

## بررسی ارتباط میان سبک رهبری مدیر پروژه، کار گروهی و موفقیت پروژه با رویکرد سیستم دینامیکی

منصوره معادی<sup>۱</sup>، پدرام حقیقی بردینه<sup>۲\*</sup>، نجمه مصطفایی<sup>۲</sup>، محمد جاویدنیا<sup>۴</sup>

۱ - مربی، کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه دامغان  
m\_moadi@du.ac.ir

۲ و \* - نویسنده مسوول: کارشناس مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه دامغان  
pedramh77@gmail.com

۳ - کارشناس مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه دامغان  
najmehmostafaei71@gmail.com

۴ - دانشجوی کارشناسی مهندسی نرم افزار، گروه مهندسی کامپیوتر، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه دامغان  
javidnia.mohammad@gmail.com

### چکیده

کسب مزیت رقابتی به عنوان یکی از مهم ترین اهداف سازمان ها در نظر گرفته می شود. اهمیت این موضوع سبب شده است تا محققان گوناگونی به بررسی عوامل مؤثر بر مزیت رقابتی بپردازند. در میان عوامل شناخته شده نقش کار گروهی و سبک رهبری کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این عوامل علاوه بر کسب مزیت رقابتی برای سازمان در موفقیت پروژه نیز موثر هستند. در این مقاله با توجه به مطالعات انجام شده، به بررسی روابط متقابل میان سبک رهبری مدیران پروژه، کار گروهی، موفقیت پروژه به صورت پویا و در قالب سیستمی دینامیکی می پردازیم.

واژگان کلیدی: سبک رهبری، کار گروهی، سیستم دینامیکی، موفقیت پروژه.

### Investigation about the relationship between project manager's leadership style, teamwork and project success using system dynamic approach

#### Abstract

Competitive advantage is considered as one of the main goals of the organization. The importance of this issue has caused many researchers study the factors influencing competitive advantage. Among the known factors, the role of teamwork and manager's leadership style has been less attention. Also these factors are effective in the projects success. This paper presents a dynamic system for Investigation the relationship between project manager's leadership style, teamwork and project success.

**Keywords:** Leadership style, Teamwork, Dynamic System, Project success.

## ۱- مقدمه

شرکت‌های موفق علاوه بر نشان دادن عکس العمل سریع در برابر مایحتاج بازار و افزایش سود، همواره به دنبال یافتن روشی برای کسب مزیت رقابتی هستند. این شرکت‌ها معمولاً از مزیت‌های کارگیری روش‌هایی که برای آن‌ها ارزش افزوده ایجاد نمی‌کند اجتناب می‌کنند. بر اساس مطالعات انجام شده، مدیریت پروژه و سبک رهبری مدیران در موفقیت پروژه نقش اساسی و مهم دارد (Turner and Muller, ۲۰۰۵). از دیگر عوامل تأثیرگذار می‌توان به کار گروهی اشاره کرد. با این وجود در میان صنایع گوناگون مطالعه‌ی جامعی از نحوه‌ی تأثیرگذاری کار گروهی بر خروجی پروژه انجام نشده است. از طرفی، عمده مطالعات موجود در زمینه‌ی رابطه‌ی میان سبک رهبری و کار گروهی را مطالعات غیر تجربی شامل می‌شوند و در این میان روش‌های عملی اندکی وجود دارد. این فقدان اطلاعات در مورد مزیت‌های رهبری در کنار مزیت رقابتی غیر قطعی کار گروهی، باعث بی میلی مدیران به فراگیری و سازگار شدن با سبک‌های مختلف رهبری شده است.

برخی از مدیران پروژه برای رسیدن به اهداف پروژه سبک رهبری خاصی را معرفی کرده‌اند. هم‌چنین این مدیران برای پیدا کردن راهی جهت افزایش موفقیت پروژه کار گروهی را پیشنهاد کرده‌اند. نامشهود بودن مزیت‌های رفتاری رهبری پیاده‌سازی تئوری‌های رهبری را کند کرده و یا می‌تواند از آن جلوگیری کند، از این رو تأثیرگذاری رفتارهای رهبری بر عملکرد پروژه یکی از موضوعات مهم برای صنایع و رشته‌های تحصیلی آکادمیک می‌باشد (Turner and Muller ۲۰۰۵; Kendra and taplin, ۲۰۰۴; Keller ۱۹۹۲).

