



تاریخ: ۱۴۰۱/۰۲/۲۶

شماره: ۹۶۱۲۰۰

پیوست:

## گواهینامه پذیرش، چاپ و ارائه مقاله

سرکار خانم / جناب آقای ملک حیدر کاظم یاسین الموسوی، هاشم شریعتمدار

بدینوسیله به استحضار می رساند مقاله جنابعالی با کد پیگیری D-00661-AD و تحت عنوان:

**بررسی اثر مدیریت پروژه بر توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه های عمرانی (مطالعه موردی: پروژه های ساختمانی شهر ناصریه عراق)**

با توجه به نظر کمیته داوری دومین کنفرانس بین المللی معماری، عمران، شهرسازی، محیط زیست و افق های هنر اسلامی در بیانیه گام دوم انقلاب جهت چاپ و ارائه در این کنفرانس که در تاریخ ۶ خرداد ماه ۱۴۰۱ با نمایه و مجوز رسمی برگزاری از پایگاه استنادی علوم جهان اسلام (ISC)، وزارت علوم، تحقیقات و فناوری به شماره اختصاصی ۸۲۱۸۷-۰۱۲۱۱ توسط دانشگاه هنر اسلامی تبریز برگزار خواهد شد پذیرفته گردیده است. توفیق روزافزون حضرتعالی را از درگاه خداوند متعال مسئلت می نمایم.

با تقدیم احترام  
دکتر آزیتا بلالی اسکویی  
دبیر علمی کنفرانس





## بررسی اثر مدیریت پروژه بر توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی

(مطالعه موردی: پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق)

ملاک حیدر کاظم یاسین الموسوی\*<sup>۱</sup>، هاشم شریعتمدار.

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد، مهندسی عمران - مدیریت ساخت، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. Melakhaidr۲۲@gmail.com

۲- استاد، گروه مهندسی عمران، دانشگاه فردوسی مشهد، ایران. shariatmadar@um.ac.ir

### چکیده

پژوهش فوق با هدف بررسی و ارزیابی تاثیر عملکرد مدیریت پروژه بر توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی (مطالعه موردی پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق) انجام شده همچنین تحقیق حاضر از لحاظ روش تحقیق توصیفی-همبستگی و از لحاظ هدف از نوع کاربردی است. بر اساس فرمول کوکران، تعداد حجم نمونه در جامعه آماری ۱۲۳ واحد نمونه، طبق جدول مورگان در نظر گرفته شد و پرسشنامه توزیع گردید. جمع‌آوری اطلاعات از دو پرسشنامه، پرسشنامه استاندارد انریکو و همکاران (۲۰۰۵) با پایایی ۰/۷۰۸۸ و پرسشنامه توانمندسازی پرسنل بمانی (۱۳۹۴) با پایایی ۰/۷۳۸۲ استفاده شد. روایی آن به تأیید استاد راهنما رسیده منتها به لحاظ کنترل بیشتر و تأیید روایی تحلیل عاملی نیز انجام شده است. داده‌های گردآوری شده وارد سیستم نرم افزار SPSS گردید. برای تحلیل استنباطی متغیرها به منظور تجزیه و تحلیل آماری داده‌ها از آزمون‌های مختلف آماری شامل آزمون کولموگروف اسمیرنوف و آزمون معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج تحقیق نشان داد در فرضیه اصلی مشخص شد عملکرد مدیریت پروژه با توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی (مطالعه موردی: پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق) به میزان ۷۸ درصد رابطه معناداری داشت.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت پروژه، توانمندسازی، پرسنل شاغل، پروژه‌های عمرانی، پروژه‌های ساختمانی، شهر ناصریه.



در جهان رقابتی امروزی، یکی از ابزارهای مهم برای ایجاد تحول و بقای سازمان و رسیدن به هدفها و رسالت‌های مورد نظر، عنصر انسان است. در این میان آنچه مقوله تحول را حیات می‌بخشد و بقای سازمان را نیز تضمین می‌کند، منابع انسانی است. نقش انسان در سازمان و نوع نگاه به او، سهم بسزایی در موفقیت یا شکست سازمان خواهد داشت. با آغاز هزاره سوم، هر روز نقش منابع انسانی پررنگ تر شده و اکنون از آن به عنوان تنها عامل کسب موفقیت و مزیت رقابتی پایدار در سازمان یاد می‌شود. با این وجود مدیریت منابع انسانی در سازمان‌ها با چالش‌های متعددی مواجهه است که از جمله می‌توان جهانی شدن، کمبود نیروی کار ماهر و متعهد، عدم شناخت نیاز کارکنان، بی‌برنامگی، تبعیض، بهره‌وری ناکافی منابع انسانی، بی‌انگیزگی، عدم مشارکت کارکنان، ترک همکاری کارکنان باسابقه سازمان را نام برد. اما مدیران منابع انسانی می‌توانند از طریق توانمندسازی این چالش‌ها را رفع کرده یا از بروز آنها پیشگیری نمایند. امروزه با وجود اهمیت فوق‌العاده توانمندسازی، متأسفانه در کشور عراق بنا به دلایل متعدد از جمله مبهم بودن اهداف سازمانی، نداشتن تعریف مناسب از روابط کاری و روابط شخصی، نبودن سیستم مناسب ارزیابی عملکرد، عدم تعریف شاخص‌های مناسب جهت سنجش بهره‌وری نیروی سبب شده است که ساز و کار مشخصی در جهت کیفی سازی منابع انسانی تعریف نشده و حتی این سازوکار چندان جدی گرفته نشود [۱].

## ۲- بیان مساله

توانمندسازی مجموعه‌ای از تکنیک‌های انگیزشی است که از راه زیاد نمودن سطوح مشارکت و خود تصمیم‌گیری به منظور بهبود عملکرد کارکنان طرح شده است. متدهای سنتی بطور عمده بر اساس نظارت مدیریتی بنا شده‌اند. ظهور ایدئولوژی اداره امور بر اساس دموکراسی ضروریات جدیدی را در سطح محیط‌ها و جوامع کاری پدید می‌آورد که از آن جمله می‌توان به مشارکت، تفویض اختیار و برابری اشاره کرد. توانمندسازی به تفویض اختیار به اشخاص اشاره دارد که اشخاص را قادر می‌سازد در سطوح پایین سازمان به تصمیم‌گیری بپردازند. علاوه بر این به مرزهای درونی میان مدیریت و پرسنل ارتباط دارد. توانمندسازی عنصر اصلی اثر بخشی مدیریت و سازمان و ابزار قابل قبولی در عرصه‌های رقابت است. اما با این وجود برنامه‌های توانمندسازی همواره اثربخشی خویش را اثبات نکرده‌اند، بنابراین شناخت عواملی که به شکل مثبت اثرگذار هستند قادرند برای جوامع و سازمان‌ها مفید باشد. توانمندسازی به شکل روشی نوین در ایجاد انگیزش پرسنل و نیروی انسانی به یکی از بحث‌های روز مدیریت مبدل شده است. از این جهت در عصر برتری از راه به وجود آوردن مزیت رقابتی، پژوهشگران و مدیران نسبت به آن و اقدامات مدیریتی برگرفته بر آن علاقه روزافزونی نسبت به توانمندسازی از خود نشان داده‌اند. به اعتقاد پژوهشگران این جذابیت و توجه از عللی مانند نقش توانمندسازی در ترویج فرهنگ یادگیری، زیاد نمودن اثربخشی مدیران و ازدیاد انگیزش پرسنل ناشی می‌شود [۲]. با توجه به توضیحات ارائه شده در بالا می‌توان چنین بیان کرد برای موفقیت پروژه‌های ساختمانی در شهر ناصریه نیاز مبرم به استفاده از رویکردهایی است که بتوان به نیروی انسانی شک داد و این منبع عظیم و موثر در پروژه را از رکود خارج نمود. با توجه به مفهوم توانمند سازی و تغییراتی که در ساختار منابع انسانی ایجاد می‌شود، لازم است با بررسی تاثیر ابزارهای مدیریتی قدرتمند همچون مدیریت پروژه بر توانمند سازی و پژوهش در این مورد در صورت داشتن تاثیرات مناسب با ارائه پیشنهادهای در مسیر افزایش کارایی و توانمند سازی پرسنل گامی بزرگ برداشته شود و تحولی شگرف و بنیادی در بکارگیری از منابع انسانی توانمند برداشته شود بنابر این این پژوهش به دنبال پاسخ به این سوال است که میزان تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق چقدر می‌باشد؟

