

مروری بر نقش مدیران پروژه در بهبود مستمر سازمان های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت های هلدینگ سرمایه گذاری ساختمان ایران)

شایان شاپوریان^۱

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی عمران گرایش مدیریت ساخت و پروژه، دانشگاه معماری و هنر پارس، تهران، ایران.

چکیده

طی دو دهه گذشته مسیر حرکت صنعتی بسیاری از کشورها به سوی پروژه محوری تغییر یافته است. در یک سازمان پروژه محور، عمدتاً چهار بازیگر کلیدی ایفای نقش می کنند: عضو پروژه، مدیر صف، مدیر پروژه و کارشناسان واحدهای منابع انسانی که کارکرد نامطلوب مدیر پروژه در نتیجه تعامل ضعیف بین این بازیگران است. هدف از این پژوهش، مطالعه سیستماتیک و بررسی نقش مدیران پروژه در بهبود مستمر سازمان های پروژه محوری باشد. مقاله حاضر به شیوه توصیفی-تحلیلی با استناد به مطالعات کتابخانه ای نگاشته شده است. در این مقاله ابتدا به بررسی تحقیقات انجام شده در حوزه مدیران سازمان های پروژه محور و مرور ادبیات موضوع در متون مدیریت پروژه، پرداخته شده، سپس مقالات موجود در این زمینه تشریح گردیده و در نهایت خلاهای موجود مورد بحث و زمینه های تحقیقات آتی ارائه می گردند. و همچنین در پایان نکاتی راهبردی و پیشنهاداتی برای بهبود مستمر در سازمان های پروژه محور ارائه شده است.

کلمات کلیدی: بهبود مستمر، سازمان های مستقل، مدیران پروژه، پسا پروژه .

۱- مقدمه

این مقاله، به بررسی نقش مدیر پروژه در ارتباط با تلاش های بهبودبخشی در سازمان های پروژه محور (PBOها) می پردازد. بهبود بخشی مدیریت پروژه (یعنی بهتر کردن چیزی)، قسمتی از سنت پژوهش مدیریت پروژه است، اما به عنوان کاری دشوار، در سطح سازمان شناخته می شوند. PBOها یعنی سازمان های مستقل یا دریافت کننده کمک مالی که عمده محصولات یا خدمات خود را از طریق پروژه تولید می نمایند، برای مثال مدل های سررسید را به عنوان ابزار استراتژیک برای بهبودبخشی فرآیندها، مشارکت در رویکردهای سیستماتیک برای شناسایی و هماهنگی اقدامات بهبود بخشی اتخاذ نموده اند اما دانش محدودی در زمینه اثرات آن بر بهبود بخشی عملکرد دارند. مدارکی وجود دارد مبنی بر اینکه عملکرد مدیریت پروژه می تواند بر موفقیت پروژه تاثیر بگذارد. با این وجود سطح کلی موفقیت پروژه (یعنی تحویل محصولات در بازه مشخص شده، هزینه و حوزه) هنوز هم کم در نظر گرفته شده اند. براساس پژوهش های هوبدی^۱ (۲۰۰۰)، PBOها بر دو سطح متمایز فعالیت می کنند: سطح پروژه و سطح سازمانی. پژوهش های قبلی نشان داده اند که برای مثال یادگیری در یک سطح می تواند باعث جلوگیری از یادگیری در سطح دیگر شود زیرا سطوح بالای یادگیری در پروژه، متناسب با میزان محدود سطح سازمانی است و باعث محدود کردن بهبودبخشی بالقوه در زمینه سازمانی می شود. علاوه بر آن، در زمینه اداره دانش در PBOها استدلال می کنند که نائل آمدن به یک تعامل بلند مدت و موفقیت آمیز، میان این دو سطح، کاری بسیار دشوار است. به طور مشابه مولر و همکاران^۲ (۲۰۱۳)، بر تضاد میان طبیعت کوتاه مدت پروژه ها و دیدگاه بلند مدت سازمان ها تاکید دارند (برای مثال برای به دست آوردن یادگیری سازمانی). یافته هایی که توسط لو^۳ (۲۰۱۲) و باکلان^۴ (۲۰۱۵) ارائه شده، نشان می دهند که مدیران پروژه اغلب، فعالیت های سطح پروژه را به نسبت فعالیت های سطح سازمان که می تواند باعث اقداماتی شود که بهبودبخشی بلندمدت سازمان را به همراه داشته باشند (همانند فعالیت های یادگیری)، ارجحیت می بخشند (برای مثال مرورهای پسازپروژه). بنابراین انتقال دانش تولید شده و درس های یادگرفته شده از پروژه ها به سطح سازمانی، به عنوان مسئله ای مشکل آفرین و بدون تحقیقات کافی، در زمینه مدیریت پروژه شناسایی می شود. با پیشرفت زمینه مدیریت پروژه، انتظارات از مدیر پروژه افزایش یافته است: برای مثال لحاظ کردن تمرکز بلندمدت بر خلق ارزش، مشارکت در فازهای اولیه پروژه، برای حصول اطمینان از همسویی استراتژیک پروژه و یادگیری عواملی در پروژه که می تواند باعث سودرسانی به PBO شود. بنابراین از مدیران پروژه انتظار می رود که هم بر سطح سازمانی و هم بر سطح پروژه تمرکز داشته باشند با این وجود رفتار اولویت دادن به فعالیت های سطح پروژه نشان می دهد که نقش مدیران پروژه نمی تواند تمامی رفتارها و وظایف انتظار رفته را در بر بگیرد. امروزه مزایای رویکرد «مدیریت پروژه» به اثبات رسیده است، اما آمار شکست پروژهها همچنان بالاست. جهان هر لحظه در حال تحول است. هر سازمانی برای پیشرفت و بقا محکوم به تغییرات است. لازمه ماندگاری و پیشرفت در فضای موجود، نوآوری و تحول سازمانی است. آنچه از سیر عظیم تغییرات سرسام آور به ذهن انسان متبادر می شود، ایجاد به موقع تغییرات سازمانی برای سازگاری هرچه بیشتر با این تحولات است. مدیران سازمان های عصر کنونی و آینده نه تنها باید در برابر محیط متغیر سازگار باشند بلکه باید توانایی تشخیص مشکلات و بکارگیری برنامه های تغییر را دارا باشند. سازمان پروژه محور ایده جدیدی است که از سوی شرکت ها مورد استقبال واقع شده است. اینگونه سازمان ها را تیم محور نیز می نامند. این سازمانها حول پروژه ها و تیم ها شکل می گیرند. با نیل به هدف، پروژه تمام می شود و این مشخصه اصلی پروژه است. سازمان پروژه محور بسیار فراتر از بکارگیری تیم ها در انجام پروژه ها است و لازمه اینکار طراحی

¹ . Hobday.

