

Survey the Principles Governing Project Alliancing in Oil and Gas Industry from the Perspective of Risk Confrontation Strategies

Seyyed Nasrollah Ebrahimi¹, Samara Gholamdokht^{*2}

1. Associate Professor, Faculty of Law and Political Sciences, University of Tehran, Tehran, Iran.

2. Phd oil and gas law, Faculty of Law and Political Science, University of Tehran, Tehran, Iran.

Abstract

One of the major issues of oil and gas industry is risk management that nowadays has been challenged due to necessity for investing in complicated projects. So there has been a need to design a kind of contract with special structure and principles in order to provide the possibility of the best risk management. Project alliancing that in Iran engineering literature named Integrated Project Delivery (IPD) has been created in response to this kind of need and necessity. Such a novel approach has begun from England and nowadays is applied in some other countries such as Australia. So in this article, the Authors have studied the principles governing project alliancing in oil and gas industry from the perspective of risk confrontation strategies. This principles such as several liability in independent points of project, principle of gainshare-painshare and so on, have been discovered from reviewing template of project alliancing contracts, instructions and published articles. As a result the precise performance of these principles in the relationships of participants, provide the possibility of the best risk management such as Andrew Project performed by British Petroleum and its contractors.

Article Type:

Original Research

Pages: 65-88

Received: 2021 October 1

Revised: 221 November 24

Accepted: 2022 April 24



Keywords: Project Alliancing, Integrated Project Delivery, Oil and Gas Industry, Partnering Contracts, risk management

* Corresponding Author: samiragholamdokht@gmail.com

بررسی اصول حاکم بر قراردادهای ائتلاف پروژه در صنعت نفت و گاز از منظر استراتژی‌های مقابله با ریسک

سید نصرالله ابراهیمی^۱، سمیرا غلام دخت^{۲*}

۱. دانشیار گروه حقوق خصوصی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

۲. دانش آموخته دکتری حقوق نفت و گاز، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

چکیده

یکی از مسائلی اساسی صنعت نفت بحث مدیریت ریسک است که با لزوم سرمایه‌گذاری در پروژه‌های پیچیده‌تر کنونی به یک چالش بدل شده است. لذا می‌طلبید که در کنار سایر قراردادی این حوزه قراردادی تحت قالب و اصول خاصی راطحی شود تا به بهترین شکل امکان مدیریت ریسک را در پروژه‌های غیرمعمول نفتی برای طرفین فراهم آورد. قرارداد ائتلاف پروژه که در ادبیات مهندسی ایران از آن با عنوان تحویل یکپارچه پروژه نام برده شده است، در پاسخ به چنین نیازی ابداع شد. چنین رویکرد نوینی از انگلیس آغاز شد و اکنون در برخی کشورها مانند استرالیا به کار می‌رود. نویسندگان نوشتار حاضر را به بررسی اصول حاکم بر قراردادهای ائتلاف پروژه از منظر استراتژی‌های مقابله با ریسک اختصاص داده‌اند. اصول اصطیادی حاکم بر قراردادهای ائتلاف پروژه از جمله اصل مسئولیت مشترک در نقاط اتصال پروژه، اصل قبول ریسک در نقطه استقلال، اصل تسهیم ضرر و منفعت و غیره نیز ناشی از بررسی نمونه قراردادهای ائتلاف و دستورات عملیها و مقالات منتشره در این خصوص هستند. حاصل آنکه اجرای دقیق این اصول در روابط میان شرکا امکان مدیریت مطلوب ریسک‌ها را فراهم می‌آورد، چنانکه پروژه‌های اجرا شده هم چون پروژه میدان نفتی اندرو این مساله را به اثبات می‌رساند.



نوع مقاله: علمی پژوهشی

صفحات: ۶۵-۸۸

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۷/۰۹

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۰/۰۹/۰۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۰۲/۰۴



تمامی حقوق انتشار این مقاله، متعلق به نویسنده است.

واژگان کلیدی: قرارداد ائتلاف پروژه، روش تحویل یکپارچه پروژه قرارداد

مشارکت، صنعت نفت و گاز.

درآمد

صنعت نفت به عنوان یکی از پرریسک‌ترین صنایع دنیا شناخته می‌شود و مدیریت ریسک همواره یکی از چالش‌های اساسی پیش روی دست‌اندرکاران امر است. اگر فرایند مدیریت ریسک را مشتمل بر سه مرحله شناسایی ریسک‌ها، ارزیابی و استراتژی‌های مقابله با ریسک بدانیم (ابراهیمی و جواندل جانانلو، ۱۳۹۴: ۲۳)، هر قرارداد را می‌توان ماحصل توافق طرفین بر استراتژی‌های مقابله با ریسک دانست؛ چنانکه به درستی گفته شده هدف بنیادین هر قرارداد تخصیص ریسک است (ابراهیمی و اکبری، ۱۳۹۶: ۲). این استراتژی‌ها عمدتاً به شکل قبول ریسک، امتناع از ریسک، انتقال، تسهیم و کاهش ریسک دیده شده است. در رویکرد سنتی اصولاً شاهد شکل‌گیری زنجیره‌ای عمودی از قراردادهای هستیم که از یک سو هر طرف در پی به حداکثر رسانی منافع خویش بوده و از سوی دیگر تلاش می‌کند تا ریسک‌ها را به طرف مقابل انتقال دهد (استراتژی امتناع از ریسک). لکن گذشت زمان و تغییر اوضاع و احوال روابط را دیگرگون ساخت. تخلیه نسبی مخازن نفتی متعارف و لزوم جایگزینی مخازن دیگر و روند روبه رشد تقاضای جهانی برای نفت و محصولات نفتی، سبب شده که شرکت‌ها به سمت بهره‌برداری از میادین حاشیه‌ای، غیرمتعارف و مخازن موجود در مناطق دوردستی مانند قطب روی آورند (غلام‌دخت، ۱۳۹۷: ۱۳۱) و بی‌تردید رویکرد مذکور که در مخازن نفتی متعارف قابل استفاده بود، در پروژه‌های پیچیده کنونی چندان کارساز نیست. قرارداد ائتلاف پروژه پاسخی به مقتضیات و نیازهای صنعت نفت بود. در این مدل قراردادی که در ادبیات مهندسی ایران از آن به عنوان «تحویل یکپارچه پروژه^۱» نام برده شده، کلیه اعضا اعم از کارفرما و پیمانکاران اصلی و فرعی، به عنوان یک تیم یکپارچه عمل کرده، در حالی که منافع ایشان با اهداف پروژه هم جهت شده (نوری و غلام‌دخت، ۱۳۹۷: ۲۴۵-۲۴۴) و در نتیجه امکان انطباق هر چه بیشتر با نیازهای پروژه فراهم می‌آید (بهروزی و فرصتکار، ۱۳۹۷: ۳). زیرا این مدل

۱. در خصوص ریسک تعاریف متعددی وجود دارد، از جمله گفته شده ریسک به معنای احتمال وقوع یک اتفاق زیانبار و عدم قطعیت نسبت به رویداد، زمان واقعه و میزان آثار آن است (ابراهیمی، جواندل جانانلو، ۱۳۹۴، ۱۹). در تعریفی دیگر آمده است: ریسک مشتمل بر تمام رویدادهایی میشود که دارای شانس برخورداری از نتایج مثبت یا منفی، مشترک یا جداگانه هستند (مقدم، بغزیان، ۱۳۹۰، ۶۶).

