

## مقدمه‌ای بر مطالعات در حوزه رهبری مدیریت پروژه‌های عمرانی

### مقاله علمی - پژوهشی

میلاذ عقیلی لطف، دانشجوی دکتری، دانشکده مهندسی عمران، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
طوفان جعفری، دانش آموخته دکتری، دانشکده معماری، پردیس هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
امیرمحمد رضانیان پور\*، دانشیار، دانشکده مهندسی عمران، پردیس دانشکده‌های فنی، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
امید بامشاد، دانشجوی دکتری، دانشکده مهندسی عمران، دانشگاه تهران، تهران، ایران  
محمد مهدی حیدری، استادیار، مرکز تحقیقات راه، مسکن و شهرسازی، تهران، ایران  
\*پست الکترونیکی نویسنده مسئول: ramezianian@ut.ac.ir

دریافت: ۱۴۰۳/۰۱/۲۰ - پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۲۵

صفحه ۳۱۶-۳۰۱

### چکیده

علیرغم توسعه مفاهیم و تئوری‌های نظری متعدد در حوزه رهبری، همچنان سؤالات زیادی در این مقوله حل نشده باقی مانده است. همین امر موجب شده است تا در چند دهه اخیر مبحث رهبری محققان و پژوهشگران زیادی را به خود جذب کند. با بررسی خوشه‌های اصلی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی، می‌توان دریافت که در مجموع دو نوع پژوهش در این حوزه انجام شده است: نوع اول به فهم واژه رهبری، ماهیت رهبری و رابطه آن با پیروان، شایستگی‌ها، مدل‌ها و تئوری‌های رهبری در صنعت ساخت متمرکز است. نوع دوم نیز اثر نقش رهبری در ارکان پروژه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. تحلیل و بررسی این مطالعات اقدام اولیه‌ای در جهت دریافت ایده‌های نو در حوزه مطالعات رهبری در پروژه‌های عمرانی را در اختیار قرار می‌دهد. در این مقاله، بعد از بررسی‌های کتابخانه‌ای صورت گرفته در حوزه صنعت ساخت (چالش‌ها و مشکلات)، رهبری و مدیریت پروژه و عموم مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی، دو رویکرد نو در مطالعات این حوزه شناسایی و معرفی شد. این رویکردها که شامل مقوله رهبری افقی و متوازن و رهبری اثربخش می‌شوند در این مقاله تحلیل و بررسی شده‌اند. مطالعات انجام شده در این مقاله می‌تواند به آن دسته از پژوهشگرانی که در کنار پژوهش‌های کمی، به پژوهش‌های کیفی در حوزه مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های عمرانی علاقه‌مند هستند، ایده‌هایی نو در جهت پژوهش در بستر مدیریت و رهبری پروژه‌های عمرانی در اختیار قرار دهد.

واژه‌های کلیدی: صنعت ساخت، مدیریت پروژه، رهبری، رهبری افقی، رهبری اثربخش

### ۱- مقدمه

داخلی هر کشوری را به خود اختصاص می‌دهد (چیتکارا، ۱۹۹۸). این صنعت به دلیل دارا بودن رقم‌های قراردادی بزرگ و همچنین بستر گزینی آن در مختصات جغرافیایی متنوع و از سوی دیگر به دلیل دارا بودن ذینفعان متعدد و همچنین حضور قومیت‌ها و نژادهای مختلف، دارای ماهیت پیچیده‌ای است. از دیگر سو، پروژه‌های ساخت در محیط‌هایی پویا و پیچیده که

در بسیاری از اقتصادهای در حال توسعه در جهان، صنعت ساخت یکی از بازیگران مهم در این عرصه است و به عنوان یکی از بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین صنایع جهان شناخته می‌شود. به گونه‌ای که رونق این صنعت باعث شکوفایی اقتصادی و رکود در آن موجب رکود در اقتصاد می‌شود. طبق آمارهای موجود صنعت ساخت حدوداً ۳ تا ۱۰٪ تولید ناخالص

شرایطی پرمخاطره و نامطمئن را به وجود آورده‌اند، آغاز می‌شوند. صنعت ساخت اگرچه در طی سالیان اخیر رویه‌ای سنتی را پیموده است، اما با گسترش ساخت و ساز، پدید آمدن روش‌های نوین مهندسی و همچنین افزایش رقابت‌های بین‌المللی در این صنعت، به ابداع روش‌های نوین ساخت، هوشمند سازی تجهیزات، نوآوری در روش‌های مدیریتی و همچنین استفاده بهینه‌تر از منابع و مصالح تجدیدناپذیر منجر شده است (نانالی، ۲۰۰۶). صنعت ساخت در ایران نیز نقش غیرقابل‌انکاری در بخش اقتصاد و اشتغال دارد (پورنادر و همکاران، ۲۰۱۵؛ بنی‌هاشمی و همکاران، ۲۰۱۷). همچنین این صنعت همبستگی شدیدی با رشد اقتصادی و ثبات اقتصادی برقرار کرده است که توسعه اجتماعی را به ارمغان آورده است. پورنادر و همکاران (۲۰۱۵) در پژوهش خود گردش مالی در صنعت ساخت در ایران مابین سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۱۲ را حدوداً ۳۸/۴ میلیارد دلار با نرخ رشد ۴/۴٪ برآورد کرده‌اند. همچنین در سال ۲۰۰۸ ساخت و ساز در بخش مسکن ۵ درصد تولید ناخالص ملی را تشکیل داده است. با این حال اگر عملکرد پروژه‌های ساخت در ایران با معیارهای ارزیابی عملکرد متداول در مدیریت پروژه مانند زمان، هزینه و کیفیت سنجیده شود، نتایج چندان مطلوبی تصویر نمی‌گردد. از نظر سیاست‌گذاری و حکمرانی نیز ضعف مدیریت کلان کشور و عدم توان مقابله با بحران‌های اقتصادی ناشی از سیاست‌های نادرست و زیان‌بار، کاهش شدید بودجه طرح‌های عمرانی ملی در کشور را در پی داشته است. به طوری که در قانون برنامه و بودجه مصوب سال ۱۳۹۰ بودجه پیشنهادی طرح‌های عمرانی ملی از ۲۹/۹۱ میلیارد دلار به ۴/۸ میلیارد دلار در سال ۱۳۹۹ کاهش یافته است.

## ۲- پیشنهاد تحقیق

امروزه بخش عمده سرمایه هر کشور به‌ویژه کشورهای درحال توسعه به طرح‌های عمرانی و زیربنایی آن اختصاص دارد که به‌عنوان معیار و شاخصی عمده در رونق اقتصادی آن کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد. همچنین عمده برنامه‌های راهبردی توسعه و پیشرفت در هر منطقه و یا کشوری، با تعریف طرح‌ها و پروژه‌های ملی و منطقه‌ای محقق می‌گردد و انجام موفق این طرح‌ها و پروژه‌ها می‌تواند موفقیت استراتژیک در سطح ملی رقم بزند. این ضرورت همچنین زمانی دوچندان می‌شود که آثار شکست پروژه غیرقابل جبران باشد، مانند اجرای ناموفق بسیاری از طرح‌های ملی و توسعه‌ای. در سالیان

افزایش زمان و هزینه پروژه‌ها، پایین بودن نرخ بهره‌وری، هزینه بسیار بالا در دوباره‌کاری‌ها و تداخلات به وجود آمده در حین ساخت، کیفیت پایین پروژه‌ها، دعاوی بین ارکان مختلف پروژه، عدم استاندارد بودن طرح‌ها در سراسر کشور با توجه به ویژگی‌های اقلیمی و زمین ساختی از جمله مهم‌ترین چالش‌های پیش‌رو پروژه‌های صنعت ساخت در کشورهای درحال توسعه گزارش شده است (جعفری، ۱۳۹۶). از جمله چالش‌های خاص صنعت ساخت می‌توان به تصویر اجتماعی ضعیف از این صنعت، نوسان داشتن فعالیت‌های ساخت و ساز، نیاز به مشارکت بیشتر بخش خصوصی در پروژه‌های زیرساخت، جهانی‌شدن صنعت ساخت، رشد ابعاد و بزرگی پروژه‌ها،

