تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۷/۰۳ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۵/۰۸/۲۵

تبیین مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور؛ رویکردی نو با تأکید بر چهاروجهی منابع انسانی

غلامرضا اصیلی[۱] – مهدی افخمی اردکانی[۲] – محسن ابراهیمی[۳] – محسن ورمزیار[۴]

چکیده

مدیریت منابع انسانی یک اقدام جمعی است که از بازیگران متعدد متاثر و توسط آنان در سازمان پروژه‌محور انجام می‌شود. در یک سازمان پروژه‌محور، عمدتا چهار بازیگر کلیدی ایفای نقش می‌کنند: عضو پروژه، مدیر صف، مدیر پروژه و کارشناسان واحدهای منابع انسانی که کارکرد نامطلوب مدیریت منابع انسانی در نتیجه تعامل ضعیف بین این بازیگران است. از طرفی کارکردهای مدیریت منابع انسانی با توجه به نحوه سازماندهی پروژه‌محوری و نوع آرایش کار در پروژه دچار تغییر و تحول شده است. لذا از آنجا که تمرکز در این مقاله بر سازمان‌های پروژه‌محور است، ابتدا توصیفی گویا از این‌گونه سازمان‌ها ارایه می‌شود. سپس ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور و انواع آرایش کار پروژه‌ای توضیح داده می‌شود و در ادامه ضمن بررسی جایگاه منابع انسانی و تعیین نقش‌های بازیگران اصلی در چهار وجهی منابع انسانی با بهره‌گیری از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه، نوع آرایش کار پروژه محور در پژوهشگاه صنعت نفت تعیین و بر آن اساس مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در این سازمان برای اولین بار در کشور ارائه می شود و همچنین در پایان نکاتی راهبردی و پیشنهاداتی برای استقرار مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور ارائه می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت منابع انسانی، سازمان‌های پروژه‌محور، مدیران صف، مدیران پروژه، کارکنان پروژه، کارشناسان و واحدهای منابع انسانی.

۱. عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت. نویسنده مسئول: (asiligh@ripi.ir)
۲. عضو هیأت علمی پژوهشگاه صنعت نفت.
۳. کارشناس ارشد منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت.
۴. کارشناس ارشد منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۱- مقدمه

در دهه‌های گذشته یک تغییرجهت اساسی در طرز انجام کار کارکنان حرفه‌ای مشاهده می‌شود. کارها پیچیده‌تر و به سمت دانش‌محوری سوق داده شده است و نتیجتاً کارکنان به جای انجام کار انفرادی، ترجیح می‌دهند در گروه‌های کاری فعالیت نمایند که بعضاً با آن‌ها سازگار و گاه ناسازگار می‌باشند.(efillippi& et al,2006,p.15). اکثر تحلیلگران بر این باورند که یکی از محرک‌های اصلی توسعه گروه‌های کاری وجود تولیدات و سیستم‌های پیچیده است که سازمان‌ها را ناچار می‌سازد تا راهبردهای خود را به نحوی توسعه دهند تا از مزایای بکارگیری راه‌حل‌های یکپارچه، یکپارچه‌سازی سیستم و کسب و کار پروژه‌ای بهره جویند (Davies & Hobday, 2005,p.45). نکته مهم در این تغییر جهت، رویکرد به پروژه‌محوری است که سازمان‌ها را به سمتی سوق می‌دهد تا همزمان نگاهی یکپارچه به سازمان‌های موقتی و دائمی داشته باشند.

سازمان پروژه‌محور را می‌توان به عنوان یک نوآوری سازمانی برای انجام فرایندهای کاری خاص از جمله یکپارچه‌سازی دانش در زمینه‌های مختلف تخصصی، حل مسائل پیچیده و بهره‌گیری موثر از منابع انسانی قلمداد کرد. از منظر فردی، اگرچه سازمان‌های پروژه‌محور یک سری شرایط عدم اطمینان محیطی و فشارهایی را به کارکنان تحمیل می‌کنند، اما از طرف دیگر، اگر این سازمان‌ها به خوبی طراحی و حمایت شوند، می‌توانند فرصت‌های بی‌نظیری را برای کارکنان و سازمان به ارمغان آورند. بدون شک، سازمان‌های پروژه‌محور به طور چشمگیری عمومیت یافته‌اند و درحال حاضر بستری مناسب برای مدیریت منابع انسانی در بسیاری از شرکت‌ها، صنایع و کسب و کار هستند.

از بررسی ادبیات مدیریت می‌توان نتیجه گرفت که ارتباطی نزدیک و غیر قابل اجتناب بین پروژه‌محوری و مدیریت منابع انسانی شکل گرفته است که با ساختارهای سنتی همخوانی ندارد. در این رابطه بعضی از چالش‌هایی که برای منابع انسانی بروز می‌نماید به مسائلی مانند چگونگی سازماندهی سبد کارها، نقش‌های جدید و مشکلات مربوط به مسائل بلندمدت نگهداشت کارکنان اشاره دارد. از همه مهم‌تر آنکه سازمان باید اطمینان حاصل کند که قابلیت لازم برای تامین و نگهداشت منابع انسانی توانمند که بتوانند در حل مسائل پیچیده فرایندی مشارکت نمایند را بدست آورده است. این الزامات تغییراتی را در نقش بازیگران اصلی در سازمان (مدیران صف، مدیران پروژه،

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

کارکنان پروژه و کارشناسان منابع انسانی) ایجاد می‌کند که تغییر نقش کارشناسان و واحدهای منابع انسانی را بیشتر متاثر کرده است. از طرفی مدیریت منابع انسانی در این نوع سازمان‌ها، تنها مسئولیت یک واحد خاص در سازمان نیست بلکه فعالیتی مستمر و جاری بین بازیگران مختلف بسته به نوع و ماهیت آرایش کار پروژه می‌باشد.

از آنجاکه ساختار مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند برای انواع سازمان‌ها و حتی یک نوع سازمان یکسان باشد، لازم است مدیران تحلیلی درست از وضعیت ساختاری خود داشته باشند و سپس نسبت به تدوین الگوی مناسب برای استقرار و بهره‌گیری از کارشناسان و واحدهای منابع انسانی در سازمان اقدام نمایند. علیرغم پیشرفت‌های حاصله در ارتقاء جایگاه مدیریت منابع انسانی در کشور، غالباً ساختاری تقریباً یکسان برای آن طراحی و اجرا می‌شود و وجه بارز آن استقرار یک واحد منابع انسانی قوی در ستاد مرکزی شرکت با وظیفه ارائه خدمات منابع انسانی به کل سازمان است که نیازمند بازنگری جدی است.

از طرفی نقش مدیران پروژه، مدیران صف، مدیران منابع انسانی و کارکنان پروژه بسته به ماهیت سازمان نیازمند تحلیل و ایجاد توازن بین نقش هر یک از بازیگران است. برای مثال در بسیاری از سازمان‌های جدید نقش و وظایف مدیران منابع انسانی و مدیران پروژه آنقدر به هم نزدیک می‌شود که چه بسا تصور این است که داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی می‌تواند سازمان را بی‌نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید. اینکه واحدهای منابع انسانی توسط چه کسی و در چه جایگاهی در سازمان‌های پروژه‌محور قرار گیرد می‌تواند موضوع پژوهش‌های مهمی باشد. نقش مدیران پروژه و مدیران صف در چهاروجهی منابع انسانی در سازمان تغییر کرده است، لذا مطالعه و ارائه مدل مناسب برای ایجاد توازن بین این نقش‌ها بسته به ماهیت سازمان نیز از موضوعات ضروری برای پژوهش است. از طرفی ساختار منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور بسته به شرایط سازمانی و ماهیت موقتی آن مانند نوع آرایش کار پروژه، متفاوت است.

