

## Strategic Management in Project Leadership with an Emphasis on Smartization

Ali Nazari<sup>1</sup>

PhD student, Department of Business  
Administration, Shiraz Branch, Shiraz  
University, Shiraz, Iran.

Ali Akbar Rajabi

PhD student, Management, Strategic  
Orientation, Shiraz Branch, Shiraz  
University, Shiraz, Iran.

### Abstract

Strategic management of project leadership increasingly occurs in the context of environmental risks, whether caused by a viral pandemic or a changing human climate. This requires adaptation to change, particularly as projects grow in complexity and are seen as interventions in broader systems. In this article, we take a societal perspective, synthesize recent work, and propose a new research agenda in three interrelated areas that should be addressed by project leadership: 1) changing technologies, unlocking the value that technologies represent for achieving desired outcomes; 2) organizational complexity, engaging multiple actors and addressing emerging complexities and uncertainties; and 3) environmental concerns, addressing demands for projects to positively intervene to create sustainable, smart, resilient, and equitable futures. Our contribution is to theorize the meaning of socialized leadership for these critical issues that emerge in project studies and to set directions for further research on positive forms of project leadership in a changing smart world.

**Keywords:** Strategic management, project leadership, smartization, smart management.

**How to Cite:** Nazari, A. , & Rajabi, A. A. (2023). Strategic Management in Project Leadership with an Emphasis on Smartization. Pricing Science, 2(1), 101-130. doi: bumara.3.2.15564.35887873.6308633257



Intelligent Strategic Management (JISM) in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.

© Authors

## مدیریت ریسک استراتژیک صنعت انرژی بر اساس الگوریتم هوش مصنوعی

علی نظری \*

دانشجوی دکتری گروه مدیریت بازرگانی، واحد شیراز، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

علی اکبر رجبی

دانشجوی دکتری، رشته مدیریت، گرایش استراتژیک، واحد شیراز، دانشگاه شیراز، شیراز، ایران.

### چکیده

مدیریت استراتژیک رهبری پروژه به طور فزاینده ای در زمینه خطرات زیست محیطی رخ می دهد، چه ناشی از یک بیماری همه گیر ویروسی یا یک آب و هوای انسانی در حال تغییر. این نیاز به سازگاری برای تغییر دارد، به ویژه هنگامی که پروژه ها در پیچیدگی رشد می کنند و به عنوان مداخلات در سیستم های گسترده تر دیده می شوند. در این مقاله، ما یک دیدگاه اجتماعی را در نظر می گیریم، کار اخیر را ترکیب می کنیم و یک دستور کار تحقیقاتی جدید را در سه حوزه مرتبط به هم پیشنهاد می کنیم که باید توسط رهبری پروژه مورد توجه قرار گیرد: (۱) تغییر فناوری ها، باز کردن ارزش هایی که فناوری ها برای دستیابی به نتایج مطلوب نشان می دهند. (۲) پیچیدگی سازمانی، درگیر کردن بازیگران متعدد و پرداختن به پیچیدگی ها و عدم قطعیت های در حال ظهور و (۳)، نگرانی های زیست محیطی، رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده های پایدار و هوشمند، انعطاف پذیر و عادلانه. سهم ما تئوریزه کردن معنای رهبری اجتماعی شده برای این موضوعات حیاتی است که در مطالعات پروژه ظهور می کنند و دستورالعمل هایی را برای تحقیقات بیشتر در مورد اشکال مثبت رهبری پروژه در جهانی در شرایط هوشمندسازی در حال تغییر تعیین می کنیم.

**کلیدواژه ها:** مدیریت استراتژیک، رهبری پروژه، هوشمندسازی، مدیریت هوشمند

**استناد به این مقاله:** نظری، علی و رجبی، علی اکبر. (۱۴۰۲). مدیریت استراتژیک در رهبری پروژه با تاکید بر هوشمندسازی. مدیریت استراتژیک هوشمند، ۲(۱)، ۱۰۱-۱۳۰.



مدیریت استراتژیک هوشمند (JISM) در توسعه و تکامل تحت مجوز بین المللی کرییتیو کامنز با شرایط انتساب- غیرتجاری ۴.۰ منتشر می شود.

©نویسندگان

## مقدمه

پروژه‌ها اشکال آینده‌نگر سازماندهی هستند (نایتینگل و همکاران، ۲۰۱۱)؛ وایت و همکاران، ۲۰۲۲). آنها در دنیای پیچیده سازمانی ما برای دستیابی به اهداف مورد نظر استفاده می‌شوند. به عنوان مثال، برای مدیریت واکنش و بازیابی در مواجهه با بلایا (چانگ-ریچاردز و همکاران، ۲۰۱۷). برای طراحی و تحویل واکنش (تیفای و همکاران، ۲۰۱۵)؛ پیکربندی مجدد ماهیت مدنیت در روابط اجتماعی (پارتیس-جنیگز، ۲۰۱۷). برای نجات گونه‌های در معرض خطر (Willemsen et al., 2020)؛ برای مقاوم سازی و نگهداری محیط‌های ساخته شده (تتو و همکاران، ۲۰۲۱)، و همچنین سازگاری حمل و نقل و ارائه زیرساخت‌های جدید (دیویس و همکاران، ۲۰۱۹). پروژه‌ها (و نمونه کارها و برنامه‌های مرتبط) گسترده هستند، با برخی از محققان که «طرح‌نمایی» یا «برنامه‌ریزی» جامعه را توصیف می‌کنند (مانند مایلور و همکاران، ۲۰۰۶؛ جنسن و همکاران، ۲۰۱۶؛ شوپر و اینگاسون، ۲۰۱۹). دستیابی به نتایج مطلوب و مطلوب از طریق پروژه‌ها مستلزم تصمیم‌گیری اخلاقی است (Helgadottir, 2008)، به خصوص که جوامع با خطرات زیست‌محیطی مواجه هستند، چه ناشی از یک بیماری همه‌گیر ویروسی یا یک آب و هوای در حال تغییر انسانی.

در زمینه دنیای در حال تغییری که ما در آن زندگی می‌کنیم، کار بر روی پروژه‌ها، آینده ممکن، احتمالی و ترجیحی جدیدی را به نمایش می‌گذارد (Tutton, 2017). با اینها، چالش‌های جدیدی به وجود می‌آید. اگرچه بسیاری از تکنیک‌ها برای مدیریت پروژه‌های بزرگ ریشه در پروژه‌های اواسط قرن بیستم دارند (موریس، ۲۰۱۳؛ دیویس، ۲۰۱۷)، سازمان‌دهی پروژه‌ها با تبدیل شدن پروژه‌ها به عنوان مداخلات در حال تحول است (وایت و همکاران، ۲۰۱۹) که نتایج را در زمینه ارائه می‌کنند. زمینه‌های فناوری، اجتماعی و زیست‌محیطی گسترده‌تر. پویایی در چندین سیستم و سطوح منجر به اختلال می‌شود. رهبری پروژه به طور فزاینده‌ای نیاز به توجه به سیستم‌های در حال تغییر فناوری‌ها، تعدد سهامداران، افزایش پیچیدگی و پویایی سازمانی، همه در چارچوب چالش‌های پایداری و انعطاف‌پذیری دارد. بنابراین، ما استدلال می‌کنیم که پروژه‌های معاصر و آینده‌پس از کاربرد روش‌های استاندارد پروژه برای کارهای آشنا نیاز دارند. آنها به اشکال جدیدی از رهبری پروژه نیاز دارند که سرمایه اجتماعی را ایجاد می‌کند که تحول‌آفرین باشد، دربرگیرنده نحوه برخورد با پیچیدگی و همچنین پایدار باشد. ما از این به عنوان «رهبری اجتماعی» یاد می‌کنیم. رهبری پروژه‌ها نه تنها با تکمیل پروژه بر اساس بودجه، بر

اساس زمان‌بندی و محدوده، بلکه با تعهد به ارزش‌ها و اهداف مبتنی بر گسترده‌تر در پروژه‌ها هماهنگ است (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱). این نیاز به سازگاری برای تغییر دارد، به ویژه هنگامی که پروژه‌ها در پیچیدگی رشد می‌کنند (کوک دیویس و همکاران، ۲۰۰۷؛ رمینگتون و پولاک، ۲۰۰۸)، که به عنوان مداخله در سیستم‌های گسترده‌تر شناخته می‌شود. کار ما به طور انتقادی به بررسی مواردی می‌پردازد که به عنوان سؤالات فوری برای تعیین رهبری پروژه در محیط فرار، نامطمئن، پیچیده و مبهم امروزی شناسایی شده‌اند (Drouin و همکاران ۲۰۱۸، ۲۰۲۱؛ Floris and Cuganesan، ۲۰۱۹). تا همین اواخر، ادبیات مدیریت پروژه عمدتاً بر مدیر پروژه به عنوان «رهبر» متمرکز بود، اصطلاحی که در دوران نئولیبرال در محافل تجاری و مدیریتی مورد تحسین قرار گرفت (Learmonth and Morrell 2021). درک روزافزونی وجود دارد که رهبری منحصرأ به رفتار یک فرد مربوط نمی‌شود، بلکه رابطه‌ای و به‌طور پیوندی تیم محور است (مولر و همکاران ۲۰۱۸)، که به طور بالقوه اشکال تقسیمی و سازمانی را در بر می‌گیرد. چنین شناختی با تغییرات متعدد در درک سازماندهی، قدرت و رهبری پیش بینی شده است.

تغییری در عمل به شکل‌های کمتر سلسله‌مراتبی و سازگارتر سازمان‌دهی صورت گرفته است (مک کریستال و همکاران، ۲۰۱۵) که در آن شایستگی‌های فردی و فنی برجستگی خود را حفظ می‌کنند (Bolzan de Rezende و همکاران، ۲۰۲۱) اما این کار را در زمینه‌های بیشتر انجام می‌دهند. روابط توزیع شده به عنوان مثال، در تفکر نظامی، سنگر مدل‌های فرماندهی و کنترل قدیمی، تمرکز بر مفهومی از قدرت است که نه تنها به عنوان فرماندهی و سلسله‌مراتب با اعمال «غلبه» مفهوم‌سازی شده است، بلکه «قدرت به» و «قدرت با» را نیز در بر می‌گیرد. با تأکید بر چیزی که آرنت (۱۹۷۲) به عنوان «ظرفیت کنسرت کنسرت» از آن یاد کرد (ر.ک. انگستروم و هالدن، ۲۰۱۹). تغییر در تفکر، بینش استراتژیک برای رهبری پروژه را قادر می‌سازد که از کار اخیر در مورد قدرت به دست آید (به عنوان مثال Haugaard، ۲۰۲۰). در گذشته، رهبری پروژه معمولاً برای ارائه پروژه‌ها با استقرار فرمان ضروری، با استفاده از «قدرت بر» تلاش می‌کرده باشد، اما به طور فزاینده‌ای از «قدرت به» با توانمندسازی بازیگران پروژه و ایجاد همکاری‌های جدید با فرض تقسیم «قدرت» با حوزه‌هایی که قبلاً به حاشیه رانده شده‌اند، استفاده می‌کند. مورد علاقه. اینها تفاوت‌هایی در مقیاس هستند که مهم هستند. حرکت از «قدرت بر» به «قدرت به» و «قدرت با» با دور شدن از درک رهبری به عنوان مدیریت مستبد به تأکید بر توانمندسازی تیم‌های پروژه برای

عمل مؤثر همراه است (آگا و همکاران، ۲۰۱۶؛ دینگ و همکاران، ۲۰۱۷؛ وو و همکاران، ۲۰۱۷؛ لای و همکاران، ۲۰۱۸)، امکان فعالیت در یک محیط پیچیده سازمانی، با سهامداران متعدد را فراهم می کند.

