



© باشرین ۱۴۰۰ هجری قمری

نحوه مدیریت تیمها در سازمانهای پروژه محور (با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی)

تالیف: محمد معهود

با مقدمه ای از: دکتر آذر صائمان

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

نحوه مدیریت تیم‌ها
در سازمان‌های پروژه محور
(با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی)

تالیف:

محمد معهود



انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)



سرشناسه: معهود، محمد، ۱۳۶۵-

عنوان و نام پدیدآور: نحوه مدیریت تیم‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور (با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی) /
تالیف محمد معهود.

مشخصات نشر: تهران: انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۷۴ ص.: جدول، نمودار.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۳۴۳-۲

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

یادداشت: کتابنامه: ص. ۲۵۹-۲۷۴.

موضوع: نیروی انسانی-- ایران-- مدیریت-- نمونه‌پژوهی

موضوع: Manpower planning-- Iran-- Case studies

موضوع: کارکنان-- ایران-- مدیریت-- نمونه‌پژوهی

موضوع: Personnel Management-- Iran -- Case studies

رده بندی کنگره: HF ۵۵۴۹/۵

رده بندی دیویی: ۶۵۸/۳۰۱۰۹۵۵

شماره کتابشناسی ملی: ۷۶۵۶۳۷۵

انتشارات موجک (ناشر دانشگاهی)

واتساپ: ۰۹۳۶۳۰۳۱۲۵۸ کانال: telegram.me/mojak1

تلفن مرکز پخش: ۰۲۶۳۲۷۰۵۳۱۸ - ۰۲۶۳۲۷۰۲۶۵۹ - ۰۲۱۶۶۱۲۷۵۹۳ - ۰۲۱۶۶۴۲۹۷۳۳

ایمیل: mojakpublication@yahoo.com

سایت: www.mojak.ir اینستاگرام: mojakpublication



عنوان: نحوه مدیریت تیم‌ها در سازمان‌های پروژه‌محور (با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی)

Team Management in the Project-oriented Organization: Towards Competency-based Models

تالیف: محمد معهود

مشخصات ظاهری: ۲۷۴ صفحه، قطع وزیری

چاپ اول: پاییز ۱۴۰۱، تیراژ: ۵۰۰ جلد

قیمت: ۲۳۶۰۰۰۰ ریال، شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۹۹۴-۳۴۳-۲

کلیه حقوق مادی و معنوی این اثر برای انتشارات موجک محفوظ است. هیچ شخص حقیقی و حقوقی حق چاپ و تکثیر این اثر را به هر شکل و صورت اعم از فتوکپی، چاپ کتاب و ... را ندارد. متخلفین به موجب بند ۵ ماده قانون حمایت از ناشرین تحت پیگرد قانونی قرار می‌گیرند.

نخستین کلمه‌ای که کودک بر زبان راند: مادر!
بزرگ شد، سرباز شد و در ایستگاه راه آهن گفت: مادر!
مادر! شهرها را پیمودم. سرزمین‌ها را گشتم.
هم نیکی به من آرامش بخشید و هم مرگ تراشم داد.
اما هیچگاه یارانم را در شوربختی رها نکردم.
و هیچگاه دهان به دروغ نیالودم. اینها را تو به من آموختی، مادر!
تو به من آموختی که هرگز غمی به دل راه ندهم.
مادر! این گفته تو، چون صخره خارا استوار است:
اگر از تنگنای کوهستان می‌گذری، دیگران را تنه مزن و صعود کن!
/ برگردان از متن روسی زبان MATb (منظومه مادر) اثر سرگئی استروی /

این کتاب را تقدیم می‌کنم به

بزرگ‌ترین و ارزشمندترین آموزگار زندگی‌ام
که همواره برایم تکیه گاهی امن و مطمئن بود.

