

## شناسایی و رتبه بندی و ارائه راهبردهای ممکن جهت موفقیت عقد قرارداد با پیمانکار پروژه ها (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی امیرکبیر)

علی حیاتی، دانشجوی کارشناسی ارشد، مدیریت صنعتی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر دیلم، دیلم، ایران  
Ali59h@akpc.ir

دکتر روح اله زاهدی راد، استادیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بندر دیلم، ایران  
zahedirad1595@gmail.com

### چکیده

این تحقیق با هدف شناسایی و رتبه بندی و ارائه راهبردهای ممکن جهت موفقیت عقد قرارداد با پیمانکار پروژه ها (مورد مطالعه: شرکت پتروشیمی امیرکبیر) انجام شده است. پژوهش حاضر به لحاظ هدف از جمله تحقیقات کاربردی، و به لحاظ شیوه جمع آوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی - تحلیلی است، جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان و متخصصان کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی امیرکبیر می باشد. از بین تعداد جامعه آماری ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان در امور قراردادها و پیمانها به روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب گردید. در این تحقیق از ابزار مصاحبه استفاده شد.

**مقوله های شرایط درونی** شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها مورد بررسی بر مبنای دیدگاه خبرگان و کارشناسان در پژوهش شامل: الف: مقررات داخلی که شامل مقوله های فرعی مقررات های پیش از اجرای پروژه و مقررات های حین اجرای پروژه. ب: نمایندگان کارفرما که شامل مقوله فرعی تعریف پروژه، طی انجام پروژه و اتمام پروژه می باشد. ج: اسناد مناقصه که شامل مقوله فرعی شرایط حاکم بر روند مناقصه، پیش نویس قرارداد، شرح کار، جداول قیمت می باشد.

**مقوله های شرایط بیرونی** شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها مورد بررسی بر مبنای دیدگاه خبرگان و کارشناسان در پژوهش شامل: الف: حاکمیت که شامل مقوله های فرعی مجموعه قوانین، شرایط عمومی قراردادها و آرا و بخشنامه ها. ب: قابلیت های عملی پیمانکار که شامل مقوله های فرعی توان رهبری، توان اجرایی و توان مالی. ج: چالش های کسب و کار که شامل مقوله های فرعی سیاسی و اقتصادی.

**مقوله های راهبردهای پیشنهادی** جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه در شرکت پتروشیمی امیرکبیر مورد بررسی بر مبنای دیدگاه خبرگان و کارشناسان در پژوهش شامل: الف: راهبردهای درون سازمانی که شامل مقوله های فرعی اصلاح مقررات پیش از اجرای پروژه، ارتقای کیفی نیروی انسانی کارفرما، بازنگری در شکل و محتوای اسناد مناقصه. ب:

راهبردهای برون سازمانی که شامل مقوله های فرعی همگرایی با حاکمیت، مشارکت در راهبری کارگاه پیمانکار، تعامل مستمر و سازنده با پیمانکار. در خاتمه نیز پیشنهاداتی ارائه گردید.

**کلید واژه:** راهبردهای ممکن جهت موفقیت عقد قرارداد، پیمانکار پروژه ها، شرکت پتروشیمی امیرکبیر.

پیشنهادی به عنوان معیار اصلی انتخاب به کار می رود، در حالی که این رویکرد، در صورت بی توجهی به شاخص های کیفی، فنی و مدیریتی، می تواند ریشه بسیاری از مشکلات آتی پروژه باشد. تجربه های متعدد نشان داده است که تکیه صرف بر قیمت، بدون ارزیابی سابقه اجرایی، توان فنی، منابع انسانی، وضعیت مالی و سیستم مدیریت ریسک پیمانکار، به پیامدهایی مانند کیفیت پایین اجرا، دوباره کاری های متعدد، طول عمر کوتاه تأسیسات و در مصالح، مشکلات جدی در بهره برداری و نگهداری و در نهایت افزایش هزینه های غیرمستقیم منجر می شود. از سوی دیگر، پیمانکاران کم تجربه یا فاقد ساختار حرفه ای، معمولاً در طول اجرای کار با ارائه ادعاها و مطالبات مکرر (Claims) تلاش می کنند کاهش غیرمنطقی قیمت پیشنهادی اولیه را جبران کنند، که این امر به تشدید اختلافات، تأخیر در تکمیل پروژه و تحمیل هزینه های حقوقی و قراردادی به کارفرما می انجامد. بر این اساس، رویکردهای نوین مدیریت پروژه و مدیریت پیمان، بر استفاده از مدل های ارزیابی چندمعیاره و ترکیب همزمان معیارهای قیمت، کیفیت، تجربه، توان تجهیزاتی، عملکرد گذشته و شاخص های ریسک پذیری تأکید دارند تا انتخاب پیمانکار، نه بر مبنای «ارزان ترین پیشنهاد»، بلکه بر مبنای «بهترین ارزش برای پروژه» صورت گیرد (چن<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۲۶)

## مقدمه

صنعت پتروشیمی، به عنوان یکی از ارکان اصلی اقتصاد کشور، سالانه هزاران میلیارد ریال بودجه را صرف توسعه و تکمیل پروژه های خود می کند. این سرمایه گذاری عظیم که بخش عمده ای از آن به عملیات اجرایی اختصاص دارد، تکمیل به موقع و با بودجه مصوب را امری حیاتی می سازد. این امر مستلزم بهره گیری از پیمانکارانی است که از قابلیت ها و تجربیات لازم برای اجرای پروژه های پیچیده برخوردار باشند. پروژه های عمرانی، با ماهیت گذرا و مبتنی بر ایده های نوآورانه، نیازمند مدیریت پروژه ای قوی هستند تا با ارزیابی دقیق تیم، برآورد هزینه ها و تصمیم گیری های به موقع، هدایت شوند. در این راستا، به کارگیری چارچوب های تصمیم گیری چندمعیاره پیشرفته که شاخص های نوین کیفی و پایداری را با مدل های فنی تلفیق می کنند، نقشی حیاتی در تضمین موفقیت فرآیند انتخاب پیمانکار و کاهش ریسک های عملیاتی ایفا می کند (اسمیت<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۲۶). این پروژه ها، به ویژه در محیط رقابتی امروز، باید با کمترین هزینه و بالاترین کارایی به سرانجام برسند. فرآیند انتخاب پیمانکار، یکی از حساس ترین و پیچیده ترین تصمیم ها در چرخه حیات پروژه های عمرانی و صنعتی است (ناجی<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۲).. در عمل، در بسیاری از مناقصه ها کمترین قیمت

<sup>3</sup> chen

<sup>1</sup> Smith  
2-Naji

مشکلات متعددی را به همراه خواهد داشت. مدیریت و پیشگیری از بروز اختلافات، به مراتب ساده تر و کم هزینه تر از حل اختلاف است؛ لذا انتخاب صحیح نوع قرارداد، پیش از شروع همکاری، اهمیتی دوچندان می یابد (صالحی و لرک، ۱۳۹۵).

