



[www.cpjournals.com](http://www.cpjournals.com)

نشریه عمران و پروژه  
Civil & Project Journal(CPJ)

## Investigating the effect of project manpower experience on project success

Morteza Abbasian \*

*M.Sc. Student, Construction Management Engineering, Payame Noor University of Karaj \**

Email :

[mor\\_abbasian@yahoo.com](mailto:mor_abbasian@yahoo.com)

### ABSTRACT

*Manpower is one of the influential factors in projects and contributes significantly to the success of the project. Because the quality and durability of projects are among the important factors in the success of a project and their impact can be seen in all stages of the project. Therefore, paying attention to how to achieve this goal is of particular importance, and in the meantime, the experience of human resources is one of the important and influential factors. Which increases the motivation of human resources, the type of human resources management and, consequently, the success of the project, has been studied.*

**Keywords:** *manpower, success, project, project management, experience .*



www.cpjournals.com

## نشریه عمران و پروژه Civil & Project Journal(CPJ)

### بررسی تأثیر تجربه نیروی انسانی پروژه ها بر موفقیت پروژه

\*مرتضی عباسیان

\*دانشجوی کارشناسی ارشد، مهندسی مدیریت ساخت، دانشگاه پیام نور کرج

پست الکترونیکی:

[mor\\_abbasian@yahoo.com](mailto:mor_abbasian@yahoo.com)

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۰۳/۳۱ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۹/۰۴/۲۳

#### چکیده

نیروی انسانی از جمله عوامل تأثیرگذار در پروژه‌ها است و در به موفقیت رسیدن پروژه سهم بسزایی دارد. از آنجا که کیفیت و دوام پروژه‌ها از جمله عوامل مهم در موفقیت یک پروژه به شمار می‌روند و تأثیر آنها در تمام مراحل پروژه قابل رؤیت است. لذا توجه به چگونگی رسیدن به این هدف، از اهمیت خاصی برخوردار است و در این بین تجربه نیروی انسانی از جمله عوامل مهم و تأثیرگذار است و بی‌تجربگی و یا عدم تجربه کافی نیروی انسانی در یک پروژه می‌تواند باعث شکست پروژه شود و موفقیت پروژه بزرگ‌ترین و مهم‌ترین هدف و دغدغه‌ی مدیران و کلیه افراد درگیر(ذی‌نفعان) در پروژه است. بدین منظور در این مقاله به بررسی تأثیر تجربه نیروی انسانی در کیفیت اجرای پروژه ها پرداخته شده و عواملی که باعث افزایش انگیزه نیروی انسانی، نوع مدیریت نیروی انسانی و به تبع آن موفقیت پروژه را به همراه دارند، مورد بررسی قرار گرفته است. در کلام آغازین، به سخنی از اعجوبه‌ی فصاحت و بلاغت، در رابطه با این بحث اشاره کرده‌ایم تا از آموزه‌های دینی خود نیز بهره‌ای اندک برده‌باشیم.

کلمات کلیدی: نیروی انسانی، موفقیت، پروژه، مدیریت پروژه، تجربه.

## ۱- مقدمه

در آغاز بحث، به کلامی از ابر مرد مدیریت و اعجوبه‌ی بیان، فصاحت و بلاغت، امام علی (ع) اشاره می‌کنیم که در موضوع مورد بحث این مقاله، کلامی زیبا و متناسب است.

لِتَسْتَقْبِلَ بِجِدِّ رَأْيِكَ مِنَ الْأَمْرِ مَا قَدْ كَفَاكَ أَهْلُ التَّجَارِبِ بُغْيَتَهُ وَ تَجْرِبَتَهُ فَتَكُونَ قَدْ كُفَيْتَ مَثُونَةَ الطَّلَبِ وَ عَوْفِيَتَ مِنْ عِلَاجِ التَّجْرِبَةِ فَأَتَاكَ مِنْ ذَلِكَ مَا قَدْ كُنَّا نَأْتِيهِ وَ اسْتَبَانَ لَكَ مَا رَبَّمَا أَضْلَمَ عَلَيْنَا مِنْهُ.

"پسرم، تمام این مطالب برای آن است که با تصمیم جدی به استقبال اموری بروی که اندیشمندان و اهل تجربه، تو را از طلب آن مسائل بی‌نیاز کردند. یعنی افرادی قبل از تو، بعضی از امور را تجربه کردند و زحمت آزمودن آن را کشیدند تا تو دیگر نیاز پیدا نکنی به طلب و جستجوی آن امور، و این که فکر کنی از تلاش بیشتر آسوده خاطر می‌شوی، نه این طور نیست." (امام علی(ع)-نهج البلاغه-نامه ۳۱)

با گسترش صنعت ساخت‌وساز و نیاز جوامع به اجرای پروژه‌های عمرانی، موفقیت این پروژه‌ها و مشخص نمودن عوامل موفقیت، اهمیت زیادی پیدا کرده است. یکی از عوامل مهم در این راستا، تجربه نیروی انسانی در پروژه‌های ساخت‌وساز است. در حالی که بسیاری از پروژه‌های عمرانی با وجود امکانات کافی، با شکست مواجه می‌شوند، بسیاری دیگر با وجود مشکلات فراوان پروژه را با موفقیت به پایان می‌رسانند. این امر نشان دهنده‌ی تأثیر تجربه‌ی نیروی انسانی در موفقیت پروژه‌های عمرانی است. از طرفی، توجه و اهمیت دادن به خواسته‌های نیروی انسانی می‌تواند منجر به رسیدن مطلوب‌تر به اهداف یک پروژه گردد و با تکیه بر توانمندی‌های نیروی انسانی، اهداف اصلی پروژه را به نتیجه رساند. از آنجا که نیروی انسانی یکی از عوامل اساسی مؤثر بر موفقیت پروژه محسوب می‌شود، در این تحقیق به بررسی تأثیر تجربه نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها، بر روی موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز پرداخته شده است.