مادربزرگ عزیزم

فهرست مطالب

صفحه	عنوان
۱۳	رهبری تحول آفرین تیم‌ها.....
۱۵	پیش‌گفتار.....
۱۹	فصل اول: کلیات.....
۱۹	۱-۱ تشریح موضوع کتاب.....
۲۴	۲-۱ اهمیت موضوع.....
۲۶	۳-۱ اهداف.....
۲۹	فصل دوم: مدیریت پروژه.....
۲۹	۱-۲ مقدمه.....
۳۰	۲-۲ سازمان‌های پروژه محور.....
۳۱	۳-۲ پروژه.....
۳۲	۴-۲ مدیریت پروژه.....
۳۳	۵-۲ مدیریت عمومی از منظر سازمانی.....
۳۳	۶-۲ مدیریت از منظر مدیریت پروژه.....
۳۴	۷-۲ قابلیت‌های ویژه سازمان‌های پروژه محور.....
۳۵	۸-۲ پرسنل مدیریت پروژه.....

فصل سوم: مدیریت سرمایه انسانی ۳۷

- ۱-۳ مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های پروژه محور ۳۷
- ۲-۳ پیشینه مطالعات مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های پروژه محور ۴۱
- ۳-۳ کارکردهای مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های پروژه محور ۴۴
- ۴-۳ کارکردهای مدیریت سرمایه انسانی مختص پروژه ۴۶

فصل چهارم: تیم و گروه ۴۷

- ۱-۴ تعریف تیم و کار تیمی ۴۷
- ۲-۴ زمینه و محیط تیم ۴۹
- ۳-۴ انواع تیم ۵۰
- ۴-۴ ترکیب تیم و نقش اعضا ۵۲
- ۵-۴ تعریف گروه و کار گروهی ۵۳
- ۶-۴ تفاوت‌های تیم و گروه ۵۳
- ۷-۴ کار تیمی و مدیریت سرمایه انسانی ۵۴
- ۸-۴ تیم‌سازی ۵۵
- ۹-۴ فرآیند تیم‌سازی ۵۶
- ۱۰-۴ مدیریت تیم ۶۶
- ۱۱-۴ سازماندهی تیم پروژه ۶۹
- ۱-۱۱-۴ استقرار اهداف پروژه ۶۹
- ۲-۱۱-۴ ایجاد جو تیمی ۷۰
- ۳-۱۱-۴ شکل‌دهی به تیم پروژه ۷۱

فصل پنجم: پارامترهای موثر بر کار تیمی ۷۳

- ۱-۵ رهبری ۷۳
- ۲-۵ ارتباطات ۷۸

۷۸.....	۳-۵ شخصیت.....
۷۹.....	۴-۵ تنش.....
۷۹.....	۵-۵ تضاد و تعارض.....
۸۲.....	۶-۵ پاداش.....
۸۴.....	۷-۵ انگیزش.....
۸۶.....	۸-۵ فاکتورهای سازمانی.....
۸۸.....	۹-۵ یکپارچگی.....
۹۲.....	۱۰-۵ هنجارها (قواعد).....

فصل ششم: شایستگی..... ۹۵

۹۵.....	۱-۶ مفهوم شایستگی.....
۱۱۲.....	۲-۶ چارچوب توسعه شایستگی.....
۱۱۵.....	۳-۶ محققان و نویسندگان برتر در حوزه شایستگی و اقدامات آنان.....

فصل هفتم: الگوهای شایستگی..... ۱۱۹

۱۱۹.....	۱-۷ تعریف الگوی شایستگی.....
۱۲۰.....	۲-۷ انواع الگوهای شایستگی.....
۱۲۴.....	۳-۷ اهمیت و مزایای مدل‌های شایستگی.....
۱۲۵.....	۴-۷ ویژگی‌های مدل‌های شایستگی.....
۱۲۶.....	۵-۷ طراحی الگوی شایستگی.....
۱۲۶.....	۶-۷ انتخاب یک روش و رویکرد مناسب برای مدل‌سازی.....
۱۲۷.....	۷-۷ مدل‌های تصمیم‌گیری جهت بهینه‌سازی تخصیص.....
۱۲۸.....	۸-۷ مدل تصمیم‌گیری چند معیاره‌ای.....
۱۲۸.....	۹-۷ تئوری فازی.....
۱۲۹.....	۱۰-۷ نمونه مدل مربوط به شایستگی‌های منابع انسانی.....

