

نقش نگرش مدیر پروژه در موفقیت پروژه؛ چگونه طرز تفکر مدیر، مسیر موفقیت پروژه را هموار می‌سازد

شایگان خلیلی^۱، فرهاد سعیدی^{۲*}، سعید یوسفی^۳، مهیار زندپوراصل^۴

۱ کارشناسی ارشد گروه مدیریت پروژه و ساخت، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، جزیره کیش، ایران

۲ استادیار گروه مهندسی عمران، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

۳ استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۴ دانشجوی کارشناسی ارشد، گروه مهندسی عمران، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
تاریخ دریافت: ۱۴۰۴/۰۵/۲۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۸/۲۵

چکیده

مدیریت پروژه در صنعت ساخت به دلیل پیچیدگی‌ها و چالش‌های متعدد نیازمند مدیرانی با شایستگی‌های کلیدی است. یکی از این شایستگی‌ها که کمتر مورد توجه قرار گرفته، نگرش و طرز تفکر مدیران پروژه است. این پژوهش به بررسی ارتباط بین نگرش مدیران پروژه و موفقیت پروژه‌ها در صنعت ساخت ایران پرداخته است. برای دستیابی به این هدف، از روش ترکیبی (کیفی-کمی) استفاده شده است. ابتدا، از طریق مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۱۰ نفر از مدیران پروژه با تجربه، نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها شناسایی شدند. سپس در بخش کمی، تأثیر این نگرش‌ها با نظرسنجی از ۲۰۹ مدیر پروژه در صنعت ساخت ایران بررسی شد. نتایج پژوهش نشان داد که نگرش‌هایی مانند فعالانه، انعطاف‌پذیری، نتیجه‌محوری و ریسک‌پذیری تأثیر قابل توجهی بر موفقیت پروژه‌ها دارند. علاوه بر این، نگرش مدیران در بهبود تعاملات تیمی، کاهش ریسک‌ها و افزایش کارایی پروژه‌ها نقش مؤثری ایفا می‌کند. این پژوهش نشان می‌دهد که تطبیق نوع نگرش مدیران با شرایط خاص پروژه‌ها می‌تواند شانس موفقیت پروژه‌ها را افزایش دهد. این یافته‌ها به مدیران پروژه توصیه می‌کند که نگرش‌های مثبت و تطبیقی را در تصمیم‌گیری‌ها و مدیریت پروژه‌ها اتخاذ کنند تا عملکرد بهتری داشته باشند و به افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها کمک کنند.

¹ Shayeghan.khalili@ut.ac.ir

² saeedi.pm@iau.ac.ir

³ sdyousefi@ut.ac.ir

⁴ mahyar.zandpourasl@iau.ir

کلمات کلیدی: مدیریت پروژه، نگرش، شایستگی، موفقیت

۱ مقدمه

مدیریت پروژه‌ها همواره با چالش‌ها و موانع متعددی مواجه بوده است و غلبه بر این چالش‌ها نیازمند بهره‌گیری از مدیرانی با شایستگی‌های کلیدی است [۳]. شایستگی به‌عنوان یکی از عناصر بنیادین موفقیت، تفاوت میان مدیران کارآمد و ناکارآمد را تعیین می‌کند [۲]. بویاتزیس شایستگی را مشخصه‌های اساسی یک فرد تعریف می‌کند که شامل انگیزه، خصیصه، مهارت یا دانش مورد استفاده فرد است. در تعریفی دیگر، پری شایستگی را مجموعه‌ای از دانش، مهارت‌ها و نگرش‌ها می‌داند که تأثیری مستقیم بر عملکرد شغلی داشته و با آن همبستگی دارد [۱].

در ایران، مدیران پروژه با درجات مختلفی از شایستگی‌ها و نگرش‌ها فعالیت می‌کنند، اما بسیاری از آنان، با وجود داشتن دانش و مهارت کافی، در مواجهه با چالش‌های محیطی خاص کشورهای در حال توسعه، موفقیت محدودی دارند. این امر نشان‌دهنده نقش حیاتی مؤلفه نگرش به‌عنوان بخشی مستقل و مکمل از شایستگی‌های مدیران پروژه است [۱]. مرور استانداردهای بین‌المللی مدیریت پروژه، نظیر ICB از IPMA، جایگاه برجسته نگرش را به‌عنوان عاملی تعیین‌کننده در موفقیت مدیران نشان می‌دهد. نگرش از دیدگاه چاو (۱۹۲۸) مجموعه‌ای از احساسات، اعتقادات و تمایلاتی است که آمادگی فرد را برای عمل فراهم می‌کند [۹]. نگرش نه تنها در تصمیم‌گیری، بلکه در تعاملات تیمی، مدیریت ریسک و کیفیت عملکرد پروژه نقش بسزایی ایفا می‌کند [۸]. شایستگی‌های مدیران پروژه در سه بُعد اصلی دسته‌بندی می‌شوند: دانش، مهارت و نگرش. دانش به اطلاعات و تخصص فنی مرتبط با حوزه فعالیت مدیر اشاره دارد. مهارت‌ها شامل توانایی‌های عملی در مدیریت منابع، برنامه‌ریزی و حل مسائل است و نگرش، که اغلب به‌عنوان یک مؤلفه پنهان شایستگی شناخته می‌شود، نشان‌دهنده طرز فکر و چارچوب ذهنی مدیر در مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها است. پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که نگرش‌های مدیران پروژه، به‌ویژه در محیط‌های پویا و متغیر، می‌توانند تأثیری مستقیم بر موفقیت پروژه‌ها داشته باشند. مدیرانی با نگرش مثبت و فعالانه تمایل دارند تصمیمات اثربخش‌تری بگیرند و تعاملات تیمی مؤثرتری برقرار کنند.

