

Identifying and Prioritizing Agile Project Management Strategies for Critical Changes in Construction Projects Using a Hybrid Fuzzy AHP-TOPSIS Method

Mahsa Azadeh¹, Somayeh Alavi²

Received: 04/11/2023

Accepted: 04/03/2024

Extended Abstract

Introduction

Changes are inevitable in construction projects and often lead to detrimental effects such as delays, cost overruns, and reduced productivity. Effective change management is crucial for increasing project success. The primary motivation for this research is to find a flexible mechanism for project management that is more adaptable to change. Agile project management offers new managerial opportunities by embracing change as an inherent part of the construction process. Given the high investment costs associated with changes, prioritizing key strategies is essential. This study, therefore, aims to identify and prioritize agile factors for managing change in construction projects.

Literature Review

While agile methodologies are well-established in software development, their application and the prioritization of specific strategies within the high-stakes construction industry remain a developing field. Existing literature identifies various change drivers, but there is a need for a structured framework that helps managers select the most effective agile strategies to counter the most critical changes.

1.M.A. Student, Department of Industrial Engineering, Shahid Ashrafi Esfahani University, Isfahan, Iran.

2.Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Shahid Ashrafi Esfahani University, Isfahan, Iran (Corresponding Author). Email: Somayeh_alavi61@yahoo.com

How to cite this article: Azadeh, M., & Alavi, S. (2025). Identifying and Prioritizing Agile Project Management Strategies for Critical Changes in Construction Projects Using a Hybrid Fuzzy AHP-TOPSIS Method. *Modern Management Engineering*, 11(2),.

Research Methodology

The study first identified the most critical changes in the construction sector through a literature review. Subsequently, a hybrid Fuzzy Analytical Hierarchy Process (AHP) and Fuzzy Technique for Order of Preference by Similarity to Ideal Solution (TOPSIS) was employed. This combined method was used to determine the weights of the main criteria (change sources) and to rank the agile strategies.

Results

Among the main criteria, the 'Customer' criterion ranked first with a weight of 0.631. The 'Contractor' criterion ranked second with a weight of 0.168, followed by the 'Consultant' criterion (weight 0.147) and 'External Factors' (weight 0.054). Among the agile strategies, 'Continuous improvement through daily meetings' ranked first. 'Continuous monitoring and evaluation of project progress' ranked second, and 'Flexible workflow' ranked third.

Discussion and Conclusion

The findings highlight the paramount importance of the customer as the primary source of critical changes, underscoring the need for customer-centric agile strategies. The top-ranked strategies—daily meetings and continuous monitoring—emphasize communication, transparency, and proactive oversight as key pillars of agile change management in construction. This research provides a quantitative and structured decision-making tool for project managers to select and prioritize the most impactful agile strategies to navigate the dynamic and uncertain environment of construction projects.

Keywords: Project Management, Agile Project Management, Project Changes, Agile Strategy, Fuzzy AHP-TOPSIS.

JEL Classification: M10, L74, C44

اولویت‌بندی استراتژی‌های چابک برای مدیریت تغییر در پروژه‌های ساخت‌وساز

مهسا آزاده^۱، سمیه علوی^۲

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۸/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۱۲/۱۴

چکیده

هدف: معرفی و اولویت‌بندی استراتژی‌های مدیریت پروژه چابک برای مواجهه با بحرانی‌ترین تغییرات در پروژه‌های عمرانی.

روش‌شناسی پژوهش: این پژوهش پس از شناسایی تغییرات بحرانی از ادبیات موضوع، از روش ترکیبی-AHP-TOPSIS فازی برای وزن‌دهی به معیارها و رتبه‌بندی استراتژی‌های چابک استفاده کرده است.

یافته‌ها: معیار «مشتری» (وزن ۰٫۶۳۱) بالاترین اهمیت را کسب کرد. در میان استراتژی‌ها، «بهبود مستمر از طریق جلسات روزانه»، «نظارت و ارزیابی مداوم پیشرفت» و «جریان کاری انعطاف‌پذیر» به ترتیب رتبه‌های اول تا سوم را به دست آوردند.

اصالت / ارزش افزوده علمی: این تحقیق یک چارچوب تصمیم‌گیری کمی و ساختاریافته برای مدیران پروژه‌های ساخت‌وساز ارائه می‌دهد تا بتوانند مؤثرترین استراتژی‌های چابک را برای مدیریت تغییرات غیرمنتظره انتخاب و اولویت‌بندی کنند.

کلیدواژه‌ها: مدیریت پروژه، مدیریت پروژه چابک، تغییرات در پروژه، استراتژی چابک.

طبقه‌بندی موضوعی: M10, L74, C44

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران.
۲. استادیار، گروه مهندسی صنایع، دانشگاه شهید اشرفی اصفهانی، اصفهان، ایران (نویسنده مسئول). پست الکترونیکی: Somayeh_alavi61@yahoo.com

نحوه استناد به مقاله: آزاده، م. و علوی، س. (۱۴۰۴). شناسایی و اولویت‌بندی استراتژی‌های مدیریت پروژه چابک در مواجهه با بحرانی‌ترین تغییرات در پروژه‌های ساخت‌وساز با روش ترکیبی AHP-TOPSIS فازی. مهندسی مدیریت نوین، ۱۱(۲)، ۴۸-۶۰.

۱- مقدمه

صنعت ساخت به‌عنوان بخش مهمی در روند توسعه هر کشوری محسوب می‌شود. توسعه پروژه‌های ساختمانی و عمرانی یکی از معیارهای سنجش رشد اقتصادی است. با این حال، اغلب مشاهده شده است که این پروژه‌ها در طول چرخه عمر خود دستخوش تغییرات زیادی می‌شوند که مانع از تحویل موفقیت‌آمیز آن‌ها می‌شود که این امر منجر به افزایش هزینه، تأخیر و نقص کیفیت می‌شود ([Aziz, 2018](#)).

تحقیقات گسترده‌ای در زمینه مدیریت پروژه در صنایع تخصصی مانند ساخت‌وساز، مهندسی و فناوری اطلاعات انجام شده است و این بخش‌های صنعتی توانسته‌اند ارزش فرایندهای پروژه را با استفاده از روش‌های رسمی مدیریت پروژه افزایش دهند ([Sanni- Anibire et al, 2022](#)). اخیراً بخش‌های صنعتی که به طور سنتی سابقه مدیریت پروژه ندارند نیز در حال بررسی این موضوع هستند که آیا این شیوه‌های مدیریتی می‌تواند موفقیت پروژه را بهبود بخشد یا خیر ([Bajjou & Chafi, 2020](#)). این در درجه اول به این دلیل است که دست‌اندرکاران در این زمینه‌های نوظهور، شاهد نتایج به‌دست‌آمده از طریق استفاده از مدیریت پروژه مانند استفاده بهتر از منابع و زمان‌بندی هستند. این سازمان‌ها همچنین دریافته‌اند که بهبود یافته می‌تواند منجر به اختلالات کمتری در کسب‌وکار شود و به آن‌ها اجازه می‌دهد روی اهداف اصلی خود تمرکز کنند ([Oyewobi et al, 2016](#)). نظرسنجی انجام شده توسط مؤسسه مدیریت پروژه در رویداد مدیریت پروژه در سال ۲۰۱۷ و یازدهمین گزارش وضعیت سالانه چابک نشان داد که تعداد پروژه‌هایی که از رویکرد چابک استفاده می‌کنند بسیار سریع افزایش یافته است ([VersionOne, 2017](#)). در واقع، ۷۱ درصد از سازمان‌ها رویکرد چابک را برای پروژه‌های خود اتخاذ کرده بودند ([Project Management Institute, 2017](#)).

مدیریت پروژه چابک^۱ به‌عنوان یک رویکرد مدیریتی گسترده بر اساس مجموعه‌ای از اصول تعریف می‌شود که به دنبال ارائه فرایند مدیریت پروژه ساده‌تر، انعطاف‌پذیرتر و تکراری‌تر به‌منظور دستیابی به عملکرد بهتر با تلاش مدیریت کمتر و سطوح بالاتر نوآوری و ارزش‌افزوده برای مشتری است ([Marnewick & Marnewick, 2019](#)).

علاوه بر این، در بخش ساخت‌وساز، با ابتکاراتی مانند ساخت‌وساز ناب، تلاش‌های زیادی برای بهبود بهره‌وری صورت گرفته است ([Straüsser, 2015](#)). چابک و ناب اشتراکات

^۱ Agile Project Management

زیادی دارند، اگرچه هنوز تفاوت‌هایی وجود دارد. در جایی که ناب بر کاهش ضایعات تمرکز دارد، چابک بر هوشیاری نسبت به فرصت‌ها برای ایجاد تغییرات به شیوه‌ای سریع تمرکز می‌کند؛ بنابراین، اعضای تیم باید در فرایندها بسیار فعال و باتجربه باشند و باید بتوانند هر حرکتی را در طول پروژه بسیار دقیق پیش‌بینی و برنامه‌ریزی کنند. با این حال، در چابک، تمرکز بر روی صحت یا دقت نیست، بلکه سرعت و انعطاف‌پذیری است. چابکی بر این تمرکز دارد که یک تیم با چه سرعتی می‌تواند به نیازهای متغیر ذی‌نفعان واکنش نشان دهد و همچنان بتواند کار را در کمتر از زمان مورد انتظار تکمیل کند (Iqbal, 2015).

