

## شناسایی و مقایسه ویژگی‌های مورد انتظار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

رسول کریمی\*

دکتر میر علی سید نقوی\*\*

مریم عباسی\*\*\*

تاریخ دریافت: ۹۰/۰۹/۱۹

تاریخ پذیرش: ۹۰/۱۲/۰۴

### چکیده

تغییر ماهیت سازمان‌های وظیفه‌محور به پروژه‌محور تحت تأثیر دگرگونی‌های مداوم در محصولات و فرایندها از یک سو و تفاوت ماهیت پروژه‌ها و شیوه‌ی مدیریت بر آن‌ها در سازمان‌های خصوصی و دولتی از سوی دیگر، مدیریت منابع انسانی را در پروژه‌ها تحت تأثیر قرار داده است. این مقاله، با استفاده از نظرات کارشناسان<sup>۱</sup>، ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها در فرایندهای انتخاب، تخصیص، انجام فعالیت‌ها در حین پروژه، رهاسازی از پروژه و رهایی از سازمان را در دو بخش دولتی و خصوصی در ایران مورد بررسی قرار داده و ویژگی‌های شناسایی شده، با استفاده از آزمون فرض آماری دوطرفه مورد مقایسه قرار گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که ویژگی‌های شناسایی شده دارای تفاوت‌هایی در هر یک از این بخش‌ها هستند. برخی از این تفاوت‌ها عبارتند از: توانایی استفاده از مدیران و کارکنان شایسته، انتصاب و تخصیص بر اساس روابط، وجود نیروهای مازاد، ارزیابی عملکرد بر مبنای رویه‌های رسمی و آموزش وسیع‌تر در پروژه‌های بخش دولتی. فشار کاری بیش‌تر و ارتباط مستقیم میزان دستمزد با انجام فعالیت‌ها در

\*. عضو هیئت علمی دانشگاه آزاد واحد نوشهر و دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت - دانشگاه تربیت مدرس  
Rasoulkarimi2005@gmail.com

\*\* . عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی Asnagavi@yahoo.com

\*\*\*. نویسنده مسئول و دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی - دانشگاه تهران Ma.abbasie@gmail.com

پروژه‌های بخش خصوصی، بی‌توجهی به جانشین‌پروری، نگرانی کارکنان پروژه‌های بخش خصوصی از وضعیت آینده و درنهایت، بی‌توجهی به موضوع نهادینه کردن دانش در سازمان و رابطه‌ی طولانی مدت بین سازمان و کارکنان در پروژه‌های بخش دولتی.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت منابع انسانی؛ سازمان‌های پروژه‌محور؛ بخش خصوصی؛ بخش دولتی؛ مدیریت پروژه

## ۱. مقدمه

بیش تر مباحث موجود در مدیریت منابع انسانی، در قالب سازمان‌های بزرگ و پایدار شکل گرفته است و دانش مدیریت منابع انسانی توسط محققان و نظریه‌پردازان، از طریق انتشار فعالیت‌ها و ایجاد دانش به طرق مختلف در اوایل قرن بیستم به وجود آمده و به تکامل رسیده است. این در حالی است که تحولات اخیر در شرایط اقتصادی و فناوری، به ایجاد تغییرات اساسی در سازمان‌ها و شیوه‌ی انجام فعالیت‌های آن‌ها منجر شده است؛ به طوری که سازمان‌ها طی دهه‌های اخیر به مسایلی نظیر کوچک‌تر شدن، حرکت به سوی انعطاف و چابکی به جای تمرکز بر تولید و توجه به نوآوری و خلاقیت در سازمان به جای کارآیی متمایل شده‌اند.

امروزه، کسب و کار سازمان‌ها بر مبنای پروژه‌ها مدیریت می‌شود و مدیریت پروژه به جای یک فرایند در مجموعه فرایندهای سازمان، به فرایند اصلی کسب و کار در سازمان‌ها مبدل شده است (کرزتر، ۲۰۰۴: ۳۱۸). با توجه به ضرورت استفاده از نیروی انسانی با استعداد و نوآور، به عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت پروژه در ایران (نوری فر، ۱۳۸۴: ۱۲) و نیز ویژگی موقتی بودن سازمان پروژه، تعیین ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها ضروری به نظر می‌رسد. از سوی دیگر، با بررسی پروژه‌های کشور می‌توان آن‌ها را در دو دسته‌ی عمومی پروژه‌های بخش دولتی و پروژه‌های بخش خصوصی قسمت‌بندی نمود. با توجه به ماهیت این پروژه‌ها، مدیریت منابع انسانی در هر یک از این بخش‌ها، دارای الگوهای متفاوتی بوده و نیازمند اتخاذ راهبردهای متناسب با هر بخش در راستای افزایش اثربخشی مدیریت منابع انسانی است. با توجه به موارد فوق، این مقاله در ابتدا به بررسی ویژگی‌های سازمان‌های پروژه‌محور و اجزای مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها می‌پردازد. در ادامه، با استفاده از نظرات کارشناسان

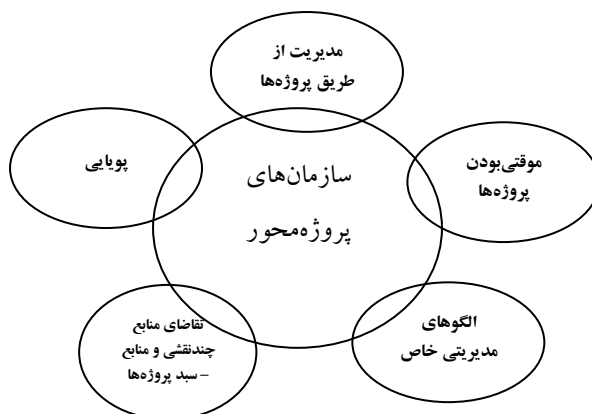
و خبرگان، ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی شناسایی شده و در بخش دیگر پژوهش، ویژگی‌های شناسایی شده در هر یک از انواع این پروژه‌ها با استفاده از آزمون فرض آماری مورد مقایسه قرار می‌گیرد. یافته‌ها و نتایج به دست آمده از پژوهش نیز در بخش پایانی ارائه شده است.