موفقیت را تزریق می‌کند حال آن‌که مدیر به‌مثابه کسی است که مسئولیت اصلی برنامه‌ریزی و کنترل اعضای تیم را عهده‌دار است. اصطلاح مدیریت اغلب با واژه‌هایی همچون سازمان‌دهی، برنامه‌ریزی، نظارت و کنترل همراه است در صورتی که اصطلاح رهبری عبارتی مانند انگیزش، تأثیرگذاری و کار با افراد را در ذهن خلق می‌کند. این وجه تمایز تفاوت اساسی بین فردی که ممکن است مدیر قلمداد گردد و فردی که ممکن است رهبر خوانده شود را نشان می‌دهد. مهم‌ترین دلیل این امر این است که سبک غالب مدیران وظیفه محور است اما سبک غالب رهبر افراد محور است (بُرک و بارُن، ۲۰۰۷). بُرک و بارُن (۲۰۰۷) با در نظر گرفتن پورتفولیوی مهارت‌ها و شایستگی‌های اصلی یک مدیر پروژه بیان می‌کنند که رهبری و مدیریت ممکن است مهارت‌های متفاوتی باشند اما در یک زنجیره‌ای به‌هم‌پیوسته قرار دارند و در عمل مکمل یکدیگرند. بدون رهبری پروژه، یک تیم بی‌انگیزه و بی‌هدف خواهد بود و بدون نظام مدیریت، پروژه دچار اختلال در برنامه‌ریزی خواهد بود. به‌طور خلاصه مجموعه شایستگی‌های مدیر پروژه در چهار سطح قرار می‌گیرد: الف) شایستگی‌های مدیریت پروژه، ب) شایستگی‌های رهبری پروژه، ج) شایستگی‌های فنی مدیریت و د) شایستگی‌های کارآفرینی پروژه. در این میان، وظایفی مانند ترسیم چشم‌انداز، تدوین استراتژی و تیم‌سازی از جمله وظایف یک مدیر پروژه است که در زیرمجموعه شایستگی‌های رهبری پروژه طبقه‌بندی می‌شوند. از طرفی مهارت‌هایی مانند تکنیک‌های کنترل و برنامه‌ریزی، ارتباطات و مدیریت محدوده در زمره شایستگی‌های مدیریتی طبقه‌بندی شده‌اند. درک تفاوت این وظایف در ذهن، می‌تواند فهم قابل قبولی از این دو واژه، یعنی رهبری و مدیریت در اختیار قرار دهد. در خصوص مهارت‌های مدیریت پروژه مانند مهارت کنترل و برنامه‌ریزی، مدیریت ارتباطات، مدیریت ریسک، مدیریت منابع، مدیریت هزینه، مدیریت زمان، مدیریت کیفیت، مدیریت محدوده و مدیریت تدارکات تاکنون تحقیقات قابل‌ملاحظه‌ای در ۵۰ سال اخیر صورت گرفته است و در اقصی نقاط جهان پژوهشگران بی‌شماری در حوزه مدیریت ساخت و پروژه بر روی این حوزه‌های پژوهشی فعال هستند. اما حوزه رهبری در صنعت ساخت (که زیرمجموعه‌ای از مدیریت منابع انسانی را شکل می‌دهد)، برخلاف سایر حوزه‌ها، به‌شدت مغفول مانده است و تنها سهم بسیار کوچکی از

اخیر یکی از موضوعات پرمخاطبی که توجه بسیاری از پژوهشگران حوزه صنعت ساخت را به خود جلب کرده است، بررسی نقش و تأثیر مدیریت و رهبری پروژه در پیشبرد و موفقیت پروژه‌های عمرانی بوده است. یافته‌های پژوهشگرانی که پیرامون بررسی و کاوش علل حیاتی موفقیت پروژه‌های عمرانی همت گماشته‌اند، به اهمیت جایگاه مدیریت پروژه و رهبری دلالت دارد (توت و همکاران، ۲۰۱۷؛ ماشواما و همکاران، ۲۰۱۷؛ ماوی و استندینگ، ۲۰۱۸؛ لی و همکاران، ۲۰۱۹؛ جنتیان و همکاران، ۲۰۱۸؛ بنی‌هاشمی و همکاران، ۲۰۱۷). در پژوهشی توت و همکاران (۲۰۱۷) رهبری را به‌عنوان مهم‌ترین رکن موفقیت در پروژه‌های عمرانی عنوان کردند. از طرفی سه عامل تعلل در تصمیم‌گیری، مدیریت ضعیف و ناکارآمد و همچنین مدیریت نامناسب سایت پروژه به‌عنوان مهم‌ترین دلایل شکست پروژه‌های عمرانی در این پژوهش اشاره شده است. ماشواما و همکاران (۲۰۱۷) در تحقیقی که بر روی عامل‌های حیاتی موفقیت در افزایش کیفیت ساخت پروژه‌های عمرانی در کشور سوئیس انجام دادند، دریافتند که دو عامل همکاری تیمی و رهبری مؤثر و اثربخش مهم‌ترین ارکان موفقیت در فاز اجرای پروژه‌های عمرانی هستند. با بررسی تحقیقات صورت گرفته در ایران نیز چنین برمی‌آید که عوامل مربوط به مدیریت پروژه یکی از بیشترین وزن را در عامل‌های حیاتی موفقیت پروژه‌های عمرانی به خود اختصاص می‌دهد (جنتیان و همکاران، ۲۰۱۸ و اسلامی، ۱۳۹۹). بررسی ادبیات تحقیق گواه بر آن است که مدیریت و رهبری پروژه‌های عمرانی یکی از ارکان اساسی موفقیت در پروژه‌های صنعت ساخت به شمار می‌رود. درباره رابطه و نسبت رهبری و مدیریت دیدگاه‌های متفاوتی تاکنون مطرح شده است. گروهی از محققین تمایز بین مدیریت و رهبری را فاقد معنی و مفهوم می‌دانند و بیان می‌دارند که این دو واژه یعنی مدیریت و رهبری یک معنی را تداعی می‌کنند. اما به عقیده اکثریت پژوهشگران حوزه مدیریت منابع انسانی، این دو واژه به یکدیگر گره خورده‌اند اما نقش‌هایی متفاوت هستند. می‌توان مدیریت و رهبری را دو روی یک سکه بدل کرد. بدون هم‌بی‌معنی‌اند و باهم، ارزش‌آفرینی می‌کنند (بُرک و بارُن، ۲۰۰۷). در اغلب دیدگاه‌ها، مدیران و رهبران را همچون افرادی متفاوت و اغلب در انتهای یک طیف مهارت در نظر می‌گیرند. در این طیف رهبر کسی است که به بدنه تیم انگیزه دستیابی به

آمدن بر چالش‌های متعدد این صنعت، بررسی رویکردهای پژوهشی غالب در حوزه مطالعات رهبری در پروژه‌های عمرانی ضروری می‌نماید.

### ۳- رهبری در صنعت ساخت

به‌زعم علوی (۱۳۷۶) پیشینه تاریخی رهبری به ۱۳۰۰ سال پیش از میلاد بازمی‌گردد و این مفهوم سابقه دیرینه دارد. اما با این حال تعریف واحدی از رهبری و ادراک همگرایی از این مفهوم، در بین پژوهشگران و متخصصین علوم مدیریت وجود ندارد. به‌زعم استودگیل (۱۹۷۴) تقریباً به تعداد افرادی که راجع به مقوله رهبری اظهار نظر کرده‌اند، برای رهبری تعریف وجود دارد. بنیس در سال ۱۹۸۹ یکی از تعاریف جامع رهبری را طرح نموده است (بنیس، ۱۹۸۹): «رهبری همانند عشق و زیبایی مقوله‌ای است که هرکس وجود آن را می‌شناسد اما تعریف آن را نمی‌داند. تعریف رهبری مانند زیبایی دشوار است اما وقتی شما آن را می‌بینید، متوجه آن می‌شوید». همچنین ۳ استاندارد و موسسه معتبر در زمینه مدیریت پروژه، رهبری را به صورت زیر تعریف کرده‌اند. این حوزه به حدی گسترده و وسیع است که مطابق با برخی تخمین‌ها بیش از ۱۰۰ گرایش نظری در زمینه مطالعات رهبری و مدیریت، قابلیت تعریف و شناسایی دارند. در بدنه تحقیقات این حوزه، تئوری‌ها، مدل‌ها و سبک‌های متعددی از رهبری تاکنون ارائه و پیشنهاد شده است. در خصوص گرایش بندی تئوری‌ها و مدل‌های رهبری دو رویکرد در حال حاضر مطرح است. در رویکرد اول که سیر تاریخی رهبری را نیز در نظر می‌گیرد، چهار دوره زمانی را برای تحقیقات، تئوری‌ها و مدل‌های رهبری در نظر می‌گیرند. این رویکرد مختصراً در جدول ۲ آورده شده است (سیمونز و همکاران، ۲۰۱۷)

مجموعه پژوهش‌های انجام‌شده در قلمرو مدیریت ساخت و پروژه را به خود اختصاص داده است. این در حالی است که در تحقیقات متعدد، یکی از مهم‌ترین عوامل عدم موفقیت پروژه، ناکارآمدی رهبری عنوان شده است (موریس، ۲۰۰۸؛ پوردهناد، ۲۰۰۷؛ ژانگ و فیومن، ۲۰۰۷؛ سللند، ۲۰۰۷). فارغ از اینکه به دلیل ماهیت علوم انسانی حوزه رهبری، بسیاری از پژوهشگران و دست‌اندرکاران صنعت ساخت از ورود به این حوزه امتناع می‌ورزند، به دلیل نبود آموزش و بسترسازی مناسب جهت فراگیری مهارت‌های رهبری و دانش رهبری در مقطع کارشناسی مهندسی عمران، عملاً حوزه رهبری برای جامعه مهندسی عمران بسیار غریب است. تا آنجا که تفکیک دو نقش مدیر پروژه و رهبر از دید بسیاری از صاحب‌نظران حوزه مهندسی عمران بی‌معنی است. این مسئله باعث بازنگری در سرفصل‌های دروس کارشناسی مهندسی عمران شده است (ASCE, ۲۰۰۸). این موسسه در پیکره دانش مهندسی عمران (برای قرن ۲۱) که در سال ۲۰۰۸ منتشر کرده است، فراگیری دانش و مهارت رهبری را برای فارغ‌التحصیلان مهندسی عمران امری واجب و ضروری قلمداد کرده است. این موسسه بیان می‌دارد که رهبری هنر و دانش تأثیرگذاری بر دیگران برای دستیابی به اهداف مشترک است. همچنین بیان می‌کند که اگر چه مهارت‌های فنی و مدیریتی بسیار مهم هستند، اما موفقیت در پیشه مهندسی بیشتر از آنکه به شایستگی‌ها و مهارت‌ها وابسته باشد، نتیجه رهبری در به‌کارگیری آن شایستگی‌ها و مهارت‌ها خواهد بود. به تعبیر دیگری عنوان می‌کند که یک مهندس عمران به‌واسطه داشتن مهارت‌های فنی و تکنیکی در پروژه استخدام می‌شود اما به دلیل ضعف در مهارت‌های انسانی اخراج می‌شود و به‌واسطه دارا بودن شایستگی‌های رهبری و مدیریتی ارتقاء می‌یابد (ASCE, ۲۰۰۸). با در نظر گیری جمیع مطالب بیان شده و همچنین توجه به جایگاه صنعت ساخت در جهان و لزوم فائق

