

توسعه مدیریت صنعت ساختمان

مدیر مسئول و صاحب امتیاز: علیرضا کریم

مدیر آتلیه طراحی: پونه پهلوانی

عکاس‌ها: پونه پهلوانی، پرهام رضایی

امور مالی: شقایق آتشبار

امور اداری: ساحل رضوانی

نظارت چاپ: پرهام رضایی

شماره پروانه انتشار: ۸۰۷۴۵

تیراژ: ۱۰۰۰ جلد

فکس: ۰۲۱-۲۶۷۶۵۹۲۱

تلفن: ۰۲۱-۲۶۷۶۶۱۴

ایمیل: magazine@samairan.com

وب سایت: www.samairan.com

کد پستی: ۱۹۹۸۸۷۳۷۶

آدرس دفتر مرکزی: تهران - سعادت آباد - بلوار پاکنژاد

پلاک ۳۸ - طبقه پنجم - واحد ۱۰

لیتوگرافی، چاپ و صحافی: چاپ خجسته - خیابان خاقانی پلاک ۷۳ - تلفن: ۰۲۱-۸۸۳۰۶۰۴۵

• مقالات ویرایش و حسب مورد کوتاه خواهند شد • صحت مطالب مقالات بر عهده نویسنده‌گان آن است

• آرای نویسندگان لزوماً نظر نشریه ساختمان‌های ماندگار نیست • نقل و انتشار مطالب این نشریه با ذکر منبع مانعی ندارد

هیئت عالی ممیزی



دکتر هومن تصدیقی

حوزه مدیریت و استراتژی
-دکترای مدیریت استراتژیک از دانشگاه شیزوکا ژاپن
-مشاور ارشد مدیریت استراتژیک و مدیریت سازمان
-عضو هیئت علمی آکادمی کسب و کار بارادکاما



دکتر محمد وحید سبط

حوزه مالی صنعت ساختمان
-عضو هیأت علمی و رئیس کمیته ارتباط با شهرک های صنعتی دانشگاه خوارزمی
-عضو کانون مشاوران اعتباری بانکی
-عضو هیئت علمی آکادمی کسب و کار بارادکاما



دکتر رضا پدیدار

حوزه سرمایه گذاری صنعت ساختمان
-رئیس انجمن شرکت های مشاور سرمایه گذاری و نظارت طرح ها
-عضو هیأت نمایندگان و رئیس کمیسیون انرژی و محیط زیست اتاق بازرگانی تهران
-مدیر عامل شرکت آیسکو

Editorial Board



امیر حسین عامری

حوزه حقوقی

-فوق لیسانس حقوق خصوصی

-وکیل پایه یک دادگستری



مهندس وحید آزادمنش

حوزه مدیریت پروژه صنعت ساختمان

-مدرس و مشاور حوزه مدیریت پروژه

-عضو تیم ویرایش نسخه ششم استاندارد

جهانی PMBOK

-دارای مدارک PMP, RMP, PFMP

-عضو هیئت علمی آکادمی کسب و کار بارادکاما



دکتر بهروز ملکی

حوزه اقتصادی صنعت ساختمان

-مهندس عمران

-دکترای اقتصاد

-تحلیل گر ارشد اقتصادی حوزه مسکن

-عضو هیئت علمی آکادمی کسب و کار بارادکاما

سخن نخست

به عنوان مهندس عمران سابق و مدیرعامل نخستین شرکت مشاور مدیریت در صنعت ساختمان و نماینده مرجع جهانی EuroCert کانادا در حوزه ماندگاری، مسئولیت اجتماعی خود دانستم تا با گردآوری و نشر دانش در حوزه‌های مختلف علم مدیریت با رویکرد و نگاه توسعه ماندگار که با صنعت ساختمان مرتبط و بر آن اثر گذار می‌باشد، ادای دینی هر چند کوچک نمایم.

هدف از انتشار «کتابنامه ساختمان‌های ماندگار» ایجاد بستری برای معرفی و ترویج فرهنگ ماندگاری در بین فعالان صنعت ساختمان بوده و به همین دلیل هیچ مدل درآمدی در جذب مقالات و معرفی پروژه‌ها، محصولات و خدمات ماندگار در این نشریه در نظر گرفته نشده است.

دعوت می‌کنم از تمامی فعالین این حوزه که رویکرد و معیارهای توسعه ماندگار را در دستور کارها و پروژه‌های خود قرار داده‌اند، با بیان تجربیات و نتایج فعالیت‌های خود و درج آن‌ها در «کتابنامه ساختمان‌های ماندگار» ما را در این مسیر همراهی نمایند.

به منظور بررسی ارزش علمی مقالات و یادداشت‌های ارائه شده به دبیرخانه نشریه، از برترین خیرگان حوزه‌های دانشی مرتبط دعوت نموده‌ایم تا در قالب هیأت عالی ممیزی و بررسی مطالب ارسالی، ما را یاری دهند.

امیدوارم این حرکت کمترین، به مرور و با همراهی شما فعالان محترم، جریانی شود تا با آن بتوانیم بحران‌های اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی مرتبط با صنعت ساختمان را تعدیل و انشالله طی چند سال برطرف نمایم.

علیرضا کریم



فهرست مقالات

۰۹

.....
#مدیریت_سازمان

.....
عزم جدی وزارت راه و شهرسازی
در به روزرسانی حوزه مدیریت
در صنعت ساختمان
دکتر حامد مظاهریان

۰۱

.....
#مدیریت_سازمانی

.....
علت رکود صنعت ساختمان
دکتر علیرضا کریم

۲۷

.....
#اقتصادی

.....
چشم انداز بازار مسکن
دکتر بهروز ملکی

۲۳

.....
#سرمایه_گذاری

.....
احراز هویت و سرمایه گذاری
در صنعت ساختمان ماندگار
دکتر رضا پدیدار

۳۷

#مدیریت_پروژه

ارتقای شایستگی‌های
یک مدیر پروژه
مهندس نازنین فدوی

۳۱

#مدیریت_پروژه

چالش‌های مدیریت
پروژه در ایران
مهندس وحید آزادمنش

۴۳

مالی

موانع و مشکلات در
مطالعات امکان سنجی
وارزیابی طرح‌های ساختمانی
دکتر محمدوحید سبط

۴۱

سرمایه_گذاری

نقش و وظایف یک مهندس
معمار در حوزه بین الملل
دکتر رضا اعظمی

۴۹

سرمایه_گذاری

چگونه پیش خرید کنیم؟
چگونه پیش فروش کنیم؟
حسین اقدامی

۴۵

مدیریت سازمان

در دل موفقیت شرکت ساختمانی
ویسا چه می‌گذرد؟
مهندس محمد تقی مرادی

۵۷

گزارش_تحلیلی

آیا افزایش قیمت مسکن
در شش ماه اخیر، نشانه
رونق در این بازار است؟
گروه مشاوران بارادکاما

۵۵

مدیریت_بهره_برداری

مدیریت بهره برداری ضرورتی
سودآور؛ نه تکلیفی هزینہ بر
هومن ابن الشریعه

علت رکود صنعت ساختمان

#مدیریت_سازمانی مهندس علیرضا کریم مدیرعامل شرکت مهندسين مشاور بارادکاما

از اواسط سال ۹۱ و پس از جهش قیمتی آن سال، صنعت ساختمان وارد فاز رکود شده و علیرغم تورم قیمتی در نیمه دوم سال ۹۶ و نیمه اول سال ۹۷، نتوانسته از این فاز رکودی خارج شود (بررسی تحلیلی این مهم در آخرین مقاله این شماره نشریه ساختمان های ماندگار در قالب گزارش گروه مشاوران بارادکاما ارائه گردیده است). تا سال ۹۵ تحلیل گران اقتصادی این رکود را، روند طبیعی رفتار سینوسی بازار مسکن اعلام می کردند و از اواخر سال ۹۵، نوید بازگشت رونق را می دادند. این اعلام نظرها با ارائه آمار افزایش تعداد معاملات توسط این کارشناسان، سال ۹۶ را سال پیش رونق در این صنعت نامیدند، درحالیکه در سال گذشته، اوضاع این صنعت نه تنها رو بهبودی غیرفت، بلکه رکود سنگین تر و فعالان این حوزه با مشکلات بیشتری دست به گریبان بودند؛ این متخصصان به علت نوع تحلیل گذشته نگرشان، سال ۹۷ را سال پیش رونق صنعت ساختمان معرفی کرده اند، ولی آیا به راستی در سال جاری گره از مشکلات این صنعت باز خواهد شد و شاهد رونق در این صنعت خواهیم بود؟ در این نوشتار بررسی علت رکود این صنعت با نگاه مدیریت سیستمی و نه فقط با تحلیل تک بعدی در حوزه اقتصادی بررسی گردیده تا شاید این نگاه بتواند نگاه دقیق تری را برای فعالان این حوزه ایجاد نماید.

اولین نکته این است که صنعت ساختمان نه فقط یک فعالیت فنی بلکه یک کسب و کار حرفه ای و رقابتی است؛ به همین دلیل این کسب و کار نیز تابع شرایط و پارادایم های عمومی تمامی کسب و کارها می باشد. اساساً کسب و کارها پس از انقلاب های صنعتی و به علت رشد تقاضای ناشی از رفاه حاصل از این انقلاب ها، بوجود آمدند.

در ابتدا پارادایم کسب و کارها، تولید بود؛ دغدغه صاحبان کسب و کار تامین مواد اولیه، نیروی کار و انرژی، به منظور تولید هرچه بیشتر بود. در این دوره هر کسب و کاری که می توانست بیشتر تولید کند، به علت آنچه از آن به صرفه ناشی از مقیاس تولید یاد می شود، می توانست مزیت رقابتی نسبت به رقبای ایجاد کرده و سود بیشتری کسب کند. پس از مدتی با افزایش بهره وری در تمامی کسب و کارها، هیچ تولید کننده ای مزیت رقابتی خاصی نداشته و رکود گریبانگیر تمامی کسب و کار گردید. این خود باعث ایجاد پارادایم دوم کسب و کار یعنی پارادایم محصول گردید.

در پارادایم دوم، کسب و کارها با ارتقای مشخصات فنی محصول تولیدی خود، کیفیت بیشتر را مزیت رقابتی خود نسبت به رقبای قرار دادند. بدیهی است این مزیت رقابتی نیز به سرعت توسط رقبای دیگر به کار گرفته شده و جنگ ساخت محصول بهتر، گران تر و به تعبیری با کیفیت تر در سطح کسب و کار رایج گردید. این رقابت باعث کاهش سود کسب و کارها و ایجاد رکود دوباره در سطح کسب و کارها می شود. همین فشار بر کسب و کارها، زمینه ساز پیدایش پارادایم بعدی در کسب و کارها گردید.

صاحبان کسب و کار، برای گذر از شرایط رکود، به استفاده از ابزارهای فروش، مثل استفاده از کانال های توزیع وسیع و اعطای نمایندگی فروش روی آوردند. این پارادایم به علت اینکه طمع و توهم رسیدن سریع به نقدینگی را برای صاحبان کسب و کار به همراه داشت، به سرعت رواج یافت در حالیکه باعث دو مشکل بزرگ بود. اول اینکه به علت ایجاد وابستگی کسب و کار به کانال های فروش در بازار، واسطه ها، دلالان و سیستم های رایج فروش دست بالا را پیدا کرده و نسبت به صاحبان کسب و کار و تولیدکنندگان قدرت بیشتری پیدا کردند. در ایران قدرت بالای آنچه از آن به بازار سنتی یاد می شود نتیجه همین پارادایم می باشد؛ مشکل بعدی این پارادایم این است که بسیار سریع و راحت توسط دیگر رقبای مورد استفاده قرار گرفته و در نتیجه رقابت در این پارادایم هم شدت یافته و به سرعت رکود مجدد و البته عمیق تر از قبل، سراغ کسب و کارها آمد.

با افزایش رکود و فشارهای ناشی از آن، کسب و کارهای هوشمند و پیشرو، پارادایم جدید را بوجود آوردند. آن ها با درک آن که علت رکود، کاهش سطح تقاضا و افزایش بخش عرضه است، فلسفه کسب و کار خود را تغییر دادند؛ بدین معنی که به جای آن که ابتدا تولید کنند و بعد به دنبال خریدار و مشتری باشند، ابتدا سراغ مشتری رفته و با شناخت خواسته وی، اقدام به تولید آن چه مورد نیاز

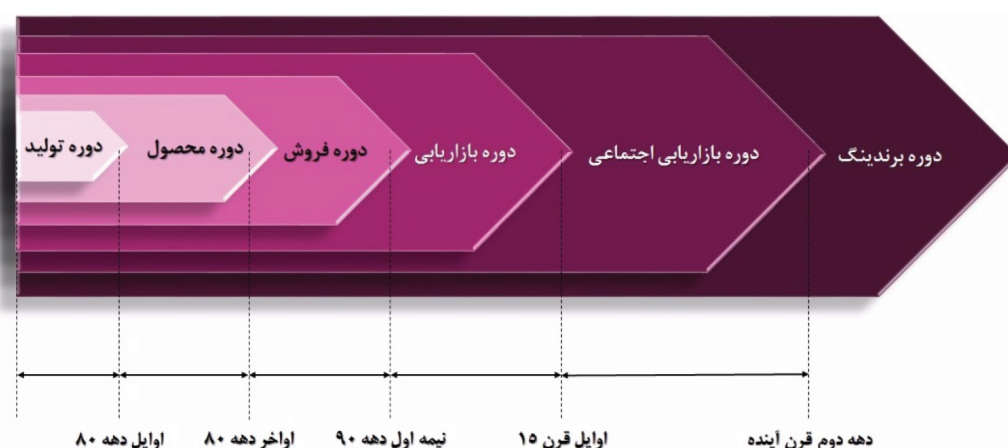
ناخواسته و به اجبار این حوزه وارد پارادایم بازاریابی شده است. اتفاقی که هم فعالان صنعت ساختمان و هم تحلیل‌گران اقتصادی از آن غافلند. در حال حاضر و بر اساس نتایج سرشماری نفوس و مسکن سال ۹۵، تعداد واحدهای مسکونی، بیشتر از تعداد خانوارهای کشور است. درست است که تعدادی از این واحدها خانه دوم و یا ویلاها هستند، ولی بی شک رکود حاضر ناشی از عرضه بیش از حد و نبود تقاضای موثر در این بازار است. حوزه ساختمان‌های لوکس، مجتمع‌های تجاری، به خصوص مراکز خرید، حوزه‌هایی هستند که به علت جذابیت سرمایه‌گذاری و ورود بیش از نیاز فعالان به این حوزه‌ها، دچار رکود عمیق‌تری هستند، آن چنان که به اعتقاد اینجانب، دیگر هیچگاه از رکود خارج نخواهند شد.

دلیل مهم که باعث تغییر پارادایم‌ها در کسب و کارها، کم شدن نسبت تقاضا به عرضه می‌باشد. در واقع این تغییر، جبری است که دیر یا زود صاحبان این کسب و کارها را وادار به پذیرش این تغییرات خواهد نمود. کاهش نسبت تقاضا به عرضه از شروع دوره بازاریابی آن چنان شدید است که ماهیت بازار از عرضه محور بودن به تقاضا محور بودن، تغییر می‌یابد. از این دوره به بعد، قدرت در دست بخش تقاضا و خریداران بوده و صاحبان کسب و کار مجبورند برای ادامه حیات به خواست مشتریان خود تمکین کنند، اتفاقی که کمتر مدیری در صنعت ساختمان، متوجه آن بوده و هنوز پروژه‌ها صرفاً بر اساس خواست و نظر سرمایه‌گذار و بدون توجه به تقاضای بازار هدف، تعریف می‌شوند. هم اکنون ساختمان‌هایی ساخته شده و یا در حال ساخت هستند که هیچ مشتری نداشته و نخواهند داشت. زین پس در بازار مسکن هر واحد تولیدی (مسکونی، اداری، تفریحی و حتی تجاری) الزاماً به فروش نمی‌رود. به نظر اینجانب رهایی از رکود در صنعت ساختمان بیش از آن که به علت مسائل کلان مثل رکود اقتصادی کشور، کاهش درآمد نفتی و مواردی از این دست وابسته باشد، نیازمند تغییر در سطح خرد دارد. مدیران این حوزه باید هرچه سریعتر بیاموزند، دیگر قدرت سابق را در بازار ندارند و به جای گله‌مندی از اوضاع کشور، می‌بایست برای ادامه حیات کسب و کار خود به خواست و تقاضای مشتریان توجه نمایند. دیگر روی آوردن به طرز فکر و پارادایم بازاریابی، الزامی بی قید و شرط برای کسب و کارهای صنعت ساختمان، محسوب می‌شود.

بازار است نمودند، این پارادایم که از آن به فلسفه بازاریابی یاد می‌شود، باعث چرخش نقطه توجه کسب و کارها از داخل سازمان به سوی بازار و خواسته مشتریان گشت. در این پارادایم، کسب و کارهایی موفق بودند که توانستند، مزیت رقابتی خود را توجه و جلب رضایت مشتریان قرار دهند. کسب و کارها در این پارادایم آن چنان درگیر خدمت رسانی به مشتریان خود بودند که حتی حاضر بودند به جامعه و محیط زیست پیرامون خود آسیب وارد کنند، از این رو از طرف بخش بزرگی از جامعه که مشتریان آنان نبودند، مورد اتهام قرار گرفته و به عنوان سازمان‌هایی مخل و مضر برای جامعه شناخته شدند. این طرز نگاه به مرور بر رونق کسب و کارها اثر گذاشت و باعث پرهیز مشتریان از خرید محصولات آنان گردید. همین مساله باعث بوجود آمدن پارادایم بازاریابی اجتماعی در کسب و کارها گردید. کسب و کارها در این دوره آموختند که علاوه بر مشتریان مستقیم خود باید به اجتماع خود نیز احترام گذاشته و در تولیدات خود، منافع طیف بزرگ‌تری را لحاظ نمایند. در حال حاضر پس از پارادایم بازاریابی اجتماعی، کسب و کارها وارد دوره برندینگ شده‌اند. آن‌ها یافته‌اند اگر بتوانند در ذهن مشتریان، هویت درست و مناسبی ایجاد نمایند، می‌توانند سودآوری و رشد خود را تضمین نمایند.

تا اواخر دهه هفتاد شمسی، پارادایم حاکم بر کسب و کارهای صنعت ساختمان، فلسفه تولید بود. رواج انبوه سازی، بلند مرتبه سازی و اینکه ساخت و ساز شغل دوم طیف گسترده‌ای از جامعه بود، از مظاهر این پارادایم می‌باشد. از اوایل دهه هشتاد، کسب و کار در این حوزه وارد فاز محصول گردید. استفاده از طرح‌های گران قیمت، استفاده از محصولات درجه یک ایرانی و خارجی در ساخت و سازها، رواج ساخت و ساز لوکس شاخصه‌های این دوره است. از اواخر دهه هشتاد، کسب و کار صنعت ساختمان وارد دوره فروش گردید. تاسیس شرکت‌های مهندسی فروش، افزایش و رونق گرفتن کانون‌های تبلیغاتی مرتبط با این صنعت، کثرت یافتن آگهی‌نامه‌ها و مجلات تبلیغاتی و قدرت گرفتن اتحادیه مشاورین املاک و انجام مصاحبه‌های پیاپی در جراید و رسانه توسط مدیران این اتحادیه، حاصل این دوره از کسب و کار در صنعت ساختمان می‌باشند. از اوایل دهه نود خورشیدی، با افزایش تولید و افزایش عرضه، همزمان با کاهش شدید تقاضا، رقابت در این صنعت به شدت افزایش یافته و

بازه زمانی پارادایم‌های کسب و کار در صنعت ساختمان ایران



💡 عزم جدی وزارت راه و شهرسازی
در به روزرسانی حوزه مدیریت در
صنعت ساختمان



به زودی لایحه الزام به استفاده از فرآیند مدیریتی BIM در پروژه‌های ساختمانی تقدیم دولت خواهد شد

#مدیریت_سازمان دکتر حامد مظاهریان معاون مسکن و ساختمان وزارت راه و شهرسازی

برنامه معاونت مسکن و ساختمان در حوزه مدیریت صنعت ساختمان چیست؟

اکنون جهان، انقلاب چهارم صنعتی را سپری می‌کند لذا سرعت تحولات در حوزه‌های علمی قابل تأمل و ملاحظه است.

۶۵ درصد نوجوانان ما در آینده زمانی که به بلوغ کاری رسیده‌اند در پست‌هایی کار خواهند کرد که این شغل‌ها هنوز ایجاد نشده‌اند که این مساله قابل تأمل است و باید در مورد آن بررسی صورت گیرد.

در رابطه با صنعت ساختمان نیز باید گفت که وضعیت ما در این حوزه نشان می‌دهد که با استانداردهای روز دنیا فاصله داریم به همین دلیل BIM به عنوان مدلسازی اطلاعات ساختمان کمک می‌کند تا با نگاهی جامع‌نگر راه حل‌های یکپارچه و کارآمد ارائه دهیم.

برای وزارت راه و شهرسازی در دولت یازدهم و دوازدهم، BIM به این دلیل اهمیت دارد که هیچکدام از راه‌حل‌هایی که پیشتر مورد استفاده و تأکید بودند نتوانستند انتظارات را برآورده کنند؛ زیرا نگاه و دید کل‌نگرانه به همه جوانب ساختمان را نداشته‌اند اما BIM این خصوصیت را دارد و میتواند بخش عمده‌ای از مسائل را در صنعت ساخت و ساز حل کند.

بخش تکنیکال BIM بخش مهمی است که در این بخش موضوعات اجتماعی و فرهنگی نیز باید مورد توجه قرار گیرد.

هیچ یک از راه‌حل‌هایی که تاکنون برای نجات صنعت ساختمان مطرح شده به اندازه مدیریت اطلاعات صنعت ساختمان (BIM) موفق نبوده است، در BIM وقتی مدیریت پروژه را مستقر کردید، از ابتدایی‌ترین مرحله ساخت و ساز شامل برنامه‌ریزی و پروگرامینگ تا مستندسازی فعالیت‌های ساخت و ساز، تحلیل و آنالیز ساختمان‌ها، مدیریت پروژه، تعمیر و نگهداری ساختمان و حتی تخریب و نوسازی سازه در پروژه BIM دیده شده است.

BIM در واقع فرآیندی است که در تمامی کشورهای پیشرو مورد استفاده قرار گرفته است. در آمریکا پیاده‌سازی طرح BIM از سال ۲۰۰۳ شروع شد. در کشورهایی همچون فنلاند، سنگاپور و بریتانیا نیز الگوهای خوبی وجود دارد. در انگلستان از سال ۲۰۱۶ استفاده از BIM در ساختمان‌های دولتی اجباری شد. ایران نیز باید این فاصله کم را با دنیا جبران کند تا در آینده مشکلات را کمتر کنیم. ورود به چرخه BIM فرصت بی‌نظیری است که ایران باید از آن استفاده کند.

حال از نظر شما برای فرهنگ سازی فرآیند BIM در ایران چه باید کرد؟

۶ محور وجود دارد که ایران باید با اصلاح آنها خود را به استاندارد BIM برساند. در قوانین و آیین‌نامه‌ها و نظامات اجرایی، عقب‌ماندگی وجود دارد که باید تلاش کرد تا در این مورد اصلاحات لازم را در اسرع وقت انجام گیرد. در حال حاضر دو سیستم و فرآیند متفاوت در ارزیابی کار مهندسی وجود دارد که گام‌های اولیه به همت وزارت راه و شهرسازی در دولت و مجلس برای آن برداشته شده است که امیدواریم به سرانجام برسند.

نبود پروتکل‌های دیجیتالی، گنگی در حوزه رفتارهای نقش آفرینان صنعت ساختمان، عدم کارایی مناقصات در دستیابی به اهداف کارفرمایان، عدم یکپارچگی و عدم شفافیت از مواردی است که باید اصلاح شوند و با اصلاح آن‌ها وارد چرخه BIM شد.

توجه به مباحث فرهنگی و اجتماعی در BIM قابل توجه است و در حال حاضر در وزارت راه و شهرسازی در حال طراحی سند استراتژیک BIM هستیم که به زودی برای تصویب به دولت و رئیس‌جمهوری ارایه می‌شود و نظام‌ها و سازمان‌های مرتبط با اینکار تشکیل می‌شود.

