

بررسی اهمیت یکپارچه سازی مدیریت پروژه و مدیریت تغییر سازمانی

حجت عباس نژاد^{۱*}، محمود حسینی^۲، محمد کنعانی^۳، بهاره پیرایش شیرازی نژاد^۴، عطیه دست پاک^۵

۱- مدرس دانشکده فنی و مهندسی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر، گروه فنی و مهندسی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان

۳- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر، گروه فنی و مهندسی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان

۴- کارشناسی ارشد آموزش ریاضی، گروه فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد زاهدان

۵- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی کامپیوتر، گروه فنی و مهندسی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان

*نویسنده مسئول: a.hojjat@hatef.ac.ir

خلاصه

فرایندهای مدیریت پروژه و آموزش مدیران پروژه های جدید باید تاثیر تغییر سازمان را در موفقیت و شکست اجرای پروژه در نظر بگیرند. در این مورد نیاز به مدیرانی است که با مدیریت تغییر سازمانی (OCM) آشنا باشند. این مقاله توسط نویسندگان با بررسی مقالات متعدد به دست آمده است، علاوه بر این، آژانس های صدور مجوز PM مانند PMI و IPMA به شدت علاقه مند به آموزش OCM در فرآیند صدور گواهینامه PMS جدید هستند.

کلمات کلیدی: مدیریت تغییر سازمانی؛ مدیریت پروژه؛ تغییر سازمانی؛ سازمان

۱. مقدمه

کرافورد و هاسرنهامیاس (۲۰۱۰) افزایش علاقه مندی به تحقیق در زمینه استفاده از پروژه به عنوان راهی برای نهادینه کردن تغییر در سازمان ها برجسته کرده اند. پارکر و همکاران (۲۰۱۳ a) پیشنهاد کرده اند که استفاده از ابتکارات پروژه محور به عنوان اهرم هایی برای تغییر سازمانی برای اطمینان از موفقیت برای سازمان ها یک کسب و کار ضروری است. سادرلند (۲۰۱۰) نشان دادند که افزایش تعداد پروژه های کسب و کار عناصر تغییر را ترکیب می کند. با همه این چیزهایی که گفته شد، تغییر سازمانی بیش از تبعیت محض از یک فرایند فنی را شامل می شود. مقالات مدیریتی و سازمانی بارها و بارها نشان داده اند که مدیریت تغییر موثر و رهبری به طور قابل توجهی بر نرخ اجرای موفقیت آمیز طرح های سازمانی / پروژه تاثیر می گذارد. (گیلی و همکاران ۲۰۰۸؛ جونز و همکاران ۲۰۰۵؛ گروه استندیش ۲۰۱۳؛ ترنر و مولر ۲۰۰۵) با این حال، با تجزیه و تحلیل آکادمیک و غیر دانشگاهی از نتایج پروژه اینگونه به نظر می رسد، با چند استثنا، بر روند پروژه در مقابل نیاز به یکپارچه سازی مسائل فنی و اجتماعی / روانی تمرکز دارد. (کرافورد و هاسرنهامیاس ۲۰۰۸ و لیبورن ۲۰۰۷). مقاله حاضر بر ضرورت مشاهده پروژه ها به عنوان ابتکار عمل های تغییر سازمانی تاکید دارد و نشان می دهد که آن بلند پروازی و مدیران پروژه در حال حاضر (PMS) باید به صراحت در به کارگیری روش تغییر سازمانی و

* مدرس دانشکده فنی و مهندسی، موسسه آموزش عالی هاتف زاهدان

Email: a.hojjat@hatef.ac.ir

فرآیندهایی که دیدگاه اجتماعی / روانی فوق را در اجرای پروژه‌ها ادغام می‌کنند آموزش دیده باشند و / یا افراد واجد صلاحیت در تیم پروژه خود داشته باشند.

۲. کار پروژه و مدیریت پروژه

کرزنر (۲۰۱۳) نشان می‌دهد که یک پروژه هر مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و وظایف است که برای هدفی خاص در چارچوب مشخصات خاص تکمیل می‌شود؛ تاریخ شروع و پایان تعریف شده دارد؛ محدودیت بودجه دارد؛ پول، نیروی انسانی و تجهیزات مصرف می‌کند؛ و چند منظوره می‌باشد. مدیریت پروژه کاربرد منظم دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌ها برای فعالیت‌های پروژه به منظور برآورده کردن الزامات پروژه است. (موسسه‌ی مدیریت پروژه ۲۰۱۳؛ ترنر و مولر ۲۰۰۵) مدیریت پروژه به عنوان یک اصطلاح، برآمده از بخش هوا فضا دفاعی آمریکا، برای اولین بار در سال ۱۹۵۳ ظاهر شد (جانسون، ۲۰۰۲). توسعه PERT (تکنیک‌های پژوهش و برنامه‌ریزی ارزیابی) و CPM (روش مسیر بحرانی) زائده رشته جدید مدیریت پروژه که اولین بار به ترتیب توسط ارتش ایالات متحده و دوپانت برای ایجاد ابزارهای مدیریت برای پروژه‌ها آغاز شد (موریس و همکاران، ۲۰۱۲).

به نظر می‌رسد گادیس (۱۹۵۹) اولین کسی بود که اصطلاح «مدیر پروژه» را اختراع کرد. او این نقش را به عنوان یکپارچه‌سازی پروژه‌ها، یک تابع مدیریت میانی دیده (نیکلز و همکاران ۲۰۱۰)، در اواخر دهه ۱۹۶۰ و اوایل دهه ۱۹۷۰ ایده‌هایی در مورد یکپارچگی سازمانی خیلی جدی شروع به جلب توجه آکادمیک کرد، به عنوان مثال، لارنس و لورش (۱۹۶۷) مطالعه بر روی یکپارچه‌سازی و تفکیک، گالبریت (۱۹۷۳) بر حالت‌های یکپارچه‌سازی و دیویس و لارنس (۱۹۷۷) بر سازمان‌های زمینه‌ای کار کردند. اما شایان ذکر است که این نقش یکپارچه‌سازی شامل ضرورت‌ها دادن مسائل اجتماعی / روانی نبوده است و در حال حاضر نیز به ندرت این اتفاق می‌افتد. در عوض، بر روی نقش سنتی مدیر به عنوان برنامه‌ریز، سازمان‌دهی‌کننده، رهبر و کنترل‌کننده تمرکز کرده است (نیکلز و همکاران، ۲۰۱۰). در حال حاضر این هنوز تا حد زیادی نقش را مشخص می‌کند.

با گسترش سازمان زمینه‌ای و تکنیک‌های مدیریت پروژه وزارت دفاع ایالات متحده (وزارت دفاع)، بسیاری از مدیران اجرایی به طور ناگهانی برای اولین بار خود را در حال مدیریت پروژه‌ها یافتند (موریس، ۲۰۱۲). کنفرانس‌ها و سمینارها در مورد نحوه مدیریت پروژه‌ها گسترش یافته‌اند. موسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI) در سال ۱۹۶۹ تاسیس شد؛ انجمن بین‌المللی سیستم‌های مدیریت (همچنین اینترنت هم نامیده می‌شود، در حال حاضر انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه - IPMA) در سال ۱۹۷۲ تاسیس شد؛ و انجمن‌های مختلف مدیریت پروژه اروپایی نیز به طور همزمان شکل گرفتند (موریس و همکاران، ۲۰۱۲). باز هم، چشم انداز ماخوذ به سمت PM اساساً یک مدیریت میانی بود. آن بر روی چالش‌های تحقق اهداف پروژه که داده شده بود و بر ابزارها و تکنیک‌های برای انجام این کار تمرکز یافته است؛ آن به خودی خود به ندرت انجام موفقیت‌آمیز پروژه بوده، که در مجموع آنچه واقعاً اهمیت دارد همین است. بدتر از آن، عملکرد پروژه‌ها، پیش از این هم اغلب بد بود، در حال حاضر به شدت رو به خرابی می‌رود (موریس، ۲۰۱۲).

