

گام های توسعه

❑ تعریف چشم انداز و ماموریت سازمان در طرح مدنظر.

❑ تغییر و یا بازآرایی ساختار سازمان.

❑ تعریف نقش ها و مسئولیت ها.

❑ مشخص نمودن روش تامین مالی.

❑ مشخص نمودن محدودیت های بودجه و زمانبندی.

گام های توسعه

❑ تعریف روش های تحویل پروژه.

❑ تدوین تیپ قراردادها.

❑ مشخص نمودن انتظارات کیفی.

❑ مشخص نمودن استانداردهای ایمنی.

❑ تبیین نحوه برقراری ارتباط با ذینفعان.

پیاده سازی گام ها

❑ چشم انداز :

تبدیل شدن به بزرگترین شرکت داخلی در حوزه ساخت و ساز مسکن به همراه صدور خدمات مهندسی به کشورهای همسایه.

❑ ماموریت :

ارتقای دانش فنی در حوزه ساخت و ساز.

تامین رضایت ذینفعان.

استمرار سودآوری شرکت.

افزای کمی سبد پروژه های فعال.

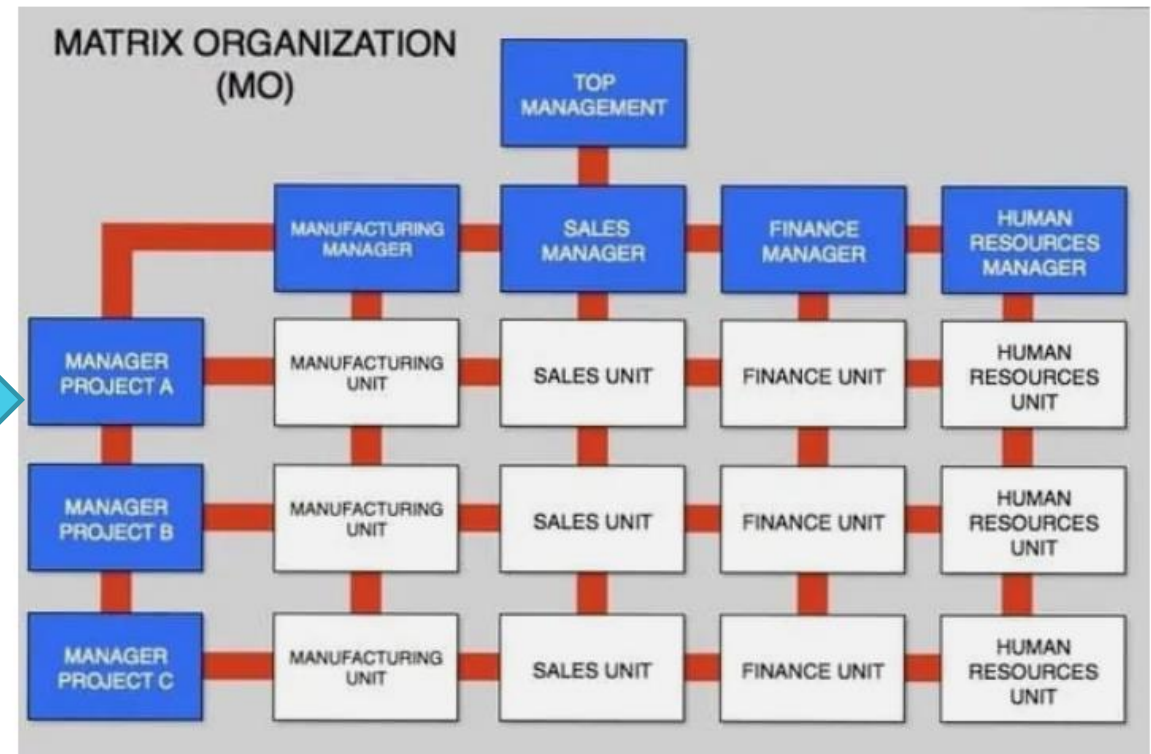
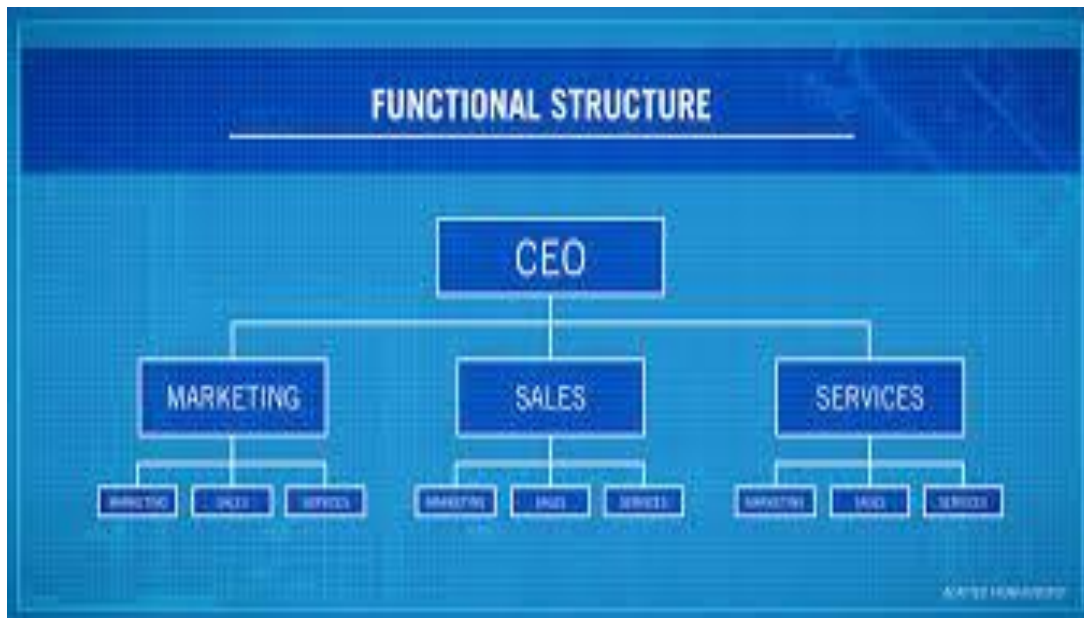
و

❑ تغییر و یا بازآرایی ساختار سازمان :

با توجه به تعیین مأموریت افزایش سبد پروژه های فعال در سطح سازمان، دو دسته اقدامات اساسی انجام گرفت:

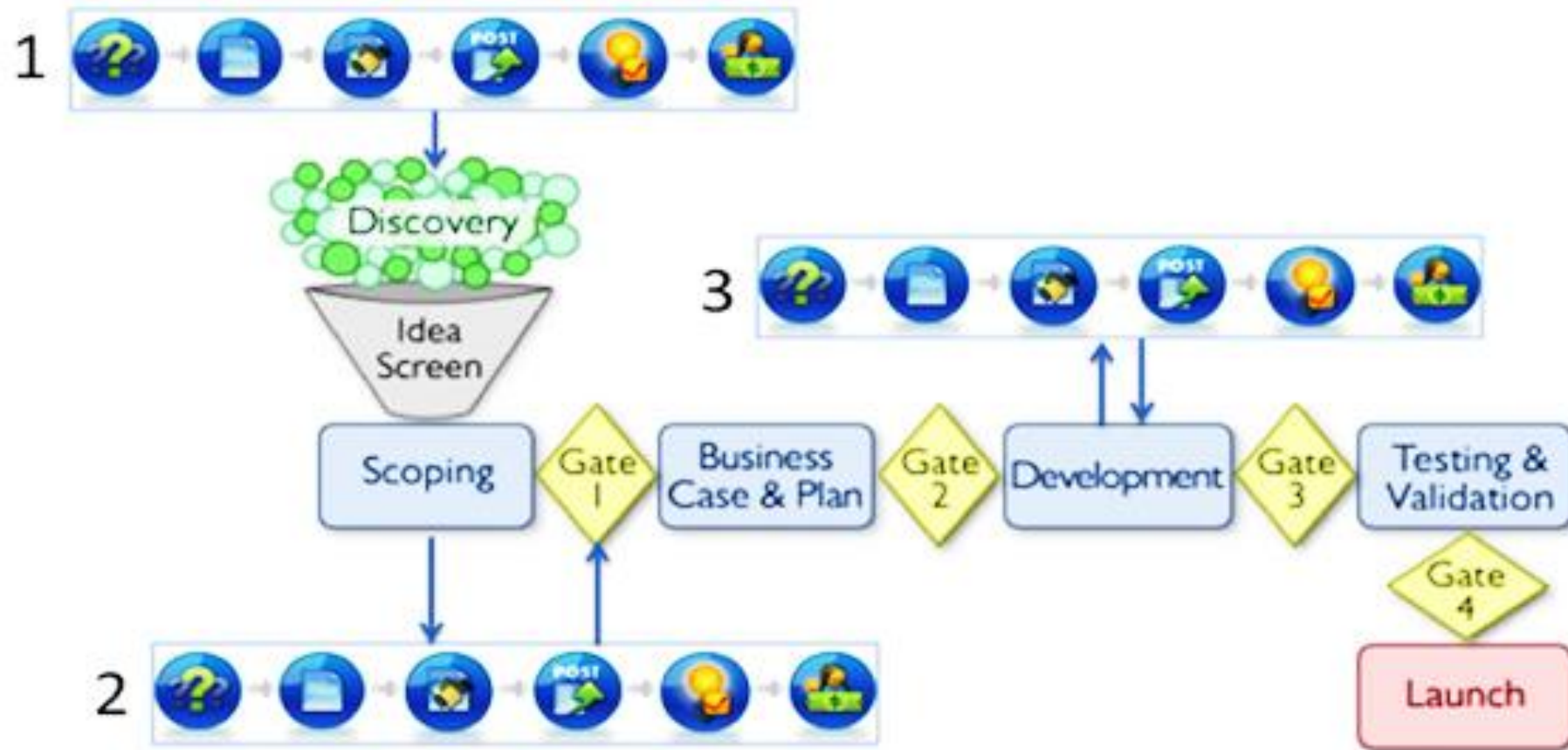
۱. افزایش سطح پایش پروژه های سازمان با ایجاد تغییر اساسی رویکرد در برنامه ریزی و کنترل پروژه ها.

