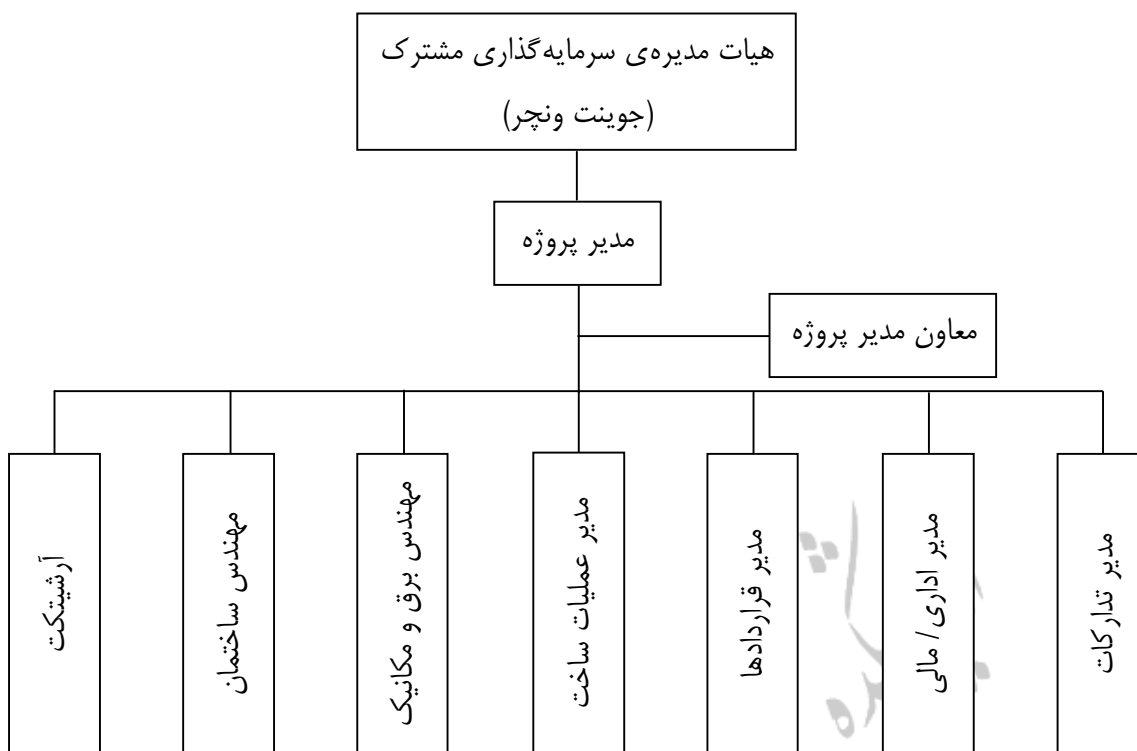




## سرمایه‌گذاری مشترک (جوینت ونچر)

سرمایه‌گذاری‌های مشترک برای پروژه‌های بزرگ و پیچیده‌ای مناسب است که اجرای آن‌ها مستلزم استفاده از مهارت‌ها و منابعی فراتر از توانمندی‌های یک کشور است. در این حالت، دو یا چند سازمان از یک کشور یا چند کشور به طور موقت با یکدیگر مشارکت می‌کنند. به این ترتیب، هر سازمان از مهارت‌ها و منابع سازمان یا سازمان‌های دیگر به منظور اجرای موفقیت‌آمیز پروژه استفاده می‌کند. در برخی شرایط، مشارکت اجباری است و آن به مواقعی مربوط می‌شود که دولت‌ها یا سازمان‌ها سرمایه‌گذاری مشترک با شرکت‌های معینی را که به دارا بودن تخصص ویژه‌ای معروف هستند برای زیرمجموعه‌ها یا پیمانکاران خود، الزامی می‌کنند. متداول‌ترین شکل سرمایه‌گذاری مشترک این است که یک شرکت خارجی با یک شرکت محلی در اجرای پروژه‌ای همکاری می‌کنند و به موجب آن، تخصص سازمان خارجی با دانش، تجربه، و امکانات سازمان بومی ترکیب می‌شود. امروزه از اصطلاح "همکاری استراتژیک" نیز برای توصیف برخی از سرمایه‌گذاری‌های مشترک استفاده می‌شود.

همانند شراکت‌های عادی، در سرمایه‌گذاری‌های مشترک نیز ممکن است شرکای اصلی و فرعی، و یا شرکای برابر وجود داشته باشد. بارزترین مشخصه‌ی سرمایه‌گذاری مشترک این است که تنها برای انجام یک پروژه صورت می‌گیرد و پس از تکمیل پروژه، منحل می‌شود. مهم‌ترین سند در شکل‌گیری سرمایه‌گذاری‌های مشترک موافقت‌نامه‌ی سرمایه‌گذاری مشترک است که حقوق و تعهدات هر یک از شرکاء، سهم سود یا زیان آن‌ها، پیش‌بینی‌هایی برای فسخ قرارداد از سوی هر یک از آنان و به ویژه شرایط مربوط به ترک همکاری یا ورشکستگی هر یک از آن‌ها در خلال پیشرفت پروژه را مشخص می‌سازد. یکی از نگرانی‌های متداول در سرمایه‌گذاری‌های مشترک این است که یکی از شرکاء تصمیم بگیرد به خاطر عوامل خارج از کنترلش، از پروژه عقب‌نشینی کند. پایین بودن کیفیت کار و تاخیر از سوی هر یک از شرکاء نیز می‌تواند تاثیر نامطلوبی بر کل پروژه بگذارد. بنابراین مسوولیت‌ها و تعهدات مربوط به این‌گونه شرایط باید صراحتاً در موافقت‌نامه تعریف شود.



