



از تعامل تا تعالی، توسعه الگوی شایستگی‌های اجتماعی در مدیریت پایدار پروژه‌های صنعت ساخت

پرهام نادمی^{۱*}، فرهاد سعیدی^۲، مهیار زند پوراصل^۳

۱ کارشناسی ارشد، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده عمران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۲ استادیار، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده عمران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
۳ کارشناسی ارشد، گروه مهندسی و مدیریت ساخت، دانشکده عمران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات، تهران، ایران.
سابقه مقاله

تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۵/۰۳/۲۴

چکیده

هدف این پژوهش توسعه الگوی جامع از شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه برای تحقق مدیریت پایدار در صنعت ساخت با بهره‌گیری از رویکرد کیفی است. این پژوهش به دنبال تبیین مؤلفه‌های رفتاری و ارتباطی مدیران پروژه است که در مدیریت پایدار نقش کلیدی ایفا می‌کنند. این مطالعه با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته با ۱۰ نفر از خبرگان و مدیران ارشد در صنعت ساخت‌وساز در ایران انجام گرفت. نمونه‌گیری به‌صورت هدفمند تا رسیدن به اشباع نظری ادامه یافت. داده‌ها با استفاده از کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) بررسی شد. تحلیل داده‌ها منجر به شناسایی چهار بُعد اصلی شامل رهبری تیم، آگاهی اجتماعی، مدیریت ذینفعان و همکاری شد که در قالب یک مدل انگاره‌ای شامل شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها ارائه شد. پژوهش حاضر با تمرکز بر بُعد اجتماعی مدیریت پلیدار پروژه‌ها در صنعت ساخت، برای نخستین بار الگوی مفهومی مبتنی بر داده‌های میدانی ارائه می‌دهد. این پژوهش با پر کردن خلأ نظری موجود، مبنایی برای ارزیابی و توسعه مهارت‌های اجتماعی مدیران پروژه فراهم می‌کند. به کارگیری این الگو در طراحی برنامه‌های آموزشی و استخدامی برای مدیران پروژه در صنعت ساخت پیشنهاد می‌شود. همچنین،

¹ Parham.nademi@iau.ir

² Saeedi.pm@iau.ac.ir

³ Mahyar.zandpourasl@iau.ir

تعمیم این الگو می‌تواند به‌عنوان مبنایی برای تدوین استانداردهای شایستگی مدیران پروژه در نظام‌های آموزش حرفه‌ای و فرآیندهای ارزیابی کیفیت در پروژه‌های ساخت مورد استفاده قرار گیرد.

کلمات کلیدی: مدیریت پایدار پروژه، شایستگی اجتماعی، صنعت ساخت، توسعه پایدار، استاندارد شایستگی

۱ مقدمه

در دهه‌های اخیر، مفهوم توسعه پایدار به یکی از ارکان اصلی در حوزه‌های مختلف مدیریت پروژه، به‌ویژه در صنعت ساخت‌وساز تبدیل شده است. پایداری، با تمرکز هم‌زمان بر سه بُعد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی، چارچوبی جامع برای تصمیم‌گیری و اجرای پروژه‌ها فراهم می‌آورد. صنعت ساخت، به‌عنوان یکی از صنایع بزرگ و تأثیرگذار، نقشی محوری در تحقق اهداف توسعه پایدار ایفا می‌کند؛ اما این صنعت به‌ویژه در کشورهای در حال توسعه، با چالش‌های متعددی در زمینه رعایت ملاحظات اجتماعی مواجه است (ویتال و همکاران^۱، ۲۰۲۱). مرور مطالعات بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که اگرچه ادغام پایداری در مدیریت پروژه مورد توجه قرار گرفته است، اما در بسیاری از مدل‌ها، بُعد اجتماعی و به‌ویژه نقش شایستگی‌های مدیران پروژه هنوز به‌طور نظام‌مند تبیین نشده است (سابینی^۲ و همکاران، ۲۰۱۹؛ اولاوومی^۳ و چان^۴، ۲۰۱۸؛ سیلویوس^۵ و شیپر^۶، ۲۰۱۴). در این میان، نقش مدیران پروژه به‌عنوان بازیگران کلیدی در هدایت، هماهنگی و تحقق ابعاد مختلف پایداری بسیار پررنگ شده است. امروزه دیگر تأکید صرف بر مهارت‌های فنی و مدیریتی برای موفقیت پروژه‌ها کافی نیست و نیاز روزافزون به توانمندی‌های انسانی و اجتماعی مدیران پروژه، به‌ویژه در زمینه تعامل با ذی‌نفعان، هدایت تیم‌های چندرشته‌ای و حل تعارضات، احساس می‌شود. این مهارت‌ها که تحت عنوان شایستگی‌های اجتماعی شناخته می‌شوند، می‌توانند زمینه‌ساز تحقق ابعاد اجتماعی پایداری در پروژه‌های ساخت باشند (سعیدی و یوسفی، ۱۴۰۳). امروزه دیگر تأکید صرف بر مهارت‌های فنی و مدیریتی برای موفقیت پروژه‌ها کافی نیست و نیاز روزافزون به توانمندی‌های انسانی و

¹ Vitale et al

² Sabini

³ Olawumi

⁴ Chan

⁵ Silvius

⁶ Schipper

اجتماعی مدیران پروژه، به‌ویژه در زمینه تعامل با ذی‌نفعان، هدایت تیم‌های چندرشته‌ای و حل تعارضات، احساس می‌شود.

در واقع، توسعه پایدار در سطح پروژه زمانی محقق می‌شود که ابعاد اقتصادی و زیست‌محیطی با بُعد اجتماعی آن متوازن شوند و این بُعد اجتماعی تا حد زیادی از طریق شایستگی‌های رفتاری و تعاملی مدیران پروژه تحقق می‌یابد. این دسته از توانمندی‌ها که تحت عنوان «شایستگی‌های اجتماعی» شناخته می‌شوند، حلقه اتصال میان مفاهیم توسعه پایدار، پایداری اجتماعی و مدیریت پروژه محسوب شده و می‌توانند زمینه‌ساز تحقق ابعاد اجتماعی پایداری در پروژه‌های ساخت باشند. با این حال، مرور ادبیات موجود نشان می‌دهد که اغلب مدل‌ها و چارچوب‌های ارزیابی شایستگی در مدیریت پروژه، بیشتر بر مؤلفه‌های فنی و ساختاری تمرکز داشته و بُعد اجتماعی را تا حد زیادی نادیده گرفته‌اند. همچنین، بخش قابل توجهی از پژوهش‌های انجام‌شده در زمینه پایداری اجتماعی، فاقد رویکردی یکپارچه برای شناسایی و ارزیابی نقش شایستگی‌های فردی و رفتاری مدیران پروژه هستند. این خلأ نظری، ضرورت توسعه الگویی بومی و داده‌محور را برای تبیین شایستگی‌های اجتماعی در بستر مدیریت پایدار پروژه‌های ساخت دوچندان می‌سازد؛ الگویی که از یک‌سو بر داده‌های میدانی و تجربه‌های مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران متکی باشد و از سوی دیگر، بتواند شکاف موجود میان چارچوب‌های بین‌المللی شایستگی و الزامات پایداری اجتماعی در پروژه‌های ساختمانی را پر کند. بر این اساس، هدف این پژوهش توسعه و تبیین یک مدل انگاره‌ای از شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه برای تحقق مدیریت پایدار در صنعت ساخت ایران، بر مبنای تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان و مدیران پروژه است. این مطالعه تلاش می‌کند با بهره‌گیری از روش کیفی و نظریه داده‌بنیاد، ابعاد و مؤلفه‌های اجتماعی مؤثر در ارتقاء عملکرد پایدار پروژه‌ها را شناسایی و تبیین کند. یافته‌های پژوهش می‌تواند مبنایی برای تدوین سیاست‌های آموزشی، ارزیابی حرفه‌ای، و انتخاب مدیران پروژه در مسیر تحقق توسعه پایدار فراهم آورد.

۲ پیشینه تحقیق

(سابینی و همکاران^۱، ۲۰۱۹) در پژوهش خود با هدف بررسی تعامل بین پایداری و مدیریت پروژه، به مرور نظام‌مند ۷۷۰ مقاله از سال‌های ۱۹۹۳ تا ۲۰۱۷ پرداخته‌اند. آن‌ها با استفاده از روش مرور نظام‌مند ادبیات و مدل درخت کلمات، به تحلیل تم‌های مختلف در این حوزه پرداخته و به سه سوال اصلی پاسخ داده‌اند: چرا پایداری باید در پروژه‌ها اعمال شود، تأثیر آن بر مدیریت پروژه چیست و چگونه پایداری در فرآیندهای پروژه‌های نهادینه می‌شود. نتایج نشان داد که ادبیات مربوط به مدیریت پروژه پایدار به‌طور قلیل توجهی پراکنده است و این پراکندگی توسعه منسجم این حوزه را دشوار کرده است.

(استانیتساس و همکاران^۲، ۲۰۲۱) در تحقیق خود با هدف بررسی چگونگی ادغام شاخص‌های پایداری در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز، از یک مرور نظام‌مند ادبیات استفاده کرده‌اند و سپس نتایج را از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با کارشناسان ساخت‌وساز اعتبارسنجی کرده‌اند. آن‌ها ۸۲ شاخص پایداری را شناسایی کرده و این شاخص‌ها را در سه دسته اقتصادی، محیطی، و اجتماعی/مدیریتی طبقه‌بندی کردند. نتایج نشان داد که این شاخص‌ها می‌توانند به بهبود مدیریت پروژه‌های ساخت‌وساز کمک کنند و مدیران پروژه می‌توانند بسته به تمرکز پایداری پروژه خود، از این شاخص‌ها استفاده کنند.

(ایرفان و همکاران^۳، ۲۰۲۱) در پژوهشی با هدف بررسی تأثیر برنامه‌ریزی پروژه و شایستگی‌های مدیر پروژه بر موفقیت پروژه‌های بخش عمومی، از پرسشنامه برای جمع‌آوری داده‌ها استفاده کرده‌اند. در این پژوهش، داده‌های کمی از ۲۶۰ مهندس پروژه در بخش عمومی بلوچستان جمع‌آوری شد و برای تحلیل داده‌ها از مدل‌یابی معادلات ساختاری با حداقل مربعات جزئی استفاده شده است. نتایج نشان داد که برنامه‌ریزی و شایستگی‌های مدیر پروژه تأثیر مثبت و معناداری بر موفقیت پروژه‌های بخش عمومی دارند. همچنین، مشخص شد که برنامه‌ریزی نسبت به شایستگی‌های مدیر پروژه نقش بزرگ‌تری در موفقیت پروژه‌ها ایفا می‌کند.

¹ Sabini, et al

² Stanitsas, et al

³ Irfan, et al

(قربانی، ۱۴۰۲) در پژوهشی به بررسی شایستگی‌های مدیران پروژه‌های موفق در صنعت ساخت‌وساز پرداخته است. این مطالعه به روش مروری انجام شده و به تحلیل مهارت‌های ضروری مدیران پروژه پرداخته است. نتایج پژوهش نشان داده است که ترکیبی از مهارت‌های فنی، مدیریتی و عاطفی برای موفقیت پروژه‌ها حیاتی است. همچنین، مهارت‌هایی مانند ارتباطات مؤثر و انگیزش تیم از مهمترین عوامل در دستیابی به موفقیت پروژه‌ها شناخته شده‌اند.

(سعیدی و همکاران، ۱۴۰۳) در مطالعه‌ای به بررسی شایستگی‌های مدیران پروژه‌های صنعت ساخت‌وساز از منظر پایداری پرداخته است. این تحقیق با استفاده از روش کیفی و تحلیل تماتیک، داده‌ها را از طریق ۱۱ مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران پروژه گردآوری کرده است. نتایج پژوهش نشان داده است که شایستگی‌هایی نظیر دانش به‌روز، خلاقیت در استفاده از منابع، تعامل با ذینفعان، و رفتار مبتنی بر پایداری از عوامل کلیدی در مدیریت پایدار پروژه‌ها می‌باشند. همچنین، تفکر ارزش‌محور و رویکرد اخلاق‌مدار از جمله مهارت‌های برجسته برای مدیران پروژه‌های موفق شناسایی شده‌اند.

