

## Value- Creation Components of project Managers to Attract Employee Collaboration

**Ramyar Mirzaei** 

Ph.D. Student, Civil Engineering-Construction Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

**Amir Asad Nasrizar\*** 

Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

**Adel Salavati** 

Assistant Professor, Department of Management, Sanandaj Branch, Islamic Azad University, Sanandaj, Iran

### Abstract

There are various sources for value creation in project-based organizations. These sources can be employees, technology, structure, process, or anything in the project life cycle. In this research, project managers as active social actors in the project environment are a source of value creation that can create value in the minds of employees with their creative interaction. The purpose of this research is to provide components for value creation of project managers using their daily interactions with employees. A semi-structured interview was conducted with 23 managers with more than 10 years of executive experience in project-oriented organizations. The results of the research show that in order to attract employees' cooperation in carrying out priority tasks, it is necessary to consider the categories of interactive recognition. The training of managers and employees, the required facilities, the structure of work, the weakness in communication are the most important background factors and the influencers of the value-creating social interaction of the project managers. Also, 12 categories were presented as strategic components after data collection and analysis.

**Keywords:** Value Creation, Collaboration, Grounded Theory, Project-based Organizations.

\* Corresponding Author: Amir.Nasrizar@iau.ac.ir

**How to Cite:** : Mirzaei, R., Nasri Zar, A. A., & Salavati, A. (2023). Value Creation Components of Project Managers to Attract Employee Cooperation. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(106), 191 -215. doi: 10.22054/jmsd.2022.69381.4197



----- مطالعات مدیریت بهبود و تحول -----


دوره ۳۱، شماره ۱۰۶، زمستان ۱۴۰۱، ۱۹۱-۲۱۵

jmsd.atu.ac.ir


DOI: 10.22054/jmsd.2022.69381.4197

## مولفه‌های ارزش آفرینی مدیران پروژه برای جذب همکاری کارکنان


دانشجوی دکتری مهندسی عمران- مدیریت ساخت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

رامیار میرزایی 

استادیار گروه مهندسی عمران، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

امیر اسعد نصری زر \*

استادیار گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران

عادل صلواتی 

### چکیده

منابع مختلفی برای ارزش آفرینی در سازمان‌های پروژه محور وجود دارد. این منابع می‌تواند کارکنان، تکنولوژی، ساختار، فرآیند یا هر آنچه که در چرخه حیات پروژه وجود دارد در نظر گرفت، در این تحقیق مدیران پروژه به عنوان کنشگران اجتماعی فعال در محیط پروژه، منبع ارزش آفرینی هستند که با تعامل خلاقانه خود، می‌توانند ارزش را در ذهن کارکنان ایجاد نمایند، هدف این تحقیق ارائه مولفه‌هایی برای ارزش آفرینی مدیران پروژه با استفاده از تعاملات روزمره خود با کارکنان است. تحقیق حاضر با استفاده از نمونه گیری هدفمند با رویکرد کیفی داده بنیاد و مصاحبه نیمه ساختار یافته با ۲۳ نفر از مدیران دارای سابقه اجرایی بیش از ۱۰ سال در سازمان‌های پروژه محور انجام شده است. نتایج تحقیق نشان می‌دهد، برای جلب همکاری کارکنان در انجام کارهای اولویت دار نیاز به در نظر گرفتن مقولات شناخت تعاملی، آموزش مدیران و کارکنان، امکانات مورد نیاز، ساختار انجام کار، ضعف در ارتباطات به عنوان مهمترین عوامل زمینه‌ساز و مداخله‌گر اثرگذار بر کنش اجتماعی ارزش آفرین مدیران پروژه است. همچنین ۱۲ مقوله پس از گردآوری و تحلیل داده‌ها به عنوان مولفه‌های راهبردی ارائه گردید.

**واژگان کلیدی:** ارزش آفرینی، همکاری، داده بنیاد، سازمان‌های پروژه محور.

- مقاله حاضر برگرفته از رساله دکتری رشته مهندسی عمران- مدیریت ساخت دانشگاه آزاد اسلامی واحد سنندج است.

\* نویسنده مسئول: Amir.Nasrizar@iau.ac.ir

## مقدمه

ارزش آفرینی زیرشاخه مدیریت ارزش است. علی‌رغم تلاش‌های تحقیقاتی برای توسعه مدیریت ارزش و ارزش آفرینی در پروژه‌ها تاکنون نظریه‌ای جامع و زیربنایی که بتواند بطور سیستماتیک در عمل مورد استفاده قرار گیرد مطرح نشده است. استدلال‌های زیادی برای تبیین اهمیت ارزش آفرینی در پروژه‌ها بیان شده است، اما این نوع استدلال‌ها با اینکه می‌توانند قوی به نظر برسند، اتفاق نظر لازم را میان مدیران پروژه ایجاد نکرده‌اند، می‌توان گفت که دستور العمل و یا راهنمایی برای ارزش آفرینی مستمر در جنبه‌های مختلف مدیریت پروژه در عمل وجود ندارد و ادبیات به صورت پراکنده به جنبه‌های ارزش آفرینی پرداخته است (Green & Sergeeva, 2019).

اگر ارزش معنای ثابتی ندارد، این سوال در ذهن شکل می‌گیرد که چرا در روایات مدرن سازمانی، غالب شده است. در واقع چرا ارزش آفرینی در زمینه پروژه‌ها به این اندازه اهمیت پیدا کرده است و در مجامع علمی و فنی مطرح می‌گردد. بخشی از پاسخ این است که خلق ارزش، آرمانی است که (تقریباً) همه می‌توانند با آن موافق باشند. از طرفی ممکن است، بحث‌های بی‌پایانی در مورد اینکه ارزش به چه معناست و چگونه باید ایجاد شود، مطرح گردد. تعداد کمی از افراد می‌توانند استدلال کنند که ارزش آفرینی به خودی خود ایده بدی است و در مدیریت سازمان نقشی ندارد، از این نظر روایت قانع‌کننده از تعریف ارزش آفرینی در پروژه، می‌تواند بیان یک نیروی متحدکننده قوی باشد، که این نیرو منجر به ایجاد انسجام بین شرکت‌کنندگان متفاوت با منافع مختلف درگیر در پروژه است (Dawson & Sykes, 2019; Vaara et al, 2016).

با توجه به نسبی بودن ارزش از نظر ذهنی، خالق ارزش باید برای ارزش آفرینی، دانش نسبی کارکنان خود و جامعه یا دنیای زندگی آنان همچنین زمینه‌ای که ارزش آفرینی در آن انجام می‌شود را درک کند (در اینجا مسئولیت خلق ارزش با مدیران است). هدف این است که فرآیندی جمعی از یادگیری ایجاد شود که به موجب آن شرکت‌کنندگان در یک درک مشترک قرار گیرند، مدیران اغلب از طریق یک روند رقابت گفتاری<sup>۱</sup>، نقشی فعال در ساخت روایت‌ها (روایات ارزش آفرینی<sup>۲</sup>) دارند، ارزش‌ها محصولات یک

- 
1. Verbal competition
  2. Narratives of value creation

فرآیند مذاکره اجتماعی میان کارکنان و مدیران هستند که به طور مداوم در یک سری از زمینه های گفتمان در محیط کاری پروژه ها صورت می گیرد ( Green & Sergeeva, 2019).