۱۳۳	فصل هشتم: مطالعه موردی
۱۳۳	۱-۸ نوع پژوهش
۱۳۴	۲-۸ روش تحقیق
۱۳۶	۳-۸ طرح پژوهش
۱۳۶	۴-۸ مراحل اجرای پژوهش به صورت خلاصه وار
۱۳۸	۵-۸ طبقه‌بندی مشاغل اصلی پروژه‌های عمرانی
۱۴۶	۶-۸ تجزیه و تحلیل تیم‌های اجرایی شاغل در پروژه‌های عمرانی
۱۴۷	۱-۶-۸ مدیر پروژه
۱۴۹	۲-۶-۸ مهندس عمران
۱۵۳	۳-۶-۸ تکنسین فنی
۱۵۴	۴-۶-۸ کارگر
۱۵۶	۷-۸ تنوع در جایگاه حرفه‌ای (عرصه‌های کاربردی)
۱۵۷	۸-۸ تنوع در الگوهای شایستگی منابع انسانی پروژه‌های عمرانی
۱۵۹	۹-۸ تنوع در الگوهای شایستگی حرفه‌ای مدیر پروژه
۱۶۴	۱۰-۸ تنوع در الگوهای شایستگی حرفه‌ای مهندس
۱۶۴	۱-۱۰-۸ الگوهای شایستگی حرفه‌ای مهندس
۱۶۷	۲-۱۰-۸ الگوهای شایستگی حرفه‌ای مهندس طراح
۱۶۸	۳-۱۰-۸ الگوهای شایستگی حرفه‌ای مهندس عمران
۱۷۰	۱۱-۸ تنوع در الگوهای شایستگی حرفه‌ای تکنسین
۱۷۴	۱۲-۸ تنوع در الگوهای شایستگی حرفه‌ای کارگر
۱۸۱	۱۳-۸ تنوع در شایستگی‌های رفتار حرفه‌ای، اخلاقی، فرهنگی و اجتماعی
۱۸۶	۱۴-۸ پارامترهای مؤثر در توسعه تیم‌ها
۱۹۸	۱۵-۸ توصیف مختصر پارامترهای شایستگی در تیم‌های اجرایی

۲۱۱	فصل نهم: یافته‌ها
-----	-------------------------

- ۱-۹ روش تحقیق طراحی الگوی شایستگی ۲۱۱
- ۲-۹ روش اجرای پژوهش ۲۱۲
- ۱-۲-۹ بررسی ادبیات موضوع و مستندات داخلی ۲۱۲
- ۲-۲-۹ کمیته تحقیق و مصاحبه با افراد موفق و برجسته در سازمان ۲۱۳
- ۳-۲-۹ تهیه فهرست اولیه شایستگی ها ۲۱۴
- ۴-۲-۹ اعتباریابی شایستگی ها ۲۱۴
- ۵-۲-۹ تدوین الگوی شایستگی ۲۱۵
- ۳-۹ گزارش بخش کیفی ۲۱۶
- ۱-۳-۹ جامعه آماری مورد پژوهش ۲۱۶
- ۲-۳-۹ نمونه آماری مورد پژوهش ۲۱۷
- ۳-۳-۹ برآورد حجم نمونه گیری ۲۱۸
- ۴-۳-۹ ابزار جمع آوری داده ها ۲۱۹
- ۵-۳-۹ چارچوب الگوی شایستگی ۲۲۰
- ۶-۳-۹ استخراج و شناسایی شایستگی ها ۲۲۵
- ۷-۳-۹ تهیه پیش نویس فهرست شایستگی ها ۲۲۹
- ۸-۳-۹ بررسی یافته ها، روایی و پایایی بخش کیفی پژوهش ۲۳۴
- ۴-۹ گزارش بخش کمی ۲۴۱
- ۱-۴-۹ شرایط عینی لازم برای دسته مورد مطالعه (تیم اجرایی) ۲۴۲
- ۲-۴-۹ مشخصات طرح پیمایشی ۲۴۳
- ۳-۴-۹ بررسی روایی بخش کمی ۲۴۴
- ۴-۴-۹ بررسی پایایی بخش کمی ۲۴۴
- ۵-۴-۹ بررسی یافته های بخش کمی ۲۴۵
- ۵-۹ ارزیابی الگوی مفهومی شایستگی ها ۲۵۱
- ۶-۹ الگوی نهایی شایستگی تیم های اجرایی ۲۵۲