۱.۱. تغییر ساختار از وظیفه ای به ماتریسی متوسط در بازه زمانی یک ساله از طریق باز تعریف فرآیندها و رویه های جاری.



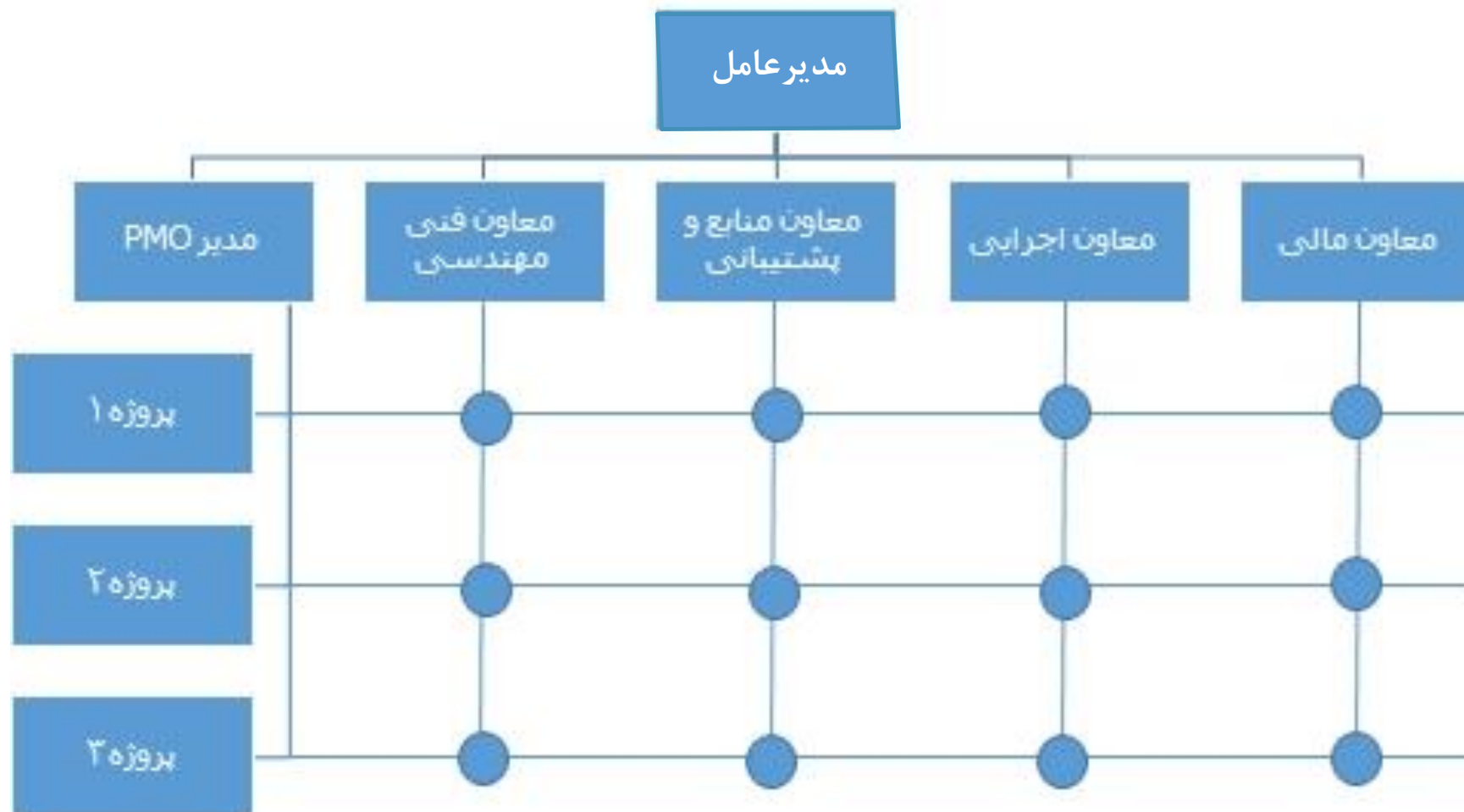
۱.۲. برگزاری جلسات منظم و دوره ای جهت شناسایی انحرافات نسبت به SCOPE و استخراج برنامه های جبرانی.

۲. تعیین CHECK POINT های کنترل به منظور ایجاد انطباق حداکثری بین پروژه های در دست تعریف و پروژه های جاری.



❑ تعریف نقش ها و مسئولیت ها :

۱. مشخص نمودن ساختار سازمانی و جایگاه افراد.

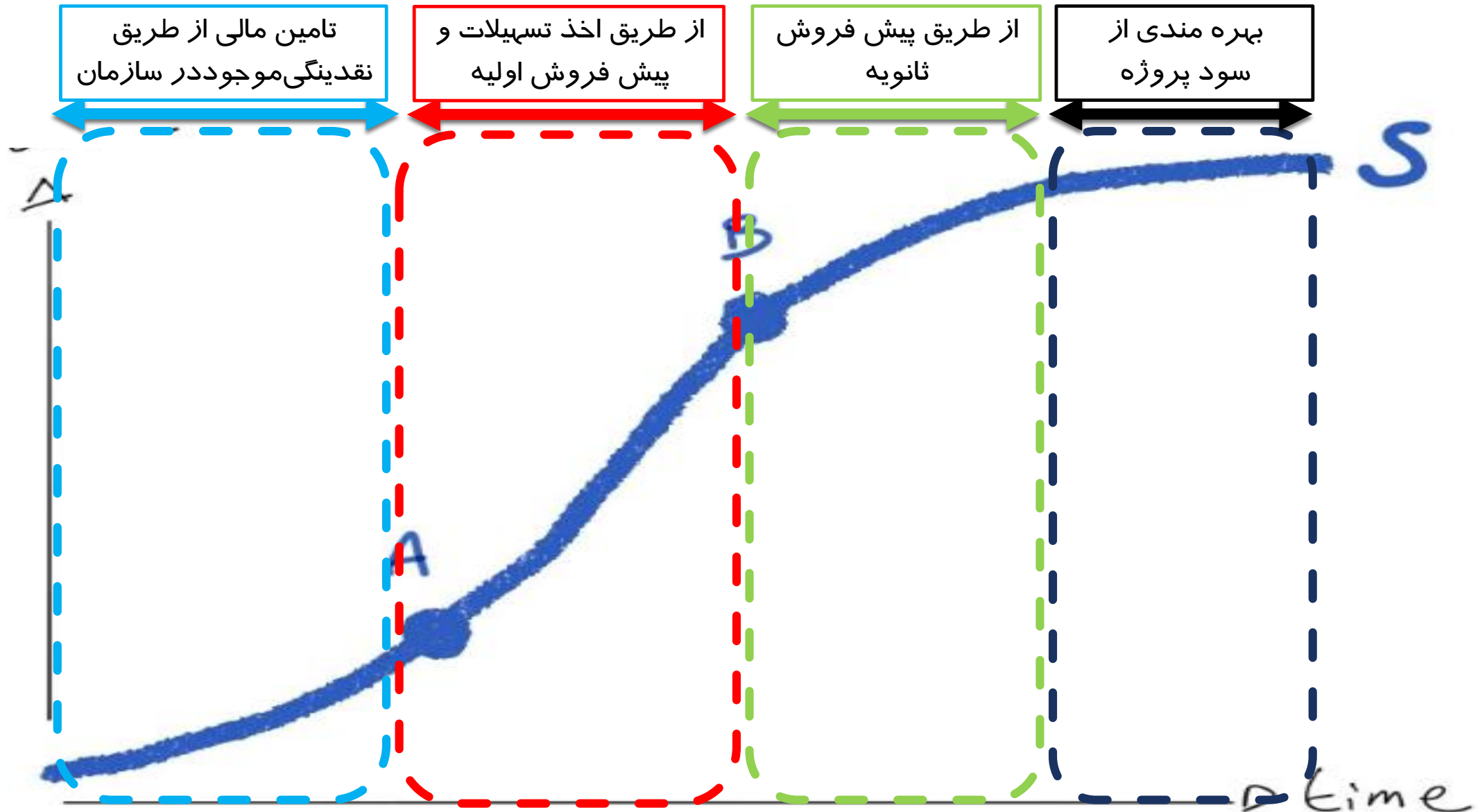


تعریف نقش ها و مسئولیت ها :

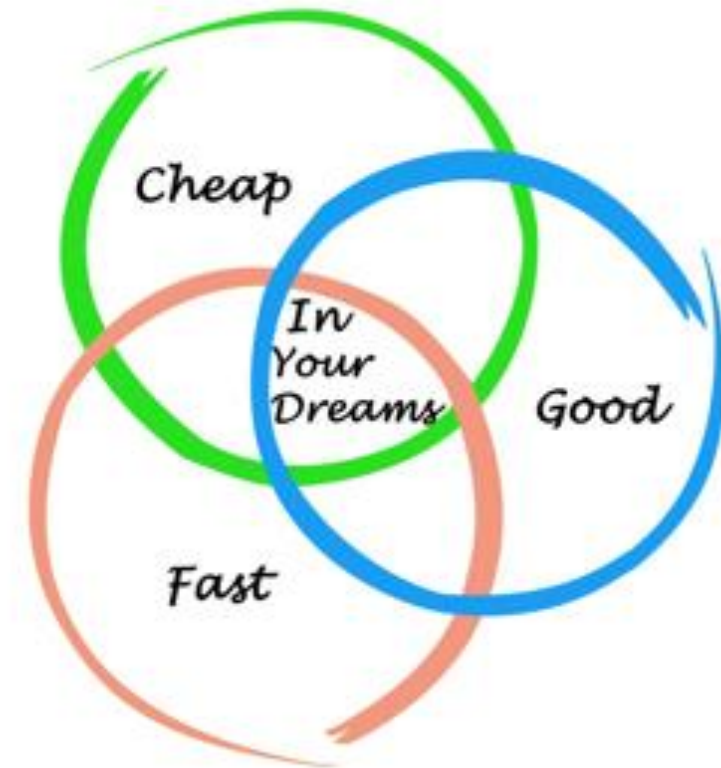
۲. تعریف دقیق شرح و مسئولیت های محول شده به افراد سازمان.