## ۳- اهمیت و ضرورت تحقیق



امروزه نه تنها تعداد پروژه‌ها در مسیر زیاد شدن گام نهاده است بلکه پیچیدگی پروژه و به تبع آن اثر عملکرد پروژه‌ها بر یافته‌های سازمان‌ها روز به روز زیاد شده است مطالعات استندیش گروپ بیانگر این است که به علت مدیریت ضعیف هزینه، زمان، کیفیت، نادیده گرفتن انتظارات ذینفعان و... در سال ۲۰۱۲ میزان زیادی از پروژه‌ها، که در حدود ۶۱ درصد می‌باشند، شکست خورده‌اند یا با مشکل مواجه شده‌اند بنابراین سازمان‌ها لازم است به دنبال پیدا کردن راهکار به منظور انجام موفقیت آمیز پروژه‌ها باشند [۳]. با نگاهی به فرآیند پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه در عراق شاهد ضعف در عملکرد پرسنل در این پروژه‌ها هستیم و لازم است به منظور توانمند سازی این پرسنل که در این پروژه‌ها عنصر اصلی موفقیت به شمار می‌آیند با بررسی تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی گامی بزرگ در رشد و شکوفایی منابع انسانی و حرکتی رو به جلو در جهت بکار گیری نیروی توانمند در این پروژه‌ها برداشته شود.

#### ۴- سوال پژوهش

میزان تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق چقدر می‌باشد؟

#### ۵- هدف پژوهش

ارزیابی تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق.

#### ۶- فرضیه پژوهش

مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق تاثیر مثبت و معناداری دارد.

#### ۷- مفهوم توانمند سازی

توانمندسازی نیروی انسانی مفهومی روانشناختی است که به حالات، احساسات و باور افراد به شغل و سازمان مربوط می‌شود و به عنوان فرایند افزایش انگیزش درونی تعریف شده است که دارای هفت بعد زیر است: اختیار، تصمیم گیری، اطلاعات، استقلال، خلاقیت و نوآوری، دانش و مهارت و مسئولیت پرورش هفت بعد ذکر شده، نتایج و منافع بسیار زیادی دارد. تحقیقات نشان می‌دهد که اگر افراد احساس توانمندی کنند، هم مزایای شخصی و هم منافع سازمانی حاصل می‌شوند. توانمندسازی شامل اعطای قدرت، مسئولیت و اختیارات بیشتر به کارکنان و مدیران جهت تصمیم گیری، انجام برخی فعالیت‌ها و کنترل بیشتر بر مشاغل‌شان است. عامل پیچیدگی در تعریف توانمندسازی این است که هر سازمان به منظور انجام صحیح توانمندسازی آن را برای خود تعریف کند. به طور کلی می‌توان گفت که توانمند سازی ویژگی خاص سازمان‌های عصر حاضر است و شاید بتوان با استفاده از این تکنیک جدید بسیاری از مسائل سازمانی را حل نمود. به اعتقاد آرمسترانگ، به جرأت می‌توان گفت که منافع اقتصادی سازمان، در گرو اقدامات مدیریتی به منظور ایجاد عملکرد مطلوب کارکنان و توانمندسازی آنان است، و طراحی ساختار سازمان بر مبنای گروه و هدایت گروه‌های خود مدیریتی، کلید این برتری است. کوین و اسپریتزر (۱۹۹۷) در پاسخ به این پرسش که آیا واقعاً می‌خواهیم کارکنان توانمند باشند؟ می‌گویند در حقیقت، بسیاری از ما، با تقویت ساختار سازمانی دیوان سالاری و نظام‌های کنترلی، به طور عمدی یا غیرعمدی، پیام می‌فرستیم که واقعاً به کارکنان اعتقاد نداریم. این امر موجب سست کردن برنامه‌های توانمندسازی می‌شود. آن‌ها در نتیجه پژوهش‌های خود، یکی از موانع عمده توانمندسازی را موانع ساختاری معرفی کردند. گلن لاوراک در پژوهش خود در مناطقی از فیجی، به تدوین مدل توانمندسازی پرداخت و در آن، ساختار سازمانی را یکی از اصول نه گانه، توانمندسازی معرفی کرد. والاس و استورم ساختار سازمانی را یکی



از عوامل مؤثر بر توانمندسازی کارکنان معرفی کردند. به اعتقاد دو پژوهشگر مذکور، ساختار سازمانی ماتریسی با رخنه در سلسله مراتب اداری و تمرکز بر مشتری در راستای راهبرد سازمان، ساختارهایی توانمندکننده هستند به اعتقاد رابینز، کرینو و فرندال گرچه در بسیاری از پژوهش‌ها، توانمندسازی کارکنان، محرکی غریزی یا واکنش فرد در برابر یک محرک غریزی تعریف شده است، ولی در واقع، توانمندسازی، پذیرش یک طرح خاص و پذیرش ساختاری جدید در سازمان است. به اعتقاد سه پژوهشگر مذکور، ساختار سازمانی تأثیر بسیار مهمی بر فرایند توانمندسازی کارکنان دارد و با تمرکز بر عوامل محیطی و عناصر فردی، می‌توان به بهترین حالت فرایند توانمندسازی دست یافت. مهمترین گام در این فرایند، خلق محیط‌های داخلی کار با بافت سازمانی وسیع است تا فرصتی برای بکارگیری همه زمینه‌ها و جنبه‌های توانمندسازی ایجاد شود و انگیزه‌های لازم برای پیشبرد آن حاصل گردد. توانمندسازی یعنی تفویض اختیار قانونی، تفویض اختیار کردن، مأموریت دادن و قدرت بخشی است توانمندسازی، تقویت عقاید افراد و ایجاد اعتماد به نفس در آنان در مورد خودشان در جهت اثر بخشی فعالیت‌های سازمان است. توانمندسازی، اعطای اختیار و تصمیم‌گیری به کارکنان به منظور افزایش کارایی آنان و ایفای نقش مفید در سازمان است. توانمندسازی در حقیقت واگذاری اختیارات رسمی و قدرت قانونی به کارکنان است. و به عبارت دیگر، توانمندسازی یعنی سهیم شدن کارکنان در مطالعات در جهت تشکیل گروه و طراحی ساختار سازمان. مفهوم توانمندسازی نخستین بار در دهه ۱۹۸۱ معرفی شد اما در دهه ۱۹۹۱ علاقه زیادی به این مفهوم در میان پژوهشگران، دانشگاهیان و دست اندرکاران مدیریت و سازمان به وجود آمده است [۲].

