جهاد دانشگاهی

۱۳۵۹

جزوه دوره آموزشی:

"مدیریت قرارداد پروژه"

جهاد دانشگاهی قزوین

تابستان ۱۴۰۵

جهاد دانشگاهی استان قزوین

فهرست مطالب

مدیریت پروژه چیست؟ ۳
پروژه چیست؟ ۳
مدیریت قرارداد (Contract Management) چیست؟ ۵
مراحل مدیریت قرارداد ۶
چرا مدیریت قرارداد مهم است؟ ۸
انواع قراردادها: ۹
نقاط قوت و ضعف قراردادها: ۹
مناقصه و قوانین مربوط به آن: ۱۴
مدیریت تدارکات و مدیریت قرارداد: ۱۷
فرایند طرح‌ریزی عقد قراردادها: ۲۰
شرط‌های تأخیر و نحوه محاسبه ۲۳
فرایند درخواست پاسخ از فروشندگان و پیمانکاران: ۲۶
استعلام بها: ۲۷
برگزاری جلسات توجیهی (Pre-Bid/Pre-Proposal Meeting): ۲۸
فرایند انتخاب فروشندگان و پیمانکاران: ۳۰
نتیجه‌گیری نهایی: ۳۴

جهاد دانشگاهی استان قزوین

مدیریت پروژه چیست؟

قبل از بررسی هر چیزی، باید بدانیم مدیریت پروژه چیست و چه وجوهی دارد

مدیریت پروژه یک خط مشی است که برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌ها را مطالعه می‌کند. مدیر پروژه تلاش می‌کند با استفاده از برنامه‌ها و منابع به اهداف تعیین‌شده دست پیدا کند تا پروژه‌ها در مدت‌زمان مشخص اجرا شوند.

اهداف پروژه‌ها را مشتریان یا ذی‌نفعان مشخص می‌کنند. مدیران پروژه از روش‌هایی که آموخته‌اند استفاده می‌کنند تا برنامه‌ای را تدوین کنند و در آن منابع، وظایف، اهداف مهم و تویل‌دادنی‌های لازم را برای رفع نیازهای ذی‌نفعان مشخص کنند. برنامه‌ها باید به محدودیت‌های سه‌گانه نیز توجه کنند؛ این محدودیت‌ها زمان (Time)، هزینه (Cost) و محدوده پروژه (Project Scope) هستند.

مدیران اغلب به منظور دستیابی به تعادل بین محدودیت‌ها، برنامه‌ها و نیازها از برنامه‌های مدیریت پروژه استفاده می‌کنند. نرم‌افزارهای آنلاین به پیگیری پروژه و کارآمد کردن تیم‌ها کمک می‌کنند. برای مثال، اگر در زمان‌بندی پروژه با محدودیت مواجه شویم، باید هزینه‌ی بیشتری صرف شود.

پروژه چیست؟

پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها است که هدف مشخصی دارد و باید در مدت‌زمان مشخصی کامل شود. زمانی که پروژه به پایان می‌رسد، محصول یا خدمت خاصی شکل گرفته‌است.

پروژه‌ها یکتا هستند، زیرا بر خلاف بقیه‌ی عملکردهای کسب‌وکار که مدام تکرار می‌شوند یا ادامه پیدا می‌کنند، به پایان می‌رسند.

۵ مرحله چرخه حیات پروژه

از آن‌جا که پروژه‌ها دارای آغاز، میانه و پایان هستند، همه آن‌ها مراحل مختلفی را طی می‌کنند. اگر بتوانید چرخه حیات پروژه (Project Life Cycle) را درک کنید، یعنی مدیریت پروژه را به خوبی فراگرفته‌اید.

۱. شروع

این مرحله، شروع پروژه است. شما ایده را تدوین و منشور پروژه را که بیان می‌کند «پروژه دقیقاً چه چیزی را ارائه می‌دهد؟» و: چگونه می‌خواهید به آن برسید؟ تهیه می‌کنید.

این مرحله از پروژه، در جایی که تیم، ذی‌نفعان و سایر افراد مرتبط را برای تعیین اهداف پروژه، برنامه زمان‌بندی و فرایندهایی مانند چگونگی ارتباطات و زنجیره ارتباطاتی، گرد هم می‌آورید، به اوج خود می‌رسد.

۲. برنامه‌ریزی

مرحله بعدی، جایی است که شما با تجزیه کارها به بخش‌های کوچک‌تر و برآورد زمانی که صرف می‌کنند، برنامه‌ریزی می‌کنید. خروجی حاصل، برنامه پروژه است که اغلب با گانت چارت (Gantt chart) رسم می‌شود که ترتیب کارها و چگونگی وابستگی بین آن‌ها، نشان داده می‌شود. این امر در حکم یک نقشه راه برای رسیدن به نتایج پروژه است.

۳. اجرا

اکنون که برای پروژه برنامه دارید، می‌توانید آن را اجرا کنید. در طول این مسیر، کار را کنترل و نظارت می‌کنید تا مطمئن شوید از نظر بودجه، زمان‌بندی و کیفیت عملکرد، طبق برنامه پیش می‌روید. همچنین برای شناسایی و تعدیل ریسک‌ها، مقابله با مشکلات و ثبت هر تغییری، تلاش خواهید کرد. قسمت اعظم کار یک مدیر پروژه در این مرحله اتفاق می‌افتد.

۴. نظارت و کنترل

چهارمین مرحله، نظارت و کنترل است که هم‌زمان با فاز اجرا پیش می‌رود. نظارت و کنترل، شامل اندازه‌گیری پیشرفت پروژه نیز می‌شود تا مطمئن باشیم پروژه مطابق با بودجه و زمان‌بندی تعیین‌شده پیش می‌رود. برای اطمینان از تضمین کیفیت در پروژه، از فرایند کنترل کیفیت استفاده می‌شود.

سه موضوع مهم در پروژه، معمولاً مربوط به زمان، هزینه و محدوده هستند که به‌عنوان محدودیت‌های سه‌گانه شناخته می‌شوند. هدف اصلی این فاز، اعمال کنترل‌های دقیقی است که اجازه ندهد این سه عامل از محدوده‌ی تعیین شده پیشروی کنند.

۵. پایان

کارهای پروژه باید به‌دقت پایان یابند تا از آنچه به‌دست‌آمده، بهترین استفاده را ببرد و اطمینان حاصل شود که هرگونه درس‌آموخته‌ای به تیم‌ها، منتقل می‌شود. در این مرحله، پذیرش مشتری جهت اتمام پروژه را دریافت خواهید کرد، تمام اسناد و مدارک و گزارش‌های نهایی را به پایان می‌رسانید و موارد قابل‌تحویل را به تیم دیگری مانند تیم مدیریت عملیات تحویل می‌دهید.

مدیریت قرارداد (Contract Management) چیست؟

مدیریت قرارداد یک فرایند نظارتی پیچیده است که پس از انعقاد قرارداد تا زمان اتمام کار، شامل اجرا، انتخاب فروشنده، شناسایی و کنترل موضوع، ردیابی و پردازش، دنبال می‌شود. فرایندهای مدیریت قرارداد در کنار تطبیق بودجه پروژه و توانایی‌ها با اهداف پروژه، هنگامی که به‌درستی اجرا شود، موفقیت ما را تضمین می‌کنند.

