

طراحی مدل فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های

پروژه‌محور

حسن زارعی متین^{۱*}، حمیدرضا یزدانی^۲، عادل رجب‌زاده^۳

۱. استاد، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۲. استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
۳. دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، پردیس فارابی دانشگاه تهران، قم، ایران
(تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۱۲/۲۰؛ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۰۶/۱۸)

چکیده

صنعت نفت ایران، با قدمتی بیش از صد سال، به‌منزله موتور اقتصاد کشور، برای حفظ ظرفیت تولید و جایگاه رقابتی خود در دنیا به سازمان‌های پروژه‌محور به‌منظور توسعه میدان‌های نفت و گاز و جلوگیری از خام‌فروشی متکی است؛ بالطبع، این سازمان‌ها برای اجرای مأموریت خود، به‌صورت اثربخش، به کارکنان خود، به‌عنوان مهم‌ترین منبع بهره‌وری، متکی‌اند. در ایران، همانند دیگر کشورهای دنیا، مطالعات اندکی در حوزه مدیریت رفتار سازمانی این نوع سازمان‌ها انجام شده است. با توجه به تأثیر بسیار زیاد فرهنگ سازمانی در اثربخشی سازمان‌ها، این موضوع همانند دیگر عناوین، یکی از موضوعات مهم برای بررسی در شرکت‌های پروژه‌محور است. در این پژوهش، با استفاده از روش داده‌بنیاد (گراندد تئوری)، به‌مصاحبه با پانزده نفر از نخبگان مدیریتی در شرکت‌های پروژه‌محور اقدام شده که به ابعاد رفتاری در حوزه‌های فردی، میان‌فردی، و سازمانی-که با مدل‌های غربی تفاوت دارد-رسیده است. این نتایج در قالب چارچوب فرایندی گراندد تئوری کوربین و اشتراوسی برای استفاده محققان دانشگاهی و مدیران شرکت‌های پروژه‌محور ارائه شده است.

کلیدواژگان

سازمان پروژه‌محور، فرهنگ سازمانی، گراندد تئوری، موفقیت سازمانی.

* نویسنده مسئول، رایانامه: matin@ut.ac.ir

مقدمه

صنعت نفت در جهان تاریخی بسیار کهن دارد. این صنعت در ایران از سال ۱۹۰۸ پس از کشف نفت در مسجد سلیمان پا به عرصه وجود گذاشت. با توجه به سهم ۲۸ درصدی این صنعت در تولید ناخالص داخلی، سهم ۸۴ درصدی از درآمد ارزی، و سهم بیش از ۹۵ درصدی در تأمین انرژی اولیه مورد نیاز کشور، می‌توان این صنعت را مهم‌ترین صنعت کشور دانست. ایران— با داشتن بیش از ۱۵۱ میلیارد بشکه ذخیره قابل استحصال هیدروکربور مایع و همچنین ۳۳.۱ تریلیون متر مکعب ذخیره قابل استحصال گاز طبیعی— یکی از عمده‌ترین کشورهای تأمین‌کننده انرژی جهان است و، با توجه به عمر باقی‌مانده از ذخایر نفت و گاز، این جایگاه حفظ خواهد شد.

هم‌زمان با توسعه میدان‌های نفت و گاز و ابلاغ سیاست‌های کلی نظام در حوزه نفت و گاز (بند ۴ و ۱۰)، که به صورت خلاصه بر تحقیقات بنیادین و توسعه سرمایه‌های انسانی تأکید می‌کند و به وجود آمدن تحریم‌های ظالمانه بین‌المللی و خارج شدن شرکت‌های بین‌المللی از پروژه‌های کشور و واگذاری مسئولیت کامل اجرای این پروژه‌ها به شرکت‌های ایرانی، مباحث مربوط به مدیریت این شرکت‌ها اهمیتی دوچندان یافته و موجب شده است تا نقاط قابل بهبودی که سال‌ها مورد بی‌توجهی قرار گرفته بود خودنمایی کند. طولانی شدن زمان اجرای پروژه‌ها (تا حدی که توجیه اقتصادی روز اول را بی‌اعتبار می‌کند) و پایان پروژه‌ها با ارقامی بسیار بیشتر از پیش‌بینی اولیه (طبق اعلام سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور در سال ۱۳۸۰، ۲٫۲ برابر زمان اولیه برای پایان پروژه‌ها در ایران وقت صرف می‌شود که، هر سال تأخیر، ضرری معادل ۳۰ درصد بودجه پروژه به کشور تحمیل می‌کند) موجب ایجاد تورم بالا در کشور، ضررهای هنگفت به بیت‌المال، افزایش میزان بیکاری، کاهش کیفیت پروژه تحویلی، فرسودگی نیروهای انسانی در پروژه‌ها، و ... می‌شود.

در کنار ضعف مدیریت داخلی در اجرای پروژه‌های ملی، مدل‌های مدیریت پروژه بر اساس فرضیات مشخص و چارچوب کل‌گرایی شکل گرفته‌اند که، بنا به اقتضای محیط، فرهنگ یا سایر فرضیات، کارکردهای خود را از دست می‌دهند (Archibald, 2003:128) و مدل‌ها و

رهیافت‌هایی که مبتنی بر شرایط بومی و اقتضایی سازمان‌ها باشند ضرورت می‌یابند (Whitty, 2005: 575). جعفری (۲۰۰۷) بیان می‌کند مشکلات عدم اثربخشی و عدم موفقیت پروژه‌ها ریشه در مدل‌های هنجاری دارد و استفاده از تکنیک‌های تحلیلی که، به‌زعم آکاف^۱، از نگاه‌های مکانیکی به پدیده‌های اجتماعی نشئت می‌گیرد و هر یک از زاویه‌ای خاص بر اثربخشی تمرکز داشته‌اند، تأثیری در موفقیت پروژه‌ها نداشته است و نیاز به مدلی که کلیت پروژه و ذی‌نفعان درگیر را در نظر بگیرد به‌شدت احساس می‌شود (Pourdehnad, 2007: 426).

میدلر^۲ بیان می‌کند که سازمان‌های پروژه‌محور با ساختارهای موقتی خود به منطق کنترلی که قدرت کمتری اعمال کند نیاز ندارند؛ بلکه به منطق متفاوتی احتیاج دارند (Midler, 1995: 374) که بتوانند حکمرانی خود را بر پروژه‌های جدا از یکدیگر حفظ کنند و طیف‌های گوناگونی را که در پروژه‌ها اختیار تصمیم‌گیری دارند یکپارچه کنند (Dougherty, 1999).

در صورتی که بخواهیم با دیدگاه منابع انسانی و رفتار سازمانی برای این مشکلات راهکاری جامع ارائه دهیم، می‌توان بیان کرد که سازمان‌های پروژه‌محور مانند دیگر سازمان‌ها با توجه به اهداف رسالت، تعهدات، ساختار سازمانی، تکنولوژی، و سیستم‌های آن دارای فرهنگی متفاوت با دیگر سازمان‌ها هستند و این فرهنگ بر همه جنبه‌های سازمان تأثیرگذار است (زارعی متین، ۱۳۸۸). اگر از زاویه دید پژوهشگرانی نظیر هافستد و شاین، پیترو و واترمن، کاتر و هسکت، دیل و کندی، و دیگر پژوهشگران حوزه مدرن به سازمان‌های پروژه‌محور نگاه کنیم و بخواهیم با رویکردی کارکردگرایانه اثربخشی آن‌ها را افزایش دهیم و رفتارهایی که موفقیت این سازمان‌ها را تضمین می‌کنند ترویج دهیم، باید فرهنگ سازمانی را در شرکت‌های پروژه‌محور مدیریت کنیم و، مطابق بر نظریه تناسب فرهنگی آقای هندی^۳ (۱۳۸۴)، فرهنگی متناسب با اهداف و کسب‌وکار پروژه‌ای این سازمان‌ها تدوین کنیم که در محیط رقابتی سازمان‌های پروژه‌محور تضمین‌کننده موفقیت آن‌ها باشد.

