



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

عنوان مقاله: شناسایی و اولویت بندی پیشران های تأثیرگذار بر آینده سازمان های

پروژه محور با استفاده از تکنیک کمیرا

راضیه کیخایی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی گرایش مدیریت پروژه دانشگاه قم، قم، ایران

ra.key93@yahoo.com

1

چکیده

در سال های اخیر، در پیرامون خود شاهد افزایش انواع پروژه ها و گرایش سازمان ها به سمت پروژه محور شدن هستیم. امروزه اکثر مهندسان و اقشار تحصیل کرده در چنین سازمان هایی مشغول به کار هستند. این سازمان ها برای حل مشکلات پیچیده و انجام انواع پروژه ها، خود را با شرایط موجودشان تطبیق می دهند و شاید برای انجام این کار نیازمند دانش بین رشته ای باشند. سازمان های پروژه محور برای هدایت نوآوری، ایجاد سازمانی پویا و از بین بردن ساختارهای سنتی و همچنین برای پیشرفت و بهبود یادگیری و ادغام دانش برای اداره بهتر سازمان ها کاربرد دارند. بنابراین به دلیل اهمیت سازمان های پروژه محور در دنیای امروزی، تحقیق حاضر به منظور شناسایی و رتبه بندی عوامل موثر بر این سازمان ها انجام شده است. جامعه آماری این پژوهش ۳۴ نفر از خبرگان فعال در بخش ها و مشاغل گوناگون از انواع سازمان های پروژه محور انتخاب شده اند. (تهران و کرج). این پژوهش از منظر مبنای فلسفی-تفسیری، از منظر جهت گیری کاربردی و از بعد هدف اکتشافی می باشد. برای شناسایی این پیشران ها از مرور پیشینه و مصاحبه با خبرگان این حوزه استفاده شده است. سپس به کمک آزمون بینم به غربال این پیشران ها پرداخته و بخشی از عوامل حذف و تعداد نهایی عوامل به ۱۵ عدد رسید. در نهایت با استفاده از تکنیک کمیرا به اولویت بندی و رتبه بندی این پیشران ها پرداخته شد. چهار عامل ۱- افزایش و تشدید تحریم ها ۲- تسهیم و به اشتراک گذاری دانش، ۳- اهداف واقعی و شفاف پروژه، ۴- منابع انسانی توسط تکنیک کمیرا انتخاب و نهایی شدند.

واژگان کلیدی: پیشران، سازمان پروژه محور، تکنیک تصمیم گیری کمیرا

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

مقدمه:

در دنیای امروزی پیرامون ما، اهمیت وجود سازمان ها و شرکت های پروژه محور بر کسی پوشیده نیست. آنها به بسیاری از نیاز های جامعه امروزی بشر را پاسخ می دهند و طیف وسیعی از انواع گوناگونی را در حوزه های مختلف شامل می شوند. همه روزه این سازمان ها و شرکت های چند پروژه ای در حال گسترش بوده و می توان پیش بینی کرد که موازی با آن، مدیریت پروژه در آینده ای نه چندان دور، جایگزین مدیریت عمومی شود. (رضایی نیک، ۱۳۹۰). می توان گفت که درآمد در این سازمان ها از اجرای موفق یک پروژه حاصل می شود. آنها ساختارهایی انعطاف پذیر و سریع داشته و تمرکز اصلی خود را بر مبنای تیم و نوع پروژه ای که دارند، بنا نهاده اند. تحقیقات قبلی در زمینه سازمان های پروژه محور نشان می دهد که بین ساختار سازمانی و میزان تغییرات در این سازمان ها رابطه مستقیم وجود داشته و این دو متغیر در میزان موفقیت این سازمان ها تأثیر گذار هستند. در بعد ساختاری بعد از اتمام پروژه ها، نیروی انسانی باید در مرزهای عملکردی خود هماهنگ شوند. متغیر بعدی میزان تغییر دانش است، هرچه میزان تغییر دانش در این سازمان ها برای انجام پروژه بالا رود، با یدم میزان ارتباطات و عمل کرد کارکنان نیز افزایش یا بد. (Jonas Soderlund, 2015). تحقیقات کلاسیک در زمینه ساختار سازمانی در این سازمان ها از دهه ۱۹۶۰ به بعد صورت پذیرفته است و در سال ۱۹۶۷ نیز مطالعات کلاسیک ادغام و تمایز کار توسط تامپسون در مورد وابستگی متقابل و ساختار سازمانی به چشم می خورد. در یک سازمان پروژه محور، پروژه ها به تفکیک فعالیتی که انجام می دهند به سه گروه تقسیم می شوند. ۱- پروژه های تجاری ۲- پروژه های توسعه ای ۳- پروژه های تغییر (soderlund, 2005). در نتیجه مدیریت تغییرات یک عامل کلیدی برای موفقیت این سازمان ها در دراز مدت خواهد بود. این امر عاملی تعیین کننده برای عملکرد سازمان نیز خواهد بود.

PBO^۱ یا POO^۲ ها را می توان به عنوان سازمانی مطرح کرد که:

- ❁ مدیریت توسط پروژه ها را به عنوان یک استراتژی تعریف می کنند.
- ❁ از ساختارهای موقت برای عملکرد فرآیندهای پیچیده استفاده می کنند.
- ❁ نمونه های مختلف کار را در انواع متفاوت پروژه ها مدیریت می کنند.
- ❁ دارای ساختارهای دامی خاص برای ارائه توابع یکپارچه هستند.
- ❁ الگوی مدیریت جدید را اعمال می کنند. دارای فرهنگ صریح مدیریت پروژه هستند.

این سازمان ها نه تنها به عنوان ابزاری برای انجام فعالیت های پیچیده کاربرد دارند، بلکه می توانند گزینه ای استراتژیک برای افزایش ارزش در سازمان شوند. با استفاده از مدیریت پروژه ها می توان به اهداف ذیل رسید:

۱- تمایز سازمانی و عدم تمرکز مسئولیت مدیریت

¹ Project based organization

² Project oriented organization



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

۲- تضمین کیفیت توسط تیم پروژه

۳- شفافیت اهداف پروژه و برنامه ریزی دقیق برای حصول بهترین نتیجه نهایی

۴- افزایش یادگیری سازمانی با اجرای پروژه های گوناگون.

در آبان ماه سال ۱۳۹۸، آماري توسط معاون هماهنگي و امور اقتصادي وزير کشور (آقای بابک دین پرست) در مورد پروژه های موجود در ایران اعلام شد. وی بیان کرد که حدود ۸۷ هزار طرح و پروژه نیمه کاره در ایران وجود دارد که نیازمند بودجه ۸۰۰ هزار میلیارد تومان است. که از این تعداد ۸۱ هزار پروژه استانی و حدود ۶ هزار پروژه ملی می باشد.

در سال ۱۴۰۰، حدود ۶ پروژه عظیم آزاد راهی خواهیم داشت که ۱۸ هزار کیلومتر بزرگراه و حدود ۲۴۰۰ کیلومتر آزاد راه خواهد بود. از طرح های نیمه کاره، می توان به راه آهن لرستان به خوزستان، توسعه بندر شهید بهشتی چابهار، آزاد راه همت به کرج، متروی پرند به هشتگرد، آزاد راه ارومیه به تبریز و آزاد راه تهران-شمال اشاره کرد. انجام این پروژه ها چه توسط دولت و چه توسط بخش خصوصی انجام شود، حکایت از پرکاری و اهمیت سازمان ها و شرکت های پروژه محور خواهد داشت. بنابراین هر تحقیق و پژوهشی در حیطه های فعالیتهای این سازمان ها می تواند در اندام جام به تر فعالیت های آنها کمک کننده باشد.

بیان مسئله:

جهان امروز یک محیط رقابتی شدید را برای انواع سازمان ها و شرکت ها پدید آورده است. برای داشتن جایگاه معقول با وجود رقابت های داخلی و خارجی، شرکت ها و سازمان ها موظف هستند که به تمام ابعاد درونی و بیرونی تاثیرگذار در موفقیت خود توجه کنند، تا با کشف نقاط قوت، آنها را افزایش و تبدیل به فرصت های بهینه کنند و با شناسایی ضعف ها و برطرف کردن آنها بتوانند به پیشرفت روزافزون دست یابند. سازمان های پروژه محور هر روز در حال درگیر شدن و سروکار داشتن با پروژه های جدید در زمینه های مختلف هستند، بنابراین آنها یکی از گزینه های اصلی، سریع و انعطاف پذیر برای مدیریت دانش خواهند بود. آنچه که به عنوان چالش برای این سازمان ها می توان بیان کرد، فراوانی و اطلاعات جدید و حجم بالای وظایف است.

امروزه توجه به فعالیت های مدیریت پروژه گسترش یافته است به نحوی که می توان گفت؛ تصور سازمانی که وارد حوزه مدیریت پروژه نشده باشد، بسیار مشکل است. (مایلر، ۲۰۰۸). سازمان های سنتی موجود برای یافتن قدرت رقابتی با سازمان های هم ردیف خود و نیز امکان ثبات و استواری در کسب و کار خود در محیط های پرتلاطم بازار های امروزی، به سمت پروژه محور گرایش پیدا خواهند کرد. هرچه این سازمان ها انواع مختلف پروژه را در سبب اجرایی پروژه های خود قرار دهند، پیچیدگی کار مدیریتی آنها

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

افزایش خواهد یافت، بنابراین برای موفقیت در نتیجه نهایی پروژه ها، دستیابی به اهداف اصلی پروژه نیازمند ساختارهای یکپارچه و یک مرکز استراتژیک، دفتر کار و یک تیم تخصصی هستند.