فصل دهم: جمع بندی ۲۵۵

۱-۱۰ نتیجه گیری ۲۵۵

۲-۱۰ پیشنهادها ۲۵۶

منابع ۲۵۹

منابع فارسی ۲۵۹

منابع انگلیسی ۲۶۳

رهبری تحول آفرین تیم‌ها

رهبری فرآیندی الهام بخش جهت ایجاد انگیزه در اعضای تیم برای دستیابی به اهداف سازمانی است. رهبران تحول آفرین هوش هیجانی و صداقت بالایی را برای ایجاد دیدگاه مشترک در راه اندازی و مدیریت تیم‌ها از خود نشان می‌دهند. منظور از رهبری اقدامات مربوط به هدایت و تأثیرگذاری افراد درون سازمان به سمت اهداف سازمانی مورد نظر است. استفاده از سبک‌های مدیریتی موثر، از طریق ایجاد، حفظ و ارتقای تیم‌های تخصصی، نقش مهمی در اطمینان از موفقیت پروژه ایفا می‌کند. مدیران پروژه می‌توانند از سبک‌های مختلف رهبری استفاده کنند اما مطالعات نشان می‌دهد سبک رهبری تحول آفرین مناسب‌ترین سبک رهبری تیم‌های تخصصی محسوب می‌شود زیرا سبک مدیران الهام بخش و انگیزه بخش برای تیم‌ها می‌باشد.

میل به موفقیت یک پروژه شامل ایجاد تیم موثر و پذیرش کار تیمی است. نداشتن میل به موفقیت مانند رانندگی با خودرو بدون بنزین است. هدایت تیم‌ها جنبه‌ای حیاتی در ارتقای موفقیت پروژه‌ها دارد به طوری که اثربخشی اعضای تیم برای دستیابی به موفقیت پروژه جزو اهداف کلیدی است. نکته دیگری که در رهبری و انتخاب تیم‌ها حائز اهمیت می‌باشد توجه به شایستگی‌ها و قابلیت‌های اعضای تیم است. شناسایی و ارتقای این شایستگی‌ها از وظایف اصلی مدیران ارشد می‌باشد.

درک تفاوت بین یک تیم خوب و یک تیم درخشان بسیار مهم است. کار گروهی درخشان توسط رهبری پشتیبانی می‌شود و تغییر و نوآوری جزو ارکان اساسی تیم‌های موفق محسوب می‌شود. شناسایی ارتباطات بین اعضای تیم و هدایت آنان جهت انسجام و یکپارچگی از نکات مهم تداوم کار تیمی است ضمن آنکه مدیر پروژه، یک تیم عالی را با مداخله بسیار اندک رهبری می‌کند. از سوی دیگر بهره‌وری در تیم‌ها زمانی حاصل می‌شود که رهبران اطمینان یابند که اهداف مشخصی را تعیین کرده و از مهارت‌های مدیریت تعارض، حل مسأله، خلاقیت و نوآوری در جهت اثربخش‌تر

نمودن تیم‌ها اطمینان حاصل نمایند. در این میان اهمیت مشارکت کلیه اعضای تیم در تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری نیز غیر قابل اغماض می‌باشد.

