Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477



Civil and Project Journal
http://www.cpjournals.com/

Scholarly Interview | Author Approval Proof

The Future of Project Management: Governance, Artificial Intelligence, and Value Creation

Harold Kerzner[1] (Interviewee) | Ali Ghorbani[2] (Interviewer)

1- Harold Kerzner, Ph.D., MS, MBA — Senior Executive Director for Project Management, International Institute for Learning (IIL).

2- Ali Ghorbani, Ph.D. Editor-in-Chief, Civil & Project Journal.

Interview correspondence: October 2026

Editorial Abstract

This editorial abstract introduces an exclusive written interview conducted by Ali Ghorbani with Harold Kerzner for Civil & Project Journal. The interview considers organizational and executive governance, the distribution of responsibility and authority, the limits of inflexible project management methods, and challenges arising from artificial intelligence in global projects. It also examines project management maturity, business value and value-in-use as measures of success, the alignment of project outcomes with strategy, and the changing demands of professional education. Kerzner emphasizes governance-supported decision-making, adaptable approaches, cross-cultural and legal competencies, interpersonal leadership, and the role of organizational structures in supporting teams. The conversation also addresses professional ethics and the importance of work-life balance. The ten questions and responses are reproduced from the original written exchange; this abstract has been prepared by the editorial office and is not a statement written or endorsed separately by the interviewee.

Keywords: *Project Governance, Project Management, Artificial Intelligence, Value Creation, Organizational Maturity, Leadership, Management Education.*

Cite this article as Kerzner, H. & Ghorbani, A. (2026). The Future of Project Management: Governance, Artificial Intelligence, and Value Creation. (e255477). Civil and Project journal, 8(8), e255477 https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

ISSN: 2676-511X

Open Access: This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons licence, and indicate if changes were made. The images or other third party material in this article are included in the article's Creative Commons licence, unless indicated otherwise in a credit line to the material. If material is not included in the article's Creative Commons licence and your intended use is not permitted by statutory regulation or exceeds the permitted use, you will need to obtain permission directly from the copyright holder. To view a copy of this licence, visit https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/

Journal's Note: CPJ remains neutral with regard to jurisdictional claims in published maps and institutional affiliations.

Editorial Introduction

Professor Harold Kerzner is a globally recognized pioneer and leading scholar in project management, particularly known for his contributions to strategic project management, project management maturity, project governance, and academic literature. He is the author of the widely recognized reference textbook *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, published by Wiley.His scholarly contributions have also reached Iranian academic and professional audiences through Persian translations of several of his works, published by Iranian publishers including Oloom Rayaneh, Danesh Negar, Ariana Ghalam, and Farhang Parsian.In this exclusive scholarly interview, conducted by Dr. Ali Ghorbani for Civil & Project Journal (CPJ), Professor Kerzner shares his perspectives on contemporary project management challenges, accountability, organizational governance, value creation, artificial intelligence, education, and the future of the profession.

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477



نشریه عمران و پروژه
http://www.cpjournals.com/

آینده مدیریت پروژه :حکمرانی، هوش مصنوعی و خلق ارزش

مصاحبه‌شونده :هارولد کرزنر[۱] |مصاحبه‌کننده :علی قربانی[۲]

۱- هارولد کرزنر، مؤسسه بین‌المللی یادگیری.(I I L) .
۲- علی قربانی - سردبیر نشریه عمران و پروژه.

تاریخ مکاتبه :اکتبر ۲۰۲۶

چکیده سردبیری

این چکیده سردبیری، گفت‌وگوی مکتوب اختصاصی علی قربانی با هارولد کرزنر را برای نشریه عمران و پروژه معرفی می‌کند .محورهای مصاحبه شامل حکمرانی سازمانی و اجرایی پروژه، رابطه مسئولیت و اختیار، محدودیت روش‌های انعطاف‌ناپذیر، و چالش‌های هوش مصنوعی در پروژه‌های بین‌المللی است .در ادامه، بلوغ مدیریت پروژه، خلق ارزش کسب‌وکار و ارزش حاصل از بهره‌برداری، پیوند راهبرد با نتایج پروژه، تحول آموزش مدیریت پروژه و شایستگی‌های آینده بررسی می‌شوند .کرزنر بر حمایت ساختار حکمرانی از تصمیم‌گیری، قابلیت انطباق روش ها، شناخت تفاوت‌های فرهنگی و حقوقی، مهارت‌های رهبری و اهمیت تعامل انسانی تأکید می‌کند .اخلاق حرفه‌ای و تعادل کار و زندگی نیز از موضوعات پایانی مصاحبه‌اند .پرسش‌ها و پاسخ‌های دگانه به‌صورت کامل از متن اصلی مکاتبه بازنشر شده‌اند .این چکیده به قلم دفتر سردبیری تهیه شده و اظهارنظر جداگانه مصاحبه‌شونده محسوب نمی‌شود.

کلیدواژه‌ها :حکمرانی پروژه، مدیریت پروژه، هوش مصنوعی، خلق ارزش، بلوغ سازمانی، رهبری، آموزش مدیریت.

معرفی سردبیری

پروفسور هارولد کرزنر ((Harold Kerznerاز پیشگامان برجسته و صاحب‌نظران شناخته‌شده جهانی در دانش مدیریت پروژه است که به‌ویژه در حوزه‌های مدیریت راهبردی پروژه‌ها، بلوغ مدیریت پروژه، حکمرانی پروژه و توسعه منابع مرجع دانشگاهی شهرت دارد. وی نویسنده کتاب مرجع Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling است که توسط انتشارات بین‌المللی Wiley منتشر شده است.آثار علمی ایشان در ایران نیز مورد توجه قرار گرفته و شماری از کتاب‌های وی به زبان فارسی ترجمه و منتشر شده‌اند؛ از جمله «کاربرد مدل بلوغ در مدیریت پروژه» (انتشارات علوم رایانه)، «مدیریت پروژه: موردکاوی» (انتشارات دانش‌نگار)، «سنجه‌ها، شاخص‌های کلیدی عملکرد و نشانگرهای مدیریت پروژه» و «PMBOK در عمل» (انتشارات آریانا قلم) و «مدیریت پروژه‌های پیچیده» (انتشارات فرهنگ پارسیان).

نشریه عمران و پروژه ((Civil & Project Journalدر این گفت‌وگوی علمی اختصاصی به میزبانی و پرسشگری دکتر علی قربانی، دیدگاه‌های پروفسور کرزنر را درباره چالش‌های مدیریت پروژه، مسئولیت‌پذیری و حکمرانی سازمانی، خلق ارزش، هوش مصنوعی، آموزش و آینده این حرفه ارائه می‌کند.

نشانی مکاتبات نشریه: info@cpjournals.net

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

ORIGINAL ENGLISH INTERVIEW

QUESTIONS AND ANSWERS

Question 1 — Project Execution and Emerging Challenges

Question — Dr. Ali Ghorbani

Your 2026 book, The Global Project Management Playbook: Strategies for Mid-Project Challenges, examines the challenges that emerge during project execution.