۳. بدنه دانش مدیریت پروژه (PM BoKs)

درايو سمینال برای توسعه یک PM BOK این باور بود که اگر آن یک حرفه در نظر گرفته شود باید به نوعی صدور گواهینامه صلاحیت وجود داشته باشد (کوک، ۱۹۷۷). PMI PMBOK® اولیه در سال ۱۹۸۳ دارای شش حوزه دانش بود. در یکی از جدیدترین تقسیم‌بندی‌ها به نه عدد به همراه پنج گروه فرآیندی که به شرح زیر است گسترش یافته است:

پنج گروه فرآیندی عبارتند از:

۱. شروع
 ۲. برنامه ریزی
 ۳. اجرا
 ۴. نظارت و کنترل
 ۵. بسته شدن
- نه حوزه دانش عبارتند از:
۱. مدیریت یکپارچه سازی پروژه
 ۲. مدیریت محدوده پروژه
 ۳. مدیریت زمان پروژه
 ۴. مدیریت هزینه پروژه
 ۵. مدیریت کیفیت پروژه
 ۶. مدیریت منابع انسانی پروژه
 ۷. مدیریت ارتباطات پروژه
 ۸. مدیریت ریسک پروژه
 ۹. مدیریت تدارکات پروژه

انجمن مدیریت پروژه (APM) بریتانیا (UK) یک مسیر مشابه را به عنوان مسیر سازگار با PMI دنبال کرده است اما آنها مدل PMI را بسیار محدود دیدند. در سال ۱۹۹۱، سند مفصل تری تهیه شد که به مطالبی همچون اهداف، راهبرد، فناوری، محیط، افراد، تجارت و مشکلات تبلیغاتی رسمیت بخشید (موریس و همکاران، ۲۰۰۶). درست بعد از آن انجمن بدنه دانش مدیریت پروژه (APM BoK) حداقل ۵ مورد بازبینی انجام داد و حمایت صریح و روشن APM از مدیریت پروژه Agile با تصدیق مستقیم بیشتر نیاز به مشمولیت نگرانی های اجتماعی همراه شد. (چاروت ۲۰۰۲، لفینگول ۲۰۰۷، شفیلد و لمتایر ۲۰۱۳). تا حدی Agile بر اهمیت فرهنگ، توسعه انسانی، مدیریت خود، تادیب نفس، تصمیم گیری مشارکتی، تمرکز مشتری و بروکراسی (کاغذ بازی) کمتر تمرکز دارد. اگرچه تحقیقات ارزشیابی کمی وجود دارد، درجه ای که تمرکز در عمل نشان داده شده و آنچه وجود دارد (هوپ و امدال، ۲۰۱۱) بیانگر آن است که در حالی که وعده وجود دارد، Agile یک عمل همگن نیست، و هنگامی که در صنعت IT اعمال می شود، درگیری بین اغلب رشتهها در راه مشارکت بین طراحان فنی و کاربران نهایی اتفاق می افتد. در سال ۱۹۹۸، IPMA شایستگی خط مبدأ را برای حمایت از برنامه صدور گواهینامه خود منتشر کرد و APM BOK را تقریباً وارد عمده فروشی کرد. (موریس، ۲۰۱۲).

۴. فرآیند مدیریت پروژه

۱،۴ موفقیت و شکست

در طول دوره بین دهه ۱۹۷۰ و ۲۰۰۰ منابع مشکلات پروژه معمولی شناسایی شده عبارت بودند از: معیارهای غیر مشخص موفقیت، تغییر استراتژی اسپانسر، تعریف ضعیف پروژه، فن آوری، همزمانی، تضمین کیفیت ضعیف، ارتباط ضعیف با فروش و بازاریابی، استراتژی قرارداد نامناسب، محیط سیاسی غیر حمایتی، عدم حمایت مدیریت ارشد، تورم، مشکلات مالی، و نیروی انسانی ناکافی (فلاپیگ و همکاران، ۲۰۰۳؛ مایر، ۲۰۰۸؛ میلر و لزارد، ۲۰۰۰؛ موریس و هاف، ۱۹۸۷). عدم

توجه آشکار به تاثیر تغییرات سازمانی، اگر چه علاقه رو به رشد در استراتژی وجود دارد (آرتو و همکاران، ۲۰۰۸)، تاثیر فرهنگ سازمانی (شور، ۲۰۰۸)، شایستگی رفتاری مدیر پروژه (اتیکن و کرافورد، ۲۰۰۸)، و رهبری (مولر و ترنر، ۲۰۰۷)، به عنوان چندی از متغیرهایی که به تازگی بیشتر از نزدیک مورد بررسی قرار گرفته که فراتر از استفاده از ابزارها، تکنیک ها و شیوه های مدیریت پروژه است.

موضوع موفقیت پروژه نگرانی قابل توجهی در مقالات PM بوده است (فورچون و وایت، ۲۰۰۶؛ کوک-دیویس، ۲۰۰۲). همانطور که در بالا اشاره شد، تحقیقات زیادی در تلاش برای شناسایی عواملی که آن را تعیین می کنند انجام شده است. اما این یافته ها، گرایش به بازتاب تمایل فنی رویکرد مشخص اتخاذ شده توسط اغلب محققان و "جهان بینی" اعمال شده به مدیریت پروژه، به عنوان مثال، اگر محققان از تاثیر عوامل انسانی غافل / ناآگاه باشند و به جای آن در جهت بررسی مسائل فنی پیش بروند پس از آن عوامل بحرانی موفقیت (CSF) طبیعتا فنی خواهد بود. به عنوان مثال، کامینسکی (۲۰۱۲) تاثیر شیوه های رهبری غیر فنی مانند مسئولیت، و سپردن کار به مردم، و آوردن سهامداران به آغوش تغییر در موفقیت پروژه IT را مورد بررسی قرار داد و نتیجه گرفت که نیاز صریح به ادغام شیوه های فنی و غیر فنی وجود دارد مانند مدیریت ریسک، مدیریت زمان، و مدیریت کیفیت. با این حال، آزمایش او از آنچه "شیوه های رهبری" نامیده اقلیتی در مقالات دانشگاهی و کاربردی است در حالی که دیدگاه ارائه شده اکثریت محققان مانند علی و همکاران (۲۰۰۸) کسی که هیچ اشاره ای به تاثیرمشکلات سیستم اجتماعی در پذیرش تکنولوژی جدید نکرده و به جای آن استفاده از نرم افزار، درک تاثیر عملکرد، قابلیت، کیفیت اطلاعات، سهولت استفاده، و پیچیدگی پروژه را مورد بررسی قرار داده است. تا به امروز، مطالعات کمی وجود دارد که بر روی سهم عوامل انسانی تمرکز کرده است. (بلوت ۱۹۹۸؛ گاورو، ۲۰۰۴؛ هنری و سوزاپوزا، ۲۰۰۵؛ لبرون ۲۰۰۷). این تعجب آور نیست، چون همان طور که در بالا نشان داده شده است ایده موفقیت پروژه به طور سنتی از دیدگاه مدیریت میانی درک شده است به عنوان مثال، با تاکید برمسائل کنترل گرا و فعالیت محور مانند اجرای پروژه و تحویل آن. با این حال، تمایل کارکنان و مدیران به پذیرش و اجرای تغییرات توصیه شده توسط پروژه حداقل مهم تلقی می شود. (رید و ختو، ۲۰۱۲).