امروزه در تمام کشورهای جهان، به ویژه در کشورهای در حال توسعه، موضوع موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز بسیار مهم و حساس است. موفقیت یک پروژه، بزرگترین و مهمترین هدف و دغدغه‌ی مدیران و کلیه افراد درگیر(ذی نفعان) در یک پروژه است که به نوعی وحدت بخش تلاش و کوشش تمام اعضای تیم پروژه است (وحیدی، اربابی، و مالک، ۱۳۹۰). پروژه ساخت و ساز ترکیبی است از وقایع و اتفاقات گوناگون، برنامه ریزی شده و یا نشده، که در طول چرخه‌ی حیات پروژه است و زیر چتر تغییرات در محیط خود به حیات ادامه می‌دهد. در این بین عوامل و فاکتورهایی وجود دارند که در به موفقیت رسیدن یک پروژه و یا شکست آن دارای اهمیت مضاعفی می‌باشند. این عوامل به نام عوامل موفقیت پروژه شناخته می‌شوند.

موفقیت در پروژه‌های ساخت و ساز، پیش بینی تمامی الزامات پروژه و داشتن منابع کافی برای محقق ساختن نیازها در زمان تعیین شده از قبل تعریف شده است و مطالعات فراوانی ابعاد جدیدی از موفقیت پروژه را بررسی نموده‌اند (کاروالیو و راباچینی جونیر، ۲۰۱۵؛ بززر و هابز؛ ۲۰۱۳). معمولاً پروژه‌ها به ویژه پروژه‌های ساخت و ساز مستلزم توجه به انواع متغیرهای انسانی، بودجه‌ای و فنی هستند(مولر و جودگو،

۲۰۱۲). آگاهی مدیران پروژه از عوامل تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز می‌تواند به آنان در حسن اجرا و مدیریت پروژه‌ها کمک زیادی نماید، ضمن اینکه با داشتن عوامل اصلی موفقیت پروژه، مسئولین و مدیران عالی و تصمیم‌گیرندگان می‌توانند در انتخاب طرح‌ها و پروژه‌ها با آگاهی بیشتری قدم بردارند (جاسلین و مولر، ۲۰۱۶).

یکی از عوامل کلیدی موفقیت در پروژه‌های ساخت و ساز، تجربه نیروی انسانی فعال در این پروژه‌ها است. عامل انسانی در هر سازمان، تمامی افراد و کارکنان شاغل در سازمان اعم از مدیران، متخصصین، کارشناسان، کارمندان و کارگران را در رده‌های مختلف شغلی در بر می‌گیرد. اولویت اصلی در هر شرکتی، باید جلب و حفظ نیروی انسانی با تجربه باشد. ناکامی در تحقق این امر، به معنای از دست دادن کارآیی، عدم رشد و از دست دادن موفقیت در هر پروژه به ویژه در پروژه‌های ساخت و ساز است. موفقیت در دنیای رقابتی، متعلق به شرکت‌هایی است که نیروی انسانی متعهد و با تجربه را بزرگترین سرمایه خود بدانند. نیروی انسانی ماهر و کارآزموده، با ارزش‌ترین ثروت هر کشور و یکی از مهم‌ترین شاخص‌های موفقیت در هر پروژه است (رضائیان، ۱۳۷۲). پروژه‌ی ساخت و ساز منحصر بفرد است و شامل پیچیدگی‌های مخصوص و ریسک‌هایی با مسائل متفاوت در تمامی روند ساخت و ساز می‌شود. با افزایش مسائل در طراحی و مشارکت تعداد بیشتری از ذی‌نفعان در پروژه‌های مدرن ساخت و ساز، چالش‌های بیشتری برای نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها در مطابقت دادن مهارت و قابلیت‌های مورد نیاز جهت تحویل موفقیت‌آمیز پروژه به همراه دارد. بی‌تجربگی یا عدم تجربه کافی نیروی انسانی برای یک پروژه ساخت و ساز ممکن است منجر به نقایصی به همراه نتایج ناگوار از جمله اقدامات سازمانی ناکارآمد یا ورشکستگی شود. نیروی انسانی روی تمامی سطوح موفقیت پروژه‌ها تأثیرگذار است.

