بسمه تعالی

مدیریت استراتژیک سبد پروژه‌های ساختمانی با تمرکز بر شکل‌گیری نهادهای توسعه‌گر مسکن

مصطفی موحدیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی معماری (مدیریت پروژه و ساخت)

دانشگاه خاتم

Mmovahhedian@gmail.com

چکیده

مدیریت سبد یا مدیریت پورتفولیوی پروژه، رویکردی برگرفته از دانش مدیریت پروژه است با این مضمون که در این سیستم، مدیریت بر ترکیبی از پروژه‌ها با اهداف و شرایط خاص منظور می‌باشد و سطحی بالاتر از مدیریت پروژه در سازمان‌ها تلقی می‌شود. مدیریت سبد پروژه، ارتباطات قوی بین استراتژی و نوآوری برقرار می‌کند و به عنوان پل بین مدیریت استراتژیک سازمان و مدیریت پروژه در نظر گرفته شده است. گزینش پروژه‌های مناسب، تخصیص صحیح منابع محدود سازمان، تحقق تاکیدات بیانیه استراتژیک، هماهنگی و هم‌افزایی در مجموعه سبد پروژه‌های سازمان و تأمین سلامت روابط سازمانی مدیران پروژه از جمله مهمترین مبانی نظری تشکیل‌دهنده این سیستم می‌باشد.

در گذشته که سه کنشگر اصلی توسعه؛ یعنی سرمایه‌گذار، پیمانکار و مشاور، هر کدام مجزا عمل کرده و تنها مدیریت ریسک بخشی از فرآیند توسعه را بر عهده داشتند، بیشترین ریسک متوجه سرمایه‌گذار بود، زیرا پیمانکار و مشاور، ذی‌نفع در سود سرمایه‌گذاری نبودند و تنها در قبال دریافت حق‌الزحمه، مدیریت ریسک در حیطه مسئولیت اجرایی خود را داشته‌اند. این مناسبات میان این سه جز از فعالان بخش ساختمان، در شرایط بازار ناپایدار، موجب رکود صنعت ساختمان می‌شد، زیرا رونق این صنعت، وابسته به سرمایه‌گذاران و تصمیم آنها برای پذیرش ریسک سرمایه‌گذاری بود و در زمانی که گزینه‌های سرمایه‌گذاری متعدد و با ریسک کمتر، وجود داشت، سرمایه‌گذاران، تمایل خود به سرمایه‌گذاری در این بخش را که متغیرهای تصمیم‌گیری در آن بیشتر و فرآیند آن طولانی‌تر بود، از دست می‌دادند.

در این تحقیق ضمن بررسی کلیات مدیریت سبد پروژه، ارتباط میان پورتفولیو، طرح و پروژه بیان شده و فرآیندهای مدیریت سبد پروژه، ریسکها، الگوها و چارچوبهای انتخاب سبد پروژه‌های ساختمانی عنوان می‌شوند و مدیریت استراتژیک به عنوان زیربنای مدیریت پورتفولیوی پروژه، بررسی می‌گردد. تحقیق گذری بر تجربیات جهانی هم در زمینه مدیریت سبد پروژه‌های ساختمانی و هم توسعه‌گرهای مسکن دارد و در تطبیق با وضعیت داخل کشور و آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه مسکن در گذشته، ضعفها و الزامات قانونی را بررسی و ضمن ارائه راه‌کارهای مناسب، تشکیل دفتر مدیریت پروژه استراتژیک در وزارت راه و شهرسازی با هدف تدوین استراتژی‌های مناسب در همه ابعاد توسعه مسکن با رویکرد شهرسازی و در قالب استانداردهای

تعریف شده، مدیریت استراتژیک پروژه‌ها، پایش، کنترل و گزارش‌گیری از پروژه‌ها به شکل سامانه‌ای و نیز شکل‌گیری نهادهای توسعه‌گر مسکن را جهت اجرای استراتژی‌های تدوین شده، به عنوان یک ضرورت در جهت رفع مشکلات کنونی صنعت ساخت-وساز کشور بیان می‌کند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت سبد پروژه، مدیریت استراتژیک، صنعت ساختمان، آسیب شناسی، نهادهای توسعه‌گر مسکن

۱ـ مقدمه

سبد (پورتفولیو)[۱] پروژه به طور کلی برای اشاره به مجموعه‌ای از پروژه‌ها، طرح‌ها یا عملیات‌هایی است که به عنوان یک گروه برای رسیدن به اهداف استراتژیک، مدیریت می‌شوند. طرح‌ها و پروژه‌ها در یک سبد لزوما با هم مرتبط نیستند. مدیریت سبد پروژه، مدیریت متمرکز یک یا چند سبد پروژه در سازمان‌های پروژه محور است طبقه‌بندی، ارزیابی و اولویت‌بندی پورتفولیوی پروژه، فرآیندهای اساسی برای مدیریت پورتفولیوی پروژه است و نقش مهمی در دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان ایفا می‌کنند. این امر از یک طرف، بر سازمان متمرکز است تا از رسیدن به اهداف سبد با انتخاب پروژه‌هایی برای سرمایه‌گذاری، اطمینان حاصل شود و از طرف دیگر، بر مدیریت پروژه متمرکز است تا پروژه‌ها به شکل اثربخش و مطابق با برنامه تعیین شده تحویل داده شوند. (PMI, ۲۰۱۷).

از اجزای اصلی مدیریت سبد پروژه، می‌توان به چارچوب یا مدل فرآیندی، معیارهای تصمیم‌گیری، مدل‌ها و ابزارهای انتخاب سبد پروژه اشاره کرد که هر سازمانی، برای کاربست این رویکرد، نیازمند شناخت جامع از این اجزا و انتخاب مؤثرترین آن بر اساس ویژگی‌ها و ماهیت وجودی خود می‌باشد. (زبردست و همکاران، ۱۳۹۶)

آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه مسکن اجرا شده در کشور نشان می‌دهند که همواره یک سامانه مدیریت و کنترل پروژه مناسب در وزارت راه‌وشهرسازی شکل نگرفته و به همین خاطر کنترل و پایش مناسب از پروژه‌ها رخ نداده است. تشکیل تعاونی‌های متعدد و ضعف در مدیریت پروژه و ساخت و در نهایت به تاخیر افتادن پروژه‌ها، تورم و گرانی مصالح و در بسیاری موارد ناتمام ماندن پروژه‌ها، نارضایتی اعضای تعاونی و مشکلات حقوقی به وجود آمده، باعث شده که در عمل، عملکرد بسیاری از تعاونی‌های مسکن طی سالهای گذشته را با شکست روبه رو کند.

از طرفی، پروژه‌ها همواره با مشکلات فراهم شدن زیرساختها مواجه بوده‌اند و گاهاً پس از اتمام پروژه، تا مدتها قابل بهره‌برداری نبوده‌اند. این مساله از یک طرف نشان دهنده نبود یک برنامه‌ریزی شهری مناسب و صرفا نگاه فنی به فرآیند ساخت مسکن است و از طرفی وزارتخانه‌ها و نهادهای زیادی که هر یک متولی بخشی از این فرآیند توسعه هستند باید روی یک میز جمع شده و در خصوص پروژه‌های ساخت‌وساز تصمیم بگیرند که باعث عدم هماهنگی هم در مرحله تصمیم‌گیری و هم سردرگمی متولی پیگیری و اجرا شده است.