اهمیت این سازمان ها از آنجایی مشخص می شود که این سازمان ها، هماهنگی و اجرای فعالیت های پروژه را تسهیل می کنند. زیرا محیطی ایجاد می کنند که باعث افزایش تعاملات بین اعضای تیم با حداقل میزان اختلال، هم پوشانی و درگیری می شود. بنابراین در این سازمان ها مدیریت پروژه جایگاه مهمی دارد. زیرا با وجود مدیر پروژه می توان اطمینان حاصل کرد که پیشرفت پروژه به درستی ردیابی و در زمان های معین گزارش می شود. این اطلاعات نه تنها برای ردیابی پیشرفت بسیار ارزشمند هستند، بلکه به مشتریان سازمان کمک می کنند تا اعتماد سایر ذینفعان را در سازمان خود جلب کنند و به این طریق نظارت ساده ای را بر پیشرفت پروژه برای آنها فراهم خواهند کرد. این سازمان ها در حوزه های گوناگون صنعت اعم از خودرو سازی، فناوری اطلاعات و ارتباطات، ساختمان سازی و عمرانی، رسانه ها، استارت آپ ها و حتی حوزه های نفت و گاز و صنایع دفاعی فعالیت دارند. به دلیل وجود این صنایع در کشور و همچنین قرار گرفتن گروهی از آنها در دسته صنایع و تولید محصولات و خدمات استراتژیک، پرداختن به جوانب مختلف این سازمان ها حائز اهمیت خواهد بود.

4

اهمیت موضوع:

برخی از ضرورت های تحقیق پیشرو عبارتند از:

۱- فعالیت این سازمان ها در حوزه صنایع و محصولات استراتژیک و دانش محور

۲- مشکلات و چالش های این سازمان ها در بخش های مختلف اعم از منابع انسانی، تامین مالی، تحریم ها

۳- تاثیر بهبود و پیشرفت این سازمان ها در رشد و پیشرفت اقتصادی کشور.

۴- نقش شکوفایی این سازمان ها در رشد صناعی مانند ساخت و ساز، خودرو، فناوری اطلاعات و..

۵- نقش رشد و پیشرفت این صنعت بر تولید علم و بهبود روند اشتغالزایی و تولید دانش

اهداف و فرضیه ها:

از آنجایی که ماهیت این پژوهش اکتشافی است، فرضیه نخواهیم داشت و همچنین برای استخراج عوامل کلیدی از پارادایم اثباتی استفاده شده است. آنچه در این بخش مطرح می شود، این سوال است که: پیشران های موثر بر آینده سازمان های پروژه محور چه هستند؟ بنابراین اهداف این پژوهش به شرح زیر خواهد بود:

۱- شناسایی پیشران های موثر بر آینده سازمان های پروژه محور

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

۲- غربال و تقلیل این پیشرانها به مهمترین عوامل

۳- اولویت و رتبه بندی این پیشرانها با استفاده از تکنیک تصمیم گیری کمیرا

ادبیات نظری و پیشینه :

در این بخش ابتدا به تعاریف کلمات کلیدی پرداخته و سپس پیشینه‌ی پژوهش می‌شود.

پیشران: عوامل تأثیرگذار بر روندها و رویدادها و اقدامها و تصاویر که ممکن است آینده‌های متمایزی پدید آورند.^۴

سازمان پروژه‌محور: (Arthur&Defillippi) در مورد شرکتها و سازمانهای پروژه‌محور بیان داشته‌اند که این سازمانها عمل کرد تولید را در یک محیط سازماندهی موقت، مدیریت می‌کنند. به عنوان مثال: صنایع فرهنگی (تولید فیلم و تئاتر) و نیز خدمات حرفه‌ای (روابط عمومی و مدیریت رویدادها). طبق تعریف PMBOK، سازمانهای مبتنی بر پروژه یا PBO به سازمانهایی اشاره دارند که سیستمهای موقتی را برای انجام کارهای خود ایجاد و انتخاب می‌کنند. در این سازمانها بر اساس نوآوریهای سریع که مورد نیاز سازمان است، مشاغل مناسب با نیاز سازمان تعیین خواهد شد. صنایعی مانند ساخت و ساز، هوا و فضا، انواع سرگرمیهای نرم‌افزاری و... با تقسیم شدن به پروژههای مختلف کار خود را در سازمان آغاز می‌کنند. در این سازمانها یک ساختار عملکردی برای سازماندهی کار بر اساس تخصصهایی مانند بازاریابی و امور مالی ایجاد می‌شود. در نتیجه یک مدیر باید ساختار مبتنی بر پروژه را تصویب کند تا کارآیی سازمان بهبود یابد. اجرای مدیریت مبتنی بر پروژه باعث افزایش پاسخگویی به نیاز مشتریان و دینفعان شده و این امکان را به سازمان خواهد داد تا به سرعت خود را با تغییرات بازار سازگار کند.

5

ردیف	نام نویسنده	تعریف
۱	هوبدای ^۵	سازمان پروژه‌محور، "سازمانی است که پروژه‌ها واحد اصلی تولید، نوآوری و رقابت است که هیچ رابطه‌ی رسمی و وظیفه‌ای بین مرزهای پروژه دیده نمی‌شود.
۲	لینکویست ۲۰۰۴	سازمان پروژه‌محور، سازمانی است که نهایت اولویت با پروژه است و اکثر کارهای خود را در قالب پروژه انجام می‌دهد.
۳	ویتلی ۲۰۰۶	سازمانی که کارهای خود را در قالب پروژههای مجزا سازماندهی می‌کند به نحوی که افراد ماهر و توانمند را برای انجام کارهای ابداعی و پیچیده برای اهداف و مشتریان مختلف سازماندهی میکنند. این تعریف به دلیل نادیده گرفتن ماهیت کار از جامعیت برخوردار نیست.
۴	سودرلوند ۲۰۰۰	سازمان پروژه‌محور سازمانی است که در آن کارکنان با سازمان رابطه‌ی استخدامی دائم، اما با پروژه رابطه‌ی استخدامی موقتی دارند.
۵	پاکندورف ۲۰۰۲	در کار پروژه‌محور، وابستگی اولیه کارکنان پروژه به سازمان است و پروژه ماهیتی

⁴ Fa.wiktionary.org

⁵ Hobday, 2000, p, 187

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

روتین دارد.		
سازمان‌هایی که به‌طور مداوم و مستمر با پروژه‌ها درگیرند، در نتیجه دیگر طبیعت از ساختارهای سنتی جوابگو نبوده و توجه به ساختارها و سازمان‌های نوظهور بسیار حائز اهمیت و حیاتی است.	گاریس	۶
در این سازمان‌ها مدیریت بر مبنای پروژه، غالب فضای مدیریتی آن است. و در آن بخش مهمی از وظایف شرکت در قالب واحدهای سازمانی موقتی که برای برآوردن نیاز یک مشتری ایجاد شده‌اند، انجام می‌شوند.	میتسورو	۷

تکنیک تصمیم‌گیری کمیرا^۶:

تکنیک کمیرا در نوامبر ۲۰۱۴ توسط کری لوواس، زاو ادسکاس، کساوارا و دادلو^۷ طی مقاله ای در نشریه world scientific ارائه شد. این روش جزو تکنیک‌های تصمیم‌گیری چند معیاره می‌باشد که برای تعیین اولویت معیارها و وزن معیارها مورد استفاده قرار می‌گیرد. تعیین وزن معیارها برای حل مسائل با چندین معیار، مشکلات متعددی را ایجاد می‌کند که نتیجه‌ی آن صحت ارزیابی‌ها را خدشه دار می‌نماید. برای تعیین وزن معیارها روش‌های متعددی همچون AHP, SWARA, FARE و روش‌های دیگری مطرح شده‌اند. مزید این روش این است که اجازه می‌دهد همزمان برای تعیین وزن معیارها از گزینه‌های جایگزین استفاده کنیم. این روش به‌ویژه هنگامی که گروه‌های جداگانه‌ای وجود دارد، بسیار کارآمد است. در نتیجه ما باید وزن معیارها را در هر گروه تعیین کنیم. به عنوان مثال، در شرایطی که ترکیبی از ارزیابی‌های خارجی و داخلی سازمان با گزینه‌های خاص وجود دارد، این روش مفید و کمک کننده خواهد بود.

پیشینه:

در سال ۲۰۱۹ پژوهی توسط آفر و مردیت^۸ با عنوان شیوه‌های پشتیبانی موثر برای تعیین هدف (ذبنفعان) در پایان پروژه انجام شد. هدف از آن، آشنایی منحصر به فرد اصول پشتیبانی سازمانی برای دستیابی به اهداف پروژه بوده است. این پژوهش به صورت کیفی و اطلاعات آن از طریق مصاحبه با ۱۷ مدیر ارشد انجام شده است. نتایج نشان می‌دهد که پشتیبانی مستمر در مراحل مختلف یک پروژه، تاثیر مثبت و مستقیم بار سیدن به اهداف تعیین شده پروژه دارد.

