

## الگو اثرگذاری فرهنگ بر فرایندهای آغازین مدیریت پروژه: (مطالعه موردی صنعت ساخت ایران)

حمیدرضا مهاجرانی<sup>۱</sup>، محمدحسین صبحیه<sup>۲\*</sup>، فیروز رازنهان<sup>۳</sup>، مقصود فراستخواه<sup>۴</sup>

- ۱- دانشجوی دکترای مدیریت پروژه و ساخت، گروه مدیریت پروژه و ساخت و مدیریت امور هنری، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۲- دانشیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت و مدیریت امور هنری، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.
- ۳- استادیار، مؤسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، تهران، ایران.
- ۴- استاد، مؤسسه پژوهش و برنامه‌ریزی آموزش عالی، تهران، ایران.

پذیرش: ۱۸/۱۴۰۱/۲

دریافت: ۱۴۰۰/۱۱/۴

### چکیده

فرهنگ تأثیر مستقیمی بر فرایندهای پروژه به‌خصوص فرایند آغازین پروژه دارد، این مسئله در پروژه‌های چند ملیتی یا محیط‌هایی با پیچیدگی فرهنگی بالا بیشتر نمود پیدا می‌کند. باتوجه به مرور ادبیات به‌نظر می‌رسد، نظریه‌ها و الگوهای موجود از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه غفلت کرده‌اند و نبود یک چارچوب نظری روشن برای تبیین عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه که مستلزم توجه به عوامل فرهنگی است، در ادبیات مشهود است. در این پژوهش باتوجه به رخنه موجود در ادبیات در زمینه بررسی نقش فرهنگ در فرایندهای آغازین و اقدام‌های زود هنگام پروژه‌ها، بررسی مؤلفه‌های فرهنگی اثرگذار بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه مدنظر قرار گرفته است. باتوجه به اینکه برای تحلیل مسئله بالا، یک چارچوب نظری روشن در



ادبیات وجود ندارد، در این پژوهش از روش پژوهش کیفی و از روش‌شناسی برپایه (GT) با رویکرد استراوس و کریبن استفاده شده است. باتوجه به تحلیل یافته‌ها، به نظر می‌رسد عوامل فرهنگی ملی مانند «کوتاه‌نظری»، «جزئی‌نگری»، «بی‌برنامگی»، «شتاب‌زدگی»، «منفعت‌جویی راحت‌طلبانه» و نیز عوامل فرهنگی حرفه مانند «فقدان زبان مشترک بین ارکان پروژه»، «ناهمسویی ارکان پروژه»، «ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت»، «عدم اعتقاد به استانداردهای مدیریت پروژه»، «عدم اعتقاد به مستندسازی» و «غلبه نگاه فنی بر مدیریت پروژه»، زمینه‌ساز «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها» در کشور است.

**واژه‌های کلیدی:** مدیریت پروژه، گروه فرایندی آغازین پروژه، فرهنگ.

## ۱- مقدمه و بیان مسئله

بنابر داده‌های حاصل از مصاحبه با فعالان صنعت ساخت کشور، به نظر می‌رسد برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌ها، علاوه بر استفاده ابزار و شگردها مدیریت پروژه، باید به بستر پروژه و عوامل انسانی توجه کرد [۱]. در ایران اغلب سازمان‌های پروژه‌محور دفتر یا واحد برنامه‌ریزی و نظارت پروژه دارند؛ از نرم‌افزارهای نظارت پروژه استفاده می‌شود؛ اغلب پروژه‌ها منشور رسمی دارند و در قراردادها به‌عنوان سند آغازین پروژه، مبانی برنامه‌ریزی در حوزه‌های مختلف زمان، هزینه و کیفیت تعیین می‌شود. با این وجود آمار و گزارش‌ها، نشان از تحقق پیدا نکردن برنامه‌ریزی‌ها به‌خصوص در بخش زمان و هزینه پروژه‌های صنعت ساخت کشور است [۲].