در کشورهای در حال توسعه مانند ایران، عواملی نظیر پیچیدگی‌های اجتماعی، اقتصادی و محدودیت‌های منابع، اهمیت نگرش مدیران را دوچندان کرده است. در این شرایط، مدیرانی که دارای نگرش‌های انعطاف‌پذیر، ریسک‌پذیر و نتیجه‌محور هستند، عملکرد بهتری در مواجهه با چالش‌های پیش‌بینی‌نشده از خود نشان می‌دهند. این موضوع بر نقش نگرش به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های کلیدی در شایستگی مدیران پروژه تأکید دارد. برای مثال، در پروژه‌های عمرانی بزرگ، نگرش کل‌نگر و بلندمدت می‌تواند به بهبود کیفیت خروجی‌ها و کاهش ریسک‌ها منجر شود. اهمیت تأثیر نگرش بر موفقیت پروژه‌ها در محیط پیچیده و پویای ایران، به‌ویژه در شرایط فعلی کشور، موضوعی است که نیازمند بررسی عمیق است. پژوهش حاضر، با تمرکز بر این مؤلفه، به واکاوی چگونگی تأثیر نگرش‌های مدیران پروژه بر موفقیت آنان پرداخته است. هدف اصلی پژوهش، شناسایی مهم‌ترین نگرش‌های مؤثر و بررسی میزان اثرگذاری آن‌ها در موفقیت مدیران پروژه‌های ایرانی است. همچنین این پژوهش در تلاش است تا نشان دهد چگونه می‌توان با توسعه نگرش‌های مثبت، عملکرد مدیران را بهبود بخشید و بهره‌وری سازمانی را افزایش داد.

پرسش‌های اصلی این پژوهش عبارتند از:

۱. آیا بین نگرش‌های مدیران پروژه و موفقیت آنان ارتباط معناداری وجود دارد؟
۲. کدام نگرش‌ها بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیران پروژه دارند؟
۳. این نگرش‌ها به چه میزان در موفقیت مدیران پروژه اثرگذارند؟

۲ پیشینه تحقیق

در پژوهش‌های رسمی بیان شده که نگرش، عامل بسیار مهمی در دنیای کار است. احترام به دیگران، تعهد به شغل و همچنین کمک به دیگران از نگرش مثبت ناشی می‌شود [۲۳]. آرماندو (۲۰۲۲) در یکی از پژوهش‌های خود بیان می‌کند که در کنار برخورداری از مهارت‌های فنی، داشتن نگرش مثبت در حین اجرای پروژه نقشی اساسی در دستیابی به موفقیت آن ایفا می‌کند. [۷]. از سوی دیگر، اگر عضو تیم یا مدیر پروژه نگرش منفی نسبت به وظایف پروژه داشته باشد، منجر به شکست پروژه خواهد شد. روسوک و همکاران (۲۰۲۳) نیز نگرش را به عنوان یکی از مهم‌ترین عناصر موفقیت پروژه قلمداد می‌کنند [۱۸]. همچنین به گفته سولومون (۲۰۱۰) یک پروژه زمانی موفق خواهد شد که تیم‌های پروژه از خطرات آگاه بوده و از نظر روانی برای مقابله با آنها آماده باشند [۲۱]. اگرچه نگرش مثبت تضمین نمی‌کند که هیچ گونه عدم قطعیتی وجود نداشته باشد، اما به تیم‌ها کمک می‌کند تا با موفقیت بیشتری با عدم اطمینان برخورد کنند. از جمله مطالعاتی که اهمیت عنصر نگرش در بین مهندسان شاغل در پروژه‌های عمرانی را نشان می‌دهد، مطالعه‌ای است که در سال ۲۰۱۹ انجام شد. مطابق گزارش ارائه شده، شرکت‌کنندگان در اجلاس انجمن مهندسان عمران آمریکا (ASCE) دنیای مهندسان عمران را در سال ۲۰۲۵ بسیار متفاوت‌تر و حتی چالش‌برانگیزتر پیش‌بینی کرده‌اند. آنان ویژگی‌های مورد نیاز برای یک مهندس عمران را در سال ۲۰۲۵ این‌گونه تعریف کردند که مهندسان عمران باید آگاه، ماهر و دارای نگرش‌های مساعد برای انجام کار با استفاده از شیوه‌های حرفه‌ای باشند [۱۹]. همچنین، در پژوهش دیگری هنکل و همکاران (۲۰۱۹) این‌گونه نتیجه‌گیری کرده‌اند: «مشاغلی که روی افرادی سرمایه‌گذاری می‌کنند که شخصیت آنها با کار پروژه تطابق بیشتری دارد، احتمال موفقیت بیشتری دارند [۱۱]. از دیدگاه ملک‌اوغلو (۲۰۱۳) نگرش عامل مهمی است که به موفقیت یک پروژه می‌انجامد [۱۳].»

در نتیجه پژوهشی که در سال ۲۰۲۲ انجام شد نگرش مدیران پروژه به عنوان یکی از پنج عامل تأثیرگذار در شایستگی آنان برشمرده شد؛ سایر عوامل شامل دانش، توانایی حل مسئله، مهارت‌های فنی و رفتار بودند. (راژانا و دارما، ۲۰۲۲) از سوی دیگر نگرش به عنوان یکی از عوامل شخصی مؤثر بر خلق شایستگی جدید در سطح فردی و زیرمجموعه قابلیت‌های شخصی تعریف می‌شود. از این منظر، افراد دارای نگرش مثبت، تعلق خاطر و علاقه زیادی به حوزه تخصصی خود دارند و می‌خواهند نهایت تلاش خود را در آن حوزه به کار بگیرند [۱۴]. دینگ (۲۰۱۶) نیز تأکید می‌کند که در فرایند مدیریت پروژه، مدیر پروژه نقشی محوری دارد و می‌توان او را روح اصلی پروژه دانست. وی همچنین بیان می‌کند که سه عنصر «توانایی»، «انگیزه» و «نگرش» از مؤلفه‌های اساسی هستند که هر فرد برای انجام مؤثر یک کار به آن‌ها نیاز دارد [۱۰]. در زمینه ریسک، نتیجه پژوهشی که قاضی و همکاران (۲۰۲۱) انجام دادند، بیانگر این مطلب است که نگرش مدیر پروژه در خصوص موضوع ریسک در ابعاد مختلف، بر عملکرد پروژه تأثیرگذار است [۱۶]. همچنین از پژوهشی دیگر نتیجه گرفته شد که یکی از ویژگی‌های هر رهبر موفق، نگرش پیشگیرانه است؛ به این معنی که یک رهبر باید در برنامه‌ریزی، مدیریت ریسک و اقدامات مربوط به کنترل کیفیت، فعالانه عمل کند [۲۰].

پژوهشی که در سال ۲۰۲۳ انجام شد نشان داد نگرش اثر معناداری روی بهره‌وری دارد [۲۲]. یافته‌های پژوهش کارلسن و همکاران (۲۰۲۲) نیز بیانگر وجود ارتباط مستقیم بین نگرش کارکنان و بهره‌وری کاری است [۱۲].