این تغییرات درک ساده ارزش را مشکل ساز می کند و ذینفعان پروژه و ارزش های متنوع و بالقوه ناسازگار آنها را در معرض دید قرار می دهد. جایی که همه احزاب در یک سیستم اجتماعی باثبات عمل می کنند، ارزش ممکن است نسبتاً بدون مشکل باشد. با این حال، در دنیایی که به سرعت در حال تغییر است، ارزش را می توان به طرق مختلف برای گروه های مختلف بازیگران تعریف کرد. دستیابی به چنین مفاهیم گسترده تری از ارزش دشوار است زیرا عدم قطعیت، ابهام، پیچیدگی و از همه چالش برانگیزتر، رویدادها می توانند ارزش را منحرف، بی ثبات یا تخریب کنند (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱). تعدد مجموعه های مختلف دانش زیربنایی، مفروضات و رویه ها برای ارزیابی ارزش (بولتانسکی و تیونوت، ۲۰۰۶ [۱۹۹۱])، منجر به تنش و پویایی بین رژیم های ارزشی می شود (لوی و همکاران، ۲۰۱۶). در این زمینه، رهبری پروژه شامل ایجاد توافق قابل توجه، چه از طریق هدف مشترک یا از طریق آتش بس و مصالحه محلی، پر از قضاوت موقعیتی (بولتانسکی و تیونوت، ۲۰۰۰) است که برای ایجاد نتایجی که توسط بسیاری از بازیگران مختلف، از جمله آینده، ارزش قائل است، تلاش می کند. و همچنین نسل های کنونی

در این مقاله، ما با در نظر گرفتن رهبری پروژه در چارچوب رویکردهای رهبری معاصر و تعیین یک دستور کار تحقیقاتی برای رهبری پروژه در دنیای در حال تغییر، مشارکتی نظری داریم. ما این کار را با ایجاد مسیرهای کاری انجام می دهیم که از پروژه های مجزا، مدیریت سلسله مراتبی و استفاده از روش های استاندارد پروژه برای کارهای آشنا فاصله می گیرد. در عوض، ما اشکال مشترک، توزیع شده و مشارکتی رهبری را توضیح می دهیم که برای تغییر جهان به سوی بهتر مورد نیاز است. دیدگاه اجتماعی، رهبری را مجموعه ای از شیوه های توزیع شده می بیند که در یک جریان اجتماعی مستمر اعمال می شوند (کروانی و همکاران، ۲۰۱۰). ساختار اجتماعی رهبری را به رسمیت می شناسد و به آن توجه می کند، تخصص فنی از قبل موجود و تعریف نقش را برای رهبری پروژه در زمینه های پویا در حال تغییر که پروژه های معاصر مداخله می کنند بسیار مهم و ناکافی می داند. نیاز به توجه بیشتر به سه حوزه دگرگونی مرتبط با یکدیگر وجود دارد: تغییر فناوری ها، که در آن انتخاب های مرتبط بعد اخلاقی دارند، درگیر شدن با ارزش های متعدد. پیچیدگی سازمانی رو به رشد با

بازیگران متعدد و پیچیدگی و عدم قطعیت در حال ظهور، همراه با تقاضا برای پروژه‌ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده‌ای پایدار، انعطاف‌پذیر و عادلانه. این انتقال در این سه حوزه است که مرزهای اطراف پروژه‌ها را بر هم می‌زند و اصلاح می‌کند، سؤالاتی را در مورد رژیم‌های ارزشی و رهبری آنها ایجاد می‌کند، فرصت‌های جدیدی را برای رهبری ایجاد می‌کند که تنوع دانش را هماهنگ می‌کند و به آن ارزش می‌دهد.

در بخش بعدی، با تشریح مواردی که از نظر ما برای رهبری پروژه در زمینه معاصر است، شروع می‌کنیم. در بخش بعدی، بینش‌های پژوهشی و جهت‌گیری‌ها را برای تحقیقات بیشتر مرتبط با این سه انتقال ترسیم می‌کنیم، و بیان می‌کنیم که چگونه پروژه‌ها به عنوان مداخلات، شکل گرفته از زمینه‌های فناوری، اجتماعی و زیست‌محیطی گسترده‌تر، نیاز به رهبری از طریق اشکال جدید تعامل و همکاری دارند. طیفی از بازیگران ما سؤالات احتمالی تحقیقات آینده را که می‌تواند به بینش بیشتر منجر شود، بحث می‌کنیم و با خلاصه کردن سهم و پیشنهاد گام‌های بعدی برای تحقیقات آینده، نتیجه‌گیری می‌کنیم.

### رهبری پروژه در چارچوب رهبری معاصر نزدیک می‌شود

در ادبیات رهبری پروژه، خط سیر قابل توجهی از تحقیقات وجود دارد که بر رهبر به عنوان فردی با ویژگی‌های خاص متمرکز است (مانند Zaccaro and Day، ۲۰۱۴؛ Merrow and Nandurdikar، ۲۰۱۸؛ Zhang و همکاران، ۲۰۱۸). با این حال، ما استدلال می‌کنیم که مطالعه رهبری پروژه نمی‌تواند محدود به مطالعه «رهبر»، به عنوان یک فرد، با تیپ شخصیتی، سبک رهبری یا مسیر شغلی شخصی باشد. رهبری در شیوه‌ها و تعاملاتی اعمال می‌شود (کروانی و همکاران، ۲۰۱۰) که در بین پروژه‌های بین‌سازمانی و زمینه‌هایی که در آن ارائه می‌شود توزیع می‌شود. در دنیای در حال تغییر ما، جایی که زمینه‌های پروژه در جریان است، آنها در چارچوب فناوری‌های در حال تغییر ارائه می‌شوند، با دیجیتالی شدن تحویل و محصولات قابل تحویل چالش‌های جدیدی را ارائه می‌دهند. پویایی سازمانی، با افزایش پیچیدگی ذینفعان همراه با فراگیری بیشتر علایق؛ و نگرانی‌های زیست‌محیطی، با برجستگی پرسش‌های پایداری و تاب‌آوری..

در توسعه دیدگاه خود، از مسیر کار روی پروژه‌هایی استفاده می‌کنیم که بر اشکال افقی یا توزیع‌شده رهبری تأکید می‌کنند (لیندگرن و پاکندورف، ۲۰۰۹؛ مولر و همکاران، ۲۰۱۸) یا رابطه و «تبادل» آن‌ها را با سستی‌تر بررسی می‌کنند. سلسله‌مراتبی، اشکال عمودی رهبری (مولر و همکاران، ۲۰۱۷). این کار در حال بررسی ماهیت رهبری در زمینه شکل‌های

سازمان‌دهی کمتر سلسله‌مراتبی، سازگارتر، نوظهور است. مفهوم رهبری متوازن حالتی را توصیف می‌کند که در آن مدیر پروژه به دیگران «قدرت» می‌دهد، اعضای تیم را توانمند می‌کند و از قدرت سلسله‌مراتبی آنها برای اجازه دادن به اشکال توزیع شده رهبری برای انجام وظایف پروژه استفاده می‌کند (مولر و همکاران، ۲۰۱۷). به‌جای استفاده از استعاره «تبادل»، که نشان‌دهنده یافتن یک حالت پایدار است - حداقل به‌طور لحظه‌ای، در تیم پروژه، ما ساختارهای متفاوت و متغیر رهبری پروژه را پیش‌بینی می‌کنیم.

ما از اصطلاح "رهبری اجتماعی" استفاده می‌کنیم تا توجه را جلب کنیم که چگونه مسئولیت‌های رهبری پروژه، که ممکن است بیشتر توزیع شده یا متمرکز باشند، همیشه در موقعیت اجتماعی قرار دارند. مفهوم رهبری اجتماعی مستلزم آگاهی از درک متنوع ارزش است که در پروژه‌های پیچیده بین سازمانی به وجود می‌آید، زیرا به دلیل ماهیت زمانی تحویل پروژه است، زیرا پروژه‌ها از طرح و راه‌اندازی به تحویل آنها از طریق طراحی مفهومی، طراحی دقیق حرکت می‌کنند. اجرا، آزمایش (موریس، ۱۹۸۳) و سپس به عملیات و نگهداری. ما استدلال می‌کنیم که مهم است که به‌طور تجربی چگونگی رهبری در روابط و شیوه‌های حکم شده در شبکه‌های بازیگری که در زمان و مکان برای مدیریت چنین جریان‌های فعالیت عمل می‌کنند، رخ می‌دهد. ما شبکه‌های چند سطحی از کنش‌ها، روابط، زبان، شیوه‌ها، پیکربندی‌ها و مجموعه‌ای از کنشگران و فناوری‌ها را در نظر می‌گیریم که اشکال غیررسمی و رسمی رهبری را در پروژه‌های بین‌سازمانی و زمینه‌هایی که در آن ارائه می‌شوند را قادر می‌سازد تا به یک دیدگاه اجتماعی در مورد دستاوردهای نیاز داشته باشند. نه تنها تغییر ملزومات پروژه، بلکه الزامات اخلاقی برای تغییر جهان به سوی بهتر نیازمند «رهبری اجتماعی» است که بیشتر از گذشته مشترک، توزیع شده و مشارکت‌پذیر باشد. رهبری پروژه اساساً هم‌سیاسی و هم‌اخلاقی است (Helgadottir, 2008)، با مسئولیت‌هایی بر حسب آنچه که به دنبال دستیابی به آن است، به نفع آن، و با مشارکت بالایی که اخلاق و ویژگی رویکرد خود را توسعه داده و عمومی می‌کند. جنبه‌های نهادینه رهبری پروژه، مانند نقش‌ها، اعتبار حرفه‌ای، سازمان‌های رسمی و ساختارهای مدیریتی در داخل و خارج از مرزهای پروژه، برای اطمینان از تخصص مناسب و درک مسئولیت‌ها در پروژه‌ها مهم باقی می‌مانند. با این حال، چگونگی سازماندهی این موارد، نگرانی‌های حیاتی آنها، و همچنین ارتباط آنها با زمینه‌های وسیع‌تر، ثابت نیست. آنها برای همیشه در حال تغییر هستند زیرا پروژه‌ها معمولاً معیارهای منحصر به فرد ارزش را ارائه نمی‌دهند (مولوی و استوارت،

۲۰۱۳) و اغلب "رژیم های ارزشی مورد بحث" هستند (لوی و همکاران، ۲۰۱۶). رهبری اجتماعی شده مسیری را از طریق رقابت های ارزشی هدایت می کند. درگیر شدن با مجموعه های مختلف دانش و درک چگونگی ارزیابی ارزش (بولتانسکی و تیونوت، ۲۰۰۶ [۱۹۹۱])، در داخل و خارج از مرزهای سازمانی. چنین مشارکتی برای ایجاد سرمایه اجتماعی که تحول آفرین است، دربرگیرنده نحوه برخورد با پیچیدگی و همچنین پایدار است، ضروری است. از آنجایی که تمرکز ما بر رهبری است تا رهبران، تولید "یک رهبر" را به عنوان یک اثر اجرایی می بینیم (Haugaard, 2010)، که تولید دوره های مختلف عمل را که توسط بسیاری از بازیگران در پیکربندی های در حال تحول روابط انجام می شود را قادر می سازد و محدود می کند. ماهیت اجتماعی سازماندهی باید برجسته شود، که در آن رهبری فردی با اعمال به عنوان عضوی از تیم های متعدد شکل می گیرد. رهبری مستلزم پیروی است (Dalcher, 2022a,b) و روابط این دو به عنوان دو جنبه از فرآیند یکسان کنش هماهنگ در حال تغییر است: زبان اقتدار و اطاعت، سرپرست و زیردست، جای خود را به یکی از شرکا یا متحدان می دهد. (Cunha و همکاران، ۲۰۲۰) در جستجوی روابط با کیفیت بالا (Graen and Uhl-Bien, 1995). رهبری و پیروی، زمانی که به درستی بر اساس نیازهای زمانی و مکانی توزیع شوند، به اشتراک گذاشته می شوند و حفظ تمایزات سخت بین رهبران و پیروان را دشوار می سازد. کار بر روی "رهبری خدمتگزار" (ون دیرندونک، ۲۰۱۱) ممکن است به فرد کمک کند تا به شکلی اجتماعی تر از رهبری هدایت شود، که شامل مدیریت خود در حین توجه، تعامل و رهبری و پیروی از دیگران و در عین حال متعهد به اهداف پروژه است. اصول و اشخاص