In your view, why do organizations often remain insufficiently prepared for such challenges, and what should project leaders do differently?

Answer — Professor Harold Kerzner

I have been involved in project management directly and indirectly for more than 60 years. During that time, I have seen an abundance of domestic and global challenges that either remained unresolved or were corrected slowly and painfully. The biggest issue was not what the project leaders should have done differently, but what senior management failed to do.

Over the years, there have been numerous project challenges such as poor planning, scope creep, inappropriate project frameworks, excessive team member friction, and using team members that did not possess the necessary skills. Early attempts to resolve these issues included the assignment of a project sponsor who was usually appointed from the senior levels of management. This was partially effective, especially for projects that remained entirely within the parent company.

As companies undertook larger and more complex projects, especially strategic projects, significantly more challenges appeared. Executives became fearful that, as more projects were implemented and needed assistance, they did not have the time to function as sponsors without sacrificing their other organizational responsibilities. Many companies then established project offices and project management centers of excellence to replace executive sponsorship and assist project managers in resolving challenges.

The growth in use of project management, especially on strategic rather than traditional or operation projects, was accompanied by a growth in severe challenges and issues. In many companies, more than 60% of their projects, especially large and strategic projects, were listed as failures. Rather than trying to salvage some value from the projects, executives preferred to cancel the projects that had issues and move on to other projects. Canceling a failing project and replacing it with another project appeared as the best approach for many executives that were fearful of the impact on their career if their name were attached to a failed project.

Project managers most often have the authority to make many decisions related to project execution. Unfortunately, studies of the most significant project failures indicated that the real failure was the lack of organizational and executive governance that required executive level decision-making. There are still challenges that can impact success. But with the support of decision-making by established company governance personnel, project managers should be able to overcome most of the challenges and increase project successes.

Question 2 — Responsibility, Authority, and Accountability

Question — Dr. Ali Ghorbani

In major construction and infrastructure projects, project managers are frequently held accountable for outcomes without having sufficient authority over critical resources and decisions.

How should organizations redesign project governance to establish a more effective balance between responsibility, authority, and accountability?

Answer — Professor Harold Kerzner

Accountability is the acceptance of the consequences of one's actions. This includes responsibility and ownership. Accountability can rest in the hands of either one person or a team.

Accountability is usually defined as responsibility plus the authority to make the necessary decisions. There have been many situations where people that were expected to demonstrate ownership and accountability were afraid of damage to their career if the project failed. Even though they were accountable, they often felt unqualified to make certain necessary decisions. They would then create a false image of accountability and try to delegate decision-making to others so that they would have someone to blame in case things progress poorly.

Accountability and responsibility are interconnected, but not necessary with decision-making. On some global projects, especially when companies must work together, governance personnel may accept accountability and work together, but not everyone on the governance team will possess the same level of authority and will participate in decision-making. Accountability usually cannot be delegated, but authority and responsibility can be distributed among team members. Companies must establish organizational governance for all projects and share in the accountability. There are many projects where the project manager does not have the necessary knowledge and needs governance decision-making support.

Question 3 — The Limits of Traditional Methodologies

Question — Dr. Ali Ghorbani

As projects become increasingly complex, uncertain, and interconnected, where do traditional project management methodologies remain effective, and where might different or hybrid approaches be required?

From a systems perspective, what should guide the selection of an appropriate project management approach?

Answer — Professor Harold Kerzner

We are now working on projects that are significantly more complex than those in the past. We must accept an environment that includes possibly continuous changes that can occur during the life cycle of a project related to revised stakeholder interests, risks, expected project outcomes, dependencies between activities, and allocation of resources. Traditional project management methodologies which are inflexible appear unable to meet these ongoing challenges and the high levels of uncertainty that accompany the complexity appearing on new projects.

In the future, project teams will focus heavily upon flexible methodologies that can be customized perhaps for each project and may undergo significant changes as the project progresses. Based upon the importance of each stakeholder, there may exist different customized methodologies or frameworks used on a project at the same time to support decision-making needed for stakeholders and ensure successful completion.

Project teams will have the right to select the type of methodology that is best for their needs. The teams will also be allowed to select the components, such as the processes and tools needed. Teams will also be allowed to change what they selected as the projects progress to overcome the challenges

and improve chances for project success. In some situations, approvals from organizational governance critical stakeholders may be necessary.

Question 4 — Artificial Intelligence and the Future Project Manager

Question — Dr. Ali Ghorbani

As artificial intelligence assumes a greater role in scheduling, forecasting, risk analysis, and decision support, which human competencies will become more important?

Who should retain ultimate accountability for AI-supported project decisions?

Answer — Professor Harold Kerzner

There are numerous books and journal articles that discuss how artificial intelligence (AI) is being used in project management. Much of the material focuses on projects that use the same processes and have similar activities. In my opinion, the three biggest challenges impacting roles and competencies resulting from AI applications are in global projects where several companies must work together, and especially on the creation of new types or products or services.

In global projects, governance personnel, as well as project managers, in each country may be using different AI systems. Based upon the AI system used, and the way that information is obtained from AI, each governance group may have a different response coming from AI even though the same questions are being asked. The challenge occurs when the governance groups must make a decision but find it difficult to come to an agreement because of the differences in AI generated information. The biggest challenge will be the decision-making process on use of AI information.

The second and third challenges on global partnership projects involve legal issues. Determining whether information obtained from AI has copyright implications may require that all global teams have at least one team member that understands the importance of identifying copyright issues. The individual must also understand the legal issues related to the local cultures, politics, procurement policies and government regulations.

Global project management partnerships, where projects may have multiple owners, may place restrictions on which AI systems can be used and how the information will be evaluated. This can place restrictions on the competencies and authority of some partnering project managers.

Question 5 — Genuine Project Management Maturity

Question — Dr. Ali Ghorbani

Many organizations adopt sophisticated project management systems, maturity models, and reporting procedures, yet continue to experience significant project failures.

How can executives distinguish genuine project management maturity from procedural compliance and unnecessary bureaucracy?

Answer — Professor Harold Kerzner

Organizational maturity in both repetitive businesses and project management refers to the ability of the organization’s business model to continuously improve over time and manage the challenges and issues needed for organizational growth. Organizational maturity is therefore expected

to change over time. Effective organizational governance is a necessity to obtain the right level of maturity and in a reasonable timeframe.

Organizational governance is a management framework for supervision and effective decision-making to maintain growth toward organizational maturity. The governance framework must make the necessary decisions to align organizational goals to the expectations of stakeholders.

When projects fail or business expectations are not met, governance is most frequently blamed for the unsuccessful outcome. Governance personnel are expected to make decisions about what is in the best interest of their company. Unfortunately, they often have personal agendas that take precedence. As an example, governance personnel often assign the best resources and make decisions favoring the short-term projects, the completion of which can impact their yearly bonuses, and letting the long-term efforts that may be in the best interest of the company to suffer. They also can make decisions that benefit their personal career goals rather than company interests. Effective governance is a necessity for organizational maturity and continuous business success.

