



بررسی تخصیص بهینه ریسک در قراردادهای به روش مشارکتی

مهدی بابازاده^۱

۱- دانش پژوه مقطع کارشناسی ارشد، رشته مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه پیام نور، کرج، ایران

پست الکترونیکی: Horizon_20200@yahoo.com

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۱۱/۱۹ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۱۲/۱۹

چکیده

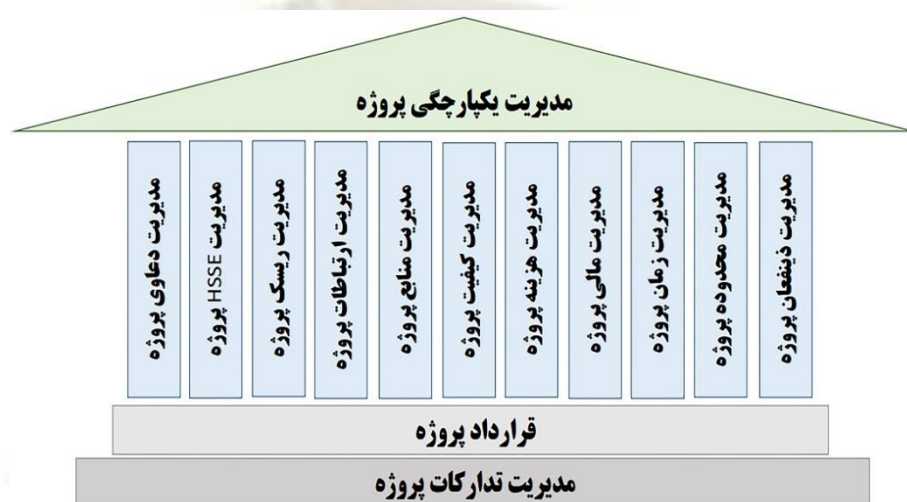
به طور معمول فرآیند تخصیص ریسک توسط کارفرما در اسناد مناقصه انجام می‌پذیرد؛ این امر موجب می‌شود که وی بدون در نظر گرفتن شرایط منصفانه عوامل حاضر در قرارداد، مسئولیت بیشتر ریسک‌ها را یک‌جانبه به پیمانکار واگذار کند. از سوی دیگر به دلیل عدم شناخت خصوصیات پروژه و ظرفیت‌های سازمانی، عموماً ساختار قراردادی نامناسبی از سوی کارفرما پیشنهاد می‌شود و پیمانکار نیز با برداشت نادرست از محدوده مسئولیت پذیری خویش، در پروژه پامی‌نهد. این عدم تناسب و یا عدم آگاهی از محدوده مسئولیت پذیری، قطعاً بروز اختلاف و کاهش احتمال دستیابی به اهداف عملکردی پروژه را در پی خواهد داشت. لذا بررسی روش‌های مناسب تخصیص ریسک در قرارداد از جمله مشارکت جهت موفقیت پروژه ضروری است. بدین منظور اتخاذ نگرش عادلانه، مشارکتی و ایجاد موقعیت برد-برد در تنظیم مفاد قراردادها، پیشنهاد می‌گردد.

نتایج بدست آمده، یک ارتباط شفاف بین شکل قرارداد و نیز همکاری در مدیریت ریسک را در پروژه‌ها نشان می‌دهد. لذا آن دسته از اشکالی که مشارکت اولیه فعالان را پشتیبانی نموده و فرصت‌هایی برای گفتگوی آزاد و همکاری ایجاد می‌کنند، منجر به یک فرآیند مدیریت ریسک کارآمدتر خواهند شد.

کلمات کلیدی: تخصیص ریسک، قرارداد، استراتژی، مشارکت، موقعیت برد-برد

۱- مقدمه

قرارداد به عنوان یک نهاد حقوقی همواره با عدم قطعیت هایی در راستای رسیدن به اهداف خویش روبرو می شود که با پاسخ گویی مناسب و کنترل آنها، می توان به تبیین اختیارات و تعهدات طرفین قرارداد، پرداخت. از آنجا که شرایط انعقاد یک قرارداد تضمین کننده اجرای آن به شمار می رود، لذا در زمان تنظیم آن باید توجه خاصی در تقسیم ریسک های مرتبط و نیز تعهدات طرفین مبذول گردد. چراکه قرارداد تعریف کننده مسئولیت و نیز وسیله تخصیص ریسک است. تخصیص ریسک، شاخص های هزینه، زمان، کیفیت و ادعا را تحت تاثیر قرار می دهد. همچنین اگر دست کم گرفته شده و به بخشهایی که فاقد منابع، دانش و ظرفیت کافی برای مدیریت آن باشند، منتقل گردد؛ تاخیر در اجرای قرارداد، کاهش کیفیت و نیز افزایش هزینه ها را در پی خواهد داشت. لذا شناسایی و تخصیص ریسک دو پارامتر مهم در تصمیمات مدیریت قرارداد می باشد (حقیقت، ۱۳۹۵).