بنابراین سوال اصلی تحقیق این است که پژوهشگاه صنعت نفت به عنوان یک سازمان پروژه محور دارای چه نوع آرایش کار پروژه‌ای می باشد و جایگاه منابع انسانی و نقش هریک از بازیگران اصلی در حوزه منابع انسانی چیست؟

لذا از آنجا که تمرکز در این مقاله بر سازمان‌های پروژه‌محور است، در این مقاله ابتدا توصیفی گویا از این‌گونه سازمان‌ها ارایه می‌شود. سپس ساختار و تشکیلات منابع انسانی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در سازمان‌های پروژه‌محور و انواع آرایش کار پروژه‌ای توضیح داده می‌شود و در پایان ضمن بررسی جایگاه منابع انسانی و تعیین نقش‌های بازیگران اصلی در حوزه منابع انسانی با بهره گیری از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه نوع آرایش کار پروژه محور در در پژوهشگاه صنعت نفت تعیین و بر آن اساس مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی در این سازمان برای اولین بار در کشور ارائه می شود.

۲- مرور مبانی نظری

۲-۱- پروژه و کار پروژه‌ای

عموماً یک پروژه در تعاریف مصطلح در قالب یک وظیفه– یک وظیفه موقتی، پیچیده و منحصر به فرد به صورت فردی یا گروهی دیده می‌شود، اما در ادبیات امروزی به پروژه به عنوان نوعی خاص از سازمان موقتی نگاه می‌شود. بنابراین می‌توان گفت پروژه سازمانی متشکل از سازمان‌های کوچک‌تر با مشخصات زیر است:

- دارای فرآیند غیر روتین و تکراری است که حاصل آن تولیدات غیر روتین می‌باشد و عموماً در برگیرنده وظایف فنی نامعین است (Shenhar & Dvir, 2007,p.114).
- دارای محدوده زمانی از قبل تعیین شده است. بدین منظور که کار متضمن مهلت زمانی و نتیجتاً فشار زمانی است (Lindkvist & Tell, 1998,p.73).
- دارای معیارهای ارزیابی عملکرد مانند زمان، هزینه، کیفیت، ارزش‌آفرینی و سود است (Shenhar & De Mayer, 2007,p.78).
- از نظر فعالیت‌ها، نقش‌ها و وابستگی‌های داخلی پیچیده و نامعین هستند که نیازمند سازماندهی آگاهانه می‌باشد (De Mayer & et al, 2002).
- دارای ساختاری پویا و ارگانیک با رفتاری غیر رسمی هستند و از نظر تخصصی ساختاری مسطح و افقی دارند و در قالب تیم‌های کاری غیر متمرکز انجام وظیفه می‌کنند (Mintzberg, 1983,p.254).

۲-۲- سازمان‌های پروژه‌محور

معمولاً پژوهش‌های مربوط به سازمان‌های پروژه‌محور معطوف به انواع طراحی ساختاری در یک پیوستار است که در یک طرف ساختار کاملاً وظیفه‌ای و در طرف دیگر ساختار کاملاً پروژه‌محور و در وسط آن ساختار ماتریسی قرار می‌گیرد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در این تعریف عامل اصلی برای انتخاب سازمان به عنوان پروژه‌محوری بستگی به میزان و سطوح اختیار سازمان در تخصیص منابع مانند مالی و پرسنلی دارد (Hobday, 2000,p.187). از نظر هوبدای، سازمان پروژه‌محور «سازمانی است که پروژه‌ها واحد اصلی تولید، نوآوری و رقابت است که هیچ رابطه رسمی وظیفه‌ای بین مرزهای پروژه دیده نمی‌شود».

لینکویست (۲۰۰۴) تعریفی وسیع‌تر ارایه می‌دهد به این مضمون که «سازمان پروژه‌محور سازمانی است که نهایت اولویت با پروژه است و اکثر کارهای خود را در قالب پروژه انجام می‌دهد». ویتلی (۲۰۰۶) نیز سازمان پروژه‌محور را «سازمانی می‌داند که کارهای خود را در قالب پروژه‌های مجزا سازماندهی می‌کند به نحوی که افراد ماهر و توانمند را برای انجام کارهای ابداعی و پیچیده برای اهداف و مشتریان مختلف سازماندهی می‌کند.» این تعریف به جهت نادیده گرفتن ماهیت کار از جامعیت برخوردار نیست.

تلاش‌های دیگری برای تعریف سازمان پروژه‌محور از جنبه‌های ماهیت موقتی آن و قراردادهای استخدامی شده است که از آن جمله می‌توان به تعریف سودرلوند (۲۰۰۰) اشاره کرد که سازمان پروژه‌محور را بسته به نوع رابطه استخدامی (موقت/ دائم) و ساختار کار (موقتی/ دائم) تقسیم‌بندی می‌کند. از منظر تعریف سودرلوند سازمان پروژه‌محور «سازمانی است که در آن کارکنان با سازمان رابطه استخدامی دائم، اما با پروژه رابطه استخدامی موقتی دارند.»

پاکندورف (۲۰۰۲) تعریف مشابهی دارد و کار پروژه‌محور را بسته به میزان وابستگی آنان به یک پروژه خاص یا سازمان از یک طرف و از طرف دیگر اینکه پروژه ماهیت روتین یا خاص دارد، تقسیم‌بندی می‌کند. از دیدگاه پاکندورف «در کار پروژه‌محور وابستگی اولیه کارکنان پروژه به سازمان است و پروژه ماهیتی روتین دارد.» لذا می‌توان نتیجه گرفت که پاکندروف و سودرلوند به جهت ورود به ماهیت کار پروژه و وابستگی کارکنان، تعریف بهتری را ارائه کرده‌اند که انطباق بیشتری با چالش‌های مرتبط با منابع انسانی را ترسیم می‌کند. به طور کلی می‌توان گفت سازمان پروژه‌محور سازمانی است که در برگیرنده مجموعه و یا بخشی از تعاریف فوق است و شش ویژگی دارد:۱- هدف‌گرایی؛ ۲- تیم‌محوری و دانش‌افزایی؛ ۳- موقتی بودن؛ ۴- ساختار چند وظیفه‌ای و بین واحدی؛ ۵- تنش‌زایی؛ ۶- چند استخدامی. این ویژگی‌ها در جای خود منشاء بروز چالش‌ها و پیامدهای احتمالی به ویژه برای مدیریت منابع انسانی است که مبحث اصلی این مقاله است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۲-۳- کارکردهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

در متون مدیریت منابع انسانی، کارکردهای متفاوتی برای مدیریت منابع انسانی مثل انتخاب، آموزش، توسعه شایستگی و مدیریت عملکرد(Boxal & et al, 2007,p.65)مفروض است که اگر چه کامل به نظر می‌رسند، اما نمی‌توانند از جامعیت لازم برای دربرگیری کل فعالیت‌ها از جمله فرصت‌های کاری مناسب، مدیریت تنوع و ساختار کاری برخوردار باشند. در بررسی‌های اخیر، کارکردهای جامع‌تری دراین زمینه ارائه شده است. بردین و سودرلوند (۲۰۱۱) چهار وظیفه کارکردی جامع‌تر را برای مدیریت منابع انسانی ذکر می‌کنند. این چهار وظیفه کارکردی عبارتند از: جریان[1]، عملکرد[2]، مشارکت کاری[3] و توسعه[4].

جریان منابع انسانی: این وظیفه تمام فعالیت‌های مرتبط، با حرکت کارکنان به سازمان، داخل سازمان و خارج مرزهای سازمان را در بر می‌گیرد. بنابراین می‌توان گفت این فعالیت شامل: ۱- جریان کارکنان داخل و خارج مرزهای سازمان ۲- جابجایی داخلی از جمله گردش شغلی و تخصیص کارکنان به پروژه و جدایی از پروژه می‌شود (Garsten, 2008,p.96).

عملکرد منابع انسانی: از آنجا که چهار وظیفه کارکردی فوق نهایتاً به بهبود عملکرد می‌انجامد، این وظیفه از اهمیت بیشتری برخوردار است و به طور کلی دو وجه بارز دارد: ۱- اثرگذاری بر شرایط کاری به نحوی که اطمینان حاصل شود کارکنان برای کار محوله به درستی انتخاب شده‌اند تا بهترین کارآیی و اثربخشی را داشته باشند ۲- اثرگذاری بر سیستم‌های ارزشیابی و بازخورد که در جای خود به طور نزدیکی به سیستم پاداش ارتباط پیدا می‌کند.