بلوت در سال ۱۹۹۸ گفته است: «مدیریت بسیاری مردم به طور موثر از نتایج یک پروژه را تحت تاثیر قرار خواهد داد.» (ص ۲۳). هنری و سوزا-پوزا (۲۰۰۵) نشان می دهند که «مضمون مشترک موفقیت یا شکست پروژه افراد درگیر با این پروژه است.» (ص ۵). کوک-دیویس (۲۰۰۲) پیشنهاد کرد که «این به سرعت پذیرفته شده است که این افراد هستند پروژه ها را ارائه می دهند، نه فرآیندها یا سیستمها.» (ص ۱۸۹) و لبرون در سال ۲۰۰۷ اشاره می کند که یک «تغییرگرایش از ابزارها و تکنیک ها، به سمت جنبه های اجتماعی و رفتاری مدیریت پروژه» وجود دارد (ص ۶۱). علاوه بر این، سیکمیل و همکاران (۲۰۰۶) نشان می دهند که مدیران پروژه باید در فعالیت هایی که فراتر از دستور کار کنترل سنتی، مهارت و توانایی خود را تنظیم کنند تا پروژه های تغییر سازمانی شرکت را هدایت کنند.

بنابراین، می توان آن را به طور فزاینده ای دید که فرآیندهای مدیریت پروژه باید در نظر بگیرند که چگونه باید کارکنان را از آغاز به وجد آورد طوری که آنها برای دیدن هر گونه ابتکار عمل می آیند، و نه به سادگی چیزی که باید انجام شود به دلیل اینکه به آنها گفته شده (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴). موفقیت پروژه بسیار به اینکه کارکنان تغییرات اجتناب ناپذیر حمایتی را اتخاذ می کنند، رهبری، مقاومت سازمانی، تطبیق فرهنگ، اخلاق، رضایت کاربر / مشتری، و شرایط، و صرفا وابسته به «آژانس قهرمانانه» نیست، یعنی اقدامات همه دانستن عامل تغییر / مشاور OD، و یا PM فوق العاده صالح که با دقت اعمال فرآیند PM (برنز و کوک، ۲۰۱۲؛ کامینسکی، ۲۰۱۲؛ پادشاه و پیترسون، ۲۰۰۷؛ مک کی و چیا، ۲۰۱۳؛ ترنر و زولین، ۲۰۱۲). به عنوان دور برگشت کوتر، ۱۹۹۵ در یک مقاله در نقد و بررسی کسب و کار هاروارد اشاره کرد که تلاش های سازمانی در تحول دلیل عدم توجه به مسائل نظام اجتماعی و نه به دلیل دلایل صرفا فنی و / یا

رویه (کاتر، ۱۹۹۵) شکست. ترنر و زولین (۲۰۱۲) عوامل عملکرد پروژه فراتر از در نظر گرفتن استاندارد زمان، هزینه و کیفیت گسترش داده اند، و گنجاندن ابزار قدردانی کاربر را نشان می دهد.

آیا این که یک پروژه با موفقیت اجرا می شود یا نه حداقل تا حدی از این تابع است که چگونه کاربران مقاومت زیادی به تغییرات نشان می دهند. درجه ای از کارکنان انتظار می رود که مطابق با خواسته های مدیریت و درگیر باقی می ماند در برابر میزان مقاومت کارکنان تاثیر می گذارد (لافرامبویز و همکاران، ۲۰۰۳؛ لاندی و مورن، ۲۰۱۳). بنابراین، مقاومت را می توان با حضور یا عدم حضور دخالت در تصمیم گیری تحت تاثیر قرار داد (خطوط، ۲۰۰۴ گیلی و همکاران، ۲۰۰۹). که این مسائل همیشه به صراحت توسط مدیریت تغییر سازمانی موثر به کار گرفته می شود (OCM) (کامینگز و وورلی، ۲۰۰۹)، هنوز بسیاری از تیم های پروژه شامل چنین منبع و یا تمرکزی نمی شود (سیرکین و همکاران، ۲۰۰۵). این حاکی از به حداقل رساندن نفوذ خود و / یا عدم آگاهی بخشی از PM است. در واقع، بسیاری از سازمان ها، زمانیکه تیم پروژه خود را که بیش از حد بسیاری مسئولیت های دیگر برای آنها که پاسخگو به اختصاص زمان لازم و انرژی را به آدرس OCM به طور موثر برگزار می شود تشکیل می دهند. و تمام احترام به توانایی های خود را، احتمالا آنها نمی توانند دانش و تجربه کافی داشته باشند که همانطور با کسانی که به طور مداوم با آن کار کرده اند (کرافورد هاسنر، ۲۰۱۰)

۲,۴ مدیریت پروژه و مدیریت تغییرات

متن مؤثر کرزنر (۲۰۱۳) در مدیریت پروژه مجموعه کنار تعداد بسیار کمی از صفحات برای رسیدگی به اثرات مهم از تغییرات سازمانی و فرهنگ در شروع، پردازش و اجرای پروژه ها. در حالی که با توجه درگیری ها و تیم های ناکارآمد، تجزیه و تحلیل به نظر می رسد گذرا و پیچیدگی این مسائل را منعکس نمی کند. (اپفر و کلونبرگ ۲۰۰۲) و (لبرون ۲۰۰۷) مقالات مدیریت پروژه را بررسی کرده و نتیجه گرفت که در حالی که تا افزایش در تلاش برای شناسایی اهمیت رویکردهای بیشتر اجتماعی / روانی در موفقیت پروژه های انجام شده باشد، پیاده سازی از تغییر استراتژیک باقی مانده است مشکل کسب و کار است که می تواند با یک تمرکز منحصر به فرد در روند پروژه حل نمی شود. اخیرا، به نظر می رسد PMI به شروع به اذعان رسمی واردات مدیریت تغییر سازمانی به موفقیت پروژه است، به عنوان مثال، کنفرانس تحقیقات و آموزش PMI 2014 شامل یک آهنگ با مدیریت تغییر را در دستور کار برنامه های خود قرار داده است . با این وجود، مدیریت تغییرات سازمانی همچنان در ادبیات مدیریت پروژه همچنان نسبتا کوچک است. همچنین، هرچند استانداردهای مدیریت پروژه و برنامه مربوط به ارتباطات و مدیریت ذینفعان است و این در مدیریت تغییرات مهم است. استانداردها به طور خاص به دانش و مهارت های لازم برای مدیریت تغییرات سازمانی و رفتاری به عنوان مشخص در توصیف های مختلف مدل های معتبر تغییر مدیریت اشاره نمی کند .به عنوان مثال، روند تغییر ۸ مرحله ای کاتر(کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴؛ Hassner-Nahmias و کرافورد، ۲۰۰۸).