تنظیم صحیح قرارداد و اجرای دقیق آن، می تواند منجر به بهترین عملکرد در پیشبرد اهداف پروژه شود. با این حال، پیمانکاران و کارفرمایان همواره با چالش هایی در مسیر اجرای قراردادها روبرو هستند. اتخاذ روش مناسب برای برخورد با این چالش ها، می تواند دغدغه های پیمانکاران را کاهش داده و توان و پتانسیل آن ها را برای عملکرد صحیح در پروژه ها افزایش دهد. با توجه به اهمیت و نقش پیمانکاران در توسعه صنعت پتروشیمی، ضرورت رفع موانع و الزامات قانونی در اجرای قراردادها، به ویژه با ملاحظه اصول اقتصاد مقاومتی، این پژوهش در صدد شناسایی و رتبه بندی عوامل مؤثر بر فرآیند انتخاب پیمانکار، تنظیم صحیح پیمان و اجرای موفق قراردادهای پیمانکاری در پروژه های شرکت پتروشیمی امیرکبیر است.

### مبانی نظری

#### انتخاب پیمانکار پروژه ها

انتخاب پیمانکار ذی صلاح فرآیندی حیاتی در مدیریت پروژه است که مستقیماً بر کیفیت، زمان بندی و هزینه ها تأثیر می گذارد. از آنجا که بخش عمده ای از بودجه پروژه ها صرف عملیات اجرایی می شود، انتخاب پیمانکاری که توانمندی های متناسب با اهداف پروژه را داشته باشد، ضرورتی اجتناب ناپذیر است (بایبری و همکاران، ۲۰۲۰). تصمیم گیری های نادرست در این زمینه، علاوه بر اتلاف

فرآیند انتخاب پیمانکار، یکی از پیچیده ترین تصمیمات در چرخه حیات پروژه های عمرانی است. در بسیاری از موارد، ملاک اصلی انتخاب، کمترین قیمت پیشنهادی پیمانکار است. با این حال، تجربه نشان داده است که این رویکرد، بدون در نظر گرفتن عوامل کیفی و فنی، می تواند منجر به پیامدهای ناگواری چون دوباره کاری به دلیل کیفیت پایین، دوباره کاری ناشی از تجربه ناکافی، عمر کوتاه مصالح، مشکلات نگهداری، و افزایش هزینه ها به دلیل ادعاهای متعدد پیمانکاران شود،

این امر نه تنها اهداف پروژه را با شکست مواجه می سازد، بلکه موجب اتلاف سرمایه های ملی و بروز اختلافات عدیده می گردد. لذا، یافتن رویکردی جامع و قابل قبول برای انتخاب پیمانکار، که متضمن حفظ کیفیت، رعایت بودجه و زمان بندی پروژه باشد، از اهمیت بسزایی برخوردار است (مرگاوی<sup>۴</sup>، ۲۰۲۳).

عدم تناسب سیستم اجرایی و محدوده مسئولیت ها با ظرفیت های سازمانی طرفین، یکی از اصلی ترین دلایل بروز اختلافات و شکست پروژه ها محسوب می شود. عدم شناخت دقیق ظرفیت ها، منجر به انتخاب ساختارهای قراردادی نامناسب و برداشت نادرست از محدوده مسئولیت پذیری می شود که نتیجه آن، بروز اختلافات و کاهش احتمال دستیابی به اهداف عملکردی پروژه خواهد بود (شریفی، ۱۴۰۱). قراردادها، به عنوان چارچوبی برای تبیین رویه ها، ارتباطات، اختیارات و تعهدات طرفین، نقش حیاتی در موفقیت پروژه ها ایفا می کنند. تهیه و تنظیم اصولی قرارداد، از عوامل کلیدی موفقیت است و انعقاد قراردادی مبهم، غیرجامع و همراه با ریسک نامعقول،

عملیات دارد و کارفرما متناسب با پیشرفت کار، عوض قراردادی را پرداخت می‌کند (عبیدی، ۱۳۹۵).

تمایز بنیادین در این حوزه، میان قراردادهای پیمانکاری خصوصی و دولتی بروز می‌یابد. در قراردادهای دولتی، مفهوم قرارداد از تعابیر سنتی خارج شده و به قراردادهای اداری (مشابه استخدام یا امتیاز عمومی) نزدیک می‌شود. در این نوع قراردادها، به دلیل اعمال حاکمیت از سوی دولت، «تئوری موازنه تعهدات» برهم خورده و کفه ترازو به نفع دولت سنگینی می‌کند؛ به گونه‌ای که رسیدگی به اختلافات این دسته از قراردادها غالباً در صلاحیت دادگاه‌های اداری قرار می‌گیرد (انصاری، ۱۳۹۹). با این وجود، در مواردی که هر دو طرف قرارداد دولتی باشند، دلیل متمایزی برای تفوق یکی بر دیگری وجود ندارد؛ زیرا هر دو در راستای تأمین منافع عمومی گام برمی‌دارند و در چنین شرایطی، طرفین باید همانند اشخاص خصوصی، در جایگاه حقوقی برابر و متوازن فرض شوند (امین‌پور، ۱۳۹۸).

در نهایت، با توجه به تحولات ساختاری و خصوصی‌سازی شرکت‌هایی نظیر «پتروشیمی امیرکبیر»، تمامی قراردادهای این شرکت لزوماً در زمره قراردادهای اداری یا دولتی مطلق قرار نمی‌گیرند و باید ماهیت هر قرارداد را بر اساس نوع رابطه طرفین و میزان مداخله حاکمیتی دولت در آن واکاوی کرد.

قراردادهای پیمانکاری، به عنوان عقود نامعین مستند به ماده ۱۰ قانون مدنی، از منظر «لزوم و جواز» دارای ماهیتی دوگانه و پیچیده هستند. در حالی که اصل بر لزوم بودن قراردادهاست، در پیمان‌های مبتنی بر شرایط عمومی، از ناحیه پیمانکار «عقد لازم» و از ناحیه کارفرما، با توجه به اختیارات مندرج در مواد ۴۶ (فسخ) و ۴۸ (خاتمه)، به «عقد لازم خیار» یا در برخی تفاسیر به «عقد جایز» نزدیک

منابع و کاهش کیفیت، می‌تواند صدمات جبران‌ناپذیری به پیکره سازمان وارد کند (حمصیان اتفاق، ۱۴۰۱). بر این اساس، تدوین معیارهای دقیق برای ارزیابی و انتخاب پیمانکاران، به عنوان راهکاری برای کاهش ریسک و تضمین موفقیت پروژه‌ها در سطح ملی و بین‌المللی مطرح است. هدف نهایی این فرآیند، دستیابی به حداکثر کیفیت با صرف کمترین هزینه و در کوتاه‌ترین زمان ممکن است.

### عقد قرارداد

قرارداد پیمانکاری در نظام حقوقی ایران، به عنوان یک عقد مستحدثه و نامعین، نه بر پایه متون فقهی کلاسیک، بلکه بر اساس «اصل آزادی اراده» و در چارچوب «ماده ۱۰ قانون مدنی» استوار است. این قراردادها که محصول تحولات صنعتی و اجتماعی مدرن هستند، از منظر اصول حقوقی، عقود لازم محسوب می‌شوند که جز در موارد خاص (مانند اقاله یا تجویز قانونی) قابل فسخ نیستند و اصل «اصاله اللزوم» بر آن‌ها حاکمیت دارد. با این حال، حاکمیت اراده طرفین مانع از آن است که تغییرات توافقی یا درج شروط ضمن عقد، ماهیت لزومی آن را مخدوش سازد (طباطبایی، ۱۳۹۲).