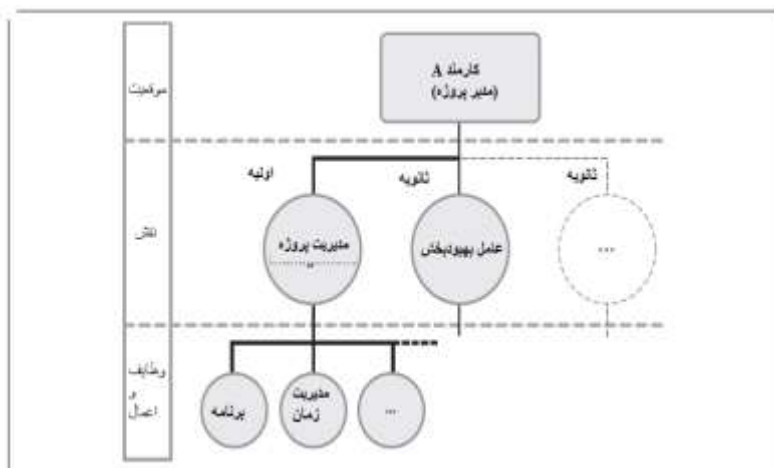
² Muller.et.al.

³ .Loo.

⁴ . Backlund.

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

مجدد سازمان است. فلویید و همکاران^۱ (۲۰۰۰) استدلال می کنند که موقعیت سازمانی، همانند مدیریت پروژه می تواند چندین نقش را در بر بگیرد (چه اولیه و چه ثانویه). نقش های اولیه اغلب به طور رسمی عنوان شده و مرتبط با اقدامات روزمره این موقعیت هستند. در حالی که نقش های ثانویه، اهداف سازمانی را پشتیبانی کرده اما اغلب به طور صریح تعریف نشده و از اقدامات روزمره مدنظر، تمایز بیشتری دارند. یک نقش را می توان به عنوان مجموعه رفتارهایی تعریف کرد که سایرین، از شخص، در یک موقعیت خاص انتظار دارند. برای مدیران پروژه، نقش به طور سنتی به عنوان مسئله ای تعریف می شود که او را وادار به تمرکز بر برنامه ریزی و ارائه پروژه، در موعد مقرر و با توجه به بودجه می کند هم چنین هر چقدر انتظارات، با وضوح بیشتری بیان شود احتمال این که دارنده نقش بتواند با آن ها مطابقت کند بیشتر است. بنابراین بیان رسمی و ارائه انتظارات می تواند احتمال تقبل کردن وظایف و رفتارهای مطلوب، توسط اشخاص (برای مثال مدیران پروژه) را افزایش دهد. با توجه به میزان محدودی که مدیران پروژه به آن، فعالیت ها را اولویت بندی می کند و به طور مستقیم، با ارائه پروژه در ارتباط نیستند، در این مقاله وظایف، بر رفتارهای مدیریت پروژه به نقش های اولیه و ثانویه، در یک PBO تقسیم بندی می شود. یک نقش ثانویه در این جا به عنوان عامل بهبودبخشی (شکل ۱) وجود دارد یعنی این که مدیر پروژه، شخصی است که در برنامه های بهبودبخشی سطح PBO، نقش ایفا می کند.



شکل ۱- نمایی از یک موقعیت مدیران پروژه (فلویید و همکاران، ۲۰۰۰)

برای بررسی نقش ثانویه مدیران پروژه، انتظار از مدیریت پروژه، در ارتباط با کارهای بهبودبخشی سطح سازمانی وجود دارد که نه به صورت واضح عنوان می شود و نه اجابت می شود. هدف این مقاله این است که بررسی شود که نقش ثانویه مدیر پروژه، به عنوان یک عامل بهبودبخشی سطح سازمانی، در PBO، در زمینه مدیریت پروژه چگونه بروز پیدا کرده است. بنابراین هدف این مقاله بررسی نقش مدیران پروژه در بهبود مستمر سازمان های پروژه محور است.

۲- مرور ادبیات

۲-۱ نقش مدیران پروژه:

روش های جدیدی برای درک نقش مدیریت پروژه ظهور پیدا کرده است. لوفرانی^۲ (۲۰۱۵)، شش نقش مختلف مدیریت پروژه، از دو مدیریت موفقیت آمیز را شناسایی نموده است: یکپارچه سازی دانش، سراسری سازی، تنظیم کننده سرعت و هم چنین

^۱ . Floyd.et.al

^۲ . Loufrani.

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

تنظیم کننده زمان، تغییر دهنده و خلق کننده ریتم. این ها مثال هایی از تعمیم نقش مدیریت در یک پروژه است. صلاحیت های مدیریت پروژه، در چند سطح از PBO ها مورد بحث و بررسی قرار گرفته و عنوان شده است که این مسئولیت باید به جای تلاش، برای یافتن مدیر پروژه ایده آل تقسیم شود. آن ها عدم وجود صلاحیت تجمعی و سازمانی در استانداردهای کنونی را مشخص کرده و عنوان می دارند که مدیران پروژه باید تمامی صلاحیت های مدیریتی پروژه مطلوب را در اختیار داشته باشند. ترنر^۱ (۲۰۰۳)، سازمان های موقت را از طریق شناسایی مدیر پروژه به عنوان عامل اساسی (دارنده پروژه) که متضمن مسئولیت مدیر پروژه، برای همسو کردن مدیر پروژه با استراتژی اساسی است، با سازمان های دائمی در ارتباط است. در نهایت مدینا^۲ (۲۰۱۴) بر نقش مدیران پروژه در اهداف بلند مدت سازمان (پروژه محور)، از لحاظ صلاحیت و اهمیت مشارکت کردن مدیر پروژه، در این فرآیند از طریق تغییرات، مسئولیت و نقش مدیر پروژه تاکید می دارند. در نقطه مقابل براون^۳ (۲۰۱۳) و آندرسن^۴ (۲۰۱۵)، بر جنبه های رفتاری رسمی تری از اعضای پروژه تمرکز کرده اند. براون و همکاران (۲۰۱۳) بر رفتار شهروندی سازمانی، در پروژه ها تمرکز کرده و در میان سایر موارد، بر ارزش در اختیار داشتن مدیران پروژه ای که فراتر از یک پروژه، احساس تعهد دارند، تاکید دارند. به دلیل این که چنین رفتاری می تواند اثربخشی را بالاتر از قیود سه گانه ببرد (یعنی حوزه، زمان و هزینه). آهرن و همکاران^۵ (۲۰۱۴) به نوبه خود، رفتار اعتراضی را به بحث و بررسی گذاشته (یعنی مشارکت در توسعه بلندمدت سازمان) و بر اهمیت (یا منافع) داشتن مدیر پروژه ای که احساس تعلق و تعهد به سازمان را تجربه می کند، تاکید دارد (یعنی PBOها). به دلیل این که این پدیده می تواند رفتار اعتراضی را تقویت کند. هر دو مقاله بر اهمیت داشتن مدیران پروژه ای که در سازمان، فراتر از تمرکز تک-پروژه ای سنتی مشارکت دارند، تاکید داشته تا بتوان منافع بلند مدت بیشتری را به دست آورد (برای مثال بهبودبخشی عملکرد و نوآوری). مثال های ارائه شده در بالا علاوه بر تغییرات نقش مدیریت پروژه، در مقالات مدیریت پروژه، توصیف هایی از آن را ارائه می کنند. هر دوی این مثال ها، نکات ظریفی را به مسائل اضافه می کنند و هم چنین نقش مدنظر را تعمیم می دهند (البته به صورت افقی: برای مثال با تعمیم مدیریت پروژه، با فازهای ابتدایی و در میان پروژه (از طریق هماهنگی. به طور عمودی: برای مثال با لحاظ کردن استراتژی بلند مدت و عمل به عنوان عامل یک سازمان دائمی (هم برای شرکت و هم برای PBO). با این وجود اضافه کردن وظایف و رفتارها به یک نقش می تواند باعث بیش بارگذاری و اولویت بندی فعالیت ها، توسط کارکنان شود (آهرن و همکاران، ۲۰۱۶).