2. IPD (Integrated Project Delivery)

قراردادی به دنبال تشکیل تیمی یکپارچه جهت مشارکت بیشتر و به حداقل رساندن مشکلات موجود در روش‌های سنتی است (بهروزی و فرصتکار، ۱۳۹۷: ۳). بنابراین به نظر می‌رسد مدل قراردادی فوق‌الذکر با ماهیت پروژه نیز همخوانی بیشتری دارد، چنانکه گفته شده پروژه عبارت است از مجموعه فعالیت‌های مرتبط به هم که جهت رسیدن به هدف تعیین شده ضروری می‌باشند (نظری و برمایه‌ور، ۱۳۹۷: ۵). قرارداد ائتلاف پروژه برای نخستین بار در دهه ۹۰ میان بریتیش پرتولیوم بعنوان کارفرما و پیمانکاران وی در خصوص میدان نفتی اندرو که میدانی حاشیه‌ای محسوب می‌شد مورد استفاده قرار گرفت. نتیجه فراتر از انتظار بود؛ پروژه ۶ ماه سریعتر به سرانجام رسید و مبلغ زیادی در هزینه‌ها صرفه جویی شد (Barlow, 2000: 982). اکنون نیز این مدل قراردادی در پروژه‌های زیربنایی استرالیا مورد استفاده قرار می‌گیرد (شش بلوکی علمداری و عبادی، ۱۳۹۷: ۴) و بسیاری از محققان نیز عقیده دارند یکپارچگی اعضا عامل موفقیت پروژه‌هاست (شش بلوکی علمداری و عبادی، ۱۳۹۷: ۲). در ایران نیز اگرچه تاکنون چند مدل قراردادی همسان برای روش مذکور طراحی شده اما تاکنون در نظام صنعت نفت و گاز ایران به کار گرفته نشده (سببط، شاه حسینی و حجرالاسودی، ۱۳۹۶: ۱۲۵) و صرفاً در سطح علمی و دانشگاهی تحت عنوان روش تحویل یکپارچه پروژه از آن یاد می‌شود^۱. حال سؤال اینجاست که چه تفاوتی میان قرارداد ائتلاف پروژه و دیگر قراردادهای مرسوم در حوزه صنعت نفت وجود داشت که منجر به چنین نتایجی شد؟ در پاسخ باید گفت اصول حاکم بر قراردادهای ائتلاف پروژه بستر مناسبی را جهت اجرای بهینه پروژه و مقابله با ریسک فراهم نموده و نیل به چنین نتایجی را امکان‌پذیر ساخته است. لذا موضوع این نوشتار را به بررسی اصول حاکم بر قراردادهای ائتلاف پروژه در صنعت نفت و گاز از منظر استراتژی‌های مقابله با ریسک اختصاص دادیم. این استراتژی‌ها عبارتند از: امتناع، قبول، تسهیم و کاهش ریسک که ذیلاً به تفصیل مورد مطالعه قرار خواهیم داد.

۱. برای اطلاعات بیشتر در این زمینه رک:

آرام بهروزی، احسان فرصتکار، (۱۳۹۷)، سیر تحول روش‌های تحویل پروژه و معرفی روش تحویل یکپارچه، کنفرانس بین‌المللی عمران، معماری و مدیریت توسعه شهری در ایران، تهران، و نیز محمد حسن سببط، وحید شاه حسینی، حسین حجرالاسودی، (۱۳۹۶)، چالش‌های پیش‌رو در بهره‌گیری از روش تحویل یکپارچه اقلام پروژه در ایران، مجله مهندسی عمران شریف، شماره ۱/۲

۱. استراتژی قبول و امتناع از ریسک

قراردادها را می‌توان به دو دسته کلی معاملات و مشارکات تقسیم کرد. در حالی که در معاملات طرفین مقابل یکدیگر بوده و عمده ریسک‌ها میان طرفین تقسیم می‌شود مانند بیع، در مشارکات مانند جوینت ونچر عمده ریسک‌ها توسط اعضا به اشتراک مورد پذیرش قرار گرفته است. اما قراردادهای ائتلاف پروژه را می‌توان مشارکتی تعدیل یافته دانست که در آن می‌توان از استراتژی قبول و امتناع از ریسک در کنار هم سخن گفت. به عبارت دیگر استراتژی امتناع و قبول ریسک را می‌توان دو روی یک سکه دانست، لذا بررسی استراتژی قبول و امتناع از ریسک با مد نظر قرار دادن ماهیت ویژه قراردادهای ائتلاف پروژه انجام شده که سه اصل از آن قابل استخراج است: اصل مسئولیت انفرادی در حوزه استقلالی، اصل عدم مداخله و اصل مدیریت مشترک. در ذیل به تشریح این اصول که در راستای اجرای استراتژی‌های امتناع و قبول ریسک طراحی شده‌اند می‌پردازیم.

۱-۱. اصل مسئولیت انفرادی در نقاط استقلال پروژه

توضیح این بخش را با مثالی آغاز می‌کنیم. فرض کنیم کارفرما پروژه ساخت یک پالایشگاه را به پیمانکاری واگذار کرده است. این پالایشگاه را می‌توان به اجزای کوچکتر تقسیم و هر جز را به پیمانکاری فرعی واگذار کرد. اصولاً هر پیمانکار فرعی در برابر پیمانکار اصلی صرفاً نسبت به حوزه فعالیت‌هایی که به وی واگذار شده مسئولیت دارد. در این حالت پیمانکاران فرعی نیز به صورت جداگانه و جزیره‌ای کار خواهد کرد که بی تردید چنین رویکردی نیل به هدف نهایی پروژه را با مشکل مواجه خواهد ساخت. یک راهکار انعقاد قراردادی همچون جوینت ونچر است که طی آن هر عضو نسبت به تمامی ریسک‌های پروژه مسئول تلقی می‌شود حتی اگر مربوط به وظایف تخصصی وی نیز نباشد مسئول تلقی می‌شود. (Barlow, 2000: 981-982). راهکار دیگر انعقاد قرارداد ائتلاف پروژه است که هر عضو صرفاً نسبت به حوزه تخصص خویش مسئولیت دارد، بنابراین در این مدل قراردادی نیازی به مسئولیت مشترک و انفرادی اعضا نسبت به حوزه‌هایی که ممکن است تخصصی در آن نیز نداشته باشند، وجود ندارد، لذا روی دیگر سکه اصل عدم مداخله در نقاط استقلال پروژه است که در ذیل به تشریح آن خواهیم پرداخت.

۱-۲. اصل عدم مداخله در نقاط استقلالی پروژه

یکی از دلایل عمده انعقاد انواع قراردادهای مشارکت بحث به اشتراک گذاری ریسک است. با این حال تجربه نشان داده که در بسیاری موارد مشارکت اعضا به بن بست رسیده و هدف نهایی قرارداد که همانا تحویل پروژه در زمان مقرر و با کیفیت و هزینه مدنظر است گم می شود. در این میان قراردادهای ائتلاف رویکرد میانه‌ای را برگزیده که نه مانند معاملات طرفین کامل جدا از یکدیگر در نظر گرفته می شوند و نه مانند جوینت ونچر کلیه اعضا در کلیه مسئولیت‌ها با یکدیگر سهیم هستند. لذا در کنار اصل مسئولیت انفرادی در نقاط استقلالی پروژه، اصل عدم مداخله قرار دارد، بدین معنا که هر طرف از پذیرش ریسک‌هایی که در سایر حوزه‌ها رخ می‌دهد، امتناع می‌ورزد و ریسک هر بخش بر دوش کسی قرار می‌گیرد که به بهترین نحو قادر به مدیریت آن است. از منظر حقوقی نیز چنین رویکردی عادلانه به نظر می‌رسد، چرا که در این مدل هیچ عضوی نمی‌تواند صرفاً به جهت قدرت چانه زنی بالاتر کلیه ریسک‌ها را بر عهده طرف ضعیف‌تر قرار دهد. هم چنین اعضا نیز ملزم به پذیرش ریسک فعالیت‌هایی نیستند که در حوزه اختیارات ایشان قرار ندارد. حال سؤال اینجاست که اگر هر عضو نسبت به حوزه استقلالی خویش مسئولیت انفرادی دارد و به استناد اصل عدم مداخله، از قبول ریسک‌های محتمل سایر حوزه‌ها امتناع می‌ورزد، پس چگونه می‌توان قرارداد ائتلاف را از نوع قراردادهای مشارکتی دانست؟ پاسخ را بایستی از جمله در اصل مدیریت مشترک نقاط استقلالی دانست که در ذیل به تشریح آن خواهیم پرداخت.