شکل ۱: ارتباط قرارداد با شاخه های مختلف مدیریت پروژه

۲- ریسک در قرارداد

همه طرف های درگیر در یک قرارداد به ناچار مسئولیت و ریسک های خاصی را تحمل می کنند. در پروژه های ساخت و ساز، ریسک ها به سختی می توانند حذف شوند؛ آن ها تنها می توانند به یک طرف دیگر قرارداد منتقل شوند، یا براساس شرایط قراردادی مربوطه به اشتراک گذاشته شوند (Skeggs, ۲۰۰۳).

هر ساختار قراردادی نوعی از ریسکها را در پروژه به وجود می آورد که در هنگام انتخاب آن ساختار می بایست آمادگی لازم برای مدیریت آنها وجود داشته باشد. لذا تصمیم کارفرما درباره ی انتخاب یک ساختار قراردادی حول تصمیم چگونگی تسهیم ریسکهای پروژه می چرخد (ابراهیمی، ۱۳۹۶).

۳- تلفیق ریسک و استراتژی در قرارداد

یکی از موضوعات مهم در ارتباط با استراتژی تدارکات، تعیین نوع قرارداد مناسب برای پروژه است که این انتخاب، جزو قلمرو مدیریت ریسک است. بدین منظور ابتدا باید ریسکها را شناسایی نموده و نحوه تخصیص آنها بین گروه های مختلف کاری را مشخص کرد. این کار نیازمند اتخاذ استراتژی مواجهه صحیح با آنهاست. شناسایی، تحلیل و تخصیص واقع بینانه ریسکها، منجر به در نظر گرفتن مفاد خاصی در قرارداد می شود؛ به نحوی که تعهد و مسئولیت گروه های مختلف را در زمان بروز ریسک روشن نماید.

ضمن اینکه شیوه پرداخت به پیمانکار، نحوه بروز ریسک‌ها را مشخص خواهد کرد. در نتیجه، اجرای این فرآیند در کل به نفع پروژه و ارکان اجرایی آن خواهد بود (نظری ع.، ۱۳۸۸).

نکته مهم دیگر این است که ریسک‌ها را می‌توان با اتخاذ استراتژی‌هایی حذف نمود، کاهش یا انتقال داد، یا اینکه پذیرفت و مدیریت کرد، اما نمی‌توان آن را نادیده گرفت (Skeggs, ۲۰۰۳).

جدول ۱: انواع استراتژی‌ها جهت تخصیص ریسک در قرارداد (نظری ع.، ۱۳۸۸)

راه حل پیشنهادی	استراتژی
از بین بردن علت، توجه به راه حل‌های دیگر، کنار گذاشتن پروژه	اجتناب (حذف)
بیمه، انتخاب سیستم قراردادی، ضمانت‌نامه و گارانتی‌ها، مشارکت	انتقال
در نظر گرفتن راه حل‌های دیگر، بررسی تفصیلی و به دست آوردن اطلاعات بیشتر، انجام اقدامات مدیریتی یا طراحی	کاهش (تعدیل)
مدیریت پیشامد، ذخیره اقتضایی ^۱	پذیرش (حفظ)

۴- اهمیت اتخاذ استراتژی مناسب در تخصیص ریسک

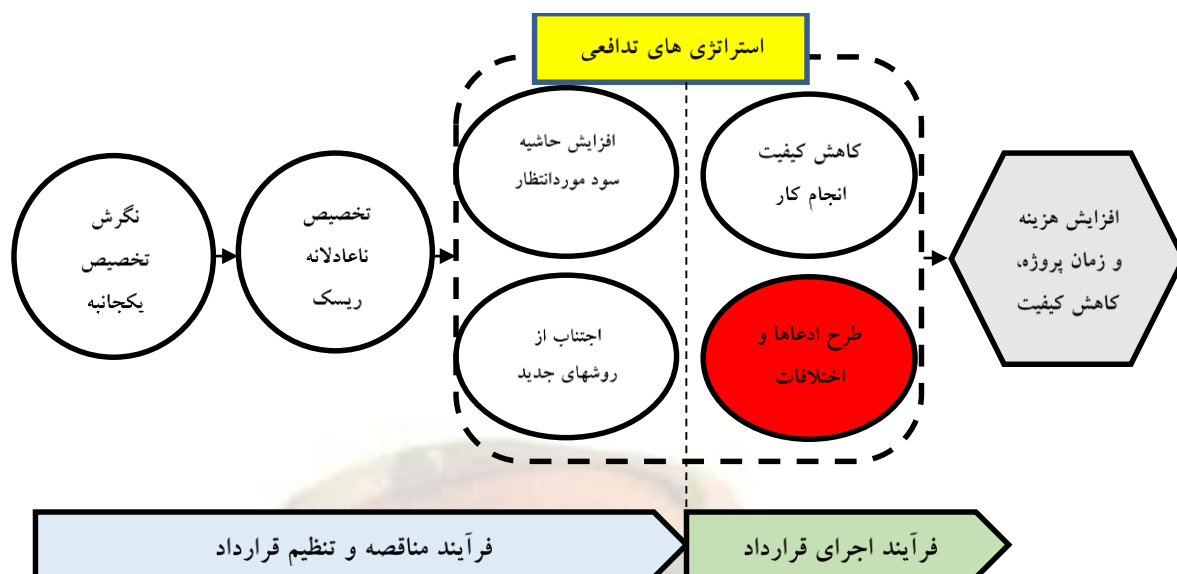
یکی از اهداف انعقاد قرارداد ایجاد چارچوبی بین طرفین برای تعیین مسئولیت ریسک‌هاست. این کار با استفاده از عبارات سلب مسئولیت‌کننده در قرارداد صورت می‌گیرد. این عبارات، مسئولیت ریسک‌هایی که در اثر عوامل معینی به وقوع می‌پیوندند را از عهده یکی از طرفین خارج ساخته و به طرف دیگر منتقل می‌کند.