علاوه بر درک این مزیت‌ها، نیازمند مقادیری کمی از رفتارهای رهبری هستیم. محققان گوناگونی بر این عقیده استوار هستند که سبک رهبری به طور فزاینده‌ای در موفقیت پروژه تأثیر گذار است ولی در پیدا کردن ساختار مفهومی آن با محدودیت‌هایی مواجه شده اند (Giritli and Civan, ۲۰۰۷; Chinowsky et al ۲۰۰۷; Ozorovskaja et al. ۲۰۰۷; sunindijo et al, ۲۰۰۸).

این مطالعه جای خالی شواهد تجربی را با شناسایی ارتباط بین سبک رهبری، کار گروهی و موفقیت پروژه پر می‌کند. اهداف این مقاله را می‌توان در قالب چهار هدف زیر بیان کرد: هدف اول این مطالعه ارزیابی تأثیر سبک رهبری مدیریت پروژه بر کار گروهی و عملکرد پروژه بوده و هدف دوم آن ارزیابی تأثیر کار گروهی بر موفقیت پروژه است. سومین هدف این تحقیق امتحان کردن نقش مدیریتی انواع پروژه در ارتباط بین کار گروهی و عملکرد پروژه است و در نهایت با نگاهی دینامیکی به بررسی نقش مدیریت تغییر در ایجاد موفقیت و بدست آوردن مزیت رقابتی در قالب یک سیستم دینامیکی می‌پردازیم. در این مقاله با تحلیل سیستم دینامیکی عوامل سبک رهبری مدیریت پروژه، کار گروهی، عملکرد تیمی، عملکرد پروژه، بدست آوردن مزیت رقابتی و نیز ایجاد تغییرات در سازمان و مدیریت تغییر خواهیم دید که اثرات این عوامل بر یکدیگر چگونه باعث پیشرفت و یا توقف در اجرای مناسب پروژه می‌شود. در ادامه ابتدا ادبیات تحقیق را بررسی خواهیم کرد، سپس به تحلیل سیستم دینامیکی خواهیم پرداخت و در نهایت به بحث و گفتگو در خصوص نتایج آن می‌پردازیم.

## ۲- ادبیات تحقیق

رهبری تعاریف متنوعی دارد. دوبرین (۲۰۰۴) اعتقاد داشت که رهبری تکمیل کننده اهداف ارتباط با سایرین است. گلن (۲۰۰۴) با تأکید بر فاکتورهایی که ممکن است بر رهبری اثر گذارد، بیان کرد که هوش (خرد) عاطفی می‌تواند به عنوان شاخصی کلیدی برای تمایز بین افراد برجسته و افرادی که صرفاً در رهبری در حد عادی هستند به کار رود. پنج عنصر همراه شده با خرد عاطفی را در این مطالعه می‌توان مشاهده کرد: خود هوشیاری، نظم، انگیزه، یکدلی و مهارت اجتماعی. ایوانسویچ و همکاران (۱۹۹۷) ویژگی‌های رهبران را در شش بخش متمایز کرد: کاراکترهای روانی، پس زمینه هوش اجتماعی، شخصیت مرتبط با کار و جامعه فردی. استاگدیل (۱۹۸۴) ویژگی‌های رهبر را در پنج زیر دسته طبقه بندی کرد: توانایی، دستیابی، مسئولیت پذیری، تخصص و موقعیت. دیویس (۱۹۷۲) چهار نوع مسئولیت پذیری مرتبط با موفقیت در رهبری را تعریف کرد: بلوغ اجتماعی و وسعت نظر، انگیزه درونی، نتایج دستاورد، هوش و ارتباط انسانی و نگرش. فیدلر (۱۹۷۴) سه نوع پارامترهای موقعیتی را در ارتباط با سبک رهبری در نظر گرفت. به علاوه بلنکارد و هرسی (۱۹۷۲) چرخه‌ی عمر تئوری رهبری را در نظر گرفتند و سپس رهبری مشروط را توسعه دادند. آن‌ها قبول کردند که سبک رهبری باید به بلوغ سبک‌های مختلف روابط بستگی داشته باشد.

مطالعات پیشین نشان می‌دهد که یکدلی نقش مهمی در رهبری بازی می‌کند. سالووی و مایر (۱۹۹۰) یکدلی را به عنوان فهمیدن احساسات دیگران و تجربه دوباره آن‌ها تعریف کردند. آن‌ها دریافتند که یکدلی ممکن است کاراثر مرکزی رفتار خرد عاطفی باشد. کلت و همکاران (۲۰۰۲) تأکید داشتند که یکدلی مهم‌ترین پیش‌بینی کننده ضرورت‌های رهبری است. مطالعات نشان می‌دهند که آینده توانایی‌های رهبر توسط توانایی عاطفی در یکدلی تحت تأثیر واقع شده است. به طور خلاصه، رهبران با توانایی‌های ذهنی، توانایی‌های عاطفی و توانایی انجام وظایف پیچیده تحت تأثیر هستند. به علاوه سبک رهبری باید به موقعیت بستگی داشته باشد. به طور مشابه رهبری یک فاکتور تأثیرگذار بر کار گروهی است. برای آشکار شدن مطلب به واسطه‌ی مروری بر ادبیات، رفتارهای رهبران ممکن است ارتباط مستقیم (مثبت) با کار گروهی در روابط گام به گام (دوره‌ای) و همکاری و یکپارچگی داشته باشد. (wang et al, ۲۰۰۵).

