

بررسی تأثیر گونه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه

شادی وفاخواه^۱ دکتر مرتضی یاراحمدی^۲

دکتر علی‌رضا تمجید یامجلو^۳

تاریخ دریافت: ۱۳۹۵/۰۲/۱۶

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۶/۰۱/۲۵

چکیده

ارزش‌های فرهنگی بر جنبه‌های مختلف فرایند مدیریت منابع انسانی تأثیر می‌گذارد. هدف این مقاله بررسی نقش ارزش‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه است. در این مقاله تأثیر مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر اساس مدل فرهنگی هافستد بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه بر اساس استاندارد پی.ام.باک^۴، مورد بررسی قرار گرفته و فرضیه‌های اصلی و فرعی تحقیق با استفاده از ابزار پرسشنامه در بیش از ۲۰ سازمان و شرکت پروژه‌محور، مورد آزمون قرار گرفته است. پژوهش از نوع پیمایشی بوده و داده‌های حاصل از پرسشنامه‌ها به روش نمونه‌گیری تصادفی و از بین ۲۰۰۰ نفر از کارکنان جامعه مورد مطالعه، گردآوری شده است. یافته‌های تحقیق نشان می‌دهد که متغیرهای فرهنگی؛ فاصله قدرت، فردگرایی و جمع‌گرایی بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه تأثیرگذار هستند. آنچه که در یافته‌های تحقیق به صورت بارزی به تأیید رسید؛ اثر منفی متغیر فردگرایی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه و بالعکس نقش مثبت متغیر جمع‌گرایی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه بوده است که نشان‌دهنده نقش کلیدی توسعه شاخص‌های فرهنگ سازمانی بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه می‌باشد.

کلیدواژه‌ها: فرهنگ سازمانی؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه؛ مدل هافستد؛ استاندارد

PMBOK

^۱. کارشناس ارشد مدیریت اجرایی (گرایش استراتژیک)، Shadivafa1357@gmail.com

^۲. استادیار گروه مدیریت دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرند، maps1394@yahoo.com

^۳. استادیار گروه مدیریت اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی واحد پرند، itm.tamjid@gmail.com

^۴. Project Management Body of Knowledge (PMBOK)

مقدمه

به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روزافزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است. جمعیت‌شناسان، جامعه‌شناسان و اخیراً روان‌شناسان و حتی اقتصاددانان توجه خاصی به این مبحث نو و مهم در مدیریت مبذول داشته و در شناسایی نقش و اهمیت آن در سایر حوزه‌های مدیریتی نظریه‌ها و تحقیقات زیادی را به وجود آورده و در حل مسائل و مشکلات مدیریت، به کار گرفته‌اند. با بررسی‌ای که توسط گروهی از اندیشمندان علم مدیریت به عمل آمده، فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از مؤثرترین عوامل پیشرفت و توسعه کشورها شناخته شده است. به طوری که بسیاری از پژوهشگران معتقدند که موفقیت کشور ژاپن در صنعت و مدیریت، یکی از نتایج مهم توجه آنها به مقوله فرهنگ سازمانی است (موحدی، ۱۳۸۹: ۱۰۰). فرهنگ سازمانی به عنوان مجموعه‌ای از باورها و ارزش‌های مشترک بر رفتار و اندیشه اعضای سازمان اثر می‌گذارد و می‌تواند نقطه شروعی برای حرکت و پویایی و یا مانعی در راه پیشرفت به شمار آید. فرهنگ سازمانی از اساسی‌ترین زمینه‌های تغییر و تحول در سازمان است.

پروژه‌ها و مدیریت پروژه در محیطی واقع می‌شوند که این محیط از عوامل مختلفی تأثیر می‌پذیرد. از عوامل مهم تأثیرگذار بر محیط می‌توان به فرهنگ حاکم بر آن اشاره کرد. فرهنگ، سبک و ساختار سازمانی بر چگونگی انجام پروژه‌ها تأثیرگذار هستند و اهمیت موضوع زمانی مضاعف می‌شود که ترکیبی از شرکت‌های مختلف با فرهنگ‌های کاری مختلف در کنار هم کار می‌کنند (راهنمای دانش مدیریت پروژه^۱، ۲۰۱۳: ۱۷۸).

سازمان‌ها چیدمان نظام‌مندی از نهادها (افراد و یا بخش‌ها) هستند (رابینز، ۱۳۹۱: ۱۹۶)، که برای انجام یک مقصود که ممکن است شامل انجام پروژه‌ها نیز باشد، هدف‌گذاری می‌شوند. فرهنگ و سبک سازمان بر چگونگی انجام پروژه‌ها تأثیرگذار است (زارع اشکذری، ۱۳۹۱: ۳). فرهنگ‌ها و سبک‌ها که به عنوان هنجارهای فرهنگی شناخته می‌شوند، در طول زمان توسعه

۱. Project Management Body Of Knowledge (PMBOK)

می‌یابند. این هنجارها شامل رویکردهای مشخصی برای آغاز و برنامه‌ریزی پروژه‌ها، ابزارهای مشخصی برای انجام کار و افراد صاحب‌اختیار مشخصی هستند که تصمیم‌گیری می‌کنند و یا بر تصمیم‌گیری مؤثر هستند. فرهنگ سازمانی توسط تجربیات معمول اعضای سازمان صیقل داده می‌شود و اغلب سازمان‌ها در طول زمان فرهنگ‌های منحصربه‌فردی را با عملکرد و اعمال متداول خود توسعه می‌دهند (قدوسی و ربیعی، ۱۳۹۴: ۶۸).

فرهنگ، یک عامل محیطی است. فرهنگ‌ها و سبک‌ها، آموخته و تسهیم می‌شوند و ممکن است که تأثیر قوی بر توانایی پروژه در برآورده‌سازی اهدافش داشته باشند. بنابراین، یک مدیر پروژه باید تفاوت بین سبک‌ها و فرهنگ‌های مختلف سازمانی را که ممکن است بر پروژه تأثیرگذار باشند، درک کند. مدیر پروژه باید بداند چه افرادی در یک سازمان تصمیم‌گیرنده هستند و در راستای احتمال موفقیت پروژه با آنها کار کند (بردیلِت، یاتیم و رویز^۱، ۲۰۱۱: ۱۲۴).

در سایه جهانی‌شدن درک پیامد تأثیرات فرهنگی در پروژه‌هایی که دربرگیرنده چندین سازمان و موقعیت مکانی در اطراف دنیا می‌باشند، ضروری است (دیویس، ۱۳۷۶: ۴۷). فرهنگ، در حال تبدیل‌شدن به یک عامل کلیدی در تعریف موفقیت پروژه است و شایستگی چندفرهنگی در حال تبدیل‌شدن به یک عامل ضروری برای مدیر پروژه می‌باشد.

غالباً فرهنگ‌های سازمانی تأثیرات مستقیمی بر پروژه دارند، برای مثال:

- احتمال پذیرش رسمی یک رویه نابهنجار و یا با ریسک بالا که از سوی گروه پروژه پیشنهاد شده است، در شرکتی با خصوصیات کارآفرینی و جسارت بالا، بسیار بیشتر می‌باشد.

- در یک سازمان به‌شدت سلسله‌مراتبی، همواره بروز مشکلات برای مدیر پروژه‌ای با سبک به‌شدت مشارکتی وجود دارد، درحالی‌که در یک سازمان مشارکتی، احتمال مواجهه با مشکلاتی ازاین‌دست برای مدیر پروژه‌ای با سبک و سیاق استبدادی، به همان اندازه خواهد بود.