باتوجه به مرور ادبیات به نظر می‌رسد، نظریه‌ها و الگوهای موجود، از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه غفلت کرده‌اند و نبود یک چارچوب نظری روشن برای تبیین عملکرد فرایندهای آغازین مدیریت پروژه (که نیازمند توجه به عوامل فرهنگی است) در ادبیات مشهود است.

از این رو باتوجه به رخنه‌های ادبیات موجود در تبیین مسئله پژوهش و براساس الگوی پارادایمی روش‌شناسی برپایه با رویکرد استراوس و کریبن [۳]، سؤال‌های ذیل تدوین شده است:



- مسئله/ پدیده مرکزی تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایندهای آغازین پروژه چیست و چگونه به وجود آمده است؟
- عوامل فرهنگی مؤثر بر فرایندهای آغازین پروژه کدامند؟
- پیامد تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بالا بر عملکرد پروژه چیست؟

## ۲- مورد مطالعه؛ صنعت ساخت

صنعت ساخت کشور با افزایش روزافزون طرح‌های عمرانی ناتمام، انحراف پروژه‌ها از برنامه‌ریزی اولیه و گاهی وقت‌ها فرض‌های اشتباه در زمان تعریف پروژه مواجه هستند. بررسی عملکرد طرح‌های ملی در سال ۱۳۹۱ نشان از آن است که طرح‌های ملی در این سال به اهداف پیش‌بینی شده دست پیدا نکرده‌اند. دستگاه‌های اجرایی برخوردار از بیشترین بودجه‌های عمرانی کشور (با بودجه مصوب بالای ۸۵۰۰ میلیارد ریال) به‌رغم جذب منابع مالی فراتر از منابع پیش‌بینی شده با عقب‌افتادگی زیادی نسبت به اهداف مواجه بوده‌اند و در زمینه کیفیت اجرا نیز شاخص کیفیت از ۸۴ درصد برای وزارت جهاد کشاورزی تا ۷۷ درصد برای وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی متغیر بوده است. در مورد سایر دستگاه‌های اجرایی نیز با وضعیت مشابهی مواجه هستیم [۴].

نگاه به جغرافیای طرح‌های عمرانی نشان می‌دهد که این طرح‌ها در استان‌های مختلف به‌صورت متفاوتی به شاخص‌های ارزشیابی دست پیدا کرده‌اند. در زمینه شاخص زمانی که براساس درصد دستیابی به اهداف یک ساله تعریف شده است، خوزستان با ۱۲۴ درصد بالاترین و استان کهگیلویه و بویراحمد با ۱۵ درصد پایین‌ترین رتبه را کسب کرده‌اند. در زمینه کیفیت اجرا نیز استان اصفهان با ۹۸ درصد بالاترین و البرز با ۴۶ درصد پایین‌ترین رتبه را کسب کرده است. چنین اختلاف‌هایی در تحقق اهداف پروژه‌ها باتوجه به تفاوت فرهنگی استان‌های کشور، بیانگر اهمیت بررسی نقش عوامل فرهنگی است.

از طرفی تداوم آسیب‌های بیان‌شده، اثرگذاری آن در اقتصاد کشور و آمارهای نامطلوب از وضعیت تحقق اهداف پروژه صنعت ساخت کشور، ضرورت بررسی پدیده نقش عوامل فرهنگی بر اجرای فرایندهای مدیریت پروژه را دوچندان می‌کند.