شکل ۱. ساختار سازمانی سرمایه‌گذاری مشترک (در یک پروژه فرضی ساختمانی)  
این ساختار شباهت زیادی به ساختار پروژه‌ای تمام عیار دارد.

شکل شماره‌ی (۱) ساختار سازمانی سرمایه‌گذاری مشترک برای یک پروژه را نشان می‌دهد. براساس این ساختار، یک هیات‌مدیره، مرکب از نمایندگان شرکا، مسوولیت سیاست‌گذاری‌های پروژه را برعهده می‌گیرد. مدیر پروژه، مدیر اجرایی ارشد محسوب می‌شود و مسوولیت کل پروژه را عهده‌دار می‌باشد. این سازمان دارای ساختار پروژه‌ای تمام‌عیار است و کارکنان آن از بین مستخدمان سازمان‌های شریک انتخاب می‌شوند و تلاش این کارکنان فقط در پروژه صرف می‌شود؛ و مدیر پروژه ممکن است یکی از کارکنان سازمان‌های شریک یا هر فرد مستعد و با تجربه‌ی دیگری باشد (برای اطلاع بیشتر به فصل هشتم رجوع کنید).

## سازمان پیمانکار فرعی

پیمانکار فرعی با پیمانکار اصلی که طرف حساب کارفرماست، رابطه‌ی قراردادی دارد. گاهی اوقات ممکن است کارفرما پیمانکار فرعی معینی را تعیین کند و از پیمانکار اصلی بخواهد که