مسائل مطرح شده این سوال را مطرح می‌کند که برای حل این مشکلات و ناهماهنگی‌های هم در سطح تصمیم‌گیری و مدیریت کلان و هم در سطح اجرای پروژه‌ها چه ساز و کاری باید در نظر گرفته شوند که کشور در طرح‌های آتی توسعه مسکن با چنین مشکلاتی روبه رو نشود؟

بدین منظور باید نسبت به کل فرآیند بهینه توسعه مسکن یک رویکرد «پورتفولیو پروژه» محور و اجرایی داشت و می‌بایست یک سبد پروژه مناسب از اجزای فرآیند توسعه مسکن اعم از اسناد بالادستی برنامه‌ریزی شهری، طراحی و معماری متناسب با شرایط فرهنگی و اقلیمی مناطق مختلف کشور، مکان‌یابی مناسب اجرای پروژه‌ها با در نظر گرفتن بافت جمعیتی و ظرفیتهای ایجاد اشتغال منطقه، فراهم کردن زیرساختهای حمل و نقل، آب، برق، گاز، تلفن، خدمات رفاهی و... و در نهایت اجرای پروژه‌های

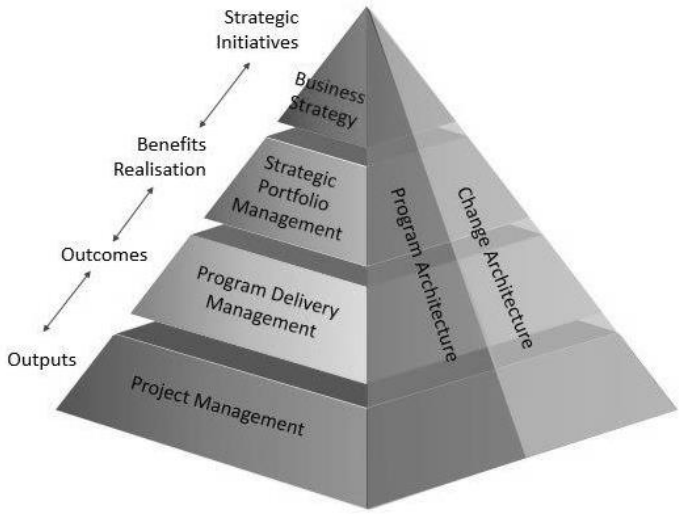
۱. Portfolio

ساختمانی تشکیل گردد. این مهم نیاز به شکل‌گیری یک هسته متمرکز تصمیم‌گیری و کنترل در سطح مدیریت کلان و تدوین استراتژی‌های مناسب دارد که راهکار آن تشکیل یک «دفتر مدیریت پروژه استراتژیک» (SPMO)[۲] در قالب یک ستاد اجرایی در وزارت راه و شهرسازی است. به موازات این دفتر می‌بایست کارگروه‌های تحصصی در وزارتخانه‌ها و دیگر نهادها و سازمان‌های نقش‌آفرین، تشکیل گردد و پایش، گزارش‌گیری و کنترل به شکل سامانه‌ای، اولویت‌بندی اجرای پروژه‌های تعریف شده در فرآیند توسعه و همسو با استراتژی‌های تدوین شده، صورت گیرد. همچنین می‌بایست ساز و کارهای اجرایی به گونه‌ای باشند که استراتژی‌های تدوین شده در عمل نیز به درستی اجرا شوند که ان‌شاءالله سبب به موفقیت رسیدن طرح‌های ملی توسعه مسکن در کشور شوند.

تجربه کشورهای توسعه‌یافته نشان می‌دهد که استراتژی‌های تدوین شده در حاکمیت در حوزه املاک و مستغلات و تولید مسکن، برای اجرا به توسعه‌گرهای املاک و مستغلات[۳] یا همان توسعه‌گرهای مسکن واگذار می‌شود. این توسعه‌گرها در بالای یک زنجیره تامین قرار دارند، در پروژه‌های بزرگ ساختمانی وارد می‌شوند و همراستا با سیاست‌های حاکمیت عمل می‌کنند. این توسعه‌گرها مشاغل دیگری مانند مشاوران، وکلا، طراحان، پیمانکاران، تأمین‌کنندگان مصالح و... را در تیم خود دارند و زیرساختهای توسعه را نیز برای پروژه‌ها آماده می‌کنند. تشکیل این توسعه‌گرها در کشور در بخش خصوصی، می‌توانند عامل اجرای استراتژی‌های تدوین شده در اجرا باشند.

۲ـ تعریف و مقایسه پروژه، طرح و پورتفولیو

در زمینه تحقیق مدیریت پروژه (PM)[۴]، سه سطح مختلف شرح داده شده است (شکل ۱). در سطح اول، مدیریت پروژه بر پروژه‌های فردی متمرکز است و به محدودیت سه گانه زمان، هزینه و محدوده مربوط می‌شود. مطابق تعریف PMI (۲۰۱۸ ، ص ۴)، یک پروژه «تلاش موقت برای ایجاد یک محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فرد است». پروژه‌ها موقتی هستند زیرا وابسته به زمان بوده و شروع و پایان دارند. بنابراین، آنها منابع محدود و دامنه‌ای از پیش تعیین شده دارند. (Wittebrood, ۲۰۲۰)



شکل ۱ـ نمایش سلسه مراتبی مدیریت پورتفولیو (Wittebrood, ۲۰۲۰)

۲. Strategic Project Portfolio Manegement .
۱. Real Estate Developers
۴. Project Management .

در سطح دوم، طرح‌ها بر هماهنگی پروژه‌های مرتبط تمرکز می‌کنند. این ترکیب پروژه‌ها به مرور زمان، فعالیت‌ها را افزایش می‌دهند تا برای سازمان مزایایی ایجاد کند. طبق PMI (۲۰۱۷ ، ص ۱۱)، «طرح گروهی از پروژه‌های مرتبط است که به شیوه‌ای هماهنگ برای دستیابی به مزایا و کنترل‌هایی که از مدیریت آنها به صورت جداگانه در دسترس نیست، مدیریت می شوند». مدیریت طرح (PgM)[۵] بر محدودیت سه گانه سرمایه‌گذاری، ریسکها و منافع، تمرکز می‌کند. (Wittebrood, ۲۰۲۰)

مدیریت سبد پروژه (PPM)[۶] در سطح سوم است، در حالی که مدیریت پروژه و مدیریت طرح بر اجرا و تحویل پروژه‌ها متمرکز هستند. ـ انجام درست پروژه‌ها ـ PPM مربوط به مدیریت استراتژیک است و بر «انجام پروژه‌های درست» تمرکز می‌کند (Oltmann, ۲۰۰۸).

بر اساس تعریف PMI (۲۰۱۷ ، ص ۳) پورتفولیوی پروژه «مجموعه‌ای از پروژه‌ها، طرح ها و عملیاتهایی است که برای تسهیل مدیریت موثر آن کار برای دستیابی به اهداف استراتژیک کسب‌وکار» گروه‌بندی شده‌اند. پروژه‌ها یا طرح‌های پورتفولیو ممکن است به یکدیگر مرتبط نباشند و بنابراین اجزای جداگانه‌ای هستند. (Ross, and Shaltry, ۲۰۰۶) مدیریت سبد پروژه، توانایی سازمان در ارزیابی، انتخاب و اولویت‌بندی پروژه‌ها است که اهداف بلندمدت را هدف گرفته و ایجاد پروژه‌ها، محصولات و خدمات جدید را تحریک می‌کند و بر محدودیت‌های سه گانه ارزش، کارایی و کنترل تمرکز می‌کند. (Magnusson, ۲۰۱۹)

در جدول (۱) تفاوت‌های کلیدی بین پروژه، طرح و پورتفولیو و نحوه مدیریت آنها نشان داده شده است

جدول ۱ـ تفاوت‌های کلیدی بین پروژه، طرح، پورتفولیو و نحوه مدیریت آنها ((Wittebrood, ۲۰۲۰) و (حسینعلی‌پور و محمدی، ۱۳۹۳))

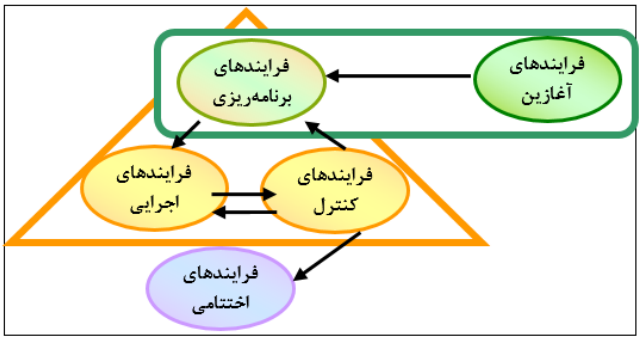
	پروژه	طرح	پورتفولیو
تعریف	یک تعهد منفرد	مجموعه ای از پروژه‌های دارای یک هدف مشترک	مجموعه‌ای از پروژه‌های دارای منابع مشترک
تمرکز	متمرکز بر زمان، هزینه و کیفیت	زمان محور	هزینه محور
هدف	تحویل نتایج برنامه‌ریزی شده	حداکثرسازی سود مشتریان	حداکثرسازی استفاده مؤثر و اقتصادی از منابع
چشم انداز	سازمان موقت	یکپارچگی سازمان موقت و پایدار	سازمان پایدار
مدیریت	هدایت یا رهبری تیم پروژه جهت دستیابی به اهداف پروژه	حصول اطمینان از تحقق منافع از طریق هماهنگی فعالیتها	هماهنگی کارمندان، مسئولیت گزارش‌دهی، سازمان‌دهی کل پورتفولیو
محدودیت سه گانه	زمان، هزینه، محدوده	سرمایه‌گذاری، منافع، ریسکها	ارزش، کنترل، کارایی
نظارت	نظارت و کنترل بر کارهای مرتبط با محصول، خدمات و نتایج	نظارت بر پیشرفت اجزای طرح برای اطمینان از اهداف کلی، ریسکها، وابستگی‌ها، برنامه‌ها، بودجه‌ها و مزایا	نظارت بر جهت‌گیری و مسیر استراتژیک پویا شامل تخصیص منابع ، نتایج عملکرد، ریسک پورتفولیو که منجر به موفقیت در کسب‌وکار می‌شود

