

مدیریت استراتژیک پروژه‌های عمرانی

مؤلف

سینا اتحادی

مدرس دانشگاه

با مقدمه‌ای از دکتر محمد تقی بانکی

سرشناسه : اتحادی، سینا، ۱۳۶۴

عنوان و نام پدیدآور : مدیریت استراتژیک پروژه‌های عمرانی / سینا اتحادی

مشخصات نشر : تهران: کتاب آوا، ۱۳۹۶.

مشخصات ظاهری : ۱۷۴ ص. صور

شابک : ۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۳۸۴-۴

وضعیت فهرست‌نویسی : فیا

موضوع : طرح‌های عمرانی -- مدیریت

موضوع : Economic development projects -- Management

رده‌بندی شنگر : HD۷۵/۸/الف۱۲م۴ ۱۳۹۶

رده‌بندی دیویی : ۳۳۸/۹۰۰/۸

شماره کتابشناسی ملی : ۴۸۶۱۶۰۱

مدیریت استراتژیک پروژه‌های عمرانی



انتشارات کتاب آوا

مؤلف:	سینا اتحادی
ناشر:	کتاب آوا
نوبت چاپ:	اول - پاییز ۱۳۹۶
شمارگان:	۱۰۰۰ نسخه
قیمت:	۱۳۰۰۰۰ ریال
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۳۴۶-۳۸۴-۴

نشانی دفتر مرکزی: انقلاب، خیابان ۱۲ فروردین، بن‌بست حقیقت، پلاک ۱۰۰، بقعه ۲، واحد ۴
 شماره‌های تماس: ۶۶۹۷۴۶۴۵ | ۶۶۹۷۴۱۳۰ | ۶۶۴۰۷۹۹۳ | دورنگار ۶۶۴۶۱۱۵۰

www.avabook.com avabook_kazemi@yahoo.com

فروشگاه کتاب آوا: اسلام‌شهر، خیابان صیاد شیرازی، روبروی دانشگاه آزاد اسلامی، جنب دادگستری

تلفن: ۵۶۳۵۴۶۵۱

هرگونه تکثیر این اثر از طریق ارسال یا بارگذاری فایل الکترونیکی، با چاپ و نشر کاغذی آن بدون مجوز ناشر، به هر شکل، اعم از فایل، سی‌دی، افست، ریسوگراف فتوکپی، زیراکس یا وسایل مشابه، به صورت متن کامل یا صفحاتی از آن، تحت هر نام اعم از کتاب، راهنما، جزوه، یا وسیله کمک آموزشی، در فضای واقعی یا مجازی، و همچنین توزیع، فروش، عرضه یا ارسال اثری که بدون مجوز ناشر تولید شده، موجب پیگرد قانونی است

فهرست مطالب



مقدمه دکتر جانکی.....	۱۳
پیش گفتار.....	۱۵
فصل اول: جایگاه مدیریت استراتژیک در پروژه‌های عمرانی.....	۱۷
مقدمه.....	۱۷
۱-۱- تعریف پروژه.....	۱۸
۲-۱- تعریف مدیریت پروژه و سطوح آن.....	۱۹
۳-۱- استراتژی پروژه.....	۲۳
۱-۳-۱- مدل استراتژی‌های رقابتی پورتر.....	۲۵
۱-۱-۳-۱- استراتژی رهبری هزینه.....	۲۵
۲-۱-۳-۱- استراتژی‌های تمایز.....	۲۶
۳-۱-۳-۱- استراتژی تمرکز.....	۲۷
۴-۱- برنامه ریزی استراتژیک پروژه.....	۲۸
۵-۱- تصمیم‌گیری استراتژیک پروژه.....	۲۹
۶-۱- مدیریت استراتژیک پروژه.....	۳۰
۷-۱- مزایای استقرار نظام مدیریت استراتژیک در پروژه‌های عمرانی.....	۳۲
فصل دوم: فرآیند استقرار مدیریت استراتژیک در پروژه.....	۳۳
مقدمه.....	۳۳
۱-۲- مرحله اول: تدوین استراتژی پروژه.....	۳۵
۱-۱-۲- تدوین مأموریت‌ها و رسالت پروژه.....	۳۹
۲-۱-۲- طراحی چشم‌انداز پروژه.....	۴۰