جدول ۱. تعاریف رهبری توسط مؤسسات و استانداردهای معتبر مدیریت پروژه

منبع	تعریف رهبری
پیکره دانش مدیریت پروژه (PMBOK) ویرایش ششم (۲۰۱۷)	رهبری فرآیند توسعه چشم‌انداز، استراتژی و انگیزش افراد به سمت دستیابی به آن چشم‌انداز و استراتژی است.
انجمن مدیریت پروژه (APM)	رهبری توانایی ایجاد چشم‌انداز و مسیر، تأثیرگذاری بر دیگران و همسو کردن آن‌ها با اهداف و تقویت و انگیزش افراد برای دستیابی به موفقیت پروژه است. رهبری پروژه را قادر می‌سازد تا در محیطی متغیر و عدم قطعیت پیش رود.
استاندارد ICB وابسته به انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA)، ویرایش چهارم (۲۰۱۵)	رهبری به معنای ارائه راهنمایی و هدایت افراد و گروه‌ها است. این شامل توانایی انتخاب و استفاده از سبک‌های مناسب مدیریت در شرایط مختلف است. علاوه بر پیاده‌سازی فرآیندهای رهبری برای تیم پروژه، فرد رهبر باید به‌عنوان یک رهبر در جایگاه نماینده پروژه از دید مدیریت ارشد و سایر ذینفعان درگیر در پروژه نیز دیده شود.

جدول ۲. رویکرد تاریخی در دسته‌بندی مطالعات حوزه رهبری (سیمونز و همکاران، ۲۰۱۷)

دوره‌های تاریخی	توضیحات
تئوری‌های ویژگی (خصیصه)؛ ۱۹۰۰-۱۹۴۰ میلادی	چه کسی رهبر است و چه وجوه تمایزی بین رهبر و پیروان وجود دارد؟ پاسخ این پرسش ماهیت این دوره تاریخی از مطالعات که نهایتاً به پدید آمدن تئوری‌های ویژگی یا خصیصه رهبری منجر شده است، را تشکیل می‌دهد.
تئوری‌های رفتاری؛ ۱۹۳۰-۱۹۶۰ میلادی	تمرکز بر روی این‌که رهبران چه کاری انجام می‌دهند و رفتارهای ایشان چگونه بر پیروان اثر می‌گذارد، ماهیت اصلی این دوره تاریخی را شکل داده است که نهایتاً به پدید آمدن تئوری‌های رفتاری منجر شده است.
تئوری‌های اقتضایی؛ ۱۹۶۰-۲۰۰۰ میلادی	برای تمام شرایط و موقعیت‌ها یک مدل و سبک رهبری وجود ندارد. مجموعه تحقیقات این دوره تاریخی بر روی پاسخ‌های احتمالی این فرضیه بنا شده است که نتیجتاً تولد تئوری‌های اقتضایی رهبری را رقم زده است. این تئوری‌ها بیان می‌کنند که یک رهبر در موقعیت‌های متفاوت، مدل‌های مختلفی از رهبری را جهت اثربخشی بیشتر، به کار می‌بندد.
تئوری‌های جدید؛ ۲۰۰۰ تا زمان حال	این دوره از مطالعات بر روی رابطه بین رهبر، پیرو و سیستم/محیط استوار است که تاکنون به خلق تئوری‌ها و مدل‌های نو مانند مدل رهبری خدمتگزار، مدل رهبری اصیل و ... منجر شده است.

می‌کنند. در رویکرد اول عموم تئوری‌های مبتنی بر ویژگی (خصیصه)، تئوری‌های رفتاری و مدل‌های برآمده از این تئوری‌ها در زمره رهبری عمودی قرار می‌گیرند. از جمله این مدل‌ها می‌توان به مدل رهبری کاریزماتیک، مدل رهبری تبدیلی، مدل رهبری تبدیلی، مدل رهبری اصیل، مدل رهبری خدمت‌گزار، مدل رهبری اخلاقی، مدل رهبری معنوی و مدل‌های رهبری مبتنی بر تئوری هوش هیجانی اشاره کرد. در کلیه این مدل‌ها رهبر نقش محوری و اصلی را در پروژه جهت به جریان درآمدن فرآیندهای رهبری ایفا می‌کند.

در یک گرایش نظری دیگر، محققین این حوزه، تحقیقات، تئوری‌ها و مدل‌های رهبری را از نقطه‌نظر ساختار اعمال فرآیندهای رهبری در سیستم (پروژه یا سازمان) بررسی کرده‌اند. در این رویکرد سه گرایش رهبری تعریف شده است:

الف) رهبری عمودی: در این تئوری، رهبر متولی انجام کلیه فرآیندهای رهبری است. رهبر چشم‌انداز، مسیر و جهت حرکت را تعیین می‌کند و پیروان مطابق با رهنمودهای رهبری و هدایت‌های او در جهت تحقق اهداف تیم و پروژه اقدام

حاکم می‌شود. با مقایسه این تئوری و تئوری رهبری اقتضایی می‌توان برداشت مشترکی بین این دو تئوری حاکم کرد. اگرچه بینش قالب در تئوری‌های اقتضایی همچنان بر نقش محوری رهبر استوار است اما می‌توان تئوری رهبری متعادل یا متوازن را نیز به‌نوعی تئوری اقتضایی مابین دو تئوری رهبری عمودی و افقی در نظر گرفت. در یک جمع‌بندی می‌توان اذعان کرد که مقوله رهبری افقی که در رأس آن مدل رهبری اشتراکی قرار دارد، یکی از مسائل پیشگام در حوزه رهبری به شمار می‌رود که عملاً در لبه علم قرار دارد. بسیاری از اندیشمندان حوزه رهبری معتقد هستند که رهبری و فرآیندهای آن باید مانند یک روح در بدنه گروه‌های پروژه و در همه ابعاد جاری گردد و به‌جای تمرکز بر داشتن یک رهبر واحد باید تمرکز بر روی تربیت چندین رهبر در یک پروژه استوار باشد. با این حال در قلمرو مدیریت پروژه و به‌صورت خاص، صنعت ساخت، مطالعات رهبری سمت و سوی دیگری دارد. در پروژه‌های صنعت ساخت به‌واسطه پیچیدگی‌های صنعت ساخت، حضور ذینفعان مختلف و همچنین مقیاس قابل‌ملاحظه احجام کاری، جریان توزیع مسئولیت در اکثر پروژه‌های عمرانی، به سمت مدیر پروژه معطوف بوده است. اما در مطالعات اخیر لزوم انجام پژوهش‌های بیشتر بر روی رویکرد رهبری افقی در پروژه‌های صنعت ساخت مورد تأکید واقع شده است (سیمونز و همکاران، ۲۰۱۸؛ گراهام و همکاران، ۲۰۲۰). در ادامه عموم پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی بحث و بررسی شده است.

#### ۴- رهبری در مدیریت پروژه‌های عمرانی

علیرغم توسعه مفاهیم و تئوری‌های نظری متعدد در حوزه رهبری، اما همچنان سؤالات و معماهای زیادی در این مقوله حل‌نشده باقی‌مانده است. همین امر موجب شده است تا در چند دهه اخیر مبحث رهبری محققان و پژوهشگران زیادی را به خود جذب کند و این موضوع را کماکان یکی از مباحث کلیدی در حوزه مدیریت در سطوح مختلف سیاسی، اجتماعی و اقتصادی نگاه دارد. اگرچه در دو دهه گذشته تاکنون پژوهش‌های متعددی بر روی مقوله رهبری در پروژه‌های مختلف صنعتی، پزشکی، فناوری اطلاعات و عمرانی طرح شده است، اما بررسی آماری نشان می‌دهد که بین سال‌های ۱۹۸۷ و

(ب) رهبری افقی: در این تئوری تمرکز اصلی بر روی تیم پروژه و پیروان بنا گذاشته شده است و خود رهبر نقش به‌مراتب کم‌رنگ‌تری در جریان فرآیندهای رهبری دارد. به‌بیان‌دیگر در مدل‌های برآمده از این تئوری، تیم‌های پروژه و پیروان نقش محوری و اصلی را در جریان فرآیندهای رهبری ایفا می‌کنند و عملاً رهبر مسئولیت مدیریت و نظارت بر رهبران تیم یا پروژه را عهده‌دار است (به‌بیان‌دیگر در این نگاه، پروژه دارای چندین رهبر است که وظیفه رهبر اصلی برقراری تعامل و هماهنگی بین این رهبران است). در این مدل‌ها حتی در حوزه ترسیم چشم‌انداز نیز پیروان دخیل هستند و رهبر بیشتر نقش هماهنگ‌کننده دارد. این گرایش نظری با بررسی تیم‌های پروژه و پیروان، اثربخشی و تأثیر آن‌ها را در پیاده‌سازی فرآیندهای رهبری مورد کاوش و بررسی قرار داده‌اند. ماحصل این مطالعات به پدید آمدن مدل‌ها و تئوری‌های نو در عرصه رهبری منجر شده است. در این میان می‌توان به مدل رهبری فوری (بک، ۱۹۸۱)، مدل رهبری مبتنی بر همکاری (روزنتال، ۱۹۹۸)، مدل رهبری توزیعی (گرون، ۲۰۰۲) و مدل رهبری اشتراکی (پیرس و کانگر، ۲۰۰۲) اشاره کرد. اگرچه در بین این مدل‌ها، مدل رهبری اشتراکی (shared leadership) از عمومیت بیشتری بر خوردار است و مبنای پژوهش‌های متعددی قرار گرفته است. اما در مجموع کلیه این مدل‌ها و تئوری‌ها بر روی افزایش سهم تیم و پیروان و حداقل نمودن سهم رهبر در فرآیندهای رهبری پروژه استوار هستند.