مشارکت در کار: فعالیت‌هایی که در این حیطه قرار می‌گیرند به تاثیر فرد بر آنچه در سازمان اتفاق می‌افتد و مشارکت وی در تصمیم‌های سازمانی که بر شرایط کار اثرگذار است، تاکید دارد. البته تعریف جامع‌تر این فعالیت از دیدگاه منابع انسانی از منافع متقابل بین فرد و سازمان تاثیر می‌پذیرد، به این منظور که اطمینان حاصل شود فرد فرصت کافی برای مشارکت دانش و توانمندی خود در توسعه ظرفیت‌های سازمان را دارد.

1. Flows
2. Performance
3. Involvement
4. Development

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

توسعه: این کارکرد بیشتر با فعالیت‌های مربوط به توسعه منابع انسانی در سطوح فردی و سطوح بالاتر (واحدی و سازمانی) مرتبط می‌شود. فعالیت‌های مربوط به این کارکرد بیشتر مرتبط با حیطه «جریان» می‌شود، چون با ورود فرد تا زمان خروج از سازمان و نیز جذب و جدایی از پروژه‌ها، توسعه شایستگی، و ساخت مسیر شغلی پویا انجام می‌پذیرد به نحوی که هم قابلیت استخدام فرد افزایش یابد و هم سازمان از توانمندی‌های فرد منتفع شود.

۲-۴- چهاروجهی منابع انسانی و نقش‌های بازیگران منابع انسانی

رویکرد چهاروجهی منابع انسانی[1]، ناشی از ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور است. با این وصف می‌توان مدیریت منابع انسانی را در سازمان‌های پروژه‌محور به عنوان مدیریت بر فعالیت‌های متقابل بین کارکنان و کارفرما تعریف نمود. در یک سازمان پروژه‌محور حداقل چهار بازیگر اصلی در مدیریت منابع انسانی نقش‌آفرینی می‌کنند: کارکنان پروژه، مدیران صف، مدیران پروژه و کارشناسان منابع انسانی. این بازیگران ماهیت جمع‌گرایی مدیریت منابع انسانی در اینگونه سازمان‌ها را شکل می‌دهند که ضعف عملکرد یک یا دو بازیگر می‌تواند به عملکرد ضعیف مدیریت منابع انسانی در سازمان منجر شود. شکل (۱) بازیگران منابع انسانی در سازمان را در قالب چهاروجهی منابع انسانی نشان می‌دهد.

۱. *مدیران صف:* در ادبیات اخیر، به مدیران صف به عنوان بازیگران مهم اشاره شده است که مسئولیت ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان را عهده دارند.



شکل۱. چهاروجهی منابع انسانی بردین و سودرلوند، ۲۰۱۱

1. HR Quadriad

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۲. پژوهش‌های قبلی نشان می‌دهند که دگرگونی نقش مدیران صف در سازمان‌های پروژه‌محور به سمت مدیریت جدید است (Soderlund, 2005,p.154).

۳. *مدیران پروژه:* ادبیات مدیریت پروژه بر نقش مدیران پروژه در ارزش‌آفرینی منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور تاکید دارد (Bredin & Soderlund, 2006,p.175). این نقش‌آفرینی بیشتر مرتبط با ارائه بازخورد مستقیم به کارکنان و همچنین ارتباطات موثر با مدیران صف برای تهیه منابع ورودی برای فرایندهای بررسی و ارزشیابی اعضای پروژه می‌شود.

۴. *کارکنان پروژه:* پژوهش‌ها در زمینه سازمان‌های پروژه‌محور بر گسترش مسئولیت فردی هر یک از اعضا در کارهای پروژه‌محور تاکید دارند، به نحوی که توسعه دهنده «قابلیت استخدام» عضو به عنوان محرکی برای توسعه مسیر شغلی و قابلیت‌های فردی او باشد. بنابراین هر یک از اعضای پروژه نقش موثر و بیشتری در انواع فعالیت‌ها و فرایندهای منابع انسانی عهده‌دار می‌شوند (ترنر و دیگران، ۱۳۸۹).

۵. *کارشناسان منابع انسانی:* در تمامی ادبیات منابع انسانی جدید بر ضرورت تغییر نقش کارشناسان منابع انسانی از مدیریت منابع انسانی عملیاتی به مدیریت استراتژیک منابع انسانی تاکید شده است به نحوی که فعالیت‌های عملیاتی و منابع انسانی بیشتر به مدیران صف واگذار می‌شود. برای مثال فرانسیس و کیگان (۲۰۰۶) تاکید دارند که «غفلت در نقش‌های کارمندمحوری بیانگر تاثیر منفی بر پایداری سازمان دارد، اگر کارکنان احساس کنند که از واحدهای منابع انسانی دور افتاده‌اند».

۲-۵- ساختار و تشکیلات منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور

۲-۵-۱- انواع آرایش کار پروژه‌محور

یکی از مباحث مهم در تحلیل مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور ماهیت ترکیبی آن است. این بدان معناست که طراحی ساختار چهارگانه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور بسته به شرایط سازمانی و ماهیت موقتی آن مانند نوع آرایش کار پروژه، متفاوت است. تقسیم‌بندی متفاوتی از نحوه شاکله و آرایش کاری وجود دارد که رویکرد بردین و سودرلوند (۲۰۱۱) به دلیل ماهیت عملیاتی آن بیشتر مورد توجه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

است. بر اساس این رویکرد دو بعد کاری در اینگونه سازمان‌ها قابل تفکیک است که با ترکیب این دو بعد می‌توان دو نوع آرایش کاری را شکل داد.

در بعد اول با توجه به اینکه فرد کار پروژه خود را در واحد صف با همکاری سایر اعضا از همان واحد وظیفه‌ای انجام می‌دهد کار به دو شیوه قابل انجام است. شیوه اول «کار پروژه درون‌واحدی»[1] نامیده می‌شود. شیوه دوم به کار فرد در تیم‌های پروژه با همکاری سایر اعضا از واحدهای متفاوت خارج از واحدهای صف انجام می‌شود که «کار پروژه بین واحدی»[2] نامیده می‌شود. هر دو نوع شیوه کاری فوق همزمان می‌توانند در یک سازمان پروژه‌محور بدون تاثیر بر ماهیت پروژه‌محوری آن وجود داشته باشد. با این حال می‌توان گفت که این دو نوع شیوه‌کاری بر ابعاد چهارگانه منابع انسانی در سازمان تاثیرگذار است. در این رابطه شیوه «کار پروژه درون‌واحدی» را می‌توان به سازمان‌های ماتریسی تشبیه کرد (هوبدای، ۲۰۰۰). در این شیوه کارکنان پروژه در طول مدت پروژه در واحد صف خود حضور داشته و با سایر متخصصان در گروه‌های کاری همزمان همکاری دارند و مدیران صف اصولاً مستقیماً در فعالیت‌های حل مسائل پروژه درگیر می‌شوند.

بعد دوم کاری که از اهمیت خاصی در طراحی ساختار منابع انسانی برخوردار است به چگونگی «مشارکت» فرد در پروژه بستگی دارد، یعنی اینکه یک عضو پروژه همزمان فقط در یک پروژه یا چند پروژه کار می‌کند. با این تقسیم‌بندی دو نوع شیوه کاری بسته به نوع مشارکت فرد در پروژه قابل تفکیک است:

نوع اول «مشارکت متمرکز در یک پروژه»[3] نامیده می‌شود. در این حالت فرد در محدوده زمانی خاص فقط در یک پروژه مشارکت دارد. این به عضو پروژه این فرصت را می‌دهد که فقط روی یک وظیفه خاص در یک پروژه متمرکز شود و بتواند یک مشارکت و رابطه عمیق‌تر را با اعضای همان پروژه برقرار کند (بردین و سودرلوند، ۲۰۰۶).