### ۳- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

پژوهش‌های فرهنگ و سازمان به صورت عام و مدیریت پروژه به صورت خاص تاکنون بر پایه پارادایم اثبات‌گرایی انجام شده‌اند. مطالعه‌های اثبات‌گرایی بیشتر به دنبال آزمون تئوری هستند، در مقابل تفسیرگرایان کار خود را با این پیش‌فرض آغاز می‌کنند که دسترسی به واقعیت تنها از راه سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است [۵]. پولاک (۲۰۰۷) در ارتباط با تغییر پارادایم در مطالعه‌های مدیریت پروژه از سخت به نرم بیان می‌کند که در مواجهه با مسائل مدیریت پروژه، روش پژوهش باید از اثبات‌گرایی به تفسیرگرایی تغییر داده شود و در حوزه عمل نیز پیش از حل مشکل، نخست باید به بررسی ساختار مشکلات پرداخت [۶]. از این رو در پژوهش حاضر از روش پژوهش کیفی و روش‌شناسی برپایه با رویکرد استراوس و کربین استفاده شده است.

### ۴- پیشینه پژوهش

بنا بر مرور ادبیات به نظر می‌رسد که مطالعه‌های اندکی در حوزه فرهنگ و مدیریت پروژه انجام شده است و معدود مطالعه‌های انجام‌شده بیشتر متمرکز بر تأثیر کلی عوامل فرهنگی بر موفقیت پروژه هستند و از تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایندهای آغازین پروژه غفلت شده است، برای نمونه [۷] جهت لزوم توجه توأم به ابزارها و فنون مدیریت پروژه و ارزش‌های فرهنگی در مدیریت پروژه اشاره کرده است [۸]. به تأثیر فرهنگ‌های سازمانی مختلف بر اشتراک‌گذاری دانش در سازمان‌های پروژه‌محور توجه کرده‌اند [۹]. به تفاوت‌های رفتاری و فرهنگی در تصمیم‌گیری گروه‌ها پرداخته‌اند [۱۰]. بر لزوم توجه بیشتر به مسائل فرهنگی نسبت به ابزار و شگرد در پروژه‌های جهانی اشاره کرده‌اند [۱۱]. به تدوین الگو اثرگذاری عناصر پنجگانه فرهنگ مدیریت پروژه بر شاخص‌های ششگانه عملکرد پروژه پرداخته و به مزایای فرهنگ مناسب پروژه برای عملکرد اشاره کرده‌اند [۱۲]. اثر تفاوت فرهنگی ملیت‌ها بر مدیریت پروژه را بررسی کرده و به تأثیرگذاری تفاوت‌های فرهنگی بر نتایج پروژه اشاره



کرده‌اند [۱۳] و به بررسی اختلاف‌های فرهنگی ناشی از پیچیدگی‌ها و وابستگی‌های حاصل از ساختار موقت (سازمان پروژه) نیز پرداخته‌اند.

در ایران نیز پژوهش‌های کمی در ارتباط با عوامل فرهنگی و مدیریت پروژه انجام شده است که به‌نظر می‌رسد معدود مطالعه‌های انجام‌شده به تأثیر عوامل فرهنگی بر فرایندهای مدیریت پروژه توجه نکرده‌اند، برای نمونه، منطقی و همکاران (۱۳۹۴) براساس الگو هافستد نقش فرهنگ سازمانی را بر اثربخشی انتقال فناوری بررسی کرده و نشان داده‌اند که ابعاد فرهنگ سازمانی بر انتقال اثربخش فناوری (میزان موفقیت و عدم موفقیت) نقش مؤثری دارد. براساس یافته‌ها ایشان عوامل فرهنگی چون نتیجه‌گرایی، کارمندمحوری، نگاه سیستمی باز، رویکرد حرفه‌ای و جامع‌نگر، نظارت سهل‌گیرانه و رویکرد هنجاری، نقش مؤثرتری بر انتقال اثربخش فناوری دارد. وفاخواه و همکاران (۱۳۹۶) نیز براساس الگو فرهنگی هافستد به بررسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه پرداختند و نشان دادند که متغیرهای فرهنگی فاصله قدرت، فردگرایی و جمع‌گرایی بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه تأثیرگذار است.

