



Designing a Framework for the Explanation of the Dimensions and Components of Human Resource Development in Project-Oriented Organizations (Case study; Iranian Ministry of Energy)

Sami Setayesh *, Abbas Nargesian **

Mohammad Ali Shah Hoseini ***, Davood Manzour ****

Abstract

Organizations can ensure the development of their activities and survival in the turbulent business market by talented and competent human beings. As the main asset of organizations, human resources are supposed to grow in all aspects. Planning to develop the capabilities and competencies of employees in organizations is a basic and essential requirements for attending the current situation in the world. The purpose of this study is to provide a framework for explaining the dimensions and components of human resource development. This is a qualitative applied research whose data analysis follows thematic and narrative analytical methods. The data collection tool is a semi-structured interview containing 30 employees of project-oriented organizations who are selected by purposeful sampling method. The findings of the research and the analyses of the themes resulted in 66 basic themes, 19 organizer themes and 3 inclusive themes. Reviewing the results demonstrated three categories of individual, organizational and environmental factors, identified as the main themes, each of which was described in details. Finally, the conceptual framework of explaining the dimensions and components of human resource development was presented.

Keywords: *human resource development; narrative research; project-oriented organizations*

* PhD candidate in human resource management, University of Tehran, Kish, Iran

** Corresponding aAuthor: assistant professor of public administration, Faculty of Management, University of Tehran, Iran anargesian@ut.ac.ir

*** Associate professor in economics, Faculty of Islamic Education and Economics, Imam Sadeqh University, Tehran, Iran

**** Associate professor in economics, Faculty of Islamic Education and Economics, Imam Sadeqh University, Tehran, Iran

شاپا چاپی: ۸۰۰۲ - ۸۲۵۴
شاپا الکترونیکی: ۵۰۷۲ - ۲۶۴۵

نشریه علمی
پژوهشهای مدیریت منابع انسانی
(تابستان ۱۳۹۹، سال ۱۲، شماره ۲: ۱۰۰ - ۶۳)



ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور (مورد مطالعه؛ وزارت نیرو)

سامی ستایش*، عباس نرگسیان**، محمد علی شاه حسینی***، داوود منظور****

تاریخ دریافت: ۱۳۹۸/۰۸/۲۱

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۸/۱۰/۲۸

چکیده

سازمان‌ها با برخورداری از منابع انسانی مستعد و شایسته، می‌توانند توسعه فعالیت و بقای خود را در بازار متلاطم کسب و کار تضمین نمایند. منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان‌ها می‌باید در تمامی جوانب رشد کند و برنامه‌ریزی برای توسعه قابلیت‌ها و شایستگی‌های کارکنان سازمان‌ها از الزامات اساسی حضور در شرایط کنونی در جهان است. هدف پژوهش حاضر، ارائه چارچوبی برای تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی است. روش تحقیق پژوهش حاضر، کیفی، مطالعه کاربردی و شیوه تحلیل داده‌ها، تحلیل مضمون و تحلیل روایت پژوهانه می‌باشد. ابزار گردآوری داده‌ها مصاحبه نیمه‌ساختاریافته است که ۳۰ نفر از کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور با استفاده از نمونه‌گیری هدف‌مند انتخاب شدند. براساس یافته‌های پژوهش و تحلیل‌های انجام‌شده، مطابق با تحلیل مضامین؛ ۶۶ مضمون پایه، ۱۹ مضمون سازمان‌یافته و ۳ مضمون فراگیر، ارائه شد. در بررسی نتایج سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌عنوان مضامین اصلی مشخص شدند که هرکدام از عوامل به‌طور کامل تشریح و درانتها چارچوب مفهومی تبیین ابعاد و مؤلفه‌های توسعه منابع انسانی ارائه شد.

کلیدواژه‌ها: توسعه منابع انسانی؛ روایت پژوهی؛ سازمان‌های پروژه‌محور

* دانشجوی دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران، کیش، ایران

** نویسنده مسئول: استادیار رشته مدیریت دولتی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران
anargesian@ut.ac.ir

*** دانشیار رشته سیاستگذاری بازرگانی دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ایران

**** دانشیار رشته اقتصاد دانشکده معارف اسلامی و اقتصاد دانشگاه امام صادق، تهران، ایران

مقدمه

برخوررداری از منابع انسانی^۱ مستعد و شایسته در دنیای رقابتی امروز می‌تواند توسعه پایدار و رشد مناسب را به‌ارمغان آورد. آینده‌پژوهان بزرگ معاصر؛ درگه، هندی تافلر و تارو متفق‌القولند که کلید برتری جوامع و سازمان‌ها در قرن بیست‌ویکم در گرو بهره‌مندی از منابع انسانی متخصص، خلاق، مستعد، شایسته، ماهر و بانگیزه است (غفاری، ۱۳۹۱). منابع انسانی به‌عنوان اصلی‌ترین دارایی سازمان می‌باید در تمامی جوانب رشد نماید (اکبری و همکاران، ۱۳۹۲) و برای رویارویی با چالش‌های عصر حاضر از ویژگی‌های لازم برخوردار شود، لذا، شایسته است تا برنامه‌ریزی برای توسعه؛ قابلیت‌ها و شایستگی‌ها^۲ به‌منظور ارتقای دانش^۳، مهارت^۴، ارزش‌های سازمانی^۵، هنجارهای فرهنگی و سازمانی صورت پذیرد (گاراوان^۶، ۱۹۹۱؛ ۲۰۰۷) و از مسیر توسعه منابع انسانی سرمایه‌های انسانی به سرمایه‌های پایدار تبدیل شود. در سند چشم‌انداز جمهوری اسلامی که ایران ۱۴۰۴ را کشور اول منطقه جنوب غربی آسیا قلمداد می‌نماید و در برنامه چهارم توسعه نیز تأکید به دانائی‌محوری و توسعه منابع انسانی هدف‌گذاری و تبیین شده است، رویکرد و جهت‌گیری‌های مرتبط با مبحث توسعه پایدار نیز به‌کرات توسط مسئولین بلندپایه کشور مطرح شده است.

نقش و رسالت وزارت نیرو و شرکت‌های تابعه (سازمان‌های پروژه‌محور) در تأمین نیازهای اساسی کشور در حوزه آب و برق و توسعه پایدار و آبادانی کشور، حائز اهمیت است. برای انجام مناسب اقدامات لازم و فائق‌آمدن بر مشکلات، برخورداری از منابع انسانی کارآمد، مستعد و توسعه‌یافته لازم است. ماهیت سازمان‌های پروژه‌محور، به‌گونه‌ای است که تمرکز مدیران بر تحقق اهداف پروژه‌ها و شروع بهره‌برداری معطوف می‌شود و شکل‌گیری نگاه ابزاری به سرمایه‌های

1. Human Resource
2. Competency
3. Knowledge
4. Skills
5. Organization Values
6. Garavan

انسانی و بی‌توجهی به نیازمندی‌های شغلی منابع انسانی در بلندمدت را در پی دارد (ترنر^۱ و همکاران، ۲۰۰۸).

نظر به اهمیت روزافزون منابع انسانی به‌عنوان مهم‌ترین دارایی سازمان، ارزیابی و بهبود فرایندهای مدیریت منابع انسانی، امری حیاتی برای تحقق اهداف سازمان به حساب می‌آید (شمس زارع و همکاران، ۱۳۹۶). توسعه سرمایه‌های انسانی صرفاً با آموزش‌های عمومی و ضمن خدمت حاصل نمی‌شود، بلکه نیازمند رویکردی است تا مسیر شغلی کارکنان به‌صورت هدف‌مند و از بدو ورود به سازمان برنامه‌ریزی شود. آموزش برای کسب مهارت و دانش موردنیاز در انجام شغل لازم است، لکن می‌باید نیازهای آتی منابع انسانی با توجه به راهبرد سازمان با رویکردی بلندمدت مورد توجه قرار گیرد که این مهم در چارچوب توسعه منابع انسانی محقق خواهد شد (استوارت و براون^۲، ۲۰۱۳). کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور، غالباً نبود برنامه‌های توسعه‌ای برای کارکنان، عدم شناسایی استعدادها و نبود نظام مدون برای بهبود سطح عملکرد را مورد اشاره قرار داده و برنامه‌های آموزشی را صرفاً در سطح انجام اقدامات اداری و فاقد اثربخشی لازم عنوان می‌نمایند. عدم انتقال تجربیات افراد مجرب و وجود فشارهای شغلی ناشی از جابه‌جایی‌های سازمانی، از دیگر مواردی است که کارکنان را در موقعیت‌های شغلی خود در حالت انفعال قرار می‌دهد. شناسایی افراد مستعد و دارای قابلیت و اجرای برنامه‌های جانشین‌پروری، نیروهای موردنیاز آینده سازمان‌ها را برای تصدی در پست‌های سازمانی مختلف فراهم می‌نماید (لطیفی و همکاران، ۱۳۹۲). با توجه به صراحت موجود در برنامه تحول اداری کشور در قالب مصوبه شورای عالی اداری که در بندهای؛ "طراحی و استقرار نظام جانشین‌پروری، آموزش و توسعه مدیران" و "نظارت بر اجرای برنامه آموزش و تربیت مدیران آینده با هدف جانشین‌پروری" مورد تأکید قرار گرفته است، به تبع ماهیت دولتی (و در برخی موارد نیمه‌دولتی) سازمان‌های پروژه‌محور و ضرورت تبعیت از اسناد بالادستی، لازم است، به‌منظور اقدام اثربخش، آموزش و توسعه منابع انسانی، با راهبرد کلان و فرایندهای اصلی سازمان‌ها همسو باشد (واله^۳ و همکاران، ۲۰۰۳) و برای

1. Turner and et al.
2. Stewart and Brown
3. Valle and et al.

ایجاد شرایط توسعه کارکنان متناسب با نیاز سازمان‌های کشور با بومی نمودن مدل جانشین‌پروری، در مسیر جذب و حفظ استعدادها جهت تصدی امور در آینده اقدام شود (هانت - کاکس^۱، ۲۰۰۸: ۱۲). هدف از توسعه منابع انسانی را در دو بُعد ایجاد و توسعه مدیریت منابع انسانی و به‌دست آوردن ابزارهای لازم برای پدید آوردن محیطی مناسب برای ظهور انسانی توسعه یافته سازمانی می‌توان خلاصه نمود (توکلی و همکاران، ۱۳۹۷).

پژوهش حاضر، توسعه منابع انسانی را در زمره یک چالش و ازمناظر نظری و اجتماعی مورد بررسی قرار داده و از نگاه اجتماعی، یکی از چالش‌های بخش منابع انسانی، توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور است. توسعه کارکنان بدون توسعه مدیریت و انجام اصلاحات سازمانی و تمرکز بر شایسته‌سالاری امری نشدنی است و طلیعه ورود سازمان‌های کشور به عرصه‌های متعدد رقابت و جهانی شدن، مستلزم درک چنین مفهومی است. باید توجه شود که فقدان حمایت و همراهی کارکنان که بعضاً ناشی از کمبود قابلیت‌ها و شایستگی‌های انسانی مورد نیاز برای موفقیت است، از جمله عوامل اساسی برای عدم توسعه یافتگی بوده است.