نتایج مطالعات گذشته همبستگی بین کار گروهی (شامل: ارتباطات تیمی، همکاری و یکپارچگی) و عملکرد گروهی را نمایش می‌دهند. سولومون (۲۰۰۱) نشان می‌دهد که ارتباطات یک نقش اساسی در عملکرد تیم دارد. ارتباطات تیمی ممکن است در یکپارچگی اعضای تیم و ایجاد اثر بخشی بیشتر تیمی نتیجه بخش باشد. همبستگی در گروه می‌تواند اعضا را برای موافقت با وضعیت‌های گروهی تحت تأثیر قرار دهد. (۱۹۵۰)

(Thibaut). یکپارچگی گروهی هم‌چنین می‌تواند یگانگی و اتحاد اعضای گروه را بهبود بخشد (Lott and lott, ۱۹۶۵). در حقیقت، عملکرد مؤثر گروهی ممکن است ناشی از یکپارچگی موقتی گروه باشد (McGrath ۱۹۶۴). علاوه بر این، محققان گوناگونی بیان کرده‌اند که نوع پروژه ممکن است نقشی مدیریتی در ارتباط بین فعالیت‌های استفاده شده و موفقیت پروژه ایفا کند (Muller and Turner, ۲۰۰۷; Yang et al, ۲۰۰۶).

### ۳- سیستم دینامیکی پیشنهادی

در بررسی عوامل مؤثر در موفقیت پروژه توانسته ایم سیستم پویایی از این عوامل را ایجاد کنیم تا با بررسی اثرات پویای این عوامل بر یکدیگر و تحلیل آن‌ها روند تقویت موفقیت در پروژه و هم‌چنین عوامل منفی و کاهنده موفقیت در پروژه را شناسایی کنیم. در ادامه با تحلیل حلقه‌های مربوط به مدیریت تغییر در سازمان و تأثیر آن بر ایجاد مزیت رقابتی و هم‌چنین موفقیت بیشتر در پروژه‌های سازمان سعی کردیم تا روشی عملی و قابل اجرا را برای مدیران پروژه ایجاد کنیم تا با شناخت هرچه بیشتر عوامل مثبت و منفی اثر گذار بر رهبری و کارگروهی و عملکرد پروژه و در نهایت موفقیت پروژه و ایجاد مزیت رقابتی به سازمان‌ها کمک کنیم.

عوامل و متغیرهای بررسی شده در این سیستم به دو زیر سیستم تقسیم شده‌اند که در ادامه به آن‌ها اشاره خواهیم کرد: زیر سیستم اول مربوط به روابط سبک رهبری مدیریت پروژه و کار گروهی و موفقیت پروژه و زیر سیستم دوم، زیر سیستم تغییرات سبز (green changes) و در نهایت با ترکیب این دو زیر سیستم، سیستم نهایی مورد بحث ما حاصل می‌شود. ابتدا به تحلیل زیر سیستم اول می‌پردازیم. شکل ۱ سیستم پویایی از پارامترهای اثر گذار بر مدیریت پروژه و موفقیت پروژه را نشان می‌دهد که این پارامترها عبارتند از: سبک مدیریت پروژه، کار گروهی، عملکرد تیمی، عملکرد پروژه و موفقیت در پروژه به عنوان عوامل اصلی و عواملی مثل ایجاد تعهد و مسئولیت در قبال محدوده، زمان، هزینه و کیفیت پروژه و ایجاد زبانی مشترک برای بیان نیازهای ذی‌نفعان و همین‌طور میزان یکپارچگی و ارتباط هماهنگ، رضایت سهام‌داران، نوع پروژه و کیفیت کار و زمانبندی مناسب و هزینه و مزیت رقابتی (Yang et al, ۲۰۱۱).