در این تحقیق آنچه که در ذهن مدیر پروژه ارزشمند محسوب می شود، انجام کار اولویت دار توسط کارکنان در کمترین زمان ممکن با کمترین تضاد و با کیفیت مطلوب است، اما آنچه انجام این کار را به عنوان ارزش مد نظر سازمان و مدیر در ذهن کارکنان ارزشمند و ضروری می کند، به مقولات متعددی بستگی دارد، فقط ابلاغ و یا صحبت مدیر در مورد آن نتایج مد نظر را بدست نمی دهد. به عنوان مثال، دستیابی به پیشرفت در پروژه ها، کاهش هزینه ها، انجام اولویت ها، افزایش راندمان، افزایش سود، جذب مشتری، کاهش زمان فعالیت ها، رعایت مسائل زیست محیطی در حین اجرا، انضباط کاری کارکنان، رضایت کارکنان، کیفیت محصولات، انگیزه بالا، همکاری و مشارکت، رعایت زمانبندی، وضعیت زندگی کارکنان، اعتماد، دستیابی به اهداف، توسعه محصول و هر عاملی که در چرخه حیات پروژه وجود دارد، می تواند معیار ارزش آفرینی باشد. هر یک از این معیار ها را می تواند در دسته بندی مدیریت ارزش سخت<sup>۱</sup> و مدیریت ارزش نرم<sup>۲</sup> قرار داد، برای اینکه هر یک از معیار های ارزش را بتوان به عنوان ارزش استراتژیک مدنظر در طول چرخ حیات پروژه عملی نمود، نیاز به تصمیم گیری مشترک مدیران و کارکنان در رابطه با آن ارزش استراتژیک است و این تصمیم گیری بدون در نظر گرفتن دنیای زندگی افراد شاغل در محیط پروژه امکان پذیر نیست، از طرفی با توجه به نسبی بودن ارزش از نظر ذهنی، ما نیاز به درک مشترک بین ذهنی از معیار ارزش داریم، تا از طریق این درک مشترک که با استفاده از مذاکره قابل دستیابی است، بتوانیم برای انجام کارها تصمیم گیری کنیم، در واقع این یک فرآیند اجتماعی مستمر میان مدیران و کارکنان در محیط پروژه برای خلق ارزش مشترک استراتژیک و تصمیم گیری برای اجرای آن است، این فرآیند ارزش آفرین، در طول زمان و با طی کردن تغییر و تحولات درونی و بیرونی سیستم منجر به نوآوری، خلاقیت و یادگیری مداوم افراد از یکدیگر و از محیط در حال تغییر می شود، رعایت یکسری آداب و دیسیپلین به عنوان استراتژی رفتاری ارزش آفرین،

---

1. Hard value management

2. Soft value management

توسط مدیران پروژه در هنگام تعامل با کارکنان، می‌تواند این فرآیند را تسهیل نماید، در این تحقیق می‌خواهیم از طریق انجام مصاحبه و روش تحلیل کیفی به اکتشاف این مولفه‌های ارزش آفرین بپردازیم.

با در نظر گرفتن اهمیت تعامل مدیر با کارکنان به عنوان منبع ارزش آفرینی در محیط کاری سازمان‌های پروژه محور، در این تحقیق دو سوال اصلی مطرح می‌گردد:

۱- چرا در سازمان‌های پروژه محور علی‌رغم گفتگوهای رسمی و غیر رسمی مدیران با کارکنان در رابطه با اهداف استراتژیک مقطعی در روند اجرای پروژه، ارزش مورد انتظار برای همکاری در ذهن کارکنان ایجاد نمی‌شود؟

۲- مدیران در شرایط پرتلاطم و موقت پروژه‌ها، چگونه اهداف استراتژیک مقطعی را، از طریق تعاملات با کارکنان به ارزش‌های معنادار برای آنها تبدیل می‌کنند؟

این مقاله به توسعه ارزش آفرینی، زیرشاخه مدیریت ارزش نرم در سازمان‌های پروژه محور پرداخته است. جنبه‌های اجتماعی و رفتاری بازیگران درگیر در پروژه‌ها به‌ویژه مدیران، به عنوان منبع و پتانسیل ارزش آفرینی، در عمل برجسته شده است، که در کمتر مدرک علمی مورد بررسی قرار گرفته است.

### پیشینه پژوهش

مهندسی ارزش و تجزیه و تحلیل ارزش از دهه ۱۹۴۰ با هدف بهینه‌سازی<sup>۱</sup> پروژه‌ها و فرایندها آغاز شد. بعداً مدیریت ارزش بعنوان یک اصطلاح عمومی‌تر برای تمرکز بر دستاورد کلی ارزش ایجاد شد. هدف از مدیریت ارزش بهینه‌سازی منافع و هزینه‌ها در پروژه‌ها بود، اما این بیشتر به معنای کاهش هزینه‌ها و افزایش سرمایه به جای تمرکز بر ایجاد ارزش بود (Morris, 2013)، با ادامه مطالعات و بررسی رابطه ارزش آفرینی و موفقیت این دیدگاه مطرح شد که چگونه موفقیت پروژه و ارزش آفرینی دو مفهوم نزدیک به هم هستند (Asad Mir & Pinnington, 2014; Gil & Fu, 2022).

ارزش یک فرآیند ذهنی<sup>۲</sup> است، زیرا ارزش بین ذینفعان مختلف متفاوت است، آنچه برای یک ذینفع ارزشمند تلقی می‌شود ممکن است عکس آن برای ذینفع دیگری صادق باشد، پس ادراک افراد از ارزش متفاوت است (Laursen & Svejvig, 2016). انتظار

---

1.Optimization  
2.Mental process

می رود که پروژه ها برای مؤلفه های خود ارزش ایجاد کنند. در مطالعات مدیریت ارزش در پورتفولیوهای<sup>۱</sup> پروژه، تاکید بیشتر بر حداکثر کردن ارزش تجاری و شناسایی چشم اندازهای تجاری آتی متمرکز شده است (Martinsuo, 2020). افزایش درک و ارزیابی ارزش استراتژیک و غیر تجاری در پورتفولیوهای پروژه موضوعی مهم است. باید ارزش استراتژیک را با در نظر گرفتن چهارچوب های قبلی همراه با جنبه های غیر تجاری تکمیل کنیم. ارزش های اکولوژیکی (حفاظتی، زیست محیطی و زیستگامی)، اجتماعی، بهداشتی، یادگیری و معنا سازی<sup>۲</sup> جمعی به عنوان بخشی از مدیریت ارزش پورتفولیو پروژه می باشد و در مدیریت پروژه ها اثرگذار است (Martinsuo & Killen, 2014).

در جدول (۱) روند مهمترین مطالعات و تحقیقات مدیریت ارزش و ارزش آفرینی در پروژه ها در دو دهه اخیر بیان شده است. ایجاد ارزش برای ذینفعان پروژه با استفاده از نتایج پروژه تلاشی برای پیوند دادن چرخه حیات پروژه به مرحله عملیات است. با این حال اطلاعات کمی وجود دارد، در مورد چگونگی ایجاد ارزش و جذب ارزش از طریق پروژه ها به طوری که ظرفیت فعالیت های ارزش آفرین حین اجرا و پس از تکمیل پروژه ادامه داشته باشد (Kloppenborg et al., 2014; Meredith & Zwikael, 2020).

#### جدول ۱. خلاصه پیشینه مطالعات ارزش آفرینی در پروژه ها

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
اتکینسون (۱۹۹۹)	توصیفی	طرح موضوع مثلث آهنین (زمان، هزینه، کیفیت) نیاز به فراتر رفتن از معیار های مثلث آهنین و لزوم توجه به سایر مولفه ها برای دستیابی به موفقیت در پروژه ها
بومن و آمبروسینی (۲۰۰۰)	توصیفی - تحلیلی	نظریه مبتنی بر منبع تمایل دارد بر توسعه و حفاظت از منابع ارزشمند تمرکز کند. آنچه یک منبع ارزشمند را تعیین می کند کمتر مورد توجه قرار گرفته است. این مقاله به سه موضوع مرتبط با ارزش و منابع ارزشمند می پردازد: ارزش چیست؟ چگونه ایجاد می شود؟ و چه کسی آن را جذب می کند؟ هر فرد از دیدگاه خودش ارزش را تعریف می کند

- 1.Portfolios
- 2.Sense making

ادامه جدول ۱.

