

## شناسایی کارکردهای سازمان مادر: مطالعه موردی: سازمان‌های پروژه‌محور فعال در صنعت ساخت

علی محقر<sup>۱</sup>، احمد جعفرنژاد<sup>۲</sup>، محمود گلابچی<sup>۳</sup>، یونس جبارزاده<sup>۴</sup>

**چکیده:** عملکرد پروژه‌های سازمان، تأثیر مهمی بر اجرای موفقیت‌آمیز استراتژی‌های سازمان دارد و این امر در سازمان‌های پروژه‌محور که کسب‌وکارشان براساس پروژه‌هاست، از اهمیت بیشتری برخوردار است. سازمان مادر که یکی از گروه‌های تعیین‌کننده موفقیت یا شکست پروژه است، کارکردهای متفاوتی در رابطه با پروژه‌هایش دارد که شناسایی آنها نقش مهمی در توسعه ادبیات موضوع و شناخت بیشتر این نوع سازمان‌ها دارد. در این پژوهش بر اساس رویکرد کیفی و با استفاده از یک مطالعه چند موردی، هفت سازمان پروژه‌محور فعال در صنعت ساخت مورد بررسی قرار گرفتند تا کارکردهای سازمان مادر آنها در رابطه با پروژه‌هایشان مشخص شوند. براساس تجزیه و تحلیل‌های بین موردی، هفت کارکرد اصلی برای سازمان‌های پروژه‌محور شناسایی شده است. با مشخص شدن این کارکردها، سازمان‌های پروژه‌محور می‌بایست در توسعه قابلیت‌های لازم برای انجام هرچه بهتر آنها حرکت کرده و سیاست‌ها و استراتژی‌هایی را در این جهت تدوین و پیاده‌سازی کنند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
رتال جامع علوم انسانی

واژه‌های کلیدی: سازمان‌های پروژه‌محور، صنعت ساخت، کارکردهای سازمان، مدیریت پروژه.

۱. دانشیار گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، ایران

۲. استاد گروه مدیریت صنعتی، دانشگاه تهران، ایران

۳. استاد دانشکده معماری، دانشگاه تهران، ایران

۴. دانشجوی دکترا، مدیریت تولید و عملیات، دانشگاه تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۱۰/۳۰

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۴/۱۹

نویسنده مسئول مقاله: یونس جبارزاده

E-mail: yjabarzade@gmail.com

### مقدمه

امروزه پروژه‌ها به صورتی فراگیر در همه سازمان‌ها اجرا می‌شوند و کمتر سازمانی می‌توان پیدا کرد که به نوعی درگیر اجرای پروژه‌های نشده باشد. پروژه‌ها به منزله ابزارهای تغییر، در قالب سازمانی موقتی تعریف می‌شوند و در آنها منابع مختلف برای دستیابی به اهداف مشخص در چارچوب محدودیت‌های زمان، هزینه و عملکرد، به صورتی نو سازماندهی می‌شوند (ترنر، ۲۰۰۹). پروژه‌ها به منزله سازمان‌های موقتی، در دل بستر و زمینه‌ای عمل می‌کنند که نمی‌توان از تأثیرات مختلف آن بر پروژه‌ها چشم‌پوشی کرد و این بستر هم اثر تقویتی و هم اثر بازدارندگی بر اقدامات، منابع و روابط سازمان موقتی دارد (جنسن و همکاران، ۲۰۰۶؛ اسنهورتا و هاگانسون، ۱۹۹۵). بخش عمده‌ای از ادبیات مدیریت پروژه بر مبنای این فرض استوار است که سازمان‌های موقتی (پروژه‌ها)، در چارچوب مرزهای سازمان‌های دائمی و ثابت شکل می‌گیرند و انتظار می‌رود عمرشان بیشتر از عمر هر یک از پروژه‌هایشان باشد. در دنیای سازمان‌های پروژه‌محور، این بستر محیطی را سازمان مادر پروژه (کرزنر، ۲۰۰۹؛ مردیت و ماتل، ۲۰۱۱) می‌نامند که یکی از سه گروه تأثیرگذار بر موفقیت پروژه قلمداد می‌شود (کرزنر، ۲۰۰۹). این سازمان مادر است که پروژه‌ها در دل آن شکل می‌گیرند و بدون آن، امکان تعریف پروژه در بسیاری از موارد وجود ندارد. مطالعه سازمان مادر می‌تواند از جنبه‌های مختلفی انجام پذیرد که در این پژوهش بر کارکردهای آن در رابطه با پروژه‌ها تمرکز شده است. در ادامه پس از بیان مسئله اصلی پژوهش، پیشینه نظری و تجربی مرتبط با موضوع مورد بررسی قرار می‌گیرد. پس از آن روش پژوهش مورد استفاده توضیح داده شده و یافته‌های پژوهش بخش بعدی مقاله را تشکیل می‌دهد که در آن، نتایج تحلیل‌های انجام شده روی داده‌های کیفی تشریح می‌شوند. در نهایت، نتیجه‌گیری‌ها و پیشنهاد‌های مدیریتی و پژوهشی ارائه می‌شوند.

