



## شیوه رهبری مدیران پروژه،

## یکی از عوامل موفقیت در مدیریت پروژه‌ها

نگاهی اجمالی به تحقیقات انجام شده

پدیدآورندگان:

جی.رادنی ترنر<sup>۱</sup>

رالف مولر<sup>۲</sup>

متنجم:

سلما رضوان جو

### چکیده:

موسسه مدیریت پروژه نویسندگان این مقاله را مامور به انجام تحقیقی کرد تا بررسی کنند آیا شیوه‌های رهبری در مدیریت پروژه در موفقیت پروژه‌ها تأثیری دارد و آیا این تأثیر در مورد پروژه‌های مختلف متفاوت است یا خیر. در این مقاله به بررسی مطالبی که در این زمینه جمع آوری شده‌اند می‌پردازیم. جالب توجه است در مطالبی که در مورد عوامل موفقیت پروژه‌ها نوشته شده است، معمولاً در میان عوامل موفقیت، نامی از مدیر پروژه و شیوه‌های مدیریتی او یا قابلیت‌های مختلف او برده نمی‌شود. این مسئله آشکارا با مطالبی که در حوزه مدیریت منتشر می‌شود در تضاد است. زیرا این مطالب نشان می‌دهند که رهبری موثر عامل مهمی در مدیریت موفق سازمان‌ها است و ثابت شده است که با روش‌های مناسب رهبری میتوان به عملکرد بهتری رسید. از آن جایی که بر خلاف بیشتر مطالب نوشته شده در مورد عوامل موفقیت در پروژه‌ها، در مطالب مربوط به مدیریت پروژه به نقش مدیر پروژه بیشتر پرداخته می‌شود، در این مقاله به این نکته که در مورد شیوه هدایت مدیران و قابلیت‌های آنها چه مطالبی نوشته شده است، توجه خواهیم کرد.

کلید واژه‌ها:

رهبری<sup>۳</sup>، هوش احساسی<sup>۴</sup>، مکتوبات و پژوهش‌ها<sup>۵</sup>، عوامل موفقیت در پروژه<sup>۶</sup>

### مقدمه

نویسندگان این مقاله از سوی موسسه مدیریت پروژه ماموریت یافتند که در مورد این دو مسئله به تحقیق بپردازند:

۱- آیا توانایی‌های مدیر پروژه (شامل خصوصیات شخصیتی، روش‌های رهبری) از عوامل موفقیت در پروژه‌ها به حساب می‌آیند؟

۲- آیا برای پروژه‌های مختلف به مدیرانی با توانایی‌های متفاوت نیاز داریم؟

با بررسی مطالبی که در مورد عوامل موفقیت پروژه‌ها نوشته شده‌اند، دریافتیم که در این متون توجه چندانی به نقش مدیر پروژه و شیوه مدیریتی یا توانایی‌های او نشده است. این مسئله آشکارا با مطالبی که در حوزه عمومی مدیریت منتشر می‌شوند در تضاد است زیرا در متون مدیریتی توجهی به تأثیر شیوه‌های موثر در مدیریت که منجر به عملکرد بهتر می‌شوند، نشان داده می‌شود.

به بررسی متونی می‌پردازیم که مربوط به عوامل موفقیت پروژه‌ها هستند تا ببینیم چرا و چگونه نقش مدیران پروژه و روش‌های رهبری و توانایی‌های آنها در پروژه‌ها نادیده گرفته شده است. سپس به سراغ متونی می‌رویم که به نقش مدیر پروژه و شیوه‌های رهبری و توانایی‌های او می‌پردازند و در آخر این نکته را یادآور می‌شویم که چرا در این زمینه به تحقیقاتی مانند این تحقیق که با حمایت موسسه مدیریت پروژه انجام شده است، نیاز داریم.

### پژوهش‌های حوزه مدیریت در مورد شیوه‌های رهبری و توانایی‌ها

قرن هاست که افراد تلاش می‌کنند خصوصیات رهبر موفق را توصیف کنند. صاحب‌نظران غربی که در این مورد سخن گفته‌اند عبارتند از افلاطون<sup>۷</sup>، ماکیاوولی<sup>۸</sup>، توماس هابز<sup>۹</sup> و جان لاک<sup>۱۰</sup> (کالینسون، ۱۹۹۸). در میان شرقیان نیز کنفوسیوس<sup>۱۱</sup> و شون ژای<sup>۱۲</sup> (کالینسون، پلان و ویلکینسون ۲۰۰۰) در این مورد نظریه پردازی کرده‌اند. حدود ۵۰۰ سال قبل از میلاد، کنفوسیوس خصوصیات رهبران موفق را به تفصیل بیان کرد. به عقیده او از این میان چهار مورد از همه مهمتر هستند:

- بن<sup>۱۳</sup> (عشق)
- لی<sup>۱۴</sup> (رفتار صحیح)
- خیائو<sup>۱۵</sup> (پرهیزگاری)

در این مقاله ما به بررسی متونی که در مورد رهبری در پروژه‌ها نوشته شده‌اند می‌پردازیم. و این کار را با بررسی متون مدیریتی و شیوه‌های رهبری آغاز کرده و نشان می‌دهیم که در متون مدیریتی چگونه به این مسئله پرداخته شده است. سپس نمونه‌هایی را ذکر میکنیم که در آنها نشان داده شده است که شیوه رهبری مناسب و توانایی‌ها و هوش احساسی مدیر پروژه باعث دستیابی به نتایج بهتر شده است. سپس

۱. J. Rodney Turner
۲. Ralf Muler
۳. Leadership
۴. Emotional intelligence
۵. Literature
۶. Project success factors
۷. Plato
۸. Machiavelli
۹. Thomas Hobbs
۱۰. John Locke
۱۱. Confucius
۱۲. Xunxi
۱۳. Jen
۱۴. Li
۱۵. xiao
۱۶. Zhang rong

• ژانگ رونگ<sup>۱۶</sup> (رعایت اصل اعتدال)

می بینید که سه مورد از این چهار اصل کلیدی از خصوصیات روحی هستند و تنها یکی از آن‌ها مدیریتی است. نظرات کنفسیوس بیش از ۲۵۰۰ سال است که اصول دولت‌های چینی را بنا نهاده است.

در این پژوهش در متون مدیریتی به دنبال مواردی هستیم که به روش‌های رهبری موفق و قابلیت‌های مدیریتی اشاره شده باشد و این موارد را در نظر می‌گیریم:

• روند تکامل تئوری رهبری در قرن بیستم و چگونگی تاثیر آن بر متون مدیریت پروژه

• مطالب مربوط به رفتار اعضای تیم‌ها

• مطالب مربوط به رفتار فرهنگی مدیران

• مطالبی که در حال حاضر در مورد توانایی‌ها و قابلیت‌های مدیران وجود دارد.

### تئوری رهبری در قرن بیستم

بارنارد<sup>۱۷</sup> (۱۹۳۸) در مورد کارکردهای یک مدیر میگوید، مدیران هم کارکردهای مدیریتی دارند و هم کارکردهای احساسی. او آنها را به ترتیب تحت عنوان کارکردهای شناختی و کارکردهای روانی دسته بندی میکند:

• کارکردهای شناختی<sup>۱۸</sup> شامل راهنمایی، هدایت و اعمال سلیقه در انتخاب‌ها و عملیات است.

• کارکردهای روانی<sup>۱۹</sup> شامل جنبه‌های انگیزشی و احساسی در هدف گذاری‌ها و ایجاد اطمینان و تعهد برای اهداف اخلاقی برتر است.

این دیدگاه مشابه دسته بندی ارسطو است که در آن اقناع را به منبع (Ethos)، پیام (Logos) و احساس مخاطبان (Pathos) تقسیم میکند که بر اساس آن مدیر و رهبر باید:

۱- با کسانی که از او پیروی می‌کنند ارتباط برقرار کند.  
۲- هدف و پیامی اخلاقی را دنبال کند.