۴۲	۲-۱-۳- تعیین فرصت‌ها و تهدیدها.....
۴۲	۲-۱-۴- تعیین نقاط ضعف و قوت.....
۴۳	۲-۱-۵- تعیین اهداف نهایی پروژه.....
۴۳	۲-۱-۶- تدوین استراتژی‌های اجرایی پروژه.....
۴۳	۲-۱-۷- تعمیم استراتژی‌های اجرایی پروژه به صورت وظیفه ای.....
۴۴	۲-۱-۸- تدوین بیانیه ارزش.....
۴۴	۲-۲- مرحله دوم: اجرای استراتژی پروژه.....
۴۴	۲-۳- مرحله سوم: ارزیابی استراتژی پروژه.....
۴۷	فصل سوم: تجزیه و تحلیل درونی و بیرونی پروژه.....
۴۷	مقدمه.....
۴۸	۳-۱- شناسایی عوامل داخلی (IFE).....
۴۹	۳-۲- شناسایی عوامل خارجی (EFE).....
۵۰	۳-۳- تشکیل ماتریس سوات (SWOT).....
۵۱	۳-۳-۱- گام اول: وزن دهی به عوامل داخلی و خارجی شناسایی شده.....
۵۲	۳-۳-۲- گام دوم: قرار دادن نمرات حاصل از وزن دهی در نمودار SWOT.....
۵۴	۳-۳-۳- گام سوم: انتخاب استراتژی مناسب و معیار قرار گیری در نمودار.....
۵۵	۳-۳-۳-۱- استراتژی‌های تهاجم (SO).....
۵۵	۳-۳-۳-۲- استراتژی‌های محافظه کارانه (WO).....
۵۵	۳-۳-۳-۳- استراتژی‌های تدافعی (WT).....
۵۵	۳-۳-۳-۴- استراتژی‌های رقابتی (ST).....
۵۵	۳-۳-۴- گام چهارم: طراحی پروژه بر اساس استراتژی مشخص شده.....
۵۶	۴-۳- تشکیل ماتریس برنامه ریزی استراتژیک کمی (QSPM).....
۵۹	فصل چهارم: امکان‌سنجی طرح‌های عمرانی.....
۵۹	مقدمه.....
۶۰	۴-۱- مطالعات شناسایی فرصت.....
۶۱	۴-۱-۱- منابع فرصت.....

۶۱	۴-۱-۱-۱- تقاضای محیطی
۶۲	۴-۱-۱-۲- صنایع مرتبط و حمایت کننده
۶۲	۴-۱-۱-۳- نیروی عوامل تولید
۶۲	۴-۱-۱-۴- سیاست‌های دولتی
۶۳	۴-۱-۱-۵- تغییرات در بازار
۶۳	۴-۱-۱-۶- تغییر در فناوری
۶۴	۴-۱-۱-۷- خودفرآیندی
۶۴	۴-۱-۱-۸- فعالیت آغازگران تغییر
۶۴	۴-۱-۱-۹- پیشنهادت سایرین
۶۴	۴-۱-۱-۱۰- شانس
۶۵	۴-۱-۱-۱۱- تقلید و پیروی
۶۵	۴-۱-۱-۱۲- کمبود و نقصان در بهره‌برداری شده
۶۵	۴-۱-۱-۱۳- ایده‌های قدیمی
۶۵	۴-۱-۲- عوامل موثر در شناسایی فرصت
۶۶	۴-۱-۳- راهکارهای فردی جهت شناسایی فرصت
۶۷	۴-۱-۴- سطح شناسی مدیران استراتژیک کارآفرین
۶۸	۴-۲- تعریف امکان سنجی و ضرورت انجام آن
۷۰	۴-۳- سطوح مطالعه امکان سنجی یک پروژه
۷۱	۴-۳-۱- مطالعات امکان سنجی مقدماتی (PFS)
۷۲	۴-۳-۲- مطالعات امکان سنجی نهایی (FS)
۷۴	۴-۴- اصل هدف و بی طرفی
۷۴	۴-۵- مشخص‌های مورد بررسی در مطالعات امکان سنجی پروژه
۷۵	۴-۵-۱- امکان سنجی فنی (technical feasibility)
۷۵	۴-۵-۲- امکان سنجی قانونی (legal feasibility)
۷۶	۴-۵-۳- امکان سنجی عملیاتی (operational feasibility)
۷۶	۴-۵-۴- امکان سنجی اقتصادی (economic feasibility)