### بیان مسئله

با وجودی که سازمان مادر می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در عملکرد پروژه داشته باشد، هنوز پژوهش مدونی که بتواند کارکردهای آن را در رابطه با پروژه‌هایش تبیین کند، انجام نشده است. در جایگاه یک سازمان دائمی، سازمان مادر در تلاش برای بقا و رشد، استراتژی‌های مختلفی را اجرا می‌کند. با اینکه پروژه‌ها می‌توانند در هر نوع سازمانی تعریف شوند، اما در این پژوهش سازمان‌های پروژه‌محوری مورد توجه قرار گرفته‌اند که کسب‌وکارشان پروژه است. در این نوع سازمان می‌توان یک هسته مرکزی را مشاهده کرد که گاهی مرزبندی‌های شفافی با پروژه‌ها دارد. این هسته مرکزی فارغ از شروع و اتمام پروژه‌ها، به‌طور مستمر فعالیت می‌کند و امکان دارد

بنا به نوع رویکرد انتخابی در رابطه با تعامل با پروژه‌ها، همپوشانی‌هایی با پروژه‌ها داشته باشد. اینکه این هسته مرکزی یا همان سازمان‌مادر چه نوع کارکردهایی در رابطه با پروژه‌هایش دارد، موضوع اصلی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. به‌گفته دیگر، شناسایی کارکردهای سازمان‌مادر پروژه‌محور، مسئله اصلی این پژوهش را تشکیل می‌دهد. بنابراین با هدف شناسایی کارکردهای سازمان‌مادر پروژه‌محور در رابطه با پروژه‌هایش، سؤال اصلی پژوهش را می‌توان این‌گونه مطرح کرد: در سازمان‌های پروژه‌محور، سازمان‌مادر چه کارکردهایی در رابطه با پروژه‌هایش دارد؟

### پیشینه نظری پژوهش

#### سازمان دائمی (مادر) به‌منزله بستر اجرایی پروژه

مطالعات مرتبط با پروژه‌ها، به‌طور عمده بر مطالعه یک پروژه بدون توجه به زمینه اجرایی آن متمرکز بوده‌اند. انگوال (۲۰۰۳) در یک مطالعه موردی مقایسه‌ای با مقایسه دو پروژه متفاوت، دلایل عملکرد متفاوت آنها را مورد بحث قرار داد. وی ابتدا نظریه‌هایی که با دیدگاه غالب تک‌پروژه‌ای ارائه شده‌اند را مورد نقد قرار داده و بیان می‌کند که زمینه‌ای که پروژه در آن اجرا می‌شود، تأثیر زیادی بر عملکرد پروژه دارد. مطالعات متعدد، پروژه‌ها را مانند سازمان‌های موقتی در نظر می‌گیرند (بريمن و همکاران، ۱۹۸۷؛ پکندورف، ۱۹۹۵؛ سدرلوند، ۲۰۰۴؛ تیری و دگواپر، ۲۰۰۷؛ ترنر و مولر، ۲۰۰۳) که در یک بستر اجرایی، یعنی همان سازمان دائمی، اجرا می‌شوند. با توجه به اینکه هریک از این انواع سازمانی، مقاصد و اهداف متفاوتی را برآورده می‌کنند، اغلب در حالت همزیستی با هم وجود دارند که در آن سازمان دائمی همانند «میزبان»، «حامی» یا «سازمان‌مادر» برای سازمان موقتی عمل می‌کند (لوندین و سدرهولم، ۱۹۹۵؛ مردیت و مانتل، ۲۰۱۱). سازمان‌های دائمی که برای اجرای کارهای معمولی و تکراری شکل می‌گیرند، حمایت‌کننده‌ای هستند با تقاضاهای بسیار که درگیر اجرای یکسری پروژه‌ها بوده و منابع کلیدی و دانش را در اختیار دارند (گالبرایت، ۱۹۹۴) و موجب صرفه‌جویی در مقیاس می‌شوند. در یک موقعیت خاص، وجود هر یک از این دو نوع سازمان، می‌تواند پررنگ‌تر از دیگری بوده و درنهایت، طیفی تشکیل شود که در یک سر آن غلبه اصلی با سازمان دائمی و در سر دیگر آن غلبه با سازمان موقتی (پروژه) است (هوبدی، ۲۰۰۰؛ مودیق، ۲۰۰۷). در ناحیه میانی این طیف، برای مثال، شرکت‌های مشاوره و پیمانکاران پروژه‌های ساخت قرار دارند که سازمان‌های پروژه‌گرا بوده و می‌توانند دفتر مدیریت پروژه یا دفتر مدیریت طرح و برنامه داشته باشند (مودیق، ۲۰۰۷).

### سازمان‌های پروژه‌محور

سازمان‌های پروژه‌محور (PBO)، سازمان‌های جدیدی برای یکپارچه‌سازی منابع و تخصص‌های متنوع هستند که در سال‌های اخیر توجه زیادی را به خود جلب کرده‌اند. این امر ناشی از تغییرات و پیشرفت‌هایی است که در حوزه‌های مختلف، سازمان‌ها و ادبیات سازمانی را تحت تأثیر قرار داده‌اند. نویسندگان و اندیشمندان، تعاریف متعددی از سازمان پروژه‌محور ارائه کرده‌اند. سازمان پروژه‌محور تشکیلاتی است که کارکردهای تولید را در قالب سازمان پروژه‌ای موقتی مدیریت می‌کند (دیلیپی و آرتور، ۱۹۹۸). لیندکویست نیز، شرکت‌هایی که بسیاری از فعالیت‌های خود را به شکل پروژه‌ای انجام می‌دهند یا اینکه در ساختار و فرایندهایشان به جنبه‌های پروژه‌ای بیشتر از جنبه‌های وظیفه‌ای اهمیت می‌دهند، پروژه‌محور می‌نامد (لیندکویست، ۲۰۰۴).