جمع‌بندی مطالعات مرور شده نشان می‌دهد که پژوهش‌های مرتبط با پایداری در مدیریت پروژه بیشتر بر دو محور متمرکز بوده‌اند: نخست، ادغام شاخص‌های پایداری در فرایندهای برنامه‌ریزی و ارزیابی پروژه‌ها (سابینی و همکاران، ۱۳۹۸؛ استانیستاس و همکاران، ۱۴۰۰؛ اولاوومی و چان، ۱۳۹۷) و دوم، تبیین شایستگی‌های کلی مدیران پروژه بدون تمرکز مشخص بر بُعد اجتماعی (عرفان و همکاران، ۱۴۰۰؛ قربانی، ۱۴۰۲؛ راموهلوکوآنه^۱ و همکاران، ۱۴۰۲). در عین حال، تعداد محدودی از مطالعات به شایستگی‌های مدیران پروژه در پیوند با پایداری پرداخته‌اند، اما یا رویکرد کمی و مبتنی بر پرسشنامه داشته‌اند، یا ابعاد اجتماعی پایداری را به‌صورت جزئی و پراکنده بررسی کرده‌اند (سیلویوس و شیپر، ۱۳۹۳؛ برون‌دیرز^۲ و همکاران، ۱۴۰۰). شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه، به‌عنوان یکی از عوامل کلیدی در موفقیت پروژه‌های ساختمانی و مدیریت پایدار شناخته می‌شوند و مرور پیشینه نشان می‌دهد که توجه به این شایستگی‌ها می‌تواند عملکرد کلی پروژه، رضایت ذی‌نفعان و تحقق اهداف پایداری را بهبود بخشد. با این حال، پژوهش‌های موجود بیشتر یا به شایستگی‌های کلی مدیران پروژه پرداخته‌اند

^۱ Ramohllokoane

^۲ Brundiers

بدون آنکه بعد اجتماعی پایداری را به‌طور نظام‌مند وارد مدل خود کنند، یا پایداری اجتماعی را از منظر طراحی شهری و ارزیابی ساختمان‌ها بررسی کرده‌اند، بدون تمرکز بر نقش مدیر پروژه به‌عنوان عامل میانجی. در نتیجه، هنوز چارچوبی بومی و مبتنی بر داده‌های میدانی که به‌طور خاص به «شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در چارچوب مدیریت پایدار پروژه‌های صنعت ساخت» بپردازد، در ادبیات مشاهده نمی‌شود. پژوهش حاضر دقیقاً با هدف پرکردن این شکاف و ارائه الگویی مفهوم‌پردازی شده از این شایستگی‌ها طراحی شده است.

۳ مبانی نظری

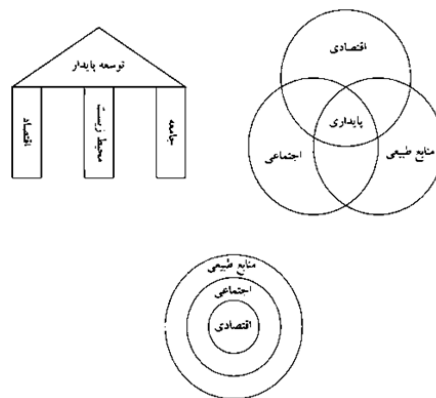
شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در قالب مفهومی میان‌رشته‌ای، در پیوند میان نظریه‌های رفتاری، توسعه سازمانی، و مدیریت پروژه قرار دارد. در این راستا، مرور مبانی نظری نشان می‌دهد که پایداری پروژه‌ها مستلزم تغییر در رویکردهای سنتی و تمرکز بر ابعاد انسانی و اجتماعی مدیریت است.

۳-۱ اصول توسعه پایدار

تعاریف توسعه پایدار ممکن است از جامعه‌ای به جامعه دیگر متفاوت باشد، اما در هسته اصلی خود همواره به دنبال دستیابی به ترکیبی از حفاظت از محیط زیست، عدالت اجتماعی و رشد اقتصادی هستند. با این وجود، اهداف خاص و اولویت‌ها می‌توانند در جوامع مختلف و حتی درون یک جامعه نیز تغییر کنند (ساکس^۱، ۲۰۱۲). توسعه پایدار، به معنای برآورده‌سازی نیازهای کنونی بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در تأمین نیازهای خود، در سال‌های اخیر به شدت توجه جهانی را به خود جلب کرده و اجرای آن را در صنعت ساخت افزایش داده است. توسعه پایدار در صنعت ساختمان به شدت تحت تأثیر استانداردهای ساختمان سبز و پایدار می‌باشد؛ بنابراین اهمیت این استانداردها برای دستیابی به اهداف توسعه پایدار سازمان ملل متحد بسیار است. توسعه پایدار زمانی محقق می‌شود که جامعه بتواند نیازهای خود را به‌طور کامل بیان کرده و در فرآیند تصمیم‌گیری مشارکت کند. این مشارکت باعث می‌شود همه افراد با مسئولیت‌پذیری، عدالت، کارایی و حساسیت رفتار کنند و به توسعه‌ای توجه داشته باشند که در

¹ Sachs

بلندمدت پایدار باشد (هوانگ و نگ^۱، ۲۰۱۳). اصول توسعه پایدار به عنوان چارچوبی بنیادین در ارزیابی پایداری ساختمان‌ها نقش مهمی ایفا می‌کند. این اصول به طور کلی در سه بُعد اصلی زیست محیطی، اجتماعی و اقتصادی دسته‌بندی می‌شوند که به نام سه‌گانه پایداری شناخته می‌شوند (شکل ۱). هر کدام از این ابعاد در توسعه و بهبود پایداری نقش اساسی دارند و باید به شکلی متعادل در پروژه‌های ساختمانی لحاظ شوند (الاولمی^۲، ۲۰۱۸). بر این اساس، توسعه پایدار در سطح پروژه صرفاً به انتخاب فناوری‌ها و راهکارهای فنی محدود نمی‌شود، بلکه نیازمند تصمیم‌گیری‌های مدیریتی است که بتواند تعادل میان سه بُعد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را برقرار کند. این تصمیم‌گیری‌ها در عمل از طریق شایستگی‌های فردی و اجتماعی مدیران پروژه بروز می‌یابند؛ از جمله توانایی درک پیامدهای اجتماعی تصمیم‌ها، مشارکت دادن ذی‌نفعان و هدایت تیم به سمت ارزش‌های پایدار.



شکل ۱. مدل ادراکی توسعه پایدار (الیوت، ۲۰۱۳)

۳-۲ پایداری اجتماعی

پایداری اجتماعی به دلیل ماهیت ذهنی، کیفی و زمینه‌ای آن، پدیده‌ای پیچیده است که ارزیابی آن را چالش برانگیز می‌کند. با وجود افزایش تعداد ابزارهای رتبه‌بندی ساختمان سبز هنوز درک درستی از مولفه‌های اجتماعی توسعه پایدار وجود ندارد. عوامل کلیدی مانند بافت فرهنگی، سیاسی، اقتصادی و تعداد محدود مطالعات در این مورد و فقدان یک چارچوب نظام‌مند برای

¹ Hwang & Ng

² Olawumi

ارزیابی ابعاد اجتماعی مانع این امر شده‌اند. پایداری اجتماعی به رویکردی اشاره دارد که در آن ساختار یک جامعه با توجه به خواسته‌ها و نیازهای افراد شکل می‌گیرد و برآورده می‌شود (وودکرفت^۱، ۲۰۱۱). با این اقدام، فرآیند مورد نظر به فراهم‌سازی امکانات اجتماعی منجر می‌شود که به نوبه خود مشارکت ساکنان را در فعالیت‌های اجتماعی و فرهنگی افزایش داده و همچنین بستری برای رشد و توسعه فردی ایجاد می‌کند. (مورفی^۲، ۲۰۱۲) چهار دسته‌بندی مفهومی شامل عدالت، مشارکت، آگاهی از پایداری و همبستگی اجتماعی را معرفی کرده است. این دسته‌بندی‌ها چارچوبی را فراهم می‌کنند که به بهبود ساختارهای اجتماعی موجود کمک می‌کند و در عین حال به درک بهتر ابعاد زیست‌محیطی توسعه پایدار می‌پردازد (داودی و همکاران، ۱۳۹۲). پایداری اجتماعی را از منظر طراحی معماری مورد ارزیابی قرار داده و شش اصل کلیدی شامل تعاملات اجتماعی در فضا، امنیت اجتماعی، انعطاف‌پذیری، سلسله‌مراتب، هویت معماری و طراحی مشارکتی را معرفی کرده‌اند. همچنین ون و همکاران^۳ (۲۰۲۰) در مطالعه‌ای جامع و ارزشمند با تمرکز بر تعادل بین سه جنبه پایداری، تحولات ابزارهای رتبه‌بندی ساختمان سبز و انطباق آن‌ها با تقاضاهای در حال تغییر پایداری را مورد بحث قرار دادند. در نهایت مولفه‌های سه بُعد پایداری را بر اساس چارچوب تسیم‌من^۴ توسعه دادند. این چارچوب شامل سه دسته کلی زیست‌محیطی، کیفیت اجتماعی، و اقتصادی است و هر دسته به زیرمجموعه‌ها و شاخص‌های خاصی تقسیم می‌شود. محتوای مربوط به مولفه‌های اجتماعی شامل ایمنی، دسترسی به ترافیک، رفاه، معماری، مسئولیت اجتماعی، و راحتی و انسان‌محوری است. به این ترتیب، مولفه‌های اجتماعی به شکلی منسجم و استاندارد در این چارچوب به کار رفته‌اند تا امکان مقایسه و ارزیابی ساختمان‌ها بر اساس پایداری اجتماعی فراهم شود. در جدول (۱) به ابعاد اجتماعی این دسته‌بندی پرداخته‌ایم. بنابراین، همان‌گونه که چارچوب‌های ارزیابی پایداری اجتماعی نشان می‌دهند، تحقق این بُعد از پایداری مستلزم فراهم‌آمدن شرایطی چون امنیت، رفاه، عدالت، مشارکت و انسان‌محوری در محیط‌های ساخته‌شده است. تحقق این شرایط در سطح پروژه نه‌تنها به طراحی معماری و برنامه‌ریزی شهری وابسته است، بلکه تا حد زیادی به نوع نگاه و شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در مواجهه با جامعه محلی، کاربران نهایی و سایر ذی‌نفعان بستگی دارد. به بیان

¹ Woodcraft

² Murphy

³ Wen et al

⁴ Zimmermann

دیگر، پایداری اجتماعی در پروژه‌های ساخت بدون برخورداری مدیران از مجموعه‌ای از شایستگی‌های رفتاری و تعاملی قابل اتکا نخواهد بود.