برای اکثر دولت‌ها، کاربران و جوامع، موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز، یک مسئله بنیادی به شمار می‌رود. شناسایی و در نظر گرفتن عوامل تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز، نقش مهمی در مدیریت این پروژه‌ها دارد. همچنین شناخت عوامل موفقیت پروژه‌ها می‌تواند به مدیریت تخصیص مناسب منابع در طول عمر پروژه کمک نماید (احدزی و همکاران، ۲۰۰۸). موفقیت پروژه، یک ساختار چند وجهی است که بهره‌وری کوتاه مدت و نیز نتایج مطلوب بلند مدت را شامل شده و در واقع شامل بهره‌وری و تأثیر است (جودگو و همکاران، ۲۰۰۱). عوامل بسیاری وجود دارند که به موفقیت پروژه کمک می‌کنند. پروژه‌های ساخت و ساز و موفقیت آنها تا حد زیادی بستگی به تجربه نیروی انسانی فعال در آنها دارد و کیفیت و توانمندی نیروی انسانی، یکی از عوامل مؤثر در موفقیت این پروژه‌ها محسوب می‌گردد. داشتن دانش، آگاهی، مهارت و انگیزه نیروی انسانی موجب افزایش سطح کارایی و اثربخشی فعالیت‌های مرتبط با پروژه‌های ساخت و ساز می‌شود. عملکرد منابع انسانی یکی از مهمترین عناصر در موفقیت پروژه‌ها است. بنابراین اجرای پروژه‌ها در صنعت ساخت و ساز تا حد زیادی وابسته به تجربه نیروی انسانی فعال در این پروژه‌ها است که در موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز نقش مهمی ایفا می‌کنند. لذا ضروری است به بررسی تأثیر تجربه نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها بر روی موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز پرداخته شود.

## ۲- پیشینه پژوهش

ایکرت و همکاران (۲۰۱۶)، به بررسی سوابق و پیامدهای حفظ صلاحیت مدیران پروژه به عنوان نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها خصوصاً پروژه‌های ساخت و ساز پرداختند. آنها در این تحقیق، با استفاده از یک نمونه ۱۷۷ تایی از شرکت‌ها به همراه جفت‌هایی هماهنگ از مدیران میانی و مدیران ارشد، یک مدل درباره سوابق و پیامدهای حفظ صلاحیت مدیریت پروژه ایجاد نمودند. نتایج نشان داد که فراهم کردن دیدگاه‌های رسمی رشدی، برای مدیران پروژه در فرایند مدیریت پروژه، مانند یک مسیر شغلی یا فرصت‌های احراز صلاحیت و نیز ایجاد یک سیستم رسمی یادگیری اصولی، هر دو، رابطه مثبتی با حفظ صلاحیت مدیریت پروژه دارند. به علاوه، نتایج این تحقیق نشان داد که حفظ صلاحیت مدیریت پروژه رابطه مستقیم و مثبتی با موفقیت متوسط پروژه دارد. در نهایت، نتایج آنها اهمیت موفقیت متوسط پروژه را در موفقیت کلی پروژه به ویژه پروژه‌های ساخت و ساز تایید نمود.

جاسلین و مولر (۲۰۱۶)، به بررسی رابطه بین ساختار اداری پروژه و موفقیت آن از دیدگاه نظریه عاملیت و نظارت پرداختند. آنها بیان نمودند که برای آنکه ساختار اداری پروژه عملیاتی شود، به ترتیب ۱- میزانی از ذی‌نفعان در مقابل ذی‌نفعان محوری قرار دارند و ۲- میزانی از رفتارها در مقابل کنترل نتایج قرار دارند، که هر دو مورد توسط سازمان مادر در طول پروژه‌ی خود انجام شدند. یک نظرسنجی بصورت مقطعی بین المللی در مقیاس جهانی به صورت آنلاین صورت گرفت که ۲۵۴ پاسخ قابل کاربرد را حاصل نمود. تجزیه و تحلیل‌های عاملی و رگرسیونی، نشان دهنده‌ی همبستگی‌های موفقیت پروژه با افزایش ذی‌نفعان محوری، در سازمان مادر بوده‌اند. اما انواع مکانیسم‌های کنترلی با موفقیت پروژه همبستگی نداشته‌اند، نتایج این تحقیق از اهمیت رویکردهای نظارتی در حوزه پروژه‌های موفق پشتیبانی می‌نمایند.

احمد و همکاران (۲۰۱۵)، به بررسی فاکتورهای بحرانی تأثیرگذار در موفقیت پروژه در پاکستان پرداختند. آنها در این تحقیق بیان نمودند که بسیاری از عوامل هستند که می‌توانند موفقیت پروژه را تحت تأثیر قرار دهند، با این حال، این مطالعه با تمرکز بر وجود کسب و کار و نیروی کار (SBW)، برنامه ریزی و کنترل (PC)، عملکرد کیفیت (QP) و عملکرد گذشته (PP) صورت گرفت. در این مطالعه، این مساله منعکس شده است که فاکتورهای بحرانی اصلی موفقیت، می‌توانند موفقیت پروژه در بخش دولتی پاکستان را افزایش دهند. بر اساس داده‌های نظر سنجی جمع آوری شده، یافته‌های این مطالعه حاکی از آن است که رابطه معنی داری میان سایر فاکتورهای بحرانی موفقیت مهم با موفقیت کلی پروژه وجود دارد. همچنین نتایج نشان داد که عملکرد گذشته مناسبی در سازمان‌های بخش دولتی وجود ندارد و نیاز به بهبود بیشتری دارد. در نهایت، مدل اتخاذ شده نشان داد که موفقیت کلی پروژه به طور معنی داری متکی بر برنامه‌ریزی و کنترل، صحت کسب و کار و نیروی کار و عملکرد کیفیت پروژه است.

