

عوامل و تاثیرات عدم انتخاب صحیح مدیر پروژه در موفقیت پروژه

(مطالعه موردی پروژه سریال سازی)

مهدی منیعی : دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس ، تهران ، ایران m.maniee@modares.ac.ir

محمد حسین صبحیه :دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس ، تهران ، ایران sobhiyah@modares.ac.ir

چکیده: در مورد قضاوت موفقیت در پروژه های رسانه ای دو حوزه محتوا و اجرا قابل بررسی است . محتوا شامل فیلم نامه ، رسیدن به اهداف نظری و اثرات فکری و ... و در اجرا زمان،هزینه، عملکرد،کیفیت دخیل هستند.

در میان موارد اجرایی اتمام به موقع پروژه با در نظر داشتن هزینه و زمان پیش بینی شده، ازجمله عوامل اصلی به حساب می آیند که عدم تحقق آنها باعث برآورده نشدن اهداف سازمان واهداف پروژه می گردد. در این میان کارگردان پروژه های رسانه ای در جایگاه مدیر پروژه به عنوان رکن اصلی اجرایی، نقش مهمی دراین موفقیت ایفا می کند.

بنابراین هنگام بروز اختلاف با مدیر پروژه و یا برآورده نمودن شرایط ابلاغی بعد از تنقید سازمان می تواند در صورت وجود مقررات کافی ، خاتمه قرارداد و یا فسخ قرارداد را انجام می دهد . در این تحقیق که با هدف بررسی عوامل و تاثیرات عدم انتخاب صحیح مدیر پروژه در پروژه های رسانه ای می باشد به بررسی نقش مدیر پروژه و سازمان بر انتخاب مدیر پروژه و خاتمه قرارداد وی پرداخته بدین منظور پس از بررسی و آشنایی با انتخاب اصولی مدیر پروژه و پروژه های رسانه ای و خاتمه قرارداد و ارزیابی مدیر پروژه و جایگزینی وی به بررسی نمونه موردی پرداختیم که از طریق مصاحبه با مدیر طرح و سایر عوامل یک سازمان پروژه محور رسانه ای ، یکی از پروژه های سازمان مذکور پرداختیم و تاثیرات عدم انتخاب صحیح مدیر پروژه بررسی گردید

درنهایت این تحقیق با نتیجه گیری در مورد فضای مدیریتی در پروژه های رسانه ای کشور و سازمان مورد مطالعه به پایان رسیده است.

کلید واژه : فیلم و سریال ، مدیر پروژه ، عدم صلاحیت ، اختلافات ، پروژه رسانه ای ، ساخت فیلم

مقدمه

یکی از عوامل مهم و راهبردی در موفقیت و اثربخشی هر سازمان پروژه محور، انتخاب افراد شایسته برای تصدی پست های آن سازمان پروژه محور میباشد گزینش کارکنان متناسب با نوع سازمان پروژه محور یعنی برگزیدن افراد از میان کسانی که از بیشترین شایستگی مطابق با ضوابط و معیارهای احراز شغل برخوردارند (۱) به عبارتی دیگر، گزینش کارکنان فرآیند انتخاب افرادی است که با شرایط مورد نیاز برای انجام یک وظیفه تعریف شده، بهترین مطابقت را دارند (۲) با توجه به اینکه تمرکز این پژوهش بر سازمان پروژه محور میباشد، و با توجه به اینکه یکی از کسانی که در موفقیت یا ناکامی تیم پروژه هر بخش پروژه نقش مهمی دارد، مدیر پروژه است، لذا کمک به گزینش بهترین مدیر پروژه بر اساس معیارهای لازم به عنوان هدف پژوهش در نظر گرفته شد علیرغم اهمیت موضوع گزینش بهترین افراد برای تصدی مدیر پروژه بخش های سازمان پروژه محور در صنعت ساخت، اغلب مدیران سازمان پروژه محور در هنگام گزینش بهترین مدیر پروژه با مشکل مواجه میشوند و وقتی با گزینه های متعددی رو به رو میشوند دچار سردرگمی میگردند؛ که اغلب این سردرگمی و تصمیمات شتاب زده منجر به عدم موفقیت مدیر پروژه تحت مدیریت آنان میگردد در این حالت یک مسئله حیاتی وجود دارد، مبنی بر اینکه سازمان پروژه محور چگونه خواهند توانست بهترین مدیر پروژه را برای رهبری تیم پروژه، انتخاب کنند؛ زیرا گزینش بهترین مدیر پروژه، یکی از مسائل تصمیم گیری چند معیاره بوده و برای حل چنین مسائلی بایستی از رویکردی چند مرحله ای استفاده شود تا تصمیمات با چند معیار و گزینه های متعدد، برای آنان میسر گردد در روند توسعه و پیشرفت هر جامعه ارزش و اعتبار نیروی انسانی کارآمد، بر کسی پوشیده نیست (۳)، (۴)

نخستین گام در راه انتخاب مدیر پروژه، تعیین معیارهای انتخاب است، و مؤثرترین روش جهت تعیین معیار مناسب، انجام یک تجزیه و تحلیل از معیارهاست با نظر خبرگان سازمان پروژه محور یکی از روشهای تصمیم گیری گروهی، تکنیک تصمیم گیری فازی است (۵) لذا انجام پژوهش و ارائه رویکردی که این گونه تصمیمات را برای تصمیم گیرندگان اصلی سازمان پروژه محور جهت انتخاب بهترین مدیر پروژه تسهیل سازد، با اهمیت و ضروری به نظر میرسد؛ چرا که این رویکرد دخالت قضاوت های ذهنی در گزینش مدیر پروژه را به خوبی مدل میکند و سازمان پروژه محور و مدیران آن را به ابزاری قدرتمند مجهز میسازد که تا حد قابل قبولی، بر خطای ناشی از درک محدود بشر در انتخاب صحیح مدیر پروژه کارآمد خود غلبه نمایند و به افزایش بهره وری، کاهش هزینه های ناشی از گزینش نامناسب و بهبود عملکرد کمک شایانی نماید لازم به توضیح است، انتخاب مدیر پروژه شایسته بایستی مبتنی بر معیارهایی انجام گیرد (۶) محققان معیار را به عنوان یک اصل یا استاندارد از آنچه هست و بر اساس آن قضاوت صورت میگیرد، تعریف مینمایند؛ بنابراین برای حل مسائل و تصمیمگیری مناسب، شناسایی و تعیین معیارها، امری ضروری و بدیهی است (۷) با توجه به نیاز کشور ما به داشتن مدیر پروژه متخصص و به منظور نیاز به شناسایی معیارهای لازم به عنوان پایه ای جهت برنامه ریزی های آتی در خصوص انتخاب مدیر پروژه در این مطالعه به استخراج معیارهای انتخاب مدیر پروژه پرداختیم در این راستا و به لحاظ نقش اساسی که مدیر پروژه در سازمان پروژه محور دارد لازم است انتخاب مدیر پروژه با یک روش مناسب از بین پرسنل موجود صورت پذیرد. با مطالعه تحقیقات قبلی مشاهده میشود روی معیارهای لازم در انتخاب مدیر پروژه اجماع سیستماتیک وجود ندارد، مطالعات قبلی هیچکدام روش مدونی برای استخراج معیارهای انتخاب مدیر پروژه ارائه نکرده اند . (۴)