بهترین روش مدیریت قرارداد به طور یکپارچه از طریق سازمان جریان می‌یابد و با مدیریت و کنترل پروژه ادغام می‌شود، همیشه اعضای تیم را برای کسب نتایج بهتر، درگیر می‌کند و پیمانکاران را بادقت برای مدیریت عملکرد و رسیدن به زمان‌بندی پروژه کنترل می‌نماید.

اگرچه مدیریت قرارداد می‌تواند در هر کسب‌وکاری سودمند باشد، اما برای پروژه‌های صنعتی و ساختمانی بسیار حیاتی است. در واقع، قراردادها در این صنایع اطمینان از تحقق اهداف عملیاتی و مالی به همراه کاهش ریسک را تضمین می‌کنند. نظارت، کنترل کیفیت و توانایی مدیریت متخصصان متعدد در یک‌زمان، می‌تواند توسط یک برنامه مدیریت قرارداد که به طور خاص برای این نوع پروژه‌ها اجرا شده، انجام شود.

مراحل مدیریت قرارداد

مدیریت قرارداد صرفاً ایجاد قراردادها و تأیید آنها نیست. این مسئله شامل یک سری از مراحل است که روند درست را برای نتیجه‌گیری موفقیت‌آمیز دنبال می‌کند. هر قدم ازدست‌رفته می‌تواند باعث تأخیر و اشتباه در خط مبنای کار شود. در اینجا خلاصه‌ای از پنج حوزه مهم در این زمینه وجود دارد:

۱. ایجاد:

سیستم مدیریت قرارداد باید توانایی ترکیب روش‌های استاندارد با جزئیات خاص اهداف سازمان را داشته باشد. گام‌های اول شامل شناسایی نوع قرارداد و تعیین این موضوع است که مسئولیت هر کار، بر عهده چه کسانی است. فرآیند برنامه‌ریزی باید منابع شرکت، اهداف، نقاط قوت و ضعف اعضای تیم را در نظر بگیرد، درحالی‌که یک نمای کلی از چالش‌ها و ریسک‌های بالقوه ایجاد می‌کند.

۲. مذاکره:

قرارداد باید به‌گونه‌ای نوشته شود که نیازها و ارزش‌های سازمانی را منعکس کرده و به ایجاد اعتماد بین دو طرف کمک کند. پس از طراحی قرارداد اولیه، مرحله بعدی آشکارا "اصل مذاکره" است. موارد این قسمت را می‌توان به‌عنوان بخشی از روند مذاکره مورد بحث، تغییر یا حذف قرارداد در نظر داشت.

۳. تأیید:

تأیید یا تصویب معمولاً شامل چندین مرحله ورود به سیستم اصلی است. بسیاری از مدیران، بخش‌ها و حتی پیمانکاران، ممکن است مجبور باشند مشخصات را قبل از انجام معامله نهایی، امضا کنند.

۴. نهایی کردن:

روند امضای قرارداد بین شرکت‌ها آخرین مرحله، قبل از اجرای پروژه است. به‌دست‌آوردن سریع امضا از احزاب و نهادهای متعدد، برای جلوگیری از به تعویق‌انداختن روند کار، بسیار مهم است.

۵. مدیریت:

پس از شروع پروژه، تغییرات هنوز هم می‌توانند رخ دهند. اصلاحات باید به‌دقت مدیریت شده و به اشخاص مربوطه منتقل شود. مهلت‌های قانونی، حسابرسی، درآمد و هزینه‌ها باید پیگیری، تکمیل و با بقیه اعضای تیم، به اشتراک گذاشته شود.

جهاد دانشگاهی استان قزوین

چرا مدیریت قرارداد مهم است؟

یک قرارداد پارامترهایی را برای جنبه‌های اصلی یک پروژه از جمله استراتژی و روابط کسب‌وکار فراهم می‌کند. رقابت در بازار جهانی امروز به این معنی است که اعضای تیم می‌توانند در سراسر جهان مستقر شوند و چالش‌های مربوط به منطقه زمانی، نیازهای فرهنگی و درک آنها را اضافه کنند.

قراردادها شامل شرایط پرداخت، مذاکرات، گردش کار، انتظارات خدمات و تعهدات انطباق هستند. مدیریت قرارداد با اطمینان از انطباق در صورت لزوم و همچنین نظارت و پیگیری برای اثبات آن، به کاهش ریسک کمک می‌کند. همین‌طور با مقایسه قیمت‌ها و کاهش هزینه‌ها، خط اصلی پروژه را سرعت می‌بخشد. مشاهده زمان واقعی همه جنبه‌های قرارداد باگذشت زمان، مدیریت را قادر می‌سازد تا قبل از اینکه خیلی دیر شود، تصمیمات مبتنی بر داده و اصلاحات لازم را اتخاذ کند.

وقتی قراردادی شروع می‌شود، باید اهداف، جدول زمانی، بودجه، منابع، ریسک‌ها، مقررات و مشخصات را منعکس کند. هر مرحله از فرآیند برای ادامه مرحله بعدی نیاز به عناصر، هدف و مدیریت خاصی دارد.

برای تکمیل قرارداد و اجرای پروژه باید تکنسین‌ها، مهندسان و سایر متخصصان ماهر بادقت انتخاب شوند. فناوری یک‌رشته فعال را برای کار ما فراهم می‌کند که تمام جنبه‌های پروژه را به هم متصل کرده، به شما کمک می‌کند تا حین بازنگری، حفره‌های موجود در کار را پر کنید و از برقراری ارتباط با اعضای تیم، در زمان مناسب اطمینان حاصل نمایید.

انواع قراردادها:

***قرارداد پیمانکاری بر اساس فهرست‌بها**

در قرارداد بر اساس فهرست‌بها ابتدا مشخصات و جزئیات کار باتوجه‌به نقشه‌های اجرایی تعیین و تقریباً مقادیر دقیق کار تعیین می‌شود. سپس فهرست مقادیر و بهای واحد عملیات مربوط، باتوجه‌به مشخصات فنی آن در رشته‌های مختلف فهارس بها و فصل‌های جداگانه تهیه می‌شود.

***مقطوع:**

پرداخت مبلغ ثابت برای کل کار، مناسب پروژه‌های کوچک و مشخص که احتمال تغییرات در آنها اندک است

*سرجمع: روشی برای کاهش حجم

صورت‌وضعیت نویسی و تسریع در روند پرداخت‌ها در پروژه‌های عمرانی

نقاط قوت و ضعف قراردادها:

وقتی در مورد «نقاط قوت و ضعف قراردادها» در مدیریت قرارداد صحبت می‌کنیم، منظورمان این است که هر نوع قراردادی (مثل همان فهرست‌بهایی، مقطوع، و...) چه ویژگی‌های مثبتی دارد که به پیشبرد اهداف پروژه کمک می‌کند و چه ویژگی‌های منفی یا ریسک‌هایی دارد که باید در مدیریت آن‌ها دقت کرد.