پژوهش دیگری توسط آلیوآ و سیمون^۹ در سال ۲۰۱۷ با عنوان گام‌های مدیریت زمان در سازمان‌های در حال تحول به سمت پروژه محور، مطالعه موردی در دو کشور متفاوت و چند ملیتی انجام شده است. این پژوهش در شرکت خودروسازی در کشور آلمان و فرانسه صورت گرفته و حدود ۳/۵ سال به طول انجامیده است. داده‌ها از طریق مصاحبه با ۵۷ صاحب‌شونده، توسط هر یک از

⁶KEMIRA Technique

⁷ Aleksandras krylovas , Edmundas Kazimieras Zavadaskas ,Natalia Kosareva ,Stanis Dadelo

⁸ Ofer zwikael & Jack meredith

⁹ Fanny simon & hala alioua

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

محققین در هر دو کشور به صورت مجزا جمع آوری شده است. نتایج نشان می دهد که افراد و نیروی انسانی تمایل زیادی به ساختن ظرفیت ایجاد دانش جدید و گسترش آن در سطوح مختلف سازمان دارند. در این بین واکنش اعضای تیم با تغییرات و دانش بررسی شد و مشخص شد که افراد سازمان به سمت تطبیق با تغییرات محیط خود پیش می روند. در نتیجه تفاوت فرهنگ ها به دلیل چند ملیتی بودن نیروی انسانی این شرکتها، تاثیر بر وفق دادن آنها با تغییرات ایجاد شده در شرکتها نداشت و همه ی کارکنان سعی می کرد تا خود را با تغییرات همسو سازند. وانگ و همکارانش^{۱۰} در سال ۲۰۱۷ پژوهشی با عنوان نقش مدیریت پروژه در رشد پایدار سازمانی بنگاه های مبتنی بر فناوری انجام دادند. این پژوهش یک تحقیق اکتشافی و داده های آن از طریق مصاحبه ساختار یافته از ۶۰ متخصص در این حوزه انجام استفاده شده است. در این پژوهش چارچوب رشد سازمانی مدیریت CSF شده است. برای بررسی ادبیات و شناسایی معیارها از روش پروژه در سه سطح استخراج گردیده است. سطح شخصی، تیمی و سازمانی. نتایج نشان می دهد که برای رشد پایدار سازمانی باید به عامل ارتباطات بین اعضای تیم و نیز نوآوری توجه کرد. همچنین نتایج حاصل از مصاحبه نیز به عوامل رهبری، کنترل فرآیند و ارتباطات در رشد پایدار سازمانی اشاره کرده است.

7

در سال ۲۰۱۷ پژوهش دیگری با عنوان فرهنگ سازمانی و انتقال دانش در سازمان های مبتنی بر پروژه که بر پایه بینش های نظری از یک شرکت ساختمانی چینی توسط میراگلیا و ویهوی وی^{۱۱} انجام شد. این پژوهش به صورت مطالعه موردی و تحقیقات میدانی بر روی یک شرکت ساخت و ساز در کشور چین انجام شده است. جمع آوری داده ها به صورت مرور ادبیات و مصاحبه های نیمه ساختار یافته صورت گرفته است. نتایج این پژوهش در سطوح پایین سازمان نشان می دهد که افراد با چالش اهمیت نوع دانش قابل انتقال مواجه هستند و نیز ممکن است دانش به اشتراک گذاشته شود و یا احتکار شود. و نیز چه مقدار از انتقال و یا احتکار دانش قابل قبول خواهد بود. همچنین این پژوهش مشخص کرد که فرهنگ سازمانی بر درک افراد از اقتدار دانش و ترجیحات آنان برای تشخیص مکانیسم های خاص انتقال دانش موثر است.

در مقاله دیگری که توسط ماکسیم میترو^{۱۲} و همکاران با عنوان به سمت طراحی سازمانی برای سازمان های پروژه محور که در سال ۲۰۱۶ منتشر شده است در مورد سازمان های پروژه محور این چنین آمده است. این پژوهش با استفاده از روش کیفی و به صورت مقطعی انجام شده است. دستیابی به مدل و گزینه ها از طریق بررسی ادبیات مربوط به سازمانها صورت گرفته است. این پژوهش با بررسی ادبیات پژوهش در زمینه طراحی سازمانی در سازمان های پروژه محور به شناسایی عوامل موثر بر طراحی سازمانی در این سازمانها پرداخته است. استراتژی سازمانی، فرآیند، رفتار، ساختار و منابع انسانی عواملی هستند که در طراحی سازمانی ایفای نقش می کنند.

در پژوهش دیگری که در سال ۹۸ توسط زاهدی و همکاران انجام شده در خصوص سازمانهای پروژه محور با عنوان شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس آموخته ها در سازمانهای پروژه محور نظامی، آمده است؛ سازمان های پروژه محور اغلب در چندین پروژه

¹⁰ Nannan Wang, Shengnan Yao, Guobin Wu, Xiaoyan Chen

¹¹ Stefano Miraglia, Yihui Wei

¹² Maxim Miterov, Mauro Mancinit, Rodney Turner

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

به طور همزمان درگیر هستند. این پروژه ها ممکن است با یکدیگر مرتبط باشند، لذا تسهیم دانش ضروری می یابد. پروژه هایی که به نظر مستقل و مجزا برسند، ممکن است بر سر منابع، جلب توجه و تعهد بیشتر رقابت کنند. برخلاف سازمان های ماتریسی و وظیفه ای، سازمان های پروژه محور تنها سازمان هایی هستند که عامل اصلی تولید و رقابت در آنها پروژه می باشد. پروژه ها تلاش جداگانه ای هستند که در برخی از موارد از نظر جغرافیایی از هم دور می باشند. سازمان های پروژه محور علاقه شدیدی به استقلال و عدم تمرکز دارند و از انفصال و جزیره ای بودن استقبال می کنند. نتایج این پژوهش با موارد مشابه آن نشانگر این موضوع می باشد که اگر چه نحوه طبقه بندی موانع در تحقیقات مختلف تفاوت دارد اما موانع سازمانی بالاترین اهمیت را دارا می باشند و سه عامل فرهنگ سازمان، ساختار سازمان و راهبرد سازمانی در این حوزه مهم ترین عوامل برای موفقیت یا شکست فرآیندهای مدیریت دانش میباشند. دانش در حال حاضر یک نیروی محرک اصلی برای تغییرات سازمانی و ایجاد ثروت بوده و مدیریت دانش کارا یک منبع مهم افزایش مزیت رقابتی و یک کلید برای موفقیت سازمانهای مدرن است. پیاده سازی مدیریت دانش به طور مؤثر، مستلزم شناخت چالشهایی است که مانع از اجرای موفق آن می باشد. در سازمان های پروژه محور، موانع سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار میباشند؛ زیرا این موانع باعث تشدید موانع در بخشهای دیگر بخصوص بخش موانع فردی و ساختاری می شود. برای بهبود موانع سازمانی باید سه عامل اصلی یعنی فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی و راهبرد سازمان با اهداف مدیریت دانش سازگار بوده و از مدیریت دانش حمایت کنند. فرهنگ سازمان، باید انگیزه افراد را برای تولید و توزیع دانش ارتقا بخشد. در حوزه فناوری، ضعف در یکپارچه سازی مدیریت دانش و عدم آموزش افراد بزرگترین مانع می باشد. آنچه در این حوزه اهمیت دارد این موضوع است که فناوری با توجه به نیازهای سازمان تهیه شده و با فناوری های موجود هماهنگ باشد. آموزش افراد در حوزه فناوری باعث می شود افراد نسبت به استفاده از فناوری ترس نداشته و باخشنودی از فناوری های موجود استفاده کنند.

8

در پژوهشی که در سال ۱۳۹۷ توسط خلقتی و کبری با عنوان ساختار سازمانی پروژه محور؛ عوامل بحرانی و نکات کلیدی در موفقیت سازمان های پروژه محور انجام شده است، تعریفی این گونه از این سازمان ها آمده است. سازمان هایی که تأکید زیادی بر پروژه دارند و اکثر فعالیت های خود را در قالب پروژه مدیریت می نمایند، سازمان های پروژه محور نامیده می شوند. اینگونه سازمان ها سیستم های موقتی را برای انجام وظایف پروژه ایجاد می نمایند. سازمان های پروژه محور در سال های اخیر به عنوان یک ساختار سازمانی در حال ظهور برای ادغام منابع فکری متنوع و تخصصی مورد توجه زیادی قرار گرفته است.