از طرفی تغییرات در پروژه‌ها اجتناب‌ناپذیر بوده و اثرات زیان‌باری را در قالب تأخیر، افزایش هزینه و کاهش بهره‌وری بر پروژه‌های عمرانی می‌گذارد. مدیریت تغییرات نقش بسزایی در افزایش موفقیت پروژه‌ها دارد. جستجوی مکانیزمی منعطف برای تسهیل مدیریت پروژه که سازگاری بیشتری با تغییرات داشته باشد، انگیزه اولیه برای انجام پژوهش حاضر است. مدیریت پروژه چابک فرصت‌های جدیدی را برای مدیریت بر اساس پذیرش تغییر به‌عنوان یک عنصر اجتناب‌ناپذیر فرایند مدیریت پروژه در بخش ساخت‌وساز فراهم می‌کند. با این حال، به‌کارگیری همه راه‌حل‌های چابک نیاز به سرمایه‌گذاری اولیه زیادی دارد. اگر تغییرات اجتناب‌ناپذیر است، تنها راه باقی‌مانده مدیریت و هدایت آنها به شیوه‌ای انعطاف‌پذیر است. چابکی و ایده‌های مرتبط به‌عنوان یک رویکرد ممکن مطابق با این هدف ارائه شده است. در پژوهش حاضر به‌منظور توصیف کاربرد عملی‌تر مدیریت پروژه چابک، تمرکز بر راه‌حل‌های چابک مناسب در مواجهه با تغییرات ساخت‌وساز و کاهش اثرات منفی آنها انتخاب شده است.

بر اساس آمار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، متوسط زمان راه‌اندازی طرح‌های ملی و سرمایه‌بر، در حال حاضر هشت سال است. ۵۴ درصد از طرح‌های عمرانی دارای مشکلات طراحی هستند. ۲۷ درصد از طرح‌های عمرانی ناقص اجرا می‌شوند و ۲۸ درصد از طرح‌های عمرانی در مرحله بهره‌برداری دارای مشکل هستند. طبق محاسبات به‌عمل‌آمده از سال ۱۳۸۱ تا ۱۳۹۱ دولت در حدود ۶۳ هزار میلیارد تومان هزینه تأخیر در پروژه‌های عمرانی را پرداخت کرده است که اگر این رقم با برخی از ارقام شاخص مقایسه شود، عمق مسئله بیشتر مورد توجه قرار خواهد گرفت، به‌طور مثال این رقم بیش از درآمدهای مالیاتی در یک سال است. از آنجاکه تأخیر در پروژه‌ها هزینه‌های هنگفتی را به دنبال خواهد داشت

بنابراین برای مقابله با این وضعیت و توان رقابت در بازار اولویت‌بندی استراتژی‌های چابک برای پروژه‌ها نیاز است (فرشیدنژاد و گواشیری، ۱۳۸۵).

به دلیل اینکه عوامل مختلفی بر مدیریت پروژه چابک دخیل هستند، مسئله از نوع تصمیم‌گیری است و بایستی از روش‌های تصمیم‌گیری چندمعیاره جهت اهمیت و وزن‌دهی به عوامل استفاده گردد. شناخت و اولویت‌بندی این عوامل که در واقع شکاف بین برنامه‌ریزی و اجرای پروژه‌های ساخت است؛ در راستای ارائه راهکارهای مناسب برای حذف این عوامل و دستیابی به زمان‌بندی منطقی برای بهره‌برداری به‌موقع از پروژه‌های مذکور مفید است. از آنجاکه مسئله حاضر در دنیای واقعی وجود دارد و برای نزدیک‌شدن به شرایط دنیای واقعی، شرایط عدم اطمینان و فازی نیز در پژوهش حاضر لحاظ خواهد شد. پژوهش کاظمی و همکاران ([Kazemi et al, 2021](#)) شباهت زیادی به پژوهش حاضر دارد. در پژوهش کاظمی و همکاران ([Kazemi et al, 2021](#)) با توجه به مؤثرترین عوامل مؤثر بر تأخیر پروژه‌های ساخت، راهکارهای کاهش زمان اجرای این پروژه‌ها به طور دقیق مورد مطالعه و بررسی قرار نگرفت و صرفاً به وزن‌دهی عوامل مؤثر بسنده کردند. از همین روی، پژوهش حاضر به دنبال اولویت‌بندی استراتژی‌های چابک بر اساس تأثیر مورد انتظار آنها بر رویارویی با بحرانی‌ترین تغییرات در پروژه‌های ساخت است. در نتیجه، مدیران قادر خواهند بود تصمیم بگیرند که کدام استراتژی چابک را ابتدا برای ورود به قلمرو مدیریت پروژه چابک اجرا کنند و در نهایت نتایج پروژه را با ایجاد روشی انعطاف‌پذیر برای مدیریت تغییرات و تعامل سازنده بین بازیگران مختلف در پروژه‌ها بهبود بخشند.

۲- مبانی نظری پژوهش

در این بخش به بیان مفاهیم نظری همچون مدیریت پروژه چابک، راه‌حل‌های چابک برای مدیریت تغییر پرداخته خواهد شد. نهایتاً پیشینه پژوهش در دو بخش داخلی و خارجی مورد بررسی قرار خواهد گرفت.

۲-۱ مدیریت پروژه چابک

مدیریت پروژه چابک^۱ (APM) روشی برای مدیریت پروژه‌ها برای دستیابی به ارزش مشتری از طریق برنامه‌ریزی سازگار با تغییر، بازخورد سریع، بهبود مستمر و همکاری و مشارکت بالای اعضای پروژه است (Arefazar et al, 2022).

روند رو به رشد مدیریت پروژه چابک به حدی است که طبق نظرسنجی جهانی در سال ۲۰۱۴، حدود ۲۸ درصد از پروژه‌ها در سراسر جهان به روشی چابک هدایت می‌شوند. اگرچه طیف وسیعی از روش‌های چابک وجود دارد، اما همه روش‌های چابک اهداف اولیه مشابهی دارند مانند جایگزینی برنامه‌ریزی اولیه با برنامه‌ریزی تدریجی که جدیدترین اطلاعات موجود در پروژه را به کار می‌گیرد، ساخت باکیفیت، رسیدگی به ریسک‌های فنی در اسرع وقت، به حداقل رساندن اثرات تغییرات ناگهانی، ارائه ارزش تجاری مکرر و مستمر، واگذاری و توانمندسازی کارکنان، تشویق ارتباط مداوم بین مناطق تجاری و اعضای تیم پروژه و افزایش مشارکت مشتری (Sohi et al, 2016).

۲-۲ پیشینه پژوهش

کاظمی و همکاران (Kazemi et al, 2021) در پژوهشی به بررسی عوامل مؤثر بر تأخیر پروژه پرداخته‌اند و این عوامل در هفت گروه شامل کارفرما، مشاور، پیمانکار، مواد اولیه، نیروی کار، تجهیزات و سایر عوامل مورد بررسی قرار داده و با به‌کارگیری روش تحلیل سلسله‌مراتبی به اولویت‌بندی عوامل پرداختند. معاونی و شریعتمدار (Moaveni & Shariatmadar, 2021) در پژوهشی با به‌کارگیری تاپسیس فازی و بر اساس معیارهای هزینه، زمان، کیفیت، ایمنی و رضایت تیم پروژه به رتبه‌بندی عوامل اصلی دوباره‌کاری در ساخت‌وساز ایران پرداختند. در پژوهشی دیگر، تغییرات ایجاد شده توسط مشتری، کارفرما و پیمانکار، دلایل مؤثر در ایجاد دوباره‌کاری در پروژه‌های ساخت‌وساز مطرح گردید (Bektashi & Kazeroni, 2019). لی (Lee, 2023) در پژوهشی یک مدل «یکپارچه‌سازی تأثیر هزینه و برنامه» برای نشان دادن و تخمین عینی بهره‌وری ازدست‌رفته ناشی از تغییرات در پروژه‌های ساخت پیشنهاد کرد. سانی آنبیر و همکاران (Sanni-Anibire et al, 2022) در پژوهشی ۳۶ علت متداول تأخیر در صنعت ساخت‌وساز جهانی

