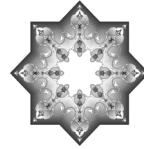


مدل خلق ارزش استراتژیک از طریق تعاملات اجتماعی در سازمان‌های پروژه محور



رامیار میرزایی^۱

امیراسد نصری زر^۲

عادل صلواتی^۳

صفحات ۱۳ تا ۴۰

دریافت: ۱۴۰۱/۰۳/۲۰

پذیرش: ۱۴۰۱/۰۷/۱۲

DOR: 20.1001.1.22285067.1401.28.86.1.9

نوع مقاله: پژوهشی

چکیده

سازمان‌ها امروزه به‌طور فزاینده‌ای سعی در انجام فعالیت‌های خود به‌صورت پروژه محور دارند. از طرفی خلق، ارائه و حفظ ارزش، سه مؤلفه‌ی کلیدی مدیریت ارزش در اثربخشی سازمان‌ها به‌ویژه سازمان‌های پروژه محور می‌باشد. هر دو رویکرد مدیریت ارزش سخت (ساختارها، استراتژی‌ها و سیستم‌ها) و مدیریت ارزش نرم (کارکنان، مهارت‌ها، سبک‌ها) در پارادایم مدیریتی می‌توانند منبع خلق ارزش باشند و این به نوع دیدگاه مدیریتی بستگی دارد که از چه منبعی استفاده نماید، در این پژوهش، تعاملات میان کارکنان و مدیران، منبع خلق ارزش است. هدف این پژوهش ارائه‌ی مدلی برای خلق ارزش از تعاملات اجتماعی مدیر با کارکنان است. انجام پژوهش در قالب گراند تئوری بوده و با انجام مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با سؤالات باز است. روش نمونه‌گیری گلوله برفی با انتخاب ۳۳ نفر از مدیران دارای سابقه‌ی بیش از ۱۰ سال در سازمان‌های پروژه محور انجام شد. نتایج پژوهش بیان می‌دارد، مدیر در هنگام تعامل می‌تواند ۲۰ مقوله‌ی اصلی را به‌عنوان راهبرد برای ایجاد ارزش در ذهن کارکنان به کارگیرد، البته با در نظر گرفتن مقولات مربوط به عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر که در اثربخشی راهبردها مؤثر هستند. همچنین مدیر با ادغام و یا ترکیبی از هر دو رویکرد سخت و نرم در مدیریت پروژه می‌تواند ارزش را در ذهن کارکنان ایجاد نماید.

واژگان کلیدی: خلق ارزش، گراند تئوری، تعاملات اجتماعی، مدیریت پروژه.

ramyar.mirzaei@yahoo.com

amir.nasrizar@iau.ac.ir

a.salavati@iausdj.ac.ir

۱. دانشجوی دکترای مهندسی عمران (مدیریت ساخت)، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران؛

۲. استادیار مهندسی عمران، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران؛ (نویسنده مسئول)

۳. استادیار مدیریت بازرگانی، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران؛

۱- بیان مسأله

سازمان‌هایی که بیشتر در چهارچوب طرح راهبردی فعالیت می‌کنند و روی اجرای طرح‌ها تأکید دارند، پروژه محور هستند. سازمان‌های پروژه محور^۱ برای انجام فعالیت‌ها و وظایف، نظام‌های موقتی تشکیل می‌دهند، با توجه به تلاش این سازمان‌ها برای ادغام منابع فکری متنوع و متخصص و با رویکرد تلفیقی، وظیفه‌ای و پروژه‌ای، که ماهیت موقتی دارند، مورد توجه قرار گرفته‌اند (Turner and Keegan, 1999). از جمله ویژگی‌های شایان توجه و منحصر به فرد این سازمان‌ها، موقتی بودن واحد استراتژیک اجرای پروژه سازمان است، به عبارتی با تحقق هدف هر طرح، این واحد منحل شده و متناسب با نیاز سازمان، به طرح جدید منتقل می‌شود و یا به واحد وظیفه‌ای خود بازمی‌گردد. بنابراین در این سازمان‌ها، فعالیت‌های همسو و هماهنگ میان واحدهای سازمانی و کارکنان، نوعی خلق ارزش^۲ است و مدیریت بر مبنای هدف در حکم یک استراتژی سازمانی به شمار می‌رود (خلقتی، م.، و کبریا، ح.ف. ۱۳۹۷). خلق، ارائه و حفظ ارزش سه مؤلفه‌ی کلیدی مدیریت ارزش در اثربخشی سازمان‌ها است. مؤسسه‌ی مدیریت ارزش انگلستان (۲۰۰۸) اصطلاح مدیریت ارزش را به‌عنوان یک شیوه‌ی مدیریت خاص به‌منظور ایجاد انگیزه، ارتقاء مهارت و هم‌افزایی و نوآوری با هدف به حداکثر رساندن عملکرد کلی یک سازمان تعریف کرده است و بر اجرای آن تأکید دارد (Traci Sitzmann, Stefanie K. Johnson, 2012). مطالعات سنتی مدیریت ارزش در سازمان‌های پروژه محور، به مفاهیم موفقیت در پروژه‌ها یعنی هزینه‌ی کمتر و زمان کمتر همراه با کیفیت بیشتر تأکید داشت، اما مطالعات اخیر به مفاهیم بررسی چگونگی ایجاد، جذب و بهینه‌سازی ارزش در این سازمان‌ها می‌پردازد و به سمت اهمیت بیشتر به مسائل فراتر از تحویل ملموس و فوری پروژه‌ها و در نظر گرفتن انتظارات مختلف توسط بازیگران متعدد درگیر در چرخه‌ی عمر پروژه حرکت کرده است (Lehtinen, Peltokorpi & Artto, 2019).

ایجاد ارزش از طریق تعاملات اجتماعی، در واقع کار بر روی ماهیت تعاملی ارزش پروژه و مطالعه‌ی آن به‌عنوان یک پدیده‌ی چندوجهی است که در بافت اجتماعی محل اجرای پروژه ظاهر می‌شود، در این مطالعه، ارزش پروژه به‌عنوان یک فرآیند اجتماعی پویا که بر اساس دیدگاه ذهنی کنشگران از ارزش است، در مقابل دیدگاه ایستا و متعارف مطرح می‌گردد.

1. Project based organizations

2. value creation

مدیریت پروژه می‌تواند ارزش قابل‌توجهی برای سازمان‌ها ایجاد کند. با این حال، ارزش ایجاد شده از مدیریت پروژه بسته به اندازه و پیچیدگی پروژه‌ها متفاوت است. تحقیقات قبلی، چالش‌هایی را در مدیریت ارزش شناسایی کرده‌اند، به‌عنوان مثال چالش‌های ذهنی، پویایی سازمان و تنش‌های ناشی از مشارکت چند سهامدار و ارزش‌های رقابتی در طول چرخه‌ی عمر پروژه، اما ایده‌هایی برای مدیریت ارزش که از طریق کاوش در ارزش‌ها، آن‌ها را به‌عنوان یک باور در میان بازیگران درگیر در پروژه بدانند می‌تواند این جنبه از مدیریت ارزش (نرم) را تکمیل کند، همچنین در نظر گرفتن مدیریت ارزش‌ها به‌عنوان تمرینی برای معناسازی، مذاکره و خلق مشترک هنگام تنظیم باورها به‌منظور تغییر شیوه‌ها و دستیابی به نتایج مورد انتظار پروژه، کمک‌کننده است، پس نیاز به تحقیقاتی بیشتر برای پوشش جنبه‌های اجتماعی و رفتاری ارزش‌ها، در مطالعات پروژه پیشنهاد می‌گردد (Martinsuo, M., 2020). آنچه در ذهن مدیر پروژه ارزش محسوب می‌شود، انجام کار اولویت‌دار توسط کارکنان است، اما آنچه انجام این کار را به‌عنوان ارزش مدنظر سازمان و مدیر (ارزش استراتژیک) در ذهن کارکنان ارزشمند و ضروری می‌کند، به مقولات متعددی بستگی دارد، فقط ابلاغ و یا صحبت مدیر در مورد آن، نتایج مدنظر را به دست نمی‌دهد، سازمان‌ها برای ابلاغ موضوعات استراتژی و سیاست، به روش‌هایی که برای کارمندان قابل مشاهده و معنی‌دار باشد نیاز به ابتکار عمل خاصی دارند که این ابتکار عمل به مهارت مدیریتی بستگی دارد و مدیر در آن نقش اساسی دارد (Farzana & Ashly H. Pinnington, 2014). مدیر پروژه به‌عنوان یک کنشگر اجتماعی^۱ فعال در محیط پروژه می‌تواند از پتانسیل‌های موجود در تعاملات میان خود و کارمندان برای ایجاد این ارزش استراتژیک استفاده نماید.

تمرکز بر ایجاد ارزش به‌عنوان یک رویه‌ی اجتماعی، دلالت بر این دارد که شیوه‌های ارزش‌گذاری عبارت‌اند از گفته‌ها و اعمالی که کنشگران در محیط پروژه‌ها بیان می‌کنند و انجام می‌دهند البته این بدان معناست که صرفاً دیدگاه‌های ادراک شده خاص خود را منعکس نمی‌کنند، بلکه فعالانه آن‌ها را در خلال اجرای پروژه ایجاد و بکار می‌گیرند (Knight & Cuganesan, 2020).

