

به نام خدا



# تهیه و بررسی گزارش تاخیرات در پروژه

مؤلفان

عباس مقدسی

زینب آقابابایی



هرگونه چاپ و تکثیر از محتویات این کتاب بدون اجازه کتبی ناشر ممنوع است. متخلفان به موجب قانون حمایت حقوق مؤلفان، مصنفان و هنرمندان تحت پیگرد قانونی قرار می گیرند.



## ◀ عنوان کتاب: تهیه و بررسی گزارش تاخیرات در پروژه

◀ مولفان: عباس مقدسی

◀ زینب آقابابایی

◀ ناشر: موسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران

◀ صفحه آرابی: فریوش عبدالمهی

◀ طراح جلد: داریوش فرسای

◀ نوبت چاپ: دوم

◀ تاریخ نشر: ۱۳۹۸

◀ چاپ و صحافی: درج عقیق

◀ تیراژ: ۱۰۰ جلد

◀ قیمت: ۶۶۰۰۰۰ ریال

◀ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۸۹۲-۴

◀ نشانی واحد فروش: تهران، میدان انقلاب،

خ کارگر جنوبی، روبروی پاساژ مهستان،

پلاک ۱۲۵۱

تلفن: ۲۲۰۸۵۱۱۱-۶۶۴۱۰۰۴۶

کد پستی: ۱۳۱۴۹۸۳۱۸۵

◀ فروشگاههای اینترنتی دیباگران تهران :

سرشناسه: مقدسی، عباس، ۱۳۶۴-  
عنوان و نام پدیدآور: تهیه و بررسی گزارش تاخیرات در  
پروژه/مولفان: عباس مقدسی، زینب آقابابایی.  
مشخصات نشر: تهران: دیباگران تهران: ۱۳۹۷  
مشخصات ظاهری: ۲۵۸ص: مصور،  
شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۱۲۴-۸۹۲-۴  
وضعیت فهرست نویسی: فیبا  
موضوع: طرح های عمرانی-مدیریت  
economic development projects-management  
موضوع: طرح های عمرانی-برنامه ریزی  
economic development projects-planning  
شناسه افزوده: آقابابایی، زینب، ۱۳۶۵-  
رده بندی کنگره: ۹۱۳۹۷ ت ۷/۸/HD  
رده بندی دیویی: ۳۳۸/۹۰۰۶۸  
شماره کتابشناسی ملی: ۵۲۰۰۱۴۹

[www.mftbook.ir](http://www.mftbook.ir) / [www.dibagaran.com](http://www.dibagaran.com) / [www.mftdibagaran.ir](http://www.mftdibagaran.ir)

◀ نشانی تلگرام: @mftbook

◀ اپتیکیشن دیباگران تهران را از سایت های اینترنتی دیباگران دریافت نمایید.

# فهرست مطالب

## بخش اول

### مقدمه ای بر مدیریت ادعا

فصل اول ..... ۱۲

تعاریف و مفاهیم ..... ۱۲

فصل دوم ..... ۲۲

ادعا و استراتژی های مدیریت ادعا ..... ۲۲

فصل سوم ..... ۳۵

تاخیرات و انواع آن ..... ۳۵

## بخش دوم

### تهیه، گردآوری و ارائه گزارش تاخیرات

فصل چهارم ..... ۴۲

تهیه و گردآوری تاخیرات مالی ..... ۴۲



۶۷	فصل پنجم.....
۶۷	نکات کلیدی در تهیه گزارش تاخیرات مالی.....
۸۹	فصل ششم.....
۸۹	تهیه و گردآوری مستندات تاخیرات فنی.....
۱۱۳	فصل هفتم.....
۱۱۳	آنالیز تاخیرات به روش احیای مسیر بحرانی با استفاده از الگوی متغیر.....
۱۴۵	فصل هشتم.....
۱۴۵	نکات کلیدی در تهیه گزارش تاخیرات فنی.....
۱۵۵	فصل نهم.....
۱۵۵	نحوه محاسبه همپوشانی تاخیرات.....
۱۶۲	فصل دهم.....
۱۶۲	تهیه و گردآوری تاخیرات در سایر قراردادها.....





بخش سوم  
خسارت تاخیرات

فصل یازدهم ..... ۱۶۸

محاسبه خسارت تاخیرات مجاز و غیر مجاز ..... ۱۶۸

بخش چهارم  
ارائه مکاتبات و فنون مذاکره

فصل دوازدهم ..... ۱۷۸

جلسه بررسی تاخیرات و فنون مذاکره ..... ۱۷۸

فصل سیزدهم ..... ۱۸۶

مکاتبات مربوط به تاخیرات ..... ۱۸۶

پیوست ها

پیوست ۱ ..... ۱۹۳

دستورالعمل تهیه لایحه تاخیرات ..... ۱۹۳

پیوست ۲ ..... ۲۰۷

مجموعه پرسش و پاسخ های سازمان برنامه و بودجه ..... ۲۰۷



## خط‌مشی کیفیت انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران در عرصه کتاب‌هایی است که بتواند خواسته‌هایی به روز جامعه فرهنگی و علمی کشور را تا حد امکان پوشش دهد.