## ۲. پیشینه پژوهش

لیندکویست، سازمان‌های پروژه‌محور را به عنوان سازمان‌هایی تعریف می‌کند که بیش تر فعالیت‌های خود را بر اساس پروژه انجام می‌دهند یا تأکید بیش تری بر ابعاد پروژه‌ای نسبت به ابعاد وظیفه‌ای (عملیاتی) در ساختار و فرایندهای سازمانی دارند (لیندکویست، ۲۰۰۴: ۲۵).

با توجه به تعریف فوق، اگر چه بر اساس نظر رابینز و دی سنزو، مدیریت منابع انسانی به طور کلی فرایندی شامل چهار وظیفه‌ی جذب، توسعه، ایجاد انگیزش و نگه‌داشت منابع انسانی است (سیدنقوی، میر علی و یعقوبی، ۱۳۸۹: ۳۴)؛ اما این فرایندها می‌بایست متناسب با فعالیت‌های سازمان تعریف شود. شکل (۱) برخی از ویژگی‌های خاص سازمان‌های پروژه‌محور مربوط به حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی را نشان می‌دهد (ترنر و همکاران، ۲۰۰۸: ۲۳۶).

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، یکی از عوامل موفقیت در پروژه‌هاست (پیتو و اسلوین، ۱۹۸۸: ۱۱۵). زمانی که مدیریت از طریق پروژه‌ها به عنوان راهبرد سازمان پروژه‌محور در نظر گرفته می‌شود، توجه به یک پارچگی راهبردهای مدیریت منابع انسانی با راهبرد سازمان (یک پارچگی عمودی) ضروری است. با توجه به چالش‌های موجود مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها، سیاست‌ها، رویه‌ها و فعالیت‌های آن در سازمان‌های پروژه‌محور باید به گونه‌ای باشد که از فعالیت‌های پروژه‌محور حمایت نماید. در نتیجه، فعالیت‌های مربوط به مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها با بسیاری از فعالیت‌های طراحی شده‌ی متداول در سازمان‌های کلاسیک که تأکید آن‌ها به جای پروژه بر روی محصولات و خدمات جاری و کارها و شرح وظایف مشخص و پایدار است، متفاوت می‌باشد (لنگنیچ، ۱۹۹۸: ۲۱۳). جدول (۱) چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور را نشان می‌دهد (ترنر و همکاران، ۲۰۰۸: ۳۷۷).



شکل ۱. ویژگی‌های خاص سازمان‌های پروژه محور مربوط به موضوع مدیریت منابع انسانی

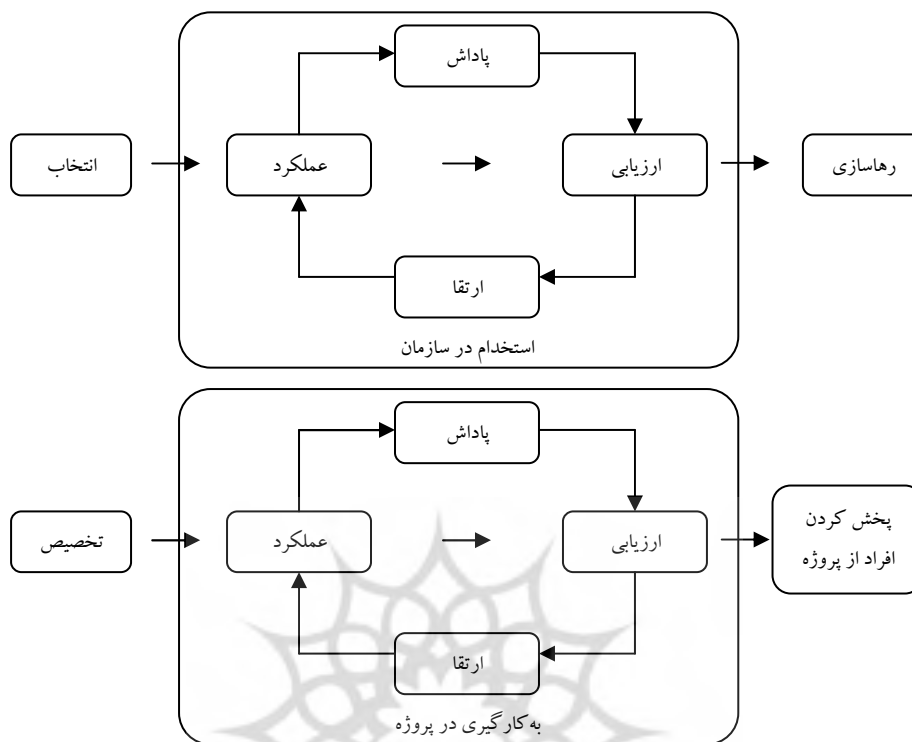
جدول ۱. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