۳ نوآوری تحقیق

در بیشتر پژوهش‌هایی که به آنها اشاره شد، به نگرش به عنوان یک مفهوم عام پرداخته شده و تنها در تعداد کمی از آنها به نگرش‌های خاص همچون ریسک یا نگرش‌های مثبت و منفی اشاره شده است؛ همچنین با مرور مطالعات انجام شده در این حوزه در داخل کشور، مشخص شد کار پژوهشی چندانی در این رابطه انجام نشده و جای چنین پژوهشی در مقوله مدیریت پروژه خالی است که این مسئله می‌تواند ناشی از انتزاعی بودن مؤلفه نگرش نسبت به مؤلفه‌های دانشی و مهارتی مدیران پروژه باشد. آنچه این پژوهش در پی آن است یافتن اصلی‌ترین نگرش‌هایی است که بیشترین تأثیرگذاری را در موفقیت مدیران پروژه دارند.

شایان ذکر است از آنجایی که مفهوم نگرش از حوزه روانشناسی به قلمرو مدیریت پروژه ورود پیدا کرده است، چنانچه در نتیجه این پژوهش ارتباط معناداری بین نگرش و موفقیت مدیران پروژه یافت شود، آنگاه در خصوص نگرش‌هایی که تغییر آنها در فرد امکان‌پذیر بوده و موجب افزایش بهره‌وری می‌شود، می‌توان به تدریج، با تلفیق ظرفیتهای دو حوزه روانشناسی و مدیریت پروژه به توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه روی آورد.

۴ مبانی نظری

برای موفقیت هر پروژه، حضور مدیری برخوردار از طیفی گسترده از شایستگی‌های کلیدی امری ضروری است. بسیاری از پژوهشگران، شایستگی‌های مدیر پروژه را با اثربخشی مدیریت، موفقیت پروژه و حتی عملکرد کلی سازمان مرتبط می‌دانند. به تدریج آگاهی نسبت به ارتباط میان شایستگی‌های مدیران و موفقیت پروژه افزایش یافته و در نتیجه، سازمان‌های پیشرو تمرکز خود را بر جذب و به‌کارگیری مدیرانی با شایستگی‌های کلیدی معطوف کرده‌اند (مهرابی و همکاران، ۲۰۱۵). به طور کلی، پیوند میان موفقیت پروژه و شایستگی مدیران پروژه عاملی اساسی در توسعه و بهبود عملکرد تیم‌های پروژه محسوب می‌شود؛ از این‌رو، با تقویت توانمندی‌های فنی اعضا و ارتقای شایستگی‌های فردی مدیر پروژه می‌توان عملکرد کلی پروژه را به‌طور چشمگیری بهبود بخشید (عرب و همکاران، ۲۰۱۸).

۴-۱ مفهوم شایستگی

شایستگی مجموعه‌ای از تجارب، دانش‌ها، مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها، ارزش‌ها، ذهنیت فرد از نقش اجتماعی خود و سایر توانمندی‌هایی است که یک مدیر در طول زندگی حرفه‌ای و شخصی خود کسب می‌کند [۲۵]. میرابیل (۱۹۹۷) نیز معتقد است که در فرایند انتخاب افراد شایسته، باید به جنبه‌هایی چون توانایی‌ها، شاخص‌های رفتاری، باورها، ویژگی‌های شخصیتی، نگرش‌ها و مهارت‌های فرد توجه ویژه‌ای داشت [۱۵].

اصلی‌ترین مبنای ارزیابی و گزینش مدیران پروژه، استانداردهایی هستند که بر مقوله شایستگی تمرکز دارند. از مهم‌ترین این استانداردها می‌توان به استاندارد PMCDF متعلق به مؤسسه مدیریت پروژه آمریکا (PMI)، استاندارد ICB انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه (IPMA) و استاندارد NCSPM انجمن مدیریت پروژه استرالیا (AIPM) اشاره کرد. بر اساس این استانداردها و نیز مطابق با تعاریف ارائه‌شده توسط صاحب‌نظران، شایستگی مدیر پروژه ارتباط مستقیمی با

دانش، مهارت، تجربه، توانایی‌ها و نگرش‌های او دارد. با این حال، هرچند در سال‌های اخیر پژوهش‌های متعددی در زمینه‌های دانشی و مهارتی مدیران پروژه انجام گرفته است، مطالعاتی که به بررسی ابعاد نگرشی مدیران پروژه می‌پردازند، هنوز اندک و محدود باقی مانده‌اند.

۴-۲ مفهوم نگرش

واژه «نگرش» در فرهنگ لغت آکسفورد چنین تعریف شده است: «طرز فکر و احساس فرد نسبت به شخص یا چیزی، و شیوه‌ای که در رفتار او نسبت به آن نمود می‌یابد و بیانگر احساس و اندیشه‌اش است.» از دیدگاه روان‌شناسی، نگرش ساختاری به نسبت پایدار از باورها پیرامون یک شیء، فرد یا موقعیت است که فرد را آماده می‌سازد تا به شکلی ترجیحی در برابر آن واکنش نشان دهد. نگرش به خودی خود نه رفتار است و نه پاسخ آشکار، بلکه متغیری مداخله‌گر میان محرک و پاسخ به شمار می‌رود که از طریق رفتار قابل مشاهده استنباط می‌شود. به بیان دیگر، نگرش را می‌توان پیش‌شرط و زمینه‌ساز بروز رفتار دانست، نه خود رفتار [۶]. نگرش‌ها تعیین‌کننده رفتارها هستند و این فرض به طور ضمنی دلالت بر این امر دارد که با تغییر دادن نگرش افراد می‌توان رفتار آنها را تغییر داد [۵]. وریلانکن و اوریل (۲۰۲۲) نیز در پژوهش خود به شواهدی اشاره کرده‌اند که نشان دهنده بروز تغییر در رفتار در نتیجه تغییر در نگرش هستند [۲۴].