جدول ۱. چارچوب معیارهای اجتماعی (ون و همکاران^۱، ۲۰۲۰)

مولفه‌ها	زیر مولفه‌ها	شاخص‌ها
ایمنی	امنیت انسانی: ویژگی‌های ایمنی اجزای ساختمان و تجهیزات، سیستم‌های تخلیه اضطراری	سیستم‌های ایمنی، نمایشگرهای تخلیه اضطراری، تجهیزات ایمنی ساختمان
	ایمنی ساختمان: حفاظت در برابر آتش، ایمنی لرزه‌ای، ایمنی سازه	حفاظت آتش‌سوزی، عملکرد لرزه‌ای، سطح ایمنی سازه
دسترسی حمل‌ونقل	حمل‌ونقل عمومی: دسترسی آسان به حمل‌ونقل عمومی	دسترسی آسان به سیستم‌های حمل‌ونقل عمومی، تعیین تعداد پارکینگ‌ها، ایجاد ایستگاه‌های شارژ برای خودروهای الکتریکی
	پارکینگ: تنظیم تعداد پارکینگ‌ها، ایستگاه‌های شارژ	
رفاه	سفر سالم: تسهیلات دوچرخه‌سواری، تشویق به پیاده‌روی و استفاده از وسایل نقلیه سبز	تسهیلات برای دوچرخه‌سواری، پیاده‌روی و استفاده از خودروهای سبز
	دسترسی پذیری: امکانات بدون مانع برای افراد	ایجاد پارکینگ‌های بدون مانع، تسهیلات برای افراد دارای معلولیت
	راحتی فیزیکی: راحتی صوتی، نوری، و حرارتی	ایجاد شرایط مناسب صوتی، نوری و حرارتی در فضاهای داخلی و خارجی
	تجربه کاربر: ویژگی‌های بصری، بویایی، کنترل‌های کاربر	ایجاد تجربه کاربر دلپذیر از نظر بصری و بویایی، امکان کنترل دما و روشنایی توسط کاربران
معماری	عملکرد شیمیایی: تهویه، کیفیت آب و هوا، جلوگیری از آلودگی	تهویه مناسب، کیفیت بالای آب و هوا، کنترل آلودگی داخلی، محدود کردن آلودگی‌های شیمیایی در فضاها
	نظافت و بهداشت: نظافت منظم، مدیریت پسماند	سیستم‌های نظافت داخلی و مدیریت زباله
	زیبایی‌شناسی: کیفیت طراحی داخلی و خارجی	ایجاد طراحی زیبا و دلپذیر در فضاهای داخلی و خارجی
مسئولیت اجتماعی	فضا: ایجاد فضاهای باکیفیت	ایجاد فضاهای مناسب و باکیفیت برای فعالیت‌های مختلف
	کیفیت برنامه‌ریزی: برنامه‌ریزی دقیق و پیش‌بینی آینده‌نگر	برنامه‌ریزی با کیفیت برای استفاده بهینه از فضاها
شفافیت و قابلیت ردیابی	شفافیت و قابلیت ردیابی: شفافیت اطلاعات و قابلیت ردیابی مواد و خدمات	افشای اطلاعات مرتبط با مواد و خدمات، قابلیت ردیابی آن‌ها

¹ Wen et al

ایجاد محیط کاری راحت برای کارگران، حتی در زمان ساخت‌وساز	محیط کاری: ایجاد محیط کاری مناسب
انجام کارهای مرتبط با مدیریت املاک، آموزش‌های عمومی، به‌اشتراک‌گذاری امکانات	مدیریت مرتبط: مدیریت املاک و تسهیلات
تشویق به استفاده از فناوری‌های پیشرفته مانند هوشمندی و سیستم‌های مدیریت اطلاعات ساختمان	پیشرفت اجتماعی: تشویق به استفاده از فناوری‌های نوین
تشویق به نوآوری و بهبود عملکرد در طراحی و ساخت‌وساز	نوآوری: تشویق به رویکردهای نوآورانه
کمینه کردن تأثیرات ساخت‌وساز بر محیط اطراف و همسایگان	تأثیرات محیط اطراف: کاهش تأثیرات منفی بر همسایگان
تسهیلات مناسب برای تمامی گروه‌های سنی، نزدیکی به خدمات ضروری و ایجاد فضاهای خشک کردن لباس	خدمات راحت: تسهیلات برای افراد در سنین مختلف
دریافت بازخورد از کاربران تعامل اجتماعی در فضا	عامل انسانی: دریافت بازخورد و تعامل با کاربران

۳-۳ شایستگی

۳-۳-۱ مفهوم و نظریه شایستگی

مفهوم شایستگی را اولین بار فردریک تیلور در اوایل قرن بیستم مطرح کرد و بعدها پژوهشگرانی نظیر (مک‌کللند^۱، ۱۹۷۳) و (اسپنسر و همکاران^۲، ۲۰۰۸) مورد بررسی و توسعه قرار دادند. این مفهوم به مرور زمان توجه ویژه‌ای از سوی پژوهشگران، به‌ویژه در ایالات متحده جلب کرد و تبدیل به یکی از موضوعات مهم در حوزه مدیریت منابع انسانی شد (لقمان و همکاران^۳، ۲۰۱۷). پری شایستگی را به‌عنوان مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و ویژگی‌هایی تعریف می‌کند که بر عملکرد فردی تأثیرگذار هستند (پری^۴، ۱۹۹۶). علاوه بر این، شایستگی‌ها شامل انگیزه، خصوصیات شخصیتی، توانایی‌ها و مهارت‌هایی می‌شوند که از طریق رفتارهای منظم و پایدار قابل مشاهده هستند. علاوه بر این، در مدل یخ‌کوهی اسپنسر، شایستگی به‌عنوان یک کوه یخ توصیف می‌شود که شامل دو بخش قابل مشاهده و پنهان است. بخش قابل مشاهده شامل دانش و مهارت‌ها بوده، در حالی که بخش پنهان به ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه‌ها، ارزش‌ها و اخلاقیات اشاره دارد.

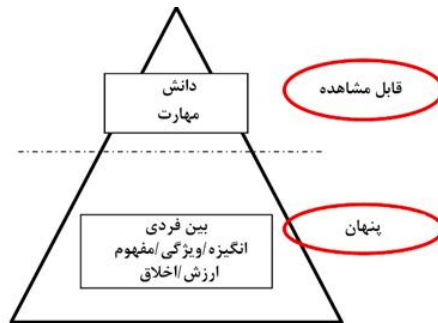
¹ McClelland

² Spencer et al

³ Loqman et al

⁴ Parry

که در شکل (۲) به این مدل پرداخته‌ایم (اسپنسر و همکاران^۱، ۲۰۰۸) مدل‌های کوه یخ اسپنسر و الگوهای مشابه، بر این نکته تأکید دارند که برای درک و توسعه شایستگی‌های مورد نیاز در نقش‌های حرفه‌ای پیچیده، نمی‌توان صرفاً به دانش و مهارت‌های آشکار بسنده کرد، بلکه باید به لایه‌های عمیق‌تر مانند نگرش‌ها، ارزش‌ها و انگیزه‌ها نیز توجه نمود؛ لایه‌هایی که در این پژوهش در قالب شایستگی‌های اجتماعی مرتبط با پایداری مورد واکاوی قرار می‌گیرند.



شکل ۲. مدل کوه یخ (اسپنسر و همکاران^۱، ۲۰۰۸)

۲-۳-۳ شایستگی‌های پایداری اجتماعی

بر عهده گرفتن مسئولیت پایداری مستلزم داشتن شایستگی‌های کافی است. این شایستگی‌های پایداری به‌صورت جامع در ادبیات گسترده‌ای با موضوع آموزش برای توسعه پایدار مورد بحث و بررسی قرار گرفته‌اند (سیلیوس^۲، ۲۰۱۴). والز شایستگی‌های مورد نیاز برای پایداری را شامل دانش مرتبط و توانایی تفکر، عمل و پذیرش مسئولیت بر اساس یک درک جامع از پیش‌شرط‌های زندگی روی زمین از منظر جهانی می‌داند. این شایستگی‌ها شامل توانایی یادگیری مستمر از دیگران، همکاری فراتر از مرزهای رشته‌ای و حرفه‌ای، تفکر و تحلیل انتقادی، حل مسائل با درک محدودیت‌ها و امکانات نقش حرفه‌ای فرد می‌شود. البته عدم وجود یک چارچوب جامع و جهانی برای شایستگی‌های پایداری، باعث شده تا تعاریف متعددی از دانش، مهارت‌ها، نگرش‌ها و ارزش‌های مرتبط با پایداری شکل بگیرد و در نتیجه، نتواند یک مسیر روشن و منسجم برای آموزش شهروندان پایدار ارائه دهد. با این حال، وقتی از تفاوت‌های اصطلاح‌شناسی فراتر می‌رویم،

¹ Spencer et al

² Silvius

در ادبیات این حوزه به یک همگرایی می‌رسیم (ردمن^۱، ۲۰۲۱). مقاله شایستگی‌های کلیدی ویک و همکاران^۲ (۲۰۱۱) در یکی از اولین بیان‌های رسمی این همگرایی در ادبیات است. نویسندگان با استفاده از منابع موجود، چارچوبی برای شایستگی‌های حل مسئله در حوزه پایداری ارائه دادند که شامل پنج شایستگی کلیدی، تفکر سیستمی، آینده‌نگری، هنجاری، راهبردی و بین‌فردی می‌باشد. یکی دیگر از اجزای شایستگی در حوزه پایداری، توانایی مقابله با عدم قطعیت است. متخصصی که در حوزه توسعه پایدار فعالیت می‌کند، شایستگی‌های خود را در شرایطی پر از عدم قطعیت به کار می‌گیرد. شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه نیز نقش اساسی در موفقیت پروژه‌ها به‌ویژه در پروژه‌های پایدار دارند. ترکیب دیدگاه‌های مطرح‌شده درباره شایستگی‌های پایداری و شایستگی‌های اجتماعی نشان می‌دهد که مدیران پروژه در پروژه‌های پایدار باید علاوه بر توانایی‌های فنی، از مجموعه‌ای از شایستگی‌های بین‌فردی، اخلاقی و راهبردی برخوردار باشند که آن‌ها را قادر سازد تا در شرایط عدم قطعیت، تعارض منافع و فشارهای اقتصادی، از ارزش‌های پایداری اجتماعی صیانت کنند. همین ترکیب مفهومی، مبنای شکل‌گیری چارچوب تحلیلی این پژوهش را فراهم می‌کند. شایستگی‌های اجتماعی به عنوان مجموعه‌ای از توانایی‌ها و مهارت‌ها تعریف می‌شوند که مدیران پروژه را قادر می‌سازند تا تعاملات مؤثر و پایداری با ذینفعان و اعضای تیم خود برقرار کرده و روابط مثبت و سازنده‌ای در محیط پروژه ایجاد کنند. این شایستگی‌ها شامل مهارت‌های ارتباطی، توانایی مدیریت تعارض، همکاری و هماهنگی در تیم‌ها و توانایی ایجاد انگیزه در دیگران است (براندیرز و همکاران^۳، ۲۰۲۱).

در بسیاری از مدل‌های مرجع شایستگی مانند استاندارد مبنای شایستگی‌های مدیریت پروژه^۴، که انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه^۵ تدوین کرده و مثلث شایستگی‌های حرفه‌ای مؤسسه مدیریت پروژه^۶، ابعاد اجتماعی شایستگی به‌عنوان بخشی از الزامات کیفیت عملکرد حرفه‌ای تعریف شده‌اند. اما این استانداردها، در زمینه پروژه‌های ساخت در کشورهای در حال توسعه، نیاز به بومی‌سازی دارند. لذا توسعه یک چارچوب استاندارد بومی که ویژگی‌های فرهنگی و اجتماعی

¹ Redman

² Wiek et al

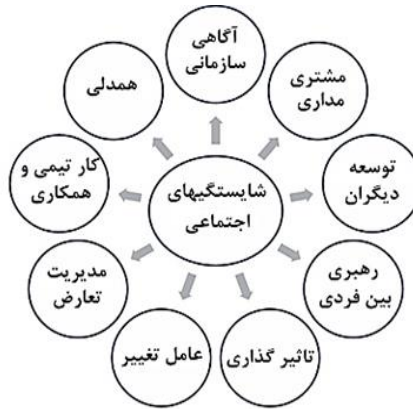
³ Brundiers et al

⁴ IPMA Competence Baseline

⁵ International Project Management Association

⁶ PMI Talent Triangle

محیط پروژه را در نظر گیرد، می‌تواند در ارتقاء کیفیت مدیریت پروژه و ارزیابی حرفه‌ای مدیران نقشی کلیدی ایفا کند.



شکل ۳. مدل بویاتیزیس (قربانی، ۱۴۰۲)

۴ روش تحقیق

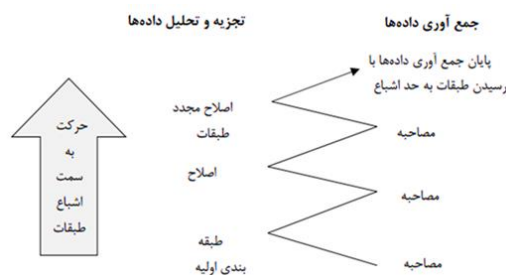
در پژوهش‌های علمی، پس از جمع‌آوری اطلاعات، مهم‌ترین مرحله پردازش داده‌ها و نتایج خام است، چرا که این داده‌ها بدون تحلیل و پردازش هیچ ارزشی نخواهند داشت. در این بخش باید از روش‌ها و فرمول‌های آماری بهره گرفت. همچنین، می‌توان از رایانه و نرم‌افزارهای مرتبط برای تسهیل این فرآیند استفاده کرد (دناعی‌فرد و همکاران^۱، ۲۰۱۷). این پژوهش از نوع کیفی و با رویکرد نظریه داده‌بنیاد^۲ انجام گرفته است. هدف اصلی، کشف و تبیین ابعاد شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران است. روش گردآوری داده‌ها مصاحبه‌های نیمه‌ساخت‌یافته بوده و تحلیل داده‌ها با کدگذاری سه‌مرحله‌ای (باز، محوری و انتخابی) انجام شده است. انتخاب این رویکرد به دلیل ماهیت اکتشافی موضوع و نبود مدل مفهومی جامع در ادبیات بود.