سازمان توسعه (OD) شده است، و مسلما هنوز هم است، رویکرد عمده به تغییر سازمانی در جهان غرب، و به طور فزاینده در سطح جهانی (Boje و همکاران، ۲۰۱۱؛ برنز، ۲۰۰۷؛ دندانه، ۲۰۰۲؛ Mirvis، 2006، Mozenter، 2002؛ Piotrowski و آرمسترانگ، ۲۰۰۵؛ راموس و ریس، ۲۰۰۸؛ ریس، ۲۰۱۱؛ Wirtenberg و همکاران، ۲۰۰۷). mm با مدت به طور مستقل و به طور همزمان توسط دو گروه از ملی مشاوران آزمایشگاه آموزش (NTL)، رابرت بلیک و هریت شپرد کار در اسو، و ریچارد Beckhard و داگلاس مک گرگور کار در جنرال میلز (برنز و کوک، ۲۰۱۲) ابداع شد. اجزای اصلی آن، T-گروه، پژوهش اقدام، و مدیریت مشارکتی، به اهمیت و اهمیت ارزش ها و رفتاری / علوم اجتماعی (؛ کامینگز و وورلی، ۲۰۰۹؛ فرانسه و بل، ۱۹۹۹ برنز و کوک، ۲۰۱۲) مشخص شده است. کرت لوین، به اصطلاح پدر بزرگ تغییر سازمان، سه سهم عمده برای OD را انجام داد:

۱. تغییر برنامه ریزی شده - که شامل چهار عنصر مرتبط است: نظریه میدان، پویایی گروه، تحقیقات علمی و مدل سه گانه تغییر - بی نظیر، (برنز، ۲۰۰۴، ۲۰۰۷)؛
 ۲. نشان میدهد که چگونه نظریه ها و تکنیک های روان شناختی که در آزمایش های آزمایشگاهی برای مطالعه رفتار گروهی قرار می گیرد، می تواند به مطالعه و تغییر رفتار گروهی در دنیای واقعی (دندان، ۲۰۰۲) پردازد.
 ۳. تاکید بر نیاز به ترویج ارزش های دموکراتیک و مشارکت به منظور مقابله با جنگ (فرانسه و بل، ۱۹۹۹).
- مدیریت تغییر، به عنوان یک زیر مجموعه از OD، به عنوان "فرآیند مستمر بازسازی یک مسیر سازمان" تعریف شده است و قابلیت های یک سازمان را برای خدمت به نیازهای در حال تغییر مشتریان خارجی و داخلی (مورن و برایتمن، ۲۰۰۱، تعریف شده است. ص ۱۱۱). با توجه به برنز (۲۰۰۴) تغییر یک ویژگی همیشگی از زندگی سازمانی است، هر دو در سطوح عملیاتی و استراتژیک. بنابراین، باید بدون شک با توجه به اهمیت هر سازمان از توانایی آن در شناسایی جایگاه آن در آینده، و چگونگی مدیریت تغییرات مورد نیاز در آنجا را مدیریت کنید. در نتیجه، تغییر سازمانی نمی تواند از استراتژی سازمانی جدا شود یا بلعکس (Rieley و کلارکسون، ۲۰۰۱). با توجه به اهمیت تغییر سازمانی، مدیریت آن در حال تبدیل شدن به یک مهارت مدیریتی بسیار مورد نیاز است (ارشد، ۲۰۰۲). گراتز (۲۰۰۰) تا حد امکان پیشنهاد می شود، «در برابر یک پس زمینه از افزایش جهانی شدن، مقررات زدایی، سرعت سریع نوآوری در فن آوری، نیروی کار در حال رشد دانش و تغییر روند اجتماعی و جمعیت شناختی، چند نفر مخالفت می کنند که وظیفه اصلی مدیریت امروز رهبری تغییر سازمانی است» (ص ۵۵۰).
- Levasseur (2010)، که OD و مدیریت تغییر را مترادف می داند (همچنین نگاه کنید Hornstein, 2001) پیشنهاد می کند که استفاده فعال از مدل های موثر ترین، روش ها و فرآیندهای بالقوه برای بهبود است "شانس موفقیت پروژه" (ص ۱۵۹). او همچنین در ادامه پیشنهاد می کند که برای بهبود روابط انسانی در اجرای پروژه، مدیران پروژه باید با استفاده از ابزارهای در ارتباط با فرآیندهای مدیریت تغییرات شناخته شده و دقیق تر آشنا شوند، به عنوان مثال، متدولوژی تغییرات ۸ مرحله ای کاتر (کاتر، ۱۹۹۶). به وضوح، این ترکیب با آنچه Cicmil و همکاران (۲۰۰۶) توصیه می شود (به عنوان مثال، PM ها از جمله در مهارت های خود توانایی برای هدایت پروژه های تغییر سازمان را دارند، مستلزم آن است که آژانس های صدور گواهینامه PM باید شامل مطالب مربوط به مدیریت تغییر سازمانی در الزامات واجد شرایط بودن آنها باشند.
- چوی (۲۰۱۱) در یک بررسی ادبی یکپارچه، اهمیت مشارکت کارکنان را تأیید کرد و چهار ساختار نگرشی را نشان داد که نگرش کارکنان نسبت به تغییر سازمانی را نشان می دهد: آمادگی برای تغییر، تعهد به تغییر، باز بودن برای تغییر و بدبینی در مورد تغییر سازمانی است. جان کوتر، استاد افتخاری در مدرسه کسب و کار هاروارد، به وضوح اظهار داشته است که تمرکز رهبری تغییر در ایجاد یک چشم انداز است که فوریت را تقویت و به حداقل رساندن آرامش، و سپس ترتیب دادن و انگیزش افراد مبتلا به تغییر را برای آماده شدن برای حمایت و پذیرش آن (کاتر، ۱۹۹۶، ۲۰۰۸).
- هاروی (۲۰۰۴) Kolodny، یک استاد افتخاری در دانشکده مدیریت Rotman در دانشگاه تورنتو ضرورت یکپارچه سازی عملکرد مدیریت تغییر را با مدیریت پروژه به رسمیت شناخته است. او نشان داده است که اجرای موفقیت آمیز نوآوری های مدیریتی مهم (به عنوان مثال، بازسازی مشتری محور، سیستم های مبتنی بر تیم، سیستم های برنامه ریزی منابع سازمانی، طراحی مجدد زنجیره تامین، شش سیگما) که برای بقای سازمان ها حیاتی هستند، در حالی که با تکیه بر مدیریت پروژه و مدیریت تغییر، به ندرت باعث استفاده موثر از تبادل بین آنها می شود.
- Kolodny (2004) گفته است که سازمان ها باید از تلفیق از دو رویکرد بهره مند شوند، اما نه، و فرصت های قابل توجهی برای یادگیری بین دو رویکرد از دست رفته است. کرافورد و Hassner-Nahmias (2010) با استفاده از داده

های پروژه‌های تغییراتی که در پیاده‌سازی IT در سازمان‌های مختلف پیاده‌سازی شده‌اند توصیه‌ی (Kolodny 2004) را تأیید می‌کنند. در تجزیه و تحلیل تعدادی از مطالعات موردی، آنها دریافته‌اند که اغلب رقابت بین مدیران پروژه / برنامه‌ها و تغییر برای نقش مدیریت در پروژه‌های تغییر سازمانی وجود دارد، که در عمل بیشتر به عنوان مانعی برای سنتز پیشنهاد شده عمل می‌کند. علاوه بر این، یافته‌های آنها مستقیماً به این باور ادامه می‌دهد که مدیران برنامه / پروژه دارای صلاحیت لازم برای انجام فعالیت‌های لازم برای ارتقای تصویب تغییرات پروژه هستند.

در سال ۲۰۰۶، Prosci، یک سازمان تحقیقاتی و مدیریت تغییرات در لاولند، CO، و به PMI متصل است، برای اولین بار متن کامل خود را بر روی مدل ADKAR منتشر کرد (آگاهی، هوس، دانش، توانایی، تقویت) آنچه که Prosci معتقد است، که بلوک‌های ساختمانی برای تغییر فرد است و به طور ظاهری بر اساس تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق از بیش از ۹۰۰ سازمان در یک دوره ۱۰ ساله توسعه داده شد. (هیت، ۲۰۰۶) تحقیقات آنها نشان می‌دهد که مشکلات با "بعد مردم" اغلب از تغییرات به دلایلی که برای شکست پروژه مطرح می‌شود، اما جالب توجه است، ADKAR در روند فرآیند به جای مردم تمرکز دارد، به نظر نمی‌رسد که یک تغییر پیچیده باشد پدیده سیستمیک که وابستگی متقابل چند متغیر را شامل می‌شود، و عدم تمایز مهم بین تغییرات فردی و سازمانی را برجسته می‌کند.