باعث تأسف است که در ایران، نزدیک به ۵۰ درصد فعالان صنعت ساختمان با BIM آشنایی ندارند، در زمینه مدارک معتبر نیز مشکلاتی وجود دارد و امیدواریم با نهادینه شدن BIM در کشور زمینه اشتغال بیش از ۴۵۰ هزار نفر مهندسی که هم‌اکنون عضو سازمان‌های نظام‌مهندسی ساختمان کشور هستند، ایجاد شود.

وقتی برای خود در زمینه‌های تخصصی دیوار کشیده شود به حل مسأله ساختمان پاسخ داده نخواهد شد. در حالی که باید در موارد تخصصی تلاش کرد تا موانع را برطرف کرده تا به سمت جهانی شدن پیش برویم.

مشکلات صنعت ساختمان در ایران چیست؟

بخشی از مشکلات موجود صنعت ساختمان شامل عدم وجود مرجع حمایت‌کننده و متولی در زمینه اشاعه BIM، پیچیدگی مسئولیت‌های حقوقی و نبود فضای یکپارچه است که باعث به وجود آمدن بخشی از مشکلات می‌شود، لذا باید برای آن‌ها راهکار داشته باشیم. هم‌اکنون

بیش از ۷۹ درصد شرکت‌های ساختمانی اصلاً به BIM توجهی ندارند که مایه تأسف است و باید برای آن راهکاری اندیشید و الزامات لازم را در این زمینه ایجاد کرد. توافق بر روی سند استراتژیک BIM که دوره ای ۱۰ ساله دارد راهگشا است و باید این موضوع را مورد توجه قرار دهیم که بدون BIM نمی‌توان ادامه مسیر داد و این موضوع نیز باید موردتوجه باشد که تدوین این سند رأی برای کسی نخواهد آورد بلکه ارتقای کیفیت ساخت‌وساز و مهندسی ساختمان را به دنبال خواهد داشت.

همچنین باید گفت که در حوزه BIM متولی مشخصی وجود ندارد و باید مشخص شود که متولی BIM در این کشور کیست و تنها وزارت راه و شهرسازی نمی‌تواند متولی BIM باشد، چراکه این موضوع فرابخشی است.

کشور انگلستان توانسته با BIM، ۲۰ درصد زمان و ۳۰ درصد انرژی را در فرآیند ساخت کاهش دهد، این در حالیست که اهمیت BIM هنوز برای سطوح عالی تصمیم‌گیری در کشور مشخص نشده است. باید بتوانیم مزایای BIM را تبلیغ و ترویج کنیم. در این صورت خود ارگان‌ها و نهادها متقاضی متولی این حوزه خواهند شد.

راهکار چیست؟

نقش دولت باید در این مورد رگولاتوری باشد و بنابراین نقش دولت در اینکار عظیم بوده و هر جا دولت مشکلات حقوقی و یا مشکلات دیگر را مشاهده کرد باید آن را رفع کند.

ما به یک نهضت تولید مدارک پشتیبان نیاز داریم. تجربه‌های جهانی باید به وسیله یک سیستم یکپارچه در تولید محتوا و ترجمه در دسترس فعالان صنعت ساختمان قرار گیرند.

از طرفی ایجاد زیرساخت‌های حقوقی در حوزه BIM ضرورت دارد و در بحث مالکیت فکری و معنویشان، باید بتوانیم راهکاری برای حمایت از ایده‌ها پیدا کرد. همچنین ما در امور قراردادهای هم مشکل داریم. در قراردادهای به حقوق طرفین توجه نمی‌شود که باید این مسئله برطرف شود در واقع با استقرار نظام BIM می‌توان یک بازنگری کلی در تمام مسائل مربوط به صنعت ساختمان انجام داد.





BIM و آسیب شناسی پیاده سازی آن در ایران

مدیریت سازمان و پروژه

امین جهانی ، سعید نیک دوست ، امین نورانی

می‌توان چنین پنداشت که بیم پاسخی هست به چالش‌ها و عقب‌ماندگی صنعت ساخت‌وساز در کشورهایی که دانش مدیریت به روز را به پروژه‌ها وارد کرده‌اند. مدیران پیشرو در این حوزه دریافته‌اند که مشکلات پروژه‌ها ناشی از ناهماهنگی ذینفعان است. این ناهماهنگی در شروع طرح آشکار شده و هرچه جلوتر می‌رود، شکل و مقدار این ناهماهنگی پیچیده‌تر و بیشتر می‌گردد. نتیجه چنین مشکلاتی پروژه‌هایی است که به طرح اولیه، کمترین شباهت را دارند. این عدم شباهت در شکل و طرح، اثر خود را در افزایش زمان و هزینه پروژه نشان می‌دهد.

چنین چالشی در کشورهایی که منابع محدودی دارند یک ورشکستگی کامل است. مدیران مجهز به دانش مدیریت، پس از شناخت ابعاد این مشکل، چاره را در هماهنگ سازی اطلاعات پروژه دیده‌اند. اطلاعات یکپارچه و صحیح اساس یک تصمیم‌گیری هوشمندانه می‌باشد.

BIM چیست؟

همانگونه که همه می‌دانیم BIM فرآیندی مشارکتی درباره مدیریت اطلاعات ساختمان است. در ابتدای بحث بر این نکته باید تاکید کرد که قسمتی از این اطلاعات ترسیمی و بیشتر آن غیر ترسیمی است. بنابراین برای استقرار این فرآیند دو اصل الزامی وجود دارد: اول زیرساخت دیجیتالی که بر روی این ساختار مدل ایجاد کرده تا تبادلات اطلاعات صورت گیرد و دوم پروتکل‌ها و استانداردهای تبادل اطلاعات است که باید متناسب با شکل پروژه و ذینفعان در نقشه اجرایی BIM (BIM Execution Plan) مصوب گردد. ساختار دیجیتالی مبتنی بر شبکه اطلاعاتی می‌بایستی برای تمام ارکان پروژه قابل دسترس باشد. باید توجه داشت که BIM نه تنها در تمام مراحل ساخت و بهره‌برداری قابل استفاده است، بلکه در بازسازی و تخریب هم می‌تواند به کار آید. در مرحله طراحی، BIM می‌تواند مدلی بر اساس ذهنیت طراحان ارائه نماید که ملموس و هماهنگ است و علاوه بر این اطلاعات ترسیمی، می‌توان اطلاعات دیگری نیز به مدل اضافه نمود مانند جنس مواد، تولیدکنندگان و نحوه نصب و یا اجرا؛ به عبارتی مدل یکپارچه موارد ذیل را نشان می‌دهد:

-اطلاعاتی که نشان دهنده ویژگی‌های محصول است مانند: چه نامی دارد؟ روش کار آن چگونه است؟ روش تعمیر و نگهداری آن به چه نحو است؟

-اطلاعاتی درباره ظاهر و ابعاد فیزیکی امان مانند: چه شکلی دارد و اندازه آن در مدل‌های مختلف چیست؟

-اطلاعات اساسی در پروژه مانند: آیا در محل مناسب و مطابق استاندارد قرار می‌گیرد؟

برای اجرای مدلسازی جزئیات بیشتری نیز وجود دارد که خارج از حوصله این یادداشت است. علاوه بر این جزئیات استانداردهای مدلسازی نیز برای این مرحله تدوین می‌گردد. یکی از موارد تاثیر گزار در تهیه طرح مبتنی بر BIM، تصمیم‌گیری درباره سطح جزئیات مورد نیاز پروژه است. حتماً قبل از مدلسازی بایستی درباره سطح جزئیات و اطلاعاتی (Level of Detail & Information - LOD & LOI) که می‌بایستی در مدل لحاظ گردد تصمیم‌گیری شود. جزئیات و اطلاعات زیادی، باعث ایجاد مدلی سنگین و غیر قابل استفاده، می‌گردد؛ بنابراین بایستی حد جزئیات و اطلاعات مدل را بصورت بهینه انتخاب نمود.

در BIM امکان الحاق برنامه زمانبندی به مدل نیز میسر است (مدل 4D). اتصال برنامه زمانبندی و روش اجرا به مدل تهیه شده پروژه، امکان بررسی و پایش واقعی و اجرایی را مقدور می‌کند. در صورتیکه بانک اطلاعاتی هزینه‌های اجرا و مبالغ مصالح را نیز در اختیار داشته باشیم، این امکان وجود دارد که این بانک اطلاعاتی به مدل چهاربعدی متصل و علاوه بر برنامه‌ریزی زمان، برنامه مالی پروژه را نیز بررسی و تصمیم‌گیری نمود. در این مرحله مدل 5D (پنج بعدی) خواهیم داشت.

شاهکار استقرار فرآیند BIM در اجرا خود را نشان می‌دهد. شما پروژه‌ای را با تمام جزئیات در فضای دیجیتال ساخته‌اید، تجربه‌ی اجرای پروژه را کسب نموده‌اید و حال آماده‌اید که در فضای واقعی و با مصالح واقعی تجربه‌ی خود را بکار گیرید. دیگر نمی‌توان گفت هر پروژه یک تجربه جدید است مشروط بر اینکه در مرحله طراحی و بررسی روش اجرا، اطلاعات درست را بکار بسته باشید. در این مرحله و قبل از شروع کار با توجه به اینکه سازمان‌های مختلفی درگیر پروژه می‌گردند، تدوین نقشه راه اجرایی BIM شرط اول استقرار موفق آن است. در این نقشه راه، محدوده پروژه مشخص، وظایف و مسئولیت‌های هر یک از سازمان‌ها تعیین می‌گردد و پروتکل‌های تبادل اطلاعات، نسخه‌های نرم افزاری، سطح دسترسی و ارتباطات ذینفعان تدوین می‌گردد. دوباره بر این نکته مهم اشاره می‌گردد که BIM یک فرآیند مشارکتی و همه جانبه است. در مرحله اجرا در صورت داشتن مدل‌هایی که پیشتر بدان اشاره شد برای مجری کاهش هدر رفت منابع، برنامه ریزی دقیق‌تر و کاهش زمان و هزینه را به دنبال خواهد داشت. برای سرمایه‌گذاران امکان پایش و کنترل پروژه، برنامه‌ریزی سرمایه مورد نیاز و نهایتاً امکان محافظت از سرمایه خود را محیا می‌نماید. برای دستگاه نظارت نیز امکان نظارت دقیق‌تر، افزایش کیفیت، کاهش خطرات اجرایی و در یک کلام کنترل راحت‌تر پروژه از لحاظ کیفیت و زمان پروژه را مقدور می‌کند. در پایان اجرا مدلی یکپارچه منطبق با واقعیت خواهیم داشت که در اختیار بهره‌بردار قرار می‌گیرد.

ب) فنی و تکنیکی:

مفهوم BIM:

یکی از عوامل اصلی عدم توفیق BIM در ایران، درک نادرست از این فرآیند است. تقریباً در همه‌ی کتاب‌های مرجع بر این نکته تأکید می‌کنند که «BIM یک فرآیند است نه یک نرم افزار». متأسفانه در ایران BIM و REVIT به یک معنا و بجای هم استفاده می‌گردند. در حالیکه REVIT یکی از نرم افزارهای مورد استفاده در فرآیند BIM است. نمونه دیگری از این درک نادرست، تداخل مسئولیت‌ها است. یک مدلساز به عنوان یک طراح نمی‌تواند تصمیم‌گیری نماید. مدلساز صرفاً نقشه طراح را مدل کرده و به او گزارش می‌دهد، رفع ایرادات طراحی به عهده مشاور و طراح است.

نیروی متخصص:

مانند بسیاری از تکنولوژی‌های وارداتی، نیروی متخصص در این زمینه بسیار محدود است. افرادی که کاملاً با مفهوم BIM و نه نرم‌افزار، آشنا باشند و مطابق اصول درست آن آموزش دیده باشند در ایران نایاب هستند.

کمبود ابزار مناسب:

از آنجایی که این تکنیک بر ساختار تکنولوژی اطلاعات ساخته می‌شود کمبودهای نرم افزاری و سخت افزاری از دلایل سخت شدن استقرار BIM در کشور ماست. بسیاری از نرم افزارها در دسترس ما نیست، یا به صورت قفل شکسته وجود دارند که برای سیستمی بر اساس اطلاعات، که امنیت آن اهمیت استراتژیکی دارد، مانعی اساسی است.

نبود استانداردهای مناسب:

متأسفانه در ایران، استاندارد‌ی که نحوه اجرای این تکنیک را مطابق الزامات کشور و متناسب با امکانات ما تعریف نماید، در دسترس نیست و علیرغم اینکه شنیده می‌شود دولت قصد تولید چنین سندی را دارد، این بلاتکلیفی مانعی بر سر اجرای آن در پروژه‌هاست.

استقرار ناقص و نا کارآمد:

یکی از عواملی که در ایران به فراوانی یافت می‌شود عدم استقرار BIM توسط تمام ارکان پروژه‌هاست. در پروژه‌های فقط پیمانکار این سیستم را پیاده می‌کند یا مشاور و در پروژه‌های دیگر کارفرما. دستیابی به خروجی مطلوب در این سیستم، استقرار در همه‌ی ارکان و تحت یک ساختار را الزام آور می‌نماید.

موانع یاد شده به عنوان عوامل اصلی و عمومی کندی استقرار این تکنیک در پروژه‌ها است. در هر پروژه عوامل اختصاصی آن پروژه نیز به این عوامل افزوده می‌گردد. که بصورت موردی قابل بررسی است. به نظر می‌آید برای رفع این موانع و تسهیل گسترش این سیستم در دو جبهه می‌توان فعالیت نمود. قسمتی بصورت عمومی و در ساختار اداری و فنی کشور و قسمتی در پروژه‌ها و بصورت کاملاً عملی. هر چند بررسی این راهکارها زمان بیشتری را می‌طلبد.

همه موارد ذکر شده به شرطی در دسترس خواهد بود که BIM با تمام جزئیات در پروژه مستقر شده باشد، ولی متأسفانه چالش‌های اساسی استقرار که به دو حوزه اصلی تقسیم می‌شود باعث می‌گردد به این اهداف دست نیابیم که در ادامه به این دو چالش می‌پردازیم.

الف) فرهنگی

کار گروهی:

تقریباً در همه‌ی فعالیت‌های کشور ناتوانی ما ایرانی‌ها در انجام کار گروهی اصل پذیرفته شده‌ای است، و فرآیند بیم، فعالیت است که به شدت مشارکتی و جمعی است.

شفافیت:

پروژه‌ای که بر اساس شفافیت انجام گردد از تمامی جهات قابل پایش و اندازه‌گیری کمی و کیفی است. این شفافیت به نفع برخی از افراد درگیر پروژه نیست.

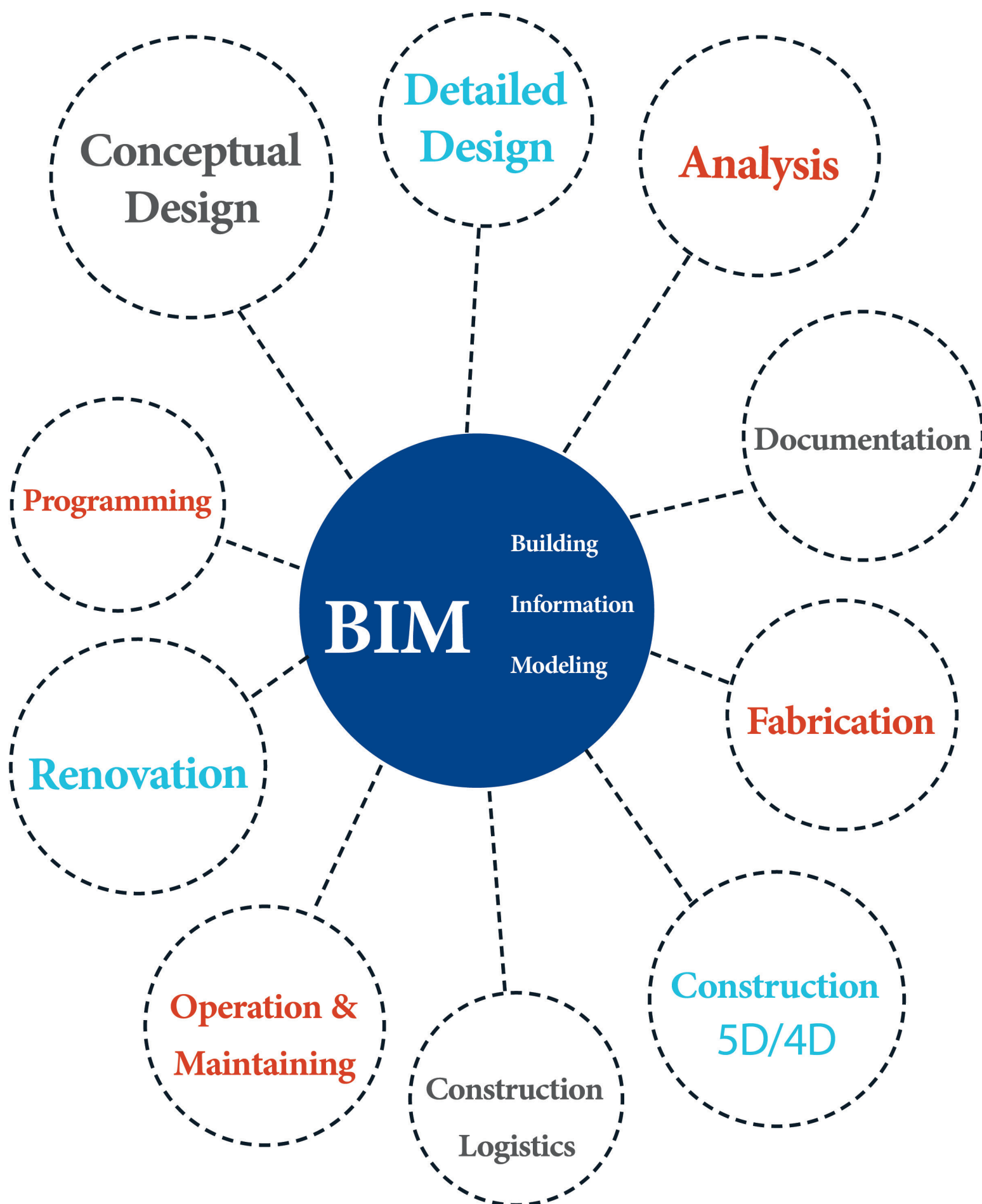
اشتراک اطلاعاتی:

در این ساختار، اطلاعات منحصر به فرد یا گروه خاصی نیست. همانگونه که میدانید BIM به عنوان مرکز فعالیت‌های پروژه به کلیه‌ی افراد درگیر، اطلاعات می‌دهد. البته می‌توان سطح دسترسی افراد را در زمان طراحی مدل BIM مشخص و محدود کرد.

موانع کار:

یکی از ویژگی‌های BIM، آشکار نمودن ایرادات، مشکلات و در یک کلام سیستم هشدار دهنده است، چنین ویژگی‌ای به گمان برخی باعث کندی یا توقف کار خواهد شد.

به‌طور خلاصه دلایل بالا را می‌توان چنین تشریح نمود که استقرار این فرآیند باعث شفافیت، هماهنگی، امکان مدیریت منابع، شناسایی ریسک‌ها و کاهش مشکلات اجرایی و فنی و... می‌گردد که همه‌ی این امتیازها مخالفانی دارند. مدیری که شفافیت باعث عیان شدن مشکلات مالی او خواهد شد به شدت با آن مخالفت خواهد نمود، پیمانکاری که ایرادات فنی و مشکلات طراحی باعث ایجاد ادعای زمانی و مالی پروژه می‌شود، از مشخص شدن این ابهامات قبل از شروع پروژه استقبال نخواهد کرد. فردی که گمان می‌کند امنیت شغلیش درگرو انحصار دانش و اطلاعات در نزد خودش است در قبال اشتراک اطلاعات مقاومت خواهد کرد. این نمونه‌ها و چندین مشکل فرهنگی جامعه از موانع اصلی استقرار هر کدام از سیستم‌های مدیریتی و جمعی است. رفع این موانع با کار فرهنگی و آموزش مداوم افراد درگیر پروژه میسر است. البته آموزش درست، نگرانی‌های بسیاری از این دست را مرتفع خواهد نمود.





اختصاصی ما سگار

نماینده انحصاری مرجع بین المللی EuroCert کانادا در خاورمیانه





مرجع رسمی ارزیابی و رتبه بندی کیفی ساختمان ها بر اساس معیار ماندگاری



رئوس معیار های ارزیابی ساختمان های ماندگار

معیار های فنی

مدیریت متخصص

طراحی اصولی بر اساس معیار های ماندگاری

ساخت اصولی بر اساس معیار های ماندگاری

محصولات و خدمات ساختمانی

معیار های اقتصادی

برنامه مالی و اقتصادی پروژه

پایداری ارزشی ساختمان

معیار های اجتماعی

مشخصات ملک و محل قرار گیری پروژه

رضایت ذینفعان

ایمنی

خدمات پس از تحویل پروژه

معیار های زیست محیطی

رعایت الزامات ساختمان سبز

آب و فاضلاب

هوا و تهویه

انرژی

پسماند

نور و روشنایی

صوت



کنفرانس خبری و درج در سایت وزارت راه و شهرسازی، ایسنا و...
 ورود به بازار و ارزیابی ۱۸ ساختمان در حال ساخت
 تعیین انجمن معماری به عنوان ناظر بر روند ارزیابی ها از بعد حرفه ای

نهایی شدن آیین نامه بومی مورد تأیید

EuroCert کانادا



تعیین دانشگاه خوارزمی به عنوان ناظر بر روند ارزیابی ها از بُعد علمی

عقد قرارداد پژوهشی با دانشگاه خوارزمی (تربیت معلم سابق و قدیمی ترین دانشگاه ایران)

صدور اولین نشان ساختمان ماندگار

فواید نشان ماندگاری برای فعالان صنعت ساختمان

- برند سازی و ایجاد وجه تمایز مستدل و موثق ماندگاری
- ایجاد ارزش افزوده اقتصادی کم نظیر برای پروژه های ساختمانی و خدمات مهندسی (ساختمان های ماندگار به تأیید مالکان آنان بین ۷٪ تا ۱۲٪ گران تر از پروژه های هم ردیف خود فروخته شده اند)

مراجع داخلی ساختمان های ماندگار

- ۱- دانشگاه خوارزمی
- ۲- انجمن معماری تهران
- ۳- کمیسیون انرژی و محیط زیست اتاق بازرگانی
- ۴- سازمان توسعه پایدار و محیط زیست شهرداری



احساس نیاز به یک سیستم ارزیابی
ور تبه بندی کیفی موثق وقابل اعتماد
در صنعت ساختمان

عقد قرارداد
نمایندگی انحصاری
EuroCert کانادا

رونمایی از سامانه
ساختمان های ماندگار و آغاز
تدوین آیین نامه ارزیابی بومی

همکاری و همراهی سازمان
های مرتبط داخل کشور



جستجو برای یافتن
یک مرجع بین المللی معتبر

عقد تفاهم همکاری با
انجمن معماری شهر تهران

دعوت از خبرگان حوزه های
مختلف صنعت ساختمان برای
درج نظرات وآراءر آیین نامه بومی

نشان ماندگار چه تاثیری در انتخاب خریداران وساکنین پروژه

– داشتن حس اطمینان در کنار حس اعتماد برای خریدار
(به دلیل آنکه رعایت معیار های ماندگاری تماما منافع
خریداران را تامین میکند)

۵- سازمان ملی استاندارد

۶- سازمان نظام مهندسی ساختمان

۷- انجمن شرکت های مشاور سرمایه گذاری ونظارت بر طرح ها



زمان:
تیرماه
۱۳۹۷

مراسم اهدای نخستین نشان ساختمان ماندگار

مکان: هتل اسپیناس پالاس

آرک ۲۳ نخستین ساختمان ساخته شده بر اساس معیارهای ماندگاری

کنفرانس خبری اهدای نخستین نشان ساختمان ماندگار



سخنرانی محمد علی دکتر زاهدناینده دانشگاه خوارزمی در کانون ساختمان های ماندگار



کارشناس رسمی دادگستری در حوزه ساختمان سخنرانی مهندس مازیار فریدونی



اهدای نشان توسط جناب آقای دکتر رضا پدیدار



بازتاب خبری مراسم در سایت وزارت راه و شهرسازی

بازتاب خبری وزارت راه و شهرسازی

صفحه اصلی | جاذبه | ریلی | هوایی | سادر و دریانوردی | مسکن و شهرسازی | استانها | عکس | ویرایش

۱۸ ساختمان ماندگار در کشور ساخته می شود

ماده ۵ از ۱۳۹۷ - ۱۳۹۹

اولین ساختمان ماندگار در تهران با محوریت محیط زیست، سلامت، مسائل اجتماعی و اقتصادی ساخته شده و در کشور نیز ۱۸ ساختمان دیگر در دست مطالعه است.