¹ Agile project management

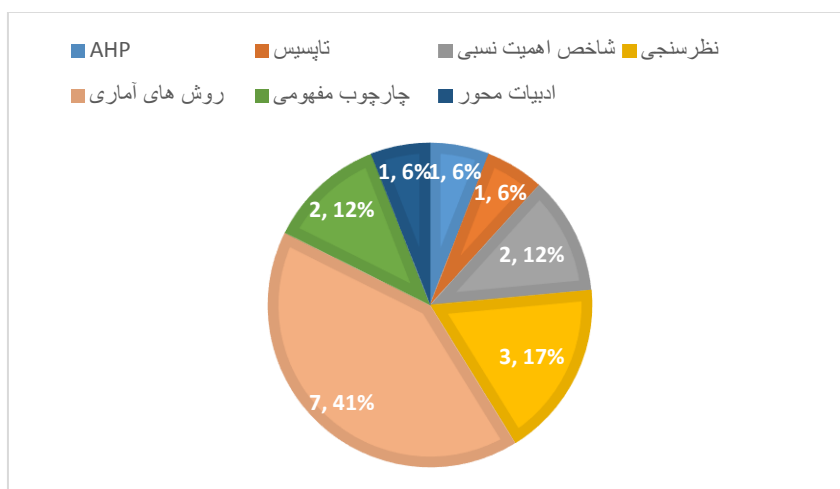
را بررسی نموده‌اند. نتایج متاآنالیز نشان داد که پنج علت اصلی عبارت‌اند از: «مشکلات مالی پیمانکار»، «تأخیر در تأیید کار تکمیل شده»، «تحویل کند مواد»، «سازماندهی ضعیف سایت و هماهنگی بین طرف‌های مختلف» و «برنامه‌ریزی ضعیف منابع و برآورد مدت زمان/برنامه‌ریزی». در پژوهشی دیگر در بنگلادش، سی وهفت عامل تأخیر اصلی شناسایی و طبقه‌بندی شده‌اند که عبارت‌اند از «اشتباهات ساخت‌وساز و کار معیوب»، «اصلاحات قرارداد توسط مشتری»، «شرایط نامطلوب آب‌وهوا»، «تصمیم‌گیری کند توسط مشاور»، «تصمیم‌گیری کند کارفرما»، «مشکلات مالی و تأخیر پرداخت مشتری» (Nafe Assafi et al, 2022). چهل‌ونه علت تأخیر برنامه‌ریزی در پروژه‌های ساختمانی مراکش توسط باجو و چفی (Bajjou & Chafi, 2022) شناسایی شدند و در نه دسته مشتری، پیمانکار، مشاور/طراح، امور مالی، برنامه‌ریزی، ارتباطات و روابط قراردادی، مواد، نیروی کار و تجهیزات و خارجی طبقه‌بندی گردیدند. نتایج پژوهش نشان داد که ۱۰ علت اصلی تأخیر عبارت‌اند از: تأخیر در پرداخت در ازای پیشرفت کار، عدم آموزش کارکنان، فقدان استراتژی مدیریت پسماند، مدت زمان غیرواقعی قرارداد تحمیل شده توسط مشتریان، دوباره‌کاری به دلیل اشتباهات ساخت‌وساز، قراردادهای فرعی بیش‌ازحد، تأخیر در اخذ مجوز از سازمان‌های دولتی، برنامه‌ریزی و زمان‌بندی ناکارآمد، عدم برنامه‌ریزی جمعی و نیروی کار غیر ماهر. در پژوهشی مشابه، محققین به شناسایی علل تأخیر برنامه‌ریزی در پروژه‌های ساختمانی در کشور الجزایر پرداختند؛ که پنج عامل مهم عبارت‌اند از: تغییرات کند سفارش‌ها، مدت زمان غیرواقعی قرارداد، تغییرات کند سفارش‌ها در تعداد زیاد، تأخیر در پرداخت کار انجام شده و برنامه‌ریزی و زمان‌بندی ناکارآمد توسط پیمانکاران (Rachid et al, 2019).

جدول ۱: خلاصه ادبیات پژوهش در دو بخش داخلی و خارجی

روش پژوهش							عنوان مقاله	نویسنده
آبجکت	روش‌های آماری	نظرسنجی	تألیف‌های	پیشینه	AHP	ادبیات محور		
							رتبه‌بندی دلایل دوباره‌کاری در پروژه‌های ساخت‌وساز ایران و بررسی اثر تکنیک‌های ساخت‌وساز ناب	Moaveni & Shariatmadar, 2021
							اولویت‌بندی عوامل مؤثر بر تأخیر در پروژه‌های ساخت‌وساز در ایران	Kazemi et al, 2021

						علل تأخیر برنامه‌ریزی در پروژه‌های ساختمانی در الجزایر	Rachid et al, 2019
						مطالعه تجربی تأخیر برنامه‌ریزی در پروژه‌های ساختمانی مراکش	Bajjou & Chafi, 2020
						بررسی علل تأخیر ساخت‌وساز از دیدگاه سازمان	Nafe Assafi et al, 2022
						علل تأخیر در صنعت ساخت‌وساز جهانی: یک بررسی فراتحلیلی	Sanni-Anibire et al, 2022
						کمی‌سازی هزینه‌های کاهش بهره‌وری ناشی از تغییرات برنامه‌ریزی در پروژه‌های ساختمانی	Lee, 2023
							پژوهش حاضر، ۲۰۲۳

با توجه به جدول ۱، بررسی فراوانی روش‌های حل مقالات به صورت شکل ۱ انجام شد. اکثر مقالات از روش‌های آماری در حل بهره جسته‌اند.



شکل ۱: فراوانی روش‌های حل مقالات مورد بررسی در پژوهش

۲-۳- راه‌حل‌های چابک برای مدیریت تغییر

با کاوش ادبیات در زمینه چابکی و مدیریت پروژه چابک در پروژه‌های ساخت، راه‌حل‌های چابک برای پاسخ سریع به تغییرات شناسایی شدند. در این راستا، ۱۰ استراتژی چابکی برای رفع تغییرات و بهبود عملکرد کلی پروژه ساخت در نظر گرفته شد:

۱. شناسایی و تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان واقعی در اوایل پروژه: ترسیم اینکه چه فردی در چه سازمانی قادر به پاسخگویی به سؤالات مختلف است ضروری است. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان به توسعه یک برنامه ارتباطی، ایجاد قوانین مرتبط در مورد نحوه انتقال اطلاعات در پروژه و شناسایی اطلاعات لازم برای هر فرد کمک می‌کند، به‌طوری‌که همه طرف‌ها بدانند چه چیزی انتظار می‌رود و قادر به کاهش تغییرات باشند ([Senouci et al, 2017](#)).
۲. بهبود مستمر از طریق جلسات روزانه (بررسی‌های دوره‌ای) برای شناسایی تغییرات در اسرع وقت: بر اساس رویکرد مدیریت چابک، تیم پروژه به‌صورت مستمر چرخه تکمیل شده پروژه را بررسی می‌کند، آنچه را که قبلاً انجام شده و آنچه را که می‌توان بهبود بخشید مورد ارزیابی قرار می‌گیرد ([Arefazar et al, 2022](#); [Yllén Johansson, 2012](#)).
۳. تفویض کامل اختیارات به اعضای تیم پروژه به‌منظور افزایش سرعت فرایندهای تصمیم‌گیری: برای واکنش سریع به تغییرات، تیم‌های کاری باید قدرت تصمیم‌گیری داشته باشند. شکستن ساختار سلسله‌مراتبی سازمان و تبدیل به یک ساختار مسطح می‌تواند به اعضای تیم، سطح مشخصی از آزادی برای تصمیم‌گیری در مورد تغییرات پروژه بدهد ([Han, 2013](#)).
۴. مدیریت زمان برای جلوگیری از تأخیر در تحویل به‌موقع و همچنین در نظر گرفتن زمان به‌عنوان یک عامل مهم و غیرقابل جایگزین: برنامه‌ریزی چرخه یکی از مهم‌ترین جنبه‌های مدیریت زمان در مدیریت پروژه چابک است ([Zhu et al, 2022](#)).
۵. به‌دست آوردن الزامات در طول چرخه عمر پروژه با استفاده از برنامه‌ریزی که با آخرین اطلاعات موجود سازگار است ([Owen et al, 2006](#)). برنامه‌ریزی فزاینده چابک اجازه می‌دهد تا نیازها را در طول چرخه عمر پروژه برآورده کند و هرگونه تغییر ارزش‌آفرین را بپذیرد، به‌ویژه در پروژه‌های ساختمانی که در آنها عدم قطعیت‌های زیادی در مورد آنچه قرار است قبل از شروع ساخته شود وجود دارد ([Owen et al, 2006](#); [Lalmi et al, 2021](#)).
۶. جریان کاری انعطاف‌پذیر با استفاده از تحویل پروژه انعطاف‌پذیر، قراردادهای توسعه چرخه‌های تکراری که می‌تواند با شرایط جدید سازگار شود ([Han, 2022](#)).

(2013). در ساخت‌وساز، برخی از سیستم‌های تحویل پروژه مانند ساخت‌وساز سریع، مرحله‌ای، طراحی-ساخت و قرارداد سفارش کار تصور می‌شود که انعطاف‌پذیری خاصی را به پروژه‌هایی با سطح بالاتری از اختیارات مدیریتی تزریق می‌کنند. علاوه بر این، توسعه فناوری‌های اطلاعاتی مانند ابزارهای طراحی به کمک رایانه و نرم‌افزار مدیریت پروژه، شیوه ارائه پروژه ساخت‌وساز را به سمت انعطاف‌پذیرتر تغییر داده است (Savolainen et al, 2018).

۷. بازگشت زود هنگام سرمایه‌گذاری

۸. تسهیل ارتباط بین مناطق پروژه و اعضای تیم پروژه با تعیین جزئیات وظایف به صورت مشترک. ادغام فناوری اطلاعات و مدل‌سازی اطلاعات ساختمان برای همگام‌سازی اطلاعات در پروژه و کاهش خطاها و تضادهای طراحی، نمونه‌های خوبی از ابزارهای مورد استفاده برای تسهیل ارتباطات در بخش ساخت‌وساز هستند (Han, 2013 Senouci et al, 2017;).

۹. نظارت و ارزیابی پیشرفت پروژه به طور مداوم با پایش منابع و اندازه‌گیری بهره‌وری روزانه/ هفتگی: نظارت مستمر بر طرح پروژه و استفاده از فرایندهای به‌روزرسانی به عنوان یکی از وظایف ضروری مدیریت پروژه چابک در نظر گرفته می‌شود. برای این منظور لازم است گزارش‌های روزانه از مصالح و ساعات کار و اندازه‌گیری روزانه نوسانات بهره‌وری به‌ویژه در صنعت ساختمان تهیه شود. اگر مدیران پروژه دقیقاً بدانند چه زمانی و چه منابعی برای تکمیل کار مورد نیاز است، می‌توانند با شناسایی عواملی که بر بهره‌وری تأثیر منفی می‌گذارند، برنامه‌های دقیق‌تری برای پشتیبانی از مشکلات مشاهده نشده ارائه دهند (Han, 2013)؛ بنابراین، سیاست‌گذاران سازمان‌های دولتی و محققان ممکن است بهتر بتوانند تأثیر رونق و رکود بر بهره‌وری در بخش ساخت‌وساز را درک کنند (Ma & Liu, 2018).