بنابر مرور انجام‌شده به‌نظر می‌رسد که در ادبیات یک خلأ نظری برای تبیین عملکرد پروژه از راه تأثیرگذاری عوامل فرهنگی بر فرایند آغازین پروژه وجود دارد، از این‌روا در این پژوهش تلاش شده است تا از راه کشف و مطالعه عوامل فرهنگی مؤثر بر فرایند آغازین پروژه و ارائه یک الگو نظری نسبت به کاهش خلأ موجود تلاش شود.

## ۵- روش انجام پژوهش

باتوجه به اینکه برای پاسخ به سؤال‌های پژوهش، یک چارچوب نظری روشن در ادبیات وجود نداشته است، در این مطالعه از روش پژوهش کیفی و از روش‌شناسی برپایه (GT) با رویکرد استراوس و کربین استفاده شده است.

منابع داده در این پژوهش را مصاحبه با فعالان صنعت ساخت کشور تشکیل می‌دهد. از روش گلوله برفی برای انتخاب و مراجعه به مصاحبه‌شوندگان بعدی استفاده شده است. در این پژوهش با ۱۸ نفر مصاحبه شد که شامل ۳ کارفرما، ۳ مشاور و ۱۲ پیمانکار بودند. هر



مصاحبه به‌طور میانگین ۲ ساعت زمان برد. ویژگی‌های جمعیت‌شناختی مصاحبه‌شوندگان به شرح جدول ۱ است.

جدول ۱. نمونه فرایند کدگذاری داده‌ها

ردیف	ماهیت فعالیت	سابقه کاری	جنسیت	تحصیلات	مکان پروژه فعال فعلی
۱	پیمانکار	۲۰	مرد	کارشناسی ارشد	تهران
۲	کارفرما	۲۱	زن	کارشناسی	تهران
۳	پیمانکار	۱۹	مرد	دکترا	بوشهر
۴	پیمانکار	۲۳	مرد	کارشناسی	بوشهر
۵	پیمانکار	۲۸	زن	کارشناسی ارشد	بندرعباس
۶	پیمانکار	۱۷	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۷	کارفرما	۱۶	مرد	کارشناسی	تهران
۸	پیمانکار	۲۰	زن	دکترا	چابهار
۹	پیمانکار	۱۹	مرد	دکترا	یزد
۱۰	پیمانکار	۲۹	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۱۱	پیمانکار	۱۶	مرد	کارشناسی	اصفهان
۱۲	مشاور	۲۵	زن	دکترا	تهران
۱۳	پیمانکار	۱۸	مرد	دکترا	اصفهان
۱۴	پیمانکار	۲۷	مرد	کارشناسی ارشد	بوشهر
۱۵	پیمانکار	۲۰	مرد	دکترا	تهران
۱۶	مشاور	۱۶	مرد	کارشناسی ارشد	اهواز
۱۷	مشاور	۱۹	مرد	دکترا	تهران
۱۸	کارفرما	۱۵	زن	کارشناسی	اهواز

مصاحبه‌ها به‌صورت نیمه ساختاریافته و در قالب روش‌نامه مصاحبه مخصوص برای هر یک از گروه‌های مشاوران، پیمانکاران و کارفرمایان انجام شد. برای تحلیل داده‌ها از اقدام‌های سه‌گانه کدگذاری باز، محوری و انتخابی به موازات هم براساس روش استراوس و کربین استفاده شد [۱۴].

برای سنجش کیفیت پژوهش‌های کیفی از اصطلاح اعتبار استفاده شد که به معنای قابل اعتماد و باورپذیری یافته‌های پژوهش، انعکاس تجربه‌های مشارکت‌کنندگان، پژوهشگران



و خوانندگان است، هرچند این یافته‌ها می‌تواند یکی از بیشمار تفاسیر محتمل از داده‌ها باشد [۱۴]. از این رو برای اطمینان از اعتبار پژوهش، نسبت به متنوع‌سازی داده‌های کیفی، بررسی یافته‌ها و فرایند تحلیل داده‌ها به وسیله پژوهشگران هم‌تا، مشارکت فعالان صنعت، اظهار سوگیری پژوهشگران اقدام شده است.