سازمان پروژه‌محور ایده‌آل، سازمانی است که دارای ساختار سازمانی مسطح بوده و فرهنگ قوی مدیریت پروژه بر آن حاکم باشد. درواقع، آنچه یک سازمان را به‌عنوان یک سازمان

۱. Bredillet, Yatim&Ruiz

پروژه‌محور متمایز می‌کند آن است که این سازمان‌ها خود را پروژه‌محور دانسته و سیاست‌ها و روش‌های انجام کار، فرهنگ سازمانی و راهبرد خود را به سمت تلاش‌های مرتبط با مدیریت پروژه سوق می‌دهند. به این تعبیر، سازمان‌هایی موفق هستند که بتوانند بین ظرفیت‌ها و ارکان اجتماعی خود و الزامات روش‌شناسی‌های سازمان، سازگاری ایجاد نمایند. در سازمان‌های پروژه‌محور نیز تقابل روش‌شناسی‌های آن با فرهنگ سازمانی، مقوله قابل تأملی است که بسیاری از محققین، شکست پروژه‌ها را در این تقابل جستجو می‌کنند (جیگر و ادیر^۱، ۲۰۱۶: ۴۶۸).

در این مقاله قصد بر آن است که نقش و تأثیر فرهنگ سازمانی به عنوان یک متغیر مستقل بر فرایندهای منابع انسانی پروژه براساس استاندارد بین‌المللی مدیریت پروژه^۲ مورد بررسی قرار گیرد. به بیان دیگر، با استفاده از مؤلفه‌ها و متغیرهای فرهنگ سازمانی که برگرفته از الگوی فرهنگی هافستد می‌باشد، به بررسی نقش هر کدام از ابعاد شش‌گانه مدل فرهنگی هافستد شامل فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، مردگرایی، زن‌گرایی، فردگرایی و جمع‌گرایی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه پرداخته می‌شود. سؤالی که این تحقیق به دنبال پاسخ آن می‌باشد این است که: تا چه میزان فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه تأثیرگذار است؟ و در صورت تأثیرگذاری، کدام یک از متغیرهای فرهنگ سازمانی نقش بیشتری بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی داشته و کدامیک فاقد تأثیر است؟

به این منظور در ابتدا ضمن ارائه تعاریف اولیه از فرهنگ سازمانی، مدل تحلیلی برای شناخت فرهنگ سازمانی (مدل هافستد) معرفی می‌شود. همچنین براساس این مدل تحلیلی، اهمیت و ضرورت توجه به لزوم تناسب و سازگاری فرهنگ حاکم در سازمان با الزامات ارزشی و تأکیدی برای استقرار فرایندهای مدیریت منابع انسانی مدیریت پروژه بیان می‌شود.

۱. Jaeger & Adair

۲. PMBOK

مرور مبانی نظری

هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد (رابینز، اعرابی و پارسائیان، ۱۳۷۴: ۱۴۰). فرهنگ سازمانی قسمتی از محیط داخلی سازمان را توصیف می‌کند که در حقیقت ترکیبی از مجموعه تعهدات، اعتقادات و ارزش‌های مشترک بین اعضای سازمان است و برای راهنمایی کارکنان در انجام وظایفشان استفاده می‌شود (گوردون^۱، ۲۰۰۰: ۲۵۰).

در سازمان‌هایی که فرهنگ آنها قوی است، اعضای آنها از رسالت‌ها و هدف‌های سازمان آگاهی کامل داشته و نسبت به آنها تعهد دارند و میان اهداف کارکنان و سازمان و مدیریت، همسویی لازم وجود دارد و کارکنان حداکثرشدن منافع خود را در گرو حداکثرشدن منافع سازمان می‌دانند که این امر، یک عامل مثبت در جهت عملکرد سازمانی و اثربخشی بهتر است. در شرایط فعلی که بهبود نظام‌های بزرگ سازمانی در کانون توجه قرار گرفته است، فرهنگ سازمان نیز به عنوان سرچشمه همه توانائی‌های سازمان جلوه گر شده و به عبارت دیگر، کامیابی و شکست سازمان‌ها تا اندازه زیادی منوط به فرهنگ آنهاست (طوسی، ۱۳۷۲: ۵۸). فرهنگ، یک الگوی اندیشیدن و عمل کردن است و همه اعتقادات، باورها، ارزش‌ها، آرمان‌ها، هنرها، فنون و آداب جامعه را دربر می‌گیرد و در رفتار و عملکرد هر فرد یا گروهی دیده می‌شود و آنان را از دیگر افراد متمایز می‌سازند. مهم‌ترین عنصر هر سازمان، انسان‌هایی هستند که در درون سازمان دارای مجموعه‌ای از اعتقادات، باورها، ارزش‌ها و الگوی رفتاری‌اند که به هدایت امور و نظارت بر سازمان می‌پردازند که این مجموعه فرهنگ سازمانی را شکل می‌دهد.

ادگار شاین به عنوان یکی از صاحب‌نظران بنام در موضوع فرهنگ، آن را بدین صورت تعریف می‌کند: «الگویی از مفروضات مشترک که گروه فرا می‌گیرد؛ به طوری که مشکلات خود را با انطباق‌پذیری خارجی و هماهنگی داخلی حل می‌کند و به سبب عملکرد و تأثیر خویش معتبر دانسته می‌شود و از این جهت به مثابه روش صحیح ادراک، تفکر و احساس در رابطه با مشکلاتشان، به اعضای جدید گروه آموزش و یاد داده می‌شود» (شاین، ۱۳۸۶: ۹۱).

۱. Gordon

هافستد، فرهنگ سازمانی را به عنوان برنامه جمعی فکر معرفی می‌کند. او خاطرنشان می‌سازد که برنامه‌ریزی فکر ما همچون کامپیوترها نیست. برنامه‌ریزی فرهنگی بدین معناست که عکس‌العمل‌های معینی در فرهنگ‌های معین بیشتر رخ می‌دهند. ارزش‌ها پایه‌های اساسی کدهای برنامه‌ریزی فرهنگی هستند. در مجموع، انواع ارزش‌ها، عقاید، فرضیات، افسانه‌ها، هنجارها و اهدافی که به طور وسیع در سازمان پذیرفته شده‌اند، فرهنگ سازمان را تشکیل می‌دهند.

الگوی فرهنگی هافستد

یکی از موضوعاتی که مورد توجه پژوهشگران مدیریت تطبیقی قرار دارد، بررسی میزان تأثیر یک پدیده بر افراد در قلمروهای مکانی و زمانی متفاوت است. در این ارتباط، پژوهشی توسط گرت هافستد^۱، (۱۹۸۳) در پنجاه کشور انجام شد. وی در این مطالعه به چهار نوع بعد فرهنگی پی برد. این گونه‌های فرهنگی عبارتند از (فرهی و زارع اشکذری، ۱۳۹۱: ۵۵):

۱. **فاصله قدرت**^۲: این بعد نشان‌دهنده تفاوت قدرت و نفوذ اجتماعی بین افراد جامعه است. در هر جامعه و یا سازمانی اگر این تفاوت مورد قبول جامعه باشد، اولاً کم‌قدرت‌ترین افراد جامعه قبول دارند که فاصله‌ای بین آنها و پرنفوذترین و پرقدرت‌ترین افراد جامعه وجود دارد و ثانیاً افراد جامعه بر این باورند که افراد با هم نابرابر هستند، چون به شکل یکسان متولد نمی‌شوند و هر یک نیز در مقایسه با دیگران به شکلی متفاوت از توانایی‌های فیزیکی و ذهنی خود استفاده می‌کنند. برخی از جوامع به نابرابری افراد اجازه رشد می‌دهند که این امر در طول زمان به اختلاف منجر می‌شود. سازمانی که می‌کوشد نابرابری‌های ناشی از قدرت را تاحدممکن کاهش دهد، به عنوان دارنده فرهنگ معتقد به فاصله کم قدرت شناخته می‌شود. اما سازمانی که نابرابری در ثروت و قدرت را توجیه می‌کند و برای کاهش آن تلاش نمی‌کند، با عنوان جامعه‌ای با فرهنگ فاصله قدرت زیاد، تلقی می‌شود.