انتخاب مدیر پروژه

مدیر پروژه ای مناسب است که شایستگی لازم را برای رهبری پروژه داشته باشد و باعث بهبود سطح تعالی پروژه شود. مدیران پروژه مسئول نقش رهبری در پروژه هستند (۸) موفقیت پروژه وابسته به کیفیت رهبری مدیران پروژه و توانایی آنها در کسب بهترین نتیجه در تیمشان است. مدیران پروژه دانش فنی و تخصصی را با رفتارهای گروهی مؤثر و ارتباطات ترکیب میکنند تا نتایج موفقیت آمیزی به دست آورند. این حوزه های تجربه و تخصص در مجموع با عنوان شایستگی های اصلی شناخته میشوند. برخی از روش های سنتی مورد استفاده در فرآیند انتخاب مدیر پروژه مانند تکمیل فرم های درخواست، مصاحبه و بررسی سوابق گذشته است. این تکنیک های سنتی

عموما بر اساس قضاوت ذهنی تصمیم گیرندگان بوده که دقت نتایج را زیر سؤال میبرد (۹). توسعه روش های مؤثر انتخاب برای شناسایی مدیر پروژه مناسب حیاتی است. انتخاب مدیر پروژه میتواند به عنوان یک مسئله تصمیم گیری چند معیاره مورد بررسی قرار گیرد و ارزیابی جامعی از معیارهایی مانند مهارت های فنی، تجربه، ویژگی های شخصی و معیارهای مرتبط دیگری را شامل شود که در فرآیند انتخاب مدیر پروژه ضروری است. (۱۰)

با بررسی پیشینه تحقیقات قبلی به نظر میرسد نظرات خبرگان بیشترین سهم را در شاخص های انتخابی مدیران پروژه دارد و این در حالی است که روش های نظام مند برای انتخاب مدیر پروژه به ندرت استفاده شده است. در حوزه مدل های شایستگی مدیران پروژه روش های نظام مند برای احصای ویژگی ها و شرایط احراز بر اساس ادبیات به دو دسته، تجزیه و تحلیل شغل و مدل های شایستگی تقسیم میشود. برای انتخاب نظام مند مدیر پروژه مدل های شایستگی مناسب تر است. (۴) مدل های شایستگی که در حوزه مدیریت پروژه استفاده شده است طیف گسترده ای در ادبیات از تعریف مهارت های عمومی مدیریتی تا ارائه مدل های صلاحیت را پوشش میدهد. مدیر پروژه باید انواع مهارت ها و شایستگی های مربوط برای دستیابی به اهداف پروژه از قبیل زمان، هزینه و کیفیت را داشته باشد (۱۱) شایستگی مجموعه دانش مهارت ها، خصوصیات شخصیتی، تجربه و توانمندی های مرتبط با شغل است که دارنده آن را قادر میسازد در سطحی بالاتر از حد متوسط به ایفای مسئولیت بپردازد در واقع شایستگی الگویی را ارائه میکند که نشان دهنده فرد یا عملکرد برتر در شغل محوله است (۱۲) تدوین استانداردهای شایستگی مدیریت پروژه یکی از نیازهای امروزی سازمان ها محسوب میشود (۱۳) برای اینکه یک مدیر پروژه عملکرد موفق داشته باشد باید یک گروه از معیارهای شایستگی را با توجه به معیارهای تحت رهبری خود داشته باشد. مدیر پروژه جهت مدیریت اثربخش پروژه ها ملزم به داشتن این شایستگی هاست پس از مطرح شدن بحث شایستگی در مدیریت پروژه و افزایش تمایل سازمان ها به این مقوله، ایده تدوین و طراحی استاندارد شایستگی مدیر پروژه در سازمان های مختلف به صورت پراکنده شکل گرفت چارچوب استاندارد شایستگی مدیر پروژه در بسیاری از کشورها طراحی و تدوین شده است (۴)

انتخاب مدیر پروژه یکی از مهم ترین فرآیندها در مدیریت منابع انسانی میباشد. تصمیم گیری در خصوص موضوع استخدام مدیر پروژه، مسئله های پیچیده و چند متغیره خواهد بود. نتایج تحقیق نشان میدهد که بهره گیری از روش های تصمیم گیری چند شاخصه در مسئله استخدام مدیر پروژه سبب افزایش کارایی فرآیند شده و چون معیارهای گوناگون را لحاظ می نماید، در بلند مدت نیروی کارآمد و متناسب با نیاز سازمان پروژه محور را نیز کاندید فرآیند جذب و استخدام می نماید. از ویژگی های رویکرد پیشنهادی مدل سازی قضاوت های ذهنی تصمیم گیرندگان با استفاده از عبارات زبانی، در گزینش مدیر پروژه میباشد. همچنین این رویکرد میتواند تصمیم گیران سازمان های پروژه محور را در شناسایی و تعیین معیارهای اساسی پیش از گزینش مدیر پروژه یاری رساند و اتخاذ تصمیم جهت گزینش بهترین مدیر پروژه بخش بر اساس معیارها و گزینه های چندگانه را تسهیل و میسر نماید. (۴)

معیارهای انتخاب مدیر پروژه

بی شک موفقیت یا شکست پروژه ها، یا سازمان های پروژه محور را میتوان به صورتی مستقیم به توانایی یا عدم توانایی مدیر پروژه یا سازمان پروژه محور مرتبط دانست. گزینش و انتخاب مدیر پروژه توانا و مناسب برای پروژه یکی از تصمیمات مهم برای شرکتها و سازمان های پروژه محور است زیرا روش مدیریت و عملکرد مدیر پروژه نقش مهمی در موفقیت اجرای یک پروژه دارد (۱۴) برای آنکه در سازمان های پروژه محور یک پروژه به مراحل اجرایی برسد و با موفقیت اجرا شود و در نهایت خاتمه یابد، اتخاذ تصمیمات مختلفی در برهه های زمانی متفاوت ضرورت دارد گزینش یا انتخاب مدیر پروژه یکی از دو یا سه تصمیم مهم در اجرای پروژه است در حقیقت با انتخاب مدیر پروژه است که پروژه، متولی اصلی پیدا میکند و کارهای مقدماتی اجرای آن شروع خواهد شد برای انتخاب مدیر پروژه مناسب که بتواند پروژه را به موفقیت نائل نماید، معیارهایی باید مدنظر قرار گرفته و لازم است مدیر پروژه از دانش و مهارت هایی برخوردار باشد مهارت ها، توانایی ها و قابلیت هایی اصلی که در انتخاب مدیر پروژه مدنظر مدیر عالی سازمان های پروژه محور قرار میگیرند، به شرح زیر هستند. (۴) زمینه قوی دانش فنی، توان مدیریتی، بلوغ فردی، توان تصمیم گیری داشتن، انعطاف پذیری، آشنایی نسبی با قوانین و مقررات اجرای پروژه، دارای مهارت ارتباطات کلامی، شناخت کامل سازمان اصلی، داشتن قدرت نامه نگاری و گزارش نویسی، داشتن روحیه کار گروهی،

دارا بودن توان تجزیه تحلیل مسائل و مشکلات، فردی که در دسترس مدیران و کارکنان باشد، فردی که روابط مناسبی با مدیران رده بالای سازمان داشته باشد، فردی که بتواند کارکنان پروژه را سرزنده و شاداب نگه دارد، فردی که ترجیحا در واحدهای مختلف سازمان کارکرده باشد، فردی که قادر به انجام کارهای خطیر باشد.(۴)