در مقایسه با سازمان‌های وظیفه‌ای و ماتریسی، سازمان پروژه‌محور یک فرم سازمانی برای مدیریت پیچیدگی‌های روزافزون محصول، تغییرات سریع بازار، نوآوری و نامعلومی تکنولوژیک معرفی شده است، به‌ویژه اگر سیستم‌ها و محصولات صنعتی از ارزش و پیچیدگی بالایی برخوردار بوده یا کالاهای سرمایه‌ای پیشرفته و با تکنولوژی بالا هدف قرار گرفته باشند (هوبدی، ۲۰۰۰). شرکت‌ها اغلب برای افزایش انعطاف‌پذیری، تطبیق و مشتری‌گرایی، به سازمان پروژه‌ای روی می‌آورند (لیندکویست و لولین، ۲۰۰۳ به نقل از لیندکویست، ۲۰۰۸). در سازمان‌های پروژه‌محور، پروژه اصلی‌ترین واحد برای تولید، نوآوری و رقابت است. همچنین در این نوع سازمان‌ها، پروژه عمده‌ترین سازوکار سازمانی برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی کارکردهای سازمانی یک شرکت است و کل سازمان حول پروژه‌های مختلف شکل گرفته و در آن، افراد با مهارت‌های متفاوت برای تولید محصولات و خدمات نوآورانه در بازه محدودی از زمان، دور هم جمع می‌شوند. (هوبدی، ۲۰۰۰).

### پیشینه تجربی

کانونیکو و سدرلوند (۲۰۱۰) در پژوهش خود موضوع کنترل پروژه‌ها را بررسی کرده‌اند. دلالت غیر مستقیم پژوهش آنها که با موضوع پژوهش حاضر ارتباط دارد، انجام کنترل‌های پروژه توسط سازمان مادر است. کومار (۱۹۸۹) نیز در پژوهش خود توصیه می‌کند که استراتژی‌های پروژه، باید در ابتدای پروژه و قبل از شروع تدوین شوند. این امر برعهده سازمان مادر است و براساس آن می‌توان یکی از اقدامات اساسی سازمان مادر را تدوین استراتژی‌های پروژه دانست. در پژوهش دیگری کرافورد و همکارانش (۲۰۰۸) به ارائه یک مدل مفهومی درباره نقش‌های

حامی پروژه پرداختند و دو نقش اساسی برای حامی پروژه شناسایی کردند. وقتی حامی پروژه بر بعد حاکمیتی نقش خود بیشتر تأکید می‌کند، از نظارت و کنترل بیشتر استفاده کرده و نیازها و منافع سازمان دائمی (سازمان مادر) اولویت دارد. در بعد حمایتی، نیازها و منافع سازمان موقتی اولویت دارد و حامی پروژه تلاش دارد تا پشتیبانی‌ها و کمک‌های لازم را در مواقع لزوم به پروژه ارائه دهد. علاوه بر فراهم کردن منابع کمیاب، در اثرگذاری بر ذینفعان خارجی و گروه‌های مختلف در داخل سازمان مادر نیز، حامی پروژه می‌تواند به پروژه کمک کند. چون حامی پروژه، نماینده سازمان مادر است و بخش اعظمی از ارتباطات و تعاملات بین پروژه و سازمان را انجام می‌دهد می‌توان اقدامات حامی پروژه را به‌منزله اقدامات سازمان مادر برشمرد. بر همین اساس می‌توان به برخی از این اقدامات، همانند فراهم کردن منابع، کنترل و نظارت، تسهیل ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی و حل تعارضات به‌وجود آمده اشاره کرد که می‌توانند در شناسایی کارکردهای سازمان مادر مفید باشند. لیندکویست (۲۰۰۴) نیز در یک مطالعه موردی نشان داد که سازمان تحت بررسی، زمانی که تبدیل به یک سازمان پروژه‌محور شد، ساختار سازمانی جدیدی در خود شکل داده و نیز نقش‌ها و مسئولیت‌های جدیدی در این سازمان تعریف می‌شود که می‌توان آنها را در راستای حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها توجیه کرد. از این رو می‌توان دوباره حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها را از کارکردهای سازمان مادر استنباط کرد.