به گزارش پایگاه خبری وزارت راه و شهرسازی، بحث ایجاد ساختمانهایی با محوریت استفاده حداکثری از انرژی، حفظ محیط زیست، سلامت فرد و دیگر مولفهها مدت هاست که مطرح می شود. در این خصوص طی مراسمی با حضور اساتید حوزه صنعت ساختمان و نظارت علمی دانشگاه خوارزمی، انجمن معماری تهران و مشاوران، اولین ساختمان ماندگار در تهران معرفی شد.

مسکن و شهرسازی

سایت وزارت راه و شهرسازی

🎯 احراز هویت و سرمایه گذاری در صنعت ساختمان ماندگار

سرمایه_گذاری دکتر رضا پدیدار رئیس انجمن شرکت های مشاور سرمایه گذاری و نظارت طرح ها

صنعت ساختمان را می توان یکی از پویاترین صنایع کشور بشمار آورد و پیشینه آن را در هزاره ها جستجو کرد. با نگاهی گذرا به این صنعت پایدار و دیرینه در ایران می توان گفت که این صنعت یکی از پویاترین و کارآمدترین صنایع کشور بشمار می رود.

سرمایه گذاری و هدایت آن در امر ساختمان و صنایع وابسته به آن، اگرچه در مقاطعی از زمان بازدهی لازم را در بر نداشته است ولی به درستی باید گفت که یک سرمایه استراتژیک بشمار آمده و مورد توجه بسیاری قرار گرفته است. از این رو صنعت ساختمان و به طور کلی ساختمان سازی همگام با توسعه شهرنشینی و افزایش هرچه بیشتر سطح علم و تکنولوژی، به عنوان یکی از صنایع مهم و قابل پیشرفت در تمام دنیا مورد توجه بوده و سرمایه گذاران متعددی را به خود جذب نموده است.

در یک نگاه تطبیقی در کشورهای مختلف جهان به یک ارزش واقعی دست می‌یابیم که احراز هویت مردم و نحوه سلوک آنها، جریان شکل و بهره‌برداری از موقعیت‌های سکونت و فعالیت‌های اقتصادی و اجتماعی آنان را در موقعیت‌های استقرار محل اجرای فعالیت مشخص و بیان می‌نماید. در این زمینه باید گفت که قدمت صنعت ساختمان به اندازه قدمت تمدن بشری است. زمان احداث قدیمی‌ترین ساختمان‌های یافت

شده در جهان به ۲۰۰ هزار سال قبل باز می‌گردد. به نحوی می‌دانیم که قدیمی‌ترین ساختمان‌های باقی‌مانده از عصر کهن متعلق به روم باستان است. اگرچه آمارهای جهانی زمان‌های دیگری را از سطوح و اهمیت احراز هویت انسانی را در امر ایجاد و سرمایه‌گذاری در صنعت ساختمان بیان می‌نماید، بعضی از این آمارها با جود جذابیت بصری، در نهان خود از ارزش‌های پایدار سخن می‌گویند:



ساخت شهر پرسپولیس

در ایران



ساخت اهرام ثلاثه

در مصر



ساخت شهر سنگی

در ویلتشایر انگلستان



ساخت کانال سوئز

در مصر



احداث نخستین پل فلزی جهان

در انگلستان



ساخت آرامگاه مشاهیر

در رم



آغاز ساخت مترو

در لندن



احداث برج ایفل

در پاریس

این گونه اطلاعات آماری نشان گر آن است که هویت های بشری و نحوه سلوک آنان در نقاط مختلف کره خاکی، حاکی از آن است که هرگونه سرمایه گذاری در این صنعت بزرگ موقعیت های زندگی و اقتدار مردم را همراه با نحوه حکومت و پایداری سیاسی و اقتصادی بیان می کند. وقوع انقلاب های سیاسی، اجتماعی و نیز صنعتی به ویژه در اروپا و در اواسط قرن هجدهم آغازگر شکل گیری و رویکردی جدید برای هویت بخشی در ایجاد و حفظ بناها و ساختمان های ماندگار است.

هم اکنون آن چه به عنوان سرآغاز صنعت مدرن ساختمان شناخته می شود، به توسعه سیستم های شهری در اروپا باز می گردد که عمدتاً متعلق به قرون هشتم و یازدهم میلادی هستند. به کمک این سیستم ها مشاغل جدید رشد کردند که هنوز هم نقش مهمی در این صنعت دارند. بعدها یعنی در اواخر قرن هجدهم تمایز میان فعالیت های شغلی و تجاری بیش از پیش عیان می نماید.

علاوه بر طرح ها و نظام های متداول در ساخت و ساز تکنیکی ساختمان، رشد تجارت و فعالیت های بازرگانی و سرمایه گذاری نیز مسیری جدید را در شکل گیری و هویت ملی و یا محلی فراهم آوری کرده و در هر منطقه ای باید گفت هویتی جدید را موجب شده است. برای هدایت حرفه ای و ایجاد انگیزه برای صاحبان سرمایه در جهان، ساختمان هایی ایجاد می شود که به نهاد ملی، منطقه ای و یا بین المللی تبدیل شده و موقعیت خاصی را در حوزه جغرافیایی خود مطرح نموده اند و این مهم در شرایطی حاصل آمد که در کنار سنت ها تکنیک یا حرفه، جایگاه خود را باز و سپس پایدار نمود. گروه هایی از متخصصان حرفه ای و تجار، این گونه سرمایه گذاری ها را در اختیار گرفته و موفق شدند که «ماندگاری» را در این صنعت غول آسا در جهان بستر سازی نمایند. برای این مهم مشاوران سرمایه گذاری ساختمان گروه های متحول و توسعه اندیشی بودند که قبل از رنسانس در یک مدل سیستمی موفق شدند گروه های تخصصی اعم از طراح، مشاوران و ارزیابان را در کنار هم قرار داده و افق ارزشمندی در احراز هویت سرمایه گذاری برای ساختمان های ماندگار فراهم آوری کنند.

در این صورت ضرورت حضور و تقویت مشاوران سرمایه گذاری در امر ساختمان و بنا به پیشینه جهانی آن نه تنها یک ضرورت، بلکه یک الزام جدی، حرفه ای و حتی ملی برای هر منطقه جغرافیایی در این کره خاکی است.

در یک قرارداد طراحی و ساختمان سازی، پیمانکار مسئولیت طراحی و ساخت را بر عهده دارد. این نوع قرارداد عمدتاً به پروژه هایی مربوط می شود که زیرساخت های لازم، در قالب یک توافق وارد عمل شده و کلیه مسئولیت ها را عهده دار می شود.

در صنعت ساختمان شرکت ها از لحاظ تعداد کارکنان بسیار متفاوت اند به گونه ای که در این صنعت از شرکت های یک نفره تا شرکت های چند ملیتی، دارای هزاران پرسنل، دیده می شوند. مثلاً در انگلستان حدود ۲۰۰ هزار شرکت عمرانی فعالند که نیمی از آن ها یک نفره می باشند. تنها ۵ درصد از این ۲۰۰ هزار شرکت بیش از ۷ نفر نیرو دارند. با وجود این، بالغ بر ۴۰ درصد ارزش فعالیت های عمرانی انگلستان متعلق به شرکت های بزرگ است (شرکت هایی که دارای بیش از ۸۰ نفر پرسنل هستند). به طور کلی میزان استخدام در صنعت ساختمان انگلستان ۴/۱ میلیون نفر است. در اروپا و ایالات متحده آمریکا، این صنعت ۱۵ درصد از کل اشتغال و ۱۰ درصد از کل تولید ناخالص ملی را تشکیل می دهد.

از منظری دیگر و برای دستیابی به احراز هویت سرمایه گذاری در صنعت ساختمان می توان گفت که بازارهای بزرگ این صنعت را می توان به سه بخش تقسیم کرد: مسکونی، تجاری و صنعتی و ساختارهای عمومی نظیر بزرگراه ها، پل ها، تونل ها و فرودگاه ها و... که از دیدگاه بازار این صنعت مهم باید گفت که بزرگ ترین بازارهای جغرافیایی در کشورهای برتر صنعتی مثل آمریکا، اروپا و ژاپن و نیز کشورهای در حال پیشرفت مثل چین و کره جنوبی قرار دارند. کشورهای جنوب شرقی آسیا از اواخر قرن بیستم، سرمایه گذاری هنگفتی در این حوزه انجام داده اند؛ بزرگراه ها، فرودگاه ها، ساختمان های بزرگ اداری و پل های بسیار طولانی ای ساخته اند که در این مسیر هویت بخشی از فرهنگ حاکم بر آن ها تغییر کرده و در ساختار جدید می توان به سرخی از هویت مردمی در این گونه کشورها پی برد. با نگاهی اجمالی به تاریخچه صنعت ساختمان درمی یابیم که صنعتی سازی یا انبوه سازی به زبان امروزی نتوانسته است جریان هویتی را برای یک منطقه یا یک کشور حاصل آورد. اگرچه استفاده از قطعات مدولار در ساختمان از بهترین روش های انبوه سازی در ساخت مسکن و فضاهای شهری

مسکونی است. این روش همواره از هزاران سال پیش در خانه‌سازی ابتدایی توسط بشر به کار می‌رفته به‌طوری که می‌توان فرمت صنعتی‌سازی در ساختمان را با فرمت معماری و شروع ساختمان‌سازی اولیه توسط بشر یکسان دانست. این روش با پیشرفت علم و تکنولوژی در عصر حاضر به بهترین شکل و کیفیت ممکن رسیده و باعث ایجاد پیشرفت‌های بسیاری در انبوه‌سازی ساختمان شده است. اما ضرورت دارد با مدل‌سازی هویتی و حفظ ارزش‌ها و فرهنگ کشور شرایطی را حاصل آورد که سرمایه‌گذاری‌های در دست و آینده، در مسیری واقع گردد که ماندگاری را برای نسل‌های آینده محقق سازد. هنر معماری و صنعت ساختمان مهم‌ترین و پایدارترین حفظ ارزش‌ها و فرهنگ‌های یک کشور است که نباید از دست برود. مجموعه‌های تخصصی و هوشمند نظیر مهندسين مشاور بارادکاما و نیز سایر دست‌اندرکاران و متخصصان حرفه‌ای و نوآور می‌توانند هویت گذشته و فعلی را حفظ و ماندگار نمایند.

یادمان باشد که توجه و رویکرد به این مهم باید پایدار و استراتژیک باشد.

انشاءالله

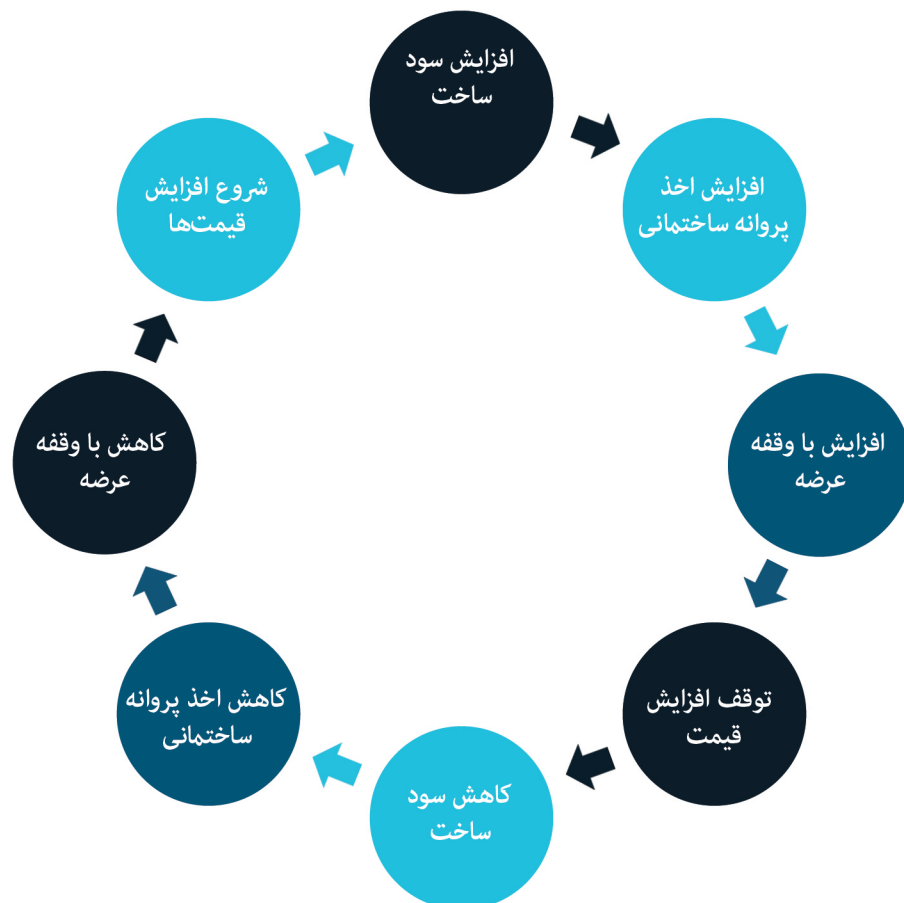


چشم انداز بازار مسکن

اقتصادی دکتر بهروز ملکی تحلیل گر ارشد بازار مسکن

کلان اقتصادی، از مدل خاصی پیروی می‌کند. این مدل طی پنج دهه گذشته که از یک سو الگوی اقتصاد بر مبنای درآمد نفت، شکل گرفته و از سوی دیگر ساختار سکونت از قالب روستایی به شهری تبدیل شده است، تحولات قیمت، تولید و سرمایه‌گذاری در بخش مسکن را تحت الشعاع قرار داده است. مطابق الگو زیر، قیمت مسکن در یک دوره، از ثبات نسبی برخوردار بوده و تا حدودی عرضه از تقاضا پیشی گرفته و رکودی بر بازار معاملات حاکم می‌گردد. بعد از طی این دوره، ابتدا در شهر تهران (بعنوان شهر پیشتاز) و بدنبال آن در سایر شهرها، تقاضایی توده‌وار، وارد بخش شده و از آنجا که عرضه مسکن در کوتاه مدت، کم‌کشش است، نمی‌تواند پاسخگوی این تقاضا باشد و بر اساس منطق اقتصادی، قیمت مسکن به سرعت، افزایش می‌یابد (تقریباً به اندازه جمع مرکب اثر نرخ‌های تورم عمومی چند سال قبل).

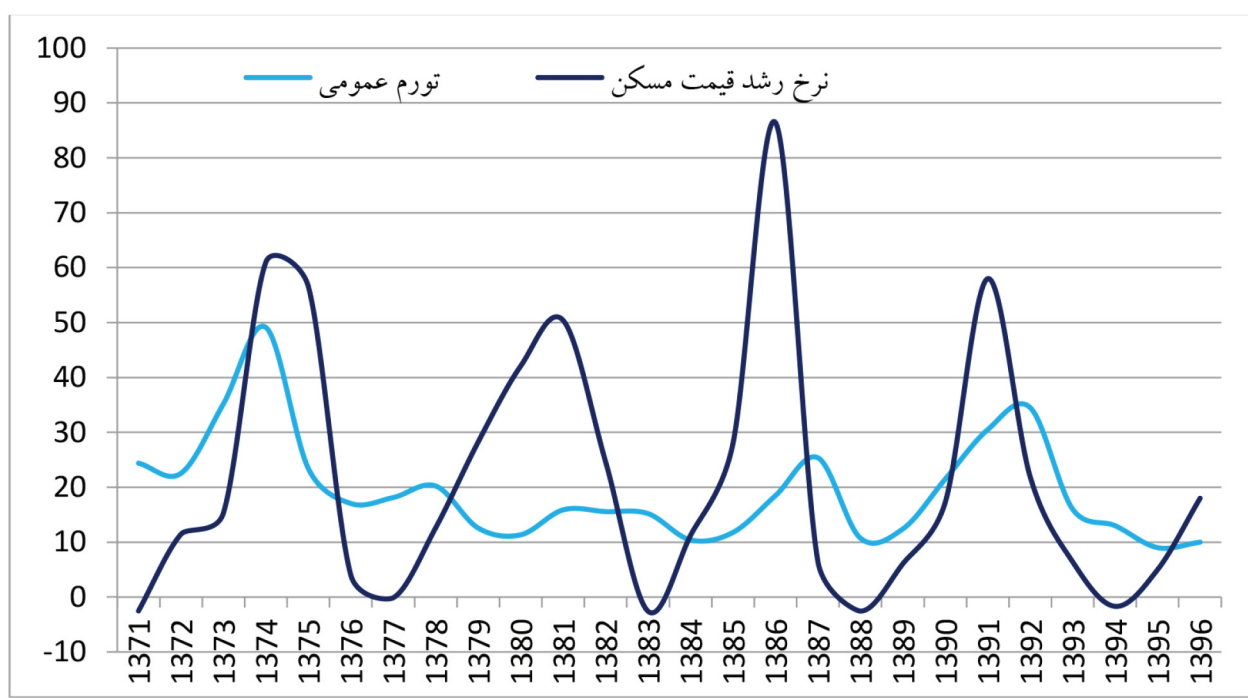
سهم گروه مسکن از کل هزینه هر خانوار ایرانی حدود ۳۵ درصد است. براین اساس نوسانات بازار مسکن زیر ذره‌بین هر ایرانی است. به‌رغم وجود تقاضای جامعه برای اطلاع از کم و کیف بازار مسکن، تحلیل‌های قابل اتکایی مشاهده نمی‌شود؛ تحلیل‌های موجود نیز عمدتاً تک بعدی‌اند؛ به عنوان مثال، با توجه به وجود حجم بالای خانه‌های خالی، اینچنین نتیجه گرفته می‌شود که قیمت مسکن، قابلیت افزایش ندارد و یا با توجه به عقب ماندن قیمت مسکن از تورم عمومی و ثبات نسبی قیمت مسکن طی سال‌های ۹۲ تا ۹۶ نتیجه گرفته می‌شود که شوک شدید قیمت مسکن در پیش است. در واقع هر تحلیلگری با لحاظ متغیرهای توضیحی مدل خود، به نتایج متفاوتی می‌رسد؛ در حالیکه یک تحلیل قابل اتکا می‌بایست بصورت چند وجهی و با لحاظ جمیع جوانب ممکن، انجام شود. واقع مطلب این است که نوسانات بازار مسکن کشور، متأثر از ساختار





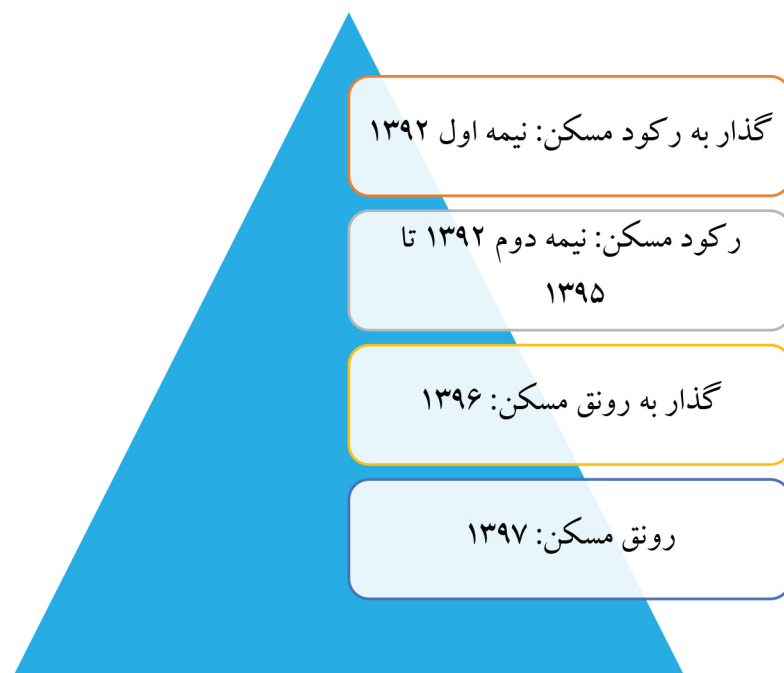
شایان توجه است که عرضه مسکن در کوتاه مدت، امکان افزایش ندارد چون پس از تحریک بازار و افزایش قیمت‌ها، صدور پروانه ساختمانی زیاد می‌شود ولی به علت ماهیت زمان‌بر تولید مسکن، عرضه واحدهای نوساز به بازار با وقفه صورت می‌پذیرد. با توجه به زمان ساخت، پروژه‌های ساخته شده این گروه، در دوران رکود به بهره برداری می‌رسد و لذا این گروه عمدتاً از سود موردانتظار بهره‌مند نمی‌شوند (به تله افتادن سرمایه). درواقع این سازندگان پروژه‌های خود را در رونق

شروع می‌کنند و در رکود می‌فروشند! نگاهی به روند صدور پروانه‌های ساختمانی حاکی از آن است که عمده سازنده‌ها به همین طریق عمل می‌نمایند! براین مبنا، قیمت مسکن، دارای یک روند پلکانی است. نگاهی به نوسانات قیمت مسکن و تورم عمومی طی دو دهه گذشته نیز حاکی از آن است که طی این مدت، در برخی از سال‌ها، نرخ رشد قیمت مسکن جلوتر از نرخ تورم عمومی و در برخی سال‌ها کمتر از آن بوده است.



با این حال نمی‌توان منکر وجود سایر عوامل موثر بر سیکل‌های رونق و رکود در بازار مسکن ایران شد؛ بدون تردید عوامل دیگری همچون عوامل جمعیتی، ساختار عرضه و تقاضا، درآمد نفتی دولت، قیمت حامل‌های انرژی، درآمد

خانوار، وضعیت بازارهای موازی، نرخ نقدینگی و تورم عمومی، تسهیلات خرید مسکن، بازار نهاده‌های تولید مسکن، سیاست‌های دولتی، قوانین شهرسازی و.... تاثیرات انکارناپذیری بر بازار مسکن برجای می‌گذارند.



است تا کارشناسان در تحلیل تأثیر این متغیر بر بازار مسکن یا دچار خطا شوند و تصویر جامع‌تر را از دست بدهند و یا با توجه به پیچیدگی‌های آن، اثراتش را چندان قابل ارزیابی ندانند. در مجموع، تأثیر نرخ ارز بر بازار مسکن، حاکی از دو اثر متفاوت است:

الف- افزایش نرخ ارز، سطح عمومی قیمت‌ها را در اقتصاد کلان و اقتصاد مسکن افزایش می‌دهد. این عامل، اثری همسو بر قیمت مسکن می‌گذارد و عمدتاً از ناحیه تورم فشارهزینه سمت تولید و عرضه مسکن و تورم انتظاری سمت تقاضای مسکن، اثرگذار است (در این حالت، ارز به منزله‌ی عامل تورم عمومی، خصوصاً تورم فشار هزینه است. در نتیجه اگر نرخ ارز افزایش یابد قیمت مسکن نیز افزایش می‌یابد).

ب- بازار ارز، یکی از جایگزین‌های بازار مسکن است. بنابراین، افزایش نرخ ارز، جذابیت سرمایه‌گذاری در بازار مسکن را تحت تأثیر قرار می‌دهد و باعث عدم تمایل سرمایه برای ورود (علی‌الخصوص سرمایه‌های سوداگرانه) به بازار مسکن می‌شود. این امر باعث می‌شود تا نه تنها تقاضا برای مسکن کاهش یابد؛ بلکه با کاهش تمایل برای سرمایه‌گذاری در ساخت‌وساز، همراه می‌باشد. این عامل اثری ناهمسو بر قیمت مسکن می‌گذارد و عمدتاً از ناحیه تقاضای سوداگرانه بازار مسکن، بر این بازار اثرگذار است در نتیجه اگر نرخ ارز افزایش یابد قیمت مسکن کاهش می‌یابد.