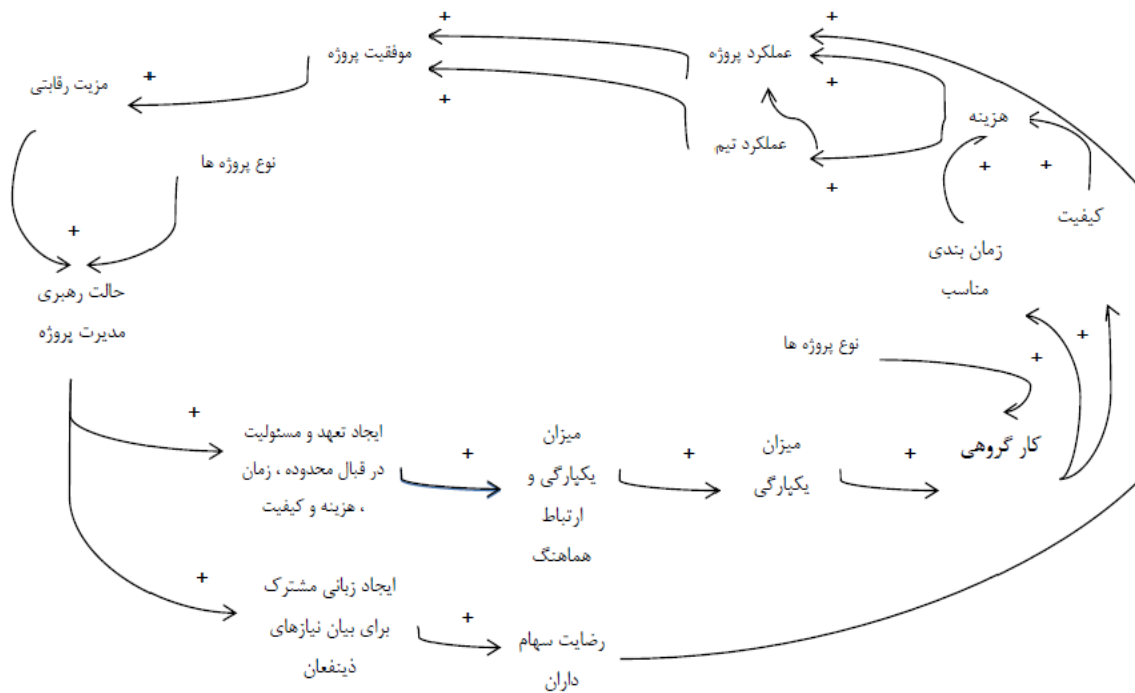
همان‌طور که در شکل ۱ مشاهده می‌کنیم و با توجه به مطالب گفته شده در بخش ادبیات تحقیق در مورد سبک رهبری مدیریت پروژه تحلیل سیستم ارائه شده را با این پارامترها آغاز می‌کنیم. همان‌طور که گفته شد انواع مختلف پروژه سبک‌های مختلف رهبری مدیریت پروژه را می‌طلبد پس نوع پروژه به عنوان عاملی خارجی بر سبک رهبری مدیریت پروژه اثر می‌گذارد و همان‌طور که می‌دانیم دو گونه رهبری تراکنشی و انتقالی (تحویلی) با توجه به نوع پروژه‌ها انتخاب می‌شوند. طبق روش‌های موجود در هر کدام از سبک‌های رهبری، می‌توان در زیر دستان حس تعهد و مسئولیت در قبال محدوده، زمان، هزینه و کیفیت پروژه ایجاد کرد. یعنی هرچقدر رهبری مدیریت پروژه بهتر باشد ایجاد این حس قوی‌تر می‌باشد که همان‌طور که در شکل نشان داده شده این رابطه با علامت مثبت نشان داده شده است. از طرف دیگر رهبری می‌تواند یک زبان مشترک را برای بیان نیاز ذی‌نفعان در پروژه ایجاد کند.