۲-۲. نیاز برای بهبودبخشی در سطح PBO

همانند سایر سازمان ها، PBOها تشویق می شوند تا بر توسعه و بهبودبخشی مداوم تمرکز داشته باشند. این کار را برای مثال از طریق ایجاد برتری رقابتی، با استفاده از اداره دانش یا با یادگیری سازمانی، به منظور اجتناب از اختراع مجدد چرخ یا با افزایش موفقیت پروژه از طریق بهبود بخشی مدیریت پروژه انجام دهند. علاوه بر آن به دلیل اینکه پروژه ها، ابزارهای استراتژیک، برای سازمان ها در زمینه خلق برتری رقابتی شده اند، موفقیت پروژه تبدیل به یک مفهوم استراتژیک چند بعدی شده که فراتر از ورود سه گانه حرکت می کنند. برای این که مدیریت پروژه بتواند ارزش استراتژیک ارائه دهد، همسو کردن نتایج پروژه با استراتژی سازمانی، بسیار مهم است. این که شما بتوانید هم جنبه کوتاه مدت عملیاتی و هم جنبه استراتژیک بلندمدت نامحسوس تر، با یکدیگر همسو کنید بسیار حائز اهمیت است. بردی و همکاران^۶ (۲۰۱۰)، بینش هایی در زمینه بهبودبخشی سطح سازمانی (PBO) ارائه می کنند آن ها تغییرات مداوم PBO، بر خلاف نیاز برای بهبودبخشی را شناسایی

1. Turner.

2. Medina.

3. Braun

4. Andersen.

5. Ahern.et.al.

6. Brady.et.al.

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

کرده اند (آن را با نام تناقض بهبودبخشی می شناسند). آن ها این رفتارها را به وجود روتین های دفاعی، به عنوان روشی برای متوازن کردن طبیعت غیرقطعی پروژه ها، توسط اعضای سازمانی، از طریق جستجو به دنبال پایداری در فرآیند نسبت دادند. برای این که سازمان ها بتوانند با پروژه هایی کار کنند که با استفاده از آن ها قابلیت خود را افزایش دهند، مفهوم مدیریت کیفیت بهبودبخشی مداوم (CI) عنوان می شود: هم به عنوان یک جزء مناسب، برای کار مدیریت پروژه و هم به عنوان بالاترین سطح بلوغ مدیریت پروژه. اساس های مدیریت کیفیت اغلب بر پایه تمرکز استراتژیک بلند مدت بنا می شود که در واقع یک رویکرد فرآیندی است و نقش های صریح، در زمینه کار بهبودبخشی در آن عنوان می شود. در نقطه مقابل، توجه غالب، در اقدامات مدیریت پروژه به عنوان اجرای کوتاه مدت و انجام دادن کار توصیف می شود که منجر به عواقب منفی برای سازمان خواهد شد: همسویی اشتباه با استراتژی شرکت و هم چنین تمرکز کوتاه مدت. بنابراین همسویی اشتباه میان روش های توصیه شده برای کار با بهبودبخشی، در اقدامات و وظایف مدیریت پروژه را نشان می دهد که این سوال را مطرح خواهد کرد: آیا مقالات موجود در زمینه مدیریت پروژه، نقش یک عامل بهبودبخشی را در بر می گیرد؟ برای پاسخ گفتن به این پرسش، مرور کلی بر مقالات مدیریت پروژه، در ژورنال های مدیریت پروژه خاص انجام شده است (البته با تمرکز بر نحوه توصیف انتظارات، از مدیریت پروژه، در زمینه کارهای بهبودبخشی (PBO). (بردی و همکاران، ۲۰۱۰).

۳- روش تحقیق:

در این تحقیق که با مصاحبه از مدیران ارشد در سازمان های پروژه محور مطالعه موردی شرکت های هلدینگ سرمایه گذاری ساختمان ایران انجام شده است. به دلیل اینکه تمامی اعضای PBO، در واقع پروژه های متناظر خود را داشته و به آن مشغول هستند. این پدیده، این سوال را به وجود آورد که مقالات در زمینه مدیریت پروژه، چگونه درگیری مدیر پروژه در تلاش های بهبودبخشی را نشان می دهد. مرور این مقالات، با هدف گذاری بر دو ژورنال پیشرو در زمینه مدیریت پروژه انجام شد: ژورنال بین المللی مدیریت پروژه (IJPM) و هم چنین ژورنال مدیریت پروژه (PMJ). یک جستجوی واژگان کلیدی (نقش، مسئولیت، بهترین اقدامات، بهبودبخشی)، از طریق ساینس دایرکت انجام شد که طول آن، یک بازه ۱۰ ساله بود (۲۰۰۶-۲۰۱۶). در مرحله بعدی، جستجوی دیگری برای شامل کردن سال ۲۰۱۷ انجام شد. این جستجو ۳۰۶ مورد در IJPM و ۷۹ مورد را در PMJ را به دست آورد. مقالات مربوطه، برای مطالعات بیشتر، بر پایه عنوان و چکیده، در رابطه با مدیر پروژه انتخاب شدند که خود منجر به انتخاب ۷۸ مقاله از IJPM و ۳۶ مقاله از PMJ شد. اطلاعات مربوطه سپس از طریق خواندن مقالات منتخب، با تمرکز بر توصیف های مرتبط، با مدیران پروژه یا مواردی که به طور بالقوه می توانند بر مدیران پروژه تاثیر بگذارند و این که آن ها برای انجام کارشان به طور حرفه ای چه کاری باید انجام دهند و چه انتظاراتی داشته باشند، استخراج شد. اطلاعات مربوطه که از مقالات مرتبط، در زمینه مدیریت پروژه به دست آمد به طور دستی، با استفاده از دسته بندی، کدگذاری شد که منجر به بروز تم های استراتژی، عملکرد، دانش و یادگیری گردید، با نحوه توصیف نقش پروژه، در مقالات مدیریت پروژه، مرور رفتارهای بهبودبخشی توصیه شده مدیر پروژه ساخته شد (جدول ۲).