بررسی این مطالعات نشان می‌دهد که هیچ‌یک از آنها بر کارکردهای سازمان مادر به‌صورت کلی متمرکز نشده‌اند و هریک از جنبه‌ای خاص، توانسته‌اند به‌طور غیرمستقیم این موضوع را مورد توجه قرار دهند. کارکردهایی که می‌توان بر اساس مطالعات برای سازمان مادر برداشت کرد، عبارتند از: نظارت و کنترل پروژه، تدوین استراتژی‌ها، تأمین منابع، اثرگذاری بر ذی‌نفعان خارجی و داخلی و حل تعارضات که در چارچوب اقدامات حمایتی سازمان مادر انجام می‌شوند. در همین راستا لزوم انجام پژوهشی جامع که بتواند با تمرکز بر کارکردهای سازمان مادر در رابطه با پروژه‌هایش، ادبیات موضوعی را در این زمینه پیش ببرد، توجیه‌پذیر می‌کند.

### روش پژوهش

به چند دلیل در این پژوهش از رویکرد کیفی استفاده شده است. چون مطالعات گذشته ارتباط مستقیم بسیار کمی با موضوع دارند و به‌طور کامل نمی‌توان بر آنها تکیه کرد، رویکرد کیفی ارجح است. ماهیت سؤال مورد استفاده در پژوهش که درخصوص کارکردهای سازمان مادر است، از نوع چپستی بوده که باز موجب می‌شود رویکرد کیفی اولویت بالاتری داشته باشد. از سوی دیگر، چون کنترلی بر رفتار پدیده مورد مطالعه نداریم و متغیرهایی که بررسی می‌شوند به‌نسبت

زیاد هستند، برای کسب آگاهی عمیق نسبت به آنها و افزایش شناخت خود، استفاده از رویکرد کیفی مناسبتر است. روش مورد استفاده برای جمع‌آوری داده‌ها نیز از نوع مطالعه موردی است که زیرمجموعه‌ای از روش‌های کیفی شمرده می‌شود (کرسول، ۲۰۰۳؛ بین، ۲۰۰۹). برای طرح ریزی مطالعه موردی از رویکرد بین (۲۰۰۹) استفاده شده است که اجزای آن در ادامه معرفی می‌شوند:

**سؤال پژوهش:** در سازمان‌های پروژه‌محور، سازمان مادر چه کارکردهایی در رابطه با پروژه‌هایش دارد؟

**واحد/ واحدهای تجزیه و تحلیل:** به لحاظ تعداد موردها، مطالعه موردی می‌تواند تک‌موردی یا چندموردی باشد. از نظر واحد تحلیل نیز می‌تواند دو حالت کلی<sup>۱</sup> یا جایگیری شده<sup>۲</sup> داشته باشد. از لحاظ بعد اول، این پژوهش چندموردی است. با نگرشی بر واحد تحلیل نیز، می‌توان آن را از نوع جایگیری شده دانست. چون در سازمان‌های پروژه‌محوری که بررسی شد، چند پروژه مورد مطالعه قرار می‌گیرند.

**منطقی که داده‌ها را به سؤال‌ها/ فرضیه‌ها مرتبط می‌کند:** ابزارهای گردآوری داده‌ها، شامل سؤال‌ها و نحوه گردآوری و تحلیل آنها، به گونه‌ای طراحی شد که به‌طور مستقیم با سؤال اصلی پژوهش مرتبط باشند. تجزیه و تحلیل داده‌ها نیز در همین راستا و با جهت‌گیری به سمت پاسخ‌گویی به سؤال پژوهش انجام شد.

**معیارهایی برای تفسیر داده‌ها:** برای ارزیابی اعتبار یافته‌ها از معیارهای اعتبار سازه، اعتبار بیرونی و پایایی استفاده شده است. برای دستیابی به اعتبار سازه از منابع مختلف اطلاعاتی، مانند مصاحبه و بررسی اسناد و شواهد استفاده شده است. همچنین از خبرگان خواسته شد پیش‌نویس گزارش کار و یافته‌ها را مورد مطالعه قرار دهند و ایده‌های خود را در زمینه یافته‌ها ارائه دهند. برای افزایش اعتبار بیرونی، منطق تکرار در مطالعه چند موردی به کار رفت که در آن تلاش شد، موردها به گونه‌ای انتخاب شوند که یافته‌ها را تکرار کرده یا به غنای آنها بیفزایند. برای افزایش پایایی نیز از پروتکل مطالعه موردی و بانک داده‌های مطالعه موردی استفاده شده است (بین، ۲۰۰۹).

ابزار اصلی گردآوری داده‌ها مصاحبه بود که در مورد‌های منتخب در دو سطح مدیران سازمان مادر و مدیران پروژه انجام گرفت. همچنین بررسی اسناد مرتبط سازمانی و یادداشت‌های ناشی از مشاهدات محقق، دیگر منابع مربوط به داده‌های پروژه را تشکیل می‌دهند.