مسئله پژوهش حاضر، ارائه یک چارچوب مفهومی از معنابخشی به روایت‌های زندگی کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور است که در طی دوران فعالیت خود دارای تجربه می‌باشند و در حوزه فعالیت‌های حرفه‌ای مرتبط با رسالت وزارت نیرو به نحوی ایفای نقش نموده‌اند و خدماتی را با وجود تمام محدودیت‌ها، به منصفه ظهور گذاشته‌اند. پژوهش حاضر از اهمیت ویژه در حوزه مدیریت کلان و رهبری سازمان برخوردار است، زیرا این پژوهش به صورت جمع‌بندی شده، نظرات و روایت‌های افراد دارای تجربه را تجمیع، تحلیل و در قالب یک کلیت به صورت یک چارچوب کاربردی و با ملحوظ نمودن مباحث فرهنگی و شرایط سازمان‌های پروژه‌محور در حوزه توسعه منابع انسانی ارائه می‌نماید. مطالعه حاضر همچنین می‌تواند به فرایند گفت‌وگو در خصوص مسائل توسعه نیروی انسانی به صورت علمی کمک نموده و یک نگاه واقع‌گرایانه برای توسعه منابع انسانی ایجاد نماید.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مفهوم توسعه منابع انسانی

تعریف توسعه منابع انسانی^۱ موضوعی پیچیده است و اجماع مشخصی در خصوص ساختار و نحوه توسعه منابع انسانی ارائه نشده است. تحقیقات متعددی در خصوص توسعه منابع انسانی در امریکا صورت پذیرفته است و تعریف دقیق و مشخصی از آن وجود ندارد و عمدتاً تلفیقی از چشم‌اندازهای چندگانه است (گوپا و ساهو^۲، ۲۰۱۷). ریشه توسعه منابع انسانی به دوران انقلاب صنعتی در سال ۱۸۸۰ میلادی برمی‌گردد. برخی از محققان بر این باورند که مفهوم توسعه منابع انسانی در کارخانه ماشین‌سازی فورد با آموزش کارکنان برای بهبود و افزایش بهره‌وری در خط تولید مطرح شد (سلیمی، ۱۳۹۲). مفهوم توسعه منابع انسانی در دهه ۱۹۶۰ میلادی به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های اصلی در مدیریت منابع انسانی مورد توجه قرار گرفت (احمد و همکاران^۳، ۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی مجموعه‌ای از فعالیت‌ها و اقدامات است که در چارچوب برنامه زمانی مشخص برای تغییر در رفتار و یا مهارت‌های کارکنان انجام می‌شود (گیب^۴، ۲۰۱۵) و همچنین مجموعه‌ای از برنامه‌ها، فعالیت‌ها، اجزا و نظام‌هایی است که برای بهبود عملکرد، طراحی و اجرا می‌شود (جزنی و همکاران، ۱۳۸۹). به‌صورت سنتی بهبود عملکرد سازمان از طریق سه حوزه وسیع‌تر مشتمل بر؛ آموزش و توسعه، ارزیابی، برنامه و توسعه در سازمان، تسهیل می‌شود. به‌صورت قاطع می‌توان عنوان نمود که این حوزه‌ها صرفاً مفاهیم توسعه منابع انسانی نیستند و فقط بخشی از ادبیات توسعه منابع انسانی را به‌خود اختصاص داده‌اند (وُزلی^۵، ۲۰۰۵).

توسعه منابع انسانی با فراهم‌نمودن؛ شرایط یادگیری و ایجاد فرصت‌ها؛ راهبردهای کسب‌وکار، سطح عملکرد فردی، گروهی و سازمانی را بهبود بخشیده و مورد حمایت قرار

1. Human Resource Development (HRD)
2. Gupta & Sahoo
3. Ahmed & et al.
4. Gibb
5. Worley

می‌دهد (آرمسترانگ و براون^۱، ۲۰۰۲) و از این جهت است که سازمان‌های یادگیرنده^۲ نقش بسیار اساسی در توسعه منابع انسانی با استفاده از رویکردهای پیشرفته دارند (نیهان و همکاران^۳، ۲۰۰۴). نتایج تحقیقات رایدن^۴ و همکاران در سال ۲۰۰۴ نشان داده است، سازمان‌هایی که به صورت مشخص به مباحث توسعه منابع انسانی پایبند و متعهد بوده‌اند، در شاخص‌هایی مانند: افزایش سود، کاهش جابه‌جائی کارکنان و منافع حاصل از آن و افزایش عملکرد و کارآیی، نتایج بسیار مطلوبی به دست آورده‌اند. علی‌رغم اینکه حوزه مربی‌گری یکی از موضوعات جدید در مدیریت منابع انسانی و ادبیات توسعه منابع انسانی است (گیبسون و هزلت^۵، ۲۰۰۵)، اما به عنوان یک ابزار مفید برای اقدامات توسعه منابع انسانی به کار گرفته می‌شود (نوئه^۶ و همکاران، ۲۰۰۲؛ مک کالی^۷، ۲۰۰۵: ۴۴۳) و از این جهت است که پژوهش‌ها و تحقیقات در حوزه مربی‌گری و توسعه برنامه‌های مربی‌گری رسمی، افزایش معنی‌داری داشته است (جانسن^۸، ۲۰۱۵: ۵۴). مربی‌گری یکی از بهترین و مؤثرترین موضوعاتی است که می‌تواند موجب توسعه و پرورش استعدادهای سازمانی شود و می‌توان پیشرفت شغلی کارکنان را از این طریق، فراهم ساخت (شریف و همکاران، ۱۳۹۵).

سازمان‌های دولتی، در چند سال اخیر با تحولات زیادی چون به کارگیری فناوری‌های نوین آموزشی، تغییر در ساختارها، نیروی انسانی، ماهیت کارکردی، تنوع اهداف و غیره مواجه شده‌اند. اکنون باید دید که آیا کارکنان با این سازمان‌ها تعیین هویت کرده و به آن تعهد دارند، یا به دنبال راهی برای خروج از سازمان‌ها هستند (محمدی‌اوری و همکاران، ۱۳۹۶). در دنیای کسب‌وکار امروز، مفهوم توسعه منابع انسانی جایگاهی ویژه و متفاوتی در نظریه‌های رفتار سازمانی، مدیریت منابع انسانی و مدیریت راهبردی دارد و نقش بسزایی در توسعه سازمان‌ها ایفا می‌کند (فیلیپس و

1. Armstrong and Braun
2. Learning Organization
3. Nyhan et al.
4. Raiden & et al.
5. Gibson and Hezlett
6. Noe and et al.
7. McCauley
8. Janssen

گالی^۱، (۲۰۱۶). توسعه منابع انسانی از مباحث ضروری و پرهزینه از مجموعه اقدامات زیرنظام‌های منابع انسانی به‌شمار می‌آید. فعالیت‌های توسعه‌ای می‌باید به گونه‌ای باشد که ضمن ارتقا و بهبود سطح مهارت و توانایی موردنیاز شغل فعلی کارکنان، نگاهی به مهارت‌های شغلی موردنیاز در آینده و همچنین مباحث رفتاری کارکنان داشته باشد. توسعه منابع انسانی صرفاً مشتمل بر مباحث نظری نیست و به‌عنوان مقوله‌ای مشتمل بر مباحث نظری و عملیاتی، برنامه‌ریزی برای ایجاد شرایط یادگیری و توسعه فردی و سازمانی است (لامینتاکانن و همکاران^۲، ۲۰۰۸). توسعه منابع انسانی می‌باید توسعه، دانش، مهارت، تخصص و تحقق اهداف سازمان را که موجب سودآوری و نهایتاً رضایت فردی و ذی‌نفعان سازمان می‌شود، فراهم سازد (وان هلا و آهتیل^۳، ۲۰۱۰). سطوح تجزیه و تحلیل در توسعه منابع انسانی را می‌توان به سه سطح فردی^۴، سطح سازمانی^۵، و سطح اجتماعی^۶ تقسیم‌بندی کرد. در سطح فردی عموماً بر جنبه‌های انسانی توسعه منابع انسانی تأکید می‌شود. این سطح تحلیل بر بررسی مفاهیمی مانند خودکارآمدی^۷، عزت‌نفس^۸، انگیزه یادگیری^۹ و انگیزش از طریق انتظارات^{۱۰} می‌پردازد. دو جریان عمده این سطح را می‌توان توسعه شخصی فرد و توسعه شایستگی‌ها و قابلیت‌های ارزشمند برای بازار کسب‌وکار ذکر کرد (گاروان و همکاران^{۱۱}، ۲۰۰۴). پژوهش حاضر، توسعه منابع انسانی را در زمره یک چالش و ازمنظر نظری و اجتماعی مورد بررسی قرار داده و از نگاه اجتماعی، یکی از چالش‌های بخش منابع انسانی، توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور است. توسعه کارکنان بدون توسعه مدیریت و انجام اصلاحات سازمانی و تمرکز بر شایسته‌سالاری امری نشدنی است و طلیعه ورود سازمان‌های کشور

1. Phillips & Gully
2. Lammintakanen & et al.
3. Vanhala & Ahteela
4. Individual Level of Analysis
5. Organizational Level of Analysis
6. Community & Social Level of Analysis
7. Self-Efficacy
8. Self-Esteem
9. Motivation to Learn
10. Motivation through expectation
11. Garavan, et al.

به عرصه‌های متعدد رقابت و جهانی‌شدن، مستلزم درک چنین مفهومی است. باید توجه شود که فقدان حمایت و همراهی کارکنان که بعضاً ناشی از کمبود قابلیت‌ها و شایستگی‌های انسانی موردنیاز برای موفقیت است، از جمله عوامل اساسی برای عدم توسعه‌یافتگی بوده است. سوانسون وهالتن^۱ (۲۰۰۱) بر این عقیده هستند که توسعه منابع انسانی تمایل به ایجاد تغییر یا بهبود یادگیری، رفتار، عملکرد، مهارت‌های نگرشی و شناختی افراد دارد. انتقال تجربیات کسب‌شده توسط مدیران و کارشناسان و عبرت‌آموزی از عوامل موفقیت و حتی ناکارآمدی آنها از عملکرد ایشان در گذشته، در زمره عوامل اساسی در توسعه منابع انسانی و ظرفیت‌های مستعد و بالقوه کشور محسوب می‌شود. به هر جهت، حضور و مشارکت افراد با سابقه و استفاده از تجربیات ایشان را که در حوزه پروژه‌های زیربنایی وزارت نیرو فعالیت نموده‌اند و توسط سازمان‌ها و یا دولت روی ایشان سرمایه‌گذاری شده است، نمی‌توان نادیده گرفت و به‌عنوان یک مسیر آزمون‌شده می‌باید بررسی وضعیت کنونی و آنچه را که موردنیاز است، به‌عنوان شکاف توسعه‌ای در بخش منابع انسانی مورد توجه قرار داد و راهکارهای مناسب را تبیین و ارائه کرد (براون^۲، ۱۹۹۱: ۱). باید توجه داشت که عوامل فنی و اجتماعی به‌طور قابل‌ملاحظه‌ای تغییر پیدا نموده و در مباحث رقابتی سازمان‌ها تأثیر می‌گذارد. از این رو، شکاف نظری نسبت به سازمان‌ها وجود دارد و این شکاف در رابطه با توسعه منابع انسانی بسیار شدید و حاد است. در پژوهش حاضر تلاش شده است تا ضمن بهره‌گیری از مباحث پایه‌ای و تعریف‌شده برای توسعه منابع انسانی، تغییرات محیطی و الزامات حاکم، مدنظر قرار گیرد و با استفاده از معنابخشیدن به تجارب افراد، برای توسعه منابع انسانی کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور، به تبیین یک چارچوب اثرگذار پرداخته شود و صرفاً بر مبنای نظری که دارای ماهیتی کلاسیک می‌باشند، معطوف نگردد تا از این طریق امکان پوشش دادن به خلأ موجود در دانش و ادبیات نظری در حوزه توسعه منابع انسانی فراهم شود و در مسیر اعتلای علم و افزایش مجموعه دانسته‌های این حوزه کمک‌ناچیزی شود.

1. Swansson and Halton
2. Brown

مبانی سازمان‌های پروژه‌محور^۱

پروژه‌ها به‌عنوان یک سازمان موقتی که در داخل سازمان‌های اصلی و ماندگار، تشکیل شده و مراحل و چرخه اجرایی خود را طی می‌نمایند، تعریف و قلمداد می‌شوند (ترنر^۲، ۲۰۱۴). پروژه‌ها در تعامل با سازمان‌های اصلی همزیستی^۳ هم‌زمان دارند و ایفای نقش خود را براساس رسالت و اهداف تعریف‌شده، دنبال می‌نمایند (مودیگ^۴، ۲۰۰۷). باید توجه داشت که پروژه‌ها عناصری جدایی‌ناپذیر و لاینفک از محیط و بستری هستند که در آن شکل گرفته‌اند (انگ وال^۵، ۲۰۰۳). سازمان‌های اصلی اثرگذاری‌های مثبت و بعضاً منفی بر پروژه‌ها دارند که می‌توان در قالب مفهوم، سازنده و مخرب آن را قلمداد نمود و نباید اثرگذاری این دو مقوله بر دیگری را نادیده گرفت (جوہانسون و همکاران^۶، ۲۰۰۶). اثرگذاری سازمان بر پروژه‌ها بستگی به راهبرد سازمان دارد و باید توجه داشت که راهبرد یک سازمان می‌تواند برای آن سازمان رویکردی سازنده و در زمانی دیگر مخرب به‌شمار آید که می‌باید به تناسب راهبرد سازمان و نوع فعالیت و اقدامات، عمل نمود (گولد و همکاران^۷، ۱۹۹۴).

پیشینه تحقیقات

در این قسمت تلاش شده است تا به تعدادی از پیشینه‌های تحقیقات انجام‌شده داخلی و خارجی مرتبط با موضوع اشاره شود. درابتدا، پیشینه‌های داخلی و سپس به پیشینه‌های خارجی اشاره شده است.