به منظور تکمیل و اضافه کردن نکات ظریف به یافته ها از مرور مقاله، داده هایی از یک مطالعه موردی، با چندین مثال، وارد مطالعه شد تا بتوانیم پدیده نقش های مدیریت پروژه را تشریح نماییم. مجموعه مطالعه موردی، در واقع یک PBO فرعی، در یک شرکت هلدینگ است که عمدتاً در زمینه پروژه های مهندسی و ساخت و ساز، کار می کند. داده هایی که به صورت آغازین، با هدف بهره وری و اثربخشی بررسی، در یک PBO جمع آوری بودند، مناسب بودند. به دلیل اینکه مباحثات، به طور تلویحی، بر مدیر پروژه و رفتار در رابطه با تلاش های بهبودبخشی متمرکز بودند. تمامی پاسخگویان، در مورد PBO، کارمندان دائمی بودند که در ۵ برنامه مختلف پروژه دسته بندی شدند (A-E). ۱- نواحی مورد تمرکز متفاوتی را داشتند اما مجموعه مشترکی از اهداف را بدون توجه به موقعیتشان دنبال می کردند. ۲- تا حدودی عوامل مدیریتی در پروژه بودند. انتخاب آغازین این مورد، بر پایه خصوصیت های PBO که به صورت فعال، با بهبودبخشی کار میکند، بنا گذاشته شد. داده ها میان سال

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

۲۰۱۳ و ۲۰۱۶ جمع آوری شد و به طور خلاصه در جدول (۱) ارائه شده اند. مشاهدات، بر تیم مدیریتی PBO و برنامه A متمرکز شد تا بتواند بینش هایی را هم در زمینه PBO و هم فعالیت های سطح برنامه و تلاششان برای توسعه PBO و تعامل پاسخ دهندگان با همکاران، مشتریان و پیمانکاران به دست بیاورد.

جدول ۱- پاسخ دهندگان مورد PBO و روش های جمع آوری داده

<p>تیم مدیریت PBO (۶ پاسخ دهنده)</p> <p>مدیر PBO</p> <p>مدیر برنامه A</p> <p>مدیر برنامه B</p> <p>مدیر برنامه C</p> <p>مدیر برنامه D</p> <p>مدیر برنامه E</p> <p>برنامه A (۷ پاسخ دهنده) به استثنای مدیر برنامه</p> <p>۵ مدیر پروژه با عنوان A-1-A-5</p> <p>۲ هماهنگ کننده پروژه با عنوان A-6-A-7</p> <p>*تعداد کل کارمندان در PBO تقریباً ۱۰۰ نفر</p>	<p>مورد* PBO</p> <p>پاسخ دهندگان اصلی</p> <p>(در کل ۱۳)</p>
<p>-مصاحبه ها: ۱۵ مصاحبه نیمه ساختار یافته ، ضبط شده (به طور متوسط یک ساعت) ، و یادداشت های میدانی (پاسخ دهندگان اصلی ، مدیر PBO ، و مدیر برنامه دو بار مصاحبه -مشاهدات: بیش از چهار سال به طور مداوم ، یادداشت های میدانی ، PBO ،</p> <p>جلسات تیم مدیریت ، جلسات برنامه ، جلسات پروژه ، استراحت (پاسخ دهندگان اصلی به همراه یک مدیر پروژه اضافی "C-1" از برنامه C</p> <p>-جلسات مطالعه موردی: ۱۱ جلسه مداوم در طی چهار سال ، پروتکل جلسات و یادداشت های میدانی (۶ شرکت کننده: سه محقق ، مدیر PBO ، مدیران برنامه A و B</p> <p>-اسناد: برنامه های تجاری و عملیاتی PBO از سه سال متوالی</p>	<p>روش های جمع آوری داده ها</p>

۳-۱ بهبود بخشی مداوم (CI)

بهبودبخشی مداوم (CI) به سادگی به عنوان فرآیندی در سطح شرکت که در خود نوآوری افزایشی مداوم و متمرکز دارد، تعریف می شود. یک مفهوم مدیریت کیفی، با ریشه در چندین زمینه است. به عنوان یک مفهوم، CI هم به نتایج و هم به فرآیندی که از طریق آن، نتایج به دست می آید اشاره کرده. جنبه مرکزی CI، در واقع درک جامع و تجمعی جهت گیری سازمان، هدایت کارهای بهبودبخشی با تمرکز بر فرآیندها می باشد. ارزش های این پدیده شامل تمرکز مشتری، مشارکت و پشتیبانی از جانب مدیریت و بروز فرآیند در مرکز توجهات می باشد. ده رفتار کلیدی را شناسایی شده که می تواند پتانسیل موفقیت در CI را افزایش دهد در (جدول ۲) مشخص شده است. این رفتارها شامل یک رویکرد تجمعی و جامع (رفتار ۱،۲ و

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

۱۰) و مشارکت در بهبودبخشی، توسط هر کسی که در سازمان مشغول است (چه به عنوان فرد و چه به عنوان گروه) رفتار های ۵،۶ و ۷ و ۸ می شود .

جدول ۲- رفتار CI

۱	کارکنان، آگاهی و درک از اهداف سازمان را نشان می دهند.
۲	افراد و گروهها از اهداف و اهداف استراتژیک سازمان برای تمرکز و اولویت بندی فعالیتهای بهبودی خود استفاده می کنند.
۳	مکانیسم های فعال (به عنوان مثال ، آموزش ، کار تیمی ، روششناسی) که برای تشویق CI استفاده می شود ، مورد نظارت و توسعه قرار می گیرند
۴	ارزیابی مداوم تضمین می کند که ساختار ، سیستم ها و رویه های سازمان و همچنین رویکرد و سازوکارهای مورد استفاده برای توسعه CI ، به طور مداوم یکدیگر را تقویت و پشتیبانی می کنند.
۵	مدیران در تمام سطوح، تعهد فعال و رهبری CI را نشان می دهند
۶	در طول سازمان ، افراد درگیر پیشرفت هستند
۷	در تمام سطوح داخلی و خارجی کار موثری وجود دارد
۸	افراد از تجربیات خود و دیگران ، چه مثبت و چه منفی می آموزند
۹	یادگیری افراد و گروه ها ثابت و مستقر می شود
۱۰	مردم توسط مجموعه ای مشترک از ارزشهای فرهنگی هدایت می شوند که تحت عنوان CI در کارهای روزمره خود فعالیت می کنند.