۷۷	۴-۵-۱- شاخص دوره بازگشت سرمایه
۷۷	۴-۵-۲- شاخص نرخ بازده ساده سرمایه گذاری
۷۸	۴-۵-۳- شاخص ارزش خالص کنونی طرح
۷۸	۴-۵-۴- شاخص سودآوری
۷۸	۴-۵-۵- شاخص نرخ بازده سرمایه گذاری
۷۹	۴-۵-۶- شاخص ارزش معادل سالانه
۷۹	۴-۵-۷- امکان سنجی زمان بندی (schedule feasibility)
۸۰	۴-۶- تهیه گزارش امکان سنجی
۸۳	فصل پنجم: تصمیم‌گیری و انواع روش‌های آن
۸۳	مقدمه
۸۴	۵-۱- مفهوم تصمیم‌گیری و عوامل موثر بر آن
۸۶	۵-۲- تشریح فرآیند تصمیم‌گیری
۸۷	۵-۲-۱- مشخص کردن مسأله
۸۷	۵-۲-۲- تعریف مسأله و تثبیت هدف
۸۸	۵-۲-۳- دستیابی به راه حل‌های گوناگون
۸۸	۵-۲-۴- ارزیابی و انتخاب یکی از راه حل‌ها
۸۸	۵-۲-۵- اجرای تصمیم
۸۹	۵-۲-۶- ارزیابی اثرات تصمیم اجرا شده
۸۹	۵-۳- انواع تصمیم‌گیری از دیدگاه برنامه ریزی
۸۹	۵-۳-۱- تصمیمات برنامه ریزی شده
۹۰	۵-۳-۲- تصمیمات برنامه ریزی نشده
۹۰	۵-۴- انواع تصمیم‌گیری از دیدگاه سطح تمرکز
۹۱	۵-۵- انواع تصمیم‌گیری از دیدگاه سطوح مدیریتی
۹۱	۵-۶- انواع تصمیم‌گیری از دیدگاه جمعیتی
۹۲	۵-۶-۱- روش طوفان فکری
۹۲	۵-۶-۲- روش گروه بندی اسمی