1. Project oriented organizations
2. Turner
3. Symbiotic
4. Modig
5. Engwall
6. Johansson and et al.
7. Goold & et al.

جدول ۱. پیشینه تحقیقات داخلی

ردیف	نام محقق	عنوان تحقیق	سال	روش / ابزار	نتایج	افتراق با پژوهش حاضر
۱	علی اصغری صارم، حسن دانایی‌فرد، علی‌اصغر فانی، آراین قلی‌پور	واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی	۱۳۹۵	توصیفی / کتابخانه‌ای (مرور ادبیات تم محور)	پژوهشگران در حوزه‌های علمی مختلف (۱۶ حوزه) که اشتراک‌های ویژه‌ای با توسعه منابع انسانی دارند، به اثر بخشی داستان‌سرایی در فعالیتهای مختلف (۳۰ فعالیت) و مرتبط با رویکرد توسعه منابع انسانی است، توجه کرده‌اند.	پژوهش حاضر با استفاده از رویکرد داستان‌سرایی و روایت‌پژوهی نسبت به گردآوری تجارب زیسته کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور پرداخته است و تلاش محقق بر استفاده مناسب و بدون مداخله در نتایج کسب شده، می‌باشد.
۲	حسن دانایی‌فرد، حمیده شکاری	ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی	۱۳۸۹	توصیفی / کتابخانه‌ای	در این مقاله رویکرد داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از رویکردهای تولید دانش در پارادایم تفسیری موشکافی می‌شود. با بحث از خاستگاه شکل‌گیری آن، چرایی و اهمیت داستان‌سرایی، کارکردها و مزایای آن مورد تحلیل قرار خواهد گرفت.	رویکرد پژوهش حاضر استفاده از روش روایت‌پژوهی برای ارائه چارچوب معنابخشی به تجارب توسعه‌ای کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور است و از جنبه کاربردی برخوردار است و جنبه توصیفی از ارائه مزایا و نقد و بررسی یک روش پژوهشی فاصله دارد.
۳	مصطفی فروغی نعمت‌اللهی، علی دیواندری	روایت‌پژوهی در تجارب مسیر شغلی مدیران موفق	۱۳۹۷	روایت‌پژوهی / میدانی (مصاحبه)	نتایج نشان می‌دهد که موفقیت در مسیر شغلی می‌تواند به دو صورت کاملاً متمایز معنی شود؛ موفقیت مسیر شغلی به‌عنوان دستاورد و موفقیت مسیر شغلی به‌عنوان موهبت. در نیل به این موفقیت نقش سرمایه‌های پنج‌گانه انسانی، اجتماعی، انگیزشی، روان‌شناختی و معنوی از اهمیت ویژه‌ای برخوردارند.	جامعه آماری و سطح اقداماتی که در حوزه سازمان‌های پروژه‌محور وجود دارد بسیار با مراکز آموزش عالی و تأثیرپذیری آن از جنبه‌های مختلف متفاوت است، این مقوله وجه تمایز مطالعه انجام‌شده با اقدامات پژوهش حاضر است.
۴	وحید بیگی، آراین قلی‌پور	توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور	۱۳۹۵	داده‌بنیاد / میدانی (مصاحبه)	نتایج نشان می‌دهد عوامل فردی، تیمی و سازمانی متفاوتی نظیر توسعه‌جویی، مسابقه برای پیشرفت، دریافت بازخورد عملکردی و اجبار به توسعه موجب می‌شود افراد و سازمان‌ها برای توسعه شایستگی‌های فردی تلاش کنند.	موضوع پژوهش انجام‌شده با اقدامات پژوهش حاضر در بسیاری از اقدامات از جمله توسعه فردی برای سازمان‌های پروژه‌محور نزدیکی بسیاری دارد. لکن، پژوهش حاضر ضمن لحاظ نمودن مؤلفه‌های مرتبط با توسعه فردی، تمرکز خود را بر مباحث مرتبط با نیازمندی‌های توسعه کارکنان قرار داده است.

جدول ۲. پیشینه تحقیقات خارجی

ردیف	نام محقق	سال	عنوان تحقیق	روش / ابزار	نوع تحقیق	نتایج	افتراق با پژوهش حاضر
۱	Shuming Zhao and Juan Du	۲۰۱۲	سی و دو سال توسعه مدیریت منابع انسانی در چین - بررسی و چشم‌اندازها	مطالعه کتابخانه‌ای و موردی	کیفی	چهارچوب توسعه منابع انسانی در چین، در ابتدا به صورت یک مدل برگرفته از مدل‌های غرب مطرح شد و در اواخر دهه ۹۰ میلادی به صورت نظام‌مند تقویت شد.	تمرکز پژوهش انجام شده بر استقرار نظام توسعه منابع انسانی بر اساس مدل‌های غربی در کشور چین می‌باشد. تفاوت موجود میان مطالعه انجام شده با پژوهش حاضر، معطوف به توسعه منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور براساس تجارب زیسته کارکنان می‌باشد.
۲	Shankar Sankaran	۲۰۱۷	مدیریت و رهبری پروژه‌های بزرگ (یک تحلیل روایی از داستان‌های واقعی - گذشته و حال)	تحلیل روایتی و تحلیل مضمون	کیفی	مدیریت پروژه‌های بزرگ از طریق بررسی داستان‌های زندگی چهار مدیر پروژه انجام شده است. دو مدیر پروژه جدید که پروژه‌های بزرگ توسعه زیرساختی در آسیا - اقیانوسیه را مدیریت می‌کردند و دو مدیر پروژه قدیمی که پروژه‌های بزرگ در آمریکا را هدایت می‌کردند.	از نقاط تفاوت مطالعه انجام شده با پژوهش حاضر، عدم دریافت شرح اقدامات و داستان‌های زندگی مدیران و کارکنان به صورت مستقیم و در قالب مصاحبه‌های باز و دریافت روایت‌ها و شرح زیسته ایشان در تجربه کاری می‌باشد. از دیگر نقاط تفاوت در پژوهش انجام شده با پژوهش حاضر، مشارکت کنندگان در فرایند پژوهش است.
۳	Jill Sinclair Bell	۲۰۰۲	تحقیق روایتی در TESOL (تحقیق روایتی: بیش از صرفاً گفتن یک داستان)	مطالعه کتابخانه‌ای مطالعه روایتی	کیفی	ما عناصر مختلف تجربیات خود را جدا می‌کنیم و طوری آنها را کنار هم قرار می‌دهیم که بازتاب یک داستان باشد. داستان‌ها در فرهنگ‌های مختلف متفاوت می‌باشند، هرچند که مفهوم اصلی داستان در همه جوامع یکی است.	تفاوت بارز پژوهش حاضر با مطالعه انجام شده، حوزه انجام مطالعه، در سطح سازمان‌های پروژه‌محور، تمرکز بر کلیه اقدامات مرتبط با توسعه منابع انسانی بوده است
۴	Tim Hatcher	۲۰۱۳	رابرت اوون: مطالعه تاریخ نگاری در خصوص پیشگامی توسعه منابع انسانی	تاریخ‌نگاری / مطالعه مفهومی	کیفی	هدف این مقاله بررسی آرمان‌ها و فعالیت‌های قرن نوزدهم رابرت اوون (۱۷۷۸-۱۸۵۸) و نحوه تعمیم مفاهیم و شیوه‌های توسعه منابع انسانی مدرن و ارائه شواهدی از اوون به عنوان یک پیشگام در مقوله توسعه منابع انسانی است.	رویکرد مقاله مطالعه شده بر ارائه شیوه‌های توسعه منابع انسانی با تمرکز بر تجزیه و تحلیل شغل و شرایط کاری کارکنان به لحاظ مباحث اجتماعی و خانوادگی می‌باشد. وجه تمایز مطالعه انجام شده با پژوهش حاضر در روش انجام پژوهش، جامعه آماری و شیوه گردآوری اطلاعات است.

سؤالات پژوهش

پژوهش حاضر، دارای ماهیت تفسیری است و پرسش‌ها به صورت رویشی و غیرهدایتگر تلاش خود را معطوف بر بیان نقطه نظرات مشارکت کنندگان می‌نماید، لذا، متغیرها و ارتباط بین آنها از طریق پژوهش کیفی استخراج می‌شود، پژوهش دارای چارچوب نظری یا فرضیه تحقیق نمی‌باشد. به عبارت دیگر، پژوهش حاضر فرضیه نداشته و سؤال محور است.

سؤال اصلی

چارچوب معنابخشی کارکنان از تجارب توسعه‌ای خود در پُست‌های سازمان‌های پروژه محور چیست؟

سؤال‌های فرعی

۱. کارکنان از ویژگی‌ها و رفتارهای همکاران موفق در پُست‌های سازمانی سازمان‌های پروژه محور که به عنوان نقاط قوت و ضعف در مسیر توسعه اثرگذار بوده‌اند، چه روایتی دارند؟
۲. کارکنان عوامل شکل‌گیری توسعه خود را چگونه روایت می‌کنند؟
۳. روایت کارکنان در پُست‌های سازمانی سازمان‌های پروژه محور از موانع موفقیت در توسعه چیست؟

روش و فرایند پژوهش

تفکر حاکم بر پژوهش حاضر مبتنی بر پارادایم تفسیری در علوم اجتماعی است. رویکرد تدوین نظریه استقرایی است، از حیث نوع داده، روش پژوهش کیفی و راهبرد پژوهش درزمره مطالعات روایتی قرار دارد. داده‌های پژوهش از طریق مصاحبه نیمه ساختاریافته و به صورت حضوری با استفاده از سؤالات باز، از یک نمونه انتخابی هدف‌مند متشکل از کارکنان سازمان‌های پروژه محور، گردآوری شده است. روش تحقیق حاضر، روش تحلیل مضمون^۱ و تحلیل روایت پژوهانه^۲ است. برای تجزیه و تحلیل داده‌های پژوهش، از روش تحلیل مضمون به عنوان

1. Themes Analysis
2. Analyzing Narrative Research

رایج‌ترین شیوه تحلیل میان روش‌های متعدد مطالعات روایتی (ریسمن^۱، ۲۰۰۸) و همچنین روش روایت‌پژوهانه استفاده شده است. برای تحلیل روایتی از روش تحلیل مضمون کلارک و براون^۲ (۲۰۰۶) که روشی برای تعیین، تحلیل و بیان الگوهای موجود درون داده‌هاست، استفاده شد. به گفته براون و کلارک (۲۰۰۶) فراگرد تحلیل مضمون، زمانی شروع می‌شود که تحلیل‌گر الگوهای معنا و موضوعاتی با جذابیت بالقوه را مورد نظر قرار می‌دهد (بودلایی و همکاران، ۱۳۹۶). برای تحلیل روایت‌پژوهانه از روش تحلیل ساختاری پیرنگ لایو - ریسمن^۳ (۲۰۰۸) استفاده شده است. روش اصلی گردآوری داده‌های پژوهش روایتی، مصاحبه گفتگو^۴ است (میشلر^۵، ۱۹۸۶) که به صورت مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته انجام شده است. نوع‌شناسی سؤال‌های مصاحبه پاتون (سؤالات رفتاری - تجربی و خنثی) مورد استفاده قرار گرفت که به پژوهشگران این امکان را می‌داد تا درباره موضوع‌های مرتبط با زمان‌های گذشته، حال و آینده سؤال‌های پژوهش و جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعاتی که نیاز دارد، دست پیدا کند. محیط پژوهش، سازمان‌های پروژه‌محور در شهر تهران است. از آنجا که تمرکز پژوهش بر دستیابی به درکی مناسب از تجارب اختصاصی کارکنان سازمان‌ها در تمامی سطوح بوده است، تلاش شد تا کارکنان رده‌های مختلف سازمان جامعه پژوهش را تشکیل دهند و مشارکت‌کنندگان از پراکندگی مناسبی برخوردار باشند. منطقی این نحوه انتخاب، کسب بیشترین میزان اطلاعات برای سؤال‌های پژوهش بوده است. از این رو، افراد شاغل و بازنشسته که دارای اطلاعات مفیدی درباره پدیده مورد مطالعه بودند انتخاب شدند. تعداد نمونه‌های انتخاب شده ۳۰ نفر است که متشکل از بانوان و آقایان و در سمت‌های متفاوت سازمانی است. در جدول ۳ مشخصات کلی مشارکت‌کنندگان و نام سازمان‌ها ارائه شده است. با توجه به نظر مشارکت‌کنندگان و الزام پژوهشگران به رعایت اصول اخلاقی در فرایند پژوهش، ارائه نام و سایر اطلاعات

1. Riessman
2. Clark and Braun
3. Labov and Riessman
4. Conversational Interview
5. Mishler

مشارکت‌کنندگان با محدودیت مواجه بوده و از درج اطلاعات مرتبط، اجتناب شد. مشارکت‌کنندگان براساس معیارهای زیر و به روش هدف‌مند انتخاب شده‌اند: ۱. شروع به کار مشارکت‌کننده در سازمان‌های پروژه‌محور از مشاغل پایه و اولیه، ۲. دارای تجربه کار بالای ۷ سال در سازمان، ۳. هدف از انجام پژوهش حاضر را درک و آن را بپذیرند و ۴. به ارائه تجارب توسعه‌ای خود در قالب روایت، از دوران فعالیت در سازمان تمایل داشته باشند. براین اساس، در پژوهش از روش نمونه‌گیری هدف‌مند و غیراحتمالی استفاده شد که روش انتخاب آگاهانه مشارکت‌کننده‌ای خاص است. از آنجاکه پژوهشگران دنبال درک بهتر از تجارب توسعه‌ای کارکنان و کشف خصوصیات و متغیرهای متعدد و مرتبط با موضوع پژوهش می‌باشند، از روش نمونه‌گیری هدف‌مند حداکثر تنوع استفاده شده است (لیندوف و تیلور^۱، ۲۰۱۱) تا امکان به‌تصویر کشیدن درونمایه‌های اصلی به‌دست آمده از مشارکت‌کنندگان متفاوت (تپن^۲، ۲۰۱۱) با استفاده از الگوهای مختلف برای ایجاد بهترین درک از پدیده مورد پژوهش حاصل شود (موسز^۳، ۱۹۹۴).

جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

نام سازمان	رده سازمانی	سابقه کار (سال)	تحصیلات	جنسیت	مدت مصاحبه (دقیقه)
سازمان "الف" - کارفرما - فعال در حوزه پروژه‌های زیربنایی آب و برق	مدیر امور مهندسی	۴۳	لیسانس معدن	مرد	۱۲۰
	کارشناس	۲۰	فوق‌لیسانس مدیریت	زن	۷۰
	مدیر قراردادها	۲۴	لیسانس عمران	مرد	۱۵۰
	مدیر پروژه	۱۹	لیسانس عمران	مرد	۵۰
	مدیر پروژه	۳۰	فوق‌لیسانس ژئوفیزیک	مرد	۶۵
	کارشناس	۲۲	لیسانس مدیریت	مرد	۵۵
	مدیر امور مهندسی	۲۳	فوق‌لیسانس عمران	مرد	۹۰
	مدیر پروژه	۲۳	لیسانس عمران	مرد	۶۰
	مدیر پروژه	۲۰	فوق‌لیسانس عمران	مرد	۱۲۰
	مدیر قراردادها	۳۰	فوق‌لیسانس مدیریت	مرد	۹۰

1. Lindlof & Taylor
2. Tappen
3. Moses

ادامه جدول ۳. مشخصات مشارکت‌کنندگان در پژوهش

نام سازمان	رده سازمانی	سابقه کار (سال)	تحصیلات	جنسیت	مدت مصاحبه (دقیقه)
سازمان "الف" - کارفرما - فعال در حوزه پروژه‌های زیربنایی آب و برق	کارشناس	۱۹	لیسانس هنر	زن	۸۵
	مدیر پروژه	۱۸	فوق‌لیسانس عمران	مرد	۶۰
	مدیر قراردادها	۱۷	فوق‌لیسانس معدن	مرد	۹۰
	مدیر پروژه	۳۵	فوق‌لیسانس برق	مرد	۱۱۰
سازمان "ب" - پیمانکار - فعال در حوزه تولید، ساخت و نصب تجهیزات نیروگاه‌های حرارتی	مدیرعامل بخش برق	۳۴	لیسانس برق	مرد	۱۰۰
	مدیرعامل بخش تأمین	۳۰	دکترای مدیریت	مرد	۱۵۰
سازمان "ج" - کارفرما - شرکت مادر تخصصی تولید برق	مدیرکل	۲۸	فوق‌لیسانس مدیریت	مرد	۱۴۵
	مدیر ارشد	۳۰	فوق‌لیسانس اقتصاد	مرد	۶۰
	مدیرکل پروژه‌های الف	۱۹	لیسانس مکانیک	مرد	۴۵
	مدیریت ارشد	۳۱	لیسانس برق	مرد	۵۰
	مدیر پروژه	۱۸	دکترای مکانیک	مرد	۷۰
	مدیرکل	۳۹	فوق‌لیسانس مدیریت	مرد	۸۰
	رئیس گروه	۲۲	فوق‌لیسانس صنایع	مرد	۴۵
	مدیر پروژه	۱۷	فوق‌لیسانس مدیریت	مرد	۶۰
سازمان "د" - پیمانکار - فعال در حوزه تولید، ساخت و نصب تجهیزات نیروگاه‌های برق آبی	مدیر پروژه	۲۲	فوق‌لیسانس مدیریت	مرد	۹۰
	مدیر پروژه	۱۹	لیسانس مکانیک	مرد	۸۵
سازمان "و" - مهندس مشاور - فعال در حوزه پروژه‌های زیربنایی برق	معاون پروژه‌ها	۲۴	فوق‌لیسانس عمران	مرد	۵۵
	مدیر پروژه	۲۰	فوق‌لیسانس ژئوتکنیک	مرد	۸۰
سازمان "ز" - مهندس مشاور - فعال در حوزه پروژه‌های زیربنایی برق	مدیر پروژه	۳۰	لیسانس برق	مرد	۱۲۵
	مدیر قراردادها	۳۱	دکترای مکانیک	مرد	۱۰۰

از آنجا که به صورت عملی امکان تعیین تعداد نفرات و مشارکت‌کنندگان در فرایند مصاحبه در پژوهش کیفی به صورت از پیش تعریف شده نمی‌تواند میسر باشد، جمع‌آوری اطلاعات تا رسیدن به سطحی از اطلاعات که داده‌های جدید با اطلاعات قبلی گردآوری شده، تفاوتی نداشته

باشد و در یک سطح باشند (گوستاوسون^۱، ۲۰۰۷) و داده‌های جدید به تولید مضمون جدیدی منجر نگردد، ادامه پیدا می‌نماید (مدن^۲ و دیگران، ۲۰۱۷). در این پژوهش مجموعاً تعداد ۳۰ مصاحبه و بررسی متون مرتبط با آنها انجام شد که از مورد بیستم به بعد، مضمون جدیدی تولید نشد، لکن، برای اطمینان از اشباع نظری گردآوری داده‌ها تا فرد سی‌ام ادامه پیدا نمود و به حد طلایی و نقطه اشباع رسیده شد.

یکی از مهم‌ترین و چالش‌برانگیزترین مسائل در پژوهش، اثبات دقت و اعتبار نتایج است و اینکه نتایج حاصل از فرایند پژوهش تا چه اندازه‌ای واقعیت را بیان نمایند (گل افشانی^۳، ۲۰۰۳). اکثر روش‌شناسان کیفی از واژه اعتمادپذیری یا قابلیت اعتماد^۴ جهت ارجاع به ارزیابی کیفیت نتایج پژوهش کیفی استفاده می‌نمایند. قابلیت اعتماد به بیان ساده، میزانی است که می‌توان به نتایج حاصل از پژوهش کیفی متکی بود و به آن اعتماد داشت. گوبا و لینکلن^۵ (۱۹۸۵) معتقدند که قابلیت اعتماد شامل چهار معیار: قابل قبول بودن یا باورپذیری^۶، انتقال‌پذیری^۷، قابلیت اطمینان یا اطمینان‌پذیری^۸ و تأییدپذیری^۹ است که به یکدیگر مرتبط می‌باشند (پتی^{۱۰}، ۲۰۱۲). در پژوهش حاضر اعتبار پژوهش با راهبردهای مختلفی تأمین شده است، اطلاعات دریافتی از مصاحبه‌شوندگان در جلسه مصاحبه ضبط و به صورت هم‌زمان یادداشت شد. پس از پیاده‌سازی صدای مشارکت‌کننده و تکمیل موارد عنوان‌شده براساس یادداشت‌ها، یک نسخه از موارد بیان‌شده به مشارکت‌کننده بازگردانده شد تا مطالعه و صحت آن را تأیید نمایند. همچنین به صورت مستمر ارتباط با مشارکت‌کنندگان پژوهش حاضر حفظ شد و نتایج هر مرحله از پژوهش و تجزیه و تحلیل به ایشان ارائه شد و از نقطه نظرات آنان استفاده شد.

1. Gustavsson
2. Maddan
3. Golafshani
4. Trustworthiness
5. Guba and Lincoln
6. Credibility
7. Transformability
8. Dependability
9. Confirmability
10. Petty

تجزیه و تحلیل داده‌ها

تحلیل مضمون، فرایندی برای تحلیل داده‌های متنی است که داده‌های پراکنده و متنوع را به داده‌هایی غنی و تفصیلی تبدیل می‌نماید. مضمون، مبین اطلاعات مهمی درباره داده‌ها و سؤالات پژوهش است و تا حدودی، معنی و مفهوم الگوی موجود در مجموعه‌ای از داده‌ها را نشان می‌دهد (کلارک و براون، ۲۰۰۶). براین اساس، پس از انجام مصاحبه (و پیاده‌سازی آن)، روایات و تجربیات افراد، ثبت و مورد بازخوانی مکرر قرار گرفت و با استفاده از دسته‌بندی و علامت‌گذاری روی متن‌های تهیه‌شده، کدگذاری براساس حروف مخفف و طبقه‌بندی‌های تعریفی توسط پژوهشگر، کدگذاری اولیه انجام شد، نتایج حاصل از مصاحبه‌های انجام‌شده که غالباً به صورت صدای ضبط‌شده و در برخی از موارد هم یادداشت‌برداری است، مورد بازنگری و مرور مجدد چندباره قرار گرفتند. کلیه صداهای ضبط‌شده و اطلاعات جمع‌آوری‌شده روی کاغذ پیاده‌سازی و نسخه کامپیوتری از هر مصاحبه تهیه و ویرایش شد. به‌منظور حصول اطمینان از اطلاعات گردآوری‌شده و لحاظ‌شدن نظرات هریک از مشارکت‌کنندگان به صورت صحیح و کامل، فایل الکترونیکی هر مصاحبه از مسیر پست الکترونیکی برای مشارکت‌کننده ارسال و با پیگیری و هماهنگی انجام‌شده با ایشان، نقطه‌نظرات اصلاحی و تکمیلی مشارکت‌کنندگان دریافت شد. سپس با بازخوانی فایل‌های بازنگری و تأییدشده، موارد و نظراتی را که حایز اهمیت و نیازمند بررسی و دقت نظر محقق بودند، علامت‌گذاری شدند تا در جهت یافتن موضوعات مرتبط با هدف پژوهش حاضر مورد اقدام قرار گیرند. لازم به توضیح است که برخی از مشارکت‌کنندگان هم به‌لحاظ محدودیت‌های زمانی و اعتماد به محقق، صرفاً فایل‌های دریافتی را ملاحظه و نسبت به اعلام نقطه‌نظرات خود به صورت شفاهی اقدام نمودند. در مراحل انجام پژوهش، جهت‌گیری نظری پژوهشگر، مباحث نظری و ادبیات تحقیق موجود، خصوصیات مشارکت‌کنندگان و شرایط پژوهش بر مضامینی که توسط پژوهشگر یافت می‌شود، اثرگذار است (راین و برنارد، ۲۰۰۰). لذا، بازخوانی و مراجعه به متون برای بررسی یافته‌های حاصل از تجربیات توسعه‌ای

مشارکت‌کنندگان صورت پذیرفت و درجهت تقویت و یا به‌چالش کشیدن درک تجربی پژوهشگر، با نتایج، مورد بازبینی قرار گرفت و در مراحل بعد، مضامین مورد بازبینی قرار گرفت و از تعدادشان کاسته شد. با به‌دست آمدن مضامین نهایی، این مضامین نهایتاً در قالب ۳ مضمون فراگیر، ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده و ۶۶ مضمون پایه تقسیم‌بندی و الگوی نهایی ارائه شد.