^۱ Danaeifard et al.

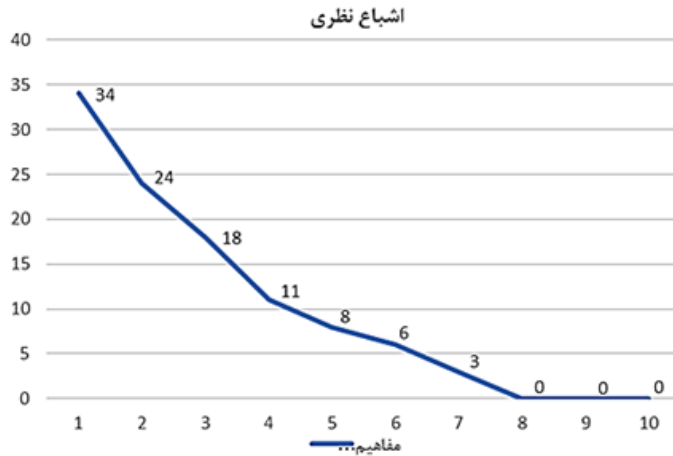
^۲ Grounded Theory

۴-۱ مشارکت‌کنندگان و شیوه نمونه‌گیری

در این پژوهش، مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته با ۱۰ نفر از مدیران پروژه انجام شد. مصاحبه‌ها تا مرحله اشباع نظری ادامه یافت شکل (۴). اشباع نظری به مرحله‌ای گفته می‌شود که در آن شواهد کافی در مورد مقوله‌ها و روابط بین آن‌ها جمع‌آوری شده و دیگر مصاحبه‌ها داده‌های جدیدی برای پژوهش به همراه نمی‌آورند. در این پژوهش، پس از انجام هشتمین مصاحبه، الگوهای مفهومی در پاسخ‌ها به‌طور محسوسی تکرار شد و کد جدید معناداری در ارتباط با شایستگی‌های اجتماعی شناسایی نگردید؛ از این رو، نشانه‌های اولیه اشباع نظری مشاهده شد. با این حال، به منظور اطمینان از پایداری الگوهای به‌دست‌آمده و پوشش تنوع بیشتری از نظر نوع سازمان، نوع پروژه و سابقه مدیریتی، دو مصاحبه دیگر نیز انجام شد. تحلیل مصاحبه‌های نهم و دهم نیز کد جدیدی به مدل اضافه نکرد و صرفاً به تقویت و تأیید مقولات موجود انجامید؛ بنابراین، در این مرحله اشباع نظری به‌صورت عملیاتی احراز شد. نمودار شماتیک اشباع نظری در شکل (۵) آمده است. گردآوری اطلاعات از شهریور ۱۴۰۳ آغاز شد. اطلاعات جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان نیز در جدول (۲) قابل مشاهده است. ترکیب مشارکت‌کنندگان به‌گونه‌ای انتخاب شد که تنوع مناسبی از نظر سن، سطح تحصیلات، سابقه مدیریت پروژه و نوع پروژه‌های اجراشده (زیرساختی، ساختمانی و درمانی) فراهم شود تا امکان شناسایی طیف گسترده‌تری از شایستگی‌های اجتماعی در بسترهای متفاوت فراهم گردد.



شکل ۴. فرآیند جمع‌آوری داده‌ها تا رسیدن به اشباع نظری



شکل ۵. نمودار شماتیک اشباع نظری

جدول ۲. اطلاعات دموگرافیک مصاحبه شوندگان

عنوان	دسته بندی	تعداد
جنسیت	زن	۰
	مرد	۱۰
سن	۳۵ تا ۴۵ سال	۱
	۴۵ تا ۵۵ سال	۳
	۵۵ تا ۶۵ سال	۶
تحصیلات	کارشناسی	۱
	کارشناسی ارشد	۶
	دکتر	۳
سابقه	۱۰ تا ۱۵ سال	۲
	۱۵ تا ۲۰ سال	۴
	بیش از ۲۰ سال	۴

سؤالاتی با هدف آغاز و هدایت روند مصاحبه نیمه ساختاریافته طراحی شد که پس از بررسی‌های متعدد از زوایای مختلف، با کمک اساتید راهنما و خبرگان ویرایش نهایی شده و به عنوان سؤالات اصلی در نظر گرفته شدند. علاوه بر طراحی سؤالات مصاحبه، برای ایجاد درک بهتر و به نسبت یکسان از مفاهیم کلیدی پژوهش، پیش از انجام مصاحبه‌ها، فایل کوتاهی شامل توضیحاتی

در باره‌ی مفاهیم «پایداری»، «پایداری اجتماعی» و «شایستگی» برای شرکت‌کنندگان ارسال شد. هرچند این اقدام می‌تواند خطر هم‌گرایی شناختی و جهت‌دهی ناخواسته به پاسخ‌ها را افزایش دهد، اما تلاش شد با طرح پرسش‌های باز و کاوشی، اجازه داده شود مشارکت‌کنندگان تجربه‌های واقعی خود را با زبان و اولویت‌بندی شخصی بیان کنند. این موضوع در بخش محدودیت‌های پژوهش نیز مورد توجه قرار گرفته است. این کار کمک کرد تا افراد پیش‌زمینه‌ای از موضوع پیدا کرده و پاسخ‌ها با دقت و عمق بیشتری ارائه شوند. چارچوب اصلی سوالات مصاحبه طبق جدول (۳) طراحی شده است. با این حال، بسته به پاسخ‌های دریافتی از مصاحبه‌شوندگان، محقق اقدام به تغییر و اصلاح سوالات کرده و سوالات جدیدی را برای عمق بخشیدن به اطلاعات مطرح نمود.

جدول ۳. سوالات مصاحبه نیمه ساختاریافته

سوالات مصاحبه	
۱	لطفاً تجربه‌های خود را در مدیریت پروژه‌های ساخت به اختصار شرح دهید.
۲	آیا در پروژه‌های خود اصول پایداری اجتماعی را در نظر گرفته‌اید؟ اگر بله، چگونه آن‌ها را اجرا کرده‌اید؟ به نظر شما، در رعایت اصول پایداری اجتماعی، چه ویژگی‌هایی به عنوان نقاط قوت در شما وجود دارد؟ چه چالش‌هایی (نقاط ضعف) را در خود احساس می‌کنید و برای بهبود آن‌ها چه اقداماتی انجام داده‌اید یا برنامه‌ریزی کرده‌اید؟
۳	از دید شما، چه عواملی در پروژه‌های ساخت مانع پیاده‌سازی اصول پایداری اجتماعی می‌شوند؟ این موانع را چگونه شناسایی کرده‌اید و چه راهکارهایی را برای غلبه بر آن‌ها پیشنهاد می‌کنید؟
۴	حال فرض کنید شما به عنوان مدیر یک سازمان در حال انتخاب مدیر برای یکی از بخشهای پروژه هستید از نظر شما این فرد خاص چه ویژگی‌های فردی و شایستگی‌هایی باید داشته باشد که بتواند به پایداری اجتماعی کمک کند؟
۵	آیا ابزارها یا روش‌های خاصی وجود دارند که بتوانند این شایستگی‌ها را تقویت کنند؟ به نظر شما، آینده اصول پایداری اجتماعی در پروژه‌های ساخت چگونه خواهد بود؟ چگونه می‌توان مدیران پروژه را برای تطابق با این تغییرات آماده کرد؟

همچنین، به منظور دستیابی به نتایج دقیق‌تر و ملموس‌تر، محقق از روش استار^۱ در مصاحبه‌ها استفاده کرد تا مصاحبه‌شونده بتواند با بیان تجربیات واقعی خود و توصیف شرایط واقعی، توضیح دهد که چگونه با مشکلات مواجه شده و چه تصمیماتی در آن شرایط اتخاذ کرده است. مدت زمان هر مصاحبه بین ۶۰ تا ۷۵ دقیقه به طول انجامید. متن کامل مصاحبه‌ها تایپ و به نرم‌افزار تحلیل داده‌های کیفی منتقل شد. در این مرحله، با بهره‌گیری از امکانات نرم‌افزار، اقدام به شناسایی و استخراج مولفه‌های مرتبط با شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه از دل متون مصاحبه‌ها شد. بدین ترتیب، زمینه برای شناسایی و دسته‌بندی این مولفه‌ها بر اساس نظریه داده بنیاد فراهم شد.

۴-۲ روند تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌های کیفی، ابزارهای متعددی در دسترس هستند که یکی از شناخته‌شده‌ترین و کاربردی‌ترین آن‌ها نرم‌افزار Atlas.ti می‌باشد. پژوهشگران بسیاری در سراسر جهان از این نرم‌افزار به دلیل سازگاری بالای آن با متون فارسی و ویژگی‌های جامع و متنوع گزارش‌دهی تصویری، استفاده می‌کنند. در این پژوهش، از نرم‌افزار Atlas.ti نسخه ۹ به‌منظور مدیریت و تحلیل داده‌های کیفی بهره گرفته شد. این نرم‌افزار برای سازمان‌دهی نقل‌قول‌ها، تعریف و ویرایش کدها، ایجاد شبکه‌های مفهومی میان مقولات^۲ و نگارش یادداشت‌های تحلیلی^۳ مورد استفاده قرار گرفت. استفاده از این قابلیت‌ها کمک کرد تا پیوند میان داده‌های خام، کدها و مقولات در تمامی مراحل تحلیل حفظ شده و مسیر استدلال پژوهشگر برای دیگران قابل پیگیری باشد. این پژوهش با نگاه شایستگی به موضوع پایداری در حوزه مدیریت پروژه، به شناسایی شایستگی‌هایی می‌پردازد که مدیران پروژه در فاز اجرای صنعت ساخت باید برای حرکت به سمت مدیریت پروژه پایدار کسب کنند. خروجی نهایی این پژوهش، مدل انگاره‌ای شایستگی‌های اجتماعی برخاسته از نظریه داده بنیاد است که برای دستیابی به آن، مراحل زیر طی شده است.

¹ Star

² network view

³ memo

۱-۱-۴ کدگذاری باز^۱

در مرحله دوم تحلیل، از کدگذاری باز استفاده شد. در این نوع کدگذاری، محقق تلاش می‌کند بدون پیش‌فرض قبلی، مفاهیم پنهان در شواهد گفتاری را استخراج و برچسب‌گذاری کند. این مرحله، به‌عنوان کدگذاری اولیه نیز شناخته می‌شود و هدف آن، شناسایی مضامین ابتدایی در متن داده‌ها است. طی این فرآیند، به هر نقل‌قول، یک یا چند کد کوتاه و مفهومی اختصاص داده شد که نشان‌دهنده محتوای کلیدی آن نقل‌قول باشد. لازم به ذکر است که کدهای به‌دست آمده از نقل‌قول‌های مصاحبه‌شوندگان لزوماً به طور مستقیم به شایستگی‌های اجتماعی مدیر پروژه مربوط نیستند. این کدها می‌توانند شامل مولفه‌هایی از شایستگی اجتماعی باشند که ما را به درک عمیق‌تری از شایستگی‌های اجتماعی نهفته در صحبت‌های مصاحبه‌شونده هدایت می‌کنند. به عبارت دیگر، ممکن است این شایستگی‌ها به‌طور ناخودآگاه و غیرمستقیم در سخنان مصاحبه‌شونده بازتاب یابند یا حتی صحبت‌های وی تحت تأثیر این شایستگی‌ها شکل گرفته باشد. در همین راستا، نتایج پژوهشی دیگر نیز نشان می‌دهد که نوع نگرش و طرز تفکر مدیران پروژه، نقشی اساسی در شکل‌گیری شایستگی‌های رفتاری آن‌ها دارد. نگرش‌هایی نظیر انعطاف‌پذیری، ریسک‌پذیری، نتیجه‌محوری، خوش‌بینی و کل‌نگری، به‌عنوان عناصر پنهان در لایه‌های زیرین شایستگی، می‌توانند تعاملات تیمی را بهبود بخشند، تعارضات را کاهش دهند و عملکرد پروژه را ارتقا دهند. این مؤلفه‌ها که در قالب گفتار مدیران در مصاحبه‌ها بازتاب یافته‌اند، به‌ویژه در مواجهه با چالش‌های پیچیده صنعت ساخت ایران، کارکردی حیاتی دارند و باید به‌عنوان بخشی کلیدی از تحلیل‌های شایستگی اجتماعی مدنظر قرار گیرند (خلیلی و همکاران، ۱۴۰۴). این ویژگی، دلیلی بر رویکرد اکتشافی تحقیق در بخش کیفی است. بنابراین، با توجه به توضیحات ارائه‌شده، در گام نخست، شواهد گفتاری شناسایی شدند. در مجموع، با تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، تعداد ۳۴۲ نقل‌قول از سوی مشارکت‌کنندگان شناسایی شد. نمونه‌ای از نحوه نمایش شواهد گفتاری در فضای نرم‌افزار در شکل (۶) ارائه شده است.