Given the future of project management as discussed in Question #3 above, governance personnel must become more knowledgeable about project management. Executives now realize that almost everything needing to be performed in a company can be treated as a project. We are now managing our business by projects. Project management has become one of the four or five critical skills and organizational career paths needed for company growth. Executives must attend educational programs on present and future project management practices to understand the differences between project management compliance and project management growth.

Question 6 — Redefining Project Success

Question — Dr. Ali Ghorbani

Should a project that meets its time, cost, and scope targets but fails to deliver meaningful long-term benefits be considered successful?

What additional dimensions should a modern and practical definition of project success include?

Answer — Professor Harold Kerzner

Probably everyone that works in a project management environment understands that change is inevitable. Unfortunately, people often do not realize that the impact of just one change, even if the change appears easy to implement initially, can lead to a significant number of other accompanying changes sometime in the future. This is what happened to many companies worldwide that used only the waterfall project management methodology when the definition of project success changed.

Traditionally, project success was defined as creating deliverables for clients and stakeholders within the time, cost and scope constraints outlined in the project's business case. Today, the most important word in defining project success is "value." From the contractor's perspective, project success is measured by the financial value brought to contractor's company. From the perspective of the client or stakeholders, success is measured by the amount of business value created when using the products or services created. The client's success definition is measured by value-in-use.

The definition of project success has also created a new definition for project management success and has required companies to create new or updates project management processes, tools, and guidelines in working with a variety of stakeholders. Today's definition of project management success is the development of a lifetime partnership between the customer and contractor for the creation of focused business value outcomes that can be customized for the clients and stakeholders. The contractor

is now viewed as a business value solutions provider where project outcomes focus on the customer's expected business value to be received. Project outcomes are now directly related to business value and are replacing traditional project outputs that were simply called deliverables.

As business value changed our definition of project success, other project management practices have also felt the impact and changed. This included:

The impact of value in establishing the best governance group

The impact of value in accepting accountability and how decisions are made

How value considerations must align projects to the strategic business objectives of both contractors and stakeholders

How value has influenced which methodologies or frameworks will be used

How value impacts the competencies that project managers must possess

How value impacts communication, collaboration, and the content of status reports

How value impacts the traditional project management tools that focus mainly on creating deliverables

Understanding and relating to the customer's definition of business value has helped contractors build trust and possibly lifetime partnerships with clients and stakeholders. However, to achieve the success of a lifetime partnership, the contractors must have a clear understanding of the client's or stakeholder's business model and adapt accordingly.

The days of rigid methodologies such as the waterfall approach and inflexible processes, tools and techniques are disappearing. Adaptability and customization in project management are now critical practices for business growth and possibly survivability. Customers would like contractors to adapt their project management methodologies, life cycle phases, tools and practices to the way that the customers conduct their business. This makes it significantly easier for the customer to collaborate effectively and participate in decision-making. This also builds trust and support for a lifetime partnership.

Question 7 — Governance, Strategy, and Sustainable Value

Question — Dr. Ali Ghorbani

How should project, program, and portfolio management evolve to ensure that organizational strategies are translated into sustainable value rather than merely completed deliverables?

Answer — Professor Harold Kerzner

Project management appears in the literature as starting in engineering companies. Most of the project managers were engineers and responsible primarily for managing the project's technical needs. Project managers made technical decisions, and the project sponsors made business decisions. The business decisions focused primarily on providing the desired deliverables outlined in the project's business case rather than the creation of business value.

As the importance of project value creation on all projects became more evident, the need for project managers to participate in business decision-making grew. In many companies, project managers are now involved more in making strategic business decisions rather than only technical decisions. Project managers must ensure that the outcome of their project is aligned with the organizational strategy, goals and objectives of their company as well as their client's company. Some of the new skills being taught to project teams for alignment and sustainable value creation include project tailoring,

adaptability and flexibility. These new skills are a necessity because value is usually defined by the client based upon value-in-use. Usually, the closer the outcome of the project is aligned to the client's business model, the greater the client perceives the value they receive from using the project.

Creating sustainable business value requires managing projects that lead to organizational change outcomes. The most difficult projects to manage are those requiring organizational change outcomes. Effective governance is needed to ensure that the changes are implemented smoothly and successfully while minimizing disruptions and maximizing stakeholder acceptance. The resulting changes can be strategic, operational, technological, cultural, behavioral or structural.

Governance personnel are needed because many of the issues resulting from the changes cannot be easily managed by project teams. Some of the challenges with organizational change projects include dealing with uncertainties, changing objectives, impact on existing priorities, disruption of existing processes, removing people from their comfort zones, and unavailability of critical resources. Governance personnel must ensure that the new culture, assuming a new culture is created, will support project management and be accepted by the workforce.

Question 8 — Rethinking Project Management Education

Question — Dr. Ali Ghorbani

H**aving been involved in establishing an undergraduate Project Management Engineering program in Iran, I am particularly interested in your perspective on university education.**

If you were designing such a program today, which competencies would you prioritize?

Answer — Professor Harold Kerzner

How would you balance engineering knowledge, management, leadership, artificial intelligence, systems thinking, critical thinking, and practical project experience?

Most companies and universities seem to do an excellent job providing continuous project management learning opportunities. The focus is usually on updates to the traditional skills outlined in the PMBOK® Guide such as project leadership, risk management, and communications. Some of the newer skills being identified include brainstorming, creative problem-solving, design thinking, and innovation leadership.

However, there are additional competencies needed especially for those companies hoping to expand their businesses globally. Managing projects with global partners requires new skills which traditionally are not taught in most certification courses. A woman in the United States was a PMP® in a Fortune 500 Company. She oversaw her company's PMO and was offered a new position in her company as a global project manager, which she accepted. Her company then assigned her the responsibility of managing all of their projects located on one continent outside of the United States. After spending a month collaborating with new teammates in various countries on the continent, she stated that she was totally unprepared for her new role as a global project manager. She commented that, in all of her project management education, she had never received any training in working with different cultures, religions, politics, and each country's legal and regulatory requirements. She was also unprepared as to how to communicate with governance stakeholders in each country that had their own personal agendas and requirements that were often in conflict with other global stakeholders.

Competencies needed will change as project management practices change and we embark on different types of projects. PMOs and governance personnel must be proactive in identifying the new competencies needed and how they will be achieved. This will require executives to attend project management courses which will certainly be customized for the particular audience.

Executives have historically refused to attend project management courses. When asked why, executives stated that they did not want the others attending the course to hear the questions they would ask or the answers to the questions. I have conducted several project management courses in well-known companies which had a few executives in attendance, and I was instructed prior to the course not to ask executives any questions during the class. In the future, I expect to see more courses customized for executives only, and especially on project governance.

My belief is that in the future, companies will want customized project management education based almost entirely on how the company does business rather than based solely upon the instructor's knowledge area. Organizations will be creating their own project management training programs conducted by their own personnel.

Question 9 — The Future of the Profession

Question — Dr. Ali Ghorbani

Looking toward 2035 and beyond, what fundamental transformation in project management do you believe the profession is currently underestimating?

Answer — Professor Harold Kerzner

What advice would you offer to the next generation of project managers, educators, and researchers?