۱۰. مشارکت مشتری و کاربران نهایی در تمام مراحل پروژه برای برآوردن الزامات در طول پروژه: برنامه‌ریزی تکاملی مدیریت پروژه چابک مستلزم مشارکت تیم پروژه در برنامه‌ریزی و کنترل فعالیت‌ها است. رویکرد چابک شامل بسیاری از چرخه‌های برنامه‌ریزی و توسعه تکراری است که به تیم پروژه اجازه می‌دهد به

طور مداوم محصول در حال تکامل را ارزیابی کند و بازخورد فوری از کاربران یا ذی‌نفعان دریافت کند ([Arefazar et al, 2022](#)).

۳-روش پژوهش

این پژوهش با بررسی مقالات منتشر شده طی سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ مرتبط با موضوع عملکرد ضعیف و تغییرات در صنعت ساختمان به دنبال شناسایی شایع‌ترین علل تغییرات در پروژه‌های ساخت است. بر اساس یافته‌ها، علل عملکرد ضعیف را می‌توان به علل خارجی و عوامل داخلی تقسیم کرد. علل خارجی که معمولاً خارج از کنترل تیم‌های پروژه هستند، شامل آب‌وهوای نامطلوب، شرایط پیش‌بینی‌نشده سایت، نوسانات بازار و تغییرات در مقررات است، درحالی‌که دلایل داخلی توسط مشتری، طراح، پیمانکار، مشاور و همچنین تأمین‌کنندگان مختلف که کار، مواد و تجهیزات را فراهم می‌کنند ایجاد می‌شود. اقلام تغییر به‌دست‌آمده از بررسی ادبیات، بر اساس عوامل داخلی و خارجی ایجادکننده تغییرات، دسته‌بندی می‌شوند. علل داخلی تغییرات آنهایی هستند که توسط مشتریان، پیمانکاران و مشاوران ایجاد می‌شوند. از سوی دیگر، علل خارجی بر اساس عوامل محیطی، سیاسی، اقتصادی، تکنولوژیکی و اجتماعی تقسیم می‌شوند. جدول ۲ علل تغییرات در دو بعد داخلی و خارجی را نشان می‌دهد.

جدول ۲ علل تغییرات داخلی و خارجی

علل تغییرات مربوط به مشتریان		علل داخلی تغییرات
پادالا و همکاران (۲۰۲۲)	تغییرات در برنامه‌ها و رویه‌ها به دلیل تغییر درخواست‌ها و نیازهای مشتری	
Arefazar et al, 2022	مشکلات مالی مشتری	
جاده‌او و بیرود (۲۰۱۵)	عدم مشارکت مثبت مشتری و مداخلات نامناسب در طراحی و اجرای پروژه	
تغییرات مربوط به پیمانکار		
Arefazar et al, 2022	عملکرد کاری نادرست	
Arefazar et al, 2022	مشکلات مالی پیمانکار	

تغییر در مشخصات فنی مواد، کالاها و تجهیزات	پادالا و همکاران (۲۰۲۲)
به دلیل عدم دسترسی به آنها	
عدم رعایت نکات ایمنی	Rachid et al, 2019
تغییرات مربوط به مشاور	
تغییرات در طراحی ناشی از عدم شفافیت طرح	Arefazar et al, 2022
تغییرات در اسناد و نقشه‌های طراحی به دلیل پیچیدگی‌های تکنولوژیکی پروژه	پادالا و همکاران (۲۰۲۲)
عدم دسترسی به داده‌های لازم و ناتوانی در ارائه اطلاعات مناسب و به‌موقع	جاده‌او و بیروود (۲۰۱۵)
ضعف در نظارت و ارزیابی	Rachid et al, 2019
محیطی (شرایط آب‌وهوایی)	Arefazar et al, 2022
سیاسی (سیاست‌های دولت و قوانین شرایط کار)	پادالا و همکاران (۲۰۲۲)
اقتصادی (افزایش قیمت کالاها به دلیل تورم و تغییرات نرخ ارز)	Oyewobi et al, 2016
تکنولوژی (معرفی فناوری‌ها، مواد و روش‌های جدید)	Arefazar et al, 2022
علل خارجی تغییرات	

۴- یافته‌های پژوهش

از آنجایی که پژوهش حاضر از دو مرحله تشکیل شده است، یافته‌های پژوهش به دو بخش تقسیم‌بندی می‌شود. در مرحله اول به‌منظور وزن‌دهی به معیارها از روش AHP فازی که از تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند شاخصه است استفاده می‌گردد. دلیل انتخاب روش فرایند تحلیلی سلسله‌مراتبی این است که این روش، روشی برای کمک به تصمیم‌گیری است و بر اهمیت داوری‌های شهودی یک تصمیم‌گیرنده و همچنین ثبات مقایسه گزینه‌های جایگزین در فرایند تصمیم‌گیری تأکید دارد. از آنجاکه یک تصمیم‌گیرنده قضاوت‌های خود را بر دانش و تجربه انجام می‌دهد، بنابراین تصمیم‌گیری را بر این اساس اتخاذ می‌کند، رویکرد AHP با رفتار یک تصمیم‌گیرنده مطابقت دارد. نقطه قوت این رویکرد این است که به طور منظم عوامل ملموس و نامشهود را سازمان می‌دهد و یک راه‌حل ساختاری اما نسبتاً ساده برای مسائل تصمیم‌گیری ارائه می‌دهد. 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 داوری‌های مقایسه زوجی ساده، کوچک را به بزرگ وصل کند. همچنین شرایط عدم اطمینان برای تحلیلگر تصمیم‌گیری را قادر می‌سازد برای مواردی که بسیاری از عدم قطعیت‌ها در آن وجود دارد، امتیاز واقعی‌تری ارائه دهد.

در مرحله دوم به‌منظور رتبه‌بندی راه‌حل‌های چابک برای مدیریت تغییر از تاپسیس فازی استفاده گردیده است. در روش تاپسیس به‌راحتی می‌توان معیارهای کیفی را کمی کرد و تصمیم‌گیری با وجود معیارهای کیفی و کمی امکان‌پذیر است. خروجی سیستم به‌صورت کمی است و علاوه بر تعیین گزینه برتر، رتبه سایر گزینه‌ها به‌صورت عددی بیان می‌شود. این مقدار عددی همان نزدیکی نسبی است که پایه قوی این روش را بیان می‌کند. در روش تاپسیس تصمیم‌گیری در صورت وجود معیارهای مثبت و منفی (حتی توأم با هم در یک مسئله) امکان‌پذیر است.

۴-۱ نتایج روش AHP فازی

در مرحله قبل عوامل پژوهش شناسایی و تأیید شدند. در این گام ابتدا مقایسات زوجی معیارها تشکیل می‌شود. اوزان مقایسات زوجی نیز با استفاده از روش میانگین هندسی باکلی بر اساس نظرات ۶ خبره محاسبه شده است.

ماتریس مقایسات زوجی به‌صورت زیر است که در آن $\tilde{P}_{ij}$ ارجحیت معیار i بر معیار j است.

$$\tilde{A} = \begin{bmatrix} 1 & \tilde{P}_{12} & \tilde{P}_{1n} \\ \tilde{P}_{21} & 1 & \tilde{P}_{2n} \\ \tilde{P}_{n1} & \tilde{P}_{n2} & 1 \end{bmatrix}$$

وزن‌های فازی هر شاخص از ماتریس مقایسه زوجی با روش میانگین هندسی باکلی به دست می‌آید. مقدار میانگین هندسی مقایسه فازی شاخص i با هر شاخص از معادله زیر به دست می‌آید که در آن n تعداد عناصر مرتبط در هر ردیف است.

$$\tilde{r}_i = \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n} \quad i = 1, 2, \dots, n$$

وزن فازی i امین شاخص با به‌کارگیری رابطه زیر حاصل می‌شود:

$$w_i = r_i \otimes (r_1 \oplus r_2 \oplus \dots \oplus r_m)^{-1}$$

پس از محاسبه ضرایب وزن فازی مثلثی، با به‌کارگیری فرمول زیر وزن‌ها دیفازی شده و به فرم نرمال تبدیل می‌شود.

$$w_{crisp} = \frac{l + 2m + u}{4}$$

۴-۱-۱ تشکیل مقایسات زوجی

در گام اول مقایسات زوجی بر اساس طیف ۱ تا ۹ فازی انجام می‌گیرد. در جدول ۲ مقایسات زوجی معیارهای اصلی و در جدول ۳ مقایسات زوجی زیرمعیار پیمانکار آمده است.

جدول ۲ مقایسات زوجی معیارها

	A	B	C	D
A	(۱،۱،۱)	(۷،۸،۹)	(۴،۵،۶)	(۴،۵،۶)
B	(۰،۱۱۱،۰،۱۲۵،۰،۱۴۳)	(۱،۱،۱)	(۱،۲،۳)	(۳،۴،۵)
C	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۰،۳۳۳،۰،۵،۱)	(۱،۱،۱)	(۴،۵،۶)
D	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۰،۲۰،۲۵،۰،۳۳۳)	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۱،۱،۱)

جدول ۳ مقایسات زوجی زیرمعیارهای پیمانکار

	B1	B2	B3	B4
B1	(۱،۱،۱)	(۷،۸،۹)	(۴،۵،۶)	(۴،۵،۶)
B2	(۰،۱۱۱،۰،۱۲۵،۰،۱۴۳)	(۱،۱،۱)	(۱،۲،۳)	(۳،۴،۵)
B3	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۰،۳۳۳،۰،۵،۱)	(۱،۱،۱)	(۴،۵،۶)
B4	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۰،۲۰،۲۵،۰،۳۳۳)	(۰،۱۶۷،۰،۲۰،۲۵)	(۱،۱،۱)

۴-۱-۲ محاسبه اوزان فازی و نرمال

در این گام، ابتدا میانگین هندسی تجميع نظرات اعداد فازی هر سطر محاسبه می‌شود. به طور مثال برای محاسبه کران پایین میانگین هندسی معیار اول به‌صورت زیر انجام می‌شود.

$$r_1 = \sqrt[4]{(1^2 + 7^2 + 4^2 + 4^2)} = 3.253$$

سپس هر میانگین هندسی حاصل بر مجموع میانگین‌های هندسی تقسیم می‌گردد تا وزن فازی حاصل شود. در مرحله بعد، هر وزن فازی با استفاده از رابطه $\frac{l+2m+u}{4}$ غیرفازی می‌شود و برای نرمال‌سازی هر وزن غیرفازی کافی است آن وزن بر مجموع وزن‌های غیرفازی تقسیم گردد. در جدول ۴، وزن معیارهای اصلی نهایی بر اساس نظر کلیه خبرگان نمایش داده شده است.