در واقع، شناخت این نقاط قوت و ضعف به ما کمک می‌کند تا:

قرارداد مناسب را انتخاب کنیم: ابتدا بفهمیم کدام نوع قرارداد برای پروژه ما بهتر است.

ریسک‌ها را پیش‌بینی کنیم: بدانیم در طول اجرای پروژه، با چه چالش‌های احتمالی (مالی، اجرایی، حقوقی) روبرو خواهیم شد.

برنامه‌ریزی بهتری داشته باشیم: استراتژی‌های مدیریتی (مثل نحوه نظارت، کنترل هزینه‌ها، مدیریت تغییرات) را متناسب با نقاط قوت و ضعف قراردادمان تدوین کنیم.

اختلافات را به حداقل برسانیم: با درک متقابل از تعهدات و حقوق طرفین، از بروز مشکلات جلوگیری کنیم.

این موضوع را برای هر سه نوع قراردادی که پیش‌تر گفتیم، با جزئیات بیشتری بررسی کنیم:

۱. قراردادهای فهرست‌بهایی (Unit Price Contract)

نقاط قوت:

انعطاف‌پذیری در حجم کار: مهم‌ترین نقطه قوت این قراردادها، امکان تغییر در کمیت کارهاست. اگر حجم خاک‌برداری بیشتر یا کمتر از پیش‌بینی اولیه شود، مشکلی در پرداخت نیست؛ چون فقط به‌اندازه کار انجام شده پول پرداخت می‌کنید.

شفافیت مالی: با داشتن قیمت واحد برای هر آیتم، شفافیت مالی خوبی وجود دارد و هم کارفرما و هم پیمانکار می‌دانند چه کاری چقدر هزینه دارد.

کنترل دقیق بر هزینه‌ها (در صورت نظارت خوب): چون پرداخت‌ها بر اساس کار اندازه‌گیری شده است، اگر نظارت دقیقی روی حجم کار انجام شود، کنترل هزینه‌ها امکان‌پذیر است.

مناسب برای پروژه‌های بزرگ و پیچیده: به دلیل انعطاف‌پذیری، برای پروژه‌هایی که نقشه‌های اجرایی دقیقشان در ابتدا ممکن نیست یا حجم کارشان قابل‌پیش‌بینی دقیق نیست، ایده‌آل هستند.

نقاط ضعف:

زمان‌بر بودن صورت‌وضعیت نویسی: تهیه صورت‌وضعیت‌ها (که مقدار کار را اندازه‌گیری و محاسبه می‌کند) معمولاً فرایندی زمان‌بر و نیازمند نیروی انسانی متخصص است.

ریسک افزایش هزینه‌ها: اگر قیمت‌های واحد در قرارداد به‌درستی تعیین نشده باشند یا اگر پیمانکار بتواند در طول پروژه، حجم کارها را (به هر دلیلی) افزایش دهد، هزینه نهایی پروژه ممکن است به طور قابل‌توجهی از برآورد اولیه بیشتر شود.

نیاز به نظارت دقیق: بدون نظارت قوی و دقیق بر اندازه‌گیری کارها، احتمال بروز خطا یا حتی تقلب در صورت‌وضعیت‌ها وجود دارد.

پیچیدگی در مدیریت ریسک نوسان قیمت مصالح: اگر قیمت مصالح در طول پروژه نوسان زیادی داشته باشد، این قراردادها به‌تنهایی مکانیزم مشخصی برای تعدیل قیمت مصالح ندارند (مگر اینکه در متن قرارداد پیش‌بینی شده باشد).

۲. قراردادهای مقطوع (Lump Sum Contract)

نقاط قوت:

قطعیت بودجه: کارفرما از ابتدا مبلغ کل قرارداد را می‌داند و بودجه‌اش کاملاً مشخص است. این امر برنامه‌ریزی مالی را برای کارفرما بسیار ساده می‌کند.

سادگی در مدیریت مالی: نیاز به صورت‌وضعیت نویسی پیچیده و اندازه‌گیری مداوم کارها نیست. پرداخت‌ها معمولاً بر اساس پیشرفت کلی پروژه (مثلاً درصدی) انجام می‌شود.

کاهش ریسک نوسان قیمت برای کارفرما: تا زمانی که دامنه کار تغییر نکند، کارفرما از نوسانات قیمت مصالح یا دستمزد در امان است.

مناسب برای پروژه‌های کوچک و با دامنه مشخص: برای پروژه‌هایی که نقشه‌ها و مشخصات فنی آن‌ها کاملاً واضح و بدون ابهام است و احتمال تغییرات بسیار کم است، ایده‌آل است.

نقاط ضعف:

ریسک بالا برای پیمانکار: اگر پیمانکار نتواند پروژه را با همان مبلغ مقطوع تمام کند (مثلاً به دلیل اشتباه در برآورد اولیه، افزایش ناگهانی قیمت‌ها، یا مشکلات اجرایی پیش‌بینی نشده)، متحمل ضرر می‌شود.

پیچیدگی در مدیریت تغییرات: هرگونه تغییر در دامنه کار، نیازمند مذاکره مجدد و اغلب افزایش قابل‌توجه قیمت مقطوع است که می‌تواند منجر به اختلاف شود.

احتمال کاهش کیفیت: برای جبران ضرر احتمالی، پیمانکار ممکن است سعی کند کیفیت کار را پایین بیاورد یا از مصالح ارزان‌تر استفاده کند (مگر اینکه نظارت کیفی بسیار قوی وجود داشته باشد).

نیاز به مشخصات فنی بسیار دقیق: این نوع قرارداد تنها زمانی موفق است که دامنه کار، نقشه‌ها و مشخصات فنی کاملاً دقیق، کامل و بدون ابهام باشند.

۳. قراردادهای سرجمع (Cost Plus Contract)

نقاط قوت:

سرعت در شروع پروژه: چون نیازی به تهیه نقشه‌های اجرایی کامل و برآورد دقیق هزینه اولیه نیست، پروژه می‌تواند سریع‌تر شروع شود.

انعطاف‌پذیری بسیار بالا: این قراردادها به پیمانکار اجازه می‌دهند تا با بیشترین انعطاف‌پذیری، بهترین روش‌ها و مصالح را انتخاب کند و در صورت نیاز، دامنه کار را تغییر دهد.

کاهش ریسک برای پیمانکار: پیمانکار مطمئن است که تمام هزینه‌های تأیید شده (هزینه مستقیم مصالح، دستمزد، ماشین‌آلات و...) به‌علاوه درصدی سود، به او پرداخت خواهد شد.

مناسب برای پروژه‌های تحقیقاتی، نوآورانه یا شرایط اضطراری: جایی که ماهیت کار از ابتدا کاملاً مشخص نیست و نیاز به آزمون‌وخطا یا واکنش سریع وجود دارد.

نقاط ضعف:

عدم قطعیت بودجه برای کارفرما: بزرگ‌ترین نقطه‌ضعف این قراردادها، عدم قطعیت در هزینه نهایی است. کارفرما نمی‌داند در نهایت چقدر باید هزینه کند.