۳- با منطقی‌افراد امتقاعد کند تا بتواند اعمال آن‌ها را مدیریت کند. در هفتاد سال گذشته، هفت نظریه اصلی در حوزه مدیریت ظهور کرده است (دلویچ و هیگنز ۲۰۰۳؛ هندلی ۱۹۸۲؛ پارتینگتون ۲۰۰۳):

۱- نظریه ویژگی‌ها

۲- نظریه شیوه و رفتار

۳- نظریه موقعیت (اقتضایی)

۴- نظریه کاریزماتیک و ذهنی

۵- نظریه هوش احساسی

۶- نظریه شایستگی‌ها و قابلیت‌ها

### نظریه ویژگی‌ها<sup>۲۱</sup>

این نظریه در دهه ۴۰ میلادی بسیار مورد استقبال قرار گرفت. این نظریه بر پایه این تفکر مطرح شده بود که مدیران موفق ویژگی‌های خاص و مشترکی دارند. در این نظریه فرض بر این است که استعداد مدیریت در افراد ذاتی است، نه اکتسابی. شناسایی و تعریف این خصوصیات بر سه محور استوار است:

• توانایی‌ها: مهارت‌های اصلی مدیریتی

• شخصیت: خصوصیات مانده اعتماد به نفس و متغیرهای احساسی

• خصوصیات فیزیکی: مانند شکل و ظاهر افراد

در تحقیقی که چندسال قبل انجام شد، کیلیپاتریک و لاک<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۱) شش ویژگی را برای مدیران موفق تعریف کردند:

• قوای محرک و انگیزه

• تمایل برای رهبری و اثرگذاری بر دیگران

• صداقت و اقتدار

• اعتماد به نفس

• هوش

• دانش فنی

ترنر<sup>۲۳</sup> در پی تحقیقاتی در دانشکده مدیریت هنلی<sup>۲۴</sup> (۱۹۹۹) هفت ویژگی را برای مدیران موفق برشمرده است:

• توانایی حل مشکلات

• رویکرد نتیجه‌گرا

• انرژی و ابتکار

• اعتماد به نفس

• داشتن دورنما

• تعامل

• توانایی در مذاکره

### نظریه شیوه و رفتار<sup>۲۵</sup>

این نظریه که پس از دهه ۴۰ میلادی و تا اواخر دهه ۶۰ مطرح شد، بر این فرض استوار بود که مدیران موفق رفتارها و شیوه‌های خاصی را به کار می‌برند. در واقع چنین فرضی به معنای آن است که مهارت مدیریت اکتسابی است. بسیاری از تئوری‌های معروف مدیریتی، مدیران را با یک یا دو پارامتر دسته بندی می‌کنند و آن‌ها را در محوری یک بعدی یا ماتریسی دو بعدی قرار می‌دهند (رجوع کنید به آدیر ۱۹۸۳؛ بلیک و موتون ۱۹۷۸؛ هرشی و بلانشارد ۱۹۸۸؛ اسلوین ۱۹۸۹؛ تاننباوم و اشمیت<sup>۲۶</sup> ۱۹۵۸). این پارامترها (جدول ۱) شامل موارد زیر هستند:

Barnard. ۱۷  
Cognitive functions. ۱۸  
Cathetic functions. ۱۹  
Dulewicz & Higgs, 2003; ۲۰  
(Handy, 1982; Partington, 2003  
The trait school. ۲۱  
Kirkpatrick and Locke (1991. ۲۲  
(Turner (1999. ۲۳  
Henley Management College. ۲۴  
The behavioral or style school. ۲۵  
; see, for example, Adair, 1983)  
Blake & Mouton, 1978; ۲۶  
Hershey & Blanchard, 1988;  
Slevin, 1989; Tannenbaum &  
(Schmidt, 1958

- ۱- توجه به افراد و ارتباطات
  - ۲- توجه به تولید
  - ۳- استفاده از قدرت حاکمه
  - ۴- استفاده از نظرات تیم ها در فرایند تصمیم گیری (تنظیم شیوه تصمیم گیری)
  - ۵- استفاده از نظرات تیم ها در اتخاذ تصمیم ها (انتخاب گزینه ها)
  - ۶- انعطاف پذیری در اعمال قوانین
- مدیریت هدایتی
  - مدیریت حمایتی
  - مدیریت مشارکتی
  - مدیریت دستاورد محور

پارامتر	بلیک و موتون	تاننهام و اشمیت	هرشی و بلانکارد	بوناما و اسلوین
۱- افراد	نمودار دو بعدی		نمودار دو بعدی	
۲- تولید	براساس موارد ۱ و ۲		براساس موارد ۱ و ۲ و با پوشش مورد ۳	
۳- حاکمیت	و با پوشش مورد ۳	محور تک بعدی بر		نمودار دو بعدی
۴- فرایند تصمیم		اساس مورد ۳ و پوشش		براساس موارد ۴ و ۵ و با پوشش مورد ۳
۵- اتخاذ تصمیم		دهنده مورد های ۴ و ۵		

جدول ۱:

مدل های مختلف در شیوه های رهبری بر اساس پنج پارامتر اصلی

پارامتر	کاملا آزاد	دموکراتیک	اتوکراتیک (مطلق و مستقل)	بوروکراتیک (دیوان سالاری)
۴- فرایند تصمیم گروهی	زیاد	زیاد	کم	کم
۵- اتخاذ تصمیم گروهی	زیاد	کم	کم	کم
۶- انعطاف پذیری	زیاد	زیاد	زیاد	کم

جدول ۲:

چهار دسته مدیران پروژه (ترنر ۱۹۹۹)

ترنر (۱۹۹۹) شیوه های مدیریت پروژه را بر اساس پارامترهای رفتارهای مدیریتی باید به تناسب با عوامل محیطی و وابسته به ۴ تا ۶ (جدول ۲) به چهار دسته تقسیم میکند. مطالعاتی که موقیعت به کار گرفته شوند:

### نظریه اقتضایی

- نظریه اقتضایی در دهه ۶۰ و ۷۰ میلادی مطرح شد (رجوع کنید به فیدلر ۱۹۶۷؛ هاوس ۱۹۷۱؛ کرج، کراچفیلد و بالاک ۱۹۶۲؛ رابینز ۱۹۹۷)<sup>۲۷</sup>. در این تئوری به جای آن که به دنبال نظریه های جهانی مدیریتی باشند که برای همه شرایط صدق کند، فرض بر این گذاشته می شود که موفقیت مدیران به موقعیت و شرایط بستگی دارد. در این نظریه این الگوها دنبال می شود:
- ۱- خصوصیات مدیر ارزیابی میشوند.
  - ۲- موقعیت بر مبنای متغیرهای اصلی وضعیت ارزیابی میشود.
  - ۳- مدیر مناسب برای موقعیت مناسب انتخاب میشود.
- یکی از تئوری های موقعیت که بسیار مورد توجه قرار دارد تئوری مسیر-هدف<sup>۲۸</sup> است (هاوس ۱۹۷۱). نکته اصلی در این نظریه اقتضایی
- عوامل محیطی
    - ساختار عملیات
    - سیستم اداری رسمی
    - گروه های کاری
  - عوامل وابسته:
    - کانون کنترل
    - تجربه
    - قابلیت های شناخته شده
- فیدلر (۱۹۶۷) نوع دیگری از روش مدیریتی را توصیف میکند که به میزان مطلوبیت موقعیت مدیریتی بستگی دارد. او سه متغیر اصلی را برای تعیین این مطلوبیت مشخص میکند که بر نقش مدیر و نفوذ او تاثیر دارند:

۲۷. (Fiedler, ۱۹۶۷; House, ۱۹۷۱; Krech, Crutchfield, & Ballachee, ۱۹۶۲; Robbins, ۱۹۹۷) ۲۸. path-goal theory

• الهام بخش است، با ایجاد انتظارات بالا و سرمشق سازی رفتارهای مطلوب ایجاد انگیزه می کند.

• به افراد توجه می کند توجه فرد فرد و دقیقی به اعضای دنبال کننده دستورالعمل ها دارد و به آنها احترام گذاشته و شخصیت می دهد.

• محرک فکری است و دنبال کنندگان دستورالعمل ها را با ایده ها و رویکردهای جدید روبرو می کند.

مدیریت تراکنشی بر مبنای نقش های شناختی بارنارد و مفهوم پیام ارسطو است. مدیریت تبدیلگر بر مبنای نقش های روانی بارنارد و مفاهیم منبع و احساس مخاطبان از دید ارسطو است. در حقیقت ترکیب های مختلفی از این دو نوع روش در شرایط مختلف به کار گرفته می شوند.

بَس (۱۹۹۰) یک پرسشنامه چند فاکتوری رهبری (MLQ) برای ارزیابی روش های مدیریت تراکنشی، تبدیلگر و غیر تراکنشی مطلقاً آزاد (جدول ۴) ایجاد کرده است. این پرسشنامه امروزه رایجترین ابزار ارزیابی روش های رهبری است. آنتوناکیس، آوولیو و سیواسورامانیام (۲۰۰۴) تاثیر بافتار و محیط را روی نتایج MLQ نشان دارند. عوامل محیطی و بافتاری عبارتند از ریسک های محیطی، رتبه مدیریتی و جنسیت. دلویچ و هیگز (۲۰۰۴) ثابت کردند که لازم است مفاهیم بافتاری را با پرسشنامه MLQ تلفیق و معیاری برای سنجش تعهد سازمانی و بافتار سازمانی هم به آن اضافه کرد. این معیارهای سنجش شامل چهار مورد هستند که برای ارزیابی میزان تعهد افراد به سازمان و تیمی که با آن همکاری می کنند، طراحی شده اند. یک مورد هم برای ارزیابی میزان تغییراتی که سازمان با آن روبرو می شود در نظر گرفته شده است. این موارد عبارتند از:

- رضایت شغلی
- واقع گرایی
- تعهد به سازمان
- پذیرش ضرورت تغییر
- درک نیاز به تغییر

• ارتباط مدیر - اعضا: یعنی اعضا تا چه اندازه به مدیر اعتماد دارند و او را مطلوب میدانند

• ساختار عملیات: یعنی فعالیت ها تا چه اندازه مشخص و دستورالعمل ها چقدر روشن هستند

• قدرت موقعیت: یعنی مدیر بر اساس موقعیت سازمانی خود تا چه اندازه قدرت دارد.