1. Achouffe
2. Midler
3. Charles Handy

مبانی نظری و پیشینه تحقیق

سازمان پروژه محور

از نظر هوبدای^۱ (۲۰۰۰)، سازمان پروژه محور سازمانی است که در آن پروژه‌ها واحد اصلی تولید، نوآوری، و رقابت‌اند و هیچ رابطه رسمی و وظیفه‌ای میان مرزهای پروژه دیده نمی‌شود. از سازمان‌های پروژه محور در دنیای امروز برای اجرای کارهای جدید و خلاقانه استفاده می‌شود. این سازمان‌ها در پاسخ به مشکلاتی که در ساختارهای وظیفه‌ای مانند کندی و تأخیر در تطبیق با محیط بیرونی و نبود خلاقیت و انعطاف وجود داشت، برای اجرای کارهای پیچیده به‌کار گرفته شد. در جدول ۱ تفاوت سازمان پروژه محور با سازمان وظیفه‌ای را مشاهده می‌کنید.

جدول ۱. تفاوت سازمان‌های پروژه محور با سازمان‌های وظیفه‌ای

سازمان وظیفه‌ای	سازمان پروژه محور
عملیات مستمر	ترکیب موقتی
تأکید بر فرایندها	تأکید بر اهداف
پایدار	پویا
غیر منعطف، سلسله‌مراتبی	منعطف، غیر سلسله‌مراتبی
تصمیم‌گیری متمرکز	تصمیم‌گیری غیرمتمرکز
دیوان‌سالاری	ویژه‌سالاری

مطالعات گوناگون نشان می‌دهد که روش‌های سازمان‌دهی و نظام‌های مدیریت سنتی، که برای محیط‌های غیرارگانیک طراحی شده‌اند، در سازمان‌های پروژه محور کارایی ندارند (Clark et al., 2005; Packendorff et al., 2002). استفاده از ساختارهای سنتی برای مدیریت سازمان‌های پروژه محور موجب می‌شود که این سازمان‌های در حوزه منابع انسانی با مشکلات گوناگونی مواجه شوند. مثلاً، سبب پروژه در سازمان و درگیری افراد در چند پروژه یا حتی درگیری در چند نقش در چند پروژه باعث می‌شود دوگانگی نقشی برای افراد به وجود آید (Rau and Hyland, 2002). از دیگر مشکلات می‌توان اشاره کرد

1. Hobday

به: عدم شفافیت مسیر شغلی افراد (Keegan and Turner, 2003; Larsen, 2002)، حقوق و ارتقای مدیران پروژه (Allen and Katz, 1995)، امور رفاهی و کیفیت زندگی افراد (Packendorff, 2002; Turner et al., 2008)، استرس (Aitken and Crawford, 2007; Zika-Viktorsson et al., 2006)، هماهنگی و غلبه بر حجم کار بیش از اندازه پروژه (Gällstedt, 2003)، و تخصیص منابع (Engwall & Jerbrant, 2003; Eskerod, 1998). در جدول ۲ می‌توان خلاصه‌ای از مسائل پیش روی سازمان‌های پروژه‌محور را، که در موفقیت و اثربخشی آن‌ها تأثیر دارد، مشاهده کرد.

جدول ۲. مسائل و مشکلات شرکت‌های پروژه‌محور

ماهیت موقتی بودن پروژه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> • ایجاد ترکیبات منابع انسانی موقت (وقتی که پروژه‌ها آغاز می‌شود) • انحلال ترکیب منابع انسانی (وقتی که پروژه‌ها به پایان می‌رسد) • مسئولیت توسعه و پاداش و ارزیابی فردی کارکنان مربوط به توسعه شغلی
محیط کاری	<ul style="list-style-type: none"> • دشواری در پیش‌بینی نیازمندی‌های منابع انسانی در آینده • نیاز به جذب کارکنان موقت برای پاسخ‌گویی به تقاضای متغیر منابع • حجم کاری افراد می‌تواند با افزایش تقاضای پروژه یا تقاضای پیش‌بینی نشده مشتری افزایش یابد
نیازهای غیرقطعی	<ul style="list-style-type: none"> • مدل تیلور برای تطبیق شغل با شاغل پاسخ‌گو نیست • ناتوانی در تطبیق کار به‌طور قطعی • نیاز به یافتن افراد قادر به کار در محیط پروژه و توسعه فعالیت‌های موردنیاز در این زمینه • دشواری در پیش‌بینی حجم کارهای آتی پروژه • دشواری در پیش‌بینی نیازمندی‌های منابع انسانی در آینده
پارادایم مدیریتی خاص	<ul style="list-style-type: none"> • نیاز به پذیرش فرهنگ مدیریت پروژه به‌عنوان انتخاب راهبردی • نیاز کارکنان به شایستگی‌های ویژه برای کار در این محیط • احتمال نیاز به ساختار جدید و متفاوت آموزشی
منابع پورتفولیو- پروژه و نیازمندی‌های نقش	<ul style="list-style-type: none"> • نیازمندی‌های نقش متفاوت و متضاد • نیاز به شیوه‌های مدیریت منابع انسانی، برای تخصیص افراد به چند پروژه به‌صورت هم‌زمان هموارسازی تقاضا بین این پروژه‌ها
فشارهای کاری بر کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> • سلامت کارکنان و رفتارهای اخلاقی با توجه به اولویت نیاز مشتری و پروژه در درجه بعدی اهمیت قرار می‌گیرند • افراد در خصوص آینده کاری خود و همکاری که با آن‌ها کار می‌کنند اطمینان ندارند • کارکنان قراردادی امنیت شغلی ندارند
ایجاد فرصت‌های توسعه	<ul style="list-style-type: none"> • تخصیص در پروژه نیازمند ارتباط با توسعه شغلی است

جریان سوم در حوزه مدیریت پروژه انسان‌ها را کنشگرانی فعال و توجه به آن‌ها را اصلی‌ترین عامل موفقیت در کنار دیگر ذی‌نفعان پروژه در نظر می‌گیرد و این عامل را هم‌تراز عوامل رهبری، دانش فنی و تکنولوژیک، و مدیریت استراتژیک موردتوجه قرار می‌دهد و مدیریت رفتاری آن‌ها را یکی از عوامل موفقیت پروژه‌ها در نظر می‌گیرد. می‌توان گفت که قالب تحقیقاتی که در حوزه موفقیت پروژه‌ها از دهه ۱۹۹۰ میلادی به بعد انجام شده است از عوامل انسانی و مسائل مربوط به آن‌ها به‌عنوان یکی از عوامل موفقیت و شکست پروژه یاد کرده‌اند (رید^۱، ۲۰۰۶؛ باکارینی^۲، ۱۹۹۹؛ ساویندو^۳ و همکاران، ۱۹۹۲؛ ورنر^۴ و همکاران، ۲۰۰۴؛ شنهار^۵ و همکاران، ۱۹۹۷؛ پاتاناکول و میلسویچ، ۲۰۰۸؛ کارلوس و خانگ^۶، ۲۰۰۴؛ وسترولد^۷، ۲۰۰۳؛ مورفی و لدویت^۸، ۲۰۰۷؛ کک و دیویس^۹، ۲۰۰۲).