۱-۳. اصل مدیریت مشترک نقاط استقلالی پروژه

همانطور که به کرات اشاره شد، هر پروژه از بخش‌های کوچکتری تشکیل شده که اجرای تعهدات هر بخش در حوزه تخصصی یک عضو است. اما نهایتاً این اجزا یک کل واحد را تشکیل می‌دهند. لذا بی‌تردید اعمال اصل قبول مسئولیت انفرادی در نقاط استقلال و اصل عدم مداخله در سایر نقاط استقلالی به تنهایی پاسخگوی نیازهای پروژه نخواهد بود و چنین تقسیم ریسکی مشابه قراردادهای معاملاتی با رویکرد توزیعی است. در اینجا باید از اصل دیگری نام برد که این دو اصل را به هم پیوند می‌زند؛ اصل مدیریت مشترک نقاط استقلالی پروژه. به موجب این اصل چنانچه خسارتی در بخش

استقلالی یکی از اعضا رخ دهد، به نحوی که آثار آن گریبانگیر سایر بخش‌ها شود، اگر چه مسئولیت صرفاً با همان بخش است، لیکن اعضای کلیه بخش‌ها بایستی با مدیریت مشترک، آثار و تبعات چنین ریسکی را کنترل کنند تا هدف نهایی پروژه را به مخاطره نیندازد. علی‌ایحال جهت بهینه‌سازی نتایج پروژه، در کنار این دو استراتژی نیازمند استراتژی تسهیم ریسک نیز هستیم که در ذیل به تشریح آن خواهیم پرداخت.

۲. استراتژی تسهیم ریسک

همانطور که پیش از این نیز گفته شد، ریسک ذاتی صنعت نفت است و گریزی از آن نیست. تقسیم‌بندی‌های متعددی از ریسک ذکر شده است؛ از جمله ریسک‌های بیرونی و درونی (حسن‌زاده و کاظمی، ۱۳۸۳: ۶۰)، ریسک‌های حوزه بالادستی و پایین دستی (ابطحی‌فروشان و نیکبختی، ۱۳۹۳: ۴۰) یا ریسک‌های فنی، ریسک‌های مدیریت پروژه، ریسک‌های سازمانی؛ ریسک‌های خارجی و ریسک‌های حوادث قهری (دری و حمزه‌ای، ۱۳۸۹: ۷۷). فارغ از هر نوع تقسیم‌بندی، استراتژی تسهیم ریسک در قرارداد ائتلاف پروژه در قالب سه اصل مسئولیت مشترک و انفرادی در نقاط اتصال پروژه، تصمیم بر اساس بهترین برای پروژه و تسهیم هزینه و منفعت مشاهده می‌شود. در ذیل به تشریح این اصول خواهیم پرداخت.

۲-۱. اصل مسئولیت مشترک در نقاط اتصال پروژه

به منظور توضیح مطلب بار دیگر به مثال پالایشگاه برمی‌گردیم. گفته شد پروژه پالایشگاه را می‌توان به چند پروژه کوچکتر تقسیم کرد و هر پروژه را بر عهده پیمانکاری فرعی نهاد که هر کدام نسبت به پروژه خویش مسئولیت استقلالی دارد. اما باید دانست هیچ کدام از این پروژه‌ها هدف نهایی کارفرما نیست، بلکه وی نهایتاً پالایشگاهی را نیاز دارد که بتواند آن را مورد بهره‌برداری قرار دهد. چه بسا در مواردی این اجزا در کنار هم یک پالایشگاه قابل بهره‌برداری را شکل ندهند. به همین دلیل در قراردادهای ائتلاف پروژه از مسئولیت مشترک اعضا در نقاط اتصال پروژه صحبت می‌شود، تا کل اعضا را نسبت به تحویل یک پروژه قابل بهره‌برداری متعهد سازد. به همین دلیل است که گفته می‌شود قرارداد ائتلاف پروژه از انواع قراردادهای تحویل پروژه یا تعهد به نتیجه است. لکن جهت

حصول بهترین نتیجه در کنار این اصل بایستی از اصل تصمیم‌گیری بر اساس بهترین برای پروژه و اصل تسهیم هزینه و منفعت نیز سود جست که در ذیل به بررسی آنها خواهیم پرداخت.

۲-۲. اصل تصمیم‌گیری بر اساس بهترین برای پروژه

گفتیم که قراردادهای ائتلاف پروژه از نوع تعهد به نتیجه هستند، لذا در این قبیل قراردادها صرف حرکت جهت رسیدن به نتیجه کفایت نکرده و بایستی تلاش‌های ایشان منجر به نتیجه شود، چنانکه در نهایت سود یا زیان حاصله میان ایشان تقسیم می‌گردد (اصل تسهیم هزینه و منفعت). در واقع کل اعضا در یک کشتی نشسته‌اند و هر واقعه‌ای که کشتی را به مخاطره اندازد، هر عضو را به خطر انداخته است. به همین دلیل لازم است که کلیه تصمیمات در راستای هدایت صحیح کشتی یا در واقع همان پروژه اتخاذ شود که به اصل تصمیم‌گیری بر اساس بهترین برای پروژه تعبیر می‌شود. طبق این اصل تصمیمات بایستی بر اساس آنچه که به نفع پروژه است - و نه آنچه هر عضو به نفع خود می‌داند، اتخاذ شود تا در نهایت تحویل پروژه را به خطر نیندازد (Department of Infrastructure & Regional Development, 2015: 18). به عبارت دیگر در این روش اعضا با تخصص‌های گوناگون به صورت تیمی و با بررسی زوایای مختلف بر اساس بهترین برای پروژه تصمیم‌گیری خواهند کرد (الوانچی، ۱۳۹۸: ۴۵). این اصل را می‌توان مشابه اصل امانت‌داری در عالم حقوق دانست.

در توضیح مطلب باید گفت، در عالم تجارت فرض بر این است که هر فردی در جهت به حداکثر رساندن منافع خویش تلاش می‌کند، بی‌آنکه نفع و ضرر طرف دیگر را نیز مد نظر قرار دهد (Faraziera, Emma & Jamaluddin, 2010: 1045). اما با این حال مواردی استثنايي وجود دارد که در آن طرف قرارداد امین فرض می‌شود؛ بدین معنا که متعهد است به نفع دیگر اعضای قرارداد عمل کرده (Dent, 2001: 71)، از بروز تعارض میان تعهدات خود در برابر سایر اعضا و منافع خود ممانعت به عمل آورده و از موقعیت امانت‌داری به وجود آمده سو استفاده نکند (Faraziera, Emma & Jamaluddin, 2010: 1045). چنین اصلی معمولاً بر قراردادهای مبتنی بر اعتماد و حسن نیت حاکم است و قرارداد ائتلاف پروژه را نیز می‌توان از مصادیق چنین قراردادهایی

دانست. مهم‌ترین دلیل چنین استنباطی، وجود بالاترین اصل تصمیم‌گیری بر اساس بهترین برای هدف قرارداد و نه بهترین برای خویشستن در این قبیل قراردادهای است. از آنجا که در این قبیل قراردادهای نفع اعضا با نتیجه قرارداد گره خورده در نتیجه هر عضوی ملزم است، در نظرات خویش منفعت قرارداد را در نظر بگیرد که توأمان نفع سایر اعضا را نیز در بر خواهد داشت. در این نوع قرارداد طرفین از پیش پذیرفته‌اند که حصول یا عدم حصول نتیجه قرارداد به معنای موفقیت یا شکست ایشان بوده و کلیه عواید و هزینه‌های نهایی میان ایشان تسهیم خواهد شد. بنابراین کلیه تصمیمات بر اساس اصل بهترین برای قرارداد اتخاذ خواهد شد که تا حد زیادی مانع از بروز رفتارهای فرصت-طلبانه اعضا است. نکته حائز اهمیت اینکه نیل به هدف نهایی قرارداد خصوصاً در حوزه نفت و گاز که طبیعتی پرخطر و غیرقابل پیش‌بینی دارد، بیش از آنکه به شروط قراردادی مدون وابسته باشد، به چگونگی توافق طرفین در خصوص مدیریت وقایع پیش‌بینی نشده وابسته است (Sakal, 2005: 67-68). در نتیجه، اینکه موفقیت یا شکست اعضا در گروه حصول یا عدم حصول هدف نهایی قرارداد باشد، سهمی بسزا در ممانعت از رفتارهای فرصت‌طلبانه اعضا در مواجهه با وقایع پیش‌بینی نشده خواهد داشت.