فیدلر میان روش های عملیات محور و رویکردهای مشارکتی تمایز قائل می شود. او از سیستم امتیازدهی نامطلوب ترین همکار (LPC) ۲۹ استفاده می کند و اعضای تیم ها را بر اساس موقعیت رهبری به هر مدیر خاص تخصیص می دهد. در موقعیت های بسیار مطلوب و موقعیت های بسیار نامطلوب، او مدیران عملیات محور را انتخاب میکند (که دارای LPC کمتری هستند) تا اثربخشی را از طریق روشهای راهبردی و کنترلی به دست آورد. در حوزه مدیریت پروژه فریم<sup>۳۰</sup> (۱۹۸۷) این انواع چهارگانه شیوه مدیریت را که در جدول شماره ۲ ارائه شده اند به مراحل مختلف طول دوره پروژه و ساختارهای متفاوت اعضای پروژه ها تخصیص می دهد. (جدول ۳).

### نظریه کاریزما تیک و ذهنی<sup>۳۱</sup>

این شیوه از دهه ۸۰ تا ۹۰ میلادی مطرح شد و در نتیجه مطالعاتی بود که نشان می داد مدیران در مشاغل موفق چگونه سازمان های خود را در جریان تغییرات رهبری و هدایت می کنند. بس (۱۹۹۰)<sup>۳۲</sup> دو نوع مدیریت را تعریف می کند: تراکنشی<sup>۳۳</sup> و تبدیل گر<sup>۳۴</sup>.

#### ۱- رهبری تراکنشی

• بر پاداش مستمر و پاداش دهی به کسانی که به اهداف عملکردی دست یافته اند تاکید دارد.

• بر اساس مدیریت استثناءست و زمانی به کار گرفته می شود که کارها بر اساس برنامه تعیین شده پیش نمی رود.

#### ۲- رهبری تبدیل گر

• نشان دهنده کاریزما است، دورنمایی را ایجاد می کند که بر پایه افتخار، احترام و اعتماد قرار دارد.

### جدول ۳

شیوه های رهبری، انواع تیم های پروژه و چرخه عمر پروژه

ماهیت تیم	نوع تیم	مرحله	شیوه رهبری
متخصصانی با مسئولیت مساوی	مساوی و موازی	امکان سنجی	کاملاً آزاد
چند متخصص از رشته های مختلف که روی عملیات مختلفی کار می کنند	ماتریس	طرح	دموکراتیک
چند متخصص از یک رشته که روی عملیات مختلفی کار می کنند	عملیات	اجرا	اتوکراتیک (مستقل)
چند متخصص از رشته های مختلف که روی یک فرایند مشترک کار می کنند	تخصصی	اختتام	بوروکراتیک

شیوه	جوانب	شرح
تبدیل گر	تاثیر ایده آل (رویکرد) تاثیر ایده آل (رفتار) انگیزه الهامی تحریک فکری در نظر گرفتن افراد	کاریزمای راهبر کاریزما بر محور ارزش ها، باورها و اهداف ایجاد انرژی در افراد با خوشبینی، اهداف و ذهنیت سازی استقبال از خلاقیت در حل مشکلات مشاوره، حمایت و توجه به افراد
تراکنشی	رهبری پاداش در موقعیت مدیریت با استثناها (فعال) مدیریت با استثناها (غیر فعال)	ارائه پاداش های نقشی، عملیاتی یا روانشناختی استمرار فعالانه مدیر برای دستیابی به اهداف مدیران در مواقعی که اشتباهی رخ دهد دخالت می کنند
کاملا آزاد	رهبری آزاد مطلق	مدیران در تصمیم گیری دخالتی نمی کنند، مسئولیت را به دیگران تفویض می کنند و از قدرت کنترل خود استفاده نمی کنند

#### جدول ۴:

جوانب مختلف پرسشنامه چندعاملی برای رهبری (بس ۱۹۹۰)

قابلیت ها	حوزه	تغییرات سازمانی
خودآگاهی احساسی خودآگاهی صحیح اعتماد به نفس	قابلیت های فردی • خودآگاهی	پرسشنامه دلویچ و هیگنز فقط نقطه ضعف های نسخه اولیه MLQ را برطرف می کند و در ارزیابی مدیریت و رفتار به صورت همزمان طیف وسیع تری را پوشش می دهد. در حوزه مدیریت پروژه، کیگان و دن هارتوگ <sup>۳۵</sup> (۲۰۰۴) این فرضیه را مطرح می کنند که شیوه رهبری یک مدیر پروژه باید بیشتر تبدیل گر باشد تا تراکنشی. اگرچه برای اثبات این فرضیه ارتباط محکمی میان این دو پیدا نشد. اما دریافتند که با وجود ارتباط نزدیک بین شیوه رهبری مدیران و تعهد کارمندان، انگیزه و استرس مدیران سازمانی، این مسئله در مورد مدیران پروژه صدق نمی کند.
کنترل فردی احساس شفافیت انعطاف پذیری دستاورد خلاقیت تفکر مثبت	• مدیریت فردی	<b>نظریه هوش احساسی<sup>۳۶</sup></b> نظریه هوش احساسی در دهه ۱۹۹۰ مطرح شد. بر اساس این نظریه میزان هوش احساسی مدیران بیشتر از قابلیت ها و توانایی های آنها در موفقیت مدیران و عملکرد تیم شان تاثیر دارد (گلنن، بویاتیس و مک کی ۲۰۰۲) <sup>۳۷</sup> . این صاحب نظران چهار وجه مختلف را برای هوش احساسی در نظر گرفتند (جدول ۵) و از آن به شش شیوه رهبری رسیدند.
هم دردی خودآگاهی سازمانی خدمات	قابلیت ها اجتماعی • خودآگاهی اجتماعی	• ذهنی • هدایتی • وابسته • دموکراتیک • گام-گذار • دستوری
رهبری انگیزه بخش نفوذ کمک به پیشرفت دیگران تغییر کاتالیست مدیریت برخوردها ایجاد پیوند میان افراد کار تیمی و همکاری	• مدیریت روابط	گلنن، بویاتیس، مک کی (۲۰۰۲) معتقدند که چهار مورد اول این شیوه های رهبری هماهنگی در تیم را بالا می برد و معمولا در شرایط مناسب به عملکرد بهتر منجر می شود. دو شیوه آخر ممکن است موجب عدم هماهنگی شود و بنابراین

۳۵. Keegan and den Hartog (۲۰۰۴)  
۳۶. The Emotional Intelligence School  
۳۷. (Goleman, Boyatzis, & McKee, ۲۰۰۲).

#### جدول ۵:

حوزه های هوش احساسی

اگرچه این دو شیوه در شرایط خاص کاربرد دارد اما باید در مورد به کارگیری آن ها بسیار دقت کرد. گلنن، بویاتیس، مک کی و دیگران ثابت کردند که ارتباط مستقیمی میان هوش احساسی و شیوه رهبری مدیران و عملکرد سازمان آن ها وجود دارد.

گلنن، بویاتیس، مک کی (۲۰۰۲) معتقدند که چهار مورد اول این شیوه های رهبری هماهنگی در تیم را بالا می برد و معمولا در شرایط مناسب به عملکرد بهتر منجر می شود. دو شیوه آخر ممکن است موجب عدم هماهنگی شود و بنابراین



## نظریه قابلیت ها

از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، گرایش و توجه زیادی به شناسایی قابلیت های مدیران موفق به وجود آمد که شاید بتوان آن را بازگشت به نظریه ویژگی ها دانست. اما براساس این نظریه توانایی اکتسابی هستند و مدیران موفق را می توان تربیت کرد. به علاوه ترکیب های مختلف از توانایی های مختلف منجر به شیوه های رهبری متفاوتی می شوند که می توان از آنها در شرایط مختلف به تناسب استفاده کرد، تا تربیت مدیران تراکشی برای شرایطی که پیچیدگی کمتری وجود دارد و تربیت مدیران تبدیل گر برای شرایطی که پیچیدگی زیادی دارد، امکان پذیر شود. نیز قابلیت های مدیران ممکن است فنی یا فکری باشد، مثل نقش های شناختی بارنارد، یا احساسی باشد مثل نقش های روانی بارنارد و حوزه هوش احساسی.

دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) نمایی کلی از نظریه قابلیت ها را ارائه می کنند. از آنجایی که نظریه قابلیت ها اساس مدل تحقیق ما را تشکیل می دهد، پس از بررسی مطالب پژوهشی مختلف در مورد رفتار تیمی و رفتارهای فرهنگی مدیران، آن را در بخش جداگانه ای مطرح می کنیم.