موارد بالا برای انتخاب مدیر پروژه نه کامل هستند و نه کاملاً درست این موارد معیارهای اصلی هستند با توجه به معیارهای ذکر شده، به هر حال بهترین مدیر پروژه کسی است که بتواند پروژه را به روشی مناسب رهبری کند مدیران ارشد سازمان ها و موسسات میدانند که یافتن فردی که سخت کوش است آسان میباشد، اما فردی که کمیاب است کسی است که توانایی انجام کارهای دشوار و پر مسئولیت را داشته باشد از خصوصیتی که برای انتخاب یک مدیر پروژه واجب است روحیه انجام کار پروژه به صورت کامل و اتمام آن است به طور کلی چهار معیار اصلی برای انتخاب مدیر پروژه وجود دارد تنها در نظر گرفتن این چهار ملاک برای انتخاب مدیر پروژه توسط مدیران عالی سازمان، کافی نیست بلکه برداشت و درک آنها توسط سایر افراد نیز اهمیت دارد.(۴)

مدیریت پروژه فیلم سازی در دوره های مختلف

در دهه ی ۱۹۵۰ صنعت فیلم، دستخوش تغییرات شد.اغلب کارها به مدیر پروژه سپرده شد (برون سپاری) و شرکت های تولید فیلم ناچار به فعالیت، در محیط های رقابتی توأم با عدم قطعیت بودند (۱۶). در طی دو دهه از ۱۹۵۰ تا ۱۹۷۰، نحوه ی برنامه ریزی های تولید فیلم، بتدریج از شیوه ی سلسله مراتبی به روش برنامه ریزی تیمی تبدیل شد که در آن بطور عمده، تأمین نیروی انسانی مورد نیاز صرفاً متکی به منابع داخلی نبود و تهیه کننده با گزینه های متفاوتی که بصورت شبکه ای از افراد حقیقی مرتبط طراحی شده بودند، روبرو بود (۱۷). این روش که به "روش فیلم سازی مستقل" شناخته شده است، تا اواسط دهه ۱۹۸۰ به رشد خود رسید و هم اکنون مراحل تکوین محتوایی خود را طی میکند.(۱۵)

مدیر پروژه های فیلم سازی بدلیل توانایی در ایجاد نوآوری، خلاقیت و رعایت اصول اقتصاد محصول، و سازگاری با شرایط محیطی، مورد توجه قرار گرفته اند (۱۸) به طوری که میزان تولید فیلم در ایالات متحده آمریکا بین سالهای ۱۸۲۰ تا سال ۲۰۰۸ از ۳۰٪ به ۶۵٪ رشد نموده است(۱۸). این رشد فزاینده در طول سه دهه، حاکی از موفقیت تجاری مدیریت صحیح می باشد.(۱۹) محیط سازمانی در روش فیلم سازی، شامل شبکه هایی با مقیاس کوچک از متخصصین بوده، که با هم در ارتباط هستند و بر اساس اصول ذریبط، به طور موقت گرد هم می آیند و در یک پروژه ی واحد در حالی که هر فرد وظیفه کامل و معینی به عهده دارد، متمرکز میشوند. این گروه های نسبتاً مستقل، تا دستیابی به محصول مشخص، در کنار یکدیگر باقی خواهند ماند و پس از اتمام پروژه، متفرق شده و هر یک به سمت پروژه های دیگر میروند (۲۰)

تغییر و تحولات ساختاری محیط های تجاری و صنعتی که از نیمه دوم قرن بیستم آغاز شد، مدیریت فرآیند تولید فیلم که یکی از بخش های مهم در اقتصاد کشورهای توسعه یافته قلمداد می گردد، را نیز متحول نموده است. تهیه کنندگان، که وظیفه تولید فیلم را بر عهده دارند، ناچار به استفاده از روش های سازمان دهی و سبک های مدیریتی هستند که سازگار با شرایط عدم قطعیت و تنوع کمی و کیفی نهاده های تولید، امکان ارائه ی اقتصادی محصولات خود را در یک فضای رقابتی داشته باشند. مشخصه بنیادی روش فیلم سازی مستقل در مقایسه با روش ماقبل خود (فیلم سازی استودیویی) در انعطاف پذیری ساختاری آن است، که امکان سازماندهی و کنترل یکپارچه فرایند تولید فیلم در شرایط وجود عوامل متنوع و جایگزین در محیطی متغیر را برای تهیه کننده فراهم می آورد. اختصاص مناسب ترین فرد از مجموعه افراد متخصص قابل دسترس در محدوده ی جغرافیایی مورد نظر، برای انجام یک فعالیت مشخص، با توجه به نیازمندی های متفاوت، کیفیت و سطوح تخصصی متعدد، به مسئله اساسی در بحث مدیریت پروژه تبدیل شده است. مبحث مهم قابل توجه در مدیریت پروژه، چگونگی سازماندهی نیروی انسانی، به عنوان یکی از پایه های اساسی مدیریت فیلم سازی و سازگاری تخصصی با وظیفه ای که باید انجام دهند، می باشد(۱۵)

در صنعت فیلم سازی کنونی کیفیت نیروی انسانی نه تنها در ایجاد یک اثر خالق، مؤثر است، بلکه در رسیدن به سطوح بالاتر موفقیت های تجاری تأثیرگذار است منابع و امکانات، موفقیت های تجاری کمپانی های تولید فیلم را تسهیل میکنند؛ اما به نظر میرسد بر روی راندمان هنری کار اثری ندارند. موفقیت تجاری کمپانی های تولید فیلم وابستگی بسیار بیشتری به کیفیت نیروی انسانی دارد تا منابع و امکانات(۲۱). همچنین بر این عقیده هستند که در صنعت فیلم سازی، تهیه کننده به عنوان رهبر پروژه، کنترل بسیار کمی روی نتیجه

کار دارد و لذا نقش عوامل تولید به عنوان کسانی که فیلم را میسازند، پر رنگ تر میشود.(۱۵) در سال های اخیر اغلب مدیران برای انتخاب و سازماندهی عوامل تولید فیلم از روش های سعی و خطا مبتنی بر تجربه استفاده کرده اند و در این بین با افزایش هزینه های مالی و عدم مطلوبیت در نتیجه ی فعالیت های خود نیز روبرو بوده اند .(۲۲)

امروزه سرعت فعالیت های تجاری افزایش پیدا کرده است، بازارها اغلب به سرعت پدیدار و ناپدید می شوند. برای پاسخگویی به این تغییرات، به نگرش های متفاوتی در امر سازماندهی، برنامه ریزی و مدیریت ، نسبت به قبل، نیاز است. پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات، به سرمایه گذاران این توانایی را می دهد، تا تجربه های کاری، ساختارهای سازمانی جدید، و حتی سبک های مدیریتی نوین را به فاصله ی کمی بعد از معرفی، در اختیار داشته باشند و در نتیجه، کسب و کارشان را به سرعت توسعه دهند. در این فضا یکی از بارزترین صنایعی که با پشت سر گذاشتن موانع و مشکلات اولیه، توانسته خود را با شرایط جدید هماهنگ نماید، صنعت فیلم سازی است. این صنعت یکی از مهمترین بخشهای اقتصاد در کشورهای توسعه یافته میباشد. (۲۳) چگونگی مدیریت سازگار صنعت فیلم سازی در شرایط جدید، نه تنها در انجمن های علمی و صنفی بلکه در محیط های دانشگاهی نیز با چالش همراه بوده و توجه محققان و تحلیل گران متعددی را در سالهای اخیر به خود جلب کرده است.(۲۴)