فرهنگ سازمانی

با توجه به تأثیر فراوان فرهنگ سازمانی در پدیده اثربخشی سازمانی (Denison, 1990)، رهبران سازمان‌ها و مدیران محققان دانشگاهی روزبه‌روز توجه بیشتری به مقوله فرهنگ و شناخت این مفهوم نشان می‌دهند (Jreisar, 1997).

اولین تعریف از فرهنگ سازمانی را تیلور در سال ۱۸۷۱ در کتاب فرهنگ ابتدایی ارائه کرد. می‌توان گفت که به تعداد پژوهشگران حوزه فرهنگ تعریفی برای این مفهوم وجود دارد. ادگار شاین (۱۹۹۲)، در تعریفی جامع، فرهنگ را الگویی از مفروضات بنیادی می‌داند که اعضای گروه برای حل مسائل مربوط به تطابق با محیط خارجی و تکامل داخلی آن را یاد می‌گیرند و چنان خوب عمل می‌کند که معتبر شناخته شده، سپس به‌صورت روشی

-
1. Read
 2. Baccharini
 3. Savindo
 4. Verner
 5. Shenhar
 6. Carlos and Khang
 7. Westerweld
 8. Murphy and ledwith
 9. Cooke and Davis

صحیح برای درک، اندیشه، و احساس کردن در رابطه با حل مسائل سازمان به اعضای جدید آموخته می‌شود.

رویکردهای مطالعه فرهنگ سازمانی

پژوهشگران حوزه فرهنگی با سه رویکرد به مطالعه فرهنگ سازمان‌ها اقدام کرده‌اند: در ادامه در مورد هر یک از آن‌ها توضیحاتی داده می‌شود.

رویکرد ساختاری کارکردی: این پارادایم انسجام اجتماعی و تعادل را اهداف اصلی نظام‌ها می‌داند (Parsons, 1951; Durkheim, 1982; Radcliffe – Brown Schultz and Hatch, 1996). آلوسون (۲۰۰۲) بر آن است که در تئوری‌های مبتنی بر این رویکرد نوعی تعصب نسبت به کارکردهای مثبت فرهنگ وجود دارد و مدافعان این رویکرد فرهنگ را ابزاری برای شکل‌دهی هنجارهای سازمانی و فرهنگی یکپارچه می‌دانند. منافعی که از کاربرد این رویکرد به دست می‌آید معادل منافع متصور از مطالعه فرهنگ است که مارتین^۱ (۲۰۰۲) آن را نفع مدیریتی می‌داند و آلوسون و همکاران (۲۰۰۴) آن را نفع فنی می‌دانند. این رویکرد نگاهی تجویزی دارد تا توصیفی؛ ضمن آنکه تبیین‌هایی که برای موفقیت یا شکست سازمان‌ها ارائه می‌شود از نوعی سوگیری، که خصیصه مشترک آن‌هاست، رنج می‌برد (Parker, 2000).

رویکرد نمادین تفسیری: از نظر ویلموت (۱۹۹۳)، به موازات توجه به فرهنگ، به منزله ابزاری برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی در سازمان‌ها، محافل دانشگاهی نیز به شکل فزاینده‌ای به ابعاد نمادین زندگی سازمانی توجه کرده و با نگاه انتقادی به رویکرد مدرنیستی کوشیده‌اند با الهام‌گرفتن از مطالعات قوم‌شناسی، انسان‌شناسی فرهنگی، و فرهنگ عامه مقوله فرهنگ سازمانی را به شیوه متفاوتی مطالعه کنند. از این منظر، فرهنگ واقعیتی است که به صورت اجتماعی ساخته می‌شود؛ در نتیجه، افراد یک سازمان می‌توانند با

1. Martin

ساختن نمادها، معنابخشیدن به آنها، و نیز تعبیر و تفسیرهای مختلف از آنها فرهنگ سازمان را شکل دهند (Willmott, 1993).

پست مدرن: پست مدرنیسم به صورت حرکتی که همه قالبها را در هم می شکند و در همه تئوریها شک می کند بیان می شود (Alvesson and Berg, 1992). فرهنگ سازمانی پست مدرن پاره پاره‌هایی در نظر گرفته می شود (Hatch, 1997) که ضعیف است و به صورت پراکنده شبکه‌ای از افراد را با موقعیت‌های گوناگون و تعداد زیادی از اشیا و محیطها به هم متصل کرده است که دائماً در حال تغییرند. تعریف مشارکت، خرده فرهنگ، و تعریف خود^۱ متغیر است و وابسته به موضوع، زمان، و مکان متغیر است (Martin, 1992).

جمع‌بندی ادبیات تحقیق

فرهنگ سازمانی، با توجه به ویژگی‌های منحصر به فردی که در شکل‌دهی ارزشها، باورها، هنجارها، و رفتارها دارد، در اثربخشی و مزیت رقابتی تأثیرگذار است (دنسون و همکاران، ۲۰۰۷؛ فی^۲ و دنسون، ۲۰۰۳؛ فیول^۳، ۱۹۹۱؛ شاین، ۱۹۸۵). شناخت فرهنگ سازمان پروژه محور، با تکیه بر کارکردهایی از فرهنگ مانند اولین عامل در شکل فرایندهای سازمانی (Deal and Kennedy, 1982)، یکپارچه‌کننده قابلیت‌های سازمانی در یک مجموعه به هم پیوسته (Day, 1994)، فراهم کننده راه‌حلهایی برای مشکلات پیش روی سازمان (Schein, 1984) و تسهیلگری دسترسی به اهداف سازمانی (Denison, 1990)، می تواند کمکی بزرگی به موفقیت سازمان‌های پروژه محور ایرانی در صنعت نفت و گاز بکند و موجب شود مدیران، محققان، و متصدیان توسعه سازمانی با دیدی روشن و دانشی بیشتر به توسعه نظام‌های مدیریتی در این سازمان‌ها اقدام کنند.

با توجه به اینکه شرکت‌های پروژه محور در صنعت نفت و گاز مانند دیگر شرکت‌های پروژه محور در دنیا دارای ویژگی‌هایی مانند ترکیب موقتی منابع انسانی، تأکید بر اهداف،

-
1. Self – Definition
 2. Fey
 3. Fyol

پویا، منعطف، غیرسلسله‌مراتبی، تصمیم‌گیری غیرمتمرکز، و ویژه‌سالاری‌اند، ساختار منابع انسانی متفاوتی نسبت به شرکت‌های وظیفه‌ای دارند و این ساختار در بستر ارزش‌ها و هنجارها موجب بروز رفتارهای متفاوتی می‌شود که تعیین‌کننده موفقیت و شکست این شرکت‌هاست و تاکنون در ادبیات رفتار سازمانی دنیا به آن پرداخته نشده است. با عنایت به عدم توسعه چنین مدلی در این حوزه و نیاز به توسعه مدلی که ویژگی‌های بومی این شرکت‌ها را در صنعت نفت و گاز ایران پوشش دهد و حوزه مدیریت این پروژه‌ها را به گونه‌ای جدید نگاه کند، از ویژگی‌های رویکرد کیفی گراند تئوری برای بررسی عمیق این موضوع استفاده شد تا موضوع فرهنگ سازمانی، که اثربخشی و موفقیت این سازمان‌ها را تضمین می‌کند، به صورت شفاف بیان شود.