فرم شرح و توصیف شغل (Job Descriptions)		کد سند: FM-۱۳۰۰.۱
شماره : تاریخ : پیوست :		۱۳ / /
الف) شناسنامه شغل	۱- عنوان پست سازمانی : کارشناس امور اداری (کارکنان) ۲- واحد سازمانی : مدیریت منابع انسانی ۳- رشته : اداری و مالی ۴- رشته فرعی : امور اداری ۵- رشته شغلی : کارشناس امور اداری ۶- عنوان سرپرست مستقیم : رئیس اداره کارکنان ۷- تعداد مصاحبه شوندگان : ۱ ۸- در تدوین این شرح شغل ، شرایط احراز و شرح وظایف همکاری فرمودند.	
ب) خلاصه شغل	شاغل این پست سازمانی به بررسی و کنترل مدارک و مستندات پرسنلی کارکنان ، صدور احکام پرسنلی شامل: شروع بکار ، ارتقاء ، مأموریت ... صدور ابلاغهای انتصاب و عضویت و تعیین محل خدمت ، تهیه و تکمیل اطلاعات سیستم پرسنلی کارکنان می پردازد.	
ج) هدف شغل	تلاش در جهت بررسی، کنترل و صدور احکام پرسنلی کارکنان مطابق با قوانین و مقررات اداری و با مفاد آیین استخدامی اعضای غیر هیات علمی	
د) مسئولیتها	شاغل این پست بر اساس شرح وظایف مصوب در قبال : صدور احکام پرسنلی کارکنان، کارکنان جدید الاستخدام ، اجرای قوانین و مقررات اداری و استخدامی ، تشویقات ، ارتقاء رتبه ، اعمال مرخصی ها ، انتصابات ، ارزیابی مدارک مستخدمین دولت، احتساب سنوات خدمتی ، اعمال فوق العاده ها و ... مسئول و پاسخگو می باشد.	
هـ) ارتباطات	شاغل این پست سازمانی با کارکنان ، ارباب رجوع ، مدیر ، کادر شاغل در مدیریت منابع انسانی ، مسئولین واحدها ، رئیس اداره امور اداری ارتباط مستقیم و با مدیریت مالی و روسای واحدها و دانشکده ها به صورت غیر مستقیم ارتباط دارد.	
و) اختیارات	شاغل این پست در چار چوب قوانین و مقررات ، آئین نامه ها و بخشنامه ها و با هماهنگی مسئولین ذیربط در قبال: بررسی اسناد و مدارک و تجزیه و تحلیل اطلاعات پرسنلی ، دفاع از حقوق کارکنان و احقاق حقوق قانونی آنها و رعایت صرفه و صلاح آنان اختیارات لازم را دارد.	
ز) شرح وظایف/ فرآیندهای مرتبط	شرح وظایف تخصصی	
	فرآیندهای مرتبط	فرعی
۱. مطالعه و بررسی قوانین و مقررات ، آئین نامه ها و بخشنامه های مربوط به رشته شغلی ۲. بررسی مدارک و مستندات پرسنلی کارکنان و براساس پرونده پرسنلی آنان ۳. روزرسانی و تکمیل اطلاعات افراد در سیستم پرسنلی و بررسی مدارک تحصیلی کارکنان ۴. تهیه پیش نویس نامه های اداری و بررسی وضعیت مرخصی کارکنان ۵. صدور احکام پرسنلی از قبیل انتقال ، مأموریت، مرخصی ها، افزایش حقوق و فوق العاده ، ارتقاء رتبه براساس قوانین و مقررات. ۶. رسیدگی به پیشنهادات و درخواستهای استخدامی ، تبدیل وضع استخدامی - نیمه وقت و بدون حقوق ۷. صدور ابلاغهای تشویقی، ابلاغهای انتصاب ، تعیین محل خدمت و ابلاغ عضویت معرفی نامه ها و صدور گواهی خدمت.	۱- صدور احکام کمیته اجرایی طرح طبقه بندی مشاغل و هیات جذب ۲- صدور حکم مأموریت، انتقال و انتقال ۳- جذب و به کارگیری نیرو و انتخاب کارمند نمونه ۴- به روز نگه داشتن اطلاعات پرسنلی ۵- اعمال مدرک تحصیلی	

□ مشخص نمودن روش تامین مالی. (روش مذکور پیشنهادی است و قابلیت اصلاح و یا تغییرات را دارد).



❑ مشخص نمودن محدودیت های بودجه و زمانبندی :



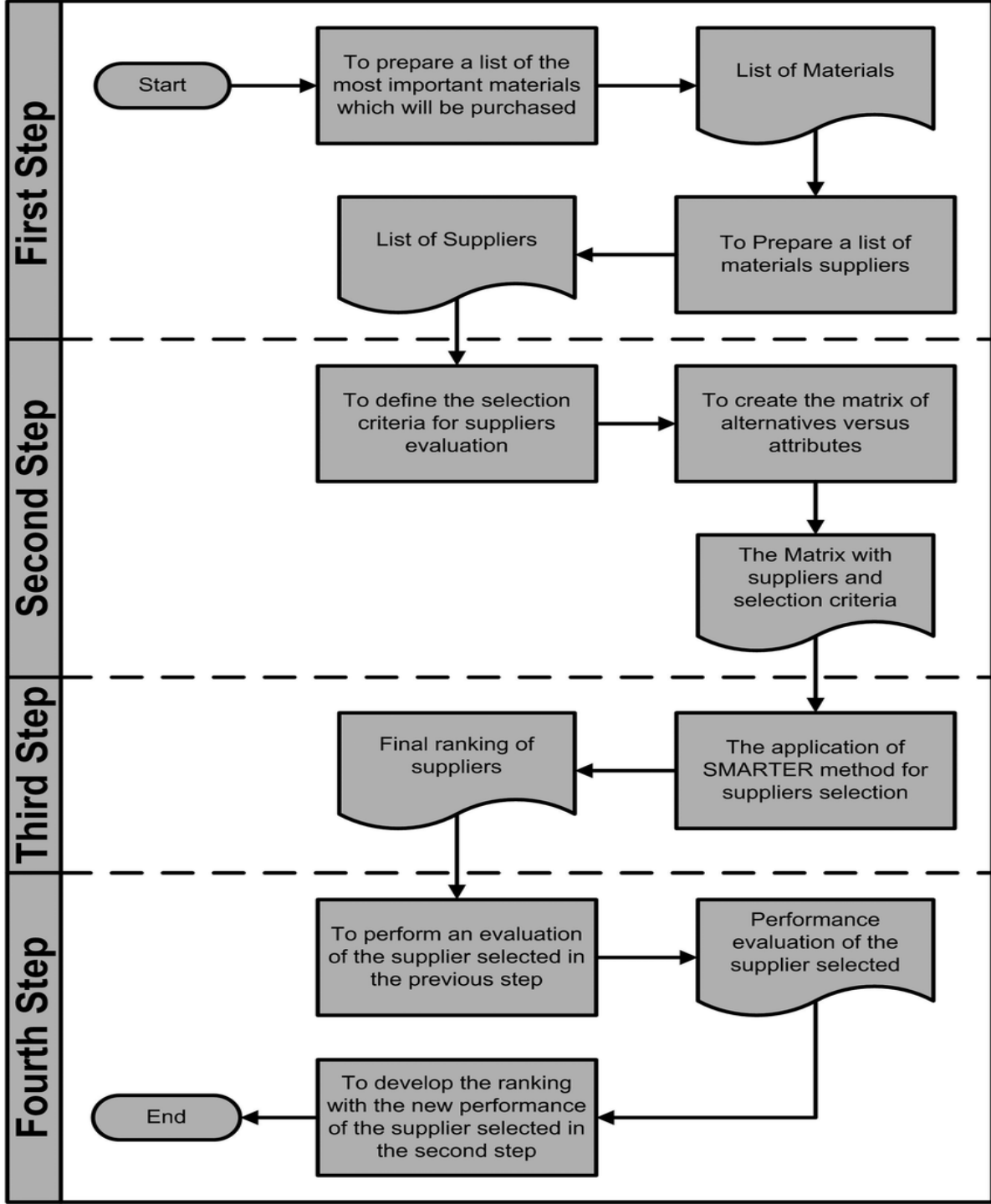
❑ مشخص نمودن محدودیت های بودجه و زمانبندی :

تعیین سقف نقدینگی موجود در سازمان و روش تقسیم نقدینگی بین پروژه های موجود در طرح.