از آنجا که یک پروژه ی تولید فیلم، ساختار، هدف، گروه، عوامل انسانی، زمان و مؤلفه های پیچیده دیگری دارد، هر لحظه ممکن است چالش و ریسکی در روند تولید آن رخ دهد. از این جهت میتوان ادعا کرد که مدیریت ریسک در تولید فیلم، یکی از جنبه های مهم مدیریت پروژه، جهت به ثمر رسیدن بهتر فیلم است. شایان ذکر است که صنعت سینما را میتوان در سه فاز طراحی، تولید و توزیع، بخش بندی کرد که فاز تولید آن، خود سه مرحله ی پیش تولید، تولید و پس تولید را شامل میگردد.(۲۵)

اهداف انتخاب مدیر پروژه شایسته

پروژه به معنی مجموعه تلاشهای موقتی برای تحقق یک تعهد و تقبل در ایجاد یک محصول یا ارائه خدمات مشخص است .(۲۶) پروژه انجام طیف وسیعی از فعالیتهای کاری برای یک دوره محدود با یک یا چند هدف تعریف شده است .(۲۷) در سالهای اخیر توجه زیادی به مدیریت پروژه اختصاص داده شده است بخش مهمی از مأموریت مدیریت پروژه به حداقل رساندن شکست ها و انحرافات به منظور توسعه پروژه ها با حداکثر بهره وری و اثر بخشی است (۲۸)از مشخصه های کلیدی پروژه های ساخت نسبت به صنایع تولید غیر پویا و غیر قابل پیش بینی بودن آن است . (۲۹) مدیران پروژه های ساخت به ندرت فعالیت روشمند و تکراری انجام میدهند نقششان با اختصار تنوع و نیاز به تمرکز توجه شان در فواصل منظم مشخص میشود .(۳۰) مسئله رهبری ارزش و اهمیت قابل توجهی دارد که پیچیده و گسترده است.(۳۱)

استخدام مدیر پروژه با آمادگی ضعیف بدون دانش و تجربه لازم موفقیت پروژه را به خطر میاندازد ،(۳۲) دخالت یک تیم مناسب واجد شرایط و مدیر پروژه شایسته و یا مهارت های رهبری خوب باعث موفقیت پروژه میشود .(۳۳)انتخاب نظام مند مدیران پروژه ساخت باعث برنامه ریزی نظم نظارت و کنترل تمام جنبه ها و عوامل مختلف پروژه به منظور دستیابی به اهداف تعیین شده انجام عملکرد مورد انتظار از نظر زمان هزینه کیفیت محدوده است : (۳۴) بنابراین انتخاب نظام مند مدیر پروژه ضروری است. منظور از انتخاب نظام مند این است که فرآیند انتخاب مدیر پروژه براساس ضوابط استانداردها شایستگی مدیریت پروژه و طبق اصول ساختار یافته روشهای تصمیم گیری در مورد انتخاب فرد مورد نظر بوده و تنها براساس نظرات سلیقه ای و قضاوت های ذهنی و بدون ساختار خبرگان نباشد این در حالی است که در پژوهش های گذشته به موضوع نظام مند بودن انتخاب مدیر پروژه توجه نشده و بیشتر نظرات و قضاوتهای شخصی ملاک قرار گرفته است. مدل شایستگی برای انتخاب مدیر پروژه را با روش های نوین تصمیم گیری از جمله سوارا و واسپاس تلفیق نموده تا این خلاء پژوهشی رفع گردد. از روش سوارا برای وزن دهی به معیارهای استخراج شده و از روش واسپاس برای انتخاب مدیر پروژه بهره گرفته میشود.(۱۵)

نقش کارگردانی به عنوان مدیر پروژه فیلم سازی بررسی شده است . (۳۵) کارگردان مسئول و به وجود آورنده اصلی فیلم است و بقیه افراد گروه منطبق بر نظرات مدیر پروژه وظایف خود را عهده میگیرند .کارگردان ناظر و مدیر هنرمندان و متخصصان فنی در جریان ساختن فیلم است (۳۶) مدیریت را که از وجوه اساسی کارگردانی است در دو سطح فردی و گروهی میتوان تعریف کرد در مدیریت فردی هنرمند بر خویشتن مدیریت میکند و در مدیریت گروهی کارگردان با استفاده از ابزار برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی

رهبری و کنترل برای تحقق اهداف پروژه هماهنگی ایجاد میکند (۳۷) هر کارگردانی میداند یا به زودی فرامی گیرد که طراحی برای اجرای صحنه ها تنها مجموعه ای از تصمیمات شخصی بلکه به واقع برنامه ای است که چگونگی فعالیت گروه تولید را در هر یک از روزهای فیلمبرداری تعیین میکند (۳۸) محصول نهایی فیلم میتواند به اهداف پروژه و ذهنیت مدیر پروژه نزدیک یا از آن دور باشد (۳۹) با توجه به تغییر در شیوه های تولید در عصر دیجیتال نقش مدیر پروژه در شناخت مهارت های فردی دست اندرکاران تولید و هدایت عوامل برای رسیدن به ویژگی های تولید پررنگتر میشود. (۱۵)

مراحل سه گانه تولید

مرحله پیش تولید (Per-Production)

مرحله تولید (Production)

مرحله پس از تولید (پسا تولید Post-Production)

آگاهی از پیچیدگی های مراحل تولید در فیلم از جنبه هایی است که باید مورد نظر مدیر پروژه باشد در مراحل سه گانه تولید فیلم فرایندها و فعالیت های مختلفی به کمک افراد متعدد تیم انجام میشود که در ادامه به آنها اشاره میگردد و همچنین وظایف کارگردان درباره آنها را بیان میکنیم. (۱۵)

وظایف و نقش مدیر پروژه (کارگردان) در مراحل تولید در سینما

ارتباط مدیر پروژه با بخش ها و مراحل مختلف تولید تنها بخشی از وظایف اوست، و نظارت بر محورهای اصلی و فرعی مراحل تولید از جمله ویژگی های دیگری است که مدیر پروژه در بیشتر مراحل مطالعه کارگردانی فیلم باید به آن توجه داشته باشد.

وظایف مدیر پروژه را در محورهای اصلی و فرعی میتوان چنین برشمرد:

تحلیل فیلمنامه و انتخاب ساختار دراماتیک متناسب با متن
آماده سازی و تکمیل فیلمنامه با همکاری نویسندگان و تهیه کننده
مشارکت و هم فکری با تهیه کننده برای پیشبرد اهداف هنری و فنی پروژه
اهتمام برای تولید پروژه بر اساس بودجه و زمان تعیین شده
انتخاب و تأیید عوامل مرتبط با پروژه با مشارکت تهیه کننده
انتظارات و کنترل عملکرد عوامل تولید در فرایند تولید پروژه
ایجاد هماهنگی بین عوامل هنری و فنی به منظور برآورده ساختن نیازهای پروژه
رهبری و هدایت عوامل هنری تولید
انتخاب سبک بصری براساس تکنیکه مخاطب هدف و متن فیلمنامه
انتخاب سبک بصری بر اساس مخاطب قدکو متن فیلمنامه
نظارت و تأیید طراحی و اجرای دکور وسایل صحنه، لباس گریم
نظارت و تأیید اجرای سبک بصری طراحی شخصیت طراحی فضاء، رنگ، نور، فضاها (۱۵)