۵. Program Management
۶. Project Portfolio Management

۳ـ مدیریت سبد پروژه

۳ـ۱ـ فرآیندها و معیارهای انتخاب پروژه

پروژه‌ها از فرآیندها تشکیل شده‌اند. فرآیندهای مدیریت پروژه به پنج گروه سازماندهی می‌شوند که ارتباط آنها با یکدیگر در شکل (۲) نشان داده شده است (Kerzner, ۲۰۱۷) فرآیند مدیریت سبد پروژه، مجموعه‌ای از اقدامات و فعالیت‌های وابسته‌ای است که برای خلق محصول، خدمت یا نتیجه‌ای از پیش تعیین شده، اجرا می‌شوند. فرآیندهای مدیریت سبد پروژه را می‌توان به طور کلی به سه دسته: گروه فرآیندهای «تشکیل و تنظیم»[۷] گروه فرآیندهای «نظارت و کنترل» و گروه فرآیندهای «نگهداری و توسعه» دسته‌بندی نمود. این گروه‌های فرآیندی در هر سیستم مدیریت پورتفولیو، بدون توجه به دامنه فعالیت و یا شکل مالکیت یک شرکت، موجود هستند. (Kozlo and Shnyrenkov, ۲۰۱۷)



شکل۲: گروه‌های فرآیندی و ارتباط آنها با یکدیگر در مدیریت پروژه (Kerzner, ۲۰۱۷)

در ادبیات موضوع، تحقیقات گسترده‌ای بر روی انواع مختلف مدل‌ها و تکنینک‌های انتخاب پروژه انجام شده است. تحقیقات آرچر و قاسم‌زاده که چهار فاز: پیش‌غربال، آنالیز انفرادی پروژه‌ها، غربال سبد پروژه و تعدیل سبد را در انتخاب پروژه‌ها، مطرح نموده‌اند و نیز دیگر محققان بیانگر این معیارها است. بررسی این تحقیقات روند رو به رشد استفاده از مدل‌ها و ابزارهای مبتنی بر جهت‌گیریهای استراتژیک در مقایسه با مدل‌های مبتنی بر معیارهای مالی است. در جدول (۲) معیارهای انتخاب مدل مناسب سبد پروژه در چند حوزه نشان داده شده است.

۱. Formation and Adjustment

جدول ۲ـ معیارهای انتخاب مدل مناسب سبد پروژه (حسینعلی‌پور و محمدی، ۱۳۹۳)

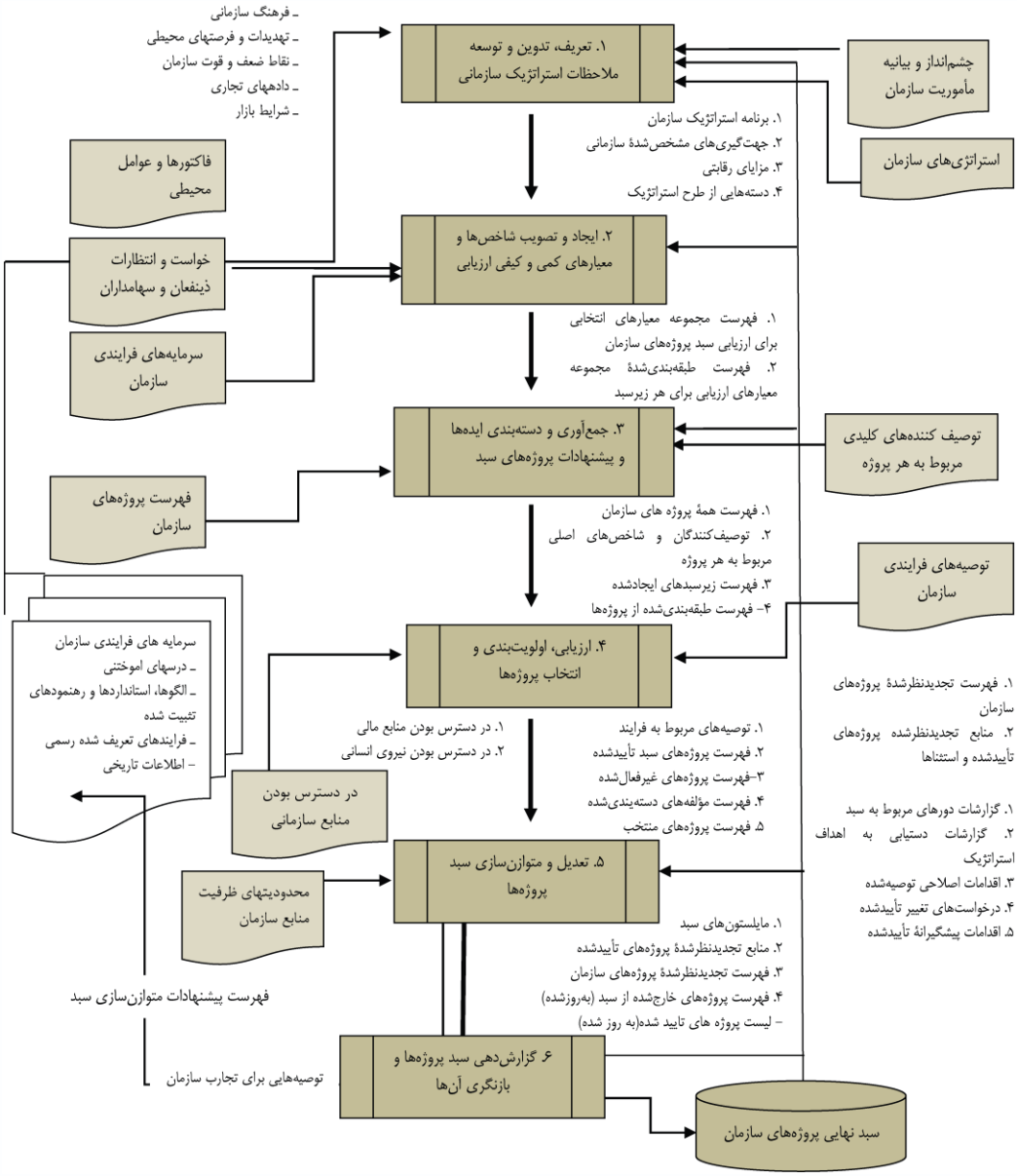
معیارهای انتخاب پروژه به صورت کلی	معیارهای انتخاب پروژه بر اساس جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان	معیارهای انتخاب پروژه در صنعت ساختمان
معیارهای داخلی: ۱. قابلیت شناسایی صریح پروژه ۲. موجودیت ملزومات و منابع ۳. تجربیات گذشته در ارتباط با پروژه ۴. خط مشی‌های مدیریتی ۵. افق زمانی پروژه معیارهای خارجی: ۱. نسبت بازده به ریسک پروژه ۲. محیط تجاری پروژه ۳. آیین‌نامه‌ها و سیاست‌های حکومتی ۴. محیط اقتصادی و اجتماعی پروژه ۵. الزامات تکنولوژیکی و حقوقی پروژه	۱. معیارهای مرتبط با نیازهای مالی پروژه (دوره بازگشت سرمایه، ارزش خالص فعلی (NPV)، نرخ بازگشت داخلی (IRR)، نقدپذیری سرمایه‌گذاری شرکت در پروژه) ۲. معیارهای مرتبط با نیازهای سازمانی (همراستایی با چشم‌اندازها و مأموریت سازمان، همراستایی با تصمیمات و دستورات داخل سازمان، اهمیت پروژه برای موفقیت‌های آتی شرکت، رضایتمندی مشتری) ۳. معیارهای مرتبط با محیط رقابتی پروژه (هم‌راستایی با قوانین و مقررات محیطی، هم‌راستایی با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان، فروش محصولات پروژه در بازار، زمان رسیدن به بازار) ۴. معیارهای فنی (در دسترس بودن فناوری مورد نیاز اجرا، انتقال و آموزش فناوری، وجود زیرسیستمهای اساسی برای اجرا، تأثیرات زیست‌محیطی فناوری) ۵. معیارهای مرتبط با ریسک (ریسک فروش، ریسک قانونی، ریسک اجرایی، ریسک زیست‌محیطی، ریسک نقدینگی) ۶. معیارهای مرتبط با منابع انسانی (آشنایی تیم اجرایی شرکت با پروژه، رضایتمندی کارکنان و پرسنل، ارتقای قابلیت‌ها و توانمندی‌های نیروی انسانی شرکت، ظرفیت منابع انسانی شرکت)	۱. موجودیت سرمایه ۲. موقعیت اقتصادی ۳. سودآوری ۴. شرایط سیاسی ۵. مدیریت ۶. رقابت‌پذیری پروژه ۷. مزیت رقابتی پروژه ۸. سطح ریسک پروژه ۹. قابلیت اجرایی پروژه