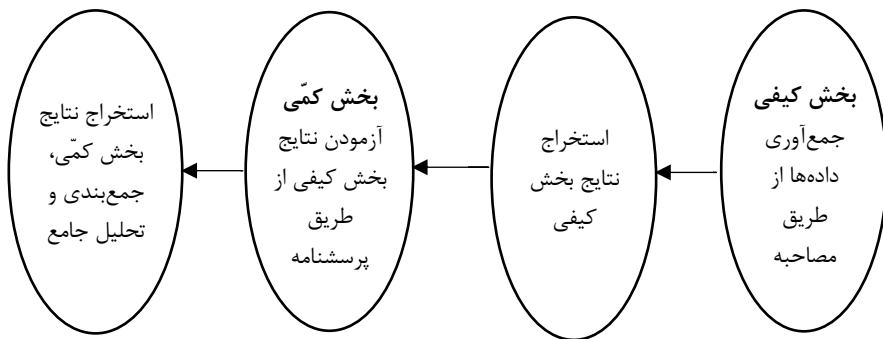
۵ روش تحقیق

با توجه به اینکه هدف اصلی پژوهش حاضر، بررسی نقش و تأثیر مؤلفه «نگرش» در توسعه شایستگی‌های مدیران پروژه است، در این پژوهش، نوع نگرش به عنوان متغیر مستقل و عملکرد نهایی به همراه میزان موفقیت پروژه به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته شده است. در راستای تحقق این هدف، تصمیم بر آن شد تا مهم‌ترین نگرش‌های مؤثر بر موفقیت مدیران پروژه شناسایی و گردآوری شوند. در نخستین گام، استخراج دانش ضمنی خبرگان و متخصصان این حوزه مدنظر قرار گرفت؛ از این رو، در این مرحله از راهبرد پژوهش کیفی و روش مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. جامعه هدف مصاحبه‌ها شامل افراد باتجربه و صاحب‌نظر در صنعت ساخت ایران بود. انتخاب مشارکت‌کنندگان بر اساس نمونه‌گیری نظری و با استفاده از روش گلوله برفی صورت گرفت. فرآیند نمونه‌گیری تا زمانی ادامه یافت که تعداد مصاحبه‌ها به

حد اشباع نظری برسد؛ بدین معنا که اطلاعات جدیدی در خصوص مقوله‌ها و روابط میان آن‌ها حاصل نشود و داده‌های گردآوری‌شده به سطح پایداری مفهومی برسند. در این پژوهش، پس از انجام هشتمین مصاحبه، نتایج به صورت تکراری مشاهده شد و مؤلفه نگرشی جدیدی شناسایی نشد. در نهایت، پس از دهمین مصاحبه، پژوهشگر به این نتیجه رسید که تعداد نمونه‌ها برای دستیابی به هدف پژوهش کافی است. پس از گردآوری داده‌ها، اطلاعات به دست آمده با بهره‌گیری از نرم‌افزار ویژه تحلیل داده‌های کیفی پردازش و تحلیل شد. با اجرای تحلیل محتوای مصاحبه‌ها، مهم‌ترین نگرش‌های اثرگذار بر موفقیت مدیران پروژه از دیدگاه مصاحبه‌شوندگان استخراج و شناسایی شد. مشخصات توصیفی مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها در جدول (۱) ارائه شده است.

جدول ۱. مشخصات توصیفی مصاحبه‌شوندگان

ردیف	تحصیلات	حوزه فعالیت فعلی	رسته فعالیت فعلی	سمت شغلی فعلی	سابقه کار (سال)
۱	کارشناسی ارشد	بخش خصوصی	مشاور	مدیر عامل	۳۳
۲	کارشناسی ارشد	بخش دولتی	کارفرما	مدیر ساخت	۳۱
۳	کارشناسی ارشد	بخش خصوصی/دولتی	کارفرما	مدیر عامل	۳۱
۴	کارشناسی	بخش خصوصی/دولتی	کارفرما	مدیر عامل	۳۱
۵	کارشناسی ارشد	بخش دولتی	کارفرما	معاون اجرایی	۳۱
۶	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر عامل	۳۳
۷	کارشناسی	بخش دولتی	کارفرما	مدیر قراردادها	۳۴
۸	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۳
۹	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۴
۱۰	کارشناسی	بخش خصوصی	پیمانکار	مدیر پروژه	۳۴



شکل ۱. توالی بخش‌های کیفی و کمی پژوهش

در قدم بعد، نتایج و یافته‌های حاصل از مرحله کیفی، با انتخاب راهبرد کمی و از مسیر توزیع پرسش‌نامه، در معرض آزمون و نظرسنجی بیش از ۲۰۰ نفر از مدیران پروژه فعال در صنعت ساخت کشور قرار گرفت و در نهایت، نتایج حاصله تحلیل شد. در شکل ۱ ترتیب تقدم و تأخر مراحل کیفی و کمی نشان داده شده است:

در خصوص جهت‌گیری پژوهش حاضر باید گفت، هرچند تاکنون پژوهش‌های متعددی در زمینه شایستگی در حوزه مدیریت پروژه و همچنین درباره نگرش در حوزه روان‌شناسی به صورت مستقل انجام شده است، اما در این پژوهش، برای نخستین بار تلفیق این دو حوزه در شرایط بومی کشور و به‌طور خاص برای مدیران پروژه بررسی شده است. از این رو، می‌توان جهت‌گیری کلی این پژوهش را توسعه‌ای-کاربردی دانست. افزون بر این، رویکرد پژوهش اکتشافی توصیفی است؛ به‌گونه‌ای که بخش کیفی پژوهش با هدف شناسایی نگرش‌های مدیران پروژه، ماهیتی اکتشافی دارد و بخش کمی، که میزان تأثیر این نگرش‌ها بر موفقیت پروژه‌ها را بررسی می‌کند، رویکردی توصیفی را دنبال می‌کند. قلمرو مکانی پژوهش، کشور ایران است و قلمرو زمانی آن بازه زمانی از اول فروردین ۱۴۰۲ تا پلیمان آذرماه ۱۴۰۲ را دربر می‌گیرد. جامعه آماری پژوهش را نیز مدیران پروژه مجرب شاغل در صنعت ساخت ایران تشکیل می‌دهند. در تحلیل داده‌های بخش کیفی، از نرم‌افزار Atlas.ti به‌عنوان یکی از کاربردی‌ترین ابزارهای تحلیل داده‌های کیفی استفاده شد. در این بخش، پس از اتمام فرایند جمع‌آوری داده‌ها که شامل انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته و ضبط فایل‌های صوتی بود، تمام مصاحبه‌ها به صورت کامل پیاده‌سازی و وارد نرم‌افزار شدند. سپس جملات و نکاتی که با موضوع پژوهش ارتباط داشتند، استخراج شد. در مرحله بعد، فرایند کدگذاری انجام شد تا مؤلفه‌های مرتبط با اهداف بخش