بدیهی است که تعداد نقل‌قول‌ها و به‌تبع آن، میزان استخراج کدها در هر مصاحبه می‌تواند متفاوت باشد. یک کد ممکن است در مصاحبه‌های مختلف تکرار شود و حتی در یک مصاحبه

¹ Open Coding

تعداد شواهد گفتاری

Grade	Number of Verbal Evidence Items
1	42
2	51
3	39
4	32
5	36
6	38
7	23
8	28
9	25
10	21

15	پروژه‌های سبک‌وزن به نوبت از کمیته‌های تخصصی پیرامون سر می‌برند؛ به عنوان مثال، پروژه به سر می‌برد، به سر می‌رود، به سر می‌آید، به سر می‌رسد، به سر می‌ماند و به سر می‌ماند. به سر می‌ماند به معنای به سر می‌ماند. بافت قدیمی ساخته شده اما از همون ابتدای پروژه، موجی از ناراحتی بین ساکنان شکل گرفت. به عده می‌گفتن که این پروژه باعث افزایش قیمت و ایجاد اختلال شده و ممکنه انرژیا محصور بشن از محله‌ای که سال‌ها توش زندگی کردن. برین به عده میگفتند که این پروژه تصمیم‌گیرانه و سازش‌ها به رسمیت قاری شده و ساحت ملی بوده، چون نوبتهای مشاغلش رو توی شهر بدون اختلال ایجاد کنه. گفتن که فقط از دست کارفرما پروژه می‌گیرید و صرفاً به اغراضی شخصی مشغول می‌گردید؛ بعداً نمایان این نگرانی‌ها شد و تنش بیشتری ایجاد شده و پروژه تشنه‌اش قرار بگیرد. بین تصمیم گرفتیم که بجای رویه‌های معمول از به رویکرد شفاف و صادقانه استفاده کنیم. چندین جلسه محلی برگزار کردیم و سیستمی با افراد متعلقه حرف زدیم. هر یک نیاز جدمه و مذاکرات رو از لحاظ خیلی کلیتاری می‌کرد. ما رو امیدوار و تمام ارتباط پروژه رو بدون هیچ پیش‌فرضی کار می‌کرد. به ساکنان توضیح دادیم از وضعیت این پروژه تا زمان‌های آتی علاوه بر این، به اقدام خیلی خودجوشانه‌ها بعد انجام دهم کارفرما تصمیم گرفت که بعضی از واحدها رو با آپارتم به ساکنان قدیمی منطقه پیشنهاد دهد؛ در واقع ساکنان کهن که در دست من و جهرابی حسن قسطلیان و اعتماد رو بین ساکنان ایجاد کرد.	تعامل موثر با ذینفعان درک نیازهای جامعه شفافیت تعامل موثر با ذینفعان اجداد اعتماد در پروژه
16	این رفتار باعث شد که خیلی از نگرانی‌ها کم شد. آدم‌ها وقتی احساس کنن که بهشون احترام گذاشته می‌شه و بهشون دروغ گفته نمی‌شه، خوششون می‌ده. مسئولین مجبور می‌کنن. شاید که این گفتگوها انجام نمی‌شد، ممکن بود تا سال‌ها درگیر یکی‌های محلی سر این پروژه باشیم. ما به رویکرد فرستاد در ارتباطات و ترک متقابل توینسبیم اعتمادسازی کنیم و پروژه رو بدون تنش جایی پیش می‌بریم.	تعامل موثر با ذینفعان توانمندی دیگران
17		
18	حال فرض کنید شما به عنوان مدیر یک سازمان در حال انتخاب مدیر برای یکی از بخش‌های پروژه هستید از نظر شما این افراد چه ویژگی‌های فردی و شایستگی‌هایی باید داشته باشند که بتواند به پایداری اجتماعی کمک کند؟	
19	حسب هوشن‌طور که گفتید، به عده بخش توی پروژه‌های ساخت، پیرامون فراتر از به آدم می‌فرستد. به مجموعه‌ای از ویژگی‌های مدیریتی و فردی رو با هم ترکیب کنه تا بتوانه به پایداری اجتماعی کمک کنه.	توانمندی مهارت‌های مدیریتی، فردی

DOI: 10.22034/jsqm.2026.536914.1656

فرآیند کدگذاری باز، یکی از مراحل اساسی در تحلیل داده‌های کیفی به‌شمار می‌رود. در این مرحله، مفاهیم و نشانه‌هایی که می‌توانند پژوهشگر را در مسیر دستیابی به اهداف پژوهش یاری دهند، به تدریج شناسایی می‌شوند. از این‌رو، ضروری است که پژوهشگر در تمام مراحل کدگذاری، هدف اصلی پژوهش را به صورت مستمر مدنظر داشته باشد. به منظور شفاف‌سازی روند کدگذاری، در جدول (۴) نمونه‌ای از کدگذاری شواهد گفتاری حاصل از برخی مصاحبه‌ها ارائه شده است.

جدول ۴. نمونه‌هایی از کدگذاری باز

شماره مصاحبه	نقل قول‌ها	کدها
مصاحبه اول	جالب این بود که مدیر پروژه تلاش کرد به همه نشون بده که این پروژه فقط یه کار ساختمونی نیست، بلکه یه اثریه که قراره سال‌ها تو این منطقه دیده بشه و همه ازش استفاده کنن. این نوع نگاه باعث شد که حس تعلق و تعهد تیم‌ها نسبت به پروژه بیشتر بشه. از طرف دیگه، مدیر پروژه از اعضای کلیدی هر تیم خواست که برای حل مشکلات، طرح‌های عملیاتی مشخص ارائه بدن.	- تقویت تعلق تیمی - نگاه بلندمدت و راهبردی - تعهد به پروژه - تصمیم‌گیری مشارکتی
مصاحبه دوم	یه روز یکی از پرستارها اومد و گفت که سروصداها حتی باعث شده بیمارها به دکترها شکایت کنن. تو این شرایط، چیزی که من مدیر پروژه رو از بقیه متمایز کرد، آرامش و خونسردیم بود. به جای اینکه تنش ایجاد بشه یا برخورد تندی صورت بگیره، جلسه‌ای ترتیب دادم و با پرسنل بیمارستان صحبت کردم. تو جلسه توضیح دادم که چرا این بازسازی ضروریه و چه تأثیری روی بهبود خدمات بیمارستان در آینده داره.	- تعامل موثر با ذی‌نفعان - حفظ آرامش در شرایط سخت - مذاکره و متقاعدسازی
مصاحبه هفتم	از نظر من مدیر پروژه ایی که انتخاب می‌کنم باید بتونه با اعضای تیم خوب صحبت کنه و توانایی ایجاد انگیزه داشته باشه یا حتی اگر لازم شد گاهی داد بزنه. با پیمانکار بدون چطوری بالا پایین کنه اگر سازمانی برای جلسه میره بدون چگونگی بحث رو مدیریت	- افزایش انگیزه و انسجام تیمی - قاطعیت موقعیتی - مدیریت تیم - کار تیمی - هدایت الهام‌بخش پروژه

کنه به نوعی مذاکره کننده خوبی باشد و تعامل خوبی داشته باشد. همچنین توانایی رهبری و اجرای کار تیمی رو داشته باشد. البته باید اشاره کنم که اگر یک فردی از نظر شایستگی های فنی و رفتاری ادم توانمندی باشد استانداردهایی مثل آی سی بی باز هم میگو که کافی نیست.

اگر مدیر پروژه یا کارفرما به اندازهی کافی نسبت به ذی نفعان و اثرات اجتماعی پروژه آگاه نباشد، تصمیمها صرفاً بر پایهی شاخصهای اقتصادی گرفته می‌شود. از دید من، بخشی از مشکل به کمبود آگاهی سازمانی برمی‌گردد؛ یعنی درک ناکافی نسبت به اینکه پروژه‌های ساخت فقط سازه نیستند، بلکه روی زندگی آدم‌ها تأثیر می‌دارند. از طرف دیگر، نبود قاطعیت در لحظاتی که باید از منافع اجتماعی دفاع بشه هم عامل دیگه‌ایه که نباید دست‌کم گرفته بشه.

مصاحبه نهم

- آگاهی سازمانی
- تحلیل اثرات اجتماعی
- دفاع از تصمیمات پایداری

پس از اتمام مرحله کدگذاری باز در ۱۰ مصاحبه، تعداد ۱۰۵ کد استخراج شد که نمونه‌هایی از آن در جدول (۵) آورده شده است. لازم به ذکر است که کدهایی که با علامت * مشخص شده‌اند، در مرحله کدگذاری انتخابی از تحلیل نهایی حذف گردیدند. این فرآیند به منظور تمرکز بر مفاهیم کلیدی و کاهش تداخل کدها انجام شده است.

جدول ۵. نمونه‌هایی از کدگذاری اولیه

کد گذاری باز (اولیه)										شماره مصاحبه
۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	
	*								*	اثر بخشی
	*			*						اجرا سیستم تشویق و پاداش
		*			*					احترام به تیم
*		*				*		*	*	پایبندی به اخلاقیات
	*		*		*	*				ارتباطات موثر
		*		*						ارزش گذاری به نظرات تیم

استفاده از نیروی بومی					
اطلاع رسانی پیش از عملیاتهای خطرناک*					
اعتماد به نفس*					
افزایش انگیزه و انسجام تیمی					
آگاهی از پیامدهای اجتماعی پروژه					
آگاهی سازمانی					
آموزش و تجربه سازی*					
انتقادپذیری					

پس از تکمیل فرایند کدگذاری، داده‌ها چندین مرتبه بازبینی شدند تا از صحت استخراج کدهای مرتبط با موضوع پژوهش اطمینان حاصل شود. تکرار این بازبینی با هدف ارتقای دقت تحلیل و هم‌راستایی با اهداف تحقیق صورت گرفت. در این مرحله، کدهایی که یکی از شرایط زیر را داشتند، مورد بازنگری قرار گرفتند: الف) فراوانی بسیار پایین و ظهور در یک نقل قول بدون پیوند مفهومی با سایر کدها، ب) تکرار مفهومی با کدهای دیگر و امکان ادغام در یک مفهوم فراگیرتر، ج) توصیفی بودن و نداشتن ارتباط مستقیم با پدیده محوری یعنی شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در بستر پایداری. بر این اساس، ۱۲ کد به دلیل ضعف ارتباط مفهومی یا تکرار با کدهای دیگر حذف و مابقی در قالب مفاهیم بالاتری ادغام شدند؛ برای مثال، کدهایی مانند «احترام به تیم» و «ارزش‌گذاری به نظرات تیم» در مفهوم گسترده‌تری تحت عنوان «افزایش انگیزه و انسجام تیمی» ادغام شدند. در نتیجه این فرایند نظام‌مند، تعداد ۹۲ کد یکتا به عنوان خروجی نهایی مرحله کدگذاری شناسایی و تثبیت شد.

۴-۱-۲ کدگذاری محوری

کدگذاری محوری فرآیندی است که از طریق ارتباط دادن معیارهای اصلی با معیارهای فرعی، داده‌ها را به هم مرتبط می‌کند و در نهایت به شکل‌دهی معیارها و مفاهیم اصلی کمک می‌کند. این فرآیند به وسیله یک مدل الگویی انجام می‌شود که روابط میان شرایط علی، پدیده محوری، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها را روشن می‌کند. شرایط علی: این شرایط به عواملی اشاره دارند که عامل اصلی پدیده محوری (در این پژوهش، شایستگی‌های اجتماعی مدیریت پایدار پروژه‌ها را ایجاد می‌کنند). به عبارت دیگر، این عوامل علت وقوع پدیده‌های مطالعه‌شده هستند.