(ج) رهبری متعادل یا متوازن (Blanced leadership): مولر و همکاران (۲۰۱۸) با بررسی تئوری‌های رهبری عمودی و افقی در مدیریت پروژه به این نتیجه رسیدند که در ساختار شکل‌گیری یک پروژه، سه چرخه در فرآیندهای رهبری شکل می‌گیرد. در چرخه اول که گام‌های ابتدایی تشکیل پروژه و تیم پروژه برداشته می‌شود، عموماً رهبری عمودی در ساختار (سیستم) حاکم است. سپس در چرخه دوم و بعد از استقرار کامل تیم پروژه و شکل‌گیری تسلط قابل‌قبول در پیروان نسبت به پروژه و اهداف آن و همچنین شکل‌گیری شبکه ارتباطی مطلوب بین پیروان، عملاً ساختار رهبری در پروژه تغییر می‌کند و به‌تدریج از ساختار عمودی به ساختار افقی چرخش ایجاد می‌شود. ایشان این تحول در ساختار رهبری را به‌عنوان رهبری متعادل یا متوازن معرفی کردند. در پایان نیز در چرخه سوم فرآیندهای رهبری، تماماً رهبری افقی در ساختار کلی سیستم

پزشکی متفاوت است و کاملاً دنیای جدیدی را در سیطره خود دارد. زمین بازی بزرگ، محدوده وسیع جغرافیایی، حضور تخصص‌های مختلف، بودجه‌های بسیار هنگفت، حضور قومیت‌های مختلف، ریسک‌های جانی و مالی بسیار زیاد، وجود خطرات متعدد، گره خوردن آن با سیاست، حکمرانی و فرهنگ و حضور ذینفعان متعدد از جمله مختصات صنعت ساخت است که آن را از دیگر صنایع به‌طور کامل مجزا کرده است. بر مبنای مطالعاتی که گراهام و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی ۲۹۰ مقاله پژوهشی در حوزه رهبری در صنعت ساخت که اکثریت آن‌ها بین سال‌های ۲۰۱۰-۲۰۱۸ منتشر شده بودند، انجام دادند، می‌توان مطالعات انجام‌شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی را در شش خوشه اصلی جای داد. در ادامه به این مسئله پرداخته شده است.

#### ۴-۱- رهبری و ایمنی پروژه

این خوشه از مطالعات بیشترین سهم از پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی را به خود اختصاص داده است. فهم رابطه بین رهبر و ایمنی پروژه و تأثیر احتمالی نقش رهبری بر روی بهبود جو ایمنی، فرهنگ ایمنی و کاهش حوادث کارگاهی، موضوع بسیار محبوبی در بین محققین حوزه رهبری در صنعت ساخت است. غالب پژوهش‌های صورت گرفته در این خوشه از نوع کمی هستند و اکثریت این پژوهش‌ها بر روی رهبری عمودی متمرکز هستند. از جمله مهم‌ترین پژوهش‌های صورت گرفته در این خوشه می‌توان به پژوهش‌های کینز و همکاران (۲۰۱۰)، ویلیامز و همکاران (۲۰۱۰)، کپ (۲۰۱۲)، لینگارد و همکاران (۲۰۰۹)، بیگز و همکاران (۲۰۱۳)، محمودی و همکاران (۲۰۱۴)، دولانی و همکاران (۲۰۱۲)، وو و همکاران (۲۰۱۶)، وو و همکاران (۲۰۱۷)، ژانگ و همکاران (۲۰۱۸) و ونلیم و همکاران (۲۰۱۸) اشاره کرد. نتایج این مطالعات نشان داده است که رهبری یکی از مهمترین عوامل تأثیرگذار بر ایمنی پروژه‌های عمرانی است (گراهام و همکاران، ۲۰۲۰). در پژوهشی که کینز و همکاران (۲۰۱۰) بر روی ارتباط بین حوادث کاری و توصیه‌های شفاهی ایمنی رهبر انجام دادند، دریافتند که این دو مؤلفه با یکدیگر رابطه مستقیم دارند و زمانی که یک رهبر در نقش مربی برای نیروهای کاری ظاهر می‌شود و مرتباً توصیه‌های ایمنی را

۱۹۹۶ تنها ۱۶ عدد از ۳۵۶۵ پژوهش منتشر شده در حوزه مدیریت پروژه محور، مقوله رهبری را مورد ملاحظه قرار داده‌اند (یورلی و یورلی، ۲۰۰۰). همچنین بین سال‌های ۱۹۷۰ و ۲۰۰۷ تنها ۳۷ کار پژوهشی در حوزه رهبری پروژه به ثبت رسیده است (یومفرت، ۲۰۰۸). دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۲۰) با بررسی ۵۶ مقاله پژوهشی (که در حوزه رهبری در مدیریت پروژه مابین سال‌های ۱۹۹۹-۲۰۱۸ انجام شده بودند)، ۱۰ زمینه پژوهشی در این حوزه شناسایی کردند. این زمینه‌های پژوهشی به ترتیب فراوانی به شرح زیر معرفی شده‌اند:

- بررسی ارتباط بین رهبری و یک بخش مشخص از سازمان پروژه

- بررسی ارتباط بین شایستگی‌های رهبری و موفقیت پروژه

- چگونگی انتخاب سبک‌های مناسب رهبری در پروژه‌های مختلف

- بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری و موفقیت پروژه

- بررسی ارتباط بین سبک‌های رهبری و فرهنگ

- توسعه سبک‌های رهبری

- چگونگی دستیابی به شایستگی‌های رهبری

- پژوهش بر روی شرایط و موقعیت‌هایی که بر روی رابطه بین سبک رهبری و موفقیت پروژه اثر گذارند.

- بررسی رابطه بین مشخصات و ویژگی‌های پروژه و رهبر

- الزامات و نیازمندی‌های رهبر پروژه

بررسی زمینه‌های پژوهشی مذکور، نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه رهبری در مدیریت پروژه، به سه مقوله سبک‌های رهبری، شایستگی‌های رهبری و موفقیت پروژه بیشترین علاقه را دارند. دانایی‌فرد و همکاران (۲۰۲۰) همچنین عنوان داشتند که نتایج بیش از ۶۰٪ پژوهش‌های حوزه رهبری در مدیریت پروژه به سبک‌های رهبری ارتباط داشته است. اما این زمینه‌های پژوهشی در قلمرو صنعت ساخت تا حدودی متفاوت است. زیرا صنعت ساخت نه تنها شبیه به هیچ یک از انواع سازمان‌های عمومی، دولتی و تجاری نیست، بلکه با تمام تیپ پروژه‌های دیگر صنعتی، فناوری اطلاعات و حتی حوزه

همکاران، ۲۰۱۴) و به تعبیری باعث تقویت مهارت حل مسئله در پیروان می‌گردد. از دیگر سو، پژوهش‌های این خوشه نشان داده است که نقش رهبر پروژه در پیاده‌سازی ارکان توسعه پایدار در پروژه‌های عمرانی بسیار ضروری است. یک رهبر اثربخش با اتخاذ تصمیم‌های درست و ترسیم چشم‌انداز مطلوب و همچنین تیم سازی مؤثر می‌تواند ارکان توسعه پایدار را در پروژه‌های عمرانی مستقر نماید. یکی از پژوهش‌های مطرح این حوزه، پژوهش گوو و لاندن (۲۰۱۰) است که در آن محققین بر روی تأثیر جایگاه و نقش رهبری در مدل‌سازی اطلاعات ساخت در پروژه‌های عمرانی بحث کرده‌اند.

گوشزد می‌کند، این عمل بسیار مثبت و تأثیرگذار است. کپ (۲۰۱۲) در پژوهشی دیگر با مطالعه چهار پروژه تجاری، دریافت که در یک جو مثبت ایمنی، مدل رهبری تحول‌آفرین و مدل رهبری پاداش مشروط منجر به بهبود نتایج ایمنی می‌شوند. در معدود پژوهش‌هایی که بر روی رهبری افقی باهدف بهبود ایمنی انجام شده است، نیز نتایج مثبتی اخذ شده است (بیگز و همکاران، ۲۰۱۳؛ لینگارد و همکاران، ۲۰۰۹؛ ویلیامز و همکاران، ۲۰۱۰).