## ۸- اهداف توانمندسازی

امروزه توانمندسازی به عنوان یکی از ابزارهای مهم در ارتقاء کیفی کارکنان و اثربخشی سازمان‌ها به شمار می‌رود و با توجه به رویکرد روانشناختی توانمندسازی، به منظور کسب موفقیت در محیط در حال تغییر کسب و کار امروزی، سازمان‌ها به دانش، نظرات، انرژی و خلاقیت کلیه کارکنان، اعم از کارکنان خط مقدم تا مدیران سطح بالا، نیازمندند. هدف از توانمندسازی ایجاد سازمانی است مرکب از کارکنانی متعهد و مشتاق به کار که وظایف شغلی‌شان را بدین علت که هم عقیده دارند و هم از آن لذت می‌برند انجام می‌دهند. همچنین هدف از توانمندسازی نیروی انسانی، استفاده از ظرفیت‌های بالقوه انسان‌ها به منظور توسعه ارزش افزوده سازمانی، تقویت احساس اعتماد به نفس و چیرگی بر ناتوانی‌ها و درماندگی‌های فردی است. به عبارت دیگر هدف از توانمندسازی ارائه بهترین منابع فکری مربوط به هر زمینه‌ای از عملکرد سازمان است. گالبریت و لاور عقیده دارند هدف بلند مدت توانمندسازی، اطمینان دادن به کارکنان است که در چارچوب رسالت، چشم انداز و استراتژی سازمان به موفقیت می‌رسند. توانمندسازی ادعا دارد به وسیله تأکید بر حقوق کارکنان برای خودسازماندهی و رشد شخصی، عدالت را حکمفرما می‌کند. به عبارت دیگر توانمندسازی راهی است که به کمک واگذاری عوامل انضباطی به کارکنان آن‌ها را به سمت پاسخگویی و بنابراین برانگیختگی و خود نظمی سوق می‌دهد و بدین وسیله سطح کمال آنان را افزایش می‌دهد. افراد در توانمندسازی باید مسئولیت بهبود شغل و وظایف روزانه خود را بپذیرند. این به عهده خود فرد است که شغل خویش را بهتر، غنی‌تر و رضایت بخش‌تر سازد. توانمندسازی در لغت به معنی دادن قدرت به افراد است. بوان و لوار در ۱۹۹۲ توانمندسازی را به عنوان ابزاری می‌دانند که افراد را برای تصمیم‌گیری قادر می‌سازد که این تعریف به این ارتباط دارد که چطور مدیریت، فرهنگ توانمندسازی را تسهیل و در نهایت به اجرا در می‌آورد. پاستور در ۱۹۹۶ توانمندسازی را یک پدیده شخصی می‌داند،



که افراد برای انجام کارهایشان قبول مسولیت می‌کنند. که این تعریف بر اهمیت افراد در اجرای موفق برنامه‌های توانمندسازی تاکید دارد. توانمند سازی یعنی اینکه، پیش از آنکه به کارکنان بگویند چه کار کنند آن‌ها بتوانند وظایفشان را به خوبی درک کنند. در تعریفی دیگر کانتر ۱۹۹۳ بیان می‌کند که توانمندسازی، توانایی فرد است بطوریکه بتواند بطور مستقل تصمیم گیری کند و از منابع در دسترس برای دستیابی اهداف ضروری استفاده کند. یاگیل اعتقاد دارد که توانمندسازی فرایند نفوذ بر رویدادها و پیامدهای مهم برای فرد یا گروه است. بنابراین توانمندسازی اساساً "یک فرایند انگیزشی است که فرد در طی آن یک وقتی فرد این کار را انجام می‌دهد، بهتر می‌تواند، حس توانمندی را تجربه میکند. تصمیم بگیرد و مسولیت پذیرتر شود و به فردی تبدیل شود که بهتر می‌تواند مشارکت نماید. لیچ و وال در این رابطه می‌نویسند: توانمندسازی وسیله‌ای است برای ارتقاء کارکنان به ویژه راهی است برای ایجاد دانش و توانایی، کارمندان برای ارتقاء عملکرد[۲].

## ۹- تاریخچه مدیریت پروژه

"صنعت ساختمان به همان میزان که به مصالح نیازمند است به مدیر اطلاعات نیز نیازمند است". این جمله برای نخستین بار در سنه ۱۹۹۰ از سوی آقای جان هیلینگ ورث بیان شد سپس توسط رئیس بخش فناوری اطلاعات شرکت عمرانی ویم پی در کنفرانس فناوری اطلاعات در صنعت ساختمان در سنه ۲۰۰۰ مجدداً مطرح شد.

در ایران همچنین از سال ۱۳۸۱ سعی برای ایجاد انجمنی مرتبط شروع شد و در آخر از سنه ۱۳۸۴ انجمن مدیریت پروژه ایران با ایجاد نخستین مجمع عمومی، فعالیت خود را رسماً شروع کرد و سپس به عضویت رسمی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه پذیرفته شد. البته می‌توان بیان نمود سابقه ایجاد یک مجموعه دولتی در زمینه مدیریت پروژه در کشور ما به سنه ۱۳۲۷ باز می‌گردد. این مجموعه سپس به مجموعه برنامه و بودجه و بعد به مجموعه مدیریت و برنامه‌ریزی کشور مبدل شد و در حال حاضر نیز یکی از معاونت‌های ریاست جمهوری مبدل شده است.

اهداف اساسی مدیریت پروژه‌های عمرانی، کاستن بعد زمانی میان گرفتن مجوز ساخت تا تحویل بهره بردار، بهینه‌سازی، هزینه‌های مرتبط به مصالح، ماشین آلات و نیروی انسانی و در عین حال محافظت و بالا بردن کیفیت براساس معیارها و ضوابط موجود می‌باشد[۴]. و معمولاً پروژه‌های ساختمانی در حصول به زمان، بودجه و کیفیت تعیین شده شکست می‌خورند، این موضوع موجب می‌گردد تا به دنبال عوامل این شکست‌ها باشند[۵]. در تحقیقی که هوق و موريسدر سنه ۱۹۸۰ انجام دادند و بیش از ۴۰۰ پروژه عمرانی بازدید کردند، به ندرت پروژه‌هایی را که به موقع به پایان رسیده بود را دیدند که از تعدادی مشکلات غیر منتظره و انحراف از طراحی اصلی در طی زمان ساخت صورت می‌گیرد[۶].

## ۱۰- پروژه و مدیریت پروژه



همانطور که گفته شد، پروژه کوششی موقتی است که برای بوجود آوردن یک محصول، خدمت یا دستاورد منحصر بفرد صورت می‌پذیرد خواص اصلی پروژه عبارتند از:

۱. موقتی بودن ۲. دستاورد منحصر بفرد

فرق اصلی پروژه و کار عملیاتی این است که کارهای عملیاتی دائم و تکراری هستند با وجودی که پروژه موقتی و منحصر بفرد بود.

مدیریت پروژه، بر اساس استاندارد مدیریت پروژه ۲۰۰۸ PMBOK بهره‌گیری دانش، مهارت‌ها، ابزارها و فنونی مرتبط با فعالیت‌های پروژه در مسیر رسیدن به خواسته‌های آن است. مدیریت پروژه از راه کاربرد و یکپارچه سازی فرآیندهای مدیریت پروژه در برگیرنده مراحل شروع، برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و نظارت و خاتمه اجرا شود و راهبردهای هر پروژه ضروریست سه عامل زمان، بودجه و کیفیت را مد نظر قرار دهد.

سازمان پروژه محور، سازمانی است که فعالیت‌های آن اساساً از پروژه‌ها تشکیل می‌شود سازمان‌های ذکر شده به دو دسته تقسیم می‌شوند:

الف) سازمان‌هایی که درآمد آن‌ها بطور اصل با اجرای پروژه برای دیگران حاصل می‌شود. به عنوان مثال می‌توان شرکت‌های مهندسی مشاورین، شرکت‌های ساختمانی و معماری، پیمانکاران ساختمان یا ابنیه و پیمانکاران دولتی را نام برد.

ب) سازمان‌هایی که مدیریت پروژه را انتخاب نموده اند. در این نوع سازمان‌ها، نوعی میل به کسب سیستم‌های مدیریتی مطلوب و کارآمد با هدف بوجود آوردن تسهیل در کار مدیریت پروژه‌ها دیده می‌شود.

در سازمان‌های پروژه محور، در هر پروژه‌ای که برای نخستین بار اجرا می‌گردد، فعالیت‌های تحقیق و گسترش قسمت قابل توجهی از هزینه‌های پروژه را به خود اختصاص می‌دهند. یقیناً برای بدست آوردن سود بیشتر، این باور وجود دارد که پروژه‌های شبیه بعدی علاوه بر جبران این هزینه‌ها، منافع مورد انتظار کسب شود. اجرای پروژه‌ها دانش‌های نوینی را چه در زمینه دانش فنی و چه در زمینه دانش راهبردی موفق پروژه به دنبال دارد. اما معمولاً خیلی کم پیش می‌آید اشخاصی که در تیم پروژه حضور دارند دانش، تجارب و اندوخته‌های خود را در غالب روشی نظام‌مند در اختیار دیگران قرار دهند. برای نوشتن و ثبت، حفظ و بکارگیری مجدد دانش در پروژه‌ها، به شکل مستقل از اشخاص دارنده آن ضرورت توسعه مدیریت دانش در پروژه‌ها می‌باشد، که این امر همچنین ضروریست از اول پروژه و نه در مقاطع ویژه و آخر آن شکل پذیرد.