۲. **ابهام‌گریزی**^۳: این صفت مشخص‌کننده میزان تحمل کارکنان از موقعیت‌هایی است که

۱. Geert Hofstede

۲. Power Distance

۳. Uncertainty Avoidance

نامعلوم، نامشخص، مبهم و غیرقابل پیش‌بینی باشند. این ویژگی نشانه میزانی است که افراد سعی خواهند کرد که از چنین موقعیت‌هایی پرهیز کنند. برای پرهیز از مسائل مبهم و نامعلوم که پیش‌بینی آنها امکان ندارد، معمولاً ضوابط مشخص برای رفتار و معیارهای معینی برای آنچه که به عنوان حقیقت باید قبول کرد، وضع می‌کنند. در فرهنگ‌هایی که بُعد ابهام‌گریزی آنها بالاست، افراد خواهان نظم و وجود وضوح و روشنی در امور هستند و در برخورد با موقعیت‌های بی‌سابقه و ناآشنا وحشت‌زده می‌شوند و اضطراب و فشار روحی بالایی را در خود حس می‌کنند. آنان برای مقابله با این شرایط روحی به کار زیاد و ثبات شغل پناه می‌برند و نسبت به تمرّد و تک‌روی به شدت حساس می‌شوند. به این لحاظ، کارکنان معتقدند که قوانین و مقررات حاکم بر محیط کار باید کاملاً رعایت شود، هرچند رعایت آن مقررات کاملاً به ضرر شرکت باشد، انتظار دارند تا هنگام بازنشستگی در خدمت مؤسسه متبوع خود باقی بمانند. در فرهنگی که بُعد ابهام‌گریزی (عدم پرهیز از اطمینان) آن ضعیف است، ابهام به عنوان جزء جدایی‌ناپذیر زندگی تلقی و به سادگی مورد قبول قرار می‌گیرد و بدون آنکه زحمتی برای فکر کردن در مورد حوادث فردا متحمل شود، هر روز به همان صورتی که واقع شده است، پذیرفته می‌شود. به‌طور کلی افراد در این گونه جوامع که صفت ابهام‌گریزی در آنها زیاد است معمولاً فعال، مهاجم، احساساتی و ناپردبار هستند و افراد تشویق می‌شوند تا در آینده نفوذ کنند و بر آن تأثیر گذارند و یا حتی آن را تغییر دهند.

۳. فردگرایی^۱: در فرهنگ‌هایی که فردگرایی وجود دارد، فرض بر این است که افراد در درجه اول به رفاه و سود شخصی خود و افراد فامیل توجه خواهند کرد. برعکس فردگرایی، گروه‌گرایی است. در سازمان‌های گروه‌گرا فرض بر این است که هر فرد در بیش از یک گروه اصلی عضویت دارد و نمی‌تواند از این گروه‌ها جدا شود. این گروه‌های اصلی مثل خانواده، فامیل، قبیله و یا سازمان، از رفاه و آسایش و سود اعضا محافظت می‌کنند. در عوض انتظار دارند که اعضا سرسپردگی و وفاداری دائمی نسبت به گروه اصلی داشته باشند و نفع شخصی را فدای نفع گروه

۱. Individualism

کنند. در جامعه گروه‌گرا همبستگی و ادغام افراد زیاد است، در جامعه فردگرا درجه همبستگی کم است.

۴. **مردگرایی^۱:** جوامع، ترکیبی از خصوصیات مردگرایی و زن‌گرایی هستند، ولی خصوصیات مردانه در تمام جوامع برتری داشته و حکمفرما می‌باشد. جوامع را می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: گروه اول آنهایی هستند که خصوصیت مردگرا دارند و گروه دوم جوامعی هستند که خصوصیات زنانه‌وار بیشتری دارند. در جامعه مردانه انتظار می‌رود قاطع، جاه‌طلب و رقابت‌گر باشند. در چنین جوامعی به نفوذ، قدرت، بزرگی و سرعت، احترام می‌گذارند و اهمیت می‌دهند. از زنان انتظار می‌رود که به جنبه غیرمادی زندگی بیشتر توجه داشته باشند.

علی‌رغم انتخاب مدل هافستد در مطالعات فرهنگ سازمانی، برخی از اندیشمندان، انتقاداتی را بر مدل هافستد وارد می‌کنند که لازم است به آنها توجه شود:

برای مثال، نگرانی‌ها و ابهام‌هایی در مورد اعتبار نظریه پیشنهادی هافستد در جوامع مختلف به‌ویژه کشورهای اسلامی وجود دارد. برخی نیز نظریه‌های ارائه‌شده از سوی محققان را بهتر از نظریه هافستد می‌دانند. با این همه، هافستد خود معتقد است که هرچند این ابعاد فرهنگی با توجه به مقیاس‌های ارزشی موجود بین کارکنان شرکت «ای.بی.ام»^۲ استخراج شده‌اند، لیکن پژوهش‌های صورت گرفته توسط محققان دیگر به روش‌های مختلف و با استفاده از مأخذهای متفاوت نیز به ابعادی مشابه و نزدیک به همین ابعاد دست یافته‌اند. بنابراین، شواهد محکمی مبنی بر جهان‌شمول بودن این ابعاد وجود دارد. تیونر و ترامپز^۳ (۱۹۹۳) تحقیقی مشابه با تحقیق هافستد را در ۱۲ کشور جهان انجام داده‌اند؛ البته تأکید اصلی تحقیق آنها بر ارزش‌های زیربنایی فرهنگی در ۷ کشور آمریکا، انگلیس، سوئد، هلند، آلمان، فرانسه و ژاپن بوده است. براساس این تحقیق، ارزش‌های فرهنگی شامل عام‌گرایی در مقابل خاص‌گرایی، تجزیه در مقابل تجمع، فردگرایی در مقابل جمع‌گرایی، برابری در مقابل سلسله‌مراتب طبقاتی، توالی زمان در مقابل تقارن زمانی، توجه

۱. Masculinity

۲. IBM

۳. Tuner & Trumps

به وضعیت اکتسابی در مقابل توجه به وضعیت انتسابی افراد و درون‌مدار در مقابل برون‌مدار را برای جوامع سرمایه‌داری معرفی کردند.

نجاتی و همکاران (۱۳۹۲) در ارتباط با نگرانی‌های موجود در استفاده از مدل و پرسشنامه هافستد در کشورهای اسلامی، با توجه به بررسی ساختار عاملی و پایایی پرسشنامه ارزش‌های فرهنگی سازمان در جامعه ایرانی دریافتند که به جز بعد پویایی کنفوسیونی (یک بعد غیرغربی)، چهار بعد دیگر با فرهنگ ایرانی همخوانی و مطابقت دارد. بنابراین، با استناد به نتایج این تحقیق، بعد پنجم هافستد در بررسی تحقیق حاضر مورد استفاده قرار نمی‌گیرد.

دلیل دیگر انتقاد به مدل و نتایج هافستد، منسوخ شدن این مدل است، اما اکثریت قریب به اتفاق پژوهش‌های فرهنگ در مدیریت و کسب و کار بین‌المللی براساس این مدل و نتایج است (طوسی و همکاران، ۲۰۰۴: ۴۸).

دلیل دیگر استفاده از مدل هافستد در بسیاری از تحقیقات مرتبط با مدیریت پروژه است. از این رو، مدل هافستد به عنوان مدل نظری پژوهش انتخاب شده است.