در این پژوهش، در قالب روش گراند تئوری سعی شده است، پارامترهای مؤثر در نحوه

1. Social activist

خلق ارزش توسط مدیران سازمان‌های پروژه محور از طریق تعاملات اجتماعی^۱ موجود در فضای پروژه با طرح مدلی برای پاسخ به سؤالات ارائه گردد. با توجه به نسبی بودن ارزش از نظر ذهنی در میان کنشگران، مدیر به‌عنوان خالق ارزش باید برای ارزش‌آفرینی دانش کارکنان خود و جامعه یا دنیای زندگی آنان همچنین محیط اجتماعی که ارزش‌آفرینی قرار است در آن انجام شود را درک کند. هدف این است که فرآیندی جمعی از یادگیری ایجاد شود که به‌موجب آن، کنشگران در یک درک مشترک قرار گیرند، مدیران اغلب از طریق یک روند رقابت گفتاری^۲، نقشی فعال در ساخت روایات خلق ارزش دارند و ارزش‌ها محصول یک فرآیند مذاکره اجتماعی هستند که به‌طور مداوم در یک سری از زمینه‌های گفتار در محیط اجرایی پروژه‌ها ایجاد و به کار گرفته می‌شوند (Stuart D. Green & Natalya Sergeeva, 2019).

با عنایت به اهمیت توسعه‌ی مفهوم مدیریت ارزش از جنبه‌های اجتماعی و رفتاری ارزش‌ها در بستر سازمان‌های پروژه محور در این پژوهش دو سؤال اصلی مطرح می‌گردد:

۱. مدیران به‌عنوان کنشگر اجتماعی فعال در پروژه چگونه می‌توانند از فعل و انفعالات موجود در تعاملات اجتماعی در فضای پروژه برای ایجاد ارزش مشترک استفاده کنند؟
 ۲. کدام مقوله‌ها در تعاملات اجتماعی و ارتباط میان مدیران و کارکنان منجر به ایجاد ارزش برای همکاری در دستیابی به یک هدف استراتژیک می‌شود؟
- آنچه در این پژوهش احصاء شده است (نحوه خلق ارزش در عمل)، در کمتر مستندات علمی به آن اشاره شده است، در این پژوهش نحوه ارزش‌آفرینی از طریق تعامل بین کنشگران در محیط پروژه با ارائه‌ی راهبردهایی عملی برای توسعه‌ی خلق ارزش در پروژه‌ها مورد بررسی قرار گرفته است.

۲- ادبیات پژوهش

ادبیات اخیر در مدیریت پروژه و مطالعات پروژه به بررسی چگونگی ایجاد، جذب، بهینه‌سازی ارزش‌ها برای مدیریت ارزش پروژه در سازمان‌های پروژه محور می‌پردازد، در حالی که ادبیات سنتی مدیریت پروژه بر مفاهیم موفقیت پروژه متمرکز بوده و مدیریت ارزش را به‌عنوان تحویل مشخصات مشابه با هزینه‌ی کمتر و یا در زمان کمتر بیان می‌کرد، این در حالی است که نیاز به دیدن مدیریت ارزش فراتر از تحویل ملموس فوری پروژه‌ها همچنین در نظر گرفتن انتظارات

۱. Social interactions

۲. Verbal competition

مختلف توسط بازیگران متعدد درگیر در چرخه‌ی عمر پروژه برای توسعه‌ی مفاهیم مدیریت ارزش ضروری بنظر می‌رسد (Winter & Szczepanek, 2008). با تأکید روزافزون بر پروژه‌ها به‌عنوان مولد ارزش، تحقیقات اخیر، دیدگاه‌های مختلف بازیگران پروژه در مورد ارزش را برجسته می‌کند که اغلب هم متنوع و متضاد هستند و هم به‌شدت وابسته به زمینه هستند، مانند پایداری زیست‌محیطی در مقابل قابلیت مالی و یا نظرات کارکنان در مقابل نظرات حامیان توسعه‌ی محصول یا سود حداکثر سهامداران در مقابل توان و ظرفیت کارکنان (Veeneman, Dicke & Bruijne, 2009).

توجه به فشارهای رقابتی و عدم اطمینان محیطی، شرایطی را ایجاد کرده است که خلق ارزش به‌شدت برای کلیه‌ی سهامداران در سازمان‌ها مورد توجه قرار گیرد و ارزش‌آفرینی در راستای حفظ رضایت ذینفعان و خلق ثروت بسیار مورد نیاز باشد. از سوی دیگر، عملکردهای ضعیف راهبردی در سازمان‌ها بیانگر ضرورت توجه به ارزش‌آفرینی است (سارا منجم و دیگران، ۱۴۰۱).

مطالعات اخیر همچنین به درک نحوه‌ی تعامل بین بازیگران مختلف پروژه به‌عنوان کلید فهم ارزش در پروژه‌ها به‌عنوان یک پدیده‌ی پیچیده می‌پردازد. در نتیجه تأکید بیشتر بر ماهیت ذهنی ارزش وابسته به زمینه‌ی (اجتماعی، سیاسی، فرهنگی) است که بازیگران مسائل را در محیط تعاملی پروژه‌ها ارزش‌گذاری می‌کنند (Fuentes, M, Smyth, H., & Davies, 2019). اگرچه این مطالعات نقش تعیین‌کننده‌ی تعاملات اجتماعی در توسعه‌ی مفهوم ارزش در پروژه را برجسته می‌کنند، اما توضیحات آن‌ها به‌طور عملی برای موقعیت‌های خاص زندگی واقعی قابل به‌کارگیری نیست، به‌گونه‌ای که در آن، مدیران پروژه به‌صورت عمل‌گرایانه نقش تعاملات در خلق ارزش را درک کنند و آن را به کار بگیرند (Mustafa, S., Vasiliki, B., 2022). ارزش یک فرآیند ذهنی است، زیرا ارزش بین ذینفعان مختلف متفاوت است، آنچه برای یک ذینفع ارزشمند تلقی می‌شود ممکن است عکس آن برای ذینفع دیگری صادق باشد (Laursen, M & Svejvig, P, 2016). فرآیند ایجاد ارزش، یک موضوع اصلی در مدیریت پروژه است که شامل تجزیه و تحلیل ارتباط متقابل روابط و وابستگی متقابل بین طرفین است، به‌طور کل، ارزش از طریق تعامل ایجاد می‌شود و نتیجه‌ی معامله‌ی منافع و فداکاری‌ها است (Lindgreen, A., & Wynstra, F. 2005). خلق ارزش‌ها به‌عنوان پدیده‌ای اجتماعی و سازمانی از طریق اعمال روزمره شکل می‌گیرند که در آن بازیگران اجتماعی در جریان موقعیت‌های منحصر به فرد، درک می‌کنند که چه باید بکنند و چه تصمیمی بگیرند و

چه کاری باید انجام شود (Sandberg & Tsoukas, 2011). واقعیت اجتماعی نه ایستا است و نه مجموعه‌ای از موقعیت‌های ثابت، بلکه در هر لحظه در محیط اجتماعی در نتیجه‌ی آنچه مردم می‌گویند و انجام می‌دهند، به وجود می‌آید (Sergi, V., Crevani, L., & Aubry, M. 2020). در این بخش، ضمن بررسی پژوهش‌های مختلف در زمینه‌ی مفهوم ارزش در پروژه‌ها، در ادامه به برخی از مهم‌ترین و به‌روزترین پژوهش‌ها در قالب جدول شماره ۱ اشاره می‌گردد. از نظر پژوهشگران، سطح بالاتری از ابهام در نقش‌ها، تعارض‌های بین افراد و حجم کار زیاد در سیستم.

جدول ۱. مهم‌ترین پژوهش‌های انجام‌شده در رابطه با مفهوم خلق ارزش در پروژه‌ها

ردیف	نام محقق	عنوان پژوهش	خلاصه پژوهش
۱	استوارت و همکاران (۲۰۱۸)	ارزش‌آفرینی در پروژه‌ها؛ به‌سوی دیدگاه روایی	بررسی دو دیدگاه مدیریت ارزش سخت و مدیریت ارزش نرم و پیشنهاد چشم‌انداز داستانی (روایتی) خلق ارزش
۲	مسعود لاجوردی و همکاران (۲۰۱۹)	چهارچوب فرا ابتکاری فرایند خلق ارزش	مطالعه‌ی گسترده، عمیق و نظام‌مند مبانی نظری بررسی شکاف‌های نظری و توسعه دانش در حوزه مفهوم ارزش (تعریف ارزش، منابع ارزش، مکانیزم‌های خلق ارزش، پیامدها، ارزش ادراک‌شده و...) در محیط پیچیده و مبهم یک پروژه، ارزش اغلب ذهنی است، شیوه مدیریت ریسک پروژه ابزاری برای ایجاد ارزش است.
۳	پله ویلیامسون و همکاران (۲۰۱۹)	ایجاد ارزش از طریق مدیریت ریسک پروژه	بررسی چگونگی ایجاد ارزش توسط بازیگران در یک پروژه بزرگ، بیان اینکه مدیران پروژه رقابت بین بازیگران پروژه و جذب ارزش را تسهیل می‌کنند و مناسب‌ترین شرکت‌کنندگان را برای فعالیت‌های ارزش‌آفرین تعیین می‌کنند.
۴	جر لهنتین و همکاران (۲۰۱۹)	پروژه‌های بزرگ به‌عنوان پلتفرم‌های سازمانی و بسترهای فناوری برای ایجاد ارزش	مسیرهایی به سمت ایجاد تعادل و جذب ارزش؛ مسیرهای حل‌وفصل و حلقه‌های تنش در پروژه‌های نوآوری باز
۵	آیوانا استفان و همکاران (۲۰۲۰)	مسیرهایی به سمت ایجاد تعادل و جذب ارزش؛ مسیرهای حل‌وفصل و حلقه‌های تنش در پروژه‌های نوآوری باز	لزوم بالا بردن درک فملی از ایجاد ارزش و بررسی تنش‌های بین فردی منجر به جذب ارزش در سازمان
۶	میا مارتینسو (۲۰۲۰)	مدیریت ارزش‌ها در کسب‌وکار پروژه؛ تعدیل باورها برای تغییر رویه‌ها و نتایج پروژه	مدیریت ارزش‌ها به‌عنوان تمرینی برای حس‌سازی، مذاکره و خلق مشترک هنگام تنظیم باورها برای تغییر شیوه‌ها و نتایج پروژه بررسی شده است.
۷	ریچارد اسیه دو و فیصل ادريس (۲۰۲۲)	رویکرد خلق مشترک ارزش در مدیریت پروژه ساخت‌وساز	موفقیت یک پروژه بر رضایت ذینفعان تأثیر بیشتری نسبت به ایجاد ارزش دارد، مشارکت ذینفعان در ایجاد ارزش در مدیریت پروژه لزوماً آن‌ها را راضی نمی‌کند، مگر زمانی که نتایج پروژه تمام نیازهای آن را برآورده کند.
۸	مصطفی سلجوک چیدیک و واسیلیکی بولر (۲۰۲۲)	ارزش پروژه به‌عنوان عمل؛ روش‌های ارزش‌گذاری تعاملی در پروژه‌های طراحی معماری	بیان ایجاد ارزش پروژه به‌عنوان کاری عملی با برجسته کردن ساختار رابطه‌ای، موقتی و قدرت به‌عنوان موضوعات کلیدی برای مطالعه پدیده ارزش پروژه

