

ضرورت یکپارچه سازی مدیریت ساخت و مدیریت تغییر سازمان



فصلنامه علمی تخصصی
مهندسی و مدیریت ساخت
سال سوم، شماره دهم،
پاییز و زمستان ۱۳۹۷

مهدي جهانيان
دانشجوی کارشناسی ارشد

نویسنده مسئول: مهدي جهانيان
آدرس ایمیل:
jahanian_m@yahoo.com

چکیده:

فرآیندهای مدیریت پروژه و آموزش مدیران جدید پروژه باید تاثیراتش بر روی تغییر سازمان در راستای موفقیت و شکست بر روی عملکردهای پروژه در نظر گرفته شود. در مورد نیاز به مدیران پروژه که آشنا با مدیریت تغییر سازمان هستند با بررسی مجدد اطلاعات در حمایت از مطلب مذکور توسط نویسنده ایجاد شده است. علاوه بر این، مدیران پروژه آژانسهای صدور مجوز مانند *PMI* و *IPMA* به شدت برای مطالعه بر روی مدیریت تغییر سازمان و به گرفتن گواهینامه صلاحیت در زمینه مدیران پروژه تشویق می کنند.

کلمات کلیدی: مدیریت پروژه؛ مدیریت تغییر؛ *PMI*؛ *IPMA*

Necessity of integrating construction management and organizational change management

Mehdi Jahanian
Master of Engineering



V. 03 No. 10 -
autumn 2018
& winter 2019

Corresponding author:
Mehdi Jahanian

Email address:
jahanian_m@yahoo.com

کرافورد و هاستر نهیماس علاقه زیادی در استفاده از پروژه‌ها به عنوان شیوه‌ای برای تغییر سازمان‌ها می‌دانند. پارکر این کار را به عنوان ضرورتی برای سازمانهایی که می‌خواهند با استفاده از طرح‌های مبتنی بر پروژه به عنوان اهرمی برای اطمینان از موفقیت تغییر سازمانی شان استفاده کنند، پیشنهاد کرده است. سودرنالد نشان داد که افزایش بیشمار پروژه‌های کاری ترکیب عناصر را تغییر داده است. در این باره به افراط گفته شده است که تغییر سازمان شامل بیش از یک روند فنی است. مدیریت و مطبوعات سازمانی در طول زمان نشان داده‌اند که تغییر موثر مدیریت و رهبری به طور قابل توجهی تاثیر بر نرخ اجرای موفقیت طرح‌های سازمانی دارد. با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل علمی و غیر دانشگاهی پروژه به نظر می‌آید که بر روی چند موردی مانند مراحل روند پروژه در زمینه نیاز به یکپارچه سازی فنی و موضوعات فیزیکی و اجتماعی که جزاستثناها نبودند، تمرکز کرده‌اند. مقاله حاضر ضرورت تاثیر پروژه‌ها در حال مطالعه را بر طرح‌های تحول سازمانی بررسی می‌کند و اشتیاق مدیران پروژه را در استفاده از سازمانی آموزش دیده و دارای صلاحیت و دیدگاه‌های روانی اجتماعی مذکور در اجرای فرآیند‌های اجرایی پروژه‌ها را در حال حاضر در این حیطه نشان می‌دهد.

۲- کار پروژه و مدیریت پروژه

کرزنر نشان می‌دهد که یک پروژه مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایفی است که یک هدف مشخص با توجه به اهداف مشخصی تعریف می‌شود که دارای یک تعریف در ابتدا، یک تاریخ پایان کار، محدودیت بودجه، مصرف پول تعریف شده، مردم و تجهیزات چند منظوره است. مدیریت پروژه استفاده از دانش طبقه بندی شده، مهارت‌ها، ابزارها، تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه و رویارویی با الزامات پروژه است. مدیریت پروژه به عنوان یک دوره از ۱۹۵۳ پدیدار گشت که حاصل سازمان هوا فضا دفاعی ایالت متحده است. پیشرفت برنامه ریزی و همچنین روش‌های پژوهشی تحقیقاتی و روش مسیر بحرانی که زایده از رشته جدید مدیریت پروژه بود. اولین تلاش‌های انجام شده در این زمینه توسط ارتش ایالت متحده و دوپونت بود، که به ترتیب برای ایجاد ابزارهای مدیریت پروژه بوده است. گادیس به نظر می‌رسد که اولین مخترع رشته مدیریت پروژه است. او این نقش را به عنوان ادغام این پروژه به صورت عملکرد مدیریت میانی در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ با ایده‌هایی بر پایه‌ی ادغام سازمان که برای جذب توجهات مهم دانشگاهی آغاز شده بود می‌داند و مطالعه بر روی ادغام و تفکیک، مدل‌های ترکیب کار و کار بر روی ماتریس در سازمانها در نظر گرفته است. اما این ارزش خاطر نشان کردن این نکته را دارد که این نوع ادغام عملی نمی‌شود و در حال حاضر به ندرت شامل ضرورت جا دادن مسائل اجتماعی / روانی است. به جای اینکه به نقش سنتی مدیر به عنوان برنامه ریز، سازمان دهنده یا رهبر تمرکز شود، در حال حاضر هنوز تا حد زیادی نقش مشخصی را دارد. با گسترش سازمان ماتریس و وزارت دفاع ایالت متحده آمریکا، تکنیک‌های مدیریت پروژه، بسیاری از مدیران اجرایی رای اولین بار در مدیریت پروژه‌ها را به نقش خود در آن اختصاص دادند. کنفرانس‌ها و سمینارها در