برخی از منتقدان معتقدند که چهار بعد مطرح شده توسط هافستد، برای تفسیر تفاوت‌های گسترده فرهنگی بین ملل دنیا کافی نمی‌باشند. در ضمن این افراد بر این باورند که پرسشنامه مورد استفاده در این پژوهش برگرفته از ذهنیت غربی است و لذا ممکن است ابعادی که در فرهنگ شرق مطرح باشد، نادیده گرفته شده باشند. البته با توجه به نقاط ضعف یادشده در بخش‌های قبلی، جای این سؤال خواهد بود که آیا ابعاد فرهنگی هافستد گزینه مطلوبی است؟ در پاسخ باید گفت که اگرچه در جامع و مانع بودن این ابعاد و یا میزان دقت تفکیک این ابعاد از هم، چنانچه گفته شد، جای بحث است، ولی به اعتقاد اکثر صاحب‌نظران، جای شکی نیست که این ابعاد دربرگیرنده جنبه‌های اصلی یک فرهنگ می‌باشند.

مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور

طی دو دهه گذشته، مسیر حرکت صنعتی بسیاری از کشورها به سوی پروژه‌محوری تغییر یافته است. لیکن مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه محور از جمله مباحث نوین در حوزه

منابع انسانی است که طی سالیان اخیر در مقالات متعدد مدیریت پروژه، منابع انسانی و غیره بدان پرداخته شده است. مدیریت منابع انسانی در این سازمان‌ها با الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی متفاوت است، زیرا الگوهای سنتی مبتنی بر اصول مدیریت علمی تیلور، محدودیت‌های ویژه سازمان‌های پروژه‌محور را در نظر نمی‌گیرند. عموم صاحب‌نظران این حوزه معتقدند که ماهیت موقتی این سازمان‌ها و فرایندها و فعالیت‌های آنها، شرایط ویژه، محیط پویا و چالشی پروژه، نیازهای نامعین، فشار کاری و مسیر شغلی خاص کارکنان، نیازمند تدوین و توسعه الگوهای جدید برای مدیریت صحیح منابع انسانی در این گونه سازمان‌هاست. طی دو دهه گذشته، حرکت صنعتی و اجتماعی به سوی پروژه‌محوری بوده است. برخی ویژگی‌های سازمان‌های پروژه‌محور، کارکردهایی خاص از مدیریت منابع انسانی را طلب می‌نماید که در الگوهای سنتی مدیریت منابع انسانی کم‌تر بدان پرداخته شده است.

رودنی و کیگان^۱ نخستین بار در سال ۱۹۹۰ در دانشگاه آراموس در روتردام، علاقمند به موضوع کارکردهای منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور شدند. آنها دریافتند که سازمان‌های پروژه‌محور نیازمند رویکردی نوین و متفاوت به مقوله منابع انسانی در مقایسه با سازمان‌های سنتی می‌باشند. هیومن^۲ برای نخستین بار به شناسایی و ترازبایی فرایندهای مدیریت پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور پرداخت. از مهم‌ترین اقدامات وی تدوین فرایند مدیریت کارکنان بود. وی سرپرست تیم تحقیقاتی در همین زمینه در دانشگاه وین است. طی سال‌های ۲۰۰۵ - ۲۰۰۴ با هماهنگی تیم‌های تحقیقاتی فوق مقرر شد پژوهش‌های مرتبط با مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور به صورت مشترک، راهبری و هدایت شوند. ملود^۳ و همکاران به مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های نوین و سودرلوند و بروین^۴ به نظریه رفتار سازمانی در سازمان‌های پروژه‌محور

۱. Rudney & keegan

۲. Huemann

۳. Meloud

۴. Souderlond & Berwin

پرداخته‌اند. لوسمور^۱ و همکاران به بررسی چالش‌ها و عملکردهای مختلف مدیریت منابع انسانی در ساختار پروژه‌ای پرداخته‌اند. ازجمله محورهای موردبررسی آنها می‌توان به چالش‌های مدیریت منابع انسانی، مدیریت راهبردی منابع انسانی، فرایندهای جذب، توسعه و جبران خدمات، روابط کار، مشارکت و توانمندسازی کارکنان، تعادل کار - زندگی و مسائل بهداشتی، ایمنی و رفاه کارکنان در پروژه‌های ساخت اشاره کرد. ترنر و همکاران به بررسی روش‌های مورد استفاده در سازمان‌های پروژه‌محور جهت رفاه و آسایش کارکنان در اینگونه سازمان‌ها با نگاه به نقش حمایتی مدیریت منابع انسانی از کارکنان و چالش‌های پیش رو نظیر: نیاز نامعین و فشار بالای کاری، این نقش‌های چندگانه در مدیریت سبد پروژه‌ها، پارادایم مدیریت ویژه در پروژه پرداخته‌اند.

ازجمله سایر متون که به این مبحث پرداخته‌اند، می‌توان به استاندارد ساختار دانش مدیریت پروژه^۲ اشاره کرد که در آن به الزامات فرایندی و سیستمی حوزه مدیریت منابع انسانی در مدیریت پروژه پرداخته شده است. یکی از ۱۰ حوزه اصلی این استاندارد به الزامات مرتبط ازجمله موارد ذیل اشاره شده است: طرح منابع انسانی پروژه شامل تعریف و مستندسازی نقش‌ها، مسئولیت‌ها، سازمان و روابط، مهارت‌ها و شایستگی‌های مشاغل و برنامه مدیریت جذب، تیم پروژه شامل بررسی منابع و تشکیل تیم پروژه، توسعه منابع انسانی در تیم پروژه، فرایند بهبود و ارتقای شایستگی‌ها و توانمندی‌های کارکنان، تعاملات تیم و فضای کاری پروژه، مدیریت تیم پروژه شامل ردیابی و ارزیابی تیم، حل مسائل و مشکلات و مدیریت تحول به‌منظور بهینه‌سازی عملکرد پروژه (راهنمای گسترش دانش مدیریت پروژه، ویرایش پنجم، ۲۰۰۳: ۱۵۴).

فرایندهای مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور براساس استاندارد ساختار دانش مدیریت پروژه - ۲۰۱۳

مدیریت منابع انسانی پروژه شامل فرایندهای سازمانی، مدیریت و رهبری تیم پروژه می‌باشد.

۱. Lousmor

۲. PMBOK (Project Management Body Of Knowledge)

تیم پروژه متشکل از افرادی است که نقش‌ها و مسئولیت‌ها برای تکمیل پروژه، به آنها اختصاص داده شده است. اعضای تیم پروژه ممکن است دارای مجموعه متنوعی از مهارت‌ها باشند، به صورت تمام وقت یا نیمه وقت تخصیص یافته باشند و ممکن است با پیشرفت پروژه به تیم افزوده یا حذف شوند. اعضای تیم پروژه را کارکنان پروژه^۱ نیز می‌نامند. اگرچه نقش و مسئولیت مشخصی به اعضای تیم پروژه تخصیص یافته است، اما مشارکت تمامی اعضای تیم در برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری پروژه سودمند است.

فرایندهای مدیریت منابع انسانی در استاندارد پی‌ام‌باک به شرح زیر است:

۱. برنامه مدیریت منابع انسانی: فرایند شناسایی و مستندسازی نقش‌ها، مسئولیت‌ها، مهارت‌های مورد نیاز، روابط گزارش‌دهی پروژه و تهیه برنامه مدیریت کارکنان است.
۲. تشکیل تیم پروژه: فرایند تأیید منابع انسانی در دسترس و تشکیل تیم مورد نیاز جهت تکمیل کارهای پروژه است.
۳. توسعه تیم پروژه: فرایند بهبود شایستگی‌ها، روابط متقابل اعضای تیم و محیط کلی تیم جهت افزایش عملکرد است.
۴. مدیریت تیم پروژه: فرایند پیگیری عملکرد اعضای تیم، ارائه بازخورد، حل مشکلات و مدیریت تغییرات، جهت بهینه‌نمودن عملکرد است.