مسئله متداول این است که این عبارات، مسئولیت کارفرما در قرارداد را در بیشتر موارد کاهش می‌دهد؛ زیرا که مستندات مناقصه پروژه به وسیله طرف برگزار کننده یعنی کارفرما تهیه می‌شود. بنابراین تصمیمات درباره انتقال یا اشتراک ریسک با استناد به سیاست‌های قراردادی کارفرما اتخاذ می‌گردد و بدین علت، قرارداد بصورت یک طرفه به نفع وی تنظیم می‌شود (توسلی، ۱۳۹۷).

پس از انتقال ریسک‌ها به پیمانکار اصلی، او نیز به همین ترتیب سعی می‌کند تا آنها را به رده‌های پایین‌تر یعنی پیمانکاران جزء انتقال دهد؛ لذا در نهایت کسانی که کمترین میزان توانایی در کنترل ریسک‌ها را دارند، به ناچار مسئولیت بیشتر آنها را بر عهده می‌گیرند. در حالی که شرایط مطلوب در یک ساختار قرارداد آن است که ریسک‌ها به نحوی متعادل بین طرفین ذینفع تقسیم شوند (ابراهیمی، ۱۳۹۶). نتیجه این رویکرد غلط، تخصیص نامناسب ریسک به پیمانکار یا پیمانکاران است که منجر به افزایش هزینه یا زمان و در نتیجه بروز مشاجرات قانونی خواهد شد (Adnan, ۲۰۰۸).

به علت نگرش یک‌جانبه به تخصیص ریسک و نیز انتقال ناعادلانه و نامناسب آن، طرفی که در معرض این گونه اقدامات قرار می‌گیرد، مجبور به اتخاذ یکسری استراتژی‌های تدافعی می‌شود تا بتواند از منافع خود محافظت نماید. این استراتژی‌های تدافعی به شرح شکل بعدی می‌باشد:

^۱ مقادیر اضافی تخصیص داده شده به سرمایه، بودجه یا زمان، علاوه بر میزان برآورد شده در برنامه، که به منظور کاهش ریسک عدم تحقق هدف های پروژه تا سطح قابل پذیرش برای سازمان در نظر گرفته می‌شود.



شکل ۲: استراتژی‌های تدافعی پیمانکار ناشی از نگرش یک‌جانبه کارفرما در تخصیص ریسک (ابراهیمی، ۲۰۱۷)

در نهایت این استراتژی‌های تدافعی ممکن است به کیفیت کمتر و نیز هزینه و مدت بیشتر منتج شود. در صورتی که اگر ریسک به صورت مناسبی تخصیص داده شود، اهداف طرفین از جمله کارفرما بهتر تحقق خواهد یافت. در غیر این صورت، در صورتی که یک ریسک پیش‌بینی نشده باعث ضرری برای یکی از طرفین قرارداد شود، تلاش طرف متضرر به جای آنکه معطوف بر دستیابی به اهداف پروژه شود؛ صرف ادعا، اختلاف و دعاوی قانونی و به بیانی دیگر در جهت جبران ضرر ناشی از ریسک خواهد شد (ابراهیمی، ۱۳۹۶).

۵- انواع روش‌ها جهت تخصیص مناسب ریسک در قرارداد

بدین منظور روش‌هایی به شرح ذیل پیشنهاد شده است:

الف- ایجاد سیستم برنده- برنده در قرارداد (بیدی، ۱۳۸۷):

در حال حاضر شرایط عمومی پیمان در کشور، با نگرش یک طرفه به نفع کارفرما تنظیم شده است. علاوه بر آن، گاهی کارفرمایان شرایطی را در قرارداد می‌گنجانند که توانایی مقابله با آن خارج از عهده یک پیمانکار مجرب بوده و حتی در صورت پیش‌بینی صحیح آنها، قیمت پیشنهادی پیمانکار را از محدوده قابل اعتماد خارج می‌نماید.

اما نگرش سیستم برنده- برنده، شرایطی در قرارداد بوجود می‌آورد که ریسک‌ها بین طرفین به طور مناسب، تقسیم گردند. برای ایجاد این نگرش لازم است موارد زیر در آن مورد توجه قرار گیرد:

مذاکرات پیش قراردادی - زبان حقوقی قرارداد - شرایط خاص در قرارداد نظیر تعلیق و فسخ - اختیارات و تعهدات طرفین قرارداد - مبلغ پیمان و نحوه پرداخت - بیمه و مالیات - پاداش تسریع و خسارت تاخیر

ذکر این نکته ضروری است که یک مناقشه برنده- بازنده هزینه‌بر است و هیچ‌کس از آن سود نمی‌برد.