اگرچه در حقوق ایران اصل بر رضایی بودن قراردادهاست، اما قراردادهای پیمانکاری به دلیل حساسیت و ضرورت تبیین دقیق تعهدات، به سمت تشریفاتی شدن حرکت کرده‌اند. استفاده از «شرایط عمومی پیمان» و فرم‌های استاندارد سازمان برنامه و بودجه، نشان‌دهنده لزوم رعایت این تشریفات برای اعتبار و نظم‌بخشی به رابطه طرفین است. این عقود ذاتاً «مستمر» هستند؛ به این معنا که در بازه‌های زمانی مشخص، پیمانکار (حقیقی یا حقوقی) تعهد به اجرای

مبانی فسخ و خاتمه برای حفظ تعادل قرارداد ضروری است (کاتوزیان، ۱۳۸۳).

### قراردادهای پیمانکار براساس شرایط عمومی پیمان

قراردادهای پیمانکاری معمولاً بر اساس شرایط عمومی پیمان تنظیم می‌شوند که چارچوب اصلی اجرای پروژه را مشخص می‌کند. این شرایط شامل معرفی طرفین، مشخصات پروژه، حقوق و تعهدات، مسئولیت‌ها و فرآیندهای اجرایی است.

همچنین بخش‌های مهمی مانند مشخصات فنی، استانداردهای کیفیت، زمان‌بندی، پرداخت‌ها و جریمه‌های تأخیر را دربرمی‌گیرد. در این قراردادها، موضوع بیمه، مسئولیت‌های ناشی از حوادث و خسارات نیز به‌طور دقیق پیش‌بینی می‌شود. یکی از ارکان مهم این اسناد، روش‌های رفع اختلاف مانند داوری و صلح است که به حل سریع تر منازعات کمک می‌کند (حیدری نصیرآبادی و همکاران، ۱۴۰۲).

موفقیت پروژه‌های پیمانکاری نیز به برنامه‌ریزی دقیق، تیم کارآمد، مدیریت منابع، ارتباطات مؤثر و مدیریت فعال ریسک وابسته است (باپیری، ۲۰۲۰؛ اصغرزاده، ۲۰۱۸).

### پیشینه تحقیق

قربانی و همکاران (۱۴۰۰) در پژوهش خود به بررسی میزان سهم عوامل مؤثر بر بروز ادعاهای قراردادی پیمانکاران با استفاده از شبکه عصبی شعاعی پرداختند. در این تحقیق مدلی مبتنی بر شبکه عصبی شعاعی به عنوان یکی از انواع شبکه‌های عصبی مصنوعی ارائه گردید تا با توجه به لزوم شناسایی سهم هر یک از دست اندرکاران پروژه در بروز ادعا قادر به شناسایی و پیش‌بینی آن باشد.

می‌شود (شهیدی، ۱۳۹۸). برخلاف عقود جایز محض که مشمول ماده ۱۸۶ قانون مدنی هستند و بدون قید و شرط قابل فسخ‌اند، حق فسخ یا خاتمه کارفرما در قراردادهای پیمانکاری مقید به تحقق شرایط و تشریفات خاصی است که این خود نشان‌دهنده استحکام این قراردادها نسبت به عقود جایز سنتی است. پیمانکار نیز تحت شرایط خاصی (مانند بند ج ماده ۲۸ یا ماده ۲۹) حق خاتمه دارد، اما این حق غالباً ماهیتی دفاعی در برابر عدم انجام تعهدات کارفرما (خيار تخلف از شرط) دارد (ادیبی، ۱۳۹۶).

از حیث آثار حقوقی، قرارداد پیمانکاری در زمره «عقود عهدی و اذنی» قرار می‌گیرد. این قرارداد تملیکی نیست، چرا که موجد حق عینی برای پیمانکار نمی‌باشد، بلکه پیمانکار با «اذن» کارفرما، حق تصرف موقت در کارگاه را برای اجرای پروژه می‌یابد. در عین حال، به دلیل ایجاد حق دینی برای طرفین (تعهد پیمانکار به ساخت و تعهد کارفرما به پرداخت)، یک عقد عهدی محسوب می‌شود (شمس، ۱۳۹۸). این قراردادها همچنین به دلیل گستردگی شروط ضمن عقد (نظیر تحویل زمین، نحوه صورت وضعیت نویسی و پرداخت)، «عقد مشروط» به شمار می‌روند؛ به طوری که اجرای تعهد اصلی، به شدت به تحقق این شروط فرعی وابسته است. در نهایت، ماهیت پیمانکاری یک «عقد معوض» است، زیرا در آن، اجرای تعهدات عملیاتی پیمانکار مستقیماً در برابر تعهدات مالی کارفرما قرار می‌گیرد (گلابتونچی و همکاران، ۱۴۰۱). تمایز میان این قراردادها و قراردادهای بین‌المللی (مانند فیدیک) در آن است که در فیدیک، حق فسخ با شرایطی متوازن برای هر دو طرف پیش‌بینی شده است، در حالی که در نظام حقوقی ایران، به دلیل تفاوت در جایگاه قانونی طرفین، تحلیل دقیق

نشان داد که موضوع تاخیر به عنوان عامل اصلی اختلاف برای پیمانکاران در ساراواک است. همچنین آزمون من ویتنی U تفاوت آماری معنی داری را در دیدگاه پیمانکاران بین تجربه کاری کمتر یا مساوی ۱۰ سال و تجربه بیش از ۱۰ سال در چهار علت: مدیریت ضعیف هزینه، موضوع مالی، موضوع تاخیر و تفسیر متفاوت از مفاد قرارداد نشان داد.

### روش تحقیق

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از جمله تحقیقات کاربردی، و به لحاظ شیوه جمع آوری اطلاعات یک تحقیق توصیفی - تحلیلی است. جامعه آماری این تحقیق شامل خبرگان و متخصصان کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی امیرکبیر می باشد. از بین تعداد جامعه آماری ۱۵ نفر از کارشناسان و خبرگان در امور قراردادها و پیمانها به روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب می گردد. روش تحقیق حاضر تلفیقی از روش کیفی می باشد. در روش تحقیق کیفی هدف شناسایی، طبقه بندی و استخراج مفاهیم براساس مطالعه متون یا مبتنی بر دیدگاه خبرگان است. بنابراین ابزارهای اصلی گردآوری دادهها در روش تحقیق کیفی مصاحبه یا مطالعات کتابخانه‌ای است که در این تحقیق از ابزار مصاحبه استفاده شده است. در روش کمی نیز از طریق پرسشنامه به رتبه بندی راهبردهای پیشنهادی جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه پتروشیمی امیرکبیر پرداخته شد. روش تجزیه و تحلیل دادهها در این پژوهش تلفیقی از روش کمی و کیفی است. داده ها در بخش کیفی با استفاده از مصاحبه و با تحلیل و کدگذاری

خروجی این شبکه نیز درصد سهم هر یک از کارفرما، مشاور و پیمانکار در بروز ادعای قراردادی قرار گرفت. پس از آموزش و آزمایش شبکه طراحی شده، نتایج حاکی از قابلیت ۸۲ درصدی مدل در پیش بینی صحیح خروجیها می باشد.