نیاز به نظارت بسیار شدید و مستمر کارفرما: برای جلوگیری از افزایش بی‌رویه هزینه‌ها و اطمینان از حسن انجام کار، کارفرما باید نظارت بسیار دقیقی بر تمام هزینه‌ها و فعالیت‌های پیمانکار داشته باشد.

ریسک تورم هزینه: چون پیمانکار درصدی از هزینه را به‌عنوان سود می‌گیرد، ممکن است انگیزه‌ای برای افزایش هزینه‌ها داشته باشد (هرچند این موضوع با توافق بر سر «سقف هزینه» یا Cost-Plus-Fixed-Fee قابل‌کنترل است).

پیچیدگی در حسابرسی و تأیید هزینه‌ها: پیمانکار باید تمام هزینه‌های خود را مستند کند و کارفرما باید آن‌ها را به‌دقت بررسی و تأیید نماید که می‌تواند فرایندی زمان‌بر باشد.

نکته کلیدی: اغلب در پروژه‌های بزرگ، ترکیبی از این روش‌ها یا قراردادهایی با مکانیزم‌های تعدیل و مابه‌التفاوت (مثل قراردادهای طلا/نقره‌ای در بورس یا قراردادهای مابه‌التفاوت قیمت مصالح) استفاده می‌شود تا بتوان از مزایای هر کدام استفاده کرد و نقاط ضعفشان را پوشش داد.

مناقصه و قوانین مربوط به آن:

مناقصه (Tendering/Bidding) به زبان ساده، فرایندی است که در آن کارفرما (شخص یا سازمان) برای انجام یک کار (مثلاً ساخت یک ساختمان) یا تأمین یک کالا، فراخوانی عمومی یا محدود می‌دهد.

هدف از مناقصه این است که کارفرما «بهترین گزینه» را با «مناسب‌ترین قیمت» و «بالاترین کیفیت» انتخاب کند تا از شائبه پارتی‌بازی، گران‌فروشی یا تبانی جلوگیری شود.

در ادامه، مفاهیم اصلی مناقصه و قوانین آن را به زبان ساده برایتان باز می‌کنم:

۱. مناقصه یعنی چه؟ (مکانیزم ساده)

فرض کنید یک شرکت دولتی می‌خواهد یک سد بسازد. این شرکت نمی‌تواند به هر پیمانکاری که دلش خواست کار را بدهد؛ بنابراین:

اعلام عمومی: شرایط کار را در روزنامه‌ها یا سامانه‌های الکترونیکی منتشر می‌کند.

ارائه پیشنهاد: پیمانکاران مختلف مدارک فنی و مالی خود را ارسال می‌کنند.

انتخاب برنده: کارفرما پیشنهادها را بررسی می‌کند و برنده را اعلام می‌کند.

۲. انواع مناقصه (از نظر نحوه برگزاری)

عمومی: فراخوان برای همه آزاد است (هر شرکت واجد شرایطی می‌تواند شرکت کند).

محدود: فقط به پیمانکارانی که از قبل توسط کارفرما ارزیابی و تأیید شده‌اند، دعوت‌نامه فرستاده می‌شود (مناسب پروژه‌های بسیار تخصصی).

۳. مراحل اصلی یک مناقصه

تهیه اسناد مناقصه: کارفرما مدارک، نقشه‌ها، نوع قرارداد (فهرست‌بهایی، مقطوع و...) و شرایط پرداخت را آماده می‌کند.

انتشار فراخوان: اعلام عمومی یا دعوت از پیمانکاران.

تحویل پیشنهادها: پیمانکاران در پاکت‌های سربسته (معمولاً دو پاکت: الف- تضمین، ب- فنی، ج- مالی) پیشنهادات خود را می‌آورند.

ارزیابی کیفی و فنی: بررسی اینکه پیمانکار اصلاً صلاحیت انجام این کار را دارد یا خیر.

گشایش پیشنهاد قیمت: در نهایت، قیمتی که پیمانکار پیشنهاد داده بررسی می‌شود.

اعلام برنده: پیمانکاری که طبق قانون، بهترین شرایط را داشته باشد انتخاب می‌شود.

۴. قوانین مناقصه (قانون برگزاری مناقصات در ایران)

در ایران، قانون اصلی حاکم بر این موضوع «قانون برگزاری مناقصات» است. نکات کلیدی این قانون برای شما:

تضمین شرکت در مناقصه: برای اینکه پیمانکاران بی‌دلیل وارد بازی نشوند، باید مبلغی را به‌عنوان «تضمین» (چک تضمین‌شده یا ضمانت‌نامه بانکی) نزد کارفرما بگذارند. اگر برنده شوند و قرارداد را امضا نکنند، این پول به نفع کارفرما ضبط می‌شود.

شفافیت: طبق قانون، تمامی مراحل باید مستند باشد. هرگونه تبانی بین پیمانکاران یا کارفرما با پیمانکار، جرم محسوب می‌شود.

انتخاب برنده: قانون همیشه نمی‌گوید «ارزان‌ترین قیمت» را انتخاب کنید؛ بلکه می‌گوید «مناسب‌ترین» را انتخاب کنید (گاهی یک پیشنهاد بسیار ارزان، نشان‌دهنده این است که پیمانکار کار را درست بلد نیست و پروژه را به خرابی می‌کشاند).

کمیته فنی بازرگانی: برای پروژه‌های بزرگ، تشکیل این کمیته الزامی است تا بررسی کند آیا پیشنهاد پیمانکار از نظر فنی قابل‌اجرا هست یا خیر.

۵. رابطه «نوع قرارداد» با «مناقصه»

اینجا همان نقطه طلایی مدیریت قرارداد است:

اگر مناقصه برای قرارداد فهرست‌بهایی باشد، پیمانکار باید بر اساس جداولِ قیمت واحدی که کارفرما داده، قیمت بدهد (مثلاً ضریب پیشنهادی خود را اعلام کند).

اگر مناقصه برای قرارداد مقطوع باشد، پیمانکار باید ریسک‌ها را خودش محاسبه کند و یک مبلغ کلی برای کل پروژه پیشنهاد دهد.

چرا شناخت قوانین مناقصه برای شما مهم است؟

چون اگر شما به‌عنوان کارفرما یا مدیر پروژه در این مرحله اشتباه کنید (مثلاً اسناد مناقصه را دقیق ننوشته باشید یا روند قانونی را رعایت نکنید):

پروژه شما با پیمانکار ضعیف بسته می‌شود.

ممکن است در وسط کار به دلیل اختلاف قیمت، پروژه متوقف شود.

درگیر شکایت‌های حقوقی طولانی در دادگاه‌ها می‌شوید.

مدیریت تدارکات و مدیریت قرارداد:

دو ستون اصلی موفقیت در هر پروژه‌ای هستند. اگر تدارکات را «خریدن و تأمین منابع» بدانیم، مدیریت قرارداد «حفظ سلامت و اجرای درست» آن چیزی است که خریده‌ایم.