ب- کسب بازخورد از قراردادهای اجرا شده و اعمال آن در قراردادهای جدید (بیدی، ۱۳۸۷):

بدین جهت، وجود سیستم منظم و ادواری کسب بازخورد از کارگاه‌ها لازم است تا موارد ابهام و اشکال در قراردادها را منعکس نماید. این موارد در تنظیم قراردادهای بعدی مورد استفاده قرار گرفته و با ایجاد یک چرخه بهبود مستمر باعث کاهش ریسک طرفین و شفافیت قراردادها خواهد شد.

ج- انتخاب سیستم مناسب اجرای پروژه (کازرانی، ۱۳۹۷):

این روش نقش مهمی در کاهش دعاوی، زمان، هزینه و بهبود کیفیت اجرای پروژه دارد و می‌تواند هزینه‌های پروژه را تا ۱۲ درصد و مدت زمان اجرای آن را تا ۳۰ درصد کاهش دهد. بدین منظور ارائه یک مدل جامع جهت در نظر گرفتن تمامی عوامل تاثیر گذار بر انتخاب سیستم اجرای پروژه ضروری است. برخی از موارد مهم در انتخاب روش اجرای پروژه عبارتند از:

تکراری یا منحصر بودن پروژه - فرصت زمانی برای ارائه پیشنهاد قیمت - تکنولوژی‌های لازم برای اجرا - روش تامین مالی پروژه

د- استفاده از سیستم مشارکت (صالحی، ۱۳۹۵):

ایجاد سیستم مشارکت در قراردادهای می‌تواند به میزان زیادی از دعاوی و اختلافات حقوقی را که از بزرگترین چالش‌ها در قراردادهای عمرانی است، کاهش دهد. این سیستم با ایجاد دیدگاه مشارکت‌جویانه ذینفعان قرارداد، روابط جدیدی را برای تیم پروژه تعریف می‌نماید. لذا در ادامه به معرفی و بررسی سیستم مشارکت اقدام می‌گردد.

۶- مفهوم و مزایای مشارکت

از حیث لغوی به معنای درگیر شدن و تجمع برای منظور خاص است که می‌توان جوهره اصلی آن را فعالیت و تأثیرپذیری دانست. هم‌چنین یک استراتژی و مفهوم مدیریتی رابطه محور بوده که در قالب موافقت نامه و منشور مشارکت تنظیم می‌شود (پرهیزکار، ۱۳۹۳).

مشارکت مجموعه‌ای از فعالیت‌های استراتژیک است که با ایجاد درک روشن از اهداف متقابل و مشترک و نیز تصمیم سازی گروهی در سازمان هایی که بر استفاده از بازخورد بهبود مستمر عملکرد مشترک تمرکز دارند، بهبود بسیار زیادی به عملکرد ساخت می‌بخشد. این موضوع نیازمند تغییر در ساختار روابط سنتی و تبدیل آن به یک فرهنگ شراکتی بدون توجه و اعتنا به مرزهای سازمانی است. لذا ارتباطات بر پایه اعتماد، فداکاری در مورد اهداف مشترک و درک انتظارات و ارزش‌های شخصی یکدیگر می‌باشد (همان).

مشارکت یک رویکرد مدیریتی است که توسط دو یا چند سازمان برای رسیدن به اهداف تجاری خاص با به حداکثر رساندن اثربخشی هر طرف توسط منابع خود، مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم‌چنین روشی است که در آن شرکت کنندگان به رابطه کارآمدتر با یکدیگر تشویق می‌شوند. این برنامه شامل همه طرف‌های پروژه است که در محیطی از اعتماد و انعطاف کار کنند تا از پایداری پروژه بدون درگیری، اطمینان حاصل نمایند. هم‌چنین فرآیند مشارکت، از طریق ایجاد یک استراتژی دو طرفه، می‌تواند یک رابطه کاری، تعهد و ارتباط رسمی بین طرفین (سهامداران و ذینفعان) برقرار نماید (Skeggs, ۲۰۰۳).

لذا در مشارکت، همکاری موثر منجر به کاهش مناقشات، هزینه‌های ساخت‌وساز کم‌تر و یک محصول با کیفیت‌تر می‌گردد. مشارکت جزو استراتژی‌هایی است که توسط دانشگاهیان، افراد متخصص و مدیران حرفه ای پیشنهاد می‌شود. مشارکت به انتقال دانش و تجربه بین بازیگران پروژه نیز کمک می‌کند. البته مفهوم مشارکت به حرفه‌ای بودن بالا و دانش مدیریت پروژه در بخش‌های کارفرما و پیمانکار نیاز دارد (Osipova, ۲۰۰۷).

پایبندی به اصول زیر جهت انجام مشارکت الزامی است (بیدی، ۱۳۸۷):

اعتماد متقابل - تعهد و التزام تمامی عوامل - وجود اهداف مشترک - گرایش و الگوهای رفتاری نوین - روش و ابزارهای جدید جهت ارتباط موثر - ایجاد رویه حل اختلاف و پاسخ‌دهی به‌موقع - ارزیابی و بهبود مستمر.