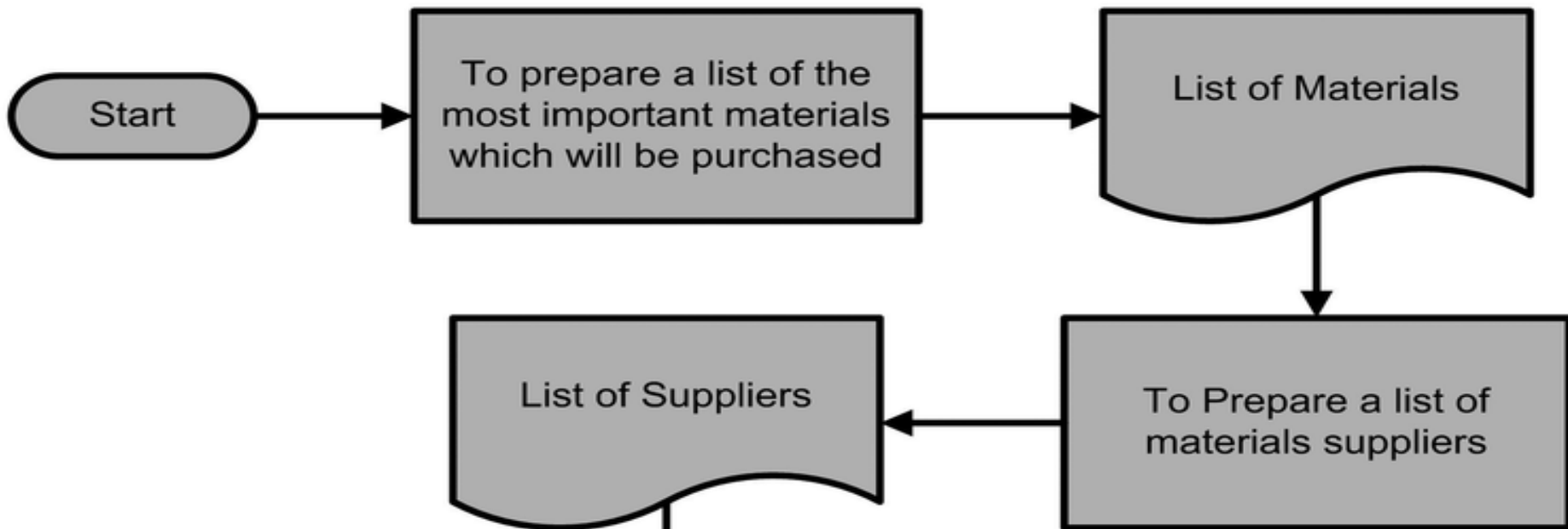
کار کلاسی (سوال یک : با فرض امکان تقسیم نقدینگی از سوی یک جایگاه سازمانی، چه روش هایی برای تقسیم نقدینگی وجود دارد؟

روش MCDM:

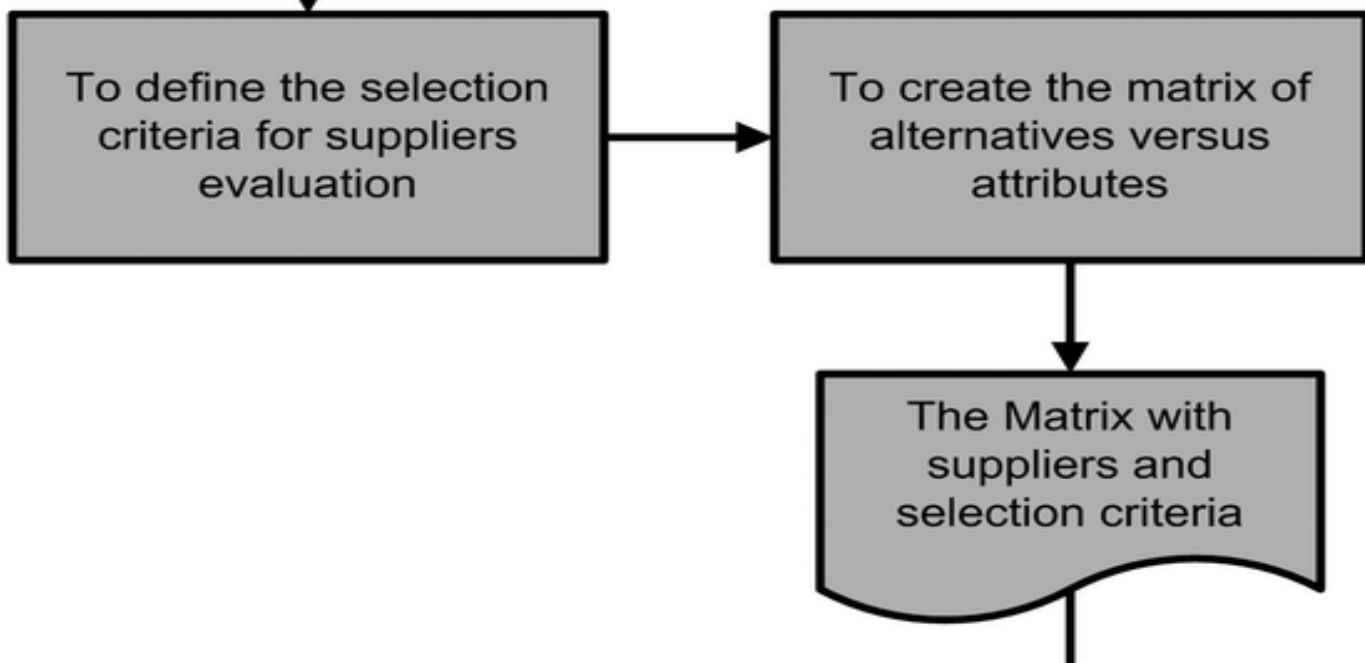
مثال موردی مهمترین متریالی که باید خرید شود!

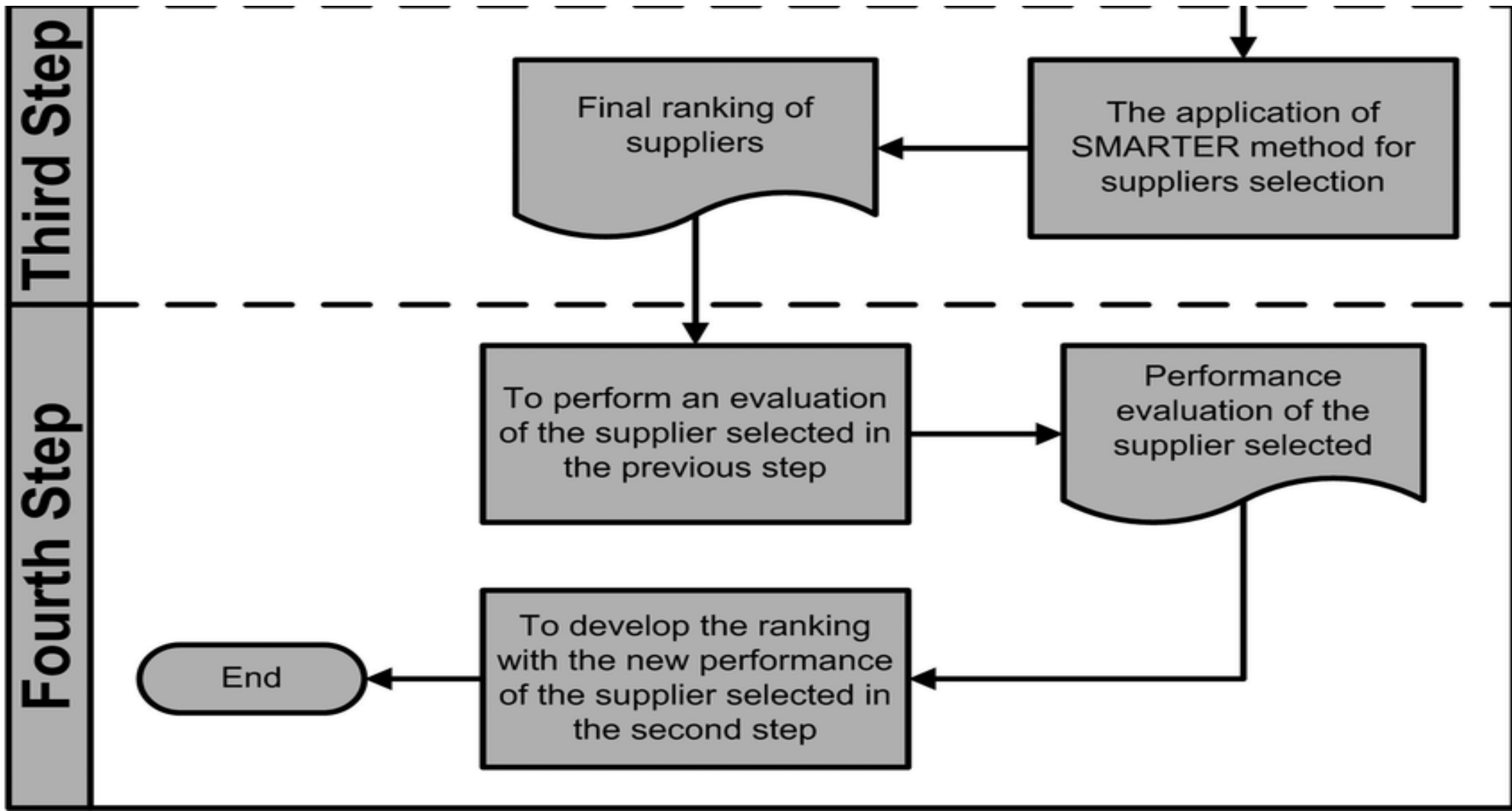


First Step



Second Step





❑ روش MCDM:

✓ روش پیشنهادی: استفاده از تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).

■ روش تحلیل سلسله مراتبی در سال ۱۹۸۰ ایجاد گردید. این تکنیک، روشی توانمند و منعطف در دسته روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره است که بوسیله آن می‌توان مسائل پیچیده را در سطوح مختلف حل کرد. به این دلیل به آن مدل سلسله مراتب گفته می‌شود چون که به صورت مدلی درختی و مراتب وارد می‌باشد. روش AHP هر دو ارزیابی عینی و ذهنی را در یک ساختار یکپارچه بر مبنای مقیاس‌هایی با زوج مقایسه ترکیب نموده و به تحلیل گران کمک می‌کند تا جوانب اساسی یک مساله را در یک قالب سلسله مراتبی سازماندهی کنند. از جمله مزایای این روش می‌توان به این موارد اشاره نمود:

■ سنجش سازگاری، قضاوت‌های تصمیم گیرندگان، ایجاد مقایسات زوجی در انتخاب راهکار و گزینه بهینه، توان در نظر گرفتن معیارها و زیر معیارها در ارزیابی گزینه‌ها، ایجاد قابلیت دستیابی به بهترین گزینه از طریق مقایسات زوجی.