۱. فرایندهای مدیریت تدارکات (از ایده تا تحویل)

مدیریت تدارکات استاندارد (بر اساس استانداردهای PMBOK) شامل سه مرحله اصلی است:

برنامه‌ریزی تدارکات (Plan Procurement):

چه کاری انجام می‌شود؟ تعیین اینکه چه چیزی باید از بیرون خریداری شود؟ چه زمانی؟ و با چه نوع قراردادی؟

تکنیک: «ساخت یا خرید» (Make-or-Buy Analysis)؛ یعنی بررسی کنیم آیا خودمان بسازیم به‌صرفه‌تر است یا برون‌سپاری کنیم.

انتخاب فروشنده

چه کاری انجام می‌شود؟ برگزاری مناقصه، ارزیابی پیشنهادها و در نهایت انتخاب پیمانکار یا تأمین‌کننده.

تکنیک: «ارزیابی پیشنهادات»؛ استفاده از ماتریس‌های امتیازدهی برای مقایسه فنی و مالی شرکت‌کنندگان.

کنترل تدارکات (Control Procurements):

چه کاری انجام می‌شود؟ نظارت بر عملکرد پیمانکار. آیا طبق برنامه پیش می‌رود؟ آیا کیفیت تأمین‌شده همان چیزی است که خواسته‌ایم؟

تکنیک: «حسابرسی قرارداد» و «بازرسی عملکرد».

۲. فرایندهای مدیریت قرارداد

وقتی قرارداد امضا شد، وارد مرحله مدیریت قرارداد می‌شویم:

مدیریت تغییرات (Change Management): هیچ پروژه‌ای بدون تغییر باقی نمی‌ماند. روش برخورد با تغییرات (مثلاً تغییر نقشه یا نوع مصالح) باید در قرارداد دیده شده باشد.

مدیریت دعاوی (Claims Management): اگر اختلافی پیش آمد (مثلاً تأخیر در پرداخت یا کیفیت پایین)، چطور آن را حل کنیم؟ آیا مستندات کافی داریم؟

مدیریت پرداخت‌ها (Payment Administration): تأیید صورت‌وضعیت‌ها و اطمینان از اینکه پرداخت‌ها متناسب با پیشرفت واقعی کار است.

۳. تکنیک‌های حرفه‌ای در این حوزه

برای اینکه در مدیریت تدارکات و قراردادها حرفه‌ای عمل کنید، باید این تکنیک‌ها را بشناسید:

الف) تکنیک ارزیابی تأمین‌کنندگان (Vendor Rating)

به‌جای اینکه فقط به قیمت نگاه کنید، به پیمانکاران امتیاز بدهید. معیارهای رایج:

سابقه اجرایی و تخصص (تجربه پروژه‌های مشابه).

توان مالی و تجهیزاتی.

حسن شهرت در بازار.

ب) تکنیک تحلیل هزینه‌ها (Cost Analysis)

هزینه چرخه عمر (LCC): گاهی یک کالا ارزان‌تر است؛ اما هزینه نگهداری بالایی دارد. در تدارکات حرفه‌ای، باید مجموع هزینه خرید + بهره‌برداری + تعمیرات را در نظر گرفت.

ج) تکنیک مدیریت ریسک در قرارداد (Risk Allocation)

این تکنیک می‌گوید: «ریسک باید به کسی سپرده شود که بهتر می‌تواند آن را مدیریت کند.»

مثلاً: نوسان قیمت فولاد نباید تماماً بر دوش پیمانکار باشد (چون در توان او نیست)، بلکه باید در قالب «شاخص‌های تعدیل» بین کارفرما و پیمانکار تقسیم شود.

د) تکنیک صورت‌جلسات (Documentation)

در مدیریت قرارداد، «هر چیزی که نوشته نشده، وجود ندارد.» تکنیک اصلی، مستندسازی تمام توافقات، تغییرات و تأخیرها در قالب صورت‌جلسات رسمی است. اگر اختلافی به دادگاه کشیده شود، تنها چیزی که به شما کمک می‌کند همین صورت‌جلسات امضا شده است.

۴. استراتژی پیشنهادی برای شما (خلاصه مدیریتی)

اگر می‌خواهید پروژه‌ای را مدیریت کنید، این چک‌لیست ذهنی را داشته باشید:

قبل از قرارداد: اسناد مناقصه را به‌قدری شفاف بنویسید که راهی برای تفسیرهای دوگانه باقی نماند (بزرگ‌ترین دشمن قراردادها «ابهام» است).

حین قرارداد: یک سیستم "هشدار زودهنگام" داشته باشید. به‌محض اینکه دیدید پیمانکار در حال عقب افتادن از برنامه است، سریعاً با صورت‌جلسه کتبی موضوع را گوشزد کنید (نه‌فقط تماس تلفنی).

مدیریت مالی: صورت‌وضعیت‌ها را به «خروجی کار» گره بزنید نه به «ورودی کار» (مثلاً پول را ندهید؛ چون پیمانکار خسته شده، بدهید؛ چون بخش مشخصی از کار تحویل داده شده است).

آیا در مورد یکی از این تکنیک‌ها (مثلاً نحوه ارزیابی فنی پیمانکاران یا نحوه برخورد با دعاوی حقوقی) کنجکاو هستید که بازترش کنیم؟

تکنیک‌های ارزیابی فنی پیمانکاران (چگونه بهترین را انتخاب کنیم؟)

در پروژه‌های بزرگ، «ارزان‌ترین» همیشه «بهترین» نیست. برای انتخاب حرفه‌ای، از مدل امتیازدهی وزنی استفاده می‌شود.

فرایند طرح‌ریزی عقد قراردادها:

طرح‌ریزی عقد قرارداد یعنی قبل از اینکه قراردادی امضا شود، تصمیم بگیریم دقیقاً چه چیزی، با چه شرایطی، از چه کسی و با چه سازوکاری باید تحویل بگیریم. این مرحله معمولاً از نیازِ پروژه شروع می‌شود و خروجی‌اش می‌شود: استراتژی قرارداد، اسناد مناقصه/دعوت، و معیارهای انتخاب.

۱) تعیین نیاز و نوع قرارداد موردنیاز

ورودی‌ها: برنامه پروژه، WBS (تقسیم کار)، نیازمندی‌ها، بودجه، الزامات فنی/حقوقی.

فعالیت‌ها:

مشخص‌کردن اینکه چه «بسته‌کاری» (Work Package) باید برون‌سپاری شود.

تعیین اینکه قرارداد برای کالاست / خدمت است / کار (اجرایی) است.

انتخاب نوع قرارداد مناسب با ریسک‌ها:

فهرست‌بهایی (واحد کار)

مقطوع (مبلغ ثابت)

سرجمع/کاس‌پلاس (Cost Plus) یا قراردادهای دارای مکانیزم تعدیل (برای کاهش حجم صورت‌وضعیت/نوسان هزینه‌ها)

خروجی: نوع قرارداد پیشنهادی + محدوده کلی تعهدات.

۲- تدوین استراتژی تدارکات و تقسیم کار

فعالیت‌ها:

تصمیم درباره Make or Buy (خودمان انجام دهیم یا خرید/پیمان کنیم).