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
آرون. جی شنهار و همکاران (۲۰۰۱)	ترکیبی از روش‌های کمی و کیفی	ارزیابی موفقیت پروژه یک مفهوم مدیریت استراتژیک است و مسئولیت کامل نتایج پروژه بر عهده مدیر پروژه است، نیاز به فراتر رفتن از مفهوم موفقیت سنتی می باشد، این تحلیل چهار بعد اصلی موفقیت را شناسایی کرد: (۱) بهره‌وری پروژه، (۲) تاثیر بر مشتری، (۳) کسب‌وکار مستقیم و موفقیت سازمانی (۴) آماده‌سازی برای آینده
لی پاک و همکاران (۲۰۰۷)	توصیفی-تحلیلی	وجود سطوح مختلف خلق ارزش: فردی، سازمانی، جامعه ارزش آفرینی را بر حسب ارزش مصرفی و ارزش مبادله ای تعریف می کند
گرنروس و وویما (۲۰۱۳)	توصیفی-تحلیلی	توسعه مفهوم ارزش و هم آفرینی ارزش و تبیین نقش تعاملات در ایجاد ارزش مشترک بیان اینکه هم آفرینی ارزش تابعی از تعامل است
اسد میر و پنینگتون (۲۰۱۴)	کمی (همبستگی دو متغیره و آزمون رگرسیون)	بررسی رابطه ارزش و موفقیت پروژه و تعیین عوامل مدیریت موفق پروژه و بیان اینکه اصلی ترین عامل در میان عوامل موثر بر موفقیت پروژه عامل مدیریت عملکرد است
گرین و سرجیوا (۲۰۱۹)	توصیفی-تحلیلی	بررسی دو دیدگاه مدیریت ارزش سخت و مدیریت ارزش نرم و پیشنهاد چشم انداز داستانی (روایتی) خلق ارزش
مسعود لاجوردی و همکاران (۲۰۱۹)	فاز اول توصیفی و فاز دوم تکنیک دلفی	مطالعه گسترده، عمیق و نظام مند مبانی نظری بررسی شکاف های نظری و توسعه دانش در حوزه مفهوم ارزش (تعریف ارزش، منابع ارزش، مکانیزم های خلق ارزش، پیامد ها، ارزش ادراک شده و...)
پله ویلیامسن و همکاران (۲۰۱۹)	کیفی (مصاحبه نیمه ساختار یافته)	در محیط پیچیده و مبهم یک پروژه، ارزش اغلب ذهنی است، شیوه مدیریت ریسک پروژه ابزاری برای ایجاد ارزش است
آیوانا استفان و همکاران (۲۰۲۰)	کیفی (مصاحبه نیمه ساختار یافته)	لزوم بالا بردن درک فعلی از ایجاد ارزش و بررسی تنشهای بین فردی منجر به جذب ارزش در سازمان
ریچارد اسیه دو و مایه دیوب (۲۰۲۲)	مدل سازی معادلات ساختاری	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 نمی کند، مگر زمانی که نتایج پروژه تمام نیازهای آن را برآورده کند

جدول ۱.

نام محقق	روش تحقیق	نتایج تحقیق
مصطفی سلچوک چیدیک و واسیلیکی بولر (۲۰۲۲)	کیفی (مشاهده عمیق و یادداشت برداری)	ارزش به عنوان پدیده ای ذهنی مفهوم سازی شده است. ایجاد ارزش پروژه به عنوان کاری عملی با برجسته کردن ساختار رابطه ای، موقتی و قدرت به عنوان موضوعات کلیدی برای مطالعه پدیده ارزش پروژه است.
یانگ و همکاران (۲۰۲۲)	توصیفی - تحلیلی	خلق دانش ارتباط تنگاتنگی با ارزش آفرینی پروژه های مهندسی دارد، مکانیسم ایجاد ارزش پروژه بر اساس ایجاد دانش از طریق شناخت ارزش، ارزش پیشنهادی، آمیختگی ارزش، تحقق ارزش و ارتباطات ارزشی است.
ژیو وی، لی و همکاران (۲۰۲۲)	رویکرد داده بنیاد	ارزش آفرینی انگیزه اولیه برای همکاری بخش دولتی و خصوصی است، درک چگونگی همکاری و هم افزایی مشارکت بخش های دولتی و خصوصی منجر به تحقق حداکثرسازی ارزش و ترویج توسعه پایدار پروژه ها می گردد.
عباس تاج الدینی و همکاران (۲۰۲۳)	استنتاج فازی - عصبی تطبیقی	میزان تاثیرعامل های مرتبط با کیفیت، زمان و هزینه بر ارزش ابرپروژه ها بررسی شده ، که عامل زمان بیشترین و کمترین تاثیر را در مدیریت کارآمد ابرپروژه ها دارد.

با دیدگاه سیستمی، سازمان های پروژه محور به عنوان سیستم های چند سازمانی مطرح می گردند. که با تجزیه و تحلیل مکانیسم های ایجاد ارزش در این سیستم ها، در چرخه حیات پروژه ها و با بکارگیری رویکرد های جدید در مدیریت پروژه ها و پیچیدگی های موجود، ایجاد ارزش امکان پذیر است. بطوری که در طول اجرای پروژه، ارزش مد نظر ایجاد شود و اثرات آن بلند مدت باشد، در نهایت این ارزش ایجاد شده ، منجر به سود آوری گردد (Artto et al., 2016; Fuentes et al, 2019; Kaufmann & Kock, 2022).

منطق ارزش آفرینی در سازمان های پروژه محور

منطق ارزش آفرینی برای پروژه ها دقیقاً متکی به ادبیات مدیریت استراتژیک است و در نظر گرفتن موفقیت پروژه به عنوان یک روند مداوم و بلند مدت از طریق ارزش آفرینی کاملاً بدیهی است و این ارزش باید معنا دار باشد، زیرا اصولاً استراتژی هنر ایجاد ارزش است (Laursen & Svejvig, 2016).



پارادایم‌های مختلف روش‌های مختلف مشاهده را فراهم می‌کنند، تا از طریق آنها درک بهتری از موضوعات داشته باشیم، بیان تفکر "جامع‌تر" در رابطه با مدیریت پروژه‌ها که دربرگیرنده هر دو پارادایم مدیریت ارزش سخت و مدیریت ارزش نرم است، این رویکرد، درک بهتری از مفهوم کلی مدیریت ارزش را ارائه می‌دهد. به طور مختصر می‌توان توضیح داد که در حوزه مدیریت سخت به دنبال بهینه‌سازی و افزایش کارایی هستیم و در حوزه مدیریت نرم اثر بخشی و عملکرد بهتر در آینده با یادگیری از اشتباهات گذشته را پیگیری می‌کنیم (Green & Sergeeva, 2019).

تحقیقات پیشین در رابطه با ارزش آفرینی در پروژه‌ها بیشتر در چهارچوب بهینه‌سازی منافع و هزینه‌ها بوده و بر جنبه مدیریت ارزش سخت به شکل ابزارگرایی (مدیریت دوران صنعتی) برای حداکثر سازی ارزش تجاری تاکید داشته است (Söderlund, 2011). از طرف دیگر در سال‌های اخیر هم تحقیقات اندکی در رابطه با جنبه مدیریت ارزش نرم به عنوان روشی مکمل برای مدیریت ارزش به منظور دستیابی به اثر بخشی بیشتر انجام شده است، همان طوری که گرین و سرجیوا<sup>۱</sup> (۲۰۱۹) با مطالعات علمی که در رابطه با ارزش آفرینی در مدیریت پروژه‌ها انجام داده‌اند. به این نتیجه رسیده‌اند که دستیابی به موفقیت پروژه‌ها علاوه بر سایر پارامترها، به مدیریت جنبه‌های اجتماعی و سیاسی، پیرامون پروژه‌ها بستگی دارد (Green & 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 نتیجه رابطه متقابل<sup>۲</sup> (تعامل) فرد با موقعیتی است که در آن قرار می‌گیرد (kianian & Shams, 2013). ادبیات در چند سال اخیر بیشتر به شناخت و بررسی منابع مختلف ارزش آفرینی و اهمیت آنها در پروژه‌ها و سازمان‌های پروژه محور پرداخته است و کمتر به استخراج راهبرد های ارزش آفرین از این منابع، در مدیریت پروژه‌ها اشاره دارد. در این تحقیق، در چهارچوب مدیریت ارزش نرم و با تاکید بر ارزش آفرینی در یک فرآیند اجتماعی در محیط پروژه، بررسی نحوه ادراک مدیران از ایجاد ارزش و جذب ارزش توسط کارکنان را یک نیاز تحقیقاتی می‌دانیم. چراکه ارزش آفرینی از تعاملات روزمره در

---

1.Green & Sergeeva

2.Mutual relationship

فضای پروژه، به عنوان رفتار استراتژیک مدیر پروژه، پتانسیلی برای سرمایه گذاری است و در هنگام بروز کارهای اولویت دار و ضروری، تیم پروژه را منسجم و هماهنگ می کند تا اثر بخشی لازم برای دستیابی به هدف مد نظر برآورده گردد.