سوابق پژوهشی رابطه فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی

درخصوص بررسی رابطه فرهنگ سازمانی و مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور، تحقیقات متعددی صورت گرفته که در این تحقیقات از مدل‌های فرهنگی متنوعی بهره گرفته شده است، اما تحقیقاتی از مدل فرهنگ سازمانی هافستد و نقش آن در ساختار مدیریت پروژه، بررسی محدود بوده است که در جدول زیر به اختصار ارائه می‌شود:

۱. Project's Staff

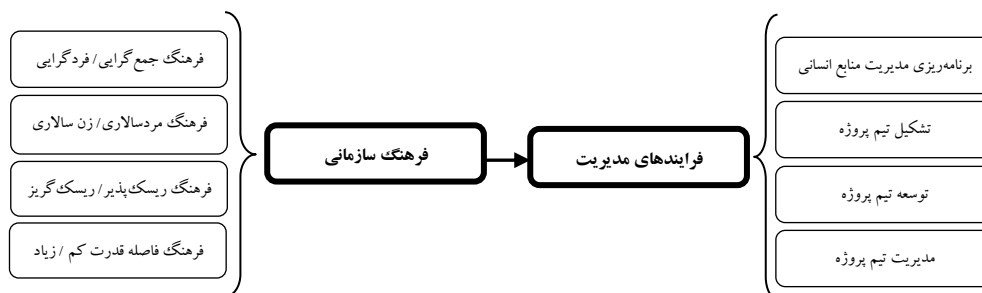
جدول ۲. تحقیقات صورت گرفته پیرامون بررسی فرهنگ سازمانی و مدیریت پروژه

نویسنده	موضوع
قدوسی و ربیعی (۱۳۹۴)	تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه تیم‌های پروژه‌های ساخت
ابراهیمی نژاد رفسنجانی و شاکری (۱۳۸۹)	مروری بر نقش فرهنگ در موفقیت پروژه‌های صدور خدمات فنی و مهندسی
جگر و آدیر ^۱ (۲۰۱۶)	بررسی فرهنگ در مدیران پروژه‌های ساخت در کشورهای عضو شورای همکاری خلیج فارس
بشی و سیکس میث ^۲ (۲۰۱۵)	بررسی فرهنگ سازمانی در یک محیط پروژه‌ای (ابعاد فرهنگی در یک محیط پروژه‌ای)
سونی فنگ و یو کو آن ^۳ (۲۰۱۴)	مطالعه اکتشافی درخصوص ابعاد میان‌فرهنگی با بهره‌گیری از مدل هافستد در پروژه‌های ساختمانی
استریت و ماریان ^۴ (۲۰۱۴)	استفاده از مدیریت پروژه در تغییر فرهنگ سازمانی در مؤسسات اداری عمومی
جورست ^۵ (۲۰۱۴)	بررسی تأثیر تفاوت‌های فرهنگی در پروژه‌های مدیریتی در صنعت نفت و گاز نروژ
ترنر، هیومن و کیگان ^۶ (۲۰۱۰)	بررسی مدیریت منابع انسانی در سازمان‌های پروژه‌محور و فرهنگ حاکم بر رفاہ کارمند و رفتار

چارچوب مفهومی تحقیق

این پژوهش به دنبال بررسی نقش مدل فرهنگی هافستد در ابعاد چهارگانه مدیریت منابع انسانی پروژه است. همان‌طور که اشاره شد برای بررسی فرهنگ سازمانی از مدل هافستد بهره گرفته شده است که مدل مذکور از چهار بعد مختلف؛ فاصله قدرت، ابهام‌گریزی، فردگرایی و مردگرایی به بررسی فرهنگ سازمانی می‌پردازد. همچنین در قسمت متغیر وابسته تحقیق؛ فرایندهای مدیریت منابع انسانی لحاظ شده که فرایندهای مذکور براساس فرایند مدیریت منابع انسانی در استاندارد مدیریت پروژه (نسخه پنجم، ۲۰۱۳) در نظر گرفته شده است. در استاندارد مدیریت پروژه (۲۰۱۳) فرایندهای مدیریت منابع انسانی از چهار حوزه: برنامه‌ریزی مدیریت منابع انسانی، تشکیل تیم پروژه، توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه، تشکیل شده است.

۱. Jaeger & Adair
۲. Beshay & Sixsmith
۳. Sui Pheng & Yuquan
۴. Istrate & Marian
۵. Bjørseth
- ۶- Turner, Huemann, Keegan



شکل ۱. الگوی مفهومی تحقیق

فرضیه اصلی تحقیق

گویه‌های فرهنگ (براساس مدل فرهنگی هافستد) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه (براساس مدل پی‌ام‌باک) در سازمان‌های پروژه‌محور ایران تأثیرگذار است.

فرضیه‌های فرعی تحقیق

۱. فرهنگ جمع‌گرایی / فردگرایی؛ بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی پروژه، تشکیل تیم پروژه، توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه، در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار است.
۲. فرهنگ مردسالاری / زن‌سالاری؛ بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی پروژه، تشکیل تیم پروژه، توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه، در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار است.
۳. فرهنگ ریسک‌پذیری / ریسک‌گریزی؛ بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی پروژه، تشکیل تیم پروژه، توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه، در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار است.
۴. فرهنگ فاصله قدرت کم / فاصله قدرت زیاد؛ بر فرایند برنامه‌ریزی نیروی انسانی، تشکیل تیم پروژه، توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه، در سازمان‌های پروژه‌محور تأثیرگذار است.

روش تحقیق

این مقاله حاصل پژوهشی است که از نظر هدف، کاربردی و از نظر روش گردآوری اطلاعات از نوع توصیفی پیمایشی است. از طرفی این پژوهش به لحاظ مطالعه روابط بین متغیرهای فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه، یک تحقیق همبستگی نیز به حساب می‌آید. جامعه آماری این تحقیق، کارکنان شاغل در سازمان‌های پروژه‌محور است که با رویکرد

سازمان‌های فعال در حوزه سدسازی انتخاب شده‌اند و حجم آن بالغ بر ۲۰۰۰ نفر مدیر و کارشناس است. در این تحقیق از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده استفاده شده است. برای تعیین حجم نمونه آماری باتوجه به در نظر گرفتن حجم جامعه آماری و پراکندگی متغیر مورد مطالعه و خطای قابل قبول ده درصد با استفاده از فرمول کوکران حجم نمونه بالغ بر ۹۲ نفر تعیین شده است. اما با در نظر گرفتن احتمال ریزش در پرسشنامه‌ها، تعداد ۲۰۰ پرسشنامه تکثیر و در اختیار پاسخ‌دهندگان قرار گرفت که در نهایت ۱۸۴ پرسشنامه تکمیل و عودت یافت.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{(N-1)d^2 + Z_{\alpha/2}^2 pq} \quad n = \frac{2000 * 1.96^2 * .5 * .5}{1999 * 0.1^2 + 1.96^2 * .5 * .5} \cong 92$$

روش‌های تجزیه و تحلیل اطلاعات

باتوجه به اهداف، سؤال‌ها و فرضیه‌های تحقیق برای تحلیل داده‌ها از آزمون همبستگی جهت بررسی نوع و میزان ارتباط بین متغیرها، و در نهایت از مدل معادلات ساختاری جهت آزمون میزان برازش مدل تجربی با چارچوب مفهومی استفاده شد و برای انجام عملیات آماری نیز از نرم‌افزارهای آماری اس.پی.اس.اس و اسمارت پی.ال.اس بهره گرفته شد. مدل‌یابی معادلات ساختاری یک فن تحلیل چندمتغیری است که به پژوهشگر امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات را به گونه هم‌زمان مورد آزمون قرار دهد.