شواهد بازار مسکن در دو دهه گذشته حاکی از آن است که اثر ۱ قوی‌تر از اثر ۲ است و در نتیجه در مجموع افزایش نرخ ارز در نیمه دوم سال ۹۶ موجب تحریک بیشتر قیمت مسکن گردید.

باینحال در میان عوامل موثر بر بازار مسکن طی سال ۹۶ دو عامل (نرخ سود سپرده بانکی و نرخ ارز) از بازتاب بیشتری برخوردار شدند که در ادامه به تأثیر آنها بر بازار مسکن می‌پردازیم:

۱- نرخ سود سپرده‌های بانکی: مهم‌ترین بازار رقیب مسکن، بازار پول است؛ به طوری که جابه‌جایی نقدینگی میان مسکن - بانک قوی‌تر از جابه‌جایی نقدینگی میان بازار مسکن با سایر بازارها است. بر این مبنا بازارهای پول و مسکن، تأثیرات انکارناپذیری بر یکدیگر برجای می‌گذارند. تغییرات نرخ بهره بانکی از دو کانال، تقاضای مسکن را تحت تأثیر می‌نماید: نخست، تغییر نرخ سود سپرده‌گذاری در بانک، انگیزه تبدیل پول به شبه‌پول را تغییر داده و موجب جابجایی در منحنی تقاضای مسکن و در نتیجه تغییر قیمت مسکن می‌شود. این پدیده بر این مبنا استوار است که مسکن و حساب‌های پس‌انداز بانکی، دارایی‌های جایگزین هستند؛ از این رو هر زمان که بازدهی یکی از این دارایی‌ها کاهش می‌یابد، تقاضا به سمت دارایی رقیب سوق می‌یابد. دوم اینکه، تغییر نرخ بهره تسهیلات، تمایل خریداران برای پذیرش بدهی بالا و خرید خانه را تحت الشعاع قرار می‌دهد. در مجموع می‌توان برآیند اثر تغییرات بهره بانکی بر تغییرات بازار مسکن را ناهمسو، ارزیابی نمود. مجموع این عوامل موجب جابجایی منحنی تقاضای مسکن بر اثر تغییر نرخ بهره بانکی می‌شود.

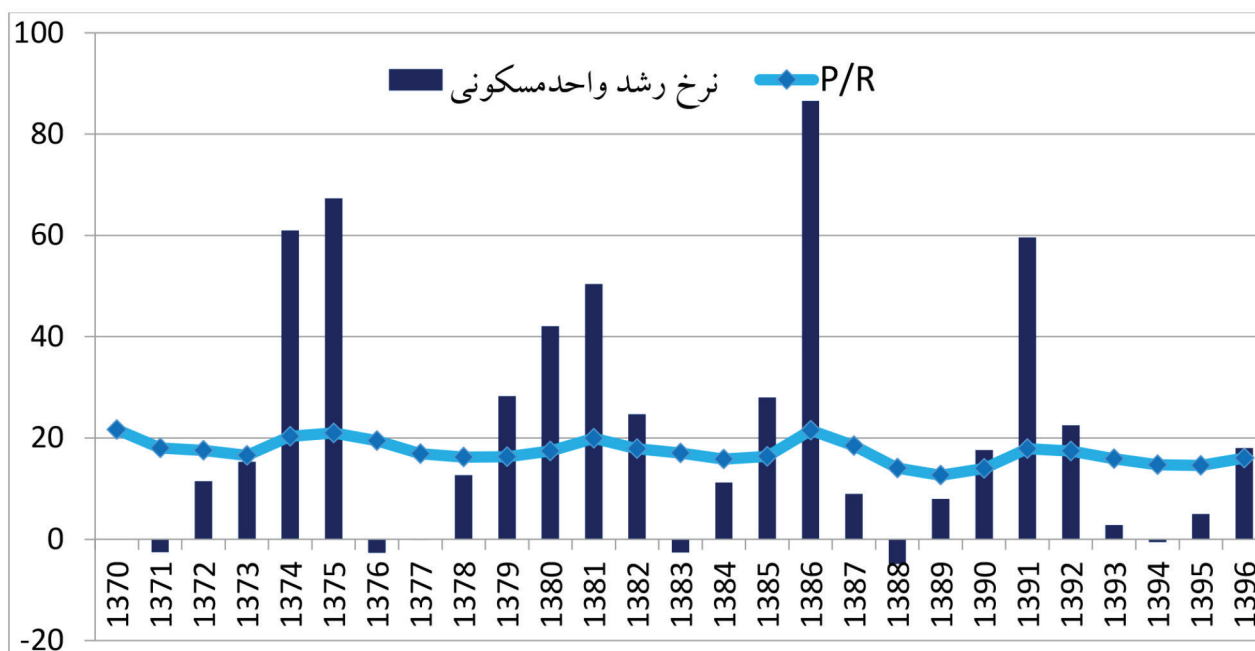
۲- ارز: عامل مهم دیگری که در نیمه دوم سال ۹۶ بازار مسکن را تحت الشعاع قرار داد بازار ارز بود. نوسانات نرخ ارز می‌تواند هم با منحرف کردن منابع از بازار مسکن، عرضه و تقاضای مسکن را تحت تأثیر قرار دهد و هم می‌تواند با اثراتش بر نهادهای تولید مسکن، قیمت تمام شده مسکن را متأثر نماید. این دو اثر متضاد تغییرات نرخ ارز سبب شده

چکیده وضعیت بازار مسکن در زمستان ۹۶	
تقاضای خرید	زیاد
تقاضای اجاره	اندک
فایل‌های فروش	اندک
پرس و جوی مردم در بازار	بسیار زیاد
برنامه دولت در بخش مسکن	عدم مداخله در مکانیزم بازار
قدرت خرید	محدود

مشخص است به موازات تخلیه حساب در سالهای اخیر، P/R روند ملایم نزولی را سپری نموده و از سال ۱۳۹۶ مجدداً روند افزایشی به خود گرفت که حاکی از ورود به دوره رونق است. (نمودار مربوطه در صفحه‌ی بعد)



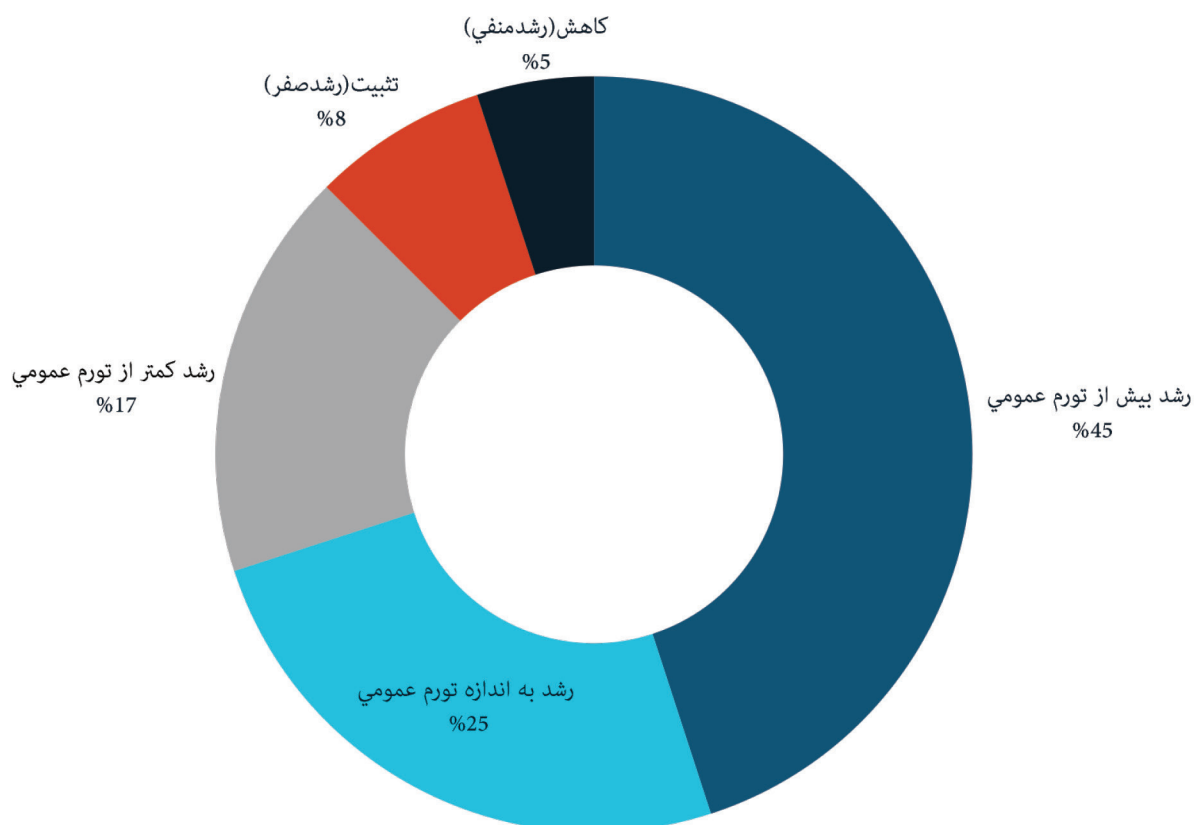
تحلیل تجربی بازار مسکن: این نوع تحلیل با استفاده از «مطالعه رفتار و حرکات قیمت و حجم معاملات مسکن در گذشته و تعیین قیمت و روند مسکن در آینده» صورت می‌پذیرد. اساس این تحلیل‌ها بر استفاده از نمودار و روابط ریاضی و هندسی متمرکز است. شاخص حائز اهمیت در این خصوص، نسبت قیمت به اجاره سالیانه مسکن (P/R) است که رابطه‌ای ساختاری به شمار می‌رود؛ به طوریکه قیمت و اجاره مسکن رابطه‌ای بلندمدت و باثبات دارند؛ در نتیجه به موازات افزایش در یکی از آنها، انتظار می‌رود دیگری نیز افزایش یابد تا نسبت مورد نظر به تعادل برسد (رابطه پوتربا). براساس این رابطه، کاهش نسبت قیمت به اجاره سالیانه مسکن (P/R)، به معنای تخلیه حساب و افزایش آن به معنای شکل‌گیری حساب است. همانطور که در نمودار هم



۴۵ درصد از این افراد معتقد بودند که با توجه به عوامل مختلف، قیمت مسکن در سال آینده بیش از نرخ تورم عمومی افزایش خواهد یافت. در این میان ۲۵ درصد افراد به تغییر قیمت مسکن، حول و حوش نرخ تورم عمومی، ۱۷ درصد به تغییر قیمت مسکن به اندازه کمتر از نرخ تورم عمومی، ۸ درصد به ثبات در قیمت مسکن و ۵ درصد به کاهش یافتن قیمت مسکن در سال ۹۷ نظر داشتند.

نظرسنجی: در این نوشتار، با جمع آوری نظرات برخی از فعالان اقتصادی، به بهره مندی از دانش آنان پرداخته شده است. از همین رو از یک جامعه آماری از فعالین بازار مسکن (شامل انبوه سازان، مشاورین املاک، کارشناسان ارشد دولتی، اساتید دانشگاهی با تخصص مسکن، روزنامه نگاران اقتصادی و مدیران سرمایه گذاری) دعوت شد تا به این پرسش پاسخ دهند که رشد قیمت مسکن در سال ۹۷ را چگونه ارزیابی می کنند.

نظرسنجی: تغییر قیمت مسکن در زمستان ۹۷ نسبت به زمستان ۹۶



جمع بندی

بخش مسکن با دارا بودن ارتباط گسترده با سایر بخش‌های اقتصادی، بر آن‌ها تاثیر گذاشته و از آن‌ها تاثیر می‌پذیرد؛ بر این اساس پیش بینی بخش مسکن با دارا بودن عوامل فراوان موثر بر آن، دارای خطا (انحراف معیار) بالایی می‌باشد. عدم اطمینان در وضعیت این عوامل به گونه ای است که موجب پیش بینی‌های متنوع و گاه متناقض فعالین و حتی کارشناسان در خصوص قیمت مسکن می‌شود. خصوصاً عدم همسویی عوامل تاثیرگذار، موجب پیچیدگی بیشتر مساله به گونه‌ای می‌شود که بسیاری از افراد از پیش بینی قیمت مسکن اجتناب می‌نمایند.

بر این اساس پیش فرض‌های گوناگون، منجر به پیش‌بینی‌های متنوع بازار مسکن است؛ چراکه میزان نرخ رشد قیمت مسکن تابع عوامل متعددی چون نرخ رشد نقدینگی و تورم عمومی، قیمت نفت، قیمت ارز، نرخ سود سپرده‌های بانکی و... است. باین حال آنچه بیش از سایر گزینه‌ها، محتمل به نظر می‌رسد این است که نرخ رشد میانگین قیمت مسکن در سال ۹۷ کمتر از نرخ تورم عمومی نخواهد بود.

نکته شایان توجه این است که موارد فوق الذکر در خصوص املاک مسکونی است و به هیچ وجه قابل تسری به املاک تجاری نیست؛ یعنی در بازار املاک تجاری (مغازه‌ها) هم کسانی که ملک در حال ساخت دارند و هم سازندگانی که قصد ساخت ملک تجاری دارند، نباید منتظر خروج از وضعیت رکود باشند؛ وضعیت رکود در بازار املاک تجاری در سال‌های آینده به علت مازاد بسیار شدید عرضه در این بازار همچنان ادامه خواهد داشت. در مجموع می‌توان گفت سرمایه گذاری در املاک تجاری قابل توصیه نیست.

در خصوص بازار اجاره مسکن نیز باید توجه داشت که اجاره‌بهای مسکن از عوامل مختلف درون و برون‌بخشی متأثر است؛ به طوری که می‌توان آن را تابعی چند متغیره از عواملی چون رشد شاخص کل (تورم)، قیمت مسکن، عرضه و تقاضای واحدهای اجاره‌ای، عوامل روانی و... دانست.

در میان‌مدت و بلندمدت، نرخ اجاره‌بها هماهنگ با نرخ تورم عمومی و قیمت مسکن تغییر می‌یابد، با این حال در کوتاه‌مدت نقش عوامل روانی، انتظارات و عرضه و تقاضای واحدهای اجاره‌ای نیز حائز اهمیت است؛ به طوری که در فصول افزایش تقاضا ناشی از نقل و انتقالات (نیمه اول سال)، با تحریک عوامل روانی و انتظارات، اوج‌گیری اجاره‌بهای مسکن را مشاهده می‌کنیم؛ ولی پس از عبور از این دوره و فروکش نمودن تقاضای فصلی و فشار روانی (نیمه دوم سال)، نوسانات قیمتی در بازار اجاره مسکن، تعدیل و به ثبات نسبی می‌رسد.

در خصوص چشم‌انداز بازار اجاره در سال ۹۷ نیز با ورود به اردیبهشت‌ماه، افزایش تدریجی اجاره‌بها در این بازار، شروع شده است. این روند افزایشی، قابلیت تداوم تا اواخر تابستان را خواهد داشت. شایان توجه است که مهمترین عوامل تاثیرگذار بر رشد اجاره مسکن، رشد قیمت مسکن و تورم عمومی است. براین اساس و با توجه به روند قیمت مسکن در نیمه دوم سال ۹۶، بازار اجاره در سال ۹۷ آرام نخواهد بود و مستأجران سال نسبتاً سختی پیش‌رو خواهند داشت.

🔴 چالش‌های مدیریت پروژه در ایران

#مدیریت_پروژه مهندس وحید آزادمنش مدرس و مشاور مدیریت پروژه در صنعت و دانشگاه

محیط کسب‌وکار سازمان‌ها در طی چند دهه گذشته تغییرات شگرفی را تجربه کرده است. شدت و گستره تغییرات محیطی به حدی بوده است که همه سازمان‌ها را تحت تاثیر قرار داده است. ضرورت ادامه حیات و بقای کسب‌وکار سازمان‌ها را ملزم کرده است که در فرایندها، فن آوری‌ها، محصولات و خدمات خود تغییرات ارزش‌آفرینی را ایجاد کنند و در کنار انجام عملیات جاری پروژه‌های توسعه محصول، خدمت، فرآیند و... را برای همسویی با نیازهای فزاینده مشتریان طراحی کنند. البته دامنه این تحولات فقط به سازمان‌های کسب‌وکاری محدود نشده است بلکه دولت‌ها نیز برای تسریع مراحل توسعه ماندگار و تکامل صنعتی کشورشان در حوزه‌های مختلف پروژه‌های ویژه‌ای را تعریف کرده اند و بخش قابل توجهی از بودجه دولتی را به پروژه‌های عمرانی اختصاص داده اند.



پیشگفتار

در دنیای کنونی ما استانداردها و چارچوب‌های (Frame Work) متفاوتی برای مدیریت پروژه وجود دارد. اما بدون شک یکی از معتبرترین این استانداردها، پیکره دانش (Body Of Knowledge) مدیریت پروژه یا PMBOK است. استاندارد انستیتو مدیریت پروژه آمریکا (PMI) با قدمتی ۲۲ ساله اخیراً ویرایش ششم آن را در سپتامبر ۲۰۱۷ رسماً منتشر کرد. در کنار این استاندارد یک متدولوژی بریتانیایی به نام Project IN Controlled Environment خودنمایی می‌کند که ویرایش جدید آن در سال ۲۰۱۷ منتشر شد. این متدولوژی که از PMBOK جزیی‌تر و عمیق‌تر بوده سه سطح اصلی درگیر در مدیریت پروژه یعنی پورتفولیو (سبد پروژه‌ها)، طرح و پروژه را شامل شده و فی‌الواقع یک روش برای انجام مدیریت پروژه به‌صورت جزیی است و نه فقط یک چارچوب کار (Frame Work).

این دو سند مرجع (Bible) مکمل هم بوده و نه رقیب و مدیران حرفه‌ای پروژه در سرتاسر دنیا از آن بهره می‌گیرند. در ایران PMBOK بیشتر از بقیه استانداردها همه‌گیر است، چنانچه حتی در بسیاری از مواقع کل مدیریت پروژه را بنام PMBOK می‌شناسند و آن را مترادف مدیریت پروژه می‌دانند. گرچه استانداردهایی مثل ISO۲۱۵۰۰ که در سال ۲۰۱۲ تهیه شد و به علت تشابه فراوان در گروه‌های فرایندی (Process Group) و حوزه‌های دانشی (Knowledge Area) جایگزین مناسبی به نظر می‌رسد، اما PMBOK کماکان، حتی در ایران، معتبرترین استاندارد درگیر در پروژه‌ها است.

شاید تحریم ناخواسته‌ای که انستیتو مدیریت پروژه آمریکا به واسطه سیاسی‌کاری برای ایران قائل شده و به صورت مستقیم با ایران همکاری نمی‌کند و البته تشابه زیاد PMBOK و ISO۲۱۵۰۰ این فرصت را برای ISO فراهم کرده که خود را به عنوان یک گواهینامه برای بلوغ مدیریت پروژه‌های سازمانی معرفی کند.

در این سال‌ها موج پیاده‌سازی PMBOK در سازمان‌های پروژه‌محور (Project Oriented) ایرانی آغاز شده است و از این رهگذر بسیاری از این سازمان‌ها این استاندارد را در مجموعه‌های خود پیاده‌سازی نموده و در این راستا مدیران حرفه‌ای پروژه (PMP) نیز تربیت شده‌اند. اما تمام این تلاش‌ها به رغم سرمایه‌گذاری‌های بعضاً زیاد، نتایج قابل توجه‌ای نداشته‌اند. حال سوال اصلی اینجاست که چرا اساساً آموزش‌ها، تربیت مدیران پروژه حرفه‌ای، تاسیس دفاتر مدیریت پروژه (PMO) در سازمان‌ها، تهیه روش‌های اجرایی و نظام‌نامه‌های مدیریت پروژه و پیگیری‌های مجدانه، بالاخص در این دست از سازمان‌ها ابتر بوده و ما نتیجه اثر بخشی آن را بعضاً یا ندیده و یا کمتر در عالم واقعیت دیده‌ایم.

تنوع پروژه‌ها و پیچیدگی مرتبت مدیریت پروژه‌ها و تفاوت آن با مدیریت فعالیت‌های وظیفه‌ای، منجر به شکل‌گیری پیکره دانش منسجمی در زمینه مدیریت پروژه شده است که از آنها می‌توان به تدوین استاندارد دانش مدیریت پروژه PMBOK و استاندارد ISO ۱۰۰۰۶ و همچنین شکل‌گیری نهادها و انجمن‌هایی اشاره کرد که به گسترش، تعمیق و نهادینه‌سازی دانش مدیریت پروژه کمک شایانی کرده‌اند. روند گسترش دانش به حدی بوده است که اکنون از افرادی که مسئولیت مدیریت پروژه‌ها را بر عهده می‌گیرند انتظار می‌رود ضمن داشتن دانش تخصصی و تجربی، صلاحیت نامه‌های حرفه‌ای از سازمان‌های معتبر کسب کرده باشند.

در کشور ما نیز همسو با تحولات جهانی و متناسب با نیازهای روز، قدم‌های مثبتی در این مسیر برداشته است. علاوه بر اقدامات جدی در حوزه توسعه دانش مدیریت پروژه، سازمان‌های دولتی و خصوصی برای جا نماندن از قافله توسعه ماندگار و توسعه کسب‌وکار پروژه‌های مختلفی را تعریف و اجرا کرده‌اند. با توجه به میزان اهمیت و منابع مورد نیاز برای اجرای پروژه‌ها، ضرورت دارد اهداف پروژه در چارچوب کیفی، زمانی و بودجه‌ای تعریف شده، محقق شوند. اما شواهد حاکی از این است که انبوهی از پروژه‌های متعدد در سطح دولتی و سازمانی تعریف شده‌اند و بسیاری از آن‌ها در چارچوب زمانی و بودجه‌ای به انجام نرسیده‌اند و برخی دیگر قادر به تحقق اهداف مورد انتظار نبوده و یا پیامدهای جدی زیست‌محیطی و ناهم‌سویی با سایر پروژه‌های تعریف شده دارند. در اینجا قصد داریم در طرح چالش‌ها و راهکارهای مربوط به مدیریت پروژه از دیدگاه‌ها و تجربیات مدیران ایرانی بهره‌مند شویم.

بنابراین سوالات اصلی را چنین مطرح می‌کنیم: با توجه به تجربه و تخصص شما مهم‌ترین چالش‌های مدیریت پروژه در سازمان‌های دولتی و خصوصی چیستند؟ آمارها و شواهد در این زمینه چه می‌گویند؟ راهکارهای پیشنهادی شما برای رفع چالش‌ها و برون رفت از وضعیت نابسامان موجود در حوزه مدیریت پروژه‌ها چیست؟ به عبارت دیگر با اتخاذ چه رویکردها و انجام چه اقداماتی می‌توان شرایط را بهبود داد؟



چالش‌های مدیریت پروژه

با مقایسه تطبیقی استانداردهای موجود با شرایط واقعی در ایران نکات قابل تأملی در این حوزه ایجاد خواهد شد که برخلاف همیشه که سخن از عدم تطابق فرهنگی بسیاری از این استانداردها با شرایط فرهنگی و اجتماعی ایران است، دلایلی است که از واقعیت مدیریت پروژه ایران بر می‌آید و اساساً از ماست که بر ماست.