## ۶- تحلیل یافته‌ها (کدگذاری محوری)

در طول پژوهش نسبت به شناسایی راهبردهای عمل-عکس‌العمل مشاوران اقدام و سپس در یک فرایند رفت‌وبرگشتی نسبت به جمع‌آوری داده‌های جدید و تحلیل راهبردها به منظور شناسایی شرایط علی، زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامد اتخاذ راهبردها مبادرت شده است. محصول کدگذاری محوری، پیدایش ۷ مقوله اصلی و ۲۸ زیرمقوله به شرح نمودار شکل است.

## ۷- کشف راهبردهای عمل-عکس‌العمل

بر مبنای رویکرد استراوس و کربین در انجام پژوهش‌ها بر پایه [۳]، نخست به وضعیت‌های مسئله‌آفرین در کسب‌وکار فعالان صنعت ساخت شناسایی و سپس معنایی که کنشگران (در قالب مسئله، هدف، ...) به آن شرایط یا رخدادها می‌دهند، توجه شد و عمل-عکس‌العمل آنها برای مدیریت مسئله و یا دستیابی به هدف مذکور شناسایی شدند. بر این اساس، راهبرد عمل-عکس‌العمل «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»، شناسایی شد. در زمان جمع‌آوری و تحلیل داده‌ها به منظور کشف و غنی‌سازی شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، مداخله‌گر و پیامد اتخاذ راهبردها، پرسش شد که «چه کسی» از آن راهبرد استفاده می‌کند، «چه زمانی» از آن استفاده می‌شود، «چرا»، «چگونه» و با «چه پیامدهایی» از آن راهبرد استفاده می‌شود.

## ۸- تحلیل راهبرد «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»

راهبرد «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها» زمان رقابت‌های سیاسی به وسیله دستگاه‌های اجرایی انجام می‌شود که معمولاً به دلیل «نگاه سیاسی به پروژه» از سوی بازیگران سیاسی کشور اتخاذ



می‌شود. دستگاه اجرایی تحت فشار سیاسی نمایندگان مجلس و یا سایر بازیگران بانفوذ دیگر (مانند رئیس‌جمهور در دوره اول دولت‌ها) قرار می‌گیرد تا پروژه‌ها یا طرح‌های جدیدی راه‌اندازی شود چون فرصت تبلیغات اندک است، برای شروع هرچه سریع‌تر عملیات اجرایی و با هدف بازگشایی دوره تصدی به دستگاه اجرایی فشار آورده می‌شود. هدف نمایندگان مجلس، واردکردن پروژه به ردیف بودجه‌های عمرانی و انجام کار تبلیغاتی با سطح نگاه غیرملی / منطقه‌ای است. در دوره اول دولت‌ها، این راهبرد با هدف جلب رضایت عمومی و پیروزی در انتخابات و راه پیدا کردن به دوره دوم انجام می‌شود. هدف وزیر نیز کاهش فشار نمایندگان مجلس و جلوگیری از استیضاح یا جلب رضایت رئیس‌جمهور و حفظ کرسی وزارت است. پیامد استفاده از این راهبرد، «نارسایی فرایند آغازین پروژه» است که خود را به صورت «برآوردهای غیرواقعی»، «زمان‌بندی غیرواقعی» و «نارسایی برنامه خطرپذیری» نشان می‌دهد. عوامل منفی موجود در «فرهنگ ملی» و «فرهنگ حرفه‌ای»، زمینه را برای اتخاذ راهبرد «شروع شتابزده پروژه‌ها» فراهم می‌کنند.