## پژوهش های انجام شده در مورد رفتار اعضای تیم ها

علاوه بر مطالبی که در مورد شیوه ها و رفتارهای مدیران وجود دارد، مطالب زیادی نیز در مورد رفتار اعضای تیم ها وجود دارد. برخی اوقات افراد نقش های تیم ها را به شیوه های رهبری خاص منسوب می کنند. اما دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) نشان داده اند که ارتباط نزدیکی میان قابلیت های مدیران و نقش ها و رفتارهای معمول در اعضای تیم ها وجود ندارد. اما بسیاری از این پژوهش ها پایه آزمایش های روانسنجی شده اند تا رفتار و خصوصیات اعضای تیم ها و رهبران آنها را مشخص کنیم و به این ترتیب بتوانیم در مورد عملکرد آن ها و استخدام مدیران و مجریان پروژه ها قضاوت کنیم. در اینجا پنج نظریه اصلی را در این حوزه مطرح می کنیم:

### FIRO-B

علامت اختصاری روابط میان فردی با محوریت رفتار<sup>۳۸</sup> است که شولتز<sup>۳۹</sup> (۱۹۵۵) آن را مطرح کرد. این روش با توجه به سه نوع رفتار مختلف کاری به بررسی نوع واکنش های افراد نسبت به یکدیگر می پردازد. در این روش بررسی می شود که هر فردی در تعامل با دیگران تا چه اندازه این سه وجه مختلف را دریافت یا ارائه می کند:

- مشارکت: مهارت های اجتماعی و لزوم کنار آمدن با دیگران

• کنترل: رفتارهای رهبری، میزان تمایل فرد به اعمال کنترل

و یا کنترل شدن

• محبت: نیاز عمیق به ابراز و کسب آن

• FIRO-B دو منبع دیگر را نیز ارائه می کند. نمره ارتباط میان فردی و نمره میزان بروز خشم. این روش که از سوی بهترین پژوهشگران به کار گرفته می شود، تصویر دقیقی از افراد در محیط کار و وضعیت پذیرش آنها از سوی دیگران را ارائه می کند.

### بلبین<sup>۴۰</sup>

بلبین (۱۹۸۶)، نه نقش تیمی و خصوصیات مربوط به آن را تعریف می کند. به این مجموعه ما نقش کمندی را اضافه می کنیم که در نظریه هوش احساسی اهمیت بسیاری دارد:

• نفوذی

• ناظر-ارزیاب

• شکل دهنده

• هماهنگ کننده

• ناظر منابع

• هماهنگ با کار گروهی

• اجرا کننده

• اتمام کننده - کامل کننده

• متخصص

• کمندی

• مارگریسون و مک کان (۱۹۹۰) مدل رهبری را براساس دو طیف ارائه کردند:

• از رفتار کنترلی تا رفتار جستجوگر

• نقش های مشاورهای تا نقش های سازماندهی

نقش های تیمی که هر فردی بر عهده می گیرد، بر اساس میزان این دو رفتار اصلی در آن ها است. از این دو رفتار، نه نقش تیمی استخراج میشود که به نقش های تعریف شده از سوی بلبین بسیار شباهت دارند.

### 16PF

کتل، ابر و تانسوکا<sup>۴۱</sup> (۱۹۷۰)، شانزده فاکتور شخصیتی را تعریف کردند (16PF) که بر عملکرد فرد در هر تیم تاثیر دارد. آن ها این ۱۶ فاکتور را به سه دسته تقسیم کردند.

۱- کسانی که برونگرا هستند یا درون گرا نیستند

۲- کسانی که ثبات احساسی دارند

۳- دیگران

دلویچ (۱۹۹۵) با ترکیب نقش های تیمی بلبین و فاکتورهای شخصیتی 16PF نشان داد که افرادی که نقش های تیمی خاصی را بر عهده می گیرند، فاکتورهای شخصیتی خاصی را نیز در خود دارند.

### شاخص نوع میر-بریگز<sup>۴۲</sup>

نوع میر-بریگز از سوی بریگز و میر در سال ۱۹۹۲ تهیه شد و نشان دهنده نوع تفکر افراد و خلق و خوی آن ها در تیم است. این شاخص خصوصیات شخصیتی افراد را در قالب چهار محور تعریف میکند:

- درونگرایی تا برونگرایی
- حس کردن و فراست
- تفکر و احساس کردن
- قضاوت و ادراک

### ارتباط میان نقش های تیمی و شیوه های رهبری

یکی از اشتباهات رایج میان افراد این است که تصور میکنند نقش های تیمی همان شیوه های رهبری هستند و ادعا میکنند که نقش های تیمی همان شیوه هایی هستند که از سوی مدیران اعمال شده اند. اما دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) نشان می دهند که تنها برخی از نقش های تیمی و فاکتورهای شخصیتی به عملکردهای رهبری مربوط هستند.

۱- بلین: دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) نشان داده اند که تنها نقش های بازرس منابع و همکاری کننده با تیم رابطه بسیار نزدیکی با عملکرد رهبری دارند. نقش های هماهنگ کننده و اجرا کننده ارتباط مستقیم و نزدیکی با عملکرد رهبری ندارند.

۲- 16PF: این فاکتورها با عملکرد رهبری ارتباط نزدیکی داشتند و نتایج نشان میدهند که افراد برونگرا و دارای ثبات احساسی احتمالاً مدیران بهتری هستند. به علاوه میان برخی از دیگر فاکتورها هم تناسب وجود دارد.

بر اساس همین نتایج، دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) ۱۵ قابلیت مدیریتی را تعریف کرده اند که بهتر از نقش های بلین و فاکتورهای شخصیتی در 16PF عملکرد رهبری را نشان میدهند. اگرچه نقش های بلین در این میان به این ۱۵ قابلیت مدیریتی مربوط است.

۴۳. Hofstede  
۴۴. Trompenaars  
۴۵. Müller and Turner  
۴۶. Alimo-Metcalfe & Alban-Metcalfe, 2001; Bass & Avolio, 1995; Bennis, 1989; Dulewicz & Higgs, 2003; Goffee & Jones, 2000; Goleman et al., 2002; Kets de Vries & Florent-Treacy, 2002; Kotter, 1990; Kouzes & Posner, 1998; Marshall, 1991; Zaccaro, Rittman, & Marks, 2001

### مطالب پژوهشی مربوطه و رفتارهای فرهنگی

#### مدیران

یکی دیگر از ابعادی که برای توصیف عملکرد مدیران استفاده می شود تمایلات فرهنگی آن ها است. این مسئله در دسته عوامل محیطی قرار میگیرد و شیوه های مختلف را برای رفتارهای فرهنگی متفاوت ارائه می کند. لیست های شاخصی در این مورد از سوی پژوهشگران مختلف از جمله هوفستد<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۱) و ترومپنارس<sup>۴۴</sup> (۱۹۹۳) ارائه شده است (جدول ۶). اگرچه این موارد همه عوامل محیطی هستند، بسیاری از آن ها به پارامترهای تعیین کننده شیوه های مدیران در نظریه شیوه ها و نظریه مسیر-هدف مربوط هستند.

ترنر<sup>۴۵</sup> (۱۹۹۹) معتقد است که شیوه های مختلف فرهنگی در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه باعث عملکرد بهتر میشوند. مولر و ترنر<sup>۴۶</sup> (۲۰۰۵) ارتباط میان تمایلات فرهنگی مدیران پروژه و عملکرد آنها را در رفتارهای مختلف نشان دادند.

#### نظریه قابلیت ها در رهبری

اکنون توانایی مدیران و قابلیت هایی که از خود نشان میدهند، مرکز توجه پژوهش های مدیریتی قرار گرفته است (برای مثال رجوع کنید به پژوهش های: الیمو-متکاف و آلبن-متکاف ۲۰۰۱؛ باس و اولیو ۱۹۹۵؛ دلویچ و هیگز ۲۰۰۳؛ گوفی و جونز ۲۰۰۰؛ بنیس ۱۹۸۹؛ گلن و دیگران ۲۰۰۲؛ کنز دوریس و فلورنت-تریسی ۲۰۰۲؛ کوتر ۱۹۹۰؛ کنز و پوسنر ۱۹۹۸؛ مارشال ۱۹۹۱؛ زاکارو، ریتمان و مارکس ۲۰۰۱)<sup>۴۶</sup>.