مزایای مشارکت شامل مواردی نظیر هزینه اجرایی پایین‌تر، اتمام به هنگام پروژه، نوآوری بیشتر، تصمیم‌گیری سریع‌تر، بهبود روابط اعضا و کاهش اختلافات می‌باشد (حقیقت، ۱۳۹۵).

مشارکت در هر مقطعی از پروژه می‌تواند آغاز شود، ولی هرچه به زمان شروع پروژه نزدیکتر باشد تاثیر آن بیشتر خواهد بود. ضمناً مشارکت یک امر اختیاری بوده و می‌تواند توسط کارفرما یا پیمانکار پیشنهاد گردد.

شواهد کافی وجود دارد که همکاری موثر در پروژه، عملکرد مشارکت‌کنندگان را بهبود می‌بخشد. به طور خاص، منافع ناشی از آن در پروژه‌های بزرگ مقیاس، قابل توجه هستند. همچنین مشارکت در دستیابی به پس‌اندازهای هزینه قابل توجه در ساخت پلت فرم برای کارفرمایان و ایجاد سود بیشتر برای شرکا، موفق بوده است. علی‌رغم اینکه آگاهی عمومی گسترده‌ای از مشارکت وجود دارد، ولی درک دقیق از مشارکت و پتانسیل آن، قابل توجه نیست. لذا ساختار صنعت بین‌المللی به طور قابل توجهی جهت ایجاد فرصت‌های بیشتر برای مشارکت در حال تغییر است (Skeggs, ۲۰۰۳).

۷- جایگاه مشارکت در مدیریت پروژه و ریسک

مشارکت به طور فزاینده به عنوان یک روش تدارکات پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد. هم‌اکنون نتایج مطلوبی گزارش می‌شود که شامل کاهش هزینه‌ها، بهبود کیفیت و زمان تحویل پروژه طبق برنامه است. ولی علی‌رغم مزایای بکارگیری روش تدارکات مشارکت، ریسک‌های مرتبط با این شیوه ساخت‌وساز همچنان باقی می‌ماند. از جمله مهم‌ترین ریسک‌های مشارکت می‌توان از منابع مالی شریک، مشکلات مشتریان و شرایط اقتصادی نام برد. لذا فرآیند مدیریت ریسک در قراردادهای مشارکت برای موفقیت پروژه حیاتی است (Adnan ۲۰۰۸).

یکی از اهداف مشارکت، استفاده بهتر از ویژگی‌های کلی فعالان پروژه است. زمانی که رابطه اعتماد بین فعالان وجود دارد، مشارکت یک جایگزین قابل قبول برای اجرای پروژه است که اجازه می‌دهد تا فرآیند مدیریت ریسک کارآمد و عادلانه براساس اهداف مشترک، شکل گیرد. در نتیجه هر دو طرف، محصول نهایی را با کیفیت خوب در زمان کوتاه‌تر و با اختلاف کمتری به دست می‌آورند (Osipova, ۲۰۰۷).

در فیدبک، تعادل در ریسک‌پذیری مورد توجه قرار گرفته است. چراکه رعایت اصول مشارکت برای طرفین مفید است؛ هم برای کارفرما که قراردادی با مبلغ کمتر امضا می‌کند و هزینه‌هایش تنها زمانی افزایش می‌یابد که ریسک‌های غیرمتعارفی بروز نماید؛ هم برای پیمانکار که از برآورد و در نظر گرفتن هزینه این گونه ریسک‌ها که چندان هم آسان نیست، احتراز می‌کند (روانشادنیان، ۱۳۹۵).



شکل ۳: لزوم تعادل در تخصیص و تسهیم ریسک (روحانی نژاد، ۱۳۹۷)

مشارکت به ایجاد روابط تعاونی (گروهی و جمعی) کمک می‌کند، زیرا طرفین در تمامی مراحل پروژه با هم، کار می‌کنند و هر کدام در مدیریت ریسک مشترک شرکت می‌نمایند. عدم اعتماد و تعهد شخصی یک مانع مهم برای ارتباط موثر در مدیریت ریسک مشترک است. لذا آن دسته از روش‌های قراردادی که از مشارکت زود هنگام ذینفعان پشتیبانی کرده و فرصت‌هایی برای گفتگوی آزاد و همکاری ایجاد مینمایند، به فرآیند مدیریت ریسک کارآمدتر منجر خواهند شد (Osipova, ۲۰۰۷).

البته پروژه‌های مشارکت مسئولیت بیشتری را نسبت به پروژه‌های مبتنی بر عملکرد به پیمانکار اختصاص می‌دهد؛ ولی در مقابل، یک مثال مناسب از یک سازمان پروژه کارآمد با همکاری بسیار خوب در مدیریت ریسک است. همکاری بین فعالان پروژه در طول تمام فازهای پروژه منجر به حل مشکل و صرفه‌جویی در هزینه برای مشتری و پیمانکار می‌شود (همان).