حمد و سپاس ایزد منان را که با الطاف بی‌کران خود این توفیق را به ما ارزانی داشت تا بتوانیم در راه ارتقای دانش عمومی و فرهنگی این مرز و بوم در زمینه چاپ و نشر کتب علمی دانشگاهی، علوم پایه و به ویژه علوم کامپیوتر و انفورماتیک گام‌هایی هرچند کوچک برداشته و در انجام رسالتی که بر عهده داریم، مؤثر واقع شویم.

گسترده‌گی علوم و توسعه روزافزون آن، شرایطی را به وجود آورده که هر روز شاهد تحولات اساسی چشمگیری در سطح جهان هستیم. این گسترش و توسعه نیاز به منابع مختلف از جمله کتاب را به عنوان قدیمی‌ترین و راحت‌ترین راه دستیابی به اطلاعات و اطلاع‌رسانی، بیش از پیش روشن می‌نماید.

در این راستا، واحد انتشارات مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران با همکاری جمعی از اساتید، مؤلفان، مترجمان، متخصصان، پژوهشگران، محققان و نیز پرسنل ورزیده و ماهر در زمینه امور نشر درصدد هستند تا با تلاش‌های مستمر خود برای رفع کمبودها و نیازهای موجود، منابعی پُر بار، معتبر و با کیفیت مناسب در اختیار علاقمندان قرار دهند.

کتابی که در دست دارید با همت "جناب آقای عباس مقدسی و سرکار خانم زینب آقابابایی" و تلاش جمعی از همکاران انتشارات میسر گشته که شایسته است از یکایک این گرامیان تشکر و قدردانی کنیم.

### کارشناسی و نظارت بر محتوا: زهره قزلباش

در خاتمه ضمن سپاسگزاری از شما دانش‌پژوه گرامی درخواست می‌نماید با مراجعه به آدرس [dibagaran.mft.info](mailto:dibagaran.mft.info) (ارتباط با مشتری) فرم نظرسنجی را برای کتابی که در دست دارید تکمیل و ارسال نموده، انتشارات دیباگران تهران را که جلب رضایت و وفاداری مشتریان را هدف خود می‌داند، یاری فرمایید.

امیدواریم همواره بهتر از گذشته خدمات و محصولات خود را تقدیم حضورتان نماییم.

مدیر انتشارات

مؤسسه فرهنگی هنری دیباگران تهران  
[Publishing@mftmail.com](mailto:Publishing@mftmail.com)



امروزه، یکی از شاخص‌های اصلی در ارزیابی موفقیت پروژه‌ها انجام آنها در زمان مقرر و یا اجرای بدون تأخیر آنها است. زیرا هنگامی که پروژه‌ای نسبت به تاریخ تکمیل قراردادی تأخیر داشته باشد، می‌تواند هزینه‌های اضافی و خسارات قابل توجهی را به پیمانکار، کارفرما و یا هر دو تحمیل کند و منجر به بروز ادعاهایی از سوی آنها در پروژه شود.

بدین منظور، اکثر کشورهای پیشرفته و در حال توسعه با علم به محدود بودن منابع و بازار رقابتی شدید، جهت استفاده بیشتر از منابع و کسب سود بیشتر به دنبال محاسبه میزان تأخیرات پروژه به صورت واقع بینانه و مشخص کردن مسئولیت هر یک از عوامل پروژه جهت جبران هزینه‌های ناشی از تأخیرات واقع شده در پروژه هستند.

■ **این کتاب برای چه کسانی مفید است؟** مطالعه این کتاب برای کارمندان دولتی و خصوصی، پیمانکاران اصلی، پیمانکاران فرعی، مشاوران به طور عام و مدیران پروژه، سرپرستان پروژه، کارشناسان دفتر فنی، کارشناسان برنامه ریزی و کنترل پروژه، اساتید و دانشجویان دانشگاه‌ها به طور خاص و سایر کسانی که به نوعی با مباحث مدیریت ادعا در ارتباط هستند، مفید خواهد بود.

## خلاصه‌ای در مورد بخش‌های کتاب و فصل‌های مربوطه:

- **بخش اول:** این بخش از کتاب شامل سه فصل مقدماتی است، در فصل اول سعی شده است به بیان تعاریف، مفاهیم و واژگانی که در طول کتاب با آنها مواجه خواهید شد پرداخته شود. در فصل دوم به تعریف ادعا و بیان استراتژی‌های مدیریت ادعا از دیدگاه استانداردهای مدیریت پروژه به زبان ساده به همراه طرح مثال‌ها و سناریوهای واقعی پرداخته شده است.
- در فصل سوم در خصوص تاخیرات و انواع دسته‌بندی‌های آن به صورت مفصل بحث شده است.