رهبری ممکن است به مسئولیت بسیاری از افرادی تبدیل شود که با همکاری یکدیگر به دنبال ارزش برای هدف هستند (تا سال ۲۰۲۱) و در بسیاری از حرفه ها، مهارت ها و سازمان ها کار می کنند. هدف پیش زمینه در رهبری جمعی آن را به در نظر گرفتن «چه کسی سود می برد؟» مرتبط می کند. ذینفعان پروژه ها در واقع گسترده هستند. آنها می توانند صاحبان و کاربران هر آنچه که پروژه تولید می کند را شامل شود. کسانی که روی آن سرمایه گذاری کردند و آنهایی که در آن کار کردند، و همچنین آنهایی که به طرق مختلف، از نظر فرهنگی، مادی و سازمانی، از طریق تعامل با پروژه و ارزش های متعددی که ایجاد می کند، پایدار و غنی شدند. یک پروژه را می توان به عنوان ابزاری برای ایجاد ارزش درک کرد که میانبرهای زیادی را تشکیل می دهد (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱). رویاها و طرح های متقاطع؛



جفت کردن حرفه ها، مشاغل و تجارت ها در یک مهار. ایجاد روابط بین سازمانی، وابستگی ها و معضلات؛ تخصیص منابع، مسئولیت ها و نقش ها؛ تلفیق فرهنگ ها، هماهنگی و ارتباط بین نهادهای مختلف؛ قرار دادن، اولویت بندی و تمرین روابط قدرت در کنار و با دیگرانی که به طور متقابل همین کار را انجام می دهند.

رهبری باید به طور فزاینده ای روابط با ذینفعانی را که فقط تعهدات رسمی به آنها بدهکار نیستند، مانند تامین کنندگان سرمایه، سازمان های نظارتی و سازمان های دولتی و خصوصی که پروژه با آنها شریک است، هدایت کند. همانطور که Engwall (۲۰۰۳) اشاره کرد، هیچ پروژه ای جزیره نیست. گروه های اجتماعی و کنشگری اجتماعی، سازماندهی شده از طریق پروژه ها و سازماندهی شده در مقابل پروژه ها، هدف پروژه ها را زیر سوال می برند (انگ و همکاران، ۲۰۱۶). جوامع مشروعیت خود را به عنوان بازیگرانی که می توان با آنها قدرت را به عنوان ذینفعانی تقسیم کرد که با رهبری پروژه تعامل می کنند، نه فقط علیه رهبری پروژه، مشروعیت دارند (تئو و لوسمور، ۲۰۱۷). در واقع، مفهوم ذینفع از سازمان رسمی به خودی خود فراتر می رود زیرا اشکال گسترده تری از ذینفعان به طور فزاینده ای به نمایندگی دست می یابند. در واقع، یک رشته از ادبیات، اکولوژی را به عنوان یک ذینفع تعریف می کند (Tryggestad et al., 2013; Sage et al., 2016) که رهبری پروژه باید با آنها همکاری و همکاری کند و با حفظ و توانمندسازی بازیگران زیست محیطی، از جمله نه تنها قورباغه ها، قدرت را به اشتراک بگذارد. Tryggestad و همکاران، (۲۰۱۳) و همچنین گونه های دیگر. کارکنان، جوامع، جوامع و پایداری سیستمی که از تمام زندگی روی زمین پشتیبانی می کند، برای نمایندگی به عنوان شکل های مختلف سازمانی که حقوق نمادین اجتماعی این موجودیت ها در نظر گرفته می شود را بیان می کنند. رهبری پروژه باید با این ارتباط هماهنگ باشد (Heikkurinen et al., 2019).

گفتگوهای استراتژیک که به عنوان بخشی در حال تحول از فرآیندهای پروژه انجام می شود ممکن است به تغییرات سیستماتیک در آنچه که باید انجام شود منجر شود. اینها فقط گفتگوهایی نیستند که در داخل پروژه یا با حامیان پروژه انجام شده است. آنها همچنین باید مواردی را که ممکن است با جنبه های پروژه مخالف باشد را در خود جای دهند. بنابراین، سازمان ها و پروژه ها به ظرفیت یادگیری نیاز دارند که نه تنها درون سازمانی است. رهبری مستلزم افراد باهوش و خودشکوفایی است که در یک فرآیند مشترک مذاکره شده و تشکیل شده کار می کنند. این باید یک فرآیند آگاهانه باشد (King and Badham, 2019)

که در آن ساختار وضعیت و سلسله مراتب وظایف باید بر فرآیند مشورت دموکراتیک با ذینفعان، که به طور گسترده تصور می شود، در مورد چگونگی ارائه ارزش به عنوان بخش کلیدی پروژه، غلبه کند. مشورت نه تنها به آنچه در پروژه رخ می دهد توجه دارد. همچنین باید به معنای پروژه برای ذینفعانی که به طور رسمی و غیررسمی چالش برانگیز هستند، توجه داشت. رهبری در چارچوبی از حاکمیت پروژه و دولت عمل می کند (کلگ، ۲۰۱۹) و ذینفعان مختلف درگیر و دخیل در تنظیمات پروژه را مدیریت می کند. تمایز بین درگیر و دخیل قابل توجه است. آن دسته از ذینفعان درگیر به طور رسمی با مشارکت با حاکمیت پروژه ها و مشارکت در تحویل آن به عنوان چنین شناخته می شوند. آن دسته از ذینفعانی که در حاکمیت پروژه نقش دارند، لزوماً به طور رسمی و قانونی درگیر نیستند. آنها ممکن است در حال ادعای سهمی باشند که به طور رسمی به رسمیت شناخته نشده است. با این حال، به طور ضمنی، اگر آنها خود را قبل از شروع پروژه یا پس از آشکار شدن یک رویداد مهم، ذینفعان خود عنوان کنند.

یکی از نمونه های دراماتیک اخیر از فقدان حکومت در رابطه با سهامداران در می ۲۰۲۰ رخ داد، زمانی که ریوتینتو برای دسترسی به سنگ آهن، صخره ای را در نزدیکی معدن سنگ آهن براکمن خود در پیلبارا، استرالیای غربی منفجر کرد. انفجار یک سایت دارای اهمیت معنوی برای صاحبان سنتی زمین، مردم پوتو کونتی کورراما و پینیکورا را ویران کرد که در حالی که به طور رسمی به رسمیت شناخته می شدند اما بلافاصله قبل از انفجار به عنوان سهامداران نادیده گرفته می شدند، پس از این رویداد نمی توانستند اخراج شوند (کمیته دائمی مشترک). در شمال استرالیا، ۲۰۲۰؛ هاپکینز و کمپ، ۲۰۲۰؛ ورندر، ۲۰۲۰). ارتباط با مدیریت ارشد شرکت، واقع در دفتر مرکزی لندن، منجر به تمرکز بر ملاحظات اقتصادی در بازار صعودی سنگ آهن شده بود که اهمیت فرهنگی و سنتی را نادیده می گرفت، نادیده گرفتن رهبری پروژه که اثرات مخربی بر شهرت داشت.

### بینش ها و جهت گیری ها را تحقیق کنید

برای رهبری پروژه ها، نیاز دوباره به تفکر در مورد چگونگی ارائه آن ارزش وجود دارد، منافع چه کسانی بالاترین یا به حاشیه رانده شده اند، چه ارزشی برای چه کسی و برای چه چیزی ایجاد می شود، قدرت های چه کسی توسط آن ارزش افزایش یا محدود شده است. بنابراین یک رهبری اجتماعی شده باید با در نظر گرفتن چندین ارزش در خطر درگیر شود: با روش های فرهنگی و اقتصادی، زیست محیطی و فناوری برای ارزیابی موفقیت پروژه.

مدیریت اولیه پروژه به دنبال جداسازی پروژه ها از زمینه آنها برای محافظت از تحویل بود (به عنوان مثال همانطور که در موريس و هاف، ۱۹۸۷ گزارش شده است)، با غفلت از درهم تیدگی عمیق تاریخ و بافت اجتماعی (Engwall، ۲۰۰۳). با این حال، همانطور که در اینجا نشان داده شد، تشخیص اینکه پروژه ها مداخله هستند (وایت و همکاران، ۲۰۱۹) نیاز به دید وسیع تری دارد. در اصل، رهبری یک ظرفیت هدایت کننده است که جهت دستیابی به اهداف و ایجاد ارزش در انجام آن است (بوکانان و بادهام، ۲۰۲۱). بنابراین، این سؤال که چگونه برای چه کسی و برای چه چیزی ارزش ایجاد می شود، یک دغدغه اصلی است.

ما یک دستور کار تحقیقاتی جدید را در مورد رهبری پروژه با بسط و چارچوب بندی یک دیدگاه اجتماعی برای پرداختن به سه موضوع مرتبط با رهبری پروژه که برجسته می شوند پیشنهاد می کنیم: (۱) تغییر فن آوری ها، نیاز به رهبری پروژه برای انتخاب های تکنولوژیکی، باز کردن ارزش هایی که فناوری ها نشان می دهند. دستیابی به نتایج مطلوب از طریق گنجاندن مسئولانه نوآوری در پروژه ها؛ (۲) پیچیدگی سازمانی، نیاز به رهبری پروژه برای درگیر کردن بازیگران متعدد، پرداختن به پیچیدگی و عدم اطمینان در حال ظهور در داخل و بین پروژه ها و (۳)، نگرانی های زیست محیطی، نیاز رهبری پروژه برای رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد پایدار، انعطاف پذیر. و فقط آینده در رابطه با هر یک از این انتقال ها، ما از علایق مرتبط خود استفاده می کنیم تا سؤالاتی را که برای رهبری اجتماعی شده و اولویت های تحقیق مطرح می شود، ترسیم کنیم.

### در حال تغییر تکنولوژی ها

تغییرات تکنولوژیکی نیازمند رهبری پروژه برای انتخاب اخلاقی در مورد نحوه ترکیب نوآوری در پروژه ها، ادغام نسل های فناوری توسعه یافته در مقیاس های زمانی مختلف است. اینها شامل فناوری های جدید مانند هوش مصنوعی، بلاک چین، پلتفرم های محصول، حسگرهای تعبیه شده و اشکال جدید بتن است. جذب آنها در یک محیط سازمانی مستلزم درگیر شدن با ارزش های متنوعی است که ذینفعان در آن محیط دارند (ر.ک. Garrety et al., 2014). برای پرداختن به سرعت سریع تغییرات تکنولوژیکی، پروژه ها اخیراً به دنبال ترکیب نوآوری در حین تحویل، توسعه برنامه های نوآوری (دیویس و همکاران، ۲۰۱۵) برای انجام آزمایش هایی در مقیاس کوچک قبل از اجرای گسترده تر هستند. و استفاده از رویکردهای طراحی متری برای مدیریت زمانبندی های مختلف توسعه در زیرسیستم های مختلف پروژه (گیل و تتر، ۲۰۱۱). چارچوب بندی سؤالات فناوری به عنوان

سؤالات انتخابی، توجه را به تصمیم‌های اخلاقی که گرفته می‌شوند جلب می‌کند و اینکه چگونه پروژه‌های معاصر همچنین شامل فناوری‌هایی هستند که در زمینه‌های مختلف، با نسل‌های متعدد فناوری‌های در حال استفاده، دوباره کشف، پیکربندی و تجدید ارزیابی شده‌اند (ادگرتون، ۲۰۱۱). یکپارچه‌سازی یک چالش مهم، هم برای فناوری‌ها و سیستم‌ها در سراسر پروژه‌ها و هم با زمینه‌های وسیع‌تری است که پروژه‌ها در آن دخالت می‌کنند. در حالی که برنامه ریزی اولیه می‌تواند ادغام مجموعه شناخته شده‌ای از فناوری‌های پایدار را مورد توجه قرار دهد، الحاق تغییرات تکنولوژیک نیازمند یک رویکرد انعطاف پذیر و سازگار است (وایت و دیویس، ۲۰۲۱).