جدول ۴ وزن فازی و غیرفازی معیارهای اصلی

وزن نرمال	وزن غیرفازی	وزن فازی $(\bar{W})$	میانگین هندسی $((\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij})^{1/n})$	نام معیار
۰,۶۳۱	۰,۶۴۸	(۰,۴۶۹,۰,۶۳۵,۰,۸۵۳)	(۳,۲۵۳,۳,۷۶۱,۴,۲۴۳)	A
۰,۱۶۸	۰,۱۷۳	(۰,۱۱۰,۰,۱۶۹,۰,۲۴۳)	(۰,۷۶,۱,۱,۲۱)	B
۰,۱۴۷	۰,۱۵۱	(۰,۰۹۹,۰,۱۴۲,۰,۲۲۳)	(۰,۶۸۷,۰,۸۴۱,۱,۱۰۷)	C
۰,۰۵۴	۰,۰۵۶	(۰,۰۳۹,۰,۰۵۳,۰,۰۷۶)	(۰,۲۷۳,۰,۳۱۶,۰,۳۸)	D
$\sum \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n}$				(۴,۹۷۳,۵,۹۱۸,۶,۹۳۹)

معیار مشتری با وزن ۰,۶۳۱ رتبه اول را کسب کرده است. معیار پیمانکار با وزن ۰,۱۶۸ رتبه دوم، معیار مشاور با وزن ۰,۱۴۷ رتبه سوم و معیار عوامل خارجی با وزن ۰,۰۵۴ رتبه چهارم را کسب کرده است. به طریق مشابه برای دیگر مقایسات زوجی (زیرمعیارها) این محاسبات صورت می‌گیرد که در ادامه آورده شده است.

وزن زیرمعیارهای مشتری

معیار مشتری دارای سه زیرمعیار است که وزن آن‌ها در جدول ۵ آورده شده است. بر این اساس تغییرات در برنامه‌ها با وزن ۰,۷۱۳ رتبه اول را کسب کرده است. مشکلات مالی مشتری با وزن ۰,۲۰۷ رتبه دوم و عدم مشارکت مثبت مشتری با وزن ۰,۰۸ رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۵ وزن فازی و غیرفازی زیرمعیارهای مشتری

وزن نرمال	وزن غیرفازی	وزن فازی ($\bar{W}$)	میانگین هندسی $((\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij})^{1/n})$	نام معیار
۰,۷۱۳	۰,۷۲۸	(۰,۵۴۴۰,۷۱۷۰,۹۳۶)	(۲,۷۵۹,۳,۱۷۵,۳,۵۵۷)	A1
۰,۲۰۷	۰,۲۱۱	(۰,۱۴۵۰,۲۰۵۰,۲۹)	(۰,۷۳۷۰,۹۰۹,۱,۱۰۱)	A2
۰,۰۸	۰,۰۸۱	(۰,۰۶۰,۰,۷۸۰,۱,۰۹)	(۰,۳۰۳۰,۳۴۷۰,۴۱۵)	A3

$$\sum \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n} \quad (۳,۷۹۹,۴,۴۳,۵,۰۷۲)$$

وزن زیرمعیارهای پیمانکار

معیار پیمانکار دارای ۴ زیرمعیار است که وزن آن‌ها در جدول ۶ آورده شده است. بر این اساس عملکرد کاری نادرست با وزن ۰,۶۳۱، رتبه اول را کسب کرده است. مشکلات مالی پیمانکار با وزن ۰,۱۶۸، رتبه دوم و تغییر در مشخصات فنی مواد با وزن ۰,۱۴۷ رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۶ وزن فازی و غیرفازی زیرمعیارهای پیمانکار

وزن نرمال	وزن غیرفازی	وزن فازی ($\bar{W}$)	میانگین هندسی $((\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij})^{1/n})$	نام معیار
۰,۶۳۱	۰,۶۴۸	(۰,۴۶۹,۰,۶۳۵,۰,۸۵۳)	(۳,۲۵۳,۳,۷۶۱,۴,۲۴۳)	B1
۰,۱۶۸	۰,۱۷۳	(۰,۱۱۰,۰,۱۶۹,۰,۲۴۳)	(۰,۷۶,۱,۱,۲۱)	B2
۰,۱۴۷	۰,۱۵۱	(۰,۰۹۹,۰,۱۴۲,۰,۲۲۳)	(۰,۶۸۷,۰,۸۴۱,۱,۱۰۷)	B3
۰,۰۵۴	۰,۰۵۶	(۰,۰۳۹,۰,۰۵۳,۰,۰۷۶)	(۰,۲۷۳,۰,۳۱۶,۰,۳۸)	B4

$$\sum \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n} \quad (۴,۹۷۳,۵,۹۱۸,۶,۹۳۹)$$

وزن زیرمعیارهای مشاور

معیار مشاور دارای چهار زیرمعیار است که وزن آن‌ها در جدول ۷ آورده شده است. بر این اساس تغییرات در طراحی با وزن ۰,۵۲۳، رتبه اول را کسب کرده است. تغییرات در اسناد با وزن ۰,۳۲۱، رتبه دوم و عدم دسترسی به داده با وزن ۰,۰۹۱، رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۷ وزن فازی و غیرفازی زیرمعیارهای مشاور

وزن نرمال	وزن غیرفازی	وزن فازی ($\bar{W}$)	میانگین هندسی $((\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij})^{1/n})$	نام معیار
۰,۵۲۳	۰,۵۵۲	(۰,۳۳۲,۰,۵۳۳,۰,۸۰۹)	(۲,۳۴,۳,۰۲۷,۳,۶)	C1
۰,۳۲۱	۰,۳۳۸	(۰,۲۰۱,۰,۳۱۳,۰,۵۲۶)	(۱,۴۱۴,۱,۷۷۸,۲,۳۴)	C2
۰,۰۹۱	۰,۰۹۵	(۰,۰۵۶,۰,۰۹۱,۰,۱۴۴)	(۰,۳۹۸,۰,۵۱۷,۰,۶۳۹)	C3
۰,۰۶۵	۰,۰۶۹	(۰,۰۴۲,۰,۰۶۳,۰,۱۰۶)	(۰,۲۹۸,۰,۳۵۹,۰,۴۷۳)	C4
$\sum \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n}$				(۴,۴۵۱,۵,۶۸۲,۷,۰۵۲)

وزن زیرمعیارهای عوامل خارجی

معیار عوامل خارجی دارای ۴ زیرمعیار است که وزن آن‌ها در جدول ۸ آورده شده است. بر این اساس شرایط آب‌وهوایی با وزن ۰,۵۲۵، رتبه اول سیاست‌های دولت با وزن ۰,۲۹۶، رتبه دوم را کسب کرده است و افزایش قیمت کالاها به دلیل تورم با وزن ۰,۱۳۳، رتبه سوم را به خود اختصاص داده است.

جدول ۸ وزن فازی و غیرفازی زیرمعیارهای عوامل خارجی

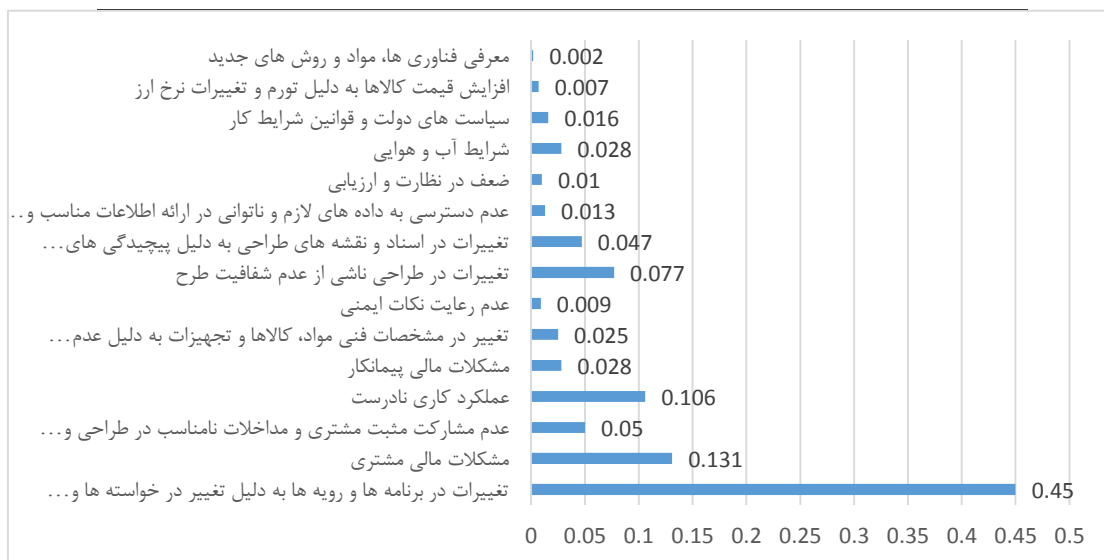
وزن نرمال	وزن غیرفازی	وزن فازی ($\bar{W}$)	میانگین هندسی $((\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij})^{1/n})$	نام معیار
۰,۵۲۵	۰,۵۴۲	(۰,۳۶۱,۰,۵۲۹,۰,۷۵)	(۲,۴۴۹,۳,۰۲۷,۳,۵۵۷)	D1
۰,۲۹۶	۰,۳۰۶	(۰,۲۰۵,۰,۲۹۴,۰,۴۳۲)	(۱,۳۹۲,۱,۶۸۲,۲,۰۴۵)	D2
۰,۱۳۳	۰,۱۳۷	(۰,۰۹۹,۰,۱۳۳,۰,۱۸۶)	(۰,۶۶۹,۰,۷۶,۰,۸۸)	D3
۰,۰۴۵	۰,۰۴۷	(۰,۰۳۴,۰,۰۴۵,۰,۰۶۳)	(۰,۲۳,۰,۲۵۸,۰,۲۹۸)	D4
$\sum \left(\prod_{j=1}^n \tilde{P}_{ij} \right)^{1/n}$				(۴,۷۳۹,۵,۷۲۸,۶,۷۸)