کاراکترها

نظارت بر لی اوت و تأیید آن
انجام دکوپاژ
نظارت و تأیید استوری بورد
طراحی و ارائه برگه اجرای کار یا بارشیت
نظارت و تأیید فیلم برداری
نظارت و تأیید انیمه ها رنگ گذاری کاراکترها زمینه ها و ترکیب لایه ها (کامپوزیت)

نظارت بر بازیگران و تأیید آنها
نظارت و تأیید دوبله و صداپیشگان
انتخاب عوامل پس از تولید (تدوینگر، موسیقیدان، صداگذار و جز آن)
نظارت و تأیید تدوین، صداگذاری و میکس
نظارت و تأیید موسیقی
نظارت و تأیید ساخت تیتراژ
نظارت و تأیید خروجی نهایی تصویر و صدا (۱۵)

ارزیابی عملکرد مدیریت پروژه

ارزیابی عملکرد عبارت است از تعیین درجه کفایت و لیاقت کارکنان از لحاظ انجام وظایف محوله و قبول مسئولیتها در سازمان، که این ارزیابی باید به طور عینی و نظام مند انجام پذیرد. به بیان دیگر، ارزیابی عملکرد یعنی سنجش نسبی عملکرد انسانی در رابطه با نحوه انجام کار مشخص در یک دوره زمانی معین در مقایسه با استاندارد انجام کار و همچنین تعیین استعداد و ظرفیتهای بالقوه فرد به منظور برنامه‌ریزی در جهت به فعلیت در آوردن آنها. (۴۰) برای مدیریت پروژه به صورت حرفه ای، لازم است قوانین مدیریت پروژه دارای استانداردها و دستورالعمل‌های دقیق جهت تعریف کار مدیر و پرسنل پروژه باشد و سیستم عملکرد این افراد را در حوزه‌های مختلف مورد ارزیابی و تحلیل قرار دهد. ابعاد مختلفی برای مدیریت حرفه ای پروژه در نظر گرفته میشود. هدف ارزیابی عملکرد مدیران پروژه، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی آنان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است. (۴۱) تصمیمات مدیر پروژه در اجرای پروژه در زمان‌های مختلف کار، ممکن است به لحاظ هزینه، زمان، کیفیت و ... پروژه را تحت تاثیر قرار دهد. ارزیابی عملکرد مدیران پروژه، تاثیرات منفی یا مثبت این تصمیم‌گیری‌ها را به حداقل یا حداکثر برساند. (۴۲)

حوزه‌های دانش مدیریت پروژه بر اساس استاندارد

در حوزه دانش مدیریت پروژه ۹ حوزه اساسی وجود دارد

- مدیریت زمان پروژه
- مدیریت یکپارچگی پروژه
- مدیریت محدوده پروژه
- مدیریت هزینه پروژه
- مدیریت کیفیت پروژه
- مدیریت منابع انسانی پروژه
- مدیریت ارتباطات پروژه
- مدیریت ریسک پروژه
- مدیریت تدارکات پروژه (۴۲)

انتخاب الگوی مناسب و انجام صحیح و دقیق مراحل ارزیابی امری نسبتاً مشکل است زیرا کار ارزشیابی مستلزم اعمال نوعی قضاوت و داوری در مورد رفتار و عملکرد افراد است. هدف اصلی ارزشیابی عملکرد ارایه اطلاعات صحیح و دقیق درباره عملکرد اعضای سازمان میباشد، به طوری که هر چه این اطلاعات دقیق تر و موثق تر باشد ارزش بالقوه آن برای سازمان بیشتر است به بیان دیگر، هدف ارزیابی عملکرد، شناسایی میزان اثربخشی و کارآمدی کارکنان سازمان به وسیله ایجاد و توسعه اطلاعات حیاتی منابع انسانی است. (۴۲)

روش‌های ارزیابی عملکرد فردی

روش درجه بندی ترتیبی

روش مقایسه فرد با فرد

روش مقایسی

روش توزیع اجباری

روش فهرست واریسی

روش وقایع حساس

روش ارزیابی گروهی

-روش مقاله ای یا روش انشایی

روش ارزیابی ۳۶۰ درجه ای (۴۱)

برکناری مدیر پروژه

کسی که ضمن عقد یا پیمان یا صورت مجلس مناقضه ، انجام هر گونه عمل و یا فروش کالایی را با شرایط در قرارداد ، در قبال مزد یا بها و به مدت معین متعهد میشود را مدیر پروژه میگویند. در صورت انجام ندادن خواسته های مذکور سازمان در پیمان نامه در مدت زمان مشخصه از طرف سازمان طبق استاندارد ها و قوانین سازمانی برکنار میشود . (۴۳)

تعریف مفاهیم پایه و اصطلاحات تخصصی

خلع ید و خاتمه قرارداد: به لحاظ حقوقی عنوان دعوایی است که مالک یک مال غیرمنقول بطرفیت متصرف غیرقانونی مال خود اقامه میکند و از دادگاه می خواهد که به روند تصرف غیر مجاز متصرف پایان بخشیده و ملک وی را از تصرف او خارج کرده و تحویل او بدهند. (۴۴)

کارفرما: شخص حقوقی است که یک سوی امضاکننده پیمان است و عملیات موضوع پیمان را براساس اسناد و مدارک پیمان به پیمانکار واگذار کرده است. نمایندگان و جانشین های قانونی کارفرما، در حکم کارفرما می باشد.

پیمانکار: شخص حقیقی یا حقوقی است که سوی دیگر امضا کننده پیمان است و اجرای موضوع پیمان را براساس اسناد و مدارک پیمان ، به عهده گرفته است. نمایندگان و جانشین های قانونی پیمانکار، در حکم پیمانکار می باشد.

تعریف پیمان و قرارداد: پیمان ، مجموعه اسناد و مدارکی است که در ماده ۲ موافقتنامه پیمان، درج شده است. توافقی که به همراه شرایط و مدارک الحاقی در یک مجموعه غیر قابل تفکیک بین پیمانکار و کارفرما منعقد میگردد پیمان نامیده میشود .

تعریف عقد: ماده ۱۸۳ قانون مدنی ایران عقد را چنین تعریف میکند . عقد عبارت است از این که یک یا چند نفر در مقابل یک یا چند نفر دیگر تعهد به امری نمایند و مورد قبول آنها باشد. (۴۳)

تاخیر در اتمام پروژه ها و افزایش هزینه

موارد زیر علت تاخیر در روند پروژه است که در نهایت باعث برکناری مدیر پروژه میشود

ضعف مالی، تدارکاتی و اجرایی مدیر پروژه: اغلب مدیر پروژه های ایرانی به علت مقررات دست و پاگیر بانک ها قادر نیستند ضمانتنامه های مورد نیاز را به موقع دریافت کنند از این رو در پیشرفت امور اختلال ایجاد می شود. (۴۳)

پیشنهاد قیمت پایین تر از حد معقول مدیر پروژه ها در مناقصه : از آنجا که در سیستم مدیر پروژه بر مبنای پایین ترین قیمت انتخاب میشود، لذا مدیر پروژه ها گاه به عمد و یا به سهو با ارائه قیمت پایین تر از حد معقول در مناقصه رتبه اول را کسب می کنند.