تغییرات تکنولوژیک مستلزم شناخت محدودیت‌های تخصص و درجه‌ای از فروتنی از سوی افرادی است که در موقعیت‌های رهبری پروژه‌ها هستند، زیرا فناوری‌های جدید دامنه دانشی را که باید بسیج شود افزایش می‌دهد و نوآوری‌ها را در سراسر تنظیمات پروژه بین سازمانی تشدید می‌کند (Boland et al., ۲۰۰۷). تغییراتی مانند دیجیتالی شدن، صنایع جدیدی را به زنجیره تامین پروژه می‌آورد، با ارتباطات جدید بین بازیگران و فناوری‌ها، با تغییر ماهیت پروژه‌ها و محصولات قابل تحویل آنها (وایت، ۲۰۱۹). تغییرات ممکن است درک حرفه‌ای از ارزش آینده را که در یک مسیر تکنولوژیک شکل می‌گیرد، به چالش بکشد. به عنوان مثال، تغییرات مداوم در فناوری‌های حمل و نقل سؤالات مهمی را در مورد ماهیت تحرک آینده و اینکه چه ترکیبی از فناوری‌ها و همچنین دستگاه‌های حمل و نقل عمومی، خصوصی و شخصی و گزینه‌های حمل و نقل فعال ممکن است بهترین باشند (به عنوان مثال ویلسون و میترا، ۲۰۲۰) ایجاد می‌کند. پیامدهایی برای چگونگی اولویت بندی، تصور و تنظیم پروژه‌های مرتبط توسط جامعه.

گستره سؤالات اخلاقی برای رهبری پروژه در مورد آینده فناوری، صنایع مبتنی بر پروژه سنتی، از جمله پروژه‌های مهندسی و پزشکی، و همچنین در صنایع جدیدتر و نوظهور پروژه محور، مانند نرم افزار و انرژی‌های جدید را در بر می‌گیرد. حس‌سازی به شدت توزیع می‌شود، زیرا آینده‌های فناوری مستلزم همکاری‌هایی هستند که قبلاً وجود نداشت. کار بر روی بوم‌شناسی پروژه‌های معاصر (دیویس، ۲۰۱۷) در کمیته‌های استاندارد، موسسات حرفه‌ای، تامین‌کنندگان فناوری و شرکت‌های مبتنی بر پروژه، و همچنین در مفهوم، راه‌اندازی و تحویل پروژه‌های فردی انجام می‌شود. سوالاتی در این سطوح مطرح می‌شود. برای مثال، ظهور پلتفرم‌های محصول، تمرکز نوآوری را به مجموعه‌ای از پروژه‌ها تغییر

می‌دهد که منجر به ارتقای رویکردهای تولیدی در بخش‌هایی مانند ساخت‌وساز می‌شود (Whyte et al., 2022). چنین انتخاب‌هایی دارای ماهیت سیاسی و اجتماعی و همچنین فن‌آوری هستند (مثلاً وینر، ۱۹۸۰).

سؤالات در مورد اینکه رهبری پروژه چگونه باید به تغییرات تکنولوژیکی رسیدگی کند، به ویژه مرتبط است زیرا دیجیتالی شدن فراگیر در حال تغییر نحوه سازماندهی پروژه‌ها است (وایت، ۲۰۱۹). وایت و لویت (۲۰۱۱) در مورد ارتباط نزدیک بین تکنیک‌های مدیریت پروژه و فناوری‌های دیجیتالی که آنها را قادر می‌سازد بحث می‌کنند، و پیشنهاد می‌کنند که اشکال جدید سازمان‌دهی دیجیتالی فعال، چابکی بیشتری را تولید می‌کنند، نه صرفاً ردیابی تغییرات از برنامه‌های پایه. سؤالات جدیدی در مورد زمان، چگونگی یا استفاده از تجزیه و تحلیل پروژه، ترکیب پیشرفت‌های جدید در علم داده در تحویل، مطرح می‌شود (نیدرمن، ۲۰۲۱). سؤالات اخلاقی مطرح شده برای رهبری پروژه، و همچنین ماهیت اجتماعی رهبری پروژه، با توجه به ویژگی‌های قابل اشتراک، قابل دسترسی، قابل دسترسی، جستجو و به روز رسانی اطلاعات دیجیتالی از راه دور، به شکل‌های جدید گسترده تری از ادغام در زنجیره تأمین و با مالکان تغییر می‌کند. اپراتورها و کاربران (وایت، ۲۰۱۹).

رهبری پروژه نه تنها باید با تغییرات تکنولوژیکی درگیر شود، بلکه به طور اساسی در این فرآیند دگرگون می‌شود. شیوه‌های اجتماعی رهبری با شیوه‌های تکنولوژیکی تکامل می‌یابند، زیرا شیوه‌های پروژه به صورت دیجیتالی واسطه می‌شوند. در طول همه‌گیری کووید-۱۹، کنفرانس‌های ویدیویی و سایر فناوری‌های همکاری با واسطه دیجیتال در همه اشکال سازمان‌دهی پروژه، با وجود اینکه تیم‌های مجازی با خطر بیشتر خرابی ارتباطات مواجه بودند، برجسته‌تر شدند (Daim et al., 2012). چنین تغییراتی مسائل مربوط به رهبری مسئولانه را مطرح می‌کند، زیرا اشکال جدیدی از طرد ممکن است با استفاده از آینده‌سازی آنلاین ایجاد شود (وایت و همکاران، ۲۰۲۲). اقدامات اصلاحی ممکن است برای اطمینان از مشارکت افراد، مکان‌ها و مواد مربوطه ضروری باشد. پرسش‌های تجربی جدیدی مطرح می‌شوند، با نیاز به تحقیق در مورد اینکه چگونه رهبری پروژه با تغییر و تغییر شکل‌های تحویل بالقوه سازگار می‌شود، در حالی که از فرصت‌های «قدرت با» و «قدرت به» در مذاکره درباره ارزش‌های مرتبط، در میان طیفی از ذینفعان محافظت می‌کند. به منظور اطمینان از تحویل بهتر پروژه

## پیچیدگی سازمانی: پویایی پروژه ها

پیچیدگی زمانی و سازمانی در حال افزایش است زیرا پروژه ها بازیگران متعددی را در حال و آینده خود درگیر می کنند. پروژه ها بوته ای از فرآیندها و شیوه های پیچیده در یک فرآیند توسعه مستمر هستند که به شکل تلاش بازیگران برای حل وظایف و تعیین معنی برای انجام آن شکل می گیرد (تسوکاس و چیا، ۲۰۰۲). در نتیجه، پروژه ها و تمام جنبه های نحوه اجرای آن ها را می توان با پیگیری نحوه تعامل افراد درگیر، نوع فناوری، ابزارها و دستگاه هایی که بر این تعامل تأثیر می گذارد و چگونه الگوهای تعامل توسط رویه ها، ساختارهای حاکمیتی، روال ها و فرهنگ شکل می گیرد، به بهترین شکل درک کرد. تمرین، نحوه عملکرد افراد در یک محیط خاص، کلید اصلی است (Hallgren et al., 2011). از منظر عملی، می توان انتظار داشت که شیوه های پروژه به طور فزاینده ای در هم تنیده و در هم تنیده شوند و تا حدی بیشتر از جهت گیری های مرسوم برای خطی بودن بر یکدیگر تأثیر بگذارند. اقدامات پروژه توسط بازیگران یا فعالان، مصنوعات مادی یا دستگاه هایی مانند نرم افزار، مدل سازی اطلاعات ساختمان، مدل ها یا طرح های سه بعدی انجام می شود. مواد و سایر مصنوعات عوامل اصلی با عواقب برای پروژه ها هستند.

پروژه ها در زمینه های چند صدایی، متکثر و محدود آشکار می شوند (Kornberger et al., 2006; Clegg et al., 2021). آنها و فرآیندهای زیربنایی آنها رابطه ای هستند و در طول زمان تکامل می یابند (برونت و همکاران، ۲۰۲۱). پروژه ها متشکل از شیوه هایی هستند که همیشه به وجود می آیند، تشکیل می شوند و بازسازی می شوند: آنها همیشه به خودی خود در حال «شدن» هستند (Björkeng et al., 2009, p. 156). پروژه ها فرآیندهای اجتماعی هستند که پیچیدگی های زندگی سازمانی و اجتماعی را در بر می گیرند (سیمیل و هاجسون، ۲۰۰۶). آنها در یک واقعیت سازمانی عمل می کنند که "اغلب دارای ویژگی های آشفته، مبهم، پراکنده و سیاسی است" (آلوسون و دیتز، ۲۰۰۰). این تا حدی به این دلیل است که هر حرفه و شغلی که در یک پروژه مشغول است، روش های خاص خود را برای کدنویسی دانش دارد و اینها همیشه بدون زحمت ترجمه نمی شوند. مثال های کلاسیک مربوط به ظرفیت و تمایل مشاغل و حرفه های مختلف به خواندن یک مجموعه از طرح های سه بعدی یا مدل های BIM متفاوت، با ارتباط های متفاوت است. مسائل کوچک تفسیر می توانند به مسائل بزرگ فرصت یا هزینه از دست رفته، زمان، طراحی و عملکرد از نظر تفسیر دیجیتال منفجر شوند (کالدوین و همکاران، ۲۰۱۹). در جایی که دانش پروژه

توسط دانش اجتماعی، اکولوژیکی، اجتماعی، سیاسی و اقتصادی به چالش کشیده می‌شود، فرصت‌های روابط قدرت متضاد بین افراد در حوزه‌های دانش خودشان امن است، اما ناآشنا با کسانی که مجبور به همکاری با آنها هستند، پتانسیل را افزایش می‌دهد. روابط متضاد (کاپن، ۲۰۱۸؛ حسین و فولر، ۲۰۲۱). در جایی که این شرایط وجود دارد، ممکن است عاقلانه باشد که به طور جمعی یک شکل "سیال" رهبری را تمرین کنیم که در آن شبکه بازیگران رهبری نقش‌های رهبری دائمی را اشغال نمی‌کنند، اما از حضور در یک نقش رهبری برای یک دوره به نقش رهبری دیگر تغییر می‌کنند. قهرمانان برای شیوه‌های انضباطی که متعلق به خودشان نیستند، به عنوان شکلی از یادگیری سازمانی و گسترش افق‌های انضباطی طراحی شده برای گسترش درک پروژه بین رشته‌ای (Pitsis et al., 2003).