#### قابلیت ها و دیگر نظریه های قبل از آن

شاید در نگاه اول به نظر برسد که نظریه قابلیت ها نوعی بازگشت به نظریه ویژگی ها است، اما در واقع نظریه قابلیت ها تمامی نظریه های قبل از خود را در بر می گیرد. قابلیت عبارت است از آن دانش، مهارت و خصوصیات فردی ای که منجر

پژوهشگر	ابعاد فرهنگی	توضیح
هوفستاد	طبقه بندی در قدرت فردگرایی در برابر جمع گرایی پرهیز از عدم قطعیت ها مردگرایی	میزان نفوذ، اوتوکراسی در برابر دموکراسی توجه به فرد یا گروه رویکرد نسبت به ریسک، پیچیدگی و ابهام تفاوت در نقش های زنان و مردان
ترومپنارس	کل گرایی در برابر جزء گرایی عمومی در برابر ویژه خشتی در برابر احساسی کوتاه مدت در برابر بلندمدت دستاورد در برابر تملیک رویکرد به زمان درونی در برابر برونی	اخلاقیات و روابط شخصی فرایندهای قانونی و اعتبارات بی طرفی در برابر احساسات دورنمای سوددهی سرمایه گذاری ها و نتایج جایگاه، عملکرد، پاداش دهی تاکید بر گذشته، حال یا آینده خود در برابر جامعه

### جدول ۶:

ابعاد فرهنگی رهبری بعد از هوفستاد (۱۹۹۱) و ترومپنارس (۱۹۹۳)

گروه	توانایی	هدف	مشارکت	اشتغال
هوشی (IQ)	۱. تحلیل انتقادی و قضاوت	زیاد	متوسط	متوسط
	۲. ذهنیت و تخیل	زیاد	زیاد	متوسط
	۳. دورنمای استراتژیک	زیاد	متوسط	متوسط
مدیریتی (MQ)	۴. مشارکت در ارتباطات	متوسط	متوسط	زیاد
	۵. مدیریت منابع	زیاد	متوسط	کم
	۶. تفویض قدرت	کم	متوسط	زیاد
	۷. توسعه	متوسط	متوسط	زیاد
	۸. دستاورد	زیاد	متوسط	متوسط
	۹. خود-آگاهی	متوسط	زیاد	زیاد
	۱۰. انعطاف پذیری احساسی	زیاد	زیاد	زیاد
احساسی (EQ)	۱۱. انگیزه	زیاد	زیاد	زیاد
	۱۲. حساسیت	متوسط	متوسط	زیاد
	۱۳. تاثیر و نفوذ	متوسط	زیاد	زیاد
	۱۴. شرم و بصیرت	متوسط	متوسط	زیاد
	۱۵. وظیفه شناسی	زیاد	زیاد	زیاد

جدول ۷:

پانزده توانایی رهبری بر اساس دسته بندی دلوپچ و هیگز (۲۰۰۳) و مجموعه توانایی های مربوط به این سه نوع شیوه رهبری

Crawford .۴۷

### قابلیت های یا توانایی های شناختی بر گرفته از مفهوم

عملکردهای شناختی بارنارد و مفهوم لی (Li) در دیدگاه کنفسیوس هستند. قابلیت های احساسی، رفتاری و انگیزشی با مفهوم عملکرد روانی بارنارد و مفهوم رن (Ren) و یی (Yi) کنفسیوس مربوط هستند (در این ۲۵۰۰ سال فاصله چه پیشرفتی کرده ایم؟).

اما دلوپچ و هیگز (۲۰۰۳) بر اساس مشاهدات خود و در پی بررسی و مطالعه پژوهش های مربوط در این حوزه، معتقدند که سه نوع قابلیت وجود دارد که در نتایج بیشتر عملکردهای مدیریتی دخیل اند:

- توانایی های هوشی (IQ)
- مهارت های مدیریتی (MQ)
- توانایی های احساسی (EQ)

از فهرست بالا، دلوپچ و هیگز توانایی های شناختی را به دو شاخه توانایی های هوشی (هوش و توانایی های حل مسئله) و مهارت های مدیریتی (دانش و مهارت در عملکردهای مدیریتی) تقسیم کرده اند. در عین حال دسته بندی های احساسی، رفتاری و انگیزشی (عملکردهای روانی بارنارد) را نیز با هم به صورت یک مفهوم تلفیق کرده اند. در جایی دیگر دلوپچ و هیگز (۲۰۰۰) نشان میدهند که توانایی های هوشی (IQ) در ۲۷٪ از عملکردهای رهبری، توانایی های مدیریتی (MQ) در ۱۶٪ و توانایی های احساسی (EQ) در ۳۶٪ از عملکردهای رهبری

به نتایج مطلوب تر شوند (بویاتسیس ۱۹۸۲؛ کرافورد ۲۰۰۳).<sup>۴۷</sup> بنابراین قابلیت ها شامل خصوصیات فردی (که طبق نظریه ویژگی ها و هوش احساسی، همان ویژگی های افراد است)، دانش و مهارت های افراد (که خود دربرگیرنده هوش و توانایی های حل مسائل و مهارت های مدیریتی است) میشود. اما در این نظریه اعتقاد بر این است که هر مجموع های از قابلیت های مختلف برای شرایط خاصی مناسب است و به این ترتیب به نظریه اقتضایی شباهت دارد. در نهایت این که خصوصیات فردی شامل کاریزما و ذهنیت هم هست و میتوان مجموعه ای از قابلیت های مختلف را به تناسب برای انواع رهبری مانند تبدیلگر و تراکنشی به وجود آورد.

### انواع قابلیت ها

دلوپچ و هیگز (۲۰۰۳) با بررسی بسیاری از متون مربوط در این حوزه، به این نتیجه رسیدند که چهار نوع قابلیت وجود دارد که عملکرد رهبری را تعیین می کند (کتر د وریس و فلورنت-تریسی ۲۰۰۲؛ مارشال ۱۹۹۱؛ زاکارو و دیگران ۲۰۰۱):

- شناختی
- احساسی
- رفتاری
- انگیزشی



موثر هستند. بنابراین توانایی های احساسی تاثیر بیشتری دارد اگرچه بر اساس گفته های بارنارد و کنفسیوس دو مورد دیگر نیز اهمیت زیادی دارند.

### توانایی های رهبری

دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) با بررسی متون نوشته شده در حوزه مدیریت (الیمو-متکاف و آلبان-متکاف ۲۰۰۱؛ باس و اولیو ۱۹۹۵؛ گوفی و جونز ۲۰۰۰؛ بنیس ۱۹۸۹؛ گلن و دیگران ۲۰۰۲؛ کوتر ۱۹۹۰؛ کزنز و پوسنر ۱۹۹۸) و پژوهش هایی که خود انجام دادند، ۱۵ دسته بندی برای توانایی های رهبری تعریف کردند. ۷ مورد از این مجموعه، توانایی های احساسی (EQ)، ۳ مورد توانایی های هوشی (IQ) و ۵ مورد توانایی های مدیریتی (MQ) هستند (جدول ۷). با جدول بندی این توانایی ها بر اساس مطالب هشت صاحب نظری که در بالا نام بردیم، دلویچ و هیگز به پژوهش های انجام شده در این زمینه و نظریه های مربوط به آن وفادار ماندند. دیگر پژوهشگران فاکتورهای کمتر یا بیشتری را معرفی کرده اند. دلویچ و هیگز برخی از آنها را با هم ترکیب کرده یا از هم جدا کردند اما فهرست شان هم چنان به نظریه های این افراد نزدیک است.

### شیوه ها (و کاریزما)

دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) شیوه های رهبری را به سه دسته تقسیم کرده اند:

- مداخل های (E)
- مشارکتی (I)
- هدف محور (G)

این شیوه ها بسیار شبیه به چهار شیوه ای که در نظریه مسیر-هدف (هاوس ۱۹۷۱) و دو شیوه ای که در نظریه ذهنی تعریف شده اند، است. بنابراین اگرچه این دسته بندیها تحت

### توانایی های رهبری و پروژه های تغییرات

دلویچ و هیگز (۲۰۰۳) اثبات کردند مدیرانی که شیوه های رهبری متفاوتی دارند در انواع مختلف پروژه های تغییر، عملکرد مطلوب یا نامطلوب دارند (جدول ۸). بنابراین این ۱۵ وجهی که برای رهبری در نظر گرفته اند را می توان به کار گرفت و بر اساس آن ها عملکرد مدیران پروژه را در انواع مختلف پروژه های تغییر تشریح کرد.

### رهبری و عملکرد

روشن است که پژوهش های انجام شده در حوزه عمومی مدیریت نشان می دهند که شیوه رهبری یک مدیر و توانایی های او کلید موفقیت وی در عملکرد او در حوزه کسب و کار است. پژوهش های بسیاری وجود ارتباط میان این نکات و عملکرد سازمان یا شرکت را اثبات کرده اند. بنابراین، در متون مربوط به مدیریت پروژه در مورد شیوه های رهبری مدیران پروژه و تاثیر آن بر موفقیت پروژه چه مطالبی ذکر شده است؟

متون مدیریت پروژه در مورد موفقیت پروژه ها

عجیب است که در متون پژوهشی در حوزه مدیریت پروژه که به فاکتورهای موفقیت می پردازند، اشاره ای به نقش مدیر پروژه و شیوه رهبری و توانایی های او نشده است. شیوه رهبری و توانایی ها به ندرت به عنوان فاکتورهای اصلی موفقیت پروژه ها شناخته می شوند.