یک دلیل نخست برای شکست پروژه‌ها نخوت و ضعف در مدیریت دانش است: نبود تخمین مناسب زمان و هزینه، سهم بندی اطلاعات و ارتباطات به شکل ضعیف، بکار نگرفتن به شکل مطلوب از تجارب گذشته و درس‌های آموخته شده در پروژه‌های گذشته، درک نادرست از تکنولوژی بخصوص محدودیت‌های آن، نبود ثبات در مدیریت، عدم سیستم پیگیری رسمی، نبود درگیری عملیاتی پرسنل؛ که نتیجه آن بالا رفتن هزینه و زمان می‌باشد. مدیریت دانش یکی از مهم ترین عوامل موفقیت در رقابت سازمان‌ها شده و سازمان‌هایی که قادر باشند به شکل درست دانش را تحلیل نمایند، امکان برنامه‌ریزی برای کسب اهداف دانشی و فرموله کردن استراتژی مطلوب دانش را دارند. قبل تر از این اکثر سنجش‌های موفقیت موجودی بر محور مصاحبه بوده است و مدل مقایسه‌ای نبوده است [۴].



مقصودی و محبی (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی تاثیر نظام مدیریت عملکرد در توانمند سازی کارکنان شهرداری بجنورد پرداختند. نتایج نشان داد که مدیریت عملکرد، بر توانمندسازی پرسنل و فرضیات فرعی مرتبط به آن (تفویض اختیار، مشارکت، آموزش، غنی سازی شغلی، انگیزش، تشکیل تیم‌های کاری و رضایت شغلی) تاثیر زیادی دارد [۷].

عبودی تیزابی و جلالی (۱۴۰۰) در تحقیقی به بررسی هوش هیجانی بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های شهرداری (مطالعه موردی: پرسنل شاغل در پروژه‌های شهرداری مشهد ریزه و تایباد) پرداختند. نتایج تحقیق در فرضیه بیانگر این است که هوش هیجانی بر توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های شهرداری مشهد ریزه و تایباد با میزان تاثیر ۷۸ درصد تاثیر گذار است [۸].

شکوهی و موحد (۱۴۰۰) در تحقیقی به مدیریت ریسک در پروژه‌های شهری با رویکرد مدیریت پروژه PMBOK (مطالعه موردی: مدیریت ریسک پروژه‌های شهرداری شیراز) پرداختند. این مقاله به ارزیابی میزان تاثیر متغیرهایی مانند سن و شغل بر میزان ریسک پذیری در مدیریت پروژه‌های شهری پرداخته، اصول و مشکلات مربوطه را بررسی و تحلیل می‌نماید و با انجام ارزیابی و مطالعه‌ای بر روی نیروهای شاغل در شهرداری شیراز به ارزیابی هر یک از متغیرهای مستقل سن و شغل، بر ریسک پذیری و علل آن پرداخته و در نهایت به این نتیجه رسید که هیچ یک از متغیرهای مستقل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و شغل بر ریسک پذیری و عوامل آن تاثیر آماری معناداری نداشته است [۹].

قربانی نوع (۱۴۰۰) در تحقیقی به برنامه ریزی، کنترل و مدیریت پروژه با استفاده از مدل‌سازی اطلاعات ساختمان پرداخت. هدف این است که در همه مراحل پروژه یک الگوی تنها به جهت تمام ذینفعان مهیا شود. در این مقاله، مشکلات اساسی در شیوه فعلی مدیریت و کنترل پروژه مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است و اینکه مدیریت پروژه بر اساس BIM به چه شکلی بر این مشکلات غلبه می‌کند. به ارزیابی چگونگی بکارگیری از BIM به جهت مدیریت و جمع آوری اطلاعات به منظور ساختن مدل BIM پرداخته شد. مزیت‌های برنامه ریزی، برآورد هزینه، پایداری و مدیریت تاسیسات مبتنی بر بعدهای چند گانه BIM در حوزه برنامه ریزی، کنترل و مدیریت پروژه و ساخت تحلیل شد [۱۰].

افشاری (۱۳۹۹) در تحقیقی به نقش و ابعاد آموزشی در توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی درون سازمانی پرداخت. نتایج این تحقیق در چهار حوزه خصوصیات نیروی انسانی توانمند، عملکرد و لازمه آموزش‌های فنی در تربیت نیروی انسانی توانمندساز، مشکلات و موانع پیش رو و راهکارهای مناسب سازی این نوع آموزش‌ها، مطرح شده اند. همچنین معین شد با توجه به تغییرات پرشتاب در جهان معاصر و رقابت بزرگ سازمان‌ها به منظور کسب منابع ثروت، توجه جدی به منابع انسانی نیازی اجتناب ناپذیر است. با این وجود توجه به رویکردهای نوین در مسیر آموزش نیروی انسانی خیلی جدی است. چون سرمایه گذاری در موضوع آموزش، افزایش بهره وری نیروی انسانی را بدنبال دارد. بکارگیری از ظرفیت‌های موجود در آموزش عالی، انجام دوره‌های آموزش شروع استخدام، آموزش مهارت و دانش‌های مورد لزوم پرسنل از مسیر آموزش‌های ضمن خدمت در بهبود بهره‌وری نیروی انسانی خیلی موثر خواهد بود [۱۱].

حاجی زاد و سرمستی (۱۳۹۹) در تحقیقی به تاثیر آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: بندر امیرآباد بهشهر) پرداختند. نتایج بیانگر آن بود که آموزش‌های ضمن خدمت (برشایستگی، استقلال، معنی دار بودن شغل، احساس امنیت، اثرگذاری) پرسنل تاثیر دارد. و رتبه هر کدام از مولفه‌ها بر توانمندسازی پرسنل به ترتیب احساس امنیت،





شایستگی، معنی دار بودن شغل، استقلال و اثرگذار است. نتیجه گیری: آموزش‌های ضمن خدمت بر توانمند سازی پرسنل تاثیر دارد و مولفه‌های احساس امنیت دارای تاثیر بیشتر مولفه اثرگذاری دارای تاثیر کمتری است [۱۲].

ابراهیمی و عبدالهی (۱۳۹۹) در تحقیقی به تاثیر کارکردهای رهبری تحولی مدیریت شهری در توانمند سازی و بهره وری نیروی انسانی در شهرداریها پرداختند. اشخاص توانمند مطمئن هستند که قادرند کار را با کفایت انجام دهند بنابراین لازم است بستر و زمینه مورد لزوم به منظور ارتقای فرهنگ سازمانی مهیا شود. مدیریت ناکارآمد، از ضعف ساختاری و نهادی در اداره امور شهر رنجور است و مسئولان و سازمان‌های درگیر در اداره امور شهر به منظور بهبود این شرایط و برون رفت از شرایط فعلی لازم است با به حداقل رساندن و کم کردن نقاط ضعف در موضوع مدیریت و نهایتا مشارکت گرایي شهری، زمینه حکمروایی خوب شهری را مهیا نمایند [۱۳].

تاجیک (۱۳۹۹) در تحقیقی به معیارهای موفقیت در کنترل و برنامه ریزی به منظور مدیریت پروژه پرداخت. هنوز درک ما از موفقیت پروژه بسیار ابتدائی است و در مراحل اولیه خود قرار دارد. کسب اهداف پروژه اغلب به مزیت‌های رقابتی و برنده شدن در بازار ربطی نداشته است و اشخاص مختلف هنوز کسب اهداف پروژه را به راه‌های مختلف تعریف می‌کنند [۱۴].