پروژه‌ها را می‌توان به عنوان «فضایی دانست که مرزها و امکانات آن برای کنش با ذهنیت، معانی، ادراکات و احساسات مشخص می‌شوند، در مقابل الزامات بیرونی ناشی از سیستم «عینی» (Passy and Giugni, 2000). حس‌سازی، که توسط ویک (۱۹۹۳) به عنوان «توسعه گذشته‌نگر مداوم تصاویر قابل قبولی که آنچه مردم انجام می‌دهند را منطقی می‌سازد» تعریف شده است، نه فقط به صورت گذشته‌نگر (Maitlis و Sonenshein، ۲۰۱۰). علاوه بر این، معناسازی همچنین یک عمل مادی و همچنین شناختی است (نار و کلگ، ۲۰۱۸)، که در آن حس‌سازی دیجیتالی آینده (لونا-ریس و همکاران، ۲۰۲۱؛ دالچر، ۲۰۲۲) اهمیت فزاینده‌ای پیدا کرده است. متداول ساختن معناسازی موضوع آسانی نیست زیرا بازیگران با علاقه متفاوت در فرآیندهای پروژه ممکن است علایق متفاوتی در جنبه‌های متمایز حس‌سازی مرتبط با پروژه داشته باشند.

هر سازمان متمرکز بر پروژه از نظر جهت‌گیری کاملاً یکپارچه و تقاضا برای همکاری و هماهنگی شدید بین بازیگران درگیر منحصر به فرد است. به این دلیل است که آیین‌ها و هنجارهای مختلف شیوه‌ها و ساختارهای سازمانی را شکل می‌دهند که سازمان‌های پروژه از نظر نهادی کثرت‌گرا هستند، به‌ویژه در همسویی سیستم‌های مختلف محاسبه زمان (Dille et al., 2018). تفاوت‌ها می‌تواند در کدهای حرفه‌ای (اندرسون-گوگ و همکاران، ۲۰۰۱)، افق‌های زمانی (قاضی و اسپیتزفادن، ۱۹۹۵)، جوامع زبانی و جدایی فضایی (ون ماروییک و همکاران، ۲۰۱۶)، منطق‌های سازمانی (متینهایکی و همکاران، ۲۰۲۱) یا هویت، مانند تنوع جمعیتی (بیکر و همکاران، ۲۰۲۱).

پروژه‌ها اشکال مختلفی دارند. آنها پیچیده و قابل تعویض هستند، به این معنی که ما نمی‌توانیم به آنها نزدیک شویم که انگار یکنواخت هستند. به عبارت دیگر، پروژه‌ها دارای ویژگی‌ها و روابط متفاوتی هستند (Svejvig and Andersen, 2015) که در چارچوب مدیریت کلی آنها منعکس شده است، هرچند که برخی چیزها ثابت هستند. به عنوان یک چیز، فرآیندهای پروژه پایدار نیستند، آنها تا بی نهایت آینده پیش نمی‌روند زیرا آنها اموری هستند که باید انجام شوند. زمان محدودی وجود دارد یا خواهد بود که در آن می‌توان گفت که پروژه انجام شده است. اغلب این با گفتن این که پروژه‌ها سازمان‌های «موقت» هستند در مقابل سازمان‌های دائمی نشان داده می‌شود. این تمایز به خوبی فکر نشده است (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱). برای یک چیز، مفهوم دائمی به موجودیتی اشاره می‌کند که ماندگار است یا قصد دارد به طور نامحدود دوام بیاورد یا بدون تغییر بماند، فقط به این دلیل که "همه سازمان‌ها ممکن است در دراز مدت موقت باشند" (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱). کنار هم قرار دادن سازمان «دائمی» به عنوان یک نهاد تغییرناپذیر آشکارا اشتباه است. حتی لوین (۱۹۴۷)، مولد استعاره «انجماد» در تئوری سازمان و مدیریت، متوجه شد که سازمان‌ها تغییر کردند و «دوباره منجمد شدند». سکون حداقل پویا بود حتی زمانی که فرآیند منجمد شد. پروژه‌ها یک طرح، یک جاه طلبی، یک رویا یا یک چشم‌انداز را به جلو می‌اندازند، آنها در طول زمان در فرآیندهایی که در حال ظهور هستند آشکار می‌شوند.

### پروژه‌هایی برای آینده پایدار و تاب‌آور

در گفتمان‌های پروژه‌ای با تفکر عمل‌گرا، پایداری معمولاً بر حسب حفظ رفاه جوامع یا جوامع تلقی می‌شود و انعطاف‌پذیری عموماً بر حسب فرآیندها و نتایج پروژه در مواجهه با شوک‌ها و رویدادهای نامطلوب تعریف می‌شود (Aarseth et al., 2017; Naderpajouh et al. al., ۲۰۲۰). ایده اصلی مشترک در بین این دو مفهوم به گسترش توجه رهبری فراتر از مقیاس زمانی و دامنه خروجی‌های پروژه فوری به ملاحظات بلندمدت در سطح اجتماعی مربوط می‌شود. چشم‌انداز بلندمدت هم برای آینده‌های پایدار و انعطاف‌پذیر ضروری است و هم ممکن است رهبران در مواقعی نیاز داشته باشند که معیارهای عملکرد فوری پروژه را به خاطر نتایج پروژه بزرگ‌تر و طولانی‌تر قربانی کنند. نکته مهم این است که مفاهیم پایداری و انعطاف‌پذیری در تلاقی رهبری با پویایی محیط‌های خارجی متفاوت است. ساختارها و فرآیندهای رهبری که در شرایط خارجی نسبتاً پایدار به پایداری کمک می‌کنند، ممکن است تحت شوک‌های خارجی، مانند بلایا، کاملاً شکننده



باشند. برای مثال، در دنیایی بسیار به هم پیوسته، یک مورد بیماری مشترک انسان و دام، می‌تواند به سرعت کل کشورهای جهان را فلج کند، بدون توجه به تلاش‌های رهبری پایدار در محدود کردن تغییرات آب و هوایی. به طور مشابه، رهبری پروژه طراحی شده برای تبدیل سیستم‌های انرژی به اهداف خالص صفر، لزوماً انعطاف‌پذیری سیستم‌ها را در برابر بلایا افزایش نمی‌دهد.

هنگام برخورد با شوک‌ها و عوامل استرس‌زا، نقش پروژه‌ها را می‌توان در سطوح مختلف، از جمله سطوح فردی، تیمی، پروژه، سازمانی، صنعتی و اجتماعی مورد بحث قرار داد (نادرپژوه و همکاران، ۲۰۲۰). رهبری پروژه می‌تواند نتایج پروژه انعطاف‌پذیر را برای آینده در داخل و خارج از مرزهای تیم‌ها و سازمان‌ها به حداکثر برساند. به موازات آن، عملکرد پروژه باید زمانی که توسط آنچه در ادبیات مدیریت به عنوان «تکان‌های محیطی» شناخته می‌شود، تداوم یا بازیابی شود (Meyer, 1982؛ Deroy and Clegg, 2011؛ Hussenot, 2021). برای محققان پروژه، بررسی نقش رهبران در حفظ و بازیابی عملکرد پروژه با پاسخ به چنین تکان‌های پیش‌بینی نشده، یک حوزه پژوهشی امیدوارکننده است.

دیدگاه‌های سیستمی نیاز به اثبات آینده‌گروام خود را در مواجهه با تهدیدات جهانی و اختلالات فزاینده در مقیاس بزرگ، به هم پیوسته، تکنولوژیکی، اجتماعی و محیطی برجسته می‌کند. سیستم‌هایی که پایدار به نظر می‌رسند ممکن است فقط تا زمانی که شرایط خارجی به سمت نقاط اوج تغییر کند پایدار باشند، مگر اینکه امکان واکنش سریع، تجدید ساختار و پذیرش تعادل‌های جدید را فراهم کنند (ایوب و همکاران، ۲۰۲۰)، جایی که پروژه‌های پیش‌تاز می‌توانند رهبری را ایفا کنند. نقش (Hallgren et al., 2018). پروژه‌ها می‌توانند به عنوان (۱) وسایل انتقالی خارج از ترتیبات سیستمی ناپایدار و (۲)، به عنوان وسایل واکنش به شوک‌های سیستمی مانند ناآرامی‌های اجتماعی، بلایای آب و هوایی، بی‌ثباتی‌های سیاسی، یا فروپاشی‌های اقتصادی و مالی عمل کنند (نادرپژوه و همکاران، ۲۰۲۰).

ماهیت صراحتاً موقتی پروژه‌ها برای انتقال سیستم ضروری از یک تعادل سیستمی به سیستم دیگر مناسب است (Hallgren et al., 2018)، زمانی که شرایط اولیه پایدار ثابت می‌شود که شکننده و آسیب‌پذیر در برابر چالش‌های پیش‌رو که نیازمند سازگاری و دگرگونی اجتماعی هستند یا ثابت شود که پایدار هستند. نابرابری‌های اجتماعی و بی‌عدالتی البته، جهان حتی در طول دوره پروژه همچنان در حال تغییر خواهد بود و بنابراین یک سوال

اساسی باقی می‌ماند: چگونه پروژه‌ها را برای دنیایی که با دنیایی که در آن برنامه‌ریزی شده بود، رهبری کنیم؟

یکی از استراتژی‌هایی که راه ما را تسهیل می‌کند، تقویت ظرفیت رهبران پروژه برای کار با طیف گسترده‌تری از سناریوهای آینده احتمالی و کشف پویا راه‌های بالقوه است که در آن یک پروژه ممکن است نیازهای متغیر را در آن سناریوها برطرف کند (پیچ و همکاران، ۲۰۰۲). رهبری پروژه نیاز به تغذیه چشم‌اندازهایی از آینده‌های احتمالی دارد که انواع احتمالات کاملاً متفاوت را در خود جای دهد. حوزه مدیریت پروژه، به‌عنوان رشته‌ای که مدت‌ها مبتنی بر دیدگاهی در مورد کارایی و اثربخشی پروژه از نظر زمان، هزینه و کیفیت است، نیاز به تکمیل یک مفهوم اقتصادی از بهره‌وری با مفهومی دارد که از نظر اجتماعی و زیست‌محیطی منصفانه و عادلانه باشد و به جای ارتقای پایداری متمرکز باشد. به جای اینکه آن را با تمرکز بر بهره‌برداری از ابزار برای کارایی و اثربخشی تهدید کند. کارآمد و مؤثر بودن مستلزم بازنگری رهبری پروژه از نظر اولویت اکولوژیکی و نه اقتصادی است.

### بحث

چالش‌هایی که ما شناسایی می‌کنیم، شکل‌های جدیدی از رهبری اجتماعی شده را می‌طلبد که دائماً با تفاسیر گوناگون و وضعیت‌های در حال تحول امور و دانش مواجه است. ما چگونگی پویایی‌ها در هر حوزه - فناوری، سازمانی و زیست‌محیطی - را کشف کرده ایم و تصمیماتی را از رهبری پروژه می‌طلبیم که اخلاقی و همچنین سیاسی باشند Boltanski (2008), Helgadottir و Th'evenot (۲۰۰۶ [۱۹۹۱]) اشکال جایگزین توافق قابل توجهی را در میان گروه‌های ذینفع پیشنهاد می‌کنند. علاوه بر تسلط، که غالباً یک موقعیت پیش‌فرض است، این موارد مستلزم این است: قدرت با، جایی که ارزش در ترتیبات محلی مذاکره می‌شود، ایجاد آتش‌بس حول تصمیمات خاص و سازش، با هدف توافقی بادوام‌تر مبتنی بر قدرت برای ایجاد تضادها و ایجاد توجیه مشترک بین منافع مختلف. آن روایت‌هایی که رهبری پروژه توسعه و تکامل می‌یابد، زمینه را برای آتش‌بس‌های محلی و سازش‌هایی که برای کار در درک چندگانه ارزش ضروری است، چارچوب می‌دهند. پرداختن به پویایی در این زمینه‌ها مستلزم سازگاری با تغییر، و همچنین تمایل به بازبینی مجموعه‌ای از دانش، مفروضات و روش‌های ارزیابی است.