۳ـ۲ـ ریسکها، الگوها و چارچوبهای انتخاب سبد پروژه‌های ساختمانی

برای مدیریت صحیح و کاهش ریسک سبد پروژه‌های ساختمانی لازم است که سبد تشکیلی از پروژه‌های متنوعی تشکیل شود. ریسکهای یک پروژه ساختمانی را می‌توان به چهار قسمت عمده تقسیم کرد: ریسک اقتصادی؛ ریسک صنعت؛ ریسک شرکت و ریسک ویژگی‌های پروژه. ریسک اقتصادی ناشی از شرایط کلی اقتصاد جامعه، سرانه ناخالص تولید ملی، تراز صادرات و واردات، نحوه اتخاذ سیاستهای پولی و مالی و اجرای آنها و ارزش پول ملی است که ضریب آن در پروژه‌ها باید در نظر گرفته شود. از آنجا که همه پروژه‌ها تنها در یک صنعت (ساخت‌وساز) هستند. بنابراین نمی‌توان ریسک صنعت را به طور کامل حذف کرد. علاوه بر این، در اکثر مواقع همه پروژه‌ها در یک شرکت انجام می‌شود. بنابراین، ریسک شرکت را نیز نمی‌توان به طور کامل حذف کرد. تنها ریسکی که می‌تواند توسط مجری پروژه به میزان قابل توجهی کاهش یابد، ریسک ویژگی‌های پروژه است. (Kozlo and Shnyrenkov, ۲۰۱۷)

ایجاد و انطباق یک الگوی مناسب و مقتضی برای ارزیابی پیشنهادات پروژه‌های مختلف و سبد سازمان، که با استراتژی‌های سازمانی هم راستا باشد، بسیار مهم و حیاتی است. بیش از یک صد نوع ابزار و تکنیک مختلف انتخاب پروژه وجود دارد. سازمان‌ها معمولا در انتخاب پروژه‌های خود از یک نوع ابزار یا تکنیک خاص استفاده نمی‌کنند و اغلب به صورت ترکیبی از این ابزارها و تکنیک‌ها استفاده می‌کنند.

در تحقیق صورت گرفته در دانشکده مهندسی معماری دانشگاه شهید بهشتی، با بررسی مجموعه الگوها و چارچوبهای پیشنهادی انتخاب سبد پروژه یک سری اصول و مبانی مشترک شناسایی شده که بر اساس آنها می‌توان مدل زیر را پیشنهاد داد.



نمودار۱ـ جریان فرآیند انتخاب سبد پروژه‌های ساختمانی (حسینعلی‌پور و محمدی، ۱۳۹۳)

۳ـ۳ـ مدیریت استراتژیک زیربنای مدیریت پورتفولیو

چارچوب و اولویت‌های برنامه‌ریزی اقتصادی و تجاری به دلیل عواملی از جمله چالش‌های خاص محیط کسب و کار ناشی از افزایش رقابت جهانی در صنایع مختلف، از کوتاه‌مدت و تاکتیکی به بلندمدت و استراتژیک تغییر یافته است و امروزه مدیریت استراتژیک تأثیر بسزایی در موفقیت شرکت‌ها دارد. با نگاهی به رابطه بین مدیریت استراتژیک و عملکرد سازمان می‌توان به اهمیت مدیریت استراتژیک به ویژه در مورد سودآوری برای شرکت‌های بزرگ پی برد. (Bakar et al, ۲۰۱۱)

چند تعریف ذکر شده برای مدیریت استراتژیک در ادبیات به شرح ذیل است:

- مدیریت استراتژیک را می‌توان مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات مدیریتی تعریف کرد که عملکرد بلند مدت یک شرکت را تعیین می‌کند. که شامل تدوین استراتژی، اجرای استراتژی و ارزیابی و کنترل است. همچنین می‌توان آن را هنر و علم تدوین، پیاده‌سازی و ارزیابی تصمیمات چند منظوره تعریف کرد که سازمان را قادر می‌سازد به اهداف خود دست یابد. (Bakar et al, ۲۰۱۱)
- مدیریت استراتژیک عبارت است از توانایی تصمیم‌گیری در مورد اهداف و اقدامات مربوط به آنها برای دستیابی به اهداف در یک بازه زمانی از پیش تعیین شده با نقشه راه مشخص (Pearce and Robinson, ۲۰۰۸).

در مورد تدوین و اجرای استراتژی تفاوت وجود دارد و سازمان‌ها در اجرای استراتژی با مشکلات بیشتری نسبت به تدوین مواجه می‌شوند (Meskendahl, ۲۰۱۰). از آنجا که مدیریت پورتفولیو با اجرای استراتژی ارتباط دارد، پیوند بین تدوین استراتژی و اجرای آن باید قبل از ورود به نظریه‌های مدیریت پورتفولیو درک شود.

استراتژی‌های مدیریتی مختلف در PPM وجود دارد. به عنوان مثال مدیریت پورتفولیو فعال رویکردی است که در آن شیوه‌های مدیریت سطح بالا، فعالیت‌های استراتژیک را به لایه‌های مدیریت سطح پایین اختصاص می‌دهند و در آن مدیریت سطح پایین به مدیریت سطح بالا گزارش می‌دهد به طوری که حلقه‌های بازخورد ایجاد شده و به صورت پویا مورد استفاده قرار می‌گیرند. (Abubakar et al, ۲۰۱۸)

یکی از ضروری‌ترین واحدهای سازمانی برای اطمینان از همراستا بودن استراتژی سازمان و استراتژی پروژه‌های آن، دفتر مدیریت پروژه استراتژیک (SPMO) است. این دفتر همسویی بین مدیریت پورتفولیوی پروژه و استراتژی سازمانی را ایجاد کرده و ویژگیهایی همچون دانش، چشم‌انداز، تغییرات سازمانی و رشد را در سازمان ارتقا می‌دهد. (Orlandi et al, ۲۰۲۰)

۴ـ آسیب‌شناسی طرح‌های توسعه مسکن در کشور

بزرگترین طرح ملی مسکن در کشور طی دهه‌های گذشته، طرح مسکن مهر بوده است به همین خاطر در اینجا صرفنظر از همه مزایایی که این طرح بزرگ ملی، برای کشور داشته است به آسیب شناسی این طرح در اجرا پرداخته می شود. (نقره‌کار و همکاران، ۱۴۰۰)

- عمده اشکالات وارده به طرح مسکن مهر، به بزرگ بودن این طرح برمی‌گردد چرا که کشور تا آن زمان تجربه اجرایی ساخت مسکن در این مقیاس را نداشته است.
- مدیریت پروژه مسکن مهر به استانداران و مسئولین منطقه‌ای و محلی سپرده شد. هر استان برای خود یک شورای مسکن تشکیل داد که به واسطه آن پروژه‌های مسکن مهر پیش برود و سازوکار تخصیص زمین، دادن تسهیلات و انتخاب پیمانکار به استان‌ها سپرده شد. بسته به ضعف و قوت مسئولین اجرایی، منطقه‌ای و محلی، تنوعی از مدیریت پروژه در کشور به وجود آمد.
- موقع اجرای این طرح، کشور در شرایط بحران مسکن قرار داشت و لازم بود یک طرح ضربتی در این خصوص به اجرا درآید. این عجله باعث شد که یک سامانه مدیریت و کنترل پروژه در وزارت مسکن شکل نگیرد و به همین خاطر کنترل و پایش مناسب از پروژه‌ها رخ نداد. عجله در ساخت و تلاش برای افزایش آمار کمی، باعث غفلت از مبحث کیفیت در بعضی موارد شد.
- مسئولین بخش‌ها و وزارتخانه‌های مختلف مانند وزارت راه و شهرسازی، وزارت اقتصاد، بانک مرکزی، وزارت صمت، وزارت جهاد کشاورزی، سازمان محیطزیست و سایر نهادهای مرتبط، هماهنگی لازم را با یکدیگر برای اجرای طرح نداشتند.