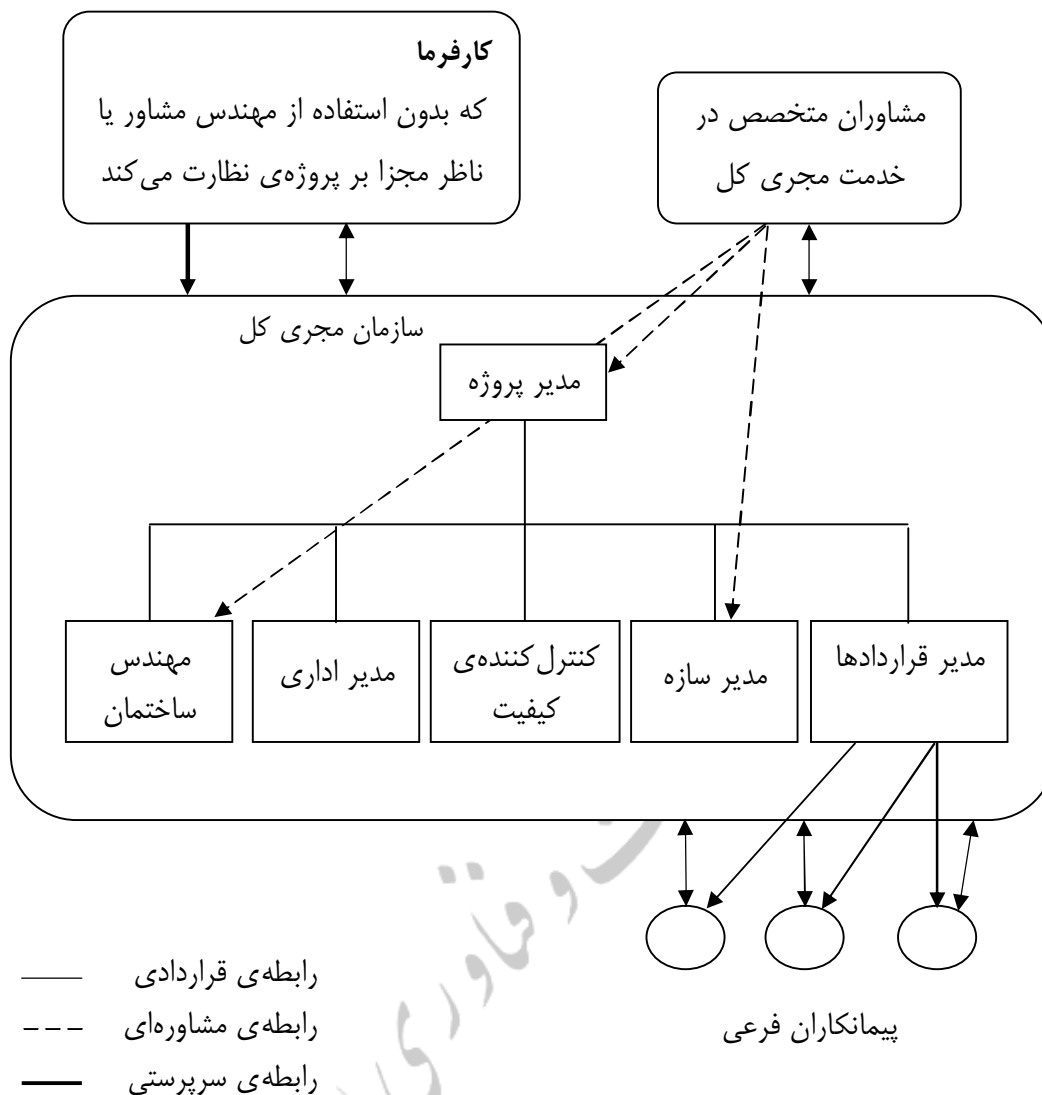


با او قرارداد ببندد. کارفرما حق دارد پیمانکاران فرعی را قبل از شروع پروژه تایید یا رد کند. اما در خلال انجام پروژه، مسوولیت کلیه‌ی امور واگذار شده به پیمانکاران فرعی برعهده پیمانکار اصلی است.

شکل شماره‌ی (۲) شرایطی را نشان می‌دهد که در یک پروژه ساختمانی بزرگ، مدیر پروژه (در سازمان پیمانکار اصلی)، وظیفه‌ی هماهنگی و نظارت بر قراردادهای فرعی را به مدیر قراردادها واگذار کرده است. برخلاف سرمایه‌گذاری مشترک، پیمانکاران فرعی شرکای پروژه محسوب نمی‌شوند اما رابطه‌ی آن‌ها با پیمانکار اصلی، همانند رابطه‌ی پیمانکار اصلی با کارفرماست. بنابراین آن‌ها به صورت واحدهای مستقل، و نه به صورت مشارکت، عمل می‌کنند. همان‌گونه که کارفرما دارای مهندس مشاور یا ناظری است که به نمایندگی از او بر پروژه نظارت می‌کند، رسیدگی به فعالیت‌های پیمانکاران فرعی نیز باید توسط پیمانکار اصلی و از طریق مهندس یا ناظری که او تعیین می‌کند، صورت پذیرد. پرداخت نهایی به پیمانکار فرعی، مستقیماً توسط پیمانکار اصلی (و نه توسط کارفرما)، انجام می‌شود. مدیر پروژه در سازمان پیمانکار اصلی، مسوول کلیه مذاکرات با پیمانکاران فرعی است و توافق در مورد برنامه‌ریزی کار آنان و این‌که چه سهمی در اجرای کل پروژه داشته باشند برعهده‌ی اوست.

## سازمان مشاور

مشاوران متخصص (چه حقیقی باشند و چه حقوقی) در دو سطح به کار گرفته می‌شوند: نخست، توسط کارفرما یا مشتری؛ و دوم، توسط پیمانکار. ارجح است که کارفرما صرفاً یک مشاور اصلی (یک شرکت مهندسی مشاور) داشته باشد و این مشاور، مسوولیت سایر مشاوران، و همچنین مسوولیت طراحی و سرپرستی پروژه مورد نظر را به عهده گیرد. به کارگیری چندین مشاور هم‌ردیف، منجر به اغتشاش سیاست‌ها و فقدان هماهنگی خواهد شد. مشاور اصلی می‌تواند کار مشاوران دیگر را نیز هماهنگ کند. این همان سطحی است که بیشتر مشاوران متخصص (بسته به ماهیت پروژه به ویژه در مراحل طرح‌ریزی پروژه) مورد استفاده قرار می‌گیرند.



شکل ۲. روابط مدیر پروژه

رابطه مدیر پروژه با مشتری، مشاوران تخصصی و پیمانکاران فرعی در یک پروژه ساختمانی

در برخی پروژه‌ها، پیمانکار (مجری) فقط به رهنمودها و خدمات یک فرد متخصص، و نه به یک مجموعه مهندسی مشاور، نیاز دارد. در پروژه‌های ساختمانی می‌توان از مشاوران متخصص مانند کارشناسان متخصص در کارسنجی، ایمنی کار، اقتصاد شرایط کار، و جابه‌جایی مواد و مصالح استفاده کرد. در پروژه‌های صنعتی و تحقیقاتی، می‌توان از متخصصان خارج از سازمان، مانند مشاوران مدیریت و مهندسان با تجربه به منظور مشاوره در خصوص اقتصادی‌ترین روش سازماندهی پروژه و انتخاب مواد و قطعات مختلف استفاده کرد. شکل شماره‌ی (۲) شرایطی را نشان می‌دهد که از مشاوران متخصص برای آرایه‌ی



خدمات مشاوره‌ای به مدیر پروژه، مدیر سازه، و مهندس ساختمان استفاده شده است. این مثال، حاکی از آن است که کارفرما یا مشتری، امور برنامه‌ریزی، طراحی و نظارت را راساً انجام می‌دهد و دلالت بر این دارد که وی در سازمان خود دارای کارکنانی است که می‌توانند این‌گونه وظایف را تحت نظارت مدیر پروژه او به اجرا درآورند.

انديشكده صنعت و فناوري (آصف)