■ **بخش دوم:** این بخش از کتاب شامل هفت فصل می باشد و قسمت اصلی پیکره کتاب را تشکیل می‌دهد، در فصل اول و دوم این بخش در خصوص چگونگی گردآوری مستندات و تهیه تاخیرات مالی با ذکر مثال و کمک گرفتن از سناریوهای واقعی به همراه ذکر نکات کلیدی لازم در این خصوص، بحث شده است. در فصل سوم این بخش، پیرامون چگونگی تهیه و گردآوری تاخیرات فنی به صورت گام به گام بحث شده است. همچنین در مورد انواع روش های محاسبه و آنالیز تاخیرات به همراه تشریح نقاط قوت و ضعف آنها نکات مهمی ذکر شده است. با توجه به اینکه روش های محاسبه و آنالیز تاخیرات با استفاده از روش های رایج فعلی دارای نقایص و نقاط ضعفی هستند، در فصل چهارم این بخش از کتاب، نگارندگان به بیان روش ابداعی خود تحت عنوان آنالیز تاخیرات به روش احیای مسیر بحرانی با طرح یک سناریو واقعی و بیان مزایای این روش نسبت به سایر روش ها پرداخته اند. در فصل پنجم این بخش نیز با توجه به وجود ابهامات و تفسیرهای زیاد در خصوص تهیه تاخیرات فنی، به تشریح هر چه بیشتر این مسائل پرداخته شده است. در فصل ششم این بخش پیرامون بحث پیچیده و همیشگی چگونگی محاسبه همپوشانی تاخیرات فنی و مالی با طرح یک سناریوی واقعی پرداخته شده است. در فصل آخر این بخش به چگونگی تدوین گزارش تاخیرات در سایر قراردادهای اشاره شده است.

■ **در بخش سوم** کتاب در خصوص تعیین میزان خسارت وارده به طرفین قرارداد بر اساس تاخیرات بررسی شده مطابق روشهای گفته شده در قسمت های قبلی، توضیحات لازم به همراه نکات مهمی که لازم است در زمان عقد قرارداد در نظر داشت، آورده شده است.

■ با توجه به اهمیت موضوع مدیریت ادعا و بحث عدم قطعیت در بررسی گزارش تاخیرات در فصل اول **بخش چهارم** در خصوص جلسه بررسی تاخیرات و فنون مذاکره، تکنیک های مفیدی جهت استفاده ارائه شده است و در فصل دوم این بخش در خصوص چگونگی انجام مکاتبات مربوط به تاخیرات در طول اجرای پروژه با طرح چند سناریوی واقعی توضیحات مختصری بیان شده است.



■ در پیوست الف کتاب حاضر یک نمونه دستورالعمل اجرایی در زمینه چگونگی تدوین گزارش تاخیرات از دیدگاه پیمانکار آمده است و می توان به کمک آن نسبت به تهیه سایر دستورالعمل های مربوطه با جزئیات بیشتر در این زمینه اقدام نمود.

■ در پیوست ب با توجه به اینکه برای شفاف سازی مواد و بندهای شرایط عمومی پیمان و بخشنامه های ابلاغی می توان از مراجع ذیربط استعلام نمود، موارد استعلام شده و بعضا پیشنهادات پیمانکاران، مشاوران و کارفرماها در قالب پرسش و پاسخ و تصویر نامه های ارسالی آمده است.

■ چگونگی مطالعه کتاب: در خصوص مطالعه بخش دوم کتاب پیشنهاد می گردد به منظور درک بهتر و حفظ یکپارچگی مطالب، به ترتیب فصول ارائه شده نسبت به مطالعه آنها اقدام نمایید، ولی به طور کلی سعی شده است نکات هر فصل به گونه ای بیان شود که با مطالعه هر فصل، اطلاعات لازم در آن خصوص در اختیار خوانندگان قرار بگیرد.

امید است این کتاب با ایجاد درک بهتری از تاخیرات، چگونگی تهیه لایحه تاخیرات فنی و مالی قراردادهای پیمانکاری و آشنایی با مفاهیم مهم و نکات کلیدی در این زمینه، بتواند از مشکلات موجود تا حدی بکاهد.

در پایان لازم است از همه کسانی که به نوعی در تهیه این کتاب نقش داشته اند، قدردانی کرده و نیز خواهشمندیم خوانندگان عزیز و فرهیخته، با ارسال دیدگاه های سازنده، ارائه ایرادات موجود و پیشنهادات خود، ما را راهنمایی فرمایند و در صورت وجود ابهام و ایجاد سوال، سوالات خود را به آدرس های ایمیل زیر ارسال فرمایند تا در اسرع وقت نسبت به پاسخگویی اقدام نماییم .

[Moghadasi.tkd@gmail.com](mailto:Moghadasi.tkd@gmail.com)

[Z\\_Aghababaei@yahoo.com](mailto:Z_Aghababaei@yahoo.com)