✓ روش پیشنهادی : استفاده از تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).

- فرآیند تحلیلی سلسله مراتبی روشی برای کمک به تصمیم گیری است و بر اهمیت دآوری های شهودی یک تصمیم گیرنده و همچنین ثبات مقایسه گزینه های جایگزین در فرآیند تصمیم گیری تاکید دارد. از آنجا که یک تصمیم گیرنده قضاوت های خود را بر دانش و تجربه انجام می دهد ، بنابراین تصمیم گیری را بر این اساس اتخاذ می کند ، رویکرد AHP با رفتار یک تصمیم گیرنده مطابقت دارد. نقطه قوت این رویکرد این است که به طور منظم عوامل ملموس و نامشهود را سازمان می دهد و یک راه حل ساختاری اما نسبتاً ساده برای مسائل تصمیم گیری ارائه می دهد.
- علاوه بر این، با شکستن یک مسئله منطقی بزرگ و سپس پایین آمدن در مراحل تدریجی ، به کوچکتر و کوچکتر ، فرد قادر است از طریق دآوری های مقایسه زوجی ساده ، کوچک را به بزرگ وصل کند.

✓ روش پیشنهادی : استفاده از تصمیم گیری چند معیاره (MCDM) و فرآیند تحلیل سلسله مراتبی (AHP).

- در این روش مسئله تصمیم گیری به سطوح مختلف هدف، معیارها، زیرمعیارها و گزینه ها تقسیم می شود . در این فرایند گزینه های مختلفی در تصمیم گیری دخالت داده می شود و امکان تحلیل حساسیت روی معیارها و زیرمعیارها وجود دارد تحلیل حساسیت به معنی این می باشد که با تغییر وزن معیارها در رتبه گزینه ها چه تغییری ایجاد می شود. از مزایای دیگر این روش تصمیم گیری چند معیاره تعیین میزان سازگاری و ناسازگاری تصمیم می باشد. فرآیند AHP با تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده آنها را به شکل ساده تبدیل می کند.
- ارزیابی اهمیت نسبی معیارهای تصمیم گیری و مقایسه گزینه های تصمیم گیری با توجه به هر معیار با مقایسات زوجی انجام می شود که شامل سه گام زیر است:
- ایجاد یک ماتریس مقایسه در هر سطح از سلسله مراتب ، با شروع از سطح دوم و پایین آمدن.
- محاسبه وزن های نسبی برای هر عنصر سلسله مراتب.
- تخمین نرخ سازگاری برای بررسی سازگاری داوری.

■ مراحل روش تحلیل سلسله مراتبی AHP

این تکنیک که در زمره روش‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد دارای ۴ اصل اساسی است که همواره باید رعایت شود:

۱- اصل معکوس بودن: اگر معیار $C1$ بر معیار $C2$ ارجحیت N داشته باشید معیار $C2$ بر $C1$ ارجحیت $1/N$ دارد. این اصل در تشکیل مقایسات زوجی

همواره رعایت می‌گردد (این اصل در ماتریس‌های مقایسه زوجی در درایه‌های بالا و پایین قطر اصلی مشهور است).

۲- اصل همگنی: گزینه‌ها و معیارها باید همواره مقایسه پذیر باشند یعنی نمیتوان دو گزینه را وارد مدل تصمیم‌گیری کرد که یکی نسبت به دیگری بی‌نهایت

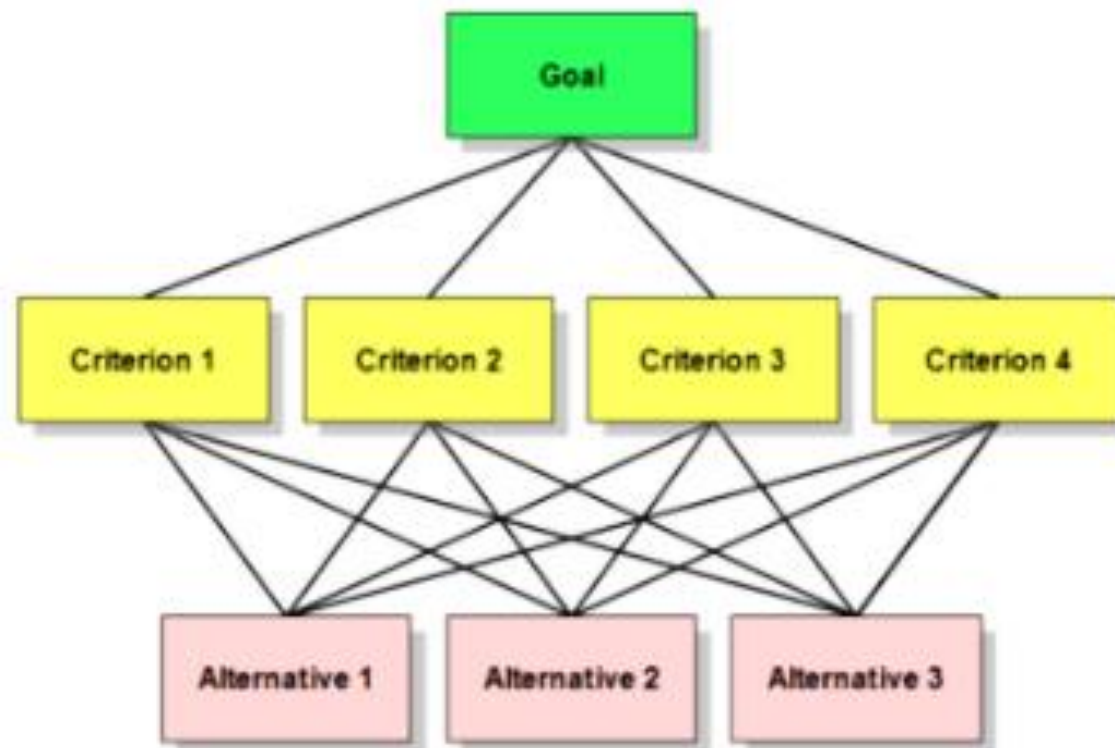
مهم باشد.

۳- اصل وابستگی: در مدل‌های سلسله‌مراتبی هر سطح به سطح بالاتر خود وابسته است.

۴- اصل انتظارات: هرگاه تغییری در مدل سلسله‌مراتبی ایجاد شد به عنوان مثال یک معیار اضافه شد باید کل مراحل سلسله‌مراتبی دوباره صورت بگیرد.

■ اصول روش AHP

- ۱- ساختن نمودار سلسله مراتبی: در این گام ابتدا باید عوامل پژوهش را از منابع مختلف استخراج نمود و یا از افراد خبره سوال کرد. بعد از استخراج عوامل و گزینه ها، مساله را به سطوح معیار و در صورت وجود زیرمعیار و گزینه تقسیم کرد. وجود معیار در مدل AHP ضروری است یعنی مدل سلسله مراتبی بدون وجود معیار ایجاد نخواهد شد. به عنوان مثال در شکل زیر ۴ معیار و سه گزینه مدل سلسله مراتبی را تشکیل داده اند.



■ اصول روش AHP

۲- تشکیل ماتریس مقایسات زوجی: در این مرحله عناصر هر سطح نسبت به سایر عناصر مربوط خود در سطح بالاتر به صورت زوجی مقایسه شده و

ماتریس های مقایسات زوجی تشکیل می شوند. جهت تعیین اهمیت و ترجیح در مقایسات زوجی از طیف ۱ تا ۹ ساعتی که به صورت زیر است استفاده

مقیاس امتیاز دهی ۹ درجه ای

می کنیم.

ارزش	وضعیت مقایسه ا نسبت به ز	توضیح
۱	ترجیح یکسان Equally Preferred	شاخص ا نسبت به ز اهمیت برابر دارد و یا ارجحیتی نسبت به هم ندارند.
۳	کمی مرجح Moderately Preferred	گزینه یا شاخص ا نسبت به ز کمی مهمتر است.
۵	خیلی مرجح Strongly Preferred	گزینه یا شاخص ا نسبت به ز مهمتر است.
۷	خیلی زیاد مرجح Very strongly Preferred	گزینه ا دارای ارجحیت خیلی بیشتری از ز است.
۹	کاملاً مرجح Extremely Preferred	گزینه ا از ز مطلقاً مهمتر و قابل مقایسه با ز نیست.
۶-۴-۲	بینابین	ارزشهای بینابین را نشان می دهد مثلاً ۸، بیانگر اهمیتی زیادتر از ۷ و پایین تر از ۹ برای ا است.

■ اصول روش AHP

۳- محاسبه نرخ ناسازگاری: نرخ ناسازگاری نشان دهنده این است که مقایسات از ثبات و پایداری برخوردار هستند یا خیر. در نرم افزارهای مختص روش

AHP این نرخ به صورت خودکار توسط نرم افزار محاسبه می شود چنانچه این نرخ از ۰.۱ کمتر باشد نشان از سازگاری ماتریس است و اگر از ۰.۱ بیشتر

باشد باید در مقایسات زوجی تجدید نظر نمود.

در مواقعی که در یک مساله تصمیم گیری تعداد عوامل زیاد باشد در بیشتر مواقع نرخ ناسازگاری بسیار زیاد می شود و رفع کردن آن نیازمند تغییرات

زیاد در ماتریس مقایسه زوجی است پیشنهاد می شود که در چنین مواقعی از روش AHP بهبود یافته استفاده شود.