غفوری ارمکی و اثنی عشری (۱۳۹۴)، به بررسی توانمندسازی منابع انسانی، عاملی برای موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز پرداختند. در این تحقیق بیان شد که مسائل مربوط به سرمایه‌ها و منابع انسانی در مدیریت پروژه، یکی از مهمترین مباحثی است که مدیران با آن مواجه هستند. از سوی دیگر، آموزش و توانمندسازی کارکنان با درجه اهمیت ۸۵ درصد جزو ۵ عامل برتر، در موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز است. توانمندسازی و توسعه منابع انسانی و رویکرد مدیریتی است که در آن به کارکنان تفویض اختیار می‌شود تا تصمیم بگیرند و در تصمیمات سازمان مشارکت داشته باشند. کارکنان، دارای استعدادهای بالقوه‌ای هستند که توانمندسازی به بالفعل شدن آن کمک می‌کند. مدیران به وسیله‌ی توانمندسازی کارکنان، می‌توانند برای توسعه و بهبود توانمندی‌های نامطلوب کارکنان و استفاده بهتر از این منبع سازمانی برای کسب اهداف سازمان استفاده نمایند. آنچه در راستای توسعه منابع انسانی اهمیت دارد این است که بهبود منابع انسانی، تنها با آموزشهای فنی و تخصصی حاصل نمی‌شود، بلکه باید از راههای گوناگون به توسعه آموزش کارکنان پرداخت و این مهم، جز با اعمال برنامه‌های راهبردی در قلمرو مدیریت منابع انسانی، امکان‌پذیر نخواهد بود. انسجام در برنامه‌های توسعه منابع انسانی مستلزم توسعه‌ی برنامه‌های توانمندسازی کارکنان است که مدیریت منابع انسانی نقش بسزایی در یکپارچه سازی و تلفیق این برنامه‌ها برای ارائه الگوی مناسب توانمندسازی کارکنان ایفا می‌کند. هدف این تحقیق، پرداختن به بحث توانمندسازی منابع انسانی، ضرورت، عوامل مؤثر بر توانمندسازی، مزایا، موانع، اصول و فرایندهای راهبردی آن در سازمان بوده و در نهایت راهکارهای توانمندسازی کارکنان بیان شده است.

حافظی و فائزی (۱۳۹۳)، به تأثیر مدیریت استراتژیک منابع انسانی در موفقیت پروژه‌های عمرانی پرداختند. آنها در این تحقیق بیان نمودند که بسیاری از تحقیق‌هایی که در دهه اخیر صورت گرفته، نشان می‌دهد که روش‌های مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های عمرانی می‌توانند موجب بهبود عملکرد سازمان یا شرکت گردند و به کارگیری آن یک ضرورت است و نه یک فرایند استراتژیک و یا تشریفاتی. به عبارت دیگر، توجه و به کارگیری آنها می‌تواند در پیشرفت پروژه‌ها کمک شایانی بنماید. اما برای آگاهی و توجیه تمام افراد، نیاز به ارزیابی و اندازه گیری نتایج حاصل از آنها در پروژه‌ها دارد و با اطلاع رسانی گسترده می‌توان این استراتژی را در تمام رشته‌ها به کارگرفت. این نقش جدید می‌تواند به محوری در برنامه ریزی، کنترل و نظارت بر پروژه‌های پیچیده کمک بسیار زیادی کند. روش این تحقیق از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ نحوه جمع آوری داده‌ها، توصیفی- پیمایشی است. در این تحقیق، معیارها و روشهای مورد نیاز برای پیاده سازی این استراتژی و مدیریت منابع انسانی که تحت تأثیر نتایج اندازه‌گیری عملکرد است، بررسی شد و تأثیر مدیریت منابع انسانی بر عملکرد پروژه- های عمرانی و میزان پیشرفت آن ارزیابی گردید. داده‌های مورد استفاده از طریق پرسشنامه جمع آوری گردیده و فرضیات تحقیق، مورد آزمون قرار گرفت. نتایج حاصل از این استراتژی باعث افزایش بهره‌وری و کاهش گردش مالی خواهد شد. لذا این یک استراتژی تحولی، در پروژه‌های عمرانی است.

هاشمی و پور امین زاد (۱۳۹۰)، به بررسی چالش‌های فرا روی توسعه منابع انسانی و راهکاری برای رفع آن‌ها پرداختند. در این تحقیق، ابتدا به فرایند، اهداف و وظایف مدیریت منابع انسانی پرداخته شد و سپس چالش‌های مدیریت منابع انسانی به طور کامل شرح داده شد و برای رفع این چالش‌ها بحث توانمندسازی کارکنان مطرح شد که شامل الگوهای توانمندسازی، چالش‌های موجود در تواناسازی منابع انسانی، فرایند راهبردی، اقدامات عملی و استراتژی‌هایی برای توانمند کردن منابع انسانی است.

قلی پور طهمورث و همکاران (۱۳۸۸)، به بررسی عوامل موثر بر موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش در سازمان‌ها پرداختند. در این تحقیق بیان شد که امروزه دانش به عنوان «منبعی» ارزشمند و راهبردی و نیز یک «دارایی» مطرح است و مهمترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر است. مدیریت دانش به عنوان یکی از اقدامات اصلی سازمان‌ها در گام نهادن به عرصه رقابت جهانی و رویارویی با چالش‌های جدید کسب و کار مطرح است. بنا بر این برای هدفمند نمودن استفاده از دانش به عنوان یک مزیت راهبردی و رقابتی و نیز سازماندهی مراحل توسعه مدیریت دانش در سازمان‌ها، تعیین عوامل موثر بر تصمیم‌گیری یک سازمان، برای به کارگیری و بهبود مدیریت دانش، ضروری به نظر می‌رسد. از این رو مطالعه عوامل موثر در موفقیت پروژه‌های مدیریت دانش، امری ضروری است. شناخت این عوامل می‌تواند سازمان‌ها را در نیازسنجی، طراحی، برنامه‌ریزی، اجرا و پیاده سازی پروژه‌های مدیریت دانش و ارزیابی سطح بلوغ سازمان در مدیریت دانش، یاری دهد. این عوامل که دسته بندی آن‌ها با توجه به ادبیات موضوع، صورت گرفته است، حوزه‌های اساسی و مهم مورد نیاز برای اجرای موفق مدیریت دانش را نشان می‌دهند.