- در طرح مسکن مهر، بیشتر طراحی اقتصادی و رسیدن کار به مرحله اجرا مدنظر قرار گرفت و از برنامه‌ریزی شهری، معماری و شهرسازی و کشف استعدادهای تولیدی و اشتغال‌زا در هر منطقه، برای مکان‌یابی مناسب، پروژه‌ها غفلت شد.
- الگوی ساخت برای هر خانوار، متوسط واحدهای ۷۵ متری لحاظ شد و تخصیص متراژ بر اساس بعد خانوار صورت نگرفت.
- در این طرح، تأمین زیر ساختهای شهری، نظیر جاده‌ها، پل‌ها، آب، برق، گاز، تلفن، اینترنت و غیره که از ضروریات زندگی امروزی است و تأمین آنها قبل و یا حداقل همزمان با اجرای پروژه‌ها باید صورت گیرد، با مشکلات عدیده و در بسیاری موارد بعد از اجرای پروژه‌ها انجام شدند.
- با شناخت درست از فضای سیاسی حاکم بر کشور، تعداد پروژه‌ها و برنامه‌ریزی برای اتمام آنها می‌بایست طوری می‌بود که در دولت متولی به پایان می‌رسید و به عنوان یک الگوی موفق ساخت مسکن اجتماعی ماندگار می شد و ادامه آن به دولتهای بعدی منتقل نمی‌شد.

۵ـ توسعه‌گرهای مسکن؛ ماهیت؛ عملکرد

در نگاه اقتصادی و سرمایه‌ای به توسعه، ساختمان یک کالا است، زیرا قابل انتقال و معامله است و بر مبنای قوانین تجارت کالا، مهم‌ترین مشخصه هر کالا، قبول مسئولیت کیفی آن از سوی تولیدکننده کالا است. توسعه‌گری به دنبال این نگاه به صنعت ساختمان، ظهور یافته است؛ پیامد این نگاه کالایی به ساختمان، تخصصی‌شدن امر تولید مسکن و مستغلات و پذیرش مسئولیت کیفی و حقوقی آن به عنوان محصول است. (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۶)

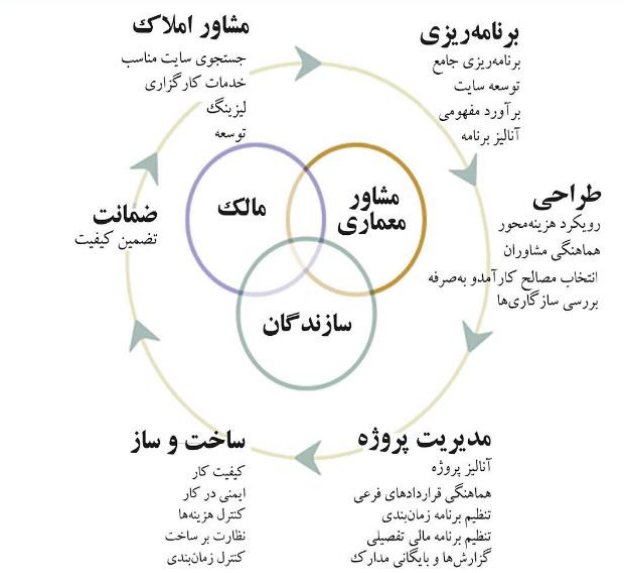
اگرچه توسعه‌گری یکی از کسب و کارهای با ریسک بالا است، اما در عین حال، یکی از قدرتمندترین روش‌های ممکن برای سرمایه‌گذاری است؛ به‌طوری که در شرایط بازار نسبتاً پایدار و وجود قوانین کاملاً تثبیت شده و نهادهای مالی تعریف شده، توانایی تولید بیشترین سود به نسبت سرمایه اولیه را دارد. چنانچه توسعه‌گران برنامه‌های عملیاتی مؤثر برای کنترل تغییرات و مشکلات احتمالی در هر گام از پروژه را داشته باشند، به طور مؤثری می‌توانند ریسک را کنترل کنند. (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۵)

با توجه به مطالب بیان شده می‌توان گفت: نهاد توسعه‌گر، یک بنگاه اقتصادی ـ فنی است که با مشارکت صد در صدی در ریسک سرمایه‌گذاری در صنعت ساختمان، ضامن تحقق اهداف اقتصادی آن می‌شود و تولید و عرضه «کالایی» به نام ساختمان در مقیاس‌ها و کاربری‌های مختلف را انجام می‌دهد. با این توصیف، یک نهاد توسعه‌گر، متشکل از یک تیم بزرگ از افراد یا مؤسسات همکار است که برای مدیریت همزمان ریسک فنی و اقتصادی، باید مجموعه‌ای از توانمندی‌ها، تخصص‌ها و مهارت‌هایی را که در کل فرآیند توسعه؛ مطالعات بازار، فرآیند تولید، فروش و خدمات پس از فروش، لازم است را دارا باشد؛ در مجموع وظایف عمده و اصلی نهاد توسعه‌گر مسکن را می‌توان در موارد زیر خلاصه کرد: (ایزدی و همکاران، ۱۳۹۵)

- شناسایی فرصت‌ها و تحلیل ریسک‌ها و شناسایی و تحلیل بازار هدف و تعریف پروژه؛
- امکان‌سنجی نوع توسعه؛ تجاری، مسکونی، خودمالکی و بهره‌برداری یا آزادسازی و فروش؛
- مدیریت بخش اقتصادی و ریسکهای مربوط، تعیین منابع مالی، تعیین فرصت‌ها و اعتبارات و پشتوانه‌های مالی، تعریف مکانیسم‌های تأمین سرمایه، ارائه ضمانت در سود سرمایه‌گذاری و ایجاد بیشترین ارزش افزوده برای سرمایه‌گذاران؛
- بودجه‌بندی برای خرید و توسعه، ارائه برنامه زمان‌بندی برای انجام کار؛
- مدیریت
-

- به کار گرفتن کارگزاران شایسته در املاک و مستغلات و تحقیق درباره بازار و ایجاد برندینگ در صنعت تولید ساختمان؛
- طراحی یک چارچوب قانونی برای توسعه و گرفتن تأییدیه‌ها و مجوزهای لازم؛
- استخدام معمار، طراح و برنامه‌ریز به منظور برنامه‌ریزی فیزیکی و فضایی اولیه برای توسعه؛
- تدوین ضمانت‌نامه‌ها، بیمه‌نامه‌ها و ارائه ضمانت مشاوره فنی، همراه با بیمه مسئولیت حرفه‌ای مادام‌العمر و ارائه ضمانت صحت اجرای پروژه با ارائه بیمه با مدت معلوم با همکاری شرکتهای بیمه؛
- ارائه ضمانت کیفیت فنی ساختمان و ایمنی و مرغوبیت آن و پاسخگویی در برابر کیفیت ساختمان به عنوان محصول بر مبنای حقوق شهروندی؛ مسئولیت‌های فنی و ایمنی صنعت ساختمان و مسئولیت‌های حقوقی ساختمان؛
- ورود به قراردادهای ساخت و ساز با پیمانکار عمومی و سایر پیمانکاران جزء برای عملیات ساخت؛
- بازاریابی، قرارداهای اجاره یا فروش و خدمات پس از فروش.

در نمودار شماره (۲)، می‌توان یک طرح اولیه و ساده از مسئولیتها و عناصر دخیل در فرآیند توسعه‌گری مسکن را مشاهده نمود.