## روش

استراتژی برای بررسی مفاهیم ارزش آفرینی در مدیریت پروژه ها بر مبنای واقعیات اجتماعی و تعاملات موجود میان مدیران و کارکنان، انتخاب رویکرد داده بنیاد<sup>۱</sup> به عنوان یک روش تحقیق کیفی برای توسعه مفاهیم و استخراج داده ها است. این تحقیق از بعد هدف، اکتشافی و از بعد مخاطب توصیفی و از بعد زمان مقطعی است و اطلاعات به صورت شرح و توصیف پدیده ها ارائه می شود هرچند ممکن است در مواردی از آمار و ارقام نیز بهره گرفته شود، ولی غالباً متغیرهای مورد بررسی به کمک واژه ها توصیف می شوند (Karimi moonaghi, 2005). بهترین نوع مسائلی که برای این شکل از تحقیق مناسب است، مسائلی هستند که مستلزم فهم مشترک یا تجربه مشترک تعدادی از افراد در باب یک پدیده است و این کار با گفتگوی عمیق محقق با مصاحبه شوندگان درباره پدیده مورد بررسی و دستیابی به دنیای غیررسمی و تجربیات زندگی آنان بدون جهت دهی خاصی (بدون دخالت دادن دیدگاه های شخصی پژوهشگر) انجام شده است.

پس از تنظیم پروتکل مصاحبه ها و بهیبه سازی سوالات باز اولیه بشکل نیمه ساختار یافته<sup>۲</sup> با هماهنگی قبلی برای انجام مصاحبه ها اقدام شد، مصاحبه شوندگان به صورت هدفمند و با توجه به سوابق شغلی (مدیر پروژه در سازمان های دولتی با سابقه بیش از ۱۰ سال) انتخاب شدند و با هماهنگی قبلی تعدادی از مصاحبه ها به صورت حضوری و تعدادی از مصاحبه ها هم با توجه به شرایط کرونایی به صورت آنلاین (ویدیو کال) برگزار گردید، زمان انجام مصاحبه های عمیق حدوداً هفتاد دقیقه تا نود دقیقه بوده و کلیه مصاحبه ها با کسب اجازه از مصاحبه شوندگان برای انجام تجزیه و تحلیل بصورت صوتی ثبت و ضبط شد، سپس به منظور امکان تحلیل دقیق تر کلیه مصاحبه ها بصورت فایل ورد تایپ گردید پس از تایپ، متن مصاحبه ها به عنوان اسناد پژوهش به نرم افزار MAXQDA 2022 منتقل گردید، با انجام هر مصاحبه متن مصاحبه تهیه و همزمان کدگذاری باز انجام شد و

---

1. Grounded theory  
2. Semi-structured

فرآیند انجام مصاحبه‌ها تا زمان اشباع نظری ادامه داشت. در این پژوهش با انجام ۱۲ مصاحبه داده‌ها به تکرار رسیدن اما به منظور اطمینان بیشتر با ۲۳ نفر از مدیران پروژه سازمان‌های پروژه محور مصاحبه انجام شد، پس از کدگذاری نهایتاً مولفه‌های مربوطه استخراج شد و برای اطمینان از روایی و پایایی داده‌ها با معیارهای خاص تحقیقات کیفی بررسی‌های لازم صورت گرفت.

### یافته‌ها

با انجام مطالعه عمیق متن مصاحبه‌ها و کدگذاری باز به کمک نرم افزار MAXQDA تعداد ۶۷۶ گزاره از ۲۷ ساعت مصاحبه عمیق و یادداشت‌ها و مشاهدات پژوهشگر در مدت ۱۱ ماه استخراج شده است. در مواردی هم که ابهام در مفاهیم و نظر مصاحبه‌شوندگان بود، با تماس تلفنی مفاهیم روشن‌سازی گردید. در ادامه فرآیند پژوهش با رویکرد داده بنیاد برای پالایش گزاره‌ها، کدگذاری محوری روی داده‌ها انجام شد. با انجام کدگذاری محوری و مقایسه مستمر گزاره‌ها و دسته‌بندی آنها تعداد ۴۷ مقوله اصلی در رابطه با پدیده مورد بررسی استنباط گردید. از لحاظ آماری بیشترین تعداد گزاره مربوط به مقوله توسعه شایستگی‌های مدیران است، یعنی تعداد ۶۱ گزاره از کلیه گزاره‌ها به این مقوله اشاره دارد پس از این، مقوله گفتگوی توجیهی و پیامد محور است که تعداد ۵۳ گزاره درباره این مفهوم است، مقوله بعدی شناخت تعاملی است که تعداد ۴۸ گزاره دارد.

تحلیل انجام شده بر روی داده‌های خام حاصل از مصاحبه و گفته‌های مصاحبه‌شوندگان با استنباط از مفاهیم مطرح شده، کد باز مربوطه استخراج شده است، سپس با مقایسه مداوم گزاره‌های حاصل از کدگذاری باز در فرآیند کدگذاری محوری مقولات فرعی مربوطه در ۴۲ عنوان دسته‌بندی شد و نهایتاً در ۶ مقوله اصلی سازماندهی شدند. در جدول (۲) نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها در یک فرآیند رفت و برگشت و مقایسه مستمر می‌باشد که در آن نمونه‌ای از مقولات مداخله‌گر در ارزش آفرینی در فضای تعاملی پروژه را نشان می‌دهد، توجه و یا عدم توجه مدیر پروژه به این عوامل اثر بخشی به کارگیری راهبرد‌ها را تحت تاثیر قرار می‌دهد، داده‌های حاصل در ۶ بخش شامل (عوامل علی، مقوله اصلی، عوامل مداخله‌گر، عوامل زمینه‌ای، راهبرد‌ها و پیامد‌ها) برای ادراک بیشتر از مقوله محوری ارزش آفرینی در تعامل میان مدیر و کارکنان دسته‌بندی و در شکل (۱)، ارائه شده است.

با در نظر گرفتن ارزش به عنوان مقوله ای ذهنی و نسبی ما در این تحقیق ارزش را در قالب مرز سیستم مورد بررسی (در فضای تعاملی پروژه) در نظر گرفته ایم. ما ارزش را به عنوان آنچه از کارکنان پروژه مورد انتظار است، یعنی در هنگام بروز کار اولویت دار علاوه بر شرح وظایف خود به صورت هماهنگ با تیم برای آنچه که اولویت محسوب می شود اقدام کنند، با بررسی و تفکر در مورد مقولات و روابط بین آنها ایجاد ارزش برای انجام کار در مدل ذهنی کارکنان با مقوله های احساس خوشایند، افزایش اعتماد بنفس، فراکنش، وجود اعتماد، داشتن احترام و جایگاه و عملکرد هماهنگ با تیم به عنوان عوامل علی در ارتباط بوده و در میان آنها مقوله احساس خوشایند از اهمیت بیشتری برخوردار است چرا که 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، مشتاق به انجام کار بوده و در شرایط مشابه و نیاز به انجام کار مجدداً حاضر به همکاری هستند، وجود فضایی گرم و صمیمانه مثل یک خانواده که کارکنان خود را یکی از اعضای این خانواده بدانند می تواند به گسترش این نوع از احساسات (احساس حمایت، احساس تعلق، احساس همدلی و رفاقت، احساس وحدت و یگانگی، امیدواری، حس مالکیت، احساس خوشبختی، احساس ارزشمندی) کمک کند، از طرفی در نظر گرفتن حرمت و جایگاه انسانی کارکنان جدای از اهداف پروژه و عملکرد کاری کارکنان، همچنین وجود فضای اجتماعی احترام آمیز همراه با اعتماد و خود باوری منجر به ارزشمند بودن فضای سازمان در ذهن کارکنان می گردد، این می تواند کمک کند آنها در هر شرایطی خصوصاً بروز کارهای اولویت دار بدون نیاز به دستور و اجبار خودشان داوطلب شده و فراتر از شرح وظایف و عملکرد مورد انتظار، اقدام کنند و این همان فراکنش است. سازمان هایی با جو رابطه ای همراه با کیفیت بالای روابط، منجر به تحریک احساسات مثبت، سرزنده بودن و اشتیاق به عملکرد می شود، این کیفیت در رابطه ی طرفین، نتیجه ی تعامل و گفتگوی دو طرفه در یک فضای ایمن است که منجر تقویت احساسات مثبت می شود (موسوی و همکاران، ۱۴۰۱).