مورد نحوه مدیریت پروژه‌ها بسط و توسعه یافتند. موسسه مدیریت پروژه آمریکا در ۱۹۶۹ تاسیس شد. انجمن سیستم‌های مدیریتی بین المللی در ۱۹۷۲ و انجمن‌های مختلف مدیریت پروژه اروپا در این زمان تاسیس شدند. بار دیگر دیدگاه بر گرفته از مدیریت پروژه اساساً یک مدیریت میانی بود. این مورد را بر روی چالش‌های تحقق اهداف پروژه که در ابزارها و تکنیک‌هایی برای انجام این کار محور کرده بودند، داده شده بود و این به ندرت دلیل موفقیت آمیز شدن یکپروژه است که همین یک دلیل نقش مهمی دارد. بدتر از آن، عملکرد پروژه‌ها است که اخیراً اغلب دارای وضعیت بد بودند که امروزه به شدت رو به وضعیت بدترتری می‌روند.

۴- فرآیند مدیریت پروژه

۴-۱- موفقیت و شکست

در طی دوران دهه ۱۹۷۰ تا ۲۰۰۰، معمول منابع شناسایی مشکلات پروژه عبارت بودند از: نامشخص بودن معیارهای موفقیت، تغییر استراتژی حامیان، تعریف ضعیف از پروژه، تکنولوژی، همروندی، تضمین کیفیت ضعیف، ارتباط ضعیف با دستمزدها و بازار، استراتژی نامناسب قرارداد، غیرحمایتی بودن فضای سیاسی حاکم، عدم حمایت مدیریت ارشد، تورم، مشکلات مالی، عدم نیروی انسانی مناسب. در این مورد به تاثیر تغییر سازمان توجه دقیقی نشده بود اگرچه علاقه زیادی به استراتژی وجود داشت. تاثیر فرهنگ سازمانی، شایستگی‌های رفتار مدیر پروژه، رهبری و نام بردن چندی از متغیرهایی مانند استفاده زیاد از ابزار، تکنیک‌ها و شیوه‌های مدیریتی پروژه که اخیراً بیشتر از نزدیک مورد بررسی قرار گرفته‌اند. موضوع موفقیت پروژه یک نگرانی قابل توجهی در اطلاعات مدیریت پروژه بوده است. همانطور که در بالا اشاره شد تحقیقات زیادی در تلاش برای شناسایی و تعیین عوامل انجام شده است. اگرچه یافته‌ها تمایل دارند که گرایش‌های تکنیکی را منعکس کنند و رویکردی مشخص بوسیله بیشتر محققان اتخاذ کنند و جهان بینی خاصی به مدیریت پروژه اعمال کنند. اگر محققان بی‌اعتنا و نا آگاه از تاثیر عوامل انسانی باشند از این بابت به جای آن مسائل تکنیکی جانبدار می‌شوند. پس عوامل حیاتی موفقیت بطور طبیعی تکنیکی هستند. برای مثال، تاثیر شیوه‌های غیر فنی مورد بررسی قرار گرفته مدیران مانند مسئولیت پذیری، دادن کار به مردم، اخذ سهامداران برای پذیرفتن تحولاتی در فناوری اطلاعات موفقیت‌های پروژه و نتیجه‌گیری و یک نیاز صریح به ادغام غیر فنی با فعالیت‌های تکنیکی مانند ریسک مدیریت، مدیریت زمان، مدیریت و کیفیت وجود دارد. هنوز آزمایشات او که یک شیوه در متون علمی و تمرین کننده هستند، آنها را شیوه‌های رهبری نام گذاری کرده است. در حالی که اقلیتی از دیدگاه‌ها توسط علی و همکارانش نشان داده شده است. ایشان هیچ اشاره‌ای به تاثیر مسائل سیستم اجتماعی در پذیرش تکنولوژی جدید نکرده است که به جای آن استفاده از نرم افزار را برای بررسی مورد‌ها در درک تاثیرات عملکرد، کیفیت اطلاعات، سهولت استفاده و پیچیدگی پروژه قرار داده است. تا به امروز تعداد کمی از مطالعات بر روی مشارکت ایجاد شده توسط تمرکز بر فاکتورهای انسانی وجود داشته