پروژه ها با افزایش زمان اجرا، دعوای احتمالی بین عوامل مختلف و افزایش قیمت تمام شده مواجه میشوند. (۴۳)

فقدان شرکت های مدیریت بزرگ : اجرای پروژه های بزرگ مستلزم واگذاری آن به یک مدیر پروژه بزرگ و توان مند است (۴۳)

ضعف مدیریت پروژه : سنتی بودن شیوه‌های مدیریتی از جمله معضلات موجود می‌باشد. لذا ضرورت پیاده سازی مدیریت نوین خصوصاً وجود سیستم مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه محور رಾಮری بدیهی است. امروزه پمدیر پروژه های ایرانی بیشتر از ضعف مدیریتی رنج می‌برند و ضعف فنی در مرتبه دوم قرار دارد. مدیریت زمان ،هزینه ،کیفیت ،ریسک ،محدوده پروژه، تدارکات ،ارتباطات ،منابع انسانی از جمله مقولاتی است که توجه به آنها در سیستم مدیریت پروژه الزامی است.(۴۳)

انواع دعاوی(۴۴)

دعاوی قراردادی:دعای هستند که از ماده‌های صریح قرارداد حادث می شوند
دعاوی ضمن قرارداد: ادعای خسارت به موجب تخطی از قرارداد تحت عنوان عرفی یا مدنی ویا تخطی از دیگر جنبه‌های قانون مانند خطای مدنی یا نقص حقوق انحصاری ثبت شده که قانوناً لازم الاجرا هستند میباشد
دعاوی ارزش گذاری جدید: برای جایی به کار می رود که قیمت توافقی برای انجام کار انجام شده، مشخص نیست.
دعاوی مساعدتی: دعاوی هستند که در آن کارفرما، هر گونه الزام حقوقی در پذیرش آن قرارداد ندارد . دعاوی مساعدتی غالباً از سوی مدیر پروژه مطرح می شود اما به ندرت پذیرفته می شود مگر آنکه منافع سازمان در آن به نحوی وجود داشته باشد.(۴۳)

پروژه نمونه موردی ساخت سریال

پروژه مورد بررسی این تحقیق سریال آسمان تنها می باشد که در ۲۰ قسمت ۴۰ دقیقه ای برنامه ریزی گردیده و در بهار سال ۱۴۰۰ شروع و تاریخ پایان پروژه در زمستان ۱۴۰۱ می باشد . اما با وجود گذشت ۶ ماه از تاریخ اعلامی برای پایان پروژه هنوز از مرحله پیش تولید گذر نکرده است . با بررسی های صورت گرفته مشخص شد پروژه با تاخیر و مشکلاتی در روند ساخت روبه رو بوده است این موضوع مورد بررسی ما قرار گرفت تا دلایل این موضوع روشن گردد . یکی از اهداف سازمان از تعریف این پروژه آغاز فرایند سریال مستقیم تحت نظر مدیریت طرح فیلم و سریال سازمان بوده است تا بتوانند روش مدیریتی کار سریال سازی که آخرین مرحله از یک فعالیت حرفه ای رسانه ای است در این مدیریت صورت گیرد.

فرآیند برون سپاری پروژه به این صورت بوده است که چند گروه شناسایی شده و وجود داشته که مهم ترین آنها جزو خود سازمان بوده است که به خاطر تاخیر در ارسال پروپوزال مورد پذیرش به لحاظ فنی قرار نمیگیرد و کار به گروه دیگر دیگر واگذار می گردد . سپس یک شورای برآورد تشکیل شد و در آن شورا کار منعقد شده و برآوردش مشخص می شود.

در نگاه مدیران سازمان کارفرمایی مدیریت صحیح و اقتصادی پروژه در اولویت بوده است اما در برهه ای از زمان ، کار دچار رها شدگی می شود. از آنجایی که سازمان پروژه محور سفارش دهنده به عنوان کارفرما نقش ستادی نسبت به پروژه ها داشته یعنی جنبه سیاست گذاری و نظارتی خود را به کار میگیرد بر این اساس بعد از گزارش گیری و توسعه نظارت و احراز مشکلات در روند پروژه ، ارزیابی ها در حوزه های محتوایی ، کیفی ، مدیریتی و روند تولید این پروژه صورت می گیرد و در نهایت بر اساس این ارزیابی ها و گزارشات در زمستان ۱۴۰۱ تصمیم به برکناری و خلع ید مدیر پروژه می گیرد و بعد از آن مدیر پروژه جدید مستقر و کار توسط آن پیگیری می گردد.

در نگاه مدیر طرح سازمان، مدیر این پروژه از نگاه همه جانبه و اصولی برخوردار نبود یعنی نمی توانست همزمان ابعاد مختلف مدیریت مالی _ زمانی _ محیطی _ رسانه ای و... را در نظر بگیرد از نظر وی نگاه مدیر پروژه یک نگاه حداقلی و سنتی بود یعنی کارفرما صرفاً تامین کننده مالی می باشد و نظرات آن در ساخت پروژه گرفته نمی شود و ایشان با صرفاً مشغول کردن عوامل به همراه رضایت نسبی کارفرما با گزارشات مثبت گاهها غیر واقعی کار را هدایت می کرده است.

مدیر پروژه در شرایطی تن به خواسته های سازمان داده است که حس شده سازمان توانسته است موارد مختلف را کشف و دستگاه های کشف تحقق و عدم تحقق خواسته های خود را در اختیار داشته باشد.

یکی از مهم ترین مسائل در پروژه مذکور و این مدل پروژه ها این است که چون به صورت کامل تامین منابع مالی آنها صورت نمیگیرد مدیر پروژه مجبور میشود به دنبال تامین منابع مالی برای پروژه بگردد و به همین دلیل اول و آخر پررنگ ترین مسئله در ذهن کارگردان و مدیر پروژه منابع مالی و تامین اعتبار آن پروژه است و به همین دلیل عملا موارد دیگر از اولویت خارج می شود .

نحوه تامین مالی در این پروژه ها قبل از اینکه پروژه شروع شود مشخص نمی گردد و در صورت انجام این کار باعث کاهش ریسک عدم موفقیت پروژه می شود.

روش سنتی مدیریت در نگاه مدیران این پروژه ها در کشور ما کم ریسک ترین روش و تقریبا تنها روش است . روش های استانداردتر اگر اجرا شوند آورده های بیشتری دارند ولی در نظر مدیر متحمل هزینه و بار مالی بر پروژه است و کارفرما باید این هزینه را قبول کند و معمولا به همین دلیل مجموعه ها به سمت استفاده از مدیریت صنعتی تمایل پیدا نمی کنند و از آن جایی که تخصص و دانش کافی را هم ندارند این موضوع پیگیری نمی شود. از آنجایی که منابع مالی جدید باعث تغییر مناسبات پروژه ها می شود و صاحبان منابع مالی جدید هم خواسته هایی دارند و به همین خاطر عملا مدیریت عقلانی و صنعتی پروژه را زیرسوال می رود.

اگر همین پروژه با روش صنعتی تولید میشد حداقل ۳ ماه در زمان خروجی تغییر اعمال میشد و حداقل ۳۰ درصد در هزینه ها کاسته میشد. و همین تغییر افراد در این پروژه چه بسا باعث هزینه های زیادی در پروژه گردید ، ثابت شده است که در این شرایط افزایش هزینه های پروژه های رسانه ای خیلی بیشتر از سایر پروژه ها است و هزینه ها به صورت تصاعدی بالا می رود و حداقل ۳۰ درصد هزینه به خاطر بحث تاخیرها و عدم تخصص تیم قبلی بر پروژه تحمیل گردیده است. یعنی در صورت علمی مدیریت شدن پروژه از ۶۰ درصد افزایش هزینه جلوگیری می گردید.