- وزن دهی به روش AHP
- جهت انجام روش AHP ابتدا باید وزن دهی به عوامل جهت تعیین اهمیت معیارها و گزینه های پژوهش است.
- محاسبه وزن عناصر در روش AHP : در این گام با استفاده از روش های مختلف وزن دهی، وزن نسبی معیارها را بدست می آوریم. روش های متفاوتی برای وزن دهی وجود دارد از جمله روش مجموع سطری، مجموع ستونی، میانگین حسابی، میانگین هندسی، روش بردار ویژه، روش مجموع مربعات.
- البته تکنیک های جدیدتری نیز برای وزن دهی به معیارها نیز ارائه شده اند و هر روش مختص مدلی مختلف است به عنوان مثال روش SWARA و BWM در مواقعی که تعداد شاخص ها زیاد باشد مورد استفاده قرار می گیرند.
- در مدلی که شامل معیار و گزینه است ابتدا باید وزن معیارها نسبت به هدف را بدست آورد و سپس وزن گزینه ها نسبت به تک تک معیارها. در انتها نیز با ضرب ماتریسی وزن معیارها در وزن نسبی گزینه ها، وزن نهایی گزینه ها حاصل می شود.

- **وزن دهی به روش AHP**
- جهت انجام روش AHP ابتدا باید وزن دهی به عوامل جهت تعیین اهمیت معیارها و گزینه های پژوهش است.
- محاسبه وزن عناصر در روش AHP : در این گام با استفاده از روش های مختلف وزن دهی، وزن نسبی معیارها را بدست می آوریم. روش های متفاوتی برای وزن دهی وجود دارد از جمله روش مجموع سطری، مجموع ستونی، میانگین حسابی، میانگین هندسی، روش بردار ویژه، روش مجموع مربعات.
- البته تکنیک های جدیدتری نیز برای وزن دهی به معیارها نیز ارائه شده اند و هر روش مختص مدلی مختلف است به عنوان مثال روش SWARA و BWM در مواقعی که تعداد شاخص ها زیاد باشد مورد استفاده قرار می گیرند.
- در مدلی که شامل معیار و گزینه است ابتدا باید وزن معیارها نسبت به هدف را بدست آورد و سپس وزن گزینه ها نسبت به تک تک معیارها. در انتها نیز با ضرب ماتریسی وزن معیارها در وزن نسبی گزینه ها، وزن نهایی گزینه ها حاصل می شود.

خبره 1	سن	تعداد مقالات	تجربیات	توانایی تدریس
سن	1	5	3	7
تعداد مقالات	0.2	1	1	3
تجربیات	0.33	1	1	3
توانایی تدریس	0.14	0.33	0.33	1

خبره 1	سن	تعداد مقالات	تجربیات	توانایی تدریس
سن	1	5	3	7
تعداد مقالات	0.2	1	1	3
تجربیات	0.33	1	1	3
توانایی تدریس	0.14	0.33	0.33	1
مجموع ستون	1.67	7.33	5.33	14

هر عدد ماتریس خبره یک را بر مجموع ستون تقسیم میکنیم.

خبره 1	سن	تعداد مقالات	تجربیات	توانایی تدریس
سن	0.60	0.68	0.56	0.50
تعداد مقالات	0.12	0.14	0.19	0.21
تجربیات	0.20	0.14	0.19	0.21
توانایی تدریس	0.08	0.05	0.06	0.07

وزن معیارها به صورت زیر محاسبه میشود.

$$w_1 = \frac{0.60 + 0.68 + 0.56 + 0.50}{4} = 0.59$$

$$w_2 = \frac{0.12 + 0.14 + 0.19 + 0.21}{4} = 0.16$$

$$w_3 = \frac{0.20 + 0.14 + 0.19 + 0.21}{4} = 0.18$$

$$w_4 = \frac{0.08 + 0.05 + 0.06 + 0.07}{4} = 0.07$$

مقایسه زوجی نسبت به معیار سن (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	3	2	0.549
آقای محمدی	0.33	1	1	0.210
آقای سماواتی	0.50	1	1	0.241
نرخ ناسازگاری 0.017				

مقایسه زوجی نسبت به معیار مقالات (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	5	9	0.748
آقای محمدی	0.2	1	3	0.180
آقای سماواتی	0.11	0.33	1	0.071
نرخ ناسازگاری 0.027				

مقایسه زوجی نسبت به معیار تجربیات (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	7	7	0.767
آقای محمدی	0.143	1	2	0.143
آقای سماواتی	0.143	0.5	1	0.090
نرخ ناسازگاری 0.051				

مقایسه زوجی نسبت به معیار توانایی تدریس (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	0.33	4	0.274
آقای محمدی	3.00	1	6	0.639
آقای سماواتی	0.25	0.17	1	0.087
نرخ ناسازگاری 0.051				

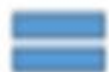
مقایسه زوجی نسبت به معیار تجربیات (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	7	7	0.767
آقای محمدی	0.143	1	2	0.143
آقای سماواتی	0.143	0.5	1	0.090
نرخ ناسازگاری 0.051				

مقایسه زوجی نسبت به معیار توانایی تدریس (خبره 1)				
	آقای حسنی	آقای محمدی	آقای سماواتی	وزن
آقای حسنی	1	0.33	4	0.274
آقای محمدی	3.00	1	6	0.639
آقای سماواتی	0.25	0.17	1	0.087
نرخ ناسازگاری 0.051				

وزن گزینه ها نسبت به معیار سن	وزن گزینه ها نسبت به معیار مقالات	وزن گزینه ها نسبت به معیار تجربیات	وزن گزینه ها نسبت به معیار توانایی تدریس
۰,۵۴۹	۰,۷۶۷	۰,۷۶۷	۰,۲۷۴
۰,۲۱۰	۰,۱۴۳	۰,۱۴۳	۰,۶۳۹
۰,۲۴۱	۰,۰۹۰	۰,۰۹۰	۰,۰۸۷



وزن معیارها نسب به هدف	وزن نهایی گزینه ها
۰,۵۹	۰,۶۰۴
۰,۱۶	۰,۲۱۷
۰,۱۸	۰,۱۷۹
۰,۰۷	



تمامی مراحل روش AHP به صورت خودکار توسط دو نرم افزار (expert choice) یا (super decision) انجام می گیرد و نیاز به هیچ محاسبه دستی از جانب محقق نیست. پس پیشنهاد ما این است حتما آموزش این دو نرم افزار را از لینک زیر مطالعه کنید.

■ کار کلاسی

چهار پروژه A ، B ، C و D در سازمان فعال است. با توجه به محدودیت تخصیص بودجه ، میزان تخصیص بودجه به هر پروژه را براساس مفروضات زیر محاسبه و ارائه نمایید.

پروژه	زیربنای ناخالص	نرخ بازدهی داخلی	مرحله فعالیت های جاری	نوع کاربری
A	۱۲,۵۰۰	۲۵٪	خاکبرداری	مسکونی
B	۱۳,۸۶۰	۲۴٪	فونداسیون	مسکونی
C	۷,۵۰۰	۳۱٪	اتمام اسکلت	تجاری
D	۴,۸۳۰	۲۸٪	ابتدای اسکلت	تجاری

■ کار کلاسی

مفروضات :

۱. فروش واحدهای تجاری در اولویت سازمان است.

۲. شرط شروع پیش فروش پروژه تحقق پیشرفت ۲۰ درصد است.

۳. پروژه های با نرخ بازدهی بالا در اولویت هستند.

Project Delivery System.

- Definition of a Project Delivery System—A project delivery system defines the structure of the relationships of the parties, the roles and responsibilities of the parties, and the general sequence of activities required to deliver the project (PDI,1999,p.4)
- Client Advisor by The Associated General Contractors of Massachusetts (AGC) and The Boston Society of Architects (BSA).
- • Handbook on Project Delivery by The American Institute of Architects, California Council (AIACC).
- • Project Delivery Systems for Building Construction by Associated General Contractors of America (AGC).
- • Selecting Project Delivery Systems by The Project Delivery Institute (PDI).

Project Delivery System	Project Delivery Roles						
	Owner Decision Maker	Project Mgmt.	Design	Contracting	Constr.	Constr. Coord.	Const. Contr. Admin.
Design-Build	O	DBE	DBE	DBE	DBE/TC	DBE	O/DBE
General Contracting	O	AE	AE	GC	GC/TC	GC	AE
Advisory Constr. Mgmt.	O	AE/ACM	AE	O	TC	ACM	AE/ACM