ناجی و همکاران (۲۰۲۲) در پژوهش خود به بررسی و ارزیابی عوامل موفقیت در انتخاب پیمانکاران با در نظر گرفتن ارتباط آنها پرداختند. این پژوهش از نظرسنجی از متخصصان و کاربرد ANP به عنوان روش رتبه بندی متغیرها استفاده نمود. ۳۱ معیار حیاتی برای موفقیت و عملکرد پروژه های عمرانی حیاتی پیش بینی شد. متغیرهای فنی، مالی و صلاحیت به سه گروه تقسیم شدند که مدل ANP نشان داد که جنبه های مالی مرتبط ترین هستند. یافته های این مطالعه نشان داد که ثبات مالی در رتبه اول قرار دارد و پس از آن قیمت پیشنهادی، تاریخ تحویل پیشنهادی، تجربه در پروژه های مشابه، سابقه گذشته، صلاحیت مهندسان و کارکنان فنی، گارانتی و خدمات پس از فروش قرار گرفته است. پنج عامل آخر شامل سطح نوآوری، استفاده از فناوری های جدید، برنامه های آموزشی کارکنان، ملاحظات زیست محیطی و تعداد دارایی های نقدی بود.

هائو و همکاران (۲۰۲۳) در پژوهش خود به بررسی عوامل ایجاد اختلاف بین پیمانکاران و کارفرما را از دیدگاه پیمانکاران در صنعت ساخت و ساز پرداختند. ۸۶ پیمانکار به پرسشنامه آنلاین پاسخ دادند که میزان پاسخ معتبر ۳۴ درصد بود. برای بررسی دیدگاه پاسخ دهندگان از آمار توصیفی و آزمون یو من ویتنی استفاده شد. یافته ها

شنیدن فعال و بی طرفی انجام می شود. انعطاف پذیری این روش امکان شفاف سازی سریع و دریافت پاسخ های صادقانه و تأمل برانگیز را برای پژوهشگر فراهم می آورد. پایایی مصاحبه در مراحل اجرا، نسخه برداری و تحلیل سنجیده شده و برای اعتباربخشی، از روش توافق درون موضوعی دو کدگذار استفاده می گردد. طبق فرمول تکرارپذیری، کسب حداقل ۶۰ درصد توافق میان ارزیابان، نشان دهنده پایایی مطلوب و تأیید علمی نتایج در کدگذاری یافته ها است.

متن مصاحبه و ارائه مدل پارادایمی پرداخته شد. در روش گراندد تئوری با استفاده از یک دسته داده ها، نظریه ای تکوین می یابد. برای تجزیه و تحلیل روش کیفی این پژوهش از طریق نرم افزار MAXQDA و برای تجزیه و تحلیل روش کمی داده ها از طریق نرم افزار SPSS و آزمون رتبه بندی فریدمن صورت گرفت.

### نتایج پژوهش

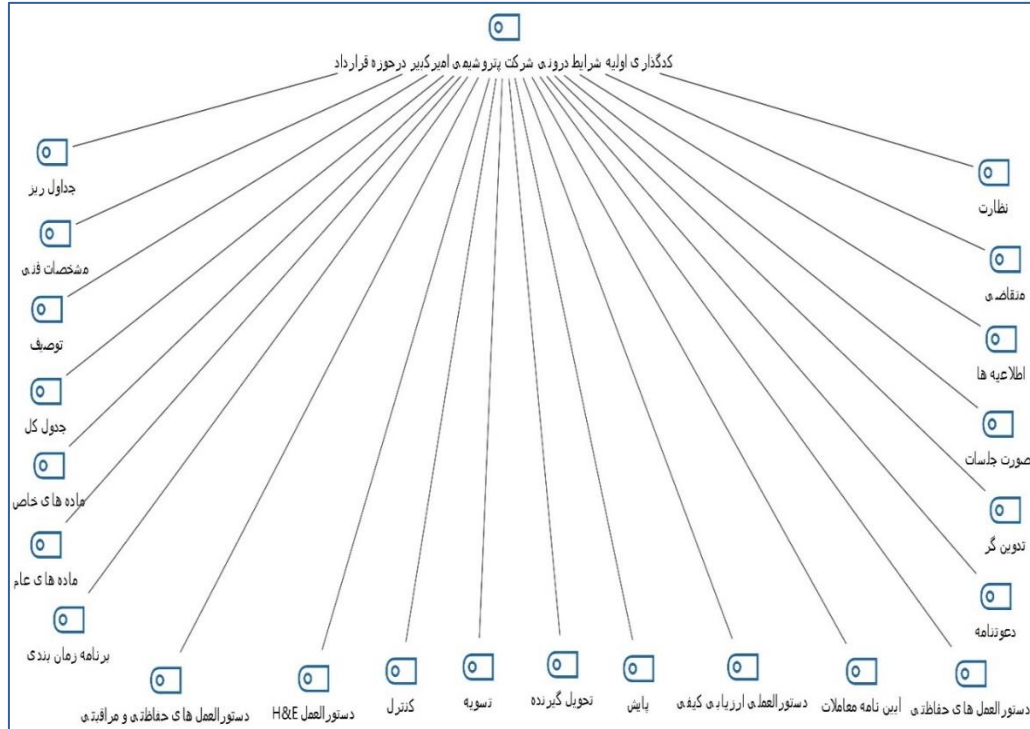
#### بخش کیفی

مصاحبه در چهار رویکرد (ساختارمند تا غیرساختارمند) با هدف درک عمیق تجارب و بر پایه مهارت های نظیر

جدول ۱: محاسبه پایایی بازآزمون

ردیف	تعداد کل کدها	تعداد توافقات	تعداد عدم توافقات	پایایی بازآزمون (درصد)
۱	۳۱	۸	۵	۵۲ درصد
۲	۲۳	۶	۴	۵۲ درصد
۳	۱۷	۷	۳	۸۲ درصد
کل	۷۱	۲۱	۱۲	۶۰

## شرایط درونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادهای با پیمانکاران پروژه



شکل ۱: کدگذاری اولیه شرایط درونی

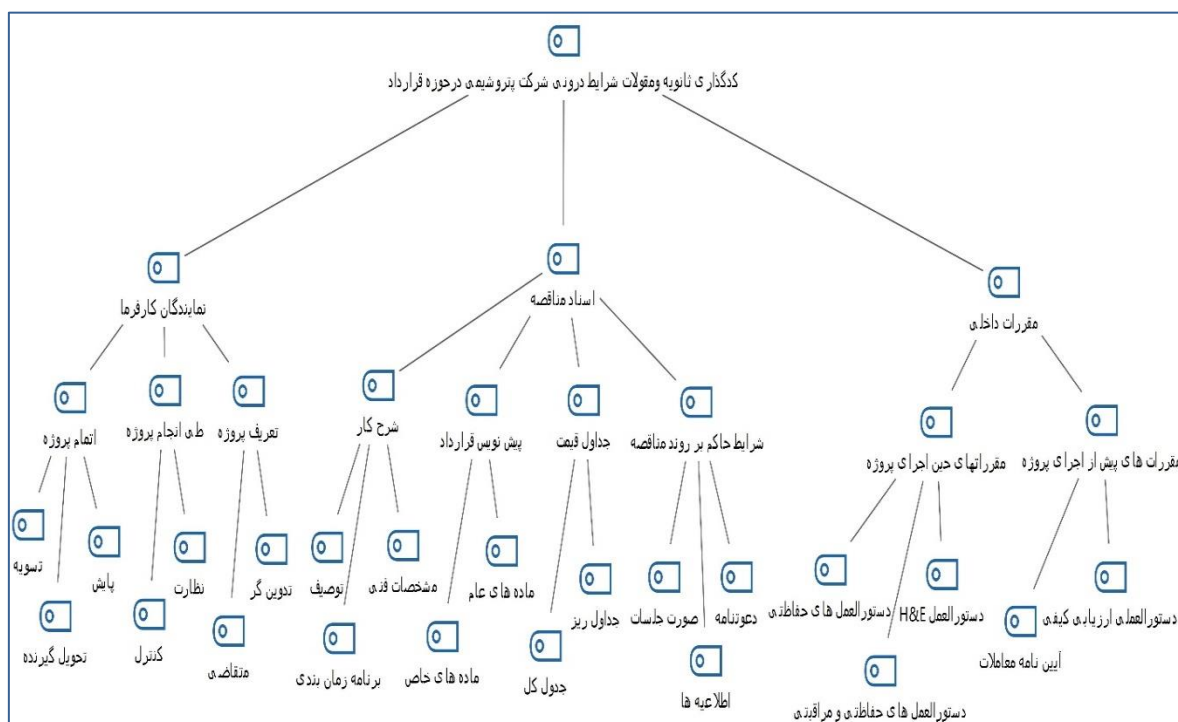
شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادهای با پیمانکار