تیموری و طاوسی (۱۳۸۶)، به بررسی مدیریت منابع انسانی در مدیریت پروژه‌ها پرداختند. در این تحقیق بیان شد که یکی از ابعاد بسیار مهم در اجرای پروژه‌ها، بحث مدیریت منابع انسانی و فرایندهای مربوط به آن است. همانطور که نیروی انسانی در یک شرکت تولیدی یا کارخانه بزرگ خودرو سازی و امثال این اهمیت دارد، در پروژه هم با توجه به نوع کار و ساختار موقتی آن، امری ضروری است. امروزه به کارگیری فرایندها و سیستم‌های مدیریت منابع انسانی یکی از مهارت‌های مورد نیاز برای مدیران پروژه است. در این تحقیق، ضمن پرداختن به آن، سعی شده، با بررسی برخی از پروژه‌های بزرگ و زیربنایی کشور در صنایع نفت و گاز، پتروشیمی، کشتی سازی، فولاد و ساختمان جایگاه مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها و اهمیت برخی از فرایندهای آن مشخص گردد.

### ۳- روش پژوهش

تحقیق حاضر از نظر روش توصیفی و از نظر هدف، کاربردی است. جهت جمع‌آوری اطلاعات، بر اساس مقتضیات پژوهش از شیوه کتابخانه-ای، اسناد و مدارک استفاده شده است. ابتدا موضوع پژوهش را انتخاب کرده و بعد از پیشینه‌ی پژوهش، یافته‌های پژوهش را که شامل تأثیر تجربه‌ی نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها است، بررسی خواهد شد و در آخر به جمع‌بندی و نتیجه‌گیری پرداخته می‌شود.

#### ۴- یافته‌های پژوهش

##### ۴-۱- مدیریت منابع انسانی پروژه

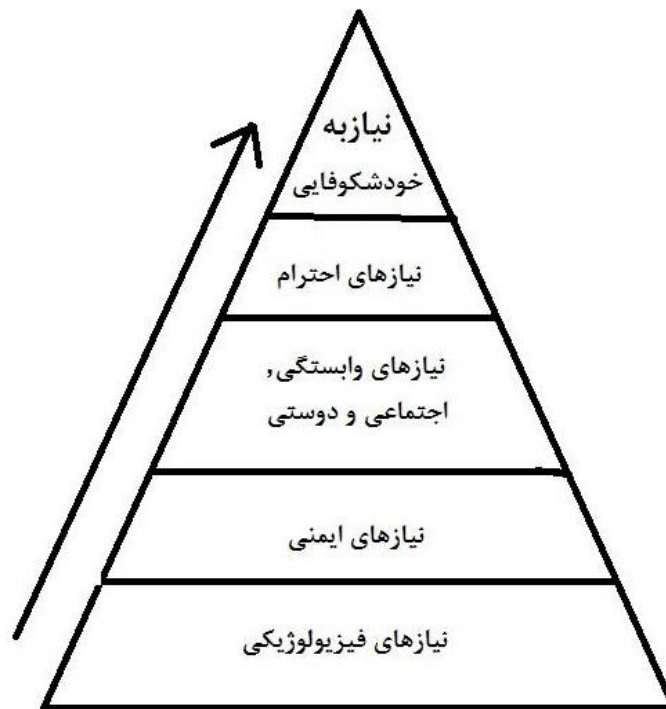
مدیریت منابع انسانی فرایندهای لازم برای استفاده موثر از افراد درگیر در پروژه است. این افراد هستند که موفقیت یا شکست سازمان یا پروژه‌ها را تعیین می‌کنند و مدیریت موثر منابع انسانی، یکی از سخت‌ترین چالش‌های پیش روی مدیران پروژه است. از این رو، فهم وضعیت فعلی مدیریت منابع انسانی در صنعت ساختمان و پیامدهای آن در آینده، بسیار ضروری است (آقازاده و همکاران، ۱۳۹۲).

آرزوی تمامی مدیران پروژه‌ها، موفقیت پروژه است اما نباید فراموش کرد که این امر، تصادفی نیست و از ابعاد مهم در اجرای پروژه‌ها، بحث مدیریت منابع انسانی و فرایندهای مربوط به آن است. چون نحوه عمل در سازمان‌های پروژه محور، به دلیل استفاده از شیوه‌ی موقتی انجام فرایندهای کاری، در قالب پروژه، با سازمان‌های سنتی با مدیریت کلاسیک متفاوت است، رویکردهای پذیرفته شده در زمینه مدیریت منابع انسانی، باید از این ساختار منحصر بفرد حمایت کنند. لذا با در نظر گرفتن ماهیت موقتی پروژه در سازمان‌های پروژه محور، کارکردها و رویکردهای مدیریت منابع انسانی باید به نحوی تکامل یابند که در راستای اهداف، استراتژی‌های سازمان و فرایندهای عملیاتی در سازمان عمل کنند. همچنین کارکردها و رویه‌های خاص باید برای خشنودی و رضایت کارکنان در محیط کاری به اجرا درآیند. در نظر گرفتن این ملاحظات ممکن است بر کارایی و کارآمدی کارکنان تأثیر گذارد (رشنوادی و کهزادیان، ۱۳۹۱).