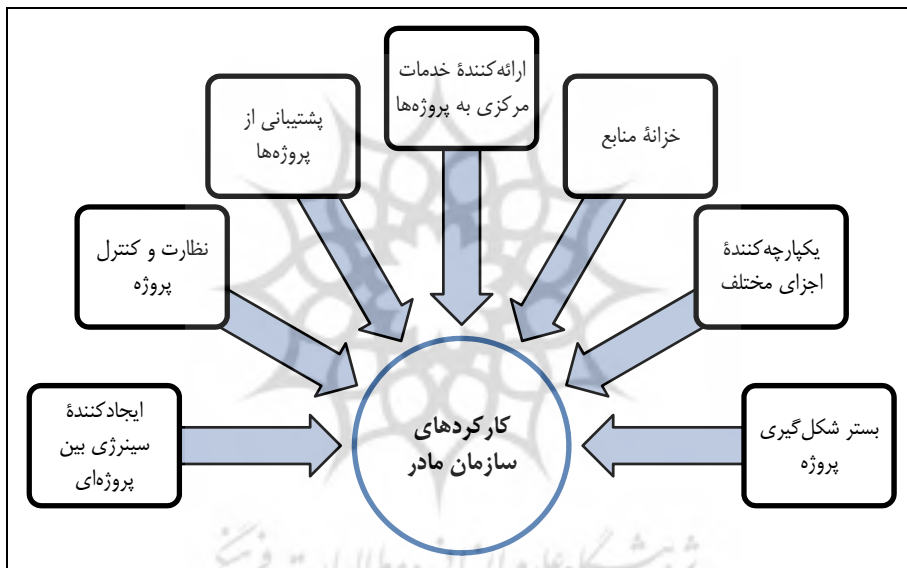
انتخاب مورد‌ها با روش قضاوتی غیر احتمالی انجام پذیرفته است. برای انتخاب مورد‌ها معیارهایی همچون، پروژه‌محور بودن، فعال در صنعت ساخت، شهرت و اعتبار در صنعت، دسترسی و تمایل به شرکت در تحقیق، مد نظر قرار گرفت. تا رسیدن به اشباع، هفت مورد سازمان پروژه‌محور به‌همراه پروژه‌های منتخب هر سازمان بررسی شدند. در مجموع با ۲۸ نفر مصاحبه شد که از مدیران سازمان مادر و نیز مدیران پروژه انتخاب شدند.

تجزیه و تحلیل داده‌های بین موردی نیز به کمک روش‌های کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی پیشنهادشده مایلز و هابرم (۱۹۹۴) انجام گرفت. در این روش ابتدا یکسری کدهای از پیش تعیین شده بر اساس ادبیات موضوع مشخص شدند و به صورت فهرست اولیه‌ای در کدگذاری مصاحبه‌ها و داده‌ها از آنها استفاده شد. با این حال در هنگام تحلیل یافته‌ها، برخی از این کدها تغییر کرده و کدهای دیگری نیز به مجموعه اضافه شدند. سپس روی کدهای استخراج‌شده مرحله اول بررسی بیشتری انجام گرفت تا کدهایی که به لحاظ انتزاع در سطح بالاتری قرار دارند، دسته‌بندی شوند. این احتمال وجود داشت که برخی از کدهای سطح بالاتر، همان کدهایی باشند که در تحلیل‌های اولیه ایجاد شده‌اند. کدگذاری اولیه، بازنگری در کدها و دسته‌بندی آنها در سطوح بالاتر مفهومی با استفاده از منطق تکرار، در انتهای بررسی هر مورد تکرار شد تا اینکه در نهایت اشباع نظری به دست آمده و بررسی‌های بیشتر متوقف شوند. برای تسهیل در تجزیه و تحلیل‌ها نیز از نرم‌افزار ATLAS ti. 6.02 استفاده شد. در بخش بعد نتایج یافته‌های حاصل از این بررسی‌ها ارائه می‌شوند.

### یافته‌های پژوهش

همان‌طور که در بخش مربوط به روش پژوهش و شیوه تجزیه و تحلیل داده‌ها بیان شد، یکسری کدهای از پیش تعیین شده بر اساس ادبیات موضوع، شامل نظارت و کنترل پروژه، تدوین استراتژی‌ها، تأمین منابع، اثرگذاری بر ذی‌نفعان خارجی و داخلی، حل تعارضات و حمایت و پشتیبانی، مورد استفاده قرار گرفتند. از این کدها هنگام کدگذاری اولیه در سطح اول (مایلز و هابرم، ۱۹۹۴) بهره‌جویی شد، ولی به مرور کدهای دیگری نیز آشکار شدند که نمایانگر کارکردهای دیگری از سازمان مادر بودند و محقق آنها را نیز به فهرست کدها افزود. در برخی مواقع که دیده می‌شد کدهای مورد استفاده بسیار کلی هستند و بخش‌های زیادی از متن

مصاحبه‌ها را در خود جمع می‌کنند، بنا به توصیه مایلز و هابرمین (۱۹۹۴) به کدهای ریزتر شکسته شدند و اسم برخی از کدها برای همخوانی بیشتر با مفهومی که آن را نمایندگی می‌کردند، تغییر پیدا کرد. در مرحله بعد تلاش شد، کدهای سطح بالاتر شناسایی شوند (کدهایی که مفاهیم انتزاعی‌تری داشته و تعدادی از کدهای سطح اول را در خود جای داده‌اند). البته لزوماً همه کدهای سطح اول در یک کد سطح بالاتر جمع نشدند، بلکه برخی از آنها همانند کدهای سطح ۲، نماینده یکی از انواع کارکردهای سازمان مادر بوده و ثابت باقی ماندند. در نهایت برای سازمان‌های پروژه‌محور بررسی شده، هفت کارکرد اصلی شناسایی شد که در ادامه معرفی می‌شوند. شکل ۱ این کارکردها را نشان می‌دهد.