زمان بندی در پروژه های رسانه ای خیلی اهمیت دارد برای مثال در همین پروژه یکی از افراد دوماه کار کرده است ولی چون مدیر پروژه قوی نبوده قرارداد حقوق ۳ ماهه با وی عقد شده و حالا مجبور به پرداخت یک ماه اضافه حقوق می باشد و اگر تخصیص منابع اسانی درست و زمان بندی انجام می شد، این اتفاق صورت نمی گرفت .

از نگاه مدیر طرح نوع مدیریتی که مدیر پروژه انجام می داد کاملا غریزی و حسی بود و فاقد منطق از پیش تعیین بوده و دید دیگری نسبت بالا رفتن کارایی و بازده در حوزه های مختلف پروژه ها نداشته است.

انتظار سازمان از این مدیر استفاده از ظرفیت های مختلف و بکارگیری روشن مدرن و صنعتی در ساخت بود و عدم هماهنگی مدیر پروژه و سازمان این انتظارات را به درستی برآورده نمی کرد.

اوایل کار منشور پروژه ای تهیه نشده بوده و روز اول به کارگردان ابلاغ نشد ولی اینطور نبوده که کلا چیزی گفته نشده باشد موارد مکتوب نبوده است ، بعضی موارد هم که به طور مبهم به وی گفته شد و عادت مدیر پروژه هم اینجور هست که به سلیقه خاص خودش جلو می رود ولی سعی بر اینکه ملاحظات سرمایه گذار را هم داشته باشند وجود نداشت و از کارفرما ویژگی ها و ملاحظات را استعلام نمی کرد. حتی در مراحل ابتدایی گزارش گیری متوجه این موضوع شده بودیم که پروژه دچار اختلالاتی شده است برای اینکه ابهامات مشخص شود از سوی سازمان تصمیم گرفته شد که تیم نظارتی را گسترده تر کنند، در قدم اولیه در واقع نیروهای حرفه ای و خیلی جدی در عرصه تولید را به کار اضافه کردند که در تولید و فیلمنامه تخصص داشتند و حاضر بودند که شرایط سازمان را بپذیرند آنها متوجه این موضوع شدند که مشکل اصلی در اعمال سلیقه مدیر پروژه یعنی کارگردان است و اینکه نگاه وی نسبت به پروژه خیلی مؤلفانه است ، در صورتی که نگاه سازمان نگاه تالیفی نبود و بیشتر به دنبال یک تولید پروژه خوب و منطبق به موارد ابلاغی و استاندارد بوده است .

وقتی در زمستان ۱۴۰۱ آسیب شناسی لازم صورت گرفت با وجود پر هزینه بودن جابه جایی مراحل آن آغاز و تیم پروژه جدید جایگزین شدند ، نگارس فیلمنامه مجدد آغاز شد و نقاط خوبی را طی کرد و مذاکرات فنی لازم صورت گرفته است همچنین نقش های اصلی انتخاب و از اوایل فروردین قرارداد آنها بسته شدند.

عوامل موثری که در تیم جدید برای موفقیت این پروژه تصمیم گیری شده است به شرح ذیل است

۱- استفاده از تجارب افراد صاحب تجربه است

۲- متقاعد کردن تیم تولید کننده به چارچوب ها و قواعدی که سازمان تعیین کرده است و حمایت سازمان ها و مدیر ارشد سازمان باعث پیش بینی موفقیت پروژه می گردد.

نتیجه گیری

تا اینجا تلاش شد با تاکید بر معیار های شایستگی مدیر پروژه و گذری بر تاریخچه و سیستم های مدیریتی فیلم سازی در جوامع مختلف میزان اهمیت مدیریت صحیح را نشان دهیم .

پس از ارائه توضیحات لازم با ذکر پروژه ای حقیقی که به علت نقص مدیریتی ، سازمان ذی ربط با برکناری مدیر پروژه و جایگزین سازی ایشان بعد از اتلاف زمان و هزینه بسیاری موفق به شروع دوباره پروژه شد

اهمیت سیستم مدیریتی در جهان امروز بر کسی پوشیده نیست لذا در جریان این تحقیق به نکاتی قابل تامل رسیدیم که با دقت در این امور ، بر حسب موارد گفته شده شایسته گزینی صورت میگیرد

اگر سازمان در انتخاب مدیرپروژه دقت کافی کند موجب می گردد که در هزینه ها صرفه جویی شود و اهداف و زمان بندی پروژه هم به صورت درست انجام شود.

در این پروژه ها تعداد کثیری از افراد به صورت تمام وقت چندین سال درگیر این پروژه میشوند برای اینکه بخواهیم این پروژه را هدایت و نظارت بکنیم نیاز به یک سازمان داریم سازمانی که منطق روشن برای هدایت نظارت و سرمایه گذاری داشته باشد و براساس این منطق های روشن دارای اختیارات و ابزارهای کار و نیروی کار و کارشناسی لازم برای این کار را داشته باشد.

در کل پروژه های سینمایی مدیریت پروژه حرفه ای را ندارد و پروژه ها به صورت سنتی و حسی مدیریت می شوند و برنامه زمان بندی دقیق ندارند و ساختار شکست کار و فاز بندی در پروژه به صورت دقیق وجود ندارد . این یعنی اگر حوزه های دانشی مدیریت پروژه برای پروژه های رسانه ای متناسب سازی گردد می تواند روند این صنعت را بسیار متحول و باعث پیشرفت چشمگیر این صنعت گردد.

در مراحل پروژه تقدم و تأخر اولویت بندی ها در کتاب ها وجود دارد ولی در عمل این کارها را انجام نمی شود

سرمایه گذارهای رسانه ای (سازمان) غالبا از بدنه کارشناسی مدیریت پروژه برخوردار نیستند که بتوانند پروژه ها را هدایت و نظارت بکنند یعنی سازمان تخصص لازم را ندارد که بر حسب آن بتواند فرم های اصلی مدیریت پروژه مثل منشور پروژه ای را تهیه کند و خواسته ها ، اختیارات و ... مشخص گردد و در نهایت به مدیر پروژه ابلاغ گردد و مسئله بعدی هم فضای مدیریتی این امور در کشور ما پذیرای فضای مدیریت صنعتی نمی باشد و این موضوع نیاز به فرهنگ سازی دارد.

پی نوشت

در پروژه نمونه موردی ساخت سریال نام اصلی پروژه ذکر نشده است و جایگزین نام اصلی (آسمان تنها) می باشد .

پروژه مذکور در تاریخ نگارش این تحقیق در حال ساخت می باشد .