در این پژوهش، بیست عامل که در عدم موفقیت پروژه ها نقش داشتند، مشخص شدند این عوامل عبارتند از: ۱- تشریفات مناقصه

۲- ضعف سیستم انگیزشی کارکنان ۳- خروج نیروهای متخصص از پروژه ها و بدنه ای اجرایی ۴- مدیریت نامناسب و عدم اجرای روند ۵- کمبود دانش و تخصص مدیر پروژه ۶- تأخیر در جذب نیروهای متخصص ۷- تأخیر در تصویب کارها ۸- موانع از سوی دولت ۹- تحریم های اقتصادی ۱۰- مشکلات موجود در نقل و انتقال پول به خارج از کشور ۱۱- تفاوت نرخ ارز ۱۲- تفاوت نرخ تعدیل و تورم

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

واقعی ۱۳-افزایش در قیمت مواد و تجهیزات ۱۴-عدم تأمین بودجه برای طرح در زمان مناسب ۱۵-کمبود یا فقدان تجهیزات و ماشین آلات و تدارکات ۱۶-عملکرد نامناسب پیمانکاران ۱۷-تأخیر در پرداخت مطالبات پیمانکاران ۱۸-دوباره کاری ها در پروژه ها و تکرار اشتباهات گذشته ۱۹-عملکرد نامناسب کارفرما ۲۰-کمبود دانش فنی و مهندسی در زمینه اجرای پروژه نتایج این پژوهش بیان می دارد که پرداختن به عواملی نظیر ساده سازی فرآیندهای اداری و دوری از بوروکراسی و کوتاه کردن زمان برگزاری مناقصات، بکارگیری سیاستهای تشویقی برای ایجاد انگیزه در مدیران و کارکنان و جلوگیری از خروج نیروهای متخصص از پروژه ها و بدنه اجرایی، وجود ساز و کارهایی برای شناسایی و انتخاب پیمانکاران قوی و متعهد، تلاش در زمینه خنثی کردن تحریم ها و کاهش اثر آن، وجود تیم مدیریت پروژه قوی، کارآمد و با دانش، و نظارت بر عملکرد آنها، پیاده سازی سیستم پیمانکاران و کارفرمایان و استفاده از نیروهای متخصص و متعهد در پروژه، هماهنگی و همکاری نهادهای مهم و موثر اجرایی کشور در راستای کاستن از چالش ها، اتخاذ تصمیمات لازم از سوی مسئولین ذیربط برای مسائل نقل و انتقال پول به خارج و عموماً تأمین مالی پروژه بطور مناسب می تواند از مهمترین عوامل دخیل در موفقیت پروژه ها باشد. با توجه به مصاحبه های انجام شده با مدیران طرحها در مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران باید گفت که برگزاری دوره های آموزشی برای مدیران پروژه ها در صنعت نفت و آشنا کردن آنها با عوامل موثر بر عدم موفقیت پروژه ها بویژه عوامل محیطی و مدیریتی می تواند گامی موثر در جهت کاهش احتمال عدم موفقیت اجرای پروژه ها باشد.

9

روش تحقیق

تحقیق حاضر از منظر مبانی فلسفی، پراگماتیسم، از بعد جهت گیری: کاربردی، از منظر روش شناسی: کمی و از حیث هدف اکتشافی است.

همچنین روش مورد استفاده در این تحقیق کمی می باشد. از منظر مدل الماس پوپر، روش های کمیرا در بعد تعاملی قوی می باشد. مراحل تحقیق حاضر عبارتند از:

۱- شناسایی و استخراج پیشران های کلیدی اثر گذار روی آینده سازمان های پروژه محور

۲- غربال پیشران های کلیدی با آزمون بینم.

۳- انتخاب عدم قطعیت های نهایی تحقیق از طریق تکنیک کمیرا

جامعه نظری تحقیق حاضر، خبرگان و کارشناسان فعال در زمینه سازمان های پروژه محور هستند که با استفاده از روش نمونه گیری قضاوتی انتخاب خواهند شد.

روش گردآوری داده ها نیز به صورت کتابخانه ای، میدانی، مصاحبه و پرسشنامه بوده است.

بازه زمانی پژوهش حاضر، در قسمت جمع آوری داده ها مربوط به سال ۱۳۹۹ بوده است. قلمرو تحقیق نیز سازمانها و شرکت های پروژه محور

بوده اند. در نهایت قلمرو موضوعی پژوهش نیز حوزه برنامه ریزی استراتژیک می باشد.

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

جدول مربوط به مشخصات خبرگان

تعداد	سازمان
۳	صنعت ساختمان (شرکت عمران ساخت بستاب) تهران و yamam sazaeh
۳	فناوری اطلاعات (سازمان فاوا شهرداری کرج)
۳	حوزه نفت و گاز (تهران)
۷	خودرو سازی (ایران خودرو، سایپا، قطعه سازی کروژ)
۳	رسانه (سازمان صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران) تهران
۴	مپنا (کرج و تهران)
۳	شهرداری منطقه ۴ کرج
۳	خانه استارت آپ کرج
۳	انجمن مدیریت پروژه ایران
۲	اساتید دانشگاه (دانشگاه تهران)

10

پایایی و روایی تحقیق:

در انجام یک پژوهش، سوالی که ذهن را درگیر خواهد کرد، این است که چگونه پژوهشگر می تواند اطمینان یابد که ابزار گردآوری داده ها، داده های مورد نیاز وی را گردآوری کرده است. برای این منظور دو مقوله روایی و پایایی مطرح می شود. روایی این موضوع را مورد بررسی قرار می دهد که آیا پرسش ها و مولفه های مورد نظر، متغیر و یا سازه مورد نظر را اندازه گیری می کند؟ اما پایایی به ثبات اشاره دارد و به این مفهوم است که ابزار مورد استفاده در هر بار آزمایش، نتیجه یکسانی را گزارش می کند. (دانایی فرد و کاران، ۱۳۹۲)

در قسمت غربالگری پیرانشانها، آزمون دارایی روایی صورت می گیرد، زیرا خبرگان آن را تایید کرده اند. چون روایی صورتی (منطقی) خود به دو نوع ظاهری و محتوایی تقسیم بندی می شود، می توان گفت در این پژوهش روایی صورتی و از نوع ظاهری می باشد. در بخش بعدی که از تکنیک کمپرا استفاده شده است، به دلیل وجود پرسشنامه استاندارد و مختص این تکنیک، می توان گفت که روایی این بخش نیز تایید شده است.

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

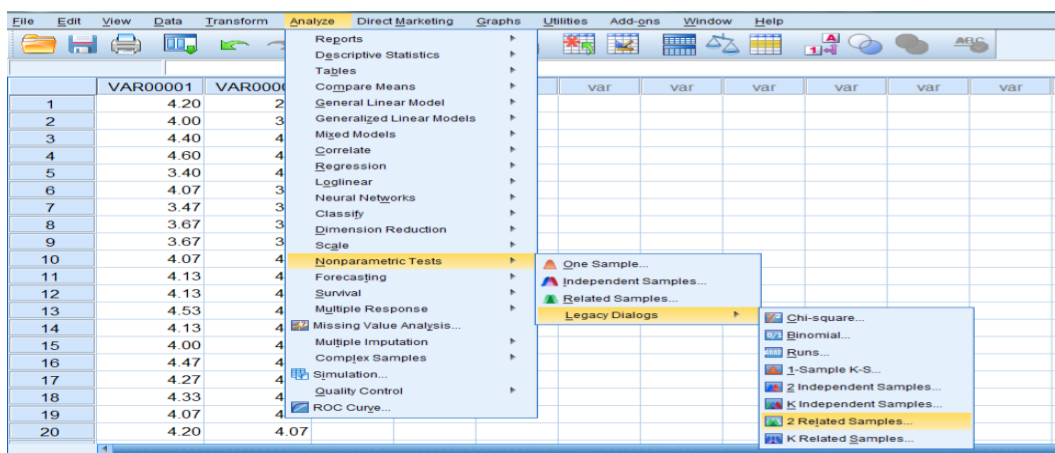
تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

برای پایایی نیز به دلیل نرمال نبودن داده‌ها از آزمون ناپارامتریک ویلکاکسون استفاده شده است. در سطح معنی داری ۵٪ یا همان آزمون بررسی شده است. و به دلیل اینکه تعداد خبره‌ها کم و گروه‌های مورد پرسش از هم جدا اما به یکدیگر وابستگی P-value داشتند دلیل دیگری بود که از این آزمون استفاده شد. برای هر کدام از سوالات مطرح شده دو گروه آزمون ویلکاکسون به صورت اطلاعات و داده‌های جفت شده استفاده شد. که نتایج زیر به دست آمد. در هر جفت سوال میانگین هر دو گروه مقایسه شد و میانگین گروه اول با گروه دوم تفاوت معنی داری نداشت و زیر ۵ درصد بود. در همه سوالات با این آزمون، میانگین‌ها بررسی شده و نسبتاً نزد یک و سوالات پایایی مناسبی داشت.

در شکل‌های ذیل مراحل انجام آزمون ویلکاکسون را از طریق spss مشاهده می‌کنید.