۳-۲-مدیر پروژه و کار بهبودبخشی

این بخش، یافته های به دست آمده از مرور مقالات را با تمرکز بر درک نحوه انتظار، از مدیر پروژه، برای کار با بهبودبخشی سازمانی ارائه می کند. از آن جایی که مقالاتی که به طور صریح درباره کارهای بهبودبخشی بحث و بررسی می کنند محدود هستند، بخش زیر، مقالاتی را ارائه می کند که درباره نقش مدیر پروژه، در مقایسه با رفتارهای CI مذکور، بررسی های لازم را انجام می دهد. سه تم اصلی (استراتژی، عملکرد و دانش و یادگیری)، در طول این تحلیل پدیدار شد. نقش مدیر پروژه، در زمینه کارکردن با بهبودبخشی، در رابطه با هر تم در زیر به بحث و بررسی گذاشته می شود.

استراتژی:

برای اولین تم شناسایی شده (استراتژی)، توافق عموم به نظر نیاز پروژه برای همسویی با استراتژی کلی است که می تواند باعث تضمین مشارکت پروژه، برای به دست آوردن اهداف بلندمدت سازمان باشد. از تیم های پروژه باید درخواست شود که خدمات بیشتری به نسبت تحویل پروژه، مدنظرشان باشند. تکمیل کردن تمرکز قوی سنتی، بر تحویل پروژه، با درک و لحاظ کردن نیازهای شرکت بالاتر نیز توصیه می شود و هدف آن، این است که نتایج کسب و کار بهتری دست پیدا کرده و بتوانیم رضایت بیشتری را در مشتری ایجاد نماییم. به طور مشابه، مدیریت اثربخش پروژه ها برای تضمین موفقیت در سطح سازمان و شرکت کافی نیست. ارزیابی مشارکت پروژه برای به دست آوردن استراتژی سازمانی، به عنوان یک عنصر تکمیلی، جهت ارزیابی بودجه و برنامه توصیه می شود .

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

جدول ۳- رفتار CI کافین (۱۹۹۹). یافته های متناظر از مقالات مدیریت پروژه

شناسایی شده به عنوان درخواست شده (تغییر مورد نظر)		۱۰ رفتار CI کافین (۱۹۹۹)
مطالعات مدیریت پروژه	مطالعات مدیریت پروژه	
Cao & Hoffman (2011); Chron´eer & Backlund (2015); Dietrich & Lehtonen (2005); Go´ro´g (2011); Patanakul & Shenhar (2012)		۱- کارکنان آگاهی و درک از اهداف و اهداف سازمان را نشان می دهند
Cao & Hoffman (2011); Chron´eer & Backlund (2015); Dietrich & Lehtonen (2005); Go´ro´g (2011); Patanakul & Shenhar (2012)		۲- افراد و گروهها از اهداف و اهداف استراتژیک سازمان برای تمرکز و اولویت بندی فعالیتهای بهبودی خود استفاده می کنند.
[Thomas & Mengel (2008)]*		۳- مکانیسم های فعال (به عنوان مثال ، آموزش ، کار تیمی ، روششناسی) که برای تشویق CI استفاده می شود ، مورد نظارت و توسعه قرار می گیرند
Dietrich & Lehtonen (2005)	Besner & Hobbs (2013); Thamhain (2013); Yazici (2009)	۴- ارزیابی مداوم تضمین می کند که ساختار ، سیستم ها و رویه های سازمان و همچنین رویکرد و سازوکارهای مورد استفاده برای توسعه CI ، به طور مداوم یکدیگر را تقویت و پشتیبانی می کنند.
		۵- مدیران در تمام سطوح، تعهد فعال و رهبری CI را نشان می دهند
Anantatmula (2008); Go´ro´g (2011); Lee-Kelley & Blackman (2012); Luu et al. (2008); Pemsel & Wiewiora (2013); Winter et al. (2006)	Hyva´ri (2006)	۶- در طول سازمان ، افراد درگیر پیشرفت هستند
		۷- در تمام سطوح داخلی و خارجی کار موثری وجود دارد
Anantatmula (2008); Cao & Hoffman (2011); Chron´eer & Backlund (2015); Lee-Kelley & Blackman (2012); Luu et al. (2008); Patanakul & Shenhar (2012); Pemsel & Wiewiora (2013); Walker & Dart (2011); Winter et al. (2006)	Hyva´ri (2006); Pemsel & Mu´ller (2012); Pemsel & Wiewiora (2013)	۸- افراد از تجربیات خود و دیگران ، چه مثبت و چه منفی می آموزند
		۹- یادگیری افراد و گروه ها ثابت و مستقر می شود
Patanakul & Shenhar (2012); Pinto & Winch (2016)		۱۰- مردم توسط مجموعه ای مشترک از ارزشهای فرهنگی هدایت می شوند که تحت عنوان CI در کارهای روزمره خود فعالیت می کنند.

به طور خلاصه می توان گفت که همسویی استراتژیک باید میان پروژه و پورتفولیوی برنامه و هم چنین مدیریت سطح PBO هماهنگ باشد. پروژه و بنابراین مدیریت پروژه ، برپایه زمان، هزینه و حوزه ارزیابی می شود. چندین مورد از یافته ها در مقالات مدیریت پروژه، بر نیاز، به منظور تکمیل کردن قیود سه گانه در هدف کسب و کار و استراتژی سازمانی کلی تاکید داشته اند،

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

این عوامل می تواند باعث افزایش آگاهی و اقداماتی مطابق با فرآیند خارق العاده ای شود که اهداف و استراتژی را لحاظ نمود. نقش مدیر پروژه وسعت پیدا کرده و از تمرکز بر تحویل کوتاه مدت، به استراتژی بلندمدت افزایش می یابد. یافته های مرتبط با استراتژی، مطابق با رفتارهای CI (۱۰، ۹، ۸، ۷، ۶، ۲، ۱) و هم چنین ۴ تا حدود کمتری بودند.

عملکرد:

تم دوم شناسایی شده در ارتباط با نقش مدیر پروژه، عملکرد است. مدیریت پروژه اغلب به تعریف مشترک انطباق بودجه و موعد مقرر، همراه با تحویل حوزه مرتبط می شود (یعنی قیود سه گانه). براساس پمسل^۱ (۲۰۱۵)، این مقیاس ها تنها دیدگاه نسبی ای از عملکرد پروژه ارائه می دهد و به منظور درک عملکرد مدیریت پروژه، نیاز به جنبه های بیشتری است. رفتار رهبری، در میان پروژه از دیدگاه تک-پروژه ای، مورد مطالعه قرار گرفته است، همچنین برنامه ریزی/ساختار بندی و شبکه بندی و اطلاع رسانی را به عنوان مهم ترین اقدامات مدیریت، برای مدیران پروژه، در زمینه عملکرد و اثربخشی پروژه شناسایی می کنند. برخلاف تمرکز تک-پروژه ای، برخی از رفتارها و اقدامات شناسایی شده نیز می تواند به طور بالقوه خارج از فضای تک-پروژه ای، مفید واقع شوند (برای مثال ایجاد رابطه، ارائه اطلاعات و جستجو به دنبال آن و به طور مشابه، شبکه بندی و آگاهی رسانی). این رفتارها و اقدامات، متناظر با رفتار هماهنگی و به اشتراک گذاری درس های یادگرفته شده CI می باشد (رفتارهای ۹و۸). به طور سنتی، اغلب از مدیران پروژه خواسته می شود تا اطلاعات را مدیریت کرده یا راه حل هایی برای مشکلات در پروژه را خودشان بیابند چن و لی^۲ (۲۰۰۷) به جای هماهنگی میان پروژه ها یا به اشتراک گذاری اطلاعات در شبکه که می تواند یک پروژه را تعمیم ببخشد (برای مثال PBO) (همانطور که در CI عنوان شده (رفتارهای ۷و۹). مدیریت اثربخش پروژه به نظر به گونه ای تعریف شده که به یک پروژه محدود شده باشد (که به عنوان موجودیتی در نظر گرفته نمی شود که به طور بالقوه توسط اقدامات تاریخی، تحت تاثیر قرار گرفته یا به طور بالقوه بتواند بر رویدادهای عادی یا پروژه های هم روند تاثیر بگذارد). در موقعیت های پروژه ساخت و ساز، CI را به عنوان بخش توصیه شده ای از اقدامات مدیریت پروژه، بدون عنوان کردن نحوه اعمال آن در نظر می گیرند. او هم چنین توصیه میکند مدیران پروژه باید مرورهای پروژه را از طریق چرخه زندگی مدیریت پروژه انجام دهند تا بتوانند به صورت اثربخش، درس های یادگرفته را ثبت کرده و با تعمیم آن، عملکرد را بهبود دهند. بنابراین نیاز، برای کارکردن، درون پروژه و میان آن ها به طور موازی و در طول زمان مورد تاکید است. این پدیده متعاقبا رویکردی همراهانه و جامع، مشابه با آن چه در CI یافت می شود را ترویج می دهد (رفتارهای ۶و۷و۸و۹). چندین مورد از یافته های مقالات، نقش سنتی مدیر پروژه را با توصیه رویکردی وسیع، برای مدیریت پروژه به چالش می کشد. برای موقعیت های پروژه ای (برای مثال PBOها)، بر اهمیت بالقوه پروژه ها و عملیات های مرتبط با پروژه در قبال عملکرد کلی سازمان تاکید داشته و نیاز برای دیدگاهی بلند مدت، در پروژه ها (استراتژی) را روی میز می گذارد. اتصال دادن پروژه ها با یکدیگر نشان دهنده پتانسیل، برای کارکردن در طول پروژه، میان سطوح PBO است تا بتوان عملکرد را با استفاده از آن، افزایش داد (برای مثال از طریق همکاری). بلوغ مدیریت پروژه، یکی از چندین نتیجه مرتبط با ارزیابی عملکرد از لحاظ قابلیت، در سطح سازمانی است افزایش در بلوغ مدیریت پروژه (همراه با فرهنگ نتیجه گرا) منجر به بهبود بخشی می شود (برای مثال رقابت طلبی و صرفه جویی هزینه بیشتر). با این وجود او در چندین مطالعه قبلی، گزارش داده که هیچ رابطه ای میان بلوغ مدیریت و عملکرد وجود ندارد. مدل های بلوغ مدیریت پروژه را می توان به عنوان ابزارهای مدیریت، برای مدیریت ارشد توصیف کرد تا با استفاده از آن، ظرفیت های مدیریت پروژه را با تمرکز بر فرآیندهای مدیریت پروژه ارزیابی کند براساس مطالعه یازمچی^۳ (۲۰۰۹) بالاترین سطح بلوغ مدیریت پروژه، بهینه سازی فرآیند است یعنی سازمانی

¹ . Pemsel.

² . Chen., & Lee.

³ . Yazici.

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

که بر فرآیندهای بهبودبخشی (مدیریت پروژه) از طریق درس‌های یادگرفته و CI تمرکز می‌کند. از دیدگاه مدیریت پروژه آنچه گفتیم یعنی اتخاذ کامل رفتارهای CI (شامل مشارکت در ارزیابی و تحت ارزیابی قرار گرفتن) - یعنی از طریق مدل‌های بلوغ مدیریت پروژه - یازدهم (۲۰۰۹) به این نتیجه رسید که بلوغ مدیریت پروژه، همراه با فرهنگ نتیجه‌گرایی می‌تواند رقابت‌طلبی را بیشتر کند بنابراین فرهنگ مبتنی بر اشتراک‌گذاری، همکاری و قدرت‌دادن که در واقع ارزش‌های مرکزی مدیریت کیفی هستند (شامل CI)، در این جا ترویج داده می‌شود.

۳-۳ موردی از تلاش‌های بهبودبخشی، در یک PBO

از مواد مطالعه‌موردی، مشاهدات و مصاحبه‌هایی توانستند، بینش‌ها و توصیف‌هایی از انتظارات PBO از رفتار مدیریت پروژه، به طور مطابق با نقش یک عامل بهبودبخشی ارائه دهند. هم توصیف‌ها و هم مشاهدات رفتارهای متناظر با کار بهبودبخشی، از جانب PBO که توسط ده رفتار CI کافین، تمثیل شده است (به بخش مربوط به بهبودبخشی مداوم مراجعه کنید). به منظور ارائه بینش‌هایی درباره انتظارات مرتبط با نقش عامل بهبودبخشی ارائه شده است. استراتژی:

توانایی PBO برای تحویل پروژه (عملکرد) که هدف خوبی را برای شرکت والد در برداشته باشد (همسویی استراتژیک)، مباحثات انجام شده در زمینه بهبودبخشی را تحت سلطه خود در آورده است. پروژه‌ها در بخش‌ها و دپارتمان‌های مختلف یک شرکت یا توسط مدیریت ارشد آغاز می‌شود که باعث می‌شود این عوامل، مسئولیت اصلی، برای همسوسازی پروژه، با استراتژی‌های کلی را داشته باشد و به این گونه مدیریت پروژه از حلقه خارج می‌ماند. سه مدیر (PBO، A و B) عنوان کردند پروژه‌های بدون همسویی استراتژیک احتمالاً منجر به بهینه‌سازی کمتر از حد استاندارد می‌شود و دلیل آن، این است که مشتریان، نیازهای خود را به نسبت به نیازهای شرکت، در اولویت بالاتری می‌دارند و از چنین موقعیتی می‌توان از طریق گفتمان فعال، میان PBO و مشتری جلوگیری کرد/.