زبان مشترک در مرحله‌ی تشکیل منشور پروژه و ایجاد مسئولیت‌ها و حتی در سایر مراحل اجرای پروژه رضایت سهام‌داران را به همراه می‌آورد. هرچه این زبان مشترک جامع‌تر باشد نیاز سهام‌داران راحت‌تر بیان شده و رضایت آنها بیشتر خواهد شد و در ادامه هرچه سهام‌داران راضی‌تر باشند باعث بالا رفتن عملکرد پروژه خواهد شد. یعنی آنچه سهام‌داران و ذی‌نفعان از پروژه انتظار دارند در سطح بالاتری برآورده خواهد شد که این همان عملکرد پروژه است. از طرفی دیگر فهمیدیم که رهبری تعهد و مسئولیت در زیر دستان به وجود می‌آورد و این تعهد و مسئولیت میزان یکپارچگی و ارتباط هماهنگ بین کارکنان را افزایش می‌دهد و باعث می‌شود در حول یک حس مسئولیت پذیری مشترک و تعهد نسبت به سازمان و پروژه افراد بیشتری در کارهای گروهی شرکت کنند (Yang et al, ۲۰۱۱). البته نوع پروژه نیز به عنوان عامل خارجی در این پارامتر اثر گذار است. با توجه به نوع پروژه نحوه‌ی شرکت در کار گروهی متفاوت است. شرکت افراد در کارهای گروهی و تعهد آن‌ها نسبت به پروژه باعث بالا رفتن کیفیت کار و زمانبندی مناسب اجرای پروژه می‌شود (Yang et al, ۲۰۱۱). چرا که وقتی افراد بیاموزند برای اجرای مراحل مختلف پروژه باید در گروه‌هایی هماهنگ کار کنند تا بتوانند با نظم و کار گروهی ایجاد ارزش افزوده کنند با این کار کیفیت کار خود را بالا می‌برند و در زمانبندی پروژه نیز موفق عمل می‌کنند. با افزایش کیفیت و زمانبندی مناسب، هزینه‌های اجرای پروژه کاهش می‌یابد (با علامت منفی در شکل نشان داده شده است). بدیهی است که طبق تعریف کیفیت: کیفیت یعنی هر چیزی که ارزش محصول یا خدمت را در نظر مشتری بالا ببرد. پس با این تعریف افراد درگیر در پروژه سعی می‌کنند تا در همه‌ی جوانب مانند مصرف مواد اولیه و نحوه‌ی به کار بردن آنها دقت بیشتری کنند. ادواردز دمینگ معتقد است که ریشه کیفیت در هیأت مدیره و از مدیر نشأت می‌شود. هرچقدر زمانبندی اجرای پروژه طبق برنامه از قبل برنامه ریزی شده و در چهارچوب برنامه پروژه باشد هزینه‌های غیر مستقیم اجرای پروژه مانند هزینه‌های نگهداری و بیمه و انبار و ... کاهش می‌یابد. بنابراین با این دو عامل می‌توان هزینه‌ها را تحت تأثیر قرار داد.

کاهش هزینه باعث بهبود و افزایش عملکردهای تیمی و عملکرد پروژه می‌شود. با یک مثال این رابطه را روشن‌تر می‌کنیم. فرض شود در اجرای عملیات سد سازی افراد بتوانند با کار گروهی مناسب و تعهد و حس مسئولیت در میزان منابع مصرفی و زمان پروژه صرفه جویی کافی کنند و کیفیت بالایی را به جای بگذارند و هزینه‌های اجرای پروژه در حد بهینه‌ی خود باشد این نتایج باعث می‌شود که گروه‌ها انگیزه‌ی بالایی بدست آورند و عملکرد آن‌ها بالا رود و این عملکرد بالا، عملکرد بالای اجرای پروژه را به همراه می‌آورد. با افزایش عملکرد پروژه موفقیت در پروژه امری خارج از تصور نیست و هرگاه تیم اجرایی بتواند در اجرای پروژه موفق باشد می‌تواند مزیتی رقابتی در بین رقبای کسب کند و باز هم این مزیت رقابتی ایجاد شده بر سبک



رهبری مدیریت پروژه اثر می‌گذارد به این صورت که به طور مثال این مزیت رقابتی باعث گسترش فضای کار و اجرای پروژه‌های بیشتر و افراد زیر دست بیشتر می‌شود که سبک رهبری خاص خود را می‌طلبد.