Companies have finally understood that projects are managed by people, not tools or processes or even artificial intelligence. Emphasis for future project management should be on the development of the interpersonal and leadership skills needed to better engage and collaborate with team members. This will include a better understanding of:

The impact of team member diversity

The impact of different personalities

The impact of different cultures

The impact of new methodologies

The impact of using new metrics

Team members are being assigned to projects for longer time periods than in the past. Workers that have possible personality issues can now cause significantly more damage than in the past. Project managers must effectively deal with technical prima donnas, lazy workers, toxic team members that create friction, and underperforming team members. Failure to meet each worker and understand their emotional needs can lead to workers having toxic emotions, abusing their power, and acting in an unethical manner.

Question 10 — Professional Principles and Reflections on CPJ

Question — Dr. Ali Ghorbani

Drawing on your extensive academic and professional experience, what fundamental principles do you believe should guide the future development of project management, particularly in an era of increasing complexity and technological change?

Answer — Professor Harold Kerzner

Additionally, should you find it of interest, we would greatly welcome any observations or suggestions you may wish to share regarding the scientific direction, international development, or future priorities of Civil & Project Journal.

Your perspective would be especially valuable to us, although we fully understand that any such comments would be entirely at your discretion.

As stated previously, companies have realized that they are managing their business by projects where almost all activities can be treated as projects. Therefore, as expected, project management has now become one of the four or five most important skills and career paths for organizational growth.

In a 2026 article, PMI projected about 25 million new project management positions needed worldwide by 2030. This is to be expected because companies are working on more projects than ever before and many of the projects are accompanied by new and more complex challenges. Fortunately, professional organizations, universities, and private companies are taking the lead role in providing the necessary education.

Unfortunately, even with excellent project management education, the pressure placed up workers to satisfy organizational growth needs and over the challenges is causing workers to sacrifice the work-life balance. My position is that what a worker has waiting for him or her at home at the end of the day is significantly more important than any company project. Proper organizational governance for projects should assist team members in overcoming challenges and maintaining the proper work-life balance. Excessive and prolonged overtime should not become a way of life. Project management is, and always will be, a team effort that includes effective governance from above.

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

ترجمه فارسی مصاحبه

ترجمه فارسیِ پیش‌نویس، بر اساس متن اصلی انگلیسی تهیه شده است .متن انگلیسی، مبنای کنترل اصالت عبارات و تأیید محتوایی مصاحبه‌شونده خواهد بود.

پرسش ۰۱ ــ اجرای پروژه و چالش‌های نوظهور

پرسش دکتر علی قربانی

کتاب سال ۲۰۲۶ شما با عنوان» راهنمای جهانی مدیریت پروژه :راهبردهایی برای چالش‌های میانه اجرای پروژه «به چالش‌های پدیدارشونده هنگام اجرای پروژه می‌پردازد .از دیدگاه شما، چرا سازمان‌ها اغلب آمادگی کافی برای این چالش‌ها ندارند و رهبران پروژه چه کارهایی را باید به‌گونه‌ای متفاوت انجام دهند؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

من بیش از شصت سال، به‌طور مستقیم یا غیرمستقیم، با مدیریت پروژه درگیر بوده‌ام .در این مدت با انبوهی از چالش‌های داخلی و بین‌المللی روبه‌رو شده‌ام که یا بدون راه‌حل باقی مانده‌اند یا به‌کندی و با دشواری زیاد اصلاح شده‌اند . مسئله اصلی آن نبود که رهبران پروژه چه کار متفاوتی باید می‌کردند، بلکه این بود که مدیریت ارشد چه کارهایی را انجام نداده بود.

در طول سالیان، پروژه‌ها با مشکلات فراوانی نظیر برنامه‌ریزی ضعیف، گسترش کنترل‌نشده دامنه، انتخاب چارچوب نامناسب، اصطکاک شدید میان اعضای تیم و استفاده از نیروهای فاقد مهارت لازم مواجه بوده‌اند .از نخستین راه‌حل‌ها، تعیین حامی پروژه از میان مدیران ارشد بود .این روش تا حدی اثربخش بود، به‌ویژه در پروژه‌هایی که تماماً در درون شرکت مادر اجرا می‌شدند.

با بزرگ‌تر و پیچیده‌تر شدن پروژه‌ها، به‌خصوص پروژه‌های راهبردی، شمار مشکلات به‌مراتب بیشتر شد .مدیران ارشد نگران بودند که با افزایش تعداد پروژه‌های نیازمند کمک، دیگر نتوانند بدون فدا کردن وظایف سازمانی دیگر، نقش حامی پروژه را برعهده بگیرند .بنابراین بسیاری از شرکت‌ها دفتر پروژه و مراکز تعالی مدیریت پروژه را ایجاد کردند تا جایگزین حمایت مستقیم مدیران اجرایی شوند و به مدیران پروژه در حل مسائل یاری رسانند.

گسترش کاربرد مدیریت پروژه، به‌ویژه در پروژه‌های راهبردی در مقایسه با پروژه‌های سنتی یا عملیاتی، با افزایش چالش‌ها و مسائل جدی همراه شد .در بسیاری از شرکت‌ها، بیش از ۶۰ درصد پروژه‌ها، مخصوصاً پروژه‌های بزرگ و راهبردی، شکست‌خورده ثبت می‌شدند .مدیران ارشد به‌جای تلاش برای بازیابی بخشی از ارزش پروژه، ترجیح می‌دادند پروژه مشکل‌دار را لغو کنند و سراغ پروژه بعدی بروند .برای مدیرانی که از آثار شکست یک پروژه بر مسیر شغلی خود می‌ترسیدند، لغو آن و جایگزینی با پروژه‌ای دیگر بهترین راه به نظر می‌رسید.

مدیران پروژه اغلب اختیار اتخاذ تصمیم‌های متعدد اجرایی را دارند .بااین‌همه، بررسی شکست‌های مهم نشان می دهد که علت واقعی بسیاری از آنها، فقدان حکمرانی مؤثر سازمانی و حمایت تصمیم‌گیری در سطح مدیران ارشد بوده است . چالش‌ها همچنان وجود دارند، اما مدیران پروژه با برخورداری از تصمیم‌گیری و پشتیبانی ساختار حکمرانی شرکت باید بتوانند بر بیشتر آنها غلبه کنند و موفقیت پروژه‌ها را افزایش دهند.

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

پرسش ۰۲ ــ مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی

پرسش دکتر علی قربانی

در پروژه‌های بزرگ ساخت‌وساز و زیرساخت، مدیران پروژه اغلب در قبال نتایج پاسخ‌گو شناخته می‌شوند، بی‌آنکه اختیار کافی بر منابع حیاتی و تصمیم‌های کلیدی داشته باشند .سازمان‌ها چگونه باید حکمرانی پروژه را بازطراحی کنند تا میان مسئولیت، اختیار و پاسخ‌گویی تعادل مؤثرتری برقرار شود؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

پاسخ‌گویی به معنای پذیرش پیامدهای اقدامات خویش است و مسئولیت‌پذیری و احساس مالکیت نسبت به کار را نیز در بر می‌گیرد .پاسخ‌گویی می‌تواند بر عهده یک فرد یا یک تیم باشد.