سلامت الهی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به تاثیر توانمند سازی کارکنان و بررسی نقش آن بر مولفه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی پرداختند. نتایج نشان داد که توانمندسازی کارکنان بر رضایت شغلی و تعهد سازمانی کارکنان موثر است [۱۵]. سعیدی و همکاران (۱۳۹۹) در تحقیقی به مبانی نظری تدوین استانداردهای مدیریت پروژه (مروری بر رویکردهای مختلف تدوین استانداردها) پرداختند. در این پژوهش تلاش شده است با رویکردی کاربردی جایگاه و اصول کاربرد این استانداردها مورد توجه قرار گیرد. پژوهش حاضر با غنای علمی حاصل از مرور بیش از ۱۰۰ نوشته اخیر در این زمینه و تجربیات محققین در پیاده سازی این استانداردها در حوزه مدیریت پروژه و در عین حال توجه به مقتضیات سازمان‌های پروژه محور کشور ایران نگاشته شده است [۱۶].

ترایگو و ورجیو (۲۰۲۰) در تحقیقی به عوامل بحرانی موفقیت مدیریت پروژه فناوری اطلاعات پرداختند. در این مقاله، ما چارچوبی را ارائه می‌دهیم که بر اساس یک بررسی ادبیات می‌باشد و نتایج آن درک جامعی از CSFهای پروژه‌های فعلی IT را به محققان و مدیران پروژه ارائه می‌دهد [۱۷].

یو و همکاران (۲۰۲۰) به مدیریت منابع انسانی سبز و همکاری‌های زیست محیطی: دیدگاه توانمندی - انگیزش - فرصت و دیدگاه اقتضایی پرداختند. یافته‌ها بیانگر آن است که GHRM به طور مثبت و معناداری با همکاری‌های زیست محیطی با مشتریان و تامین کنندگان ارتباط دارد و این ارتباط به شکل معناداری به وسیله GSCM داخلی تعدیل می‌شوند [۱۸].

مانجی امور و همکاران (۲۰۱۹) به رهبری تحول گرا و مشارکت (تعامل - تعهد) شغلی: بررسی نقش میانجی توانمندسازی ساختاری پرداختند. نتایج نشان داد که رهبران تحول گرا با به وجود آوردن امکان دسترسی به اطلاعات، فرصت‌ها، پشتیبانی و منابع کافی، مشارکت شغلی را تقویت می‌کنند. این تحقیق تجربی از نخستین مطالعاتی است که نقش میانجی توانمندسازی ساختاری را در ارتباط میان رهبری تحول گرا و مشارکت شغلی تحلیل کرده و امکان دارد به عنوان مرجعی به منظور اشاعه مشارکت شغلی در سازمان‌های خدماتی باشد [۱۹].



آراگونس-بلتران و همکاران (۲۰۱۷) به روش نفوذ ذی‌نفعان در مدیریت پروژه ارزیابی چیست؟ طرحی پیشنهادی براساس فرآیند تحلیل شبکه، پرداختند. یافته‌ها نشان دادند که بانفوذترین ذی‌نفع‌ها پیمانکار و ارائه دهنده‌گان سیستم علامت دهی هستند که ۴۰٪ از کل نفوذ را به خویش اختصاص داده‌اند [۲۰].

## ۱۲- نوع و ماهیت تحقیق (روش تحقیق)

محقق پس از تعیین و تنظیم موضوع باید در اندیشه انتخاب روش تحقیق مناسب باشد. بدین ترتیب هنگامی می‌توان در مورد روش بررسی و انجام یک تحقیق تصمیم گرفت که ماهیت موضوع تحقیق، هدف‌ها و نیز دامنه آن مشخص باشد [۲۱]. این تحقیق برای اینکه به دنبال بررسی اثر عملکرد مدیریت پروژه در ارتباط با توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی (مطالعه موردی پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق) است، لذا از لحاظ هدف کاربردی (تحقیق کاربردی درک یا دانش لازم برای تعیین ابزاری است که به وسیله آن نیازی مشخص و شناخته شده برطرف گردد. تحقیقات کاربردی نظریه‌ها، قانونمندی‌ها، اصول و فنونی که در تحقیقات پایه تدوین شده‌اند را برای مسائل اجرایی و واقعی به کار می‌گیرند. این نوع تحقیقات، بیشتر بر مؤثرترین اقدام تأکید دارد و علت‌ها را کمتر مورد توجه قرار می‌دهند [۲۲]. و از نظر روش به کار رفته همبستگی می‌باشد. (این تحقیقات برای کسب اطلاع از وجود رابطه بین متغیرها انجام می‌پذیرد؛ ولی در آن‌ها الزاماً کشف رابطه‌ی علت و معلولی مورد نظر نیست [۲۳]). همچنین از روش اجرا پیمایشی می‌باشد برای اینکه با استفاده از پرسشنامه به بررسی نظرات مهندسان ساخت و اجرا در مورد موضوع تحقیق می‌پردازد.

## ۱۳- روش‌های گردآوری داده‌ها

مرحله گردآوری اطلاعات آغاز فرآیندی است که طی آن محقق یافته‌های میدانی و کتابخانه‌ای را گردآوری می‌کند و به روش استقرایی به فشرده سازی آن‌ها از طریق طبقه بندی و سپس تجزیه و تحلیل می‌پردازد و فرضیه‌های تدوین شده خود را مورد ارزیابی قرار می‌دهد و در نهایت حکم صادر می‌کند و پاسخ مسأله تحقیق را به اتکای آن‌ها می‌یابد؛ به عبارتی محقق به اتکای اطلاعات گردآوری شده واقعیت و حقیقت را آن طور که هست کشف می‌نماید؛ بنابراین، اعتبار اطلاعات اهمیت بسیاری دارد؛ زیرا اطلاعات غیر معتبر مانع از کشف حقیقت و واقعیت می‌گردد و مسأله و مجهول مورد نظر محقق به درستی معلوم نمی‌شود یا تصویری انحرافی و ناصحیح از آن ارائه می‌شود. با توجه به اهداف پژوهش بهترین راه برای جمع آوری اطلاعات استفاده از پرسش نامه تشخیص داده شد.

پرسش نامه عبارت از مجموعه‌ای از پرسش‌ها است که به صورت باز یا بسته (دارای مقیاس) طراحی شده اند تا وضعیت نگرش افراد نسبت به یک واقعیت از طریق آن ارزیابی شود؛ تکمیل آن می‌تواند به طریق مراجعه شخصی، پستی و یا تلفنی صورت پذیرد. کاربرد پرسش نامه معمولاً در مطالعات پیمایشی غیرحضوری است. یک پرسش نامه را نباید همچون فهرستی از پرسش‌ها در نظر گرفت. پرسش نامه در حال حاضر به عنوان یکی از ابزارهای مهم در جمع آوری اطلاعات می‌باشد. از این رو این ابزار مخصوصاً در جامعه‌های بزرگ بیشتر استفاده می‌شود. در پرسش نامه به طریقی می‌توان دانش، علائق و نگرش‌های افراد را ارزیابی کرد.



مهم ترین روش‌های گردآوری داده‌ها در این تحقیق بدین شرح است:

#### – مطالعات کتابخانه‌ای

از طریق این نوع مطالعه داده‌های ثانوی به دست می‌آیند که پیش از آغاز تحقیق توسط پژوهشگر بررسی می‌شوند. منابع این داده‌ها عبارتند از: داده‌های موجود در اسناد گذشته، آمارهای رسمی، آمارهای غیر رسمی و اسناد و مدارک سازمانی. برای جمع‌آوری اطلاعات مربوط به ادبیات این تحقیق و مباحث نظری مرتبط با موضوع از روش مطالعات کتابخانه‌ای (کتب و مقالات انگلیسی و فارسی، پایان‌نامه‌ها، سایتهای اینترنتی) استفاده شده است.

#### – مطالعات میدانی

روش دیگری که در این پژوهش مورد استفاده قرار می‌گیرد، روش میدانی با استفاده از پرسشنامه است. با توجه به اینکه پرسشنامه یکی از ابزارهای رایج تحقیق و روشی برای کسب داده‌های پژوهش است محقق در این پژوهش به منظور دستیابی به حقایق مربوط به گذشته، حال و پیش‌بینی وقایع آینده و جمع‌آوری داده‌های پژوهش از پرسشنامه استفاده نموده است که با ارزش‌گذاری، کدگذاری و تجزیه و تحلیل، تعبیر و تفسیر پرسشنامه منظم به علت یکنواختی آن برای همه آزمودنی‌ها، آسان و راحت بوده، چرا که از پاسخگو خواسته می‌شود به جای انشای پاسخ، تنها یک علامت در مقابل یکی از پاسخ‌های پیش‌بینی شده بگذارد.