تصمیم درباره تقسیم‌بندی:

یک قرارداد بزرگ یا چند قرارداد کوچک‌تر

بسته‌بندی بر اساس تخصص‌ها، فازها، جغرافیا، یا زمان‌بندی

تعیین روش انتخاب:

مناقصه عمومی / محدود

تعیین «مسیر تأمین»:

زمان‌بندی انتشار فراخوان، مهلت‌ها، جلسات توجیهی، شیوه تحویل پیشنهادها

خروجی: استراتژی خرید/قرارداد و روش انتخاب پیمانکار.

۳- طراحی ساختار قرارداد و شرایط کلیدی

در این مرحله مفاد اصلی قرارداد را «قابل‌اجرا و قابل‌سنجش» می‌کنید.

بخش‌های کلیدی که باید مشخص شوند:

دامنه کار (Scope): دقیق، قابل‌اندازه‌گیری، بدون ابهام.

استانداردها و مشخصات فنی: مرجع استانداردها، نقشه‌ها، آیین‌نامه‌ها.

تحویل‌پذیری‌ها (Deliverables): چه چیزی، در چه کیفیتی، در چه تاریخی باید تحویل شود.

برنامه زمان‌بندی و جرائم/پاداش‌ها (Liquidated Damages / Incentives)

شرط‌های تأخیر و نحوه محاسبه

مدیریت مالی و پرداخت‌ها:

مبنای پرداخت (صورت‌وضعیت، تحویل فاکتور، مرحله‌ای، تست و تحویل)

شرط‌های پرداخت (مستندات لازم، تأیید کارفرما/ناظر)

تغییرات و تعدیل (Variation / Adjustment):

اگر تغییر ایجاد شد: چه کسی درخواست می‌دهد؟ چگونه قیمت و زمان تعدیل می‌شود؟

ریسک‌ها و تخصیص ریسک (Risk Allocation):

ریسک‌هایی مثل نوسان قیمت، تأخیر تحویل مصالح، شرایط محیطی و...

اینکه چه بخشی به چه طرفی منتقل می‌شود

شرایط فسخ و تعلیق (Termination/Suspension).

حل اختلاف (Dispute Resolution):

مذاکره ← داوری/میانجی‌گری ← در نهایت دادگاه/مسیر حقوقی

خروجی: فریم اصلی قرارداد (Term Sheet) یا پیش‌نویس اولیه بندها.

۴) تهیه اسناد مناقصه/دعوت

در این گام اسناد به شکلی آماده می‌شوند که پیمانکار بتواند «پاسخ دقیق» بدهد و بعدها اختلاف ایجاد نشود.

اسناد رایج:

دعوت‌نامه (ITT)

شرایط عمومی و خصوصی قرارداد

مشخصات فنی و نقشه‌ها/پیوست‌ها

فرم پیشنهاد قیمت (Bid Form)

برنامه زمان‌بندی

فرم‌های تضمین (تضمین شرکت در مناقصه و تضمین حسن انجام تعهدات)

قالب گزارش‌ها و مستندات موردنیاز

چک‌لیست‌های ارزیابی

خروجی: بسته کامل اسناد قرارداد برای ارسال به بازار.

۵) تعریف معیارهای ارزیابی و انتخاب

قبل از دریافت پیشنهادها باید شفاف کنید «بر اساس چه معیارهایی برنده انتخاب می‌شود».

فعالیت‌ها:

تعیین معیارهای فنی (توان اجرایی، سوابق مشابه، روش اجرا، نیروی انسانی، برنامه)

تعیین معیارهای مالی (قیمت، شرایط پرداخت، تضمین‌ها)

تعیین وزن‌ها (مثلاً ۶۰٪ فنی، ۴۰٪ مالی یا هر ترکیب دیگر)

جهاد دانشگاهی استان قزوین

تعیین روش امتیازدهی و اینکه «مناسب‌ترین» یعنی چه (نه صرفاً ارزان‌ترین)

خروجی: جدول اوزان و معیارهای ارزیابی (در اسناد مناقصه هم می‌آید).

۶) برآورد، بودجه و برنامه زمان‌بندی تدارکات

فعالیت‌ها:

برآورد اولیه کار و سقف بودجه (Cost Baseline)

برنامه‌ریزی زمان فرآیند مناقصه تا شروع کار

هماهنگی قرارداد با زمان‌بندی کل پروژه (Schedule Integration)

خروجی: برنامه زمان‌بندی خرید/مناقصه + بودجه مبنا.

خروجی‌های نهایی این مرحله (Deliverables)

معمولاً طرح‌ریزی قراردادها خروجی‌های زیر را می‌دهد:

استراتژی قرارداد/تدارکات

نوع قرارداد و ساختار پرداخت

بسته اسناد مناقصه/دعوت

معیارهای ارزیابی و انتخاب

پیش‌نویس بندهای کلیدی قرارداد

زمان‌بندی خرید و منابع مدیریتی

جهاددانشگاهی استان قزوین

یک جمع‌بندی کوتاه

طرح‌ریزی قرارداد یعنی: قبل از امضاکردن، قرارداد را طوری طراحی کنید که قابل‌اجرا، قابل‌سنجش و کم‌ریسک باشد.

اگر دامنه مبهم باشد، معیارها شفاف نباشند، یا روش تغییر/تأخیر مشخص نشود، اختلاف تقریباً حتمی می‌شود.

فرایند درخواست پاسخ از فروشندگان و پیمانکاران:

فرایند درخواست پاسخ از فروشندگان و پیمانکاران در مدیریت پروژه، به مجموعه‌ای از گام‌ها گفته می‌شود که طی آن، اطلاعات لازم از بازار (فروشندگان کالاها یا پیمانکاران خدمات/اجرا) برای تصمیم‌گیری خرید یا برون‌سپاری جمع‌آوری می‌شود. این مرحله معمولاً پس از «طرح‌ریزی» و «آماده‌سازی اسناد» انجام می‌شود.

به‌طورکلی، این فرایند حول محور «ارتباطات رسمی» با بازار می‌چرخد.

۱. انتخاب شیوه درخواست پاسخ (Method of Solicitation)

بسته به نوع پروژه، بودجه، زمان و تعداد فروشندگان بالقوه، یکی از این روش‌ها انتخاب می‌شود:

مناقصه عمومی:

چه زمانی؟ برای پروژه‌هایی که نیاز به شفافیت بالا، رقابت گسترده و دسترسی همگانی دارند (معمولاً در پروژه‌های دولتی یا سازمانی بزرگ).

چگونه؟ آگهی عمومی در رسانه‌ها، سایت‌های دولتی یا پلتفرم‌های تخصصی.

مزیت: رقابت شدید، احتمال یافتن بهترین قیمت.

عیب: زمان‌بر، حجم زیاد پیشنهادها، نیاز به فرآیند ارزیابی قوی.

مناقصه محدود:

چه زمانی؟ وقتی پیمانکاران محدودی صلاحیت لازم را دارند یا پروژه ماهیت تخصصی بالایی دارد.