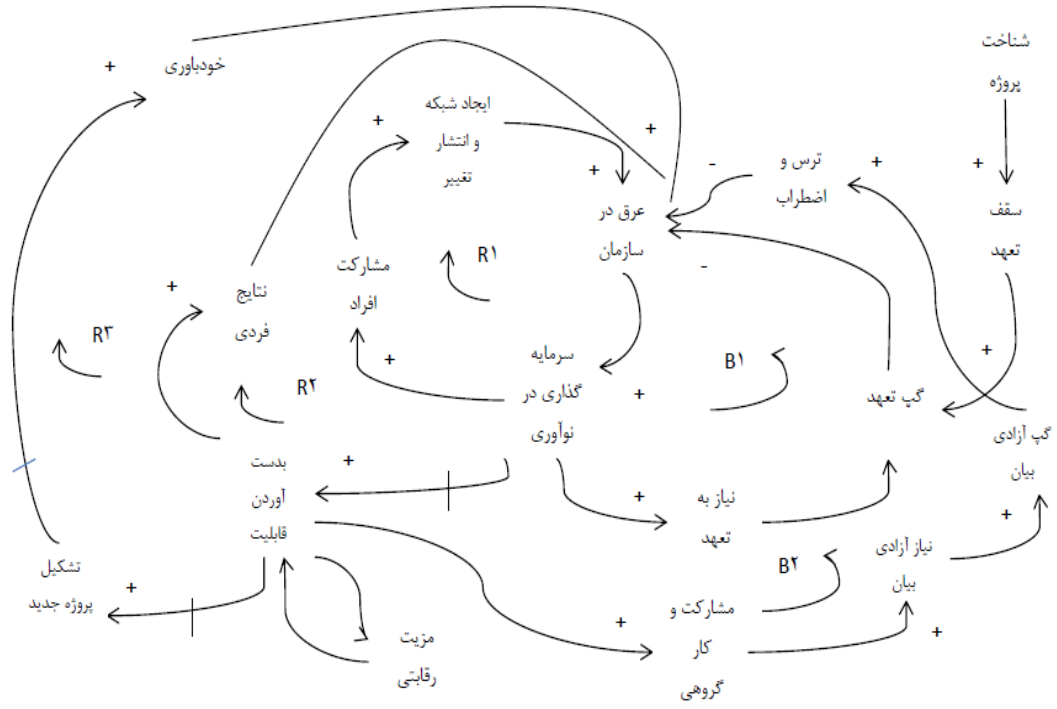
شکل ۱. زیر سیستم اول

در شکل ۲ حلقه‌های مربوط به مدیریت تغییرات از نوع تغییرات سبز (green changes) را می‌بینیم. در سیستم ارائه داده شده در شکل ۱ دیدیم که موفقیت در پروژه یک عامل کلیدی محسوب می‌شود به همین دلیل یکی از عوامل مؤثر در موفقیت پروژه‌ها و سازمان‌ها انعطاف پذیری سازمان‌ها یا تیم‌های اجرای پروژه‌ها در شرایط پر تلاطم و پر تغییر دنیای امروز است که هر مجموعه‌ای که در حال تولید یک ارزش افزوده در جامعه باشد خواه نا خواه باید بتواند در مقابل این تغییرات از قبیل تغییر سلیقه‌ی مشتریان، تغییر روش‌های اجرای پروژه و ... از خود عکس العمل به موقع و مناسب نشان دهد. تغییر تنها عنصر دائمی در زندگی و در کسب و کار تلقی می‌شود و همواره عواملی ما را مجبور به بهینه سازی نحوه‌ی عملکرد خود در سازمان می‌کنند. به گونه‌ای که سازمان واکنش مناسبی نسبت به تغییر بروز دهد.

حلقه‌های ارائه شده در شکل ۲ یک سیستم پویا از فرآیند مدیریت تغییر را نشان می‌دهد. مدیریت تغییر به عنوان یکی از مهمترین راه کارها برای مواجه با تغییرات شتابنده عصر حاضر در دهه‌های اخیر بیش از پیش توجه صاحب نظران را به خود جلب کرده است.

در این مطالعه ما مدیریت تغییر را به عنوان یکی از عوامل مهم در بدست آوردن مزیت رقابتی می‌دانیم که مزیت رقابتی نیز یکی از عوامل اثر گذار در انتخاب سبک رهبری مدیریت پروژه نشان داده شده در شکل ۱ محسوب می‌شود. حال به تحلیل سیستم حاصل از عوامل مدیریت تغییر می‌پردازیم. عوامل نشان داده شده در سیستم از عوامل تغییرات سبز از زیر مجموعه تغییرات Nature Time (طولانی مدت) است که توسط دانشگاه MIT نشان داده شده‌اند. همانطور که در شکل نشان داده شده است کسب مزیت رقابتی باعث بدست آوردن قابلیت‌های مختلف در افراد درون سازمان می‌شود و این قابلیت‌ها یکسری نتایج فردی به همراه می‌آوردند و تجربه افراد را افزایش می‌دهند و این نتایج فردی عرق افراد را در درون سازمان افزایش می‌دهند این حلقه ابتدایی را با نام R1 می‌شناسیم چون اول شکل می‌گیرد. با افزایش عرق درون سازمان سرمایه گذاری در نوآوری و ایجاد تغییرات را به همراه می‌آورد چرا که وقتی سهام داران به سازمان عرق داشته باشند بیشتر در ایجاد نوآوری در سازمان کمک می‌کنند.