یافته‌های پژوهش

سؤال شماره ۱: "کارکنان از ویژگی‌ها و رفتارهای همکاران موفق در پست‌های سازمانی سازمان‌های پروژه‌محور که به‌عنوان نقاط قوت در مسیر توسعه اثرگذار بوده‌اند، چه روایتی دارند؟"

در تجزیه و تحلیل نتایج سؤال اول پژوهش، دو دسته عوامل فردی و سازمانی به‌عنوان مضامین اصلی مشخص شدند. عوامل فردی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی کارکنان است که در طبقه‌بندی مضامین زیربخش‌های؛ ارتباطات، تفکر سیستمی و انگیزش و یادگیری دسته‌بندی شد. عوامل سازمانی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر ویژگی‌ها و رویکردهای سازمان است که می‌تواند در راستای تحقق هدف‌های سازمان بهترین اثرگذاری و نقش را داشته باشد. مضامین مرتبط با عوامل سازمانی مشتمل بر رهبری و مشارکت مشخص شدند. مشارکت‌کنندگان نقاط قوت و ضعف را که در مسیر توسعه همکاران خود تأثیرگذار بوده است، در قالب ۲ مضمون فراگیر، ۵ مضمون سازمان‌دهنده و ۱۶ مضمون پایه شناسایی نموده‌اند که در جدول ۴ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

جدول ۴. نتایج تحلیل مضمون مرتبط با سؤال اول پژوهش

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
ارتباطات/ روابط غیررسمی	ارتباطات	عوامل فردی
انتصابات نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی		
ارتباطات اجتماعی		
نگاه سیستمی	تفکر سیستمی	
نگرش واحد در مفاهیم سازمانی		
مسئولیت‌پذیری		
اعتقاد مدیران به مدیریت		
یادگیری تجربی	انگیزش و یادگیری	
انتقال تجربیات		
ارتقای سطح انگیزش و رضایت‌مندی کارکنان		
سبک رهبری	رهبری	عوامل سازمانی
تفویض اختیار		
مشارکت کارکنان در توسعه	مشارکت	
مشارکت کارکنان و روحیه همکاری		
مشارکت در کار و مسئولیت‌پذیری		
مشارکت گروهی		

همچنین براساس نتایج تحلیل روایت پژوهانه، اهم چالش‌های پیش روی توسعه کارکنان به قرار زیر معرفی شدند:

- عدم برخورداری از روحیه و انگیزه کافی در نزد کارکنان برای انجام امور محوله؛
- عدم تلاش مدیران برای ایجاد شرایط مناسب کاری برای کارکنان تحت سرپرستی؛
- عدم انتقال تجارب موفق به افراد؛
- عدم استفاده از انتصابات نظام‌مند و مبتنی بر شایستگی.

تحلیل روایت پژوهانه؛ مشارکت‌کنندگان با بیان تجربیات زیسته خود در سازمان‌های پروژه‌محور نسبت به بیان دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات خود براساس تجربیاتی که در سال‌های همکاری با سازمان کسب نموده‌اند، اقدام و پیشنهادات و نظرات خود را ارائه نمودند. در این بخش، نتایج

بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل روایت پژوهانه سؤال اول پژوهش (ویژگی‌ها و رفتارهای همکاران موفق به‌عنوان نقاط قوت در مسیر توسعه) آورده شده است.

نتایج بررسی‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور، عمدتاً از روحیه و انگیزه کافی در انجام امور محوله به ایشان برخوردار نمی‌باشند و سطح اثرگذاری مسائل فراسازمانی را بر مسیر رشد و توسعه خود بسیار حائز اهمیت و توجه می‌دانند. عدم تلاش مدیران پروژه‌ها در القای شرایط مناسب و حفظ روحیه کارکنان در انجام امور و مسئولیت‌پذیری از دیگر مسائلی است که بیانگر ضعف سازمان در به‌کارگیری توان و انرژی کارکنان برای مشارکت در امور سازمانی و پروژه‌هاست. نظام آموزشی مبتنی بر رویه‌های متعارف و غیرمبتنی بر اصول مدیریتی و متناسب، تأمین‌کننده نیازمندی‌های شغلی کارکنان و متضمن توانمندسازی ایشان برای مواجهه با مسائل پروژه‌ها نیست. دو مؤلفه رشد و توسعه در سازمان تعریف شده است، لکن اقدامات عملی در سازمان‌ها انجام نمی‌شود. سبک‌های متفاوت با تأثیرات معنی‌دار در روند پیشبرد پروژه‌های سازمان به تبع اختلاف در سبک رهبری و مدیریت سازمان از دیگر موارد مطرح‌شده توسط مشارکت‌کنندگان است که این مطلب بیانگر نبود یک نظام تعریف‌شده برای تمرکز و انجام اقدامات رشد و توسعه کارکنان در سازمان‌های پروژه‌محور است.

سؤال شماره ۲: "کارکنان عوامل شکل‌گیری توسعه خود را چگونه روایت می‌کنند؟"

در تجزیه و تحلیل نتایج سؤال دوم پژوهش، سه دسته عوامل فردی، سازمانی و محیطی به‌عنوان مضامین اصلی مشخص شدند. عوامل فردی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر ویژگی‌های رفتاری و شخصیتی کارکنان نمایان می‌شود و در طبقه‌بندی انجام‌شده میل به توسعه فردی به‌عنوان مضمون اصلی تعیین شد. عوامل سازمانی به‌عنوان عوامل اثرگذار بر ویژگی‌ها و رویکردهای سازمان است که می‌تواند در راستای تحقق هدف‌های سازمان، بهترین اثرگذاری و نقش را داشته باشد. مضامین مرتبط با عوامل سازمانی مشتمل بر: رویکردهای توسعه منابع انسانی، آموزش، شایسته‌سالاری و مدیریت سرمایه انسانی اثربخش مشخص شدند. عوامل محیطی، مجموعه عواملی که از درون یا خارج از سازمان بر فرایند کار و فعالیت‌های سازمان، پروژه‌ها و تصمیمات سازمانی اثرگذار می‌باشند و اهمیت، نقش و تأثیر این عوامل به اندازه‌ای است که اغلب بر تصمیمات راهبردی و اهداف سازمان تأثیر معنی‌دار و مستقیم می‌گذارد که مضمون مرتبط با آن، محیط

کاری مساعد تعیین شد.

مشارکت‌کنندگان عوامل شکل‌گیری توسعه خود را در قالب ۳ مضمون فراگیر، ۶ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۶ مضمون پایه شناسایی نموده‌اند که در جدول ۵ آورده شده است.

جدول ۵. نتایج تحلیل مضمون مرتبط با سؤال دوم پژوهش

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
طرح‌های توسعه‌ای فردی	رویکردهای توسعه منابع انسانی	
مدیریت استعداد		
مربی‌گری		
توانمندسازی		
کانون ارزیابی و توسعه		
جانشین‌پروری		
آموزش ضمن خدمت	آموزش	
آموزش کارآمد		
انتخاب و جذب افراد شایسته (شایسته‌گزینی)	شایسته‌سالاری	عوامل سازمانی
انتصاب افراد شایسته در پست‌های سازمانی (شایسته‌گماری)		
حفظ و نگهداشت کارکنان شایسته در سازمان		
شایسته‌سالاری		
مدیریت اداری مناسب	مدیریت سرمایه انسانی اثربخش	
توجه به نیازهای کارکنان		
مدیریت کارآمد		
نظام انتصاب و ارتقای کارآمد		
وجود نظام جبران خدمات عادلانه		
استفاده از مدل‌های متنوع تجزیه و تحلیل شغل		
اهمیت به سرمایه‌های انسانی	میل به توسعه فردی	عوامل فردی
توسعه فردی		
رشد فردی		
توسعه و ارتقای سازمانی		
توسعه مسیر شغلی	محیط کاری مساعد	عوامل محیطی
امنیت شغلی		
رضایت شغلی		
پویایی منابع انسانی		

همچنین براساس نتایج تحلیل روایت پژوهانه، اهم اقدامات مؤثر در زمینه توسعه کارکنان، به قرار زیر معرفی شدند:

- برخورداری سازمان‌های پروژه‌محور از نظام کارآمد جذب و به‌کارگیری کارکنان؛
- اقدامات مناسب توسط واحد آموزش سازمان‌های پروژه‌محور؛
- برخورداری سازمان‌های پروژه‌محور مورد مطالعه از نظام مدیریت منابع انسانی در بخش جبران خدمات؛

- وجود فضای همکاری میان کارکنان و یادگیری توأم و هم‌زمان با انجام وظائف شغلی. تحلیل روایت پژوهانه؛ مشارکت‌کنندگان با بیان تجربیات زیسته خود در سازمان‌های پروژه‌محور نسبت به بیان دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات خود براساس تجربیاتی که در طی سال‌های همکاری با سازمان کسب نموده‌اند، اظهارات خود را عنوان نمودند و نسبت به بیان پیشنهادات و نظرات اقدام نمودند. در این بخش، نتایج بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل در ارتباط با سؤال دوم که دربرگیرنده عوامل شکل‌گیری توسعه کارکنان در سازمان‌های پروژه‌محور است، پرداختند. نتایج بررسی‌های پژوهشگران نشان می‌دهد که سازمان‌های پروژه‌محور از کارکنان و مدیران مستعد در انجام پروژه‌های خود برخوردارند. سازمان‌های پروژه‌محور درخصوص فرایند جذب کارکنان، تلاش و اهتمام ویژه‌ای دارند و براساس ضوابط و معیارهای تبیین‌شده در مجموعه وزارت نیرو اهتمام خود را بر جذب نیروهای مستعد متقاضی کار و فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌های خوب کشور بنا نهاده‌اند. سرمایه‌گذاری ویژه انجام‌شده بر آموزش یکی دیگر از اقداماتی است که سازمان‌های پروژه‌محور انجام داده‌اند. نتایج حاصل از بررسی‌ها نشان می‌دهد از عوامل شکل‌گیری رشد و توسعه کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه، اهتمام و تلاش‌های مدیران و کارکنان مستعد سازمان به‌صورت خودجوش بوده است. علی‌رغم نبود نظام‌های توسعه‌ای مدون در سازمان، مدیران با توجه به عرق سازمانی و احساس مسئولیتی که درقبال کار و اجتماع خود داشته‌اند، بر ایفای نقش و یادگیری همکاران خود اهتمام ورزیده و در تمامی مراحل انجام پروژه‌ها با استفاده از رویکردهای متفاوت عمل نموده‌اند. محقق یکی از دلایل و ویژگی‌های موجود در سازمان‌های مورد مطالعه را که در مسیر شکل‌گیری توسعه مؤثر بوده است، نبود نظام بازدارنده در اقدامات موردی و سلیقه مدیران پروژه‌ها شناسایی می‌نماید. از دیگر موارد اثرگذار

بر شکل‌گیری توسعه مشارکت کارکنان سازمان‌های مورد مطالعه در تعداد بسیاری از پروژه‌های سازمان به صورت مشارکتی و یادگیری توأم با کار بوده است. خروج بسیاری از شرکت‌های خارجی از کشور بعد از پیروزی انقلاب، خلأ تجربی و دانشی موجود در حوزه پروژه‌های سازمان‌های مورد مطالعه ایجاد می‌نمود تا کارکنان و مدیران پروژه‌ها به صورت فعالانه تلاش خود را برای یادگیری در هم‌زمانی انجام پروژه‌ها و آموزش به یکدیگر قرار دهند. این رویکرد علی‌رغم تمامی مصائب و سختی‌هایی که با خود همراه داشته است، رشد و توسعه کارکنان را در آن دوره همراه داشته است. منظور از رشد فردی تکثیر وضعیت موجود است، درحالی‌که منظور از توسعه فردی یک راه و روش برای افراد است، تا بتوانند با توجه به اهداف و انتظارات خود از زندگی، مهارت‌ها و استعدادهای نهفته خود را کشف کنند و آنها را عملی کنند. مهارت توسعه فردی یک اتفاق لحظه‌ای نیست؛ بلکه یک فرایند همیشگی است که فرد تا آخر زندگی برای رشد فردی و شکوفایی مهارت‌های خود تلاش می‌کند. برای توسعه فردی، داشتن یک برنامه دقیق، ضروری است.

امنیت شغلی نسبتاً بالا و نظام جبران خدمات مطمئن، از دیگر عوامل اساسی در شکل‌گیری توسعه است. محقق در فرایند انجام بررسی‌ها به این نتیجه دست یافت که برخورداری کارکنان از امنیت شغلی به صورت کلان در سطح سازمان‌ها وجود دارد و برای کارکنان مستعد و دارای انگیزه به عنوان یک نقطه مثبت شناسایی می‌شود. نظام جبران خدمات و پرداخت در سازمان‌های پروژه‌محور از روند پایدار و مطمئنی برخوردار است و توسط کارکنان به عنوان یک نقطه مثبت ارزیابی می‌شود.

سؤال شماره ۳: "روایت کارکنان در پست‌های سازمانی سازمان‌های پروژه‌محور از موانع موفقیت در توسعه چیست؟" روش گاه‌علوم انسانی و مطالعات فرسنگی مشارکت‌کنندگان موانع شکل‌گیری توسعه خود را در قالب ۳ مضمون فراگیر، ۸ مضمون سازمان‌دهنده و ۲۴ مضمون پایه شناسایی نموده‌اند که در جدول ۶ آورده شده است.