پروژه ها

جدول ۲: کدگذاری اولیه شرایط درونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادهای با پیمانکار پروژه ها

۱. دستورالعمل های حفاظتی و مراقبتی
۲. کنترل
۳. ماده های خاص
۴. آیین نامه معاملات
۵. توصیف
۶. برنامه زمان بندی
۷. دستورالعمل ارزیابی کیفی
۸. مشخصات فنی
۹. جدول کل

۱۰. دستورالعمل های حفاظتی
۱۱. دعوتنامه
۱۲. تحویل گیرنده
۱۳. اطلاعیه ها
۱۴. پایش
۱۵. صورت جلسات
۱۶. نظارت
۱۷. متقاضی
۱۸. ماده های عام
۱۹. دستورالعمل H&E
۲۰. تدوین گر
۲۱. تسویه
۲۲. جداول ریز



شکل ۲: کدگذاری ثانویه و کدهای مفهومی و مقولات شرایط درونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها

جدول ۳: کدگذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات شرایط درونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه

قراردادها با پیمانکار پروژه ها

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
دستورالعمل ارزیابی کیفی	مقرراتهای پیش از اجرای پروژه	مقررات داخلی
آیین نامه معاملات		
H&E دستورالعمل	مقرراتهای حین اجرای پروژه	
دستورالعمل های حفاظتی		
دستورالعمل های حفاظتی و مراقبتی		
متقاضی	تعریف پروژه	نمایندگان کارفرما
تدوین گر	طی انجام پروژه	
نظارت		
کنترل		
تحويل گیرنده	اتمام پروژه	اسناد مناقصه
پایش		
تسویه		
دعوتنامه	شرایط حاکم بر روند مناقصه	
صورت جلسات		
اطلاعیه ها		
ماده های عام	پیش نویس قرارداد	
ماده های خاص		
توصیف	شرح کار	
برنامه زمان بندی		
مشخصات فنی		
جدول کل	جداول قیمت	
جداول ریز		

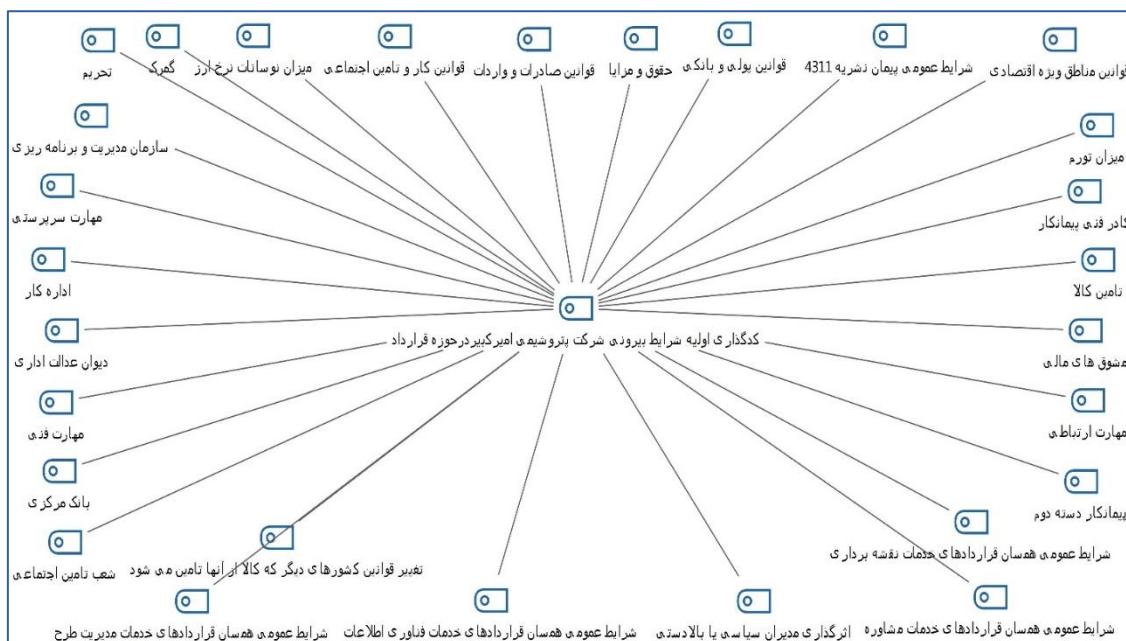
۳. **اسناد مناقصه:** شامل فرآیند برگزاری (دعوتنامه و صورت جلسات)، پیش نویس قرارداد (مواد عام و خاص)، شرح کار (مشخصات فنی و زمان بندی) و جداول تفصیلی قیمت.

### شرایط بیرونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکاران پروژه

بر اساس دیدگاه خبرگان، شرایط درونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قرارداد با پیمانکاران شامل سه مقوله محوری است:

۱. **مقررات داخلی:** مشتمل بر الزامات پیش از اجرا (ارزیابی کیفی و آیین نامه معاملات) و حین اجرا (دستورالعمل های HSE، انبارداری و حفاظتی).

۲. **نمایندگان کارفرما:** ناظر بر نقش های کلیدی در سه مرحله تعریف پروژه (متقاضی و تدوین گر)، حین انجام (نظارت و کنترل) و اتمام پروژه (تحویل، پایش و تسویه).