گسترش رویکرد اجتماعی به رهبری در زمینه پروژه‌ها با این انتقال در زمینه‌های فن‌آوری، سازمانی و زیست‌محیطی، با انتخاب‌های اخلاقی رهبری در رابطه با پویایی‌های

خود، نشان داده می‌شود. در حالی که دستور کار پیشنهادی ما انحصاری نیست، ما برخی از زمینه‌ها را برای اکتشافات آینده در هر حوزه پیشنهاد می‌کنیم، به‌عنوان مثال دیجیتالی‌سازی و رویکردهای مبتنی بر داده، پیچیدگی سازمان‌دهی موقت با توجه به سازمان‌های مستقر درگیر و همچنین نیاز به آینده‌ای پایدار و تاب‌آور. در حالی که پروژه‌ها باید سیستم‌های کنترلی و شفافیت مدیریت و مسئولیت‌ها داشته باشند، رهبری اجتماعی شده به طور فزاینده‌ای امکان ایجاد اهداف مشترک در پروژه‌های پیچیده بین سازمانی را فراهم می‌کند. در اینجا، رهبری پروژه نه تنها مسئول اعضای پیشرو پروژه است، بلکه برای هدایت به سمت بالا به سمت ذینفعان خارجی تأثیرگذار، مانند حامیان مالی، مشتریان و تنظیم‌کننده‌ها، و همچنین هدایت به سمت خارج، به جوامع، اکولوژی‌ها و ذینفعان مختلف که برای آنها صحبت می‌کنند، نیز در نظر گرفته می‌شود. خود و همچنین برای دیگرانی که صدا ندارند (ر.ک. موریس، ۱۹۹۰). برای درک اینکه چگونه چنین رهبری برای ایجاد ارزش و ایجاد انگیزه "هدف مشترک"، به ویژه در اشکال توزیع شده و مشارکتی سازمان که ممکن است پیچیده تر و شکننده تر باشد، به تحقیق نیاز است.

رهبری پروژه شامل اقدام در مواجهه با فعالیت‌ها، بازیگران و رویدادهای مختلف است که نه تنها از طریق درک ارتباطات حاصل از تیم‌ها و ذینفعان پروژه، بلکه با حفظ، مرتب‌سازی و انتشار این حس نیز انجام می‌شود. هدف، ایجاد معنا و جهت برای افراد مهم، ایجاد روابط آگاهانه با بازیگران کلیدی و در عین حال گرایش به راه‌حل‌های کار نوآورانه است. تحقیق در مورد رهبری پروژه نیاز به ارتقای دانش انتقالی در مورد چگونگی دستیابی به اهداف جمعی آینده دارد. در حالی که ما چنین برنامه‌ای را به‌طور بالقوه مکمل کار روی رهبران فردی می‌دانیم، از طریق مفهوم «رهبری اجتماعی شده» از درک موقعیتی از عاملیت، در برابر مفروضات قوی فردگرایی روش‌شناختی حمایت می‌کنیم (Udehn, 2002). چنین دستور کار سؤالات جدیدی را ایجاد می‌کند، با کارهای مرتبط شروع به کشف، به‌عنوان مثال، اینکه چگونه مدل‌سازی مالی در پروژه‌ها می‌تواند درک، انگیزه و درک ارزش سهامداران را گسترش دهد (فو و گیل، ۲۰۲۱) و همچنین کاوش در جهت‌های جدید بالقوه که بر کار استوار است. در حواس مستقر در مورد آنچه عادلانه است و به خیر عمومی متوسل می‌شود (بولتانسکی و تیونوت، ۲۰۰۰). دستور کار همچنین رویکردی متفاوت و اجتماعی تر به نحوه تعامل سازمان و فرد را پیشنهاد می‌کند. از منظر رهبری اجتماعی، نقش‌های رهبری شناخته شده مانند «مدیر پروژه» بودن یک «دست‌آورد متزلزل» است (Tryggestad, 2007)،

با محدودیت‌هایی برای سازمان‌های فردی، زمانی که پروژه به خوبی عمل می‌کند تحسین‌های نامحدود را به خود جلب می‌کند و در صورت مواجهه با مشکلات سرزنش می‌شود. در پروژه‌ها، مسئولیت‌ها و مسئولیت‌های رهبری می‌توانند و در بسیاری از موارد باید به‌طور رسمی روی افرادی سرمایه‌گذاری شوند که به تنهایی عمل نمی‌کنند، اما باید وظایف خود را با و از طریق دیگران انجام دهند. بدون تعیین رسمی مسئولیت‌ها، همه می‌توانند استدلال کنند که «وظیفه من نیست». تحقیقات پس از گرنفل در بریتانیا نشان می‌دهد که در صناعی مانند ساخت‌وساز، باید مالکیت واضح ریسک، با تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و قابلیت‌ها وجود داشته باشد. چارچوب‌هایی برای اطمینان از اینکه افراد ماهر این نقش‌ها و مسئولیت‌ها را در یک "روح همکاری و مشارکت" می‌پذیرند که قابلیت سازمانی را برای به اشتراک گذاشتن درک در حال ظهور در سراسر مرزهای سازمانی ایجاد می‌کند (Hackitt, 2018: 2). دیدگاه اجتماعی شده در رهبری پیامدهای مهمی برای افراد دارد، با کنش‌های متفاوت و مشارکتی تر (آنکونا و همکاران، ۲۰۰۷). همچنین پیامدهایی برای آموزش نسل بعدی مدیران پروژه، جایگزینی یادگیری منفعلانه و فردگرایانه با شیوه‌های فعال و مشارکتی وجود دارد (Ang et al., 2021).

پروژه‌ها با فرآیندهای نمادین، از فنی و مادی گرفته تا ایده پردازی و وعده‌ای، آمیخته شده‌اند. از این رو، کار پروژه در زمینه‌ای عمل می‌کند که ارزش‌ها و راه‌های متفاوتی برای ارزیابی یا درک ارزش آن طی می‌شود. برای Boltanski و Th'evenot (۲۰۰۶) این نظم‌های ارزش - یا حوزه‌های دلالت ارزش - به‌عنوان نمایش‌هایی از الهام، قابلیت‌های سازمان، دستاوردهای شهرت، مشارکت در جامعه مدنی، موفقیت در بازار و نوآوری در صنعت شکل می‌گیرند. تعیین نتایج ارزش با شیوه‌های قدرت مورد استفاده برای آشتی دادن نظم‌های متضاد یا رژیم‌های ارزشی تلاقی می‌کند. سوالات مرتبطی در مورد چگونگی تعامل رهبری پروژه با درک‌های مختلف از ارزش وجود دارد که سوالات ممکن است شامل موارد زیر باشد. رهبری پروژه چگونه نتایج متعالی پروژه را القا می‌کند؟ به عنوان مثال، در موزه گوگنهایم در بیلباو، استفاده خلاقانه از فناوری‌های جدید، از جمله ابزارهای دیجیتال مجازی و داده محور مانند CATIA (برنامه تعاملی سه بعدی به کمک رایانه)، نتایج سازمانی پروژه بهتری را از طریق یک ساختمان نمادین هیجان‌انگیز ایجاد کرد که درک را تغییر داد. شهر رهبری پروژه چگونه به شناسایی مثبت برای پروژه‌های تحول مادی خود دست می‌یابد؟ همانند نمونه قبلی، La Bourse پاریس اثر تادائو آندو نمونه دیگری از

تولید ارزش مدنی است که از طریق تولید سرمایه اجتماعی از طریق بازسازی معماری به آن می پردازد. رهبری پروژه چگونه پروژه هایی با آینده بازار کارآمد و پایدار تولید می کند؟ به عنوان مثال، خودروهای باتری تسلا به دنبال نوآوری در آینده ای سودمند از نظر اقتصادی و زیست محیطی از طریق توسعه باتری های GMG مبتنی بر گرافن با صنایع رابرت بوش در یک کارخانه جدید در استرالیا هستند (تیلور، ۲۰۲۱).

رهبری اجتماعی شامل کار بر روی چنین درک چندگانه از ارزش، با مجموعه های دانش، مفروضات و روش های ارزیابی مختلف است. یک مفهوم گسترده تر و بازتر از ارزش، با هدفی که نه بر حسب معیارهای منحصر به فردی مانند «سهامداران سودآور، سهامداران راضی، اخلاق صالح یا ایجاد ارزش اجتماعی مثبت»، بلکه «تعادل بین اهداف ارزشی مختلف» تصور می شود، همسو خواهد بود. هیچ هدف واحدی را نمی توان به عنوان به حداکثر رساندن امتیاز داد» (کلگ و همکاران، ۲۰۲۱، ص ۱۵). همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است، مضامینی که ما شناسایی می کنیم، به عنوان نمونه های پیشنهادی جهت گیری های تحقیق، طیفی از سؤالات تحقیقاتی را در مورد سؤالات اخلاقی مرتبط با رهبری اجتماعی ایجاد می کنند.

این پرسش ها مسائل موجود و انتقال های ضروری را پیشنهاد می کنند که رهبری پروژه باید با آن ها مقابله کند. با این حال، بسیاری از این سؤالات در سه جهت تحقیقاتی قرار دارند و فراتر از نمونه سؤالات تحقیق در جدول ۱ هستند. چنین چالش های مقطعی را می توان با درک بهتر هر یا هر سه جهت مورد بررسی قرار داد: نوآوری فناوری، پویایی سازمانی و/یا پایداری و انعطاف پذیری عملکرد رهبری و تحقیق در دنیای در حال تغییر نیازمند توجه به مشکلات زمینه ای غالب است که در این چارچوب توضیح داده شده است، جایی که پروژه های خاص ممکن است حوزه های نوظهوری را برای تحقیقاتی که موضوعاتی را بررسی می کنند که به چندین سؤال ناشی از این چارچوب می پردازند، برای مثال، با تمرکز بر موضوعات مورد هدف قرار دهند. مانند تجزیه و تحلیل پروژه و نرم افزار جهانی. اعتراض، قدرت و پروژه ها؛ رهبری پروژه به سمت صفر خالص و اشکال جدید انرژی و پروژه هایی برای مدیریت و آمادگی در برابر بلایا.

## نتیجه گیری ها

خطراتی که ما به عنوان یک جامعه با آن روبرو هستیم، سؤالات جدیدی را برای رهبری پروژه ایجاد می کند و انگیزه اولیه این مطالعه بود. ما به نظریه پردازی کمک کردیم که رهبری اجتماعی شده را نه تنها برای مسائل مهم زیست محیطی بلکه مرتبط با هم که در مطالعات پروژه ها پدید می آیند، بیان کنیم و دستورالعمل هایی را برای تحقیقات بیشتر در مورد اشکال مثبت رهبری پروژه در جهانی در حال تغییر ترسیم کردیم. ما تحقیقاتی را که به سمت یک دیدگاه اجتماعی در رهبری پروژه انجام می شود برجسته می کنیم که مفهوم رهبری را به عنوان پروژه ای می داند که می تواند برای آینده های جدید اصلاح شود. ما پیشنهاد می کنیم که آن را از طریق بررسی سه انتقال مختلف در عمل، با استفاده از یک چارچوب تحقیقاتی مولد برای توسعه سؤالات نظری و منسجم که می تواند به مسائل فوری و عملی در دنیای معاصر پروژه ها پردازد، گسترش دهیم. موضوعات سازماندهی عبارتند از: (۱) تغییر فناوری ها، گنجاندن مسئولانه نوآوری در پروژه ها، و ادغام نسل های مختلف فناوری های توسعه یافته در مقیاس های زمانی مختلف. (۲) پیچیدگی سازمانی، درگیر کردن بازیگران متعدد و پرداختن به پیچیدگی ها و عدم قطعیت های در حال ظهور در داخل و بین پروژه ها، و (۳) نگرانی های زیست محیطی، رسیدگی به خواسته ها برای پروژه ها برای مداخله مثبت برای ایجاد آینده های پایدار، انعطاف پذیر و عادلانه. جاه طلبی ما این است که این مقاله بتواند تحقیقی را برای تعیین شیوه های اجتماعی رهبری پروژه برای ساختن آینده ای بهتر تحریک کند. آینده ای بهتر مستلزم ایجاد قدرت های جدید رهبری پروژه خواهد بود که از شیوه های کارگردانی، قدرت بر بازیگرانی که به طور سازمانی درگیر هستند، به تلفیق فزاینده قدرت با دیگرانی که هم به صورت درون سازمانی و هم از نظر بین سازمانی در همکاری های جدید پروژه مشغول هستند، تغییر می کند. ایجاد و هدایت نه تنها مشارکتی، بلکه قدرت توانمندسازی برای غلبه بر چالش های حیاتی، با انجام این کار اخلاقی.