چگونه؟ دعوت از لیستی از پیمانکاران تأیید صلاحیت شده.

مزیت: سرعت بیشتر، تمرکز بر پیمانکاران متخصص.

عیب: احتمال محدودشدن رقابت، نیاز به لیست به‌روز تأیید صلاحیت‌ها.

استعلام بها:

چه زمانی؟ برای خرید کالاها یا خدمات استاندارد که قیمت فاکتور اصلی است و نیاز به رقابت گسترده نیست (معمولاً برای مبالغ کمتر).

چگونه؟ درخواست رسمی از چند فروشنده مشخص برای ارائه قیمت.

مزیت: سرعت بالا، سادگی.

عیب: مناسب پروژه‌های پیچیده یا با ریسک بالا نیست.

درخواست پیشنهاد (Request for Proposal - RFP):

چه زمانی؟ برای پروژه‌های پیچیده که علاوه بر قیمت، «راهکار» و «کیفیت فنی» هم اهمیت بالایی دارد (مثلاً پروژه‌های نرم‌افزاری، مشاوره).

چگونه؟ درخواست از فروشندگان برای ارائه یک «پیشنهاد کامل» شامل راهکار فنی، برنامه زمان‌بندی، تیم اجرایی و قیمت.

مزیت: دریافت راه‌حل‌های نوآورانه، ارزیابی جامع.

عیب: فرآیند ارزیابی طولانی و تخصصی.

۲. انتشار اسناد و دعوت رسمی

پس از انتخاب روش، نوبت به ارسال رسمی درخواست می‌رسد:

ارسال بسته‌های اسناد: اسناد مناقصه/استعلام/RFP که شامل تمام جزئیات (مشخصات فنی، شرایط، فرم‌ها) است، به دست فروشندگان/پیمانکاران بالقوه می‌رسد.

تعیین مهلت: یک تاریخ و ساعت مشخص به‌عنوان «آخرین مهلت دریافت پاسخ» اعلام می‌شود. این مهلت باید واقع‌بینانه و کافی برای آماده‌سازی پیشنهاد باشد.

برگزاری جلسات توجیهی (Pre-Bid/Pre-Proposal Meeting):

هدف: رفع ابهامات، توضیح بخش‌های پیچیده اسناد، و ایجاد سطح درک مشترک بین کارفرما و متقاضیان.

محتوا: توضیح بخش‌های کلیدی، پاسخ به سؤالات شفاهی.

خروجی: صورت‌جلسه که معمولاً به‌عنوان تکمیل‌کننده اسناد مناقصه برای همه ارسال می‌شود.

۳. دریافت پاسخ‌ها

این مرحله نیازمند دقت و رعایت تشریفات است:

دریافت در پاکت‌های مجزا (در مناقصات):

پاکت الف (تضمین): شامل ضمانت‌نامه بانکی یا چک تضمین شده شرکت در مناقصه.

پاکت ب (فنی): شامل مشخصات فنی، برنامه زمان‌بندی، سوابق، توان اجرایی و...

پاکت ج (مالی): شامل قیمت پیشنهادی.

نکته: در ابتدا فقط پاکت الف و ب باز می‌شوند. پاکت ج تا ارزیابی فنی مثبت نباشد، باز نمی‌شود.

مهلت دریافت: پاسخ‌ها فقط تا پایان مهلت تعیین شده پذیرفته می‌شوند. هرگونه دریافت بعدازاین زمان، معمولاً مردود است.

ثبت و بایگانی: کلیه پاسخ‌های دریافتی باید به‌دقت ثبت (تاریخ و ساعت دریافت) و نگهداری شوند تا از مفقودی یا دست‌کاری احتمالی جلوگیری شود.

۴. اعتبارسنجی و ارزیابی اولیه

قبل از ورود به ارزیابی عمیق، یک بررسی اولیه انجام می‌شود:

کامل‌بودن مدارک: آیا تمام مدارک درخواستی (فرم‌ها، ضمانت‌نامه، مشخصات) ارسال شده است؟

صلاحیت اولیه: آیا مدارک لازم برای احراز صلاحیت عمومی (مثلاً گواهی ثبت، رتبه) وجود دارد؟

انطباق با الزامات اساسی: آیا پیشنهاد با حداقل الزامات فنی و قانونی مطابقت دارد؟

خروجی: ردکردن پیشنهادهای ناقص یا فاقد شرایط اولیه.

۵. پرسش‌های تکمیلی (Clarifications / Information Requests)

گاهی پس از دریافت پاسخ‌ها، ممکن است نیاز به اطلاعات بیشتری باشد یا ابهاماتی وجود داشته باشد که باید رفع شود.

فرایند انتخاب فروشندگان و پیمانکاران:

فرایند انتخاب (Source Selection)، حساس‌ترین بخش مدیریت تدارکات است؛ چرا که تصمیمات این مرحله مستقیماً بر کیفیت، هزینه و زمان نهایی پروژه تأثیر می‌گذارد. هدف این است که بهترین گزینه بر اساس «ارزش» (نه‌فقط ارزان‌ترین قیمت) انتخاب شود.

مراحل استاندارد انتخاب پیمانکار یا فروشنده:

۱. تشکیل کمیته ارزیابی (Evaluation Committee)

پیش از بازگشایی پیشنهادها، باید تیمی متشکل از افراد متخصص تشکیل شود:

بخش فنی: برای ارزیابی مشخصات، توانمندی‌ها و متدولوژی.

بخش مالی/قرارداد: برای تحلیل قیمت و انطباق با بودجه.

بخش حقوقی: برای بررسی ضمانت‌نامه‌ها و صلاحیت‌های قانونی.

مدیر پروژه: برای اطمینان از همسویی با برنامه زمانی و اهداف پروژه.

۲. ارزیابی پیشنهادهای فنی (Technical Evaluation)

در این مرحله، پیشنهادهای مالی (پاکت ج) اصلاً باز نمی‌شوند. ارزیابی فنی معمولاً شامل موارد زیر است:

تجربه و سوابق: پروژه‌های مشابه قبلی، حسن انجام کار از مشتریان پیشین.

توان اجرایی و تخصصی: تجهیزات، ماشین‌آلات، تعداد و سطح دانش فنی پرسنل کلیدی.

روش اجرا (**Method Statement**): بررسی منطق و کیفیت راهکاری که پیمانکار برای انجام پروژه ارائه داده است.

برنامه زمان‌بندی (**Schedule**): آیا برنامه پیشنهادی پیمانکار با زمان‌بندی کلی پروژه همخوانی دارد؟

امتیازدهی: هر یک از معیارهای فوق دارای امتیاز مشخصی است (مثلاً از ۱۰۰). پیمانکارانی که حدنصاب فنی (مثلاً کسب حداقل ۷۰ امتیاز) را نیاورند، از ادامه رقابت حذف می‌شوند.

۳. ارزیابی پیشنهادهای مالی (Financial/Price Evaluation)

پس از تأیید فنی، پاکت‌های مالی پیمانکارانی که حدنصاب فنی را کسب کرده‌اند، باز می‌شود:

قیمت‌سنجی: بررسی قیمت پیشنهادی نسبت به برآورد اولیه کارفرما (آنالیز بها).