سیستم‌های پروژه‌ای و موقت بیشتر از سیستم‌های دائمی است و همکاری با افرادی که در زمینه‌های متفاوتی تخصص دارند و تمام کردن پروژه در سررسیدهای مشخص، می‌تواند باعث استرس کارکنان و درنهایت احساس فرسودگی شغلی شود (Bredin & Söderlund, 2011). بسیاری از پروژه‌ها اهداف خود را برآورده نمی‌کنند و برخی از آن‌ها به‌طور کلی شکست می‌خورند، موفقیت پروژه، یک ساختار چندبعدی و شبکه‌ای است و برداشت از موفقیت و ابعاد موفقیت دارای اهمیت نسبی بوده و بر اساس شخصیت فردی کارکنان، ملیت، نوع پروژه، نوع قرارداد و محل اجرا متفاوت است (Farzana Asad Mir & Ashly H. Pinnington, 2014). این استدلال که موفقیت یک پروژه باید بر اساس ارزش‌آفرینی قضاوت شود، کسب مشروعیت از گفتمان اقتصاد مبتنی بر بازار است و صلاحیت مهم تجارت در قرن ۲۱، ایجاد ارزش است و این موضوع مشهود می‌باشد (Stuart D. Green & Natalya Sergeeva, 2019). همان‌طوری که استوارت و ناتالیا با مطالعات علمی که در رابطه با ارزش‌آفرینی در مدیریت پروژه‌ها در سال ۲۰۱۹ انجام داده‌اند به این نتیجه رسیده‌اند که دستیابی به موفقیت پروژه، به مدیریت جنبه‌های اجتماعی و سیاسی پیرامون پروژه‌ها بستگی دارد (Stuart D. Green & Natalya Sergeeva, 2019).

چالش اصلی یک سازمان، ایجاد تعادل میان اهداف کلی و مشخص آن سازمان و ارزش‌های شخصی کارکنان است. بنابراین انگیزش محصول مشارکت و نتیجه‌ی رابطه متقابل ۲ (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد (kianian F, Shams N. 2013). خلق ارزش، مفهومی پیچیده و چندوجهی است که در ادبیات مدیریت و سازمان نقش اساسی دارد، ارزش‌آفرینی برای سطوح مختلف مانند سطح خرد (فردی، گروهی)، سطح متوسط (سازمان) و سطح کلان (شبکه‌ها، صنایع، جامعه) می‌تواند اعمال شود. با نگاهی دقیق‌تر به نتایج تحقیقات برای مدل‌های پارادایمی مدیریت ارزش، در واقع پارادایم‌های مختلف روش‌های مختلف مشاهده را فراهم می‌کنند. هر دو نوع پارادایم مدیریت ارزش سخت (ساختارها، استراتژی‌ها و سیستم‌ها) و مدیریت ارزش نرم (کارکنان، مهارت‌ها، شبکه‌ها) می‌توانند در تفکر جامع‌تری در کنار هم و مکمل هم مطرح شوند (Stuart D. Green & Natalya Sergeeva, 2019).

-
1. Stuart & Natalya
 2. Mutual relationship

خلق ارزش در پروژه‌ها دقیقاً متکی به ادبیات مدیریت استراتژیک است و در نظر گرفتن موفقیت پروژه به‌عنوان یک روند مداوم و بلندمدت از طریق خلق، ارائه و حفظ ارزش کاملاً بدیهی است و این ارزش باید معنادار باشد، اصولاً استراتژی هنری است که به‌وسیله‌ی آن، ارزش ایجاد می‌شود و با داشتن استراتژی ارزش کسب می‌شود (Laursen, M & Svejvig, P, 2016). در این پژوهش، در چارچوب مدیریت ارزش نرم و با تأکید بر خلق ارزش در یک فرآیند اجتماعی در محیط پروژه، لزوم بررسی نحوه ادراک مدیران از ایجاد ارزش و چگونگی جذب ارزش توسط کارکنان را یک نیاز تحقیقاتی می‌دانیم. توسعه‌ی مفهوم خلق ارزش می‌تواند در هر زمینه و هر بخش از سازمان پروژه محور صورت گیرد، به‌عنوان مثال هر شانزده حوزه دانشی استاندارد PMBOK¹ می‌توانند مبنای ارزش‌آفرینی باشند و این سؤال مطرح می‌شود که هر یک از این عناوین ارائه‌شده در استاندارد چگونه می‌توانند مبنای خلق ارزش باشند به‌طوری‌که در تحقیقات آینده ارزیابی شوند، در این پژوهش در چارچوب دو پارادایم مدیریت استراتژیک و مدیریت ارزش نرم با هدف دستیابی به موفقیت در پروژه‌ها، تعاملات اجتماعی میان مدیران و کارکنان در محیط پروژه به‌عنوان پتانسیلی موجود برای خلق ارزش است که با ادراک این پتانسیل توسط مدیران و به‌کارگیری این استراتژی رفتاری به‌عنوان راهبرد در تعاملات خود با کارکنان، در شرایط و زمان مقتضی می‌توانند ارزش همکاری را در ذهن کارکنان ایجاد و در دستیابی به موفقیت در پروژه‌ها اثربخش‌تر باشند.

۳- روش پژوهش

این پژوهش از بعد هدف، کاربردی و از بعد مخاطب توصیفی و از بعد قطعیت در داده‌ها، اکتشافی است با منطق استقرایی حرکت از جزء به کل، همچنین اطلاعات به‌صورت شرح پدیده ارائه می‌شود، هرچند ممکن است در مواردی از آمار و ارقام نیز بهره گرفته شود، ولی غالباً متغیرهای موردبررسی به کمک واژه‌ها توصیف می‌شوند، بهترین نوع مسائلی که برای این شکل از تحقیق مناسب است، مسائلی هستند که مستلزم فهم مشترک یا تجربه‌ی مشترک تعدادی از افراد در باب یک پدیده است و این کار با گفتگوی عمیق محقق با مصاحبه‌شوندگان درباره پدیده موردبررسی و دستیابی به دنیای غیررسمی و تجربیات زندگی آنان بدون جهت‌دهی خاصی (دخالت دادن دیدگاه‌های شخصی) انجام شده است. استراتژی ما

1. Project Management Body Of Knowledge

برای استخراج مقولات خلق ارزش در مدیریت پروژه‌ها بر مبنای واقعیات اجتماعی و تعاملات موجود میان مدیران و کارکنان انتخاب گراند تئوری^۱ به عنوان یک روش پژوهش کیفی برای توسعه‌ی مفاهیم و استخراج داده‌ها است. روش گراند تئوری کل نگر بوده و انسان را در محیط و با تمام پیچیدگی‌هایش مورد توجه قرار می‌دهد (Karimi moonaghi, H. 2005).

پس از تنظیم پروتکل مصاحبه‌ها و سؤالات باز اولیه به شکل نیمه ساختاریافته، یک هفته قبل از انجام مصاحبه‌ی حضوری، فایل پروتکل به صورت آنلاین در اختیار مصاحبه‌شوندگان قرار گرفت تا با مطالعه‌ی آن، آمادگی ذهنی در آنان ایجاد و با درک عمیق از موضوع مبادرت به مصاحبه نمایند. سپس با هماهنگی قبلی برای انجام مصاحبه‌ها اقدام شد، مصاحبه‌شوندگان به روش نمونه‌گیری گلوله برفی^۲ و با توجه به سوابق شغلی (مدیر پروژه در سازمان‌های پروژه محور دولتی با سابقه‌ی بیش از ۱۰ سال) انتخاب شدند و با هماهنگی قبلی، تعدادی از مصاحبه‌ها به صورت حضوری و تعدادی از مصاحبه‌ها هم با توجه به شرایط پاندمی کرونا به صورت آنلاین (تماس تصویری)^۳ برگزار شد، زمان برگزاری مصاحبه‌های عمیق حدوداً شصت دقیقه تا نود دقیقه بوده و کلیه‌ی مصاحبه‌ها با کسب اجازه از مصاحبه‌شوندگان برای انجام تجزیه و تحلیل به صورت صوتی ثبت و ضبط شد، سپس به منظور امکان تحلیل دقیق‌تر، کل مصاحبه‌ها در قالب فایل ورد تایپ گردید. پس از تایپ، متن مصاحبه‌ها به عنوان اسناد پژوهش به نرم‌افزار MAXQDA 2022 منتقل گردید. پس از انجام هر مصاحبه، متن مصاحبه تهیه و همزمان کدگذاری باز انجام شد و فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه داشت. اشباع نظری مرحله‌ای است که در آن شواهد کافی در خصوص مقوله‌ها و رابطه‌ی آنها به دست آماده باشد و بررسی نمونه‌های بیشتر، داده‌های جدیدی برای پژوهش به همراه نداشته باشد (Glaser, B., 1992).