## جدول ۱. نمونه سوالات تحقیق

جهت تحقیق	مسائل	نمونه سوالات تحقیق
رهبری اجتماعی و تغییرات تکنولوژیکی	سؤال اخلاقی در مورد انتخاب تکنولوژیکی: سؤالاتی درباره اینکه چه کسی چه زمانی و چگونه در تحویل پروژه و در بین اکولوژی های پروژه نوآوری کند.	اینها به شیوه های اجتماعی-مادی و فناوری های در حال استفاده در حال تغییر مربوط می شوند، به عنوان مثال، اطلاعات دیجیتال فراگیر تجزیه و تحلیل پروژه چگونه ارزش های ذینفعان مختلف را آشکار می کند و چگونه می توان با آنها برای بهبود تحویل و نتایج پروژه مذاکره کرد؟
رهبری اجتماعی و پیچیدگی سازمانی	سؤالات اخلاقی در مورد شمول: سؤالاتی در مورد چگونگی مشارکت و دادن قدرت به گروه های مرتبط.	چگونه آینده سازی آنلاین می تواند با مشارکت و نمایندگی افراد، مکان ها و مواد فراگیر شود؟ اینها به شیوه های اجتماعی و فرهنگی مربوط می شود، به عنوان مثال، در مورد پیچیدگی فزاینده ذینفعان
		چگونه مرزهای در حال تحول پروژه را درک کنیم، قاب بندی که چه کسی در داخل یا خارج از پروژه است؟
		• چگونه با ذینفعان (مالکان، اپراتورها، نسل های آینده و محیط ها) درگیر می شویم و نتایج را ارائه می دهیم؟
		چه اشکالی از حکومت برای فعال کردن رهبری پروژه موثر مورد نیاز است؟
رهبری اجتماعی و نگرانی های زیست محیطی	سؤالات اخلاقی در مورد استفاده ما از منابع و رابطه با محیط طبیعی	اینها به نگرانی های اجتماعی - اکولوژیکی مربوط می شوند و آینده ای پایدار، عادلانه و انعطاف پذیر می سازند آیا می توانیم شفافیت زنجیره های تامین و ردیابی منابع را برای

رسیدن به صفر خالص هدایت

کنیم؟

چگونه می توان پروژه ها و سیستم های تولید آنها را سازماندهی کرد تا تأثیر مثبت بگذارند؟

چگونه رهبران پروژه می توانند الزامات یک آینده انعطاف پذیر، عادلانه و پایدار را در برنامه مداخله ادغام کنند؟

### منابع:

آون، هیوز. ترجمه الوانی، خلیلی شورینی و معمارزاده. (۱۳۸۵). "مدیریت دولتی نوین: نگرشی راهبردی، سیر اندیشه ها، مفاهیم و نظریه ها". تهران: انتشارات مروارید. صص ۲۲۰-۲۰۵

ایرانزاده سلیمان، برقی امیر، (۱۳۸۸)، الگوهای ارزیابی عملکرد سازمان، انتشارات فروزش، ص ۷

بامبرگر، پیتر و مشولم، ایلن. ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی (۱۳۸۱). "تدوین، اجرا و آثار استراتژی منابع انسانی" تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی، صص ۱۳-۱۱، ۳۹، ۷۹-۶۴، ۸۷-۸۵، ۹۰، ۱۳۹

بزاز جزایری، سید احمد، (۱۳۸۷) "ارزیابی عملکرد منابع انسانی: الگویی برای پیاده سازی نظام ارزیابی عملکرد منابع انسانی در سازمان ها"، چاپ دوم، تهران، آئیژصص ۱۸-۱۷.

بست، جان. ترجمه حسن پاشا شریفی و نرگس طالقانی. (۱۳۷۶). "روشهای تحقیق در علوم تربیتی و رفتاری"، تهران: انتشارات رشد. صص ۱۶۰-۱۴۲.

Aarseth, W., Ahola, T., Aaltonen, K., Økland, A., Andersen, B., 2017. Project sustainability strategies: a systematic literature review. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 1071–1083.

Aga, D., Noorderhaven, N., Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: the mediating role of team-building. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 806–818.

Alvesson, M., Deetz, S., 2000. *Doing Critical Management Research*. SAGE Publications, London.

Ancona, D., Malone, T.W., Orlikowski, W.J., Senge, P.M., 2007. In praise of the incomplete leader. *Harv. Bus. Rev.* 85 (2), 108–118.



- Anderson-Gough, F., Grey, C., Robson, K., 2001. Tests of time: organizational timereckoning and the making of accountants in two multinational accounting firms. *Account. Org. Soc.* 26 (2), 99–122.
- Ang, K., Sankaran, S., Killen, C., 2016. Value for whom, by whom: investigating value constructs in nonprofit project portfolios. *Project Manag. Res. Pract.* 3, 1–21.
- Ang, K.C.S., Afzal, F., Crawford, L.H., 2021. Transitioning from passive to active learning: preparing future project leaders. *Project Leadersh. Soc.*, 100016
- Angstrom, J., Hald'en, P., 2019. The poverty of power in military power: how collective power could benefit strategic studies. *Defense Secur. Anal.* 35, 170–189.
- Arendt, H., 1972. *Crises of the Republic. Lying in Politics, Civil Disobedience on Violence, Thoughts on Politics, and Revolution* (London, Harvest).
- Ayub, B., Naderpajouh, N., Boukamp, F., McGough, T., 2020. Housing market bubbles and urban resilience: Applying systems theory. *Cities*, 106, 102925.
- Baker, M., French, E., Ali, M., 2021. Insights into ineffectiveness of gender equality and diversity initiatives in project-based organizations. *J. Manag. Eng.* 37 (3), 4021013.
- Bjørkeng, K., Clegg, S., Pitsis, T., 2009. Becoming (a) practice. *Manag. Learn.* 40 (2), 145–159.
- Boland, R.J., Lyytinen, K., Yoo, Y., 2007. Wakes of innovation in project networks: the case of digital 3-D representations in architecture, engineering, and construction. *Organ. Sci.* 18 (4), 631–647.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 2000. The reality of moral expectations: a sociology of situated judgement. *Phil. Explor.* 3 (3), 208–231.
- Boltanski, L., Thévenot, L., 2006. *On Justification: Economies of Worth*. Princeton University Press, Princeton, NJ, 1991.
- Bolzan de Rezende, L.B.P., Denicol, J., Guillaumon, S., 2021. Main competencies to manage complex defence projects. *Project Leadersh. Soc.* 2, 100014.
- Brunet, M., Fachin, F., Langley, A., 2021. Studying projects processually. *Int. J. Proj. Manag.* 39 (8), 834–848.
- Buchanan, D., Badham, R., 2021. *Power, Politics, and Organizational Change: Winning the Turf Game*. Sage, London.
- By, R.T., 2021. Leadership: in pursuit of purpose. *J. Change Manag.* 21, 30–44.
- Chang-Richards, Y., Rapp, R., Wilkinson, S., von Meding, J., Haigh, R., 2017. Disaster recovery project management: a critical service. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 783–787.
- Cicmil, S., Hodgson, D., 2006. New possibilities for project management theory: a critical engagement. *Proj. Manag. J.* 37 (3), 111–122.
- Clegg, S., 2019. Governmentality. *Proj. Manag. J.* 50, 1–4.
- Clegg, S.R., Skyttermoen, T., Vaagaasar, A.L., 2021. *Project Management: A Value Creation Approach*. Sage, London.
- Coldevin, G., Carlsen, A., Clegg, S., Pitsis, T.S., Antonacopoulou, E.P., 2019. Organizational creativity as idea work: intertextual placing and

- legitimizing imaginings in media development and oil exploration. *Hum. Relat.* 72, 1369–1397.
- Cooke-Davies, T., Cicmil, S., Crawford, L., Richardson, K., 2007. We're not in Kansas anymore, Toto: mapping the strange landscape of complexity theory, and its relationship to project management. *Proj. Manag. J.* 38, 50–61.
- Crevani, L., Lindgren, M., Packendorff, J., 2010. Leadership, not leaders: on the study of leadership as practices and interactions. *Scand. J. Manag.* 26, 77–86.
- Cunha, M.P.e., Rego, A., Simpson, A., Clegg, S.R., 2020. *Positive Organizational Behaviour: A Reflective Approach*. Routledge, London.
- Cuppen, E., 2018. The value of social conflicts. Critiquing invited participation in energy projects. *Energy Res. Social Sci.* 38, 28–32.
- Daim, T., Ha, A., Reutiman, S., Hughes, B., Pathak, U., Bynum, W., Bhatla, A., 2012. Exploring the communication breakdown in global virtual teams. *Int. J. Proj. Manag.* 30, 199–212.
- Dalcher, D., 2022a. *The Followership Advantage: Reconfiguring Leadership for Success. Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge, London, pp. 84–95.
- Dalcher, D., 2022b. *Rethinking Project Management for A Dynamic and Digital World*. Routledge, London.
- Davies, A., 2017. *Projects: A Very Short Introduction*. Oxford University Press.
- Davies, A., MacAulay, S., DeBarro, T., Thurston, M., 2015. Making innovation happen in a megaproject: london's crossrail suburban railway system. *Proj. Manag. J.* 45 (6), 25–37.
- Davies, A., MacAulay, S.C., Brady, T., 2019. Delivery model innovation: insights from infrastructure projects. *Proj. Manag. J.* 50 (2), 119–127.
- Deroy, X., Clegg, S.R., 2011. When events interact with business ethics. *Organization* 18, 637–653.
- Dille, T., Soderlund, J., Clegg, S.R., 2018. Temporal conditioning and institutional pluralism: exploring the nature and dynamics of inter-institutional temporary organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 673–686.
- Ding, X., Li, Q., Zhang, H., Sheng, Z., Wang, Z., 2017. Linking transformational leadership and work outcomes in temporary organizations: a social identity approach. *Int. J. Proj. Manag.* 35, 543–556.
- Drouin, N., Müller, R., Sankaran, S., Vaagaasar, A.L., 2018. Balancing vertical and horizontal leadership in projects: empirical studies from Australia, Canada, Norway and Sweden. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 11 (4), 986–1006.
- Drouin, N., van Marrewijk, A., Müller, R., 2021. *Megaproject Leaders: Reflections on Personal Life Stories*. Edward Elgar Publishing.
- Edgerton, D., 2011. *The Shock of the Old: Technology and Global History since 1900*. Profile books.
- Engwall, M., 2003. No project is an island: linking projects to history and context. *Res. Pol.* 32, 789–808.
- Floris, M., Cuganesan, S., 2019. Project leaders in transition: manifestations of cognitive and emotional capacity. *Int. J. Proj. Manag.* 37, 517–532.