<ul style="list-style-type: none"> <li>• ایجاد ترکیبات منابع انسانی موقت جدید (زمانی که پروژه‌ها آغاز می‌شوند).</li> <li>• انحلال ترکیب منابع انسانی (زمانی که پروژه‌ها به پایان می‌رسند).</li> <li>• مسئولیت توسعه، پاداش و ارزیابی فردی کارکنان مربوط به توسعه‌ی شغلی</li> </ul>	<p>ماهیت موقتی بودن پروژه‌ها</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• دشواری در پیش‌بینی نیازمندی‌های منابع انسانی در آینده</li> <li>• نیاز به جذب کارکنان موقت، برای پاسخ‌گویی به تقاضای متغیر منابع</li> <li>• حجم کار افراد می‌تواند با افزایش تقاضای پروژه یا تقاضاهای پیش‌بینی نشده‌ی مشتری افزایش یابد.</li> </ul>	<p>محیط کاری</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• مدل تیلور، برای تطبیق شاغل با شغل پاسخ‌گو نیست.</li> <li>• ناتوانی در تعریف کار به‌طور قطعی</li> <li>• نیاز به یافتن افراد قادر به کار در محیط پروژه و توسعه‌ی فعالیت‌های مورد نیاز در این زمینه</li> <li>• دشواری در پیش‌بینی حجم کاری آتی پروژه</li> <li>• دشواری در پیش‌بینی نیازمندی‌های منابع انسانی در آینده</li> </ul>	<p>نیازمندی‌های غیرقطعی</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• نیاز به پذیرش فرهنگ مدیریت پروژه به‌عنوان انتخاب راهبردی</li> <li>• نیاز کارکنان به صلاحیت‌های ویژه برای کار در این محیط</li> <li>• احتمال نیاز به ساختارهای جدید و متفاوت آموزشی</li> </ul>	<p>پارادایم مدیریتی خاص</p>

ادامه) جدول ۱. چالش‌های مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

<ul style="list-style-type: none"> <li>• نیازمندی‌های نقش متفاوت و متضاد</li> <li>• نیاز به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برای تخصیص افراد به چند پروژه به صورت هم‌زمان و هموارسازی تقاضاها بین این پروژه‌ها</li> </ul>	منابع پورتفولیو- پروژه و نیازمندی‌های نقش
<ul style="list-style-type: none"> <li>• سلامت کارکنان و رفتارهای اخلاقی با توجه به اولویت نیاز مشتری و پروژه در درجه‌ی بعدی اهمیت قرار می‌گیرند.</li> <li>• افراد در خصوص آینده‌ی کاری خود و همکاری که با آن‌ها کار می‌کنند، اطمینان ندارند.</li> <li>• کارکنان قراردادی، امنیت شغلی ندارند.</li> </ul>	فشارهای کاری بر کارکنان
<ul style="list-style-type: none"> <li>• تخصیص در پروژه، نیازمند ارتباط با توسعه‌ی شغلی است.</li> </ul>	ایجاد فرصت‌های توسعه

کیگان و ترنر نشان داده‌اند که سازمان‌های پروژه‌محور در مقایسه با رویکرد کلاسیک مدیریت منابع انسانی - که در سازمان‌های وظیفه‌ای (عملیات‌محور) پذیرفته شده‌اند - به رویکرد متفاوتی نیازمندند. این رویکرد در شکل (۲) نشان داده شده است (کیگان و ترنر، ۲۰۰۳: ۱۲). همان‌گونه که مشاهده می‌شود، رویکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور دارای نقاط مشترک و در عین حال وجوه تمایز با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های وظیفه‌محور است. از سوی دیگر، با نگاهی کلی، پروژه‌های در حال اجرا در ایران را می‌توان به دو دسته‌ی پروژه‌های بخش دولتی و پروژه‌های بخش خصوصی طبقه‌بندی نمود. تفاوت در ماهیت این پروژه‌ها، به تفاوت بین سازمان‌های به‌وجود آورنده‌ی آن‌ها؛ یعنی، سازمان‌های دولتی و خصوصی بازمی‌گردد. هرچند که برابر نظر هیوز و آون مدیریت دولتی نوین به جای پیروی از مدل بدون انعطاف و بر، در سازگار کردن سازمان با محیط، از مدل‌های بخش خصوصی که انعطاف بیشتری دارند استفاده می‌کند (الوانی و خلیلی شورینی، ۱۳۷۷: ۹۸) و معرفی اشکال گوناگون سازمان‌دهی (مانند کار تیمی)، مهندسی مجدد و خصوصی‌سازی نقش عمده‌ای را در این تغییر داشته‌اند؛ ولی در برخی زمینه‌ها، تفاوت عمده‌ای بین این دو بخش وجود داشته است. یکی از این تفاوت‌ها در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی است (فرنهام و هورتوم، ۱۹۹۶: ۶۵). تحقیقات انجام‌شده، نشان می‌دهد که دولتی یا غیردولتی بودن و بخش صنعت، یکی از عوامل



شکل ۲. رویکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های وظیفه‌ای و پروژه‌ای

مؤثر در شکل‌دهی روش‌های مدیریت منابع انسانی است (اسکولر و جکسون، ۲۰۰۵: ۱۳۴). پروژه‌های بخش دولتی به‌طور کلی ویژگی‌های متفاوتی با پروژه‌های بخش خصوصی دارند. تیم مدیریت پروژه، باید ویژگی‌های منحصر به فردی را برای مدیریت کارآمد و اثربخش این پروژه‌ها شناسایی نماید. بعضی از این ویژگی‌ها عبارتند از:

- محدودیت‌های قانونی در پروژه‌های دولتی
- لزوم پاسخ‌گویی به جامعه
- به‌کارگیری منابع عمومی (پی‌ام‌آی، ۲۰۰۶)

بررسی انجام‌شده توسط ترنر، نشان می‌دهد که معیارهای موفقیت یک پروژه نیز از دیدگاه مدیران پروژه‌ها در هر یک از این دو بخش می‌تواند متفاوت باشد. به‌عنوان مثال، مدیران پروژه‌های

بخش خصوصی به معیار تداوم ارتباط با ذینفعان پروژه - به‌عنوان یکی از معیارهای موفقیت پروژه - اهمیت بیش‌تری می‌دهند (ترنر، ۲۰۰۷: ۲۳۴). به نظر می‌رسد در پروژه‌های بخش خصوصی ایران، عناصری نظیر تمرکز بر جبران هزینه‌ها، توجه به زمان‌بندی و وابستگی به بخش دولتی، مهم‌ترین ویژگی‌های این بخش هستند. هم‌چنین تحقیق دیگری نشان می‌دهد که ویژگی پروژه‌های مختلف بر نحوه‌ی مدیریت منابع انسانی در هر یک از این بخش‌ها مؤثرند (کیگان و ترنر، ۲۰۰۳: ۱۲). با توجه به دو مورد فوق، می‌توان نتیجه گرفت که نحوه‌ی مدیریت منابع انسانی در هر یک از انواع این پروژه‌ها، نیازمند رویکردهای متفاوتی هستند.

توجه به ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی و میزان تفاوت بین این ویژگی‌ها، می‌تواند در تدوین راهبرد مدیریت منابع انسانی به‌عنوان فرایندی شامل مجموعه‌ای خاص از اقدامات منابع انسانی که توسط سازمان برای دستیابی به اهدافش برداشته می‌شود (صیادی و محمدی، ۱۳۸۸: ۴۶) و نیز شناسایی نقاط بهبود در آن در سازمان‌های پروژه‌محور در دو بخش دولتی و خصوصی کشور راه‌گشا باشد.

### ۳. روش پژوهش

پژوهش حاضر در دو مرحله انجام شده است؛ در مرحله‌ی اول، ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها در ایران شناسایی شده است و در مرحله‌ی دوم، هر یک از این ویژگی‌ها در پروژه‌های بخش دولتی و بخش خصوصی با یکدیگر مقایسه شده‌اند.

بررسی پژوهش‌های انجام شده در زمینه‌ی مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها و به‌طور خاص در بخش‌های دولتی و خصوصی، نشان می‌دهد که ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی تا کنون به این صورت بررسی نشده است. به‌همین دلیل، رویکرد کمی به این پژوهش، ممکن است باعث کاهش ویژگی‌هایی شود که احتمال یافتن آن‌ها می‌رود. به‌همین دلیل، برای شناسایی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها در ایران، ابتدا از طریق مطالعه‌ی سوابق پژوهش‌های پیشین، شناختی از وضع موجود در این زمینه به‌دست آمده است. در این راستا، از الگوی ارائه شده توسط ترنر و کیگان به‌عنوان الگوی مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها که در قسمت پیشینه پژوهش به آن اشاره شد، استفاده شده است. این فرایندهای کلی، به‌عنوان ساختار

مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها شناسایی شده و با انجام چهار دور روش دلفی، جزئیات هریک از فرایندها مورد توافق اعضای پانل دلفی قرار گرفت. هم‌چنین در بخش دوم تحقیق نیز، از آزمون فرض آماری دوطرفه برای بررسی درجه‌ی اولویت هریک از ویژگی‌های شناسایی شده در هر بخش استفاده شده است. با توجه به مشخص نبودن توزیع جامعه‌ی آماری، از آزمون فرض دوطرفه‌ی ناپارامتری (آزمون من- ویتنی) استفاده شده است.

### ۳-۱. روش دلفی

بنا به تعریف پاول، هنسون و مک. کنا روش دلفی: «مجموعه‌ای از پرسش‌نامه‌ها یا دوره‌های متوالی، به‌همراه بازخورد کنترل‌شده است که تلاش دارد به اتفاق نظر میان یک گروه از افراد خبره درباره‌ی یک موضوع خاص دست یابد» (رحمان‌سرشت و کاظمی، ۱۳۸۹: ۱۲). روش دلفی، دارای چند ویژگی اساسی است؛ این ویژگی‌ها عبارتند از: ناشناخته بودن افراد، تکرار و بازخورد (وودنبرگ، ۱۹۹۱: ۴۰). مراحل انجام روش دلفی نیز به این شرح است: تهیه‌ی پرسش‌نامه برای اعضای پانل، ارسال پرسش‌نامه برای اعضا، گردآوری داده‌ها در دور اول و تعیین درجه‌ی اهمیت و بازنگری رتبه‌بندی‌ها در دور دوم، حذف عوامل دارای رتبه‌ی متوسط و پایین و کاهش تعداد عوامل در دور سوم. در نهایت، مجموعه‌ی عوامل و نظرات هر عضو به‌علاوه‌ی میانگین نظر اعضای پانل در دور سوم، برای دست‌یابی به اتفاق نظر و پایان‌دادن مراحل اجرا می‌شود (رحمان‌سرشت و کاظمی، ۱۳۸۹: ۵۰۵-۵۲۸).