##### ۴-۲- عوامل موثر در افزایش انگیزه نیروی انسانی

دانشمندان و نظریه پردازان علم مدیریت در رابطه با افزایش انگیزه، نظریه‌های متفاوتی را ارائه داده‌اند که به درک و شناخت عواملی که در درون شخص قرار داشته و شخص را در جهت رفتار معینی سوق می‌دهد، تأکید دارد. یکی از مهم‌ترین و معروف‌ترین این نظریه‌ها، سلسله مراتب نیازهای مازلو است. آبراهام مازلو، نیازهای اساسی را به صورت یک سلسله مراتب می‌داند که به ترتیب تقدم و اهمیت، از پایین‌ترین تا بالاترین پایه، قرار گرفته‌اند. مازلو اینگونه نتیجه گرفته است که وقتی یک رشته از نیازهای انسانی ارضا شد، این نیازها دیگر نمی‌توانند عامل انگیزشی باشند.





شکل ۱: سلسله مراتب نیازهای مازلو

متأسفانه گاهی دیده می‌شود که بد رفتاری سرپرستان با کارگران شاغل در کارگاه‌ها، موجب درگیری لفظی و یا حتی فیزیکی و ناراحتی کارگران می‌شود. از طرفی، پایین بودن سطح حقوق و دستمزد و عدم پرداخت به موقع مزایای کارگران، باعث اعتراض آن‌ها و حتی در مواردی موجب اعتصاب نیز می‌شود. در پروژه‌هایی که به دلیل شرایط بد آب و هوایی و یا حتی مالی، شرایط سخت کاری و نامطلوبی از نظر امکانات رفاهی برای کارگران ایجاد می‌کنند، باعث پایین آمدن کیفیت پروژه‌ها می‌شوند (یاراحمدی، ۱۳۹۲). از این رو، افزایش خلاقیت در جهت افزایش بهره‌وری نیروی انسانی، امری حائز اهمیت، و از جمله مسائلی است که باعث بروز اثرات خلاقانه، در انجام کار تیمی است (شاه‌حسینی و همکاران، ۱۳۹۴). در گذشته، سازمان‌ها به وسیله‌ی ارائه‌ی مسائل و مشکلات، به افراد یا گروه‌هایی که بیشترین صلاحیت را برای احراز آن‌ها داشتند، به موفقیت دست می‌یافتند. اکنون منافع سیستم‌های رقابتی توسط سازمان‌هایی کسب می‌گردد که به منظور یافتن راه‌حل، گروه‌ها و مطالب بیشتری را مورد توجه قرار می‌دهند. از این رو به جهت افزایش انگیزه‌ی نیروی انسانی در پروژه‌ها، ابتدا باید نیازهای اولیه‌ی نیروی کاری تأمین گردد. از سوی دیگر، با انجام کارهای خلاقانه، باعث شکوفایی استعدادهای آنها شد و آنها را به سمت انجام دادن کار بهتر سوق داد.

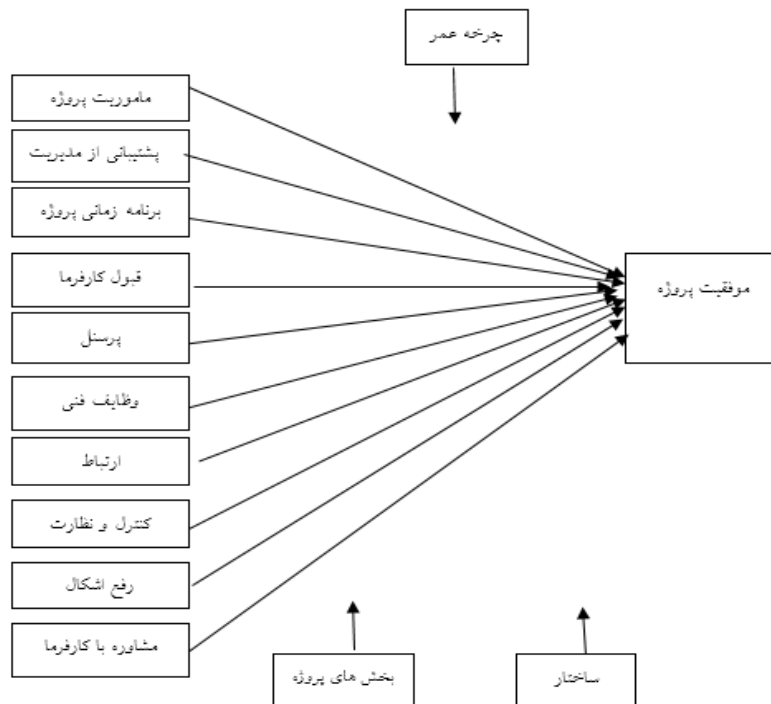
#### ۴-۳ - موفقیت پروژه

موفقیت پروژه مفهومی است که همچنان به عنوان یک تعریف مبهم، در بررسی مدیریت پروژه و در واقع در ذهن مدیران پروژه باقی مانده است. اهداف پروژه شامل زمان، هزینه و اهداف کیفیت هستند. موفقیت پروژه در معرض بررسی‌های موثری در حوزه‌ی مدیریت پروژه و موفقیت آن قرار داشته و شرایط محیطی و سیاسی-اجتماعی را در موفقیت آن موثر می‌دانند. رویکرد سنتی موفقیت پروژه شامل تحقق اهداف زمان، هزینه‌ای و کیفی است که عملکرد را بر حسب بازگشت سرمایه و تحلیل سود/هزینه اندازه‌گیری می‌نماید. به عقیده محققین، موفقیت در مدیریت پروژه، یک معیار داخلی کارایی پروژه است و در عین حال موفقیت پروژه با میزان تأثیر خروجی پروژه ارتباط دارد. همچنین می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت خوب پروژه، می‌تواند در راستای موفقیت پروژه تأثیرگذار باشد. اما قادر به جلوگیری از معایب پروژه نیست.