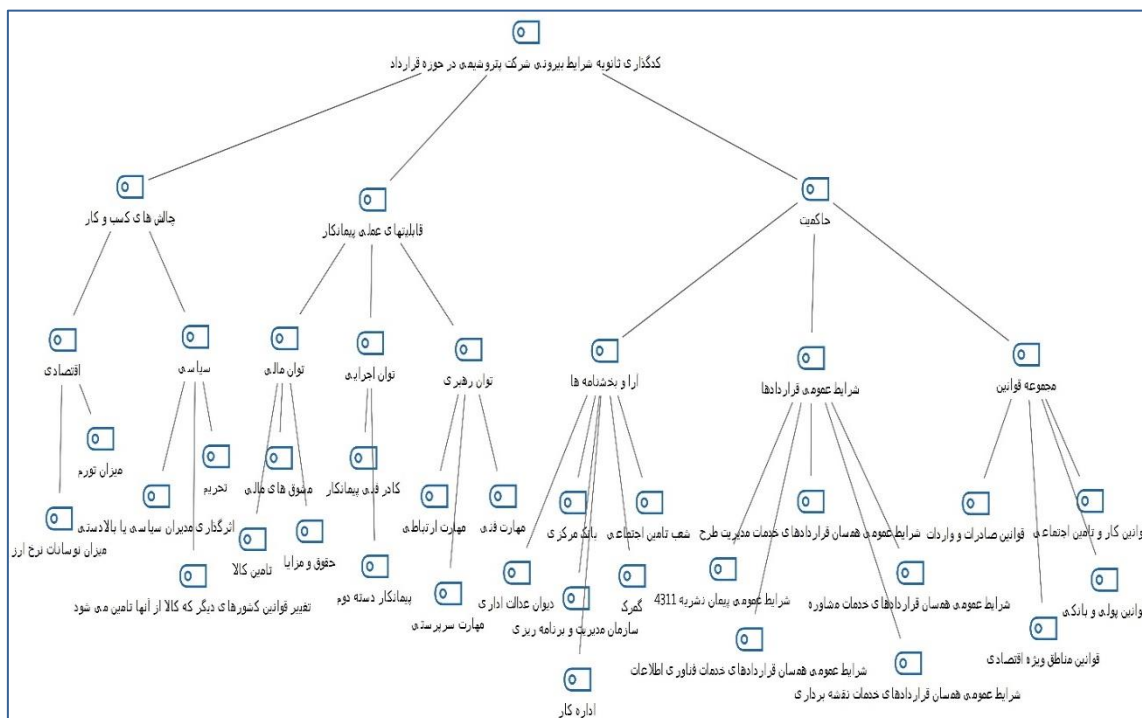


شکل ۳: کدگذاری اولیه شرایط بیرونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها

جدول ۴: کدگذاری اولیه شرایط بیرونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها

۱. شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات فناوری اطلاعات
۲. شعب تامین اجتماعی
۳. شرایط عمومی پیمان نشریه ۴۳۱۱
۴. مهارت فنی
۵. شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات نقشه برداری
۶. شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات مشاوره

۷. گمرک
۸. حقوق و مزایا
۹. قوانین پولی و بانکی
۱۰. قوانین مناطق ویژه اقتصادی
۱۱. دیوان عدالت اداری
۱۲. بانک مرکزی
۱۳. قوانین کار و تامین اجتماعی
۱۴. شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات مدیریت طرح
۱۵. سازمان مدیریت و برنامه ریزی
۱۶. قوانین صادرات و واردات
۱۷. اداره کار
۱۸. مهارت سرپرستی
۱۹. تحریم
۲۰. میزان نوسانات نرخ ارز
۲۱. کادر فنی پیمانکار
۲۲. میزان تورم
۲۳. تغییر قوانین کشورهای دیگر که کالا از آنها تامین می شود
۲۴. پیمانکار دسته دوم
۲۵. اثرگذاری مدیران سیاسی یا بالادستی
۲۶. مشوق های مالی
۲۷. مهارت ارتباطی
۲۸. تامین کالا



شکل ۴: کدگذاری ثانویه و کدهای مفهومی و مقولات شرایط بیرونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها

جدول ۵: کدگذاری ثانویه و شکل دهی کدهای مفهومی و مقولات شرایط بیرونی شرکت پتروشیمی امیرکبیر در حوزه قراردادها با پیمانکار پروژه ها

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفاهیم
حاکمیت	شرایط قراردادهای عمومی	قوانین پولی و بانکی
		قوانین کار و تامین اجتماعی
		قوانین صادرات و واردات
		قوانین مناطق ویژه اقتصادی
حاکمیت	شرایط قراردادهای عمومی	شرایط عمومی پیمان نشریه ۴۳۱۱
		شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات مشاوره
		شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات مدیریت طرح
		شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات نقشه برداری
		شرایط عمومی همسان قراردادهای خدمات فناوری اطلاعات

مفاهیم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
دیوان عدالت اداری	آرا و بخشنامه ها	
بانک مرکزی		
اداره کار		
شعب تامین اجتماعی		
گمرک		
سازمان مدیریت و برنامه ریزی		
مهارت فنی	توان رهبری	قابلیتهای عملی پیمانکار
مهارت سرپرستی		
مهارت ارتباطی		
کادر فنی پیمانکار	توان اجرایی	
پیمانکار دسته دوم		
تامین کالا	توان مالی	
حقوق و مزایا		
مشوق های مالی		
اثرگذاری مدیران سیاسی یا بالادستی	سیاسی	
تغییر قوانین کشورهای دیگر که کالا از آنها تامین می شود		
تحریم	اقتصادی	
میزان تورم		
میزان نوسانات نرخ ارز		

۱. **حاکمیت:** شامل «مجموعه قوانین» (کار، بانکی، مناطق ویژه)، «شرایط عمومی قراردادها» (نشریه ۴۳۱۱ و قراردادهای همسان خدمات) و «آرا و بخشنامه‌های»

تحلیل دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد که **شرایط بیرونی** مؤثر بر قراردادهای پتروشیمی امیرکبیر در سه حوزه اصلی طبقه‌بندی می‌شود:

۳. **چالش های کسب و کار:** دربرگیرنده عوامل «سیاسی» (تحریم ها و مداخلات بالادستی) و عوامل «اقتصادی» (تورم و نوسانات نرخ ارز) که به طور مستقیم بر روند اجرای پیمان ها اثر گذارند.

نهادهایی نظیر دیوان عدالت، بانک مرکزی و سازمان مدیریت.

۲. **قابلیت های عملی پیمانکار:** متمرکز بر «توان رهبری» (مهارت های فنی و ارتباطی)، «توان اجرایی» (کادر فنی و پیمانکاران دست دوم) و «توان مالی» (تأمین کالا و حقوق).

جدول ۶: نتایج آزمون One-Sample T Test برای بررسی وضعیت ابعاد اصلی

شاخص ها	اختلاف میانگین	عدد معناداری	آماره t	وضعیت شاخص
راهبردهای درون سازمانی	۰/۸۲۴۵	۰/۰۰۰	۵/۴۱۴	موثر در جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه
راهبردهای برون سازمانی	۰/۶۵۷۸	۰/۰۰۰	۴/۴۶۳	موثر در جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه
رتبه بندی راهبردها به لحاظ بار مالی	۰/۳۵۰۸	۰/۰۰۱	۲/۴۶۷	موثر در جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه
رتبه بندی راهبردها به لحاظ تقدم زمانی	۰/۴۵۶۱	۰/۰۰۲	۳/۴۲۲	موثر در جهت موفقیت عقد قراردادها با پیمانکار پروژه

توجه به اینکه مقدار t محاسبه شده برای این ابعاد بزرگ تر از ۱.۹۶ است، بنابراین میانگین اهمیت این عوامل بالاتر از ۳ است؛ یعنی ابعاد اصلی پژوهش از نظر خبرگان و متخصصان کارکنان رسمی شرکت پتروشیمی امیرکبیر دارای اهمیت هستند.