### فاکتورهای موفقیت پروژه

جاجو و مولر (در رسانه ها) در مورد مفهوم تازه موفقیت در پروژه بحث و گفتگو کرده اند. به عقیده آن ها چهار دوره وجود دارد که در تبیین مفهوم موفقیت دخیل بوده اند. در دهه ۷۰ میلادی موفقیت در پروژه بیشتر بر اجرا و اندازه گیری زمان و هزینه و بهبود عملکرد و سیستم های اعمال آن بود. در

تغییرات تبدیلی	تغییرات مربوط به محیط و بافتار	نسبتا با ثبات	شیوه رهبری
ضعیف	متناسب	کاملا مناسب	هدف محور
متناسب	کاملا مناسب	متناسب	مشارکتی
کاملا مناسب	متناسب	ضعیف	مداخله ای

دهه های ۸۰ و ۹۰ میلادی، کیفیت برنامه ریزی و ارائه اهمیت بیشتری پیدا کرد. فهرست های مختلفی از فاکتورهای اصلی موفقیت (CFS) که منافع سازمانی و ذی نفعان پروژه را در نظر می گیرند، نیز مورد توجه زیادی قرار گرفت. در سال های

عنوان شیوه ارائه شده اند، بیشتر به شیوه های مربوط به نظریه قابلیت ها و نظریه ذهنی هستند تا نظریه هایی که به شیوه های رهبری می پرداختند. این روش ها نشاندهنده مجموعه توانایی های متفاوتی هستند که نمونه آن را در جدول ۸ می بینید.

### جدول ۸:

عملکرد شیوه های مختلف رهبری در مورد انواع مختلف تغییر در پروژه ها

آنها شکست خورده است.

موریس (۱۹۸۸) فاکتورهای موفقیت و شکست را مشخص و جایگاه آنها را در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه تعیین کرد. او از رهبری ضعیف به عنوان یکی از عوامل شکست در مرحله شکل گیری پروژه، ساخت و اختتام آن یاد میکند. اما در مرحله اجرا اشارهای به این نکته نمی کند. با این حال در بسیاری موارد نقش های شناختی و روانی بارنارد (۱۹۳۸) را به عنوان فاکتورهای موفقیت نام می برد و به طور ضمنی نشان می دهد که مدیر پروژه باید در این وجوه نیز توانا باشد.

بیکر مورفی و فیشر (۱۹۸۸) فهرستی را از فاکتورهای موفقیت ارائه کردند. از مدیر پروژه به طور اخص در این فهرست نامی برده نشده است. پینتو و اسلوین (۱۹۸۸) در یکی از نوشته های قدیمی خود، ده عامل برای موفقیت پیش بینی کرده بودند (جدول ۹) که تبدیل به یکی از فهرست های معروف در این زمینه شد. با این حال این دو نیز به طور مستقیم نامی از مدیر پروژه به میان نیاورده اند. پینتو و پرسکات (۱۹۸۸) بعدها اضافه کردند که پرسنل عامل موفقیت در پروژه ها نیستند. بلات و گارو (۲۰۰۴) این نکته را زیر سوال بردند زیرا برخلاف نتایج پژوهش های انجام شده در حوزه مدیریت منابع انسانی بود. اما در پژوهش های خودشان هم به نتیجه ای مشابه رسیدند. به هر حال همه این پژوهشگران از مدیران پروژه سوال کرده بودند که به نظر آنها چه چیزی در موفقیت پروژه از همه مهم تر است. از آنجایی که مدیران پروژه اغلب عملیات محور هستند و به افراد توجه کمتری دارند (ماکیلیو کو ۲۰۰۴) شاید این نتیجه قابل پیش بینی باشد. برای اینکه فاکتورهای موفقیت در پروژه را بتوان به دقت تعیین کرد، شاید لازم باشد که بینیم چه چیزی واقعا روی موفقیت پروژه ها اثر دارد. اندرسون و دیگران (۱۹۸۷) فهرست خود را از طریق بررسی پروژه های شکست خورده تهیه کردند و به این ترتیب نتایج بدست آمده آنها براساس عملکرد واقعی پروژه ها بود. اما ارزیابی ها توسط مدیران پروژه انجام شده بود. بیکر و دیگران (۱۹۸۸) و پینتو و اسلوین (۱۹۸۸) نیز فقط از مدیران پروژه نظرسنجی کرده بودند. شاید مدیران پروژه آنقدر فروتن هستند که نقش خود را در موفقیت پروژه ها در نظر نمیگیرند. موریس و هاو (۱۹۸۷) فاکتورهای موفقیت را به کمک مطالعه هفت پروژه بزرگ در انگلستان و در جریان سه دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ میلادی، دسته بندی کردند. برخی از این پروژه ها موفقیت آمیز بودند و برخی دیگر شکست خورده بودند. موریس (۱۹۹۷) فهرست بدست آمده را در یک مدل

اخیر چارجوب CFS بر اساس این نظر که موفقیت پروژه به ذی نفعان آن بستگی دارد و شامل ارتباط میان حامیان پروژه و استفاده کنندگان از آن است. وجوه دیگری که در اینجا در نظر گرفته می شوند عبارتند از محصول پروژه و راه اندازی آن، توسعه و رشد کارمندان آن، مشتریان، فواید سازمان مقصد، مدیران ارشد و محیط. انتظار می رود که در آینده این تعریف از موفقیت گسترده تر شود. بخصوص با در نظر گرفتن فاکتورهایی از مراحل مفهومی چرخه عمر پروژه و اختتام محصول پروژه و نیز با روشن شدن اهمیت دیدگاه حامیان مالی پروژه ها در مورد موفقیت در پروژه، تعریف این مفهوم گسترده تر خواهد شد. به علاوه انتظار داریم توجه بیشتری به شیوه رهبری مدیران پروژه و توانایی های آنها مبذول شود. در اینجا به مراحل دوم و سوم می پردازیم.

## دهه ۱۹۸۰

در این دهه پژوهش های زیاد و فشردهای در مورد فاکتورهای موفقیت پروژه انجام شد و بسیاری از صاحب نظران فهرست هایی از عوامل موفقیت در پروژه ارائه کردند. اما به ندرت دیده می شود که در این فهرست ها نامی از مدیر پروژه و شیوه رهبری یا توانایی های او آمده باشد، یا از آن به عنوان فاکتور اصلی در موفقیت پروژه یاد شود. می توان گفت که این فهرست ها به طور ضمنی نشان می دهند که مدیر پروژه باید دارای توانایی های خاص باشد زیرا فرض بر این است که کارها باید به درستی انجام شوند. اما شاید همین نکته باعث شده است که در حوزه مدیریت پروژه این تصور به وجود آید که مدیران پروژه نیازی به آموزش ندارند و می توانند این توانایی ها را از طریق تجربیات خود در حین کار و به صورت تصادفی به دست بیاورند (ترنر، کیگان و کرافورد ۲۰۰۳).

اندرسن، گروود، هاوگ و ترنر (۱۹۸۷) نقاط ضعف پروژه و کارهایی را که ممکن است مدیران پروژه انجام دهند، یا ندهند و باعث افزایش احتمال شکست پروژه شوند، تعریف کردند. آن ها نقاط ضعف پروژه را در مراحل آغاز پروژه، طراحی پروژه، سازماندهی و کنترل آن شناسایی کردند. اما تنها یک بار در فهرست آنها مستقیما نامی از مدیر پروژه آمده است. در این مورد هم ذکر شده است که در سازماندهی پروژه مدیر پروژه باید بر اساس توانایی هایش و نه مهارت های فنی انتخاب شود. این استدلال بر این مبنی است که متخصصان فنی مهارتی در نقش های شناختی و روانی بارنارد (۱۹۳۸) ندارند. این فهرست اندرسون و دیگران (۱۹۸۷) به این ترتیب ایجاد شد که از مدیران پروژه خواسته شد ذکر کنند که چرا پروژه



می کند. فهرست کوک-دیویس از طریق سنجش عملکرد پروژه ها در چند شبکه سنجش تحت مدیریت او بدست آمده و در نتیجه بر اساس ارزیابی بی طرفانه عملکرد واقعی پروژه ها است. او نیز به طور مستقیم اشارهای به مدیر پروژه نمی کند اما از آنجایی که فاکتورهای موفقیت مدیریت پروژه را ارائه کرده است، به طور ضمنی به این موضوع اشاره دارد که مدیر پروژه باید توانا باشد. کندرا و تپلین (۲۰۰۴) مدلی را برای فاکتورهای موفقیت با دسته بندی چهارگانه ارائه کرده اند: خرد اجتماعی، کلان-اجتماعی، خرد-فنی، کلان-فنی. رفتارهای رهبری و رویکردهای فردی در پروژه در اینجا به عنوان فاکتورهای موفقیت و در دسته بندی خرد اجتماعی قرار میگیرند.

بنابراین...