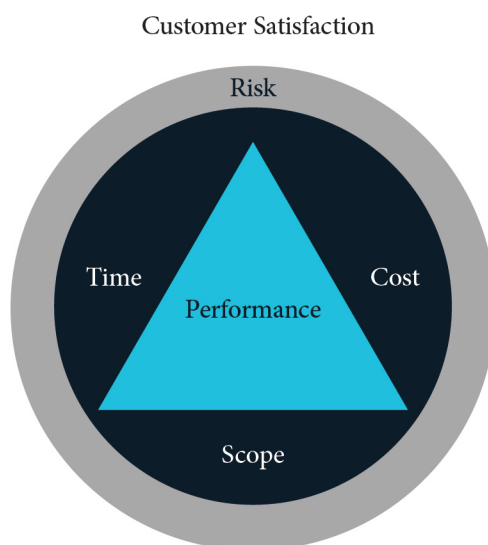
۱) عدم ثبات اقتصادی یکی از عوامل مهم در مدیریت پروژه‌های ایران است. همواره نوسانات اقتصادی در کشورها باعث افت بهره‌وری، افزایش ریسک و عدم تحقق نتایج مورد انتظار از پروژه‌ها خواهد شد. در کشور ما که شاخص‌های اقتصادی مثل نرخ ارز، نرخ تورم، نرخ بهره بانکی، نرخ تعرفه واردات به شدت دچار افزایش و کاهش‌های شدید است، مسلماً پروژه‌ها به عنوان موتور محرک اقتصاد کشور را تحت تأثیر قرار خواهد داد. یکی از اسناد استراتژیک در مدیریت پروژه سند طرح توجیه فنی و اقتصادی (Feasibility Study) است که در واقع توجیه‌پذیری یک پروژه را با در نظر گرفتن ارزش زمانی پول براساس ارزش فعلی (Present Value) یک پروژه محاسبه می‌کند. چه بسیار سرمایه‌گذارانی که در اثر این نوسات در یک شب، توجیه‌پذیری پروژه‌هایشان منفی شده و ناچاراً پروژه را فسخ (Terminate) یا معلق (Pend) کرده‌اند. این شرایط می‌تواند برای کسانی هم یک شبه و بدون هیچ‌گونه برنامه‌ریزی فرصت‌سازی کند و پروژه‌های توجیه‌ناپذیر آن‌ها توجیه‌پذیر نماید. بنابراین ثبات اقتصادی به افزایش قابلیت اطمینان برای سرمایه‌گذاری کمک می‌کند و می‌توان به جرات این عامل را علت اساسی عدم تمایل سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی برای توسعه و انجام پروژه‌های جدید دانست.

۲) عدم ثبات مدیریتی و ضعف فاحش مدیران و تصمیم‌گیران بلاخص در بخش دولتی اثر منفی قابل ملاحظه‌ای در این سال‌ها بر پیکره پروژه‌های ایران گذاشته است. زمانی که مدیران از استمرار مدیریت خود ناآگاه هستند و تحت تأثیر مدیریت لحظه‌ای مدیران بالادستی قرار می‌گیرد، نمی‌توانند تصمیمات اساسی و بنیادی بگیرند. این مهم به وضوح در بخش دولتی که پول اصلی پروژه‌ها را در اختیار دارند، قابل مشاهده است. در کنار آن زمانی بهانه بسیاری از پروژه‌ها وجود تحریم‌های سخت و طاقت‌فرسا بود که بر سلسله مدیریت پروژه در صنایع مختلف در ایران

اثر منفی می‌گذاشت. بعد از رفع بخشی از تحریم‌ها، پرده‌ها افتاد و اصل مشکل بیشتر نمایان شد. تا زمانی که مدیران پروژه‌های ضعیف، فاقد دانش تئوری و عملی مدیریت پروژه، ناآگاه به مدیریت عمومی مثل اصول و فنون مذاکره، قدرت رهبری، کار گروهی، انگیزه بخش بودن و بسیاری از بدیهیات مدیریت هستند، توقع یک نتیجه اثربخش یک انتظار بیهوده است.

۳) فقدان برنامه‌ریزی و اعتقاد به اصل برنامه‌ریزی همواره به پروژه‌ها در ایران ضربه زده است. مطابق کلیه استانداردهای معتبر مدیریت پروژه بیش از نیمی از فرایندهای مدیریت پروژه پیشرفته مربوط به گروه فرایندی برنامه‌ریزی (Planning) است. حال سوال اینجاست که ما چه اندازه برای برنامه‌ریزی صرف زمان می‌کنیم؟ استمرار در عجله کردن، تأمل نکردن، مشخص نکردن ابعاد و پیچیدگی‌های پروژه، جزء فرهنگ کاری مدیریت پروژه در کشور ما بوده و هست. حتی تصور ما از برنامه‌ریزی هم غلط است. برنامه‌ریزی از نگاه ما یعنی تهیه برنامه زمانبندی یا همان گانت چارت معروف، است. باید این نکته را بدانیم که برنامه‌ریزی ابعاد متفاوتی دارد مثل برنامه‌ریزی محدوده، هزینه، کیفیت، منابع، ریسک، ارتباطات، تأمین و تدارکات، ذینفعان و ذی‌ضرران و بدانیم که برنامه از نگاه مدیریت پروژه پیشرفته یعنی در کنار هم گذاشتن همه این عناصر. این شناخت غلط منجر شده که برنامه‌ریزی ما ابتر و همراه با انحراف (Variance) زیاد باشد. لذا به عنوان مثال پروژه‌های ۱ ساله با بودجه مشخص مصوبه می‌گیرند، اما با تعدی‌های زمانی و هزینه زیاد تمام می‌شوند.

۴) عدم وجود حد و مرز (Escalation Level) تصمیم‌گیری مدیریتی یکی از چالش‌های مشترک در شرکت‌های خصوصی و دولتی در زمینه مدیریت پروژه است. وقتی سیستم به گونه‌ای طراحی شده‌است که همه‌چی به مدیرعامل ختم می‌شود و در واقع مدیر پروژه بیشتر در نقش یک هماهنگ کننده (Coordinator) نقش ایفا می‌کند، توقع تصمیم سازی‌های به موقع و دقیق و قابل پیگیری وجود ندارد. در واقع تفویض اختیار (Delegation) در اکثریت سازمان‌های ما وجود ندارد و میزان مسئولیت‌ها و اختیارات هیچگونه توازن و تعادل ندارد.



حوزه‌های دانشی اصلی استاندارد مدیریت پروژه که فونداسیون مدیریت پروژه بوده و به آن Triple Constraint گویند. این ۶ اصل بنیادی یا برنامه‌های مبنا (Baseline) در هر پروژه است.

۵) فضای مدیریت پروژه ایران متأسفانه از مدیریت پروژه به سمت مدیریت ادعا (Claim Management) سوق داده شده است. پیمانکاران با ذهنیت ادعا در پروژه‌ها ورود می‌کنند و فی‌النفسه تعداد زیادی ادعا در هر پروژه به صورت بالقوه و بالفعل وجود دارد. علت اصلی این برخورد، عدم واقعی بودن برآورد بسیاری از پروژه‌ها به ویژه راجع به دو حوزه کلیدی زمان و هزینه است. پیمانکار برای حفظ موجودیت باید کار بگیرد. در مقابل کارفرمایان که اکثراً به منابع مالی دولت متصل هستند، به واسطه محدودیت‌های قانونی قدرت انعطاف‌پذیری در حوزه‌هایی مثل زمان و هزینه را ندارد. این کلاف در هم پیچیده هر دو طرف را به سمت ادعا هدایت می‌کند. کما اینکه بحث داغ ادعا خود حوزه جدی در مدیریت پروژه شده و البته سازمان‌ها دپارتمان مدیریت ادعا دارند.

۶) نهایتاً چالش جدی آخر که مدیریت پروژه در ایران را تهدید می‌کند برخورد کاسب‌مآبانه با استانداردهای مدیریت پروژه است. به واسطه بسیاری از گواهینامه‌های تعالی سازمانی و کشش سازمان‌ها برای اخذ آن، وجود سیستم مدیریت پروژه عموماً به عنوان یک الزام معرفی می‌شود. این از جهتی باعث ارتقاء این فضا و همه‌گیر شدن آن شده اما متأسفانه زمانی که با همه‌چیز به صورت ابزاری برخورد می‌شود نتیجه آن مستندسازی بدون پشتوانه و تحریف استاندارد فقط برای گرفتن گواهینامه می‌شود. این سطحی‌نگری متأسفانه فضای جدیدی را برای دلایل مدیریت پروژه فراهم کرده که فقط آرایش مدیریت پروژه به خود بگیرند و به دور از محتوا و عمق، تنها به کاغذسازی منجر شده است. این برخورد شکلی، چالش جدی آینده مدیریت پروژه در ایران است.

راهکارها برای برون‌رفت

۱) به رغم اینکه بسیاری از استانداردهای معتبر دنیا در سازمان‌های پروژه محور ایرانی پیاده‌سازی شده است، اما این سازمان‌ها تا حد مشخصی می‌توانند تغییرات را احساس کنند. این مهم به این نکته برمی‌گردد که مدیریت پروژه در هر کشوری از محیط پیرامون خود اثر می‌گیرد. پروژه‌ها ایزوله نیستند. در کشوری که نرخ ارز در عرض چند هفته تقریباً دو برابر می‌شود، پس توقع بلوغ و تعالی در پروژه‌ها بهبود یافته است. پس فهم واقعیت به ما کمک می‌کند که روشنگرانه با این استانداردها برخورد کنیم. البته باید بدانیم که همه مدعیان مدیریت پروژه از نقطه‌ای که ما هستیم آغاز کرده‌اند. ما باید به بهبود مستمر اعقاد راسخ داشته باشیم و به دور از خستگی و افسردگی سعی کنیم که در پیاده‌سازی استانداردها در سازمان‌ها به دنبال نتایج مقطعی نگردیم و روند بهبود را بررسی کنیم. این را بدانیم که اجرای استانداردهای روز مدیریت پروژه باعث بهبود حداقل ۳۰ الی ۴۰ درصدی در سازمان‌هایی خواهد شد که هیچ دریافتی از این موضوع نداشته و به صورت سنتی مدیریت پروژه می‌کرده‌اند.

۲) مسلماً هیچ‌کسی متضمن عدم وجود مدیران فرمایشی نمی‌تواند باشد اما می‌توان محدودیت‌ها اجباری قائل شد. به عنوان مثال ایجاد پیش‌نیاز برای گرفتن حکم‌های مدیریت پروژه در شرکت‌های خصوصی و دولتی با گذراندن دوره‌های عالی مدیریت پروژه یا داشتن گواهینامه‌های مدیریت پروژه مثل PMP می‌تواند موج فرهنگ‌سازی مدیریت پروژه را در سازمان‌ها افزایش دهد. عامل دیگر آموزش است که می‌تواند در همه‌گیر شدن و درگیر شدن کلیه نفرات سازمان کمک شایانی کند.

۳) تأسیس دفتر مدیریت پروژه راهکار جدیدی در این راستا است. باید برخورد سازمان‌ها با مدیریت پروژه از یک زمانبندی و نهایتاً کمی مدیریت هزینه ساده به استانداردسازی، نوشتن نظام نامه مدیریت پروژه و شناخت حوزه‌های دانشی آن تغییر یابد. دفتر مدیریت مدیران پروژه،

وظیفه کمک دانشی به مدیران پروژه، پیاده‌سازی سیستم مدیریت پروژه، تهیه روش‌های اجرا و نظامنامه آن، کنترل مدیران پروژه و گزارش‌دهی به مدیران ارشد سازمان را دارد. تأسیس این دفتر برای فرهنگ‌سازی مدیریت پروژه و آموزش آن کمک به‌سزایی خواهد کرد.

۴) تغییر نگرش از مدیر پروژه به رهبر پروژه و فهم تفاوت‌های آن یک راهکار قطعی است. یک رهبر موفق پروژه با درک نیازهای تیم و زیرمجموعه و با تعریف سیستم تفویض اختیار برای همه عناصر درگیر در پروژه حدود اختیارات را (Management By Exception) تعریف کرده و تنها بر این اساس نفرات را کنترل می‌کند. یک مدیر در همه جزئیات دخالت می‌کند، اختیاری به کسی نمی‌دهد و با کنترل شدید بر روی همه نفرات اعمال مدیریت می‌کند اما یک رهبر موفق در پروژه‌ها هدایت‌گر است، بینش و نگرش خود را به زیر مجموعه القاء کرده و تنها یک مربی است و نه یک کنترل‌کننده. باید مدیران ارشد سازمان‌های خصوصی و دولتی از مدیریت به رهبری تغییر نگرش دهند.

۵) بروز ادعا و انحرافات زمانی و هزینه‌ای، ریشه در عدم مشخص کردن دقیق اطلاعات در پروژه‌ها و حد و مرزها در پروژه‌ها دارد. ما در پروژه‌ها به جای رویکرد پیشگیرانه (Proactive) ترجیح در رویکرد واکنشی (Reactive) داریم. مدیریت محدوده (Scope Management) درست یعنی مشخص کردن کارهای محوله به صورت جزئی (Include) و در کنار آن مشخص نمودن کارهایی که جزء پروژه نیست اما تشکیک آن وجود دارد که از فعالیت‌های پروژه است (Exclude/Out of Scope). عموماً ما در پروژه‌ها باید‌ها را مشخص می‌کنیم و از نباید‌ها سر باز می‌زنیم، پس مشخص کردن دقیق محدوده کاری اجازه لغزش کاری (Creep) را می‌گیرد و ادعا را در نطفه خفه می‌کند. محدوده دقیق مسلماً در برآورد زمان و هزینه دقیق و رو به واقعیت به ما کمک می‌کند.

۶) باید فضای بروکراتیک مدیریت پروژه به فضای چابک تغییر یابد. اگر به جای جایزه محوری، گرفتن گواهینامه و تندیس، عملکرد یک پیمانکار یا کارفرما در یک روند مشخص و با شاخص‌های عملکردی (KPI) معین در طول بازه‌های زمانی (Interval) تعیین گردد و فرهنگ پاداش و تقدیر صرفاً گرفتن تندیس‌های سازمانی نباشد، تحول چشم‌گیری در مدیریت پروژه واقعی و نه صوری خواهد شد. ما باید اعتقاد به اجرای مدیریت پروژه اصولی را از نهادهای مرجع و بالاخص حاکمیتی دولتی مثل وزارتخانه‌ها به وجود آوریم و به تدریج در لایه‌های پایین‌تر آن را پیاده‌سازی کنیم. در مجموع به رقم اینکه چالش‌های بسیاری در فضای مدیریت پروژه در ایران وجود دارد، اما تلاش‌های زیادی نیز شده است.

در طول ۱۰ سال اخیر آموزش‌های زیادی در صنایع مختلف انجام شده که منجر به تربیت مدیران حرفه‌ای پروژه شده است. در کنار این فرهنگ‌سازی جذابیت فضای مدیریت پروژه منجر به جذب اسپانسر و حامیان مالی برای پیاده‌سازی و تأسیس دفاتر مدیریت پروژه (PMO) گردیده است. زمانی بود که اسم PMBOK یک مفهوم لوکس بود که به درد ما در ایران نمی‌خورد. اما حداقل این اسم امروز به یک واقعیت غیرقابل انکار در سازمان‌های پروژه محور ایرانی تبدیل شده است. حتی در نهادهای حاکمیتی، ضعف مدیریت پروژه و فقدان دانش کافی پذیرفته شده و با توجه به این واقعیت برنامه‌های اصلاحی زیادی تعریف شده است.

کشتی مدیریت پروژه در ایران با تمام کاستی‌ها در حال پیشرفت قدم‌به‌قدم (Incrementally Progress) است. هرچند سرعت آن کم و نفوذ آن تدریجی است اما به قول معروف ره رو آنست که آهسته و پیوسته رود.

ارتقای شایستگی‌های یک مدیر پروژه

ارائه یک دیدگاه کلی از مهمترین و بارزترین شایستگی‌ها (ترجمه)

مدیریت_پروژه مهندس نازنین فدوی مدیریت آتلیه مهندسی و معماری نازنین فدوی

هدف این مقاله ارائه نتایج حاصل از گزارشات خودارزیابی مدیر پروژه‌ها با توجه به شایستگی‌های فردی و اجتماعی خودشان است. فلینز و لوین^۱ بر این نکته تاکید داشتند که مدیر پروژه باید به صورت همزمان رهبر، مدیر، تسهیل کننده و مربی خوبی باشد و در هریک از این موارد توانایی‌های بالایی داشته باشد. مدیر پروژه‌هایی که می‌خواهند موثر باشند باید توانایی ایجاد ارتباط قوی داشته باشند. همچنین رهبران یک پروژه در پاسخگویی به موقعیت‌های مبهم و سخت باید با حداقل استرس و کاملاً انعطاف‌پذیر عمل کنند. آن‌ها باید با هم و از طریق تیم‌های پروژه‌هایشان کار کنند و در اتخاذ تاکتیک‌های مختلف ماهر شوند. لاک^۲ بیان می‌کند که مدیران پروژه باید توانایی به دست آوردن حقایق مبهم را داشته باشند و از آن‌ها به بهترین شکل استفاده کنند و اقدامات مورد نیاز را انجام دهند و بتوانند موارد بی اهمیت را حذف کنند. به صورت خلاصه، مدیریت پروژه خود یک فرآیند پویا از پیشروی، هماهنگی، برنامه ریزی و کنترل یک مجموعه پیچیده از فرآیندها است و افراد باید در راستای دستیابی به اهداف پروژه آن‌ها را دنبال کنند. انجام این وظایف نیازمند مهارت‌های رهبری، مدیریتی و همچنین به حداکثر رساندن تعاملات بین مدیران، ذینفعان و توانایی آن‌ها در تصمیم گیری است. یک مدیر پروژه باید قادر باشد تا با افراد مختلف کار کند و از اعضای تیم به صورت متنوع استفاده کند. میلر و ترن^۳ به این نتیجه رسیدند که سبک رهبری مدیر پروژه بر موفقیت تاثیر می‌گذارد. از این رو در این تحقیق از ۷۵۰ مدیر پروژه، به منظور جمع آوری، تجزیه و تحلیل داده‌ها در زمینه نقش شغلی مدیر پروژه بر مبنای شایستگی‌های خود، ارزیابی شده است.

1- Flannes S.W, Levin G. People skills for project managers. Management concepts. The United of America. 2001

2- Lock D. Project Management. sixth edition. Grower Publishing Limited, Hampshire, England. 1998

3- Miller R, turner J.R Matching the project managers leadership style to project type. International Journal of Project management 1996.

خودارزیابی به عنوان ابزاری برای ارتقاء درک مشترک از توسعه شایستگی‌ها

شایستگی به عنوان یک مفهوم مبتنی بر شایستگی تحقیقاتی است و از آنجا که مدیر پروژه بهترین فردی است که می‌تواند از خودش ارزیابی داشته باشد، وجود یک برنامه برای خود ارزیابی بسیار ضروری است. در این تحقیق از یک برنامه مبتنی بر وب که اصطلاحاً سیکلوید^۴ یا چرخه نامیده می‌شود، برای ایجاد کردن وظیفه اولیه و همچنین یافتن شایستگی‌های مرتبط با مدیر پروژه استفاده شده است. شایستگی‌های زیادی وجود دارند که در گروه‌های حرفه‌ای مختلف یکسان هستند، اما هر یک از این گروه‌ها مشخصه‌ها و ویژگی‌های بسیار خاصی دارند که بر مبنای هر وظیفه در سازمان تعیین می‌شوند. بنابراین وقتی تحقیق در مورد شایستگی‌ها شروع می‌شود، در ابتدا بسیار ضروری است که همه مشخصه‌های گروه حرفه‌ای تعیین شوند. در این تحقیق و با توجه به بررسی گزارشات تحقیقاتی قبلی، خصوصیات و ویژگی‌های یک مدیر پروژه شناسایی شده و بر آن اساس گروه بندی شده اند. بعد از آن، شایستگی‌های مشخص شده بر مبنای تعریف شان و شایستگی‌های مدیر پروژه نیز شکل گرفتند. مرحله مهم بعدی نیز مجزا کردن تعریف شایستگی‌ها بر مبنای شایستگی‌های شخصی مدیر پروژه بود. گام بعدی نیز تعریف رفتار مشخص و مورد نیاز برای همه شایستگی‌های مشخص شده است. تمام شایستگی‌های مرتبط با برنامه دربرگیرنده ۴ عبارت کلامی است که شامل ۳۰ مهارت و ۱۲۰ عبارت بود که به شیوه‌های مختلفی مورد ارزیابی قرار گرفته شدند؛ در نهایت به منظور حصول اطمینان از انتخاب بهینه شایستگی‌ها و تناسب آن‌ها با الزامات شغلی مدیر پروژه، از برخی از مدیران پروژه مصاحبه به عمل آمد. این نکته نیز بسیار مهم است که انجام خود ارزیابی نباید به منظور ارزیابی شایستگی‌ها انجام شود بلکه توصیف کننده رفتار قابل درک و فعالیت‌های کاری روزمره است.

شایستگی‌ها: شایستگی یک ویژگی اساسی فردی است که با انجام عملکرد موثر در یک شغل یا یک موقعیت مرتبط است. داشتن شایستگی می‌تواند پیش بینی کننده طیف گسترده‌ای از موقعیت‌ها و وظایف شغلی باشد. یک شایستگی به صورت یک قابلیت و یا یک توانایی تعریف می‌شود و دربرگیرنده مجموعه‌ای از رفتارهای سازمان یافته جایگزین است که به صورت بنیادین پی‌ریزی شده باشند. در اینجا به ذکر سه بخش از شایستگی‌ها پرداخته می‌شود: بخش‌ها شامل شایستگی‌های شناختی مانند تفکر سیستمی و شناخت الگوها، شایستگی‌های مرتبط با هوش هیجانی مانند خود آگاهی و خود کنترلی احساسی و همچنین شایستگی‌های مرتبط با هوش اجتماعی مانند آگاهی‌های اجتماعی و شایستگی‌های مربوط به مدیریت رابطه، می‌باشند.

بنابراین شایستگی‌ها رویکردهای رفتاری در زمینه هوش هیجانی، هوش اجتماعی و هوش شناختی هستند.

تنش خلاقانه: تنش خلاقانه به معنی وجود یک شکاف بین دیدگاه و واقعیت فعلی است و یک منبع انرژی برای فرد است. زمانی که تنش خلاقانه انجام شود، روند انگیزشی به سمت چشم انداز حرکت خواهد کرد. داشتن تنش خلاقانه منجر به تغییر اساسی در نظریه کلی نسبت به واقعیت می‌شود.

چرخه کاربرد خود ارزیابی شایستگی‌ها

مدل‌سازی شایستگی یک روش بسیار مهم و مورد استفاده به منظور بررسی اطلاعات مرتبط با شغل و مهارت‌ها در عرصه مدیریت کردن کارمندان است. اصل ارزیابی شایستگی بر این مبنا استوار است که شایستگی با ویژگی‌های مورد نیاز شغل تناسب داشته باشد. از آنجا که



تعاریف شایستگی‌های مدیر پروژه

شایستگی‌ها	تعاریف شایستگی‌ها
آگاهی عاطفی	توانایی تشخیص، تحقق بخشیدن و تعریف عواطف شما
اعتماد به نفس	اعتقاد قوی به توانایی و عزت نفس
خود ارزیابی	دانستن محدودیت‌ها و نقاط قوت
امانت داری	رفتاری مبتنی بر صداقت و اخلاق
نظم در نگهداری	مرتبط با نظم، کیفیت و دقت
انعطاف پذیری	توانایی انطباق با تغییرات
نوآوری	راحت گذاشتن و باز بودن ایده‌ها، نگرش‌ها و داده‌های جدید
مسئولیت پذیری	داشتن وجدان و مسئولیت عملکرد شخصی خود
جستجوی اطلاعات	رضایت کنجکاوی و تمایل به کسب دانش
تأثیرات محصول	انجام کار به سرعت و با کیفیت بالا
کیفیت تصمیم	تصمیم‌گیری بر اساس اصول، اهداف و ارزش‌ها
مدیریت استرس	توانایی رسیدگی به مسائل و موقعیت‌های نامطلوب، خسته کننده و استرس‌زا
تفکر تحلیلی	تقسیم یا شکست مشکلات به مشکلات کوچک‌تر و تشخیص منظم آن‌ها
تفکر مفهومی	اصول منطقی شناسایی، کاربرد و تعریف مفاهیم
مهارت زبانی	توانایی و شجاعت استفاده از زبان‌های خارجی
دستیابی به موفقیت	تمایل به اجرای موثرتر کار
تعهد	انطباق با اهداف گروه یا سازمان
ابتکار عمل	تشخیص و توانایی ایجاد فرصت‌ها
خوشبینی	دنبال کردن اهداف با توجه به موانع و مشکلات
درک دیگران	درک احساسات و دیدگاه‌های دیگران
گسترش دادن افراد	درک نیازهای توسعه دیگران و تقویت توانایی‌های آن‌ها
بهره‌برداری از تنوع	ایجاد فرصت برای همکاری با افراد مختلف
ادراک سازمانی	درک و استفاده از پویایی سازمانی برای دستیابی به اهداف
ارتباطات	گوش دادن فعال و انتقال آشکار
مدیریت درگیری	ارزیابی و حل اختلافات
مدیریت	تمرکز بر روی همه موارد
رهبری	تمرکز بر روی افراد
برقراری ارتباط	ایجاد و توسعه روابط مفید و شبکه‌های غیررسمی
همکاری	کار با دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک

گولمن^۱ یک هستی‌شناسی را شامل ۵ مولفه در مورد هوش هیجانی در کار معرفی کرده است که آن‌ها عبارتند از خودآگاهی شخصی، خودمدیریتی و انگیزش، شایستگی‌های اجتماعی، آگاهی اجتماعی و مدیریت روابط. این تحقیق از نظر گولمن به ۲ گروه اصلی و ۵ زیرگروه تقسیم می‌شود؛ شایستگی‌های شخصی عبارتند از خودآگاهی (شایستگی‌های ۱-۳) خودتنظیمی (مولفه‌های ۴ تا ۱۲)، مهارت‌های شناختی (شایستگی‌های ۱۳ تا ۱۵) انگیزش (شایستگی‌های ۱۶ تا ۱۹) و شایستگی‌های اجتماعی و همدلی (شایستگی‌های ۲۰ الی ۲۳) و در نهایت مهارت‌های اجتماعی (شایستگی‌های ۲۴ الی ۳۰) است.