شکل ۱. کارکردهای سازمان مادر پروژه‌محور

### کارکردهای شناسایی شده

اولین کارکرد سازمان مادر پروژه‌محور «بستر شکل‌گیری پروژه» نام دارد. معمولاً در دنیای پروژه‌های ساخت، یک پروژه در ابتدای کار موجودیت حقوقی ندارد و این سازمان‌های دائمی پروژه‌محور هستند که صلاحیت اکتساب و تعریف پروژه‌ها را دارند. کارفرماها معمولاً با سازمان‌های مجری پروژه‌های ساخت ارتباط دارند و این سازمان‌ها بستری برای تعریف و



شکل‌گیری پروژه ایجاد می‌کنند. از سوی دیگر با توجه به اینکه پروژه‌ها فعالیت‌هایی موقتی یا به نوعی میرا به‌شمار می‌روند، سازمان مادر مانند نهادی عمل می‌کند که بستر فعالیت دائمی یا بلندمدت را برای افراد درگیر در پروژه فراهم می‌آورد. به‌گونه‌ای که با پایان‌یافتن پروژه، افراد دوباره به خزانه‌های سازمانی خود بازگشته و تا آغاز فعالیت در پروژه‌ای جدید، در آنجا کار می‌کنند. بدین ترتیب سازمان مادر فراهم‌کننده امنیت شغلی و استمرار فعالیت بلندمدت افراد است. کارکرد دوم سازمان مادر «یکپارچه‌کننده اجزای مختلف» در پروژه است. این یکپارچه‌سازی، زمانی اهمیت بیشتری به خود می‌گیرد که پروژه‌ها بزرگتر شده و دارای پیچیدگی‌های خاص می‌شوند. سازمان مادر باید با نگرشی حساب‌شده، میان اجزای مختلف پروژه هماهنگی ایجاد کند. معمولاً پروژه‌های ساخت اجزای مختلفی دارند که هریک از آنها می‌توانند یک پروژه بزرگ در نظر گرفته شوند. چنانچه بخش‌های تأمین مالی، مهندسی، تدارکات و ساخت پروژه‌های بسیار بزرگ یکپارچه عمل نکنند، در روند پروژه ناهماهنگی‌ها و حتی مشکلات اساسی بروز می‌کند. بنابراین سازمان مادر با اتخاذ رویکردی کل‌نگرانه، تلاش می‌کند این اجزای مختلف را با هم هماهنگ و یکپارچه کند.

به باور اغلب مدیران پروژه و سازمان، یکی از مهم‌ترین کارکردهای سازمان مادر «خزانه منابع» در اجرای پروژه است. پروژه‌ها یا سازمان‌های موقتی، از آن هنگام که تعریف می‌شوند تا زمان پایان، به انواع مختلفی از منابع انسانی، مالی، تجهیزات و تسهیلات دانش نیاز دارند. این نیازها در بودجه پروژه دیده می‌شود و در اغلب موارد، خود پروژه می‌تواند منابع مورد نیازش را تأمین کند. با وجود این، سازمان مادر در این امر دخالت کرده و خود بسیاری از منابع را برای پروژه فراهم می‌کند؛ زیرا سازمان مادر یا همان سازمان دائمی، در طول سال‌ها فعالیت و اجرای پروژه‌های متعدد، توانسته به‌انواع مختلفی از منابع با کیفیت دست‌یافته و آنها را در خود جمع کند و این منابع آماده به‌سرعت می‌توانند به پروژه جدید اختصاص داده شوند (چنانچه در پروژه دیگری به‌کار گرفته نشده باشند)، در نتیجه مدیر پروژه زمان کمتری را صرف کسب منابع مورد نیاز خود می‌کند. همچنین منابع سازمانی، به‌دلیل صرفه‌جویی مقیاس با هزینه کمتری در اختیار پروژه قرار می‌گیرند.

«ارائه‌کننده خدمات مرکزی به پروژه‌ها» کارکرد دیگر سازمان مادر است. با توجه به اینکه پروژه‌ها محدوده مشخصی دارند و باید در زمان معین و بودجه مشخص به‌اتمام برسند، هر اقدامی که به آنها کمک کند به بهترین وجه (اثربخش و کارا) به این اهداف دست یابند، اقدامی ارزشمند تلقی می‌شود. در همین راستا سازمان مادر تلاش می‌کند با تقویت زیرساخت‌های سازمانی و توسعه زیرمجموعه‌های خود، خدمات اساسی را در اختیار پروژه‌ها قرار دهد تا آنها

دغدغه چنین مواردی را نداشته و بر اقدامات اصلی پروژه تمرکز کنند. طیف خدماتی که سازمان مادر به پروژه‌هایش ارائه می‌دهد می‌تواند بسیار وسیع باشد. براساس بررسی‌های انجام‌شده خدماتی چون، مهندسی، برنامه‌ریزی، خدمات اداری - رفاهی، منابع انسانی، خرید و تدارکات، خدمات مالی، زیرساخت‌ها و سیستم‌های اجرایی، در این دسته قرار می‌گیرند. واحدهای وظیفه‌ای مستقر در سازمان مادر، به‌طور ماتریسی به پروژه‌های در حال اجرای سازمان سرویس می‌دهند و پروژه‌ها می‌توانند بر امور اصلی اجرایی خود متمرکز شوند. برای مثال در برخی امور رفاهی، مدیر پروژه به‌دلیل خدمت‌رسانی سازمان مادر، نیازی ندارد دغدغه‌ای در این خصوص برای کارکنان پروژه داشته باشد.