## ۹- کدگذاری انتخابی

براساس روش‌شناسی برپایه، از کدگذاری انتخابی برای تدوین نظریه‌ای در قالب یک روایت انتزاعی از همه مقوله‌های مهم و ایجاد ارتباط بین آنها استفاده شد. کدگذاری انتخابی، فرایند یکپارچه‌سازی و پالایش نظریه از راه بافتن مقولات حول یک مقوله مرکزی (مضمون اصلی پژوهش از نظر پژوهشگر) است.

## ۱۰- انتخاب مقوله مرکزی

باتوجه به قدرت تبیین‌کنندگی مقوله «نگاه سیاسی به پروژه»، در تشریح دلایل «شروع شتابزده پروژه‌ها» به وسیله دستگاه‌های اجرایی، این مقوله به عنوان پدیده محوری (مقوله مرکزی) انتخاب شد. روابط مقوله‌های اصلی به صورت گزاره‌های حکمی در قالب خط داستان تشریح و در





قالب عناصر الگو پارادایمی طبقه‌بندی و براساس نمودار شکل در ارتباط با مقوله مرکزی سازماندهی شدند.

در راستای درک مطلوب فرایند کدگذاری و نحوه استخراج کدهای نهایی بررسی شده، نمونه‌ای از فرایند کدگذاری داده‌ها به شرح جدول ۲ ارائه می‌شود.

جدول ۲. نمونه فرایند کدگذاری داده‌ها

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	متن
سیاست‌زدگی	گرایش‌های سیاسی	دیدگاه‌های سیاسی	زمانی که مدیران یا ارکان اصلی در یک پروژه به جای اینکه دیدی فنی و تخصصی داشته باشند، یک دیدگاه کاملاً سیاسی رو شروع می‌کنند به کار، این خودش در بلندمدت مسیر پروژه رو از راه درستش خارج می‌کند و به سمتی می‌برد که موردپسند دولتمردان و سیاسیون قرار می‌گیرد.
		تعامل به احزاب سیاسی	امروزه دیگه خیلی از مدیران ارشد تو زمینه پروژه به سمت و سوی احزاب سیاسی گرایش داشته و دوست دارند تا با آنان درخصوص فعالیت‌ها همفکری کرده و به نحوی رضای خاطر آنها را ایجاد کنند.
		تلاش در جلب رضایت سیاستمداران	چون که امروزه بنیانگذار یا پیمانکار پروژه‌ها تو سطوح مختلف را سازمان‌های دولتی تشکیل می‌دهند، به همین علت است که مدیران پروژه هم سعی می‌کنند فرایندهای پروژه را به نحوی تنظیم و هدایت کنند تا درنهایت رضایت سیاسیون دولتی رو جلب کنند که این جواری خودشان هم به منافع زیادی دست پیدا می‌کنند.
	ارتباط‌های سیاسی	تعامل‌های سیاسی	زمینه و شرایط فعالیت در پروژه‌های بزرگ، ناخواسته مدیران را در تعامل با افراد سیاسی و دولت‌ها قرار می‌دهد که این تعامل درنهایت عمیق‌تر می‌شود و خیلی از تفکراتشون را تحت تأثیر خودش قرار می‌دهد.
		ارتباط با احزاب سیاسی	خیلی از مدیران تو پروژه به‌علت بستر دولتی پروژه‌ها و تعامل به سیاسیون به مرور زمان ارتباطات زیادی رو با سیاسیون ایجاد می‌کنن که میتونه در نهایت به خاطر اینکه تعامل خودشون رو عمیق کنن و جایگاه بهتری هم نصیبشون بشه سعی می‌کنن تا حلقه‌های ارتباط سیاسی خودشون رو زیاد کنن.
	تفکرات	اولویت منافع	سیاسی شدن بیش از اندازه، ارتباط و تعامل زیاد با افراد سیاسی باعث