روش‌شناسی تحقیق

با توجه به اینکه هدف تحقیقات بنیادی تولید دانش بیشتر و درک پدیده‌هایی است که روی می‌دهد و سرانجام ارائه نظریه‌ها بر پایه نتایج تحقیق (سکاران، ۱۳۸۶)، این تحقیق به دنبال تدوین مدلی برای فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه‌محور است و تحقیقی بنیادی به‌شمار می‌رود. برای حل مسئله تحقیق و تدوین مدلی برای فرهنگ سازمانی اثربخش در سازمان‌های پروژه‌محور صنعت نفت و گاز، از روش تحقیق کیفی و به‌طور خاص در ساخت نظریه از روش «نظریه برخاسته از داده‌ها» استفاده شد.

رویه‌های سامانمند روش اشتراوس و کوربین به‌گونه‌ای است که محقق را قادر ساخته نظریه‌ای بسازد که با معیارهای علمی معنی‌دار بودن، مطابقت نظریه و مشاهده، قابلیت تعمیم، بازآفرینی، دقت، قاطعیت، و اثبات‌پذیری مطابقت داشته باشد. طراحی روش‌ها در روش اشتراوس و کوربین به‌گونه‌ای است که محقق را قادر می‌سازد با استفاده از خلاقیت به طرح سؤالاتی در مورد داده‌های به‌دست‌آمده در سازمان‌های پروژه‌محور بپردازد و با مقایسه‌های مداوم به بصیرت‌هایی در مورد پدیده فرهنگ اثربخش نائل آید و نتایج را به صورت یک نظریه‌ای بیان کند که فرایند ساخت و مدیریت فرهنگ سازمانی را در شرکت‌های پروژه‌محور تبیین می‌کند. از دیگر دلایل استفاده از این پارادایم برای ارائه نتایج

تحقیق، نوع نگرش استفاده‌کنندگان نهایی^۱ نتایج این تحقیق است. که غالب آن‌ها مهندسانی هستند که در جایگاه مدیریتی قرار گرفته‌اند و روابط بین پدیده‌ها را به صورت فرمول، علت، و معلول درک می‌کنند. کاربرد این چارچوب برای بیان نتایج کمک شایانی به آن‌ها در درک این روابط و اجرای آن‌ها خواهد کرد.

برای نمونه‌گیری از روش نمونه‌گیری نظری^۲ استفاده شد. جامعه آماری شامل پانزده نفر از خبرگان مدیریتی دارای زمینه علمی و کاری مرتبط با حوزه کارکنان و پروژه در شرکت‌های پروژه‌محور حوزه نفت و گاز هستند. هشت نفر از این خبرگان دارای مدرک کارشناسی در رشته‌های فنی و کارشناسی ارشد و بالاتر در رشته‌های مدیریتی‌اند. دو نفر فقط در رشته‌های مدیریتی و پنج نفر تحصیلات فنی دارند. چهار نفر از مصاحبه‌شوندگان معاون و مدیر منابع انسانی‌اند و بقیه مصاحبه‌شوندگان در سمت مدیر پروژه مشغول به کارند.

اعتبار موضوع پژوهش در بخش اعتبار سازه‌ای از طریق روش‌های تثلیث و انعطاف روش به دست آمده است. با توجه به فرایند اشتراوسی روش تحقیق، اعتبار درونی مدل تضمین می‌شود و اعتبار بیرونی موضوع از طریق انتخاب مصاحبه‌شوندگان به دست می‌آید: اینکه در موضوع تسلط و تجربه کافی دارند و در شرکت‌هایی با برند معتبر در بازار مشغول‌اند. برای افزایش پایایی پژوهش از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته، سؤالاتی که در پژوهش‌های گذشته به بررسی فرهنگ سازمانی پرداخته شده، و کاربرد فرایندهای ساخت یافته برای ثبت، نوشتن، و تفسیر داده‌ها و بررسی اسناد در دسترس استفاده شد.

یافته‌های تحقیق

با توجه به توضیحاتی که درباره شکل بیان نتایج در بخش روش تحقیق بیان شد. در ادامه به بیان مقولات کلی، مفاهیم، کدهای نهایی، و منابع کدها در هر یک از مقولات شرایط علی، زمینه‌ای، میانجی، پدیده، و پیامد خواهیم پرداخت.

1. End User
2. Theoretical Sampling

الف) شرایط علی

ناهماهنگی و عدم یکپارچگی ارکان پروژه، ضعف توان مالی شرکت، وفاداری کارکنان، نبود فرهنگ یادگیری سازمانی، کنترل، بالانس نبودن ابعاد پروژه، و نارضایتی ذی‌نفعان از عوامل علی هستند که شرکت‌های پروژه‌محور را به سمت مدیریت فرهنگ سازمانی اثربخش هدایت می‌کنند. در جدول ۳ کدهای نهایی همراه مفاهیم مرتبط نمایش داده شده است.

جدول ۳. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط علی

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی	منبع کد
	عدم هماهنگی و یکپارچگی ارکان پروژه	همدل نبودن ارکان شرکت مشکل ارتباطات	P7, P5, P10, P11, P2, P8, P3 P8.9, P6, P5, P2, P7, P10, P11
	ضعف توان مالی شرکت	مشکلات مالی جریان مالی قابل برنامه‌ریزی	P10, P3, P5, P2, P6, P4 P3, P7
شرایط علی	نبود فرهنگ یادگیری سازمانی	عدم تمایل به یادگیری و یاددهی نداشتن مدیریت دانش	P2, P1, P11 P14, P8, P6, P5
	شفاف نبودن سبک رهبری	صحیح نبودن روش‌های کنترل مدیران در پروژه‌ها عدم تعادل در توجه به ابعاد پروژه	P4, P9, P2 P2, P3, P11

ب) شرایط زمینه‌ای

شرایط زمینه‌ای در این تحقیق شامل موارد ثبات شرایط قراردادی، شایستگی کارفرمایی، شرایط کلان کشور، و ثبات مالی پروژه است که در جدول ۴ ارائه شده است.

جدول ۴. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط زمینه‌ای

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی	منبع کد
		داشتن مطالعات پایه قوی	P6, P5, P3
		خواسته خارج از قرارداد	P6, P12, P8
		دقیق و شفاف بودن محدوده کار	P6, P2, P8
	ثبات شرایط قراردادی	حداقل تغییرات در زمان اجرای پروژه / دوباره کاری	P3, P1
		تغییرات در تیم کارفرمایی	P1, P7
		داشتن سیاست‌های ثابت برای پروژه	P6, P7
شرایط زمینه‌ای	شایستگی کارفرمایی	تسلط کارفرما به پروژه (مهارت / تجربه / نیروی انسانی متناسب در پروژه)	P6, P3, P11, P8, P5, P1, P9, P7
		داشتن ساختار متناسب با پروژه	P1, P6, P11
		انتخاب درست پیمانکار	P3, P5
	شرایط کلان کشور	تحریم‌ها	P11, P5, P6
		عدم ثبات در متغیرهای کلان کشور	P3, P8, P4
	ثبات مالی پروژه	معین بودن منابع مالی پروژه	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
		جریان ثابت نقدینگی قابل برنامه‌ریزی	P5, P10, P1, P11, P8, P7

ج) شرایط مداخله‌گر

در این تحقیق پس از بررسی مفاهیم و مقوله‌ها شرایط مداخله‌گر به شرح جسارت تصمیم‌گیری، همراهی کارفرمایی، تسلط بر پروژه، و توان مالی پیمانکار شناسایی شد.