گروه Standish (2009) معتقد است که بسیاری از پیاده‌سازی‌های فناوری اطلاعات مشکل ساز هستند، در حالی که Balogun و امید هایللی (۲۰۰۴) میزان شکست در ابتکارات تغییرات را تا ۷۰ درصد اعلام کرده‌اند. یک مقاله یکپارچه سازی نتایج ۴۹ مطالعه بر روی پروژه‌های تغییر عمده نشان داد که ابتکارات پیچیده شکست از زمان‌های ۶۷ تا ۸۱ درصد شکست خورده است (پادشاهوپیترسون، ۲۰۰۷). برنز (۲۰۰۵) نشان داده است که علیرغم توافق در ادبیات که مدیریت موثر تغییر باید یک شایستگی سازمانی اصلی باشد، پروژه‌های موفقیت آمیز برای پیدا کردن نرخ‌های گزارش شده ۸۰٪ یا بالاتر دشوار است. با این وجود، شایان ذکر است که این خود آمار نیست که باید به اندازه آنچه که به آنها پایبند شده است تمرکز کرد. به این معنا که، در حالی که بعضی از نویسندگان به طور خاص اعتبار گروه Standish (2009) را به چالش کشیدند. به عنوان مثال Glass (2005)؛ یورگنسن، (۲۰۰۵)، برخی دیگر مانند کینگ و پترسون (۲۰۰۷) به وضوح اظهار داشته‌اند که پیاده‌سازی پروژه‌های بزرگ با مشکلی مواجه است که نتیجه آن کمتر از نتایج مطلوب است، و مشارکت قابل توجهی در شکست پروژه‌ها هستند و عدم یادگیری از این شکست‌ها، از تأثیر اجزای اجتماعی / روانشناختی-اجزای اصلی پدیده تغییر است (هولمن و همکاران، ۲۰۰۷؛ چوپان و همکاران، ۲۰۱۱). تارنوف (۲۰۰۲) همبستگی مثبت بین دخالت کاربر پروژه بالا و موفقیت پروژه بالا را نشان داد.

۵. نتیجه‌گیری

ادبیات این مقاله را مرور می‌کنیم که به شدت بیانگر آن است که تغییر یک نتیجه اجتناب‌ناپذیری از پیاده‌سازی پروژه‌ها است، و این که چگونه تغییر "مدیریت" تأثیر می‌گذارد که چگونه پروژه موفق خواهد بود. مدیریت پروژه و مدیریت تغییر از اصطلاحات مختلف و متدولوژی‌های مختلف استفاده می‌کنند. طرفداران مربوطه از بخش‌های مختلف سازمان تشکیل شده و زمینه‌های کارکردی و آموزشی مختلفی دارند. آنها بر مجموعه مهارت‌ها و توانایی‌های مختلف تمرکز می‌کنند (کرافورد و Hassner-Nahmias، 2010). با این وجود، آنها یک رشته مکمل و متضاد هستند که به اجرای موفقیت آمیز پروژه‌های گوناگون کمک می‌کند. موفقیت پروژه در حال حاضر شناخته شده است که چند بعدی است. نه تنها از اقدامات سنتی عملکرد پروژه استفاده می‌کند که قبلاً مورد بحث قرار گرفته است بلکه در زمینه‌های مرتبط نظیر مدیریت تغییر سازمان گسترش می‌یابد. (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴).

این مقاله همچنین نشان داده است که ادبیات در مورد عوامل موفقیت پروژه، نسبت به نقش تغییر سازمانی نسبتاً آرام بوده است. درست همانطور که PMI و سایر سازمان‌هایی مانند APM که آموزش‌های مدیریت پروژه را ارائه می‌دهند نیز مشابه هستند (ترنر و مولر، ۲۰۰۵). علاوه بر این، این مقاله پیشنهاد می‌کند که رقابت بین مدیران تغییر و مدیران پروژه / برنامه‌ها منفی است و مانع موفقیت پروژه‌ها می‌شود. این باید به همکاری تغییر کند با توجه به این که احتمال پیاده‌سازی پروژه به موقع و موثر با همکاری بهینه شده است.

نادیده گرفتن گذشته تمرکز صریح در تغییر سازمانی شگفت‌آور بوده است با توجه به این که تمام زمینه‌های دانش در دانش مدیریت پروژه (PMBOK) به یک روش یا مدیریت تغییر، اگر چه این هرگز به صراحت تأیید نشده است (موسسه مدیریت پروژه، ۲۰۰۴). این مشاهدات در بخش، همچنین توسط کوپر و پادشاه (۲۰۰۷)، ساخته شده است، که گفت: "ماهیت مدیریت پروژه تغییر است" (ص ۱۴) آنها همچنین خاطر نشان کردند که در حالی که این تغییر را جدی نگیرید برای شروع پروژه، مدیریت، پیاده‌سازی و ادامه، هیچ محدوده PMBOK به طور خاص به مولفه‌های انسانی تغییر و نحوه تأثیر آنها در موفقیت پروژه تأثیر نمی‌گذارد. علاوه بر این، گرچه شناخت پتانسیل پروژه‌ها برای تسهیل نوآوری / تغییر سازمانی در سال ۱۹۹۶ (پارتینگتون، ۱۹۹۶) تلاش‌های کوچک هماهنگ در ادبیات وزارت امور خارجه نشان داده شده است که مدیریت پروژه را با مدیریت تغییر به طور صریح تر ادغام می‌کند.

مشاهدات و توصیه‌های گریفیث کوپر و کینگ (۲۰۰۷) بر اهمیت رهبری تغییر تمرکز می‌کنند در حالی که نادیده گرفتن تأثیر قابل توجهی از دخالت کارکنان در موفقیت پیاده‌سازی را در بر می‌گیرد. در حقیقت، نیاز به توجه به اهمیت سیستم اجتماعی اغلب نادیده گرفته می‌شود، و این به طور قابل توجهی به موفقیت و یا شکست هر نوع پیاده‌سازی پروژه کمک می‌کند Cimitil، 1999؛ گاردنر، ۲۰۰۹؛ گریفیث کوپر و پادشاه، ۲۰۰۷؛ لوین و Rossmore، 1993؛ Piderit، (2000).

در حال حاضر، شاخص مدیران خرید در PMBoK خود ۴۲ فرایند را شناسایی می‌کند که به پنج گروه فرایند اصلی و نه حوزه دانش مربوط می‌شود که تقریباً در همه پروژه‌ها معمول است (PMI، 2013) مدیریت منابع انسانی پروژه به عنوان یکی از زمینه‌های دانش به نظر می‌رسد و یک دلیل منطقی می‌تواند انتظار داشته باشد مدیریت تغییرات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد. با این حال، این مورد نیست. این رشته شامل چهار فرایند زیر (PMI، 2013) می‌شود:

۱. برنامه ریزی منابع انسانی
۲. جذب اعضای تیم
۳. توسعه تیم پروژه و
۴. مدیریت تیم

هیچ یک از آنها به هیچ وجه به تغییر سازمانی اشاره نمی‌کند. و هیچکدام از پنج گروه فرعی باقیمانده یا هشت منطقه دانش که توسط PMI شناسایی شده‌اند، به آن پرداخته‌اند. در حال حاضر، این حذف می‌تواند نسبتاً راحت اصلاح شود. به عنوان مثال، در PMBoK، مرجع "کنترل تغییر یکپارچه" در ناحیه دانش تحت عنوان مدیریت پروژه ادغام شده است، که به عنوان یک تلاش هماهنگ برای هماهنگی تغییرات در همه زمینه‌های دانش توصیف شده است. این مکان منطقی برای حل مسائل OCM می‌باشد، زیرا محدوده پروژه، برنامه ریزی، هزینه، کیفیت، ریسک و تدارکات را در بر می‌گیرد. به طور سنتی نه PMI و نه بسیاری دیگر از صدور گواهینامه / مربیان PM (مانند APM، IPMA)، تلاش‌های یکپارچه و برنامه ریزی شده برای تأیید تأثیر بالقوه تغییر سازمانی در هر یک از این مناطق، همانطور که قبلاً ذکر شده است. در عوض، کنترل تغییر یکپارچه محدود به پاسخگویی به درخواستها برای تغییر بعضی از جنبه‌های پروژه

است که ممکن است بر یک یا چند حوزه مدیریت پروژه قرار گیرد که تحت کنترل تغییر قرار گرفته است، اما به طور صریح شامل مسائل مربوط به افراد نیست (کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴؛ Lundy و مورن، ۲۰۱۳). لازم به ذکر است، باید توجه داشت که تغییر خواست علاوه بر توافق یا تغییر مورد تحویل هستند، یک پروژه ممکن است بر یک یا چند مورد زیر تاثیر بگذارد (Griffith - کوپر و پادشاه، ۲۰۰۷):

- کار انجام یا در حال انجام (محدوده، تعریف راه حل، تعریف ارائه شده، و غیره)
- برنامه پروژه،
- هزینه پروژه،
- خطر پروژه یا سطح پیچیدگی،
- کیفیت تحویل پروژه،
- مدیریت قرارداد پروژه
- رضایت مشتری (به عنوان مثال، مشتری، ضامن، ذینفعان، کاربر نهایی).

علاوه بر این، تمرکز اصلی مدیریت پروژه برجسته، به عنوان APM بدنه دانش (انجمن مدیریت پروژه، ۲۰۰۶) و شاخص مدیران خرید بخش بدنه دانش (موسسه مدیریت پروژه، ۲۰۱۳) در کنترل تغییر است اصطلاح "مدیریت تغییر" استفاده شده است، اما در درجه اول به معنای "فرآیند رسمی که از طریق آن تغییرات در طرح پروژه های مورد تایید و معرفی قرار می گیرد" (انجمن مدیریت پروژه، ۲۰۰۶، ص ۱۳۰). این نشان می دهد که به نظر می رسد درک کم است که موفقیت اجرای پروژه در مورد مکانیک از پیش ارائه شده در راهنماهای مختلف حرفه ای وجود دارد.

از اواخر سال، تعداد کمی از سازمان ها شروع به ادغام تغییر سازمان و مدیریت پروژه برای تحقق بخشیدن به جنبه های برنامه ریزی مدیریت پروژه و جهن گیری سازمانی مدیریت تغییر آغاز کرده اند (به عنوان مثال بانک تجارت امپریال کانادا - Kolodny، 2004)؛ بیشتر در بخش های مالی و خدمات کسب و کار - کرافورد و همکاران، ۲۰۱۴). آنها شروع به درک نظم و روش شناسی مدیریت پروژه کرده اند که می توان با چشم انداز پیش بینی شده، ایجاد تعهد و توجه به مردم و فرهنگ مدیریت تغییر. آگاه باشند به نظر می رسد که موفقیت در مدیریت پروژه به همان اندازه در مورد ایجاد مالکیت و معنای مشترک است که در مورد پیروی از مراحل فرآیند است. به نظر می رسد که آنها به قدردانی از اینکه مدیران پروژه نمی توانند تاثیری را که تغییرات سازمانی ممکن است بر نتایج پروژه ها داشته باشد نادیده بگیرد (Kolodny، 2004). علاوه بر این، همانطور که قبلا ذکر شد، ادبیات مدیریت با نمونه هایی از خرابی های پروژه که پیامد مستقیم عدم حضور در مسائل مربوط به تغییر سازمان بوده است، تکمیل شده است.

اگر IS / IT صرفا برای بهبود انسجام سازمانی باشد، بلکه همچنین به عدم تمرکز کارکرد، مدیران پروژه باید درک کنند که نیازهای کاربران دائما تغییر می کنند توجه مداوم به تغییر کاملا ضروری است. در حقیقت، کرافورد و همکاران (۲۰۱۴) توجه داشته باشید که تمرین کنندگان مدیریت پروژه با استفاده از شیوه های تغییر در طیف وسیعی از پروژه ها که نیازمند تغییرات سازمانی و رفتاری متفاوت هستند، و در میان هر دو صنایع مالی و مهندسی. آنها آن را توصیه کردند "تمرین کنندگان پروژه مدرن و مقدماتی" باید آموزش ببینند، تحصیلات، و توسعه آن "معرفی و راهنمایی آنها در استفاده از شیوه های اجرای تغییر" (ص ۹۳). مدیریت پروژه نیاز به در نظر گرفتن کل چرخه حیات یک سیستم، تفکر فراتر از طراحی و توسعه را دارد.

تجزیه و تحلیل تلاش برای ایجاد یک سیستم آموزشی توزیع جدید (DLS) در دانشگاه RMIT در ملبورن، استرالیا به وضوح نشان داد که قضاوت در مورد موفقیت پروژه ها در یک سازمان نمی تواند محدود به کارایی فرایندهای مدیریت پروژه باشد. پس از سه سال و نیم سیستم تکنولوژیکی و نگهداری آن بخشی از عملیات در حال انجام است اما تغییر

مدیریت ادامه داشت (کنی، ۲۰۰۳). کمک به کارکنان و دانش آموزان به طور موثر از این سیستم استفاده می کنند. کمک به کارکنان آموزش برای تبدیل شدن به کاربران سازگار از محیط یادگیری آنلاین، تولید اشیاء یادگیری چند رسانه ای T غلبه بر مقاومت در برابر استفاده از فرآیندهای ناشناخته و تکنولوژی، به همین ترتیب همه نیازمند پشتیبانی از حمایت و پشتیبانی است (کنی، ۲۰۰۳).

آگاهی از تاثیر OCM در موفقیت پروژه به صراحت در ادبیات اخیر به وضوح مشخص شده است (به عنوان مثال پارکر و همکاران، ۲۰۱۳؛ پارتینگتون و همکاران، ۲۰۰۵). علاوه بر این، چند مقاله مشابه وجود دارد. پارتینگتون و همکاران (۲۰۰۵) در ادبیات PM و نویسنده فعلی معتقد است که این مشکل ساز است. شاخص مدیران خرید و دیگر مریبان باید PM را به نفوذ بالقوه تغییرات و مسائل مربوط به تصویب در زمان بندی و موفقیت پروژه، و تشویق آنها به آموزش و توسعه بیشتر در نظریه و عمل مدیریت تغییرات سازمانی فراتر از محدودیت فعلی است. ADKAR علاوه بر این، سازمان‌هایی مانند PMI و انجمن بین المللی مدیریت پروژه (IPMA) باید از منابع OCM در تیم‌های پروژه حمایت کنند. پس از تجزیه و تحلیل انجام شده در این مقاله، در استخدام برای پروژه‌های تغییر سازمان نیاز به مدیریت تغییر و شخص است که تغییرات را به سازمان فراتر از وظایف روزانه مدیریت پروژه / برنامه انجام شده توسط مدیران پروژه / برنامه‌ها می پردازد. پیامدهای این نقش اضافی در تغییر در نحوه اجرای پروژه‌ها است. از جمله حکومت داری آنها، گزارش‌ها، و تمام فعالیت‌های دیگر پروژه و همچنین توسعه فعالیت‌های جدید پروژه، که خاص مدیریت تغییر هستند. شواهد کافی در این مقاله ارائه شده است که نشان می دهد همه سازمان‌ها باید تفکر خود را گسترش دهند تا اذعان وجود و اهمیت OCM در موفقیت پروژه داشته باشند. بدین ترتیب، همچنین آنها باید در OCM را در الزامات اعتبارنامه آموزش و پرورش PM اضافه کنند. بیش از حد بسیاری از سازمان‌ها در باور بیش از ۴۰ ساله باقی ماندند که تکنولوژی و فرآیند همه چیز را می گذرانند.