## جدول ۲. نمونه فرایند کدگذاری داده‌ها

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	متن
	سیاسی	سیاسیون به منافع سازمانی	می‌شود تا دیگر منافع همان عده برایشون مهم باشه و توجه زیادی به منافع سازمان و پروژه نشه. درنهایت همه برنامه‌ها و فعالیت‌ها به سمت و سویی می‌رود که سیاست‌مدارها رو راضی نگه داره.
		نگرش به جهان اطراف	فضای سیاسی توی عصر فعلی باعث شده است تا نگرش‌ها به خیلی از موضوع‌هایی که اطرافمون می‌بینیم، تغییر کنه. این مسئله باعث می‌شود تا به همه چیز به دید شک و تردید نگاه شود و تصور می‌کنیم که در پس هر چیزی حتماً قضیه‌ای وجود دارد و باید آن را پیدا کنیم.



شکل ۱. الگو نظری عوامل فرهنگی مؤثر بر فرایند آغازین پروژه (مأخذ: نگارندگان)



## ۱۱- مشارکت علمی و مقایسه با ادبیات

با انجام پژوهش حاضر، سه مشارکت علمی به شرح ذیل در ادبیات مدیریت پروژه انجام شده است:

- ۱- در این پژوهش باتوجه به خلأ ادبیات، نسبت به شناسایی و طبقه‌بندی عوامل فرهنگی مؤثر بر فرآیند آغازین پروژه اقدام شده است؛
- ۲- باتوجه به تحلیل داده‌ها، نسبت کشف پدیده «نگاه سیاسی به پروژه»، اقدام شده است؛
- ۳- نسبت به کشف شرایط علی وقوع «نگاه سیاسی به پروژه» و نیز شرایط زمینه‌ای واکنش به پدیده که موجب «شروع شتابزده پروژه‌ها» و به تبع آن «نارسایی فرآیند آغازین پروژه» می‌شود، اقدام شده است.

## ۱۲- نتیجه‌گیری

پدیده محوری در کسب‌وکار فعالان کسب‌وکار پروژه، «نگاه سیاسی به پروژه» است که «رقابت منفی برای کلنگ‌زنی»، «رقابت منفی برای تعریف پروژه» و «فقدان دغدغه توجیه‌پذیری پروژه (در بخش دولتی)» جنبه‌های مهم این پدیده هستند. «منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی» بازیگران سیاسی، موجب پیدایش این پدیده شده است که عامل مهمی در «تعریف دستوری پروژه‌ها» است.

همان‌طور که در تحلیل داده‌ها اشاره شده است، عوامل فرهنگی ملی مانند «کوتاه‌نظری»، «جزئی‌نگری»، «بی‌برنامگی»، «شتاب‌زدگی»، «منفعت‌جویی راحت‌طلبانه» و نیز عوامل فرهنگی حرفه مانند «فقدان زبان مشترک بین ارکان پروژه»، «ناهمسویی ارکان پروژه»، «ترجیح خوشایند کارفرما به واقعیت»، «عدم اعتقاد به استانداردهای مدیریت پروژه»، «عدم اعتقاد به مستندسازی» و «غلبه نگاه فنی بر مدیریت پروژه»، زمینه‌ساز «شروع شتابزده پروژه‌ها» در کشور است.



پيامد «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»، «نارسایی فرایند آغازین پروژه» است که خود را به‌صورت «برآوردهای غیرواقعی»، «زمان‌بندی غیرواقعی» و «نارسایی برنامه خطرپذیری» نشان می‌دهد.

### ۱۳- پیشنهادهای کاربردی

برای بهبود فرایند آغازین پروژه، پیشنهاد می‌شود علاوه بر اصلاح عوامل فرهنگی ملی و حرفه، نسبت به افزایش پاسخگویی بازیگران سیاسی اقدام شده واز «نگاه سیاسی به پروژه» در راستای «منفعت‌طلبی از بازی‌های سیاسی» جلوگیری شود.