کیفی شناسایی شوند. در نهایت، با طی مراحل تحلیل محتوایی، هدف نخست پژوهش یعنی شناسایی نگرش‌های اثرگذار بر موفقیت مدیران پروژه در صنعت ساخت کشور محقق شد. در بخش کمی نیز، پس از طراحی پرسش‌نامه و تدوین سؤالات مبتنی بر یافته‌های بخش کیفی، ابزار موردنظر در میان مدیران پروژه توزیع شد. داده‌های گردآوری شده سپس به نرم‌افزار SPSS^۱ منتقل و تحلیل شدند. نتایج حاصل از این تحلیل‌ها، هدف دوم پژوهش را که بررسی میزان اثرگذاری نگرش‌های مختلف مدیران پروژه بر موفقیت پروژه‌ها بود، محقق ساخت. به‌منظور کنترل روایی، در بخش کیفی تمام مراحل کدگذاری با استفاده از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها انجام شد. برای اطمینان از دقت و صحت الگوی کدگذاری، پژوهشگر متن هر مصاحبه و مراحل تحلیل را چندین بار مرور کرد. در بخش کمی نیز برای ارزیابی روایی صوری پرسش‌نامه، سؤالات طراحی شده در اختیار ۱۰ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه و مدیران پروژه با تجربه قرار گرفت. نتایج نشان داد که بیش از ۸۰ درصد سؤالات مرتبط و کمتر از ۲۰ درصد نیازمند بازبینی جزئی بودند. بر این اساس، پرسش‌نامه از منظر روایی در سطح مطلوب ارزیابی شد.

در خصوص کنترل پایایی نیز، در بخش کیفی تمام مراحل انتخاب نقل قول‌ها، ارتباط آن‌ها با اهداف پژوهش، کدگذاری‌های مرتبط و روابط میان کدها، با بهره‌گیری از تحلیل محتوای مصاحبه‌ها چندین بار بازبینی شد تا از ثبات فرایند اطمینان حاصل شود. در بخش کمی، پایایی ابزار اندازه‌گیری با استفاده از نرم‌افزار SPSS محاسبه شد و مقدار ضریب آلفای کرونباخ برابر با ۰.۷۰۱ به‌دست آمد که نشان‌دهنده پایایی پذیرفتنی ابزار پژوهش است.

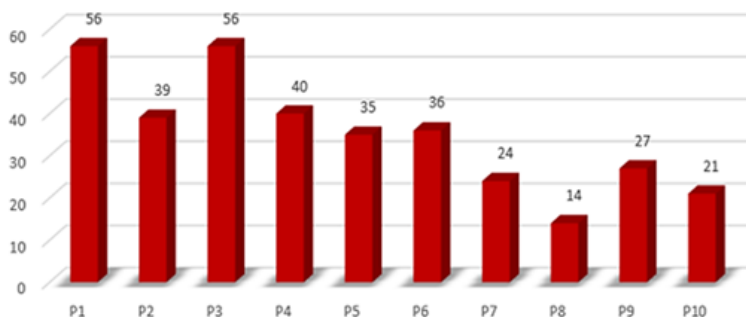
۶ یافته‌های تحقیق

پژوهش حاضر با هدف شناسایی مهم‌ترین نگرش‌های مؤثر بر موفقیت مدیران پروژه در شرایط کنونی کشور و نیز بررسی میزان اثرگذاری این نگرش‌ها انجام شده است. با توجه به اهمیت مفهوم نگرش و به‌ویژه ماهیت انتزاعی آن، تصمیم بر آن شد که مسیر پژوهش در گام نخست با رویکرد کیفی و از طریق مصاحبه‌های تخصصی دنبال شود. در مطالعاتی که به موضوعات انتزاعی می‌پردازند، احتمال بروز ابهام در طرح سؤالات و دریافت پاسخ‌ها وجود دارد؛ با این حال، ماهیت انعطاف‌پذیر فضای مصاحبه این امکان را فراهم می‌سازد که ابهامات برطرف شده و

^۱ Statistical Package for Social Science

داده‌ها به صورت عمیق‌تر و دقیق‌تر گردآوری شوند. این روش همچنین موجب برقراری ارتباط مستقیم میان پژوهشگر و مصاحبه‌شونده شده و فرصتی فراهم می‌کند تا ادراک‌ها، طرز فکرها و نگرش‌های واقعی افراد به صورت ژرف ارزیابی شود. در راستای دستیابی به این هدف، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به عنوان ابزار گردآوری داده‌ها انتخاب شد. بدین منظور، مجموعه‌ای از سؤالات پایه برای آغاز و هدایت گفت‌وگو طراحی و پس از چندین مرحله بازبینی و اصلاح با همکاری اساتید راهنما و خبرگان حوزه، به عنوان نسخه نهایی تعیین شد. با این حال، در فرآیند مصاحبه و بر اساس جریان گفت‌وگو، سؤالات جدیدی نیز مطرح می‌شد که اگرچه در فهرست اولیه وجود نداشتند، اما پاسخ به آن‌ها در راستای غنای پژوهش و تحقق بهتر اهداف پژوهش اهمیت داشت. مصاحبه‌ها تا رسیدن به مرحله اشباع نظری ادامه یافت و طراحی مسیر گفت‌وگو طوری بود که مصاحبه‌شوندگان تجربه‌های واقعی و عینی خود را بیان کنند، نه صرفاً دیدگاه‌های آرمانی یا ذهنی خود را. در مرحله تحلیل داده‌ها، پژوهشگر ابتدا متن کامل هر مصاحبه را چندین بار با دقت مرور کرد. سپس جملات و عبارات مرتبط با موضوع پژوهش از دل مصاحبه‌ها استخراج شدند. این عبارات که به آن‌ها شواهد گفتاری یا نقل قول‌ها گفته می‌شود، مبنای فرایند تحلیل قرار گرفتند. در گام بعد، به هر نقل قول، یک یا چند کد خلاصه اختصاص داده شد تا مفهومی را که مصاحبه‌شونده بیان کرده است، به دقیق‌ترین شکل ممکن بازتاب دهد. این مرحله، همان کدگذاری باز است که در آن مفاهیم کلیدی، مؤلفه‌ها و نکات اصلی مرتبط با اهداف پژوهش شناسایی می‌شوند. شایان ذکر است که همه کدهای استخراج شده الزاماً از جنس نگرش نیستند. برخی از آن‌ها مستقیم به نگرش اشاره دارند، در حالی که برخی دیگر مفاهیمی هستند که به کشف و رمزگشایی از نگرش‌های پنهان در سخنان مصاحبه‌شوندگان کمک می‌کنند؛ نگرش‌هایی که ممکن است به صورت غیرمستقیم یا ناخودآگاه در گفتار افراد بروز یافته باشند. این ویژگی، یکی از دلایل اصلی اکتشافی بودن رویکرد پژوهش حاضر است.