است. این ایده از موفقیت پروژه، به شیوه سنتی بصورت یک چشم انداز طبقه متوسط مدیریت برداشت می شود که تاکید بر موضوعات فعالیت محور و کنترل گرا در اجرای پروژه و تحویل آن دارد. اگرچه تمایل کارکنان و مدیران برای پذیرفتن و اجرای تغییرات پروژه ها حداقل نسبت به اهمیتی که دارند توصیه می شود. مدیریت افراد به طور موثر بسیاری از نتایج یک پروژه را تحت تاثیر قرار می دهند. هنری و سوزا پوزا نشان می دهند که موضوع مشترک موفقیت و شکست پروژه ها رابطه ای با افرادی که در آن نقش دارند، می داند. کوک و داوس نشان داده اند که این به طور سریع مورد پذیرش عقل قرار گرفته است. پروژه ها را مردم ارائه می دهند و فرآیندها و یا سیستم ها ارائه دهنده پروژه ها نیستند. لیبورز اشاره می کند که تغییر دادن ابزارها و تکنیک ها در جهت اجتماعی و جنبه های رفتاری مدیریت پروژه باید وجود داشته باشد. علاوه بر این، سیسمل پیشنهاد می کند که مدیران پروژه باید در فعالیت هایی شرکت کنند که فراتر از دستور کار کنترل سنتی باشند که عبارتند از استفاده از مهارت هایشان در توانایی هدایت تغییر سازمان پروژه ها. بدین ترتیب، می توان آن را به طور فزاینده ای دید که فرآیندهای مدیریت پروژه را باید طوری در نظر بگیرند که چگونه کارمندان خود را از آغاز مشغول کار کنند و بتوانند ابتکار عمل را در این راستا ببینند. و همانطوری که آنها گفتند چیز ساده ای برای انجام دادند ندارند. برای موفقیت های پروژه کارهای زیادی هست از جمله اینکه کارمندان، بخواهند یا نخواهند باید بطور اجتناب ناپذیری خود را با تغییراتی که ضروری هستند، وفق بدهند. رهبری، مقاومت سازمانی، تطبیق فرهنگ، اخلاق، رضایت کاربر / مشتری، شرایط محیط صرفا بستگی به اداره جدی دارد. اقدامات یک مشاوره کاردان یا مدیریت پروژه شایسته با دقت در فرآیندهای مدیریت پروژه خلاصه می شوند. در بازگشت به سال ۱۹۹۵ کوتر در مقاله ی نقد و بررسی کسب و کار هاروارد به این موضوع اشاره می کند که تلاش های سازمان بخاطر عدم توجه به امور نظام اجتماعی نسبت به امور یا دلایل تشریفاتی فنی ناکام ماندند. تورنر و ژولین فاکتور های اجرایی پروژه را فراتر از استاندارد های زمان، ارزش و کیفیت گسترش دادند و ابزار قراردانی کردن از کارمندان را نیز در آن گنجانند. خواه یا ناخواه یک پروژه موفقیت آمیز در اجرا تا حدی تابع این است که چقدر کاربران در کار پایداری و مقاومت می کنند. میزان درجه ای که از کارمندان انتظار می رود مطابق خواسته های مدیریت و بدون تحت تاثیر ماندن میزان مقاومت در برابر کارکنان است. بدین ترتیب، مقاومت میتواند در حضور مشارکت در تصمیم گیری تاثیر داشته باشد. موضوعاتی وجود دارند که همیشه به صراحت در تاثیرات مدیریت تغییر سازمان به کار گرفته میشوند. هنوز هم بعضی از تیم های پروژه شامل یک منبع و یا بصورت متمرکز نبوده اند. این دلالت بر این دارد که حداقل نفوذ و تاثیر و یا کمبود اطلاعات از بخش های مدیریت پروژه دارد. درحقیقت همچنین بیشتر سازمان ها وقتی تیم های پروژه شان را تشکیل می دهند، مدیران پروژه، برنامه های مدیریتی و تحلیلگران کسب و کار را برای رسیدگی به تغییر مدیریت پروژه فرضی نادرست میدانند. اما این مردم بسیار مسولیت پذیر هستند در قبال اینکه آنها برای اختصاص زمان لازم و انرژی برای رسیدگی موثر به مدیریت تغییر سازمان پاسخگو باشند و هم به دلیل اهمیت دادن به ظرفیتشان

است. آنها نمی توانند دانش کافی را و تجربه مدیریت تغییر سازمان داشته باشند و به طور مداوم در سراسر زندگی حرفه ای خود با کسانی که این را انجام داده اند برخورد کرده اند.