معمولاً پاسخ‌گویی را ترکیب مسئولیت و اختیار لازم برای تصمیم‌گیری تعریف می‌کنند .موارد بسیاری وجود داشته که افرادِ مورد انتظار برای پذیرش مالکیت و پاسخ‌گویی، از آسیب‌دیدن حرفه خود در صورت شکست پروژه هراس داشته‌اند . آنها گرچه پاسخ‌گو بودند، گاهی خود را فاقد صلاحیت کافی برای گرفتن برخی تصمیم‌های ضروری می‌دیدند .درنتیجه تصویری صوری از پاسخ‌گویی می‌ساختند و می‌کوشیدند تصمیم‌گیری را به دیگران واگذار کنند تا اگر امور به‌خوبی پیش نرفت، فرد دیگری را مقصر معرفی کنند.

پاسخ‌گویی و مسئولیت به هم مرتبط‌اند، اما الزاماً رابطه‌ای یک‌به‌یک با اختیار تصمیم‌گیری ندارند .در بعضی پروژه های جهانی، به‌خصوص هنگامی که شرکت‌ها باید همکاری کنند، اعضای نظام حکمرانی ممکن است مسئولیت پاسخ‌گویی مشترک را بپذیرند، درحالی‌که همه اعضا اختیار یکسان یا مشارکت هم‌سطح در تصمیم‌گیری ندارند .پاسخ‌گویی معمولاً قابل واگذاری نیست، ولی اختیار و مسئولیت را می‌توان میان اعضای تیم توزیع کرد .شرکت‌ها باید برای همه پروژه‌ها نظام حکمرانی سازمانی برقرار کنند و در پاسخ‌گویی سهیم شوند .در بسیاری پروژه‌ها، مدیر پروژه دانش لازم برای برخی تصمیم‌ها را ندارد و به پشتیبانی تصمیم‌گیری از سوی ساختار حکمرانی نیازمند است.

پرسش ۰۳ ــ محدودیت روش‌شناسی‌های سنتی

پرسش دکتر علی قربانی

با پیچیده‌تر، نامطمئن‌تر و به‌هم‌پیوسته‌تر شدن پروژه‌ها، روش‌شناسی‌های سنتی مدیریت پروژه در چه موقعیت‌هایی همچنان اثربخش‌اند و در چه موقعیت‌هایی رویکردهای متفاوت یا ترکیبی ضرورت پیدا می‌کنند؟ از منظر تفکر سیستمی، چه عواملی باید راهنمای انتخاب رویکرد مناسب مدیریت پروژه باشند؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

اکنون با پروژه‌هایی روبه‌رو هستیم که نسبت به گذشته بسیار پیچیده‌ترند .باید محیطی را بپذیریم که ممکن است در سراسر چرخه عمر پروژه، تغییرات پیوسته‌ای در منافع ذی‌نفعان، ریسک‌ها، نتایج مورد انتظار، وابستگی فعالیت‌ها و تخصیص منابع رخ دهد .روش‌های سنتی انعطاف‌ناپذیر مدیریت پروژه ظاهراً توان رویارویی با این چالش‌های مداوم و عدم قطعیت بالای پروژه‌های پیچیده جدید را ندارند.

در آینده، تیم‌های پروژه تمرکز چشمگیری بر روش‌های انعطاف‌پذیری خواهند داشت که شاید برای هر پروژه به‌طور اختصاصی تنظیم شوند و با پیشرفت آن، تغییرات اساسی پیدا کنند .بسته به اهمیت هر ذی‌نفع، ممکن است چند روش یا

چارچوب متناسب‌سازی‌شده به‌طور هم‌زمان در یک پروژه اجرا شوند تا از تصمیم‌های لازم برای ذی‌نفعان و تکمیل موفق پروژه پشتیبانی کنند.

تیم‌های پروژه حق خواهند داشت روشی را برگزینند که بیشترین تناسب را با نیازهای آنها دارد؛ همچنین می‌توانند اجزای روش، شامل فرایندها و ابزارهای موردنیاز، را انتخاب کنند .برای غلبه بر چالش‌ها و افزایش احتمال موفقیت، اجازه خواهند داشت با پیشرفت پروژه در انتخاب‌های خود تجدیدنظر کنند .در برخی وضعیت‌ها، اخذ تأیید از ذی‌نفعان کلیدی ساختار حکمرانی سازمان ضرورت خواهد داشت.

پرسش ۰۴ ــ هوش مصنوعی و مدیر پروژه آینده

پرسش دکتر علی قربانی

با افزایش نقش هوش مصنوعی در زمان‌بندی، پیش‌بینی، تحلیل ریسک و پشتیبانی تصمیم، کدام شایستگی‌های انسانی اهمیت بیشتری خواهند یافت؟ مسئولیت پاسخ‌گویی نهایی در قبال تصمیم‌های پروژه که با پشتیبانی هوش مصنوعی اتخاذ می‌شوند، باید بر عهده چه کسی باشد؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

کتاب‌ها و مقالات بسیاری درباره استفاده از هوش مصنوعی در مدیریت پروژه نوشته شده‌اند .بخش زیادی از آنها بر پروژه‌هایی متمرکزند که فرایندهای مشابه و فعالیت‌های همسان دارند .به باور من، سه چالش بزرگِ تأثیرگذار بر نقش‌ها و شایستگی‌های ناشی از استفاده از هوش مصنوعی، در پروژه‌های جهانی و چندشرکتی، به‌ویژه هنگام خلق انواع جدید محصول یا خدمت، آشکار می‌شوند.

در پروژه‌های جهانی، اعضای ساختار حکمرانی و مدیران پروژه در هر کشور ممکن است از سامانه‌های هوش مصنوعی متفاوتی استفاده کنند .بسته به سامانه و روش دریافت اطلاعات، گروه‌های حکمرانی ممکن است حتی در پاسخ به پرسش‌های یکسان، خروجی‌های متفاوتی از هوش مصنوعی دریافت کنند .هنگامی مشکل پدید می‌آید که این گروه‌ها باید به تصمیم مشترکی برسند، ولی تفاوت اطلاعات تولیدشده توسط هوش مصنوعی مانع توافق آنها می‌شود .بزرگ‌ترین چالش، فرایند تصمیم‌گیری درباره چگونگی استفاده از اطلاعات هوش مصنوعی خواهد بود.

چالش‌های دوم و سوم در مشارکت‌های پروژه‌ای جهانی جنبه حقوقی دارند .تشخیص اینکه آیا اطلاعات تولیدشده توسط هوش مصنوعی پیامدهای حقوق مالکیت فکری و حق نشر دارد یا خیر، ممکن است ایجاب کند در هر تیم جهانی دست کم فردی حضور داشته باشد که اهمیت شناسایی مسائل حق نشر را درک می‌کند .آن فرد همچنین باید مسائل حقوقی مربوط به فرهنگ‌ها، سیاست، ضوابط تدارکات و مقررات دولتی محلی را بشناسد.