مدیر PBO این گونه می‌گوید: هدف ما تحویل اثربخش و بهره‌ور پروژه است و باید فراتر از رعایت دقیق برنامه پروژه عمل کنیم که خود، نیاز برای لحاظ کردن جنبه‌های استراتژیک پروژه را نشان می‌دهد. با تاکید بیشتر بر این پدیده، مدیر PBO این گونه سخنان خود را ادامه داد: من نمی‌خواهم بشنوم که کسی می‌گوید من در برنامه لحاظ نشده‌ام. بنابراین شما نقش خود را درک نکرده‌اید که نیاز برای لحاظ کردن جنبه‌های استراتژیک مدیریت پروژه، برای تمامی اعضای PBO را نشان می‌دهد. با این وجود مدیر برنامه A این گونه می‌گوید: تمرکز میان مدیران پروژه احتمالاً ۹۹ درصد، عملیاتی است که اشاره به اولویت بخشی تحویل کوتاه مدت، توسط مدیران پروژه دارد. یک مثال از ارزش، در مشارکت در فازهای اولیه، هنگامی است که مدیر PBO و مدیر برنامه A از روتین‌های نرمال کمیسیون پروژه پیروی نکردند. آن‌ها این کار را با شروع گفتمانی با مشتری، قبل از دریافت سفارش پروژه انجام دادند. با مشارکت زودهنگام، در فاز شناسایی مشکل در پروژه، این دو مدیر ارشد توانستند ایده جدیدی در پروژه ایجاد کنند که در نهایت هم باعث صرفه‌جویی در زمان و هم منابع می‌شود و اثر مدنظر از پروژه را حفظ می‌کند. این بینش‌ها میل موجود، برای تمرکز بر همسویی استراتژیک و تلاش‌های محدود انجام داده شده را نشان داده و هم چنین سد بالقوه‌ای در زمینه عدم وجود مسئولیت، برای همسوسازی استراتژیک یا تاثیر محدود، برای اعمال آن را به تصویر می‌کشد (رفتارهای ۱ و ۲و ۶). این مثال را می‌توان به عنوان موردی دید که در آن، مدیران ارشد به عنوان الگو جلو می‌روند که آن را در رفتار ۵ می‌بینیم. شایان به ذکر است که مدیران ارشد، استراتژی را بر حسب استراتژی شرکت‌های هلدینگ به بحث و بررسی گذاشته‌اند اما از لحاظ استراتژی PBO نیز درباره آن صحبت کردند. مورد مؤخر، بر تحویل بهره‌ور و اثربخش پروژه و مسئولیت در قبال منابع شرکت تاکید دارد در حالی که موارد اول، بر بقای بلند مدت شرکت و نحوه پشتیبانی از آن تاکید دارد (نتایج پروژه و همسویی استراتژیک). بدنه اصلی مباحثات در زمینه بهبودبخشی، در رابطه با استراتژی PBO و نحوه افزایش عملکرد PBO برای پشتیبانی از شرکت می‌باشد.

۴- تحلیل رفتارها:

خلاصه ای از یافته های به دست آمده از مقالات مدیریت پروژه، همراه با انعکاس های انجام شده در جدول (۳) ارائه شده است. به طور کلی، جدول (۳) تاکید بر رفتار تعمیم یافته یا تغییر کرده برای نقش مدیر پروژه را هم از مقالات مدیریت پروژه و هم از یافته های تجربی نشان می دهد. در بخش زیر، یافته ها در زمینه نقش مدیر پروژه پیشنهادی، به عنوان عامل بهبودبخشی به بحث و بررسی گذاشته می شود.

استراتژی، عملکرد، دانش و یادگیری:

برپایه تم های شناسایی شده، یافته ها نیاز برای تعمیم دادن رفتار و تمرکز مرتبط با عملکرد، فراتر از یک پروژه، ارزیابی مشارکت بلندمدت پروژه در هدف بالاتر را نشان می دهد. هم مقالات مدیریت پروژه و هم بینش های به دست آمده از دست اندرکاران، به نظر نیاز برای لحاظ کردن استراتژی شرکتی، در هر پروژه را نشان می دهد تا با استفاده از آن بتوان نتایج کسب و کار مدنظر را تضمین کرد. یافته ها، تحت تم استراتژی و عملکرد عمدتاً مرتبط با چیزی هستند که باید رفتارهای مدیر پروژه را هدایت کنند (برای مثال، تمرکز بیشتر بر جریانهای بلندمدت و ارزیابی عملکرد بر همین اساس، به جای تمرکز بر قیود سه گانه) استراتژی و عملکرد را می توان به عنوان عوامل هدایت کننده کار بهبودبخشی در نظر گرفت در حالی که دانش و یادگیری، به عنوان بخشی از بهبودبخشی سازمانی، از لحاظ ورودی و پایه برای برنامه های بهبودبخشی، به منظور تقویت و بهبودبخشی ظرفیت مدیریت پروژه لحاظ می شود.

رفتارهای CI مدیر پروژه (موجود و درخواست شده):

چندین یافته نشان می دهد که تمامی رفتارهای CI در واقع بخشی از اقدامات مدیر پروژه کنونی هستند که خود عنوان می دارد با وجود این که این رفتارها ترویج داده شده اند، CI در زمینه عملی، به صورت رسمی عنوان نشده یا محقق نشده است. یافته ها هم در مقالات مدیریت پروژه و هم در عمل نشان می دهد این که مدیران پروژه، در برنامه های بهبودبخشی سطح PBO، به طور مطابق با CI فعالیت داشته باشند، مطلوب است اما در واقع این پدیده فعالیتی با اولویتی بالا یا رسمی شده نیست. در اقدامات مدیریت پروژه کنونی و رفتارهای موجود در میان مدیران پروژه، دانش و یادگیری، اکثریت یافته ها در مقالات پژوهشی را تشکیل می دهد. به اشتراک گذاری درس های یادگرفته شده به عنوان عاملی تعریف می شود که عمدتاً به طور غیررسمی ارائه می گردد. بینش هایی از زمینه عملی، نشانه های مشابهی را ارائه می دهد که با استفاده از آن، مدیران پروژه، درس های یادگرفته شده را عمدتاً به طور غیررسمی، اما به طور محدود به اشتراک گذاشته اند. هم به اشتراک گذاری تجربه و هم همکاری را می توان به صورت غیر رسمی و رودر رو، به جای قسمتی از فرآیند رسمی، مدیریت پروژه ارائه کرد. چندین یافته در مقالات مدیریت پروژه، نیاز برای تغییر رفتار مدیر پروژه را در جنبه های مختلف و متعاقباً تعمیم دادن نقش آن، فراتر از تمرکز تک-پروژه ای نشان می دهد.