نمودار ۲ـ مسئولیتها و عناصر دخیل در فرآیند توسعه‌گری مسکن (ایزدی و همکاران)

۵ـ۱ـ بررسی وضعیت نهادهای توسعه‌گر مسکن در کشور

تجربیات مشابه توسعه‌گری در ایران در برخی موارد قابل مشاهده است همچون انبوه‌سازان بخش خصوصی، تعاونی‌ها، صندوق‌های بیمه و بازنشستگی، شرکتهای توسعه و عمران ارگان‌ها، سازمانهای دولتی و نیمه دولتی، نیروهای نظامی و انتظامی، ولیکن هیچ یک از این نهادها عملا هویت یک توسعه‌گر را ندارند. اصلی‌ترین دلایل این امر عبارت است از: (عرفانیان جم و همکاران، ۱۳۹۵)

- تقبل نکردن ریسک سرمایه‌گذاری به دلیل عدم مالکیت صددرصد سرمایه؛
- پاسخگو نبودن در قبال شکست اقتصادی پروژه‌ها؛
- عدم ارائه تضمین سود سرمایه‌گذاری اقتصادی در پروژه‌ها؛
- عدم ارائه تضمین کیفیت به خریداران و بهره‌برداران پروژه؛

- کسب نکردن سود اقتصادی ناشی از فعالیت توسعه‌گری و کسب سود حاصل از سوداگری، تراکم و ارزش افزوده قیمت زمین؛
- نبود رقابت اقتصادی آزاد در بین توسعه‌گران بر مبنای نیاز بازار و کیفیت محصول؛
- بی‌ارزش بودن عنصر زمان در این فعالیت اقتصادی؛ (در بیشتر موارد طولانی کردن زمان ساخت عامل سود بیشتر می‌شود)؛
- ناتوانی بخش خصوصی در رقابت با رانتهای مالی و اجرایی نهادهای وابسته به حاکمیت؛

در کنار موارد بیان شده در حیطه وظایف توسعه‌گرهای مسکن از جمله مزایای شکل‌گیری این نهادها در کشور می‌توان به موارد زیر اشاره کرد. (عرفانیان جم و همکاران، ۱۳۹۵)

- تامین مسکن متناسب با نیاز برای همه دهک‌های درآمدی؛
- کنترل قیمت بازار بر مبنای رقابت آزاد برندهای مختلف ساختمانی بر پایه کیفیت و قیمت رقابتی؛
- تمرکز و فعالیت دولت در حوزه اقتصاد کلان کشور در جهت ایفای نقش حاکمیتی و سیاست‌گذاری کلان امر توسعه؛
- خروج دولت به عنوان سازنده و مجری و ایجاد فرصت و فضای فکری در تعریف عرصه‌های جدید توسعه ملی و بین المللی؛
- تهیه و اجرای طرح‌های آمایش سرزمین به عنوان سند اصلی توسعه ملی؛
- تخصصی شدن فعالیت تولید و عرضه پروژه‌های ساختمانی به عنوان برندینگ ساختمانی؛

۵ـ۱ـ۱ـ قوانین و مقررات

در سال ۱۳۸۹ در مجلس شورای اسلامی قانونی به عنوان «قانون حمایت از احیاء، بهسازی و نوسازی بافتهای فرسوده و ناکارآمد شهری» تصویب شده است که در این قانون سازوکار و ضوابط نوسازی بافت‌های ناکارآمد شهری تبیین شده است. در بخشی از این قانون، این مجوز به دولت و مجریان طرح‌های احیای بافت‌های ناکارآمد شهری داده شده تا بخشی از اختیارات و عملیات اجرایی برای احیای این مناطق را به اشخاص حقیقی و حقوقی واگذار کنند. (مصوبات مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۹)

منظور از واگذاری اختیارات، صرفا اقدامات مربوط به تصدی‌گری امور و وظایف شرکت عمران و بهسازی شهری ایران است که در قالب سه گرایش «توسعه‌گری»، «تسهیل‌گری» و «کارگزاری»، قابل واگذاری خواهد بود. بر اساس دستورالعمل اجرایی ماده ۴ این قانون، مجوز نهاد توسعه‌گر به اشخاص حقوقی داده می‌شود که دارای چهار شاخص زیر باشند: (مصوبات مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۹)

- توانایی مدیریتی، فنی و تخصصی؛
- توانایی مالی، سرمایه‌گذاری و تجهیز منابع؛
- دارا بودن ساختار تشکیلاتی و سازمان اجرایی؛
- دارا بودن سوابق مرتبط.

به عنوان مثال «گروه سرمایه‌گذاری مسکن» از شرکت‌های تابعه بانک مسکن و شرکت‌های فعال در حوزه انبوه‌سازی با دریافت گواهینامه صلاحیت ماده ۴ این قانون به عنوان «نهاد توسعه‌گر» شناخته شده است. این گواهینامه از سوی شرکت مادر تخصصی «باز آفرینی شهری ایران» به نمایندگی از وزارت راه و شهرسازی صادر می‌شود.

۵ـ۲ـ پیشینه و تجارب جهانی توسعه‌گرهای مسکن

بررسی ادبیات این موضوع در جهان نشان می‌دهد که نهادهای توسعه‌گر در حوزه مسکن بیشتر با نام «توسعه‌گرهای املاک و مستغلات» و در مواردی هم با نام «توسعه‌گرهای مسکن» نام برده شده‌اند که به لحاظ اهداف و نوع عملکرد تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند.

در کشور مالزی اکثر طرحهای مسکن توسط توسعه‌گرهای مسکن خصوصی انجام می‌شوند. این توسعه‌گرها بزرگترین بخش بازار املاک را در اختیار دارند و فعالیتهای آنها از اهمیت بالایی برای صنعت ساخت و ساز برخوردار است. توسعه‌گرهای مسکن در بالای زنجیره تامین قرار دارند و تیمی از مشاوران، وکلا، تامین‌کنندگان مصالح، پیمانکاران ساختمان و... را فراهم می‌کنند.، این نهادها تحولات قابل توجهی در محیط فیزیکی، اقتصادی و اجتماعی یک جامعه به وجود آورند. با این وجود، چنین تحولاتی در چارچوب یک سیستم نظارتی متشکل از مردم، توسعه‌دهنده و مقام برنامه‌ریز، رخ می‌دهند. (Mastura et al, ۲۰۱۵)

نحوه فعالیت توسعه‌گرهای مسکن خصوصی در مالزی مشابه کشورهای انگلستان، استرالیا، هنگ کنگ و نیوزیلند است یعنی نه تنها بارهای توسعه، از جمله طراحی، ساخت و تأمین مالی را بر عهده می‌گیرند بلکه زیرساخت‌های داخلی، امکانات اجتماعی و عمومی را برای ساکنان پروژه‌ها و تامین مسکن را برای گروه‌های مختلف درآمدی انجام می‌دهند. این توسعه‌دهندگان قابلیت‌های همانند ۱ـ توانایی مکان‌یابی و انتخاب زمین مناسب و اخذ تأییدیه، ۲ـ برنامه‌ریزی و استراتژی کسب و کار، ۳ـ سیاست‌های بازاریابی، ۴ـ خلاقیت و نوآوری، ۵ـ مدیریت پروژه (مدیریت طراحی، ساخت و تکمیل پروژه) ۶ـ مدیریت مالی و ۷ـ ارتباطات قوی با بانکداران، وکلا، معماران، مهندسان، پیمانکاران ساختمان و...، همچنین شبکه‌سازی در میان مقامات محلی را می‌بایست دارا باشند. از طرفی بخشهای مختلف حاکمیتی در مراحل مختلف توسعه دخیل هستند و مدیریت این روابط توسط نهادهای توسعه‌گر برای موفقیت پروژه نیاز به مهارتهای زیادی دارد. (Mastura et al, ۲۰۱۵)