شرایط زمینه‌ای: این شرایط به ویژگی‌ها و خصوصیات ویژه‌ای اشاره دارند که بر پدیده محوری تأثیرگذارند. این‌ها به‌طور خاص شامل محل وقوع حوادث و وضعیت‌هایی هستند که در آن کنش‌های مدیریتی برای کنترل و پاسخ به پدیده انجام می‌شود. این شرایط بر اهمیت و تأثیرگذاری پدیده می‌افزایند.

شرایط مداخله‌گر: این شرایط شامل عوامل عمومی و وسیع هستند که بر نحوه کنش متقابل و تعاملات بین افراد و شرایط تأثیر می‌گذارند. وقوع این عوامل می‌تواند موجب تقویت یا بی‌اثر شدن راهبردهای مدیریتی برای مدیریت شایستگی‌های اجتماعی در پروژه‌ها شود.

پدیده محوری: در این پژوهش، پدیده محوری به شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه اختصاص دارد که هدف اصلی آن شناسایی و ارزیابی شایستگی‌های کلیدی است که مدیران پروژه برای حرکت به سمت مدیریت پایدار باید کسب کنند.

راهبردها و اقدامات: این بخش به راه‌حل‌هایی اشاره دارد که در نظریه داده‌بنیاد برای مواجهه با پدیده‌ها ارائه شده است. راهبردها شامل تعاملات و کنش‌هایی هستند که مدیران پروژه برای مدیریت شایستگی‌های اجتماعی در تیم‌های پروژه اتخاذ می‌کنند. این شامل تصمیم‌گیری‌های استراتژیک، مدیریت تعارضات، و به‌کارگیری مهارت‌های اجتماعی می‌شود.

پیامدها و نتایج: پیامدها به نتایج و واکنش‌هایی اطلاق می‌شود که در نتیجه کنش‌های مدیریتی در مواجهه با پدیده‌های مورد مطالعه به وجود می‌آید. این پیامدها می‌توانند شامل بهبود عملکرد تیم، افزایش انگیزه و پایداری اجتماعی، و کاهش ریسک‌های اجتماعی باشند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده از مصاحبه‌ها و کدهای به‌دست‌آمده، معیارها و زیرمعیارهای محوری مربوط به شایستگی‌های اجتماعی مدیریت پایدار در پیوست تصویر شده است.

۴-۳ کنترل کیفیت داده‌ها و اعتبار پژوهش

برای اطمینان از صحت و دقت یافته‌های پژوهش و افزایش قابلیت اتکاپذیری نتایج، از معیارهای چهارگانه‌ی اعتمادپذیری^۱ (لینکلن و گوبا^۲، ۱۹۸۵) شامل اعتبار، انتقال‌پذیری، وابستگی و تأییدپذیری استفاده گردید:

اعتبار^۳: به‌منظور اطمینان از درستی کدگذاری‌ها و مقولات استخراج‌شده، خلاصه یافته‌ها برای چند نفر از مشارکت‌کنندگان ارسال شد و اصلاحات لازم بر اساس بازخورد آن‌ها اعمال گردید. علاوه بر این، از روش بررسی همتای پژوهشی استفاده شد؛ بدین معنا که بخش‌هایی از داده‌ها و کدگذاری‌ها توسط یکی از متخصصان مستقل بازبینی شد تا برداشت پژوهشگر با دیدگاه فرد دیگری مقایسه و هم‌سنگی گردد.

انتقال‌پذیری^۴: برای افزایش قابلیت کاربرد نتایج در شرایط مشابه، ویژگی‌های جمعیت مورد مطالعه، بستر اجرای پژوهش و همچنین نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه‌شوندگان به‌طور دقیق گزارش شد تا خوانندگان امکان قضاوت در خصوص تعمیم‌پذیری یافته‌ها به محیط‌های دیگر را داشته باشند.

وابستگی^۵: تمام مراحل پژوهش از جمله نحوه گردآوری داده‌ها، فرآیند کدگذاری، تصمیم‌های تحلیلی و چگونگی استخراج مقولات به‌طور کامل در قالب یادداشت‌های پژوهشی و مستندات الکترونیکی ثبت شد و یک مسیر ممیزی از گام‌های اصلی پژوهش فراهم گردید تا مسیر پژوهش شفاف باشد و امکان بازبینی توسط پژوهشگران دیگر فراهم گردد.

تأییدپذیری^۶: برای کاهش سوگیری احتمالی پژوهشگر، تمامی داده‌ها با استفاده از نرم‌افزار Atlas.ti مدیریت و تحلیل گردید و ارتباط مستقیم میان کدها و متن مصاحبه‌ها در تمامی مراحل حفظ شد. علاوه بر این، از یادداشت‌برداری تحلیلی و بازبینی متقابل بخشی از کدگذاری‌ها توسط یک هم‌تا استفاده شد تا اطمینان حاصل شود که مقولات نهایی بیش از آن که بازتاب پیش‌فرض‌های پژوهشگر باشد، ریشه در داده‌های واقعی مصاحبه‌ها دارند. بدین ترتیب، یافته‌ها بیش از آن که بازتاب ذهنیت پژوهشگر باشند، ریشه در داده‌های واقعی مصاحبه‌ها دارند.

¹ Trustworthiness

² Lincoln & Guba

³ Credibility

⁴ Transferability

⁵ Dependability

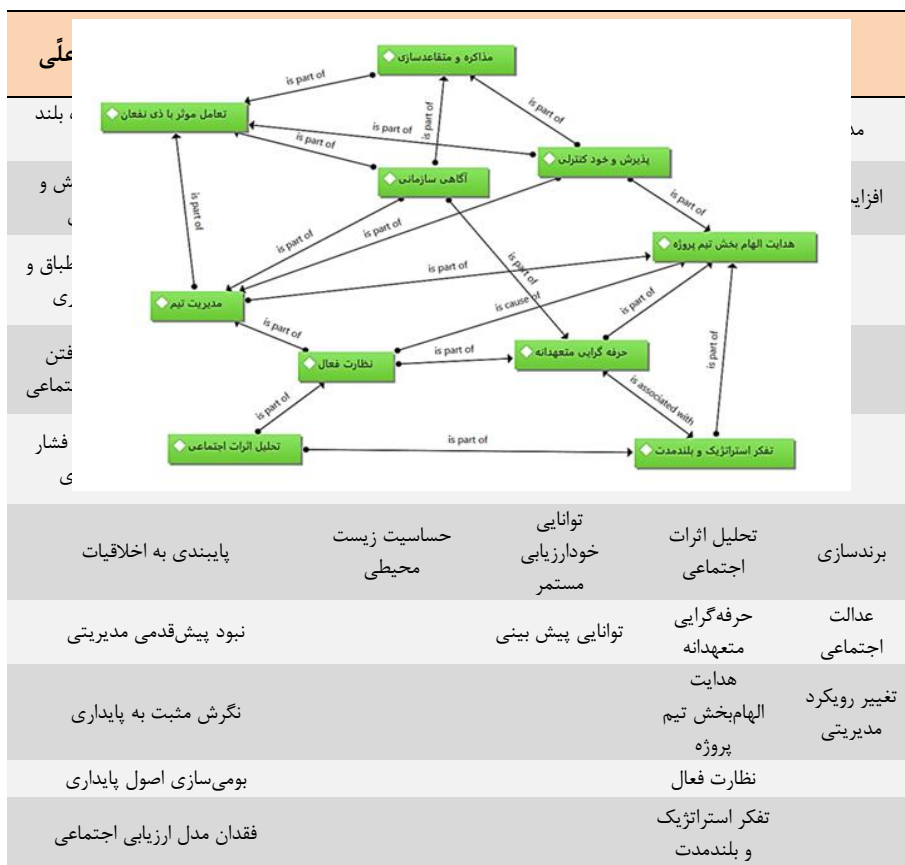
⁶ Confirmability

۵ یافته‌های تحقیق

یافته‌های این پژوهش بر مبنای رویکرد نظریه داده‌بنیاد و از طریق تحلیل مصاحبه‌های عمیق با خبرگان حوزه مدیریت پروژه در صنعت ساخت حاصل شده است. پدیده محوری در این پژوهش «شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه برای تحقق مدیریت پایدار در صنعت ساخت» است که سایر مقولات علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر، راهبردی و پیامدی در ارتباط با آن تبیین شده‌اند. در این مرحله، با استفاده از کدگذاری محوری، تلاش شد تا مقولات و مفاهیم استخراج‌شده از کدگذاری باز در یک ساختار مفهومی منسجم سازمان‌دهی شود.

دسته‌بندی نهایی مقولات در قالب ابعاد اصلی نظریه داده‌بنیاد، یعنی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها، به همراه ۴۱ معیار محوری و ۵۲ زیرمعیار مرتبط، در جدول (۶) ارائه شده است. این جدول نمایانگر ساختار مفهومی شکل گرفته از داده‌های کیفی می‌باشد که بنیان مدل مفهومی تحقیق را فراهم می‌کند.

گروه راهبردها شامل ۱۰ شایستگی اجتماعی که به راهبردها و اقدامات مدیریتی مرتبط با مدیریت پایدار اشاره دارند. این شرایط نشان‌دهنده‌ی شیوه‌های عملیاتی و استراتژیک است که مدیران پروژه باید در نظر بگیرند تا پروژه‌های خود را به سمت مدیریت پایدار سوق دهند. برای مثال، مهارت مذاکره و متقاعدسازی و تعامل مؤثر با ذی‌نفعان از مهم‌ترین مهارت‌هایی هستند که برای مدیریت پروژه‌ها و برقراری ارتباطات مؤثر با طرف‌های مختلف مورد نیازند. همچنین، پذیرش و خودکنترلی، آگاهی سازمانی و تفکر استراتژیک و بلندمدت از ویژگی‌های کلیدی مدیران موفق هستند که می‌توانند در ارائه راهبردهای کارآمد و هدایت تیم به سمت اهداف پایدار کمک کنند. شبکه ارتباطات گروه شرایط راهبردها در شکل (۸) آمده است.

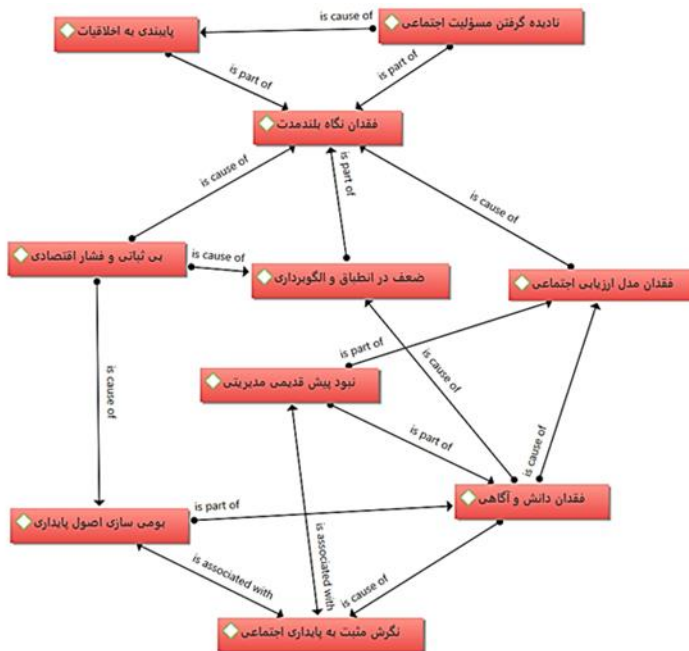


جدول ۶. کدگذاری محوری

شکل ۸. نمایش کدهای گروه راهبردها

برای نمونه، در تحلیل محوری مشخص شد که در شرایط علی مانند «فقدان نگاه بلندمدت» و «فقدان مدل ارزیابی اجتماعی»، مدیرانی که از راهبردهایی نظیر «تفکر استراتژیک و بلندمدت»، «تحلیل اثرات اجتماعی» و «تعامل مؤثر با ذی‌نفعان» بهره می‌گیرند، پیامدهایی مانند «افزایش انگیزه و انسجام تیمی»، «طراحی انسان‌محور» و «عدالت اجتماعی» را در پروژه تجربه می‌کنند. این الگو در نقل قول‌های متعددی از مصاحبه‌شوندگان بازتاب یافته است؛ از جمله تأکید بر ضرورت توضیح شفاف پیامدهای اجتماعی پروژه برای جامعه محلی و مشارکت دادن نمایندگان ذی‌نفعان در تصمیم‌های کلیدی.