۴-۲- مدیریت پروژه و مدیریت تغییر

متن موثر کرزنر در مدیریت پروژه در مجموعه جدا که تعداد بسیار کمی از صفحات آن به رسیدگی به اثرات مهم تغییر سازمانی است که به فرهنگی برای شروع و فرآیند اجرای پروژه ها اختصاص دارد. در حالی که با توجه به تضاد و تیم ناکارآمد، تحلیل ها به نظر اجمالی هستند و پیچیدگی مسائل را منعکس نمی کنند. کلونپربرگ و آپفر و لی بورن متون مدیریت پروژه را بررسی و نتیجه گیری کردند که تالش برای شناسایی اهمیت بیشتر مسائل اجتماعی / روانی در حال افزایش است که پروژه را به موفقیت نزدیکتر می کند. اجرای استراتژیک مشکل کار باقی مانده را تغییر داده است و تمرکز بر فرآیند پروژه فقط نمی تواند حل کننده مشکلات باشد. اخیرا PMI به نظر میرسد که به صورت رسمی شروع به واردات سازمانی در حیطه تغییر موضوعات مدیریتی پروژه کرده است. در سال ۲۰۱۴ پژوهش PMI و کنفرانس آموزش را در جهت تغییر مدیریتی را در دستور کار برنامه های خود وارد کرده است. با این حال تغییر مدیریت سازمانی را در یک بازنمایی نسبتا کوچک در متون مدیریت پروژه ادامه داده است. همچنین پروژه و استانداردهای برنامه مدیریت ارتباطات و مدیران ذی نفع و مواردی که در تغییر مدیریت مهم هستند در استانداردهای زیر شاخه دانش و مهارت های مورد نیاز برای مدیریت سازمان ها و تغییر رفتار به عنوان موارد اصلی شناخته شده و در توصیف های مدل های مختلف مدیریت تغییر معتبر نیستند. فرآیند تغییر ۸ مرحله کوتر است. سازمان توسعه هنوز هم رویکرد اصلی در تغییرات سازمانی در جهان غرب، و به طور فزاینده در سطح جهان است. عبارت OD به طور مستقل و به طور همزمان توسط دو گروه از آزمایشگاه مشاوران آموزشی ملی ابداع شد. رابرت بلیک و هربرت شپرد در اسو کار می کردند. ریچارد بکهارد و داگالس مک گرگور در جنرال میلز کار می کنند. اجزای اصلی آن، گروه T، تحقیق عملی، مدیریت مشارکتی در ارتباط، اهمیت ارزش رفتاری / علوم اجتماعی هستند. کورت لوین به اصلاح جد تغییر سازمانی بیشترین در سه جنبه مشارکت OD بیان می کند. ۱- تغییر برنامه ریزی شده- که شامل ۴ عناصر مرتبط است: نظریه میدان، مطالعه عوامل و نیروهای موثر در یک گروه بشری، تحقیق عملی و مدل سه مرحله ای از تغییر، آزادسازی، حرکت. ۲- نمایش این که چطور نظریه های روان شناختی و تکنیک های توسعه یافته و استفاده در آزمایشات در مطالعه رفتار گروه بتوانند در مطالعه و تغییر رفتار گروه در دنیای واقعی کاربردی باشند. ۳- تاکید به ترویج ارزش های دموکراتیک مورد نیاز و مشارکت به منظور مقابله با تضاد. مدیریت تغییر به عنوان موضوعی از OD، است که به عنوان یک روند به طور مستمر برای تجدید جهت یک سازمان، ساختار و قابلیت ها در جهت خدمت به نیازهای در حال تغییر مشتریان خارجی و داخلی است. برطبق برنز، تغییر یک ویژگی همیشگی از زندگی سازمانی در هر دو عملیات استراتژیک و سطوح است. بنابراین با توجه به اهمیت توانایی هر سازمان برای شناسایی اینکه در کجا در آینده به آن