۹۵	۵-۶-۳- روش دلفی
۹۸	۵-۷- انواع تصمیم گیری از دیدگاه میزان اطلاعات موجود
۹۸	۵-۷-۱- تصمیم گیری در شرایط اطمینان
۹۸	۵-۷-۲- تصمیم گیری در شرایط عدم اطمینان
۹۹	۵-۷-۳- تصمیم گیری در شرایط تعارض
۹۹	۵-۸- تصمیم گیری چند معیاره (Multiple Criteria Decision Making)
۱۰۰	۵-۸-۱- مدل‌های تصمیم گیری چندهدفه (Multiple Objective Decision Making)
۱۰۲	۵-۸-۲- مدل‌های تصمیم گیری چندشاخصه (Multiple Attribute Decision Making)
۱۰۳	
۱۰۴	۵-۸-۲-۱- تعیین هدف مسئله
۱۰۵	۵-۸-۲-۲- مشخص کردن شاخص‌های تصمیم گیری
۱۰۶	۵-۸-۲-۳- شناسایی گزینه‌ها (راهکارها) و سبب
۱۰۶	۵-۸-۲-۴- تشکیل ماتریس تصمیم گیری
۱۰۷	۵-۸-۲-۵- تعیین وزن هر یک از شاخص‌ها
۱۰۸	۵-۸-۲-۶- ارزیابی و انتخاب گزینه برتر
۱۰۹	۵-۹- مدل‌های تصمیم گیری
۱۰۹	۵-۹-۱- مدل‌های غیر جبرانی
۱۰۹	۵-۹-۱-۱- روش لکسیگراف
۱۰۹	۵-۹-۱-۲- روش ماکسی ماکس
۱۰۹	۵-۹-۱-۳- روش ماکسی مین
۱۱۰	۵-۹-۱-۴- روش هارویکز
۱۱۰	۵-۹-۲- مدل‌های جبرانی
۱۱۰	۵-۹-۲-۱- روش مدل مجموع ساده وزنی (SAW)
۱۱۱	۵-۹-۲-۲- روش TOPSIS
۱۱۲	۵-۹-۲-۳- روش ELECTRE

۱۱۴	۵-۹-۲-۴- روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP).....
۱۲۳	فصل ششم: مدیریت استراتژیک بحران پروژه.....
۱۲۳	مقدمه.....
۱۲۴	۶-۱- تعریف بحران و ویژگی‌های آن.....
۱۲۵	۶-۲- دسته بندی انواع بحران‌ها در پروژه‌های عمرانی.....
۱۲۵	۶-۲-۱- بحران‌های انسان ساخت.....
۱۲۶	۶-۲-۱-۱- بحران اقتصادی پروژه.....
۱۲۷	۶-۲-۱-۲- بحران ناشی از اشتباهات فنی و تکنولوژی.....
۱۲۸	۶-۲-۱-۳- بحران ناشی از مدیریت اجرایی ناموفق پروژه.....
۱۲۹	۶-۲-۱-۴- بحران ناشی از تغییر سیاست‌های دولت.....
۱۲۹	۶-۲-۱-۵- بحران ناشی از عدم امکان سنجی طرح.....
۱۲۹	۶-۲-۲- بحران‌های طبیعی.....
۱۳۰	۶-۳- فرآیند شکل گیری بحران.....
۱۳۱	۶-۴- رویکردها به بحران.....
۱۳۳	۶-۵- فرآیند مدیریت بحران پروژه.....
۱۳۴	۶-۵-۱- مرحله پیشگیری از وقوع بحران در پروژه.....
۱۳۶	۶-۵-۲- مرحله آمادگی برای وقوع بحران در پروژه.....
۱۳۶	۶-۵-۳- مرحله مقابله با وقوع بحران در پروژه.....
۱۳۶	۶-۵-۴- مرحله بازسازی و بازتوانی در وقوع بحران پروژه.....
۱۳۶	۶-۶- برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت بحران پروژه.....
۱۳۸	۶-۷- تصمیمات استراتژیک در زمان بحران پروژه.....
۱۴۰	۶-۸- مدل‌های موجود برای مدیریت بحران.....
۱۴۰	۶-۸-۱- مدل مدیریت بحران تیری و میتراف.....
۱۴۱	۶-۸-۲- مدل مدیریت بحران واکنشی در مقابل مدل پیش فعال.....
۱۴۲	۶-۸-۳- مدل مدیریت بحران چرخه عمر بحران و دیدگاه استراتژیک نسبت به آن.....
۱۴۲	۶-۸-۴- مدل مکعب بحران.....