#### ۴-۴ - تأثیر تجربه‌ی نیروی انسانی در موفقیت پروژه‌های ساخت و ساز

امروزه اهمیت نیروی انسانی در پروژه، به ویژه پروژه‌های ساخت و ساز، بر کسی پوشیده نیست و سازمان‌ها برای بقاء در محیط پیچیده و پرچالش پروژه‌ها، به نیروی انسانی توانمند، خلاق و باتجربه نیازمند هستند. نیروی انسانی فعال در پروژه‌های ساخت و ساز، دارای استعدادهای بالقوه‌ای هستند که توانمندسازی، به تبدیل آن‌ها به استعدادهای بالفعل، کمک می‌کند. رسیدن به اهداف پروژه‌های ساخت و ساز، بستگی به توانایی و تجربه‌ی نیروی انسانی در انجام وظایف محوله، و انطباق با محیط متغیر دارد. اجرای آموزش و بهسازی نیروی انسانی، سبب می‌شود که افراد بتوانند متناسب با تغییرات مدیریت پروژه و محیط، بطور موثر فعالیت‌های خود را ادامه داده و بر کارایی خود بیفزایند. در محیط بسیار رقابتی امروزی، مدیریت موثر افراد می‌تواند تأثیر زیادی روی نتایج پروژه داشته باشد، همانطور که هاربارد در سال ۱۹۹۰ متوجه شد، بزرگترین نقص پروژه، مربوط به موضوعات اجتماعی می‌شود. برای نمونه، یک بررسی انجام شده توسط تودریک در سال ۱۹۹۰ نشان داد که مدیری که به خوبی آموزش دیده است، یک فاکتور کلیدی مرتبط با موفقیت پروژه است.

تحقیقات انجام شده توسط پینتو و پریسکات در سال ۱۹۸۸، شامل ۱۰ متغیر مستقل و ۳ متغیر تعدیل کننده (چرخه‌ی عمر پروژه، ساختار سازمان پروژه و بخش عملیات پروژه) در موفقیت پروژه است. در رابطه با اهمیت نیروی انسانی در پروژه‌های ساخت و ساز، تأثیر ۱۰ متغیر مستقل پینتو - پریسکات، روی متغیرهای وابسته توسط بلوت و گاورو (۲۰۰۴)، مورد بررسی قرار گرفته است. تأثیر چرخه‌ی عمر روی میزان کارایی پروژه‌های ساخت و ساز، مدت معینی مورد تایید قرار گرفته است. در مدیریت پروژه، این مفهوم توسط آکادمی‌های متعددی مورد بررسی قرار گرفته است. هر چرخه‌ی پروژه، اشاره به شدت تفاوت تلاش‌ها و همچنین فعالان و وظایف مختلف دارد (مفهوم‌سازی، برنامه‌ریزی، اجرا و اتمام پروژه).



شکل ۲: مدل پیشنهادی فاکتورهای تأثیرگذار روی موفقیت پروژه در تحقیق بلوت و گوریو (۲۰۰۴)

مطابق تحقیق انجام شده توسط بلوت و گوریو (۲۰۰۴)، زمانی که مسائلی در حین انجام و اجرای پروژه رخ می‌دهد، مهم است که تیم پروژه به سرعت منشأ مسئله را پیدا کرده و آن را حل کنند.

جدول ۱: ۱۰ فاکتور موفقیت پینتو و پریسکات

مأموریت پروژه	وضوح اولیه اهداف و دستورالعمل کلی
برنامه پروژه	مشخصات دقیقی از مراحل اقدامات فردی مورد نیاز برای اجرای پروژه
مشاوره با کارفرمایان	گوش دادن به مشاوره و ارتباط با تمامی طرفین ذی ربط
وظایف فنی	در دسترس بودن فناوری و تخصص مورد نیاز برای انجام مراحل فنی
پذیرش کارفرما	فروش پروژه‌های نهایی به کاربران نهایی
کنترل و بازخورد	تدارکات به موقع اطلاعات جامع کنترل در هر مرحله در فرایند اجرا
ارتباط	تدارکات و آماده‌سازی یک شبکه مناسب و اطلاعات ضروری برای تمامی عوامل
حل مسئله	توانایی کنترل بحران‌ها و انحرافات پیش‌بینی نشده در طرح‌ها
پشتیبانی مدیریت	تمایل مدیریت ارشد، به ارائه منابع ضروری و قدرت و اختیار برای موفقیت پروژه
پرسنل (بازنشستگی، گزینش و آموزش)	بازنشستگی، گزینش و آموزش پرسنل برای این تیم

عملکرد انسان در درون هر پروژه یا سازمان انعکاسی از دانش، مهارت و تجربه‌های او است. به همین منظور شناخت تأثیر تجربه نیروی انسانی فعال در پروژه‌ها روی موفقیت پروژه‌های ساخت‌وساز اهمیت ویژه‌ای دارد.