در مشارکت‌های جهانیِ مدیریت پروژه که ممکن است چند مالک برای یک پروژه وجود داشته باشد، احتمال دارد محدودیت‌هایی بر انتخاب سامانه‌های هوش مصنوعی و شیوه ارزیابی اطلاعات اعمال شود .این وضعیت ممکن است شایستگی های قابل‌استفاده و اختیارات بعضی از مدیران پروژه شریک را محدود کند.

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

پرسش ۰۵ ــ بلوغ واقعی مدیریت پروژه

پرسش دکتر علی قربانی

بسیاری از سازمان‌ها نظام‌های پیشرفته مدیریت پروژه، مدل‌های بلوغ و رویه‌های گزارش‌دهی را به کار می‌گیرند، ولی همچنان با شکست‌های چشمگیر پروژه مواجه می‌شوند .مدیران ارشد چگونه می‌توانند بلوغ واقعی مدیریت پروژه را از تبعیت صوری از رویه‌ها و بوروکراسی غیرضروری متمایز کنند؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

بلوغ سازمانی، چه در کسب‌وکارهای تکرارشونده و چه در مدیریت پروژه، به توانایی مدل کسب‌وکار سازمان برای بهبود مستمر در طول زمان و مدیریت چالش‌ها و مسائل رشد اشاره دارد .بنابراین انتظار می‌رود بلوغ سازمانی در گذر زمان تغییر کند .حکمرانی سازمانی اثربخش برای دستیابی به سطح مناسب بلوغ در مدت معقول ضروری است.

حکمرانی سازمانی چارچوبی مدیریتی برای نظارت و تصمیم‌گیری مؤثر است تا رشد به‌سوی بلوغ سازمانی را تداوم دهد .این چارچوب باید تصمیم‌هایی بگیرد که اهداف سازمان را با انتظارهای ذی‌نفعان هماهنگ می‌کند.

وقتی پروژه شکست می‌خورد یا انتظارات کسب‌وکار محقق نمی‌شود، معمولاً نظام حکمرانی را مسئول نتیجه نامطلوب می‌دانند .از متولیان حکمرانی انتظار می‌رود به نفع شرکت تصمیم بگیرند .بااین‌حال، آنان گاه دستورکارهای شخصی را در اولویت قرار می‌دهند .برای نمونه، بهترین منابع را به پروژه‌های کوتاه‌مدتی اختصاص می‌دهند که پایان آنها بر پاداش سالانه‌شان اثر دارد، اما اقدامات بلندمدتِ سودمند برای شرکت را نادیده می‌گیرند .ممکن است تصمیم‌هایی نیز بگیرند که به اهداف حرفه‌ای شخصی‌شان بیشتر از منافع شرکت خدمت کند.

حکمرانی مؤثر، پیش‌شرط بلوغ سازمانی و موفقیت مستمر کسب‌وکار است .با توجه به آینده مدیریت پروژه که در پاسخ سؤال سوم مطرح شد، متولیان حکمرانی باید دانش بیشتری در مدیریت پروژه کسب کنند .مدیران ارشد اکنون دریافته اند که تقریباً هر کاری در شرکت را می‌توان پروژه تلقی کرد؛ درواقع کسب‌وکار خود را از طریق پروژه‌ها اداره می‌کنیم . مدیریت پروژه به یکی از چهار یا پنج مهارت حیاتی و مسیر شغلی مهم برای رشد سازمانی تبدیل شده است .مدیران اجرایی باید در برنامه‌های آموزشی شیوه‌های کنونی و آینده مدیریت پروژه شرکت کنند تا تفاوت میان تبعیت اداری از الزامات و رشد واقعی مدیریت پروژه را بشناسند.

پرسش ۰۶ ــ بازتعریف موفقیت پروژه

پرسش دکتر علی قربانی

آیا پروژه‌ای که اهداف زمان، هزینه و دامنه را تحقق بخشیده، اما منافع بلندمدت معناداری ایجاد نکرده است، باید موفق تلقی شود؟ تعریف نوین و کاربردی موفقیت پروژه باید چه ابعاد دیگری را در بر گیرد؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

احتمالاً همه فعالان مدیریت پروژه می‌دانند تغییر اجتناب‌ناپذیر است .متأسفانه افراد گاهی متوجه نیستند که حتی یک تغییر که در ابتدا اجرای آن آسان به نظر می‌رسد، ممکن است در آینده به مجموعه بزرگی از تغییرات وابسته بینجامد . برای بسیاری از شرکت‌های جهان که صرفاً از روش آبشاری مدیریت پروژه استفاده می‌کردند، با تغییر تعریف موفقیت پروژه چنین اتفاقی رخ داد.

در گذشته، موفقیت پروژه عبارت بود از تولید اقلام تحویلی برای مشتریان و ذی‌نفعان در چارچوب محدودیت‌های زمان، هزینه و دامنه که در توجیه تجاری پروژه تعیین شده بود .امروز مهم‌ترین واژه در تعریف موفقیت پروژه» ارزش «است .از نگاه پیمانکار، موفقیت با ارزش مالی ایجادشده برای شرکت پیمانکار سنجیده می‌شود .از نگاه مشتری یا ذی‌نفع، موفقیت با میزان ارزش کسب‌وکاری اندازه‌گیری می‌شود که به واسطه استفاده از محصول یا خدمت ایجادشده به دست می‌آید .تعریف موفقیت از نگاه مشتری بر» ارزش حاصل از استفاده «استوار است.

تغییر تعریف موفقیت پروژه، تعریف تازه‌ای از موفقیت مدیریت پروژه نیز به وجود آورده و شرکت‌ها را ناگزیر کرده برای کار با ذی‌نفعان متفاوت، فرایندها، ابزارها و رهنمودهای مدیریت پروژه را ایجاد یا به‌روز کنند .امروز موفقیت مدیریت پروژه در ایجاد شراکتی بلندمدت و ماندگار میان مشتری و پیمانکار تعریف می‌شود؛ شراکتی برای خلق نتایج ارزش‌آفرینِ متمرکز و قابل‌انطباق با نیازهای مشتریان و ذی‌نفعان .اکنون پیمانکار ارائه‌دهنده راهکارهای خلق ارزش کسب‌وکار تلقی می شود و نتیجه پروژه باید با ارزش کسب‌وکاری مورد انتظار مشتری پیوند داشته باشد» .نتیجه«های مرتبط با ارزش کسب‌وکار جای» خروجی«های سنتی را می‌گیرند که صرفاً اقلام تحویلی نامیده می‌شدند.

تغییر تعریف موفقیت بر دیگر شیوه‌ها نیز اثر گذاشته است؛ از جمله :نقش ارزش در تشکیل ساختار حکمرانی مناسب؛ اثر ارزش بر پذیرش پاسخ‌گویی و روش تصمیم‌گیری؛ لزوم هم‌راستایی پروژه با اهداف راهبردی کسب‌وکارِ پیمانکار و ذی‌نفعان؛ تأثیر ارزش بر انتخاب روش‌ها و چارچوب‌ها؛ تأثیر آن بر شایستگی‌های لازم مدیران پروژه؛ تغییر الزامات ارتباطات، همکاری و محتوای گزارش‌های وضعیت؛ و اثر بر ابزارهای سنتی که اساساً بر تولید اقلام تحویلی تمرکز دارند.