از توضیحات مذکور در فوق مشخص می‌شود که چرا این اصل را در زمره اصول ناشی از استراتژی تسهیم ریسک نهادیم. چرا که اگر قرار است هزینه‌ها و منافع نهایی قرارداد میان اعضا تسهیم شود، بایستی ترتیبی اتخاذ گردد که اعضا اطمینان حاصل یابند هر شریک نسبت به تحویل پروژه متعهدانه تصمیم‌گیری و رفتار کرده است، زیرا عادلانه نیست عواقب زیانبار تصمیمات نادرست یک عضو گریبانگیر سایر اعضا شود. تشریح بیشتر اصل تسهیم هزینه و منفعت، جایگاه اصل بهترین برای پروژه را در استراتژی‌های تسهیم ریسک به خوبی توجیه خواهد کرد.

۲-۳. اصل تسهیم هزینه و منفعت

اما تجلی واقعی استراتژی تسهیم ریسک در قراردادهای ائتلاف پروژه، اصل تسهیم هزینه و منفعت یا اصل مسئولیت مشترک اعضا نسبت به تحویل پروژه اصلی است که طی آن منافع و هزینه‌های ناشی از این مسئولیت میان ایشان تسهیم شود (Sakal, 2005: 71). به همین دلیل است که گفته شده قراردادهای ائتلاف پروژه از نوع قراردادهای

تعهد به نتیجه هستند. اما منظور از تحویل دادن پروژه چیست؟ باید گفت برای انجام هر نوع فعالیتی که در صنعت نفت با عنوان پروژه تعریف می شود، یک سری اهداف نیز مدنظر قرار می گیرد. این اهداف را می توان در سه گروه زمان، هزینه و کیفیت طبقه بندی کرد (خاکسار، شافعی و اله ویسی، ۱۳۸۷: ۱۴۱). بنابراین تحویل زمانی رخ می دهد که پروژه طبق برنامه زمانی، هزینه های پیش بینی شده و کیفیت مورد توافق انجام شده باشد. تشخیص رعایت برنامه زمانی بسیار آسان تر از تشخیص نیل به سایر اهداف است.

مسئله دیگر هزینه ها است. کل اعضای پروژه یک هزینه هدف تعیین خواهند کرد. در طول مدت اجرای قرارداد، هزینه های واقعی با هزینه هدف مقایسه می شود. (Leading Health & Social Care Lawyers, 2015: 14).

بحث دیگر کیفیت تحویل است که از آن با عنوان «فضاهای کلیدی عملکرد^۱» یاد می شود و در مباحث غیرهزینه ای یا هزینه های غیرمستقیم طبقه بندی شده اند. این فضاها از جمله شامل بحث های سلامت، امنیت محیط کار و حفظ محیط زیست می شود. اندازه گیری این قبیل مسایل چندان به سهولت امکان پذیر نیست. به همین دلیل اندازه گیری آنها از طریق یک سری معیار انجام خواهد شد که به «شاخص های کلیدی عملکرد^۲» موسوم هستند.

اگر پروژه در زمان مقرر یا پیش از آن، منطبق با هزینه های پیش بینی شده یا کمتر از آن و با کیفیات مورد توافق به انجام برسد، کلیه اعضا در منافع آن شریک خواهند بود. اما اگر پروژه دیرتر از زمان مقرر یا بیشتر از هزینه های پیش بینی شده یا بدون کیفیت مورد نظر به اتمام برسد، کلیه اعضا در خسارات ناشی از یک چنین تحویلی شریک خواهند بود.

اما در کنار استراتژی امتناع از قبول ریسک و تسهیم ریسک بایستی از استراتژی کاهش ریسک نیز نام برد که این سه استراتژی در کنار یکدیگر امکان تحویل بهینه پروژه را فراهم می سازند.

1. KPA (Key Performance Areas)
2. KPI (Key Performance Indicators)

۳. استراتژی کاهش ریسک

در سطور فوق مشخص شد که کلیه اعضا نسبت به تحویل پروژه مسئولیت مشترک و انفرادی دارند. لیکن بایستی جهت مدیریت طبع پرخطر و آکنده از ابهام صنعت نفت چاره‌ای اندیشید. در واقع اگر چه استراتژی امتناع از قبول ریسک تا حد زیادی اعضا را از تحمل هزینه‌های ناشی از وقایع رخ داده در فضاهایی که در تخصص ایشان نیست مصون می‌دارد، و اگر چه که استراتژی تسهیم ریسک بار سایر مخاطرات را بر دوش همگان می‌افکند تا کمترین زیان ممکن را به اعضا وارد سازد، اما طراحان مدل قراردادی ائتلاف به درستی دریافتند که این استراتژی‌ها به تنهایی کافی نبوده و نیاز به استفاده از استراتژی دیگری است که اعضا را در مدیریت و کاهش ریسک‌ها یاری دهد. در این قبیل قراردادها استراتژی کاهش ریسک در قالب اصول «همکاری^۱»، «هماهنگی^۲»، «تعاملات باز و صادقانه^۳»، «اعتماد^۴» و «اصل عدم طرح دعوا^۵ و فرهنگ عدم سرزنش^۶» در آمده است که در ذیل به تشریح این اصول خواهیم پرداخت.

۳-۱. اصل همکاری

امروزه گفته میشود قرارداد حتی از نوع معاملاتی صرفاً محل برخورد منافع متعارض نیست، بلکه پروژه مشتری محسوب می‌شود که طرفین بایستی جهت نیل به اهداف آن با یکدیگر همکاری کنند. نتیجه طرز تلقی جدید، درج تعهد به همکاری در اسناد بین‌المللی است که از جمله می‌توان به «اصول قراردادهای تجاری بین‌المللی» و «اصول اروپایی حقوق قراردادهای»، اشاره کرد. در حال حاضر نیز تعهد به همکاری یکی از اصول حقوق عرفی بازرگانی است (Klimas, 2018: 299). اما اگر همکاری در دیگر قراردادها صرفاً در قالب یک تعهد است، در قراردادهای ائتلاف پروژه یکی از اصول زیربنایی آن به شمار می‌رود، زیرا اولاً قرارداد از نوع مشارکتی است و هیچ قرارداد

1. Principle of Cooperation
2. Principle of Coordination
3. Principle of Open and Honest Communications
4. Trust
5. Principle of No Dispute
6. No Blame Culture

مشارکتی را نمی‌توان بدون پای بندی اعضا به اصل همکاری تصور کرد. در این قبیل قراردادهای منافع اعضا به شدت به یکدیگر گره خورده و همگی در راستای نیل به هدف مشترکی حرکت می‌کنند، ثانیاً نتیجه محور بودن قرارداد نیز ضرورت وجود اصل همکاری را توجیه می‌کند، چرا که فعالیت‌های اعضا باید به نحوی باشد که نهایتاً نتیجه مطلوب را به بار آورد و چنین امری جز با همکاری نزدیک اعضا امکان پذیر نیست. ثالثاً در این مدل قراردادی اعضا از رویکرد سنتی تلاش برای پیش بینی آینده و تخصیص کلیه ریسک‌ها دست کشیده و بر یک سری اصول کلی تکیه کرده‌اند. بی تردید در طول اجرای پروژه و مواجهه با وقایع متعدد هر عضو باید از همکاری سایر اعضا اطمینان خاطر یابد (Gordon, 1985: 569).