پرسشنامه مجموعه‌ای است از سوالات کتبی و غالباً مبتنی بر گزینه‌های مشخص که پاسخ‌دهنده جواب‌های خود را بر آن درج می‌کند. هنگامی که پژوهشگر دقیقاً می‌داند در پی چیست و چگونه باید متغیرهای خود را اندازه‌گیری کند، پرسشنامه ابزاری کارآمد برای گردآوری اطلاعات به شمار می‌رود.

بطور خلاصه در پژوهش حاضر داده‌ها از طریق پرسشنامه جمع‌آوری شده است. پرسشنامه با مقدمه‌ای کوتاه از هدف انجام مطالعه آغاز می‌شود. در ابتدا بر محرمانه بودن و بی‌نام بودن پرسشنامه تأکید شده است. تکمیل این پرسشنامه نیازمند حدوداً ۳۰ دقیقه زمان است.

به طور کلی پرسشنامه تحقیق حاضر شامل دو بخش اصلی است. بخش اول مشخصات دموگرافیک مربوط به نمونه آماری و بخش دوم سوالات اصلی تحقیق برای سنجش متغیرها است. مشخصات دموگرافیک شامل جنسیت، سن، تحصیلات، و... می‌باشد که نمونه کامل آن در پیوست شماره یک آمده است.

در بخش سئوالات اصلی برای متغیرها از پرسشنامه‌های استاندارد استفاده شد، در این پژوهش برای تهیه پرسشنامه و استاندارد کردن آن جهت آزمون فرضیات تحقیق، محتوا، شکل و نوع سوالات، آن را به کمک اساتید راهنما و دوستان صاحب‌نظر در زمینه تحقیق طی چندین نوبت مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً پس از تغییرات لازم و تایید اساتید در بین نمونه مورد نظر توزیع گردید. در جدول زیر ساختار پرسشنامه ارائه شده است. این یک پرسشنامه ترکیبی است که در ابتدا سوالاتی برای به‌دست آوردن اطلاعات جمعیت شناختی پاسخ‌دهندگان مطرح خواهد شد (سوالات جنسیت، سن و میزان تحصیلات) و سپس سوالات مربوط به متغیرهای تحقیق آورده خواهند شد. برای اطمینان از درک سوالات پرسشنامه توسط اعضای نمونه آماری و رفع ابهامات احتمالی، کلیه پرسشنامه‌ها به شیوه مصاحبه حضوری و همراه با ارائه توضیحات لازم در مورد پژوهش و پرسشنامه تکمیل خواهد شد. ضمناً برای تعیین روایی پرسشنامه‌ها از روش روایی محتوا، صوری و ظاهری و تحلیل عاملی و برای تعیین پایایی از ضریب آلفای کرونباخ و پایایی مرکب استفاده خواهد شد [۲۴].



اجزای پرسش نامه مورد استفاده به شرح زیر است:

**- بخش آگاهی دادن به پاسخگو:**

شامل توضیح مختصری از پرسشنامه و نحوه تکمیل آن جهت ایجاد وضوح بیشتر پاسخ‌دهندگان می‌باشد. در سوالات عمومی، هدف کسب اطلاعات کلی و جمعیت شناختی پاسخگویان است. این بخش شامل ۳ سوال است و مواردی مانند میزان تحصیلات، سابقه خدمت و جنسیت را شامل می‌شود.

**- پرسشنامه مدیریت پروژه:**

در این تحقیق از پرسشنامه استاندارد انریکو و همکاران (۲۰۰۵) استفاده شد این پرسشنامه دارای ۱۸ سوال و ۵ بعد می‌باشد. گویه‌های مرتبط با هر سوال بر اساس مقیاس ۶ گزینه ای به شرح جدول (۱) نمره‌گذاری شده است.

**جدول (۲) شیوه کد گذاری سوالات پرسشنامه مدیریت پروژه**

هرگز	خیلی کم	کم	متوسط	زیاد	خیلی زیاد
۰	۱	۲	۳	۴	۵

سوال‌های مرتبط با هر یک از سر فصل‌ها به شرح جدول (۲) می‌باشد

**جدول (۲) سرفصل هر یک از سوالات پرسشنامه مدیریت پروژه**

ردیف	سرفصل سوالات	شماره سوالات مرتبط
۱	فاز آغازین	۱ الی ۴
۲	فاز برنامه‌ریزی	۵ الی ۱۱
۳	فاز اجرا	۱۲ الی ۱۵
۴	فاز پایش و کنترل	۱۶ الی ۱۷
۵	فاز اختتامیه	۱۸

**- پرسشنامه توانمند سازی پرسنل:** در این تحقیق از پرسشنامه توانمند سازی پرسنل بمانی (۱۳۹۴) استفاده گردید.

این پرسشنامه دارای ۲۲ سوال و ۵ بعد می‌باشد و پاسخ‌دهندگان می‌بایست نظر خود را روی یک طیف شش گزینه‌ای ارائه دهند که در جدول (۱) نشان داده شده است.

سوال‌های مرتبط با هر یک از سر فصل‌ها به شرح جدول (۳) می‌باشد.

**جدول (۳) سرفصل هر یک از سوالات پرسشنامه توانمند سازی پرسنل**

ردیف	سرفصل سوالات	شماره سوالات مرتبط
۱	احساس معنی داری در شغل	۱ الی ۴
۲	احساس شایستگی در شغل	۵ الی ۸
۳	احساس داشتن حق انتخاب	۹ الی ۱۲
۴	احساس موثر بودن	۱۳ الی ۱۶
۵	احساس مشارکت با دیگران	۱۷ الی ۲۲

اجزاء اصلی این پرسشنامه‌ها عبارتند از:

**الف) نامه همراه:** که در آن هدف از گردآوری داده‌ها به وسیله پرسشنامه و ضرورت همکاری پاسخ‌دهنده و اطمینان دادن به آن‌ها در جهت محرمانه ماندن اطلاعات تهیه شده است.

**ب) دستورالعمل:** در ابتدای هر پرسشنامه نحوه پاسخ دادن به سئوالات قید شده است.



ج) سئوالات پرسشنامه‌ها: تمامی سئوالات پرسشنامه‌ها از نوع پاسخ بسته و دارای چند گزینه است تا پاسخ‌دهندگان از میان آن یکی را انتخاب نمایند. پاسخ‌ها به گونه‌ای است که پاسخگو با سرعت و سهولت جواب مورد نظر را انتخاب و پاسخ دهد و از طرفی استخراج داده‌ها نیز به راحتی انجام شود.

#### ۱۴- آزمون فرضیه تحقیق

مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق تاثیر مثبت و معناداری

دارد.

اگر فرض کنیم که :

$Y$  = متغیر ملاک (وابسته)، توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی

$X$  = متغیر پیش بین (مستقل)، مدیریت پروژه

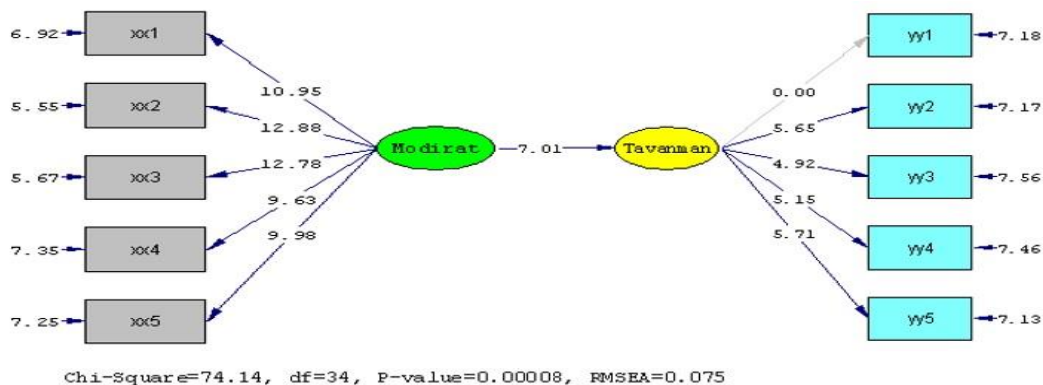
با توجه به نرمال بودن توزیع متغیرهای مدیریت پروژه و توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی در نمونه، برای تعیین همبستگی از آزمون معادلات ساختاری استفاده خواهد شد.