با این دیدگاه، تغییر در تعاملات (روابط روزانه در محیط کاری) می تواند فرصتی برای مدیر برای استفاده از پتانسیل های ارزش آفرین آن باشد، چراکه گوش و زبان به عنوان ابزاهایی برای ارتباط و تعامل، می توانند با اعمال کمترین هزینه، برای انتقال ارزش

ها و اتصال به ارزش های پیشین و خلق ارزش های جدید به کار گرفته شوند، ذکر این نکته لازم است که چگونگی انتخاب واژگان در تعاملات اجباری موجود در فضای پروژه و در نظر گرفتن احساسات متاثر از آنها در کنش افراد اثر گذار است. معیارهای متعددی برای دستیابی به اطمینان از نتایج تحقیقات کیفی مطرح شده که در مطالعات داخلی همواره با عنوان روایی و پایایی از آنها یاد می شود.

جدول ۲. نمونه ای از فرآیند کدگذاری مصاحبه ها

کدگزینشی (طبقات)	کدمحوری (مقوله)	کدباز (گزاره)	نظر مصاحبه شونده
عوامل مداخله گر	شناخت تعاملی	شناخت ارزش های کارکنان	مورد دیگر این است که ارزش های آن فرد بر چه اساسی شکل گرفته است مثلاً در چه نوع خانواده ای بزرگ شده است و اینکه در آن خانواده به چه موضوعاتی اهمیت داده شده است و این مهم است که مدیر این موارد را بشناسد و در مورد کارمند شناخت پیدا کند.
		شناخت تفاوت های فردی	مدل های دیگر می تواند بر این اساس باشد که برای هر فردی ایجاد باور و انگیزه با توجه به خصوصیات فردی و نیازها متفاوت است و این از طریق شناخت امکان پذیر است.
	شناخت	درک وضعیت روزمره کارکنان	مدیر باید حتماً کارکنان را درک کنند شاید در میان روز های هفته هر کدام از آنها دارای چالشها و مشکلات خاص خود باشند.
		شناخت عملکرد کارکنان	ایشونو می شناختم چونکه ایشون هیچ پروژه ای رو تموم نکرده آدمی فوق العاده باهوش و مسلط به کار ولی ادمیه که چون عجول و باهوشه نمی تونه کارو تموم کنه
		شناخت ظرفیت کاری کارکنان	با توجه به اینکه ظرفیت انسانها با همدیگر فرق می کند قطعاً شناخت این مورد نیاز به تجربه دارد

ادامه جدول ۲.

کدگزینشی (طبقات)	کدمحوری (مقوله)	کد باز (گزاره)	نظر مصاحبه شونده
عوامل مداخله گر	برنامه ریزی و کنترل پروژه	شبیه سازی شرایط احتمالی	لازم است موقعیت های احتمالی پیش رو و شرایط اضطراری شبیه سازی شود، مدیر می تواند به صورت مستمر هیجان هایی در مجموعه خود ایجاد کند
		ترتیب زمانی کار های اولویت دار	در واقع مدیریت پروژه سرشار از اولویت های متعدد است که باید با دیدی باز آنها را مرتب کرد و گام به گام و مرحله به مرحله به سراغ آنها رفت
		برنامه ریزی آگاهانه	ببینید یکی از مشکلاتی که وجود دارد این است وقتی که برای انجام یک کار اولویت دار اقدام می کنیم در مسیر انجام آن، کار های اولویتدار دیگری ظاهر می شوند مدیر باید وقت بگذارد و در مورد این وضعیت ها با کارکنان صحبت کند
		برنامه ریزی به کارگیری کارکنان ماهر	نیاز است برای جذب کارکنان مستعد در ۵ سال آینده برنامه ریزی کنیم و سازمان هم هزینه های آن را در نظر بگیرد
		پیش بینی مشکلات ناشی از تاخیرات	یک تاخیر کوچک در کار ها بسیاری از مشکلات دیگر را به وجود می آورد مدیر باید اینها را بداند و مجموعه ی خود را آماده نگه دارد

روایی و پایایی تحقیق کیفی موضوع با اهمیتی است که لینکلن و گوبا<sup>۱</sup> به آن ورود کرده اند. مفاهیم توصیف کننده موثق بودن (صحت) یا دقت علمی، در مطالعات کمی و کیفی متفاوتند. طبق نظر گوبا و لینکلن بررسی صحت علمی مطالعات کیفی شامل چهار معیار قابلیت اعتبار، قابلیت انتقال پذیری، قابلیت اطمینان و تایید پذیری است که در تحقیق می توان در نظر گرفت (Lincoln & Guba, 1985). قابلیت اعتبار<sup>۲</sup> به معنای تلاش آگاهانه برای اطمینان از تفسیر معنی داده ها از نظر صحت و درستی است. قابلیت اعتبار