منظور از همکاری این است که در مواردی خاص یک طرف باید اعمال خاصی را انجام دهد یا از انجام اعمال خاصی خودداری کند تا بدین طریق طرف دیگر قادر به انجام تعهدات خود باشد (Klimas, 2018: 299). در تشخیص موارد خاص، «اصول قراردادهای تجاری بین‌المللی» معیار «انتظار معقول» را برگزیده و مقرر داشته که هر طرف برای اجرای تعهدات طرف دیگر همکاری خواهد کرد، وقتی چنین همکاری به طور معقولی مورد انتظار است^۱. البته باید توجه داشت معیار انتظار معقول در قراردادهای معاملاتی متفاوت از قراردادی مانند ائتلاف پروژه است که از نوع مشارکات و تعهد به نتیجه به شمار می‌رود. نکته دیگر که باید بدان توجه شود این است که طبق تعریف مذکور در فوق، اصل همکاری دارای دو بعد منفعل و فعال است؛ اگر اقدام خاصی ممکن است مانع از اجرای تعهدات طرف دیگر شود، در این صورت طرف مقابل بایستی منفعل باشد. اگر اقداماتی برای امکان پذیر ساختن اجرای تعهدات یک طرف لازم است، در این صورت طرف دیگر بایستی به صورت فعالانه عمل کرده و آن اعمال را انجام دهد (Klimas, 2018: 300). نکته سوم اینکه در تشخیص این اعمال بایستی چه معیاری را برگزید؟ طبق ماده ۱:۲۰۲ «اصول اروپایی حقوق قراردادها»، همکاری باید به گونه‌ای باشد که منجر به «اجرای مؤثر قرارداد» شود^۲. توجه به این معیار در قراردادهای ائتلاف

1. Art. 5(1)(3) provides that: Each party shall cooperate with the other party when such co-operation may reasonably be expected for the performance of that party's obligations.

2. Article 1:202 provides that: Each party owes to the other a duty to co-operate in order to give full effect to the contract.

پروژه نیز بسیار حایز اهمیت است، چرا که از قراردادهای نتیجه محور به شمار می‌رود. اصل همکاری به دلایل متعدد در قراردادهای ائتلاف منعقد در فضای صنعت نفت و گاز جایگاهی ویژه دارد. نخست اینکه رفتارهای مورد نیاز جهت اجرای اصل همکاری در درازای قراردادهای طولانی مدت ائتلاف از پیش قابل تعیین نیست (Mc-Innis, 2003: 289). دوم اینکه، ابهامات و عدم قطعیت‌ها در این فضا بی‌شمار بوده و اختلافات ناشی از آنها صرفاً از طریق همکاری نزدیک اعضا با یکدیگر قابل اجتناب یا حل و فصل می‌باشند (Klimas, 2018: 307). حال باید دید ارتباط این اصل با استراتژی کاهش ریسک چیست؟ در پاسخ باید گفت، اینکه هر عضو در اجرای وظایف خویش وضعیت سایر اعضا را نیز مدنظر قرار دهد، بی‌تردید جلوی بسیاری از ناهماهنگی‌ها، تأخیرات، دوباره کاری‌ها و غیره را خواهد گرفت. ضمن اینکه اگر شرایط دشواری برای یکی از اعضا ایجاد شود، چنین اصلی به رفع این شرایط کمک شایانی خواهد کرد و بدین ترتیب احتمال وقوع بسیاری از ریسک‌ها کم خواهد شد. اما همکاری مؤثر اعضا در گرو هماهنگی وظایف ایشان با یکدیگر است که در ذیل به تشریح آن خواهیم پرداخت.

۲-۳. اصل هماهنگی

در قراردادهای ائتلاف پروژه هر یک از شرکا ملزم به انجام تعهداتی است که از در کنار هم قرار گرفتن این تعهدات هدف قرارداد حاصل خواهد شد. چیدمان این تعهدات در کنار یکدیگر در راستای نیل به هدف قرارداد، نیازمند برنامه‌ریزی و نظمی خواهد بود که از آن به عنوان اصل هماهنگی یاد می‌شود. در علوم اجتماعی، هماهنگی به معنای ایجاد ارتباط، شبکه، همزمانی و هم جهت بودن فعالیت‌ها است. در روابط میان شرکت‌ها، منظور از هماهنگی همسو کردن یا وفق دادن منظم و حساب شده فعالیت اعضا در راستای نیل به اهداف تعیین شده مشترک است (Gulati, Wohl-gezogen & Zhelyazkov, 2012: 12). در اسناد مرتبط با قراردادهای تجاری بین المللی شاید نتوان به وضوح نشانی از اصل هماهنگی دید. با این حال مواردی هم چون لزوم تسلیم کالا در زمان و مکان مقرر و غیره را می‌توان از مصادیق اعمال اصل هماهنگی دانست.

باید توجه داشت اصل هماهنگی با اصل همکاری تفاوت دارد. در حالی که اصل همکاری بر میزان توافق اعضا در خصوص اهداف، به اشتراک گذاردن منابع و تسهیم منافع تمرکز می‌کند، اصل هماهنگی روش خاصی است که اعضا در خصوص نحوه به اشتراک گذاری منابع و اجرای تعهدات جهت نیل به اهداف مورد توافق طراحی کرده‌اند. بی تردید فقدان برنامه‌ریزی صحیح، دست‌یابی به اهداف ائتلاف را به خطر خواهد انداخت (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012: 13). اهمیت این اصل در قراردادهای ائتلاف پروژه از آن جهت است که بر خلاف قراردادهایی مثل مهندسی، تأمین کالا و ساخت، که مراحل انجام پروژه در آنها به شکل متعاقب است، امکان اجرای همزمان بخش‌های مختلف پروژه وجود داشته و بنابراین هماهنگی میان این بخش‌ها نقشی مهم در کاهش زمان و هزینه‌ها دارد (Bygballe, Swärd & Vaagaasar, 2016: 1480).

مسأله دیگر تعیین مکانیزم‌هایی جهت اجرای اصل هماهنگی است. معمولاً در قراردادهای معاملاتی و گسسته که فعالیت اعضا به صورت پی در پی انجام می‌شود، جهت ایجاد هماهنگی از دستورالعمل‌ها و نقش‌های نظارتی سلسله‌مراتبی استفاده می‌شود (Bygballe, Swärd & Vaagaasar, 2016: 1480). اما در قراردادهای ائتلاف پروژه بایستی مکانیزم‌هایی جهت به اشتراک گذاری اطلاعات، اخذ تصمیم و نظارت بر نتایج حاصله از یکپارچه و منظم کردن فعالیت‌های اعضا و ترکیب منابع ایشان در روش‌هایی کارآمد طراحی شود (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012: 14). حال باید دید اصل هماهنگی چه ارتباطی با استراتژی کاهش ریسک دارد؟ در سطور بالا گفته شد که همکاری اعضا با یکدیگر جلو بسیاری از ناهماهنگی‌ها، تأخیرات و دوباره کاری‌ها را خواهد گرفت. هم‌چنین در صورت وقوع شرایط پیش‌بینی نشده نیز اعضا با همکاری یکدیگر سعی در رفع آن خواهند نمود. اما چنانچه همکاری نیاز به هماهنگی میان اعضا دارد؛ به عبارت دیگر فعل یا ترک فعل اعضا بایستی در هماهنگی با وظایف سایر اعضا انجام باشد تا مثر ثمر واقع شود. لازمه این هماهنگی و همکاری اطلاع‌رسانی به موقع و صحیح در خصوص فرایند اجرای کارهاست که لازمه آن را بایستی اصل تعاملات باز و صادقانه دانست که در ذیل به تشریح آن خواهیم پرداخت.