کتاب پیش رو که حاصل سال‌ها مطالعه، پژوهش و تجربیات مولف می‌باشد بسیاری از نکات کلیدی از مرحله ایجاد تا اجرا و اثربخشی تیم‌های کاری را با توجه به مدل‌ها و نظریات علمی در بر می‌گیرد. مثال‌ها و مورد کاوی‌های معرفی شده در کتاب می‌تواند راهنمای خوبی برای رهبران و مدیران پروژه‌ها باشد تا از این طریق بتوانند بهترین تجارب را برای سازمان خود در راه اندازی تیم‌های تخصصی به کار گیرند.

انجمن مدیریت ایران و اتحادیه انجمن‌های علمی، فناوری، نوآوری و تجاری

سازی به‌عنوان حامیان علمی، مطالعه این کتاب ارزشمند را به مدیران، استادان، دانش پژوهان و کارشناسان سازمان‌ها پیشنهاد می‌کند. امید داریم تدوین چنین کتاب‌های علمی و کاربردی بتواند گامی موثر و اثربخش در رهبری، مدیریت و چابک‌سازی تیم‌های اثرگذار در تحقق اهداف سازمانی در کشور عزیزمان ایران باشد.

دکتر آذر صائمان

رئیس شورای سیاست‌گذاری مجله مدیریت-انجمن مدیریت ایران

رئیس اتحادیه انجمن‌های علمی، فناوری، نوآوری و تجاری سازی

پیش‌گفتار

مدیریت سرمایه انسانی، مجموعه فرایندهای مورد نیاز برای استفاده مؤثر از نیروهای درگیر در اجرای پروژه‌ها اعم از متولیان، دست‌اندرکاران، مجریان، کارشناسان و کارگران می‌باشد. با توجه به افزایش رقابت در بازار کار، افزایش هزینه‌های نیروی انسانی و پویایی و پیچیدگی تغییرات، نداشتن کارایی مناسب منابع انسانی منجر به تحمیل هزینه‌های هنگفت و گاهی شکست پروژه‌ها می‌شود. همچنین طبیعت موقتی بودن پروژه‌های عمرانی موجب بروز ارتباطات سازمانی جدید و بعضاً موقتی بین نیروهای کاری می‌شود.

مدیریت پروژه می‌بایستی با توجه به مقتضای پروژه و بکارگیری تکنیک‌هایی از این ارتباطات موقت بنحو مناسبی بهره‌مند گردد. لذا استفاده بهینه از منابع انسانی در پروژه‌ها مستلزم برنامه‌ریزی کارآمد جهت سازماندهی مجموعه پروژه‌ها در دوره‌های زمانی مختلف می‌باشد. از طرف دیگر، سازمان‌های پروژه محور، در مقایسه با ساختارهای ماتریسی، وظیفه‌ای و اشکال دیگر سازمانی، انجام پروژه را محور فعالیت‌های خود قرار داده‌اند.

اگر سازمان پروژه محور شیوه کار پروژه‌ای را به عنوان انتخاب راهبردی خود برگزیند، کارکردهای مدیریت سرمایه انسانی نیز باید در راستای همان انتخاب راهبردی و شیوه کار پروژه‌ای باشند. هیچ دلیلی وجود ندارد که بپذیریم کارکردهای هنجاری مدیریت سرمایه انسانی خاص سازمان‌های بزرگ، روتین و با مدیریت کلاسیک برای سازمان‌های پروژه محور نیز مناسب باشند. محیط کاری نیز در سازمان‌های پروژه محور متفاوت با سازمان‌های کلاسیک می‌باشد. بنابراین، جهت برنامه‌ریزی کارآمد منابع انسانی در پروژه‌ها، می‌بایستی نحوه بکارگیری منابع انسانی در پروژه‌ها با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی به عنوان یکی از کارکردهای اصلی مدیریت سرمایه انسانی در سازمان‌های پروژه محور مورد پژوهش قرار گیرد.