#### ۴-۲- رهبری، نوآوری و توسعه پایدار

این دو واژه یعنی نوآوری و توسعه پایدار در ادبیات صنعت ساخت بسیار پراهمیت هستند. صنعت ساخت به واسطه مختصات خاص خود، همواره در زمینه نوآوری و خلاقیت از دیگر صنایع کندتر حرکت کرده است و تغییرات در روش‌های طراحی و اجرا به‌سختی در این صنعت صورت می‌پذیرد. یکی از مهم‌ترین دلایل این مسئله، منحصر به فرد بودن اکثر پروژه‌های عمرانی، مخصوصاً پروژه‌های بزرگ‌مقیاس و در سطح ملی بوده است. از دیگر سو، به دلیل درگیری منابع طبیعی و صرف انرژی‌های تجدیدناپذیر قابل ملاحظه در این صنعت، مقوله توسعه پایدار در حال حاضر یکی از کلیدی‌ترین و مهم‌ترین مسائل حوزه صنعت ساخت به شمار می‌رود. این ضرورت باعث شده است تا در چند سال اخیر نقش رهبری پروژه بر روی نوآوری و توسعه پایدار تحلیل و بررسی گردد. ازجمله مهم‌ترین پژوهش‌های این خوشه می‌توان به تحقیقات گو و لاندن (۲۰۱۰)، اوزورهون و همکاران (۲۰۱۴)، بوسینک (۲۰۰۴)، دوآن و همکاران (۲۰۱۷)، تهی و مورفی (۲۰۱۵)، چنگ و ما (۲۰۱۵)، ژیا و همکاران (۲۰۱۵)، مورلو و همکاران (۲۰۱۸)، پوشکار (۲۰۱۸)، طبسی و همکاران (۲۰۱۶)، ژنگ و همکاران (۲۰۱۷) و جیانگ و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کرد. این پژوهش‌ها عموماً بر روی رهبری عمودی استوار بوده‌اند و تقریباً کلیه پژوهش‌های صورت گرفته نیز از روش تحقیق کمی بهره برده‌اند. بررسی نتایج اکثریت پژوهش‌هایی که در رابطه با نقش رهبری پروژه در افزایش سطح نوآوری و خلاقیت پیروان انجام شده است، نشان می‌دهد که اگر مدیر پروژه رویکرد رهبری باز را در پروژه اتخاذ نماید، این رویکرد منجر به افزایش سطح خلاقیت پیروان در پروژه می‌شود (اوزورهون و

#### ۴-۳- شایستگی‌ها و مدل‌های رهبری پروژه

تحقیقات در این خوشه با هدف استخراج مهم‌ترین شایستگی‌های رهبری پروژه به جهت افزایش احتمال دستیابی به موفقیت در پروژه در دو دهه گذشته دنبال شده است. عموم این تحقیقات بر روی رویکرد رهبری عمودی استوار بوده است و بسیاری از تئوری‌ها و مدل‌های رهبری در این تحقیقات مورد بررسی و واکاوی قرار گرفته‌اند. همچنین روش تحقیق کمی، روش غالب این پژوهش‌ها را دربر می‌گیرد. از جمله مهم‌ترین پژوهش‌های انجام شده در این زمینه می‌توان به تحقیقات دیتی و همکاران (۲۰۰۵)، انشاسی و همکاران (۲۰۰۹)، اودوسامی (۲۰۰۲)، تور و آفری (۲۰۰۸)، ب (۲۰۰۸)، ث (۲۰۰۸)، (۲۰۰۹)، آفری و تور (۲۰۱۲)، الیس و پترسن (۲۰۱۱)، منچس و آبراهام (۲۰۰۷)، تور (۲۰۱۱)، پرایک و همکاران (۲۰۱۵)، لوکیانتو (۲۰۱۸)، پوتر و همکاران (۲۰۱۸)، لارسون و همکاران (۲۰۱۵)، طبسی و همکاران (۲۰۱۴) و طبسی و باکار (۲۰۱۰) اشاره کرد. نتیجه غالب این پژوهش‌ها اثبات کرده است که نقش رهبری در عملکرد پروژه بسیار حیاتی و تأثیرگذار است و اثربخش‌ترین مدیران پروژه توانایی وفق شایستگی‌ها و مهارت‌های خود را نسبت به تغییرات تیم پروژه، مکان و اهداف پروژه دارا هستند (انشاسی و همکاران، ۲۰۰۹؛ گراهام و همکاران، ۲۰۲۰). در یکی از این تحقیقات، مشخص شد که مهارت‌های رهبری مدیر پروژه مهم‌ترین عامل مؤثر در عملکرد و رضایت پیروان در پروژه‌های عمرانی است (انشاسی و همکاران، ۲۰۰۹). دیتی و همکاران (۲۰۰۵) با توسعه یک مدل شایستگی، ۱۲ شایستگی اساسی برای مدیران پروژه‌های

چینوسکی و همکاران (۲۰۰۷)، اوچینگ و پرایس (۲۰۰۹)، داوود و سیکا (۲۰۰۸)، چیانگ و همکاران (۲۰۰۸)، لاو و همکاران (۲۰۱۶)، آفری (۲۰۱۵)، اندروو و همکاران (۲۰۰۶) و اولادینرین و هوو (۲۰۱۶) اشاره کرد. چینوسکی و همکاران (۲۰۰۷) در پژوهش خود که بر روی توسعه یک مدل بلوغ یادگیری سازمانی برای شرکت‌های عمرانی همت گماشتند، دریافتند که حمایت حامی پروژه یا رهبری پروژه، اولین قدم کلیدی برای اجرای موفقیت‌آمیز فرهنگ یادگیری سازمانی است. گراهام و همکاران (۲۰۲۰) معتقدند که بخشی از پژوهش‌های آتی این خوشه می‌تواند بر روی ترکیب رویکردهای رهبری افقی و عمودی و بررسی اثر آن بر روی یادگیری سازمانی صورت پذیرد.

#### ۴-۵- نقش رهبری در چشم‌انداز و تعاملات خارجی پروژه

مطالعات این خوشه بر روی توانایی رهبران در همکاری با اعضا و پیروان پروژه و همچنین ذینفعان خارجی پروژه در یک چشم‌انداز مشترک متمرکز است (گراهام و همکاران، ۲۰۲۰). عموم این پژوهش‌ها بر روی دو بعد استوار است؛ بعد اول به تئوری رهبری تحول‌آفرین و بعد دوم به تئوری هوش هیجانی پرداخته است. عموم این پژوهش‌ها بر روی رهبری عمودی صورت پذیرفته‌اند. اگرچه در پژوهش‌هایی نیز رهبری افقی و رهبری متوازن نیز دیده شده است. همچنین روش تحقیق غالب پژوهش‌های این خوشه روش تحقیق کمی بوده است. از مهم‌ترین پژوهش‌های این حوزه می‌توان به پژوهش‌های داسیک و نف (۲۰۱۰)، چان و همکاران (۲۰۱۴)، تور و اوگونلانا (۲۰۰۹)، طبسی و همکاران (۲۰۱۶)، طبسی و همکاران (۲۰۱۴)، افشار و شاه جهان (۲۰۱۸)، زانگ و همکاران (۲۰۱۸) و سیمونز و همکاران (۲۰۱۷) اشاره کرد.

#### ۴-۶- پویایی قدرت بین رهبر-پیرو

این خوشه از مطالعات رهبری در پروژه‌های عمرانی، به‌صورت ویژه بر روی رابطه و تعامل بین رهبر-پیرو و همچنین جریان قدرت در این رابطه، متمرکز هستند. این خوشه از مطالعات در حال حاضر یکی از موضوعات مهم و اساسی در مطالعات حوزه رهبری به شمار می‌رود. زیرا تعامل بین رهبر و پیروان عملاً ماهیت همکاری در پروژه‌های عمرانی را شکل می‌دهد و عمده نقش و وظایف رهبری پروژه در قالب همین تعاملات ایفا می‌شود. از مهم‌ترین تحقیقات این حوزه می‌توان

عمرانی را معرفی نمود که در بین این شایستگی‌ها، خود کنترلی، انعطاف‌پذیری، تمرکز بر مشتری مداری (یا کارفرما محوری)، تأثیرگذاری و رهبری تیم پروژه در این مدل قرار داشتند. اودوسامی (۲۰۰۲) نیز در پژوهش خود قدرت تصمیم‌گیری، مهارت ارتباطات، رهبری و انگیزه بخشی و مهارت حل مسئله را مهم‌ترین شایستگی‌های مدیران پروژه‌های عمرانی شناسایی کرد. گراهام و همکاران (۲۰۲۰) بیان می‌کنند که در بررسی شایستگی‌های رهبری پروژه در صنعت ساخت بهتر است بین شایستگی‌های ضروری رهبری عمودی و رهبری افقی تفاوت و تمایز قائل شد. چراکه این اقدام می‌تواند دید و نگاه بهتری نسبت به مقوله رهبری در پروژه‌های عمرانی در اختیار قرار دهد. در بخش دیگری از تحقیقات این خوشه پژوهشگران بر روی مدل‌ها و تئوری‌های رهبری در صنعت ساخت بحث و بررسی کرده‌اند. از جمله مطرح‌ترین این تحقیقات می‌توان به پژوهش تور و آفری (ب ۲۰۰۸؛ ۲۰۰۹) اشاره کرد که در آن مدل رهبری اصیل و کاربرد آن در مدیریت پروژه‌های صنعت ساخت تحلیل و بررسی شده است. ایشان در پژوهش خود، مدل رهبری اصیل را بسیار کارآمد توصیف کردند و بیان داشتند که این مدل می‌تواند در کلیه سطوح مدیریتی در پروژه اعم از مدیر اجرایی، مدیر پروژه و مدیر سایت پروژه توسعه یابد و مورد استفاده قرار گیرد. در پژوهش دیگری، طبسی و باکار (۲۰۱۰) مدل رهبری تحول‌آفرین را در پروژه‌های عمرانی در ایران مورد کاوش و واکاوی قرار دادند و نتیجه گرفتند که این مدل رهبری با توجه به اقتضانات پروژه‌های عمرانی می‌تواند مدلی از رهبری اثربخش در صنعت ساخت باشد.

#### ۴-۴- نقش رهبری در یادگیری سازمانی

یادگیری سازمانی اخیراً به یکی از نگرانی‌های برجسته در حوزه صنعت ساخت بدل شده است (لاو و همکاران، ۲۰۱۶). در این خصوص بررسی نقش رهبری و رویکردهای رهبری در یادگیری سازمانی، حکایت از تأثیر نقش رهبری در یادگیری سازمانی داشته است. عموم مطالعات این خوشه بر روی رهبری عمودی استوار هستند و غالب پژوهش‌ها نیز از روش تحقیق کمی بهره برده‌اند. از جمله مهم‌ترین پژوهش‌های این خوشه می‌توان به پژوهش بریسکو و همکاران (۲۰۰۴)، منلی (۲۰۰۶)،

پژوهش‌های چان و چان (۲۰۰۵)، گیریتلی و همکاران (۲۰۱۳)، لیو و فنگ (۲۰۰۶)، ونگ و همکاران (۲۰۰۷)، تور و اوگانلانا (۲۰۰۸) و آمه و اودوسامی (۲۰۱۴) را نام برد. تحقیقات متنوعی که در این خوشه انجام شده است، نشان داده‌اند که رهبرانی که از ابزار مشورت، هم‌فکری و برقراری رابطه استفاده می‌کنند، نسبت به رهبران خودکامه که به قدرت جایگاه خویش اکتفا می‌کنند، از تأثیرگذاری و قدرت نفوذ بیشتری بر روی پیروان برخوردار هستند (لیو و فنگ، ۲۰۰۶).