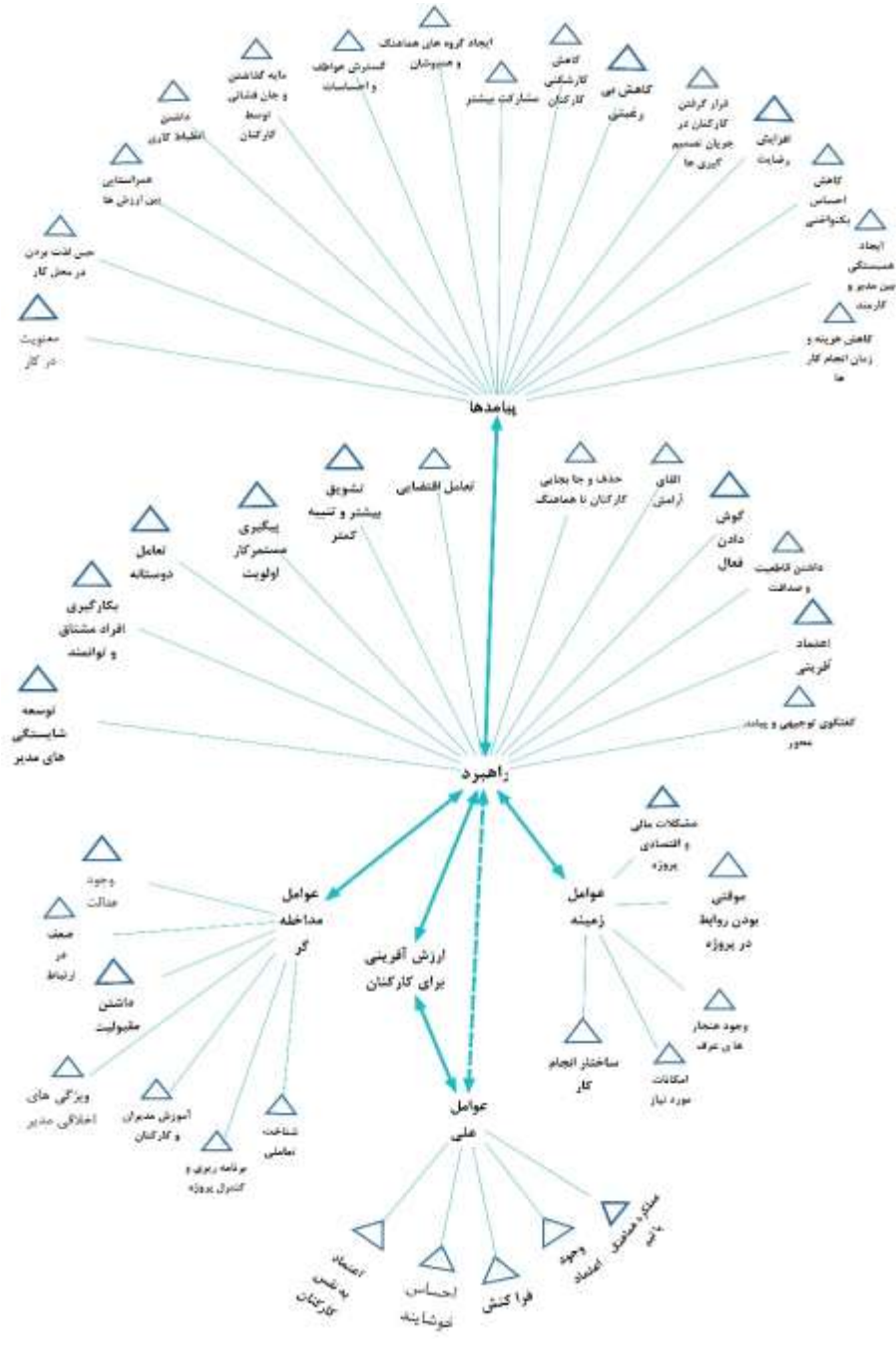
1. Lincoln & Guba  
2. Credibility

همچنین پرسشی درباره‌ی چگونگی داوری شباهت‌های درونی و اختلاف‌های بین مقوله‌بندی‌ها است. این رویکرد می‌تواند دو روش متفاوت داشته باشد که یکی از آنها این است که نشان دهیم عبارات بیانگر یا معرف رونوشت برداری از متن هستند و دیگری حاصل توافق میان پژوهشگران همکار، کارشناسان و مشارکت‌کنندگان در طول تحقیق است. معیاراطمینان<sup>۱</sup> به پایداری داده‌ها در طول زمان و شرایط متفاوت گفته می‌شود، تاییدپذیری<sup>۲</sup> هم نشان دهنده ارتباط داده‌ها با منابع و ظهور نتایج و تفاسیر از این منابع است، مفهوم انتقال‌پذیری<sup>۳</sup> اشاره به این دارد که یافته‌های مطالعه تا چه حدی در دیگر گروه‌ها یا جاها قابل انتقال یا استفاده است. در این تحقیق معیارهای فوق برای ارزیابی کفایت تحقیق بکارگرفته شده است و کارهای انجام شده برای شاخص مربوطه در شکل (۲) ارائه شده است البته در طی فرآیند انجام تحقیق همه داده‌ها و مفهومی‌ها و مقوله‌ها و مسیر مطالعات و اهداف و سوالات و مولفه‌های استخراج شده در اختیار پنج نفر از خبرگان حوزه مدیریت پروژه و پژوهشگر داده بنیاد برای بررسی قرار گرفته است.

اعتبار یک مطالعه کیفی در هر پارادایم باید براساس اصطلاحات خود آن پارادایم مورد قضاوت قرار گیرد. ازسویی طرح پرسش‌هایی با زمینه‌ای مشابه برای همه شرکت‌کنندگان ضروری و مهم است، مصاحبه و مشاهده فرآیندی تکاملی است که طی آن مصاحبه‌کنندگان و مشاهده‌کنندگان نظرات و دیدگاه‌های جدید درباره پدیده مورد مطالعه به دست می‌آورند.

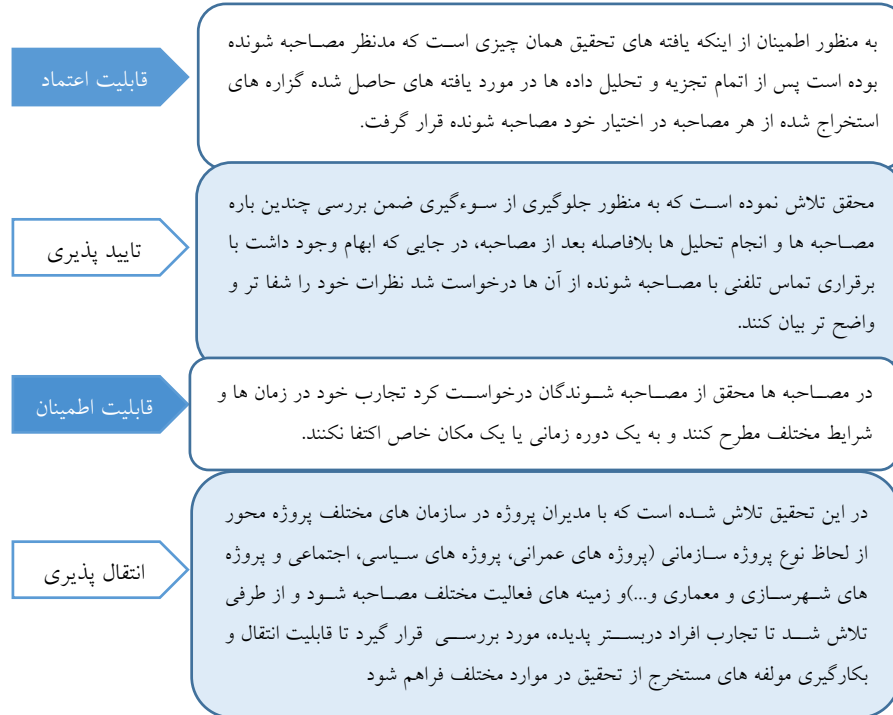
- 
1. Confidence
  2. Confirmability
  3. Transferability

شکل ۱. مولفه های ارزش آفرینی مدیران پروژه برای جذب همکاری کارکنان





### شکل ۲. روایی و اعتبار بر اساس روش لینکلن و گوبا در تحقیق



### بحث و نتیجه گیری

هدف این تحقیق استخراج تجارب مدیران پروژه در ارزش آفرینی در ذهن کارکنان برای جذب همکاری آنان در تعاملات روزمره بوده که با اتخاذ یکسری از استراتژی های رفتاری در تعاملات خود می توانند این ارزش ذهنی را ایجاد نمایند.

مرور ادبیات تصمیم گیری رفتاری در پروژه ها، ریشه در سه مکتب علوم رفتاری یعنی تفکر تقلیل گرایانه<sup>۱</sup> (در مورد محدودیت های شناختی - خطاها)، کثرت گرایانه<sup>۲</sup> (در مورد رفتار سیاسی - دروغ) و زمینه گرایی<sup>۳</sup> (در مورد حس اجتماعی و سازمانی - سوء تفاهم) دارد، این مطالعات مربوط به ارتباط میان اتخاذ تصمیمات در پروژه ها و پایه های نظری قوی تصمیم گیری در علوم رفتاری است، این مطالعات بیشتر بر کمبود الگوی عملی

---

1.Reductionist  
2.Pluralist  
3.Contextuality

تاکید می کنند و به کارگیری این تئوری ها در عمل را لازم می دانند و حتی استفاده وسیع تری از این نظریه ها در بحث روان شناسی شناختی و اجتماعی و ادغام ذهنی سه مکتب را همراه با به کارگیری عملی در پروژه ها پیشنهاد می کنند (Stingl & Gerald, 2017).

دراقع با پذیرفتن استراتژی به عنوان هنر ایجاد ارزش، اتخاذ استراتژی رفتاری مدیر پروژه در تعامل با کارکنان در هنگام انجام کارها و برخورد اجتماعی روزانه با آنان می تواند منجر به ایجاد ارزش در ذهن کارکنان برای همکاری گردد. این موضوع با مطالعات گلواکی و لو-لوی<sup>۱</sup> (۲۰۲۲) درباره مکانیسم های ترویج همکاری در جوامع مقیاس کوچک همخوانی دارد، محققین توسعه هنجارهای اجتماعی، که رفتار اجتماعی را تشویق می کند، روابط متقابل و داشتن اعتباری که همکاری با هزینه بالا را تسهیل می کند، به عنوان مکانیسم های ترویج همکاری مطرح می کنند (Glowacki & Lew-Levy, 2022).