جدول ۶. نتایج تحلیل مضمون مرتبط با سؤال سوم پژوهش

مضمون پایه	مضمون سازمان‌دهنده	مضمون فراگیر
ضعف در نظام جانشین‌پروری	رویکردهای نامناسب توسعه منابع انسانی	عوامل سازمانی
ضعف در توانمندسازی کارکنان		
ضعف در طرح‌های توسعه فردی		
ضعف در نظام شایسته‌داری	نبود شایسته‌سالاری	
ضعف در شایسته‌گماری (انتصاب افراد شایسته در پست‌های سازمانی)		
ضعف در شایسته‌گزینی (انتخاب و جذب افراد شایسته)		
مدیریت نامناسب اداری	مدیریت نامناسب سرمایه انسانی	
عدم توجه به بهره‌وری نیروی انسانی		
عدم توجه به کارکردهای منابع انسانی		
نبود نظام ارزیابی عملکرد مناسب		
نبود نظام انگیزشی		
بی‌تفاوتی سازمان به توسعه		
تبعیض سازمانی	تبعیض سازمانی	
ضعف در عدالت سازمانی		
توجه صرف به آموزش	آموزش غیراثربخش	
آموزش‌های ضمن خدمت		
عدم کارآیی آموزش		
شرایط حاکم بر کشور و اوضاع اجتماعی	شرایط محیطی حاکم بر سازمان	عوامل محیطی
نظام دولتی و بسته در جبران خدمات		
اسناد بالادستی	رفتارهای سیاسی	عوامل فردی
ارتباطات سیاسی		
سیاسی‌کاری		
مقاومت در برابر یادگیری		
مقاومت در برابر تغییر	مقاومت کارکنان	

همچنین براساس نتایج تحلیل روایت پژوهانه، اهم موانع پیش روی موفقیت کارکنان به قرار زیر معرفی شدند:

- عدم برخورداری سازمان از نظام جانشین‌پروری و توسعه کارکنان؛
- عدم برخورداری سازمان‌های مورد مطالعه از نظام انگیزشی مناسب؛
- اثرگذاری روابط غیررسمی و توصیه‌ها بر انتصاب‌ها و نبود نظام شایسته‌سالاری؛
- بی‌توجهی به کارکردهای منابع انسانی و عدم خروج نیروهای منفعل از سازمان و پروژه‌ها؛
- مقاومت کارکنان در برابر تغییر و یادگیری؛
- ناکارآمدی نظام جبران خدمات ناشی از عدم ارزیابی عملکرد مناسب؛
- تبعیض سازمانی و عدم شایسته‌گماری و شایسته‌گزینی در مباحث منابع انسانی.

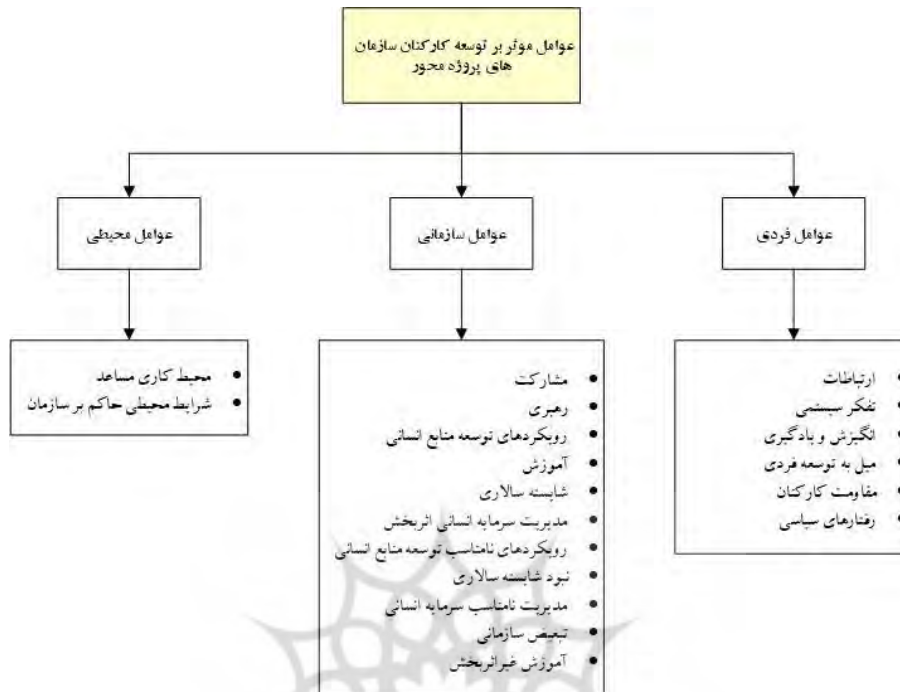
تحلیل روایت پژوهانه؛ در پژوهش حاضر، مشارکت کنندگان با بیان شرح زیسته و تجربیات خود در سازمان‌های پروژه‌محور نسبت به بیان دیدگاه‌ها و نقطه‌نظرات خود براساس تجربیاتی که در طی سال‌های همکاری با سازمان کسب نموده‌اند، اظهارات خود را عنوان و نسبت به بیان پیشنهادات و نظرات اقدام نمودند. در این بخش، نتایج بررسی‌ها و تجزیه و تحلیل در ارتباط با سؤال سوم که دربرگیرنده موانع موفقیت در توسعه کارکنان در سازمان‌های پروژه‌محور است، پرداختند.

نتایج بررسی‌های پژوهشگران حکایت از آن دارد که یکی از موانع اصلی در اقدامات توسعه کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور، نبود نظام انگیزشی مناسب است که در قالب اقدامات و رویه‌های متفاوتی بر فضای سازمان‌های مورد مطالعه حاکم می‌شود. تأثیرپذیری سازمان‌ها از روابط غیررسمی در داخل سازمان و فشارهای ناشی از توصیه‌ها و سفارش‌های واحدهای سازمانی بیرونی، انتصاب و به‌کارگیری ظرفیت‌های مستعد منابع انسانی در سازمان را متأثر می‌نماید که انگیزه و علاقمندی کارکنان را در مشارکت و توسعه تحت تأثیر قرار می‌دهد. رویه‌های حاکم و عدم اختیار مدیران سازمانی در جابه‌جایی کارکنان منفعل و یا خروج ایشان از سازمان‌ها از دیگر معضلات و موانع موجود در اصلاح و بهبود ساختار سازمان به‌شمار می‌آید. از این جهت است که کارکنان سازمان‌ها این امکان را دارند تا در برابر هر تغییری مقاومت نمایند و بنا به تشخیص فردی و صلاحدید خود، در اقدامات آموزشی، رشد و توسعه که منجر به ارتقای سطح کیفی ایشان

می‌شود، مشارکت ننمایند. از دیگر مواردی که محقق در این ارتباط شناسایی نمود، بهره‌مندی کارکنان از اختیار لازم برای عدم مشارکت در مسائل شغلی، پروژه‌ای و سازمانی است و نظر به نبود رویه‌ها و ساختار مناسب، مدیران نسبت به خروج این دسته از افراد در روند کارهای پروژه اقدام نموده و انجام امور پروژه‌ها را با سایر کارکنان دنبال می‌نمایند. این مسئله به‌عنوان یک تعارض و ناعدالتی سازمانی برای کارکنان مستعد و علاقمند تلقی می‌شود. همچنین نبود تفاوت در نظام جبران خدمات، عدم کارآیی نظام ارزیابی عملکرد، این عارضه درون سازمانی را برای کارکنان دو چندان می‌نماید و از موانع توسعه محسوب می‌شود.

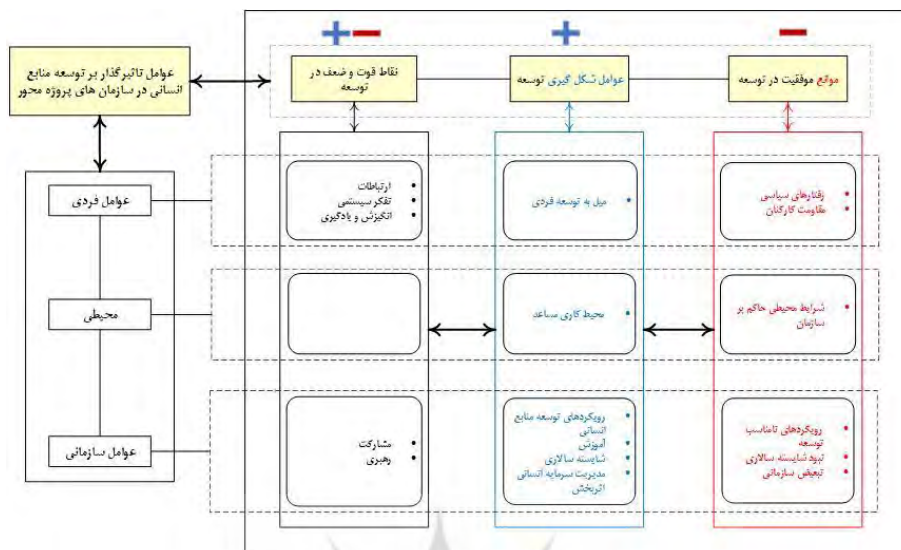
نقطه نظرات مشارکت‌کنندگان و پاسخ‌های ایشان به سؤالات پژوهش مورد بحث و بررسی قرار گرفت. به‌منظور ایجاد امکان تجزیه و تحلیل کیفی از روش تحلیل مضمون استفاده شده است. بعد از پیاده‌سازی متون حاصل از مصاحبه‌ها در مرحله اول داده‌ها به‌دقت مطالعه شد و مضامین اولیه شناسایی شد. با توجه به اهمیت بالای توسعه کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور در پیشبرد اهداف و توسعه پایدار کشور، به‌منظور تسلط کامل پژوهشگران فرایند بررسی مضامین چندین بار صورت پذیرفت. در مرحله بعد، مضامین مرتبط با گزاره‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه تعیین و در گروه‌های مرتبط به‌لحاظ مفهومی دسته‌بندی شد. در نهایت، تعداد ۳ مضمون فراگیر (اصلی)، ۱۹ مضمون سازمان‌دهنده (فرعی) و ۶۶ مضمون پایه (دسته مفهومی) شناسایی شد که در شکل ۱ ارائه شده است.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی



شکل ۱. عوامل مؤثر بر توسعه کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور

در شکل ۲ چارچوب نهایی پژوهش آورده شده است. همان‌گونه که در شکل نشان داده شده است، عوامل اثرگذار بر توسعه کارکنان در قالب سه دسته اصلی؛ عوامل فردی، محیطی و سازمانی دسته‌بندی و مؤلفه‌های اصلی مرتبط در گروه‌های نقاط قوت و ضعف، عوامل مؤثر و موانع موفقیت، ارائه شده است.



شکل ۲. چارچوب نهایی توسعه کارکنان سازمان‌های پروژه محور

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

مهم‌ترین خصیصه سازمان‌های امروزی، تغییر و تحول است. در چنین شرایط محیطی پیچیده و متنوع با تحولات سریع، اگر نتوانیم متناسب با این تغییرات، سازمان، مدیران و کارکنان را همگام سازیم، قربانی آن خواهیم شد (بیگدلی و همکاران، ۱۳۹۷). از آنجا که پروژه‌ها دارای نقطه آغاز و پایان می‌باشند، مدیران پروژه‌ها در زمان‌بندی و چرخه عمر تعریف‌شده پروژه، صرفاً به‌ثمررساندن پروژه را وظیفه اصلی خود و تیم پروژه می‌دانند و سایر مسائل و برنامه‌ریزی شغلی کارکنان برای آینده سازمان، رشد و توسعه کارکنان حین کار، آموزش‌های لازم، انتقال تجربیات، توانمندسازی و برنامه‌های توسعه‌ای را به‌عنوان موارد حائزاهمیت، لکن در درجه دوم تلقی می‌کنند. از عارضه‌های مرتبط با این نگرش، تمرکز مدیران بر کارکنانی است که می‌توانند در انجام و تحقق کارهای پروژه ایفای نقش مؤثر داشته باشند و سایر کارکنانی که در فرایند انجام

کارها قرار ندارند، به‌عنوان گروه منفعل در سازمان به حضور خود ادامه می‌دهند. این رویکرد علاوه بر صرف منابع سازمان، در روحیه و انگیزه کارکنان که علاقه‌مند به رشد و توسعه می‌باشند، اثرگذار است.

نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد؛ اقدامات رشد و توسعه کارکنان در قالب یکسری برنامه‌های آموزشی مورد نظر است که با توجه به شرایط مالی سازمان، صلاح‌دید مدیران و تمایل کارکنان، این برنامه‌ها تحت تأثیر قرار می‌گیرند. باید اشاره کرد که آموزش‌های سازمان‌ها به صورت عمومی و در برخی موارد تخصصی است و غالباً غیر کاربردی و متناسب با نیازهای شغلی کارکنان پروژه‌ها انجام نمی‌شود. در سازمان‌های مورد مطالعه، نظام مدون و برنامه‌ریزی منسجم برای استفاده از ابزارهای رشد و توسعه کارکنان همچون: منتورینگ، مربی‌گری، مدیریت استعداد و روابط استاد - شاگردی به صورت رسمی وجود ندارد و این مطلب از دغدغه‌ها و انتظارات طیف وسیعی از مشارکت‌کنندگان در فرایند انجام پژوهش بود. رویکردهای سازمان‌ها در توسعه منابع انسانی و رشد کارکنان صرفاً در سطح آموزش است و هرگونه اقدام برای شناسایی استعدادها، مدیریت کارکنان در مسیر شغلی، برقراری روابط مربی‌گری و منتورینگ، موضوعیت ندارد و مدیران پروژه‌ها به‌عنوان مدیران اصلی و ذی‌نفوذ سازمان تمایلی به مشارکت به مباحث بلندمدت سازمان ندارند و تمامی مساعی خود را بر انجام امور پروژه معطوف نموده‌اند. نتایج تحقیق حاضر نشان می‌دهد که برای ارائه چارچوب معنابخشی به تجارب توسعه‌ای کارکنان سازمان‌های پروژه‌محور می‌باید براساس کارکردها و قابلیت‌های موردنظر اقدام نمود. نتایج پژوهش با محور بررسی نقاط قوت و ضعف، عوامل اثرگذار و موانع اصلی در توسعه کارکنان براساس تجارب زیسته‌کاری ایشان حاصل شد و در سه دسته اصلی مباحث: سازمانی، فردی و محیطی مؤلفه‌های مرتبط شناسایی شد و در نهایت محقق نسبت به ارائه چارچوب معنابخشی در توسعه کارکنان اقدام نموده است. روش انجام پژوهش حاضر استفاده از روایات و داستان‌های زندگی مشارکت‌کنندگان است که با نتیجه پژوهش انجام‌شده توسط صارم و همکاران (۱۳۹۵) مبنی بر ضرورت به‌کارگیری مهارت داستان‌سرایی به‌عنوان یکی از ابزارهای مؤثر در مطالعات علوم مدیریت و مطالعه شکاری

و همکاران (۱۳۸۹) مبنی بر مناسب بودن رویکرد داستان‌سرایی به‌عنوان ابزار و روش تولید علم و دانش در رهیافت تفسیری مبنی بر تأکید بر استفاده از روش روایت‌پژوهی در مطالعات مرتبط با مباحث سازمان و مدیریتی همخوانی دارد. پژوهش حاضر عوامل فردی را در قالب ۶ دسته کلی مفهومی، عوامل محیطی را در ۲ دسته و عوامل سازمانی را در ۹ دسته، به‌عنوان مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه کارکنان در سازمان‌های مورد مطالعه، شناسایی نموده است که رویکردها و ابزارهای متفاوتی را براساس نقطه‌نظرات مشارکت‌کنندگان مورد توجه قرار داده است. پژوهش انجام‌شده از گستردگی زیادی در بررسی مؤلفه‌های اثرگذار بر توسعه برخوردار است که با توجه به نتایج پژوهش انجام‌شده توسط نعمت‌الهی و همکاران (۱۳۹۶) که توسعه مسیر شغلی را به‌عنوان مؤلفه تأثیرگذار در توسعه کارکنان مورد شناسایی نموده است، تفاوت معنی‌داری دارد. نتایج مطالعه هیل و استوارت^۱ (۲۰۰۰) نشان می‌دهد، سازمان‌های کوچک و متوسط از تخصص کم‌تری در توسعه منابع انسانی برخوردارند و جهت‌گیری پژوهش به بررسی مفاهیم و اثرگذاری اقدامات در مقیاس سازمان می‌پردازد که با پژوهش حاضر که سازمان‌ها با مقیاس‌های مختلف را مورد مطالعه قرار داده است و نتیجه کاربردی و مبتنی بر تجارب زیسته کارکنان که سازمان‌های محور مطالعه ارائه می‌دهد، دارای تفاوت معنی‌دار است. همچنین از محدودیت‌های تحقیق حاضر می‌توان به این نکته اشاره کرد که تعمیم‌پذیری نظری با احتیاط صورت می‌گیرد و در این خصوص به محققان علاقه‌مند در این حوزه پیشنهاد می‌شود نسبت به بررسی میزان اثرگذاری هر یک از عوامل مطرح شده در سازمان‌های مورد مطالعه اقدام نموده و ضریب وزنی و اهمیت هر یک از موارد را شناسایی کنند و درخصوص پیاده‌سازی و مشروعیت‌یابی توسعه منابع انسانی تحقیقاتی انجام شود. با توجه به نقش و مسئولیت‌هایی که سازمان‌های پروژه‌محور در جامعه دارند، انتظار می‌رود که چارچوب حمایتی لازم برای اثربخشی گروهی شکل گیرد. تحقیق حاضر نشان داد که توسعه منابع انسانی از نظر ساختاری و کارکردی هنوز در مراحل ابتدائی قرار دارد. در همین راستا مجموعه‌ای از پیشنهادها در زمینه توسعه و نیز تلاش برای حذف و اصلاح موانع توسعه کارکنان در سازمان‌های

1. Hill & Stewart

پروژه‌محور ارائه می‌شود: در مفهوم جدید توسعه منابع انسانی، انسان‌های سازمانی بایی به کیفیت‌هایی مجهز شوند که هیچ‌گونه مشکلی با سازمان نداشته باشند و با دلسوزی، تعهد و بینشی علمی، تمام توانمندی‌ها، انرژی، تخصص و فکر خود را در راستای تحقق مأموریت‌های سازمان قرار دهند و دائماً برای سازمان ارزش‌های فکری و کیفی نوین تولید نمایند. درک اهمیت منابع انسانی سازمان و توسعه آن از مهم‌ترین عوامل کلیدی در موفقیت و اثربخشی سازمان است، زیرا تنها مزیت رقابتی پایدار سازمان، انسان‌های مشغول به کار در آن هستند. برای موفقیت و ارتقای اثربخشی سازمان باید همواره نظام‌ها و سرمایه‌های سازمانی را در جهت حمایت از سرمایه‌گذاری در جهت توسعه منابع انسانی سوق داد. آموزش مستمر و بهره‌گیری از مشارکت افراد در سازمان به‌طور مستقیم با پرورش و شکوفایی بالقوه استعداد کارکنان مرتبط است و می‌تواند در توسعه منابع انسانی نقش عمده‌ای را ایفا نماید. علاوه بر آن، امروزه ارائه دانش لازم و تغییر و جهت‌دهی به آن در منابع انسانی از طریق فناوری اطلاعات به‌سهولت انجام می‌گیرد و کارکنان یک سازمان یا جامعه را در ابعاد مختلف توسعه می‌بخشد. باید در نظام و برنامه‌ریزی آموزش کارکنان بازنگری شود و آموزش و نتایج کاربردی حاصل از آن به‌عنوان یکی از معیارهای ارزیابی شایستگی‌های کارکنان مورد استفاده قرار گیرد و از حالت صرف تبعیت از اسناد بالادستی خارج شود. نظام ارزیابی عملکرد براساس نقش و شرح وظائف کارکنان سازمان‌ها تدوین و از معیارهای تخصصی و مرتبط با شغل برخوردار باشد. واحدهای ستادی از نقش و اختیار لازم در حوزه مباحث مدیریت منابع انسانی برخوردار شوند و تعامل میان پروژه‌ها و ستاد سازمان ایجاد و در قالب برنامه‌ای، مدون شود. برنامه‌های منتورینگ و مربی‌گری براساس شرایط هر پروژه اعم از مطالعاتی و اجرایی توسط افراد دارای تجربه به افراد کم‌تجربه‌تر با ایفای نقش و هم‌زمانی در اجرای پروژه به‌صورت نظام‌مند تعریف شود. اختیارات مدیران پروژه‌ها می‌باید در چارچوب حفظ و نگهداشت کارکنان سازمان و پروژه‌ها تعریف و بازنگری شود و مدیران باید به ارتقای سطح کیفی کارکنان و پرورش نیروها براساس استعدادهای ایشان موظف باشند. ماهیت پروژه‌محور سازمان‌ها و نقطه آغاز و پایان مشخص هر پروژه سبب نشود تا کارکنان زمان حضور و ایفای نقش خود را در طی دوره زمانی

پروژه بدانند و در زمان‌های پایانی پروژه‌ها به دنبال ترک سازمان و انجام جابه‌جایی‌های شغلی باشند که این مسئله توأم با نگرانی‌های سازمانی است. براساس یافته‌های پژوهش، مدیران پروژه‌ها صرفاً انجام اقدامات پروژه‌ها را مورد توجه دارند و برنامه‌ای برای آینده شغلی کارکنان ندارند. سازمان می‌باید اقتدار واحدهای ستادی خود را افزایش داده و با برنامه‌ریزی مناسب، ضمن ترسیم مسیر توسعه شغلی کارکنان، تلاش خود را برای استفاده از تجربیات کارکنان پروژه‌ها در پروژه‌های دیگر و استفاده از ظرفیت‌های مستعد در مشاغل سازمان برای دوره‌های بعدی به کار گیرند. به عبارت دیگر، نظام جانشین‌پروری در مشاغل سازمانی و پروژه‌ای می‌باید به صورت مناسب ایجاد شود.



منابع

- آرمان، مانی؛ اعرابی، سیدمحمد و خسروی، محبوبه (۱۳۹۲)، طراحی مدل توسعه استراتژیک منابع انسانی در شرکت ملی نفت ایران، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت منابع انسانی در صنعت نفت، سال ۶، ش ۲۱، ۱۳۹۳: ۸۱-۱۰۷.
- آرمسترانگ، مایکل (۱۹۲۸)، مدیریت استراتژی منابع انسانی، ترجمه: سیدمحمد اعرابی و امید مهدیه، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- اصغری صارم، علی؛ دانایی‌فرد، حسن؛ فانی، علی‌اصغر و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴)، واکاوی نقش داستان‌سرایی سازمانی در توسعه منابع انسانی؛ کنکاشی در ادبیات پژوهشی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، ش ۱، بهار ۱۳۹۵: ۱۸۱-۲۱۸.
- اعرابی، سیدمحمد و فیاضی، مرجان (۱۳۹۵)، استراتژی منابع انسانی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی؛ پژوهشکده مدیریت سما.
- بایرام‌زاده، سونا؛ رضاییان، علی؛ فرتوک‌زاده، حمیدرضا و رجبی‌نهنجی، میثم (۱۳۹۶)، ارائه چارچوبی برای روایت پژوهی در مطالعات مدیریت برای مواجهه با مسائل پیچیده، نشریه علمی - پژوهشی بهبود مدیریت، سال یازدهم، ش ۲، پیاپی ۳۶، تابستان ۱۳۹۶: ۱-۲۷.
- بودلایی، حسن؛ کشاورز نیک، بهروز و محمدی مقدم، یوسف (۱۳۹۶)، مطالعه کیفی ردپای دیجیتال در مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، ش ۱ (ش پیاپی ۳۱)، بهار: ۲۱۱-۲۳۱.
- بیگدلی، محمد؛ داودی، رسول؛ کمالی، نقی و انتصار فومنی، غلامحسین (۱۳۹۷)، شناسایی ابعاد و مؤلفه‌های بهسازی منابع انسانی در آموزش و پرورش به‌منظور ارائه یک مدل مفهومی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، ش ۲ (شماره پیاپی ۳۲)، تابستان ۱۳۹۷: ۷۵-۱۰۱.
- بیگی، وحید و قلی‌پور، آرین (۱۳۹۴)، توسعه منابع انسانی با بهره‌گیری از طرح توسعه فردی در سازمان‌های پروژه‌محور، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۸، ش ۱، بهار ۱۳۹۵: ۱۵-۳۲.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ شامی‌زنجان، مهدی و رئیس‌فر، کامیار (۱۳۹۶)، بررسی داستان‌های مسیر شغلی با رویکرد تحلیل روایت (ساختاری و محتوایی)، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۶، ش ۳، تابستان: ۶۵-۸۲.
- پورعزت، علی‌اصغر؛ مختاریان‌پور، مجید و امینی، علی (۱۳۹۸)، طراحی مدل شایستگی سفیران جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال یازدهم، ش ۲