## ۵- نقد و بررسی مطالعات رهبری در صنعت ساخت

با بررسی شش خوشه اصلی مطالعات و پژوهش‌های انجام‌شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی، می‌توان دریافت که در مجموع دو نوع پژوهش در این حوزه انجام شده است: نوع اول به فهم واژه رهبری، ماهیت رهبری و رابطه آن با پیروان، شایستگی‌ها، مدل‌ها و تئوری‌های رهبری در صنعت ساخت متمرکز است که خوشه سوم و بخش‌هایی از خوشه پنجم و ششم در این نوع قرار می‌گیرند. در نوع دوم نیز اثر نقش رهبری در ارکان پروژه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. برای مثال در خوشه اول نقش رهبری در ایمنی پروژه و یا در خوشه دوم نقش رهبری در نوآوری، خلاقیت و توسعه پایدار بررسی شده است. همچنین بررسی این مقالات نشان می‌دهد که پژوهشگران حوزه رهبری در صنعت ساخت تمایل بیشتری به کاربرد رویکرد رهبری عمودی دارند و تحقیقات اندکی پیرامون رویکرد رهبری افقی و رهبری متوازن در حوزه رهبری در صنعت ساخت منتشر شده است. اگرچه سیمونز و همکاران (۲۰۱۷) و گراهام و همکاران (۲۰۲۰) در مطالعات خود بر لزوم انجام پژوهش‌های بیشتر در خصوص کاربرد رویکرد رهبری افقی و رهبری متوازن در صنعت ساخت توصیه کرده‌اند. یکی از دلایل این توصیه آن است که صنعت ساخت پیچیدگی‌های روزافزونی را تجربه می‌کند و در عرصه مدیریت نیاز مبرمی به ایفای نقش پررنگ‌تر اعضای پروژه در حل مسئله، ترسیم چشم‌انداز و حتی تدوین استراتژی احساس می‌شود.

با این حال در کنار همه این پژوهش‌ها همچنان یک سؤال محوری و بنیادی در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی تاکنون پاسخ قانع‌کننده‌ای دریافت نکرده است؛ خبرگان و متصدیان صنعت ساخت این پرسش را مطرح می‌کنند که مؤثرترین و اثربخش‌ترین مدل، تئوری و رفتارهای رهبری در صنعت

ساخت کدام است و چگونه می‌توان این مدل را در جهت افزایش موفقیت پروژه به کار برد. می‌توان ادعان داشت که این پرسش، کلیدی‌ترین نیاز مدیران و رهبران سازمان‌ها و پروژه‌ها را بیان می‌کند. تا آنجا که در مطالعات حوزه مدیریت و در تمامی گرایش‌های آن، دستیابی به مدلی از رهبری که اثربخشی قابل قبولی در فعالیت‌های سازمان داشته باشد، به موضوعی پرچالش تبدیل شده است و تحقیقات متنوعی پیرامون پاسخ به این نیاز اساسی و ضروری انجام شده است. این مقوله در ادبیات رهبری تحت عنوان مدل رهبری اثربخش شناخته می‌شود که رد پای آن را در حوزه‌های مختلف مدیریت اعم از مدیریت سیستم دانشگاهی، مدیریت ورزشی، مدیریت دولتی می‌توان مشاهده کرد. اما در حوزه صنعت ساخت مقوله رهبری اثربخش آن‌طور که باید، مورد واکاوی و پژوهش قرار نگرفته است. این موضوع پژوهشی که در نوع اول مطالعات رهبری و به‌طور مشخص در خوشه سوم (شایستگی‌ها و مدل‌های رهبری) قرار می‌گیرد، تاکنون توجه پژوهشگران زیادی را به خود جلب کرده است (تور و آفری، ۲۰۰۸، ۲۰۰۹؛ آفری، ۲۰۱۵؛ طیبی و همکاران، ۲۰۱۴). در پژوهش‌های این حوزه عموماً مدل‌ها و تئوری‌های مطرح رهبری، در صنعت ساخت (اعم از تئوری‌های ویژگی یا خصیصه، تئوری‌های رفتاری و تئوری‌های اقتضایی و همچنین رویکردهای نو در مطالعات رهبری مانند رهبری افقی و متوازن) مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته‌اند و پژوهشگران به دنبال یافتن مدل و یا ویژگی‌هایی هستند که نقش رهبری در پروژه را اثربخش‌تر نماید. اما علی‌رغم مطالعات انجام‌شده، همچنان این موضوع پژوهشی به بلوغ نرسیده است و تحقیقات در این زمینه بسیار کند دنبال می‌شود. با این حال ملاحظه می‌شود که با وجود جایگاه پراهمیت صنعت ساخت در کشور و همچنین نقش پررنگ رهبری در دستیابی به موفقیت در پروژه‌های عمرانی، پژوهش‌های اندکی در این حوزه تعریف شده است. در یک جمع‌بندی می‌توان عنوان نمود که تحقیقات پیرامون دو محور رهبری افقی و متوازن و همچنین رهبری اثربخش از الزامات پژوهشی در حوزه مدیریت پروژه‌های عمرانی محسوب می‌شوند و ضروری است با هدف افزایش احتمال دستیابی به موفقیت در پروژه‌های عمرانی، این حوزه پژوهشی بیش از پیش مورد توجه پژوهشگران حوزه صنعت ساخت و مدیریت پروژه قرار گیرد.

## ۶- نتیجه گیری

رهبری، ماهیت رهبری و رابطه آن با پیروان، شایستگی‌ها، مدل‌ها و تئوری‌های رهبری در صنعت ساخت متمرکز است. نوع دوم نیز اثر نقش رهبری در ارکان پروژه مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته است. تحلیل و بررسی این مطالعات اقدام اولیه‌ای در جهت دریافت ایده‌های نو و خلاقانه‌های مهم تحقیقاتی در حوزه مطالعات رهبری در پروژه‌های عمرانی را در اختیار قرار می‌دهد. در این مقاله، بعد از بررسی‌های کتابخانه‌ای صورت گرفته در حوزه صنعت ساخت (چالش‌ها و مشکلات)، رهبری و مدیریت پروژه و عموم مطالعات صورت گرفته در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی، دو رویکرد نو در مطالعات این حوزه شناسایی و معرفی شد. این رویکردها که شامل مقوله رهبری افقی و متوازن و رهبری اثربخش می‌شوند. مطالعات انجام شده در این مقاله می‌تواند به آن دسته از پژوهشگرانی که در کنار پژوهش‌های کمی، به پژوهش‌های کیفی در حوزه مدیریت منابع انسانی در پروژه‌های عمرانی علاقه‌مند هستند، ایده‌هایی نو در جهت پژوهش در بستر مدیریت و رهبری پروژه‌های عمرانی در اختیار قرار دهد.

## ۷- مراجع

-A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), (2013). *Project Management Institute (PMI)*. 5, 6, 40,400-410.

-Afsar, B., & Shahjehan, A., (2018). Linking ethical leadership and moral voice: The effects of moral efficacy, trust in leader, and leader-follower value congruence. *Leadership & Organization Development Journal*.

-Alavi, Seyed Amin A., (1997). Management Psychology and Organization (Organizational Behavior). Tehran, *Public Management Training Center Publications*. [In Persian]

-Ameh, O. J., & Odusami, K. T., (2014). The leadership profile of Nigerian construction project managers. *Scientia Iranica, Transactions A. Civil Engineering*, 21(4), 1241-1248.

-Andrews, A., Rankin, J. H., & Waugh, L. M., (2006). A framework to identify opportunities for ICT support when implementing sustainable design standards. *Journal of Information Technology in Construction (ITcon)*. 11(2), 17-33

-ASCE. (2008, February). Civil engineering body of knowledge for the 21st century: Preparing the civil engineer for the future. *American Society of Civil Engineers*.

در این مطالعه، مفهوم، جایگاه، اهمیت و ضرورت مطالعات حوزه رهبری در مدیریت پروژه‌های عمرانی بحث و بررسی شد. همچنین آخرین دستاوردهای پژوهشی در این حوزه به همراه نقد و بررسی رویکردهای نو در پژوهش‌های حوزه رهبری در صنعت ساخت مورد تحلیل و ارزیابی قرار گرفت. می‌توان عنوان کرد که صنعت ساخت به دلیل دارا بودن رقم‌های قراردادی بزرگ و همچنین بستری آن در مختصات جغرافیایی متنوع و از سوی دیگر به دلیل دارا بودن ذینفعان متعدد و همچنین حضور قومیت‌ها و نژادهای مختلف، پیچیدگی‌های روزافزونی را تجربه می‌کند. همین مسئله اهمیت مطالعات در حوزه‌های نرم مانند منابع انسانی را بیش از پیش پررنگ‌تر کرده است. در بین حوزه‌های مختلف مدیریت منابع انسانی، مقوله رهبری به عنوان یکی از ارکان اساسی و ضروری موفقیت در پروژه‌های عمرانی، از جایگاه مهمی در مدیریت پروژه برخوردار است. با این حال در صنعت ساخت به دلیل غالب بودن رویکردهای پژوهش کمی و نگرش فنی مهندسی و توجه بر جنبه‌های تکنیکی پروژه، این مقوله کمتر مورد توجه پژوهشگران حوزه مدیریت پروژه‌های عمرانی قرار گرفته است. به نظر می‌رسد بر اساس مطالعات و بررسی‌ها و مشاهدات صورت گرفته در عرصه مدیریت پروژه‌های عمرانی، این عنوان پژوهشی باید بیش از پیش مورد توجه محققین و اندیشمندان صنعت ساخت واقع گردد.