11

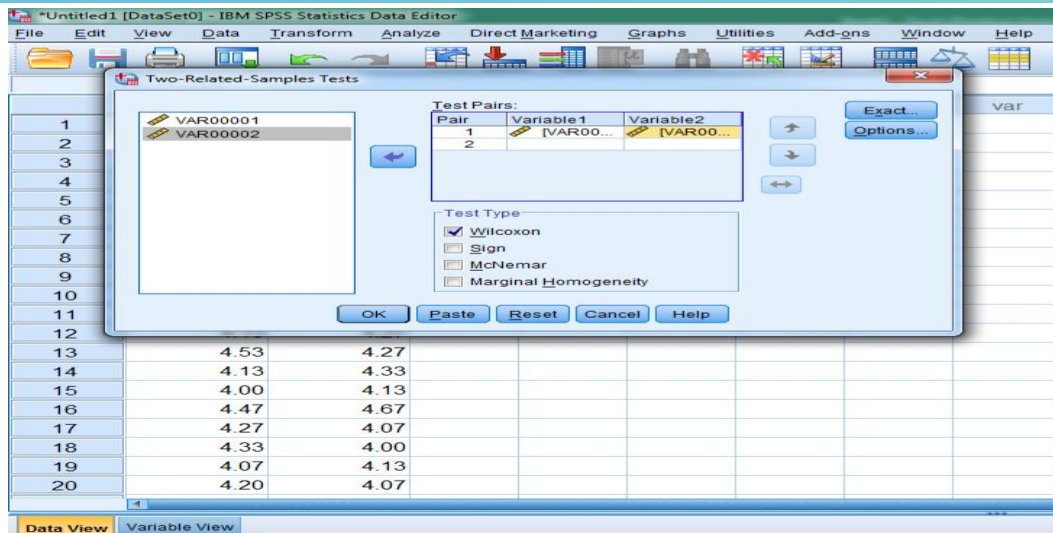
تصویر ۱



تصویر ۲

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰



12

یافته‌ها:

در ابتدا عوامل تاثیر گذار بر آینده سازمان‌ها و شرکت‌های پروژه‌محور با استفاده از مرور ادبیات تحقیق و نیز مصاحبه با خبرگان استخراج شده که تعداد آنها ۳۰ عدد می‌باشد و سپس بر مبنای این پیشرانها پرسشنامه‌ای تدوین و در اختیار ۳۴ نفر از خبرگان قرار گرفت و تمام خبرگان به تمام سوالات پرسشنامه پاسخ دادند. پس از تکمیل پرسشنامه توسط خبرگان، با استفاده از نرم افزار SPSS و آزمون دوجمله‌ای بینم به سطح معناداری عوامل پرداخته شد. این آزمون یک آزمون ناپارامتریک است که بر اساس مبنای قرار دادن یک مقدار به بررسی موفقیت و یا عدم موفقیت پرداخته می‌شود. منظور از موفقیت و یا عدم موفقیت وجود و یا عدم وجود یک متغیر در حوزه مورد بررسی پژوهش می‌باشد. بنابراین با بررسی کلی عوامل در نرم افزار SPSS و در سطح معناداری ۰.۵ درصد ۱۵ عامل حذف و فقط ۱۵ عامل مورد پذیرش نهایی قرار گرفت. برای سنجش پایایی هم از آزمون ناپارامتریک ویلکوکسون استفاده شده است. پرسشنامه در دو مرحله بین پاسخ دهندگان توزیع شد که همبستگی نتایج در هر دو مرحله بالا بود. این نتایج در سطح معناداری ۰/۰۵ بررسی شد و نتایج از همبستگی بالایی برخوردار بود. در جدول زیر استخراج پیشران‌ها را از مرور ادبیات پژوهش و مصاحبه مشاهده می‌کنید.

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

جدول استخراج پیشران ها از مرور ادبیات و پیشینه و مصاحبه با خبرگان

نویسندگان	عنوان	پیشران ها
<p>۱- امیرحسین پور جباری خامنه ۲- بقراطی، شامی، مانیان ۳- رضا محمدی ۴- مریم رحیم زاده ۵- ون و کیانگ ۱۳</p>	<p>۱- تأثیر مدیریت دانش بر ارتقای عملکرد پروژه (۱۳۹۸) ۲- طراحی چارچوب مفهومی حکمرانی دانش در سازمانهای پروژه محور (۱۳۹۸) ۳- بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمانهای پروژه محور (۱۳۹۷) ۴- پیاده سازی مدیریت دانش در سازمانهای پروژه محور عمرانی (۱۳۹۷) ۵- هماهنگی و اشتراک دانش در سازمان های مبتنی بر پروژه های ساختمانی ۲۰۱۶</p>	<p>۱- نگهداری، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش</p>
<p>۱- سجاد باقری و محمدرضا لطفی ۲- سید سعید میر حسینی، عادل آذر، امیر افسر و سعید جهانیان</p>	<p>۱- الگویی جهت اجرای فرآیند مدیریت ریسک در پروژه های نفتی با بهره گیری از استاندارد PMBOK (۱۳۹۵) ۲- طراحی مدل کنترل ریسک پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع انسانی ERP با رویکرد نظریه داده بنیاد (۱۳۹۸)</p>	<p>۲- استفاده از سیستم های اطلاعاتی یکپارچه و سیاستهای مرتبط با کنترل ریسک</p>
<p>۱- سمیه عبادی، احمد علی بابایی ۲- سعید هداوند</p>	<p>۱- شناسایی و ارزیابی شایستگی های فردی، رفتاری و تکنیکی مدیر پروژه در موفقیت پروژه در سازمانهای پروژه محور. ۱۳۹۷ ۲- شایستگی های مورد نیاز مهندسان در سازمانهای پروژه محور. ۱۳۹۷</p>	<p>۳- شایستگی های مدیران پروژه</p>
<p>مهسا خلقتی، حامد فاضلی کبریا</p>	<p>ساختار سازمانی پروژه محور، عوامل بحرانی و نکات کلیدی موفقیت در سازمانهای پروژه محور. ۱۳۹۷</p>	<p>۴- ساختار سازمانی</p>
<p>۱- مصطفی جعفری، نورالدین گندمی، عبدالله ارحام ۲- بهمنی و عالی پناه</p>	<p>۱- تأثیر قراردادهای EPC در کاهش تأخیرات ۱۳۹۵. ۲- ریسک استفاده از قراردادهای مشارکت عمومی و خصوصی در حوزه پروژه های فناوری اطلاعات و ارتباطات. ۱۳۹۸</p>	<p>۵- چگونگی تنظیم قراردادها</p>
<p>۱- امیرناصر سجادی، ۲- مهدی خیراندیش، ارشیا خدایی، علیرضا محمدی</p>	<p>۱- عوامل تأثیر گذار بر اثربخشی کار تیمی در سازمانهای پروژه محور. ۱۳۸۸ ۲- مدل جامع عوامل موثر بر کار تیمی اثر بخش در بستر سازمان و مقیاس های سنجش آن. ۱۳۹۴</p>	<p>۶- اثربخشی کار تیمی</p>
<p>سیف، زمانی، شجاعی و مقدم</p>	<p>بازاریابی کارآفرینانه، قابلیت های بازاریابی و عملکرد کسب و کارهای پروژه محور. ۱۳۹۶</p>	<p>۷- استفاده از شیوهی بازاریابی کارآفرینانه</p>
<p>یانگ کوآک و همکاران ۱۴</p>	<p>سیر تحول و تکامل سازمان های پروژه محور و مطالعه موردی</p>	<p>۸- تکامل سازمانهای پروژه محور</p>

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

۹. دسترسی به دانش و فناوری روز جهانی	شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس آموخته ها در سازمانهای پروژه محور نظامی ۱۳۹۸	محمدرضا زاهدی، اخوان و نقدی.
۱۰. شیوه و روش قیمت گذاری (گرامت)	بررسی روش تنزیل جریانهای نقدی آتی در محاسبات گرامت در داوری های صنعت نفت. ۱۳۹۸	حمیدرضا علوی، مهدی رشنو
۱۱. تجربیات گذشته و شایستگی تیم پروژه	مهمترین عوامل موفقیت در پروژه های ساخت و ساز. ۱۳۹۹	فائزه آجودانی ^{۱۵}
۱۲. پیچیدگی و منحصربه فرد بودن هر پروژه	خصوصیات و ویژگی های پیچیدگی در پروژه های مهندسی	لوکاسویکیوس-سواز-جوآ ^{۱۶}
۱۳. توانایی کارفرما در تصمیم گیری پروژه	تأثیر همکاری تصمیم گیرنده در تصمیم گیری های سریع و به موقع در پروژه ۲۰۱۸	ون و کیانگ ^{۱۷}
۱۴. اهداف واقعی و شفاف پروژه	شناسایی و ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت در پروژه های ساختمانی در لیتوانی: رویکرد ahp ۲۰۱۴	آدریوس بانائیس و همکاران ^{۱۸}
۱۵. استقرار سیستم مدیریت فرآیند	طراحی مدلی برای رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سیستم های مدیریت فرآیندهای کسب و کار با استفاده از روش ELECTRE III 2016	فرناز پورکریمی روح الله فرج مشائی
۱۶. منابع انسانی	۱- در جستجوی الگوی انطباقی برنامه ریزی استوار منابع انسانی در سازمان های پروژه محور. ۱۳۹۸ ۲- مدیریت منابع انسانی در سازمانهای پروژه محور و چالش های سازمانهای ایرانی. ۱۳۹۷	۱- عباس عباسپور، سید محمد صادق سید خاموشی ۲- احمدبذلی و اصغر پیرعلی ^{۱۹}
۱۷. فرهنگ سازمانی	تأثیر گونه های فرهنگ بر فرآیند مدیریت منابع انسانی در مدیریت پروژه. ۱۳۹۷	وفا خواه، یار احمدی و یامچلو
۱۸. نوسانات نرخ ارز	۱- مدیریت ریسک در پروژه ها. ۱۳۹۶ ۲- بررسی نوسانات نرخ ارز بر فعالیت های اقتصادی کشور. ۱۳۸۹	۱- پدیده نوبخت ۲- اکبر توکلی محسن سیاح
۱۹. کاهش تورم	بررسی اثر تورم بر هزینه در پروژه های مدیریت ساخت. ۱۳۹۶	مانی دولت مرادی، سحر حسن خان
۲۰. از دست دادن منابع مالی	تجزیه و تحلیل مهمترین عوامل شکست پروژه ها در سازمانهای پروژه محور.	کریم تشکر، فهیمه توکلی