۵- نتیجه گیری :

با توجه به تعداد اسامی های نامبرده شده در این مقاله برای گسترش نقش مدیر پروژه، پیشنهاد می شود که مدیران پروژه بیش از برآورده کردن نیازهای پروژه، فعالیت داشته باشد. با این حال، محدودیت سه گانه هنوز هم به عنوان اصلی ترین تمرکز وجود دارد. بنابراین، وجود یک نقش مدیریت پروژه اضافی، به عنوان عامل بهبود، پیشنهاد می شود. با این حال، این نقش در مطالعات مدیریت پروژه به صراحت مورد بحث قرار نمی گیرد و در عمل عملی و رسمی نمی شود. رویکرد انتخاب شده محدودیت های خود را دارد. به عنوان مثال، اولویت به عمق و با هزینه وسعت داده شد، و مرور اجمالی مطالعات را به دو

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

ژورنال (ژورنال مدیریت پروژه و مجله بین المللی مدیریت پروژه) و یک بازه زمانی بین ۲۰۰۶ و ۲۰۱۷ محدود کرد. تحقیقات آینده می تواند از مطالعات گسترده تری بهره مند شود. محدودیت های روش نیز نقاط قوت هستند، زیرا امکان شناسایی توصیف های صریح و ضمنی را فراهم می کنند. به عنوان مثال، بارها نقش مدیر پروژه به جای توصیف صریح و ضمنی مطرح شده است، که پیدا کردن فقط در یک جستجوی مبتنی بر رایانه دشوار بود. با توجه به ماهیت تفسیری مرور مقالات، هیچ نتیجه گیری قطعی در مورد انتظارات از رفتار مدیر پروژه در ابتکارهای پیشرفت سازمانی حاصل نشده است. بررسی اجمالی مقالات از کلیه مطالعات مربوطه در دسترس نیست، به این معنی که یافته های بالقوه دیگری نیز وجود دارد که می توان در این مقاله به ظرافت بیشتری به یافته ها افزود. مدیریت پروژه یکی از فرایندهای اصلی در سازمان های پروژه محور می باشد که پیاده سازی اثربخش آن نقش اساسی در موفقیت سازمان ها ایفا می نماید. یکی از مهم ترین انواع سازمان های پروژه محور، شرکت های هلدینگ هستند که با توجه به تاثیرگذاری زیاد آن ها در فضای کسب و کار به یکی از انواع رایج شرکت ها در جهان امروز تبدیل شده اند. بهتر است در طراحی ساختار واحدهای منابع انسانی با تحلیل عمیق از نوع و نحوه کار عملیاتی و بررسی نیاز واقعی، آرایش متناسب با آن تدوین شود. البته اهمیت این رویکرد در سازمان های مسطح مانند سازمان های پروژه محور دو چندان است. چارچوب چهاروجهی منابع انسانی بیانگر اهمیت نقشی است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی در سازمان های پروژه محور عهده دار هستند. هرچند ایفای این نقش زمانی می تواند ارزش آفرینی و اثربخشی داشته باشد که با درک ماهیت جمع گرا و تکمیلی نیروی انسانی در همکاری با سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی دیده شود. تاکید دیگر مقاله بر نقش هماهنگ کننده کارشناسان منابع انسانی بین سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی است که متأسفانه در اکثر سازمان ها عدم توازن نسبتاً نامطلوبی در این زمینه وجود دارد. ایفای نقش هماهنگ کننده توسط کارشناسان منابع انسانی از طریق توسعه ابزارهای عمومی و فرایندهای لازم برای هماهنگی و همکاری بین کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی (منطق منابع انسانی گرا) از طریق درگیری مستقیم فرایندهای همکاری جویانه در سطح عملیات امکان پذیر است. به علاوه آرایش واحدهای منابع انسانی در سازمان های پروژه محور با تاکید بر سه رویکرد جدید تحلیل شد. اول اینکه در سازمان های پروژه محور اهمیت آرایش کار عملیاتی به عنوان پیش نیاز لازم باید مدنظر قرار گیرد. دوم اینکه از توجه بیش از حد به جنبه راهبردی منابع انسانی در فعالیتهای عملیاتی پرهیز شود و سوم از مفاهیم جدید در بررسی نیازها، شرایط و راه حل های ممکن برای طراحی واحدهای منابع انسانی استفاده شود. در این خصوص انواع آرایش کار عملیاتی و تفاوت آنها در سازمان های پروژه محور با تاکید بر ساختارهای جایگزین از جمله منطبق های مفروض بر کارشناسان منابع انسانی و ساختار واحدهای منابع انسانی ارائه شد که می تواند مبنایی برای استفاده پژوهشگران و اعضای محترم هیات علمی در پژوهش های مرتبط با نقش های جدید کارشناسان منابع انسانی و طراحی ساختار مناسب مدیریت منابع انسانی در سازمان های پروژه محور باشد.

منابع:

1. Ahern, T., Leavy, B., & Byrne, P. J. (2014). Complex project management as complex problem solving: A distributed knowledge management perspective. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1371–1381.
2. Andersen, E. S. (2014). Value creation using the mission breakdown structure. *International Journal of Project Management*, 32(5), 885–892.
3. Backlund, F., Chronóer, D., & Sundqvist, E. (2015). Maturity assessment: Towards continuous improvements for project-based organisations? *International Journal of Managing Projects in Business*, 8(2), 256–278.

هشتمین کنفرانس ملی شهرسازی، معماری، عمران و محیط زیست

4. Braun, T., Ferreira, A. I., & Sydow, J. (2013). Citizenship behavior and effectiveness in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 31(6), 862–876.
5. Caffyn, S. (1999). Development of a continuous improvement selfassessment tool. *International Journal of Operations & Production Management*, 19(11), 1138–1153.
6. Chen, S. H., & Lee, H. T. (2007). Performance evaluation model for project managers using managerial practices. *International Journal of Project Management*, 25(6), 543–551.
7. Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177.
8. Hobday, M. (2000). The project-based organisation: An ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, 29(7), 871–893.
9. Lee-Kelley, L., & Blackman, D. (2012). Project training evaluation: Reshaping boundary objects and assumptions. *International Journal of Project Management*, 30(1), 73–82.
10. Loo, R. (2002). Working towards best practices in project management: A Canadian study. *International Journal of Project Management*, 20(2), 93–98.
11. Loufrani-Fedida, S., & Missonier, S. (2015). The project manager cannot be a hero anymore! Understanding critical competencies in project-based organizations from a multilevel approach. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1220–1235.
12. Medina, R., & Medina, A. (2014). The project manager and the organisation's long-term competence goal. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1459–1470.
13. Müller, R., Glücklich, J., & Aubry, M. (2013). A relational typology of project management offices. *Project Management Journal*, 44(1), 59–76.
14. Pemsel, S., & Müller, R. (2016). The governance of knowledge in project-based organizations. *International Journal of Project Management*, 30(8), 865–876.
15. Shenhar, A. J., Dvir, D., Levy, O., & Maltz, A. C. (2001). Project success: A multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34(6), 699–725.
16. Turner, J. R., & Muller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1–8.
17. Yazici, H. J. (2009). The role of project management maturity and organizational culture in perceived performance. *Project Management Journal*, 40(3), 14–33.