جدول ۵. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با شرایط مداخله‌گر

مقوله اصلی	مفهوم	کدهای نهایی	منبع کد
	جسارت	اعتماد به نفس	P9, P4, P3, P15
	تصمیم‌گیری	توانایی تصمیم‌گیری	P4, P3, P15
	همراهی	همدل بودن کارفرما	P10, P11, P4, P3, P7, P15
	کارفرمایی	اولویت دادن کارفرما به پروژه	P3
شرایط مداخله‌گر		تطابق ارزشی و رفتاری مدیر پروژه با کارفرما	P1, P8, P7
		دانش فنی	P11, P1, P2, P7, P13, P14
	تسلط بر پروژه	تجربه پروژه‌های مشابه	P1, P6, P12
		دوباره‌کاری	P2, P12, P14, P7, P8, P10, P11, P4, P1
	توان مالی	داشتن منابع مالی کافی	P10, P3, P5, P2, P6, P4
	پیمانکار	اخذ پروژه با قیمت متناسب با تعهدات	P6, P4, P13, P8, P6, P1, P10, P7

ج) پدیده اصلی

در هنگام فرایند کدگذاری محقق با این موضوع درگیر بود که داده‌های به دست آمده به چه موضوعی اشاره دارند و همچنین سلسله کنش‌ها/ کنش‌های متقابل و مکانیسم‌ها برای اداره کردن چه موضوعی است. مفاهیم جدول ۶ به دست آمد که با توجه به سؤال پژوهش، که مقاله در پی شناسایی آن بود و ویژگی‌هایی که این مفاهیم داشتند، همه مفاهیم مرتبط با عنوان پدیده دسته‌بندی شدند. در جدول ۶ مفاهیم و مقولات مرتبط با این بُعد ارائه شده است.

جدول ۶. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پدیده اصلی

مقوله اصلی	مفاهیم	منبع کد
	وفاداری	P1, P7, P9, P10, P3, P11, P6
	انتقادپذیری	P1, P9, P6, P5, P4, P10
	اخلاق‌مداری	P1, P2, P5, P7, P6, P5, P11, P3, P4
	پیگیری / پای کاربودن	P7, P6, P5, P11, P3, P4
	تعالی خواهی	P9, P6, P5, P4, P1, P3, P15
	تعامل مؤثر	P1, P7, P11, P3, P4, P10, P6, P15, P14
	انعطاف‌پذیری	P1, P7, P11, P4, P5, P15
	اعتقاد به توسعه پایدار	P3, P9
پدیده	خلاقیت و نوآوری	P15, P6, P2, P5, P4, P2
	رک‌گویی	P1, P15, P11, P4
	صداقت	P1, P15, P6, P9, P14
	داشتن عرق شرکتی	P1, P14, P15, P6, P5, P10, P11, P4, P3
	کار تیمی	P1, P9, P5, P15, P10
	مسئولیت‌پذیری	P1, P9, P5, P15, P6, P11, P4
	نتیجه‌گرایی	P9, P5, P11, P4
	نظم	P1, P2, P15, P6, P5, P10, P4
	وجدان کاری	P9, P6, P3

(د) راهبردها و اقدامات

هدف از این بخش تشریح راهبردها و اقدامات برای ساختن فرهنگ سازمانی اثربخش است. این راهبردها و اقدامات در واقع طرح‌ها و کنش‌هایی هستند که باید سازمان‌های پروژه‌محور برای مدیریت فرهنگ‌سازی به‌کار بندند. در جدول ۷ مفاهیم و مقوله‌های مرتبط با این بُعد از مدل ارائه شده است.

جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی‌شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

منبع کد	مفاهیم	مقوله اصلی
P11,P4,P8	اجرای استانداردهای مدیریت پروژه	شایستگی پیمانکاری
P6,P2,P8	توانایی اجرای پروژه	
P2,P3,P5,P8,P9	برنامه‌ریزی	
P9,P5,P2,P10,P11,P7	تحلیل ریسک	پیش‌آمدگی
P3,P4,P5,P2,P9,P11,P1,P15	تیم‌سازی	
P2,P10,P15	تعیین اهداف فردی	
P1,P11,P5,P8,P15	تفکر استراتژیک	استراتژی
P2,P6,P5,P8,P7,P14	داشتن استراتژی پروژه‌ای	
P7,P9,P6,P5,P10,P11,P2,P15	داشتن استراتژی شرکتی	
P5,P6,P7,P4,P1,P10,P15	حل ریشه‌ای تعارض	
P5,P6,P9,P10,P11,P1,P2,P4,P15,P14	نقش الگو داشتن	
P5,P11,P2,P4,P9	رهبری بر قلوب	
P7,P10,P1,P1,P2,P4,P11	کنترل نتایج	رهبری
P11,P2	تسهیلگری	
P1, P2, P6, P14	حامی کارکنان بودن	
P3, P5, P6, P7, P10, P15, P1	تصمیم‌گیری پروژه‌ای	راهبرد
P1, P7, P14	اجرای تعهدات با کارکنان	انجام تعهدات
P7, P9, P5, P4, P3, P5, P2	اجرای تعهدات با کارفرما	قراردادی
P7, P5, P11, P2, P3, P2	انعطاف‌پذیری سیستم‌ها	
P3, P4, P5, P6, P8, P9, P11, P15	سیستماتیک‌بودن فرایندها	انعطاف‌پذیری
P14, P7, P6	برندسازی	ایجاد هویت
P9, P5, P15	داشتن سبب پروژه	شرکتی
P8, P6, P5, P10, P3, P2, P4	پایداری در قوانین و مقررات	ایجاد پایداری
P7, P9, P6, P5, P11, P3, P2, P4, P8, P15	پایداری در مدیریت شرکت	(قابلیت اطمینان
P6, P5, P3, P2, P4, P15, P14	عدم تصمیم‌گیری مقطعی	شرکتی)
P1, P2, P3, P5, P7, P10, P11, P15	ارزیابی عملکرد دقیق	مدیریت
P1, P2, P5, P6, P11	آموزش و بازخورد دادن	عملکرد کارکنان
P2, P4, P6	اعتماد ارکان به یکدیگر	
P1, P2, P5, P9, P15	اعتماد شرکت به کارکنان	جلب اعتماد
P7, P9, P14, P15	اعتماد کارکنان به شرکت	ذی‌نفعان

ادامه جدول ۷. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با راهبردها و اقدامات