لذا بایستی فرض‌های زیر را آزمون کنیم:

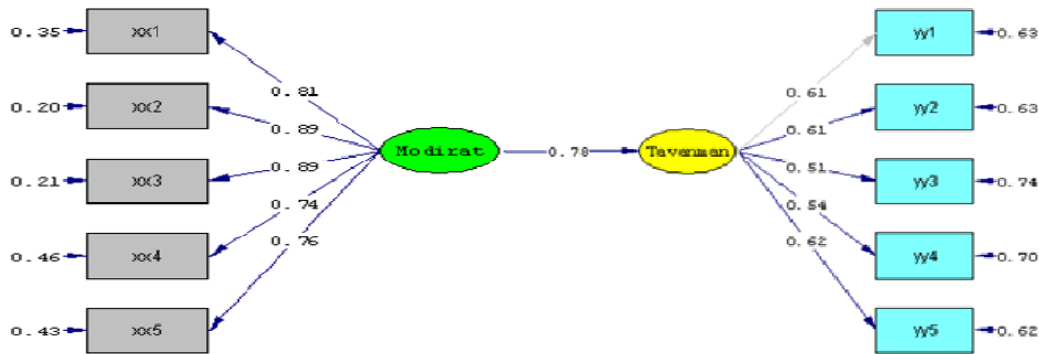
$H_0$ : توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی از مدیریت پروژه تاثیر نمی‌پذیرد.

$H_1$ : توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی از مدیریت پروژه تاثیر می‌پذیرد.

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش آماری مدل سازی معادلات ساختاری (SEM) استفاده شد. به منظور بررسی برازش مدل مفهومی از هشت شاخص متداول به همراه مقدار قابل قبول هر شاخص پیشنهاد شده در پژوهش‌های گذشته استفاده شد. شاخص‌های برازش میزان شایستگی مدل مفهومی پژوهش را در سنجش جامعه پژوهش مورد نظر نشان می‌دهند، یا به عبارت دیگر، حاکی از آن هستند که تا چه اندازه داده‌های جمع‌آوری شده از مدل پژوهش حمایت می‌کنند. نکته قابل ذکر آن است پارامترهای تأثیرگذار بر این شاخص‌ها متفاوت است برای مثال برخی از آن‌ها به شدت به حجم نمونه حساس می‌باشند. لذا، در مورد تناسب مدل بایستی به تمامی شاخص‌ها نگرسته شود و پایین بودن شاخص‌های برازش مدل در یک یا چند شاخص، به معنای عدم تناسب مدل نیست [۲۵]. شکل (۱) و (۲) تحلیل مسیر را بر اساس شاخص  $t$  و ضریب تاثیر نشان داده است.



شکل (۱) تحلیل مسیر بر اساس شاخص  $t$ ، تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی



Chi-Square=74.14, df=34, P-value=0.00008, RMSEA=0.075

شکل (۲) تحلیل مسیر بر اساس شاخص ضریب تاثیر، تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی

جدول (۴) تحلیل مسیر شاخص‌های برازندگی تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی

نام فارسی	نام انگلیسی	اختصار	ملاک	مقدار محاسبه شده	تفسیر نتیجه
نسبت کی دو به درجه آزادی	$\chi^2/df$	CMIN	کمتر از ۳	۲/۱۸	تایید برازش
آماره t	آماره t	t	کمتر از ۱/۹۶- یا بیشتر از ۱/۹۶	۷/۰۱	تایید برازش
ضریب تاثیر	ضریب تاثیر	r	بالای ۰/۳	۰/۷۸	تایید برازش
سطح معنی داری	p-value	p	کمتر از ۰/۰۵	۰/۰۰۰۰۸	تایید برازش
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	Root Mean Squared Residual	RMSEA	۰/۰۸ ۰/۰۳ < RMSEA < ۰/۰۳	۰/۰۷۵	تایید برازش
شاخص نیکویی برازش	Goodness-of-Fit Index	GFI	بالتر از ۰/۹	۰/۹۱	تایید برازش
شاخص نیکویی برازش اصلاحی	Adjusted Goodness-of-Fit Index	AGFI	بالتر از ۰/۹	۰/۹۲	تایید برازش
شاخص برازش هنجار نشده	Non-Normed Fit Index	NNFI	بالتر از ۰/۹	۰/۹۲	تایید برازش

همانطور که در جدول (۴) ملاحظه می‌گردد، با توجه به شرایط معادله ساختاری، شاخص  $\chi^2/df$  معادل ۲/۱۸ و مقدار از ۳ کمتر است که نشان می‌دهد مدل نظری با داده‌ها برازش دارند و با این داده‌ها تأیید می‌شوند و نشان می‌دهد پایایی لازم را داشته است. RMSEA معادل ۰/۰۷۵ (جذر برآورد واریانس خطای تقریب یا همان آزمون انحراف هر درجه آزادی است) که استیگر (۱۹۹۰) به عنوان اندازه تفاوت برای هر درجه آزادی ارائه کرده است، استفاده می‌شود. مقدار ۰/۰۸  $< RMSEA < ۰/۰۳$  برازندگی خوب مدل را نشان می‌دهد. از طرفی P-value (سطح معنی داری) ۰/۰۰۰۰۸ می‌باشد که کمتر از ۰/۰۵ است. همچنین مقدار آماره t، تاثیر مدیریت پروژه بر توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی معادل ۷/۰۱ و از عدد ۱/۹۶ بیشتر است، ضمناً سایر شرایط معادله ساختاری نیز برقرار می‌باشد، لذا در سطح  $\alpha = 0.05$  فرض صفر را رد و فرض مقابل را مبنی بر اینکه، توانمند سازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی از مدیریت پروژه تاثیر می‌پذیرد را می‌پذیریم.



## ۱۵- نتیجه گیری

در این پژوهش از مدل تحلیل مسیر یا معادلات ساختاری به منظور بررسی مناسب بودن مدل مفهومی ارائه شده توسط محقق استفاده شده است و در فرضیه اصلی مشخص شد عملکرد مدیریت پروژه با توانمندسازی پرسنل شاغل در پروژه‌های عمرانی (مطالعه موردی: پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه عراق) به میزان ۷۸ درصد رابطه معناداری دارد. با توجه به برقراری دیگر شروط معادلات ساختاری این فرضیه پذیرفته شد. توانمندسازی عبارت است از طراحی و ساخت سازمان به نحوی که افراد ضمن کنترل خود، آمادگی قبول مسئولیت‌های بیشتری را نیز داشته باشند. و یا عبارتی توانمند سازی عبارت است از آزاد کردن نیروهای درونی افراد برای کسب دستاوردهای شگفت انگیز. اجرای عوامل توانمند سازی در سازمان‌ها بسیار مفید و باعث افزایش بهره وری سازمان و کارکنان می‌شود. به منظور توانمند سازی کارکنان در سازمان‌ها به بستر سازی اولیه و مناسب در محیط سازمان نیاز است. در سازمان‌هایی که عوامل تاثیرگذار در توانمند سازی به طور کامل اجرا می‌شود بیشترین بهره وری در سازمان وجود دارد. نتایج این فرضیه نشان داد مدیریت پروژه می‌تواند باعث افزایش توانمند و بهره وری پرسنل در پروژه‌های ساختمانی شهر ناصریه کشور عراق شود. با توجه به شرایط سیاسی و امنیتی خاص این شهر و اهمیت موضوع و اینکه به منظور ارتقاء عملکرد پرسنل پروژه‌های ساختمانی در شهر ناصریه و نیاز به توسعه و ساخت و ساز ساختمان به موقع و با سرعت زیاد بخصوص ساختمان‌های مخروبه به واسطه بمب گذاری ووو پیشنهاد می‌شود با بکار گیری سیستم مدیریت پروژه کارآمد و قدرتمند در این پروژه‌ها و با ایجاد کارگاه‌های هم اندیشی و بکارگیری از روانشناسان و کارشناسان روان کاو در این کارگاه‌ها به صورت مستمر اقدام به پایش و بررسی راهکارهای ایجاد توانمند سازی با استفاده از سیستم مدیریت پروژه نمایند. تا تحولی بزرگ و شگرف در بهبود عملکرد پرسنل در این پروژه‌ها را شاهد باشیم.