۳-۳. اصل تعاملات باز و صادقانه

به طور کلی ساختار مجزای حاکم بر روش‌های سنتی اجرای پروژه‌ها در برخی موارد منجر به عدم هماهنگی میان بخش‌های مختلف پروژه، عدم انتقال یا انتقال نادرست خواسته‌های کارفرما به پیمانکاران، نقص اطلاعات و نهایتاً اختلاف و دعوا می‌شود (بهروزی و فرصتکار، ۱۳۹۷: ۴). لذا تحکیم فضای همکاری و ایجاد هماهنگی و یکپارچگی در تیم، نیاز به وجود تعاملاتی شفاف و صادقانه میان اعضا دارد (Shearer, 2004: 2). منظور از باز و صادقانه بودن تعاملات، سهولت گفتگو با یکدیگر، ارائه اطلاعات شفاف و گستره فهم حاصله از این تبادل اطلاعات است (Schiller & Cui, 2010: 39). از طریق تعاملات باز و صادقانه، ایجاد هماهنگی میان وظایف، اهداف و انتظارات تسهیل شده و به اعضا جهت نیل به فهم متقابل و مشترک از قرارداد کمک شایانی خواهد کرد (Ghazinejad, Hussein & Zidane, 2018: 2-3).

الگویی که در خصوص باز بودن تعاملات ارائه شده مشتمل بر سه بخش است: نخست اینکه چه افرادی با یکدیگر ارتباط برقرار می‌کنند؟ دوم، شیوه برقراری ارتباط چیست؟ سوم، موضوعات مورد بحث چیست؟ در پاسخ به سؤال نخست، سه نوع رابطه قابل تشخیص است: مافوق با زیردست، همکار با همکار، زیردست با مافوق. نکته دوم، این ارتباط ممکن است از جمله به شکل کتبی یا شفاهی برقرار شده باشد. و نکته سوم موضوعات مورد بحث عموماً انتقادات، پیشنهادهای و نظرات است (Schiller & Cui, 2010: 39). حال باید دید اصل تعاملات باز و صادقانه چه نقشی را در راستای فعلیت بخشیدن به استراتژی کاهش ریسک ایفا می‌کند؟ در پاسخ باید گفت تبادل افکار و تسهیم اطلاعات نقش مؤثری در برنامه‌ریزی و اجرای قرارداد دارد. ضمن اینکه جریان رو به بالای اطلاعات از جانب هیأت اجرایی به هیأت مدیره و هیأت راهبری، سبب می‌شود اعضای تصمیم‌گیرنده سریعاً از فرایند اجرای قرارداد مطلع شده (Schiller & Cui, 2010: 38) و با مد نظر قرار دادن نیازها و مقتضیات فعلی فرایند اجرا، نقطه تمرکز خود را تغییر دهند (Shearer, 2004: 2). این امر مخصوصاً در موارد وقوع شرایط پیش‌بینی نشده اهمیتی دوچندان می‌یابد. اطلاع‌رسانی به موقع می‌تواند کمک شایانی به حل مسأله و جلوگیری از اتلاف وقت و هزینه نماید. اما اینکه اعضا تا چه حد اصل تعاملات باز و صادقانه را در روابط خویش بکارگیرند تا بدین وسیله بتوانند به همکاری و هماهنگی

لازم جهت اجرای پروژه نائل آیند، خود نیازمند اصل بنیادین دیگری است که اعتماد نام دارد.

۳-۴. اصل اعتماد

اصل اعتماد پایه و بنیان قراردادهای ائتلاف پروژه است و سه اصل همکاری، هماهنگی و تعاملات باز و صادقانه بر آن استوار می‌شوند. بنابراین باید دید منظور از اعتماد چیست؟ گفته شده منظور از اعتماد، اعتقاد به این مسأله است که هر یک از اعضا رفتارهایی را انجام خواهد داد که نتایجی مثبت به بار خواهد آورد و از انجام رفتارهای غیر قابل انتظار که منجر به نتایجی منفی برای رابطه قراردادی خواهد شد، اجتناب خواهد کرد (Dellech, 2012: 59). ناگفته پیداست که هر نوع قراردادی به فراخور ماهیت خویش نیازمند سطحی از اعتماد است. هیچ کس حاضر نیست، با فردی وارد روابط قراردادی شود که احتمال تقلب یا نقض تعهدات قراردادی از جانب وی وجود دارد، ضمن اینکه کمتر قراردادی با تکیه صرف بر متن آن و بدون نیاز به وجود حداقلی از اعتماد قابل اجرا خواهد بود (Dent, 2001: 67). در قراردادی هم چون ائتلاف پروژه که در فضای صنعت نفت منعقد می‌شود اعتماد اصلی ضروری به شمار می‌رود. زیرا ناکارآمدی مدل‌های متعارف قراردادی در حل و فصل این مسائل آنها را به سمت روابط مبتنی بر اعتماد از جمله قرارداد ائتلاف پروژه سوق داد، که طی آن طرفین با تکیه بر اعتماد به یکدیگر از تنظیم قراردادهای مفصل و تعیین دقیق حقوق و تعهدات خویش دست کشیدند تا با انعطاف حاصله از این نوع روابط قراردادی به نحوی کارآمدتر با عدم قطعیت‌ها روبرو شوند.

اعتماد هم یکی از اصول بنیادین قرارداد ائتلاف است و هم وصفی است که به اعضای آن نسبت داده میشود. در سنجش قابل اعتماد بودن شریک می‌توان معیارهایی چون ثبات و قابلیت پیش‌بینی، انجام اقدامات شفاف و واضح و اذعان به محدودیت‌های مالی را مد نظر قرار داد. بقای این خصیصه نیز به کرات در طول مدت اجرای قرارداد به محک آزمون و خطا گذاشته می‌شود. زیرا در مواجهه با هر پیشامدی هر یک از شرکا به پیش‌بینی این مسأله خواهد پرداخت که طرف دیگر چه عکس‌العملی از خود نشان خواهد داد؟ که عکس‌العمل مربوطه این اعتماد را تضعیف یا تقویت خواهد کرد.

ارزیابی قابل اعتماد بودن اعضا از سه بعد انجام می‌شود: صلاحیت، یکپارچگی و خیرخواهی. صلاحیت به توانمندی‌ها، مهارت‌ها و ظرفیت‌های اعضای اشاره دارد، در حالی که منظور از یکپارچگی، وفاداری، درستکاری و میزان سازگاری افراد است. در سنجش خیرخواهی این مسأله مد نظر قرار می‌گیرد که هر عضو تا چه حد به نفع دیگران عمل می‌کند (Buvik & Rolfsen, 2015: 1486)؛ نقطه مقابل اعتماد، رفتار فرصت‌طلبانه است، به معنای تحصیل منفعت به هزینه دیگری. انواع رفتارهای فرصت‌طلبانه را می‌توان به چهار گروه تقسیم کرد؛ طفره رفتن، امتناع از سازگاری، نقض کردن و اجبار به مذاکره مجدد. فرار و نقض کردن از رفتارهای فرصت‌طلبانه مربوط به شرایط فعلی، امتناع از سازگاری و اجبار به مذاکره مجدد نیز از رفتارهای فرصت‌طلبانه مربوط به شرایط جدید است. هم‌چنین فرار و امتناع از تطابق رفتارهای منفعلانه و نقض و اجبار به مذاکره مجدد از رفتارهای فرصت‌طلبانه فعال به شمار می‌روند. این قبیل رفتارها از نظر شدت و ضعف نیز با هم متفاوتند؛ در حالی که عدم‌ارایه بهترین توانمندی‌ها و ظرفیت‌ها را می‌توان رفتار فرصت‌طلبانه ضعیفی برشمرد، پی‌گیری عامدانه منافع فردی به هزینه دیگری رفتار فرصت‌طلبانه شدیدی است که حتی می‌تواند موجبی برای اقامه دعوا باشد (Laan, Noorderhaven, Voordijk & others, 2011: 99). حال باید دید ارتباط اصل اعتماد با استراتژی کاهش ریسک در چیست؟ گفته شد اعتماد دو بعد دارد؛ یکی یافتن شریک معتمد و دوم سنجش اعتماد در فرایند اجرای قرارداد. در خصوص وجود شریک معتمد باید گفت، اولاً در صورت یافتن چنین شریکی نیاز چندانی به انعقاد قراردادهای طولانی و مفصل نیست؛ ثانیاً اگرچه قرارداد مفصل و طولانی نیست، اما وجود شریکی معتمد که در فرایند اجرای قرارداد رفتارهایی انجام خواهد داد که نتایج مثبت برای پروژه به بار خواهد آورد، احتمال نقض قرارداد و لزوم مراجعه به دادگاه را نیز تا حد زیادی کاهش می‌دهد (Dent, 2001: 66-67). ثالثاً زمینه مساعدی را برای تعاملات باز و صادقانه فراهم می‌شود که طی آن اطلاعات صحیح به سهولت و با اطمینان از اینکه مورد سواستفاده قرار نمی‌گیرد، در اختیار سایر اعضا گذاشته خواهد شد. در خصوص سنجش فرایند اعتماد نیز میزان هماهنگی و همکاری اعضا در طول مدت اجرای پروژه به طور مداوم مسأله اعتماد را به محک آزمون و خطا گذاشته و آن را تقویت