نتایج آزمون میانگین اهمیت برای کلیه شاخص ها در جدول زیر نشان داده شده است. براساس نتایج، از آنجا که عدد معناداری برای این ابعاد کمتر از ۵ درصد (عدد معناداری = ۰.۰۰۰) است، فرض  $H_0$  در سطح اطمینان ۹۵ درصد رد می شود. رد فرضیه  $H_0$  به این معنا است که اهمیت شاخص های استخراج شده در حد متوسط نیست. با

جدول ۷: نتایج آزمون One-Sample T Test برای بررسی وضعیت کلیه شاخص های مستخرج به تفکیک

هر مولفه

متغیرها	شاخص ها	عدد معناداری	آماره t	وضعیت شاخص
راهبردهای درون سازمانی	اصلاح مقررات پیش از اجرای پروژه	۰/۰۰۰	۵/۴۰۹	با اهمیت
	ارتقای کیفی نیروی انسانی کارفرما	۰/۰۰۰	۴/۶۸۳	با اهمیت

بازنگری در شکل و محتوای اسناد مناقصه	۰/۰۰۰	۳/۶۲۱	بااهمیت
راهبردهای برون سازمانی	همگرایی با حاکمیت پروژه	۰/۰۰۰	بااهمیت
	مشارکت در راهبری کارگاه پیمانکار	۰/۰۰۰	بااهمیت
	تعامل مستمر و سازنده با پیمانکار	۰/۰۰۰	بااهمیت
	۴/۵۲۰	بااهمیت	
رتبه بندی راهبردها به لحاظ بار مالی	بار مالی یکسان برای کلیه راهبردها جهت موفقیت قراردادهای پروژه	۰/۰۰۱	بااهمیت
	بار مالی زیاد در اجرای راهبردهای درون سازمانی برای شرکت	۰/۰۰۵	بااهمیت
	بار مالی زیاد در اجرای راهبردهای برون سازمانی برای شرکت	۰/۰۰۰	بااهمیت
رتبه بندی راهبردها به لحاظ تقدم زمانی	تقدم زمانی راهبردهای درون سازمانی	۰/۰۰۰	بااهمیت
	تقدم زمانی راهبردهای برون سازمانی	۰/۰۰۲	بااهمیت
	عدم تقدم زمانی اجرای راهبردهای پیشنهادی نسبت به یکدیگر	۰/۰۰۰	بااهمیت
۲/۹۷۵	بااهمیت		
۴/۰۲۵	بااهمیت		
۱/۹۸۳	بااهمیت		
۲/۰۰۲	بااهمیت		
۳/۷۶۴	بااهمیت		
۵/۱۲۷	بااهمیت		
۱/۹۹۶	بااهمیت		
۲/۴۵۸	بااهمیت		

یکسان بودن یا متفاوت بودن اهمیت عوامل را مشخص می کند.

خروجی آزمون فریدمن در جدول زیر که در بردارنده میانگین رتبه های ابعاد اصلی و اولویت کلیه شاخص ها به تفکیک هر مولفه است، نشان داده شده است.

برای رتبه بندی ابعاد اصلی و شاخص های پژوهش، از آزمون فریدمن استفاده شد. در این قسمت با استفاده از نتایج داده های کمی به این سؤال پاسخ داده می شود که ترتیب اهمیت هر یک ۴ بعد اصلی و ۱۲ شاخص شناسایی شده پژوهش به چه صورت است. نتایج آزمون فریدمن

جدول ۸: نتایج آزمون فریدمن برای بررسی اولویت کلیه شاخص ها

اولویت	میانگین رتبه	شاخص	بعد اصلی (مولفه)
۱	۲/۰۸	اصلاح مقررات پیش از اجرای پروژه	درون راهبردهای سازمانی
۲	۲/۰۵	ارتقای کیفی نیروی انسانی کارفرما	
۳	۲/۰۱	بازنگری در شکل و محتوای اسناد مناقصه	
۳	۱/۹۷	همگرایی با حاکمیت پروژه	برون راهبردهای سازمانی
۲	۱/۹۹	مشارکت در راهبری کارگاه پیمانکار	
۱	۲/۰۸	تعامل مستمر و سازنده با پیمانکار	

۳	۱/۹۹	بار مالی یکسان برای کلیه راهبردها جهت موفقیت قراردادهای پروژه	رتبه بندی راهبردها به لحاظ بار مالی
۲	۲/۰۵	بار مالی زیاد در اجرای راهبردهای درون سازمانی برای شرکت	
۱	۲/۱۶	بار مالی زیاد در اجرای راهبردهای برون سازمانی برای شرکت	
۱	۲/۳۷	تقدم زمانی راهبردهای درون سازمانی	رتبه بندی راهبردها به لحاظ تقدم زمانی
۳	۲/۰۲	تقدم زمانی راهبردهای برون سازمانی	
۲	۲/۱۳	عدم تقدم زمانی اجرای راهبردهای پیشنهادی نسبت به یکدیگر	

### بحث و نتیجه گیری

پژوهش حاضر با هدف شناسایی و تدوین راهبردهای بهینه جهت موفقیت در عقد قرارداد با پیمانکاران پروژه‌ها در شرکت پتروشیمی امیرکبیر انجام شده و ابعاد مختلف درونی و بیرونی مؤثر بر این فرآیند را مورد واکاوی قرار داده است. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهد که موفقیت در نظام قراردادی شرکت، تابعی از مدیریت دقیق مقوله‌های درونی همچون مقررات پیش و حین پروژه، توانمندی نمایندگان کارفرما و کیفیت اسناد مناقصه، در کنار ملاحظات بیرونی نظیر الزامات حاکمیتی، قابلیت‌های مالی و اجرایی پیمانکاران و چالش‌های کلان محیط کسب‌وکار است. در مسیر دستیابی به این موفقیت، راهبردهای درون‌سازمانی با اولویت اصلاح مقررات پیش از اجرا، ارتقای کیفی نیروی انسانی و بازنگری در محتوای اسناد مناقصه شناسایی شده‌اند. همچنین در سطح برون‌سازمانی، اولویت‌های اصلی بر محور تعامل مستمر با

نتایج رتبه‌بندی راهبردهای شرکت پتروشیمی امیرکبیر به شرح زیر است:

#### ۱. اولویت‌های اجرایی:

- درون‌سازمانی: تمرکز اصلی بر اصلاح مقررات پیش از پروژه، ارتقای نیروی انسانی و بهبود اسناد مناقصه است.

- برون‌سازمانی: اولویت نخست با تعامل سازنده با پیمانکار، و سپس مشارکت در مدیریت کارگاه و هماهنگی با حاکمیت است.

#### ۲. تحلیل مالی و زمانی:

- هزینه: راهبردهای برون‌سازمانی بیشترین بار مالی را برای شرکت دارند.

- زمان‌بندی: اجرای راهبردهای درون‌سازمانی از نظر زمانی بر اقدامات برون‌سازمانی تقدم دارد.

نتیجه کلی: برای موفقیت پروژه‌ها، شرکت باید ابتدا با هزینه کمتر به اصلاحات ساختاری و داخلی بپردازد و سپس وارد تعاملات هزینه‌بر برون‌سازمانی شود.

تا راهبر قرارداد اطمینان حاصل کند که تمام طرفین درگیر به شرایط و مفاد قرارداد پایبند هستند.