قدم اول در راه تخصیص ریسک در سیستم مشارکت، ایجاد کارگاه آموزشی بین دست اندرکاران، افراد کلیدی و صاحبان پروژه است. در این کارگاه آموزشی افراد، نظرات و تجارب خود را در پروژه‌های قبل مطرح می‌نمایند. در این کارگاه درباره موارد پر ریسک پروژه نیز بحث و بررسی می‌شود. ایجاد الگوی مناسب جهت سیستم مشارکت با استفاده از نتایج پروژه‌های مشابه، روش و ابزارهای کنترل پیشرفت پروژه، تکنیک‌های ساخت، تکنیک‌های ارتباطات و نیز ایجاد سیستم مناسب حل دعاوی و اختلاف، از خروجی‌های این کارگاه است. آشنایی با روش‌های کار گروهی نیز باید در این کارگاه آموزش داده شود. هم‌چنین ارزیابی مشارکت در جلسات دوره‌ای و منظم، تاثیر مهمی در بهبود مشارکت دارد (بیدی، ۱۳۸۷).

برای دستیابی به موفقیت در پروژه مشارکت ضروری است که همه طرفین، مقاصد، اهداف، تعهدات سیستم اجرایی و نیز چگونگی ارتباط با یکدیگر را بر اساس قرارداد درک کنند (گلابچی، ۱۳۹۵).

۸- مطالعات خارجی

۱- (Peckiene, ۲۰۱۳) در مقاله‌ای به مرور تخصیص ریسک بین طرفین قرارداد پرداخت. او علاوه بر چهار مرحله فرآیند مدیریت ریسک شامل شناسایی، تحلیل، انتخاب و نظارت بر مدیریت پیشامد، پنجمین مرحله را به عنوان تخصیص ریسک (اشتراک‌گذاری) بین طرفین قرارداد معرفی نمود. از نظر وی تخصیص ریسک، صرفاً به یکی از طرفین قرارداد ساخت‌وساز، نامناسب و غیر منطقی می‌باشد. لذا تخصیص مجدد ریسک بین طرفین بسیار ضروری است.

از جمله تکنیک‌های تصمیم‌گیری مشارکتی برای تخصیص ریسک که در تحقیق وی بکار رفته است، روش تئوری بازی‌ها^۲ است. این نظریه زمانی اعمال می‌شود که دو یا چند گروه از کاربران در مورد مساله‌ای مانند مفاد قرارداد با یکدیگر مقابله و رقابت کنند. در این حالت، تصمیمات باید در یک وضعیت تعارض اتخاذ شوند.

۲- (Osipova, ۲۰۰۷) در مقاله‌ای نحوه تاثیر انتخاب اشکال قراردادی و همکاری را بر مدیریت ریسک در پروژه‌های ساخت و ساز سوند، مورد بررسی قرار داد. نظرسنجی وی از طریق مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها با کارفرمایان، پیمانکاران و مشاوران درگیر در سه پروژه ساخت‌وساز انجام شد.

در پروژه مبتنی بر عملکرد هیچ‌گونه همکاری در فرآیند مدیریت ریسک بین فعالان وجود نداشت. همه ریسک‌های شناسایی‌شده و نیز پیش‌بینی‌نشده در پروژه رخ داد که هزینه نهایی بالایی برای پیمانکار داشت. هم‌چنین این‌گونه قراردادها، فرصتی برای بحث‌های آزاد ریسک‌های پروژه و مدیریت ریسک مشترک ایجاد نمی‌کنند.

در پروژه طراحی-ساخت، عملکرد پروژه خوب بود و همکاری موفق‌تری را در مدیریت ریسک نشان داد. از دیدگاه پیمانکار، مدیریت ریسک در این پروژه‌ها کارآمدتر است، زیرا امکان تاثیرگذاری بر پروژه را در فازهای اولیه به پیمانکار می‌دهد. لذا پروژه‌های طراحی-ساخت با توجه به دخالت پیمانکار در فازهای اولیه، درجه بالاتری از همکاری را در مدیریت ریسک ارائه می‌دهند.

در مقایسه با دو پروژه اول، پروژه سوم یعنی مشارکت نشان داد که تمام فعالان بر مدیریت ریسک تاثیر دارند. علی‌رغم این حقیقت که ریسک‌های شناسایی‌شده در طول اجرای پروژه روی داد، ولی همه فعالان، همکاری بسیار خوبی در مدیریت ریسک داشتند. علاوه بر این، پروژه مشارکت با نتیجه اقتصادی بهتر هم برای کارفرما و هم پیمانکار کامل شد.

^۲ تئوری بازی‌ها روشی است که از علوم ریاضی سرچشمه گرفته و در موقعیت رقابتی یا مشارکتی برای یافتن گزینه‌های مطلوب مورد استفاده قرار می‌گیرد. این تئوری زمانی بکار می‌رود که در آن بازیگران تنها بر روی اهداف خود متمرکز شده و تلاش می‌کنند تا برای خود مزایای بیشتری کسب نمایند؛ لذا همکاری طرفین می‌تواند منجر به موقعیت برد - برد شده و منافع بیشتری را برای همه ذینفعان درگیر به ارمغان آورد.