- Fu, Y., Gil, N., 2021. How Much Is Enough? A Contingent Perspective on Financial Slack and Joint Value Production in Megaprojects. University of Manchester Working Paper.
- Garrety, K., McLoughlin, I., Wilson, R., Zelle, G., Martin, M., 2014. National electronic health records and the digital disruption of moral orders. *Soc. Sci. Med.* 101, 70–77.
- Gil, N., Tether, B.S., 2011. Project risk management and design flexibility: analysing a case and conditions of complementarity. *Res. Pol.* 40 (3), 415–428.
- Graen, G.B., Uhl-Bien, M., 1995. Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leader. Q.* 6, 219–247.
- Hackitt, J., 2018. Building a Safer Future. Independent Review of Building Regulations and Fire Safety: Final Report. HMG.
- Hallgren, M., Rouleau, L., De Rond, M., 2018. A matter of life or death: how extreme context research matters for management and organization studies. *Acad. Manag. Ann.* 12, 111–153.
- Hallgren, M., Soderholm, A., 2011. In: Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Soderlund, J. (Eds.), *Project as Practice. New Approach. New Insight. The Oxford Handbook of Project Management.* Oxford University Press, Oxford.
- Haugaard, M., 2010. Democracy, political power, and authority. *Soc. Res.* 77 (4), 1049–1074.
- Haugaard, M., 2020. *The Four Dimensions of Power: Understanding Domination, Empowerment and Democracy.* Manchester University Press, Manchester.
- Heikkurinen, P., Clegg, S., Pinnington, A.H., Nicolopoulou, K., Alcaraz, J.M., 2019. Managing the Anthropocene: relational agency and power to respect planetary boundaries. *Organ. Environ.*, 1086026619881145
- Helgadottir, H., 2008. The ethical dimension of project management. *Int. J. Proj. Manag.* 26 (7), 743–748.
- Hossain, S.R., Fuller, S., 2021. Understanding conflict in transport mega-projects: social impacts and power dynamics in the WestConnex project. *Sydney. Austr. Geogr.* 52 (3), 293–313.
- Hussenot, A., 2021. All for one, one for all! From events to organizational dynamics in fluid organization. *M@n@gement* 1–22.
- Jensen, A., Thuesen, C., Geraldi, J., 2016. The projectification of everything: projects as a human condition. *Proj. Manag. J.* 47 (3), 21–34.
- Joint Standing Committee on Northern Australia, 2020. *Never Again: Inquiry into the destruction of 46,000-year-old caves at the Juukan Gorge in the Pilbara region of Western Australia.* - Interim Report, Parliament of the Commonwealth of Australia.
- Judge, W.Q., Speitzfaden, M., 1995. The management of strategic time horizons within biotechnology firms: the impact of cognitive complexity on time horizon diversity. *J. Manag. Inq.* 4 (2), 179–196.
- King, E., Badham, R., 2019. Leadership in uncertainty. *Organ. Dynam.* 48, 100674.

- Kornberger, M., Carter, C., Clegg, S.R., 2006. Rethinking the polyphonic organization: managing as discursive practice. *Scand. J. Manag.* 22, 3–30.
- Lai, C., Hsu, J., Li, Y., 2018. Leadership, regulatory focus and information systems development project team performance. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 566–582.
- Learmonth, M., Morrell, K., 2021. Leadership' as a project: neoliberalism and the proliferation of 'leaders. *Organiz. Theor.* 2, 1–19.
- Levy, D., Reinecke, J., Manning, S., 2016. The political dynamics of sustainable coffee: contested value regimes and the transformation of sustainability. *J. Manag. Stud.* 53 (3), 364–401.
- Lewin, K., 1947. Group decision and social change. In: Newcomb, TM, Hartley, EL (eds) *Readings in Social Psychology*. New York: Henry Holt, 330–344.
- Lindgren, M., Packendorff, J., 2009. Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *Int. J. Proj. Organisat. Manag.* 1 (1), 285–308.
- Luna-Reyes, L.F., Andersen, D.F., Black, L.J., Pardo, T.A., 2021. Sensemaking and social processes in digital government projects. *Govern. Inf. Q.* 32 (2), 101570.
- Maitlis, S., Sonenshein, S., 2010. Sensemaking in crisis and change: inspiration and insights from Weick (1988). *J. Manag. Stud.* 47 (3), 551–580.
- Matinheikki, J., Naderpajouh, N., Aranda-Mena, G., Jayasuriya, S., Teo, P., 2021. Befriending aliens: institutional complexity and organizational responses in infrastructure public–private partnerships. *Proj. Manag. J.* 52 (5), 453–470.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., Hodgson, D., 2006. From projectification to programmification. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (8), 663–674.
- McChrystal, G.S., Collins, T., Silverman, D., Fussell, C., 2015. *Team of Teams: New Rules of Engagement for a Complex World*. Penguin.
- Merrow, E.W., Nandurdikar, N., 2018. *Leading Complex Projects A Data-Driven Approach to Mastering the Human Side of Project Management*. Wiley.
- Meyer, A.D., 1982. Adapting to environmental jolts. *Adm. Sci. Q.* 27 (4), 515–37.
- Molloy, E., Stewart, A., 2013. Succeeding programmes, failed projects: a lexicographical analysis of a disputed semantic terrain. *Int. J. Proj. Manag.* 31, 80–89.
- Morris, P., 2013. *Reconstructing Project Management*. Wiley, Chichester.
- Morris, P.W., 1983. Managing project interfaces—key points for project success. *Project Manag. Handb.* 2, 16–55. Morris, P.W., 1990. The strategic management of projects. *Technol. Soc.* 12, 197–215.
- Morris, P.W., Hough, G.H., 1987. *The Anatomy of Major Projects: A Study of the Reality of Project Management*. John Wiley Sons Ltd, Chichester.
- Müller, R., Packendorff, J., Sankaran, S., 2017. Balanced Leadership: A New Perspective for Leadership in Organizational Project Management. *Cambridge Handbook of Organizational Project Management*, pp. 186–199.

- Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A., Bekker, M.J.K., 2018. A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *Int. J. Proj. Manag.* 36 (36), 83–94.
- Naar, L., Clegg, S.R., 2018. Models as strategic actants in innovative architecture. *J. Manag. Inq.* 27, 26–39.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeys, L.A., Aldrich, D.P., Linkov, I., 2020. Resilience and projects: an interdisciplinary crossroad. *Project Leadersh. Soc.* 1, 100001.
- Niederman, F., 2021. Project management: openings for disruption from AI and advanced analytics. *Inf. Technol. People* 34 (6), 1570–1599.
- Nightingale, P., Baden-Fuller, C., Hopkins, M.M., 2011. Projects, project capabilities and project organizations. *Adv. Strat. Manag.* 28, 215–234.
- Partis-Jennings, H., 2017. The security of gender in Afghanistan's peacebuilding project: hybridity and affect. *Int. Fem. J. Polit* 19, 411–425.
- Passy, F., Giugni, M., 2000. Life-spheres, Networks, and Sustained Participation in Social Movements: A Phenomenological Approach to Political Commitment. *Sociological Forum*. Springer.
- Pich, M.T., Loch, C.H., Meyer, A.D., 2002. On uncertainty, ambiguity, and complexity in project management. *Manag. Sci.* 48, 1008–1023.
- Remington, K., Pollack, J., 2008. *Tools for Complex Projects*. Gower Publishing, Ltd.
- Sage, D., Justesen, L., Dainty, A., Tryggestad, K., Mouritsen, J., 2016. Organizing space and time through relational human–animal boundary work: exclusion, invitation and disturbance. *Organization* 23, 434–450.
- Schooper, Y., Ingason, H.T., 2019. Projectification and the impact on societies. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 12 (3), 517–521.
- Svejvig, P., Andersen, P., 2015. Rethinking project management: a structured literature review with a critical look at the brave new world. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 278–290.
- Taylor, M., 2021. EV Battery Fires: A Low-Risk Alternative, *Forbes*, November, vol. 3, 08.01.22. <https://www.forbes.com/wheels/news/ev-battery-fires/>.
- Teo, M.M., Loosemore, M., 2017. Understanding community protest from a project management perspective: a relationship-based approach. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (8), 1444–1458.
- Teo, P., Gajanayake, A., Jayasuriya, S., Izaddoost, A., Perera, T., Naderpajouh, N., Wong, P.S., 2021. Application of a bottom-up approach to estimate economic impacts of building maintenance projects: cladding rectification program in Australia. *Eng. Construct. Architect. Manag.*
- Tiffay, K., Jodar, L., Kieny, M.P., Socquet, M., LaForce, F.M., 2015. The evolution of the meningitis vaccine project. *Clin. Infect. Dis.* 61, S396–S403.
- Tryggestad, K., 2007. *Construction Matters: the Qualitative Role of Project Management. Managing the Construction of Buildings*. Copenhagen Business School.
- Tryggestad, K., Justesen, L., Mouritsen, J., 2013. Project temporalities: how frogs can become stakeholders. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 6 (1), 69–87.
- Tsoukas, H., Chia, R., 2002. On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organ. Sci.* 13 (5), 567–582.

- Tutton, R., 2017. Wicked futures: meaning, matter and the sociology of the future. *Socio. Rev.* 65 (3), 478–492.
- Udehn, L., 2002. The changing face of methodological individualism. *Annu. Rev. Sociol.* 28 (1), 479–507.
- van Dierendonck, D., 2011. Servant leadership: a review and synthesis. *J. Manag.* 37, 1228–1261.
- van Marrewijk, A., Ybema, S., Smits, K., Clegg, S., Pitsis, T., Bakker, R.M., Defillippi, R.J., Schwab, A., Sydow, J., 2016. Clash of the titans: temporal organizing and collaborative dynamics in the Panama canal megaproject. *Organ. Stud.* 37 (12), 1745–1769.
- Weick, K.E., 1993. The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Adm. Sci. Q.* 628–652.
- Whyte, J., 2019. How digital information transforms project delivery models. *Proj. Manag. J.* 50, 177–194.
- Whyte, J., Comi, A., Mosca, L., 2022. Making Futures that Matter: Future Making, Online Working and Organizing Remotely. *Organization Theory.*
- Whyte, J., Davies, A., 2021. Reframing systems integration: a process perspective on projects. *Proj. Manag. J.* 52 (3), 237–249.
- Whyte, J., Davies, A., Sexton, C., 2022. Systems integration in infrastructure projects: seven lessons from Crossrail. *Proceedings of the Institution of Civil Engineers Management, Procurement and Law* 40, 1–7.
- Whyte, J., Fitzgerald, J., Mayfield, M., Coca, D., Pierce, K., Shah, N., 2019. Projects as interventions in infrastructure system of systems. *INCOSE Int. Sympos.* 29, 542.
- Whyte, J., Levitt, R., 2011. Information Management and the Management of Projects. *The Oxford Handbook of Project Management.* Oxford University Press, pp. 365–388 (%M).
- Willemsen, M., Pollack, J., Algeo, C., 2020. The role of project management in threatened species recovery. *Int. J. Manag. Proj. Bus.* 13 (5), 981–998.
- Wilson, A., Mitra, R., 2020. Implementing cycling infrastructure in a politicized space: lessons from Toronto, Canada. *J. Transport Geogr.* 86, 102760.
- Winner, L., 1980. Do artifacts have politics? *Daedalus* 121–136. Wu, C., Li, N., Fang, D., 2017. Leadership improvement and its impact on workplace safety in construction projects: a conceptual model and action research. *Int. J. Proj. Manag.* 1495–1511.
- Zaccaro, S.J., 2014. In: Day, D.V. (Ed.), *Leadership Memes from Ancient History and Literature to Twenty First Century Theory and Research.* The Oxford Handbook of Leadership and Organizations. Oxford University Press, Oxford, pp. 13–39.
- Zhang, L., Cao, T., Wang, Y., 2018. The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: an emotional intelligence perspective. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 317–330.