ACM: Advisory Construction Manager

GC: General Contractor

DBE: Design-Build Entity

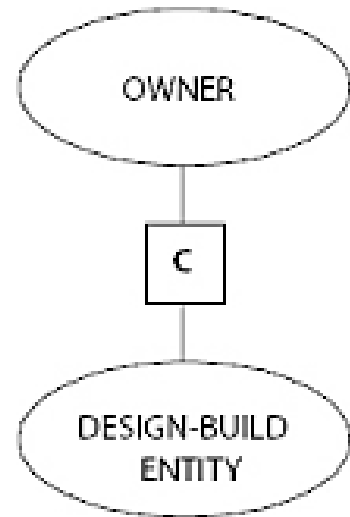
O: Owner

AE: Architect/Engineer

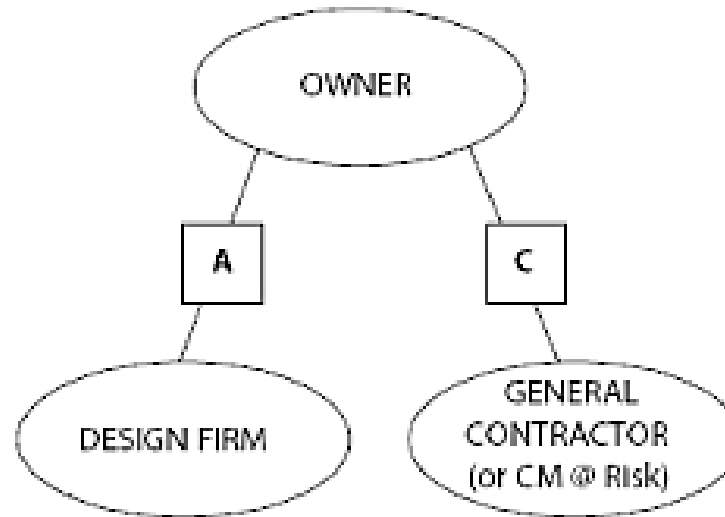
TC: Trade Contractor

Source: Adopted from Holtenhoff, University of Wisconsin Seminar

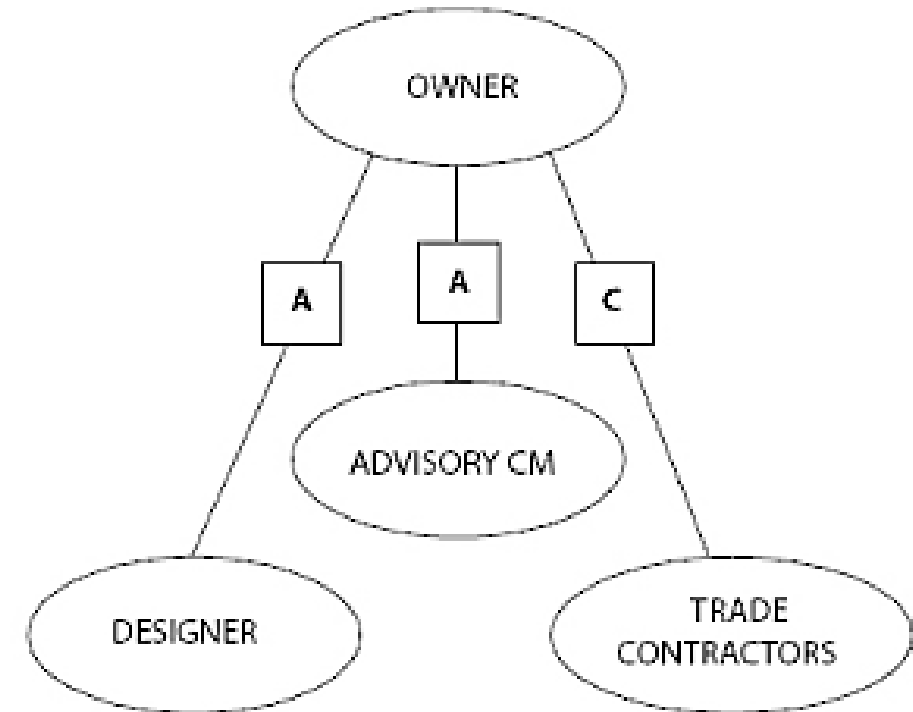
Design-Build Project Delivery



General Contracting Project Delivery



Advisory Construction Management Project Delivery



A = Advisory Agreement

C = Contractor Agreement

❑ مشخص نمودن Project Delivery System :

انتخاب روش بهینه در پروژه ها مبنی بر استراتژی کلان سازمان و با لحاظ محدودیت ها و یا مقدورات ذیل انجام می گیرد:

برخی از مقدورات شامل موارد زیر می باشد:

❖ امکان خرید متریال در کمیت بالا : با توجه به تخصیص منابع به فعالیت های برنامه زمانبندی پروژه ها ، امکان استخراج برنامه تدارکات

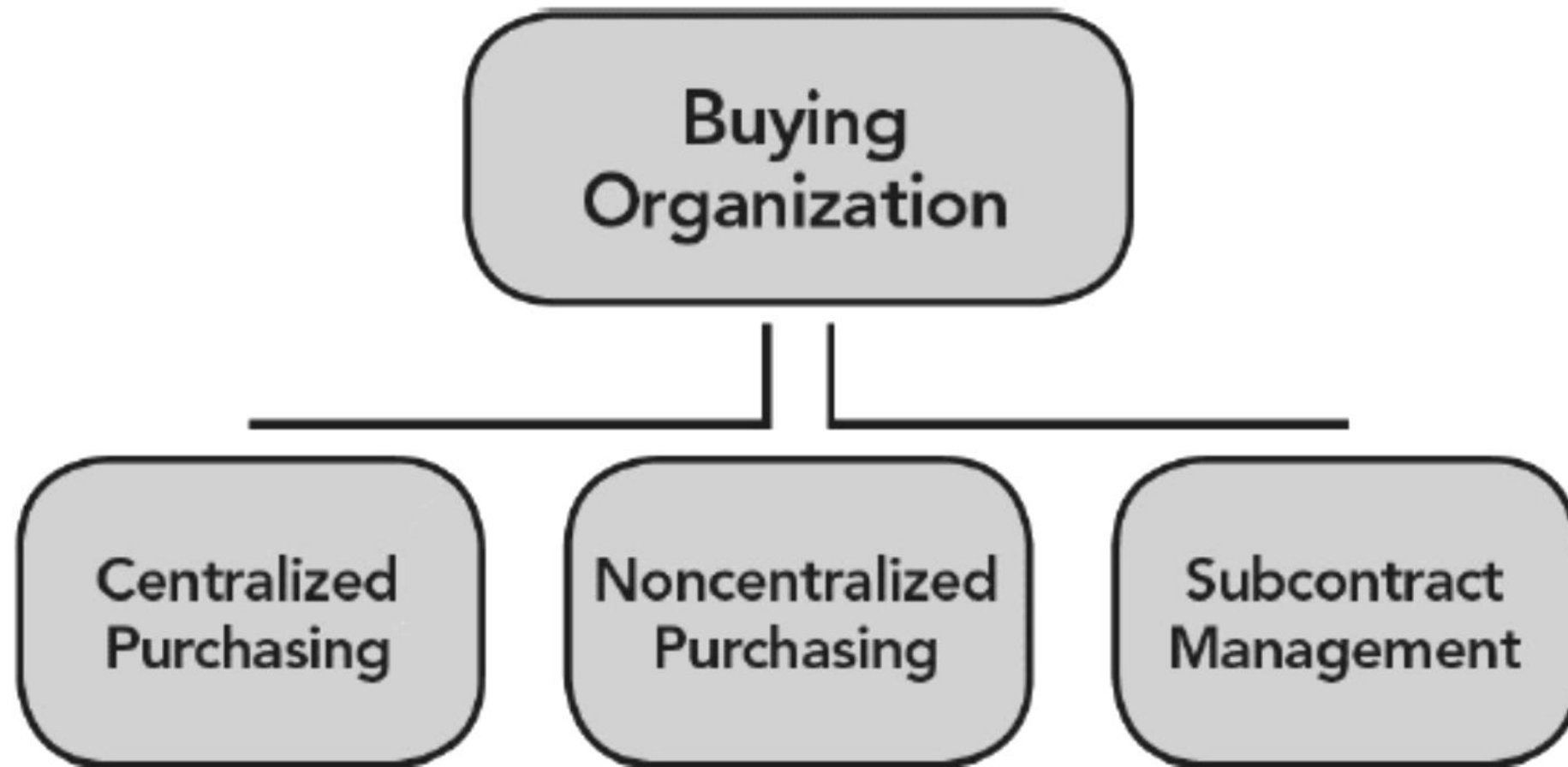
(procurement plan) وجود دارد که می توان با تجمیع برنامه های تدارکات نسبت به عقد قراردادهای با تامین کنندگان مصالح و تجهیزات

اقدام نمود. همچنین در خصوص مصالح اساسی و استراتژیک ، امکان عقد قراردادهای طولانی مدت و در مقیاس بالا جهت تامین متریال

پروژه های موجود در طرح وجود خواهد داشت.

❖ **چالش : مزایا و معایب قراردادهای طولانی مدت با تامین کنندگان چیست؟**

FIGURE 8-5. *Example of an Organizational Structure for Buying*



❑ مشخص نمودن Project Delivery System :

❖ محدودیت های مالی و زمانی پروژه ها

❖ دارا بودن بانک اطلاعات پیمانکاران ، تامین کنندگان ، مشاوران و مجریان مختلف

❖ وجود ارتباطات رسمی و غیر رسمی با سازمان ها و نهادهای متولی

❑ تدوین تیپ قراردادهای :

❑ با توجه به اینکه یکی از عمده ترین چالش های پیش رو در تمامی پروژه ها منشعب از قراردادهای و نحوه برقراری ارتباط با کلیه ذینفعان

پروژه می باشد، لذا توجه به ریسک ها و موارد متعهد شده به صورت مستمر و منظم ضروری می باشد. یکی از وظایف اصلی دفاتر

مدیریت پروژه ، تهیه تیپ قراردادهای مختلف در بخش های مختلف از جمله تامین متریال و به کارگیری نیروی انسانی جهت عملیات

اجرایی به همراه تهیه چک لیستی از تعهدات قراردادی به منظور پایش (و نه کنترل) موارد می باشد.

❑ تیپ قراردادهای با توجه به ویژگی های هر سازمان و استراتژی کلان آن متفاوت و جز مواردی است که افشای آن میسر

نمی باشد.

کار کلاسی: چه منابعی برای تهیه تیپ ها و نیز بندهای قراردادهای پیشنهاد می کنید؟

TERMINATION CHECKLIST

CONTACT CONTRACTOR PROTECT FOR NO COST ADVICE/HELP

Employee:	Date effective:
Home or forwarding address:	
Termination considerations	
1. Consider the time and resources to replace and train a new employee. The termination should be treated as a last resort.	☐
2. Consider whether you have a valid reason for dismissal and documents to support that reason.	☐
3. Ensure you have appropriately managed any conduct and / or performance issues. Obtain the Performance Management Checklist from CONTRACTOR PROTECT	☐
4. Check the termination of employment provisions in the employee's terms and conditions of employment (for example an applicable award, agreement, contract, or other industrial instrument). Ensure you comply with these provisions	☐
5. Check whether you have a Termination Policy and make sure you comply with the procedures outlined in the policy when terminating the employee's employment. If the employee is being terminated for reason of redundancy: Obtain the Redundancy Checklist from CONTRACTOR PROTECT	☐
6. Check what legislative provisions apply in relation to the termination.	☐
7. Ensure the reason for dismissal is not unlawful or discriminatory.	☐
8. Act fairly in conducting the dismissal.	☐
9. Inform the employee of the meeting in advance and provide them with an opportunity to have a support person present.	☐
10. Meet with the employee to discuss the reason(s) for the dismissal.	☐
11. Allow the employee an opportunity to respond.	☐
12. Discuss any prior warnings.	☐
13. Inform the employee of the dismissal and the reason(s).	☐

❑ چک لیست پایش مواردی قراردادی

❑ کار کلاسی : چک لیستی برای پایش قرارداد اجرای اسکلت با فرض

تأمین و اجرا توسط یک پیمانکار تهیه نمایند.