و یا تضعیف می کند. در این میان آنچه به تقویت فضای اعتماد میان اعضا کمک شایانی خواهد کرد، اصل عدم طرح دعوا و فرهنگ عدم سرزنش است که در ذیل بدان خواهیم پرداخت.

۳-۵. اصل عدم طرح دعوا و فرهنگ عدم سرزنش

قرارداد ائتلاف پروژه با تکیه بر فرهنگ عدم سرزنش گامی به جلو در جهت تقویت اعتماد میان اعضا برداشته است (Rowlinson, Cheung, Simons & oth-ers, 2006: 11). طبق این اصل، هر گاه مشکلی رخ دهد، اعضا تلاش نخواهند کرد که تقصیر را بر عهده طرف دیگر قرار دهند، بلکه مشترکاً مسئولیت و عواقب آن را تقبل کرده و در خصوص ارائه راهکاری که بهترین برای هدف قرارداد محسوب می شود، توافق خواهند کرد (Walker, Lloyd-Walker, Mils & 2013: 6). در یک چنین فرهنگی زمان برای متهم ساختن یکدیگر به هدر نمی رود (Meng, 2012: 191)، بلکه اعضا عوض پنهان کردن مشکلات به منظور اجتناب از سرزنش، آزادانه آنها را بیان کرده (Salamah, 2017: 10) و جهت یافتن راه حلی مشترک همکاری خواهند نمود (Baiden, Price & Dainty, 2006: 20). از سوی دیگر این فرهنگ اعضا را به آرایه افکار جدید تشویق خواهد کرد (Dulaimi, Ling, Ofori & others, 2002: 21). اما در خصوص ارتباط فرهنگ عدم سرزنش با کاهش ریسک باید گفت اولاً اعضا با حسن ظن نسبت به یکدیگر وارد رابطه قراردادی شده و هر شریک سایرین را بعنوان فردی معتمد در نظر میگیرد. این مسأله جلوی بسیاری از اختلافات و ریسکهای غیرقابل پیش بینی را خواهد گرفت. ثانياً در صورت وقوع مشکل در فرایند اجرای قرارداد، کلیه اعضا بر اساس اصل اعتماد و تعاملات باز و صادقانه، بدون ترس از متهم شدن به داشتن عملکرد ضعیف، اطلاعات کاملی را در خصوص مراحل انجام کارها در حوزه تخصصی خویش به سایر اعضا میدهد و اعضا در پی یافتن راهکاری جهت حل آن خواهند بود، راهکاری که بر اساس اصل بهترین برای پروژه، متضمن منافع همگان باشد.

برآمد

چنانکه ملاحظه شد شرایط کنونی صنعت نفت از جمله تخلیه نسبی مخازن متعارف، افزایش تقاضای جهانی برای محصولات نفتی و سایر مسائل مطروحه سبب شده که بسیاری از شرکت‌ها به جستجوی نفت در مناطق غیرمتعارف بپردازند. با تغییر شرایط مسلماً رویکردهای سنتی انعقاد قرارداد در چنین محیط‌های پیچیده و پرچالشی دیگر چندان پاسخگو نخواهد بود. چرا که ریسک‌های موجود در چنین میادین نفتی غیرمتعارفی قابل مقایسه با ریسک‌های موجود در میادین متعارف نیست. لذا این ضرورت احساس شد که اعضای درگیر در یک پروژه عوض نگاه معاملاتی نگاه مشارکتی جهت نیل به هدف قرارداد داشته باشند. در نتیجه قرارداد ائتلاف پروژه طراحی شد که واجد نوآوری‌هایی از جهت اصول حاکم است تا اعضا را به سمت همکاری هر چه بیشتر با یکدیگر سوق دهد. از بررسی‌هایی که در این نوشتار انجام گرفت می‌توان بدین نتیجه دست یافت که اگر هدف هر قراردادی تخصیص ریسک است، مدل قراردادی ائتلاف پروژه در تلاش است تا حداقل مسئولیت‌ها را در این خصوص برای اعضا به همراه داشته باشد، لذا اعضا در نقاط استقلال پروژه خود به تنهایی مسئول وظایف اختصاصی خویش هستند. با این حال به منظور اینکه هدف نهایی قرارداد گم نشود، اعضا نسبت به نقاط اتصال پروژه و تحویل پروژه مسئولیت مشترک و انفرادی دارند. النهایه طراحان از اصول متعددی جهت کاهش ریسک در طول فرایند اجرای قرارداد بهره بردند که بی تردید نیل به حصول نتیجه را تسهیل خواهد ساخت. نظر به اینکه کشور ما نیز از جمله کشورهای در حال توسعه نفتی به شمار می‌رود که اکثر منابع نفتی آن از نوع نفت سنگین به شمار می‌رود، ضمن اینکه بخشی از همین منابع نیز در میادین مشترک واقع شده که لزوم سرمایه‌گذاری هر چه سریع‌تر در این میادین در اسناد قانونی گوناگون به انحای مختلف مورد اشاره قرار گرفته است، لذا استفاده از این مدل قراردادی در بخش بالادستی صنعت نفت کشور می‌تواند تا حد زیادی راهگشا باشد.

منابع الف) فارسی

- ابراهیمی سید نصراله، اکبری محمود، (۱۳۹۶)، *شناسایی و ارزیابی مدیریت ریسک ها در قراردادهای طرح و ساخت نفت و گاز و تأثیر آن در پیشگیری از طرح ادعا و اختلاف*، پژوهشنامه اقتصاد انرژی ایران، ۶(۲۳)، ۱-۲۷.
- ابراهیمی سید نصراله، جواندل جانانلو فرخ، (۱۳۹۴)، *مدیریت تفلسی ریسک در تنظیم قراردادهای بین المللی نفت*، مطالعات حقوق انرژی، ۱(۱)، ۱۷-۳۶.
- ابطحی فروشانی سید تقی، نیکبختی فاطمه، (۱۳۹۳)، *طبقه بندی انواع ریسک ها در توسعه میادین نفت و گاز*، ماهنامه علمی-ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز، ۱۳۹۳(۱۱۲)، ۴۰-۴۵.
- الوانچی امین، (بی تا)، *اصول و مقررات پیمان، روش های تحویل پروژه های عمرانی*، جزوه درسی، دانشکده مهندسی عمران دانشگاه صنعتی شریف، قابل دسترسی در سایت <http://sharif.edu/~alvanchi/lecture/CA-L02.pdf> (دسترسی در ۱۰/۱/۱۳۹۹).
- بهروزی آرام، فرصتکار احسان، (۱۳۹۷)، *سیر تحول روشهای تحویل پروژه و معرفی روش تحویل یکپارچه*، کنفرانس بین المللی عمران، معماری و مدیریت توسعه شهری در ایران، تهران
- حسن زاده علی، کاظمی رسول، (۱۳۸۳)، *مدیریت ریسک در پروژه های سرمایه گذاری زیربنایی*، فصلنامه صنعت بیمه، ۱۹(۳)، ۵۹-۸۳.
- خاکسار منصور، شافعی رضا، اله ویسی بهاره، (۱۳۸۷)، *شناسایی منشأهای ریسک در پروژه های ساختمانی و نحوه مدیریت آنها* (مطالعه موردی)، مجله مدیریت بهره وری، ۲(۷)، ۱۳۹-۱۶۰.
- دری بهروز، حمزه ای احسان، (۱۳۸۹)، *تعیین استراتژی پاسخ به ریسک در مدیریت ریسک به وسیله تکنیک ANP* (مطالعه موردی: پروژه توسعه میدان نفتی، آزادگان شمالی)، مجله مدیریت صنعتی، ۲(۴)، ۷۵-۹۲.
- سبط محمد حسن، شاه حسینی وحید، حجرالاسودی حسین، (۱۳۹۶)، *چالش های پیش رو در بهره گیری از روش «تحویل یک پارچه اقلام پروژه» در ایران*، مجله مهندسی عمران شریف، ۳۳-۲(۱/۲)، ۱۲۵-۱۳۱.