## منابع

۱. ادیبی، محمدرضا. (۱۳۹۶). "تحلیل حقوقی فسخ و آثار آن در قراردادهای دولتی"، چاپ اول، ویرایش دوم، تهران، انتشارات جاودانه جنگل، ۳۲۷ صفحه.
۲. امین پور، الهام. (۱۳۹۸). "ماهیت حقوقی قرارداد پیمانکاری در حقوق ایران"، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه تربیت مدرس.
۳. انصاری، ولی ا... (۱۳۹۹). "حقوق اداری"، تهران: انتشارات میزان.
۴. حمصیان اتفاق، مهرداد. (۱۴۰۱). "شناسایی و ارزیابی عوامل موثر بر انتخاب پیمانکار با استفاده از تلفیق دیدگاه مدیریت ساخت و روش های تصمیم گیری چندمعیاره"، مجله مهندسی سیستم و بهره وری، دوره: ۲، شماره: ۲.
۵. حیدری نصیرآبادی، داور. بزرگمهر، داوود. (۱۴۰۲). "قرارداد پیمانکاری و مسئولیت مدنی پیمانکار"، دومین کنفرانس بین المللی پژوهش های کاربردی در علوم انسانی، اقتصاد، مدیریت و حسابداری.
۶. شریفی، محمدجواد. (۱۴۰۱). "بررسی عوامل موفقیت در اجرای پروژه های عمرانی شهرداری ها"، رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری؛ شماره ۲۳: صص ۱۸۴۵-۱۸۳۶.
۷. شمس، احمد. منصور، سعید. (۱۳۹۸). "حقوق مدنی جداول عقود و معین"، چاپ اول انتشارات دادگر، ۲۵۶ صفحه.

پیمانکاران، مشارکت در راهبری کارگاه ها و همگرایی با نهادهای حاکمیتی تعریف شده است.

تحلیل اقتصادی و زمانی این راهبردها گویای آن است که اقدامات درون سازمانی به دلیل هزینه کمتر و سهولت در اجرا، از تقدم زمانی نسبت به راهبردهای برون سازمانی برخوردارند؛ در حالی که راهبردهای برون سازمانی علی رغم اهمیت بالا، بار مالی سنگین تری را بر شرکت تحمیل می کنند. از سوی دیگر، این پژوهش به آسیب شناسی ساختاری نظام پیمانکاری در ایران پرداخته و خاطر نشان می سازد که بسیاری از چالش های فعلی ریشه در عدم جامعیت قوانین، ماهیت یک جانبه و الحاقی قراردادها و نبود ضمانت های متقابل برای کارفرمایان دارد. این نابرابری در کنار نوسانات اقتصادی بازار، ضرورت استفاده از مکانیزم هایی همچون شرط تعدیل قیمت را برای حفظ توازن مالی قرارداد و جلوگیری از توقف پروژه ها دوچندان می کند. در نهایت، نتایج این تحقیق تأکید دارد که پتروشیمی امیرکبیر برای گذار از چالش های موجود، باید با اتخاذ رویکردی سیاست گذارانه و اصلاح ساختارهای داخلی، به سمت مدیریت تعارض منافع حرکت کرده و با ایجاد تعادل حقوقی میان طرفین، پیمانکار را از جایگاه یک مجری صرف به شریکی استراتژیک در مسیر توسعه پروژه ها ارتقا دهد. پیشنهاد می گردد بازنگری در شکل و محتوای اسناد مناقصه پتروشیمی امیرکبیر براساس اسناد بالادستی، تجارب کسب شده و اقتباس از اسناد مناقصه سایر سازمانهای مشابه. این مهم می بایست با هدف ایجاد فرم ها و متون جدید حسب اقتضانات پروژه و با رعایت یکپارچگی مفهومی در نگارش کلیه فصول اسناد مناقصه انجام شود. پیشنهاد می شود تمامی اسناد قرارداد بررسی و پیشرفت کار پیگیری شود و هرگونه مغایرتی شناسایی شود

PROCESS: Integrating Bim AND Esg INDICATORS. Journal OF Construction Management AND Economics, 44(2), 112-135.

16. Hao, K. Z. H., Wong, S. Y., & Low, W. W. (2023). Factors Causing Dispute In Construction Industry: Contractors' perspectives. Journal OF Surveying, Construction AND Property, 14(1), 14-26.

17. Mergawy, R. T., Hosny, H. E., & Abdelazeem, A, S. (2023). Decision Support Model FOR Contractor Selection. (23). The Open Civil Engineering Journal, 1874-1495.

18. Naji, K. K., Gunduz, M., & Falamarzi, M. H. (2022). Assessment OF CONSTRUCTION PROJECT CONTRACTOR SELECTION SUCCESS FACTORS CONSIDERING THEIR INTERCONNECTIONS. Ksce Journal OF Civil Engineering, 26(9), 3677-3690.

19. Smith, A., & Garcia, M. (2026). Artificial INTELLIGENCE IN CONSTRUCTION PROCUREMENT: Enhancing CONTRACTOR SELECTION THROUGH PREDICTIVE ANALYTICS. International Journal OF Project Management, 44(1), 45-62.

۸. شهیدی، مهدی. (۱۳۹۸). " حقوق مدنی (سقوط تعهدات)" ، تهران، انتشارات مجد، چاپ هفتم، ۱۴۳ صفحه.

۹. صالحی، غلامرضا. شفیع زاده، رضا. (۱۳۹۶). " بررسی عوامل تاثیرگذار در قرارداد پیمانکاران در پروژه های عمرانی شهرداری تهران "، پنجمین کنفرانس ملی مهندسی عمران، معماری و توسعه شهری پایدار.

۱۰. طباطبایی، محمدصادق. (۱۳۹۲). " ماهیت حقوقی قراردادهای پیمانکاری "، مطالعات فقه اقتصادی سال ۶؛ شماره ۵: صص ۷۲۰-۷۰۳.

۱۱. عبیدی، رضا. (۱۳۹۵). " تعهدات ناشی از قراردادهای پیمانکاری دولتی در حقوق ایران و فرانسه "، پایان نامه کارشناسی ارشد، تهران: دانشگاه امام صادق (ع).

۱۲. قربانی، علی. قهלקی، مجید. خیرالدین، علی. (۱۴۰۰). " مدل بررسی میزان سهم عوامل موثر بر بروز ادعاهای قراردادی پیمانکاران با استفاده از شبکه عصبی شعاعی "، نشریه مهندسی عمران و محیط زیست. دوره پنجاه و یک، شماره ۱: صص ۷۳-۸۴.

۱۳. گلابتونچی، ایرج. جعفرپور، کوروش. (۱۴۰۱). " جایگاه قراردادهای پیمانکاری طرحهای عمرانی در اقسام مختلف عقود "، دو فصلنامه جستارهای نوین حقوق اداری، دوره: ۲، شماره ۳.

۱۴. هاشمی، هادی. (۱۴۰۲). " ماهیت حقوقی قراردادهای پیمانکاری دولتی "، دوازدهمین کنفرانس بین المللی دستاوردهای نوین پژوهشی در فقه، حقوق و علوم انسانی، تهران.

15. Chen, L., Wang, Y., & Roberts, J. (2026). Advanced MULTI-CRITERIA DECISION-MAKING FRAMEWORKS FOR THE CONTRACTOR SELECTION