در مجموع، در گام نخست تحلیل، کلیه شواهد گفتاری مرتبط با موضوع تحقیق شناسایی شد. تعداد این شواهد در میان ۱۰ مصاحبه انجام شده، برابر با ۳۴۸ نقل قول بود. شکل (۲) توزیع تعداد شواهد گفتاری در مصاحبه‌های مختلف را نشان می‌دهد.



شکل ۲. تعداد شواهد گفتاری در هر مصاحبه

فرایند کدگذاری مصاحبه‌ها به عنوان یکی از مهمترین مراحل تحلیل کیفی تلقی می‌شود. در این مرحله است که نشانه‌های حرکت به سوی هدف پژوهش، به تدریج نمایان می‌شود. در جدول ۲ نمونه‌ای از کدگذاری روی شواهد گفتاری برخی از مصاحبه‌ها قابل مشاهده است.

جدول ۲. نمونه‌ای از کدگذاری شواهد گفتاری

شماره مصاحبه	نقل قول‌ها	کدها
مصاحبه ۱	نقشه‌های پروژه‌ای به نام مرکز دیالیز را که یک شرکت آمریکایی تهیه کرده بود، مطالعه می‌کردیم و با طرح خودمان تطبیق می‌دادیم. برخی مسائل فرهنگی هم مطرح بود که باید در نظر گرفته می‌شد. ما برای انجام این کار از چندین بیمارستان بازدید کردیم و با چندین پزشک و پرستار به طور مفصل صحبت کردیم و در واقع با تحقیق و پیدا کردن دانش لازم و در کنار آن با استفاده از کمک متخصصین پیش رفتیم. در واقع، این روش این امکان را می‌دهد که خطاها را کم کنیم.	متناسب سازی آموزش و توسعه مستمر استفاده از نیروی متخصص

شماره مصاحبه	نقل قول‌ها	کدها
مصاحبه ۲	در جلسه‌ای در حضور وزیر صنایع ووزوئلا، ایشان عنوان کرد: «ایرانی‌ها توان اجرای پروژه کارخانه سیمان در ونزوئلا را ندارند». من همان لحظه تصمیم به انجام این کار گرفتم؛ با وجود اینکه خیلی کار سختی بود و پروژه بسیار سنگین بود. مبلغ پروژه در سال ۱۳۸۸ حدود ۲۰۰ میلیون دلار بود؛ البته بعداً با الحاقیه به حدود ۳۰۰ میلیون دلار رسید. با وجود این که اجرای کارخانه سیمان کار خاصی است، اما صحبت‌های ایشان من را مصمم به انجام این کار کرد. در نهایت پروژه را با موفقیت به اتمام رساندیم و سربلند بیرون آمدیم.	اعتماد به نفس مسئولیت‌پذیری و تعهد ریسک‌پذیری خوش بینی تأکید بر اهمیت پروژه
مصاحبه ۹	مدیر پروژه‌ای در کشور عراق بودم. انباردار کارگاه با یکی از نیروهای بومی زد و خورد کرده بود. روز بعد مطلع شدیم که آن شخص با تعدادی از اقوام و دوستانش برای انتقام به سمت کارگاه در حرکت هستند. من بعداً متوجه شدم که آن طایفه در هنگام نزاع به صورت جمعی عمل می‌کنند تا چنانچه احیاناً قتلی اتفاق افتاد، قاتل واقعی مشخص نشود. اولین کاری که کردم این بود که انباردار را بلافاصله به خانه خودم برده و در اتاقی پنهان کردم. سپس با آنان وارد مذاکره شدم و در تمام مدت سعی می‌کردم با صحبت و تعامل آنان را آرام کنم و منصرفشان کنم. دوران بسیار سختی بود. آنها بسیار غیرمنطقی و عصبانی بودند و در نهایت موفق شدم متقاعدشان کنم.	مدیریت بحران ریسک‌پذیری گرایش به رفتار فعالانه

پس از تکمیل فرایند کدگذاری، پژوهشگر بارها نقل قول‌ها را مرور کرد تا اطمینان حاصل شود که تمام کدهای مرتبط با موضوع پژوهش، از دل نقل قول‌ها بیرون کشیده شده‌اند. با این اوصاف، در نهایت تعداد ۵۵ کد یکتا به دست آمد. این کدها در مجموع ۱۰ مصاحبه، جمعاً ۶۲۱ بار در نقل قول‌ها تکرار شدند. این کدها یا از جنس نگرش بودند و یا وجود نگرشی پنهان در گفتار مصاحبه‌شوندگان را نشان می‌دادند. در جدول ۳ فهرست کدهای برآمده از نقل قول‌ها به همراه تعداد تکرار آنها در مصاحبه‌ها آمده است به این معنی که در مجموع مصاحبه‌ها، چند بار به هر کد اشاره شده است.