۱۲. مراجع

1. Aitken, A., Crawford, L.H., 2008. Senior management perceptions of effective project manager behavior: an exploration of a core set of behaviors for superior project managers. Proceedings of the PMI Research Conference, Warsaw, Poland.
2. Ali, A.S.B., Anbari, F.T., Money, W.H., 2008. Impact of organizational and project factors on acceptance and usage of project management software and perceived project success. Proj. Manag. J. 39 (2), 5–33.
3. Artto, K., Martinsuo, M., Dietrich, P., Kujala, J., 2008. Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects. Int. J. Manag. Proj. Bus. 1 (1), 49–70.
4. Association for Project Management, 2006. APM Body of Knowledge, 5th edition. Association for Project Management, High Wycombe.
5. Balogun, J., Hope Hailey, V., 2004. Exploring Strategic Change. Prentice Hall, London.
6. Belout, A., 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: towards a new conceptual framework. Int. J. Proj. Manag. 16 (1), 21–26.

7. Belout, A., Gauvreau, C., 2004. Factors influencing project success: the impact of human resources management. *Int. J. Proj. Manag.* 22 (1), 1–11.
8. Boje, D., Burnes, B., Hassard, J. (Eds.), 2011. *The Routledge Companion to Organizational Change*. Routledge, London, UK.
9. Burnes, B., 2004. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edition. Prentice Hall, Harlow.
10. Burnes, B., 2005. Complexity theories and organizational change. *Int. J. Manag. Rev.* 7 (2), 73–90.
11. Burnes, B., 2007. Kurt Lewin and the Harwood studies: the foundations of OD. *J. Appl. Behav. Sci.* 43 (2), 213–231.
12. Burnes, B., Cooke, B., 2012. The past, present and future of organization development: taking a long view. *Human. Relat.* 65 (11), 1395–1429.
13. Charvat, J., 2003. *Project Management Methodologies: Selecting, Implementing and Supporting Methodologies and Processes for Projects*. John Wiley & Sons, Inc., New York.
14. Choi, M., 2011. Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Hum. Resour. Manag.* 50 (4), 479–500.
15. Cicmil, S., 1999. Implementing organizational change projects: impediments and gaps. *Strateg. Chang.* 8 (2), 119–129.
16. Cicmil, S.J.K., Williams, T., Thomas, J.L., Hodgson, D.E., 2006. Rethinking project management: researching the actuality of projects. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (8), 675–686.
17. Cook, D.L., 1977. Certification of project managers — fantasy or reality? *Proj. Manag. Q.* 8 (3).
18. Cooke-Davies, T., 2002. The 'real' success factors on projects. *Int. J. Proj. Manag.* 20 (3), 185–190.
19. Crawford, L., Hassner-Nahmias, A.H., 2010. Competencies for managing change. *Int. J. Proj. Manag.* 28 (4), 405–412.
20. Crawford, L., Aitken, A., Hassner-Nahmias, A., 2014. *Project Management and Organizational Change*. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, PA.
21. Cummings, T., Worley, C., 2009. *Organization, Development and Change*, 9th ed. South-Western Cengage Learning, Mason, OH.
22. Davis, S.M., Lawrence, P.R., 1977. *Matrix Organizations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
23. Dent, E.B., 2002. The messy history of OB&D: how three strands came to be seen as one rope. *Manag. Decis.* 40 (3), 266–280.
24. Flyvbjerg, B., Bruzelius, N., Rothengatter, W., 2003. *Megaprojects and Risk: An Anatomy of Ambition*. Cambridge University Press, Cambridge.

25. Fortune, J., White, D., 2006. Framing of project critical success factors by systems model. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (1), 53–65.
26. French, W.L., Bell, C.H., 1999. *Organization Development*, 6th edition.
27. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
28. Gaddis, P.O., 1959. The project manager. *Harv. Bus. Rev.* 37 (3), 89–97.
29. Galbraith, J., 1973. *Designing Complex Organisations*. Addison-Wesley, Reading, MA.
30. Gardner, P.J., 2009. Organizational change: all we want is better projects — why so difficult? *AACE Int. Trans. PM.* 03.1–PM. 03.25.
31. Gilley, A., Dixon, P., Gilley, J.W., 2008. Characteristics of leadership effectiveness: implementing change and driving innovation in organizations. *Hum. Resour. Dev. Q.* 19 (2), 153–169.
32. Gilley, A., Godek, M., Gilley, J.W., 2009. Change, resistance, and the organizational immune system. *SAM Adv. Manag. J.* 4–10 (Autumn). Glass, R., 2005. IT failure rates — 70% or 10–15%? *IEEE Softw.* 22 (3), 110–112.
33. Graetz, F., 2000. Strategic change leadership. *Manag. Decis.* 38 (8), 550–562.
34. Griffith-Cooper, B., King, K., 2007. The partnership between project management and organizational change: integrating change management with change leadership. *Perform. Improv.* 46 (1), 14–20.
35. Hassner-Nahmias, A., Crawford, L.H., 2008. Project manager or change manager: who should be managing organizational change? *Proceedings of the PMI Research Conference, Warsaw Poland*. Project Management Institute, Newtown Square, PA.
36. Hiatt, J.M., 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Prosci Research, Loveland, CO.
37. Henrie, M., Sousa-Poza, A., 2005. Project management: a cultural literary review. *Proj. Manag. J.* 36 (2), 5–14.
38. Holman, P., Devane, T., Cady, S., 2007. *The Change Handbook: The Definitive Resource on Today's Best Methods for Engaging Whole Systems*. BerrettKoehler Publishers, Inc., San Francisco, CA.
39. Hope, K.L., Amdahl, E., 2011. Configuring designers? Using one agile project management methodology to achieve user participation. *N. Technol. Work. Employ.* 26 (1), 54–67.
40. Hornstein, H., 2001. Organizational development and change management: don't throw the baby out with the bath water. *J. Appl. Behav. Sci.* 37 (2), 223–226.
41. Jetu, F.T., Riedl, R., 2012. Determinants of information systems and information technology project team success: a literature review and a conceptual model. *Commun. Assoc. Inf. Syst.* 30 (article 27), 455–482.
42. Johnson, S.B., 2002. *The Secret of Apollo: Systems Management in American and European Space Programs*. The Johns Hopkins University Press,