۱۴۳	۵-۸-۶- مدل نردبان تشدید وضعیت
۱۴۴	۶-۸-۶- مدل لینل جان
۱۴۴	۷-۸-۶- مدل چرخشی جامع مدیریت بحران
۱۴۵	۱-۷-۸-۶- مرحله قبل از بحران
۱۴۶	۲-۷-۸-۶- مرحله شروع بحران
۱۴۶	۳-۷-۸-۶- مرحله حین بحران
۱۴۷	۴-۷-۸-۶- مرحله پس از بحران
۱۴۷	۹-۶- پیش بینی بحران‌های پروژه
۱۴۹	فصل هفتم: آینده پژوهی در مدیریت استراتژیک پروژه
۱۴۹	مقدمه
۱۵۰	۱-۷- آینده پژوهی چیست
۱۵۱	۲-۷- رویکردها در آینده پژوهی
۱۵۲	۳-۷- مروری بر تاریخچه آینده پژوهی
۱۵۲	۴-۷- نقش آینده پژوهی در برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک پروژه
۱۵۶	۵-۷- آینده‌های پیش روی پروژه
۱۵۷	۱-۵-۷- آینده‌های ممکن پروژه
۱۵۷	۲-۵-۷- آینده‌های باور کردنی پروژه
۱۵۸	۳-۵-۷- آینده‌های محتمل پروژه
۱۵۸	۴-۵-۷- آینده‌های مطلوب پروژه
۱۵۹	۶-۷- فرآیند شکل‌گیری آینده
۱۵۹	۱-۶-۷- روندها
۱۶۰	۲-۶-۷- رویدادها
۱۶۱	۳-۶-۷- تصاویر
۱۶۱	۴-۶-۷- اقدام‌ها
۱۶۲	۷-۷- روش‌های موجود در آینده پژوهی
۱۶۲	۱-۷-۷- روش استنتاج روند (Trend extrapolation)

- ۱۶۳ روش دلفی (Delphi) ۲-۷-۷
- ۱۶۳ روش سناریو نویسی (Senario) ۳-۷-۷
- ۱۶۶ روش مدل سازی (Modeling) ۴-۷-۷
- ۱۶۷ روش شبیه سازی‌ها و بازی‌ها (Simulations and games) ۵-۷-۷
- ۱۶۷ روش فناوری‌های انتقادی (Critical technologies) ۶-۷-۷
- ۱۶۸ روش برنامه ریزی پیچیده عملیاتی (CERT/CPM) ۷-۷-۷

۱۶۹ منابع

www.ketab.ir

بسمه تعالی

در جهانی شگفت و پرمسئله زندگی می کنیم. این جهان علی رغم بزرگی و پیچیدگی، به نام دهکده جهانی نامگذاری شده است. بشر با بکارگیری ابزارهای قوی و کارآ، فاصله ها را کم و فرهنگ ها را به هم نزدیک می نماید و با فراخوان همه به یادگیری تکنیک های جدید و کارآمد، در جهت رفع موانع و بهره گیری بیشتر از مواهب الهی موفق و پیشرو بوده است.

به هر میزان که بشر در سلسله طبیعت موفق تر شده است، طرح های مسکونی و عمرانی، بزرگتر و حجیم تر شده و مخازن بیشتری داشته است.

برای اجرای طرح های عظیم و بزرگ، نیاز به برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ضروری است. پرواضح است که در راستای ایفای نقش بیشتر در بازار بسیار پرتحرک دنیا و اقتصادی عمل کردن و تسخیر کردن بازار رقابتی، می بایست نیاز به مدیریت استراتژیک مجهز بود، به آن عمل کرد و مرتب آن را بهبود بخشید.

آقای سینا اتحادی که خود از فرهیختگان و آموزش دیدگان فنون برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک می باشد، به این ضرورت وقوف پیدا کرده است. ایشان در بالا بردن فهم و دانش این علم بسیار اساسی و پیشرو، همت گماشته است. همچنین مطالب ارائه شده بسیار روشن می باشد. ایشان مبانی این دانش بشری را به خوبی برای دانشجویان، مهندسان، علمان و تمام افراد مشغول در حرفه ساخت و ساز تبیین کرده است. واقعا جای کتابی با این محتوا در این رشته مفید و اساسی، خالی بود.