۴-۱-۳ اوزان نهایی زیرمعیارها

اوزان نهایی زیرمعیارها از ضرب وزن معیارهای اصلی در وزن نسبی زیرمعیارها حاصل می‌شود که در جدول ۹ آورده شده است. بر این اساس تغییرات در برنامه‌ها و رویه‌ها رتبه اول را در بین تمامی شاخص‌ها کسب کرده است. مشکلات مالی مشتری رتبه دوم و عملکرد کاری نادرست پیمانکار رتبه سوم را کسب کرده است.

جدول ۹ وزن نهایی زیرمعیارها

رتبه نهایی زیرمعیار	وزن نهایی زیرمعیار	وزن نسبی زیرمعیار	زیرمعیار	وزن معیار	معیار
۱	۰,۴۵	۰,۷۱۳	تغییرات در برنامه‌ها و رویه‌ها به دلیل تغییر درخواست‌ها و نیازهای مشتری	۰,۶۳۱	مشتری
۲	۰,۱۳۱	۰,۲۰۷	مشکلات مالی مشتری		
۵	۰,۰۵	۰,۰۸	عدم مشارکت مثبت مشتری و مداخلات نامناسب در طراحی و اجرای پروژه		
۳	۰,۱۰۶	۰,۶۳۱	عملکرد کاری نادرست	۰,۱۶۸	پیمانکار
۷	۰,۰۲۸	۰,۱۶۸	مشکلات مالی پیمانکار		
۹	۰,۰۲۵	۰,۱۴۷	تغییر در مشخصات فنی مواد، کالاها و تجهیزات به دلیل عدم دسترسی به آنها		
۱۳	۰,۰۰۹	۰,۰۵۴	عدم رعایت نکات ایمنی		
۴	۰,۰۷۷	۰,۵۲۵	تغییرات در طراحی ناشی از عدم شفافیت طرح	۰,۱۴۷	مشاور
۶	۰,۰۴۷	۰,۲۹۶	تغییرات در اسناد و نقشه‌های طراحی به دلیل پیچیدگی‌های تکنولوژیکی پروژه		
۱۱	۰,۰۱۳	۰,۱۳۳	عدم دسترسی به داده‌های لازم و ناتوانی در ارائه اطلاعات مناسب و به‌موقع		
۱۲	۰,۰۱	۰,۰۴۵	ضعف در نظارت و ارزیابی		
۷	۰,۰۲۸	۰,۵۲۵	شرایط آب‌وهوایی	۰,۰۵۴	عوامل خارجی
۱۰	۰,۰۱۶	۰,۲۹۶	سیاست‌های دولت و قوانین شرایط کار		
۱۴	۰,۰۰۷	۰,۱۳۳	افزایش قیمت کالاها به دلیل تورم و تغییرات نرخ ارز		
۱۵	۰,۰۰۲	۰,۰۴۵	معرفی فناوری‌ها، مواد و روش‌های جدید		



شکل ۱: اوزان نهایی زیرمعیارها

۲-۴ نتایج روش تاپسیس فازی

در این بخش از روش تاپسیس برای رتبه‌بندی ۱۰ راه‌حل چابک که در قسمت پیشینه پژوهش آورده شده است، استفاده می‌شود. مراحل این روش در ادامه آورده شده است.

۱-۲-۴ تشکیل ماتریس تصمیم

در این گام ماتریس تصمیم نظرات مطابق جدول ۱۰ تشکیل می‌شود. ماتریس تصمیم روش تاپسیس ماتریسی متشکل از معیارها (زیرمعیارها) و گزینه‌های پژوهش (اثرات‌هایی که بر اساس ادبیات پژوهش استخراج شده است) است که هر گزینه نسبت به هر معیار بر اساس طیف ۱ تا ۵ فازی ارزیابی می‌شود.

جدول ۱۰ ماتریس تصمیم تاپسیس فازی

	C1	C2	C3	...	C15
R1	(۱،۳،۵)	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	...	(۵،۷،۹)
R2	(۳،۵،۷)	(۷،۹،۹)	(۳،۵،۷)	...	(۳،۵،۷)
R3	(۵،۷،۹)	(۳،۵،۷)	(۱،۳،۵)	...	(۳،۵،۷)
R4	(۱،۳،۵)	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	...	(۵،۷،۹)
R5	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	...	(۱،۳،۵)
R6	(۵،۷،۹)	(۷،۹،۹)	(۱،۳،۵)	...	(۳،۵،۷)
R7	(۱،۳،۵)	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	...	(۳،۵،۷)
R8	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	(۳،۵،۷)	...	(۷،۹،۹)

R9	(۵,۷,۹)	(۷,۹,۹)	(۱,۳,۵)	...	(۱,۳,۵)
R10	(۵,۷,۹)	(۷,۹,۹)	(۱,۳,۵)	...	(۳,۵,۷)

۲-۲-۴ نرمال‌سازی ماتریس تصمیم

ماتریس تصمیم نرمال شده در جدول ۱۱ آورده شده است. به‌عنوان مثال برای درایه a11 (تقاطع گزینه R1 معیار C1) که یک معیار منفی است، نرمال‌سازی به‌صورت زیر است:

$$\tilde{r}_{11} = \left(\frac{1}{5}, \frac{1}{3}, \frac{1}{1} \right) = (0.2, 0.333, 1)$$

جدول ۱۱: ماتریس نرمال تاپسیس فازی

	C1	C2	C3	...	C15
R1	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)
R2	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)	(۰,۳۳۳,۰,۳۳۳,۰,۴۲۹)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)
R3	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	...	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)
R4	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)
R5	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	(۰,۳۳۳,۱,۱)
R6	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)	(۰,۳۳۳,۰,۳۳۳,۰,۴۲۹)	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	...	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)
R7	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)
R8	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)	(۰,۴۲۹,۰,۶,۱)	۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳) (	...	۰,۱۱۱,۰,۱۱۱,۰,۱۴۳) (
R9	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)	(۰,۳۳۳,۰,۳۳۳,۰,۴۲۹)	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	...	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)
R10	(۰,۱۱۱,۰,۱۴۳,۰,۲)	(۰,۳۳۳,۰,۳۳۳,۰,۴۲۹)	(۰,۲,۰,۳۳۳,۱)	...	(۰,۱۴۳,۰,۲,۰,۳۳۳)

۳-۲-۴ ماتریس نرمال وزین

در این گام، ماتریس نرمال وزین حاصل می‌شود. وزن‌هایی که در مراحل قبل از طریق روش AHP فازی به‌دست‌آمده‌اند در ماتریس نرمال ضرب می‌شود. نتایج در جدول ۱۲ آورده شده است.

جدول ۱۲ ماتریس وزن‌دار تاپسیس فازی

	C1	C2	C3	...	C15
R1	(۰,۰۹۰,۰۱۵۰,۴۵)	(۰,۰۵۶۰,۰۷۹۰,۱۳۱)	(۰,۰۰۷۰,۰۱۰,۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۲۰,۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴)
R2	۰,۰۶۴۰,۰۰۹۰,۰۱۵) (	(۰,۰۴۴۰,۰۰۴۴۰,۰۰۵۶)	(۰,۰۰۷۰,۰۰۱۰,۰۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴۰,۰۰۰۷)
R3	۰,۰۵۰,۰۰۶۴۰,۰۰۹) (	(۰,۰۵۶۰,۰۰۷۹۰,۰۱۳۱)	(۰,۰۱۰,۰۰۱۷۰,۰۰۵)	...	(۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴۰,۰۰۰۷)
R4	(۰,۰۹۰,۰۱۵۰,۴۵)	(۰,۰۵۶۰,۰۰۷۹۰,۰۱۳۱)	(۰,۰۰۷۰,۰۰۱۰,۰۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۲۰,۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴)
R5	۰,۰۶۴۰,۰۰۹۰,۰۱۵) (	(۰,۰۵۶۰,۰۰۷۹۰,۰۱۳۱)	(۰,۰۰۷۰,۰۰۱۰,۰۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۷۰,۰۰۰۲۰,۰۰۰۲)
R6	۰,۰۵۰,۰۰۶۴۰,۰۰۹) (	(۰,۰۴۴۰,۰۰۴۴۰,۰۰۵۶)	(۰,۰۱۰,۰۰۱۷۰,۰۰۵)	...	(۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴۰,۰۰۰۷)
R7	(۰,۰۹۰,۰۱۵۰,۴۵)	(۰,۰۵۶۰,۰۰۷۹۰,۰۱۳۱)	(۰,۰۰۷۰,۰۰۱۰,۰۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴۰,۰۰۰۷)
R8	۰,۰۶۴۰,۰۰۹۰,۰۱۵) (	(۰,۰۵۶۰,۰۰۷۹۰,۰۱۳۱)	(۰,۰۰۷۰,۰۰۱۰,۰۰۱۷)	...	(۰,۰۰۰۲۰,۰,۰۰۰۲۰,۰۰۰۳)
R9	۰,۰۵۰,۰۰۶۴۰,۰۰۹) (	(۰,۰۴۴۰,۰۰۴۴۰,۰۰۵۶)	(۰,۰۱۰,۰۰۱۷۰,۰۰۵)	...	(۰,۰۰۰۴۰,۰,۰۰۰۷۰,۰۰۰۲)
R10	۰,۰۵۰,۰۰۶۴۰,۰۰۹) (	(۰,۰۴۴۰,۰۰۴۴۰,۰۰۵۶)	(۰,۰۱۰,۰۰۱۷۰,۰۰۵)	...	(۰,۰۰۰۳۰,۰۰۰۴۰,۰۰۰۷)