که پروسای معتقد است که از بلوک های ساختمان برای تغییر فردی می باشند و بر اساس ظاهر در تجزیه و تحلیل داده های تحقیقاتی بیش از ۹۰۰ سازمان در طی یک دوره ۱۰ ساله گسترش یافته است. تحقیقات نشان داده است که مشکلات با تغییر معیار مردم که جزء رایجترین دلایل برای شکست های پروژه ایجاد می شوند. اما جالب توجه است که تمرکز **ADKAR** بر روی فرآیند بجای مردم بوده است و شکستها را برای تغییر به یک مجتمع در نظر می گیرند. پدیده سیستماتیک شامل وابستگی متقابل تنوعی از متغیرها و شکست هایی که تفاوت ها را بین تغییرات فردی و سازمانی برجسته می کنند. گروه استندیش معتقد است که بسیاری از پیاده سازی اطلاعات مشکل ساز هستند در حالی که بالگان و امید هائیلی گزارش داده اند که نرخ شکست در طرح های تغییر بیشتر از ۷۰ درصد در یک مقاله یکپارچه سازی است که نتایج ۴۹ مطالعه بر روی پروژه های تغییر عمده را نشان می دهد و طرح های پیچیده شکست بین ۶۷ و ۸۰ درصد هستند. برنس نشان داده است که با وجود شرایط مطلوب در متون که مدیریت موثر تغییرات باید شایستگی های اصلی سازمانی را داشته باشند. در پروژه های موفق برای پیدا کردن آمار های ۸۰ درصد شکست ها مشکل است. با این حال، ارزش این نکته این است که بر روی آمار خود تمرکز نکنند، و به عنوان مبنای آن، آنها فرض کنند. به این معنا که، بسیاری از نویسندگان ها اعتبار گروه استندیش را به چالش کشیده اند. کسان دیگر مانند کینگ و پترسون به طور آشکار بیان کرده اند که پیاده سازی پروژه های بزرگ به وسیله ی مشکلاتی که نتایج مطلوب کمی داشته اند، از نوع بهترین ها هستند. و عامل مهمی در شکست پروژه، عدم یادگیری از کسانی است که شکست را معطوف به تاثیر اجزاء روانی / اجتماعی تغییر پدیده می دانند، است. تارنوف نشان دهد که همبستگی مثبت بین مشارکت زیاد کارکنان پروژه و موفقیت بیشتر پروژه وجود دارد.

۵- نتیجه گیری

این مقاله به طور جدی بازنگری شده است و تغییر را به عنوان یک نتیجه اجتناب ناپذیر از پیاده سازی پروژه پیشنهاد میکند و به نحوی که تغییر تاثیراتی را که در موفقیت پروژه حاکم است را مدیریت می کند. مدیریت پروژه و تغییر پروژه در معانی مختلفی استفاده میشوند. طرفداران مربوطه خود را از بخش های مختلف سازمان و اثرهای متفاوت کاربردی وزمینه های آموزشی جذب کرده اند. آنها بر مجموعه مهارت های مختلف و صلاحیت تاکید دارند. با این وجود، آنها مکمل و اصول متقابل حمایتی هستند که کمک به اجرای موفقیت آمیز طیف گسترده ای از پروژه ها کرده اند. موفقیت های پروژه بصورت چند بعدی شناسایی شده اند. نه فقط به خاطر استفاده از اقدامات سنتی از عملکرد پروژه که قبلا بحث شده است. اما همچنین به رشته های مرتبط مانند مدیریت تغییر سازمان گسترش می یابد. این مقاله همچنین نشان داده است که مطبوعات در زمینه فاکتور های موفقیت پروژه درباره نقش تغییر سازمان نسبتا آرام بوده است. فقط به عنوان **PMI** و دیگر سازمانها مانند **APM** که آموزش مدیریت پروژه را نسبتا آرام پیشنهاد میکنند. علاوه بر این، این مقاله نشان می دهد که رقابت بین مدیران و برنامه های پروژه معکوس و یک مانعی برای موفقیت پروژه