طبق خودارزیابی شایستگی از سوی مدیران، شایستگی دارای ۲۹ تعریف شد که در جدول صفحه قبل به صورت نکته وار مطرح شد.

1- Goleman D. Working with emotional intelligence. New York. Bantam Books. 1998



نقش و وظایف یک مهندس معمار در حوزه بین الملل

سرمایه گذاری دکتر رضا اعظمی دانش آموخته دانشگاه پلی تکنیک دولتی بلاروس

تعریف جایگاه و نقش یک مهندس معمار از منظر فنی، فرهنگی و اجتماعی تفاوت هایی بین کشورهای پیشرفته و جامعه ما دارد. با واکاوی و استفاده از تجربیات دگر جوامع می توانیم به بهبود وضعیت و کیفیت نقش مهندس معمار در کشورمان کمک کنیم. در این یادداشت سعی خواهیم نمود بر اساس تجارب خود در کشورهای دیگر و با شرحی مختصر به سه تفاوت اصلی نقش و وظایف یک مهندس معمار در ایران و دیگر کشورها بپردازیم.



۱- آموزش و نحوه ورود مهندس معمار به بازار کار و تفاوت‌های آن با ایران

در کشورهای پیشرفته آموزش یک معمار در سنین بسیار پایین آغاز شده و با ساختن و ترسیم ابتدایی‌ترین اشکال، ذهن و دست یک فرد مستعد برای خلاقیت مورد نیاز در حوزه معماری، آموزش داده می‌شود؛ حداقل توانایی که متأسفانه برخی از دانشجویان معماری ما، به دلیل توجه ناکافی به این سبک آموزش، حتی در زمان ورود به دانشگاه فاقد آن می‌باشند.

تحصیلات دانشگاهی در سه حوزه طراحی، هنر و علم سازه، جدا از دیگر واحدهای درسی، به صورت جدی پیگیری می‌شود تا در نهایت توانایی خلق یک اثر که علاوه بر زیبایی با سازه نیز همخوانی کامل داشته باشد، ممکن شود.

برای طراحی از یک خانه مسکونی ساده گرفته تا یک مرکز چند منظوره، احتیاج به آگاهی از نحوه طراحی و الزامات آن پروژه است. این مهم به صورت روشمند و با همفکری اساتید برجسته حوزه معماری، صورت می‌پذیرد.

یک دانشجوی معماری در طول تحصیل خود در کنار طراحی آن چه ما به آن ساختمان می‌گوییم، باید درک درستی هم از فضای داخلی و هم فضای خارجی و شهری داشته باشد و حداقل چند نمونه از این طراحی‌ها را انجام دهد و تمام دانشی را که یک طراح داخلی و یک طراح شهری آموخته‌اند را دارا باشد.

بدین گونه پس از پایان تحصیلات، زمانی که به عنوان یک دانش آموخته معماری پای به بازار کار می‌گذارد، توانایی و قابلیت انجام طراحی به معنای واقعی و نه تنها یک ترسیم نقشه را دارد.

کار برای یک فارغ التحصیل در شرکت‌های معماری همانند یک سرباز، که از صفر به درجات بالاتری می‌رسد، به صورت طی سلسله مراتب شروع می‌شود. وی با کسب تجربه در محیط کاری زیر نظر مهندسين کار آزموده، دانش و توانایی خود را با واقعیت همخوانی می‌بخشد.

۲- وظایف مهندس معمار قبل از شروع به طراحی

طراحی یک پروژه مستلزم شاخصه‌هایی هست که کم و بیش مهندسين معمار با آن آشنایی دارند، اما چیزی که ما را از کشورهای پیشرفته متمایز می‌کند بکارگیری این شاخصه‌ها در سطح شهری است. در جوامع پیشرفته هر شهر دارای طرح جامع و هارمونی زیبایی برای دید از زوایای مختلف است و هرگونه تغییر در ساختار و چیدمان آن نیازمند ارایه نقشه‌های وسیع شهری و تایید آن توسط انجمن معماری آن شهر می‌باشد که از هر محله تا مقیاس بزرگ‌تر منطقه‌ای و شهری دارای آرشیفتکی مشخص است. آن آرشیفتک، طراحی هر پروژه را با شناخت بافت محیطی و اقلیمی آغاز می‌کند.

در کشور ما هنوز طرح‌های شهری تنها در سطح و مقیاس منطقه و بر اساس جدا کردن کاربری‌ها و خیابان‌ها مشخص شده است، و همخوانی حجم‌ها و جانمایی ساختمان‌ها، هنوز بصورت شخصی و توسط مالکین انجام می‌شود. خوشبختانه اولین گام‌ها، که البته خیلی دیر توسط شهرداری برداشته شده، دریافت تاییده نماسازی ساختمان‌های در حال ساخت است. جای امیدواری است در گام‌های بعدی طراحی و ساخت بناها در هر شهر توسط مهندسين معمار و عمران آشنا با اصول شهرسازی و مطلع از طرح معماری جامع آن شهر انجام پذیرد؛ تا شهرهایی دارای هویت و ساختاری زیبا داشته باشیم.

۳- وظایف مهندس معمار در زمان طراحی

طراحی به دو بخش کلی تقسیم می‌شود، اول طراحی خود پروژه و خواسته‌هایی که برای برآورده شدن آن نیاز به ساخت پروژه است. این بخش شامل تقسیم بندی اصولی فضاها و راه‌های دسترسی و نماسازی‌ها می‌باشد. خوشبختانه آگاهی بیشتر معماران ایران در این حوزه، قابل قبول است. اما بخش دوم، که کمتر به آن توجه می‌شود، جانمایی درست و همخوانی محیطی است. شوربختانه به علت منافع مالی پروژه که استفاده حداکثری از زمین جهت ساخت پروژه، فضاهای مورد نیاز را نابود می‌کند. از این رو پروژه‌های طراحی و اجرا شده بیشتر در جهت پاسخ به سوددهی صاحبان پروژه انجام می‌گیرند؛ چه بسا طرحی که امکان استفاده از محیط پیرامونی را به ساختمان ما بدهد در سوددهی نقش بیشتری را ایفا کند و با تغییر نگرش جامعه به این موضوع در ساختار شهری نیز دگرگونی بوجود آید.

برای نمونه پروژه برج-باغ تاجیکی واقع در منطقه یک شهر تهران، خیابان کامرانیه شمالی که توسط دفتر ساختمانی اینجانب طراحی گردیده و در حال اجرا می‌باشد و نخستین ساختمان ماندگار (Sustainable) به جای استفاده حداکثری از ۶۰ درصد سطح اشغال ملک و اتصال بنا با دو ملک مجاور، پروژه را در ۳۰ درصد و در ارتفاع بیشتر طراحی و اجرا کرده‌ایم. در این طراحی ما از سه سمت دارای نور مستقیم هستیم و دسترسی به تمامی قسمت‌های زمین امکان پذیر است. در این طراحی نه تنها به زیبایی پیرامونی و محیطی ساختمان توجه گردیده است، بلکه امنیت و ایمنی در مواقعی همچون آتش‌سوزی و زلزله را بالاتر برده و همچنین استفاده از نور در زوایای مختلف را میسر کرده است.

با توجه به مطالب بالا می‌توان به این نتیجه رسید که نقش یک معمار در ساختار شهری و محیطی بسیار تعیین کننده می‌باشد و به جای اینکه عوامل مالی و محیطی وی را مجبور به اطاعت کند، می‌بایست او محیط پیرامون خود را شکل بندی و طراحی کند. چنانچه ما بتوانیم از کوچکترین قسمت طراحی یک ملک کوچک مسکونی تا بافت بزرگ شهری، رابطه‌ای منطقی و مشخص را بوجود آوریم، آنگاه قادر خواهیم بود در زیبایی شهری پیشرفت کرده و زندگی در محیطی زیبا و ایمن را برای همگان بیافرینیم.



📌 موانع و مشکلات در مطالعات امکان سنجی و ارزیابی طرح‌های ساختمانی

مالی دکتر محمدوحید سبط عضو هیئت علمی دانشگاه خوارزمی

معمولاً زمانی که صحبت از انجام مطالعات امکان سنجی، مطالعات پیش امکان سنجی، تهیه طرح‌های توجیهی و مطالعات هزینه-فایده به میان می‌آید، تمرکز و تصور بر یک محصول صنعتی و تولیدی است. در حالیکه حوزه اینگونه مطالعات بسیار گسترده‌تر است و انواع خدمات، گردشگری، آموزش و انواع پروژه‌های عمرانی را نیز می‌تواند شامل شود. همین موضوع باعث شده است که در روش‌ها و فرآیندهای مطالعاتی در سایر موارد غیرصنعتی، تناقض‌ها و مشکلاتی به وجود آید. در این نوشتار سعی خواهیم کرد به طور خلاصه، بخشی از مسایلی که در مطالعات امکان‌سنجی یک طرح عمرانی ساختمانی با آن مواجه هستیم را بیان نماییم.



بدیهی است که منظور از یک طرح عمرانی می‌تواند یک پروژه راه‌سازی، سدسازی، فرودگاه، مجتمع اداری و تجاری، شهرک مسکونی و حتی یک ساختمان ۵ طبقه مسکونی ساده باشد. با این وصف در همین حوزه خاص، گستردگی فراوانی را شاهد هستیم که می‌تواند نحوه انجام مطالعات را کاملاً تحت تأثیر قراردهد؛ درنتیجه، این گستردگی خود نوعی مشکل در دستیابی به ساختاری استاندارد جهت انجام مطالعات است. در مطلب حاضر قصد داریم با محدود کردن موضوع به مطالعات بازار پروژه‌های ساختمانی، مسکونی و اداری، نکاتی را جهت انجام بهتر این مطالعات یادآور شویم. به طورکلی مهمترین تفاوت در بررسی امکان‌پذیری طرح‌های ساختمانی، انتخاب روش مناسب در مطالعات بازار است. برای یک مطالعه بازار مناسب همواره چهار مرحله اساسی نیاز است:

• سنجش حجم تقاضای بازار

• اندازه‌گیری میزان ارایه و عرضه

• تعیین میزان فضای مطلوب و تعیین حوزه امکان‌پذیر برای ورود به بازار

• پیش بینی میزان رشد عرضه و تقاضا در دوران عمر طرح

وقتی صحبت از مطالعه بازار می‌شود، سرمایه‌گذار قایل دارد بداند نخست فضایی برای ورود به ساخت و ساز واحدهای مدنظر وجود دارد؟ و در صورت مثبت بودن پاسخ این پرسش، چه نوع ساختمانی؟ با چه کیفیتی؟ با چه مبلغ فروشی؟ و برای چه گروهی از مصرف کنندگان؟

قبل از پاسخ دادن به این پرسش‌ها باید توجه نمود که اساساً بازار ساخت و ساز چگونه بازاری است و همچنین باید درنظر بگیریم که در کجا این مطالعات را انجام می‌دهیم.

عموماً این خبر را بسیار شنیده‌ایم که مثلاً یک میلیون واحد مسکونی خالی در کشور وجود دارد. حال این خبر را مقایسه نمائید با مورد دیگری که بیان می‌کند در فلان مجتمع تجاری، ۴۰ درصد مغازه‌ها خالی است. این دو خبر از حیث ظاهر یک خبرسانی مشابه است اما ماهیت آنها باهم کاملاً متفاوت است. در هنگام مطالعات برای ساخت واحد مسکونی باید توجه نمود که نوع بازار، بازاری رقابتی است. به این مفهوم که خریدار براساس عوامل متعددی تصمیم به انتخاب و خرید می‌گیرد. از سوی دیگر در این بازار فقط خرید و فروش می‌شود بلکه رهن و اجاره نیز حالتی از معامله است و یک بازار رقابتی موازی را نیز ایجاد می‌کند. همچنین نکته دیگری که وجود دارد و در خبرها مطرح می‌گردد این است که لزوماً این تعداد واحد مسکونی خالی به منزله مازاد عرضه نیست بلکه فضایی برای رقابت و انتخاب است که اتفاقاً به تعدیل بازار می‌تواند کمک نماید. حال بیاییم و همین منطق را برای مغازه‌های یک واحد تجاری بکار ببریم. در این حالت دیگر بحث رقابت مطرح نیست بلکه از نظر یک سرمایه‌گذار باید تمام واحدهای این مجتمع فروخته یا اجاره داده شود و همگی نیز فعال باشند. پس در این حالت صراحتاً بررسی عرضه و تقاضا و نیاز منطقه مورد مطالعه به ایجاد چنین مجتمعی مدنظر خواهد بود که مطالعات بازار را از رویکرد سنتی مورد بررسی قرار می‌دهد.

و اما محل مورد مطالعه که بر روش‌های مطالعه بازار بسیار اهمیت دارد. وقتی در حوزه ساخت و ساز در ایران مطالعه انجام می‌دهیم، باید توجه نماییم که عوامل موثر بر بازار بیشتر از عوامل آکادمیکی و سنتی است که ممکن است در سایر کشورها مورد بررسی قرار گیرد. در حالت عادی و به

صورت منطقی عوامل عرضه، تقاضا (مشتري و مصرف کننده)، متغیرهای کلان (تورم، هزینه‌های تولید، سیاست‌های دولتی و ...)، قیمت فروش و غیره در مطالعه بازار مدنظر قرار می‌گیرند. اما زمانی که خرید ساختمان به عنوان گزینه سرمایه‌گذاری و یک بازار موازی با بازارهای ارز، طلا، بورس و... تعریف می‌شود، پس مطالعات بازار را به مطالعات رفتاری تغییر می‌دهد. به معنای واضح‌تر ابتدا باید تقاضا و متقاضی را از همه جنبه‌ها شناسایی نمود و سپس به طراحی متدولوژی (روش‌شناسی) بازار اقدام کرد.

بدیهی است که عامل رفتاری یکی از چندین عامل خاصی است که می‌تواند در مطالعات داخل کشور مدنظر قرار گیرد و می‌تواند عواملی مانند نوسانات و جهش‌های ارزی، تفاوت قیمت منطقه‌ای، الگوی مصرف، روند آینده ازدواج و طلاق، ضریب جینی و ... را در این راستا مورد بررسی قرار داد. در حالیکه در جایی دیگر لزوماً این رفتارها به این شکل نیست و ثبات اقتصادی ممکن است مانع از رفتارهای احساسی جامعه هدف گردد. پس در این شرایط نوع بررسی رفتار مصرف‌کنندگان و مشتریان تغییر خواهد یافت.

نکته جالب‌تر این است که در بررسی عرضه کنندگان نیز این موضوع رفتاری کاملاً وجود دارد. بسیاری از پروژه‌های ساخت و ساز در زمان رکود با شیب بسیار کمی پیشرفت می‌کنند و یا کاملاً متوقف می‌شوند در حالیکه خواب سرمایه در این حالت یا اصلاً محاسبه نمی‌شود و یا به درستی سنجیده نمی‌شود. اما به محض جهش قیمت‌ها، سازندگان (عرضه‌کنندگان) شروع به تکمیل پروژه‌های موجود و یا تعریف پروژه‌های جدید می‌نمایند. این درصورتی است که از لحاظ اقتصادی، بهترین زمان سرمایه‌گذاری در دوران رکود است تا پس از اتمام دوره رکود و شروع رونق، زمان بهره‌برداری از طرح و زمان سود دهی فرا رسیده باشد. باید توجه نمود که در زمان رکود، سرمایه‌گذار می‌تواند نهادهای ساخت و ساز خود (مصالح، نیروی انسانی، ماشین آلات و ...) را نیز با قیمت رکود تهیه و نسبت به تکمیل پروژه خود اقدام نماید و بدیهی است در دوران جهش و خروج از رکود منافع بیشتری را به دست آورد. این رفتار اصولی و منطقی برای عرضه‌کنندگان این حوزه است اما همانگونه که مطرح شد هنگام مطالعه در بازار عرضه‌کنندگان برای یک پروژه داخلی، پیش بینی میزان عرضه باید با رفتارهای مغایر با این مطلب سنجیده و برآورد گردد.

حال تصور نمائید که پروژه مورد مطالعه ترکیبی از واحدهای مسکونی، تجاری و اداری باشد. در چنین حالتی برای هر حوزه نیازمند طراحی روشی جداگانه برای مطالعات بازار خواهیم بود که تجميع این نتایج خود نیاز به روش و الگوی متفاوتی دارد.

با این توضیحات کوتاه، به نظر می‌رسد طراحی و استانداردسازی یک روش بومی مطالعه بازار برای این نوع از پروژه‌ها بسیار حائز اهمیت است به طوریکه بتوان کمی از دشواری‌های مطالعاتی در حوزه بازار را در پروژه‌های ساخت و ساز کاهش داد. البته بدیهی است که مشکلات و موانع در مطالعات بازار پروژه‌های ساخت و ساز بسیار بیشتر است که در یادداشت‌های بعدی به سایر موارد خواهیم پرداخت.

🔴 در دل موفقیت شرکت ساختمانی ویسا چه می‌گذرد؟

طراح پرسشنامه دکتر هومن تصدیقی

مدیر عامل شرکت ویسا

مهندس محمد تقی مرادی

#مدیریت سازمان

لطفاً شرح مختصری از خودتان و شرکت ویسا برای خوانندگان ما بفرمائید

اینجانب دانش آموخته رشته مهندسی راه و ساختمان از دانشکده فنی دانشگاه تهران در سال ۱۳۵۰ هستم. شروع فعالیت حرفه‌ای اینجانب از دوران خدمت سربازی در اداره مهندسی نیرویی هوایی و با نظارت بر پروژه های مهندسی بوده است؛ بعد از آن به مدت هشت سال در شرکت مولوی (راه و ساختمان)، که از شرکت های مطرح، بسیار خوشنام و تراز اول صنعت ساخت ایران بود، با سمت مدیر پروژه به انجام کار و کسب تجربیات متنوع و مفید، مشغول بودم و پس از آن شرکت ویسا را، که موسسین آن اکثریت از همکاران در شرکت مولوی بودند، تأسیس نمودیم. اینجانب از بدو تأسیس شرکت تاکنون به عنوان مدیر عامل انجام وظیفه کرده ام.

عناصر کسب و کار صنعت ساختمان در طول ۴۰ سال فعالیت شرکت ویسا چیست؟

عناصر درون سازمانی کسب و کار در شرکت ویسا دارای ابعاد حقوقی، مالی، تجاری، اداری، فرآیندها و عملیات اجرایی و مدیریت پروژه هستند. عوامل برون سازمانی شامل مسائل کلان اقتصادی، اجتماعی و سیاسی در سطح کشور یا روابط اقتصادی و صنعتی با سایر کشورها می‌شوند که در سهم عملکرد شرکت تأثیرگذار بوده‌اند. همچنین ایجاد روابط سازنده و تعامل با کارفرمایان و مهندسين مشاور از جمله تلاش‌های این شرکت در طول اجرای پروژه‌ها بوده است.

استفاده از فرآیندهای جدید انجام پروژه مانند EPC، EPCF، و غیره، خصوصاً در سال‌های اخیر همیشه در اهداف و استراتژی‌های این شرکت مد نظر قرار داشته‌اند.

ایجاد مدیریت یکپارچه در مجموعه با هدف هماهنگی بین کلیه عناصر و واحدهای درون و برون سازمان و مشتریان و ذیفعان پروژه‌ها؛ بدین ترتیب که علاوه بر اخذ گواهینامه مدیریت کیفیت و مدیریت یکپارچه و استقرار در سازمان، به منظور رتبه‌سازی و زیر ساخت در سازمان، جهت افزایش بهره‌وری و هماهنگی اقدامات زیر انجام گرفته است:

۱- تعامل و شرکت در جلسات کارفرمائی و مشاورین پروژه ها.

۲- تشکیل جلسات راهبردی مدیران اول هر هفته به طور مستمر بدون وقفه.

۳- عضویت در چند تشکل فعال صنفی و مشارکت در کمیته ها و کارگروه‌های تخصصی آنها.

۴- برقراری سیستم اتوماسیون اداری - نرم افزارهای کابردی در بخش ماشین آلات، مالی، انبارها.

۵- تشکیل کمیته های تخصصی در سازمان؛ نظیر کمیته‌های استراتژی، بودجه بندی، جذب سرمایه و نظام حقوق و دستمزد.

۶- فعال کردن بخش مهندسی در سازمان در پروژه‌های EPC و..... مواردی از این دست.

آیا شبکه‌سازی در این کسب و کار وجود دارد؟ اخیراً این فرآیند چه تغییراتی داشته است؟

البته که شبکه‌سازی در این صنعت وجود دارد و دامنه کاری چه در صنعت ساختمان سازی و چه در صنعت ساخت پروژه‌های عمرانی و ملی وجود دارد.

با عنایت به لزوم انجام فعالیت‌های مدنی و صنفی، شرکت ویسا، حضور مؤثر و مداوم در انجمن‌ها و سازمان‌های مردم نهاد از جمله سندیکای شرکت‌های ساختمانی ایران، انجمن شرکت‌های راه سازی ایران، انجمن نفت، گاز و پتروشیمی، انجمن بتن، اتاق‌های بازرگانی ایران و تهران و ... با رویکرد بهبود تعاملات بین بخش خصوصی و دولت را داشته و همواره نمایندگان این شرکت در جلسات انجمن‌ها با حضور فعال و مؤثر به ایجاد و توسعه شبکه‌کاری اهتمام ورزیده‌اند.

پنج بیماری و یا معضل در کسب و کار این صنعت چیست؟

کسب و کار در این صنعت را می‌توان به دو بخش کلی تقسیم کرد، اول کسب و کار در صنعت ساخت با سرمایه شخصی و ساخت و سازهای خصوصی و دوم کسب و کار در صنعت ساخت با سرمایه دولتی و زیربنایی کشور از طریق جذب اعتبارات دولتی.

در مورد شماره یک چون اینجانب تجربه اجرایی و کاری زیادی ندارم نمی‌توانم به قاطعیت اظهار نظر کنم ولی در دوم می‌توان موارد زیر را بر شمرد:

۱- رقابت‌های نابرابر بین شرکت‌های نیمه دولتی و وابسته به نهادها با بخش خصوصی.

۲- اهتمام کمتر اولیاء امور به این جایگاه اساسی و مهم و تأثیر گذار در توسعه پایدار کشور. اختصاص ناکافی بودجه عمرانی که سال به سال هم کاهش می‌یابد و این مقدار ناکافی هم صد در صد تحقق نمی‌پذیرد که باعث ریزش و تعطیلی شرکت‌های با سابقه در این صنعت شده است و نهایتاً شرکت‌های با تجربه کنار رفته و شرکت‌هایی کم تجربه و بی تجربه جایگزین شده‌اند.