شش بلوکی علمداری علی، عبادی مهدی، (۱۳۹۷)، *بررسی تحلیلی آثار تلفیق ساخت و ساز ناب (LC) با تحویل یکپارچه پروژه (IPD) و مدل‌سازی اطلاعات ساختمان (BIM)*، کنفرانس بین‌المللی عمران، معماری و مدیریت توسعه شهری در ایران، تهران

شمس مجد رضا، مرتضی محمد مهدی، (۱۳۸۶)، *ارائه الگویی جهت بررسی و مدیریت ریسک در قراردادهای EPC*، فصلنامه مدیریت پروژه، ۵، ۲-۱۳.

غلام دخت سمیرا، (۱۳۹۷)، *بررسی قراردادهای ائتلاف استراتژیک تجاری در صنعت نفت و گاز*، رساله دکترا، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، دانشگاه تهران
مقدم محمدرضا، بغزیان آلبرت، (۱۳۹۰)، *مدل اصلاح الگوی مصرف منابع مالی با استفاده از مفهوم پورتفولیو: مورد کاربردی شرکت ملی نفت ایران*، مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران، ۳(۳)، ۶۵-۸۴.

نظری امیر رضا، برمایدور بهنود، (۱۳۹۷)، *شناسایی و بررسی ریسک‌های قرارداد EPC در پروژه‌های بزرگ* (مطالعه موردی مشهد مال)، فصلنامه علمی تخصصی مهندسی و مدیریت ساخت، ۳(۱)، ۴-۱۰.

نوری یوشانلویی جعفر، غلام دخت سمیرا، (۱۳۹۷)، *قرارداد ائتلاف استراتژیک در حقوق تجارت بین‌الملل با تأکید بر صنعت نفت و گاز*، مجله مطالعات حقوق انرژی، ۴(۱)، ۲۴۱-۲۶۵.

(ب) انگلیسی

Baiden B.K, Price A.D.F, Dainty A.R.J, 2006, *The Extent of Team Integration within Construction Projects*, International Journal of Project Management, 24(2006), 13-23

Barlow James, 2000, *Innovation & Learning in Complex Offshore Construction Projects*, Research Policy, 29(2000), 973-989.

Buvik Marte Pettersen, Rolfsen Monica, 2015, *Prior Ties and Trust Development in Project Teams – A case Study from the Construction Industry*, International Journal of Project Management, 33(7), 1484-1494

- Bygballe L.E, Swärd A.R, Vaagaasar A.L., 2016, ***Coordinating in Construction Projects and the Emergence of Synchronized Readiness***, International Journal of Project Management, 34(8), 1479-1492
- Davies John Paul, 2008, Alliance Contract and Public Sector Governance, Ph. D. Thesis, Griffith University, Australia, available at: <https://research-repository.griffith.edu.au>, last seen on 12 February 2020
- Dellech Dorsaf , 2012, “***Relational Variables and Ethical Behavior of Negotiator***”, Journal of Business Studies Quarterly, 3(3), 57-86
- Dent George W, 2001, Gap Fillers and Fiduciary Duties in Strategic Alliances, The Business Lawyer, 57, 55-104
- Department of Infrastructure and Regional Development, 2015, National Alliance Contracting Guidelines, Guide to Alliance Contracting, available at: <https://infrastructure.gov.au/>, last seen on 29 March 2020
- Dulaimi Mohammed Fadhil, Ling Florence Y. Y, Ofori George, De Silva Nayanthara, 2002, ***Enhancing Integration and Innovation in Construction, Building Research and Information***, 30(4), 237-247.
- Faraziera Mohd Raslim, Emma Mustaffa Nur, Jamaluddin Yaakob, 2010, Legal Issues of Partnering in Construction Industry: Malaysia Contract Law System, available at: <http://www.arcom.ac.uk/>, last seen on 30 March 2020
- Ghazinejad Masoumeh, Hussein Bassam A, Zidane Youcef, 2018, Impact of Trust, ***Commitment, and Openness on Research Project Performance: Case Study in a Research Institute***, Journal of Social Science, 7(22), 1-11
- Gordon Robert W, 1985, ***Macneil, Macaulay, and the Discovery of Power & Solidarity in Contract Law***, WISCONSIN LAW REVIEW, 565-580
- Gulati Ranjay, Wohlgezogen Franz, Zhelyazkov Pavel, 2012, ***The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strate***

gic Alliances, Academy of Management Annals, 6(1), 531-583.

Klimas Evaldas, 2018, *The Duty to Co-operate in Construction Contracts- An International Review*, available at: <http://www.irbnet.de/>, last seen on 21 August 2018

Laan Albertus, *Noorderhaven Niels, Voordijk Hans*, Dewulf Geert, 2011, Building Trust in Construction Partnering Projects: An Exploratory Case-Study, Journal of Purchasing and Supply Management, 17(2011), 98-108

Leading Health and Social Care Lawyers, 2015, *Alliance Contracting, Building New Collaborations to Deliver Better Healthcare*, available at: <http://www.acevo.org.uk>, last seen on 21 August 2018

McInnis Arthur, 2003, *The New Engineering Contract: Relational Contracting*, Good Faith and Co-operation, The International Construction Law Review, 289- 325

Meng Xianhai, 2012, *The Effect of Relationship Management on Project Performance in Construction*, International Journal of Project Management, 30, 188-198

Ross Jim, 1999, Project Alliancing in Australia, *Background, Principles & Practice*, available at: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com>, last seen on 29 August 2018

Rowlinson Steve, Cheung Fiona Y.K, Simons Roland, Rafferty Alanah, 2006, Alliancing in Australia- No Litigation Contracts; A Tautology? Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice, 132(1), 77-95

Sakal Matthew W, 2005, *Project Alliancing: A Relational Contracting Mechanism for Dynamic projects*, Lean Construction Journal, 2(1), 67-79.

Salamah Younes, *Alliance Contracting Models in Construction Projects: Leadership and Management*, Master Thesis, 2017, Berlin, available at: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle>, last accessed 21 August 2018

Schiller Shu, Cui Jiaying, 2010, *Communication Openness in the Workplace: the Effects of Medium (F2F and IM) and Culture (U.S. and China)*, Journal of Global Information Technology Management, 13(2), 37-75

Shearer James, 2004, *The Advantage of Open, Honest Communications with Employees*, available at: <http://www.manufacturingoptimization.com>, last seen on 21 August 2018

Thomas Trevor, *Alliance Contracts: Utility and Enforceability*, 2007, available at: <http://alliancecontractingelectroniclawjournal.com>, last seen on 21 August 2018

Walker Derek, Lloyd-Walker Beverley, Mils Anthony, 2013, Innovation through Alliancing in A No-Blame Culture, available at: <http://www.conference.net.au/cibwbc13/papers/>, last seen on 22 August 2018