روایی و پایایی پرسشنامه: جهت رواسازی ابزار تحقیق، با استفاده از پرسشنامه روایی‌سنجی با ۱۵ نفر از مطلعان کلیدی همچون متخصصان در مباحث مرتبط با فرهنگ سازمانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه نیز استفاده شد. اولویت انتخاب مطلعان کلیدی جهت مصاحبه، داشتن تحصیلات دانشگاهی، سابقه مدیریتی و تخصص در مباحث مدیریت پروژه بوده است که بتوانند به‌خوبی شاخصه‌های مرتبط با متغیرهای کلیدی تحقیق همچون: فرهنگ سازمانی، فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه را تصویر کرده و بازگو نمایند. نتایج پرسشنامه روایی‌سنجی نشان‌دهنده حذف ۱۶ عدد از گویه‌هایی است که از نظر خبرگان دانشگاهی و خبرگان صنعت،

روایی آن مورد پذیرش واقع نشده بود.

برای سنجش میزان اعتبار پرسشنامه از روش «برآورد اعتبار از طریق استفاده از مشخصه‌های آماری» بهره گرفته می‌شود. در این روش، بسته به هماهنگی کارکرد پرسش‌شونده از یک سؤال به سؤال دیگر، انحراف استاندارد سؤال‌های پرسشنامه محاسبه می‌شود. برای این منظور، ضریب آلفای کرونباخ پیشنهاد شده است. میزان پایایی نهایی پس از محاسبه از طریق نرم‌افزار به میزان ۰/۹۱۲ به دست آمده است که نشان از قابلیت اعتماد قابل قبولی دارد.

تجزیه و تحلیل یافته‌های تحقیق

بررسی رابطه متغیرهای فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه

جدول‌های ذیل، همبستگی و سطح معنی‌داری متغیرهای تحقیق را نشان می‌دهد.

جدول ۳. نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون

متغیر	متغیر			
	برنامه مدیریت منابع انسانی پروژه	تشکیل تیم پروژه	توسعه تیم پروژه	مدیریت تیم پروژه
مردگرایی	ضریب همبستگی	-۰.۰۵۸	-۰.۰۳۴	-۰.۰۴۶
	سطح معنی‌داری	۰.۴۳۲	۰.۶۵۲	۰.۵۳۵
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲
فردگرایی	ضریب همبستگی	-۰.۱۸۹*	-۰.۱۶۲*	-۰.۱۸۷*
	سطح معنی‌داری	۰.۰۱۰	۰.۰۲۹	۰.۰۱۵
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲
جمع‌گرایی	ضریب همبستگی	۰.۱۴۸*	۰.۱۵۶*	۰.۲۳۳**
	سطح معنی‌داری	۰.۰۴۶	۰.۰۳۵	۰.۰۰۲
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲
فاصله قدرت	ضریب همبستگی	۰.۱۳۸	۰.۱۰۱	۰.۲۱۴
	سطح معنی‌داری	۰.۰۶۳	۰.۱۷۴	۰.۰۰۳
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲
ابهام‌گریزی	ضریب همبستگی	۰.۰۲۷	۰.۰۹۹	۰.۰۹۳
	سطح معنی‌داری	۰.۷۱۳	۰.۱۸۰	۰.۲۱۲
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲
زن‌گرایی	ضریب همبستگی	۰.۰۳۸	۰.۰۳۲	۰.۰۱۰
	سطح معنی‌داری	۰.۶۰۸	۰.۶۶۳	۰.۸۹۸
	درجه آزادی	۱۸۳	۱۸۳	۱۸۲

اطلاعات جدول، نمایانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین متغیر فاصله قدرت

با متغیرهای توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه؛ همبستگی مثبت معنی‌داری وجود دارد. چون سطح معنی‌داری خیلی کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین، فرض H_0 درخصوص این دو متغیر رد می‌شود. یعنی بین متغیر فاصله قدرت با متغیرهای توسعه تیم پروژه و مدیریت تیم پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور مورد بررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد. اما بین متغیر فاصله قدرت با متغیرهای برنامه مدیریت منابع انسانی پروژه و تشکیل تیم پروژه؛ بین متغیر ابهام‌گریزی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه؛ بین متغیر زن‌گرایی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه؛ بین متغیر مردگرایی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی، همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود ندارد؛ چون سطح معنی‌داری بزرگ‌تر از سطح خطاست، بنابراین، فرض H_0 درخصوص متغیرهای فوق پذیرفته می‌شود و بین متغیر فاصله قدرت با متغیرهای برنامه مدیریت منابع انسانی پروژه و تشکیل تیم پروژه؛ بین متغیر ابهام‌گریزی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی، بین متغیر زن‌گرایی و مردگرایی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی، ارتباط معنی‌داری وجود ندارد.

همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین متغیر فردگرایی با متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی همبستگی منفی و معنی‌داری وجود دارد. چون سطح معنی‌داری خیلی کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین، فرض H_0 رد می‌شود؛ یعنی بین کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی با متغیر فردگرایی محور موردبررسی در سطح اطمینان ۹۵ درصد همبستگی منفی و معنی‌دار وجود دارد. به بیان دیگر فرهنگ فردگرایی با متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی، رابطه معنی‌داری دارد اما این رابطه منفی بوده و معکوس است.

همچنین در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین متغیر جمع‌گرایی با متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. چون سطح معنی‌داری، خیلی کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین، فرض H_0 در این خصوص رد می‌شود. یعنی بین متغیر جمع‌گرایی با کلیه متغیرهای فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور مورد بررسی همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

جدول ۴: نتایج حاصل از آزمون همبستگی پیرسون بین متغیرهای تحقیق

متغیر	متغیر	
	ضریب همبستگی	فرهنگ سازمانی
فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	۰/۰۰۲	۱۸۲
	۰/۰۰۲	۱۸۲
	۰/۰۰۲	۱۸۲

اطلاعات جدول، نمایانگر آن است که در سطح اطمینان ۹۵ درصد بین فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه همبستگی مثبت و معنی‌داری وجود دارد. چون سطح معنی‌داری، خیلی کوچک‌تر از سطح خطاست، بنابراین، فرض H_0 در این خصوص رد می‌شود؛ یعنی بین فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه در سازمان‌های پروژه‌محور موردبررسی، همبستگی مثبت و معنی‌دار وجود دارد.

بررسی مدل تحقیق در حوزه معادلات ساختاری (با بهره‌گیری از نرم‌افزار SMART PLS)

معادلات ساختاری با استفاده از روش حداقل مربعات جزیی

مدل این تحقیق مبتنی بر روش حداقل مربعات جزیی است که در قالب کلی معادلات ساختاری مطرح است. معادلات ساختاری روشی است که امکان تحلیل چندین متغیر در یک مدل را فراهم می‌کند.

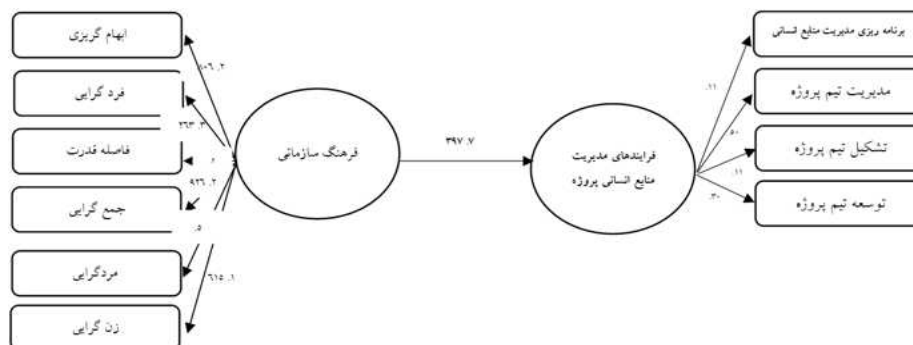
بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی با فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه

فرضیه تحقیق: فرهنگ سازمانی (احساس معنی‌دار بودن، شایستگی، حق انتخاب و احساس مؤثر بودن) بر فرایند مدیریت منابع انسانی پروژه، نقش مثبت و معنی‌داری دارد.