۳- عدم توازن و تناسب بین اعتبارات عمرانی و هزینه پروژه‌هایی که واگذار می‌گردد تا جائیکه مدت زمان اجرای پروژه‌ها از سه یا چهار برابر میزان قید شده در قراردادها فراتر می‌رود لذا در حال حاضر شاهد تعداد کثیری پروژه‌های نیمه تمام که معطل مانده‌اند، می‌باشیم.



در حال حاضر که به لحاظ اوضاع سیاسی و بین المللی انجام موارد ۱ و ۲ تقریباً میسر نیست، می‌بایست روی بند ۳ با نگاه علمی کار بشود که دریافت کننده اوراق متضرر نشود، در حال حاضر بهره این اوراق حداقل ۱۲٪ بابت هر سال کمتر از ارزش واقعی است و زیان آن متوجه دریافت کننده که همان سازندگان می‌باشند، می‌گردد.

در پایان پیشنهاد شما برای شرکت‌ها و دفاتر مهندسی، که قصد فعالیت بلند مدت و ماندگار را در این صنعت دارند، چیست؟

ماندگاری شرکت‌ها و دفاتر مهندسی یکی از موضوعات بسیار مهمی است که می‌تواند به توسعه پایدار یک کشور در طول سالیان متمادی کمک شایانی نماید؛ بدین معنی که یک شرکت در طول خدمات ۳۰ الی ۴۰ ساله مفیدش دارای گنجینه‌ای از اطلاعات دانش فنی و نیروی انسانی متخصص در همه سطوح اجرایی است که در واقع سرمایه ملی محسوب می‌شود، حفظ این سرمایه ارزشمند، تعالی جامعه و منافع ملی را تأمین و ارتقاء می‌بخشد. به نظر اینجانب فاکتورهای زیادی می‌تواند به تحقق فعالیت بلند مدت و ماندگار شرکت‌ها کمک کند که می‌شود چند مورد آن را ذکر کرد:

۱- ساختار شرکت از روش سنتی به سیستمی کاملاً تغییر یافته و مجهز به دانش روز با رعایت سیستم‌های مدیریتی روز، مدیریت کیفیت، استراتژی، ریسک با شرح وظایف هر شخص، آئین نامه‌های مدرن و انضباط کامل، تربیت و پرورش نیروهای متخصص از سطوح پائین تا بالاترین سطح مدیریتی و سهیم کردن مدیران جوان‌تر در هرم تصمیم‌گیری به قصد ارتقاء سطح اعتماد بنفس و آشنایی بیشتر در انجام کارها بطوریکه گزینش‌های جدید و جایگزینی‌ها حتی الامکان از درون سازمان یا شرکت صورت گیرد.

۲- رعایت اصول جوان‌گرایی و جایگزینی مدیران جوان‌تر و مستعد به جای نیروهای با سابقه طولانی.

۳- رعایت شایسته سالاری در واگذاری مدیریت‌ها و گزینش‌ها. در ویسا عملکرد تمامی کارکنان هر ساله طبق یک سیستم مشخص ارزیابی می‌شود (فرم شماره ۱)؛ تصمیم‌گیری در قبال هر فرد بر اساس نتایج این ارزیابی صورت می‌گیرد.

۴- ایجاد فضای اعتماد بین کارکنان و مدیران ارشد و همچنین بین خود مدیران ارشد بطوریکه هر کدام از کارکنان احساس تعلق خاطر به شرکت

۳- عدم توجه منصفانه و منطقی و کارشناسانه کارفرمایان به مشکلات صنعت نظیر قیمت واقعی کارها، بیمه، انواع مالیات‌ها، تملک اراضی و سایر تعهدات مربوط به کارفرما. عدم رعایت رقابت سالم بین رقبای این صنعت، پذیرش پیشنهادهای غیر کارشناسانه و غیر منطقی که نهایتاً منجر به وارد آمدن خسارت هنگفت به منافع ملی کشور می‌شود.

۴- عدم پرداخت به موقع مطالبات و جایگزین پرداخت وجه نقد با اسناد خزانه یکساله و دو ساله و سه ساله و اوراق مشارکت ۴ ساله بدون رعایت ارزش برابری این اسناد با وجه نقد (حفظ قدرت خرید) و ضرر قابل توجهی که از این طریق به سازندگان تحمیل می‌شود.

۵- عدم رعایت شرایط عادلانه بین دست اندرکاران صنعت ساخت و صنایع دیگر به عنوان مثال شرکت‌های صنعت ساخت را نه به عنوان تولید کننده بلکه به عنوان شرکت خدماتی می‌شناسند و فی المثل در استفاده از تسهیلات وام بانکی یکسان نیستند.

پیش بینی شما درخصوص آینده کسب و کار در صنعت ساختمان چیست؟

آینده کسب و کار در صنعت ساختمان اگر منظور ساختمان‌های مسکونی و تجاری باشد شیب ملایم و گاهی توقف رشد را خواهد داشت؛ بدین معنی که از یک طرف رشد جمعیت نیاز را مشخص می‌کند و از طرفی بدلیل ناکافی بودن درآمد آحاد جامعه استقبال از خرید کاهش می‌یابد به خصوص واحدهای گران قیمت‌تر ولی به‌طور کلی به‌نظر می‌رسد ساخت واحدهای با متراژ پائین‌تر و با استاندارد مناسب که می‌تواند با درآمد متوسط زوج‌های جوان تا اندازه‌ای همخوانی داشته باشد مناسب باشند.

در حوزه پروژه‌های عمرانی و زیربنایی کشور، علیرغم نیاز مبرم کشور به زیرساخت‌ها مخصوصاً حمل و نقل چه جاده‌ای و چه ریلی و هوایی سه راه حل متصور است.

۱- اختصاص واقعی بخشی از فروش داخلی و خارجی نفت به توسعه زیرساخت‌ها.

۲- جذب سرمایه خارجی به میزان لازم.

۳- انتشار اوراق یا اسناد بهادار با بهره مناسب (۲ تا ۳ درصد بیش از بهره بانکی) که برای خریدار جاذبه داشته باشد و با سررسید ۲ تا ۳ ساله و بیشتر.



این شرکت هم با اعتقاد راسخ به اصل ماندگاری که در چشم انداز و مرامنامه شرکت صراحت دارد گام های موثری برداشته و مصمم به تحقق آن می باشد.

 شرکت ویسا (پهانی خاص)	تاریخ:
	شماره:
	پیوست:
فرم ارزشیابی عملکرد کارکنان اداری (محرمانه) نوع ارزشیابی آزمایشی ☐ دوره ای ☐	

نام و نام خانوادگی :		نام واحد خدمتی :		شماره پرسنلی :			
شغل :		تاریخ شروع قرارداد :		تاریخ خاتمه قرارداد :			
نام و نام خانوادگی مدیر مسئول :		مدیریت منابع انسانی و امور اداری :					
عوامل عملکرد	عالی	خیلی خوب	خوب	متوسط	ضعیف	حداکثر	امتیاز دریافتی
۱- کیفیت انجام کار	۴	۳/۲	۲/۴	۱/۶	۰/۸	۴	
۲- پشتکار و جدیت	۳	۲/۴	۱/۸	۱/۲	۰/۶	۳	
۳- کوشش در جهت فراگیری مهارتهای شغلی	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۴- قابل اعتماد بودن	۳	۲/۴	۱/۸	۱/۲	۰/۶	۳	
۵- قدرت تشخیص و خلاقیت در کار	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۶- همکاری و مشارکت با دیگران	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۷- ارتباطات	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۸- رعایت مقررات و انضباط اداری	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۹- رفتار و برخورد مناسب با ارباب رجوع	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۱۰- انعطاف پذیری	۱	۰/۸	۰/۶	۰/۴	۰/۲	۱	
۱۱- وابستگی و وفاداری به شرکت	۳	۲/۴	۱/۸	۱/۲	۰/۶	۳	
جمع امتیاز عوامل عملکرد	۲۰	۱۶	۱۲	۸	۴	۲۰	
توضیح : تمدید قرارداد بر حسب جمع عملکرد بشرح زیر می باشد :							
۱. جمع امتیاز ۱۶ الی ۲۰ قرارداد یکساله .							
۲. جمع امتیاز ۱۲ قرارداد ۶ ماهه .							
۳. جمع امتیاز ۸ قرارداد سه ماهه .							
۴. جمع امتیاز ۴ در خاتمه قرارداد ترخیص می گردد .							
نظریه مدیر مربوطه در موارد زیر :							
۱. نظریه و نیازمندیهای آموزشی :							
۲. نظریه در مورد تمدید قرارداد :							
۳. نظریه در سایر موارد :							
نام و نام خانوادگی و امضاء مدیر مسئول :							

تابستان ۱۳۹۷ | کتابنامه ساختمان های ماندگار | ۴۸

« چگونه پیش خرید کنیم؟ چگونه پیش فروش کنیم؟ »

سرمایه گذاری حسین اقدامی وکیل پایه یک دادگستری و مشاور حقوقی

امروزه پیش فروش به عنوان یکی از روش های اصلی تامین مالی پروژه های ساختمانی محسوب می شود.

اکثر سازنده ها به دلیل کم هزینه بودن این روش تامین مالی نسبت به سایر روش ها به پیش فروش تمایل دارند و پیش خریداران نیز به دلیل امکان تقسیط پرداخت وجه و نیز قیمت پائین تر ملک در حال ساخت نسبت به ملک تکمیل شده به پیش خرید علاقه مند هستند.

جذابیت این روش باعث شده علیرغم محدودیت های قانونی که قانون مصوب سال ۱۳۸۹ برای پیش فروش ایجاد کرده و علیرغم مشکلات و مخاطرات حقوقی که ممکن است پیش خریداران با آن مواجه شوند، تمایل به پیش خرید بین مردم و سرمایه گذاران همچنان وجود دارد.

در این گفتار به اختصار مهم ترین ملاحظات حقوقی که پیش خریدار و پیش فروشنده باید آن ها را مورد توجه قرار دهند مورد بررسی قرار گرفته شده است.



پیش خرید نکنید



قراردادهای پیش فروش یکی از پرمخاطره‌ترین قراردادهای ملکی هستند که حجم اختلافات و دعاوی ناشی از این قرارداد نسبت به سایر قراردادها بسیار بالا و قابل توجه است.

تاثیرگذاری عوامل قهری و فورس‌ماژور که خارج از اراده پیش‌فروشنده است بر اجرای قرارداد، ناتوانی مالی و فنی پیش‌فروشنده، اختلافات ناشی از سایر قراردادهای مرتبط با پیش‌فروش نظیر قرارداد مشارکت در ساخت و سوءاستفاده‌های پیش‌فروشنده در مسیر اجرای قرارداد، مهمترین دلایل اختلافات ناشی از قراردادهای پیش‌فروش هستند. باتوجه به این مشکلات، پیشنهاد اول به کسانی که قصد پیش‌خرید دارند آن است که در شرایط حاضر اساساً پیش‌خرید نکنند، مگر آنکه اطمینان بالا و قابل‌قبولی نسبت به پیش‌فروشنده و شرایط اجرای پروژه داشته باشید و قرارداد محکم و دقیقی نیز با پیش‌فروشنده تنظیم نمایید.

اعتبارسنجی سازنده

اعتبارسنجی پیش‌فروشنده و سایر اشخاصی که در اجرای قرارداد پیش‌فروش اثرگذار هستند مانند سازنده و مالک ملک، در مواردی که پیش‌فروشنده شخصی غیر از سازنده و یا مالک هستند، می‌تواند مخاطرات قرارداد پیش‌فروش را کاهش دهد.

بررسی و ارزیابی توانایی مالی، فنی و اجرایی و حقوقی پیش‌فروشنده مهمترین گام‌هایی هستند که برای اعتبارسنجی پیش‌فروشنده می‌توانید بردارید. بررسی سوابق و رزومه‌کاری پیش‌فروشنده، تحقیق از عوامل و دست‌اندرکاران پروژه، بررسی مستندات فنی، اجرایی و در صورت امکان مالی پروژه، بررسی قراردادها و اسناد حقوقی مرتبط با پروژه می‌تواند شما را در این مسیر کمک نماید.





زمان مناسب برای پیش خرید

هرچه زمان پیش خرید به انتهای اجرای پروژه ساختمانی نزدیکتر باشد، مشکلات احتمالی در مسیر اجرای قرارداد هم کمتر است. برای همین مرحله نازک کاری، بهترین زمان برای پیش خرید ملک است.



بررسی پیشرفت کار

میزان پیشرفت پروژه ساختمانی را براساس برنامه زمانبندی پروژه و گواهی تخریب و نوسازی بررسی نمایید تا تأخیرات احتمالی پروژه و میزان تعهد و پایبندی سازنده به برنامه زمانبندی مشخص گردد.



بررسی میزان تخلفات احتمالی ساختمانی

از طریق کارشناس خبره، تخلفات احتمالی ساختمان را براساس نقشه‌های مصوب شهرداری بررسی نمایید؛ اگر میزان این تخلفات زیاد باشد، فرایند اجرای پروژه و صدور گواهی پایان کار نیز ممکن است با تأخیر و اختلال مواجه شود.



گواهی عدم خلاف

در کلیه مراحل ساخت پروژه، این امکان وجود دارد که براساس تقاضای شخصی ذینفع، گواهی عدم خلاف پروژه از سوی شهرداری صادر شود. این گواهی نشان می‌دهد که تا مرحله‌ای که گواهی عدم خلاف صادر شده است، تخلف ساختمانی صورت نگرفته و عملیات ساخت برطبق نقشه‌های مصوب و قوانین شهرسازی پیش رفته است. در پروژه‌هایی که در زمان نزدیک به پیش خرید، گواهی عدم خلاف برای آن صادر شده است، برای پیش خرید مناسب‌تر هستند.



بررسی اسناد مرتبط

اصل کلیه اسناد و مستندات مربوط به ملک و پروژه ساختمانی اعم از سند مالکیت، بنچاق و پروانه تخریب و نوسازی را به دقت بررسی نمایید. با بررسی اسناد و تطبیق آن‌ها با یکدیگر وضعیت مالکیت ملک، مشخصات دقیق ملک و محدودیت‌های احتمالی موجود در اسناد روشن می‌گردد.



بررسی قراردادهای مرتبط

یک قرارداد پیش‌فروش ممکن است به پشتوانه قراردادهای دیگر منعقد شود. به عنوان مثال ممکن است پیش‌فروشنده با استناد قرارداد مشارکت در ساخت که با مالک ملک منعقد شده، اقدام به پیش‌فروش نماید. برای پیش‌خرید حتماً باید قراردادهای مرتبط مشاهده شود. مفاد این قراردادها ممکن است در بردارنده شروطی باشد که این شروط در قرارداد پیش‌فروش تاثیرگذار باشد. به عنوان مثال ممکن است در قرارداد مشارکت در ساخت محدودیت‌هایی برای سازنده و یا مالک در خصوص پیش‌فروش در نظر گرفته شده باشد. بنابراین بررسی دقیق این اسناد قبل از انعقاد قرارداد پیش‌فروش الزامی است.



استعلام ثبت

یکی از اقدامات بسیار ضروری در زمان پیش‌خرید، اخذ استعلام ثبتی ملک است. همانگونه که گفته شد اگر ملک در رهن باشد و یا توسط مراجع قضایی بازداشت شده باشد، قرارداد پیش‌خرید ملک نافذ و معتبر نیست. با اخذ استعلام ثبتی ملک، هرگونه محدودیت‌های احتمالی در انتقال و پیش‌فروش ملک مشخص می‌شود.



اخذ رضایت مالک

در بسیاری از قراردادهای پیش‌فروش پیش‌فروشنده شخصی غیر از مالک ملک است. از طرف دیگر بسیاری از مشکلات اجرای قرارداد ناشی از اختلافات بین مالک و پیش‌فروشنده است. حتی ممکن است در قرارداد حق محدودیت‌هایی از طرف مالک برای پیش‌فروش در نظر گرفته شده باشد. بنابراین بهتر است در چنین مواردی برای جلوگیری از مشکلات احتمالی، مالک نیز به عنوان شاهد قرارداد را امضا نماید.

اخذ رضایت سازنده

بعضاً ممکن است پیش‌فروشنده شخصی غیر از سازنده ملک باشد. در چنین مواردی قراردادی که با پیش‌فروشنده منعقد می‌گردد و تعهداتی که پیش‌فروشنده به پیش‌خردار می‌دهد، تابع تعهدات و توافقات صورت گرفته با سازنده است و پیش‌فروشنده صرفاً در چارچوب توافقات صورت گرفته با سازنده می‌تواند خود را متعهد نماید. بنابراین اگر قصد دارید که توافقاتی فراتر از توافقات بین پیش‌فروشنده و سازنده صورت دهید، حتماً باید سازنده را نیز به اجرای این توافقات متعهد سازید. در غیر این صورت باتوجه به اینکه اجرای پروژه بر عهده سازنده است، توافقات اجرایی نخواهد بود.



جزئیات اجرایی

یکی از مواردی که معمولاً در قراردادهای پیش‌فروش اختلاف برانگیز است، اختلاف بر سر جزئیات اجرایی ساختمان و مشخصات نازک‌کاری است. تخلف سازنده از مشخصات پیش‌بینی شده در قرارداد و استفاده از مواد، تجهیزات و منصوبات بی‌کیفیت دلیل اصلی چنین اختلافاتی است. در قرارداد تا جایی که ممکن است مشخصات جزئیات اجرایی و تجهیزات و منصوبات ملک را به صورت دقیق ذکر نمایید و ضمانت اجرایی مناسب برای تخلف پیش‌فروشنده از اجرای تعهد خود در نظر بگیرید.



وجه التزام مناسب

در قرارداد پیش‌خريد برای کاهش احتمال تخلف پیش‌فروشنده از اجرای تعهدات قراردادی، وجه التزام و جرائم پیش‌بینی شده در قرارداد باید به نحوی باشد که جنبه بازدارنده داشته باشد و احتمال تخلف پیش‌فروشنده از اجرای قرارداد را به حداقل برساند.



تعهد پیش‌فروشنده به عدم تغییر در ساختمان

یکی از اقداماتی که بعضاً سازنده‌ها برای افزایش سود خود از ساخت انجام می‌دهند، ایجاد تغییرات در ملک پس از اخذ پروانه تخریب و نوسازی است. تغییر کاربری مشاعات، افزایش طبقات و افزایش ضریب اشغال طبقات نمونه‌هایی از این تغییرات است که در برخی مواقع این تغییرات به ضرر پیش‌خردار است. به عنوان مثال در صورت افزایش طبقات نسبت به طبقات مذکور در پروانه تخریب و نوسازی، قدرالسهم پیش‌خردار از زمین ملک کمتر می‌شود. برای جلوگیری از چنین مشکلاتی پروانه تخریب و نوسازی را بررسی نموده و با ذکر مشخصات پروانه تخریب و نوسازی در قرارداد، ذکر شود که سازنده می‌بایست مطابق پروانه مذکور که به رویت پیش‌خردار رسیده است ملک را بسازد و حق اجرای تغییراتی که به ضرر پیش‌خردار است بدون اجازه پیش‌خردار ندارد.



ب) ملاحظات حقوقی پیش‌فروشنده

۱) پیش‌فروش فقط با تنظیم سند رسمی

بر اساس ماده ۲۳ قانون پیش‌فروش ساختمان، پیش‌فروش بدون تنظیم سند رسمی برای پیش‌فروشنده جرم محسوب می‌شود. بنابراین به هیچ وجه نباید به صورت عادی قرارداد پیش‌فروش تنظیم شود. البته از آنجا که تنظیم سند رسمی پیش‌فروش با مشکلات و پیچیدگی‌هایی برای پیش‌فروشنده مواجه است و نیاز به مستندات نظیر شناسنامه فنی دارد، می‌توان به جای سند رسمی پیش‌فروش، قرارداد را در قالب سند رسمی تعهد بیع تنظیم کرد.

۲) بررسی تمکن مالی پیش‌خریدار

همانگونه در فروش ملک هم ذکر شد، ارزیابی توانایی مالی خریدار یکی از نکاتی است که فروشنده باید به آن توجه کند. این ارزیابی در معاملاتی که ملک ارزش بالایی دارد ضروری‌تر است.

از پیش‌خریدار بخواهید مستندات که اثبات می‌کند پیش‌خریدار توانایی مالی پرداخت اقساط قرارداد پیش‌خرید را دارد ارائه دهد.

۳) حق فسخ

در قرارداد پیش‌فروش شرط نمائید که در صورتی که پیش‌خریدار پرداخت اقساط را به تأخیر انداخت، شما حق فسخ قرارداد را داشته باشید.

۴) محدودیت انتقال قرارداد به غیر

پیشنهاد می‌شود برای جلوگیری از سوءاستفاده احتمالی پیش‌خریدار، در قرارداد پیش‌فروش، حق پیش‌خریدار برای انتقال حقوق خود به اشخاص دیگر قبل از تسویه کامل و یا بخش اعظمی از مبلغ مورد معامله محدود شود.



مدیریت بهره برداری ضرورتی سودآور؛ نه تکلیفی هزینہ بر

مدیریت_بهره_برداری هومن ابن الشریعه دانشجوی DBA آکادمی کسب وکار بارادکاما

بیش از یک قرن از ساخت اولین ساختمان بلند مرتبه در دنیا می گذرد و این در حالیست که این عدد در کشور ما نزدیک به نیم قرن است، به مانند هر تکنولوژی و یا فرآیندی که در چرخه اقتصادی، اجتماعی و... یک کشور وارد می شود عمودی سازی و کار و سکونت در سازه هایی از این دست اعم از یک ساختمان چند طبقه و یا یک برج چند ده طبقه نیز مستلزم به کارگیری از ابزارهای پیاده سازی صحیح در خصوص استفاده از آن است که عمده تا از آن با عنوان فرهنگ صحیح استفاده یاد می شود.. عبارت فرهنگ در اینجا حوزه های گوناگونی به مانند فنی، اجتماعی، زیست محیطی، اقتصادی و.... را در بر می گیرد که می توان اکثریت آنان را تحت دانشی با نام مدیریت بهره برداری مد نظر قرار داد.



به این بهانه قصد دارم با پرداختن به مقوله مدیریت بهره برداری، پتانسیل های پیدا و پنهان این دانش و ضرورت بکارگیری آن در فضای امروز املاک کشور بپردازم. سابقه این علم در دنیا به دهه های ۶۰ و ۷۰ قرن بیستم بازمیگردد و از اوئل دهه ۱۹۸۰ با تشکیل انجمن جهانی مدیریت بهره برداری، بعنوان یک دانش کاربردی و عملی نوین، شروع به نشر و گسترش پیدا کرد و امروز بیش از ۲۵ سال از ورود آن بعنوان یک رشته تحصیلی در دانشگاه هاروارد گذشته و بسیاری از مراکز آموزشی معتبر نیز در دنیا به آموزش آن مشغولند... بر اساس جدیدترین هندبوک (HAND BOOK) منتشر شده در آمریکای شمالی، این حرفه ۱۵ حوزه مدیریتی کلان را در برگرفته و بیش از یکصد زیرشاخه از این حوزه ها را شامل می شود و بدین ترتیب طیف وسیعی از نیازمندی ها و خدمات را در بازار هدف خود پوشش میدهد. لذا اجرای این سیستم مدیریتی بسیار فراتر از تعاریفی است که این روزها در کشور ما برای مدیریت یک مجموعه ملکی در نظر گرفته می شود. به بیانی دیگر شرح وظایفی که در حال حاضر برای مدیریت بسیاری از مجتمع های تجاری و مسکونی و... در نظر گرفته شده در اکثر قریب به اتفاق موارد از استانداردهای جهانی تعریف شده برای آن، فرسنگ ها فاصله دارد. در نهایت همین عدم آگاهی، پیری زودرس ساختمانها و به تبع آن هدر رفت منابع و ثروت ملی، بهره وری پایین در مجتمع های ملکی با کاربری های گوناگون، کاهش شدید ضریب ایمنی و سایر پیامدهای ناخوشایندی از این دست را موجب می گردد. روندی که در انتها میتواند به یک تراژدی همچون پلاسکو منجر شود. طبق آمارهایی که اخیراً منتشر شده بیش از ۳۰۰۰ سازه پرخطر تنها در شهر تهران و عمدتاً نیز در مناطق متراکم و فرسوده شهر وجود دارد. مدیریت ایمنی، مقاوم سازی، بازسازی، مدیریت تعمیر و نگهداری و مدیریت بحران ابزارهای کارآمدی از مدیریت بهره برداری هستند که می توانند در کوتاه مدت ضرب الاجلی به کارگرفته شده و توسط آنان انبوه ساختمان های بحرانی موجود را ساماندهی و از خط اضطرار دور نمود. این ها ابزارهای مفیدی هستند که امتحان خود را در حوادث گوناگونی در گوشه و کنار دنیا پس داده و کارآزموده شده اند. حوادثی که می توان ۱۱ سپتامبر را بزرگترین آنان نامید. گزارش های زیادی از نقش پررنگ مدیریت بحران پیش بینی شده در برج های دوقلو در کاهش خسارات و تلفات در دست است همچنین تجارب بسیاری از این حادثه در قالب گزارش های تخصصی و علمی در مجامع آموزشی مدیریت بهره برداری تدریس می شود. تجربیات تلخی از این دست در تمامی دنیا وجود دارد اما آنچه بسیار حائز اهمیت است بهره گیری از تجارب به جا مانده از آنان می باشد که به قیمت بسیار گزاف جان شهروندان بیگناه بدست آمده و غفلت از آن قابل بخشش و توجیه نیست.