گروه شرایط علی شامل ۱۰ شایستگی اجتماعی که به عوامل اصلی و علل ایجاد چالش‌ها و مشکلات در مدیریت پایدار اشاره دارد. این شرایط به‌طور مستقیم بر روی نحوه مواجهه با پدیده‌ها تأثیر می‌گذارند. برای مثال، فقدان نگاه بلندمدت و فقدان مدل ارزیابی اجتماعی می‌توانند به نبود استراتژی‌های پایدار و عدم پیش‌بینی آینده در پروژه‌ها اشاره داشته باشند. همچنین، بی‌ثباتی اقتصادی و نادیده‌گرفتن مسئولیت اجتماعی به عدم توجه به ابعاد اقتصادی و اجتماعی پایدار در فرآیندهای مدیریت پروژه اشاره دارند. شبکه ارتباطات گروه شرایط علی در شکل (۹) آمده است. این مقولات بر اساس تکرار مضامینی در مصاحبه‌ها شکل گرفته‌اند که در آن‌ها مشارکت‌کنندگان به مواردی چون تصمیم‌گیری صرفاً مبتنی بر شاخص‌های مالی کوتاه‌مدت، بی‌توجهی به اثرات اجتماعی بلندمدت پروژه‌ها و نبود ابزارهای مشخص برای سنجش پیامدهای اجتماعی در سازمان خود اشاره کرده‌اند.



شکل

۹.

نمایش کدهای گروه شرایط علی

مدل انگاره‌ای در پژوهش حاضر به‌عنوان یک چارچوب مفهومی برای درک و تحلیل روابط میان شایستگی‌های اجتماعی و مدیریت پایدار پروژه‌ها استفاده می‌شود. این مدل از نظریه‌سازی داده‌بنیاد (گراندد تئوری) نشأت می‌گیرد و بر اساس تحلیل‌های کیفی انجام‌شده در مراحل کدگذاری باز، محوری و انتخابی تدوین شده است. در این مدل، روابط میان شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها به‌طور سیستماتیک شناسایی و نمایش داده شده است.

شرایط علی: عواملی همچون فقدان نگاه بلندمدت، فشارهای اقتصادی، کم‌توجهی به مسئولیت اجتماعی و چالش‌های فرهنگی که ضرورت پرداختن به شایستگی‌های اجتماعی را ایجاد می‌کنند.

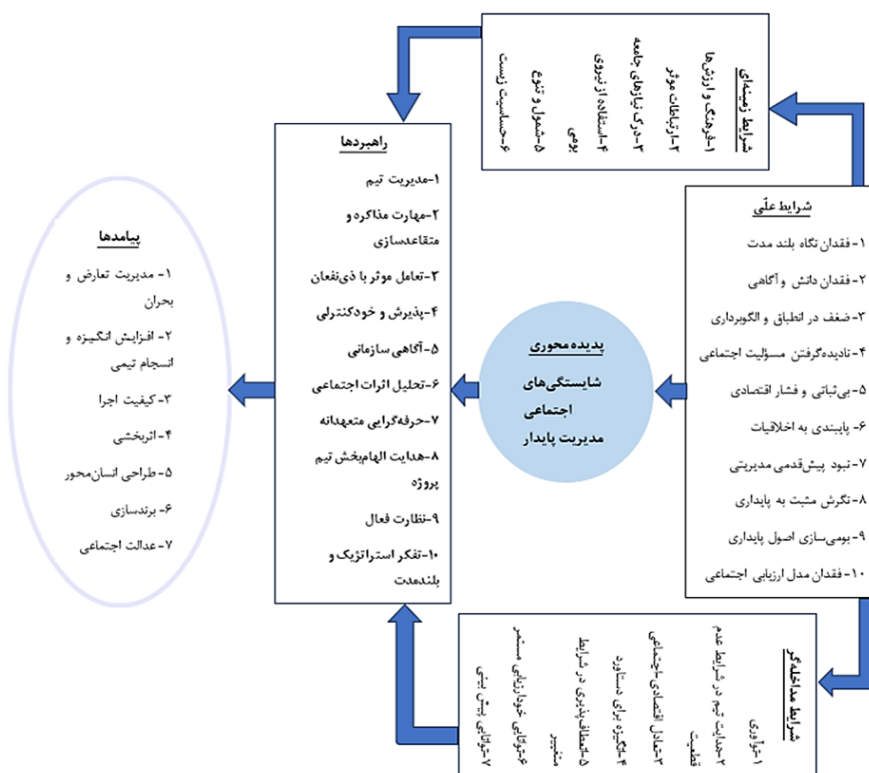
شرایط زمینه‌ای: بسترهایی نظیر ساختار سازمانی، قوانین ملی، سیاست‌های کلان و ویژگی‌های فرهنگی جامعه که بر شکل‌گیری و تقویت شایستگی‌های اجتماعی اثرگذارند.

شرایط مداخله‌گر: متغیرهایی مانند حمایت نهادی، دسترسی به فناوری‌های نوین، تجربه‌های پیشین و میزان همکاری ذی‌نفعان که می‌توانند بر نحوه اجرای راهبردها تسهیل‌گر یا محدودکننده باشند.

راهبردها: اقداماتی که مدیران پروژه برای توسعه شایستگی‌های اجتماعی اتخاذ می‌کنند، از جمله مدیریت تیم، تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، خودکنترلی، تحلیل اثرات اجتماعی و تفکر استراتژیک. این راهبردها نقش کلیدی در تبدیل شرایط موجود به دستاوردهای پایدار دارند.

پیامدها: نتایج حاصل از به‌کارگیری شایستگی‌های اجتماعی شامل افزایش انسجام تیمی، بهبود کیفیت اجرا، ارتقای مسئولیت‌پذیری اجتماعی، تقویت تاب‌آوری سازمانی و تغییر رویکرد مدیریتی در جهت پایداری است.

این مدل نشان می‌دهد که چگونه شایستگی‌های اجتماعی به‌عنوان پدیده محوری می‌توانند در تعامل با شرایط علی و زمینه‌ای و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر، از طریق راهبردهای مناسب به پیامدهایی مؤثر در جهت مدیریت پایدار پروژه‌ها منجر شوند. بدین ترتیب، مدل انگاره‌ای چارچوبی منسجم برای تبیین روابط پیچیده میان ابعاد مختلف شایستگی‌های اجتماعی و پایداری در پروژه‌های صنعت ساختمان فراهم می‌سازد. شکل (۱۰) این مدل را به‌صورت تصویری نمایش می‌دهد.



شکل ۱۰. مدل انگاره‌ای پژوهشی

۶ راهکارهای دستیابی به پایداری اجتماعی

برای دستیابی به پایداری اجتماعی در پروژه‌های ساخت و ساز، ترکیبی از راهکارهای مختلف که به چالش‌های اجتماعی و زیست‌محیطی پاسخ می‌دهند، ضروری است. در ادامه، راهکارهای اصلی که در مقالات معتبر شناسایی شده و با توجه به هم‌پوشانی‌ها اصلاح و در یک قالب منسجم در جدول (۷) ارائه شده است همچنین این اقدامات نه تنها به بهبود شرایط اجتماعی، بلکه به حفظ منابع زیست‌محیطی و توسعه پایدار شهرها نیز منجر خواهد شد.

توضیحات	راهکار
برنامه‌ریزی و طراحی فضاهای عمومی و محله‌ها باید به گونه‌ای باشد که به تعاملات اجتماعی و تقویت هویت اجتماعی کمک کند. استفاده از طراحی‌های جامع که تمامی گروه‌های اجتماعی را در بر بگیرد، می‌تواند به ارتقای پایداری اجتماعی و افزایش حس تعلق به محله‌ها منجر شود.	توسعه طراحی شهری پایدار
ایجاد زیرساخت‌های مناسب برای ارتقای امنیت در فضاهای عمومی، یکی از مهم‌ترین عوامل در بهبود کیفیت زندگی و توسعه پایدار اجتماعی است. این اقدام به ویژه در مناطق شهری پرتراکم که امنیت کمتری دارند، ضروری است.	تقویت زیرساخت‌های ایمنی و امنیتی
بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در مدیریت منابع آب و انرژی و کاهش مصرف آن‌ها، علاوه بر حفظ محیط زیست، به بهبود شرایط اجتماعی و اقتصادی کمک می‌کند. این سرمایه‌گذاری باید با تمرکز بر کاهش اثرات زیست‌محیطی و افزایش بهره‌وری منابع طبیعی انجام شود.	سرمایه‌گذاری در فناوری‌های نوین و نوآوری
تعاملات میان بخش‌های مختلف شهری از جمله زیرساخت‌ها، انرژی، آب و مدیریت منابع طبیعی باید به گونه‌ای هماهنگ شوند که به دستیابی به اهداف اجتماعی و زیست‌محیطی کمک کنند. این همکاری‌ها می‌تواند از طریق برنامه‌های جامع مدیریت شهری و سیاست‌های هماهنگ‌شده صورت گیرد.	تقویت همکاری بین بخش‌های مختلف شهری
یکی از الزامات دستیابی به پایداری اجتماعی، ایجاد سیستم‌های پایش و جمع‌آوری داده‌های مرتبط با شاخص‌های پایداری است. این سیستم‌ها باید به‌طور مستمر عملکرد شهرها را در زمینه‌های مختلف اجتماعی و زیست‌محیطی ارزیابی و بهبود بخشند.	گسترش نظارت و پایش داده‌ها

جدول ۷. راهکارهای دستیابی به پایداری اجتماعی

راهکارهای ارائه‌شده در جدول (۷) علاوه بر آنکه بر اساس ادبیات پایداری اجتماعی استخراج شده‌اند، با شایستگی‌های اجتماعی شناسایی شده در مدل انگاره‌ای این پژوهش نیز هم‌پوشانی دارند. به عنوان مثال، «توسعه طراحی شهری پایدار» با شایستگی‌هایی نظیر «تحلیل اثرات اجتماعی» و «درک نیازهای جامعه» پیوند مستقیم دارد، در حالی که «تقویت همکاری بین بخش‌های مختلف شهری» نیازمند شایستگی‌هایی مانند «تعامل مؤثر با ذی‌نفعان» و «مدیریت تیم» است. به این ترتیب، راهکارهای مذکور می‌توانند به عنوان میدان عمل و تجلی عینی شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه در فرایند اجرای پروژه‌های پایدار تفسیر شوند.