### ۳-۲. تشکیل و ترکیب گروه کارشناسان

اعضای گروه کارشناسان در این پژوهش با استفاده از روش نمونه‌گیری غیراحتمالی و ترکیبی از روش‌های هدفمند و قضاوتی انتخاب شده‌اند. در ابتدا، ۳۰ نفر نامزد واجد شرایط که توسط پژوهشگر، «مناسب» شناخته شده بودند گزینش شدند. این افراد، دارای حداقل یک یا چند ویژگی بوده‌اند:

۱. دانش آموخته در رشته‌ی مدیریت پروژه و ساخت در مقطع کارشناسی ارشد یا بالاتر



۲. مدیر پروژه در بخش‌های دولتی یا خصوصی با حداقل ۵ سال سابقه‌ی کاری  
۳. مدیر سازمان دولتی یا خصوصی با ساختار پروژه‌ای یا ماتریسی دارای تجارب مربوط  
در خصوص مدیریت منابع انسانی  
هم‌چنین، به‌منظور مشارکت اعضا، با طراحی فرمی از آنان دعوت به‌عمل آمد. در نهایت، ۱۶ نفر از ۳۰ نامزد مورد نظر، برای جهت تشکیل گروه کارشناسان گروه دلفی گزینش شدند. کارشناسان برگزیده، شامل ۵ نفر از مدیران پروژه‌های بخش دولتی و ۳ نفر از مدیران پروژه‌های بخش خصوصی، هم‌چنین ۵ نفر از دانشجویان مقطع دکتری در رشته‌ی مدیریت پروژه و ساخت، ۲ نفر از مدیران سازمان‌های دولتی و ۱ نفر از مدیران سازمان‌های خصوصی بوده‌اند. ابزار به‌کار رفته برای دریافت نظرات کارشناسان، استفاده از پرسش‌نامه‌ی باز بوده است. و شناسایی عوامل با استفاده از رویکرد ارایه‌شده توسط ترنر و کیگان (شکل ۲) در مدیریت منابع انسانی صورت گرفته است.

### ۳-۳. آزمون فرض آماری

در مرحله‌ی دوم، برای مقایسه‌ی ویژگی‌های شناسایی‌شده در بخش اول تحقیق در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی، از روش آزمون فرض آماری دوطرفه برای تحلیل داده‌ها انجام شده است. جامعه‌ی آماری پژوهش در این مرحله، شامل ۳۵ نفر از مدیران پروژه‌های بخش خصوصی دولتی و ۵ نفر از دانشجویان مقطع دکتری در رشته‌ی مدیریت پروژه و ساخت می‌باشند. زمینه‌ی کاری مدیران پروژه‌های برگزیده در بخش دولتی، شامل پروژه‌های نفت و گاز، پروژه‌های دفاعی، مدیریت پروژه‌های نیروگاهی، توسعه‌ی قطعات هواپیما و حوزه‌ی کاری مدیران پروژه‌های برگزیده در بخش خصوصی، شامل صنایع پتروشیمی، صنایع شیشه، تولید قطعات خودرو، مشاوره در استقرار سامانه‌های مدیریت، مدیریت بانک‌داری و صنایع تبدیلی در شیلات می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها در این مرحله، پرسش‌نامه با طیف ۵ امتیازی لیکرت بوده است. آزمون فرضیه‌ی آماری، در قالب آزمون برابری میانگین‌ها این‌گونه مطرح شده است:  
فرض صفر: ویژگی‌های شناسایی‌شده در هر فرایند در پروژه‌های بخش دولتی و بخش خصوصی در مقایسه با یکدیگر اهمیت یکسانی دارند (میانگین امتیازات در هر ویژگی با هم برابرند).

**فرض یک:** ویژگی‌های شناسایی شده در هر فرایند در پروژه‌های بخش دولتی و بخش خصوصی در مقایسه با یکدیگر متفاوت هستند (میانگین امتیازات در هر ویژگی با هم متفاوتند). با توجه به تعداد ویژگی‌های شناسایی شده، ۱۵ آزمون فرض آماری انجام شده است. قضاوت در خصوص برابری میانگین‌ها با توجه به مقدار آماره<sup>۱</sup> در سطح اطمینان ۰,۹۵ صورت گرفته است. برای بررسی پایایی داده‌ها نیز از تحلیل آلفای کرونباخ استفاده شده است. حد قابل قبول آلفای کرونباخ، می‌بایست به صورت میانگین و برای هر پرسش بیش از ۰,۷ باشد (کرونباخ، ۱۹۷۰: ۳۲۲). در نهایت، تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون فرض دو طرفه‌ی من ویتنی (آزمون تفاوت معنادار بین میانگین‌های دو گروه) و با استفاده از نرم‌افزار<sup>۲</sup> مینی‌تب انجام شده است. نتایج به دست آمده، در قسمت یافته‌های پژوهش ارائه شده است.

#### ۴. یافته‌ها

یافته‌های به دست آمده از پژوهش، در دو دسته‌ی کلی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی و مقایسه‌ی این عوامل با یکدیگر دسته‌بندی شده است.