¹⁴ Young Hoon Kwak, Hessam Sadatsafavi, John Walewski, Nigel L. Williams

¹⁵ Imensazan-pi.ir

¹⁶ Alessandro Prudêncio Lukosevicius, Carlos Alberto Pereira Soares, Luiz Antônio Joia

¹⁷ Qi wen, maoshan qiang

¹⁸ Audrius Banaitis, Valentinas Podvezko, Nerija Banaitiene

¹⁹ www.semanticscholar.org

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

	۱۳۹۴	
محمود شجاعی و احمد ودادی	عوامل بحرانی موفقیت در سازمانهای پروژه محور ۱۳۹۵	۲۱. عوامل سیاسی و وضع قوانین جدید
روح الله سهرابی	بررسی چالش ها و موانع پیش روی قراردادهای مشارکت بخش خصوصی و دولتی در پروژه های زیربنایی ۱۳۹۶	۲۲. تعاملات مابین بخش خصوص و دولتی
علیرضا گرشاسبی ، مجتبی یوسفی	بررسی اثرات تحریم بین المللی بر متغیرهای کلان اقتصادی در ایران. ۱۳۹۵	۲۳. افزایش و تشدید تحریم ها
کتایون اعلامی	نگاه اجمالی به مدیریت تکنولوژی و انتقال آن ۱۳۹۵	۲۴. پیشرفت و توسعه تکنولوژی
کانستنتن کالبومیس ^{۲۰}	ضریب تاثیر هزینه برای سیستم های مالیاتی ۲۰۱۹	۲۵. چگونگی اخذ مالیات
سعید کیان پور، حمیدمحمد رضایی	سنجش اثرگذاری تأمین مالی زیر ساختهای توسعه فناوری و عمرانی. ۱۳۹۵	۲۶. چگونگی تأمین مالی
۱- استغفان داچک و همکاران ^{۲۱} ۲- کلیگوری و هلن سیری ^{۲۲}	۱- نقش تنوع نیروی انسانی در تاب آوری سازمانی. یک چارچوب نظری ۲۰۱۹ بینش منابع انسانی بین المللی و تاثیر بیماری کوید ۱۹ بر پیامدهای آن بر نیروی انسانی در آینده ۲۰۲۰	۲۷. توجه به سلامت و ایمنی نیروی انسانی
هنری لووندال ^{۲۳}	نوآوری در جذب سرمایه گذاری خارجی	۲۸. نوآوری در جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی
مرکز پژوهش های مجلس شورای اسلامی ، فصیحی محمدامین	چالش ها و راهکارهای توسعه صادرات، محصولات و خدمات دانش بنیان ۱۳۹۷	۲۹. وابستگی به مواد اولیه و ملزومات وارداتی
مرکز پژوهش های مجلس، موسی شهبازی، حامد سروریان	آسیب شناسی نظام بانکی، الگوها و مبانی نظری رابطه بانک و بنگاه و تحلیل آن در نظام بانکی ایران. ۱۳۹۵	۳۰. ساختار بانکی در جذب سرمایه پروژه ها

سپس با استفاده از آزمون بینم در نرم افزار SPSS این عوامل غربال شدند. نحوه اجرای آزمون بینم و نتایج را در ذیل مشاهده می کنید.

²⁰ Constantion chalbumis

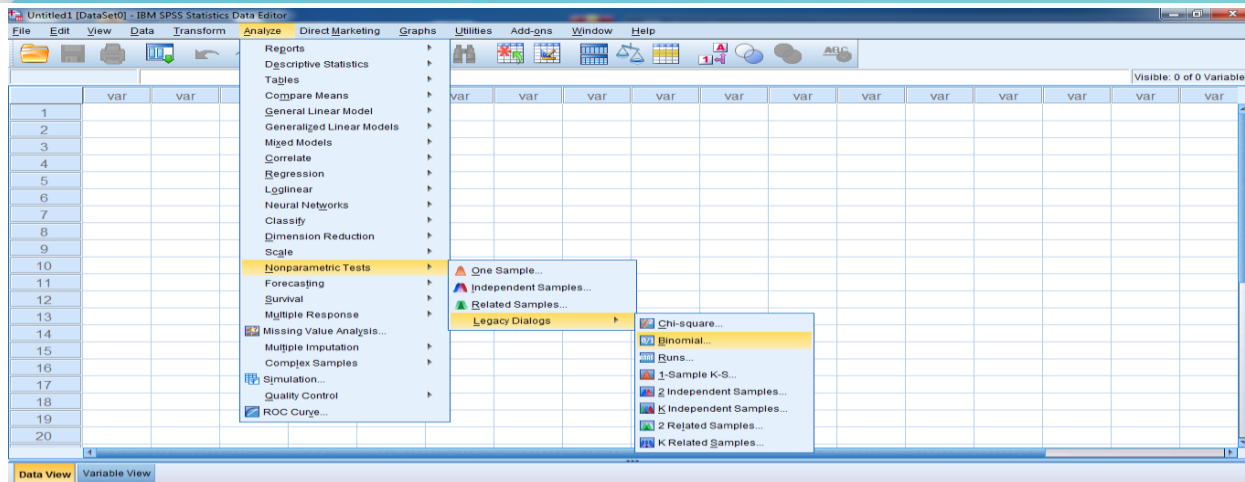
²¹ Stephanie Duchek , Sebastian Raetze, Ianina Scheuch

²² Paula caligiuri ,helen cieri

²³ Henry Loewendahl

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰



در جدول ذیل خروجی این آزمون را مشاهده می کنید.

16

	Exact Sig. (2-tailed)	Test Prop.	N	category	شاخص ها
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total نگهداری، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total شایستگی های مدیران پروژه
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total اثربخشی کار تیمی
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total دسترسی به دانش و فناوری روز جهانی
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total تجربیات گذشته و شایستگی تیم پروژه
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total اهداف واقعی و شفاف پروژه
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total استقرار سیستم مدیریت فرآیند
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total منابع انسانی

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total نرخ تورم
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total عوامل سیاسی و وضع قوانین جدید
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total تعاملات مابین بخش خصوصی و دولتی
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total افزایش و تشدید تحریمها
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total چگونگی تامین مالی
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total توجه به سلامت و ایمنی نیروی انسانی
پذیرش	$p < 0.001$	0.05	34	≤ 3 > 3	Group 1 Group 2 Total نوآوری در جذب سرمایه گذاری خارجی

17

عوامل نهایی غربال شده	ردیف
نگهداری، تسهیم و به اشتراک گذاری دانش	۱
شایستگی مدیران پروژه	۲
اثر بخشی کار تیمی	۳
دسترسی به دانش و فناوری روز جهانی	۴
تجربیات گذشته و شایستگی تیم پروژه	۵
اهداف واقعی و شفاف پروژه	۶
استقرار سیستم مدیریت فرآیند	۷
منابع انسانی	۸
۹ نرخ تورم	۹
عوامل سیاسی و وضع قوانین جدید	۱۰
تعاملات مابین بخش خصوصی و دولتی	۱۱
افزایش و تشدید تحریمها	۱۲
چگونگی تامین مالی	۱۳
توجه به سلامت و ایمنی نیروی انسانی	۱۴
نوآوری در جذب سرمایه گذاری مستقیم خارجی	۱۵



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

بعد از غربالگری پیشرانها و استخراج مهمترین عوامل از دیدگاه خبرگان با استفاده از آزمون بینم، وارد فاز بعدی خواهیم شد و آن هم استفاده از تکنیک کمیرا و اولویت بندی این پیشرانها می باشد.

مراحل این روش به شرح ذیل می باشد.