نوع دوم «مشارکت پراکنده در چند پروژه»[4] نامیده می‌شود. در این حالت عضو پروژه همزمان در چند نوع پروژه مشارکت دارد. این نوع همکاری از ضرورت‌های سازمان‌های پروژه‌محور است، چون امکان دارد کل زمان کاری یک عضو در یک پروژه

1. Intra- functional project work
2. Inter- functional project work
3. Focused project participation
4. Fragmented project participation

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

تکمیل نشود و لازم باشد برای بهره‌گیری حداکثری از توان فرد، همزمان در چند پروژه مشارکت داشته باشد. این نوع شیوه کار از نظر توسعه شایستگی‌های فرد مهم اما ممکن است باعث افزایش آستانه حجم کار و نتیجتاً باعث خستگی و دلسردی عضو شود (Zika- Viktorsson& et al, 2006,p.156). از ترکیب این دو نوع بعد کاری و شیوه‌های چهارگانه فوق مجموعاً می‌توان چهار نوع آرایش کاری پروژه را ایجاد نمود که در جدول (۱) آمده است:

۱. کار پروژه درون واحدی متفرق[1]: این نوع آرایش به کار پروژه‌ای گفته می‌شود که کار در داخل یک واحد صف انجام می‌شود و به طور معمول عضو پروژه همزمان در چند پروژه در داخل محدوده پروژه‌های صف و در یک نوع زمینه تخصصی فعالیت می‌کند.

جدول ۱. انواع آرایش کار پروژه

		محدوده کاری عضو پروژه	
		کار پروژه بین واحدی	پروژه درون‌واحدی
نحوه مشارکت عضو پروژه	مشارکت متمرکز دریک پروژه	کار پروژه بین واحدی متمرکز	کار پروژه درون‌واحدی متمرکز
	مشارکت پراکنده در چند پروژه	کار پروژه بین واحدی متفرق	کار پروژه درون‌واحدی متفرق

۲. کار پروژه درون واحدی متمرکز[2]: این نوع آرایش کار نیز وقتی اتفاق می‌افتد که کار پروژه در محدوده داخل یک واحد صف انجام می‌شود و به طور معمول عضو پروژه در یک پروژه با یک زمینه تخصصی خاص در یک محدوده زمانی معین مشارکت دارد و اصولاً همکاری محدودی در واحد صف دیده می‌شود.

1. Intra- functional, fragmented
2. Intra- functional, focused

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۳. کار پروژه بین واحدی متفرق[1]: در این نوع آرایش کار با مشارکت عضو در چند پروژه به صورت همزمان و خارج از محدوده صف انجام می‌شود و بدان منظور است که کار پروژه در چند دفترکاری انجام و جابجایی فرد در پروژه‌ها مهم است. در این صورت همکاری‌های نزدیکی در حد و مرزهای تخصصی انجام می‌شود.

۴. کار پروژه بین واحدی متمرکز[2]: این نوع آرایش وقتی حادث می‌شود که اعضای پروژه در چند پروژه درگیر می‌شوند، اما در یک زمان فقط در یک پروژه، و یا چند پروژه محدود کار می‌کنند. همکاری زیادی بین اعضا و در محدوده تخصصی آنان اتفاق می‌افتد.

در بررسی مطالعات به طور کلی دو شیوه کاری غالب مورد تاکید است: الف- کار پروژه درون‌واحدی متفرق و ب- کار پروژه بین واحدی متمرکز. در جدول شماره (۲) مقایسه این دو نوع آرایش کاری با توجه به عوامل و اشتراک‌های آن‌ها آمده است:

برای تحلیل درست ساختار و جایگاه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، لازم است در عین داشتن درک درست از انواع و آرایش کاری (الف و ب)، نقش کارشناسان و واحدهای منابع انسانی برگرفته از منطق‌های حاکم بررسی و تشریح شود که در ادامه ارائه شده است.

۲-۵-۲- الگوی مدیریتی برگرفته از منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی‌گرا

پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که واحدهای منابع انسانی برای نشان دادن نقش و جایگاه خود در تلاش برای ابقاء خود هستند. همچنین پژوهش‌ها نشان می‌دهند هرچه سازمان به سمت پروژه‌محوری سوق می‌یابد، جایگاه و نقش واحدهای منابع انسانی کم‌رنگ می‌شود (Jamrog & Overhault, 2004,p.42).تعداد زیادی از اندیشمندان مدیریت منابع انسانی بر این باورند که واحدهای منابع انسانی اگر بخواهند جایگاه خود را حفظ کنند، باید در موفقیت و ارزش‌آفرینی سازمان نقش داشته باشند، وگرنه به تدریج کم‌رنگتر می‌شوند. خیلی‌ها بر این باورند که واحدهای منابع انسانی در بسیاری از سازمان‌ها به مرور اعتبار خود را از دست می‌دهند و اغلب ناکارآمد، ناتوان و هزینه‌بر هستند (Ulrich, 1997,p.49).

1. Inter- functional, fragmented
2. Inter- fuctional, focused

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۲. مقایسه آرایش کاری نوع الف و ب

عوامل	نوع الف: کار پروژه درون‌واحدی متفرق	نوع ب: کار پروژه بین واحدی متمرکز
فعالیت‌های اصلی	کار در چند پروژه، از نظر وظیفه در واحدهای صف مشارکت دارد	کار در چند پروژه، میان‌رشته‌ای، فرایندهای حل مسائل
ویژگی مشارکت پروژه	متفرق، اغلب چند پروژه همزمان و موازی، کار با همکاران با یک زمینه تخصصی خاص	متمرکز، معمولاً کار در یک پروژه در یک زمان، کار با همکاران با تخصص‌های مختلف
وابستگی اعضای پروژه	واحدهای وظیفه‌ای	شبکه‌های تخصصی و قابلیتی
محل استقرار اعضای پروژه در طول پروژه	صف/ واحدهای وظیفه‌ای	پروژه‌های همکار
مدیریت فعالیت‌های حل مسئله	مدیر صف	مدیر پروژه
مسئولیت‌های پرسنلی	مدیر صف	مدیر صف/ مدیر توسعه شایستگی‌ها

تحلیل‌ها همچنین نشان می‌دهند که شرکت‌ها در تعیین نقش کارشناسان منابع انسانی بر دو منطق اصلی تکیه می‌کنند. در بعضی سازمان‌ها، درک عمومی از نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطق وظیفه‌گرایی است. لذا نقش کارشناسان منابع انسانی نقشی عمومی[1] خواهد بود که باید خدمات منابع انسانی عمومی مطابق با وظایف واحد خاص صف ارائه دهند. از طرف دیگر منطق دوم بر نقش کارشناسان منابع انسانی مبتنی بر منطق منابع انسانی‌گرا تکیه دارند. در این خصوص غالباً وظایف کارشناسان منابع انسانی معطوف به ارائه خدمات به مدیران صف اما در یک حیطه تخصصی و در یک قابلیت خاص مدیریت منابع انسانی است. لذا لازم است پیچیدگی‌های نقش کارشناسان منابع انسانی بین بازیگران در این چهاروجهی با استفاده از منطق وظیفه‌گرا[2] و منابع انسانی‌گرا[3] مشخص شود. در جدول شماره (۳) خلاصه این دو منطق آورده شده است:

1. Generalist
2. Task-oriented
3. HR- oriented

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۳. منطق‌های مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی

منطق منابع انسانی‌گرا	منطق وظیفه‌گرا
نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از: • مشاوران داخلی • متخصص در حوزه مدیریت منابع انسانی • تامین‌کننده خدمات و منابع به مدیران صف در موقع نیاز	نقش کارشناسان منابع انسانی عبارت است از: • بخش تفکیک‌ناپذیر از واحد صف • ارائه خدمات منابع انسانی عمومی به وظیفه‌ای خاص از واحد صف • همکاری نزدیک با مدیریت صف

در نظر گرفتن نقش بازیگران منابع انسانی در چهاروجهی مدیریت منابع انسانی و افزودن دو منطق فوق‌الذکر نشان می‌دهد که با افزایش نقش مدیران صف که بیشتر در آرایش کار پروژه بین واحدی عمومیت دارد، نیاز به حمایت منابع انسانی در کنار صف را کاهش می‌دهد. رویکرد منابع انسانی‌گرا برای کارشناسان منابع انسانی، که وظیفه آنان ارائه قابلیت‌های تخصصی به مدیران صف در صورت نیاز است، بیشتر در اینگونه سازمان‌ها کاربرد دارد. از طرف دیگر در آرایش کار پروژه درون‌واحدی، مدیران صف عموماً نقشی را برعهده دارند که نیازمند توازن بین جهت‌گیری منابع انسانی و کار وظیفه‌ای است و برای مدیران صف امکان کمتری وجود دارد که بتوانند بر اولویت‌بندی و توسعه شایستگی‌های جامع مرتبط با مسائل منابع انسانی تمرکز داشته باشند. این در جای خود ممکن است منجر به افزایش نقش کارشناسان منابع انسانی به عنوان یک حامی انحصاری مدیران صف شود.