- (شماره پیاپی ۳۶)، تابستان ۱۳۹۸: ۷۵ - ۱۰۰.
- توکلی، عبدالله؛ هاشمی، علی‌رضا؛ ثابت، عباس و رازقی، سعید (۱۳۹۷)، ارائه مدل ساختاری مدیریت منابع انسانی سبز بر مبنای نظام‌های مدیریت منابع انسانی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، ش ۱ (شماره پیاپی ۳۱)، بهار ۱۳۹۷: ۷۷ - ۱۰۳.
- حسین‌پور، داور و قربانی‌پاجی، عقیل (۱۳۹۶)، تأثیر راهبردهای توسعه منابع انسانی بر اثربخشی سازمانی با نقش میانجی اعتماد متقابل و رضایت شغلی کارکنان در سازمان ورزش و جوانان استان مازندران، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، سال ۲۳، ش ۶۵: ۴۵ - ۷۵.
- خلیل‌نژاد، شهرام و مهری، امیر (۱۳۹۵)، نقش مدیریت دانش در توسعه منابع انسانی (مورد مطالعه: شهرداری منطقه ۴ تهران)، فصلنامه آموزش و توسعه منابع انسانی، سال سوم، ش ۹: ۶۷ - ۸۸.
- رنجبر، هادی؛ حق‌دوست، علی‌اکبر؛ صلصالی، مهوش، خوشدل، علی‌رضا؛ سلیمانی، محمدعلی و بهرامی، نسیم (۱۳۹۱)، نمونه‌گیری در پژوهش‌های کیفی: راهنمایی برای شروع، مجله علمی - پژوهشی دانشگاه علوم پزشکی ارتش جمهوری اسلامی ایران، سال دهم، ش ۳، پاییز ۱۳۹۱: ۲۳۸ - ۲۵۰.
- سلطانی، محمدرضا و سلیمان‌تبار، مصطفی (۱۳۹۴)، بررسی عوامل مؤثر بر توسعه منابع انسانی با رویکرد نهادی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه امام حسین(ع)، سال هفتم، ش ۳، پاییز ۱۳۹۴: ۵۱ - ۷۸.
- سیدجوادی‌ن، سیدرضا و پهلوان‌شریف، محمدامین (۱۳۹۵)، مدیریت استعداد؛ مبانی و رویکردهای مفهومی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال یازدهم، ش اول، بهار و تابستان ۱۳۹۶، ش پیاپی ۲۱: ۱۴۱ - ۱۷۰.
- شکاری، حمیده و دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۹)، ارتقای پارادایم تفسیری در نظریه سازمان: تأملی بر رویکرد داستان‌سرایی سازمانی، مدیریت فرهنگ سازمانی، سال هشتم، ش ۲۱: ۳۳ - ۶۲.
- شمس زارع، میلاد؛ طهماسبی، رضا و یزدانی، حمیدرضا (۱۳۹۶)، ارزیابی بلوغ فرایندهای مدیریت منابع انسانی بر اساس مدل فیلیپس، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین(ع)، سال دهم، ش ۱ (پیاپی ۳۱)، بهار ۱۳۹۷: ۱ - ۲۴.
- صارم، علی‌اصغر؛ دانایی‌فرد، حسن؛ قلی‌پور، آرین و فانی، علی‌اصغر (۱۳۹۵)، ماتریس توسعه منابع انسانی فهم دوسویگی عاملیت و ساختار در توسعه منابع انسانی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۹، ش ۱: ۱۳۷ - ۱۶۸.
- صیدی، صبا (۱۳۹۵)، شناسایی عوامل مؤثر بر واکنش کارکنان نسبت به پراکنندگی پرداخت و سازگاری با نظریه‌های موجود (مطالعه موردی شرکت آسان‌پرداخت)، به راهنمایی عباس نرگسیان، دانشکده مدیریت

- دانشگاه تهران، کارشناسی ارشد مدیریت دولتی.
- عباس‌پور شوشتری، پگاه؛ اریابی، هانی و صبحیه، محمدحسین (۱۳۹۴)، تبیین کارکردهای ارزش‌آفرین در سازمان‌های پروژه‌محور نقتی، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، سال چهارم، ش ۱ (پیاپی ۱۳)، زمستان ۱۳۹۴: ۱۳ - ۲۸.
- فدائی کیوانی، رضا و سادات اشکور، سیده‌زلیخا (۱۳۹۶)، جایگاه آموزش در توسعه منابع انسانی سازمان‌های عصر حاضر، دو ماهنامه مطالعات کاربردی در علوم مدیریت و توسعه، سال دوم، ش ۵ (پیاپی: ۷)، دی ماه ۱۳۹۶: ۱ - ۹.
- فروغی نعمت‌اللهی، مصطفی و دیواندری، علی (۱۳۹۷)، روایت‌پژوهی در تجارب مسیر شغلی مدیران موفق، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال سیزدهم، ش ۴۹، بهار ۱۳۹۷: ۳۷ - ۶۲.
- قلی‌پور، آرین و افتخار، نیره (۱۳۹۵)، ارائه مدل مدیریت استعداد به روش نظریه‌مبنایی (مورد مطالعه: اپراتور تلفن همراه)، پژوهش‌های مدیریت عمومی، سال نهم، ش ۳۴، زمستان ۱۳۹۵: ۵۵ - ۸۴.
- قلی‌زاده جوراب، نرگس (۱۳۹۷)، روایت‌پژوهی معنابخشی زنان به تجارب توسعه‌ای خود در پست‌های مدیریت ارشد مراکز آموزش عالی استان تهران، به راهنمایی عباس نرگسیان، دانشگاه تهران، دکتری مدیریت توسعه سازمانی و منابع انسانی.
- کرسول، جان (۱۹۴۵)، پویای کیفیت و طرح پژوهش - انتخاب از میان پنج رویکرد (روایت‌پژوهی، پدیدارشناسی، نظریه داده‌بنیاد، قوم‌نگاری، مطالعه موردی)، ترجمه حسن دانایی‌فرد و حسین کاظمی، تهران: انتشارات صفار.
- لطیفی، میثم؛ عبدالحسین‌زاده، محمد و آذرفر، امیر (۱۳۹۲)، طراحی الگوی جانشین‌پروری در سازمان‌های دولتی از طریق کاربست مدل‌سازی ساختاری - تفسیری، فصلنامه علمی - پژوهشی مدیریت سازمان‌های دولتی، دوره ۴، ش ۴، پاییز ۱۳۹۵: ۳۳ - ۵۰.
- محمدی‌آواری، زهره؛ سپهوند، رضا؛ وحدتی، حجت و موسوی، سیدنجم‌الدین (۱۳۹۶)، نقش کارکنان نامرئی بر تنبلی سازمانی در سازمان‌های دولتی، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال دهم، ش ۱، بهار ۱۳۹۷: ۵۱ - ۷۵.
- مؤمنی‌زاد، اکبر؛ علی‌آبادی، خدیجه، فردانش، هاشم و مزینی، ناصر (۱۳۹۲)، تحلیل محتوای کیفی در آئین پژوهش: ماهیت، مراحل و اعتبار نتایج، فصلنامه اندازه‌گیری تربیتی، ش ۱۴، سال چهارم، زمستان ۹۲: ۱۸۷ - ۲۲۲.

- Abhayawansa, S., Aleksanyan, M. & Cuganesan, S., (2018), Conceptualization of intellectual capital in analysts' narratives: a performative view, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 31 Issue: 3, March 2018, pp. 950-969.
- Adhikari, D. R. (2010), Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 Issue: 4, April 2010, pp. 306-324
- Ahmed, A, Arshad, M. A, Mahmood, A, & Akhtar, S, (2016), Holistic Human Resource Development: Balancing the Equation through the Inclusion of Spiritual Quotient, *Journal of Human Values*, 22(3), July 2016, pp. 165-179.
- Auvinen, T., Aaltio, I. & Blomqvist, K., (2013), Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Issue:6, August 2013, pp. 496-514.
- Auvinen, T.; Aaltio, I. & Blomqvist K., (2013), Constructing leadership by storytelling – the meaning of trust and narratives, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34, Issue: 6, August 2013, pp. 496-514.
- Bell, J.S., (2002), Narrative Inquiry: More than Just Telling Stories, *Teachers of English to Speakers of Other Languages, Inc. (TESOL Quarterly)*, Vol. 36, No. 2, summer 2002, pp. 207-213.
- Boston, P., (2013), Positioning theory and narratives in the organization: teaching MSc students to apply theory to practice, *Journal of Family Therapy*, 36(4), May 2013, pp. 2-6
- Bowman, G., MacKay, R. B., Masrani, S. & McKiernan, P., (2013), Storytelling and the scenario process: Understanding success and failure, *Technological Forecasting and Social Change*, 80(4), May 2013, pp. 735-748.
- Braun, V. & Clarke, V., (2006), Using thematic analysis in psychology, *Qualitative research in psychology*, 3(2), January 2006, pp. 77-101.
- Caminotti, E. & Gray, J., (2012), The effectiveness of storytelling on adult learning, *Journal of Workplace Learning*, 24(6), August 2012, pp. 430-438.
- Chen, K. K., (2013), Storytelling: An Informal Mechanism of Accountability for Voluntary, Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, 42(5), September 2012, pp. 902-922.
- Conle, C., (2000), Thesis as Narrative or What Is the Inquiry in Narrative Inquiry?, *Curriculum Inquiry*, vol. 30, No. 2, April 2000, pp. 189-214.
- Cortazzi, M., (1993), *Narrative analysis* (Vol. 12), 1993, Routledge (Tatlor & Francis Group).
- Gupta R & Sahoo C., (2017), HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: an empirical study, *European Journal of Training and Development*, Vol. 40, No. 5, June 2017, pp. 345-365.
- Hatcher T., (2013), Robert Owen: a historiographic study of a pioneer of human resource development, *European Journal of Training and Development*, Vol. 37 Issue: 4, May 2013, pp. 414-431.
- Hezlett, S. A., & Gibson, S. K. (2005), Mentoring and human resource development: Where we are and where we need to go. *Advances in Developing Human Resources*, Sage Journal, 7, 446-469.
- Hill, R. & Stewart J., (2000), Human Resource Development in Small Organizations, *Journal of European Industrial Training*, Vol. 24, Issue: 2/3/4, March 2000, pp.105-117.
- Janssen, Suzanne (2015): *A Self-Determination Theory Perspective on Mentoring Relationships at Work*, The Netherlands: University of Twente.

- Kryger, A., (2017), Strategy development through interview technique from narrative therapy, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 30 Issue: 1, February 2017, pp. 4-14.
- Lammintakanen, J, Kivinen, T, & Kinnunen, J., (2008), Human resource development in nursing: Views of nurse managers and nursing staff, *Journal of Nursing Management*, 16(5), June 2008, pp. 556-564.
- Merkley, R. J., (2009), *Describing Human Resource Development in Illinois Social Service Organizations*, United States: UMI.
- Miterev, M., Mancini, M., Turner, R., (2016), Toward a design for the project-based organization, *International Journal of Project Management*, 35, April 2017, pp. 479-491.
- Noe, R., Greenberger, D. and Wang, S., (2002), "Mentoring: What we know and where we might go", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 21)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 129-173.
- Passila, A., Oikarinen, T. & Kallio, A., (2013), Creating dialogue by storytelling, *Journal of Workplace Learning*, 25(3): 159-177.
- Poon, J. M., Briscoe, J. P., Abdul-Ghani, R., & Jones, E. A., (2015), Meaning and determinants of career success: a Malaysian Perspective, *Journal of Work and Organizational Psychology*, 31, 2015, pp. 21-29.
- Raiden, A.B., Dainty, A.R.J. and Neale, R.H. (2004), "Exemplary human resource development (HRD) within a large construction contractor", in Khosrowshahi, F. (Ed.), 20th Annual ARCOM Conference, Heriot Watt University, Edinburgh, 1-3 September.
- Raiden, A.B. & Dainty, A. R. J., (2006), Human Resource Development in Construction Organizations: An example of a "chaordic" learning organization?, *The Learning Organization*, Vol. 13, Issue: 1, January 2006, pp. 63-79.
- Riessman, C. K., (2008), *Narrative Methods for the Human Sciences*, Boston college: SAGE publication.
- Sankaran, Sh., (2018), Megaproject management and leadership: a narrative analysis of life stories – past and present, *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 11, Issue: 1, March 2018, pp. 53-79.
- Silva, R., (2007), *The Career Development of Successful Hispanic Administrators in Higher Education: A Delphi Study*, United States: UMI.
- Simpson, P., (2012), Complexity and change management: analyzing church leaders' narratives, *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 25 Issue: 2, March 2012, pp. 283-296.
- Swanson, R.A. & Holton, E.F. (2001). *Foundations of Human Resource Development*, San Francisco: Berrett-Koehler.
- Tim, H. (2013). Robert Owen: a historiographic study of a pioneer of human resource development, *European Journal of Training and Development*, Vol.37, Issue: 4, pp. 414-431.
- Tu, H. S., Forret, M. L. & Sullivan, S. E., (2006), Careers in a non-Western context: An exploratory empirical investigation of factors related to the career success of Chinese managers, *Career development international*, 11(7), December 2006, pp. 580-593.
- Turner, JR., Huemann, M., Keegan, A.E., 2008. Human resource management in the project oriented company: employee well-being and ethical treatment. In: Brady, T., Soderlund,

- J. (Eds.), *International Journal of Project Management*, Special Issue: IRNOP X, *Innovation in Projects* 26(5), pp. 577-585.
- West, C. J., (2007), *Workforce Development in the Context of Organizations, Leadership, and Postmodern thought*, United States: University of Phoenix.
- Zhao, Sh. & Du, J., (2012), Thirty-two years of development of human resource management in China: Review and prospect, *Human Resource Management Review*, Volume 22, Issue 3, September 2012, pp. 179-188.