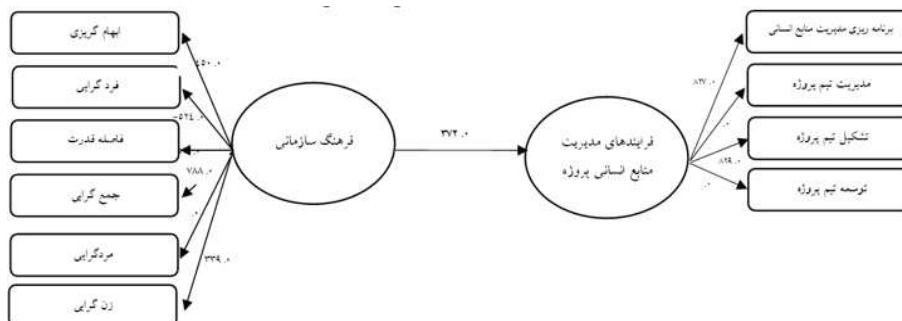
گویه‌های فرهنگ سازمانی (جمع‌گرایی / فردگرایی، مردسالاری / زنسالاری، ریسک‌پذیری / ریسک‌گریزی، فاصله قدرت کم / فاصله قدرت زیاد) بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه (براساس مدل پی.ام.باک) در سازمان‌های پروژه‌محور ایران تأثیرگذار است.

برای آزمون فرضیه تحقیق از آزمون معادلات ساختاری استفاده شده است که نتایج آن به شرح ذیل است:

بررسی تأثیر گونه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه



شکل ۲. مدل اندازه‌گیری رابطه بین متغیرهای تحقیق به همراه بارهای عاملی



شکل ۳. مدل اندازه‌گیری رابطه بین متغیرهای تحقیق به همراه مقادیر t

جدول ۵. نتایج حاصل از یافته‌های مدل ساختاری تحقیق

نتیجه	سطح معنی‌داری	مقدار T	انحراف استاندارد	ضریب مسیر	شاخص‌ها	روابط	
تأیید رابطه	۰.۰۰۰	۳۹۷.۷	۰.۰۵۰	۳۷۲.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	فرهنگ سازمانی
تأیید رابطه	۰.۱۰۶	۸۰۶.۱	۰.۰۴۵	۴۵۰.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	اهم‌گریزی
تأیید رابطه	۰.۰۳۲	۲۶۳.۳	۰.۰۳۲	-۵۲۴.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	فردگرایی
تأیید رابطه	۰.۰۰۲	۹۲۶.۲	۰.۰۴۰	۵۱۳.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	فاصله قدرت
تأیید رابطه	۰.۰۰۰	۶۲۳.۵	۰.۰۲۷	۷۸۸.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	جمع‌گرایی
تأیید رابطه	۰.۲۳۰	۷۸۶.۱	۰.۰۴۶	۲۹۰.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	مردگرایی
تأیید رابطه	۰.۲۱۰	۵۲۳.۱	۰.۰۳۶	۳۳۹.۰	فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه	<---	زن‌گرایی

نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که رابطه بین فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع

انسانی پروژه به تأیید رسیده است. به منظور بررسی معنی‌داری بار عاملی، از آماره t استفاده شده است. ملاک اعتبار قابل قبول برای آماره t اعداد بالاتر از ۱.۹۶ در سطح معنی‌داری ۵ درصد است. سطح معنی‌داری و همچنین میزان آماره t نشان می‌دهد که رابطه بین فرهنگ سازمانی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه، تأیید شده است و فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه، نقش مثبت و معنی‌داری دارد.

همچنین درخصوص رابطه مؤلفه‌های فرهنگ سازمانی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه می‌توان گفت که نتایج جدول فوق نشان می‌دهد که رابطه بین مؤلفه‌های ابهام‌گریزی، مردگرایی و زن‌گرایی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه به تأیید نرسیده است. اما رابطه مؤلفه‌های فردگرایی، فاصله قدرت و جمع‌گرایی با فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه به تأیید رسیده است و مؤلفه‌های فاصله قدرت و جمع‌گرایی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه نقش مثبت و معنی‌داری دارد، اما مؤلفه فردگرایی بر فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه، نقش منفی و معنی‌داری دارد.

نتایج و پیشنهادهای تحقیق

یکی از عوامل تأثیرگذار بر منابع انسانی شناخت فرهنگ حاکم بر پروژه و حل تعارضات و مشکلات فرهنگی است که ممکن است عملکرد پروژه را تحت تأثیر قرار دهند. مدیران پروژه در محیطی فعالیت می‌کنند که تنوع فرهنگی، مشخصه اصلی آنهاست. اعضای تیم پروژه، اغلب دارای تجربیات مختلف بوده و زبان‌های متعددی را می‌دانند و گاهی اوقات نیز در یک «زبان تیمی»^۱ که ممکن است با زبان و قواعد کشورشان متفاوت باشد، فعالیت می‌کنند. تیم مدیریت پروژه باید از تفاوت‌های فرهنگی بهره‌برداری کرده، بر توسعه و پایداری تیم در طول چرخه حیات پروژه تمرکز نموده و کار با یکدیگر را در یک فضای اعتماد دوجانبه، ارتقا دهد. توسعه تیم پروژه، مهارت‌های افراد، توانمندی‌های فنی و فضای حاکم بر تیم و عملکرد پروژه را بهبود می‌بخشد و نیازمند ارتباطات شفاف، به موقع، اثربخش و کارا بین اعضای تیم در سرتاسر عمر

۱. Team Language

پروژه است. ایجاد فرهنگ تیمی پویا، یکپارچه و مشارکتی^۱ به‌منظور بهبود بهره‌وری فردی و تیمی، روحیه تیمی و همکاری و امکان آموزش و تربیت^۲ بین اعضای تیم در راستای تسهیم دانش و تخصص از کلیدی‌ترین اقدامات لازم برای موفقیت پروژه محسوب می‌شود.

در پروژه‌های تحقیقاتی که به‌منظور بررسی نقش فرهنگ سازمانی در مدیریت پروژه به‌ویژه در حوزه مدیریت منابع انسانی پروژه صورت گرفته است همچون تحقیقات قدوسی و ربیعی (۱۳۹۴)، برزین‌پور، صادقی صبور و جعفری (۱۳۹۰)، ابراهیمی‌نژاد رفسنجانی و شاکری (۱۳۸۹)، جگر و آدیر (۲۰۱۶)، بشی و سیکس میث (۲۰۱۵)، سوئی فنگ و یو کوآن (۲۰۱۴)، استریت و ماریان (۲۰۱۴)، جورست (۲۰۱۴)، کوچتا و ساکپن (۲۰۱۳)، ترنر، هیومن و کیگان (۲۰۱۰)، فنگ و یو کوآن (۲۰۰۲) بر توسعه تیم‌های پروژه با هدف بهبود روابط و مهارت اعضای تیم و انسجام آنها برای انجام کارها به‌صورت تیمی و حل اختلافات موجود در تیم‌ها تأکید شده است. در تحقیقات فوق فرهنگ جمع‌گرایی به‌عنوان نقطه‌ای مشترک مورد تأکید تحقیقات قرار گرفته است. الگوی فرهنگی مطلوب به ایجاد زیرساخت دانشی لازم برای توسعه هرچه‌بهر تیم‌های پروژه، منجر خواهد شد. تحول فرهنگی نیز به‌عنوان مهم‌ترین زیرساخت لازم در تحقق مدیریت دانش در سازمان‌های پروژه‌محور محسوب می‌شود. بررسی فرهنگ سازمانی در مدیران پروژه‌ها نشان می‌دهد که فرهنگ کار گروهی به‌عنوان فرهنگ کلیدی و تأثیرگذار بین مدیران پروژه محسوب می‌شود.