تطبیق ارقام: بررسی محاسبات مالی، تخفیف‌ها و شرایط پرداخت.

تعادل قیمت: بررسی اینکه آیا قیمت پیشنهادی غیرواقعی یا اصطلاحاً «دمپینگ» (بسیار پایین‌تر از هزینه واقعی که نشان‌دهنده ریسک بالا در آینده است) نیست.

بررسی هزینه‌های پنهان: آیا در قیمت‌گذاری، تمام هزینه‌های جانبی لحاظ شده است؟

۴. ترکیب ارزیابی فنی و مالی (Selection Criteria)

برای انتخاب نهایی، وزن‌دهی ترکیبی انجام می‌شود. روش‌های معمول عبارت‌اند از:

وزنی (Weighted Scoring Model): مثلاً ۷۰٪ امتیاز فنی و ۳۰٪ امتیاز مالی.

کمترین قیمت (Lowest Price): معمولاً برای کالاهای استاندارد که مشخصات فنی یکسانی دارند.

کیفیت‌محور (Quality-Based): برای کارهای مشاوره و طراحی که کیفیت بر قیمت اولویت دارد.

انتخاب بر اساس ارزش (Best Value): تعادلی بین فنی و مالی برای دریافت بیشترین کارایی در برابر هزینه.

۵. مذاکره (Negotiation)

مذاکره لزوماً به معنای چانه‌زنی بر سر قیمت نیست، بلکه هدف نهایی کردن شرایط قرارداد است:

شفاف‌سازی: رفع ابهامات موجود در پیشنهاد پیمانکار.

تعدیل دامنه کار: هم‌راستا کردن دقیق نیازهای کارفرما با تعهدات پیمانکار.

تسهیل شرایط: بحث بر سر زمان‌بندی دقیق، شرایط پرداخت، مدیریت ریسک‌ها و نحوه حل اختلاف.

نکته: مذاکره باید در چارچوب اخلاق حرفه‌ای و قوانین مناقصات باشد تا رقابت زیر سوال نرود.

۶. انتخاب نهایی و ابلاغ (Contract Award)

پس از پایان ارزیابی و مذاکرات:

تهیه صورت‌جلسه ارزیابی: مستندسازیِ روند انتخاب (برای پاسخگویی و شفافیت).

اعلام برنده: ابلاغ رسمی به پیمانکار برنده.

اطلاع‌رسانی به رقبا: اطلاع‌رسانی محترمانه به کسانی که انتخاب نشده‌اند (طبق قوانین مربوطه).

امضای قرارداد: انعقاد رسمی قرارداد و ابلاغ دستور شروع کار (NTP - Notice to Proceed).

۳ نکته کلیدی برای موفقیت در فرایند انتخاب:

شفافیت معیارهای ارزیابی: اگر معیارهای ارزیابی در «اسناد مناقصه» به‌وضوح ذکر نشوند، پیمانکاران احساس بی‌عدالتی کرده و ممکن است به مراجع قانونی شکایت کنند.

مستندسازی (Audit Trail): تمامی نمرات، استدلال‌ها و دلیل رد یا قبول پیشنهادها باید مکتوب شود تا در صورت نیاز به بازرسی، مستندات کافی موجود باشد.

پرهیز از ارزان‌ترین انتخاب: در پروژه‌های پیچیده، ارزان‌ترین قیمت تقریباً همیشه به «تغییرات زیاد در حین کار» (Change Orders) و «اختلافات حقوقی» ختم می‌شود. همیشه به دنبال «بهترین ارزش» باشید.

مدیریت قراردادهای پروژه، در یک جمله یعنی: «تبدیل استراتژی پروژه به یک چارچوب عملیاتی شفاف که ریسک‌ها را مدیریت و ارزش را بیشینه می‌کند.»

اگر بخواهیم تمام مباحث قبلی (طرح‌ریزی، درخواست پاسخ، انتخاب و اجرا) را در یک تصویر کلی جمع‌بندی کنیم، مدیریت قرارداد یک فرایند پویا و چرخه‌ای است که حول این ۳ ستون اصلی می‌چرخد:

۱. قرارداد، «سندِ زنده» است (نه یک برگه بایگانی)

بزرگ‌ترین اشتباه در پروژه‌ها این است که تصور شود وقتی قرارداد امضا شد، کار تمام است. مدیریت قرارداد در واقع از لحظه امضا تازه شروع می‌شود.

شفافیت در تغییرات (Change Management): پروژه محیطی متغیر است. مدیریت قرارداد یعنی مکانیسمی داشته باشید که اگر کار تغییر کرد (Change Order)، قیمت و زمان به‌صورت شفاف و عادلانه تعدیل شود، نه اینکه باعث دعوای حقوقی شود.

پایش عملکرد (Monitoring): شما باید بتوانید عملکرد پیمانکار را دائماً با «آنچه در قرارداد وعده‌داده‌شده» بسنجید.

۲. مدیریت قرارداد؛ ابزارِ کنترل ریسک

قرارداد ابزار اصلی شما برای انتقال یا تقسیم ریسک است.

یک قرارداد خوب، ریسک‌ها را به سمتی می‌برد که بهترین توانایی مدیریت آن را دارد.

اگر ریسک نوسان قیمت مصالح با پیمانکار باشد یا با کارفرما، نحوه تنظیم بندهای «تعدیل» و «شرایط عمومی پیمان» در مرحله طرح‌ریزی تعیین می‌کند که آیا پروژه در آینده با شکست مالی مواجه می‌شود یا خیر.

۳. تغییر نگرش: از «فروشنده» به «شریک»

در پروژه‌های پیچیده، پیمانکار صرفاً یک «تأمین‌کننده کالا» نیست، بلکه بخشی از تیم پروژه شماست.

انتخاب (Selection): انتخابِ اشتباه (فقط بر اساس قیمت پایین)، هزینه پنهانِ «مدیریتِ بحران» را در طول پروژه چندین برابر می‌کند.

رابطه (Relationship): مدیریت قرارداد موفق، فضایی می‌سازد که در آن پیمانکار به‌جای پنهان‌کردن مشکلات، آنها را گزارش کند تا قبل از تبدیل‌شدن به فاجعه، حل شوند.

نتیجه‌گیری نهایی:

مدیریت قرارداد پروژه فقط یک کار اداری یا حقوقی نیست؛ بلکه «قلبِ اجرایی پروژه» است. اگر قرارداد شما منعطف نباشد، پروژه خشک می‌شود و می‌شکند؛ و اگر قرارداد شما دقیق نباشد، پروژه در باتلاق ابهامات، هزینه‌های اضافی و تأخیرها فرومی‌رود.

بهترین مدیران قرارداد، کسانی هستند که هم‌زمان «زبان حقوق» را می‌فهمند، «زبان فنی» را درک می‌کنند و «مهارت مذاکره» را برای حفظ منافع پروژه به کار می‌گیرند.

پایان

جهاد دانشگاهی استان قزوین