به هر حال فرض این دو منطق این است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی صرفاً باید با مدیران صف در تعامل باشند و این یعنی فقط با بخش محدودی از بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی در ارتباطند. از طرفی ماهیت جمع‌گرایی چهاروجهی منابع انسانی، نقش انحصاری بیشتری را برای کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی می‌طلبد، منطقی که مدیران پروژه و کارکنان پروژه را به عنوان سهامداران و همیاران منابع انسانی تلقی می‌کند. بنابراین منطق منابع انسانی‌گرا برای کارشناسان منابع انسانی بر این نکته تاکید دارد که این کارشناسان علاوه بر ایفای نقش حمایتی برای مدیران صف باید به عنوان «مشاوران داخلی» در خدمت کارکنان پروژه و مدیران پروژه باشند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در مجموع پیشنهاد می‌شود سازمان‌های پروژه‌محور آرایش کار پروژه خود را تحلیل و مشخص نمایند تا بتوانند توازن درستی را بین دو منطق وظیفه‌گرا و منابع انسانی‌گرا ایجاد کنند. این در جای خود تاثیر قابل ملاحظه‌ای بر سازمان، کارشناسان و طراحی واحدهای منابع انسانی دارد که آرایش ترکیبی این ابعاد در ادامه تحلیل می‌شود.

۲-۵-۳- توسعه الگوی مدیریتی برگرفته از ساختارهای مبتنی بر صف و شایستگی

براساس نتایج مطالعات اولریچ و بروکبنک (۲۰۰۵) و بردین و سودرلوند (۲۰۱۰) در هشت شرکت مهم (اتومبیل‌سازی، حمل و نقل، هوافضا، فناوری اطلاعات، دارویی، ارتباطات، ماشین‌سازی پیچیده و سیستم‌های طبی) به طور کلی دو نوع ساختار برای واحدهای منابع انسانی شناسایی شد. شرکت‌های اتومبیل‌سازی، حمل و نقل، هوا و فضا و فناوری اطلاعات بیشتر متکی بر صف هستند. این نوع ساختار «واحد منابع انسانی مبتنی بر صف»[1] نامیده می‌شود. این چهار شرکت مثالی خوبی برای معرفی واحدهای منابع انسانی متمرکز و غیر متمرکز هستند، اما وجه مشترک آن‌ها این است که واحدهای منابع انسانی اصولاً برای ارائه خدمات منابع انسانی براساس نیازهای خاص واحدهای مختلف صف طراحی شده‌اند. تمام این شرکت‌ها عموماً یک واحد مرکزی منابع انسانی یا یک شبکه از مدیران منابع انسانی در سطح بالا دارند که روی سیاست‌های کلی منابع انسانی یا استراتژی‌های منابع انسانی کار می‌کنند. الگوی مشترک در همه این شرکت‌ها این است که ساختار واحد منابع انسانی متناسب با واحدهای صف طراحی می‌شوند.

از طرف دیگر شرکت‌های دارویی، ارتباطات و ماشین‌سازی پیچیده مثال‌هایی از نوع دیگر ساختار هستند که برای ارائه خدمات تخصصی در زمینه قابلیت‌های خاص منابع انسانی طراحی شده‌اند. لذا این نوع ساختار «واحد منابع انسانی مبتنی بر شایستگی»[2] نامیده می‌شود. الگوی مشترک در این شرکت‌ها این است که ساختار اصلی واحدهای منابع انسانی برای ارائه خدمات در زمینه قابلیتی خاص مدیریت منابع انسانی طراحی شده‌اند و خدمات تخصصی را ارائه می‌کنند که جزو عوامل اصلی سازمانی هستند و قویاً با منطق منابع انسانی‌گرا برای متخصصان منابع انسانی مرتبط می‌شوند.

1. Line-based structure
2. Competence-based structure

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

در مقایسه موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی «مبتنی بر قابلیت» و «مبتنی بر صف» یک الگوی جالب و تجربی در خصوص ویژگی واحدهای صف و مدیران صف قابل تبیین است. در اکثر موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی مبتنی بر صف، واحدهای صف اصولاً هم مسئولیت فناوری و هم مدیریت منابع انسانی را عهده دارند. از این رو مدیران صف مسئولیتی دوگانه در هر دو زمینه فوق دارند. در اکثر موارد مرتبط با واحدهای منابع انسانی مبتنی بر قابلیت، واحدهای صف بیشتر به عنوان مخزن کار پروژه با رویکرد منابع انسانی‌گرا فعالیت داشته‌اند.

بییر (۱۹۹۷) تاکید دارد که فعالیت‌های راهبردی و عملیاتی قطعاً نمی‌توانند همزمان در یک فرد و یا یک واحد بروز نمایند و لذا اگر قرار است این فعالیت‌ها جنبه راهبردی داشته باشند باید از هم تفکیک شوند. در این رابطه ایجاد واحدهایی که بتوانند خدمات منابع انسانی را بفروشند در واحدهای عملیاتی و واحدهایی که بتوانند فعالیت راهبردی ارائه دهند و ارزش‌آفرینی کنند در واحدهای کسب و کار اجتناب ناپذیر است.

۲-۵-۴- تعیین منطق مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی در یک سازمان پروژه محور

پژوهش‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌هایی که در خصوص کارشناسان منابع انسانی بر منطق منابع انسانی‌گرا تاکید دارند تمایل بیشتری به داشتن ساختار منابع انسانی مبتنی بر قابلیت دارند. لذا نقش کارشناسان منابع انسانی بیشتر ارائه خدمات تخصصی در زمینه قابلیت خاص منابع انسانی است و به عنوان مشاوران داخلی بسته به نیاز سازمان عمل می‌کنند. ساختار مناسب واحد منابع انسانی عمدتاً داشتن نوعی مرکز خدمات منابع انسانی است که با یک شبکه کوچکتر از همیاران کسب و کار منابع انسانی مختص واحدهای صف تکمیل می‌شود. از طرف دیگر شرکت‌هایی که در بهره‌گیری کارشناسان منابع انسانی متکی بر منطق وظیفه‌گرا هستند تمایل به داشتن ساختار واحد منابع انسانی مبتنی بر صف دارند. ساختار مناسب برای این شرکت‌ها داشتن منابع انسانی محلی یا یک واحد منابع انسانی متمرکز با کارشناسانی برای حمایت ویژه از واحدهای صف است. نقش کارشناسان منابع انسانی به مثابه بخش جدایی‌ناپذیر از واحد صف به عنوان همکار نزدیک مدیران صف است که وظیفه ارائه خدمات عمومی منابع انسانی در ارتباط با وظیفه خاص واحد صف را دارد.

در بخش‌های قبلی مقاله مرتبط با انواع کار پروژه اشاره شد که در کار پروژه داخل صف

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

که اعضا معمولاً در کار پروژه مشارکت پراکنده دارند، مدیران صف به عنوان رهبران فنی ارشد عمل می‌کنند که یک مسئولیت دوگانه در زمینه فناوری و مدیریت منابع انسانی دارند. مدیران پروژه به جای اینکه فرایندهای حل مسئله فنی را هدایت کنند نقش هماهنگی و ارتباطی در پروژه دارند. از این رو اکثر کارکنان در کار پروژه داخل صف اغلب با همکاران خود از همان واحد صف همکاری دارند و درصدد توسعه شایستگی‌ها و تخصص خودشان هستند، اما مشارکت آنان در پروژه‌ها پراکنده است که بدان معنی است که آنان همزمان در چند پروژه مشارکت دارند. برای بعضی از کارکنان پروژه این پراکندگی باعث ناکارآمدی و نیز مشکلاتی در برنامه‌ریزی و اولویت‌بندی می‌شود. بعضی از مطالعات حتی به عامل تنش‌زای پراکندگی بیش از حد اشاره دارند. (Zika-Victorsson, 2006,p.198) پیشنهاد برای این نوع آرایش کاری و نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی پیروی از منطق وظیفه‌گرایی است و نتیجتاً ساختار پیشنهادی برای واحد منابع انسانی ساختار صف‌گرا است. در اینجا کارشناسان منابع انسانی بخش جداناپذیر واحد صف هستند که مستقیماً با مدیران صف همکاری دارند. کارکنان منابع انسانی دارای قابلیت‌های خاص در ارتباط با عملیات واحد صف هستند و نقش حمایتی از کارکنان پروژه با نوع مشارکت کار پروژه پراکنده دارند.