## مراجع

- [۱] بشیری، سیدمحمدجواد، ۱۳۹۹، مطالعه و بررسی آیت‌های موثر بر توسعه سازمانی با نقش میانی توانمندسازی منابع انسانی در سازمان، پنجمین کنفرانس بین المللی نوآوری و تحقیق در علوم تربیتی، مدیریت و روانشناسی، تهران.
- [۲] موسوی، سیده زهرا، ۱۳۹۶، بررسی تاثیر رهبری متواضع بر توانمند سازی روانشناختی کارکنان شرکت مخابرات شهر رشت، پایان نامه کارشناسی ارشد، رشته مدیریت دولتی، گرایش منابع انسانی، دانشگاه پیام نور، مرکز رشت.
- [۳] حسینی، زهره، ۱۳۹۳، بررسی نقش دفتر مدیریت پروژه بر موفقیت پروژه، مطالعه موردی: شرکت سدید جهان صنعت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشکده علوم انسانی، دانشگاه علوم و فرهنگ.
- [۴] مطلبی، مهدی. ۱۳۹۷، بررسی تأثیر اجرای مدیریت پروژه بر موفقیت پروژه‌های صنعت ساخت. پایان نامه کارشناسی ارشد. دانشگاه غیر انتفاعی سبحان نیشابور.
- [۵] Mustafa, M. A. Al-Bahar, J. F, (۱۹۹۱), Project risk assessment using the analytic hierarchy process, IEEE Technology Management Council.
- [۶] Ogunsanmi Olabode Emmanuel, ajala kamaldeen, mafidiwo bamidele adeniye, (۲۰۱۰), Factors affecting the time performance of building projects, the construction, building and real estate conference, Paris.,
- [۷] مقصودی، علیرضا و محبی، طاهره، ۱۴۰۰، بررسی تاثیر نظام مدیریت عملکرد در توانمند سازی کارکنان شهرداری بجنورد، نهمین کنفرانس بین المللی ترفندهای مدرن مدیریت، حسابداری، اقتصاد و بانکداری با رویکرد رشد کسب و کارها.
- [۸] عبودی تیزی، ابراهیم و جلالی مجیدی، محسن، ۱۴۰۰، بررسی هوش هی جانی بر توانمند سازی پرسنل در پروژه‌های شهرداری (مطالعه موردی: پرسنل شاغل در پروژه‌های شهرداری مشهد ریزه و تایباد)، هشتمین کنفرانس ملی توسعه پایدار در مهندسی عمران، تهران.
- [۹] شکوهی، حسین و موحد، خسرو، ۱۴۰۰، مدیریت ریسک در پروژه‌های شهری با رویکرد مدیریت پروژه PMBOK (مطالعه موردی: مدیریت ریسک پروژه‌های شهرداری شیراز)، ماهنامه عمران و پروژه، دوره ۳، شماره ۱.
- [۱۰] قربانی نوع، سمیه، ۱۴۰۰، برنامه ریزی، کنترل و مدیریت پروژه با استفاده از مدل‌سازی اطلاعات ساختمان. ماهنامه عمران و پروژه، دوره ۳، شماره ۲.



- [۱۱] افشاری، محمدعلی، ۱۳۹۹، نقش و ابعاد آموزشی در توسعه و توانمندسازی نیروی انسانی درون سازمانی، هفتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری و ششمین نمایشگاه تخصصی انبوه سازان مسکن و ساختمان استان تهران، تهران.
- [۱۲] حاجی زاد، محمد و سرمستی، محمد رضا، ۱۳۹۹، تاثیر آموزشهای ضمن خدمت بر توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: بندر امیرآباد بهشهر). فصلنامه علمی مطالعات مدیریتی دریامحور، دوره ۱، شماره ۲.
- [۱۳] ابراهیمی، خدیجه و عبدالهی، داود، ۱۳۹۹، تاثیر کارکردهای رهبری تحولی مدیریت شهری در توانمند سازی و بهره وری نیروی انسانی در شهرداریها، سومین کنفرانس بین المللی روانشناسی، علوم تربیتی، علوم اجتماعی و علوم انسانی.
- [۱۴] تاجیک، فاطمه، ۱۳۹۹، معیارهای موفقیت در کنترل و برنامه ریزی به منظور مدیریت پروژه، هفتمین کنفرانس ملی پژوهش‌های کاربردی در مهندسی عمران، معماری و مدیریت شهری و ششمین نمایشگاه تخصصی انبوه سازان مسکن و ساختمان استان تهران، تهران.
- [۱۵] سلامت الهی، محمد و پارسا، بی تا و فاتح پور، مجید، ۱۳۹۹، تاثیر توانمند سازی کارکنان و بررسی نقش آن بر مولفه‌های تعهد سازمانی و رضایت شغلی، ششمین کنفرانس ملی علوم انسانی و مطالعات مدیریت.
- [۱۶] سعیدی، فرهاد و یوسفی، سعید و صبحیه، محمدحسین و زرگریور، حمید، ۱۳۹۹، مبانی نظری تدوین استانداردهای مدیریت پروژه (مروری بر رویکردهای مختلف تدوین استانداردها)، پانزدهمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه ایران، تهران.
- [۱۷] António Trigo and João Varajão, (2020), IT Project Management Critical Success Factors, International Conference on Computational Science and Its Applications, Spreitzer GM. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement and validation. Academy of Management Journal. ۱۹۹۵; ۳۸: ۱۴۴۲-۶۵
- [۱۸] Wantao Yu, Roberto Chavez, Mengying Feng, Chee Yew Wong, Brian Fynes, (2020), Green human resource management and environmental cooperation: An ability-motivation-opportunity and contingency perspective, International Journal of Production Economics ۲۱۹: ۲۲۴-۲۳۵
- [۱۹] Ariadna Monje Amor, Jose Pablo Abeal Vazquez, Jose Andres Faña, (2019), Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment, European Management Journal.
- [۲۰] P. Aragonés-Beltrán, M. García-Melón, J. Montesinos-Valera, (2017), How to assess stakeholders' influence in project management? A proposal based on the Analytic Network Process, International Journal of Project Management.
- [۲۱] نادری، عزت الله، سیف نراقی، مریم، ۱۳۹۴، روش‌های تحقیق و چگونگی ارزشیابی آن در علوم انسانی (با تاکید بر علوم تربیتی). انتشارات ارسباران. چاپ ۳.
- [۲۲] خاکی، غلامرضا، ۱۳۹۰، روش تحقیق با رویکردی به پایان نامه نویسی. تهران: مرکز تحقیقات علمی کشور، چاپ شانزدهم.
- [۲۳] حافظ نیا، محمدرضا، ۱۳۹۳، مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، تهران، انتشارات سمت، چاپ بیستم
- [۲۴] وطن دوست، علیرضا، ۱۳۹۵، آمار در پژوهش‌های کاربردی - مشهد انتشارات استاد، چاپ دوم.
- [۲۵] ملکی مین باش رزگه، مرتضی، بلوچی، حسین و فارسی‌زاده، حسین، ۱۳۹۴، بررسی تاثیر تصویر مقصد و رضایت از مقصد بر نیت‌های بازدید گردشگران. مجله برنامه ریزی و توسعه گردشگری. دوره ۴، شماره ۱۲، ص ۳۳-۱۱.