مصاحبه‌های غیررسمی، شبیه مکالمه‌ی عادی است که در آن علایق پژوهشگر و آزمودنی دنبال می‌شود. این نوع مصاحبه متداول‌ترین نوع در تحقیق کیفی است و هدف آن رسیدن به این است که مردم چگونه فکر می‌کنند و آن را با افکار دیگران مقایسه می‌کند. انجام این نوع مصاحبه بسیار دشوار است، زیرا موضوعات اخلاقی مطرح می‌شود و پژوهشگر اغلب باید تصمیم‌گیری‌های حساسی را انجام دهد. برای کسب اطلاعات دقیق باید یک جو

¹. Grounded theory

². Snowball sampling

³. Video call

اعتماد، همکاری و احترام متقابل را ایجاد کرد (Creswell, 2012). نوشتن پروتکل مصاحبه ابزاری است که به مصاحبه‌کننده کمک می‌کند تا مهم‌ترین اطلاعاتی که تلاش می‌کند به دست آورد را مشخص کند، این ابزار سبب می‌شود تا پژوهشگر در هنگام مصاحبه، نکات کلیدی را فراموش نکند. همچنین به مصاحبه‌کننده یادآوری می‌کند تا نکات مهم اطلاعات مانند بیان هدف مصاحبه، آنچه برای گردآوری داده‌ها انجام خواهد گرفت و نگرانی مربوط به محرمانه بودن را برای مصاحبه‌شونده کاهش دهد (Jacob & Furgerson, 2012). در هنگام تنظیم سؤالات باز و متن پروتکل به منظور استخراج داده‌های مدنظر و رواسازی پروتکل مصاحبه، در تنظیم سؤالات چهارچوب IPR در نظر گرفته شده است (بنی اسد و همکاران، ۱۳۹۸). و برای اطمینان، متن سؤالات توسط خبرگان موردبررسی قرار گرفت، برای توضیح بیشتر نحوه انجام کار، فرآیند تدوین متن پروتکل مصاحبه ارائه شده است. در شکل ۱، فرآیند تدوین متن پروتکل مصاحبه در ۹ مرحله از بالا به پایین شرح داده شده است، در این پژوهش با انجام ۱۲ مصاحبه، داده‌ها به تکرار رسیدند. اما به منظور اطمینان بیشتر با ۲۳ نفر از مدیران پروژه در سازمان‌های پروژه محور مصاحبه ادامه یافت، پس از کدگذاری نهایتاً مدل پژوهش طراحی شد و برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص پژوهش‌های کیفی بررسی‌های لازم صورت گرفته است.

پروتکل مصاحبه

معرفی: توضیحات مختصری درباره پژوهشگر و سوابق او و زمینه‌ی پژوهش

مقدمه: توضیحاتی درباره هدف از انجام پژوهش و نحوه انجام آن

عنوان اصلی پژوهش: به صورت فارسی و انگلیسی

ایجاد اطمینان در مصاحبه‌شونده: توصیه محرمانه بودن متن مصاحبه و نحوه انتخاب مصاحبه‌شونده

تنظیم جدول مشخصات مصاحبه‌شونده: شامل اسم، مدرک، سابقه، محل کار، سن و...

تنظیم سؤالات ابتدایی: سه سؤال ابتدایی درباره سوابق و علایق مصاحبه‌شونده و انتقال به موضوع پژوهش (طرح سؤالات ساده)

تنظیم سؤالات کلیدی: پنج سؤال درباره پژوهش و طرح سؤال‌های اصلی

تنظیم سؤالات پایانی: سه سؤال پایانی شامل سؤالات ساده‌تر و آنچه مدنظر مصاحبه‌شونده است و قابل طرح است

تنظیم متن تشکر و قدرانی از همکاری در پژوهش

شکل ۱. فرآیند تدوین متن پروتکل مصاحبه

۴- تحلیل تجربی

با انجام کدگذاری باز^۱ با مطالعه‌ی دقیق متن مصاحبه‌ها و به کمک نرم‌افزار MAXQDA تعداد ۶۷۶ گزاره از ۲۷ ساعت مصاحبه‌ی عمیق و یادداشت‌ها و مشاهدات پژوهشگر در مدت ۱۱ ماه استخراج گردید، در مواردی هم که ابهام در مفاهیم و نظر مصاحبه‌شوندگان بود با تماس تلفنی مفاهیم روشن‌سازی گردید. در ادامه فرآیند پژوهش به روش گراند تئوری برای پالایش گزاره‌ها کدگذاری محوری روی داده‌ها انجام شد با انجام کدگذاری محوری^۲ با مقایسه‌ی مستمر گزاره‌ها و دسته‌بندی آنها، تعداد ۴۷ مقوله‌ی فرعی در رابطه با پدیده‌ی موردبررسی استنباط گردید. از لحاظ آماری بیشترین تعداد گزاره مربوط به مقوله‌ی توسعه‌ی شایستگی‌های مدیر است، یعنی تعداد ۶۱ گزاره از کلیه‌ی گزاره‌ها به این مقوله اشاره دارد. پس‌ازاین، مقوله‌ی گفتگوی توجیهی و پیام‌محور است که تعداد ۵۳ گزاره به این مفهوم اشاره دارند. مقوله‌ی بعدی شناخت تعاملی است که تعداد ۴۴ گزاره دارد. جدول ۲ میزان فراوانی گزاره‌ها در مقولات محوری است، که در واقع نشان‌دهنده‌ی میزان تأکید مصاحبه‌شوندگان بر مقولات محوری استخراج‌شده و جایگاه و اهمیت مفاهیم آنها در بحث خلق ارزش استراتژیک از طریق تعاملات اجتماعی موجود در فضای پروژه است. با نگاه به ستون تعداد گزاره هر مقوله فرعی می‌توان این موضوع را بررسی کرد. تحلیل انجام‌شده بر روی داده‌های خام حاصل از مصاحبه و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان با استنباط از مفاهیم مطرح‌شده کد باز مربوطه استخراج‌شده است، سپس با مقایسه‌ی مداوم گزاره‌های حاصل از کدگذاری باز در فرآیند کدگذاری محوری مقولات فرعی مربوطه در ۴۷ عنوان دسته‌بندی شد و نهایتاً با کدگذاری انتخابی مقولات محوری در ۶ مقوله‌ی اصلی شامل (عوامل علی، پدیده محوری، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبردها و پیامدها) سازمان‌دهی شدند. عناصر کلیدی روش گراند تئوری شامل نمونه‌گیری نظری، مقایسه ثابت، کدگذاری باز، محوری و انتخابی، یادآوری و اشباع نظری می‌باشد. مفهوم‌پردازی از داده‌ها، اولین قدم در تجزیه و تحلیل به شمار می‌رود.

^۱.Open coding

^۲.Axial coding

جدول ۲. میزان فراوانی گزاره‌ها در مقولات محوری

تعداد گزاره مربوطه	کد محوری	تعداد گزاره مربوطه	کد محوری	تعداد گزاره مربوطه	کد محوری
۸	گوش دادن فعال	۱۶	تقویت اعتماد به نفس کارکنان	۶۱	توسعه شایستگی‌های مدیر
۸	امکانات مورد نیاز	۱۵	داشتن مقبولیت	۵۳	گفتگوی توجیهی و پیامد محور
۸	داشتن قاطعیت و صداقت	۱۵	پیامدها	۴۸	شناخت تعاملی
۸	توانمندسازی کارکنان	۱۵	طراحی هنجار	۳۲	ایجاد احساسات خوشایند
۶	اعتماد آفرینی	۱۲	القای آرامش	۲۹	به کارگیری افراد مشتاق و توانمند
۶	علاقه به انجام مدیریت	۱۲	گفتمان برد برد	۲۸	پیگیری مستمر کار اولویت‌دار
۶	ادراک کارکنان از نقش و جایگاهشان	۱۲	استفاده از سؤال به جای اجبار	۲۷	تشویق بیشتر و تنبیه کمتر
۵	پرهیز از درگیری و تنش با کارکنان	۱۲	درگیر کردن کارکنان با کار	۲۶	تعامل اقتضایی
۵	ارزیابی بازخوردها	۱۰	حذف و جابه‌جایی کارکنان ناهماهنگ	۲۴	توانایی در برنامه‌ریزی و کنترل پروژه
۴	کل‌نگری	۱۰	ضعف در ارتباطات	۲۰	آموزش مدیران و کارکنان
۴	ارتباط قلبی	۹	دیدن عملکرد مثبت کارکنان	۱۹	تعامل دوستانه
۴	مدیریت احساسات منفی	۹	درک صحیح مدیر از پروژه	۱۹	ویژگی‌های اخلاقی مدیر
۴	ضعف در مدیریت تعارضات	۹	وجود عدالت	۱۷	ساختار انجام کار
۳	پرهیز از منافع شخصی	۹	فراکنش	۱۷	حرمت و جایگاه افراد

منظور از خرد کردن و مفهوم‌پردازی این است که به هر کدام از حوادث، رخدادها و ایده‌هایی که در داده‌ها موجود است نامی اختصاص داده می‌شود. این نام نشانه‌ای است که به جای آن حادثه، رخداد یا مفهوم می‌نشیند، این کار بدین صورت انجام می‌شود که پژوهشگر