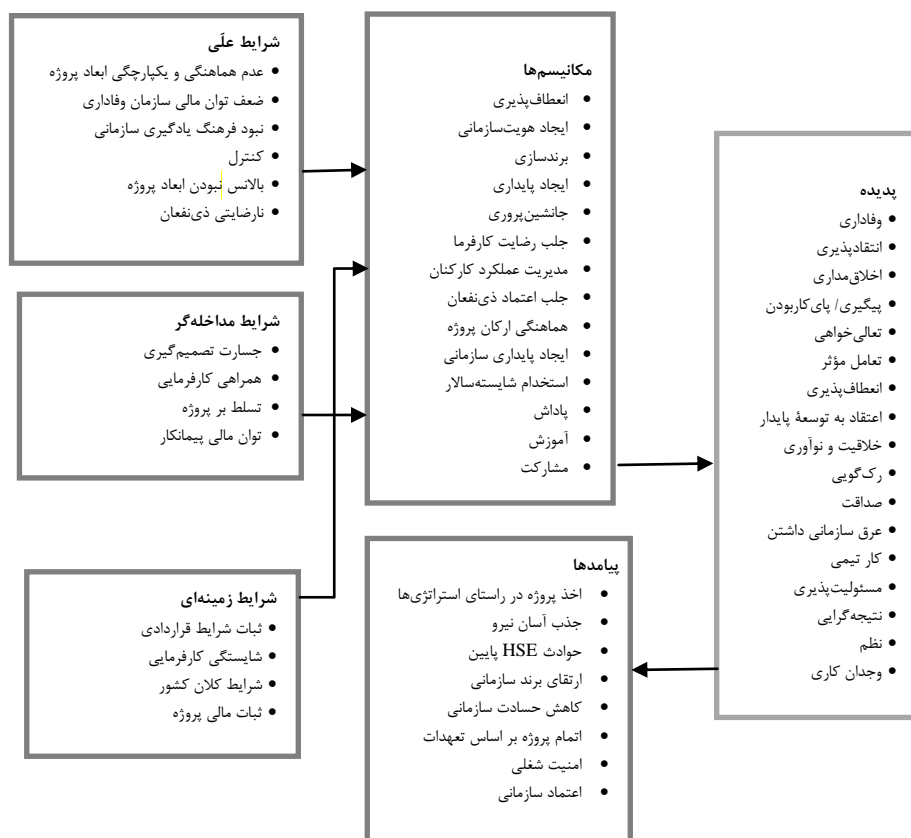
مقوله اصلی	مفاهیم	منبع کد
شایسته‌سالاری	شایسته‌گزینی	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
	شایسته‌گماری	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
	جان‌شین‌پروری	P5, P11, P3, P1, P2, P9, P4, P8, P7
پاداش	ایجاد توازن در کار و زندگی	P1, P4, P5, P9, P11
	پاداش برای عملکرد برتر	P1, P2, P3, P4, P6, P7, P10
	درونی کردن پاداش	P3, P1, P2, P4, P5, P11, P10, P9, P15
راهبرد	راهبردی بودن پاداش	P5, P6, P7, P2, P3, P10, P11, P4, P9, P7
	شفاف‌سازی وضعیت شرکت	P1, P14, P15
	شفافیت در قوانین و مقررات و آیین‌نامه‌ها	P6, P7, P3, P11
	شفافیت در ارزش‌ها	P3, P4, P5, P6, P11
ایجاد شفافیت	شفاف‌سازی استراتژی	P2, P5
	تسلط تیم پروژه به مفاد قرارداد	P6, P2, P15

جدول ۸. مفاهیم و مقوله‌های شناسایی شده مرتبط با پیامدها

مقوله کلی	مفهوم	کدهای نهایی	منبع کد	
افزایش اعتبار شرکت	HSE	ارتقای برند	P8, P9, P11, P4	
			P11, P1, P2, P3, P4	
پیامد اساس تعهدات	تمام پروژه بر	جلب رضایت ذی‌نفعان	P9, P6, P5, P10, P2, P4, P7, P14	
			تمام پروژه On Cost	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
			تمام پروژه On time	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
			تمام پروژه On Quality	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
			تمام پروژه On scope	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15
امنیت شغلی کارکنان	تمام پروژه On quality	امنیت شغلی کارکنان	P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8, P9, P10, P11, P12, P13, P14, P15	
			P3, P4, P9, P10, P11, P15	

۵) پیامدها

اگر ابعاد پدیده فرهنگ سازمانی- با در نظر گرفتن شرایط و استفاده از مکانیسم‌های پیشنهادی- در سازمان‌های پروژه‌محور صنعت نفت و گاز اجرا شود، این سازمان‌ها می‌توانند از پیامدهای داشتن فرهنگ سازمانی اثربخش مانند اخذ پروژه در راستای استراتژی‌ها، جذب آسان نیرو، حوادث HSE پایین، ارتقای برند، کاهش حسادت سازمانی، و اتمام پروژه بر اساس تعهدات (مثلث طلایی پروژه) بهره‌مند شوند.



بحث و نتیجه گیری

در این مقاله موضوع فرهنگ سازمانی شرکت‌های پروژه‌محور در صنعت نفت و گاز ایران با روش داده‌بنیاد بررسی شد. همچنین، در این مقاله دلایلی که سازمان‌ها به سمت اجرای فرهنگ در سازمان‌های خود می‌روند، ابعاد پدیده فرهنگ سازمانی، مکانیسم‌هایی که شرکت‌ها باید با توجه به شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر برای اجرای فرهنگ سازمان مدنظر داشته باشند از دیدگاه مدیران ارشد سازمان‌ها بررسی شد. خوشبختانه، این مدل توانسته شرایط خاص ابعاد پدیده فرهنگ سازمانی را، که در مدل‌های دیگر بیان نشده بود (وفاداری، انتقادپذیری، اخلاق‌مداری، داشتن عرق سازمانی، صداقت، نظم، پای کاربودن، مسئولیت‌پذیری، وجدان کاری، و رک‌گویی)، شناسایی و شفاف کند و مدلی بومی برای مدیریت فرهنگ سازمانی ارائه دهد.

با توجه به اینکه ادعای مدل مطرح شده افزایش اثربخشی این شرکت‌ها بود، با بررسی تطبیقی ادبیات تحقیق، موفقیت پروژه‌ها را در جدول ۹ می‌توان مشاهده کرد که تطابق زیادی بین مفاهیم به دست آمده در مقولات چارچوب گراند تئوری با خلاصه عوامل موفقیت شرکت‌های پروژه وجود دارد.

جدول ۹. تطابق عوامل به دست آمده در مدل با عوامل موفقیت

عوامل موفقیت	عوامل علی	راهبرد	زمینه	پیامد	مداخله‌گر	پدیده
برنامه‌ریزی و کنترل کارا			✓		✓	
منابع کافی		✓				
اهداف روشن و اولویت‌بندی ذی‌نفعان		✓				
مدیریت پروژه شایسته		✓				
ارتباط کافی بین طرفین						✓
اعضای تیم شایسته		✓				
واقف‌بودن به خواست مشتری						
واگذاری پروژه به پیمانکار ذی‌صلاح			✓			
مشاوره پیوسته با کارفرما			✓			✓
حمایت مدیریت ارشد						
یادگیری از تجارت قبلی	✓					
ایجاد توازن در عملکرد تیم‌های کاری		✓				

ادامهٔ جدول ۹. تطابق عوامل به دست‌آمده در مدل با عوامل موفقیت

عوامل موفقیت	عوامل علی	راهبرد	زمینه	پیامد	مداخله‌گر	پدیده
پذیرش طرح‌ها از سوی کارفرما	✓				✓	
تخمین دقیق و پیمایش کمی			✓			
اولویت‌بندی اهداف پروژه توسط کارفرما		✓				
لزوم استفاده از حقایق و داده‌ها برای پشتیبانی از تصمیم‌گیری‌ها						
ایجاد سیستم پاسخ‌گویی و تعیین انتظارات و حیطهٔ مسئولیت برای سازمان		✓				✓
ایجاد قابلیت بازخورد در سیستم		✓				
اعتماد متقابل بین ذی‌نفعان		✓				
همراهی استراتژیک بین اهداف پروژه و خواسته‌های ذی‌نفعان		✓				
استفاده از متدولوژی‌های تأییدشده					✓	
اجرای مروره‌های دائمی روی پیشرفت پروژه		✓				
وجود بندهای مناسب حل اختلاف در پروژه				✓		
برگزاری جلسات مداوم بین ذی‌نفعان به‌منظور ارزیابی عملکرد پروژه						✓
قابلیت حل سریع مشکلات		✓			✓	
ساختار شکست مناسب متناسب با ساختار سازمانی		✓	✓			
طراحی درست و هماهنگی امور فنی		✓				
کاهش فرایندهای بوروکراتیک در سازمان		✓				
اعمال مدیریت تغییرات به‌صورت اثربخش				✓		
مکانیسم اثربخش کنترل پروژه		✓				
توسعهٔ روابط دوستانه در محیط پروژه بین کارکنان و ذی‌نفعان						✓
زیرساخت‌های مناسب نرم‌افزاری و استفادهٔ مناسب از فناوری اطلاعات						-
محک‌زنی عملکرد مجموعه بر اساس مقایسه با پروژه‌های موفق	✓					
استفاده از فناوری به‌روز در ساخت						✓