در متون پژوهشی منتشر شده درباره فاکتورهای موفقیت پروژه به ندرت نامی از مدیر پروژه و شیوه رهبری یا توانایی او به میان می آید. شاید مدیر پروژه نقشی در موفقیت پروژه ندارد و شاید ماهیت پروژه ها و تیم پروژه به صورتی است که موفقیت آنها وابسته به شیوه رهبری یا توانایی های مدیر پروژه نیست. اما چنین نتیجه گیری کاملاً با مطالب پژوهشی که در مورد رهبری و نیز در حوزه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی منتشر شده اند مغایرت دارد. بسیاری از پژوهشگرانی که تا اینجا از آنها نام بردیم، از خود مدیران پروژه نظرخواهی کرده بودند و به نظر می رسد که بسیاری از مدیران پروژه خودشان و شیوه های رهبری و توانایی های خود را در موفقیت پروژه ها دخیل نمی دانند. در سه فهرستی که به روش های دیگر تهیه شده است. دو مورد از آن ها (موریس ۱۹۸۸؛ موریس و هاو ۱۹۸۷) از رهبری به عنوان یکی از

استراتژی پروژه ترکیب کرد و ترنر (۱۹۹۹) آن را در قالبی جدید با عنوان مدل هفت نیرو برای موفقیت پروژه ارائه کرد (شکل ۱) در این مدل پنج عامل موفقیت در هر کدام از هفت شاخه قرار دارد.

- ۱- بافتار
- ۲- رویکرد
- ۳- حمایت مالی
- ۴- تشریح
- ۵- افراد
- ۶- سیستم ها
- ۷- سازمان ها

دسته بندی افراد شامل مدیران و رهبران پروژه است، در اینجا به وضوح به عنوان یکی از فاکتورهای موفقیت ذکر شده است. در این حال بسیاری از نقش های شناختی و روانی بارنارد (۱۹۳۸) را نیز مشاهده می کنیم.

### سال های دهه ۲۰۰۰

در سال های اخیر دوباره به فاکتورهای موفقیت پروژه ها توجه می شود. هارتمان و اشرفی (۲۰۰۲) فهرستی از ده فاکتوری را که در پروژه های سیستم های اطلاعاتی موثر هستند ارائه کرده اند که شباهت زیادی به فهرست پینتو و اسلوین (۱۹۸۸) دارد. کرک-دیویس (۲۰۰۱) فاکتورهایی را که به مدیریت موفق پروژه ها منجر میشوند، ارائه کرده اند. در دسته بندی مدیریت موفق پروژه او شش فاکتور را که اتمام به موقع پروژه را تضمین می کنند و نیز دو فاکتور را که تضمین می کنند پروژه در محدوده بودجه تعیین شده به اتمام برسد معرفی

### جدول ۹

فاکتورهای موفقیت

عامل موفقیت	توضیح
۱- اهداف پروژه	اهداف و مسیرهای مشخص و روشن
۲- پشتیبانی از سوی مدیریت	منابع، کنترل و اعمال قدرت
۳- برنامه و زمانبندی	جزئیات و شرح کامل اجرا
۴- مشاوره با کارفرما	ارتباط و مشاوره با ذینفعان پروژه
۵- پرسنل	استخدام، انتخاب و کارآموزی برای پرسنل توانا
۶- عملیات فنی	آشنایی با فناوری ها و تخصص های لازم
۷- تایید کارفرما	ارائه موفق محصول نهایی به مصرف کننده
۸- نظارت و بازخورد	کنترل جامع و بهموقع
۹- ارتباطات	ارائه به موقع اطلاعات به نقشهای اصلی پروژه
۱۰- رفع خطاها	توانایی روبرو شدن با مشکلات

عوامل دخیل در موفقیت نام برده اند. کوک-دیویس (۲۰۰۱)

مدیریت پروژه را به عنوان یکی از عوامل موفقیت نام برده اند اما اشاره ای به مدیر پروژه نکرده اند. اما نتیجه هر پژوهشی به همان چیزی اشاره دارد که پژوهشگر به دنبالش است. بنابراین شاید این پژوهش ها برای بررسی مدیریت پروژه و نه نقش مدیران پروژه طراحی شده اند. برخی از پژوهش ها به طور خاص به مدیر پروژه می پردازند و مستقیماً نقش آنها را در موفقیت پروژه می سنجند. در اینجا به برخی از آنها می پردازیم.

### متون پژوهشی مدیریت پروژه و شیوه های رهبری مدیران پروژه

اگرچه متون پژوهشی مدیریت پروژه به طور عمده مدیران پروژه (و توانایی ها، خصوصیات اخلاقی و شیوه رهبری او) را به عنوان عامل موفقیت پروژه نادیده می گیرند. اما مطالب زیادی در این مورد نوشته شده است برای مثال برخی نوشته اند:

- ۱- توانایی های مدیر پروژه به موفقیت او به عنوان مدیر پروژه مربوط است.
- ۲- شیوه های مختلف رهبری پروژه در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه کاربرد دارند.
- ۳- برخی شیوه های خاص رهبری در پروژه های چند فرهنگی کاربرد دارد.
- ۴- مدیران پروژه در ایجاد محیط مناسب کاری برای تیم پروژه نقش رهبری دارند.
- ۵- مدیران پروژه شیوه رهبری فرد-محور را به شیوه عملیات-محور ترجیح می دهند.
- ۶- شیوه رهبری مدیریت پروژه بر نوع درک او از موفقیت در موقعیت های مختلف اثر دارد.

### توانایی و موفقیت

مهمترین کار پژوهشی در مورد ارتباط بین توانایی مدیر پروژه با موفقیت او به عنوان مدیر پروژه، توسط کرافورد (۲۰۰۱) انجام شده است. معیار کرافورد برای موفقیت، عملکرد پروژه نبود، بلکه نتایج ارزیابی ناظران بود و به این ترتیب ارزیابی فردی از سوی مدیر سازمانی، مدیر پروژه است. به علاوه این ارزیابی از کل عملکرد است و نه یک پروژه خاص. کرافورد دریافت وقتی مدیر پروژه به سطح خاصی از دانش و آگاهی برسد، دانش بالاتر از آن بر افزایش توانایی های او اثری ندارد. توانایی را میتوان دانش، مهارت و خصوصیات فردی نامید که منجر به نتایج مطلوب و برتر می شوند یا باعث رسیدن به استانداردهای عملکردی میشوند (بویاتیس ۱۹۸۲؛

کرافورد ۲۰۰۳).  
با توجه به تعاریف قبلی از توانایی (بویاتیس ۱۹۸۲؛ کرافورد ۲۰۰۳) شخصیت و شیوه رهبری نیز به توانایی های مدیران اضافه میشود و همین ابعاد جدید هستند که مدیر پروژه را تواناتر می کنند. این تعریف از سوی هابز، پترسون، گورت



شکل ۱

مدل هفت نیرو برای موفقیت پروژه، ترنر (۱۹۹۹)

(۲۰۰۴) نیز تایید شده است و به علاوه این افراد ثابت کرده اند که وقتی مدیر پروژه به سطح «خاصی» از دانش رسیده باشد، آگاهی های بیشتر تاثیری در توانایی های او ندارد.

### شیوه های مدیریت در چرخه عمر پروژه

فریم (۱۹۸۷) از اولین پژوهشگرانی بود که نشان داد شیوه های مختلف رهبری در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه مناسب هستند. بر اساس همین پژوهش، ترنر (۱۹۹۹) چهار شیوه رهبری را بر اساس میزان دخالت دادن اعضای تیم در تصمیم گیری و اتخاذ تصمیم و انعطاف پذیری مدیر پروژه تعریف میکند (جدول ۲). سپس ذکر می کند که شیوه های مختلف برای مراحل مختلف چرخه عمر پروژه مناسب هستند (جدول ۳).

ترنر (۱۹۹۹) شیوه های فرهنگی مختلف را نیز بر اساس ۴ پارامتر فرهنگی هوفستاد (۱۹۹۱) مورد بررسی قرار می دهد (جدول ۷). او نشان می دهد که ترکیب های مختلف این ۴ پارامتر در مراحل مختلف چرخه عمر پروژه کاربرد دارد.