درباره هر کدام از وقایع و رخدادها سؤالاتی را مطرح می‌سازد. به‌عنوان مثال، این چیست؟ نمایانگر چه است؟ وقایع و رویدادها در فرایند کار مقایسه شده و به آن‌هایی که مشابه‌اند یک اسم اختصاص داده می‌شود. نام یا عنوانی که برای مقوله‌ها انتخاب می‌شود باید نامی باشد که از نظر منطقی بیشترین ارتباط را با داده‌هایی که مقوله نمایانگر آن است داشته باشد. نام‌ها می‌تواند توسط خود پژوهشگر ابداع شود که ممکن است از ذخیره مفاهیمی که فرد از مطالعات حرفه‌ای در رشته خود گرفته نشأت گیرد (Straus, A.; Corbin, J. 2008). در جدول ۳ نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در یک فرآیند رفت و برگشت و مقایسه‌ی مستمر می‌باشد که در آن نمونه‌ای از مقولات مداخله‌گر و راهبردی در خلق ارزش در فضای تعاملی پروژه را نشان می‌دهد. پژوهش حاضر به طراحی مدلی برای توصیف مؤلفه‌های خلق ارزش مدیران از طریق تعاملات اجتماعی موجود در پروژه پرداخته است، مدل ارائه‌شده از فرایند کدگذاری داده‌های ناشی از مصاحبه با نخبگان به‌دست آمده است، دلیل استفاده از روش گراند تئوری در این پژوهش این بود که مدلی برای توصیف فرآیند خلق ارزش مدیران پروژه از طریق تعاملات وجود نداشته است و به‌کارگیری این روش پژوهش می‌تواند چنین چارچوبی را فراهم آورد. در این پژوهش با توجه به نوع سؤالات مطرح‌شده که بیشتر با کلمه‌ی چگونه آغاز شده است، سعی در استخراج تجارب زیسته‌ی^۱ مدیران سازمان‌های پروژه محور در رابطه با خلق ارزش برای کارکنان در هنگام انجام کارهای اولویت‌دار به‌منظور جذب همکاری آنان در انجام کار در زمان مدنظر و با کمترین تضادها بوده است، فرآیند خلق ارزش وابسته به پارامترهای متفاوت و چندوجهی می‌باشد، اما در این پژوهش بخشی از واقعیت با توجه ساختار اجتماعی و فرهنگی در فضای سازمان مدل و در شکل ۲ بیان شده است، با دیدن و در نظر گرفتن پتانسیل‌های موجود در فضای اجتماعی سازمان پروژه محور به‌عنوان منبع خلق ارزش، مدیر می‌تواند از آن برای استراتژی ارزش آفرین خود استفاده نماید.

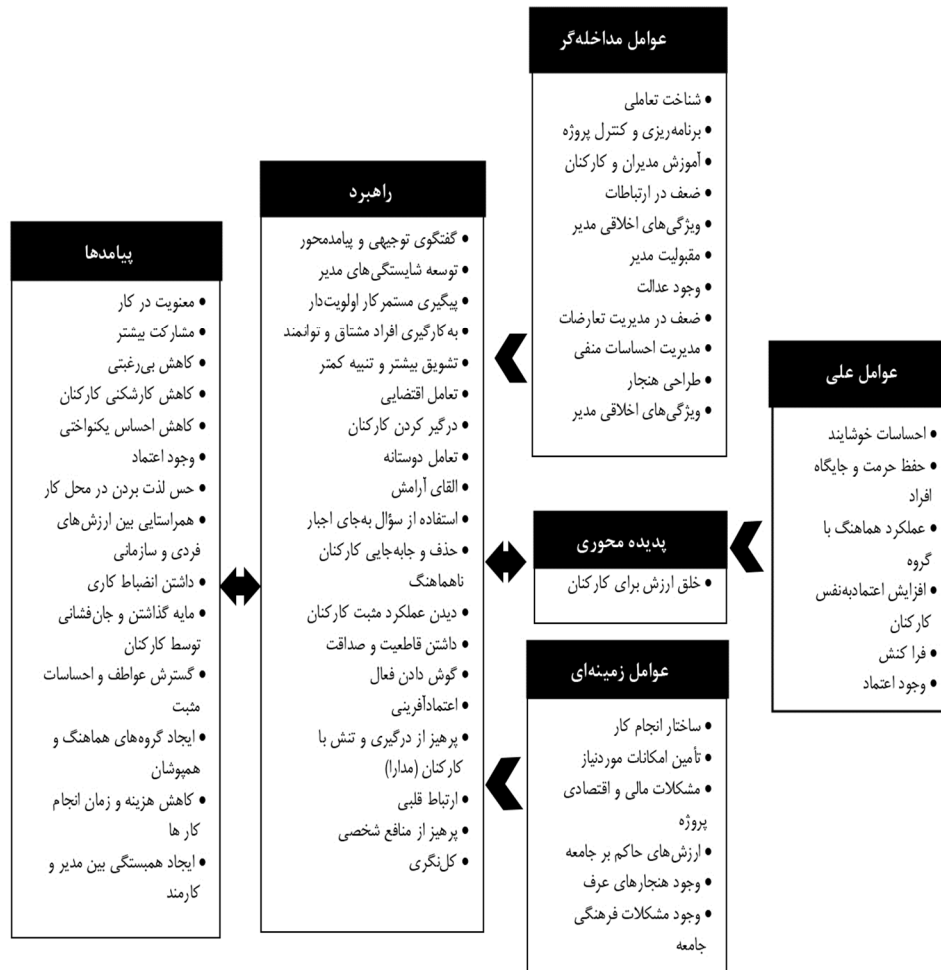
^۱. Lived experiences

جدول ۳. نمونه‌ای از فرآیند کدگذاری مصاحبه‌ها

کد	کد محوری	کد باز(گزاره)	نظر مصاحبه‌شونده	
گزینشی(طبقات)	(مقوله)			
عوامل راهبردی	گوش دادن فعال	اجازه به کارکنان برای بیان نظرات	ممکن است از چپ‌ترین تا راست‌ترین افراد از نظر دیدگاه در داخل تیم مذاکره‌کننده باشد اما مدیر باید اجازه دهد هر دوطرف صحبت کنند	
		گوش دادن به مخالفت‌ها	همکارانی که در ارتباط با طرح و یا انجام اقدامی مردد هستند موضوع را بررسی و نظرات و دلایل مخالفت‌ها نیز شنیده خواهد شد	
		اهمیت دادن به نظرات کارشناسی	اهمیت دادن به نظرات کارمندان در چهارچوب پایبندی به هدف اصلی پروژه خارج از مسائل سیاسی و اجتماعی	
	تعامل اقتضایی	گاهی ابراز ناراحتی گاهی هم خواهش کردن	برای انجام کار، گاهی ابراز ناراحتی و گله کردن و گاهی هم خواهش کردن و یا درخواست کردن بسته به شرایط	
		تعامل متناسب با شخصیت و جایگاه	نباید با یک الگو با همه کارکنان برخورد نمود و در این زمینه شناخت خیلی مهم است و باید هم‌تراز با شخصیت آن کارمند برخورد شود	
		تغییر اقتضایی لحن صدا	لحن صحبت برای بنده خیلی مهم است گاهی وقت ناچارم محکم صحبت کنم و گاهی وقت‌ها هم خیلی آرام صحبت می‌کنم	
		واگذاری کار بر اساس علاقه فرد	البته بهتر است که به هر فرد کاری را که دوست دارد و به آن علاقه نشان می‌دهد واگذار کنی	
	به‌کارگیری افراد مشتاق و توانمند	در نظر گرفتن علاقه و تخصص کارکنان	مورد دیگر این است که حتماً باید علاقه و تخصص کارکنان در رابطه با یک کار اولویت‌دار را در نظر گرفت یعنی کسی که فنی است نباید برای پیگیری کار فرهنگی در نظر گرفت	
		انتخاب کارمند برای انجام کار با توجه به توانایی‌ها	چیزی که بسیار مهمه رفتار و کردار کارمنده که آیا کارمند اصلاً به درد آن کار می‌خوره که استخدامش کنیم می‌تونه خوب صحبت کنه خوب مردم رو تفهیم کنه؟	

کدگزینشی (طبقات)	کدمحوری (مقوله)	کدباز (گزاره)	نظر مصاحبه‌شونده
عوامل مداخله‌گر	شناخت تعاملی	شناخت ارزش‌های کارکنان	مورد مهم این است که ارزش‌های آن فرد بر چه اساسی شکل گرفته است مثلاً در چه نوع خانواده‌ای بزرگ‌شده است و اینکه در آن خانواده به چه موضوعاتی اهمیت داده‌شده است و این مهم است که مدیر این موارد را بشناسد و در مورد کارمند شناخت پیدا کند.
		شناخت تفاوت‌های فردی	مدل‌های دیگر می‌تواند بر این اساس باشد که برای هر فردی ایجاد باور و انگیزه با توجه به خصوصیات فردی و نیازها متفاوت است و درک این از طریق شناخت امکان‌پذیر است.
		درک وضعیت روزمره کارکنان	مدیر باید حتماً کارکنان را درک کنند شاید در میان‌روزهای هفته هر کدام از آنها دارای چالش‌ها و مشکلات خاص خود باشند.
		شناخت عملکرد کارکنان	این کارمند رو می‌شناختم چون که ایشان هیچ پروژه‌ای رو تموم نکرده آدمی فوق‌العاده باهوش و مسلط به کار ولی آدمیه که چون عجول و باهوشه نمی‌تونه کارو تموم کنه
		شناخت ظرفیت کاری کارکنان	با توجه به اینکه ظرفیت انسانها با همدیگر فرق می‌کند قطعاً شناخت این مورد نیاز به تجربه و تعامل دارد.
		شناخت مطلوبیت کارکنان	مدیر باید هنگام گوش دادن به صحبت کارکنان صبور باشه و بتونه با زبان‌های مختلف افراد ارتباط برقرار کنه
		شناخت مسائل و مشکلات کارکنان	مورد دیگر هم مسائل و مشکلات زندگی شخصی کارمند است در این شرایط وظیفه مدیر شناخت کارمند و وضعیت آنها است، اینکه مشکلات کارکنان به چه دلایلی به وجود آمده است و اینها را مدیر باید پایش کند.