بررسی مطالعات انجام شده در حوزه رهبری، نشان می‌دهد که مجموع مطالعات را می‌توان در شش خوشه قرار داد. در خوشه اول، مطالعات مربوط به مقوله رهبری و ایمنی قرار دارد که عملاً بیشترین سهم از مطالعات حوزه رهبری در صنعت ساخت را به خود اختصاص داده است. در خوشه دوم مطالعات مربوط به ارتباط بین رهبری، نوآوری و توسعه پایدار در صنعت ساخت بحث و بررسی شده است. در خوشه سوم، شایستگی‌ها، مدل‌ها و تئوری‌های رهبری در صنعت ساخت مطرح شده است. در خوشه چهارم نقش رهبری در یادگیری سازمانی تحقیق و بررسی شده است. در خوشه پنجم نیز نقش رهبری در چشم‌انداز و تعاملات خارجی پوشش داده شده است و نهایتاً در خوشه ششم جریان قدرت بین رهبر و پیروان مورد نقد و بررسی قرار گرفته است. با بررسی شش خوشه اصلی مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در حوزه رهبری پروژه‌های عمرانی، می‌توان دریافت که در مجموع دو نوع پژوهش در این حوزه انجام شده است: نوع اول به فهم واژه

- Chitkara, K. K., (1998). Construction Project Management, New Delhi, *Tata McGraw-Hill Education*, 4, ISBN 9780074620625, retrieved May 16, 2015.
- Cleland, D. I., (2007). Project management: strategic design and implementation. *McGraw-Hill Education*.
- Dainty, A. R., Cheng, M. I., & Moore, D. R., (2005). Competency-based model for predicting construction project managers' performance. *Journal of Management in Engineering*. 21(1), 2-9.
- Dawood, N. N., & Sikka, S. S. (2008). Measuring the effectiveness of 4D planning as a valuable communication tool. *Journal of Information Technology in Construction*, 1(3).
- Dewlaney, K. S., Hallowell, M. R., & Fortunato III, B. R. (2012). Safety risk quantification for high performance sustainable building construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(8), 964-971.
- Doan, D. T., Ghaffarianhoseini, A., Naismith, N., Zhang, T., Ghaffarianhoseini, A., & Tookey, J. (2017). A critical comparison of green building rating systems. *Building and Environment*, 123, 243-260.
- Dossick, C. S., & Neff, G. (2010). Organizational divisions in BIM-enabled commercial construction. *Journal of Construction Engineering and Management*. 136(4), 459-467.
- Ellis, L. A., & Petersen, A. K. (2011). A way forward: Assessing the demonstrated leadership of graduate civil engineering and construction management students. *Leadership and Management in Engineering*. 11(2), 88-96.
- Enshassi, A., Mohamed, S., & Abushaban, S. (2009). Factors affecting the performance of construction projects in the Gaza strip. *Journal of Civil engineering and Management*. 15(3), 269-280.
- Fard, H. D., Hajiani, M., Fatemifar, K., & Khabbaz, M. G. (2020). Leadership in project management: a scoping review. *International Journal of Project Organisation and Management*. 12(1), 74-116.
- Giritli, H., Öney-Yazıcı, E., Topçu-Oraz, G., & Acar, E. (2013). The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector. *International Journal of Project Management*. 31(2), 228-238.
- Graham, P., Nikolova, N., & Sankaran, S. (2020). Tension between leadership archetypes: Systematic review to inform construction research and practice. *Journal of Management in Engineering*, 36(1), 03119002.
- Banihashemi, S., Hosseini, M. R., Golizadeh, H., & Sankaran, S., (2017). Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International Journal of Project Management*, 35(6), 1103-1119.
- Beck, A. P., (1981). A study of group phase development and emergent leadership. *Group*, 5(4), 48-54.
- Bennis, W. G., (1989). Managing the dream: Leadership in the 21st century. *Journal of organizational change management*.
- Biedenbach, T., & Müller, R., (2011). Paradigms in project management research: examples from 15 years of IRNOP conferences. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Biggs, S. E., Banks, T. D., Davey, J. D., & Freeman, J. E., (2013). Safety leaders' perceptions of safety culture in a large Australasian construction organisation. *Safety science*, 52, 3-12.
- Bossink, B. A., (2004). Effectiveness of innovation leadership styles: a manager's influence on ecological innovation in construction projects. *Construction Innovation*.
- Briscoe, G. H., Dainty, A. R., Millett, S. J., & Neale, R. H., (2004). Client-led strategies for construction supply chain improvement. *Construction Management and Economics*, 22(2), 193-201.
- Burke, R., & Barron, S., (2007). Project management leadership. *Burke Publishing*.
- Chan, A. T., & Chan, E. H., (2005). Impact of perceived leadership styles on work outcomes: Case of building professionals. *Journal of Construction Engineering and Management*. 131(4), 413-422.
- Chan, I. Y., Liu, A. M., & Fellows, R., (2014). Role of leadership in fostering an innovation climate in construction firms. *Journal of Management in Engineering*. 30(6), 06014003.
- Cheng, J. C., & Ma, L. J., (2015). A non-linear case-based reasoning approach for retrieval of similar cases and selection of target credits in LEED projects. *Building and Environment*. 93, 349-361.
- Chiang, Y. H., Tang, B. S., & Wong, F. K. (2008). Volume building as competitive strategy. *Construction Management and Economics*. 26(2), 161-176.
- Chinowsky, P., Molenaar, K., & Realph, A., (2007). Learning organizations in construction. *Journal of Management in Engineering*, 23(1), 27-34.

- Liu, A. M., & Fang, Z., (2006). A power-based leadership approach to project management. *Construction Management and Economics*. 24(5), 497-507.
- Love, P. E. D., Ackermann, F., Carey, B., Morrison, J., Ward, M., & Park, A., (2016). Praxis of rework mitigation in construction. *Journal of Management in Engineering*. 32(5), 05016010.
- Lukiyanto, K., (2018). Leadership style that effective and capable to increase performance based on informal workers perception (case study on Indonesia construction project). *International Journal of Civil Engineering and Technology*. 9(6), 850-860.
- Mahmoudi, S., Ghasemi, F., Mohammadfam, I., & Soleimani, E., (2014). Framework for continuous assessment and improvement of occupational health and safety issues in construction companies. *Safety and Health at Work*. 5(3), 125-130.
- Manley, K. (2006). The innovation competence of repeat public sector clients in the Australian construction industry. *Construction Management and Economics*. 24(12), 1295-1304.
- Mashwama, N., Aigbavboa, C., & Thwala, D. (2017). An assessment of the critical success factor for the reduction of cost of poor quality in construction projects in Swaziland. *Procedia Engineering*. 196, 447-453.
- Mavi, R. K., & Standing, C., (2018). Critical success factors of sustainable project management in construction: A fuzzy DEMATEL-ANP approach. *Journal of Cleaner Production*, 194, 751-765.
- Menches, C. L., & Abraham, D. M., (2007). Women in construction—tapping the untapped resource to meet future demands. *Journal of Construction Engineering and Management*. 133(9), 701-707.
- Morello, A., Issa, R. R., & Franz, B., (2018). Exploratory study of recruitment and retention of women in the construction industry. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 144(2), 04018001.
- Morris, R. A., (2008). Stop The Insanity of failing projects. *Industrial Management*, 50(6).
- Müller, R., Sankaran, S., Drouin, N., Vaagaasar, A. L., Bekker, M. C., & Jain, K., (2018). A theory framework for balancing vertical and horizontal leadership in projects. *International Journal of Project Management*. 36(1), 83-94.
- Nunnally, S. W., (2006). Construction methods and management (Vol. 3). *Prentice Hall*.
- Gronn, P. (2002). Distributed leadership as a unit of analysis. *The Leadership Quarterly*, 13(4), 423-451.
- Gu., N., & London, K. (2010). Understanding and facilitating BIM adoption in the AEC industry. *Automation in Construction*, 19(8), 988-999.
- IPMA, I.P.M.A., 2015. ICB: IPMA Competence Baseline, Version 4.0. IPMA, *International Project Management Association*.
- Islami, Morteza (2020). Identifying and ranking the factors influencing the success of construction projects using AHP hierarchical analysis, M.Sc. Thesis. *Lamei Gorgani Institute of Higher Education*. [In Persian]
- Janatyan, N., Hashemianfar, M. R., & Kasaei, M. (2018). Integrated model of critical success factors of construction projects: A case of Esfahan. *International Journal of Research in Industrial Engineering*. 7(3), 381-395.
- Jafari, Toofan. (2017). Investigating the Relationship between Ethical Leadership and Productivity of Construction Projects (Effective Ethical Leadership Theory). *PhD Thesis in Project Management, University of Tehran*. [In Persian]
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J. (2017). The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567.
- Kapp, E. A. (2012). The influence of supervisor leadership practices and perceived group safety climate on employee safety performance. *Safety Science*, 50(4), 1119-1124.
- Kines, P., Andersen, L. P., Spangenberg, S., Mikkelsen, K. L., Dyreborg, J., & Zohar, D. (2010). Improving construction site safety through leader-based verbal safety communication. *Journal of Safety Research*, 41(5), 399-406.
- Larsson, J., Eriksson, P. E., Olofsson, T., & Simonsson, P. (2015). Leadership in civil engineering: Effects of project managers' leadership styles on project performance. *Journal of Management in Engineering*, 31(6), 04015011.
- Li, Y., Song, H., Sang, P., Chen, P. H., & Liu, X., (2019). Review of Critical Success Factors (CSFs) for green building projects. *Building and Environment*, 158, 182-191.
- Lingard, H. C., Cooke, T., & Blismas, N., (2009). Group-level safety climate in the Australian construction industry: within-group homogeneity and between-group differences in road construction and maintenance. *Construction Management and Economics*. 27(4), 419-432.