با در نظر گرفتن شبکه اتصالی مقولات مربوط به عوامل زمینه ای و مداخله گر در شکل (۱) و تاثیر آنها بر روی انتخاب راهبرد ها با توجه به تاکید مصابه شوندگان می توان دریافت در میان عوامل زمینه ای دو مقوله ساختار انجام کار و امکانات مورد نیاز اثرات بیشتری بر راهبرد ها دارند، زمانی که امکانات مورد نیاز برای انجام یک کار اولویت دار وجود نداشته باشد و حداقل ساختار های انجام کار مشخص نباشد، امکان اثربخشی راهبرد ها برای ارزش آفرینی کاهش می یابد، مدیر باید تلاش لازم را برای تامین حداقل حقوق زندگی کارکنان، زیست کاری سالم برای کارکنان، بروز نگه داشتن دانش و تجهیزات کارکنان، نظم و انضباط و کاهش انحراف از مسیر انجام کار، دادن اختیارات لازم و فضای کار تیمی داشته باشد، تا کارکنان در هنگام بروز کار اولویت دار، دغدغه ها و مشکلات جانبی کمتری داشته باشند و روی انجام کار متمرکز باشند. این با مطالعات انجام شده در رابطه با نقش ارگونومی محیطی در بهبود تعامل کارمندان با محیط اطرافشان و افزایش بهره وری سازگار است (Almeida et al, 2019). ارزش های حاکم بر جامعه در محل اجرای پروژه و موقتی بودن روابط در پروژه ها و مشکلات مالی و تامین اعتبار به عنوان سایر عوامل زمینه ای به نسبت مقولات فوق، کمتر در اثر بخشی راهبرد های مد نظر، تاثیر

---

1. Glowacki & Lew-Levy

گذار هستند.

در میان عوامل مداخله‌گر چهار مقوله شناخت تعاملی، برنامه ریزی و کنترل پروژه، آموزش مدیران و کارکنان، ویژگی‌های اخلاقی مدیر، بیشترین اثر را بر مقولات راهبردی ارزش آفرین 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، از طرفی توانایی تصمیم‌گیری برای انتخاب راهبرد متناسب را 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).

مقوله برنامه ریزی و کنترل پروژه، به عنوان عامل مداخله‌گر، نقشه راه مسیر اجرای پروژه است و این امکان را به مدیر پروژه می‌دهد که مشکلات احتمالی پیشه‌رو را قبل از وقوع تشخیص دهد و با نگاهی عمیق تراز طریق بررسی بازخورد‌ها نسبت به انتخاب راهبرد بهینه مبادرت ورزد و با کاهش خطاهای احتمالی اعتماد کارکنان را بیشتر کند. آموزش مدیران و کارکنان در رابطه با اهداف پروژه و نحوه انجام کار بصورت مستمر با بکارگیری روش‌های 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 کارکنان، اثر بخشی راهبرد‌ها افزایش می‌یابد و امکان توسعه روش‌های نرم در مقابل روش‌های سخت و مدیریت مکانیکی را فراهم می‌کند.

در میان مقولات مربوط به راهبرد پنج مقوله مورد تأکید بیشتر قرار گرفته‌اند که شامل توسعه شایستگی‌های مدیر، بکارگیری افراد مستعد و توانمند، تعامل اقتضایی، پیگیری مستمر کار اولویت‌دار و گفتگوی توجیهی و پیامد محور است. به منظور ارزش آفرینی از طریق تعاملات اجباری موجود در فضای پروژه رفتار استراتژیک مدیر پروژه در به-کارگیری 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 می تواند راهبرد های متناسب را به کار گیرد. در بخش ابتدایی و آغاز پروژه ضمن اینکه مدیر باید درک کاملی از نحوه اجرای پروژه و فرآیند های پیش رو داشته باشد و به جزئیات اجرای کار، آگاه باشد و افراد توانمند و علاقه مند به انجام پروژه را انتخاب کند. با تشکیل جلسات موارد مهم، اهداف و بازه های زمانی حساس را با کارکنان در میان بگذارد، البته بهتر است این گفتگوی توجیهی و پیامد محور در هنگام بروز کار های اولویت دار در هر سه بخش زمانی پروژه با برگزاری جلسات رسمی و غیر رسمی ادامه داشته باشد، در حین عملیات اجرایی هم با گوش دادن به نقطه نظرات و پیشنهاد کارکنان نسبت به اصلاح ساختار ها و باز تعریف برنامه ریزی ها اقدام نماید، این مفاهیم با مطالعات انجام شده در رابطه با ماهیت تحقق استراتژی در سازمان ها هم خوانی دارد (سلمان پور و دیگران، ۱۴۰۰).

در واقع راهبرد های ارائه شده در این تحقیق با در نظر گرفتن عوامل مداخله گر و عوامل زمینه ای، مولفه های ارزش آفرینی برای جذب همکاری در سازمان های پروژه محور ارائه شده است که مدیران بتوانند در هنگام طراحی استراتژی رفتاری ارزش آفرین خود در تعاملات با کارکنان آن را مد نظر قرار دهند و این موضوع با تحقیقات لورسن<sup>۱</sup> و همکاران که رابطه ارزش آفرینی و استراتژی را مورد بررسی قرار داده اند مطابقت دارد (Laursen & Svejvig, 2016). پیشنهاد می گردد، مدیران ضمن به کارگیری مولفه های راهبردی، ارائه شده در این تحقیق، به عنوان استراتژی ارزش آفرین رفتاری، در یک دوره زمانی، بازخورد آن را در عملکرد کارکنان مورد ارزیابی قرار دهند. همچنین می توانند مولفه ها را به دقت مورد مطالعه و بررسی قرار دهند و با رفتار های قبلی خود مقایسه نمایند. در این تحقیق تلاش شد تا مولفه های کاربردی برای نحوه ارزش آفرینی مدیران پروژه برای جذب همکاری کارکنان در سازمان های پروژه محور ارائه گردد.

در تحقیقات آتی، محققین می توانند ضمن شناسایی موانع موجود بر سر راه اجرای راهبردها، اثربخشی آن ها را مورد بررسی قرار دهند. همچنین هر یک اجزای عوامل زمینه ای، عوامل مداخله گر و راهبرد ها و پیامد ها در تحقیقات آتی می تواند بررسی گردد. به عنوان مثال بررسی نقش مولفه شایستگی شخصی مدیران پروژه در خلق ارزش همکاری در ذهن کارکنان، یا چگونگی ایجاد احساسات خوشایند در محیط کاری پروژه ها علی

---

1.Laursen

رغم شرایط موقت، استرس‌زا و پر تنش، البته هر یک از عوامل مربوطه و روابط بین آنها می‌تواند مبنایی برای ادامه تحقیقات با رویکرد کیفی و یا کمی باشد. در فرآیند انجام تحقیق مشکلاتی وجود داشت که حائز اهمیت ترین آنها محدودیت در دسترسی به مصاحبه شونده‌گانی بود که واقعا در سازمان‌های پروژه محور مدیر پروژه بوده و تجربه و سابقه لازم را دارا بودند، این کار زمان بر بوده و نیاز به شناخت کافی داشت. چراکه در سازمان‌های پروژه محور دولتی، کارمندان دارای سابقه به عنوان مدیر پروژه انتخاب می‌شوند و به پارامترهای دیگر کمتر توجه می‌شود. مورد بعدی محدودیت زمانی مدیران برای مشارکت در انجام مصاحبه‌ها بود که منجر به طولانی شدن انجام تحقیق شد. در تحقیقات آتی این موارد می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

### تعارض منافع

تعارض منافع در این تحقیق مصداق ندارد.

### سپاسگزاری

این مقاله از رساله دوره دکتری مهندسی عمران- مدیریت ساخت در دانشگاه آزاد اسلامی سندج استخراج شده است. نویسندگان بر خود لازم می‌دانند مراتب تشکر صمیمانه خود را از مدیران سازمان‌های پروژه محور استان کردستان و هیئت داوران رساله که ما را در انجام و ارتقای کیفی این پژوهش یاری دادند، اعلام کنند.

### ORCID

Ramyar Mirzaei  <https://orcid.org/0000-0003-3012-1762>  
Amir Asad Nasrizar  <https://orcid.org/0000-0003-1544-8652>  
Adel Salavati  <https://orcid.org/0000-0002-4500-8730>

### منابع

بیگدلی، سحر، تقی زاده، هوشنگ، بافنده زنده، علیرضا. (۱۳۹۶). تدوین نقشه استراتژیک پویا در راستای ارزش آفرینی پروژه‌های نیروگاهی (مطالعه‌ی موردی شرکت مپنا). پژوهشنامه مدیریت اجرایی، ۹(۱۸)، ۱۶۹-۱۹۰.