از طرف دیگر در آرایش کار پروژه بین واحدی متمرکز ، نقش‌ها در چهاروجهی منابع انسانی کاملاً متفاوت هستند. در اینجا مدیران صف کاملا رویکرد منابع انسانی با مسئولیت کمرنگ یا محدود در امور فنی دارند. مدیران پروژه نقش اولی‌تری در چهاروجهی منابع انسانی نسبت به آرایش کار پروژه بین واحدی متفرق دارند. مدیران پروژه، مدیران تیم‌های پروژه هستند که گروه‌های پروژه‌های پویا و موقتی و تا حدی غریب را مدیریت می‌کنند و مسئولیت اصلی آنها تغذیه فرایندهای منابع انسانی با اطلاعاتی در خصوص عملکرد کارکنان پروژه، قابلیت‌ها، موقعیت کاری و غیره است. کارکنان پروژه در این نوع آرایش کاری غالباً مشارکتی متمرکز در پروژه‌ها دارند و نقش بیشتری در چهاروجهی منابع انسانی دارند.

در آرایش کار پروژه متمرکز، مدیران پروژه، مدیران صف و کارکنان پروژه نقش فعال‌تر و برجسته‌تری در چهاروجهی منابع انسانی دارند که لازمه کارآمدی آن تعامل نزدیک و همکاری‌جویانه این نقش‌ها است تا سیستم کاری بتواند به نحو مطلوب کار کند. نقش کارشناسان منابع انسانی نیز با ارائه خدمات قابلیتی خاص در موقع نیاز نیز مهم است. نقش حمایتی مستمر روزمرگی کارشناسان منابع انسانی به دلیل آمادگی

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

کامل مدیران صف و مدیران پروژه در مسئولیت‌های منابع انسانی کمرنگ است. در اینجا یک عدم توازن در چهاروجهی منابع انسانی بروز می‌کند، زیرا کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی بیشتر تمایل به ارائه خدمات منابع انسانی به مدیران صف دارند. البته رویکرد درست این است که کارشناسان منابع انسانی در این حالت نقش حمایتی خود را بیشتر به مدیران و کارکنان پروژه معطوف دارند که لازمه آن پیروی از منطق مبتنی بر منابع انسانی‌گرا است. در این حالت ساختار پیشنهادی واحد منابع انسانی برای کار پروژه بین واحدی متمرکز مبتنی بر شایستگی است که نقش کارشناسان منابع انسانی بیشتر معطوف بر منطق منابع انسانی‌گراست. در ادامه با امعان نظر به مباحث تحلیلی توصیه‌های مدیریتی در این زمینه ارائه می‌شود.

۳- روش تحقیق

تحقیق حاضر با توجه به اینکه در پژوهشگاه صنعت نفت انجام شده، از حیث هدف، کاربردی و از حیث نحوه گردآوری داده‌ها از نوع تحقیقات توصیفی (غیرآزمایشی) و از شاخه تحقیقات میدانی به شمار می‌رود. داده‌های تحقیق با استفاده از ابزارهای مصاحبه، مطالعه مستندات و گزارش‌های موجود و برگزاری جلسات با مدیران و کارشناسان صفی و ستادی سازمان گردآوری و سپس با استفاده از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه نوع آرایش کار پروژه محور در پژوهشگاه تعین شده است. روایی تحقیق با بهره‌گیری از کارگروه منابع انسانی و کارشناسان سازمان مورد تائید قرار گرفته است. جدول شماره ۴ فرایند اجرای تحقیق را نشان می‌دهد.

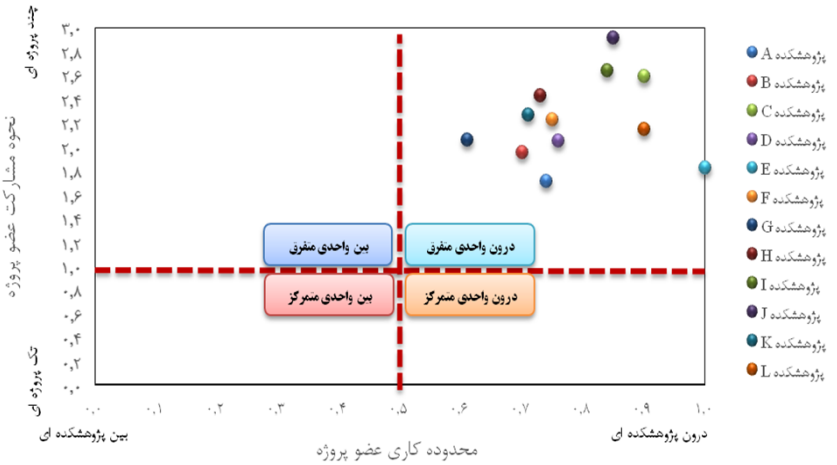
جدول ۴. مراحل اجرای فرایند تحقیق

۱	مطالعه انواع آرایش کار پروژه
۲	انجام مصاحبه و جمع‌آوری اطلاعات پروژه‌های پژوهشگاه
۳	تعیین نوع آرایش کار پروژه در پژوهشگاه با استفاده از روش تحلیل داده‌های عینی از محدوده کاری و نحوه مشارکت اعضاء پروژه
۴	تعیین منطق مرتبط با ارزش کارشناسان منابع انسانی در پژوهشگاه
۵	تحلیل ساختار و نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی درپژوهشگاه

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۴- یافته ها

پس از مطالعه ادبیات انواع آرایش کار پروژه، به جمع‌آوری اطلاعات اعضای پروژه در سازمان پرداخته شد و سپس به تحلیل نحوه مشارکت و محدوه کاری تمامی اعضای پروژه‌های فعال در پژوهشگاه پرداخته شد، که شکل پراکنش آن به تفکیک پژوهشکده‌های مختلف در نمودار شماره ۱ ارائه شده است:



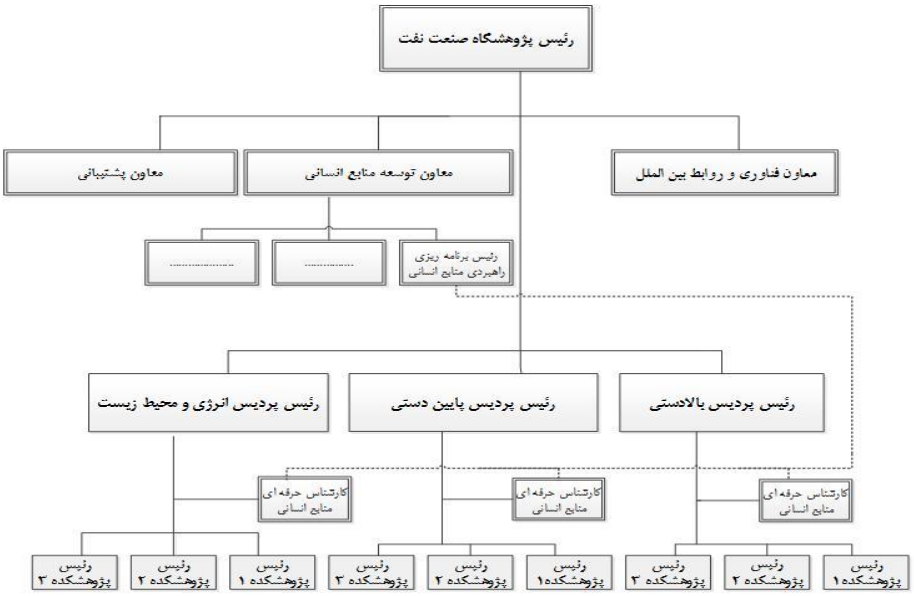
نمودار ۱. نوع آرایش کار پروژه ای پژوهشگاه صنعت نفت