❑ مشخص نمودن انتظارات کیفی.

با توجه به اینکه سازمان دارای دستورالعمل کنترل و تضمین کیفیت می باشد، فرآیند هر دو بخش در سازمان اجرا و مورد پایش دوره ای قرار می گیرد.

نکته حائز اهمیت کسب حداقل امتیاز ۶۵ براساس دستورالعمل های جاری سازمان و نیز استانداردهای ملی و بین المللی می باشد که در صورت عدم تحقق این موارد، و کسب امتیاز کمتر از ۶۰، عملیات اجرایی در بخش مذکور متوقف و دستور دوباره کاری صادر می گردد.

ضمناً در صورت عدم رعایت موارد مندرج در دستورالعمل های کیفیت و به تناسب مخاطرات ایجاد شده قدم های ذیل تعریف گردیده است:

❑ مشخص نمودن انتظارات کیفی.

۱. تخریب ، اصلاح و دوباره کاری با لحاظ اثرات مالی

۲. اصلاح و تغییر سرپرست اجرا

۳. اصلاح و تغییر مدیر پروژه

۴. اصلاح و تغییر مدیر فنی

۵. اصلاح و تغییر معاون فنی

۶. اصلاح و تغییر مدیرعامل

❑ مشخص نمودن استانداردهای ایمنی

با توجه به اهمیت موضوعات مربوط به ایمنی و سلامت پرسنل ، علاوه بر استانداردهای داخلی ایمنی برای مشاغل مطابق دستورالعمل ها و رویه های جاری ابلاغی از سوی وزارت کار ، سازمان نظام مهندسی و وزارت کشور ، موارد با اهمیت استخراج و به کلیه پروژه ها ابلاغ گردیده است.

ضمنا پایش دوره ای به صورت منظم به ویژه در خصوص معضل جاری جوامع جهانی که شیوع ویروس کرونا می باشد، انجام گرفته است.

لیست پروژه های موجود در طرح یک :

۱. پروژه ها در بیش از ۱۸ شهر و با کلاس اقتصادی متفاوت

(لوکس – متوسط) تعریف و عملیاتی گردیده اند.

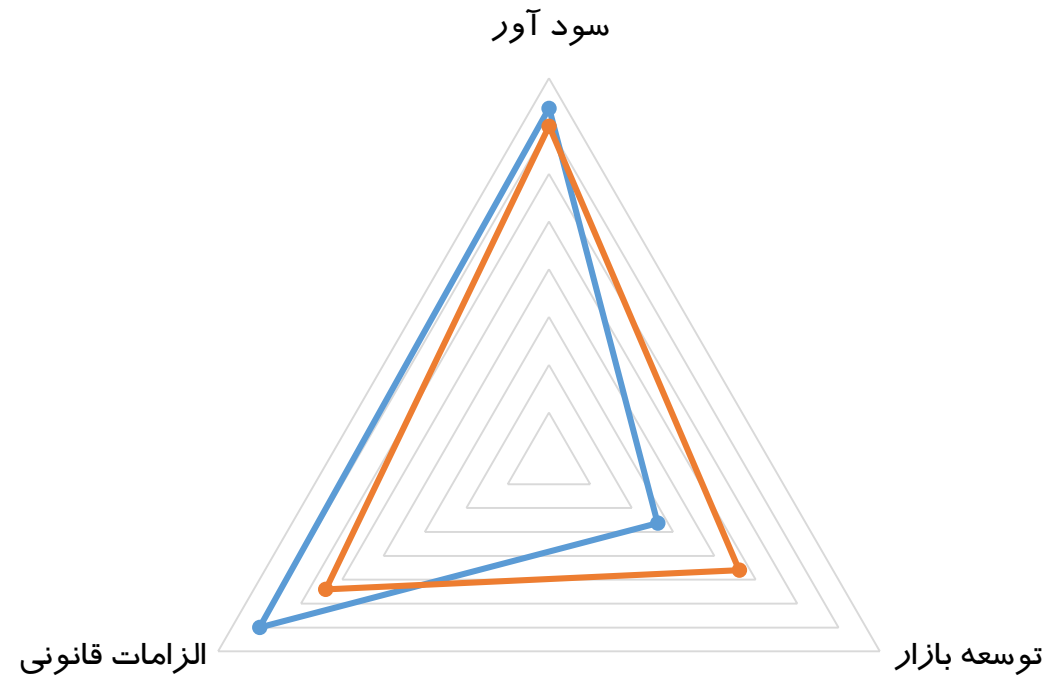
نوع پروژه	IRR	زیربنای کل	پروژه
سودآور	۲۸٪	۳,۱۱۵	پروژه ۱
سودآور	۲۹٪	۲۰,۵۹۰	پروژه ۲
سودآور	۲۸٪	۲۰,۳۶۷	پروژه ۳
توسعه بازار	۲۶٪	۱۱,۶۱۰	پروژه ۴
توسعه بازار	۲۷٪	۳۰,۱۸۴	پروژه ۵
سودآور	۳۱٪	۲,۹۵۵	پروژه ۶
سودآور	۳۲٪	۲,۹۵۵	پروژه ۷
سودآور	۳۲٪	۲,۹۵۵	پروژه ۸
سودآور	۳۳٪	۳,۱۴۲	پروژه ۹
سودآور	۳۶٪	۲,۲۵۶	پروژه ۱۰
سودآور	۳۶٪	۴,۵۳۰	پروژه ۱۱
سودآور	۳۲٪	۲۴,۴۳۳	پروژه ۱۲
الزامات قانونی	۲۹٪	۲۱۸,۱۸۹	پروژه ۱۳
سودآور	۳۱٪	۱۰,۲۲۶	پروژه ۱۴
الزامات قانونی	۲۷٪	۱۲۰,۶۸۲	پروژه ۱۵
توسعه بازار	۲۹٪	۱۲,۶۵۲	پروژه ۱۶
سودآور	۳۱٪	۳,۱۲۹	پروژه ۱۷
سودآور	۳۱٪	۱,۲۵۷	پروژه ۱۸
توسعه بازار	۲۹٪	۳۴,۵۷۶	پروژه ۱۹
سودآور	۳۴٪	۲,۱۷۷	پروژه ۲۰
توسعه بازار	۳۶٪	۳۷,۹۶۲	پروژه ۲۱
سودآور	۳۹٪	۳۸,۲۹۷	پروژه ۲۲
سودآور	۲۸٪	۱۵,۸۸۳	پروژه ۲۳
سودآور	۲۹٪	۱۴,۲۷۸	پروژه ۲۴
سودآور	۳۴٪	۲۶,۷۴۴	پروژه ۲۵
سودآور	۳۶٪	۱۴,۷۷۱	پروژه ۲۶
سودآور	۴۲٪	۱۶,۲۹۹	پروژه ۲۷
توسعه بازار	۳۲٪	۱۷,۲۴۱	پروژه ۲۸
سودآور	۳۶٪	۵۵,۷۱۳	پروژه ۲۹
سودآور	۳۶٪	۱۸,۳۰۸	پروژه ۳۰
توسعه بازار	۲۹٪	۷,۱۱۰	پروژه ۳۱
توسعه بازار	۲۹٪	۱۷,۷۶۸	پروژه ۳۲
توسعه بازار	۳۰٪	۲۴,۵۶۰	پروژه ۳۳
توسعه بازار	۳۱٪	۶۳,۶۵۰	پروژه ۳۴
سودآور	۳۱٪	۱۴,۱۷۱	پروژه ۳۵
توسعه بازار	۳۱٪	۱۴,۱۵۷	پروژه ۳۶
توسعه بازار	۳۲٪	۴۵,۶۳۰	پروژه ۳۷
سودآور	۳۲٪	۲۲,۲۰۰	پروژه ۳۸
		۹۹۶,۷۲۲	مجموع

نوع پروژه	زیربنای کل	تعداد پروژه	IRR
سود آور	۳۴۰۷۵۰	۲۴	۳۳٪
توسعه بازار	۳۱۷۱۰۰	۱۲	۳۰٪
الزامات قانونی	۳۳۸۸۷۱	۲	۲۸٪
مجموع	۹۹۶,۷۲۲		۳۰.۳۵٪

به منظور افزایش سودآوری در سازمان ، طرح های بعدی در دست نهایی سازی و انجام اقدامات پیش نیاز جهت آغاز در سال ۱۴۰۰ می باشد.

نمودار مقایسه برنامه طرح و عملکرد

پیش بینی سهم از کل در ابتدای تعریف طرح — سهم از کل



□ تبیین نحوه برقراری ارتباط با ذینفعان.

شامل ارائه گزارشات مختلف به کلیه ذینفعان در چارچوب جدول زیر :

ذینفع	نوع گزارش	دوره گزارش دهی	نحوه گزارش دهی
سهام دار اصلی	گزارش عملکرد شامل تحقق سودآوری ، ارزش دارایی خالص (NAV) و ...	سه ماه	مکتوب - جلسه حضوری
هیئت مدیره	گزارش عملکرد شامل تحقق سودآوری ، افزایش ارزش دارایی خالص (NAV) و ... به همراه گزارش پیشرفت طرح	ماهانه	مکتوب - جلسه حضوری
خریداران	گزارش پیشرفت کلی و ارائه تاریخ پایان به هنگام پروژه	شش ماهه	شفاهی در صورت مراجعه
وزارت مسکن	گزارش عملکرد طرح در حوزه اقدام ملی مسکن	ماهانه	مکتوب

خسته نباشید

به امید دیدار مجدد شما عزیزان