شکل ۲. مدل پارادایمی خلق ارزش استراتژیک از طریق تعاملات اجتماعی در سازمان‌های پروژه محور



توجه به تعاملات از این منظر می‌تواند فرصتی برای مدیر باشد، به‌منظور استفاده از پتانسیل‌های روابط انسانی در فضای پروژه برای خلق ارزش، می‌توان چنین استنباط کرد که اهداف مقطعی استراتژیک به همراه گوش و زبان به‌عنوان ابزارهایی برای ارتباط و تعامل، در اختیار مدیر هستند تا با اعمال هزینه‌ی کمتر برای انتقال ارزش‌ها و اتصال به ارزش‌های پیشین و خلق ارزش‌های جدید بکار گرفته شوند، چگونگی انتخاب واژگان در تعاملات اجباری موجود در فضای پروژه و در نظر گرفتن احساسات متأثر از آنها، درکنش افراد تعیین‌کننده

است. توانایی برقراری ارتباطات مؤثر با عوامل داخلی سازمان‌های پروژه محور و نهادهای ذی‌ربط بیرونی، یکی از عواملی است که می‌تواند بر بهبود عملکرد و کاهش هزینه‌های اضافی نقش داشته باشد (فراتی و همکاران، ۱۳۹۵). در این پژوهش، ارزش به‌عنوان مقوله‌ای ذهنی و نسبی در قالب مرز سیستم مورد بررسی یعنی در فضای اجتماعی و محیط کاری پروژه در نظر گرفته شده است، می‌توان ارزش را به‌عنوان آنچه از کارکنان پروژه مورد انتظار است در نظر گرفت یعنی در هنگام بروز کار اولویت‌دار علاوه بر شرح وظایف خود به‌صورت هماهنگ با تیم، برای آنچه اولویت محسوب می‌شود اقدام کنند، با بررسی و تفکر در مورد مقولات و روابط بین آنها در مدل پارادایمی پژوهش، ایجاد ارزش برای انجام کار در مدل ذهنی کارکنان با مقوله‌های احساس خوشایند، افزایش اعتماد به نفس، فراکنش، وجود اعتماد، داشتن احترام و جایگاه و عملکرد هماهنگ با تیم به‌عنوان عوامل علی در ارتباط بوده و در میان آنها مقوله‌ی احساس خوشایند، از اهمیت بیشتری برخوردار است چراکه حتی در صورت سختی انجام کار چنانچه کارکنان احساس خوشایندی را در فرآیند انجام کار تجربه کنند و نگاه منطقی (در نظر گرفتن منافع) به نگاه احساسی (تجربه احساس خوب) تبدیل شود، حاضر به انجام کار هستند و در شرایط مشابه و نیاز به انجام کار مجدداً همکاری می‌کنند، وجود فضایی گرم و صمیمانه در محیط کاری، مثل یک خانواده که کارکنان خود را یکی از اعضای این خانواده بدانند می‌تواند به گسترش این نوع از احساسات (احساس حمایت، احساس تعلق، احساس همدلی و رفاقت، احساس وحدت و یگانگی، حس مالکیت، امید، احساس خوشبختی، احساس ارزشمندی) کمک کند این نتایج با نتایج تحقیقات سندو و آلن^۱ که فروشندگان، مشتریان، روابط بین کارمندان و روابط مدیران و کارکنان و روابط خانوادگی کارمندان با سازمان را بخشی از سیستمی می‌دانند که توسط آنها و پتانسیل‌های موجود در آنها، سازمان می‌تواند ارزش ایجاد کند، همخوانی دارد (Sandow, D., Allen, A.M., 2005). از طرفی در نظر گرفتن حرمت و جایگاه انسانی کارکنان جدای از اهداف پروژه و عملکرد کاری کارکنان همچنین وجود فضای اجتماعی احترام‌آمیز همراه با اعتماد و خودباوری منجر به ارزشمند بودن فضای سازمان در ذهن کارکنان می‌گردد و آنها در هر شرایطی خصوصاً بروز کارهای اولویت‌دار بدون نیاز به دستور و اجبار، خودشان داوطلب شده و فراتر از شرح وظایف و عملکرد مورد انتظار، اقدام می‌کنند.

^۱. Sandow & Allen

ارزیابی کفایت فرآیند پژوهش

روایی و پایایی پژوهش کیفی موضوع با اهمیتی است که لینکلن و گوبا^۱ به آن ورود کرده‌اند. مفاهیم توصیف‌کننده موثق بودن (صحت) یا دقت علمی، در مطالعات کمی و کیفی متفاوت‌اند، طبق نظر گوبا و لینکلن، بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال‌پذیری، قابلیت اطمینان و تاییدپذیری است (Lincoln & Guba, 1985). قابلیت اعتبار به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده‌ها از نظر صحت و درستی است و معیار اطمینان به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود، تأیید پذیری هم نشان‌دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است، مفهوم انتقال‌پذیری اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا دیگر مکان‌ها قابل انتقال یا استفاده است. روایی و پایایی دو عاملی هستند که هر پژوهشگر کیفی باید در زمان طراحی یک مطالعه، تحلیل نتایج و قضاوت در مورد کیفیت مطالعه به آن‌ها توجه کند و در روند انجام پژوهش آن‌ها را در نظر بگیرد (Lincoln & Guba, 1985).

در این پژوهش، معیارهایی که ذکر شد برای ارزیابی کفایت بکار گرفته شده است. به‌منظور تأمین شاخص قابلیت اعتماد یعنی اطمینان از اینکه یافته‌های تحقیق همان چیزی است که مدنظر مصاحبه‌شونده بوده است، پس از اتمام تجزیه و تحلیل داده‌ها در مورد یافته‌های حاصل شده به‌صورت گزاره‌های استخراج‌شده از هر مصاحبه در اختیار خود مصاحبه‌شونده قرار گرفت، برای تأمین شاخص تأیید پذیری، پژوهشگر تلاش نموده است که به‌منظور جلوگیری از سوگیری، ضمن بررسی چندین باره مصاحبه‌ها و انجام تحلیل‌ها بلافاصله بعد از مصاحبه، درجایی که ابهام وجود داشت با برقراری تماس تلفنی با مصاحبه‌شونده از آن‌ها درخواست شد نظرات خود را شفاف‌تر و واضح‌تر بیان کنند. برای تأمین شاخص قابلیت اطمینان در مصاحبه‌ها، پژوهشگر از مصاحبه‌شوندگان درخواست کرد تجارب خود در زمان‌ها و شرایط مختلف را مطرح کنند و به یک دوره زمانی یا یک مکان خاص اکتفا نکنند، نهایتاً برای تأمین شاخص انتقال‌پذیری در این پژوهش تلاش شده است که با مدیران پروژه در سازمان‌های مختلف پروژه محور از لحاظ نوع پروژه سازمانی (پروژه‌های عمرانی، پروژه‌های سیاسی، اجتماعی و پروژه‌های شهرسازی و معماری و زمینه‌های فعالیت مختلف) مصاحبه شود

¹. Lincoln & Guba

و از طرفی تلاش شد تا تجارب افراد در بستر پدیده، مورد بررسی قرار گیرد تا قابلیت انتقال و به‌کارگیری مدل تحقیق در موارد مختلف فراهم شود، البته در طی فرآیند انجام پژوهش به‌منظور بررسی و بازبینی همه‌ی داده‌ها و مفهومی‌ها و مقوله‌ها و مسیر مطالعات و اهداف و سؤالات و مدل استخراج‌شده در اختیار چهار نفر از خبرگان حوزه مدیریت پروژه و پژوهشگر گراندد تئوری قرار گرفته است.

۵- نتیجه‌گیری

مدیریت ارزش، روابط قدرت در سازمان را بازتعریف می‌کند. رهبری سازمان با استفاده از مدیریت مبتنی بر ارزش، به دید وسیع، صبر و پشتکار و تمایل به سهم‌شدن با ذینفع‌ها نیاز دارد. خیلی از مدیران و کارفرمایان عقیده دارند که سهم‌شدن با ذینفع‌ها غیرقابل قبول است، اما کسانی که به دنبال رویکرد مدیریتی جدیدی بر اساس سهم‌شدن قدرت در سازمان هستند، این شکل مدیریت را می‌پسندند. مدیریت مبتنی بر ارزش می‌داند که جایگاه و احترام هر فرد یا گروهی در سازمان، به کار آن فرد یا گروه از جنبه‌های اقتصادی و غیراقتصادی بستگی دارد. این شکل مدیریت چهارچوب اخلاقی جدیدی را برای افزایش کیفیت زندگی ذینفع‌ها عرضه کرده و درعین حال کارایی را بالا برده و برابری را در سازمان تقویت می‌کند، هدف این پژوهش استخراج تجارب مدیران سازمان‌های پروژه محور در خلق ارزش در ذهن کارکنان برای جذب همکاری آنان در تعاملات روزمره بوده است که با اتخاذ یکسری از استراتژی‌های رفتاری در تعاملات خود می‌توانند این ارزش ذهنی را ایجاد نمایند. پژوهش حاضر می‌تواند کمکی در راستای توسعه‌ی مدیریت ارزش نرم در بخش خلق ارزش باشد.