این سرمایه گذاری مشارکت افراد را به همراه می‌آورد و این مشارکت باعث تشکیل یک شبکه و انتشار تغییر در سازمان می‌شود و بازهم عرق را در سازمان افزایش می‌دهد و این حلقه R2 است که بعد از R1 شکل می‌گیرد. بازهم با افزایش عرق سرمایه گذاری در نوآوری و تغییر زیاد می‌شود و با کمی تأخیر بازهم قابلیت حاصل می‌شود و با تأخیر دیگر بدست آوردن قابلیت باعث تشکیل پروژه‌های جدید می‌شود و تشکیل پروژه‌های جدید ایجاد خود باوری می‌کند و خود باوری بازهم عرق ایجاد می‌کند همانگونه که در سیستم نشان داده شده است حلقه‌های R1 و R2 و R3 سه حلقه مثبت افزایش عرق در سازمان هستند که باعث ایجاد قابلیت و مزیت رقابتی می‌شود.



شکل ۲. زیر سیستم دوم

همانگونه که نشان داده شده است موتور محرک این حلقه عرق در سازمان است. اما می دانیم که در کنار حلقه های مثبت (Reinforcing) همواره حلقه های منفی (Balancing) نیز در سیستم وجود دارند که سیستم را متعادل می کنند و در این سیستم از میان چندین حلقه منفی موجود که موانع ایجاد تغییر در سازمان هستند تنها دو حلقه  $B_1$  و  $B_2$  را مورد بررسی قرار می دهیم که به ترتیب حلقه های گپ تعهد و گپ آزادی بیان می باشند.

ابتدا حلقه  $B_1$  را مورد بررسی قرار می دهیم: سرمایه گذاری در نوآوری باعث گسترش سازمان و اجرای پروژه ها می شود و نیاز به تعهد را به وجود می آورد این نیاز به تعهد در ادامه باعث ایجاد یک گپ تعهد (فاصله ی تعهد افراد از حد آرمانی خود) می شود که این گپ در عرق تأثیر منفی دارد، عواملی مثل شناخت هرچه بیشتر پروژه و کارهایی که باید انجام شوند از خارج از سیستم، باعث افزایش سقف تعهد می شوند و این افزایش سقف تعهد بر گپ تعهد اثر منفی می گذارد و آن را کاهش می دهد. از طرف دیگر به دست آوردن قابلیت نیاز به مشارکت و کار گروهی را در سازمان افزایش می دهد و این باعث می شود که به آزادی بیان و انعکاس نظر در سازمان نیاز پیدا شود و این نیاز هرچقدر هم که در حد عالی برآورده شود بالاخره از حد آرمانی خود فاصله دارد و گپ آزادی بیان را به وجود می آورد و این گپ باعث ایجاد ترس و اضطراب از بیان عقاید در سازمان می شود که این ترس باعث کاهش عرق در سازمان می شود. و همانطور که در شکل نشان داده شده عوامل روانشناسی به ظرفیت فردی و اجتماعی در پذیرش آزادی بیان اثر مثبت می گذارد. این پذیرش آزادی بیان باعث کاهش گپ آزادی بیان می شود. و در آخر این زیر سیستم بر روی سیستم نشان داده شده در شکل ۱ اثر می گذارد و مزیت رقابتی ایجاد می کند که خود بر سبک رهبری مدیریت پروژه اثر می گذارد.

۴- نتیجه گیری

نحوه انتخاب سبک رهبری اداره ی یک سازمان یا یک تیم اجرایی پروژه در موفقیت این تیم در بدست آوردن مزیت رقابتی در بازار بسیار حائز اهمیت است و از طرفی نحوه ی مدیریت و ایجاد تغییر و نوآوری نیز برای موفقیت سازمان امری ضروری محسوب می شود که این عوامل به صورت پویا بر یکدیگر اثر می گذارند و برخی بر سر راه هم موانعی هم ایجاد می کنند و برخی یکدیگر را تقویت می کنند. بنابراین رهبران مدیریت پروژه باید با اتخاذ سبک رهبری مناسب با نوع پروژه و ایجاد شرایط مناسب مقابله با تغییر در سازمان، باید سازمان را به سمت کسب توانایی ها و مزیت رقابتی هدایت کنند. این مقاله با بررسی سیستم دینامیکی این عوامل به این رهبران دیدگاهی پویا می دهد. هرچند در بخش عوامل منفی اثر گذار در بخش مدیریت تغییر و همچنین راهکارهای بر طرف کردن آن ها و نیز در بخش عوامل اثر گذار بر موفقیت پروژه می تواند توسط محققان دیگر بررسی شوند.