نتایج بدست آمده، یک ارتباط شفاف بین شکل قرارداد و نیز همکاری در مدیریت ریسک را در پروژه‌های ساخت‌وساز ذکر شده، نشان می‌دهد.

لذا آن دسته از اشکالی که مشارکت اولیه فعالان را پشتیبانی نموده و فرصت‌هایی برای گفتگوی آزاد و همکاری ایجاد می‌کنند، منجر به یک فرآیند مدیریت ریسک کارآمدتر خواهند شد. هم چنین برای دستیابی به نتیجه نهایی مورد انتظار، مدیریت ریسک حرف‌های و نیز یک اشتراک ریسک آگاهانه در بین فعالان پروژه بر مبنای باز بودن، اعتماد و همکاری به جای فرمول‌های تیز قرارداد لازم است.

۹- جمع بندی نتایج تحقیق حاضر بر اساس مطالعات پیشین و نظر خبرگان

با جمع بندی نتایج تحقیق حاضر و مطالعات پیشین موارد ذیل قابل تامل و توجه است:

۱- تنظیم یکجانبه مفاد قراردادها از جانب بخش دولتی، باعث نارضایتی و سلب اعتماد بخش خصوصی به منظور حضور فعال و موثر در عرصه توسعه و پیشرفت کشور میگردد. هم چنین این نگرش یکجانبه، منجر به تلاش در جهت حفظ حاشیه سود پیمانکار از طریق کاهش کیفیت و افزایش دعاوی خواهد شد. لذا تغییر در نگرش عادلانه، مشارکتی و ایجاد موقعیت برد-برد در تنظیم مفاد قراردادها ضروری است.

۲- نبود ماتریس تخصیص ریسک در اسناد قرارداد، سبب ابهام در محدوده مسئولیت و تعهدات طرفین به خصوص از جانب پیمانکار شده و موجبات بروز خطا در محاسبات مالی، فنی، حقوقی و زمان‌بندی را فراهم مینماید که در نهایت افزایش احتمال وقوع ریسک‌های منفی پروژه را در پی خواهد شد.

۳- آن دسته از اشکال قراردادی که مشارکت اولیه فعالان را پشتیبانی نموده و فرصت‌هایی برای گفتگوی آزاد و همکاری ایجاد می‌کنند، منجر به یک فرآیند مدیریت ریسک کارآمدتر خواهند شد.

۴- یک مشارکت موفق زمانی است که هر دو طرف از آن سود ببرند، لذا باید در زمان ورود به قرارداد، حس اعتماد متقابل و امکان تحقق سود طرفین را ایجاد نمود.

۵- با بهره‌گیری از روش‌های مشارکتی میتوان ریسک‌های فنی و مدیریتی را به پیمانکار منتقل نمود، به شرط اینکه شرایط و ابزارهای آن به درستی پیش‌بینی و مهیا شده و هزینه‌های پوشش و تحمل این ریسکها نیز به وی پرداخت گردد.

۶- با استفاده از شیوه‌های جایگزین در حل و فصل اختلافات، می توان ضمن بررسی آنها به صورت مسالمت‌جویانه، از بروز ادعاها و مشاجرات پیچیده و ارجاع آن به دادگاه جلوگیری نمود.

۷- قراردادی مناسب تلقی می‌شود که علیرغم جامع و کامل بودن آن، به طور منعطف و متعادل تنظیم شده و موجبات سود عادلانه طرفین را فراهم آورد.

۸- بهترین و موثرترین مشارکت زمانی است که در مراحل ابتدایی و قبل از تعریف پروژه صورت پذیرد. بدین صورت که فاز مفهومی پروژه نیز توسط سرمایه‌گذار انجام گردد.

۹- با تعریف آپشن‌های مفید و تشویقی در قرارداد، می توان ضمن افزایش نقاط قوت آن، از فرصت مشارکت به طور موثر بهره برداری نمود.

۱۰- با در نظر گرفتن پاداش برای عملکرد مطلوب پیمانکار نظیر تسریع در اجرای عملیات و نیز پیاده سازی نظام کنترل پروژه، می توان نتایج مطلوبی را در تحقق اهداف پروژه شاهد بود.

۱۱- اولین و بالاترین انگیزه پیمانکار برای حضور در پروژه، اطمینان از حصول به سود کافی و منفعت قابل توجه در قبال تامین هزینه‌های پروژه است. لذا در تنظیم قرارداد باید نیل به این موضوع، به صورت جدی مدنظر قرار گیرد.

۱۲- دید مطلق کارفرمایی در تنظیم قرارداد، موجب بروز بن‌بست و عدم رغبت بخش خصوصی جهت ورود به پروژه های مشارکتی خواهد بود.

۱۰- پیشنهاد به دولت

الف- در زمان تنظیم مفاد قراردادهای مختلف از نظرات خبرگان، صاحب نظران و نیز نمایندگان بخش خصوصی جهت تامین خواسته‌ها و دغدغه‌های ایشان استفاده گردد.