۴-۲-۴ تعیین ایده‌آل‌های مثبت و منفی

در این گام، ایده‌آل‌های مثبت (+A) و منفی (-A) محاسبه می‌شود. ایده‌آل مثبت بزرگ‌ترین عدد درایه سوم ستون معیار و ایده‌آل منفی کوچک‌ترین درایه اول ستون معیارها در ماتریس وزن‌دار است که در جدول ۱۳ آورده شده است.

جدول ۱۳ ایده‌آل‌های تاپسیس فازی

	C1	C2	C3		C15
ایده‌آل مثبت	(۰,۰۵,۰,۰۶۴,۰,۰۹)	(۰,۰۴۴,۰,۰۴۴,۰,۰۵۶) (	(۰,۰۰۷,۰,۰۱,۰,۰۱۷)		(۰,۰۰۰۲,۰,۰,۰۰۰۲,۰,۰۰۰۳) (
ایده‌آل منفی	(۰,۰۹,۰,۰۱۵,۰,۰۴۵)	(۰,۰۵۶,۰,۰۷۹,۰,۰۱۳۱) (	(۰,۰۱,۰,۰۱۷,۰,۰۰۵)		(۰,۰۰۰۷,۰,۰۰۲,۰,۰۰۲)

۴-۲-۵ محاسبه فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت و منفی

در این گام، فاصله گزینه‌ها از ایده‌آل مثبت (+d) و ایده‌آل منفی (-d) محاسبه می‌شود. به‌عنوان مثال برای گزینه اول (R1) محاسبات به‌صورت زیر است. فواصل در روش تاپسیس فازی از طریق فاصله اقلیدسی حاصل می‌شود.

$$d(\tilde{x}, \tilde{y}) = \sqrt{\frac{1}{3} [(a_1 - a_2)^2 + (b_1 - b_2)^2 + (c_1 - c_2)^2]}$$

$$\begin{aligned} d_{R1}^+ &= \sqrt{\frac{1}{3} [(0.09 - 0.05)^2 + (0.15 - 0.064)^2 + (0.45 - 0.09)^2]} \\ &+ \sqrt{\frac{1}{3} [(0.056 - 0.044)^2 + (0.079 - 0.044)^2 + (0.131 - 0.056)^2]} + \dots + \\ &+ \sqrt{\frac{1}{3} [(0.0002 - 0.0002)^2 + (0.0003 - 0.0002)^2 + (0.0004 - 0.0003)^2]} = 0.363 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} d_{R1}^- &= \sqrt{\frac{1}{3} [(0.09 - 0.09)^2 + (0.15 - 0.15)^2 + (0.45 - 0.45)^2]} \\ &+ \sqrt{\frac{1}{3} [(0.056 - 0.056)^2 + (0.079 - 0.079)^2 + (0.131 - 0.131)^2]} + \dots + \\ &+ \sqrt{\frac{1}{3} [(0.0002 - 0.0007)^2 + (0.0003 - 0.002)^2 + (0.0004 - 0.002)^2]} = 0.124 \end{aligned}$$

۴-۲-۶ محاسبه شاخص شباهت (CCI) و رتبه‌بندی گزینه‌ها

در این گام، مطابق جدول ۱۴ شاخص شباهت هر گزینه محاسبه می‌شود و بر اساس آن گزینه‌ها رتبه‌بندی می‌گردند. به‌عنوان مثال شاخص شباهت برای گزینه اول (R1) محاسبات به‌صورت زیر است.

$$Cl_{R1} = \frac{d_i^-}{d_i^* + d_i^-} = \frac{0.124}{0.363 + 0.124} = 0.255$$

جدول ۱۴ امتیاز و رتبه‌بندی نهایی راه‌حل‌های چابک

رتبه	امتیاز نهایی	فاصله از ایده‌آل منفی	فاصله از ایده‌آل مثبت	کد	نام استراتژی (راه‌حل) چابک
۱۰	۰,۲۵ ۵	۰,۱۲۴	۰,۳۶۳	R1	شناسایی و تجزیه و تحلیل ذی‌نفعان واقعی در اوایل پروژه
۱	۰,۸۸ ۵	۰,۴۳۳	۰,۰۵۶	R2	بهبود مستمر از طریق جلسات روزانه
۶	۰,۶۹ ۹	۰,۳۴۱	۰,۱۴۷	R3	تفویض کامل اختیارات به اعضای تیم پروژه
۸	۰,۳۳ ۸	۰,۱۶۵	۰,۳۲۳	R4	مدیریت زمان برای جلوگیری از تأخیر در تحویل به‌موقع
۷	۰,۶۹ ۷	۰,۳۴۱	۰,۱۴۸	R5	به دست آوردن الزامات در طول چرخه عمر پروژه
۳	۰,۸۴ ۶	۰,۴۱۹	۰,۰۷۶	R6	جریان کاری انعطاف‌پذیر
۹	۰,۳۳ ۵	۰,۱۶۳	۰,۳۲۴	R7	(ایجاد ارزش برای مشتری) بازگشت زود هنگام سرمایه‌گذاری
۵	۰,۷۵	۰,۳۶۶	۰,۱۲۲	R8	تسهیل ارتباط بین مناطق پروژه و اعضای تیم پروژه
۲	۰,۸۷ ۳	۰,۴۳۱	۰,۰۶۳	R9	نظارت و ارزیابی پیشرفت پروژه به‌طور مداوم
۴	۰,۸۳ ۵	۰,۴۱۹	۰,۰۸۳	R10	مشارکت مشتری و کاربران نهایی در تمام مراحل پروژه

بر اساس جدول فوق، استراتژی بهبود مستمر از طریق جلسات روزانه رتبه اول را کسب کرده است. نظارت و ارزیابی پیشرفت پروژه به طور مداوم رتبه دوم و جریان کاری انعطاف‌پذیر رتبه سوم را کسب کرده است.

بحث و نتیجه‌گیری

این پژوهش با هدف شناسایی عوامل مؤثر بر مدیریت پروژه چابک برای مواجهه با بحرانی‌ترین تغییرات صورت پذیرفت. بنابراین در ابتدا به بررسی ژرف ادبیات موضوع و پژوهش‌های انجام شده داخلی و خارجی پرداخته شد تا مبانی اولیه و مطالعات گذشته در خصوص استخراج عوامل کلیدی طی مطالعات کتابخانه‌ای استخراج گردید که شامل ۴ بعد اصلی است. سپس پرسشنامه‌ای شامل ۱۵ شاخص تأثیرگذار بر مدیریت پروژه چابک در اختیار اعضای گروه خبره قرار گرفت. در این پرسشنامه از آن‌ها درخواست شد تا در خصوص عوامل و شاخص‌های شناسایی‌شده، میزان اهمیت هر یک را مشخص نمایند و اگر مورد خاصی مدنظر آن‌ها است که در این تحقیق به آن‌ها اشاره نشده آن را اضافه نمایند. پس از بررسی پاسخ‌ها، شاخص‌ها و عوامل نهایی مشخص گردید. سپس با استفاده از تکنیک ترکیبی AHP-TOPSIS فازی، اوزان معیارها و رتبه‌بندی استراتژی‌های چابک مشخص شدند. در بین معیارهای اصلی، معیار مشتری با وزن ۰,۶۳۱، رتبه اول را کسب کرده است. معیار پیمانکار با وزن ۰,۱۶۸، رتبه دوم، معیار مشاور با وزن ۰,۱۴۷، رتبه سوم و معیار عوامل خارجی با وزن ۰,۰۵۴، رتبه چهارم را کسب کرده است. در میان استراتژی‌های چابک، بهبود مستمر از طریق جلسات روزانه رتبه اول را کسب کرده است. نظارت و ارزیابی پیشرفت پروژه به طور مداوم رتبه دوم و جریان کاری انعطاف‌پذیر رتبه سوم را کسب کرده است.