کارکرد بعدی سازمان مادر «پشتیبانی از پروژه‌ها» است. براساس نتایج بررسی‌ها این پشتیبانی‌ها در مواردی است که پروژه نیاز به کمک و حمایت سازمان مادر دارد. برای مثال زمانی که پروژه با مشکلی روبه‌رو می‌شود که قادر به رفع آن نیست، یا اینکه سازمان مادر چاره‌بهتری برای آن اندیشیده، کمک مورد نظر ارائه می‌شود. این کمک‌ها می‌توانند شامل مشاوره و راه‌حل‌های تجربی برای اختصاص منابع بیشتر به پروژه باشند. همچنین هنگامی که پروژه در رابطه با ذی‌نفعان بیرونی با مشکل مواجه می‌شود، سازمان مادر وارد عمل شده و از پروژه در برابر ذی‌نفعان بیرونی حمایت می‌کند، هنگام مواجهه با تعارض میان ارکان اجرایی دخیل در پروژه (شامل واحدهای وظیفه‌ای درون‌سازمانی، پیمانکاران و شرکای پروژه) نیز، سازمان مادر به‌دلیل داشتن قدرت نفوذ بالاتر، پشتیبانی لازم را از پروژه به‌عمل می‌آورد.

یکی دیگر از اصلی‌ترین کارکردهای سازمان مادر پروژه‌محور «نظارت و کنترل بر پروژه‌ها» است. اگر از دریچه نظریه کارگزاری (ترنر، ۲۰۰۹) به پروژه‌ها نگرسته شود، پروژه‌ها عواملی هستند که از طرف سازمان مادر اقدام خاصی را انجام می‌دهند. در نتیجه سازمان مادر باید روی پروژه کنترل داشته باشد تا اطمینان یابد، پروژه در راستای اهداف سازمان عمل کرده و بهترین منافع را برای آن ایجاد می‌کند. این کنترل‌ها مزیت دیگری نیز دارند؛ به‌گونه‌ای که مشکلات موجود در پروژه را شناسایی کرده و به‌دلیل اشراف زیاد سازمان مادر بر پروژه، از بروز بسیاری از مشکلات در روند پروژه پیشگیری می‌کند یا با شناسایی مشکلات موجود، کمک‌های لازم را برای رفع آنها ارائه می‌دهد.

درنهایت می‌توان گفت که سازمان مادر مانند یک «ایجادکننده سینرژی بین پروژه‌ای» عمل می‌کند. این سینرژی‌ها در موقعیت‌های مختلفی در پروژه‌ها ایجاد می‌شوند. برای مثال سازمان مادر با فراهم کردن بستر لازم، زمینه ارتباط پروژه‌ها را با هم ایجاد می‌کند. در نتیجه پروژه‌ها

می‌توانند از تجارب و آموخته‌های هم استفاده کرده و آنها را با هم به اشتراک بگذارند. در بحث منابع نیز سازمان مادر با ایجاد صرفه‌جویی در محدوده، سینرژی بین پروژه‌ای را ایجاد می‌کند.

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

از تأثیراتی که سازمان مادر روی پروژه‌ها می‌گذارد، نمی‌توان چشم‌پوشی کرد، چنانچه از دیدگاه پروژه‌ها به این آثار بنگریم، بایستی برای آن اهمیت استراتژیک قائل شویم. در تحقیقات پروژه، بیشتر روی پویایی‌های داخلی پروژه و مدیریت یک پروژه منفرد تمرکز شده است و معیارهای موقعیتی چندان مورد بررسی قرار نگرفته‌اند (یوهانسون و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین موضوع سازمان‌های پروژه‌محور در ادبیات نظری سازمان و مدیریت عمومی نیز کمتر بررسی شده است (ثیری و دگوایر، ۲۰۰۷). بر همین اساس انجام پژوهشی که در صدد شناسایی کارکردهای سازمان‌های مادر پروژه‌محور در رابطه با پروژه‌هایش باشد، از بُعد افزودن دانش بیشتر به حوزه ادبیات پژوهش پروژه، ارزشمند تلقی می‌شود.