تحلیل کیفی با استفاده از رویکرد نظریه‌ی سیستم‌ها، شامل در نظر گرفتن یک سیستم به‌طور مجزا و استفاده از بررسی روابط گوناگون اجزا می‌باشد. این رویکرد نظام‌مند، بررسی مشخصات متمایز از قبیل نقش‌ها، کارکردها، حدودمرزها و همپوشانی‌ها را ساده‌تر می‌کند. تحلیل مذکور سؤالاتی همچون آیا اجزای سیستم وابستگی درونی دارند؟ اگر هر یک از اجزا در بالاترین سطح راندمان خود باشد، آیا کل هم در بالاترین سطح راندمان قرار دارد؟ از مطالعه‌ی تعامل بین اجزا چه می‌توان آموخت؟ را مطرح می‌کند (آزاد، محمد، ۱۳۹۶). به‌منظور ادراک بیشتر نتایج، مرز سیستم برای تعریف مدل پارادایمی تعامل کارکنان و مدیران در زمان ساعات کاری و کنش و واکنش آنها با همدیگر در رابطه با مسائل کاری در فضای پروژه بوده که متأثر از موقتی بودن این روابط با توجه به ماهیت پروژه و نوع ارزش‌ها و فرهنگ اجتماعی

موجود در محل اجرای پروژه است، با در نظر گرفتن شبکه‌ی اتصالی مدل پارادایمی مقولات مربوط به عوامل زمینه‌ای و عوامل مداخله‌گر بر روی انتخاب راهبردها و نحوه‌ی بکارگیری این مقولات اثرگذار است. در میان عوامل زمینه‌ای، دو مقوله ساختار انجام کار و امکانات مورد نیاز، اثرات بیشتری بر راهبردها دارند. در واقع این دو مورد در بخش مدیریت ارزش سخت قرار می‌گیرند. اما بر روی پارامترها و راهبردهای نرم اثرگذار هستند. این در واقع بیانگر آن است که مدیر پروژه باید برای ایجاد ارزش در ذهن کارکنان، هر دو پارادایم مدیریت ارزش نرم و سخت را در نظر بگیرد، زمانی که امکانات مورد نیاز برای انجام یک کار اولویت‌دار وجود نداشته باشد و حداقل ساختارهای انجام کار مشخص نباشد، امکان اثربخشی راهبردها برای خلق ارزش کاهش می‌یابد. به‌عنوان مثال باید مدیر تلاش لازم برای تأمین حداقل حقوق زندگی کارکنان، زیست کاری سالم برای کارکنان، به‌روز نگه‌داشتن دانش و تجهیزات کارکنان، نظم و انضباط و کاهش انحراف از مسیر انجام کار، دادن اختیارات لازم و فضای کار تیمی را داشته باشد. این با مطالعات انجام‌شده در سال ۲۰۱۹ توسط ماریا آنجلا و همکاران^۱ در رابطه با نقش ارگونومی محیطی در بهبود تعامل مداوم کارمندان با محیط اطرافشان و بهبود عملکرد آنان سازگار است (Maria Ángela Ramalho-Pires de Almeida et al, 2019). از طرفی ارزش‌های حاکم بر جامعه در محل اجرای پروژه و موقتی بودن روابط در پروژه‌ها و مشکلات مالی و تأمین اعتبار به‌عنوان عوامل زمینه‌ای به نسبت کمتر در اثربخشی راهبردهای مدنظر تأثیرگذار هستند.

در میان مقولات مربوط به راهبرد، پنج مقوله مورد تأکید بیشتر قرار گرفته‌اند که شامل توسعه‌ی شایستگی‌های مدیر، به‌کارگیری افراد مستعد و توانمند، تعامل اقتضایی، پیگیری مستمر کار اولویت‌دار و گفتگوی توجیهی و پیام‌محور است. به‌منظور ارزش‌آفرینی از طریق تعاملات اجباری موجود در فضای پروژه؛ رفتار استراتژیک مدیر پروژه در به‌کارگیری راهبردها می‌بایست متناسب با عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر در کل فرآیند اجرای پروژه‌ها باشد. مدیر پروژه در تعاملات خود در فضای پروژه در سه بخش زمانی (آغاز، عملیات اجرایی، خاتمه) پروژه می‌تواند راهبردهای متناسب را به‌کارگیرد. در بخش ابتدایی و آغاز پروژه ضمن اینکه مدیر باید درک کاملی از نحوه‌ی اجرای پروژه و فرآیندهای پیش رو داشته باشد، همچنین ضمن آگاهی به جزئیات اجرای کار، با انتخاب افراد توانمند و علاقه‌مند به انجام پروژه و به-

^۱. Maria Ángela & et al

کارگیری آنها با تشکیل جلسات بیان موارد مهم، اهداف و مقاطع زمانی حساس را با کارکنان در میان بگذارد. البته این گفتگوی توجیهی و پیامدمحور در هنگام بروز کارهای اولویت‌دار باید در هر سه بخش زمانی پروژه با برگزاری جلسات رسمی و غیررسمی ادامه داشته باشد، در حین عملیات اجرایی با گوش دادن به نقطه نظرات و پیشنهاد کارکنان، نسبت به اصلاح ساختارها و بازتعریف برنامه‌ریزی‌ها اقدام نماید. که این مفاهیم با مطالعات انجام‌شده در رابطه با ماهیت تحقق استراتژی در سازمان‌ها هم‌خوانی دارد (عباس سلیمان پور و دیگران، ۱۴۰۰). در واقع راهبردهای ارائه‌شده در این پژوهش با در نظر گرفتن عوامل مداخله‌گر و عوامل زمینه‌ای، مدلی برای مدیران پروژه در سازمان‌های پروژه محور ارائه‌شده است که بتوانند در هنگام طراحی استراتژی ارزش‌آفرین خود در تعاملات با کارکنان آن را مدنظر قرار دهند و این موضوع با تحقیقات لورسن و سوچ و گ^۱ درباره ارزش‌آفرینی و استراتژی مطابقت دارد (Laursen, M & Svejvig, P, 2016).

در میان عوامل مداخله‌گر، چهار مقوله شناخت تعاملی، برنامه‌ریزی و کنترل پروژه، آموزش مدیران و کارکنان، ویژگی‌های اخلاقی مدیر، بیشترین اثر را بر مقولات راهبردی خلق ارزش دارند. شناخت تعاملی، در واقع یادگیری از طریق تعاملات اجتماعی روزمره است تا از این طریق مدیر بتواند تفاوت‌های فردی، مدل ذهنی، نقاط ضعف و قوت و مطلوبیت کارکنان و دلایل عدم همکاری آنان را درک کند و توانایی لازم را برای انتخاب راهبرد متناسب در شرایط اقتضایی کسب کند. این موضوع با مطالب استاندارد مدیریت ارزش سازمان ملی استاندارد ایران که در سال ۱۳۹۲ تدوین شده است مطابقت دارد، در این استاندارد علاوه بر تعیین عوامل مرتبط با مدیریت ارزش بر بهبود ارتباطات از طریق استفاده از واژه‌شناسی مشترک برای پیاده‌سازی مدیریت ارزش تأکید شده است (استاندارد ملی مدیریت ارزش، ۱۳۹۲). وجود برنامه‌ریزی و کنترل پروژه نیز چراغ راه مسیر اجرای پروژه است و این امکان را به مدیر پروژه می‌دهد که مشکلات احتمالی پیشرو را قبل از وقوع تشخیص دهد و با نگاهی وسیع‌تر از طریق بررسی بازخوردها نسبت به انتخاب راهبرد بهینه مبادرت ورزد. آموزش مدیران و کارکنان در رابطه با اهداف پروژه و نحوه انجام کار به صورت مستمر از طرق مختلف مثل تشکیل گروه‌های آنلاین تشکیل جلسات آموزشی و برگزاری سمینار موجب ایجاد آمادگی ذهنی کارکنان و تحریک خلاقیت و افزایش آگاهی آنها از نقش و جایگاهشان در انجام کار می‌شود و با توانمندسازی

^۱. Laursen & Svejvig

کارکنان، اثربخشی راهبردها افزایش می‌یابد و امکان توسعه‌ی روش‌های نرم به‌عنوان مکمل روش‌های سخت برای برون‌رفت از مدیریت مکانیکی را فراهم می‌کند.

ویژگی‌های اخلاقی مدیر پروژه به‌عنوان فعال‌ترین کنشگر اجتماعی در فضای پروژه، یکی از مقولات مداخله‌گر در اثربخشی راهبردها است. داشتن صداقت، متواضع بودن، زندگی اجتماعی، نیت خدمت، حسن خلق، قاطعیت در کلام، پرهیز از منافع شخصی، پایبندی به اهداف، شوخ‌طبعی، همدلی خصوصیات مثبتی هستند که در میان تعاملات روزمره توسط کارکنان درک می‌شوند و به‌عنوان الگوی هنجاری در پذیرش و مقبولیت مدیر پروژه در میان کارکنان و تصمیم‌گیری آنان برای همکاری در شرایط اضطراری اثرگذار هستند، این داده‌ها با مطالعات استمپ و همکاران^۱ درباره‌ی ارزش ایجادشده ناشی از به اشتراک‌گذاری اطلاعات، به اشتراک‌گذاری منابع، به اشتراک‌گذاری سود و ریسک و به‌طور کلی وجود صداقت در تصمیم‌گیری‌ها همخوانی دارد.

در این پژوهش تلاش شد تا مدلی بومی و کاربردی برای خلق ارزش استراتژیک از طریق تعاملات اجتماعی در سازمان‌های پروژه محور ارائه گردد، هر یک از اجزای مختلف این مدل در پژوهش‌های آتی می‌تواند بررسی گردد. به‌عنوان نمونه چگونه شایستگی شخصی مدیران پروژه در خلق ارزش همکاری در ذهن کارکنان اثرگذار است، چگونه می‌توان از طریق تعاملات اجتماعی در محیط کاری پروژه‌ها، ایجاد احساسات خوشایند را علی‌رغم شرایط موقت، استرس‌زا و پرتنش افزایش داد. در تحقیقات آتی، پژوهشگران می‌توانند ضمن شناسایی موانع موجود بر سر راه اجرای راهبردهای مطرح‌شده، اثربخشی آن‌ها را مورد بررسی قرار دهند. البته هر یک از عوامل مربوط به مدل پارادایمی و روابط بین آنها می‌تواند مبنایی برای ادامه‌ی پژوهش‌ها با رویکرد کیفی و یا کمی باشد، در فرآیند انجام گردآوری داده‌ها مشکلاتی وجود داشت که حائز اهمیت‌ترین آنها محدودیت در دسترسی به مصاحبه‌شوندگانی بود که واقعاً در سازمان‌های پروژه محور به‌عنوان مدیر پروژه حضور داشته و تجربه و سابقه‌ی لازم را داشته و در نظرسنجی کارکنان به‌اصطلاح خوشنام بودند، این کار زمان‌بر بوده و نیاز به شناخت کافی داشت چرا که در سازمان‌های پروژه محور دولتی، کارمندان دارای سابقه به‌عنوان مدیر پروژه انتخاب می‌شوند و به پارامترهای دیگر، کمتر توجه می‌شود، درحالی‌که سابقه‌ی کاری، تنها یکی از مقولات انتخاب مدیران توانمند می‌باشد، در تحقیقات آتی این موارد می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