پیشنهادها

با توجه به ماهیت پروژه، در شرایط ناپایدار کشور، اولویت اول مدیران اجرای پروژه‌ها و مدیریت ریسک‌هایی است که برای پروژه به وجود می‌آید. متأسفانه، این دل‌مشغولی مدیران و کمبود دانش مدیریت رفتار سازمانی و منابع انسانی در غالب سازمان‌های پروژه‌محور ایرانی موجب شده است که موضوع مدیریت رفتاری، ارزشی، و هنجاری در این سازمان‌ها اولویت اساسی نباشد و تکیه بر ماشین‌آلات و به‌دست‌آوردن منابع مالی جای‌گزینی برای نقش و ارزش انسان‌ها شود و فقط تعداد محدودی از سازمان‌های پروژه‌محور ایرانی به این ارزش واقف شوند و به سمت استفاده از دانش روز مدیریت منابع انسانی بروند و فراتر از یک پروژه به موضوع منابع انسانی و مدیریت رفتاری کارکنان به‌صورت نظام‌یافته توجه کنند. رهاورد این توجه برای آن‌ها ارتقای نام تجاری و تبدیل شدن به انتخاب اول کارکنان و کارفرمایان برای همکاری بوده است.

به مدیران ارشد سازمان‌های پروژه‌محور پیشنهاد می‌شود به عوامل انسانی در شرکت‌ها و مدیریت فرهنگ سازمانی برای موفقیت پایدار توجه بیشتری کنند و از مشاوران و کارشناسان خبره برای مدیریت این موضوع بهره‌مند شوند و سرمایه‌گذاری مالی و زمانی بر کارکنان را همانند یکی از پروژه‌های شرکت جدی بگیرند.

دو موضوع- دانش کم مدیران ارشد در حوزه مدیریت رفتاری کارکنان و علاقه‌مندی فراوان ایشان به یادگیری مسائل رفتاری- در مصاحبه‌ها جلب توجه می‌کرد؛ به‌رغم اهمیت بسیار زیاد این موضوع برای موفقیت مدیران ارشد، دانش ایشان به تجربیاتی که در خلال پروژه‌ها به‌دست آورده بودند یا به‌صورت واحدهای محدودی که در دوره‌های آموزشی و دانشگاهی گذرانیده بودند محدود می‌شد. مدیران آموزش در این سازمان‌ها باید دوره‌های موردنیاز حوزه مدیریت منابع انسانی را برای همه مدیران خود به‌صورت پکیج‌هایی که نیازهای حال و آتی ایشان را تأمین کند برنامه‌ریزی کنند و نقش رهبری منابع انسانی را به ایشان آموزش دهند و اطمینان حاصل کنند که این شایستگی در مدیران پروژه‌ها و مدیران صف به‌وجود آید.

با توجه به ماهیت فرایندی این مدل، مدیران ارشد در سازمان‌های پروژه‌محور می‌توانند، با تکیه بر آن، چارچوبی برای مدیریت فرهنگ سازمانی در ذهن خود ایجاد کنند و با عارضه‌یابی و تعیین وضعیت شرکت در هر یک از ابعاد مدل اقدام به تدوین پروژه‌های بهبود، اولویت‌بندی، و اجرای آن‌ها کنند و در مقاطع زمانی گوناگون با استفاده از ابزارهای گوناگون به اندازه‌گیری و بهبود پروژه‌ها اقدام کنند.^۱

با توجه به اینکه مدیریت منابع انسانی و رفتار سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور موضوعی است که در دنیا و ایران کمتر به آن پرداخته شده است، پیشنهاد می‌شود محققان دانشگاهی در این زمینه به کمک این صنعت بیایند و با تدوین مدل‌های بومی به اجرای پروژه‌های ملی، که تنها راه ایجاد رفاه و آسایش در کشور است، کمک کنند. در پایان امید است مدیران این سازمان‌ها بتوانند با کمک دانشگاهیان کشور از مدل‌هایی که با توجه به شرایط بومی کشور تدوین شده است در جهت اعتلای ملی استفاده کنند و بتوانند گام‌های مهمی در اجرای پروژه‌ها بردارند.

۱. استفاده از منطق RADAR کمک شایانی به اجرای اثربخش این پروژه‌ها خواهد کرد.

منابع

۱. سکاران، اوما (۱۳۸۶). روش‌های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمد صائبی و محمود شیرازی، انتشارات مؤسسه آموزش و پژوهش و مدیریت برنامه‌ریزی.
۲. رایبنز، استیفن (۱۳۸۴). رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگ تهران.
۳. زارعی متین، حسن (۱۳۸۸). رفتار سازمانی پیشرفته، تهران: آگاه.
4. Aitken, A. and Crawford, L. (2007). Coping with stress: dispositional coping strategies of project managers, *International Journal of Project Management*, 25(7): 666-673.
5. Allen, T.J. and Katz, R. (1995). The project-oriented engineer: a dilemma for Human Resource Management, *R & D Management*, 25(2): 129-140.
6. Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publication.
7. Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
8. Archibald, R. D. (2003). *Managing high-technology programs and projects*. John Wiley & Sons.
9. Archibald, R.D. (1992). *Managing High-Technology Programs And Projects*, New York, Wiley and Sons. Inc.
10. Baccarini, D. (1999). The logical framework Methode for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30(4), 25-32.
11. Baccarini, D. (1999). The logical framework Methode for Defining Project Success, *Project Management Journal*, 30: 425-432.
12. Belout, A. and Gauvreau, C. (2004). Factor influencing Project Success: the impact of Human resource management, *International journal of Project Management*, 22: 1-11.
13. Belout, A., & Gauvreau, C. (2004). Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International journal of project management*, 22(1), 1-11.
14. Carlos Romel, M. and Khang, Do Ba (2009). A alif cycle –based Success framework for Grid-connected biomass Energy Projects, *Renewable Energy*, 34: 1195-1203.
15. Clark, N., Davies, P., & Skeers, R. (2005, January). Self and peer assessment in software engineering projects. In *Proceedings of the 7th Australasian conference on Computing education-Volume 42* (pp. 91-100). Australian Computer Society, Inc..
16. Cooke-Davies, T. (2002). The “real” success factors on projects. *International journal of project management*, 20(3), 185-190.
17. Davis, J., & Cooke, S. (2002). The Ashgrove Healthy School Environment Project. *Action Research in Practice*, 59.

18. Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Irwin, Reading, MA.
19. DeFillippi, R.J. and Arthur, M.B. (1998). Paradox in project-based enterprise: the case of film making, *Human Resource Management*, 40(2): 125-40.
20. Denison, D. (1990). What is the difference between organization culture and organization climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *Academy of Management Review*, 21(3): 619-54.
21. Denison, D. R., Haaland, S., & Goelzer, P. (2003). Corporate culture and organizational effectiveness: Is there a similar pattern around the world?. In *Advances in global leadership* (pp. 205-227). Emerald Group Publishing Limited.
22. Dong, W., Zhongfeng, S. and Dongtao, Y. (2011). Organizational culture and knowledge creation capability, *Journal of knowledge management*, 15(3): 363-373.
23. Dougherty, Christopher (1999). Occupational breaks, their incidence and implications for training provision Case-study evidence from the national longitudinal survey of youth, *International Journal of Manpower*, 20(5).
24. Durkheim, E. (1982). What is a social fact?. In *The rules of sociological method* (pp. 50-59). Palgrave, London.
25. Engwall, M. and Jerbrant, A. (2003). The resource allocation syndrome: the prime challenge of multi-project management?, *International Journal of Project Management*, 21(6): 403-409.
26. Eskerod, O., Havanka, H., Herrala, L., Kangasniemi, P., Rautakorpi, I., Turkkka, J., ... & Myllylä, V. V., (1998). Tolfenamic acid rapid release versus sumatriptan in the acute treatment of migraine: comparable effect in a double-blind, randomized, controlled, parallel-group study. *Headache: The Journal of Head and Face Pain*, 38(3), 201-207.
27. Fey, C. F., & Denison, D. R. (2003). Organizational culture and effectiveness: can American theory be applied in Russia?. *Organization science*, 14(6), 686-706.
28. Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 191-211.
29. Gällstedt, M. (2003). Working conditions in projects: perceptions of stress and motivation among project team members and project managers. *International Journal of Project Management*, 21(6), 449-455.
30. Handy, C. B. (1978). *Gods of management: How they work, and why they will fail*. Souvenir Press.
31. Hatch, M.J. (1997). The dynamics of organizational culture, *Academic Management Review*, 18(4): 657-693.
32. Hobday, M. (2000). The project-based organisation: an ideal form for managing complex products and systems?. *Research policy*, 29(7-8), 871-893
33. Hobday, M. and Rush, H. (1999). Technology management in complex product systems _Cops. Ten questions answered, *International Journal of Technology*

- Management, Special Issue: Emerging Trends in Technology Strategy Development', forthcoming
34. Huselid, MA. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Acad Management Journal*; 38: 635-72.
 35. Jaafari, A. (2007). Online Project Diagnostics :A tool for Management of Project Complexities, *PM World Today*, IX(VI).
 36. Jones, C., & DeFillippi, R. J. (1996). Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 89-103.
 37. Jreisat, J. E. (1997). *Politics without process: Administering development in the Arab world*. Lynne Rienner Publishers.
 38. Larsen, H. H. (2002). Oticon: Unorthodox project-based management and careers in a " spaghetti organization". *Human Resource Planning*, 25(4), 30-38.
 39. Larsen, H. H. (2002). Oticon: Unorthodox project-based management and careers in a " spaghetti organization". *Human Resource Planning*, 25(4), 30-38.
 40. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*, Thousand Oaks, CA: Sage.
 41. Midler, C. (1995). Projectification of the firm: the Renault case, *Scand JManag*, 11(4): 363-375.
 42. Murphy, Alan and Ledwith, Ann (2007). Project management Tools and Techniques in high Technology SMEs, *Management research News*, 30(2): 153-166.
 43. Ouchi, W. and Wilkins, A. (1985). Organizational culture, *Annual Review of Anthropology*, 11: 457-483.
 44. Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. *Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma*, 39-58..
 45. Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. *Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma*, 39-58.
 46. Packendorff, J. (2002). The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. *Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma*, 39-58.
 47. Parsons, T. (1951). Illness and the role of the physician: A sociological perspective. *American Journal of orthopsychiatry*, 21(3), 452-460.
 48. Patanakul, P., & Milosevic, D. (2008). A competency model for effectiveness in managing multiple projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 18(2), 118-131.
 49. Pfeffer, J. *Thehuman* (1998). *Equation: building profits by putting people first*, Boston, Harvard Business School Press.
 50. Pourdehnad, J. (2007). Synthetic(integrative) project management : an idea whose time has come, *Business Strategy Series*, 8(6): 426-434.
 51. Prencipe, A., Davies, A. and Hobday, M. (Eds.) (2003). *The Business of Systems*

- Integration, Oxford, Oxford University Press.
52. Quinn, R.E. and Cameron, K.S. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence, *Management Science*, 29: 33-51.
 53. Rau, B. and Hyland, M. (2002). Role conflict and flexible work arrangements: the effects on applicant attraction, *Personnel Psychology*.
 54. Read, H.W. (2006). Next generation Project Management in the platinum Industry. International Platinum Conference Platinum Surges Ahead. the Southern African Institute of Mining and Metallurgy.
 55. Read, H.W. (2006). Next generation Project Management in the platinum Industry, International Platinum Conference Platinum Surges Ahead, The Southern African Institute of Mining and Metallurgy.
 56. Savindo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M. & Coyle, M(1992). Critical Success Factor for Construction Project. *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 118(1), 94-111.
 57. Savindo, V., Grobler, F., Parfitt, K., Guvenis, M. and Coyle, M. (1992). Critical Success Factor for Construction Project, *Journal of Construction Engineering and Management*, ASCE, 118(1): 94-111.
 58. Schein, E. (1985a). *How culture forms, develops, and changes*, Jossey Bass, San Francisco, CA.
 59. Schein, E. (1985a). *How culture forms, develops, and changes*. San Francisco, CA: Jossey Bass,.
 60. Schein, E. H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan management review*, 25(2), 3-16.
 61. Schein, H.E. (1985b). *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
 62. Schultz, M., & Hatch, M. J. (1996). Living with multiple paradigms the case of paradigm interplay in organizational culture studies. *Academy of management review*, 21(2), 529-557.
 63. Shenhar, A. J., Levy, O. & Dvir, D. (1997). Mapping Dimension of Project Success. *Project management Journal*, XXVIII(3), 13.
 64. Shenhar, A.J., Levy, O. and Dvir, D. (1997). Mapping Dimension of Project Success, *Project management Journal*, XXVIII(3): 13.
 65. Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. M. (2007). The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices. *Human resource management review*, 17(2), 152-165.
 66. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
 67. Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International journal of project management*, 21(1), 1-8.
 68. Turner, J.R., Huemann, M. and Keegan, A.E. (2008). Human Resource Management in the project-oriented organization: employee wellbeing and ethical treatment, *International Journal of Project Management*, 26(5): 577-585.

69. Valencia, N., Sanz, R. and Jimenez, J.(2010). Organization culture as determinant of product innovation, *European Journal of Innovation Management*, 13(4): 466-480.
70. Verner, J. M. , Overmyer, S. P. & Mccai, K. W. (2004). in the 25 years since the Mythical Man-month what have we learned about Project Managemet ?. *Information Technology*, 41(199), 1021-1026.
71. Verner, J.M., Overmyer, S.P. and Mccain, K.W. (2004). In the 25 years since the Mythical Man-month what have we learned about Project Managemet?, *Information Technology*, 41(1999): 1021-1026.
72. Westerweld, E. (2003). the Project Excellence Model:linking success criteria and success factors. *International journal of Project management*, .21,8-11.
73. Westerweld, E. (2003). The Project Excellence Model: linking success criteria and success factors, *International Journal of Project management*, 21: 411-418.
74. Whitty, Stephen. J. (2005). A Memetic Paradigm of Project Management , *International Journal of Project Management*, 23(8): 575-583.
75. Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.
76. Willmott, H. (1993). Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations. *Journal of management studies*, 30(4), 515-552.
77. Willmott, H. (Ed.). (1992). *Critical management studies*. Sage.
78. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
79. Wilson, A. M. (2001). Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 353-367.
80. Zika-Viktorsson, A., Sundstro'm, P. And Engwall, M. (2006). Project overload:an exploratory study of work and management in multi-project settings, *International, Journal of Project Management*, 24(5): 385-394.