همانطور که در نمودار مشخص می‌باشد نوع آرایش کار پروژه تمامی پژوهشکده‌ها درون‌واحدی متفرق می‌باشد. لازم به ذکر است که محور افقی نمودار بالا بیانگر محدوده کاری عضو پروژه است که می‌تواند بین پژوهشکده‌ای یا درون پژوهشکده‌ای باشد که با گردآوری داده‌های عینی اطلاعات پروژه‌های اعضاء پروژه ها در پژوهشگاه مشخص شد حداقل ۶۰ درصد از اعضاء پروژه‌های پژوهشکده‌ها به همان پژوهشکده تعلق دارند به عبارتی تمامی پژوهشکده‌های این مرکز از لحاظ محدوده کاری عضو پروژه درون پژوهشکده‌ای هستند. محور عمودی نیز مبین نحوه مشارکت عضو پروژه است که می‌تواند در یک پروژه یا چند پروژه باشد که چنانچه در نمودار مشخص است اعضاء پروژه‌ها در کلیه پژوهشکده‌ها به طور همزمان در بیش از یک پروژه مشارکت دارند و کلیه پژوهشکده‌ها در این بعد چندپروژه‌ای می‌باشند. بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که آرایش کار پروژه‌محور در پژوهشگاه از «آرایش کار پروژه‌محور درون‌واحدی متفرق» تبعیت می‌کند.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

۵- تحلیل ساختار و نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی

با عنایت به نوع آرایش کاری و پیروی از منطق وظیفه‌گرایی در نقش کارشناسان منابع انسانی در چهاروجهی منابع انسانی، ساختار پیشنهادی برای واحد منابع انسانی در پژوهشگاه صنعت نفت ساختار صف‌گرا است. ساختار مناسب برای پژوهشگاه داشتن یک واحد منابع انسانی متمرکز با کارشناسانی برای حمایت ویژه از واحدهای صف است. نقش کارشناسان منابع انسانی به مثابه بخش جدایی‌ناپذیر از واحد صف به عنوان همکار نزدیک مدیران صف است که وظیفه ارائه خدمات عمومی منابع انسانی در ارتباط با وظیفه خاص واحد صف را دارد. بنابراین ساختار سازمانی پیشنهادی با لحاظ نمودن جایگاه واحد منابع انسانی به صورت زیر پیشنهاد می‌شود.



نمودار ۲. ساختار سازمانی مدیریت منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت

واحدهای منابع انسانی وظیفه‌ای، که مشتمل بر یک واحد مرکزی قوی در ستاد است که مسئولیت تدوین راهبردها، سیاست‌گذاری و طراحی و توسعه سیستم‌های منابع انسانی با هدف برآورد تمام نیازهای کل کسب و کار را عهده‌دار است و یک کارشناس منابع انسانی در پردیس‌ها، مسئولیت‌های عملیاتی کردن سیاست‌های کلی سازمان را دارد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

اما نقش بازیگران چهاروجهی در این ساختار چیست؟

در ادامه نقش بازیگران چهاروجهی منابع انسانی در ساختار پیشنهادی پژوهشگاه در جداول ۵ الی ۸ در قالب حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی شامل جریان نیروی انسانی، عملکرد پروژه، مشارکت در کار و توسعه ارائه شده است.

جدول ۵. نقش مدیران صف (روسای پردیس‌ها) در حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی

حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی	نقش مدیران صف
جریان نیروی انسانی	- مدیریت بر ورود و خروج کارکنان پروژه به واحد صف - تطابق کارکنان پروژه و وظایف پروژه
عملکرد پروژه	- تسهیل تسهیم دانش بین کارکنان پروژه در همان واحد صف زمانی که بین پروژه‌های چندوظیفه‌ای پراکنده شده‌اند. - حصول اطمینان از اینکه شرایط کاری در پروژه‌ها مناسب هستند. - گردآوری داده‌های لازم برای انجام یک ارزیابی عملکرد معتبر.
مشارکت در کار	- فراهم کردن فرصت برای تأثیرگذاری بر تصمیمات در خصوص تخصیص وظایف آتی کارکنان پروژه‌ها به پروژه‌ها - حمایت و ایجاد توازن بین کار و زندگی کارکنان فعال پروژه‌ها
توسعه	- تطابق وظایف پروژه با افراد و نیز اهداف توسعه شایستگی راهبردی - توازن بین نیازهای کوتاه‌مدت پروژه‌ها با نیازهای توسعه‌ای بلندمدت کارکنان پروژه‌ها

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۶ . نقش مدیران پروژه در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی	نقش‌های مدیر پروژه
جریان منابع انسانی	- مشارکت در جذب و استخدام کارکنان در پروژه‌های جدید - برنامه‌ریزی نیازهای منابع انسانی - ایجاد روابط با مدیران صف برای تغییر جهت در پروژه‌ها
عملکرد	- تسهیل تسهیم دانش در پروژه - بررسی و کار برای کاهش مسائل در شرایط کاری پروژه. - قدردانی و بازخورد به افراد نسبت به عملکرد آنان. - مشارکت در ارزیابی عملکرد با مدیران صف.
مشارکت در پروژه	- مشخص کردن وظایف. - مشخص کردن نقش‌ها و مسئولیت‌ها. - بهبود فرصت‌های کاری پروژه که به طور مثبت بر عملکرد و شرایط کاری اثرگذار است. - مشخص‌سازی خروجی‌ها با هدف افزایش انگیزه.
توسعه	- شناسایی نیازها برای توسعه شایستگی. - حمایت از کارکنان پروژه در کارشان، بهبود وضعیت مهارتی آنان. - گفتمان و انتقال تجارب مثبت به اعضای پروژه.

جدول ۷. نقش‌های کارکنان پروژه در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی	نقش‌های کارکنان پروژه
جریان نیروی انسانی	- آگاهی از توانمندی های خود - وفق دادن وظایف با شایستگی‌ها - اعتبارسازی
عملکرد	- مشارکت دانش - مشخص کردن انتظارات - تعریف و تبیین نقش - دریافت بازخورد
مشارکت در پروژه	- تصمیم به مشارکت یا عدم همکاری در پروژه - انجام فعالیتی که بر شرایط کاری و ماهیت کار اثرگذار است
توسعه	- دنبال کردن وظایف چالشی جدید - یادگیری از تجارب - شبکه‌سازی برای ساخت سرمایه اجتماعی - یادگیری از دیگران و به اشتراک‌گذاری دانش با دیگران

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

جدول ۸. نقش‌های کارشناسان منابع انسانی در زمینه‌های کارکردی مدیریت منابع انسانی

حیطه کارکردی مدیریت منابع انسانی	نقش‌های کارشناسان منابع انسانی
جریان نیروی انسانی	- فرض مالکیت مشترک در فرآیندهای جذب - برنامه‌ریزی نیازهای نیروی انسانی در سطح عملیاتی - ارائه کمک‌های حمایتی یکپارچه در همکاری بین مدیران صف، مدیران پروژه و کارکنان پروژه در ارتباط با سپردن وظایف به پروژه‌ها و بین پروژه‌ها
عملکرد	- تسهیل و بهبود فرآیندهای تسهیم دانش در داخل واحد - تلاش برای از بین بردن پیامدهای منفی احتمالی حاصل از مشارکت پروژه های متفرق - مشارکت در ارائه بازخورد و فرآیندهای ارزیابی عملکرد
مشارکت در پروژه	- تسهیل مشارکت اعضای پروژه در فرآیند برنامه‌ریزی مسیر شغلی و سپردن وظایف آتی بمنظور حصول اطمینان از اینکه توانمندی‌های کارکنان پروژه بر شرایط کاری اثرگذار است با هدف به حداقل رساندن مسائل مبتلا به تنش و ایجاد توازن بین کار ـ زندگی
توسعه	- تلاش در فرآیند انطباق دادن وظایف محوله پروژه با توانمندی افراد و منطبق با اهداف توسعه شایستگی‌های راهبردی - ایفای نقش قهرمانانه ایجاد توازن بین نیازهای منابع کوتاه مدت پروژه با نیازهای توسعه‌ای بلندمدت کارکنان پروژه

۶- نتیجه‌گیری و پیشنهادهای آتی

در این مقاله با تبیین ادبیات موضوع در حوزه‌های پروژه و سازمان‌های پروژه‌محور، ساختار و جایگاه منابع انسانی، نقش‌های کلیدی بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی به طور عام و مطالعه موردی پژوهشگاه صنعت نفت بصورت خاص مورد تحلیل قرار گرفت. بنابراین به سوال‌های اصلی تحقیق که در مورد نوع آرایش کار پروژه، ساختار منابع انسانی و نقش هریک از بازیگران اصلی در چهاروجهی منابع انسانی پژوهشگاه صنعت نفت بود، پاسخ داده شد.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

خوشبختانه طی سالیان اخیر موضوع مدیریت منابع انسانی به طور روزافزونی مورد توجه مدیران قرار گرفته است. با این وجود به دلیل جدید بودن مباحث مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، پیشنهادهای زیر می‌توانند با هدف بهره‌گیری موثر از نحوه استقرار مدیریت منابع انسانی در این نوع سازمان‌ها موثر واقع شوند.