اول اینکه حتی در صورت درستی این حرف که مدیریت بهره برداری مستلزم وجود یک بند همیشگی در لیست هزینه کرد ساختمان است، آیا میتوان نقشی را که در جلوگیری از تکرار فاجعه ای مانند پلاسکو داشته باشد را قیمت گذاری کرد. مگر نه اینکه سالها حق بیمه اتومبیل خود را با بالاترین سقف تعهد میپردازیم که تنها یکبار، در اتفاقی که آرزو داریم هرگز رخ ندهد، به کارمان بیاید؛ و اینکه اگر امروز از مالکان پلاسکو بپرسیم. فرض کنید هنوز پلاسکو سالم است و به کار خود ادامه خواهد داد آنگاه چقدر حاضرند برای مدیریت بهره برداری ساختمان اذست رفته شان بپردازند، چه پاسخ خواهند داد؟

دوم اینکه بر اساس گزارشات مستند در این حرفه، پیاده سازی برخی ابزار های کنترلی و نظارتی مانند مدیریت انرژی (ENERGY SAVING)، مدیریت برنامه ریزی (PLANNING MANAGEMENT) و مدیریت اجاره داری (LEASE MANAGEMENT) در کوتاه مدت باعث کاهش هزینه های جاری ساختمان ها خواهد شد که مسلماً عددی در خورتوجه بوده بسیاری از هزینه های در نظر گرفته شده برای اجرای سیستم مدیریت بهره برداری را پوشش میدهد.

و سومین دلیلی که میبایست از طرف مالکان و صاحبان سرمایه مورد توجه قرار گیرد اینست که منفعت اساسی اجرای سیستم مدیریت بهره برداری از اجرای بلند مدت آن ناشی میگردد که بسیار قابل توجه تر از حتی کاهش یک سومی هزینه ها در بند دوم است. موسسه (FMLINK) بعنوان یکی از منابع معتبر علمی در حوزه مدیریت بهره برداری دنیا نتایج تحقیقی مشترک و گسترده را منتشر کرده که در آن ۷ حوزه مهارتی عمده را برای مدیران بهره برداری ساختمانها تعریف مینماید. نکته جالب توجهی که در این پژوهش به آن اشاره شده اینست که ۵ مهارت از این لیست کسب و کار محور (BUSINESS ORIENTED) بوده و اساساً اهدافی را در راستای سودآوری در کسب و کار برای مالکان دنبال مینمایند. مطلبی که می بایست صاحبان ۱۶۰ میلیون متر مربع فضای تجاری چند منظوره را در سطح کشور خرسند سازد. افزایش طول عمر ساختمان به اعدادی بسیار بیشتر از آنچه هم اکنون در کشور ما اتفاق می افتد و رونق بخشی آن در طول این مدت بصورت پیوسته میتواند نرخ بازگشت سرمایه ای درخور توجه را برای مالکان و سرمایه گذارانی به ارمغان بیاورد که با دیدی استراتژیک و هوشمندانه به سراغ این ابزاری قوی و کارآمد میروند.

مدیریت بهره برداری هزینه نیست

مالکین نقشی بسیار مهم را ایفا مینمایند چرا که در صورت عدم شناخت کافی و استقبال از این امر میتوانند با استفاده از ترفندهای گوناگون از اجرای آن سرباز زده و تنها به رفع تکلیف و اجرای سطحی آن به قصد اخذ مجوزهای نظارتی بپردازند که مسلماً این روند در نهایت حادثه پلاسکو را تکرار خواهد نمود. پژوهش های مرتبط نشان داده که یکی از عمده دلایل عدم استقبال بعضی از مالکان از این مقوله ناشی از آنست که تنها به چشم بار مالی مضاعف به آن می نگرند. و حتی در صورت تمایل به استفاده از آن سعی دارند تا با پیاده سازی ناقص و گزینشی، به زعم خود از پرداخت هزینه بیشتر خودداری نمایند. به سه دلیل این اشتباه فاحشیست که مالکان مرتکب میشوند.

آیا افزایش قیمت مسکن در شش ماه اخیر، نشانه رونق در این بازار است؟

گزارش_تحلیلی گروه مشاوران بارادکاما

از نیمه دوم سال ۹۶ شاهد افزایش قیمت واحدهای مسکونی در کشور، بالاخص در شهر تهران هستیم. این مساله و گزارشهای متخصصین و تحلیلگران حوزه اقتصاد مسکن مبنی بر بازگشت رونق به این بازار، باعث سوالاتی از بنده شده بود که آیا اخبار مربوط به این رونق مستدل هستند و اگر اینگونه است چرا **مهندسی قیمت** متفاوت **بارادکاما** طی سالیان اخیر در تمامی گزارشهای خود، خبر از عدم بازگشت رونق به این بازار را می‌داده و معتقد بوده است کسب و کار صنعت ساختمان، مثل بسیاری از کسب و کارهای دیگر، به حوزه آرامش رسیده و دیگر شاهد رونق فزاینده در این بازار نخواهیم بود.

در این یادداشت با تشریح معنی رونق و استفاده از داده‌های مستند، وجود رونق در این بازار را بررسی کرده و گزارشی تحلیلی را در خصوص این موضوع ارائه خواهیم نمود. لازم به ذکر است با توجه به آنکه آمارهای رسمی حوزه اقتصادی که توسط مراجع ذیصلاح مختلف اعلان می‌گردند، بعضاً دارای مغایرت و تفاوت هستند، برای این یادداشت تحلیلی فقط از یک منبع (آمارهای بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران) استفاده گردیده تا از شائبه تغایر داده در تحلیل‌ها جلوگیری شود.

تعریف رکود و رونق اقتصادی چیست ؟

روش‌ها

در کتاب‌ها و علم اقتصاد، رکود و رونق را اینگونه توصیف می‌کنند:

رکود: یک دوره طولانی که در آن فعالیت‌های اقتصادی بسیار پائین‌تر از حد معمول باشد. رکود را می‌توان با کاهش شدید تولید؛ سرمایه‌گذاری اندک؛ انقباض اعتبارات؛ سقوط قیمت‌ها؛ بیکاری گسترده و اشتغال کوتاه مدت و گستردگی ورشکستگی مشخص نمود.

رونق: فعالیت‌های اقتصادی در آن شدت و رشد فزاینده می‌یابد و مصرف و تولید هر دو با خوش بینی انجام می‌گیرند. دوره‌های رونق معمولاً با افزایش تولید؛ سطح سرمایه‌گذاری به ویژه در زمینه ایجاد ظرفیت‌های تولید جدید؛ بسط اعتبارات؛ افزایش قیمت‌ها؛ بیکاری نازل؛ اشتغال کامل؛ و فراوانی تشکیل بنگاه‌های اقتصادی مشخص می‌شود.

نکته بسیار مهم در خصوص بررسی رونق و رکود در یک بازار این است که اساساً این معیارها، معیاری مطلق نیست بلکه باید با یک روند دیگر و یا به اصطلاح علم اقتصاد بازار جایگزین و موازی و یا آنچه در علم مالی از آن به عنوان هزینه فرصت یاد می‌شود، مقایسه شوند. به زبان ساده‌تر افزایش قیمت کالا «الف» و گران شدن آن وقتی معنی رونق و ارزش افزوده برای صاحب آن کالا را دارد که این رشد قیمت در مقایسه با رشد قیمت کالای «ب» بیشتر باشد. یعنی اگر شما فرضاً یک کیلو برنج به قصد سرمایه‌گذاری خریداری کرده باشید، از قرار هر کیلو ده هزار تومان و در سال بعد قیمت برنج شما با ۲۰٪ رشد، کیلویی دوازده هزار تومان شده باشد ولی قیمت هر کیلو گندم در همین سال ۳۰٪ گران‌تر شده باشد، آن ۲۰٪ به معنی رونق در سرمایه‌گذاری شما نیست، بلکه اتفاقاً به معنی ۱۰٪ کم شدن ارزش سرمایه‌گذاری شما نسبت به سرمایه‌گذاری در بازار جایگزین و خرید گندم هست و شما به عنوان یک سرمایه‌گذار متضرر شده و کسب و کار شما با وجود رشد قیمت نه تنها رونقی نداشته بلکه رکودی ده درصدی نسبت به بازار موازی خود، را تجربه کرده است.

با توجه به مطالب ذکر شده در این گزارش، قصد مقایسه بازار مسکن با دو بازار موازی، یکی تورم عمومی و دیگری بازار سود سپرده بانکی به عنوان ساده‌ترین و کم‌ریسک‌ترین بازارهای جایگزین، داشته و از آن‌جا که کسب و کار ساختمان‌سازی یک کسب و کار فرآیندی و غیر آنی است، و با توجه به اینکه یک دوره این کسب و کار، شامل خرید زمین، اخذ مجوز، ساخت و فروش به طور میانگین در تهران دو سال و نیم طول می‌کشد، بازه زمانی تحلیل شده در این گزارش پنج سال و معادل با دو دوره کامل کسب و کار در بازار مسکن انتخاب شده است.

کلیه اعداد و داده‌های به کار رفته در جدول زیر، از وب سایت رسمی بانک مرکزی جمهوری اسلامی بخش آمارهای اقتصادی استخراج و تحلیل شده‌اند لازم به ذکر است به علت عدم بروزرسانی داده‌ها در وبسایت بانک مرکزی و این که فقط داده‌های سه ماه اول موجود بودند در این گزارش وضعیت بازار تا انتهای خرداد ماه سال ۹۷ بررسی شده است؛ گویی که از خردادماه تا انتهای مرداد ماه سال جاری با وجود تورم نقطه به نقطه مسکن از ۵۵٫۲٪ به ۶۲٪ تورم عمومی از ۱۰٫۲٪ خردادماه به بیش از ۶۰٪ در مردادماه و همچنین تورم مشابه در بخش هزینه‌های ساخت و ساز، نتایج این گزارش تحلیلی در زمان چاپ نشریه را بیش از پیش تأیید می‌گردد

نتایج

نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در جدول شماره ۱ نشان داده شده‌اند: همان‌طور که در این جدول می‌توان به سادگی مشاهده کرد، افزایش قیمت‌های مسکن با شاخص تورم و همچنین نرخ سپرده بانکی مقایسه شده است. به طور میانگین اگر سرمایه‌گذاری در خرداد ۹۲، یک میلیارد تومان در اقلام مصرفی، مثل گندم و یا برنج، سرمایه‌گذاری کرده و در خرداد ۹۷ این سرمایه‌گذاری را تبدیل به پول نقد می‌کرد، به طور میانگین، مبلغ یک میلیارد و ۷۴۰ میلیون تومان به دست آورده است. حال اگر این فرد در همان تاریخ یک میلیارد تومان در بانک سپرده‌گذاری می‌کرد، در خرداد ۹۷، مبلغ سپرده وی دو میلیارد و ۳۸۴ میلیون تومان می‌بود؛ این بدان معناست که بازاریان و کاسبان اقلام مصرفی طی این ۵ سال به رقم افزایش ۷۴٪ حجم ریالی دارایی‌هایشان، میزان ارزش دارایی آنان ۶۴٫۴٪ نسبت به بازار موازی (سپرده بانکی)، کمتر شده است. بی دلیل نیست بازاریان امروزه از وضعیت کسب و کار خود آن چنان راضی نیستند.

جدول بررسی رونق بازار مسکن نسبت به بازارهای موازی در بازه زمانی خرداد ۹۲ تا خرداد ۹۷					
نمایه	بازه مورد بررسی	افزایش قیمت با شاخص تورم	افزایش با شاخص نرخ سپرده بانکی	افزایش قیمت مسکن در شهر تهران	افزایش هزینه ساخت برای شروع پروژه مسکونی در شهر تهران
۱	خرداد ۹۳ نسبت به خرداد ۹۲	۱،۱۴۶	۱،۲۰۰	۱،۰۴۰	۱،۱۹۸
۲	خرداد ۹۴ نسبت به خرداد ۹۳	۱،۱۶۲	۱،۲۲۰	۰،۹۶۰	۱،۲۲۴
۳	خرداد ۹۵ نسبت به خرداد ۹۴	۱،۰۶۸	۱،۲۰۰	۱،۰۳۰	۰،۹۳۵
۴	خرداد ۹۶ نسبت به خرداد ۹۵	۱،۱۱۰	۱،۱۸۰	۱،۰۳۶	۱،۰۶۵
۵	خرداد ۹۷ نسبت به خرداد ۹۶	۱،۱۰۲	۱،۱۵۰	۱،۴۵۸	۱،۲۰۶
برآیند کل نرخ های رشد (۵ سال)					
		۱،۷۴۰	۲،۳۸۴	۱،۵۵۳	۱،۷۶۱
نرخ رشد سالیانه میانگین (۵ سال)					
		۱،۱۱۷	۱،۱۹۰	۱،۰۹۲	۱،۱۲۰
درصد نرخ رشد سالیانه میانگین					
		۱۱،۷٪	۱۹،۰٪	۹،۳٪	۱۲،۰٪
میزان رونق نسبی بازار واحد مسکونی نسبت به بازارهای موازی					
		-۲،۵٪	-۹،۸٪	*****	-۲،۸٪

* مأخذ: وب سایت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

--- جدول شماره ۱ ---

این مساله در خصوص سرمایه‌گذاران در بازار مسکن صدق کرده و حتی وخیم‌تر نیز هست. اگر سازنده و یا سرمایه‌گذاری در خرداد ۹۲، یک میلیارد تومان در این بازار سرمایه‌گذاری کرده باشد، در خرداد ماه ۹۷ و طی پنج سال، به میزان ۱۸،۷٪ نسبت به تورم و یا همان رشد قیمت اقلام مصرفی و ۸۳،۱٪ نسبت به سپرده‌گذاری در بانک متضرر شده است. نکته مهم این است که در این جدول تورم شش ماهه دوم سال ۹۶ و همچنین تورم سه ماهه نخست سال ۹۷ که در بازار مسکن اتفاق افتاده، به طور کامل لحاظ شده است.

با استفاده از علم اقتصاد مهندسی به راحتی می‌توان نرخ رشد میانگین این سه بازار را طی پنج سال گذشته، محاسبه کرد. این نرخ برای سه بازار مورد بررسی به شرح زیر است:

۱- میانگین سالیانه نرخ رشد قیمت‌ها در بازار اقلام مصرفی (تورم): ۱۱/۷ درصد

۲- میانگین سالیانه نرخ سود سپرده بانکی: ۱۹ درصد

۳- میانگین سالیانه نرخ رشد قیمت مسکن: ۹/۲ درصد

بدین معنی که دارایی مسکن طی پنج سال گذشته به طور میانگین سالیانه ۲/۵٪ نسبت به اقلام عمومی و ۹/۸٪ نسبت به سپرده های بانکی کم ارزش‌تر شده است.

نکته بسیار مهم دیگر تورم در بخش هزینه ساخت و ساز واحدهای مسکونی است. شاید تورم عمومی و افزایش قیمت در اقلام مصرفی، تاثیر مستقیمی بر سوددهی کسب و کارهای سازندگان و سرمایه‌گذاران این نوع واحدها نداشته باشد، ولی تورم مصالح ساختمانی، دستمزدها، مجوزهای قانونی و حق الزحمه فروش و انتقال مالکیت واحدها و به اصطلاح گزارش‌های بانک مرکزی «هزینه سرمایه‌گذاری در حوزه ساخت و ساز» نقش مستقیم و اصلی بر سوددهی کسب و کار فعالان این حوزه دارد.

با رجوع مجدد به جدول شماره ۱ به راحتی مشخص است که تورم در این بخش، بیش از تورم عمومی جامعه بوده و به عبارتی افزایش هزینه‌های سازندگان حتی بیشتر از افزایش قیمت اقلام مصرفی بوده است؛ این بدین معنی است که فعالان ساختمانی نه تنها نتوانسته‌اند ارزش دارایی خود را

برابر بازارهای موازی حفظ نمایند، بلکه برای به دست آوردن این دارایی (هزینه ساخت و ساز)، تورم بیشتری نسبت به تورم عمومی و از آن بدتر نسبت به رشد درآمد خود (قیمت مسکن) را تجربه کرده‌اند. بی دلیل نیست فعالان حوزه ساخت و ساز واحدهای مسکونی بیشتر از کاسبان عمومی بازار، از شرایط کسب و کار خود ناراضی می‌باشند؛ شاید به همین دلیل است که سرمایه‌گذاری در بازار مسکن طی چهار سال منتهی به خرداد ماه سال ۱۳۹۶، در سطح کشور به طور میانگین و البته پیوسته، سالیانه ۹/۱٪ و در تهران ۱۳/۱٪ کاهش داشته است (جدول شماره ۲).

این مساله برای سازندگان مجتمع‌های تجاری و اداری به علت هزینه سرمایه‌گذاری اولیه بالا و عدم وجود تقاضای مناسب برای این نوع کاربری‌ها (به علت تعریف و اجرای نادرست بسیاری از این پروژه‌ها)، حادث‌تر بوده و اوضاع کسب و کار سازندگان و سرمایه‌گذاران این نوع کاربری‌ها بهتر از فعالان بخش واحدهای مسکونی نمی‌باشد.

سخن آخر

همانگونه که بارها مهندسین مشاور بارادکاما در گزارش‌های خود بیان نموده، شرایط حال حاضر در بازار مسکن، صرفاً شرایط تورمی است و این تورم به هیچ عنوان به معنی ایجاد رونق در این بازار نمی‌باشد. تورمی که با توجه به محدودیت قدرت خرید مردم، کاهش درآمدهای دولت ناشی از تحریم‌های احتمالی و همچنین جذابیت بازارهای موازی مثل ارز و سکه، ممکن است با افت تعداد معاملات مواجه شده و شاهد رکود تورمی در این بازار باشیم.

در پایان این یادداشت و همانند تمامی گزارش‌های چند سال اخیر این مهندسین مشاور تاکید می‌کنم که فعالیت و کسب و کار در بازار ساخت و ساز کشور (چه در بازار واحدهای مسکونی که در گزارش پیشرو تحلیل گردید چه در بازار املاک تجاری که به قطع وضعیت نامناسب‌تری دارند) دیگر یک کسب و کار ساده، با سود بدون ریسک و قطعی نیست و یک فعال و سرمایه‌گذار هوشمند و حرفه‌ای برای رسیدن به سود واقعی و حفظ ارزش دارایی‌های سرمایه‌گذاری شده خود، در این بازار نیازمند یادگیری دانش کاربردی مدیریت و به کارگیری مهارت‌های علوم مختلف مدیریت در کسب و کار خود می‌باشد.

رشد سرمایه گذاری برای شروع ساخت واحد مسکونی			
نمایه	بازه مورد بررسی	کل کشور	شهر تهران
۱	خرداد ۹۳ نسبت به خرداد ۹۲	۰.۹۷۲	۱.۴۲۸
۲	خرداد ۹۴ نسبت به خرداد ۹۳	۰.۸۸۱	۱.۰۶۱
۳	خرداد ۹۵ نسبت به خرداد ۹۴	۰.۸۰۹	۰.۳۹۳
۴	خرداد ۹۶ نسبت به خرداد ۹۵	۰.۹۸۵	۰.۹۵۹
برآیند کل نرخ های رشد (۴ سال)		۰.۶۸۲	۰.۵۷۱
نرخ رشد سالیانه میانگین (۴ سال)		۰.۹۱	۰.۸۷
درصد نرخ رشد سالیانه میانگین		-۹.۱٪	-۱۳.۱٪

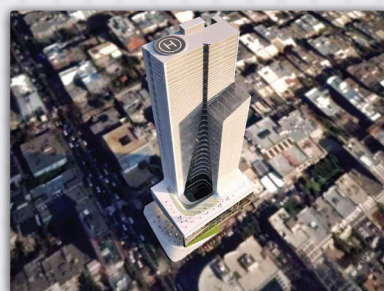
* مآخذ: وب سایت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران

--- جدول شماره ۲ ---

مشاوره سرمایه گذاری



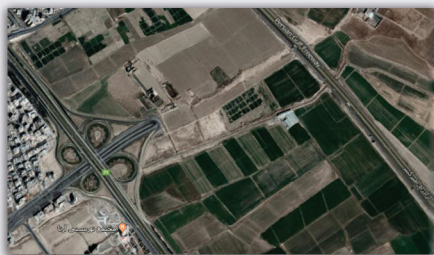
هتل بیمارستان الهیه



برج اداری تجاری صبا



بیمارستان تخصصی جهان شهر کرج



قطعه شهری قم - ادامه بلوار عمار یاسر تا
آراده تهران کاشان



مرکز تجاری - فرهنگی بابلسر

مشاوره استراتژیک

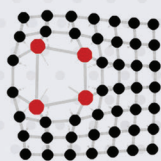


آتلیه مهندسی و معماری نازنین فدوی



شرکت مهندسی مشاور طرح و تحول
(تأسیس در تاریخ ۱۳۶۵/۰۱/۳۰)

مشاوره برندینگ



PARAGEN.ir
گروه مهندسیین پاراژن

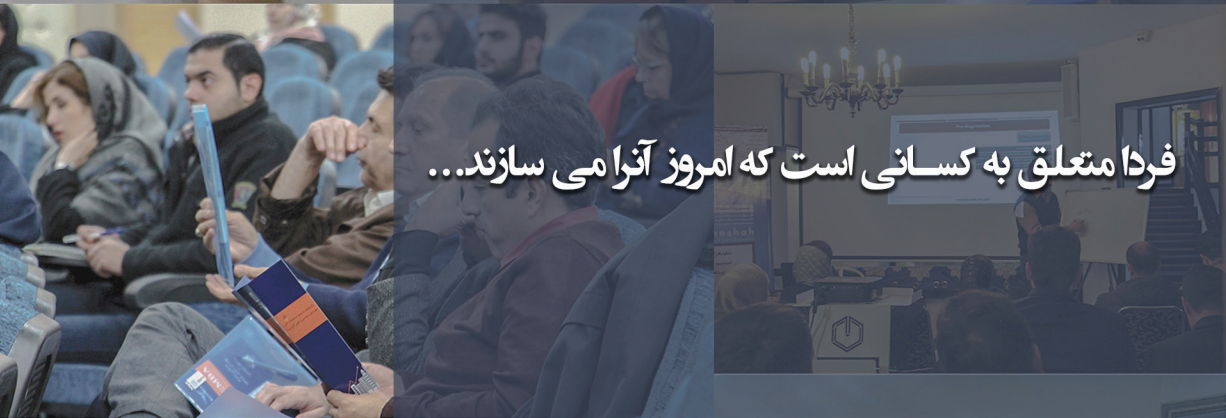


آتلیه مهندسی و معماری نازنین فدوی

آکادمی کسب و کار بارادکاما

طراح و مجری دوره های آموزش عالی آزاد MBA و DBA تخصص صنعت ساختمان
با همکاری دانشگاه خوارزمی (تربیت معلم سابق)





فردا متعلق به کسانی است که امروز آنرا می سازند...

www.BaradKama.com/academy