شناخت تعریف مشتری از ارزش کسب‌وکار به پیمانکاران کمک کرده اعتماد بسازند و احتمالاً به مشارکت‌های مادام العمر دست یابند .اما دستیابی به چنین مشارکتی مستلزم شناخت روشن از مدل کسب‌وکار مشتری یا ذی‌نفع و سازگاری با آن است.

روزگار روش‌های سخت و انعطاف‌ناپذیری مانند رویکرد آبشاریِ غیرقابل‌انطباق، همراه با فرایندها و ابزارهای خشک، رو به پایان است .انطباق‌پذیری و متناسب‌سازی مدیریت پروژه اکنون برای رشد و حتی بقای کسب‌وکار حیاتی‌اند .مشتریان می خواهند پیمانکاران روش‌ها، مراحل چرخه عمر، ابزارها و شیوه‌های خود را با نحوه فعالیت کسب‌وکار مشتری هماهنگ کنند . بدین ترتیب همکاری مؤثر و مشارکت مشتری در تصمیم‌گیری آسان‌تر می‌شود و اعتماد و پشتیبانی از شراکت بلندمدت افزایش می‌یابد.

پرسش ۰۷ ــ حکمرانی، راهبرد و خلق ارزش پایدار

پرسش دکتر علی قربانی

مدیریت پروژه، طرح و سبد پروژه‌ها چگونه باید تحول یابند تا راهبردهای سازمان به ارزش پایدار تبدیل شوند، نه آنکه صرفاً به تکمیل اقلام تحویلی بینجامند؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

در ادبیات تخصصی، آغاز مدیریت پروژه را به شرکت‌های مهندسی نسبت می‌دهند .بیشتر مدیران پروژه مهندس بودند و مسئولیت اصلی آنان اداره نیازهای فنی پروژه بود .مدیر پروژه تصمیم‌های فنی می‌گرفت و حامی پروژه تصمیم‌های کسب‌وکاری را اتخاذ می‌کرد .این تصمیم‌ها عمدتاً به تأمین اقلام تحویلیِ مقرر در توجیه تجاری پروژه مربوط بودند، نه خلق ارزش کسب‌وکار.

با آشکارتر شدن اهمیت خلق ارزش در همه پروژه‌ها، نیاز به مشارکت مدیران پروژه در تصمیم‌گیری تجاری افزایش یافت .اکنون در بسیاری شرکت‌ها، مدیران پروژه بیش از گذشته در تصمیم‌های راهبردی کسب‌وکار مشارکت دارند، نه فقط تصمیم‌های فنی .آنان باید مطمئن شوند که نتایج پروژه با راهبرد، اهداف و مقاصد سازمان خود و نیز سازمان مشتری هم‌راستا است.

از شایستگی‌های تازه‌ای که برای هم‌راستایی و خلق ارزش پایدار به تیم‌ها آموزش داده می‌شود، می‌توان متناسب سازی پروژه، سازگاری‌پذیری و انعطاف را نام برد .این مهارت‌ها ضرورت دارند، زیرا تعریف ارزش معمولاً بر عهده مشتری و بر پایه» ارزش در هنگام استفاده «است .به‌طور معمول، هرچه نتیجه پروژه با مدل کسب‌وکار مشتری هماهنگ‌تر باشد، مشتری ارزش دریافتی را بیشتر ادراک خواهد کرد.

خلق ارزش پایدار مستلزم مدیریت پروژه‌هایی است که به تغییر سازمانی منتهی می‌شوند .مدیریت چنین پروژه‌هایی از سخت‌ترین انواع مدیریت پروژه است .حکمرانی مؤثر باید اطمینان دهد تغییرات به‌آرامی و با موفقیت اجرا می‌شوند، اختلال ها کاهش می‌یابد و پذیرش ذی‌نفعان به حداکثر می‌رسد .تغییرات حاصل می‌توانند راهبردی، عملیاتی، فناورانه، فرهنگی، رفتاری یا ساختاری باشند.

به متولیان حکمرانی نیاز است، زیرا بسیاری از مشکلات ناشی از تغییر را تیم‌های پروژه به‌آسانی نمی‌توانند مدیریت کنند .چالش‌های چنین پروژه‌هایی شامل عدم‌قطعیت، تغییر اهداف، اثر بر اولویت‌های موجود، اختلال در فرایندهای جاری، خارج‌کردن افراد از منطقه آسایش و در دسترس نبودن منابع حیاتی است .متولیان حکمرانی باید اطمینان دهند که فرهنگ جدید ـ اگر ایجاد شود ـ از مدیریت پروژه حمایت خواهد کرد و کارکنان آن را خواهند پذیرفت.

پرسش ۰۸ ــ بازاندیشی در آموزش مدیریت پروژه

پرسش دکتر علی قربانی

با توجه به مشارکت من در ایجاد دوره کارشناسی مهندسی مدیریت پروژه در ایران، به‌ویژه علاقه‌مندم دیدگاه شما را درباره آموزش دانشگاهی بدانم .اگر امروز چنین برنامه‌ای را طراحی می‌کردید، کدام شایستگی‌ها را در اولویت قرار می‌دادید؟ چگونه میان دانش مهندسی، مدیریت، رهبری، هوش مصنوعی، تفکر سیستمی، تفکر انتقادی و تجربه عملی پروژه تعادل برقرار می‌کردید؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

به نظر می‌رسد بیشتر شرکت‌ها و دانشگاه‌ها در فراهم کردن فرصت‌های یادگیری مستمر مدیریت پروژه عملکرد بسیار خوبی دارند .تمرکز غالب بر به‌روزرسانی مهارت‌های سنتیِ مطرح در راهنمایPMBOK ، مانند رهبری پروژه، مدیریت ریسک و ارتباطات است .در میان مهارت‌های جدیدتر، طوفان فکری، حل خلاقانه مسئله، تفکر طراحی و رهبری نوآوری مطرح شده‌اند.

بااین‌حال، شایستگی‌های دیگری نیز لازم است؛ به‌ویژه برای شرکت‌هایی که قصد توسعه فعالیت بین‌المللی دارند . مدیریت پروژه با شرکای جهانی مهارت‌های جدیدی می‌طلبد که معمولاً در بیشتر دوره‌های صدور گواهینامه تدریس نمی‌شوند.

زنی در ایالات متحده دارای گواهینامه PMP و شاغل در یکی از شرکت‌های فهرست فورچون ۵۰۰ بود .او مسئولیت PMOشرکت را بر عهده داشت و پیشنهاد سمت جدید» مدیر پروژه جهانی «را پذیرفت .سپس مسئول اداره تمام پروژه‌های شرکت در یک قاره خارج از آمریکا شد .پس از یک ماه همکاری با اعضای جدید تیم در کشورهای مختلف آن قاره، اعلام کرد

برای نقش تازه اصلاً آماده نبوده است .می‌گفت در تمام آموزش‌های مدیریت پروژه، هرگز درباره کارکردن با فرهنگ‌ها، ادیان، سیاست‌ها و الزامات حقوقی و مقرراتی هر کشور آموزش ندیده بود .همچنین برای ارتباط با ذی‌نفعان حکمرانی در هر کشور، که دستورکارها و الزامات شخصی گاه متعارض داشتند، آماده نبود.