نیاز پیدا می کند جای شکی نیست و چگونه تغییرات مورد نیاز را مدیریت کنند. به تبع آن، تغییر سازمان نمی تواند از استراتژی سازمان جدا باشد یا برعکس. با توجه به اهمیت تغییر سازمان نوع مدیریت در حال تغییر آن به مهارت بسیار بالایی در این زمینه نیاز دارد. تا آنجایی قبلا گفته شد، در برابر شرایط فراگیر جهانی شدن، مقررات زدایی، سرعت سریع نوآوری تکنولوژیکی، نیروی رو به رشد ماهر و تغییر اجتماعی و روند جمعیتی ممکن است اندکی مورد مخالفت قرار بگیرند و وظیفه اصلی برای مدیران امروز رهبری تغییر سازمان است. لیوآسر کسی است که **OD** را مترادف با تغییر سازمان در نظر می گیرد و پیشنهاد میکند که استفاده فعال از مدل های مؤثر آنها، روش و فرآیند جهت بهبود پتانسیل در شانس موفقیت پروژه است. او در ادامه پیشنهاد می کند که از نظر جنبه های انسانی اجرای پروژه، مدیران پروژه باید با استفاده از ابزار مرتبط با دانش کامل و فرآیندهای مدیریت تغییر جدی آشنا باشند. ۸ مرحله تغییر روش کوتر واضح است که باسیسمیل و همکاران ترکیب شده است. توصیه شده است که (مدیریت پروژه شامل توانایی هدایت پروژه های تغییر سازمان بوسیله مهارت های خود) دلالت بر این دارد که تصدیق سازمان باید شامل مطالب مرتبط الزامات مورد نیاز صلاحیت های خود برای تغییر سازمان باشند. چون در بررسی اطلاعات تلفیقی اهمیت تعهد کارکنان و شناسایی چهار ساختار نگرشی را تایید کرد که نشان دهنده رفتار کارکنان نسبت به تغییر سازمان است. نگرش نسبت به تغییر سازمان: آمادگی برای تغییر، تعهد برای تغییر، پذیرا بودن تغییر، بدبینی در مورد تغییر سازمان. جان کوتر استاد ممتاز در مدرسه کار هاروارد به روشنی بیان کرده است که تمرکز رهبری تغییر در ساختن یک دیدگاه که ضرورت تقویت به حداقل رساندن رضایت و سپس هماهنگ کردن، انگیزه مردم تحت تاثیر تغییر است که برای حمایت و اتخاذ آن آماده می شوند. هاروی کلدنی استاد ممتاز در مدرسه مدیریت روتمن در دانشگاه تورنتو، ضرورت یکپارچه سازی عملکرد مدیریت تغییر را با مدیریت پروژه دانسته است. او نشان داده است که اجرای موفقیت آمیز نوآوری مدیریت عمده برای بقای سازمان، حیاتی هستند، در حالی که، با تکیه بر مدیریت پروژه و تغییر مدیریت به ندرت باعث استفاده موثر از تبادل نظر بین آنها می شود. کلدنی گفته است که سازمان ها باید از دو روش ترکیبی بهره مند شوند اما تاکنون محقق نشده است. فرصت های قابل توجه برای درک رابطه بین این دو نگرش در حال از دست رفتن است. کرافورد و هسنر نهریس با استفاده از داده تغییر پروژه بصورت یکپارچه در فناوری پیاده سازی اطلاعات در سازمان های مختلف با توجه به توصیه های کلندی تأیید کرده اند. در تجزیه و تحلیل تعدادی از مطالعات موردی، آنها دریافته اند که رقابتی بین برنامه و تغییر مدیران برای نقش مدیریت بر روی پروژه های تغییر سازمان وجود دارد که اعمال بیشتر آن به عنوان مانعی برای نتیجه گیری است. علاوه بر این یافته ها مستقیما باید توسط مدیران برنامه و مدیران پروژه که دارای صلاحیت لازم برای فعالیت های ضروری مورد نیاز در مورد اتخاذ تغییرات پروژه هستند، را چالش بکشند. در سال ۲۰۰۶ پروسای، یک تحقیق مدیریت تغییر و سازمان عمل را در لاولند، که در رابطه با **ADKAR** بود اولین متن کامل خود را درباره مدل **ADKAR** (آگاهی، آرزو، دانش، توانایی، تقویت) منتشر کرد

است. این را باید به همکاری های ارائه شده تغییر داد که احتمال وقوع به موقع و اجرای موثر پروژه توسط مشارکت بهینه سازی شوند. حذف گذشته به طور متمرکز در تغییر سازمانی به طور متعجب ارائه داده است که تمام زمینه های دانش در بدنه دانش مدیریت پروژه به صورت چند نوع در مدیریت تغییرات ترکیب شده اند با اینکه هرگز با صراحت اعلان نشده است. این مشاهدات در این بخش توسط کوپر و کینگ ایجاد شده است که گفته شد ماهیت مدیریت پروژه ، تغییر است. در حالی که آنها به شناختی اشاره کرده اند که تغییر بخش جدایی ناپذیر از آغاز پروژه است. مدیریت، اجرا و استمرار، هیچ جز ای از مدیریت پروژه BOK به طور خاص از اجزای تغییر انسانی نیست و چگونه اینکه آنها بر اجرای موفقیت آمیز پروژه تاثیر می گذارند. علاوه بر این، اگرچه پتانسیلی برای به رسمیت شناختن کاتالیزرها برای نوآوری و تغییرات سازمان از ۱۹۹۶ وجود دارد. با تلاش های هماهنگ شده اندکی در مطبوعات مدیریت پروژه به طور صریح اشاره شده است که بر روی مشاهدات و توصیه کوپر و کینگ در اهمیت رهبری تغییر، تمرکز کرده اند. در حالی که نادیده گرفتن این ترکیبات، نفوذ قابل ملاحظه مشارکت کارگران را در پیاده سازی موفقیت نشان میدهد. در حقیقت نیاز مخاطب به سیستم اجتماعی اغلب نادیده گرفته می شود و به طور قابل توجهی منجر به موفقیت و شکست انواع اجرا پروژه می شود. در حال حاضر، PMI در خود مدیریت پروژه ۴۲، BOK فرآیند را به رسمیت میشناسند که مراحل اساسی به ۵ گروه و ۹ حوزه دانش تقسیم می شوند که در بیشتر پروژه ها مشترک هستند. مدیریت منابع انسانی پروژه به عنوان یکی از حوزه های دانش ظاهر شد و به طور منطقی انتظار می رود که مدیریت سازمان تغییر زیر مجموعه آن قرار می گیرد اگرچه این جز موارد ذکر شده نیست. که شامل ۴ فرآیند زیر می شوند :

- ۱- برنامه ریزی منابع انسانی
- ۲- جذب اعضای تیم
- ۳- توسعه تیم پروژه
- ۴- مدیریت تیم