## منابع و مراجع

- [۱] Chinowsky, P., Molenaar, K., Realph, A., ۲۰۰۷. Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering* ۲۳ (۱), ۲۷-۳۴.
- [۲] Davis, K., ۱۹۷۲. *Human Relations at Work: the Dynamics of Organization, Behavior*. McGraw-Hill, New York.
- [۳] DuBrin, A.J., ۲۰۰۴. *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*, ۴th ed. Houghton Mifflin Company, Indianapolis.
- [۴] Fiedler, F.E., ۱۹۷۴. The contingency model—new directions for leadership utilization. *Journal of Contemporary Business* ۳ (۴), ۶۵-۷۹.
- [۵] Goleman, D., ۲۰۰۴. What makes a leader? *Harvard Business Review* ۸۲ (۱), ۸۲-۹۱.
- [۶] Giritli, H., Civan, I., ۲۰۰۸. Personality study of construction professionals in the Turkish construction industry. *Journal of Construction Engineering and Management* ۱۳۴ (۸), ۶۳۰-۶۳۴.
- [۷] Hersey, P., Blanchard, K.H., ۱۹۷۲. Life cycle theory of leadership. *Training and Development Journal* ۲۳ (۵), ۲۶-۳۴.
- [۸] Ivancevich, J.M., Szilagi, A.D., Wallace, M.J., ۱۹۷۷. *Organizational Behavior and Performance*. Goodyear Publishing Co., Inc., California.
- [۹] Kendra, K., Taplin, L.J., (۲۰۰۴). Project success: a cultural framework. *Project Management Journal* ۳۵ (۱), ۳۰-۴۵.
- [۱۰] Kellett, J.B., Humphrey, R.H., Sleeth, R.G., ۲۰۰۲. Empathy and complex task performance: two routes to leadership. *Leadership Quarterly* ۱۳ (۵), ۵۲۳-۵۴۴.
- [۱۱] Keller, R.T., (۱۹۹۲). Transformational leadership and the performance of R&D project groups. *Journal of Management* ۱۸ (۳), ۴۸۹-۵۰۱.
- [۱۲] Lott, A.J., Lott, B.E., ۱۹۶۵. Group cohesiveness as interpersonal attraction: a review of relationships with antecedent and consequent variables. *Psychological Bulletin* ۶۴ (۴), ۲۵۹-۳۰۹.
- [۱۳] McGrath, J.E., ۱۹۶۴. *Social Psychology: a Brief Introduction*. Holt, Rinehart & Winston, New York.
- [۱۴] Muller, R., Turner, J.R., ۲۰۰۷. Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management* ۲۵ (۱), ۲۱-۳۲.
- [۱۵] Ozorovskaja, R., Voordijk, J.T., Wilderom, C.P.M., ۲۰۰۷. Leadership and cultures of Lithuanian and Dutch construction firms. *Journal of Construction, Engineering and Management* ۱۳۳ (۱۱), ۹۰۰-۹۱۱.
- [۱۶] Salovey, P., Mayer, J.D., ۱۹۹۰. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality* ۹ (۳), ۱۸۵-۲۱۱.
- [۱۷] Solomom, C., ۲۰۰۱. Managing virtual teams. *Workforce* ۸۰ (۶), ۶۰-۶۵.
- [۱۸] Stogdill, R.M., ۱۹۶۸. Personal factors associated with leadership: a survey of the literature. *Journal of Psychology* ۲۵ (۱), ۳۵-۷۱.
- [۱۹] Sunindijo, R.Y., Hadikusumo, B.H.W., Ogunlana, S., ۲۰۰۷. Emotional intelligence and leadership styles in construction project management. *Journal of Management in Engineering* ۲۳ (۴), ۱۶۶-۱۷۰.
- [۲۰] Thibaut, J., ۱۹۵۰. An experimental study of the cohesiveness of underprivileged groups. *Human Relations* ۳, ۲۵۱-۲۷۸.
- [۲۱] Turner, J.R., Muller, R. (۲۰۰۵). The project manager's leadership style as a successfactor on projects: a literature review. *Project Management Journal* ۳۶ (۲), ۴۹-۶۱.
- [۲۲] Yang, Li-Ren, Chung-Fah Huang, Kun-Shan Wu, (۲۰۱۱) The association among project manager's leadership style, teamwork and project success, *International Journal of Project Management*, ۲۹ (۲۰۱۱) ۲۵۸-۲۶۷.
- [۲۳] Yang, L., O'Connor, J.T., Wang, C., ۲۰۰۶. Technology utilization on different sizes of projects and associated impacts on composite project success. *International Journal of Project Management* ۲۴ (۲), ۹۶-۱۰۵.



[۲۴] Wang, E., Chou, H.W., Jiang, J., ۲۰۰۵. The impacts of charismatic leadership style on team cohesiveness and overall performance during ERP implementation. *International Journal of Project Management* ۲۳ (۳), ۱۷۳–۱۸۰.