ب- باتوجه به خلاء قانونی در خصوص جزئیات مشارکت با بخش خصوصی، ابعاد و مولفه های آن مورد بررسی قرار گرفته و جهت تصویب به مجلس شورای اسلامی ارسال گردد.

ج- استفاده از انواع روش‌های مشارکتی و به خصوص تشکیل کنسرسیوم جهت پیشبرد موفق پروژه های ملی، با رعایت اصول مشارکت بیش از پیش مورد توجه قرار گیرد. این رویکرد در راستای سیاست کاهش مداخله دولت و نیز افزایش نقش بخش خصوصی در توسعه کشور قابل پذیرش است.

د- پیشنهاد می‌شود که "ماتریس تخصیص ریسک" جزء لاینفک اسناد مناقصه و قرارداد باشد تا پیمانکار بتواند ریسک‌های مربوط به خود را قیمت‌گذاری کرده و مبلغ پیشنهادی را واقعی‌تر برآورد نماید.

ی- چک لیست ریسک در انواع قراردادها، توسط دفتر فنی سازمان برنامه و بودجه تهیه شده و در پیوست نشریات مربوط به قراردادهای همسان، گنجانده شود.

و- در اولین مرحله پس از انعقاد قرارداد، نسبت به برگزاری کارگاه آموزشی و تبادل نظر در زمینه مدیریت ریسک‌های پروژه و نیز ارتقای حس مشارکت و تعاون در بین طرفین پروژه اقدام گردد. این کارگاه آموزشی می‌تواند در مدت اجرای پروژه بصورت ماهانه یا فصلی نیز ادامه یابد.

سیاسگزاری

از اساتید محترم جناب آقای دکتر علی قربانی و دکتر منیرعباسی که مقدمات تهیه این مقاله را فراهم نمودند، کمال تشکر را دارد.

مراجع

Adnan, Hamimah " Risk Management Assessment for Partnering Projects in the Malaysian Construction Industry " Journal of politics and law. ۲۰۰۸ ,

Osipova, Ekaterina " THE IMPACT OF CONTRACTUAL AND COLLABORATION FORMS ON RISK MANAGEMENT IN SWEDISH CONSTRUCTION PROJECTS ". Second International Conference World of Construction Project Management .The Netherlands, ۲۰۰۷

Peckiene, Aurelija " Overview of Risk Allocation between Construction Parties ۱۱ " th International Conference on Modern Building Materials, Structures and Techniques . ,MBMST, ۲۰۱۳

Skeggs, Chris .PROJECT PARTNERING IN THE INTERNATIONAL CONSTRUCTION INDUSTRY .Project Manager, Abigroup Contractors, Sydney, ۲۰۰۳

ابراهیمی, سید نصراله. "شناسایی، ارزیابی و مدیریت ریسک‌ها در قراردادهای طراحی- ساخت نفت و گاز و تاثیر آن در پیشگیری از طرح ادعا و اختلاف." پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران, ۱۳۹۶.

بیدی, عباس. "مدیریت ریسک پروژه های عمرانی با اعمال ملاحظات قراردادی" چهارمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه. ۱۳۸۷. پرهیزکار, سیدحسن. "بررسی معیارها و عوامل موثر بر موفقیت روش مشارکت (بخش عمومی- خصوصی) در پروژه‌های ساخت ابنیه شهری ایران." ۱۳۹۳.

توسلی, نیما. "بررسی میزان تاثیر مدیریت ریسک در پروژه‌های ساختمانی و ارتباط آن با موفقیت پروژه- پایان‌نامه کارشناسی ارشد." ۱۳۹۷.

حقیقت, صبا. "تحلیل حقوقی ریسک در نظام قراردادهای و روشهای تأمین مالی آن- پایان‌نامه کارشناسی ارشد." ۱۳۹۵.

دفترامورفنی. مدیریت ریسک در پروژه ها - نشریه شماره ۶۵۹. معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی, ۱۳۸۷.

روانشادنیای, مهدی. اصول, مقررات و روش های مدیریت پیمان طرح های عمرانی. انتشارات سیمای دانش, ۱۳۹۵.

روحانی نژاد, محسن. "جزوه مشارکت عمومی- خصوصی تبصره ۱۹ قانون بودجه سال ۱۳۹۷." سازمان برنامه و بودجه کشور, ۱۳۹۷.

صالحی, رضا. "عوامل موثر بر انتخاب نوع قراردادهای پروژه‌های عمرانی و میزان موفقیت آنها در ایران- پایان نامه کارشناسی ارشد." ۱۳۹۵.

کازرانی, محدثه. "بررسی و رتبه‌بندی روش‌های قرارداد پروژه‌های عمرانی, با استفاده از روش SAW - پایان نامه کارشناسی ارشد." ۱۳۹۷. گلابچی, محمود. مدیریت استراتژیک پروژه ها. انتشارات دانشگاه تهران, ۱۳۹۵.

نظری, عباس. "ریسک و تکنیک‌های مدیریت آن در سیستم‌های حمل و نقل درون شهری." اولین کنفرانس ملی تصادفات و سوانح جاده‌های و ریلی. زنجان, ۱۳۸۸.