۱- تشکیل ماتریس تصمیم

۲- نرمال سازی و بی بعدسازی ماتریس با روش بی بعد سازی فازی

$$\dot{X}_i = \frac{x_j^i - x_{min}^i}{x_{max}^i - x_{min}^i}$$

$$y_j^i = \frac{y_j^i - y_{min}^i}{y_{max}^i - y_{min}^i}$$

۳- تعیین وزن کلی مقادیر X با استفاده از رابطه‌ی زیر:

$$X_{wx} = W_{x1} X_1 + W_{x2} X_2 + \dots + W_{xn} X_n$$

به شرطی که رابطه‌ی مقابل برقرار باشد. $W_{x1} \geq$

۴- سپس باید ماتریس‌های هم‌هنگ موثر یا ماتریس‌های صفر و یک را تشکیل داد. برای این منظور باید از رابطه‌ی زیر پیروی کرد:

$$a_{ij} = \begin{cases} 0, & \text{if } x_i < x_j \\ 1, & \text{if } x_i > x_j \end{cases}$$
$$\rho(R^r, R^s) = \rho(A^r, A^s) = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n |a_{ij}^r - a_{ij}^s|$$

۵- تعیین مقادیر Xها از بزرگ به کوچک

$$x_1 > \dots > x_n$$

۶- تعیین مقادیر وزن‌ها از بزرگ به کوچک

$$W_{x1} \geq \dots \geq W_{xn} = \pi r^2$$

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

۷- تعیین مقادیر w_{yi} از بزرگ به کوچک

$$w_1 \geq \dots \geq w_n \geq 0, w_{y1} + \dots + w_{yn} = 1$$

۸- تعیین اولویت وزن ها از بزرگ به کوچک با استفاده از قاعده ی زیر:

$$w_1 \geq \dots \geq w_n \geq 0, w_{y1} + \dots + w_{yn} = 1$$

۹- مجموع وزن های X و Y در نظر گرفتن رابطه ی زیر:

$$X_{wx}(a) = \sum_{i=1}^n w_{xi} x_i(a), Y_{wy}(a) = \sum_{i=1}^n w_{yi} y_i(a)$$

19

۱۰- مرحله ی آخر، بدست آوردن کمترین مقدار از تفضیل مقادیر X و Y

$$F(X, Y) = \min_{wx, wy} \sum_a [X_{wx}(a) - Y_{wy}(a)]$$

۱۱- تعیین رتبه گزینه ها با استفاده از محاسبه ی میانگین حسابی

ماتریس r	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15
A1	2.428571	1.285714	-0.85714	1.285714	-0.71429	2.42857143	0.428571	0.142857	-1	0	0.285714	5	0.285714	0.142857	-0.85714
A2	1.428571	1.285714	-0.85714	1.285714	0.285714	2.42857143	1.428571	-0.85714	-1	0	1.285714	5.857143	-0.71429	-0.85714	0.142857
A3	2.428571	1.285714	0.142857	1.285714	1.285714	1.42857143	-0.57143	0.142857	-1	0	0.285714	5	0.285714	0.142857	-0.85714
A4	3.428571	0.285714	0.142857	1.285714	1.285714	1.42857143	-0.57143	-0.85714	-1	0	0.285714	5.142857	1.285714	0.142857	0.142857
A5	1.428571	1.285714	0.142857	1.285714	0.285714	-0.5714286	0.428571	0.142857	-1	0	1.285714	5.285714	1.285714	-0.85714	0.142857
A6	0.428571	1.285714	-0.85714	1.285714	1.285714	2.42857143	0.428571	0.142857	-1	0	-0.71429	5.285714	0.285714	0.142857	0.142857
A7	1.428571	-0.71429	-0.85714	1.285714	0.285714	2.42857143	1.428571	0.142857	-1	0	0.285714	5.428571	0.285714	0.142857	0.142857
A8	2.428571	0.285714	0.142857	0.285714	1.285714	0.42857143	1.428571	0.142857	-1	0.142857	1.285714	5.142857	-0.71429	-0.85714	0.142857
A9	2.428571	0.285714	-0.85714	1.285714	0.285714	1.42857143	-0.57143	0.142857	-1	0	0.285714	5.142857	0.285714	0.142857	-0.85714
A10	-0.57143	0.285714	0.142857	-0.71429	0.285714	2.42857143	1.428571	-0.85714	-1	0	0.285714	5.142857	0.285714	5.142857	0.142857
مجموع r ها	17.28571	6.857143	-3.57143	9.857143	5.857143	16.2857143	5.285714	-1.57143	-10	0.142857	4.857143	52.42857	2.857143	3.428571	-1.57143

ماتریس t	c1	c2	c3	c4	c5	c6	c7	c8	c8	c10	c11	c12	c13	c14	c15
a1	0.341204	0.241071	-0.20571	0.167702	0.087108	0.36215539	0.034749	0.001931	-0.1	0	0.016807	0.476839	0.028571	0.005952	-0.46753
a2	0.118064	0.241071	-0.20571	0.167702	0.013937	0.36215539	0.3861	0.069498	-0.1	0	0.340336	0.65434	0.178571	0.214286	-0.01299
a3	0.341204	0.241071	-0.00571	0.167702	0.28223	0.12531328	0.061776	0.001931	-0.1	0	0.016807	0.476839	-0.07143	0.005952	-0.46753
a4	0.680047	0.011905	-0.00571	0.167702	0.28223	0.12531328	0.061776	0.069498	-0.1	0	0.016807	0.504476	0.578571	0.005952	-0.01299
a5	0.118064	0.241071	-0.00571	0.167702	0.013937	0.02005013	0.034749	0.001931	-0.1	0	0.340336	0.532892	0.578571	0.214286	-0.01299
a6	0.010626	0.241071	-0.20571	0.167702	0.28223	0.36215539	0.034749	0.001931	-0.1	0	0.016807	0.532892	0.028571	0.005952	-0.01299
a7	0.118064	0.074405	-0.20571	0.167702	0.013937	0.36215539	0.3861	0.001931	-0.1	0	0.340336	0.562086	0.028571	0.005952	-0.01299
a8	0.557915	0.007722	-0.00571	0.008282	0.28223	0.0112782	0.3861	0.001931	-0.1	0.142857	0.016807	0.532503	0.178571	0.214286	-0.01299
a9	0.341204	0.011905	-0.20571	0.167702	0.013937	0.12531328	0.061776	0.001931	-0.1	0	0.016807	0.504476	0.028571	0.005952	-0.46753
a10	-0.08028	0.011905	-0.00571	0.05176	0.013937	0.36215539	0.3861	0.069498	-0.1	0	0.016807	0.504476	0.028571	7.714286	-0.01299



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

ها مجموع s=	2.546109	1.323198	-1.05714	1.401656	1.285714	2.21804511	1.833977	0.222008	-1	0.142857	1.138655	5.281822	1.585714	8.392857	-1.49351
rank	2	6	11	5	8	3	10	12	4	15	9	1	13	7	14

بحث و نتیجه گیری:

همان طور که در مباحث قبل مشاهده شد، ابتدا با مرور ادبیات و پیشینه‌ی در زمینه‌ی سازمان‌های پروژه‌محور و نیز م صاحبه با خبرگان این حیطه، پیشران‌ها مشخص شدند. سپس با استفاده از آزمون بینم این پیشران‌ها تقلیل و به ۱۵ عامل رسیدند. سپس با استفاده از تکنیک تصمیم‌گیری کمیرا به اولویت بندی این عوامل پرداخته شد. آنچه در ذیل مشاهده می‌کنید، نتیجه‌ی نهایی استفاده از این تکنیک است که ۴ عامل برتر را مشخص کرده است. با شناسایی این چهار عامل در مرحله‌ی بعدی می‌توان به تعیین سناریوهای مربوط به سازمان‌های پروژه‌محور پرداخت. همچنین با شناسایی این عوامل می‌توان در زمینه‌ی برنامه‌ریزی استراتژیک این سازمان‌ها در حوزه‌ها تمرکز کرد تا جوانب منفی را در پیرامون این عوامل در سازمان‌های پروژه‌محور به حداقل رساند.

20

c12	c1	c6	c8
تشدیدی تحریکها-1	تسهیم دانش-2	اهداف شفاف-3	منابع انسانی-4

آنچه در این بین باید مطرح شود این است که برای رتبه بندی این عوامل میتوان از تکنیک‌ها و روش‌های دیگر نیز بهره برد. اما به دلیل اینکه این روش همزمان دو گروه از گزینه‌ها را بررسی می‌کند و کمتر در مقالات استفاده شده است، برای این پژوهش این تکنیک انتخاب شده است. با شد تا برای علاقه‌مندان این حوزه مفید واقع شود.

منابع فارسی:

- عبادی، سمیه، علی بابایی، احمد. (۱۳۹۷). شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های فردی، رفتاری و تکنیکی مدیر پروژه در موفقیت پروژه در سازمانهای پروژه محور. *سند و نیروگاه برق آبی ایران*. ۷۵-۸۳
- هداوند، سعید. (۱۳۹۷). بررسی شایستگی‌های موردنیاز مهندسان در سازمان‌های پروژه‌محور با استفاده از استاندارد PMBOK. *صنعت لاستیک ایران*. ۴۸-۶۳
- جعفری، مصطفی، گندمی، نورالدین، عبدالله، ارحام. (۱۳۹۵). تاثیر قرارداد EPC در کاهش تاخیرات و افزایش سود پروژه و بررسی عملکرد آن نسبت به سایر قراردادهای کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و اقتصاد و حسابداری. دوره چهارم بهمنی، مرجان، عالی پناه، علیرضا. (۱۳۹۸). ریسک استفاده از قراردادهای مشارکت عمومی- خصوصی در حوزه فناوری اطلاعات و ارتباطات و روش مدیریت آن. *حقوق خصوصی*. ۳۶۹-۳۸۸
- سجادی، امیر ناصر. (۱۳۸۸). عوامل تاثیرگذار بر اثربخشی کار تیمی در سازمانهای پروژه‌محور. *کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه*. دوره پنجم.

اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

- خیراندیش، مهدی، خدایی، ارشا، محمدی، علیرضا، (۱۳۹۴). مدل جامع عوامل مؤثر بر کار تیمی اثربخش در بستر سازمان و مقیاس های سنجش آن. *مطالعات رفتار سازمانی*. ۳۱-۶۰.
- زاهدی، محمدرضا، اخوان، پیمان، نقدی، شایان، (۱۳۹۸). شناسایی موانع کلیدی مدیریت دانش و درس آموخته ها در سازمان های پروژه محور نظامی. *مدیریت نظامی*. ۲۹-۶۸.
- بقراتی، فواد، زنجانی، شامی، مانیان، امیر، (۱۳۹۸). طراحی چهارچوب مفهومی حکمرانی دانش در سازمان های پروژه محور. ۱۲۹-۱۵۰.
- دانایی فرد، حسن، حسینی، یعقوب، میرزایی، شیما، (۱۳۹۲). روش پژوهش مقدماتی، تهران: صفار رحیم زاده، مریم، خلیل زاده، محمد، سلطانی، رویا، (۱۳۹۷). شناسایی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های پروژه محور عمرانی. *توسعه تکنولوژی*. ۵۷-۷۲.
- خلقتی، م. فاضل کبریا، ح. (۱۳۹۷). ساختار سازمانی پروژه محور؛ عوامل بحرانی و نکات کلیدی موفقیت در سازمان های پروژه محور. *اکتشاف و تولید نفت و گاز*. ۳۶-۴۰.
- عباس پور، عباس، سیدخاموشی، سیدمحمد صادق، (۱۳۹۸). در جست و جوی الگوی انطباقی برنامه ریزی استوار منابع انسانی در سازمان های پروژه محور. *توسعه منابع انسانی*. ۸۵.
- وفاخواه، شادی، یاراحمدی، مرتضی، تمجید، علیرضا، (۱۳۹۷). بررسی تأثیر گونه های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه. *پژوهش های مدیریت منابع انسانی*. ۴۹-۷۲.
- نوبخت، پدید، (۱۳۹۶). مدیریت ریسک در پروژه ها. *کنفرانس بین المللی برق*. دوره ۳۲.
- توکلی، اکبر، سیاح محسن، (۱۳۸۹). تاثیر نوسانات نرخ ارز بر فعالیت های اقتصادی کشور. *پول و اقتصاد*. ۵۹-۷۷.
- زارعی متین، ح.، یزدانی، ح.، رجب زاده، ع. (۱۳۹۷). طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان های مدیریت فرهنگ سازمانی. ۷۷۹-۸۰۴.
- باقری، سجاد، لطفی، محمدرضا، (۱۳۹۵). الگویی جهت اجرای فرآیند مدیریت ریسک در پروژه های نفتی با بهره گیری از استاندارد PMBOK. *مدیریت استاندارد و کیفیت*. ۴۱-۵۲.
- میرحسینی، سیدسعید، آذر، عادل، افسر، امیر، جهانیان، سعید، (۱۳۹۸). طراحی مدل کنترل ریسک پیاده سازی سیستم های برنامه ریزی منابع سازمان (ERP) با رویکرد نظریه داده بنیاد (GT). *پژوهش های مدیریت در ایران*. ۸۱-۱۰۱.
- سیف، ی. محمد زمانی، م. شجاعی، ی. مقدم، ر. (۱۳۹۷). بازاریابی کارآفرینانه، قابلیت های بازاریابی و عملکرد کسب و کارهای پروژه محور. *مدیریت بازرگانی*. ۱۴۵-۱۶۴.
- کیان پور، سعید، محمدرضایی، حمید، (۱۳۹۵). سنجش اثرگذاری تامین مالی زیرساخت های توسعه فناوری و عمرانی. *سیاست نامه علم و فن آوری*. ۴۵-۵۹.
- علوم، حمیدرضا، رشنو، مهدی، (۱۳۹۸). بررسی روش تنزیل جریان نقدی آتی در محاسبه غرامت در داورهای صنعت نفت. *مطالعات حقوق انرژی*. ۳۷۱-۳۵۷.
- پور کریمی، فرناز، فرج مشایی، روح الله، (۱۳۹۴). طراحی مدلی برای رتبه بندی عوامل حیاتی موفقیت در استقرار سیستم های مدیریت فرآیندهای کسب و کار با استفاده از روش electre. *کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین مدیریت، اقتصاد و حسابداری*. دوره سوم.



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

سهرابی، روح الله، رستمی، علی. (۱۳۹۶). بررسی چالش ها و موانع پیش روی قراردادهای مشارکت بخش خصوصی - دولتی در پروژه های زیربنایی. بررسی های بازرگانی. ۸۵-۹۶.

گرشاسبی، علیرضا، یوسفی، مجتبی. (۱۳۹۵). بررسی اثرات تحریم بین المللی بر متغیرهای کلان اقتصادی ایران، تحقیقات مدل سازی اقتصادی، ۱۲۹-۱۸۰.

شجاعی، محمود، ودادی، احمد. (۱۳۹۵). عوامل بحرانی موفقیت در سازمان های پروژه محور (مورد مطالعه، شرکت های حوزه ICT مدیریت بحران و وضعیتهای اضطراری. ۸۳-۱۰۱.

اعلامی، کتایون. (۱۳۹۵). نگاهی اجمالی به مدیریت تکنولوژی و انتقال آن. کنفرانس بین المللی پژوهش های نوین در مدیریت، اقتصاد و حسابداری.

پور جباری، امیرحسین. (۱۳۹۸). تاثیر مدیریت دانش بر ارتقای عملکرد پروژه، رویکردهای نوین در مدیریت و حسابداری، ۴۰-۵۴.

محمدی، رضا. (۱۳۹۸). بررسی رابطه ی مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در سازمان های پروژه محور، مطالعات راهبردی در علوم مدیریت و توسعه، ۱-۱۴.

رحیم زاده، مریم، خلیل زاده، محمد، سلطانی، رویا. (۱۳۹۷). شناسایی عواملی موثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان های پروژه عمرانی. توسعه تکنولوژی. ۵۷-۷۲.

دولت آبادی، مانی، حسن خان، سحر. (۱۳۹۶). و بررسی اثر تورم بر هزینه در پروژه های مدیریت ساخت (مطالعه موردی پروژه آفتاب مشهد)، اولین کنفرانس بین المللی پیشرفت های نوین در مهندسی عمران.

آتشگرو کریم، توکلی، فهیمه. (۱۳۹۴). تجزیه و تحلیل مهمترین عوامل شکست پروژه ها در سازمان های پروژه محور، چهارمین کنفرانس بین المللی حسابداری و مدیریت و اولین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری های باز

منابع لاتین:

- Aleksandras Krylovas, Edmundas Kazimieras Zavadskas, Natalja Kosareva. (2016). Multiple criteria decision-making KEMIRA-M method for solution of location alternatives, *economic research*, 50-65.
- Constantinos Challoumis., (2018), Impact Factor of Costs to the Tax System, *National and Kapodistrian University of Athens*, 2020, www.papers.ssrn.com
- Paula Caligiuri, helen De Cieri, dana Minbaeva, Alain Verbeke, Angelika Zimmermann, (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice, *journal of International Business Studies*, 697-713.
- Alioua, h., & Simon, F. (2017). Managing time pacing in organizations transitioning to a project based mode – 3 cases studies of two multinational companies. *project management*, 1427-1443.
- Qi Wen., Maoshan Qiang. (2016). Coordination and Knowledge Sharing in Construction Project-Based Organization: A Longitudinal Structural Equation Model Analysis. *Automation in construction*. 309-320.



اولین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۳۱ فروردین ۱۴۰۰

- Georg Gemünden, h., Lehner, P., & Kock, A. (2017). The project-oriented organization and its contribution to innovation. *project management*, 1-14.
- Miterev, M., Mancini, M., & Turner, R. (2016). Towards a design for the project-based organization. *project management*, 1-13.
- Stephanie Duchek, Sebastian Raetze, Ianina Scheuch,.(2019), The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research*,.378-423.
- wang.N,Yao.S,Wu.G,Chen.Xiaoyan.(2017).The role of project management in organisational sustainable growth of technology based firms,*Technology in society*,1-48
- Wei,Y.Miraglia,S.(2017).*Organization culture and knowledge trasfer in project-based organization:Theoretical insights from a chinese construction firm.project management*,571-585.
- Zwikael,O.R.Meredith.J,(2019).Effective organizational support practces for setting target benefits in the project front end,*project management*.930-939
- Lukosevicius,A.Soaes,C.Joia,L.(2018), *Characterization of complexity in engineering projects,gestao producao*,331-342
- Duchek,S.Raetze,S.Scheuch,I.(2019). The role of diversity in organizational resilience:a theoretical framework,*Business Research*,387-423