برای رفع زمینه‌های فرهنگی «شروع شتاب‌زده پروژه‌ها»، پیشنهاد می‌شود:

- ۱- نسبت به ارتقای سطح شایستگی‌های مدیریت پروژه در دستگاه‌های دولتی از راه استقرار نظام تشخیص صلاحیت‌های کارفرمایی اقدام شود؛
- ۲- نسبت به کاهش تصدی‌گری دولت در اجرای پروژه‌های عمرانی، از راه خصوصی‌سازی و کوچک‌سازی دولت اقدام شود؛
- ۳- فرایند تدوین برنامه‌های توسعه به نحوی اصلاح شود تا از مداخله کردن و در قبضه آوردن بازیگران سیاسی به‌رغم منافع ملی کاسته شود.

### ۱۴- پیشنهادهای پژوهشی آتی

در پژوهش حاضر باتوجه‌به اینکه مطالعه تأثیر عوامل اقتصادی، اجتماعی و ... خارج از محدوده پژوهش بوده است، از مطالعه آنها چشم‌پوشی شده است. بااین‌وجود، مطالعه دقیق‌تر اثرگذاری این عوامل بر فرایندهای مدیریت پروژه زمینه مهمی برای پژوهش‌های آینده است. بررسی اثر عوامل فرهنگی بر سایر گروه فرایندهای مدیریت پروژه نیز، مسیر مهمی برای پژوهش‌های آتی به‌نظر می‌رسد. بررسی عوامل تعدیل‌گری چون جو سازمانی و فرهنگ سازمانی از دیگر مسیرهای خوب برای پژوهش‌های آینده خواهد بود.



## ۱۵- منابع

- [1] Corbin J., Strauss A. *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (3rd ed.). Los Angeles Calif.: SAGE Publications Inc. (2008)
- [2] Crawford L. H. "Senior management perceptions of project management competence", *International Journal of Project Management*, (2005) 23(1): 7-16.
- [3] Creswell J. W. *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research, 4th Edition* (4th ed.): Addison Wesley. (2011)
- [4] Curry L. A., Linnander E. L., Brewster A. L., Ting H., Krumholz H. M., Bradley E. H. "Organizational culture change in US hospitals: a mixed methods longitudinal intervention study", *Implementation Science*, (2015) 10(1): 1-23.
- [5] Creswell J. W. *Qualitative Inquiry and Research Design*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. (1998)
- [6] Eisend M., Evanschitzky H., Gilliland D. I. "The influence of organizational and national culture on new product performance", *Journal of Product Innovation Management*. (2015)
- [7] Elson-Green J. *Disciplines setting standards*, Campus Review, November 23. (2009)
- [8] Martinez E. A., Beaulieu N., Gibbons R., Pronovost P., Wang, T. "Organizational Culture and Performance", *The American Economic Review*, (2015) 105(5): 331-335.
- [9] Morris P.W.G. *Managing project interfaces*, in Cleland, D. I. and King, W.R., (eds.), *Project Management Handbook*, 2nd Edition, New York, NY: Van Nostrand Reinhold. (1988)
- [10] Zhang Q., Cheng L., Boutaba R. "Cloud computing: state-of-the-art and research challenges", *J. Internet Serv. Appl.*, (2010) 1(1): 7-18.
- [11] Williams N. J., Glisson C., Hemmelgarn A., Green P. (2016) Mechanisms of change in the ARC organizational strategy: Increasing mental health clinicians' EBP adoption through improved organizational culture and capacity", *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, (2005) pp. 1-15.
- [12] Karahanna E., Evaristo J. R., Srite M. "Levels of culture and individual behavior: an investigative perspective", *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 13(2): 1-20.



- [13] Pothukuchi V., Damanpour F., Choi J., Chen C. C., Park S. H. "National and organizational culture differences and international joint venture performance", *Journal of International Business Studies*, (2002) 33(2): 243-265.