## ۵- نتیجه‌گیری

آنچه که در این مقاله سعی شد مورد توجه قرار گیرد تأثیر تجربه نیروی انسانی در موفقیت پروژه و عوامل تأثیر گذار در بالا بردن عملکرد منابع انسانی بوده است. طبق بررسی‌های انجام شده این نتیجه حاصل شد که نیروی انسانی دارای تجربه کافی در تأمین به موقع اهداف پروژه و در نهایت در موفقیت پروژه بسیار تأثیرگذار هستند. مدیریت منابع انسانی در پروژه‌ها، با چالش‌های زیادی روبه‌رو هستند که از جمله آنها می‌توان به تجربه ناکافی نیروی انسانی، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد اشاره کرد. از این رو، افزایش اثربخشی و کارایی پروژه‌ها و بهره‌ور شدن آنها وابسته به افزایش اثر بخشی و کارآیی سرمایه انسانی است و افزایش کارآیی منابع انسانی در گرو آموزش و توسعه دانش و مهارت و ایجاد رفتارهای مطلوب با نیروی انسانی است. همچنین مدیران پروژه با تغییر نگرش خود نسبت به افراد شاغل در پروژه و تصور کردن آنها به عنوان فردی با قدرت ارتقاء غیرقابل پیش‌بینی، باعث افزایش قدرت خلاقیت آنها و در نتیجه باعث افزایش کیفیت و کارایی پروژه می‌شوند.

## مراجع

- Aghazadeh, D., Nejati, M., Hafezi, A. (۲۰۱۳). Principles of project management in the building mass construction industry, The first international conference and the fourth national conference on urban development, the technical faculty of the Islamic Azad University of Sanandaj (Persian).
- Ahadzie, D.K., Proverbs, D.G., & Olomolaiye, P.O. (۲۰۰۸). Critical success criteria for mass house building projects in developing countries. *International Journal of Project management and its effects on project success*, ۲۶, ۶۷۵-۶۸۷.
- Ahmad, A., Younis, M.S., Ahmad, N., & Anwar, N. (۲۰۱۵). Critical Factors Influencing the Project Success in Pakistan. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSER Publishing, Rome-Italy*, ۶ (۳), ۸۱۵-۸۲۲.
- Belout, A., & Gauvreau, C. (۲۰۰۴). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International Journal of Project Management*, ۲۲, ۱-۱۱.
- Besner, C., & Hobbs, B. (۲۰۱۳). Contextualized project management practice: a cluster analysis of practices and best practices. *Proj. Manag. J.*, ۴۴ (۱), ۱۷-۳۴.

Carvalho, M.M., & Rabechini Junior, R. (۲۰۱۵). Impact of risk management on project performance: the importance of soft skills. *Int. J. Prod. Res.*, ۵۳ (۲), ۳۲۱-۳۴۰.

Ekrot, B., Kock, A., & Gemünden, H.G.(۲۰۱۶). Retaining project management competence — Antecedents and consequences. *International Journal of Project Management*, ۳۴, ۱۴۵-۱۵۷.

Ghafouri Armaki, R., Asna Ashari, E., (۲۰۱۵). Empowerment of human resources is a factor for the success of construction projects, the Second National Conference on Construction and Project Management, Tehran (Persian).

Gholipour Tahmours, H., Abedi Jafari, H., Khatibian, N., (۲۰۰۹). A Study of Factors Affecting the Success of Knowledge Management Projects in Organizations, *Journal of Growth and Technology*, No. ۱۸, pp. ۶۵-۷۳ (Persian).

Hafezi, F., Seyed Farzin, F. (۲۰۱۴). The impact of strategic human resource management on the success of development projects. *International Conference on Management in the ۲۱st Century*, Tehran (Persian).

Hashemi, H.; Saeedehpour A., (۲۰۱۱). Challenges facing human resource development and solutions. *Social, Economic, Scientific and Cultural Monthly of Labor and Society*, No. ۱۳۶, pp. ۴- ۲۱(Persian).

Joslin, R., & Müller, R. (۲۰۱۶). The relationship between project governance and project success. *International Journal of Project Management*, ۳۴, ۶۱۳-۶۲۶.

Müller, R., & Judgev, K. (۲۰۱۲). Critical success factors in projects: Pinto, Slevin, and Prescott – the elucidation of project success. *Int. J. Manag. Proj. Bus.*, ۵ (۴), ۷۵۷-۷۷۵.

Rashnavadi, A., Kahzadian, S., (۲۰۱۲). Human Resource Management in Project-Based Organizations, ۲nd National Conference on Construction Management Engineering, Amirkabir University of Technology, Bandar Abbas Campus (Persian).

Rezaian, A., (۱۹۹۳). *Organizational Behavior Management (Concepts, Theories and Applications)*. Tehran: University of Tehran School of Management Publications (Persian).

Shah Hoseini, V., Hajia, H., Mousavi, H., (۲۰۱۴). The place of human resources in increasing the quality and durability of construction projects, the ۲nd International Conference on International Research in Engineering, Science and Technology, Dubai (Persian).

Teymouri, A., Tavoosi., A. (۲۰۰۷). Human Resource Management in Project Management, ۳rd International Project Management Conference, Ariana Research Group (Persian).

Vahidi Arbabi, A., Shahrokh M., (۲۰۱۱). Investigating and identifying the factors affecting the success of the case study project on space structures projects in Iran). ۶th National Congress of Civil Engineering, Semnan University, Semnan (Persian).

Yarahmadi, M., (۲۰۱۳). The role of project management in motivating and developing education among project workers, First National Conference on Business Management Engineering, Kerman (Persian).