پروژه های چند فرهنگی:

بسیاری از پژوهش گران به شیوه های مختلف رهبری در پروژه های چند فرهنگی اشاره کرده اند (مثلاً بیورکمن و شاپ ۱۹۹۲؛ هستینگز و برایز ۱۹۹۶؛ هوفستاد ۱۹۹۱؛ ماکیلوکو ۲۰۰۴؛ ریز ۲۰۰۳؛ سلمر ۲۰۰۲؛ ترومیناز ۱۹۹۳؛ ترنر ۱۹۹۹). بیورکمن و شاپ (۱۹۹۲) می گویند؛ مدیرانی که در پروژه های خود

شکست خورده اند یکی از این سه شیوه را به کار برده اند:

- شیوه تعلیمی: ایده ها را با توافق و با حضور در محل به افراد ارائه می کنند.
  - طراحی سازمانی: به دقت اعضای تیم را انتخاب می کنند تا تقابل های احتمالی را با طراحی دقیق برطرف کنند.
  - کور- فرهنگی: تفاوت های فرهنگی را درک نمی کنند.
- سلمر (۲۰۰۲) ویژگی های شخصیتی خاصی را برای کنار آمدن با تفاوت های فرهنگی ذکر می کند:

جذابیت

وجدان

ثبات احساسی

هوش

جسارت و برونگرایی

مکیلوکو (۲۰۰۴) می گوید بسیاری از مدیران پروژه شیوه های عملیات محور در پیش می گیرند که در موقعیت های چند فرهنگی مناسب نیستند، اما برخی از مدیران پروژه به دو شیوه مناسب تر می پردازند:

فرد- محور

ارتباط- محور

### تلفیق تیم ها

تمین (۲۰۰۴) نشان می دهد که محیط کاری در میان تیم های پروژه در موفقیت پروژه تاثیر زیادی دارد و بنابراین نقش رهبری مدیر پروژه در تلفیق تیم ها بسیار مهم است. کلاپنبرگ و پاتریک (۱۹۹۹) معتقدند یکی از نقش های راهبران پروژه این است که خصوصیت های مختلف تیم ها را به صورت مجموعه ای از صفات مطلوب در آورند:

اصول اخلاقی

احترام و اطمینان به دیگران

صداقت

پروا و احتیاط

شجاعت

استفاده مسئولانه یا مشارکت در قدرت

(برخی از این وجوه یادآور کنفسیوس هستند) ترنر و مولر (۲۰۰۳) مطلب مشابهی را مطرح می کنند و مدیر پروژه را به مدیر عامل یک سازمان موقتی (پروژه) تشبیه می کنند. به عقیده آنها مدیر پروژه باید نقش های شناختی و روانی بارنارد (۱۹۳۸) را در پیش بگیرد.

### شیوه های عملیات محور و فرد محور

در متون پژوهشی مدیریت مسئله تمرکز بر شیوه های

عملیات- محور و فرد- محور بسیار مطرح است. بسیاری از مدل های نظریه رفتاری تعادلی را میان این دو شیوه برقرار کرده اند (رجوع کنید به آدیر ۱۹۸۳؛ بلیک و موتون ۱۹۷۸؛ هرشی و بلانکاراد ۱۹۸۸؛ اسلوین ۱۹۸۹؛ تاننباوم و اشمیت ۱۹۵۸) از نظریه موقعیت (اقتضایی)، فیدلر ۱۹۶۷ سه رویکرد اصلی را مطرح می کند:

• عملیات- محور

• فرد- محور

• قدرت-محور

از نظریه ذهنی و کاریزماتیک، بس (۱۹۹۰) دو نوع رهبری را تعیین می کند:

• تراکشی، با محوریت عملیات

• تبدیگر با محوریت افراد

ماکیلوکو (۲۰۰۴) نشان داد که مدیران اکثرا فرد محور هستند و از ۴۷ مدیر پروژه در پژوهشی که انجام داد ۴۰ نفر کاملا فرد محور بودند. از سوی دیگر بی کلی، لئونگ و لئونگ (۲۰۰۳) دریافتند نیمی از افراد مورد پژوهش آنها ارتباط محور بوده اند. کیگان و دن هارتوگ (۲۰۰۴) پیشینی می کنند که شیوه رهبری یک مدیر پروژه باید بیشتر تبدیل گر باشد تا تراکشی. اما هنوز ارتباط معنی داری میان این دو پیدا نکرده اند. آنچه این پژوهش گران دریافتند این است که با اینکه برای مدیران سازمانی ارتباطی مستقیم و معنی دار میان شیوه رهبری مدیر و تعهد، انگیزه و استرس کارمندان وجود دارد اما چنین شرایطی برای مدیران پروژه صدق نمی کند. (آیا میتوان گفت که ماهیت پروژه ها باعث می شود شیوه رهبری مدیران نسبت به عملیات دائمی در سازمان ها تاثیر کمتری در موفقیت کار داشته باشد؟)

### شیوه های رهبری و مفهوم موفقیت

لی کلی و دیگران (۲۰۰۳) دست به پژوهش هایی زدند تا دریابند کدام حوزه های دانش مدیریت در موفقیت پروژه ها اهمیت دارند و آیا شیوه رهبری هر مدیر بر ادراک او از کنترل تاثیر دارد. نتایج پژوهش های آنان نشان داد که شیوه رهبری مدیران بر نوع ادراک آن ها از موفقیت پروژه تاثیر دارد. به گفته آن ها:

ارتباط مستقیم و معنی داری میان تصور مدیر از موفقیت پروژه و خصوصیات شخصیتی و تجربیات احتمالی او وجود دارد. بنابراین اعتماد به نفس و خودباوری ناشی از دانش فردی و تجربیات مدیران به احتمال زیاد نقش بسیار مهمی در توانایی آنها در مدیریت موفقیت آمیز پروژه ها دارد. (ص. ۵۹۰)



پروژه‌ها سوال می‌شود و مدیران پاسخگو به این سوالات تاثیر خود را در موفقیت پروژه در نظر نگرفته‌اند. و شاید هم مدیران پروژه واقعا تاثیری در موفقیت آن ندارند. اما این نتیجه‌گیری بر خلاف نتایج بدست آمده از مطالب پژوهشی حوزه عمومی مدیریت است که می‌گویند، شیوه رهبری و توانایی‌های مدیران بر عملکرد سازمان‌ها تاثیر مستقیم دارد. بنابراین نویسندگان این مقاله از سوی موسسه مدیریت پروژه ماموریت یافتند در مورد تاثیر شیوه‌های رهبری و توانایی‌های مدیران پروژه به عنوان فاکتور موفقیت در پروژه‌ها تحقیق کنند و مشخص کنند آیا شیوه‌های مختلف رهبری برای انواع مختلف پروژه‌ها مناسب هستند یا خیر.

نویسندگان این مقاله اهداف پژوهشی زیر را در نظر گرفته‌اند:  
۱- تعیین این مسئله که آیا توانایی فرد، شامل شخصیت فردی و شیوه رهبری او به عنوان مدیر پروژه از عوامل موفقیت هست یا خیر.

۲- تعیین این مسئله که آیا مدیران مختلف با توانایی‌های متفاوت برای انواع مختلف پروژه‌ها مناسب هستند یا خیر.

اما ممکن است شیوه رهبری و توانایی‌های مدیر پروژه تاثیری بر موفقیت آن نداشته باشد و ماهیت منحصر به فرد و متفاوت و موقتی بودن پروژه (علاوه بر ریسک‌های موجود در آن) باعث شود که مدیر پروژه تاثیر چندانی بر عملکرد پروژه نگذارد. اما چنین فرضی را تنها با اندازه‌گیری مستقیم می‌توان اثبات کرد.

به نظر می‌رسد که هوش احساسی مدیران پروژه بر درک آنها از مفهوم موفقیت پروژه تاثیر زیادی دارد. همانطور که در جدول ۵ می‌بینید، هوش احساسی شامل چهار بخش است که هر کدام از آن‌ها می‌تواند بر تصور ذهنی مدیران از مفهوم موفقیت تاثیر گذار باشد:

- تا چه اندازه نسبت به عملکرد خودشان در پروژه خود آگاهی دارند نه اینکه به نظر آنها پروژه چقدر موفقیت آمیز بوده است (یعنی به اهداف عملکردی خود رسیده است یا خیر)، بلکه آیا به نظر آنها مدیریت پروژه موفقیت آمیز بوده است. آیا آن‌ها از روش مدیریت خود راضی هستند یا خیر؟
- ممکن است این ارزیابی تحت تاثیر قضاوت آنها نسبت به نوع رفتارشان قرار بگیرد.

- رضایت اعضای تیم نیز ممکن است بر این قضاوت تاثیر داشته باشد بدون در نظر گرفتن این نکته که عملکرد خود پروژه چگونه بوده است.

- رضایت دیگر ذی‌نفعان پروژه، بخصوص کارفرما، نیز ممکن است در آن موثر باشد.

### مدیر پروژه، یکی از فاکتورهای موفقیت

مطالب پژوهشی که تاکنون در مورد فاکتورهای موفقیت پروژه نوشته شده‌اند اغلب توجه چندانی به تاثیر مدیر پروژه نداشته‌اند و شیوه رهبری و توانایی‌های او را در موفقیت پروژه در نظر نمی‌گیرند. شاید این مسئله به این دلیل باشد که در بیشتر این پژوهش‌ها از خود مدیران پروژه در مورد موفقیت



◀ سلما رضوان جو فارغ التحصیل دوره مترجمی متون مدیریت پروژه از دانشگاه شهید بهشتی.  
sre1982@gmail.com

### نظر سنجی

بر این باوریم که بهسازی نشریه بدون مشارکت خوانندگان و آگاهی از دیدگاه‌های ایشان ممکن نیست نظرات شما در برنامه ریزی‌ها و سیاست‌گذاری‌های نشریه تاثیر گذار خواهد بود. از همین رو می‌توانید با مراجعه به وبگاه نشریه فرم نظر سنجی مطالب این شماره را تکمیل نمایید. دقت و توجه شما را سپاسگزاریم

www.irpmj.com