در سالیان اخیر مباحث مدیریت پروژه و رویکردهای آن در سازمان‌ها و شرکت‌های مطرح در عرصه جهانی، بسیار مطرح شده است و در این بین مدیریت سرمایه انسانی یکی از ارکان مهم در دستیابی به موفقیت پروژه‌ها و سازمان‌ها است و آنچه امروزه در این زمینه بیش از پیش مورد توجه قرار گرفته است، تیم‌ها و نحوه بکارگیری آن‌ها در پروژه‌ها است. یک تیم از دسته‌ای از اشخاص با هدف مشترک تشکیل می‌گردد که پس از شکل‌گیری یک پروژه بر اساس تخصص‌های گوناگون گرد هم آمده و هر یک انجام بخشی از پروژه را عهده‌دار می‌شوند و پس از تکمیل آن نیز تیم وارد مرحله خاتمه شده و افراد از تیم جدا می‌گردند.

تیم‌سازی و بهره‌گیری از الگوهای شایستگی جهت کار تیمی، یکی از مؤلفه‌های اصلی مدیریت نوین منابع انسانی بوده که در بسیاری از پروژه‌های شرکت‌های پیمانکار ساختمانی مورد استفاده قرار گرفته و نتایج مطلوبی به همراه داشته است. از آنجایی که شرکت‌های پیمانکاری ساختمانی از نظر نظام سازمانی بطور ذاتی از نوع سازمان‌های پروژه‌محور می‌باشند، از ویژگی‌های متفاوتی نسبت به سازمان‌های کلاسیک برخوردارند.

در این کتاب، شناسایی پارامترهای شایستگی موثر بر تیم‌های اجرایی با بهره‌گیری از الگوهای شایستگی انجام گرفته است. از همین رو ابتدا با تعریف ویژگی‌های سازمان‌های پروژه‌محور، کارکردهای مدیریت سرمایه انسانی بررسی گردید و سپس به مفاهیم و ویژگی‌های خاص تیم و کار تیمی در این سازمان‌ها پرداخته شد. به منظور بررسی ادبیات شایستگی در مدیریت سرمایه انسانی، چارچوب مفهومی و مؤلفه‌های الگوهای شایستگی مطالعه گردید، پس از آن با طبقه‌بندی منابع انسانی شاغل در تیم‌های اجرایی پروژه‌های ساختمانی به چهار دسته اصلی مدیر پروژه، مهندس عمران، تکنسین و کارگر، پیشینه تحقیق درباره شایستگی‌های هر دسته از کارکنان بررسی گردید. جهت تدوین الگوی شایستگی، طرح پژوهشی اکتشافی از نوع آمیخته (کیفی - کمی) صورت پذیرفت.

با توصیف یافته‌ها و تحلیل آماری بخش‌های کیفی و کمی، در نهایت الگوی شایستگی‌های محوری و شایستگی‌های شغلی تیم‌های اجرایی در پروژه‌ها ارائه می‌گردد و بدین طریق به دو پرسش اصلی کتاب حاضر پاسخ داده می‌شود. کاربرد نتایج این کتاب و بهره‌گیری از الگوهای شایستگی مزبور می‌تواند به افزایش کارایی و بهره‌وری در این تیم‌های اجرایی منجر گردد.

شیوه سازماندهی کتاب حاضر به صورت زیر می‌باشد.

فصل اول: کلیات

فصل دوم: مدیریت پروژه

فصل سوم: مدیریت سرمایه انسانی

فصل چهارم: تیم و گروه

فصل پنجم: پارامترهای موثر بر کار تیمی

فصل ششم: شایستگی

فصل هفتم: الگوهای شایستگی

فصل هشتم: مطالعه موردی

فصل نهم: یافته‌ها

فصل دهم: جمع‌بندی

در پایان، بر خود لازم می‌دانم که از همه عزیزان و بزرگوارانی که در مراحل گوناگون آماده‌سازی این کتاب بنده را یاری نموده‌اند، بالاخص مجموعه دانشگاه مهرالبرز تهران، صمیمانه تقدیر و تشکر نمایم. همچنین با سپاس و قدردانی از زحمات خالصانه **استاد گرانقدر جناب آقای دکتر وحید شاه حسینی** که در تهیه و تدوین این پژوهش، راهنمایی‌های ارزنده و سازنده خود را بر من ارزانی داشته و از هیچ کوششی در این زمینه دریغ ننمودند.