#### ۴-۱. ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش خصوصی و بخش دولتی

همان‌گونه که اشاره شد، سازمان‌های پروژه‌محور در مقایسه با رویکرد کلاسیک مدیریت منابع انسانی که در سازمان‌های وظیفه‌ای (عملیات‌محور) پذیرفته شده‌اند تا به رویکرد متفاوتی نیازمندند. در این بخش، با توجه به رویکرد مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور در (شکل ۲) و با استفاده از نظرات کارشناسان، ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و بخش خصوصی مورد بررسی قرار گرفته است. ابعاد این بررسی، عبارتند از رویکردهای مختلف این دو بخش در انتخاب، تخصیص، انجام فعالیت‌های حین پروژه، رهاسازی از پروژه و رهایی از سازمان.

1. P-Value  
2. Minitab

در دور اول، فهرستی از عوامل مؤثر توسط هریک از اعضای پانل دلفی شناسایی شد؛ هم‌چنین از آن‌ها تقاضا شد نظرات خود را در خصوص عوامل شناسایی‌شده یا عوامل جدید ارایه نمایند.

در دور دوم، میانگین نظرات شرکت‌کنندگان در دور اول، برای تعیین میزان اهمیت تقدیم اعضا شد. در دورهای سوم و چهارم، نظر اعضا در مورد عواملی که اهمیت آن‌ها در دو دوره‌ی نخست خیلی زیاد تشخیص داده شده بودند، مجدداً دریافت شد. روش دلفی، پس از انجام دور چهارم و دستیابی به اتفاق نظر مطلوب، به پایان رسید. برای تعیین معیار اتفاق نظر میان اعضای پانل از ضریب هم‌آهنگی کندال استفاده شده است. ضریب هم‌آهنگی به‌دست آمده، حدود ۰,۶۴ است که اتفاق نظر قابل قبولی را نشان می‌دهد. مهم‌ترین ویژگی‌های شناسایی‌شده، در جدول (۲) ارایه شده است.

#### جدول ۲. ویژگی‌های شناسایی‌شده‌ی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

فرایندهای مدیریت منابع انسانی	کد ویژگی	ویژگی‌های مهم شناسایی‌شده‌ی هر فرایند
انتخاب	X1	استفاده از مدیران و کارکنان شایسته، با استفاده از اهرم میزان پرداخت
	X2	سامانه‌ی مشخص و تعریف‌شده برای فرایند جذب
	X3	قوم و خویش‌گرایی در جذب افراد
تخصیص	X4	انتصاب و تخصیص بر اساس روابط و به‌صورت تیمی
	X5	نیروهای مازاد
	X6	فشار کاری <sup>۱</sup>
انجام فعالیت‌های حین پروژه	X7	ارتباط میزان دستمزد با انجام فعالی‌تها
	X8	ارزیابی عملکرد بر مبنای رویه‌های رسمی
	X9	روابط رسمی و سلسله‌مراتبی
	X10	سازوکارهای ارتقا
رهاسازی از پروژه	X11	آموزش
	X12	جانشین‌پروری برای کارکنان
	X13	نگرانی کارکنان از وضعیت آینده
رهایبی از سازمان	X14	نهادینه کردن دانش در سازمان
	X15	طول رابطه بین سازمان و کارکنان

1. Overload

## ۲-۴. ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش خصوصی و بخش دولتی

در این بخش از پژوهش، ویژگی‌های به‌دست آمده در قسمت قبل مورد مقایسه قرار گرفته است. این مقایسه، از طریق توزیع پرسش‌نامه با طیف ۵ امتیازی لیکرت و آزمون فرض آماری من-ویتنی انجام شده است. آزمون فرض برابری میانگین‌ها در خصوص هر یک از ویژگی‌های شناسایی شده صورت گرفته است. جدول (۳)، نتایج این آزمون‌ها را نشان می‌دهد.

جدول ۳. مقایسه‌ی ویژگی‌های شناسایی شده‌ی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

اولویت شناسایی شده	نتیجه‌ی آزمون	آماره‌ی آزمون (P-Value)	ویژگی‌های مهم شناسایی شده هر فرایند	شناسه‌ی ویژگی	فرایندهای مدیریت منابع انسانی
بخش خصوصی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۱	استفاده از مدیران و کارکنان شایسته، با استفاده از اهرم میزان پرداخت	X1	انتخاب
-	برابری میانگین‌ها	۰/۵۱۶۰	سامانه‌ی مشخص و تعریف شده برای فرایند جذب	X2	
-	برابری میانگین‌ها	۰/۶۳۳۹	قوم‌و خویش‌گرایی در جذب افراد	X3	
بخش دولتی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۷	انتصاب و تخصیص بر اساس روابط و به‌صورت تیمی	X4	تخصیص
بخش دولتی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۰	نیروهای مازاد	X5	
بخش خصوصی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۰	فشار کاری	X6	
بخش خصوصی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۷	ارتباط میزان دستمزد با انجام فعالیت‌ها	X7	انجام فعالیت‌های حین پروژه
بخش دولتی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۹۵	ارزیابی عملکرد بر مبنای رویه‌های رسمی	X8	
-	برابری میانگین‌ها	۰/۱۲۴۸	روابط رسمی و سلسله‌مراتبی	X9	
-	برابری میانگین‌ها	۰/۹۷۷۰	سازوکارهای ارتقا	X10	
بخش دولتی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۲	آموزش	X11	

جدول ۳. مقایسه ویژگی‌های شناسایی شده‌ی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