شایستگی‌های موردنیاز با تغییر شیوه‌های مدیریت پروژه و ورود به انواع جدید پروژه تغییر خواهند کرد .PMOها و متولیان حکمرانی باید پیش‌دستانه شایستگی‌های آینده و شیوه دستیابی به آنها را شناسایی کنند .این امر به دوره‌های آموزشی مدیریت پروژه برای مدیران اجرایی نیاز دارد؛ دوره‌هایی که قطعاً متناسب با مخاطبان طراحی خواهند شد.

مدیران اجرایی در گذشته غالباً از شرکت در کلاس‌های مدیریت پروژه خودداری می‌کردند .وقتی علت را می پرسیدند، می‌گفتند نمی‌خواهند سایر حاضران پرسش‌های آنان و پاسخ‌های مربوط را بشنوند .خود من در شرکت‌های شناخته شده چندین دوره مدیریت پروژه برگزار کرده‌ام که تعدادی مدیر اجرایی در آن حضور داشتند و پیش از کلاس به من تأکید شد از مدیران ارشد هیچ پرسشی نپرسم .انتظار دارم در آینده، دوره‌های بیشتری ویژه مدیران اجرایی، به‌خصوص درباره حکمرانی پروژه، طراحی شود.

باور دارم در آینده شرکت‌ها به دنبال آموزشی خواهند بود که تقریباً به‌طور کامل براساس شیوه کسب‌وکارشان اختصاصی‌سازی شود، نه صرفاً حوزه دانش مدرس .سازمان‌ها برنامه‌های آموزش مدیریت پروژه اختصاصی خود را با استفاده از کارکنان خویش ایجاد و اجرا خواهند کرد.

پرسش ۰۹ ــ آینده حرفه مدیریت پروژه

پرسش دکتر علی قربانی

با نگاهی به سال ۲۰۳۵ و فراتر از آن، چه دگرگونی بنیادینی را در مدیریت پروژه می‌بینید که این حرفه در حال حاضر اهمیت آن را کمتر از واقع برآورد می‌کند؟ چه توصیه‌ای برای نسل آینده مدیران پروژه، مدرسان و پژوهشگران دارید؟

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

شرکت‌ها سرانجام دریافته‌اند که پروژه‌ها را انسان‌ها مدیریت می‌کنند، نه ابزارها یا فرایندها، و حتی نه هوش مصنوعی .تأکید آینده مدیریت پروژه باید بر توسعه مهارت‌های میان‌فردی و رهبری باشد تا مشارکت و همکاری با اعضای تیم بهتر شود .این موضوع شناخت عمیق‌تر از آثار تنوع اعضای تیم، تفاوت شخصیت‌ها، تفاوت فرهنگ‌ها، روش‌های جدید و استفاده از سنجه‌های جدید را در بر می‌گیرد.

اعضای تیم نسبت به گذشته برای دوره‌های طولانی‌تری به پروژه‌ها تخصیص می‌یابند .کارکنانی که مسائل شخصیتی دارند اکنون می‌توانند آسیب بسیار بیشتری ایجاد کنند .مدیران پروژه باید به‌طور مؤثر با متخصصان فنی خودبزرگ‌بین، کارکنان کم‌کار، اعضای سمیِ ایجادکننده تنش و اعضای کم‌عملکرد مواجه شوند .اگر مدیر با هر فرد ملاقات نکند و نیازهای عاطفی او را نشناسد، ممکن است احساسات آسیب‌زا در کارکنان پدید آید و به سوءاستفاده از قدرت و رفتار غیراخلاقی بینجامد.

Civil and Project Journal, 2026, 8(8)
https://doi.org/10.22034/cpj.2026.255477

پرسش ۱۰ ــ اصول حرفه‌ای و تأملاتی درباره نشریه عمران و پروژه

پرسش دکتر علی قربانی

با تکیه بر تجربه گسترده دانشگاهی و حرفه‌ای خود، به اعتقاد شما چه اصول بنیادینی باید راهنمای توسعه آینده مدیریت پروژه، به‌ویژه در عصر پیچیدگی روزافزون و تحولات فناوری باشند؟ افزون بر این، در صورت تمایل، از هرگونه دیدگاه یا پیشنهاد شما درباره جهت‌گیری علمی، توسعه بین‌المللی یا اولویت‌های آینده نشریه عمران و پروژه بسیار استقبال خواهیم کرد .دیدگاه شما برای ما بسیار ارزشمند خواهد بود؛ البته کاملاً درک می‌کنیم که ارائه چنین نظراتی صرفاً به تشخیص خود شما بستگی دارد.

پاسخ پروفسور هارولد کرزنر

همان‌طور که پیش‌تر گفته شد، شرکت‌ها دریافته‌اند کسب‌وکار خود را به شیوه پروژه‌محور مدیریت می‌کنند و تقریباً تمام فعالیت‌ها را می‌توان به‌صورت پروژه در نظر گرفت .ازاین‌رو، مطابق انتظار، مدیریت پروژه اکنون به یکی از چهار یا پنج مهارت و مسیر شغلی مهم برای رشد سازمانی تبدیل شده است.

در مقاله‌ای در سال ۲۰۲۶، PM پیش‌بینی کرده است که تا سال ۲۰۳۰ حدود ۲۵ میلیون موقعیت جدید مدیریت پروژه در جهان موردنیاز خواهد بود .این امر طبیعی است؛ زیرا شرکت‌ها بیش از هر زمان دیگر پروژه اجرا می‌کنند و بسیاری از پروژه‌ها با چالش‌های تازه و پیچیده‌تر همراه‌اند .خوشبختانه انجمن‌های حرفه‌ای، دانشگاه‌ها و شرکت‌های خصوصی در تأمین آموزش موردنیاز نقش پیشرو گرفته‌اند.

متأسفانه، با وجود آموزش‌های عالی مدیریت پروژه، فشار بر کارکنان برای تأمین نیازهای رشد سازمان و غلبه بر چالش‌ها سبب شده تعادل کار و زندگی را فدا کنند .موضع من این است که آنچه در پایان روز در خانه در انتظار هر کارمند است، به‌مراتب مهم‌تر از هر پروژه شرکت است .حکمرانی مناسب سازمانیِ پروژه باید به اعضای تیم کمک کند بر مشکلات غلبه کنند و تعادل مناسبی میان کار و زندگی داشته باشند .اضافه‌کاری مفرط و طولانی نباید به شیوه دائمی زندگی بدل شود .مدیریت پروژه تلاشی تیمی است و همواره نیز چنین خواهد بود؛ تلاشی که حکمرانی مؤثر در سطوح بالاتر را در بر می گیرد.