در این پژوهش با استفاده از یک مطالعه چندموردی، هفت سازمان پروژه‌محور مورد بررسی قرار گرفتند تا کارکردهای آنها در رابطه با پروژه‌هایشان شناسایی شود. کارکردهای سازمان مادر در هفت دسته طبقه‌بندی شدند که فرایند آن شرح داده شد. برخی از این کارکردهای شناسایی شده با موارد استخراج شده از ادبیات همخوانی دارند. کارکرد کنترل و نظارت بر پروژه با موارد مطرح شده کانونیکو و سدرلوند (۲۰۱۰) و کراوفورد و همکاران (۲۰۰۸) یکسان است. کارکرد ارائه خدمات نیز، شامل ارائه خدمات برنامه‌ریزی به پروژه‌ها است که بخشی از این برنامه‌ریزی شامل تدوین استراتژی‌ها (کومار، ۱۹۸۹) برای پروژه‌ها است. کارکرد خزانه منابع و پشتیبانی از پروژه نیز دوباره در نقش‌های معرفی شده برای حامی پروژه در پژوهش کراوفورد و همکارانش (۲۰۰۸) دیده می‌شود. کارکردهای شناسایی شده تا حدودی با کارکردهای سازمان مادر در شرکت‌های چند کسب‌وکاره متفاوت هستند. برای مثال، موضوع یکپارچه‌سازی اجزای مختلف پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور عینیت می‌یابد. همچنین اینکه سازمان مادر بستر شکل‌گیری پروژه است، مختص سازمان‌های پروژه‌محور بوده و در شرکت‌های چند کسب‌وکاره معمولاً نیازی به وجود سازمان مادر برای شکل‌گیری و فعالیت یک کسب‌وکار خاص نیست. سایر کارکردهای شناسایی شده به شکلی دیگر در شرکت‌های چند کسب‌وکاره نیز وجود دارند.

بر اساس یافته‌های این پژوهش، مدیران و برنامه‌ریزان سازمان‌های پروژه‌محور، می‌بایست بر توسعه قابلیت‌هایی متمرکز شوند که بتوانند کارکردهای شناسایی شده را به بهترین وجه اجرا کنند. مصاحبه‌شوندگان از بین کارکردهای ذکر شده، بر خزانه منابع، پشتیبانی از پروژه‌ها و ارائه

خدمات تأکید داشتند. در نتیجه، کسب منابع مرتبط با نوع پروژه‌های سازمان و نیز، توسعه دانش و تجربه در بخش‌های مختلف سازمان برای پشتیبانی بهتر از پروژه‌ها و ارائه خدمات مفیدتر، می‌تواند یکی دیگر از پیشنهادهای مستخرج از نتایج پژوهش باشد.

با توجه به اینکه پژوهش حاضر به پروژه‌های ساخت محدود شده بود، برای شناخت کارکردهای سازمان‌های پروژه‌محور فعال در پروژه‌های نرم‌افزاری، سیستم‌های اطلاعاتی، مشاوره مدیریتی، تحقیق و توسعه و... نیز، می‌توان پژوهش‌های مشابه را برنامه‌ریزی کرد و یک مقایسه تطبیقی بین آنها انجام داد. همچنین در سازمان‌های پروژه‌محور فعال در بخش ساخت نیز، می‌توان کارکردها را به تفکیک مهندسی، تأمین و اجرا شناسایی کرد و تفاوت‌های بالقوه موجود را بیان کرد.

## منابع

- Bryman, A., Bresnen, M., Beardsworth, A., Ford, J. & Keil, E. (1987). The concept of the temporary system: the case of the construction project. *Research in the Sociology of Organizations*, 5: 253-283 .
- Canonico, P. & Söderlund, J. (2010). Getting control of multi-project organizations: Combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, 28(8): 796-806.
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K. & Chen, P. (2008). Governance and support in the sponsoring of projects and programs. *Project Management Journal*, 39 (S1): S43-S55.
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. USA: Sage Publications.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1998). Paradox in Project-Based Enterprise. *California Management Review*, 10(2): 125 .
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research policy*, 32(5): 789-808.
- Galbraith, J. R. (1994). *Competing with flexible lateral organizations*. MA: Addison-Wesley Reading.
- Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research policy*, 29 (7-8), 871-893.
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2006). Project relationships—a model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1): 4-12.

- Johansson, S., Löfström, M. & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5): 457-464.
- Kerzner, H. (2009). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Kumar, D. (1989). Developing strategies and philosophies early for successful project implementation. *International Journal of Project Management*, 7(3): 164-171.
- Lindkvist, L. (2004). Governing project-based firms: promoting market-like processes within hierarchies. *Journal of Management and Governance*, 8(1): 3-25.
- Lindkvist, L. (2008). Project organization: Exploring its adaptation properties. *International Journal of Project Management*, 26(1): 13-20.
- Lindkvist, L. & Llewellyn, S. (2003). Accountability, responsibility and organization. *Scandinavian Journal of management*, 19(2): 251-273.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of management*, 11(4): 437-455.
- Meredith, J. R. & Mantel Jr, S. J. (2011). *Project management: a managerial approach*. John Wiley & Sons.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.
- Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8): 807-814.
- Packendorff, J. (1995). Inquiring into the temporary organization: new directions for project management research. *Scandinavian Journal of management*, 11(4): 319-333.
- Snehota, I., & Hakansson, H. (Eds.). (1995). *Developing relationships in business networks*. Londres: Routledge.
- Söderlund, J. (2004). Building theories of project management: past research, questions for the future. *International Journal of Project Management*, 22(3): 183-191.
- Thiry, M. & Deguire, M. (2007). Recent developments in project-based organisations. *International Journal of Project Management*, 25(7): 649-658.
- Turner, J.R. (2009). *The handbook of project-based management: leading strategic change in organizations*. McGraw-Hill.

- Turner, J.R. & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1): 1-8.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). London: Sage publications, INC.