اولویت شناسایی شده	نتیجه‌ی آزمون	آماره‌ی آزمون (P-Value)	ویژگی‌های مهم شناسایی شده هر فرایند	شناسه‌ی ویژگی	فرایندهای مدیریت منابع انسانی
-	برابری میانگین‌ها	۰/۵۴۱۲	جانشین پروری برای کارکنان	X12	رهاسازی از پروژه
بخش خصوصی	رد برابری میانگین‌ها	0.0000	نگرانی کارکنان از وضعیت آینده	X13	پروژه
-	برابری میانگین‌ها	۰/۱۲۵۰	نهادینه کردن دانش در سازمان	X14	رهایی از سازمان
بخش دولتی	رد برابری میانگین‌ها	۰/۰۰۰۶	طول رابطه بین سازمان و کارکنان	X15	سازمان

## ۵. بحث و نتیجه‌گیری

همان‌گونه که گفته شد، سؤالات مطرح‌شده در این تحقیق، دو گروه اساسی، طبقه‌بندی می‌شدند. نخست، کشف ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی در قالب فرایندهای پنج‌گانه‌ی انتخاب، تخصیص، انجام فعالیت‌های حین پروژه، رهایی از پروژه و رهایی از سازمان. در این بخش ۱۵ ویژگی مشخص در مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های کشور شناسایی شدند (جدول ۲). در گروه دوم، این ویژگی‌ها و میزان اهمیت آن‌ها در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی مورد ارزیابی قرار گرفتند. نتایج جدول (۳) نشان می‌دهد که برخی از ویژگی‌های شناسایی شده در این دو گروه با یکدیگر تفاوت‌هایی دارند. روایی محتوای پرسش‌نامه، با استفاده از نظرات کارشناسان مورد تأیید قرار گرفته و ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰/۷۶ به دست آمده که در حد مطلوب است. در ادامه، نقاط تمایز شناسایی شده مورد بررسی قرار گرفته است.

### ۵-۱. انتخاب

اغلب در پروژه‌های بخش خصوصی، به دلیل نبود موانع قانونی و مقرراتی، امکان پرداخت بهتری به کارکنان پروژه وجود دارد. نتایج تحقیق نشان می‌دهد که سایر عوامل شناسایی شده در

فرایند انتخاب کارکنان در این دو بخش تفاوت معناداری ندارند و در هر دو بخش، علاوه بر نبود سامانه‌ای مشخص برای جذب کارکنان، موضوع قوم‌و خویش‌گرایی نیز رواج دارد. بنابراین، یکی از نقاط بهبود در مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها توجه به موضوع تعیین و اجرای نظام‌مند فرایند جذب می‌باشد.

## ۵-۲. تخصیص

بررسی انجام‌شده در خصوص پروژه‌های بخش دولتی نشان می‌دهد که در اغلب این پروژه‌ها انتصاب و تخصیص براساس روابط و سوابق قبلی بین اعضای تیم پروژه و غالباً به صورت تیمی انجام می‌شود. معمولاً در تخصیص افراد در بخش دولتی، به دلیل عدم تمرکز بر هزینه، نیروهای مازاد در تیم پروژه وجود دارند که در مواردی برای مقابله با ریسک‌های احتمالی و در بعضی موارد، به دلیل عدم تخصیص صحیح منابع بکارگیری می‌شوند. این در حالی است که در اغلب پروژه‌های بخش خصوصی، انتصاب و تخصیص براساس توانمندی‌ها و به صورت فردی انجام می‌شود و برخلاف پروژه‌های بخش دولتی به دلیل کمبود نیروی کار و لزوم کاهش هزینه‌ها تا حد امکان، اغلب فشار کاری زیادی بر اعضای تیم پروژه وارد می‌شود.

## ۵-۳. انجام فعالیت‌ها در حین پروژه

از جمله ویژگی‌های مشترک شناسایی‌شده در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی در فاز انجام فعالیت‌ها، می‌توان به موارد زیر اشاره نمود:

- ارزیابی عملکرد بر مبنای رویه‌های غیررسمی
  - نبود سازوکارهای مناسب برای بالا بردن توانمندی‌ها و عدم اثربخشی آموزش‌ها
- عدم ارتباط دستمزد با انجام فعالیت‌های پروژه، معمولاً سطح بهره‌وری نیروی کار را در پروژه‌های بخش دولتی کاهش می‌دهد. بررسی‌ها نشان می‌دهد که در اغلب موارد، عدم کارآیی و اثربخشی کارکنان تنها منجر به جابه‌جایی آن‌ها در واحدهای سازمانی می‌شود و پی‌آمدهای خاصی برای کارکنان به همراه ندارد. بررسی‌ها هم‌چنین نشان می‌دهد که معمولاً رویه‌های مکتوب ارزیابی عملکرد و آموزش کارکنان در این بخش وجود دارند؛ هرچند توجه به اثربخشی این

موارد می‌تواند یکی از نقاط قابل بررسی در تحقیقات آتی باشد. در انجام پروژه‌های بخش خصوصی، به دلیل وابستگی مستقیم ماندگاری سازمان به اجرای پروژه، معمولاً دستمزدها براساس عملکرد افراد در پروژه پرداخت می‌شود و بهره‌وری کارکنان از اهمیت بالایی برخوردار است. آموزش، یکی از چالش‌های اصلی در این بخش است که رویکرد کوتاه‌نگر مدیران ارشد به کارکنان که در آن توسعه و آموزش کارکنان غالباً به‌عنوان هزینه‌های بالاسری تلقی می‌شود به آن دامن می‌زند.

#### ۴-۵. رهایی از پروژه

یکی از نقاط مشترک در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی در این فاز، نبود رویه‌ی جانشین‌پروری در پروژه‌هاست، به‌علاوه در اغلب پروژه‌های بخش خصوصی می‌توان به نگرانی کارکنان از آینده‌ی شغلی در این بخش اشاره نمود.