هیچ کدام از اینها به تغییر سازمان اشاره ندارند و هیچ کدام از ۵ فرآیند باقی مانده گروه ها و ۸ حوزه تعریف شده دانش به PMI مربوط نمی شوند. حالا این نقص به راحتی تصحیح می شود. برای مثال در مدیریت BOK، یک منشا به نام کنترل تغییر یکپارچه وجود دارد که در حوزه دانش تحت عنوان مدیریت یکپارچه سازی پروژه است و به عنوان تلاش هماهنگ برای هماهنگی در تغییرات در تمام حوزه های دانش شرح داده شده است. این امر می تواند یک موقعیت منطقی برای موضوعهای مدیریت تغییر سازمان مانند برنامه، هزینه، کیفیت، ریسک، و تدارکات در محدوده پروژه آنها را بیان می کند. به طور سنتی، نه MI و نه بسیاری دیگر از مربیان، تلاش یکپارچه و برنامه ریزی شده ای را در جهت تلاش های دانش ایجاد کرده اند و تاثیر پتانسیل های تغییر سازمان بر روی هیچ یک از حوزه ها اعمال نشده است همانطور که در قبل هم به آن اشاره نشده است. به راستی کنترل تغییر یکپارچه برای پرداختن به برخی از جنبه های پروژه محدود شده است که ممکن است بر یک یا چند حوزه از مدیریت پروژه تحت کنترل که تغییر قرار داده شده است، تاثیر بگذارد. اما به صراحت می توان

گفت شامل مسائل مربوط به افراد نیست. جالب توجه است که باید به درخواست های تغییر اشاره کرد که علاوه بر این تغییر برای تحویل قرارداد شده در پروژه ممکن است یک یا چند مورد از موارد زیر را به دنبال داشته باشد :

- کار باید انجام شود و یا پیشرفت داده شود
- برنامه پروژه
- ارزش پروژه
- ریسک پروژه یا اندازه پیچیدگی آن
- کیفیت تحویل پروژه
- مدیریت قرارداد پروژه
- رضایت مشتری

بارها تمرکز بر راهنماهای مدیریت پروژه مانند بخش APM دانش و بخش PMI دانش در کنترل تغییر شده است. در این مدت مدیریت تغییر در درجه اول در مفهوم فرآیند رسمی استفاده می شده است و موردی برای تغییر برنامه پروژه تایید و معرفی شدند. این نشان میدهد که به صورت درک کمی به نظر می رسد. موفقیت اجرای پروژه تقریباً بیشتر از سازه های ارائه شده در راهنماهای مختلف حرفه ای است. اواخر تعداد کمی از سازمان به تلفیق تغییر سازمان و مدیریت پروژه برای تشخیص جنبه های برنامه ریزی مدیریت پروژه و مردم و گرایش سازمانی مدیریت تغییر دست زدند. آنها قدردانی کردن از نظم و انضباط و روش مدیریت پروژه را برای اینکه بتوانند چشم اندازها را مانند تعهد به ساختمان و توجه به مردم و فرهنگ تغییر مدیریت را یکپارچه سازی کنند، آغاز کردند. آنها در زمینه موفقیت در مدیریت پروژه آگاه در ایجاد مالکیت و معنای مشترک طی کننده مراحل فرآیند به نظر می رسیدند. آنها مدیران پروژه ای را که نمی توانند تاثیرات تغییرات را بر نتایج پروژه ها نادیده بگیرند، محترم میشمارند. بارها همان گونه که قبلاً گفته شد، موضوع مدیریت مملو از مثال هایی از شکست های پروژه ها است که پیامد مستقیم شکست بر موضوع های تغییر سازمان تاثیر گذاشته است. اطلاعات نه تنها به بهبود انسجام سازمان بلکه بر عدم تمرکز عملکردها کمک می کند، مدیران پروژه باید درک کنند که نیازهای کاربران به طور مداوم تغییر می کند. توجه مداوم به تغییر کاملاً ضروری است. در حقیقت متخصصان مدیریت پروژه از شیوه های اجرائی در طیفی از نیاز پروژه به سازمان های مختلف مرکزی و تغییر رفتار و در هر دوی صنایع مالی و مهندسی استفاده می کنند. آنها به جوانان و کارآموزان برای ورود به این سطح پیشنهاد می کنند که یاد دادن، پرورش و توسعه معرفی و هدایت آنها در فعالیت های تغییر سازمان را بر عهده بگیرند. چرخه حیات یک سیستم مدیریت پروژه نیاز به فکر کردن فراتر از طراحی و توسعه دارد. تجزیه و تحلیل از تلاشها برای یک سیستم یادگیری توزیع جدید در دانشگاه RMIT ملبورن، استرالیا به طور آشکار نشان داده است که قضاوت در حیطه موفقیت پروژه ها نباید در یک سازمان محدود به بهره وری از فرآیندهای مدیریت پروژه باشد. پس از سه سال و نیم، سیستم های فن آوری و نگهداریشان بخشی از عملیات در حال انجام بودند اما مدیریت تغییر همچنان ادامه داشت. کمک به کارکنان و دانشجویان در استفاده از سیستم، کمک به کارکنان آموزش برای تبدیل شدن به کاربرانی که در محیط آموزشی آنلاین حضور دارند و تولید روش یادگیری چند رسانه ای برای مقاومت بر استفاده از فرآیندهای نا آشنا

- Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., 2014 (20)
 .Cummins, T., Worley, C., 2009 (21)
 Davis, S.M., Lawrence, P.R., 1977 (22)
 .Dent, E.B., 2002 (23)
 Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., Rothengatter, W., 2003 (24)
 .Fortune, J., White, D., 2006 (25)
 .French, W.L., Bell, C.H., 1999 (26)
 .Gaddis, P.O., 1959 (27)
 .Galbraith, J., 1973 (28)
 .Gardner, P.J., 2009 (29)
 Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J.W., 2008 (30)
 Gilley, A., Godek, M., Gilley, J.W., 2009 (31)
 .Glass, R., 2005 (32)
 .Graetz, F., 2000 (33)
 .Griffith-Cooper, B., King, K., 2007 (34)
 Hassner-Nahmias, A., Crawford, L.H., 2008 (35)
 .Hiatt, J.M., 2006 (36)
 .Henrie, M., Sousa-Poza, A., 2005 (37)
 Holman, P., Devane, T., Cady, S., 2007 (38)
 .Hope, K.L., Amdahl, E., 2011 (39)
 .Hornstein, H., 2001 (40)
 .Jetu, F.T., Riedl, R., 2012 (41)

و تکنولوژی و نیاز های موجود به مشاوره به طور موثری باید باشند. آگاهی از تاثیر تغییر سازمان مدیریت بر موفقیت های پروژه اخیرا در مطبوعات تعریف شده اند. تعدادی مقاله شبیه به مقاله پارتینگتون و همکاران موجود است. در مطبوعات مدیریت پروژه، در حال حاضر نویسندگان بر این باور هستند که این مشکل ساز است. PMI و دیگر مربیان باید از مدیران پروژه برای تاثیر در پتانسیل تغییر و بکارگیری مسائل در جدول زمانی و موفقیت پروژه و تشویق آنها در فراگیری دانش در سطوح بالا و توسعه ی این نظریه و تمرین مدیریت تغییر سازمان فراتر از تاکیدات منحصر در ADKAR باشند. بارها سازمان ها مانند PMI و انجمن بین المللی مدیریت پروژه باید مدافع گنجاندن منابع تغییر سازمان مدیریت در تیم های پروژه باشند. تجزیه و تحلیل انجام شده در این مقاله در بکارگیری پروژه های تغییر سازمان که نیاز به وجود توجه به مدیریت تغییر و شخصی که تغییرات وارد شده در فراتر از وظایف برنامه مدیران میداند، وسیله مدیران برنامه اجرا می شود. پیامدهای داشتن ایفای این نقش اضافه تغییراتی است که به پروژه هایی که در حال از دست رفتن هستند اطلاق می شوند. در این مقاله شواهد کافی وجود دارد که همه ی سازمان ها باید تفکر خود را در حیطه وجود و اهمیت تغییر سازمان مدیریت در موفقیت پروژه ها گسترش دهند. بنابراین آنها باید آموزش در تغییر سازمان مدیریت را در الزامات مورد نیاز برای صلاحیت دار شدن وارد کنند. بیشتر سازمان های با سابقه حداقل ۴۰ ساله بر این باورند که تکنولوژی و فرآیند برگ برنده هستند.

منابع:

- Aitken, A., Crawford, L.H., 2008 (1)
 Ali, A.S.B., Anbari, F.T., Money, W.H., 2008 (2)
 Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P., Kujala, J., 2008 (3)
 Association for Project Management, 2006 (4)
 Balogun, J., Hope Hailey, V., 2004 (5)
 .Belout, A., 1998 (6)
 .Belout, A., Gauvreau, C., 2004 (7)
 Boje, D., Burnes, B., Hassard, J. (Eds.), 2011 (8)
 .Burnes, B., 2004 (9)
 .Burnes, B., 2005 (10)
 .Burnes, B., 2007 (11)
 .Burnes, B., Cooke, B., 2012 (12)
 .Charvat, J., 2003 (13)
 .Choi, M., 2011 (14)
 .Cicmil, S., 1999 (15)
 Cicmil, S.J.K., Williams, T., Thomas, J.L., Hodgson, D.E., 2006 (16)
 .Cook, D.L., 1977 (17)
 .Cooke-Davies, T., 2002 (18)
 Crawford, L., Hassner-Nahmias, A.H., 2010 (19)