- Pushkar, S., (2018). A comparative analysis of gold leadership in energy and environmental design for New construction 2009 certified projects in Finland, Sweden, Turkey, and Spain. *Applied Sciences*. 8(9), 1496.
- Rosenthal, C. S., (1998). Determinants of collaborative leadership: Civic engagement, gender or organizational norms? *Political Research Quarterly*, 51(4), 847-868.
- Simmons, D. R., Clegorne, N. A., & Woods-Wells, T., (2017). Leadership paradigms in construction: Critical review to inform research and practice. *Journal of Management in Engineering*, 33(4), 02517001.
- Stogdill, R. M., (1974). Handbook of leadership: A survey of theory and research. *Free Press*.
- Tabassi, A. A., & Bakar, A. H. A., (2010). Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership: the case of construction firms of Iran. *Journal of Technology Management in China*.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., Bakar, A. H. A., & Pakir, A. H. K., (2014). Transformational leadership and teamwork improvement: the case of construction firms. *Journal of Management Development*.
- Tabassi, A. A., Roufehaei, K. M., Ramli, M., Bakar, A. H. A., Ismail, R., & Pakir, A. H. K., (2016). Leadership competences of sustainable construction project managers. *Journal of Cleaner Production*. 124, 339-349.
- Thote, G., Shinde, R. D., & Kanase, A. K., (2017). Exploratory Study on Critical Success Factors in Construction Projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*. Vol. 4, 1525-1528.
- Toor, S. U. R., (2011). Differentiating leadership from management: An empirical investigation of leaders and managers. *Leadership and Management in Engineering*. 11(4), 310-320.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G., (2008a). Developing construction professionals of the 21st century: Renewed vision for leadership. *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*. 134(3), 279-286.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G., (2008c). Taking leadership research into future: A review of empirical studies and new directions for research. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Toor, S. U. R., & Ofori, G., (2009). Authenticity and its influence on psychological well-being and
- Ochieng, E. G., & Price, A. D., (2009). Framework for managing multicultural project teams. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Odusami, K. T., (2002). Perceptions of construction professionals concerning important skills of effective project leaders. *Journal of Management in Engineering*. 18(2), 61-67.
- Ofori, G., (2015). Nature of the construction industry, its needs and its development: A review of four decades of research. *Journal of Construction In Developing Countries*. 20(2), 115.
- Ofori, G., & Toor, S. U. R., (2012). Leadership and Construction Industry Development in Developing Countries. *Journal of Construction in Developing Countries*. 17.
- Oladinrin, O. T., & Ho, C. M., (2016). Critical enablers for codes of ethics implementation in construction organizations. *Journal of Management in Engineering*, 32(1), 04015023.
- Ozorhon, B., Abbott, C., & Aouad, G., (2014). Integration and leadership as enablers of innovation in construction: Case study. *Journal of Management in Engineering*, 30(2), 256-263.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A., (2002). Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. *Sage Publications*.
- Pomfret, D. T., (2008). Leadership in the project environment: A correlational study of leadership practices and project performance. *ProQuest*.
- Potter, E. M., Egbelakin, T., Phipps, R., & Balaei, B., (2018). Emotional intelligence and transformational leadership behaviours of construction project managers. *Journal of Financial Management of Property and Construction*.
- Pourdehnad, J., (2007). Synthetic (integrative) project management: an idea whose time has come. *Business Strategy Series*.
- Pournader, M., Tabassi, A. A., & Baloh, P., (2015). A three-step design science approach to develop a novel human resource-planning framework in projects: the cases of construction projects in USA, Europe, and Iran. *International Journal of Project Management*, 33(2), 419-434.
- Project Management Institute (PMI). (2017). Project Management Body of Knowledge, 6th Ed., *PMI*. Pennsylvania.
- Pryke, S., Lunic, D., & Badi, S., (2015). The effect of leader emotional intelligence on leader-follower chemistry: A study of construction project managers. *Construction Management and Economics*. 33(8), 603-624.

- Wen Lim, H., Li, N., Fang, D., & Wu, C. (2018). Impact of safety climate on types of safety motivation and performance: Multigroup invariance analysis. *Journal of Management in Engineering*. 34 (3), 04018002.
- Williams Jr, Q., Ochsner, M., Marshall, E., Kimmel, L., & Martino, C., (2010). The impact of a peer-led participatory health and safety training program for Latino day laborers in construction. *Journal of Safety Research*. 41(3), 253-261
- Wong, J., Wong, P. N., & Heng, L., (2007). An investigation of leadership styles and relationship cultures of Chinese and expatriate managers in multinational construction companies in Hong Kong. *Construction Management and Economics*. 25(1), 95-106.
- Wu, C., Li, N., & Fang, D. (2017). Leadership improvement and its impact on workplace safety in construction projects: A conceptual model and action research. *International Journal of Project Management*. 35(8), 1495-1511.
- Wu, C., Wang, F., Zou, P. X., & Fang, D., (2016). How safety leadership works among owners, contractors and subcontractors in construction projects. *International Journal of Project Management*. 34(5), 789-805.
- Xia, B., Chen, Q., Xu, Y., Li, M., & Jin, X. (2015). Design-build contractor selection for public sustainable buildings. *Journal of Management in Engineering*, 31(5), 04014070.
- Zhang, J., & Faerman, S. R., (2007). Distributed leadership in the development of a knowledge sharing system. *European Journal of Information Systems*. 16(4), 479-493.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y., (2018). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*. 36(2), 317-330.
- Zhang, L., Chen, H., Li, H., Wu, X., & Skibniewski, M. J., (2018). Perceiving interactions and dynamics of safety leadership in construction projects. *Safety Science*, 106, 66-78
- Zheng, J., Wu, G., & Xie, H., (2017). Impacts of leadership on project-based organizational innovation performance: The Mediator of Knowledge Sharing and Moderator of Social Capital. *Sustainability*. 9(10), 1893.
- contingent self-esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*. 27(3), 299-313.
- Toor, S. U. R., & Ogunlana, S., (2009). Ineffective leadership: Investigating the negative attributes of leaders and organizational neutralizers. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
- Toor, S. U. R., & Ogunlana, S. O., (2008). Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects. *International Journal of Human Resources Development and Management*. 8(3), 192-215.
- Toor, S. U. R., & Ogunlana, S. O., (2008). Leadership skills and competencies for cross-cultural construction projects. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 8(3), 192-215.
- Toor, S. U. R., and Ofori, G., (2008b). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*. 26(6), 620-630.
- Toor, S., & Ofori, G., (2008). Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*, 26(6), 620-630.
- Toor, S., & Ofori, G. (2008, February). Grounded theory as an appropriate methodology for leadership research in construction. *In CIB International Conference on Building Education and Research*. 1816-1831.
- Toor, S., & Ogunlana, S. O., (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International Journal of Project Management*. 28(3), 228-236.
- Tuohy, P. G., & Murphy, G. B. (2015). Closing the gap in building performance: learning from BIM benchmark industries. *Architectural Science Review*. 58(1), 47-56.
- Urli, B., & Urli, D., (2000). Project management in North America, stability of the concepts. *Project Management Journal*. 31(3), 33-43.

# **An Introduction to leadership Studies in Construction Project Management**

*Milad Aghililof, Ph.D., Candidate, School of Civil Engineering, University of Tehran,  
Tehran, Iran.*

*Toufan Jafari, Ph.D., Grad., Faculty of Architecture, Campus of Fine Arts, University  
of Tehran, Tehran, Iran.*

*Amir Mohammad Ramezaniapour, Associate Professor, School of Civil Engineering,  
College of Engineering, University of Tehran, Tehran, Iran.*

*Omid Bamshad, Ph.D., Candidate, School of Civil Engineering, University of Tehran,  
Tehran, Iran.*

*Mohammad Mehdi Heidari, Assistant Professor, Road, Housing and Urban Development  
Research Center, Tehran, Iran.*

*E-mail: ramezani@ut.ac.ir*

Received: June 2024- Accepted: September 2024

## **ABSTRACT**

Leadership inefficiency has been identified as a crucial factor contributing to project failures. Despite the development of numerous theoretical concepts and theories in the field of leadership, many questions remain unresolved. This has attracted the attention of researchers and scholars in recent decades. A review of studies in the field of leadership indicates that all research can be categorized into six distinct groups. Broadly, these studies fall into two main types. The first type focuses on understanding the term leadership and its nature, its relationship with followers, competencies, models, and theories. The second type analyzes the impact of leadership roles on the fundamental elements of a project. Analyzing these studies is a preliminary step towards identifying new ideas and important research gaps in the field of leadership studies within construction projects. In this paper, following a review of literature on the construction industry's challenges and problems, project leadership and management, as well as general studies in construction project leadership, two new approaches are identified and introduced. These approaches encompass "horizontal leadership and balanced leadership" and "effective leadership," which are analyzed in detail. The insights provided in this study can offer researchers new ideas for both quantitative and qualitative research in the field of human resource management in construction projects.

**Keywords:** Construction Industry, Project Management, Leadership, Horizontal Leadership, Effective Leadership