ریچارد پیزر[۸] (۲۰۰۷) با طرح این سوال که «چه کسی آمریکا را برنامه‌ریزی می‌کند؟ توسعه‌گران یا برنامه‌ریزان (شهری)؟» به مقایسه بین برنامه‌ریزان شهری و نهادهای توسعه‌گر املاک و مستغلات در کشور آمریکا پرداخته است و بیان می‌کند که علیرغم قدرتی که برنامه‌ریزان در طراحی کلان طرح‌های شهری دارند، این توسعه‌گران هستند که تعیین می‌کنند واقعاً چه چیزی و چه زمانی ساخته شود و چگونه به نظر برسد. آن‌ها حتی طراحی خیابان‌ها، فضاهای عمومی، مراکز خرید و مناطق تجاری را به برنامه‌ریزان تحمیل می‌کنند. برنامه‌ریزان انگیزه سود توسعه‌گران را در تضاد با رفاه جامعه می‌بینند در حالی که توسعه‌گران بیان می‌کنند که برنامه‌ریزان تسهیل کننده امور نیستند و در تلاش برای بهبود اوضاع، اغلب آن را بدتر می‌کنند. توسعه‌گران معتقدند آنچه سود آنها را به حداکثر می‌رساند به موازات، رفاه اجتماعی را نیز افزایش می‌دهد. نویسنده مقاله در ادامه نکاتی را بیان می‌کند که برنامه‌ریزان نسبت به اکثر توسعه‌دهندگان دیدگاه فراگیرتری دارند. آنها زمینه وسیع‌تری را می‌بینند و روابط متقابل بین توسعه شهرها و تغییرات اجتماعی را درک می‌کنند هر چند آنها باید برنامه توسعه را با درک ابعاد مختلف آن، از جمله ریسکها، تنظیم کنند. توسعه‌دهندگان نیز باید مسائل زیربنایی گسترده توسعه را درک کرده و به آنها رسیدگی کنند در مجموع برنامه‌ریزان و توسعه‌دهندگان در بیشتر موقعیت‌ها اهداف یکسانی را دنبال می‌کنند. (Peiser, ۲۰۰۷)

ولفگانگ امان[۹] و همکاران (۲۰۱۲) بیان می‌کنند که در کشورهای اروپایی که به لحاظ اقتصادی پیشرفته هستند، توسعه مسکن اغلب توسط توسعه‌دهندگان مسکن خاص که به اصطلاح «بخش سوم»[۱۰] نامیده می‌شوند، انجام می‌شود این نهادها بین دولت و بازار واقع شده‌اند. این توسعه‌گران سود محدود دارند و ممکن است اشکال قانونی مختلفی داشته باشند، اما وجه مشترک آنها این است که بر اساس منافع عمومی عمل می‌کنند و در نتیجه، یارانه‌هایی از اشکال مختلف یا زمین ساختمانی دریافت می‌کنند. این نوع مشارکت یک «مشارکت عمومی خصوصی»[۱۱] (PPP) در تولید مسکن است و رویکردی را توصیف می‌کند که شرکت‌های

---

۱. Richard Peiser
۲. Wolfgang Amann
. Third Sector۱۰
. Public private partnership۱۱

خصوصی به تعهدات خدمات عمومی، مانند تامین مسکن برای خانوارهای معین نیازمند عمل می‌کنند و از بودجه‌های دولتی استفاده می‌کنند. این نوشتار نگاهی دقیق‌تر به کشورهای اتریش، فرانسه، هلند، سوئد دارد که توسعه‌دهندگان مسکن با سود محدود نقش عمده‌ای در توسعه طرح‌های ساخت و ساز این کشورها ایفا کرده‌اند. (Amann and Mundt, ۲۰۱۲)

به لحاظ دانشگاهی در برخی از دانشگاههای معتبر جهان، سالهاست که کارشناسی ارشد رشته توسعه‌گری املاک و مستغلات وجود دارد و دوره‌های آن تدریس می‌شود به عنوان مثال این رشته در دانشگاه MIT آمریکا از سال ۱۹۸۳ تأسیس شده است که کمیته این دانشگاه از میان رشته‌های مهندسی (عمران)، حقوق، معماری، مالی، برنامه‌ریزی، اقتصاد و بازرگانی دانشجو جذب می‌کند و دانشجویان پذیرش شده می‌بایست ۳ تا ۵ سال سابقه کار در زمینه کارگزاری (املاک)، مدیریت ساخت و ساز، برنامه‌ریزی (شهری)، معماری، کارشناس ارزیابی وام تجاری، مشاور، تحلیلگر مالی و مهندسی (عمران) را داشته باشند. (MIT University, Center for Real Estate)

۶ـ روش تحقیق

برای این تحقیق از روش تحقیق «توصیفی ـ تحلیلی» استفاده شده است. بدین صورت که وضع موجود تبیین شده و استوارسازی آینده بر پایهٔ وضع موجود صورت گرفته است. تکیه‌گاه استدلالی آن، بررسی تجربیات جهانی و نتایج موفق به کارگیری آن در کشورهای هدف است. ادبیات موضوع از منابع مختلف کتابخانه‌ای گردآوری شده و از دو هم‌اندیشی و نشست نخبگی با حضور کارشناسان در حوزه معماری و شهرسازی و حوزه توسعه‌گرها و مصاحبه با چند تن از این کارشناسان بهره گرفته شده است.

۷ـ نتیجه‌گیری

تولید مسکن، صرفا یک بحث فنی نیست، بلکه ابعاد اجتماعی، اقتصادی، فرهنگی و سیاسی بالایی دارد. مسکن در مقیاس فراتر از خود و در مقیاس شهر مطرح است، باید به آن نگاه شهری داشت. در بعد طراحی شهری باید محلات، هسته‌ها و سلول‌های اجتماعی شکل بگیرد. همچنین در مجتمع‌ها و شهرک‌های مسکونی به چهار عنصر اصلی بلوکهای مسکونی، معابر و دسترسی‌ها، فضاهای سبز و باز و فضاهای خدماتی توجه و راجع به آنها برنامه‌ریزی شود. طرح‌های کلان تولید مسکن در قالب طرح‌های شهری و با اشتغال درونزا در ابتدا باید توسط برنامه‌ریزان شهری آگاه و متعهد که بر ابعاد اجتماعی و فرهنگی یک جامعه شناخت کامل دارند، انجام شود. در کنار برنامه‌ریزان، نهادهای توسعه‌گر نقش مهمی در مکان‌یابی مناسب پروژه‌ها دارند.

کلیه امور دخیل در توسعه مسکن از طرح آمایش و برنامه‌ریزی شهری تا گزارش‌گیری از پروژه‌ها می‌بایست در قالب یک «سبد پروژه» تعریف شود و به همین منظور تشکیل یک هسته مرکزی و «دفتر مدیریت پروژه استراتژیک» ضروری است. می‌بایست از مدیریت پورتفولیو فعال که در آن شیوه‌های مدیریت سطح بالا، فعالیت‌های استراتژیک را به لایه‌های مدیریت سطح پایین اختصاص و مدیریت سطح پایین به مدیریت سطح بالا گزارش می‌دهد، استفاده گردد به طوری که حلقه‌های بازخورد ایجاد شده و به صورت پویا مورد استفاده قرار گیرند و پایش، کنترل و گزارش‌گیری از بخش‌های مختلف به شکل سامانه‌ای انجام گردد.

بر اساس تجربیات جهانی و آسیب‌شناسی‌های صورت گرفته، تشکیل نهادهای توسعه‌گر در کشور یک ضرورت است. قوانین اولیه برای این نهادها برای بافتهای فرسوده تدوین شده ولی در عمل کار اجرایی خاصی صورت نگرفته است. عناصر اجرای استراتژی-های تدوین شده در سطح کلان می‌بایست از ده‌ها نهاد و سازمان ناهماهنگ دولتی و صدها شرکت، تعاونی، پیمانکار حقیقی و... محدود به تعدادی نهادهای توسعه‌گر مسکن خصوصی در هر منطقه گردد که با داشتن تیم‌های قدرتمند در همه حوزه‌های توسعه مسکن و داشتن استاندارد و توانایی مدیریتی، فنی، تأمین مالی، ساختار تشکیلاتی و سازمان اجرایی و دارا بودن سوابق مرتبط بتوانند طرح‌های آمایش مسکن در کشور را اجرا نمایند و به بهره‌برداران و با کمک شرکتهای بیمه، تضامین حرفه‌ای و بیمه‌ای لازم را بدهند. رسیدن به چنین هدفی الزاماتی همچون

- حضور پر رنگ نهادهای حمایتی مانند بانک‌ها در تأمین مالی و منابع؛
- حضور پر رنگ نهادهای حاکمیتی و اداری در جهت تسهیل امر توسعه؛
- حضور پر رنگ نهادهای ضمانتی مانند بیمه‌ها در فرآیند تولید و عرضه؛

را لازم دارد.