جدول ۳. تکرار گدها در مصاحبه‌ها

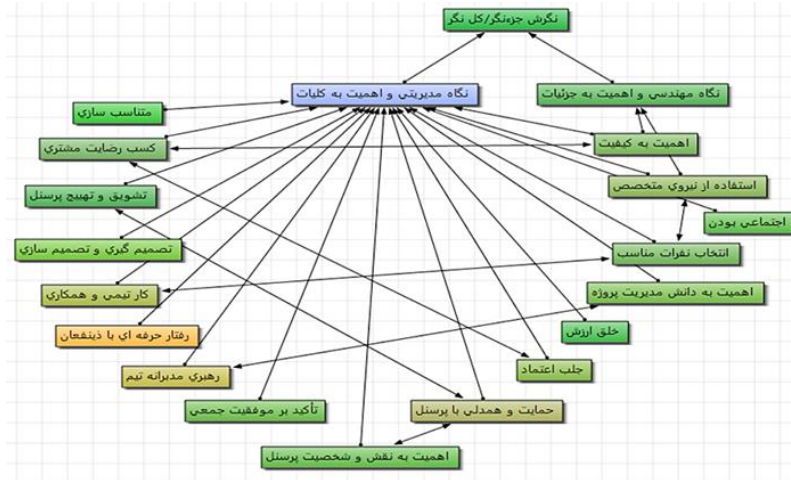
تعداد تکرار	توصیف گد	تعداد تکرار	توصیف گد
۱	تمرکز روی فرایندهای انجام کار	۷	اجتماعی بودن
۶	توجه به محیط بیرونی پروژه	۳	احتیاط
۲	توجه به محیط داخلی پروژه	۱۰	ارتباط مستمر با پروژه
۱۳	توجه به همکاری با ارکان پروژه	۱۴	استفاده از نیروی متخصص
۱۱	جدیت و پیگیری بودن در کار	۲	استقلال کاری
۱۴	جستجوی راههای موفقیت پروژه	۱۰	اعتماد به نفس
۱۴	جلب اعتماد	۱۰	اعتماد کردن به تیم
۲۰	حمایت و همدلی با پرسنل	۱۰	انتخاب نفرات مناسب
۳	خلق ارزش	۱۵	انتقال دانش و تجربه
۸	خوش بینی	۱۳	انجام اقدامات پیشگیرانه
۳	دیدگاه سختگیرانه	۷	انجام اقدامات خلاقانه
۹	رضایت شغلی	۱۶	انعطاف پذیری
۳۴	رفتار حرفه‌ای با ذی‌نفعان	۱۱	اهمیت به دانش مدیریت پروژه
۲۳	رهبری مدبرانه تیم	۱۱	اهمیت به طراحی و برنامه‌ریزی
۱۹	ریسک‌پذیری	۱۱	اهمیت به کیفیت
۱۳	ریشه‌یابی و حل مشکلات	۷	اهمیت به مطالعات اولیه
۱۴	عشق و علاقه به کار و پروژه	۶	اهمیت به نتیجه نهایی
۱۹	کار تیمی و همکاری	۸	اهمیت به نقش و شخصیت کارکنان
۱۱	کسب رضایت مشتری	۳۰	آموزش و توسعه مستمر
۷	کنترل‌گری	۱۸	آینده‌نگری
۱	گرایش به رفتار منفعلانه	۱	بدبینی
۱۳	گرایش به رفتار فعالانه	۵	برنامه‌ریزی بلندمدت
۲	متناسب‌سازی	۴	برنامه‌ریزی کوتاه‌مدت

تعداد تکرار	توصیف کُد	تعداد تکرار	توصیف کُد
۱۲	مدیریت بحران	۲۶	تأکید بر اهمیت پروژه
۳۷	مسئولیت‌پذیری و تعهد	۹	تأکید بر موفقیت جمعی
۱۷	نگاه مدیریتی و اهمیت به کلیات	۵	تشویق و تهییج کارکنان
۶	نگاه مهندسی و اهمیت به جزئیات	۱۱	تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی
۶۲۱	جمع کُدها:	۹	تلاش‌گری

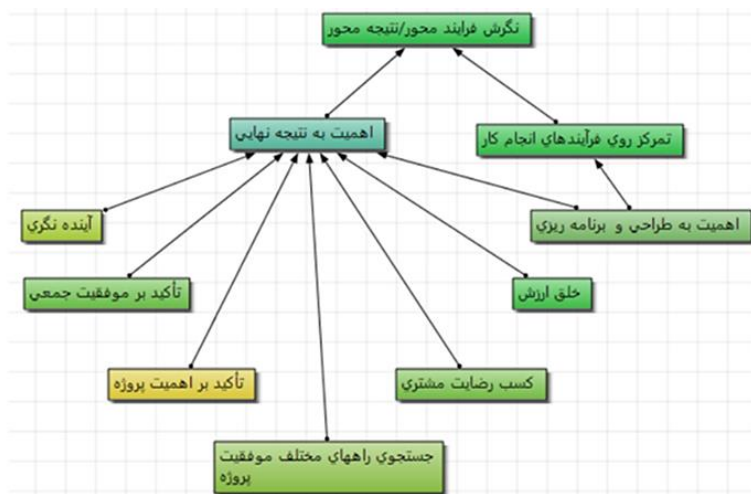
پس از اتمام کدگذاری، نوبت به بررسی و مکاشفه در روابط بین کدها رسید. از آنجا که هدف پژوهش، یافتن نگرش‌های مؤثر در موفقیت مدیران پروژه بود، تمرکز این بخش از کار را روی پیدا کردن روابطی بین کدهای مرتبط و ویژگی‌های نگرشی مدیران پروژه قرار دادیم؛ به این معنی که از کنار هم قرار دادن کدهای هم‌خانواده (کدهایی که به طور مشترک به یک نگرش خاص مربوط می‌شوند) و ترسیم روابط بین آن‌ها، نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها شناسایی شد. فضای گرافیکی مناسب نرم‌افزار Atlas.ti نیز این امکان را فراهم نمود تا بتوان روابط بین کدها را با اشراف کامل بررسی کرد.

پس از ترسیم شبکه‌های ارتباطی بین این مؤلفه‌ها، نگرش‌های اصلی استخراج و دسته‌بندی شدند. به عنوان نمونه، در شکل ۳ شبکه‌های ارتباطی و کدهایی نشان داده شده که منتج به استخراج زیرمجموعه «نگرش جزءنگر/کل‌نگر» شده‌اند. همان‌گونه که در این شکل مشخص است کدهایی همچون «متناسب سازی»، «کسب رضایت مشتری»، «تصمیم‌گیری و تصمیم‌سازی»، «کار تیمی و همکاری»، «تأکید بر موفقیت جمعی» و ... مؤلفه‌هایی هستند که معرف «نگاه مدیریتی و اهمیت دادن به کلیات» می‌باشند؛ از سوی دیگر «نگاه مهندسی و اهمیت دادن به جزئیات»، به «جزءنگر بودن» مدیر پروژه مرتبط است. خروجی این فرایند، شناسایی نگرش‌های اثرگذار بر موفقیت پروژه‌ها بود. همچنین نکته دیگری که در این شبکه‌بندی جالب توجه بود، ارتباط عرضی برخی کدها با یکدیگر بود. در توضیح این موضوع باید گفت برخی از کدها یا مؤلفه‌ها به جز ارتباطی که با نگرش اصلی و بالادست خود دارند به بعضی از مؤلفه‌های هم‌پایه خود نیز مرتبطند. به عنوان مثال دو مؤلفه «جلب اعتماد» و «کسب رضایت مشتری» با وجود اینکه به گروه نگرشی «نگاه مدیریتی و اهمیت دادن به کلیات» تعلق دارند در کنار آن یک رابطه هم‌عرض نیز با یکدیگر

دارند به این معنی که «کسب رضایت مشتری» موجب افزایش «جلب اعتماد» می‌شود و بالعکس. وجود روابط این‌چنینی در شبکه می‌تواند به کشف یا استخراج گروه‌های نگرشی کمک کند که خود می‌تواند موضوع پژوهشی دیگر باشد.