نتایج پژوهش حاضر با نتایج معاونی و شریعتمدار (Moaveni & Shariatmadar, 2021) و آنبیر و همکاران (۲۰۲۲) مطابقت دارد. در هر دو موضوع زمان‌بندی و پیشرفت پروژه مورد توجه بوده است. حفظ روند پیشرفت پروژه بر اساس برنامه زمان‌بندی، مانع از صرف هزینه‌های اضافی می‌شود. در پروژه‌های ساختمانی با توجه به تعدد زیاد فعالیت‌ها باید حتماً تهیه برنامه زمان‌بندی پروژه را در مسیر فرایندهای پروژه قرارداد تا بتوان در عرصه رقابت، محصولی باکیفیت، در زمان و با هزینه مناسب تحویل مشتری نهایی نمود. مدیریت زمان در پروژه، علاوه بر اجرای مناسب فعالیت‌های بر اساس برنامه‌های تعیین

شده، بر روی دستیابی به اهداف شخصی و حرفه‌ای نیز تأثیر می‌گذارد. در واقع، به‌کارگیری این مهارت و اجرای اصولی آن، به نحوی به تمام افراد حاضر در پروژه سود می‌رساند. بر اساس یافته‌های پژوهش، مؤثرترین راه‌حل‌های چابک در مدیریت تغییر، «بهبود مستمر»، «نظارت و ارزیابی پیشرفت پروژه» و «جریان کاری انعطاف‌پذیر» بود. پیشنهادهای مدیریتی در رابطه با این استراتژی‌ها به‌صورت زیر است:

- بهبود مستمر به مدیران اجازه می‌دهد تا بررسی‌های دوره‌ای انجام شود که می‌تواند منجر به تشخیص سریع انحرافات از زمان شود و به تیم کمک کند تا اقدامات لازم را برای جلوگیری از تأخیرهای ناشی از برنامه اولیه غیرواقعی مشتری انجام دهد. علاوه بر این، بهبود مستمر این فرصت را برای دریافت مرورها و بازخوردهای منظم از مشتری برای مقابله با تغییرات خواسته‌های مشتری فراهم می‌کند. همچنین به شناسایی سریع تغییرات ناشی از اجرای نادرست کار توسط پیمانکار عمومی یا پیمانکاران فرعی کمک خواهد کرد. علاوه بر این، این امر برای کاهش تأثیرات منفی تغییرات ناشی از نقشه‌های ساختمانی ضعیف ارائه شده توسط مشاور مؤثر است. به این ترتیب، قبل از اینکه منجر به اثرات کیفی و زمان‌بر شود، می‌توان به سرعت در بررسی‌های دوره‌ای، ایرادات نقشه‌ها را شناسایی کرد.
- نظارت مستمر بر منابع نیز به عنوان راه‌حل چابک مؤثر برای رویارویی با تغییرات ساخت‌وساز انتخاب شد. بازرسی‌های منظم ممکن است منجر به شناسایی سریع آسیب ناشی از مشکلات مالی پیمانکار یا اجرای نادرست کار توسط پیمانکاران فرعی قبل از ایجاد هرگونه کار مجدد شود. علاوه بر این، تجزیه و تحلیل مستمر منابع، ناظران را در مورد موجودی منابع آگاه می‌کند و به منظور کاهش اثرات منفی تغییرات ناشی از برنامه ریزی نامناسب کالاها، تجهیزات و اجرای پروژه، امکان کنترل طرح تأمین را فراهم می‌کند.
- انعطاف‌پذیری گردش کار، مانند یک سیستم تحویل انعطاف‌پذیر، می‌تواند سرعت واکنش به تغییرات را افزایش دهد. باید یک فرایند کاری منعطف وجود داشته باشد تا به تیم پروژه کمک کند تا تغییرات جدیدی را که در نتیجه نیازهای جدید مشتری رخ داده است، بپذیرد. از سوی دیگر، قرارداد باید دارای بندها و انعطاف کافی برای پیش‌بینی اقدامات برای مقابله با افزایش هزینه‌های ناشی از نوسانات اقتصادی و تغییرات ناشی از مسائل مالی مشتری باشد.

در این بخش به ارائه پیشنهادهای آتی برای محققان پرداخته می‌شود:

- استفاده از سایر تکنیک‌های چندمعیاره و مقایسه نتایج آن‌ها با نتایج پژوهش حاضر

- استفاده از سایر عوامل دیگر به منظور جامعیت شاخص‌های استخراج شده
- مقاله حاضر نیز مانند سایر تحقیقات انجام شده دارای محدودیت‌هایی بود که ممکن است نتایج تحقیق را خدشه‌دار کرده باشد. از جمله این محدودیت‌ها عبارت‌اند از:
 - یکی از محدودیت‌های مهم این پژوهش، آشنایی اندک تعدادی از جامعه آماری و عدم آشنایی بسیاری از آنان با مفاهیم مدیریت چابک پروژه بود که روند انجام پژوهش را با کندی و محدودیت زمانی زیاد مواجهه نموده بود.
 - پژوهش حاضر با فرض استقلال بین معیارها صورت گرفته است که می‌تواند یک عامل محدودکننده باشد. پیشنهاد می‌شود پژوهش‌های آتی از روش ANP استفاده کنند که روابط بین معیارها و زیرمعیارها مورد توجه قرار گیرد.

References

- Ahmed, S., & Arocho, I. (2021). Analysis of cost comparison and effects of change orders during construction: Study of a mass timber and a concrete building project. *Journal of building engineering*, 33, 101856.
- Arefazar, Y., Nazari, A., Hafezi, M. R., & Maghool, S. A. H. (2022). Prioritizing agile project management strategies as a change management tool in construction projects. *International Journal of Construction Management*, 22(4), 678-689.
- Aziz, Z. (2018). Causes of change orders in the Jordanian construction industry. *Journal of building construction and planning research*, 6(04), 234.
- Bajjou, M. S., & Chafi, A. (2020). Empirical study of schedule delay in Moroccan construction projects. *International Journal of Construction Management*, 20(7), 783-800.
- Bektashi, Elahe and Kazeroni, Mohammad Ali (2019), investigation of the causes of rework in construction projects, the 7th national conference of applied researches in civil engineering, architecture and urban management and the 6th specialized exhibition of mass housing and building builders in Tehran province, Tehran. <https://civilica.com/doc/1037092>
- Conforto, E., Rebentisch, E., & Amaral, D. (2014). The building blocks of agility as a team's competence in project management.
- Han, F. (2013). Defining and evaluating agile construction management for reducing time delays in construction.
- Kazemi, A., Kazemi, M. H., & Katebi, A. (2021). Prioritizing of Factors Affecting Delays in Construction Projects in Iran. *Journal of Civil*

- and Environmental Engineering*, 51.1(102), 85-98. doi: 10.22034/jcee.2019.9096
- Lalmi, A., Fernandes, G., & Souad, S. B. (2021). A conceptual hybrid project management model for construction projects. *Procedia Computer Science*, 181, 921-930.
- Lee, J. S. (2023). Quantifying costs of the productivity loss due to schedule changes in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 30(1), 56-73.
- Ma, L., & Liu, C. (2018). Decomposition of temporal changes in construction labour productivity. *International Journal of Construction Management*, 18(1), 65-77.
- Marnada, P., Raharjo, T., Hardian, B., & Prasetyo, A. (2022). Agile project management challenge in handling scope and change: A systematic literature review. *Procedia Computer Science*, 197, 290-300.
- Marnewick, A. L., & Marnewick, C. (2019). The ability of project managers to implement industry 4.0-related projects. *IEEE Access*, 8, 314-324.
- Moaveni, S., & Shariatmadar, H. (2021). Ranking the Rework Causes in Iran's Construction Projects and Investigating the Effect of Lean Construction Techniques. *Amirkabir Journal of Civil Engineering*, 53(1), 127-148. doi: 10.22060/ceej.2019.14975.5801
- Nafe Assafi, M., Hoque, M. I., & Hossain, M. M. (2022). Investigating the causes of construction delay on the perspective of organization-sectors involved in the construction industry of Bangladesh. *International Journal of Building Pathology and Adaptation*.
- Owen, R., Koskela, L., Henrich, G., & Codinhoto, R. (2006). Is agile project management applicable to construction?. *IGLC*.
- Oyewobi, L. O., Jimoh, R., Ganiyu, B. O., & Shittu, A. A. (2016). Analysis of causes and impact of variation order on educational building projects. *Journal of Facilities Management*.
- Project Management Institute (PMI). (2017). PMI's pulse of the profession, 9th global project management survey.
- Rachid, Z., Toufik, B., & Mohammed, B. (2019). Causes of schedule delays in construction projects in Algeria. *International Journal of Construction Management*, 19(5), 371-381.
- Sanni-Anibire, M. O., Mohamad Zin, R., & Olatunji, S. O. (2022). Causes of delay in the global construction industry: a meta analytical review. *International Journal of Construction Management*, 22(8), 1395-1407.
- Savolainen, J. M., Saari, A., Männistö, A., & Kähkönen, K. (2018). Indicators of collaborative design management in construction

- projects. Journal of Engineering, Design and Technology, 16(4), 674-691.
- Senouci, A., Alsarraj, A., Gunduz, M., & Eldin, N. (2017). Analysis of change orders in Qatari construction projects. International Journal of Construction Management, 17(4), 280-292.
- Sohi, A. J., Hertogh, M., Bosch-Rekvelde, M., & Blom, R. (2016). Does lean & agile project management help coping with project complexity?. Procedia-social and behavioral sciences, 226, 252-259.
- Sträusser, G. (2015). Agile project management concepts applied to construction and other non-IT fields. Project Management Institute.
- VersionOne, T. R. (2017). 11th annual state of agile survey. CollabNet VersionOne, (s 3).
- Yllén Johansson, M. (2012). Agile project management in the construction industry: An inquiry of the opportunities in construction projects.
- Zhu, H., Hwang, B. G., Ngo, J., & Tan, J. P. S. (2022). Applications of smart technologies in construction project management. Journal of Construction Engineering and Management, 148(4), 04022010.

COPYRIGHTS

© 2023 by the authors. Licensee Modern Management Engineering Journal. This article is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0) (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