^۱ Estampe & Bertin

منابع

- آزاد، محمد (۱۳۹۶)، تحقیقات کیفی در مالی. حسابداری و منافع اجتماعی، ۷(۳)، ۹۷-۱۳۰. doi: 10.22051/ijar.2017.10918.1168
- اسدپناه، د (۱۴۰۰)، اثر اتحاد استراتژیک در انعطاف‌پذیری سازمان‌های پروژه محور، نخبگان علوم و مهندسی، ۶(۲)، ۱۸۵-۱۹۲.
- بیگدلی، سحر، تقی زاده، هوشنگ، بافنده زنده، علیرضا (۱۳۹۶)، تدوین نقشه استراتژیک پویا در راستای ارزش آفرینی پروژه‌های نیروگاهی (مطالعه‌ی موردی شرکت مینا)، پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۹(۱۸)، ۱۶۹-۱۹۰. doi: 10.22080/jem.2018.13626.2550
- بنی اسد، علی، صالحی، کیوان (۱۳۹۸)، مقدمه‌ای بر اصول و فرایند ساخت و روسازی پروتکل مصاحبه. نامه آموزش عالی، ۱۲(۴۶)، ۱۷۷-۲۰۳.
- سلمان پور سهی، عباس، اعرابی، سید محمد، پور عزت، علی اصغر، آقایی، محمد (۱۴۰۰)، مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان، مدیریت بازرگانی، ۱۳(۳)، ۶۵۵-۶۸۹. doi: 10.22059/jibm.2021.317487.4037
- خورشیدی، ماشالله، حسین پور، محمد، مهرعلیزاده، یدالله، برکت، غلامحسین (۱۳۹۸)، شناسایی و اولویت‌بندی عوامل اثرگذار بر مدیریت ارزش، فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۳۵(۳۶)، ۳۵-۵۳.
- خلیقی، م.، و کبریا، ح.ف (۱۳۹۷)، ساختار سازمانی پروژه محور؛ عوامل بحرانی و نکات کلیدی موفقیت در سازمان‌های پروژه محور، ماهنامه اکتشاف و تولید نفت و گاز، پیاپی ۱۵۷، ۳۶-۴۰.
- فراستی، ح.، و ناظمی، م (۱۳۹۵)، شناسایی و اولویت‌بندی شاخص‌های مهندسی ارزش در پروژه‌های عمرانی دولتی، مدیریت سازمان‌های دولتی، ۵(۱)، ۱۲۱-۱۳۵.
- فرحی، سید مهدی، اکبری، محمدعلی، رسولی، سید مهرداد، قاسمی، بهزاد (۱۴۰۱)، تأثیر معماری منابع انسانی بر خلق ارزش مشتری: یک مطالعه تجربی در یکی از سازمان‌های دفاعی، مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۶(۲۱)، ۲۴۷-۲۷۸.
- لاجوردی، مسعود، دانایی، ابوالفضل، زرگر، سید محمد، حیدریه، سید عبدالله (۱۳۹۸)، چهارچوب فرا ابتکاری فرایند خلق ارزش، فصلنامه مطالعات مدیریت راهبردی، ۱۰(۳۷)، ۸۳-۱۲۳.
- مدیریت ارزش (۱۳۹۲)، استاندارد ملی ایران، ۱۶۴۴۵، چاپ اول تیر، ICS ۰۳.۱۰۰.۴۰.

منجم، سارا، رضایی، فرزین، عالم تبریز، اکبر (۱۴۰۱)، ارائه مدل ارزش‌آفرینی شرکت‌های کوچک و متوسط پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تهران مبتنی بر نظریه داده بنیاد، پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۸(۸۴).

نیکویه، مهدی، شیرویه پور، شهریار، قاسمی، حاکم، ایجابی، ابراهیم (۱۴۰۰)، آینده‌نگاری

راهبردی و خلق ارزش در سیاست‌گذاری (مطالعه موردی: سازمان‌های دفاعی)، مطالعات

مدیریت راهبردی دفاع ملی، ۵(۱۸)، ۱۰۹-۱۳۸.

-Atkinson, R.,(1999). Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria. *International Journal of Project Management*, 17(1):337-342.

-Asiedu, Richard & Faisal Iddris. (2022). value co-creation approach to construction project management. *Journal of Construction in Developing Countries*, 27(1):1-23.

-Bredin, K., & Söderlund, J. (2011). Human resource management in project-based organizations: The HR quadriad framework. Springer, 978-0-230-23190-0.

-Bourgenon, L. (2006). "Organizational Knowledge and the Project-Based Organization". Australian School of Business Ashfield NSW 2131 Sydney 2052 NSW.

-Cheng, M., Dainty, A., & Moore, D, (2007). Implementing a new performance management system within a projectbased organization: A case study. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(1):60-75.

-Creswell, J. W. (2012). Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.

-Estampe, D., Bertin, M (2014), supply chain performance and evaluation models, Wiley publishing Supply chain Excellence (ISLI) in KEDGE BS.

-Farzana Asad Mir, Ashly H. Pinnington, (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success, *International Journal of Project Management*, 32(2):202-217.

-Fortune, J., White, D., Jugdev, K., Walker, D., (2011). Looking again at current practice in project management. *International Journal of Project*

Management, 4 (4):553–572.

-Fuentes, M., Smyth, H., & Davies, A. (2019). Co-creation of value outcomes: A client perspective on service provision in projects. *International Journal of Project Management*, 37(5):696–715.

-Glaser, B., (1992). *Emergence v Forcing Basics of Grounded Theory Analysis*. Sociology Press, Mill Valley, CA.

-Jacob, S. A., & Furgerson, S. P. (2012). Writing Interview Protocol and Conducting Interviews: Tips for Students New to the Field of Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 17 (42):1-10.

-Jere Lehtinen, Antti Peltokorpi, Karlos Arto, (2019). Megaprojects as organizational platforms and technology platforms for value creation, *International Journal of Project Management*, 37(1):43-58.

-Ioana Stefan, Pia Hurmelinna-Laukkanen, wim vanhaverbeke, (2021). Trajectories towards balancing value creation and capture: Resolution paths and tension loops in open innovation projects, *International Journal of Project Management*, 39 (2): 139-153.

-karimi moonaghi, H. (2005). "Qualitative Research Parallel to Quantitative Research." *Journal of Health Administration*, 7(18): 60-67.

-kianian F, shams N. (2013). Factors on job satisfaction project-driven organizations. *Case Study NRI. Ieijqp*, 2 (1) :58-64.

-Knight, E., & Cuganesan, S. (2020). Enabling organizational ambidexterity: Valuation practices and the senior-leadership team. *Human Relations*, 73(2):190-214.

-Laursen, M., Svejvig, P. (2016). Taking stock of project value creation: a structured literature review with future directions for research and practice. *Int. J. Project Management*, 34 (4):736–747.

-Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.

-Lindgreen, A., & Wynstra, F. (2005). Value in business market: What do we know? Where are we going? *Industrial Marketing Management*, 34(7):732-748.

-Lipovetsky, S., Tishler, A., Dvir, D., Shenhar, A., (1997). The relative importance of projects success dimensions. *Research and Design Management*, 27 (2):97–106.

-Lehtinen, J., Peltokorpi, A., & Arto, K. (2019). Megaprojects as organizational platforms and technology platforms for value creation. *International Journal of Project Management*, 37(1): 43-58.

- Maria Angela Ramalho-Almeida, Gracia Maria, balos Medina, Carmen-Gutierrez et al., (2019). Effects of an ergonomic program on the quality of life and work performance of university staff with physical disabilities, *Disability and Health Journal*, 12(1):58-64.
- Martinsuo, M., (2020). The management of values in project business: Adjusting beliefs to transform project practices and outcomes, *Project Management Journal*, 51(4):389-399.
- Mustafa Selçuk Çıdık, Vasiliki Bowler, (2022.) Project value as practice: Interactive valuation practices in architectural design projects, *International Journal of Project Management*, 40(4):362-371.
- Pelle Willumsen, Josef Oehmen, Verena Stingl, Joana Gerald, (2019). Value creation through project risk management, *International Journal of Project Management*, 37(5):731-749.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36(2), 338–360.
- Sandow, D., Allen, A.M., (2005). The nature of social collaboration: how work really gets done. *Reflect. SoL J.* 6 (2e3):13-31.
- Sergi, V., Crevani, L., & Aubry, M. (2020). Process studies of project organizing. *Project Management Journal*, 51(1):3–10.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C. (2001). Project success: a multidimensional strategic concept. *Long Range Planning*, 34, 699–725.
- Straus, A.; Corbin, J. (2008). *basics of Qualitative Research: Techniques and procedures for Developing Grounded Theory*, Third edition. Sage publications, 12(3):614-617.
- Stuart D. Green, Natalya Sergeeva, (2019). Value creation in projects: Towards a narrative perspective, *International Journal of Project Management*, 37(5): 636-651.
- Stummer M., Gareis, R., (2005), *Development of Project-Oriented Organizations*, in *Happy Projects!*, R. Gareis, Ed. 3rd ed. Vienna: Manz, pp. 538-550.
- Tremblay, M., & Chênevert, D. (2008). Influence of compensation strategies in Canadian technology-intensive firms on organizational and human resources performance. *Group & Organization Management*, 33(3):269–302.

-Traci Sitzmann, Stefanie K. Johnson(2012), When is ignorance bliss? The effects of inaccurate self-assessments of knowledge on learning and attrition, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 117(1): 192-207.

-Turner, Rodney & Keegan, Anne. (1999). The Versatile Project-Based Organisation: Governance and Operational Control. *European Management Journal*, 17(3):296-309.

-Veeneman, W., Dicke, W., & De Bruijne, M. (2009). From clouds to hailstorms: A policy and administrative science perspective on safeguarding public values in networked infrastructures. *International Journal of Public Policy*, 4(5):414-434.

-Winter, M., & Szczepanek, T. (2008). Projects and programmes as value creation processes: A new perspective and some practical implications. *International Journal of Project Management*, 26(1):95-103.