۸ـ پیشنهاد سیاستی

۱ـ تشکیل رشته توسعه‌گری در مقطع کارشناسی ارشد (گرایش های املاک و مستغلات، شهرکهای صنعتی، زمینهای کشاورزی) در دانشگاههای کشور

۲ـ تغییر ساختارهای موجود و بدنه‌های فرسوده اجرایی در کشور به سادگی میسر نبوده و بسیار زمان‌بر است. ولیکن با «طراحی یک شبکه فعال بر روی ساختارهای موجود» می‌توان ضعف‌های تصمیم‌گیری و اجرایی را پوشش و طرح‌های توسعه مسکن را اجرا نمود. بدین منظور پیشنهاد می‌شود از طرف شورای عالی مسکن به وزارت راه و شهرسازی مجوز این داده شود که چنانچه رتبه توسعه‌گری (مطابق با استانداردهای تعریف شده) به شرکت یا نهادی داده شود، کلیه بانکهای عامل، وزارتخانه‌های نیرو (توزیع برق، آب و فاضلاب)، شهرداری‌ها، وزارت نفت (اداره گاز)، راه‌آهن و زیرمجموعه‌های راه و شهرسازی، مخابرات و... موظف به «همکاری مستقیم» با نهادهای توسعه‌گر برای پیاده‌سازی طرح‌های شهرسازی و آمایش سرزمین شوند. با تشکیل یک دفتر مدیریت پروژه استراتژیک در وزارت راه و شهرسازی بر عملکرد این توسعه‌گرها نظارت دقیق صورت گیرد. تامین مالی پروژه‌ها با روش تامین مالی زنجیره (SCF) و اختصاص «برات الکترونیک» به پروژه‌ها صورت پذیرد. به موازات این امر از طرف وزارت صمت، به شرکتهای دارای استاندارد لازم، مجوز «مدیریت زنجیره تامین (SCM) داده شود و این شرکتها «برات الکترونیک» اختصاص یافته به توسعه‌گرهای مسکن را در زنجیره تولید مواد و مصالح ساختمانی، فناوریهای نوین ساختمانی، سیستم‌های پیش‌ساخته توزیع کرده و مواد و مصالح مورد نیاز پروژه‌های مسکن و شهرسازی را تأمین می‌کنند. لازم است تولیدکنندگان مواد و مصالح به منظور قرار گرفتن در وندور لیست شرکتهای مدیریت زنجیره تأمین، در «سامانه جامع تجارت» وزارت صمت، ثبت نام و فاکتورهای خود را بارگذاری کنند و دریافت مالیات نیز به شکل هوشمند صورت گیرد. در نمودار شماره (۳) این فرآیند نشان داده شده است.

نمودار ۳ـ فرآیند تشکیل و همکاری دفتر مدیریت پروژه استراتژیک، نهادهای توسعه‌گر مسکن و شرکتهای مدیریت زنجیره تأمین (SCM)

منابع

ایزدی، محمد سعید؛ پیران، پرویز؛ رفیعیان، مجتبی؛ هادی زنور، بهروز. ۱۳۹۶، توسعه‌گری و توسعه‌گران، وزارت راه و شهرسازی، شرکت بازآفرینی شهری ایران

حسینعلی پور، مجتبی؛ محمدی، صالح، ۱۳۹۳، بیان الگو و چارچوبی یکپارچه و منسجم برای انتخاب مدیریت سبد (پورتفولیو) پروژه با رویکردی استراتژی مدار در سازمان‌های پروژه‌محور. مجله علمی معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی (صفه). دوره ۲۴، شماره۳، صفحه ۵۷ الی ۷۴

زبردست، اسفندیار؛ پرچمی جلال، مجید؛ فصیحی، حمید. ۱۳۹۶، شناسایی و رتبه بندی ابعاد و معیارهای موثر در مدیریت سبد پروژه‌های شهری و ارائه مدل مفهومی برای تعریف سبد پروژه های شهری، نشریه هنرهای زیبا ـ معماری و شهرسازی، دوره ۲۲ شماره ۴، صفحات ۵۷ الی ۷۰

عرفانیان جم، حمید؛ ایزدی، محمد سعید؛ بهشتی، سید محمد؛ پیران، پرویز؛ رفیعیان، مجتبی؛ هادی زنور، بهروز، ۱۳۹۵، مفهوم نهاد توسعه‌گر در بافتهای هدف بهسازی و نوسازی شهری، گزارش شورای سیاستگذاری شرکت مادر تخصصی عمران ایران (قسمت دوم)؛ نشریه شهرسازی و معماری هفت شهر، شماره ۶۲، صفحه ۱۲۹ الی ۱۳۵

مصوبات مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۹، شماره ابلاغیه ۷۵۵۲۳/۲۱۸، سایت مرکز پژوهشهای مجلس شورای اسلامی (https://rc.majlis.ir/fa/law/show/۷۹۰۱۰۰)

نقره‌کار، عبدالحمید؛ پروین‌پور، افشین؛ عمران‌زاده، بهزاد؛ آرامی، حمیدرضا؛ حمزه‌نژاد، مهدی و...، گزارش هم‌اندیشی ارتقای کیفیت معماری و شهرسازی در طرح جهش تولید و تأمین مسکن، پژوهشکده شهید صدر، اندیشکده شهر اسلامی ـ ایرانی، مرداد ۱۴۰۰

International journal Abubakar, G., Dalibi, G., & Wang. (۲۰۱۸). Factors shaping project portfolio management. of economics, commerce and management, ۵۱۲-۵۳۳.

Amann, Wolfgang. Mundt, Alexis. (۲۰۱۲). Housing developers. Developed world. DOI:۱۰,۱۰۱۶/B۹۷۸-۰-۰۸-۰۴۷۱۶۳-۱,۰۰۴۴۲-۲

Tufail, Muhammad Asim. (۲۰۱۱). Bakar, Abu Hassan Abu; Tufail, Muhammad Asim; Yusof, Mohamad Nizam,; Implementation of strategic management Practices in the Malaysian construction industry, Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS), ISSN ۲۳۰۹-۸۶۱۹, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, Vol. ۵, Iss. ۱, pp. ۱۴۰-۱۵۴

C.J. (Coen) Wittebrood. (۲۰۲۰). Digitized Project Portfolio Management, using Data & Analytics. Master Thesis Graduation Report. Delft University of Technology

David W. Ross, Paul E. Shaltry. (۲۰۰۶). PMI Standard portfolio management. PMI Global congress EMEA. Madrid, Spain: Project Management Institute. Retrieved from PMI: https://www.pmi.org/learning/library/pmi-standard-portfolio-management-۸۲۱۶

Kerzner, H., & Kerzner, H. R. (۲۰۱۷). Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. John Wiley & Sons.

Kozlo, Alexander. Shnyrenkov, Evgeny. (۲۰۱۷). Portfolio management for investment projects in the construction industry. MATEC Web of Conferences ۱۰۶, ۰۸۰۰۶ (۲۰۱۷). DOI: ۱۰,۱۰۵۱/matecconf/۲۰۱۷۱۰۶۰

Magnusson, M. (۲۰۱۹). Managing R&D: project portfolio management. Stockholm, Sweden

Meskendahl, S. (۲۰۱۰). The influence of business strategy on project portfolio management and its succes. International journal of project management ۲۸, ۸۰۷-۸۱۷.

Mastura, Jaafar. Azlan Raofuddin, Nuruddin and Syed Putra Syed Abu Bakar. (۲۰۱۵). Managerial capabilities of housing developers: building the competitive advantage of a firm. International Journal of Construction Management. DOI:۱۰,۱۰۸۰/۱۵۶۲۳۵۹۹,۲۰۱۵,۱۱۱۷۷۰۸

MIT University, Center for Real Estate, https://mitcre.mit.edu/masters-program/admissions

Oltmann, J. (۲۰۰۸). Project portfolio management. Retrieved from PMI: https://www.pmi.org/learning/library/project-portfolio-management-limited-resources-۶۹۴۸

Project Management Institute. (۲۰۱۷). A guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). Newtown Square, Pa: Project Management Institute.

Pearce, J., & Robinson, J. (۲۰۰۸). Strategic management: formulation, implementation and control of competitive strategy. New York, NY, USA: McGraw-Hill/Irwin.

Peiser, Richard. (۲۰۰۷). Who Plans America? Planners or Developers? Journal of the American Planning Association, ٥٦:٤, ٤٩٦-٥٠٣, DOI: ١٠,١٠٨٠/٠١٩٤٤٣٦٩٠٠٨٩٧٥٤٥٣

Roberto Orlandi, Tomas. Dantas, Fernando Santos. Souza Neto, João. (۲۰۲۰). The Use of Portfolio Management for Strategic Alignment – A Survey with Brazilian Companies, Journal of Information Systems and Technology Management – Jistem USP. Vol. ١٧, ٢٠٢٠, e٢٠٢٠١٧٠٠٤. DOI: ١٠,٤٣٠١/S١٨٠٧-١٧٧٥٢٠٢٠١٧٠٠٤