منابع

- [۱] e in management resource Human, Huemann. M]
Sys tem viable a towards: organization oriented-project
Routledge, personnel project fo ,۲۰۱۶.
[۲] r approach MCDM fuzzy A, Karsak. E. E, Dursun. M

- , Applications with Systems Expert, selection personnel
(۳)۶ (۲۰۱۰) (۴۳۲۴-۴۳۳۰).
- [۳] d fuzzy A, Dehshiri. S, Arab A, Chaghooshi. A
Science Decision, managerselection project for approach
L (۵)۳ (۲۰۱۵) (۴۴۷-۴۶۰).
- [۴] علیرضا افشاری
گروه مهندسی صنایع، واحد شیروان، دانشگاه آزاد اسلامی، شیروان، ایران
نشریه مهندسی عمران امیرکبیر، دوره ۵۳، شماره ۱۲، سال ۱۴۰۰.
- [۵] n fuzzy Multicriteria, Choi. H.-C, Hong. H.D
s (۱۱۴)۱ (۲۰۰۰) (۱۰۳-۳
- [۶] i. M.P.o.J.J.A, Amiri-Bozorgi. A, Sadatrasool. M
,Approach MCDM-PCA: model competency manager
(۱)۱ (۲۰۱۶) (۷-۲۰).
- [۷] :success project of Criteria, Mohamed. Z.M, Lim. C
of journal International, examination-re exploratory an
management p (۱۷)۴ (۱۹۹۹) (۲۴۳-۲۴۸).
- [۸] t It of Spheres, Song. J, Eom. T.M, Wu. W.W
and Archetypes Manager Project It and Complexity
,Management Systems Information, Study Case A: Roles
(۳)۴ (۲۰۱۹) (۳۲۳-۳۳۵).
- [۹] ,Delavari. M, Yazdani. M, Mousakhani. M, Sadeghi. H
Manager Project New a on Based Method MakingDecision Interval an by Managers Project Evaluating
and Science for Journal Arabian, Model Competency
En (۳۹)۲ (۲۰۱۴) (۱۴۱۷-۱۴۳۰).
- [۱۰] d-GRA A, Liu. A.w.S.E.J.y.-S, Z hang. f. -S
Ma king decision group criteria-multi fuzzy intuitionistic
-۱۱۴۰۱ (۲۰۱۱) (۹)۳۸, selection personnel for method
۱۱.
- [۱۱] ,Mena. A.M, Shaw. K, Karns. A.L, Abraham. E.S
managerial the and competencies Managerial
Management of Journal, process appraisal performance
Development (۲۰۰۱).
- [۱۲] f handbook s'Armstrong, Taylor. S, Armstrong. M
Page Kogan, practice management resource human
Publ (۲۰۲۰).
- [۱۳] i. M, Najafi. E, Moghaddam-Tavakkoli. R
hybrid fuzzy a using by selection manager Project
,Iran in Research Management, approach VIKOR-Delphi
(۱)۴ (۲۰۱۳) (۱۹-۴۴).
- [۱۴] r Project Construction on Review, Afshari. R.A
Current of Journal, Methods and Criteria Selection
Issues C (۲۰۱۸) (۳۷-۴۸).
- [۱۵] A. R. Tahsiri* & N. kheiri
احمد رضا تحسیری و نجمه خیری ۱۳۹۱
نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت
February ۲۰۱۳, Volume ۲۳, Number ۴
pp. ۴۳۱-۴۴۵
- [۱۶] Balio, Tino T., American Film Industry, Univ of
Wisconsin Press, ۱۹۸۵.
- [۱۷] Hirsch, P.M., Processing Fads and Fashions: An
Organization-set Analysis of Cultural Industry
Systems, American Journal of Sociology, ۷۷: ۶۳۹-

- [۱۸] Bordwell, D., Staiger, J., Thompson, K., *The Classical Hollywood Cinema: Film Style and Mode of Production to ۱۹۶۰*, Columbia University Press, New York NY, ۱۹۸۵
- [۱۹] Zuckerman, Ezra, w., *Typecasting and Generalism in Firm and Market: Genre-Based Career Concentration in the Feature Film Industry*, ۱۹۳۳-۱۹۹۵, *Research in the Sociology of Organizations*, Volume ۲۳: ۱۷۳-۲۱۶, ۲۰۰۵
- [۲۰] Collin, Audrey, Anthony Young, Richard, *The Future of Career*, Cambridge University Press, ۲۰۰۰
- [۲۱] Prince, S., *A New Pot of Gold: Hollywood Under the Electronic Rainbow*, ۱۹۸۰-۱۹۸۹, New York: Charles Scribner's Sons, ۲۰۰۰
- [۲۲] Palmer, Lan, Dunford, Richard, Rura-Polley, Thekla, Baker, Ellen, *Changing Forms of Organizing: Dualities in using Remote Collaboration Technologies in Film Production, Organizational Change*. *Management*, Vol. ۱۴ No. ۲, ۲۰۰۱
- [۲۳] اسماعیلی، عزیز اهلل، تهیه کننده، کارگردان و برنامه ساز تلویزیون، صدا و سیما جمهوری اسلامی ایران، سازماندهی و مدیریت نیروی انسانی در برنامه سازی تلویزیون و سینما، ۱۳۲۱.
- [۲۴] Grantham, Charles E., *Hollywood: A Business Model for the Future*, ۲۰۰۴
- [۲۵] Guide, A. "Project Management Body of ۴th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute. ۲۰۰۸
- [۲۶] organization." *International journal of project management* ۲۱, no. ۱ (۲۰۰۳): ۱-۸
- [۲۷] Varajão, J., J. Cardoso, D. Gonçalves, and J. Cruz. "Análise à gestão de projectos de desenvolvimento de software em grandes empresas portuguesas." *Semana Informática* ۹۰۴ (۲۰۰۸): ۱۰-۱۲
- [۲۸] Dainty, Andrew RJ, Mei-I. Cheng, and David R. Moore. "Competency-based model for predicting construction project managers' performance." *Journal of Management in Engineering* ۲۱, no. ۱ (۲۰۰۵): ۲-۹.
- [۲۹] Loosemore, Martin, Andrew Dainty, and Helen Lingard. *Human resource management in construction projects: strategic and operational approaches*. Taylor & Francis, ۲۰۰۳
- [۳۰] Gabriel, Steven A., Satheesh Kumar, Javier Ordonez, and Amirali Nasserian. "A multiobjective optimization model for project selection with probabilistic considerations." *Socio-Economic Planning Sciences* ۴۰, no. ۴ (۲۰۰۶): ۲۹۷-۳۱۳.
- [۳۱] Partridge, B. *The problem of supervision. Personnel management in Britain*, K Sisson, ed., Blackwell, Oxford, U.K. (۱۹۸۹
- [۳۲] Fani, A., Hamdan, M., and Khaef Elahi, A. *Developing an Appropriate Leadership Style for Lebanese Organizations (Hospital Management)*. *Journal of management researches in Iran* ۱۴, no. ۲ (۲۰۱۰): ۹۹-۱۲۲
- [۳۳] Müller, R., and R. Turner. *Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type*. *International Journal of Project Management*, ۲۵, ۲۰۰۷: ۲۱-۳۲
- [۳۴] لیندگرن ۱۳۸۵
- [۳۵] دوايي ۱۳۶۴
- [۳۶] سلطانی ۱۳۸۸

کنز ۱۳۸۵ [۳۸]

سیان ۱۳۸۸ [۳۹]

مشبکی، اصغر - «مدیریت استراتژیک با رویکردی بر [۴۰]

مدیریت کیفیت فراگیر (TQM) و کالس جهانی» - انتشارات

ترمه - ۱۳

آجرلو، منصور - «برنامه ریزی و کنترل پروژه» - موسسه [۴۱]

چاپ و انتشارات دانشگاه امام حسین - ۱۳۰

[۴۲] سید احمد حسینی مونس

علی کیا

هادی علیزاده

ارزیابی عملکرد مدیران پروژه

با استفاده از استاندارد PMBOK

شاکری و موسی خانی ۱۳۹۱ [۴۳]