۷ نتیجه گیری

پژوهش حاضر با تمرکز بر شناسایی و تبیین شایستگی‌های اجتماعی مؤثر در تحقق مدیریت پایدار پروژه‌های ساختمانی، تلاشی در جهت پر کردن یکی از خلأهای مفهومی و کاربردی موجود در ادبیات مدیریت پروژه، به‌ویژه در زمینه بومی‌سازی ابعاد اجتماعی پایداری، بوده است. همان‌گونه که در بخش پیشینه نشان داده شد، اغلب پژوهش‌های پیشین یا بر ادغام شاخص‌های پایداری در مدیریت پروژه تمرکز داشته‌اند (سایینی و همکاران، ۱۳۹۸)؛ استانی‌تساس و همکاران،

۱۴۰۰)، یا به شایستگی‌های مدیران پروژه بدون توجه مشخص به بعد اجتماعی پرداخته‌اند (عرفان و همکاران، ۱۴۰۰؛ قربانی، ۱۴۰۲). الگوی ارائه‌شده در این پژوهش با تمرکز بر شایستگی‌های اجتماعی در بستر پروژه‌های صنعت ساخت، این دو خط پژوهشی را به هم متصل کرده و شکاف میان آن‌ها را تا حدی پر می‌کند. یافته‌های تحقیق، مبتنی بر تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌های عمیق با خبرگان، نشان داد که مؤلفه‌های اجتماعی، به‌عنوان حلقه‌ای مفقوده در بسیاری از چارچوب‌های موجود پایداری، نقشی کلیدی در موفقیت یا شکست پروژه‌های ساخت ایفا می‌کنند. در حالی که رویکردهای رایج در صنعت ساخت عمدتاً بر ابعاد فنی، اقتصادی و زیست‌محیطی تمرکز دارند، نتایج این پژوهش حاکی از آن است که نادیده گرفتن بُعد اجتماعی نه تنها اثربخشی راهبردهای پایداری را کاهش می‌دهد، بلکه می‌تواند به افت بهره‌وری، افزایش تعارضات درون‌سازمانی و کاهش کیفیت زندگی ذی‌نفعان اصلی پروژه منجر شود. در مقابل، یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که ارتقای شایستگی‌های اجتماعی مدیران پروژه نظیر توانایی تعامل مؤثر با ذی‌نفعان، رهبری تیم‌های چندرشته‌ای، آگاهی اجتماعی و مهارت در مدیریت تعارضات می‌تواند به ایجاد محیطی ایمن‌تر، مشارکتی‌تر و عادلانه‌تر در پروژه‌های ساختمانی منجر گردد؛ این نتیجه به‌طور خاص از مقولاتی مانند «تعامل مؤثر با ذی‌نفعان»، «مدیریت تعارض و بحران» و «افزایش انگیزه و انسجام تیمی» که در تحلیل کدگذاری محوری به‌دست آمد، پشتیبانی می‌شود. مدل مفهومی توسعه‌یافته در این مطالعه نشان می‌دهد که توجه نظام‌مند به ابعاد اجتماعی پایداری، علاوه بر ارتقای کیفیت فرایندهای مدیریت پروژه، به تسهیل در پذیرش سیاست‌های کلان توسعه پایدار در سطح سازمانی و شهری نیز کمک می‌کند. بر این اساس، آموزش و توانمندسازی منابع انسانی در حوزه شایستگی‌های اجتماعی باید به‌عنوان یکی از اولویت‌های راهبردی در سیاست‌گذاری‌های کلان صنعت ساخت مدنظر قرار گیرد. همچنین، نتایج این پژوهش بر لزوم بازنگری در چارچوب‌های ارزیابی پایداری پروژه‌ها و توسعه مدل‌های یکپارچه‌ای که هر سه بُعد اقتصادی، زیست‌محیطی و اجتماعی را به‌صورت متوازن لحاظ کنند، تأکید دارد. در فرآیند تحلیل داده‌ها، پس از اتمام مرحله کدگذاری باز بر اساس ۱۰ مصاحبه عمیق، مجموعاً ۱۰۵ کد اولیه استخراج شد. در مرحله بازبینی، کدهایی که یا صرفاً به توصیف شرایط پروژه بدون ارجاع به شایستگی‌های مدیر پروژه محدود بودند، یا از نظر مفهومی با کدهای دیگر هم‌پوشانی بالایی داشتند، شناسایی شدند. بر این اساس، ۱۲ کد به‌دلیل ارتباط محدود با پدیده محوری یا تکرار مفهومی حذف و گروهی از کدها در قالب مفاهیم فراگیرتر ادغام شدند. در نهایت، ۴۱ معیار محوری و ۵۲ زیرمعیار شناسایی

گردید. الگوی ارائه شده در این پژوهش می تواند مبنایی برای طراحی استانداردهای شایستگی اجتماعی مدیران پروژه قرار گیرد. با استفاده از این مدل، سازمان ها قادر خواهند بود فرآیندهای جذب، آموزش، و ارزیابی مدیران پروژه را در راستای اهداف توسعه پایدار و بهبود کیفیت پروژه ها ساختاریافته نمایند. این انطباق می تواند در قالب هم نشینی الگوی پیشنهادی با استانداردهایی نظیر مبنای شایستگی های مدیریت پروژه انجمن بین المللی مدیریت پروژه^۱، مثلث شایستگی حرفه ای مؤسسه مدیریت پروژه^۲ و چارچوب های جهانی شایستگی مانند گپس^۳ انجام شود تا نسخه ای بومی شده و در عین حال هم سو با معیارهای بین المللی برای توسعه و ارزیابی شایستگی های مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران فراهم گردد.

۸. قدردانی

نویسندگان مراتب قدردانی خود را از عوامل اجرایی نشریه علمی مدیریت استاندارد و کیفیت و همچنین داوران محترمی که با ارائه نظرات سازنده، در ارتقاء کیفیت این مقاله نقش مؤثری ایفا کردند، ابراز می دارند.

۹. مراجع

۱. احمدی، حسین (۱۳۹۱). ابعاد اجتماعی توسعه پایدار. در پنجمین کنگره بین المللی جغرافیدانان جهان اسلام (صص ۱-۱۰). دانشگاه گیلان.
۲. داوودی، سعید؛ فلاح، محمدحسین؛ علی آبادی، محمد (۱۳۹۲). تعیین معیارهای مؤثر بر پایداری اجتماعی در طراحی معماری. در: مجموعه مقالات هشتمین همایش ملی علوم و فناوری های نوین (SAS Tech ۲۰۱۴)، کمیسیون IV، مشهد، ایران.
۳. قربانی، علی (۱۴۰۲). مروری بر شایستگی ها و ویژگی های رهبری مدیران پروژه های موفق در صنعت ساخت و ساز. فصلنامه بازسازی در مهندسی عمران، ۱۱(۱)، ۷۶-۹۵.

¹ IPMA ICB

² PMI Talent Triangle

³ GAPPs

۴. سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید (۱۴۰۳). شایستگی‌های پایداری مدیران پروژه در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت. فصلنامه مدیریت پایدار منابع انسانی، ۶(۱۰)، ۳۲۵-۳۴۸.
۵. خلیلی، شایگان؛ سعیدی، فرهاد؛ یوسفی، سعید؛ زندپوراصل، مهیار (۱۴۰۴). بررسی تأثیر مؤلفه "نگرش و طرز تفکر" در موفقیت مدیران پروژه در صنعت ساخت ایران. مهندسی

سیستم و بهره‌وری، ۵(۱)، ۱-۱۴. DOI: [20.22034/j.sqm.2026.536914.1656](https://doi.org/10.22034/j.sqm.2026.536914.1656)

6. Brundiers, K., Barth, M., Cebrián, G., Cohen, M., Diaz, L., Doucette-Remington, S., Dripps, W., Habron, G., Harré, N., Jarchow, M., Losch, K., Michel, J., Mochizuki, Y., Rieckmann, M., Parnell, R., Walker, P., & Zint, M. (2021). Key competencies in sustainability in higher education—toward an agreed-upon reference framework. *Sustainability Science*, 16(1), 1329. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11625-020-00838-2>
7. Elliott, J. A. (2013). *An Introduction to Sustainable Development* (4th ed.). Routledge. DOI: <https://doi.org/10.4324/9780203844175>
8. Ghorbani, Ali 2023 A review of successful construction project managers' competencies and leadership profile. *Journal of Rehabilitation in Civil Engineering* 11(1):76-95.
9. Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of Building Engineering*, 32, 101761. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jobe.2020.101761>
10. Hwang, B. G., & Ng, W. J. (2013). Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges. *International Journal of Project Management*, 31(1), 272-284. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.05.004>
11. Irfan, Muhammad, et al. 2021 Role of project planning and project manager competencies on public sector project success. *Sustainability* 13(3):1421
12. Keeble, B. R. (1988). The Brundtland Report: 'Our Common Future'. *Medicine and War*, 4(1), 17-25. DOI: <https://doi.org/10.1080/07488008808408783>.
13. Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
14. Mansfield, R. S. (1996). Building competency models: Approaches for HR professionals. *Human Resource Management*, 35(1), 7-18.
15. Murphy, K. (2012). The social pillar of sustainable development: A literature review and framework for policy analysis. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 15-29. DOI: <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908081>
16. Olawumi, T. O., & Chan, D. W. (2018). A scientometric review of global research on sustainability and sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 183, 231-250.

17. Parry, S. R. (1996). The quest for competencies. Training.
18. Pazhuhan, M., Azadi, H., Lopez-Carr, D., Barbir, J., Shahzadi, I., & Fürst, C. (2023). Social sustainability of residential squares: Evidence from Narmak neighborhood, Tehran. *Habitat International*, 136, 102811.
19. Ramohlokoane, M., Awuzie, B., & Aigbavboa, C. (2023). Project management competencies for embedding sustainability in construction projects: A Delphi study. In C. Aigbavboa et al. (Eds.), *CIDB 2022* (pp. 677-686). Springer Nature Switzerland AG. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-22434-8_65
20. Redman, A., & Wiek, A. (2021, November). Competencies for advancing transformations towards sustainability. In *Frontiers in Education*, 6, 785163. Frontiers Media SA.
21. Rivera, E., & Elzomor, M. (2024). Exploring the Ethical Dimensions of Space Construction: A Holistic Examination of Resource Extraction, Social Sustainability, and Global Equity. In *Earth and Space 2024: Engineering for Extreme Environments* (pp. 877-883).
22. Sabini, Luca, Daniel Muzio, and Neil Alderman 2019 25 years of ‘sustainable projects’. What we know and what the literature says. *International Journal of Project Management* 37(6):820-838.
23. Sachs, I. (1999). Social sustainability and whole development: Exploring the dimensions of sustainable development. Zed Books, London.
24. Shen, L. Y., Tam, V. W. Y., Tam, L., & Ji, Y. B. (2010). Project feasibility study: The key to successful implementation of sustainable and socially responsible construction management practice. *Journal of Cleaner Production*, 18(3), 254-259. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2009.10.014>
25. Silvius, A. G., & Schipper, R. P. (2014). Sustainability in project management competencies: analyzing the competence gap of project managers. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*.
26. Spencer, L. M., & Spencer, P. S. M. (2008). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
27. Stanitsas, Marios, Konstantinos Kirytopoulos, and Vrassidas Leopoulos 2021 Integrating sustainability indicators into project management: The case of construction industry. *Journal of Cleaner Production* 279:123774.
28. Vitale, P., Alfano, V., Pastore, T., Menna, C., Maffettone, P., & Asprone, D. (2021). Toward a Holistic Rating System: An Attempt to Expand the Boundaries of Building Sustainability Using SDGs. *Frontiers in Built Environment*, 7, 679014. DOI: <https://doi.org/10.3389/fbuil.2021.679014>
29. Wals, A. E. J. (2008). From cosmetic reform to meaningful integration: Implementing education for sustainable development in higher education institutes—the state of affairs in six European countries.
30. Wen, B., Musa, N., Onn, C. C., Ramesh, S., Liang, L., & Wang, W. (2020). Evolution of sustainability in global green building rating tools. *Journal of*

- Cleaner Production, 259, 120912. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120912>
31. Wiek, A., Withycombe, L., & Redman, C. L. (2011). Key competencies in sustainability: a reference framework for academic program development. *Sustainability Science*, 6, 203-218.
 32. Woodcraft, S., Hackett, T., & Caistor-Arendar, L. (2011). Design for social sustainability: A framework for creating thriving new communities. *Future Communities*.

Research paper

From Interaction to Excellence: Developing a Social Competency Framework for Sustainable Project Management in the Construction Industry

Parham Nademi¹, Farhad Saeedi^{2*}, Mahyar Zandpourasl³

1. M.S., Construction Management and Engineering, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
2. Assistance Professor, Construction Management and Engineering, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.
3. M.S., Construction Management and Engineering, Department of Civil Engineering, Islamic Azad University, Science and Research Branch, Tehran, Iran.

Received: 28/07/2025

Accepted: 13/06/2026

Abstract

The objective of this study is to develop a comprehensive framework of project managers' social competencies to achieve sustainable management in the construction industry through a qualitative approach. This research aims to identify and explain the behavioral and communicative components of project managers that play a pivotal role in sustainable project management. The study was conducted using the grounded theory method, based on semi-structured interviews with 10 experts and senior managers in the Iranian construction sector. Purposeful sampling continued until theoretical saturation was reached. Data were analyzed through a three-stage coding process (open, axial, and selective coding). The analysis led to the identification of four key dimensions: team leadership, social awareness, stakeholder management, and collaboration, which were integrated into a paradigmatic model comprising causal, contextual, and intervening conditions, strategies, and outcomes. Focusing on the social dimension of sustainable project management in the construction industry, this study presents for the first time a conceptual model grounded in empirical data. By addressing an existing theoretical gap, the research provides a basis for assessing and developing the social competencies of project managers. The application of this model is recommended for designing training and recruitment programs for project managers in the construction sector. Furthermore, the model can serve as a foundation for formulating competency standards for project managers within professional training systems and quality assessment processes in construction projects.

Keywords: Sustainable Project Management, Social Competency, Construction Industry, Sustainable development, competency standards