باتوجه به آنچه که در بررسی متغیرهای فرهنگ سازمانی و فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه مورد بررسی قرار گرفت می‌توان به عناوینی اشاره کرد که سازمان‌های پروژه‌محور باتوجه به آنها می‌توانند در پیشبرد هرچه‌بهر اجرای فرایندهای مدیریت منابع انسانی خود به‌کار گیرند:

۱. کاهش هرچه‌بیشتر فاصله قدرت در سازمان‌های پروژه‌محور، تأثیر بسزایی در ارتباط بیشتر

۱. Collaborative

۲. Mentoring

بین مدیران و سایر کارکنان دارد. ماهیت سازمان‌های پروژه‌محور ایجاب می‌کند که مدیران پروژه ارتباط قوی‌تر و نزدیک‌تری با سایر کارکنان به‌منظور اجرای هرچه‌بہتر فعالیت‌های پروژه اعم از تشکیل تیم‌های پروژه، توسعه تیم و مدیریت تیم‌های پروژه داشته باشند.

۲. در سازمان‌های پروژه‌محور، وجود هرگونه ابهام در پروژه، نقش بسزایی در عدم موفقیت آن دارد، لذا توسعه فرهنگ ابهام‌گریزی به مدیریت هرچه‌بہتر تیم‌های پروژه، منجر خواهد شد. ۳. فرهنگ حاکم بر سازمان‌های پروژه‌محور نوعاً رویکرد به مردگرایی دارد، به‌گونه‌ای که نقش آن نسبت به فرهنگ زن‌گرایی پررنگ‌تر است، اگرچه در این تحقیق رابطه معنی‌داری درخصوص ارتباط نوع فرهنگ مرد‌گرایانه و یا زن‌گرایانه در فرایندهای مدیریت منابع انسانی پروژه به‌دست نیامد، اما می‌توان این نوع فرهنگ را به فرهنگ غالب در جوامع تفسیر کرد که نوعاً گرایش به مرد‌گرایانه بیشتر از زن‌گرایانه است.

۴. نتایج تحقیق چه در حوزه ادبیات موضوع و چه نتایج آماری، نشان می‌دهد که گرایش به فرهنگ جمع‌گرایی به‌عنوان فرهنگ حاکم و غالب بر فعالیت‌های سازمان‌های پروژه‌محور محسوب می‌شود، به‌نوعی که حتی در بررسی معادلات ساختاری تحقیق، نقش فرهنگ فردگرایی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی پروژه به‌صورت منفی نمایان می‌شود که این خود گویای اهمیت به جمع‌گرایی، کارهای گروهی و تیمی در سازمان‌های پروژه‌محور است.

۵. مدیران ارشد در سازمان‌های پروژه‌محور با کاهش فاصله قدرت و همچنین کاهش ابهام در فعالیت‌های پروژه و ازطرف‌دیگر، توسعه فرهنگ کار تیمی می‌توانند بر موفقیت هرچه‌بیشتر پروژه‌های خود، تأثیر بسزایی بگذارند.

۶. تقویت فرهنگ حاکم بر سازمان‌های پروژه‌محور از طریق توسعه فرهنگ قوی می‌تواند بر بهبود هرچه‌بیشتر فعالیت‌های سازمان تأثیرگذار باشد. وجود فرهنگی ضعیف همراه با فردگرایی و افزایش ابهام در فعالیت‌ها و سازمان و همچنین افزایش فاصله قدرت از عوامل، به بروز شکست در پروژه منجر خواهد شد.

منابع

- ابراهیمی نژاد رفسنجانی، میثم و شاکری، اقبال (۱۳۸۹)، *مروری بر نقش فرهنگ در موفقیت پروژه‌های صدور خدمات فنی و مهندسی*، ششمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه.
- دیویس، استانی (۱۳۷۶)، *مدیریت فرهنگ‌سازان*، ترجمه ناصر میرسپاسی و پریچهر معتمد گرجی، چاپ دوم، تهران: مروارید.
- رایینز، استفن (۱۳۹۱)، *مدیریت رفتار سازمانی*، ترجمه پارسایان و اعرابی، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- زارع اشکذری، جلال‌الدین (۱۳۹۱)، *آسیب‌شناسی استقرار استاندارد مدیریت پروژه از منظر فرهنگ سازمانی*، تهران، هفتمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *مدیریت فرهنگ سازمانی و رهبری*، ترجمه برزو فرهی و شمس‌الدین نوری نجفی، تهران، سیمای جوان، چاپ اول.
- شاین، ادگار (۱۳۸۳)، *فرهنگ سازمانی*، ترجمه محمدابراهیم محبوب، تهران: فردا، چاپ اول.
- طوسی، محمدعلی (۱۳۷۷)، *فرهنگ سازمانی*، تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال (۱۳۸۵)، *معرفی چارچوب مفهومی اندازه‌گیری فرهنگ سازمانی*، مجله "مدیریت"، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه امام حسین (ع).
- فرهی بوزنجانی، برزو و زارع اشکذری، جلال‌الدین (۱۳۹۱)، *فرهنگ سازمانی و پلیس*، تهران: سازمان تحقیقات و مطالعات ناجا.
- قدوسی، پرویز و ربیعی، زهرا (۱۳۹۴)، *تأثیر فرهنگ سازمانی بر توسعه تیم‌های پروژه‌های ساخت*، یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه.
- موحدی، مسعود (۱۳۸۹)، *ابعاد فرهنگ سازمانی در سازمان‌های صنعتی بزرگ ایران*، فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین، سال ۲، شماره ۲، شماره پیاپی ۶: ۹۱-۱۱۵.

- A Guide to the project Management Body OfKnowledge (۲۰۱۳). Fifth Edition. Project Management Institute, Inc. USA
- Bredillet. C, Yatim. F, Ruiz. PH. (۲۰۱۱). *Project management deployment: The role of cultural factors*. International Journal of Project Management ۲۸ (۲۰۱۱) ۱۸۳-۱۹۳
- Georg, G. Gordon, (۱۹۹۲). *Predicting Corporate Performance From Organizational Culture*, Journal Of Management Studies, Vol. ۲۶. No. ۶. November.

- Istrate, L., Marian, L. (۲۰۱۴), **Research on the Use of Project Management in Organizational Culture Change in Public Administration Institutions**. *Procedia Economics and Finance*, Volume ۳, ۲۰۱۴, Pages ۶۱۷-۶۲۲
- Jaeger, M., Adair, D. (۲۰۱۶). **Organisational culture of construction project managers in the GCC countries**. *Engineering, Construction and Architectural Management*. Vol. ۲۰ No. ۵, pp. ۴۶۱-۴۷۳
- Kuchta, Dorota, Sukpen, J. (۲۰۱۳). **Culture and Project Management**. *Journal of Intercultural Management*. Vol. ۵, No. ۳, September ۲۰۱۳, pp. ۲۳-۳۸
- Sui Pheng, L., Yuquan, S. (۲۰۱۴). **An exploratory study of Hofstede's cross-cultural dimensions in construction projects**. *Management Decision* ۴۰/۱ [۲۰۰۲] ۷±۱۶
- Turner, R., Huemann, M., Keegan, A. (۲۰۱۰). **Human resource management in the project-oriented organization: Employee well-being and ethical treatment**. *International Journal of Project Management*, Volume ۲۶, Issue ۵, July ۲۰۰۸, Pages ۵۷۷-۵۸۵
- Vignæs Bjørseth, S. (۲۰۱۴). **The Impact of Cultural Differences on Project Management in the Norwegian Oil and Gas Industry a qualitative research with emphasis on communication in international project management teams**. Dublin Business School, MBA Project Management Masters Dissertation