- از آنجاکه ساختار مدیریت منابع انسانی نمی‌تواند برای انواع سازمان‌ها و حتی یک نوع سازمان یکسان باشد، لازم است مدیران تحلیلی درست از وضعیت ساختاری خود داشته باشند و سپس نسبت به تدوین الگوی مناسب برای استقرار و بهره‌گیری از کارشناسان و واحدهای منابع انسانی در سازمان اقدام نمایند.
- ایجاد توازن بین جنبه‌های عملیاتی و راهبردی منابع انسانی به نحوی که توجه به یکی لزوماً منجر به نادیده گرفتن دیگری نشود اجتناب‌ناپذیر است. لازمه موفقیت در این زمینه نیز داشتن تحلیلی درست از وضعیت سازمان و مدیریت منابع انسانی است.
- نقش مدیران پروژه، مدیران صف، مدیران منابع انسانی و کارکنان پروژه بسته به ماهیت سازمان نیازمند تحلیل و ایجاد توازن بین نقش هر یک از بازیگران است. برای مثال در بسیاری از سازمان‌های جدید نقش و وظایف مدیران منابع انسانی و مدیران پروژه آنقدر به هم نزدیک می‌شود که چه بسا تصور این است که داشتن یک مدیر پروژه قوی و آشنا به مباحث مدیریت منابع انسانی می‌تواند سازمان را بی‌نیاز از داشتن واحد مجزا منابع انسانی نماید.

پیشنهاد پایانی این است که بهتر است در طراحی ساختار واحدهای منابع انسانی با تحلیل عمیق از نوع و نحوه کار عملیاتی و بررسی نیاز واقعی، آرایش متناسب با آن تدوین شود.

البته اهمیت این رویکرد در سازمان‌های مسطح مانند سازمان‌های پروژه‌محور دو چندان است. چارچوب چهاروجهی منابع انسانی بیانگر اهمیت نقشی است که کارشناسان منابع انسانی در سطح عملیاتی در سازمان‌های پروژه‌محور عهده‌دار هستند. هرچند ایفای این نقش زمانی می‌تواند ارزش‌آفرینی و اثربخشی داشته باشد که با درک ماهیت جمع‌گرا و تکمیلی نیروی انسانی در همکاری با سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی دیده شود. تاکید دیگر بر نقش هماهنگ‌کننده کارشناسان منابع انسانی بین سایر بازیگران در چهاروجهی منابع انسانی است که متاسفانه در اکثر سازمان‌ها عدم

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

توازن نسبتاً نامطلوبی در این زمینه وجود دارد. ایفای نقش هماهنگ‌کننده توسط کارشناسان منابع انسانی از طریق توسعه ابزارهای عمومی و فرایندهای لازم برای هماهنگی و همکاری بین کارکردهای اصلی مدیریت منابع انسانی از طریق درگیری مستقیم فرایندهای همکاری‌جویانه در سطح عملیات امکان‌پذیر است.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

منابع:

۱. ترنر، رودنی، هیومن، مارتینا و کیگان، آن، مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، ترجمه غلامرضا اصیلی، انتشارات پژوهشگاه صنعت نفت، ۱۳۸۹:۲۲.

2. Beer, M. (1997). "The transformation of the human resource function: resolving the tension between a traditional administrative and a new strategic role." Human Resource Management, Vol. 36, No. 1:49.
3. Boxall, P., Purcell, & Wright, P. (Eds.). (2007a). The oxford handbook of human resource management. New York: Oxford University Press.
4. Bredin, K., & Soderlund, J. (2006). "HRM and project intensification in R&D- based companies: a study of Volvo car corporation and Astrazeneca." R&D Management, Vol. 36, No. 5:467.
5. Bredin, K., & Soderlund, J. (2011). Human resource management in project-based organizations: the HR quadriad, framework, Palgrave Macmilan, UK:162-185.
6. Bredin, K., & Soderlund. J. (2010). "Fit for purpose? Designing HR organizations and HR departments in project-based organization. "International Journal of Human Resource Management and Development, Vol. 10, No. 4:327.
7. Davies, A., & Hobday, M. (2005). The business of projects: managing innovation in complex products and systems. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
8. De Meyer, A., Loch, C. H., & Pich, M. T. (2002). "Managing project uncertainty: from variation to chaos", MIT Sloan Management Review, Vol. 39, No. 2: 60-7.
9. Defillippi, R. J., Arthur, M. B., & Lindsay, V. (2006). Knowledge at work: creative collaboration in the global economy. Oxford, UK: Blackwell.
10. Francis, H., & Keegan, A. (2006). "The changing face of HRM: in search for balance" Human Resource Management Journal, Vol. 16, No. 3:231-49.
11. Gaddis, P. O. (1959). "The project manager." Harvard Business Review, Vol. 37, No.3:89-97.
12. Garsten, C. (2008). Workplace vagabonds- career and community in changing worlds of work. Basingstoke. UK: Palgrave Macmillan.
13. Hobday, M.(2000). "The project based organization: an ideal form for managing complex products and systems?' Research Policy, Vol. 29, No. 7/8: 871-94.
14. Jamrog, J. J., & Overholt, M. H. (2004). "Building a strategic HR function: continuing the evoluting." Human Resource Planning, Vol. 27, No. 1:51.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]

15. Lindkvist, L. (2004). "Governing project- base firms: promoting market-like processes within hierarchies." Journal of Management and Governance, Vol. 8: 3-25.
16. Lindkvist, L., Soderlund, J., & Tell, F. (1998). "Managing product development projects: on the significance of fountains and deadlines." Organization Studies, Vol. 19, No. 6: 931-51.
17. Mintzberg, H. (1983). Structure in fives. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
18. Paauwe, J. (2009). "HRM and performance: achievements, methodology-cal issues and prospects." Journal of Management Studies, Vol. 46, No. 1:129-42.
19. Packendorff, J. (2002). "The temporary society and its enemies: projects from an individual perspective." In K. Sahlin- Andersoon & A. Soderholm (Eds.), Beyond project management: new perspectives on the temporary- permanent dilemma (p. 39). Copenhagen, Denmark: Copenhgen Business School Press.
20. Shenhar, A. J., & Dvir, D. (2007). Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
21. Soderlund, J. (2000). "Temporary organizing: consequences and control forms." in R.A. Lundin & Hartman (Eds.), Projects as business constituents and guiding motives (PP. 61-74). Boston, MA: Kluwer Acadmic Publishers.
22. Soderlund, j. (2005b). Projektedinng och projektkompetns- Perspektiv pa konkur-renskraft. Malmo, Sweden: Liber.
23. Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). The HR value proposition. Boston, MA: Harvard Business School Press.
24. Whitley, R. (2006). "Project-based firms: new organizational form or variations on a theme." Industrial and Corporate Change, Vol. 15, No. 1:77-99.
25. Zika-Viktorsson, A., Sundstrom, P., & Engwall, M. (2006). "Project overload: an exploratory study of work and management in multi-project settings." International Journal of Project Management, Vol. 24, No. 5:385-94.

[Downloaded from iieshrm.ir on 2026-10-30]