43. Baltimore.
44. Jones, R.A., Jimmieson, N.L., Griffiths, A., 2005. The impact of organizational culture and reshaping capabilities on change implementation success: the mediating role of readiness for change. *J. Manag. Stud.* 42 (2), 361–386.
45. Jørgensen, M., 2005. Experience with the accuracy of software maintenance task effort prediction models. *IEEE Trans. Softw. Eng.* 21, 674–681.
46. Kaminsky, J.B., 2012. Impact of nontechnical leadership practices on IT project success. *J. Leadersh. Stud.* 6 (1), 30–49.
47. Kenny, J., 2003. Effective project management for strategic innovation and change in an organizational context. *Proj. Manag. J.* 34 (2), 43–53.
48. Kerzner, H., 2013. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*, 11th edition. John Wiley & Sons, Hoboken, N. J.
49. King, S., Peterson, L., 2007. How effective leaders achieve success in critical change initiatives, part 2: why change leadership must transcend project management for complex initiatives to be successful. *Healthc. Q.* 10 (2), 72–75.
50. Kloppenborg, T.J., Opfer, W.A., 2002. The current state of project management research: trends, interpretations, and predictions. *Proj. Manag. J.* 33 (2), 5–18.
51. Kolodny, H., 2004. *Integrating Project and Change Management*. Visiting Speaker Series John Molson School of Business, Concordia University, (Friday, April 9).
52. Kotter, J.P., 1995. Leading change: why transformation efforts fail. *Harv. Bus. Rev.* 73 (2), 59–67.
53. Kotter, J.P., 1996. *Leading Change*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
54. Kotter, J.P., 2008. *A Sense of Urgency*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
55. Laframboise, D., Nelson, R.L., Schmaltz, J., 2003. Managing resistance to change in workplace accommodation projects. *J. Facil. Manag.* 1 (4), 306–322.
56. Lawrence, P., Lorsch, J., 1967. *Organisation and Environment: Managing Integration and Differentiation*. Harvard University Press, Cambridge, MA.
57. Leffingwell, D., 2007. *Scaling Software Agility: Best Practices for Large Enterprises*. Addison Wesley, Upper Saddle River, NJ.
58. Levasseur, R.E., 2010. People skills: ensuring project success — a change management perspective. *Interfaces* 40 (2), 159–162.
59. Levine, H.G., Rossmore, D., 1993. Diagnosing the human threats to information technology implementation: a missing factor in systems analysis illustrated in a case study. *J. Manag. Inf. Syst.* 10 (2), 55–73.
60. Leybourne, S.A., 2007. The changing bias of project management research: a consideration of the literatures and an application of extant theory. *Proj. Manag. J.* 38 (1), 61–73.

61. Lines, R., 2004. Influence of participation in strategic change: resistance, organizational commitment and change goal achievement. *J. Chang. Manag.* 4 (3), 193–215.
62. Lundy, V., Morin, P.-P., 2013. Project leadership influences resistance to change: the case of the Canadian public service. *Proj. Manag. J.* 44 (4), 45–64.
63. MacKay, R.B., Chia, R., 2013. Choice, chance, and unintended consequences in strategic change: a process understanding of the rise and fall of Northco Automotive. *Acad. Manag. J.* 56 (1), 208–230.
64. Meier, S.R., 2008. Best project management and systems engineering practices in preacquisition practices in the federal intelligence and defense agencies. *Proj. Manag. J.* 39 (1), 59–71.
65. Miller, R., Lessard, D.R., 2000. *The Strategic Management of Large Engineering Projects*. MIT Press, Cambridge, MA.
66. Mirvis, P.H., 2006. Revolutions in OD: the new and the new, new things. In: Gallos, J.V. (Ed.), *Organization Development: A Jossey-Bass Reader*. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
67. Moran, J.W., Brightman, B.K., 2001. Leading organizational change. *Career Dev. Int.* 6 (2), 111–118.
68. Morris, P.W.G., 2012. A brief history of project management. In: Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Söderlund, J. (Eds.), *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford, UK.
69. Morris, P.W.G., Hough, G.H., 1987. *The Anatomy of Major Projects*. Wiley & Sons, Chichester, UK.
70. Morris, P.W.G., Jamieson, H.A.J., Shepherd, M.M., 2006. Research updating the APM Body of Knowledge 4th Edition. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (6), 461–473.
71. Morris, P.W.G., Pinto, J.K., Soderlund, J. (Eds.), 2012. *The Oxford Handbook of Project Management*. Oxford University Press, Oxford, UK.
72. Mozenter, J., 2002. Recent research links: macro forces, emerging trends and OD's expanding role. *Organ. Dev. J.* 20 (2), 48–57.
73. Müller, R., Turner, J.R., 2007. Matching the project manager's leadership style to project type. *Int. J. Proj. Manag.* 25 (1), 21–32.
74. Nickels, W.G., McHugh, J.M., McHugh, S.M., Cossa, R., Sproule, B., 2010. *Understanding Canadian Business*, 7th ed. McGraw-Hill Ryerson, Toronto, ON.
75. Parker, D.W., Charlton, J., Ribeiro, A., Pathak, R.D., 2013a. Integration of project-based management and change management: intervention methodology. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 62 (5), 534–544.
76. Parker, D., Verlinden, A., Nussey, R., Ford, M., Pathak, R.D., 2013b. Critical evaluation of project-based performance management: change intervention integration. *Int. J. Product. Perform. Manag.* 62 (4), 407–419.

77. Partington, D., 1996. The project management of organizational change. *Int. J. Proj. Manag.* 14 (1), 13–21.
78. Partington, D., Pellegrinelli, S., Young, M., 2005. Attributes and levels of programme management competence: an interpretive study. *Int. J. Proj. Manag.* 23 (2), 87–95.
79. Piderit, S.R., 2000. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Acad. Manag. Rev.* 25 (4), 783–794.
80. Piotrowski, C., Armstrong, T.R., 2005. Major research areas in organization development. *Organ. Dev. J.* 23 (4), 86–91.
81. Project Management Institute, 2004. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 3rd ed. PMI Publications, Newtown Square, PA.
82. Project Management Institute, 2013. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), 5th ed. PMI Publications, Newtown Square, PA.
83. Ramos, C.V.Q., Rees, C.J., 2008. The current state of organization development: organization perspectives from Western Europe. *Organ. Dev. J.* 26 (4), 67–80.
84. Rees, C.J., 2011. Organisation development and international contexts: values, controversies and challenges. In: Boje, D., Burnes, B., Hassard, J. (Eds.), *The Routledge Companion to Organizational Change*. Routledge, London, UK.
85. Rieley, J.B., Clarkson, I., 2001. The impact of change on performance. *J. Chang. Manag.* 2 (2), 160–172.
87. Senior, B., 2002. *Organisational Change*, 2nd ed. Prentice Hall, London.
88. Sheffield, J., Lemétayer, J., 2013. Factors associated with the software development agility of successful projects. *Int. J. Proj. Manag.* 31 (3), 459–472.
89. Shepherd, D.A., Patzelt, H., Wolfe, M., 2011. Moving forward from project failure: negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *Acad. Manag. J.* 54 (6), 1229–1259.
90. Shore, B., 2008. Systematic biases and culture in project failures. *Proj. Manag. J.* 39 (4), 5–16.
91. Sirkin, H.L., Keenan, P., Jackson, A., 2005. The hard side of change management. *Harv. Bus. Rev.* 83 (10), 108–118.
92. Söderlund, J., 2010. Knowledge entrainment and project management: the case of large-scale transformation projects. *Int. J. Proj. Manag.* 28 (2), 130–141. Standish Group, 2009. Chaos report 2009. Retrieved from <http://www.standishgroup.com>.
93. Standish Group, 2013. Chaos report 2013. Retrieved from <http://versionone.com/assets/img/files/ChaosManifesto2013.pdf>.
94. Tarnow, T. A. (2002). Project management techniques that contribute to information technology project success in the finance industry (unpublished doctoral dissertation). Colorado Technical University.

95. Turner, J.R., Müller, R., 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Proj. Manag. J.* 36 (2), 49–61.
96. Turner, R., Zolin, R., 2012. Forecasting success on large projects: developing reliable scales to predict multiple perspectives by multiple stakeholders over multiple time frames. *Proj. Manag. J.* 43 (5), 87–99.
97. Wirtenberg, J., Lipsky, D., Abrams, L., Conway, M., Slepian, J., 2007. The future of organization development: enabling sustainable business performance through people. *Organ. Dev. J.* 25 (2), 7–22.