برای خوانندگان آرزوی توفیق و برای نویسنده محترم تداوم تحقیق و ارائه یافته های بهتر را از خدای بزرگ مسئلت دارم.

پیش گفتار



«به نام آن که جان را فکرت آموخت»

در دنیای امروز رفابت فعالان حاضر در صنعت احداث پروژه های عمرانی، همواره در راستای افزایش کیفیت جهت رضایت مشتریان، تامین چارچوب توجیهات اقتصادی جهت سودآوری خود بوده است. روشن است که دشواری در این عرصه موفق تر خواهند بود، که تمام طول مسیر دوره حیات پروژه خود را بر اساس بنی علمی طی نموده و آشنا به دانش مدیریت پروژه باشند. به همین دلیل به جرات می توان گفت که امروزه فعالیت در صنعت ساخت و ساز، بدون بهره گیری از استراتژی های مورد نیاز، موفقیت را اجرا و کنترل صحت آنها امکان پذیر نخواهد بود. بر همین اساس است که جهت نیل به اهداف تعیین شده علی الخصوص در پروژه های بزرگ، استقرار نظام مدیریت استراتژیک پروژه ضروری می نماید.

با توجه به اینکه مباحث مدیریت استراتژیک، بیشتر در حوزه های علوم مدیریت و منابع انسانی مطرح شده است، کتاب حاضر با هدف تخصصی کردن مدیریت استراتژیک در پروژه های عمرانی، قصد دارد تا به چگونگی بکارگیری فرآیند مدیریت استراتژیک در پروژه های عمرانی پرداخته. تا به این ترتیب با ساده سازی مفاهیم کاربردی آن، گامی در جهت افزایش احتمال موفقیت پروژه ها بردارد. از آنجا که مهمترین کارکردهای یک مدیر استراتژیک پروژه شامل شناخت فرصت ها و کارآفرینی، امکان سنجی، تصمیم گیری های کلیدی و در نهایت مدیریت بحران های پروژه می باشد، در این کتاب طی هفت فصل پس از بیان مفاهیم اولیه و جایگاه مدیریت استراتژیک در پروژه های عمرانی، به تشریح هر یک از این مباحث خواهیم پرداخت.

قابل ذکر است، این کتاب با توجه به سرفصل های درس مدیریت استراتژیک پروژه دوره کارشناسی ارشد رشته مهندسی عمران گرایش مهندسی و مدیریت ساخت، مصوب شورای

عالمی برنامه ریوی آموزش عالی وزارت علوم، تحقیقات و فناوری و تعمیم و بروزرسانی مباحث روز در علم مدیریت استراتژیک تهیه و تنظیم گردیده است.

در اینجا جا دارد تا از حمایت ها و ارشادات استاد گرانقدرم جناب آقای دکتر محمدرحیمی یانکی که به عنوان یکی از نخستین تلاش گران توسعه گرایش مهندسی و مدیریت ساخت در کشورمان بوده اند، تشکر فراوان نمایم. همچنین مراتب قدردانی را از کمک ها و راهنمایی های ارزشمند جناب آقای دکتر فرزاد حاتمی، دکتر هومن جانفشان و سرکار خانم دکتر علی نژاد دارم.

در پایان امیدوارم کتاب حاضر بتواند رسالت نشر دانش را تحقق بخشیده و مورد توجه صاحب نظران، محققان و دانشجویان گرامی قرار گیرد. باعث خرسندی فراوان خواهد بود تا با اعلام نظرات و سہادات سازنده خود به آدرس پست الکترونیکی Siina Attahadi@yahoo.com، مرا در راستای تهیه و انتشار آثار علمی مورد نیاز کشور عزیزمان ایران یاری فرمایید.

با آرزوی موفقیت و بهروزی - سینا اتحادی

تابستان ۱۳۹۶