#### ۵-۵. رهایی از سازمان

یکی از نقاط مشترک در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی در این فاز، نهادینه نشدن دانش در سازمان است. معمولاً در بخش دولتی روابط سازمان با کارکنان به‌صورت بلندمدت تنظیم می‌شود و کارکنان بعد از اتمام پروژه به سازمان مادر باز می‌گردند؛ در حالی که در پروژه‌های بخش خصوصی معمولاً کارکنان بعد از اتمام پروژه از سازمان جدا می‌شوند.

این پژوهش به‌عنوان نخستین پژوهش در خصوص شناسایی ویژگی‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش خصوصی و دولتی و مقایسه‌ی آن‌ها با یکدیگر در ایران است. ممکن است از یافته‌های این پژوهش بتوان هرچند در سطحی پایین، برای تعیین راهبرد و شناسایی فرصت‌های بهبود مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی در کشور استفاده کرد. به‌منظور کنترل عوامل مؤثر مربوط به یک صنعت خاص، توصیه می‌شود تحقیق در دیگر صنایع یا شرکت‌های خدماتی با خصوصیات متفاوت انجام گیرد؛ زیرا با استفاده از ابزار اندازه‌گیری متفاوت، می‌توان به انسجام و نتایج با درجه‌ی اطمینان بیش‌تر دست یافت. هم‌چنین

پیشنهاد می‌گردد آزمون‌های انجام‌شده در این پژوهش، برای آگاهی از پایداری یا ناپایداری نتایج، پی‌گیری و تجدید شود.

هم‌چنین مطالعات آتی در این خصوص، می‌تواند شامل بررسی نقاط قوت و ضعف در هر یک از اجزای رویکرد مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های بخش دولتی و خصوصی و ارزیابی راه‌کارهای بهبود در این زمینه باشد.





## فهرست منابع

۱. دیسنزو، دیوید و استیفن رایبیز، سیدنقوی، میرعلی (۱۳۸۹). **مبانی مدیریت منابع انسانی**. تهران: مهکامه.
۲. رحمان‌سرشت، حسین؛ حمید کاظمی (۱۳۸۹). الگوی رابطه‌ی عوامل مؤثر در استفاده کارآمد از فناوری اطلاعات در شرکت‌های کوچک و متوسط ایران: کاربرد روش دلفی، **فصلنامه‌ی علمی پژوهشی علوم و فناوری اطلاعات**، دوره‌ی ۲۵.
۳. صیادی، سعید؛ محمد محمدی (۱۳۸۸). رویکرد نظری استراتژی منابع انسانی، **فصلنامه‌ی مدیریت**، سال ششم. ش. ۱۳، ۵۵، ص ۴۶ تا ۵۵.
۴. نوری‌فر، راحله (۱۳۸۴). **شناخت عوامل کلیدی در موفقیت پروژه در ایران**، ارائه‌شده در دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران.
۵. هیوز، آون، (۱۳۷۷). **مدیریت دولتی نوین**. ترجمه‌ی سیدمهدی الوانی، سهراب خلیل شورینی، تهران: مروارید.
۶. هیومن، مارتین؛ آن کیگان؛ رودنی ترنر (۱۳۸۷). **مروری بر مدیریت منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور**، ترجمه‌ی روزبهی صادق، **فصلنامه مدیریت پروژه**، ص ۳۴.
7. Barrows, D. Wesson, T (2000). A Comparative Analysis of Job Satisfaction Among Public and Private Sector Professionals. **The Innovation Journal**, Vol.5, No.1.
8. Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Testing**. New York: Harper and Row International.
9. Farnham, D. Horton, S. (1996). **Managing People in the Public Services**. Houndmills: Mc.Millan.
10. **Government Extension to the PMBOK\_ Guide** (2006). Third Edition. Project Management Institute.
11. Keegan, A. Turner, R. (2003). **Human Resource Management in Project-based Organization**. In J.R. Turner (Ed.), **People in Project Management**. Aldershot: Gower.
12. Kerzner, H. (2004). **Advanced Project Management: Best Practices on Implementation**. Second Edition. New Jersey: John Wiley & Sons.
13. Lindkvist, L. (2004). Governing Project Based Firms: Promoting Market-like Processes Within Hierarchies. **Journal of Management and Governance**.
14. Lengnick, Hall (1998). Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology. **Academy of Management Review**.
15. Pinto, J.K. and Slevin, D.P. (1988). **Critical Success Factors in Effective Project Implementation**. in Cleland, D.I. and King, W.R., (eds.).
16. **Project Management Handbook**. 2nd edition, New York: Van Nostrand Reinhold.
17. Schuler R. Jackson, S. (2005). A Quarter-Century Review of Human Resource Management in the U.S: The Growth in Importance of the International Perspective. **Management Review**, Vol. 16, Issue 1.
18. Turner, R. Huemann, M. Keegan, A (2008). **Human Resource Management in the Project-oriented Organization**. Project Management Institute.

19. Turner, R. Huemann, M. Keegan, Anne (2008). Human Resource Management in the Project-oriented Organization: Employee Well-being and Ethical Treatment. **International Journal of Project Management**, NO. 26.
20. Turner, J. R (2007). **Gower Handbook of Project Management**. 4th Edition, Hampshire: Gower Publishing.
21. Woudenberg, F. (1991). **An Evolution of Delphi, Technological Forecasting and Social Change**.