تاج‌الدینی، عباس، عالی‌پور، پرویز، پایدار، علی، کاشیان، سعید. (۱۴۰۲). امکان‌سنجی بهبود ارزش پروژه‌های عمرانی بزرگ مقیاس با استفاده از تلفیق مهندسی ارزش و مدل پیش‌بینی استخراج فازی. مهندسی عمران،

سلمان‌پور سهی، عباس، اعرابی، سیدمحمد، پور عزت، علی اصغر، آقایی، محمد. (۱۴۰۰). مفهوم‌پردازی ماهیت اجرای استراتژیک برای تحقق استراتژی‌های سازمان. مدیریت بازرگانی، ۱۳(۳)، ۶۵۵-۶۸۹.

خورشیدی، ماشاالله، حسین‌پور، محمد، مهرعلیزاده، یدالله، برکت، غلامحسین (۱۳۹۸). شناسایی واوولیت بندی عوامل اثرگذار بر مدیریت ارزش. فصلنامه مدیریت توسعه و تحول، ۹۸(۳۶)، ۳۵-۵۳.

لاجوردی، مسعود، دانایی، ابوالفضل، زرگر، سیدمحمد، 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، ICS03.100.40  
موسوی، سید نجم‌الدین، قاسم‌پور، حامد، و شریعت‌نژاد، علی. (۱۴۰۱). ادراک نقش حمایتی سرپرست و همکاران در پیدایی رفتارهای پیشگامانه. مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)، ۳۱(۱۰۴)، ۴۱-۶۵.

## References

- Artto, K., Ahola, T., Vartiainen, V., (2016). From front end of projects to the back end of operations: managing projects for value creation throughout the system lifecycle. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (2), 258–270.
- 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, 337–342.
- Asiedu, Richard & Mapiye Dube, Francisca. (2022). value co-creation approach to construction project management.
- Dawson, P., & Sykes, C. (2019). Concepts of time and temporality in the storytelling and sensemaking literatures: A review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 97-114.
- Bowman, C., & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British journal of management*, 11(1), 1-15.
- De Almeida, M. Á. R. P., Ábalos-Medina, G. M., Villaverde-Gutiérrez, C., Gomes-de Lucena, N. M., Ferreira-Tomaz, A., & Perez-Marmol, J. M. (2019). Effects of an ergonomic program on the quality of life and work

- performance of university staff with physical disabilities: A clinical trial with three-month follow-up. *Disability and health journal*, 12(1), 58-64.
- Green, S. D., & Sergeeva, N. (2019). Value creation in projects: Towards a narrative perspective. *International Journal of Project Management*, 37(5), 636-651.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Glowacki, L., & Lew-Levy, S. (2022). How small-scale societies achieve large-scale cooperation. *Current Opinion in Psychology*, 44, 44-48.
- Gil, N., & Fu, Y. (2022). Megaproject Performance, Value Creation, and Value Distribution: An Organizational Governance Perspective. *Academy of Management Discoveries*, 8(2), 224-251.
- Kaufmann, C., & Kock, A. (2022). Does project management matter? The relationship between project management effort, complexity, and profitability. *International Journal of Project Management*, 40(6), 624-633.
- Karimi moonaghi, H. (2005). "Qualitative Research Parallel to Quantitative Research." *Journal of Health Administration* 7(18): 60-67.
- Kloppenborg, T. J., Tesch, D., & Manolis, C. (2014). Project success and executive sponsor behaviors: Empirical life cycle stage investigations. *Project Management Journal*, 45(1), 9-20.
- kianian F, shams N. (2013). Factors on job satisfaction project-driven organizations. *Case Study NRI. Ieijqp*, 2 (1): 58-64.
- 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.
- Stefan, I., Hurmelinna-Laukkanen, P., & Vanhaverbeke, W. (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.
- Lin, X., Mazlan, A. N., Ismail, S., Hu, L., Kasiman, E. H. B., & Yahya, K. (2022). Status of value management studies in construction projects: A systematic review. *Ain Shams Engineering Journal*, 101820.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage Publications, Inc.
- Lepak, D.P., Smith, K.G., Taylor, M.S., (2007). Value creation and value capture: a multi-level perspective. *Acad. Manag. Rev.* 32 (1), 180–194.

- 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.
- Li, X., Yuan, J., Liu, X., Ke, Y., & Jia, S. (2022). Identifying Critical Influencing Factors of the Value Creation of Urban Rail Transit PPP Projects in China. *Buildings*, 12(8), 1080.
- 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.
- Martinsuo, M., Killen, C.P., (2014). Value management in project portfolios: identifying and assessing strategic value. *Proj. Manag. J.* 45 (5), 56–70.
- Meredith, J. R., & Zwikael, O. (2020). Achieving strategic benefits from project investments: Appoint a project owner. *Business Horizons*, 63(1), 61-71.
- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management*, 32(2), 202-217.
- Morris, P. W. (2013). *Reconstructing project management*. John Wiley & Sons.
- 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.
- Shenhar, A. J., Dvir, D., & Levy, O. (1997, July). Project success: a multidimensional, strategic concept. In *Innovation in Technology Management. The Key to Global Leadership. PICMET'97* (p. 391). IEEE.
- Söderlund, J. (2011). Pluralism in project management: navigating the crossroads of specialization and fragmentation. *International Journal of Management Reviews*, 13(2), 153-176.
- Stingl, V., Geraldi, J. (2017), Errors, lies and misunderstandings: systematic review on behavioural decision making. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (2), 121–135.
- Willumsen, P., Oehmen, J., Stingl, V., & Geraldi, J. (2019). Value creation through project risk management. *International Journal of Project Management*, 37(5), 731-749.
- Vaara, E., Sonenshein, S., Boje, D., (2016). Sources of stability and change in organizations: Approaches and directions for future research. *Acad. Manag. Ann.* 10 (1), 495–560.
- Yang, G., Miao, G., Zhang, X., & Xie, Q. (2022). Research on Value Creation of Engineering Project from the Perspective of Knowledge Creation



- Fusion—Based on Stakeholder Theory. *Journal of the Knowledge Economy*, 1-19.
- bigdeli, S., taghizadeh, H., Bafandeh Zende, A. (2018). Collecting dynamic strategic map for creating value in power projects (case study Mapna). *Journal of Executive Management*, 9(18), 169-190. doi: 10.22080/jem.2018.13626.2550. [In Persian]
- khoshshidi, M., Hosseinpour, M., Mehralizadeh, Y., Barkat, G. (2019). Identifying and influencing factors affecting value -Based management. *Journal of Development & Evolution Mangement*, 1398(36), 35-53. [In Persian]
- Salmanpour Sohi, A., Aarabi, S., Pourezzat, A., Aghaei, M. (2021). Conceptualizing the Nature of Strategic Execution to Organizational Strategies Implementation. *Journal of Business Management*, 13(3), 655-689. doi: 10.22059/jibm.2021.317487.4037. [In Persian]
- Tajaddini, A., Aalipour, P., Paydar, A., & Kashian, S. (2023). Feasibility study on promoting the value of large-scale construction projects using the combination of value engineering and the ANFIS method. *Sharif Journal of Civil Engineering*, -. doi: 10.24200/j30.2022.60060.3082. [In Persian]
- Lajvardi, M., Danaei, A., Zargar, S., Heydarieh, A. (2019). Metaheuristic framework of the value creation process. *Journal of Strategic Management Studies*, 10(37), 83-123. [In Persian]
- Iranian National Standardization Organization, Value management (2013). 1st edition. INSO, 16445, Jun.2013. [In Persian]
- Mousavi, S. N., Ghasempour, H., & Shariatnejad, A. (2022). Perceptions of the Supportive Role Supervisor and Coworker in Proactive Behavior. *Management Studies in Development and Evolution*, 31(104), 41-65. doi: 10.22054/jmsd.2022.64866.4060. [In Persian]

---

**استناد به این مقاله:** میرزایی، رامیار، نصری زر، امیر اسعد، صلواتی، عادل. (۱۴۰۱). مؤلفه‌های ارزش آفرینی مدیران پروژه برای جذب همکاری کارکنان. *مطالعات مدیریت (بهبود و تحول)*، ۳۱ (۱۰۶)، ۱۹۱-۲۱۵. doi: 10.22054/jmsd.2022.69381.4197



Management Studies in Development and Evolution is licensed under a Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International License.