محمد معهود

پاییز ۱۴۰۱

Team Management in the Project-oriented Organization: Towards Competency-based Models

Mohammad Mahoud

In recent years, Project Management's subjects and its procedures in organizations in the world are considered and, in this case, human resource management is one of the essential bases for achieving success in projects and organizations. Moreover, what is now increasingly admired, is the teams and their application in the projects. The Team consists of individuals with a common goal, which since creation, they are classified into different professions and each team should have a responsibility and after they have concluded it, in the end, they will be separated. Team development and benefiting from competency models have been one of the main components of the new management of human resources which has been used by most construction contractor companies and has had desirable results. Since construction companies are inherently considered project-oriented organizations, the conditions under which human resource management emerges are substantially different from the environment that existed in the classically managed organizations. In this research, identifying the competency parameters affecting construction executive teams was facilitated. First, human resource management practices of project-oriented organizations are considered. Then, team and teamwork concepts and specific features in the project-oriented organizations were discussed. To study competence literature in human resource management, conceptual framework and components of competency models were studied. Afterwards, human resources working in construction executive teams are classified into four types of main personnel: project manager, civil engineer, construction foreman, and worker. The competency parameters of each main personnel category are established on the available literature and survey. To develop a competency model, mixed-method research (qualitative-quantitative) was performed. Finally, based on research findings and statistical analysis, the core competency model and job competency model for executive teams in multiple projects of construction contractor companies were provided. Thus, the two main research question is answered. Using the result of this research can increase the construction executive team's productivity and it leads to efficiency in the teams.

About the Author

Mohammad Mahoud is a Teaching & Research Assistant for the Post-graduate Construction/ Project Management Students and is currently a Visiting Lecturer for the Post-graduate Business/ Project Management students at the State University of Management. In addition to this, he is a PhD candidate in Project & Construction Management and holds a Master's Degree in Construction Engineering Management and a Bachelor's Degree in Civil Engineering. He has been involved in field practice and academic and applied research projects. Moreover, He is the author and co-author of more than 100 scientific research articles in prestigious national/ international conferences and scientific journals. Due to his scientific and research background, he is an International Peer Reviewer of The Infrastructure Asset Management & Municipal Engineer Journal - Proceedings of the Institution of Civil Engineers (UK), the Asian Journal of Civil Engineering (Building and Housing) from proceedings of the Springer Nature, the Journal of Civil, Construction and Environmental Engineering from Science Publishing Group (US), the International Journal of Construction Supply Chain Management from Massey University (New Zealand), and an Editorial Board Member of the Project Leadership and Society Journal from proceedings of the ELSEVIER. Outside of academia; he has more than ten years of managing and development experience. He is the Founder CEO of 3M-CEPM R&D Institute. In his professional career, he has been educated as a trainer (TOT) in Entrepreneurship, Leadership and Business Management based on the learning model LENA by the Austrian Chamber of Commerce (WIFI). It is worth mentioning that he is the first Iranian to be a Judge at the accredited Global Individual Achievement Awards of the International Project Management Association (IPMA).



He has been selected as a Judge of the IPMA PMY & YPMY Award, and the Young Crew GeCCo. Furthermore, he has been nominated as the candidate for the IPMA YC Chairperson Election. Lastly, he has been selected as Judges Coordinator from YPMY and Local Organizers Management for Asian Countries. has been selected as Judges Coordinator from YPMY and Local Organizers Management for Asian Countries.



انتشارات موجک

ISBN:978-600-994-343-2



9

786009

943432