شکل ۳. نمایش گدهای زیرمجموعه نگرش جزءنگر/کل‌نگر (خروجی نرم‌افزار Atlas.ti)

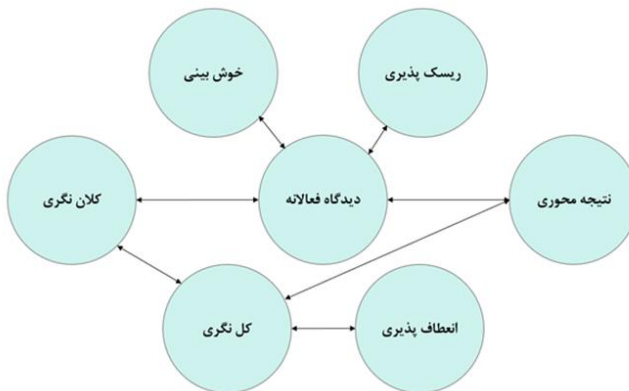


شکل ۴. نمایش گدهای زیرمجموعه نگرش فرایند محور/نتیجه محور (خروجی نرم‌افزار Atlas.ti)

شکل ۴ نیز نشان‌دهنده شبکه‌های ارتباطی و کدهایی است که منتج به استخراج زیرمجموعه «نگرش فرایندمحور/نتیجه‌محور» شده‌اند. در این شکل نیز ملاحظه می‌شود که کدهای «آینده‌نگری»، «تأکید بر موفقیت جمعی»، «تأکید بر اهمیت پروژه»، «جستجوی راه‌های موفقیت پروژه»، «کسب رضایت مشتری»، و «خلق ارزش» مؤلفه‌هایی هستند که «نتیجه محوری» را به ذهن متبادر می‌کنند. در مقابل، مؤلفه‌های همچون «اهمیت به طراحی و برنامه‌ریزی» می‌تواند معرف «نگرش فرایندمحوری» و «نگرش نتیجه‌محوری» باشد.

یکی از موضوعات جالب توجه که می‌تواند پایه پژوهش‌های آینده قرار گیرد، پژوهش در خصوص ارتباط و اثرگذاری نگرش‌ها بر یکدیگر است. این که به عنوان مثال، چنانچه مدیر پروژه‌ای دارای نگرش خوش‌بینی باشد آیا می‌توان نتیجه گرفت که فردی ریسک‌پذیر است؟ یا مثلاً آیا مدیران بدبین، رفتار منفعلانه دارند؟ در مراحل کُدهایی و به‌ویژه غور در روابط بین کدها، برخی ارتباطات این‌چنینی توجه پژوهشگر را به خود جلب نمود. پیدایش این موضوع از آنجا آغاز شد که برخی از نگرش‌های متفاوت در بعضی از کدها با هم مشترک بودند. به نظر می‌رسد می‌توان در پژوهش‌های بعدی روی موضوع ارتباط و اثرگذاری نگرش‌ها بر یکدیگر به طور مفصل کار کرد. شکل ۵ نشان‌دهنده ارتباطاتی است که در حین تحلیل داده‌ها به دست آمده است.

همان‌گونه که در این شکل نیز مشاهده می‌شود دیدگاه فعالانه، بیشترین ارتباط را با سایر نگرش‌ها دارد. این موضوع می‌تواند در آینده مورد بررسی قرار گرفته و پژوهش‌های کیفی و کمی بیشتری نیز در مورد آن صورت گیرد.



شکل ۵. نمایش ارتباطات نگرش‌ها با یکدیگر

در مرحله بعد و به منظور ارزیابی میزان اثرگذاری این نگرش‌ها، رویکرد کمی انتخاب شد. برای جمع‌آوری داده‌های بخش کمی، استفاده از ابزار پرسش‌نامه در نظر گرفته شد؛ با این هدف که یافته‌های بخش کیفی که همانا نگرش‌های اثرگذار در موفقیت پروژه‌ها بودند در معرض نظرسنجی نمونه آماری بزرگتری قرار گرفته و چگونگی و میزان اثرگذاری آنها ارزیابی شود. برای دستیابی به این هدف، پس از کسب اطمینان از روایی پرسش‌نامه طراحی شده، آن را در سطح جامعه آماری (مدیران پروژه فعال در صنعت ساخت کشور) توزیع کردیم. تعداد ۲۱۴ نفر از مدیران پروژه به پرسش‌نامه پاسخ دادند که پس از بررسی، ۲۰۹ عدد آنها، سالم تشخیص داده شد و تحلیل‌های آماری شامل تحلیل توصیفی و تحلیل استنباطی بر روی آنها انجام شد. در جدول ۴ مشخصات توصیفی شرکت کنندگان در بخش کمی پژوهش در حوزه‌های مختلف آمده است.

جدول ۴. مشخصات توصیفی پاسخ دهندگان به پرسش‌نامه

تعداد کل پاسخ دهندگان		۲۰۹
	کاردانی	۱
توزیع فراوانی تحصیلات	کارشناسی	۸۹
پاسخ دهندگان	کارشناسی ارشد	۹۸
	دکتری	۲۱
توزیع فراوانی حوزه	بخش دولتی	۳۱
فعالیت پاسخ دهندگان	بخش خصوصی	۱۶۰
	سایر	۱۸
توزیع فراوانی رشته	پیمانکار	۷۷
فعالیت پاسخ دهندگان	کارفرما	۵۷
	مشاور	۵۰
	سایر	۲۵

برای تحلیل داده‌های مرحله کمی پژوهش، از نرم‌افزار (SPSS) به منظور نتیجه‌گیری از روش‌های آماری و آزمونهای متفاوت بهره گرفته شد. برای بررسی پایایی پرسش‌نامه‌ها از ضریب آلفای کرونباخ، بررسی نرمال بودن داده‌ها از ضریب چولگی و ضریب کشیدگی و همچنین بررسی اهداف اصلی پژوهش از آزمون‌های تی تک‌نمونه‌ای مستقل و رتبه‌بندی فریدمن استفاده شد. پس از انجام مراحل تحلیل داده‌ها با استفاده از آزمون تی تک‌نمونه‌ای مستقل، به بررسی اثرگذاری

فاکتورهای شناسایی شده در موفقیت پروژه‌ها پرداختیم. این آزمون زمانی به کار می‌رود که می‌خواهیم میانگین یک جامعه را با یک میانگین مفروض و نظری مقایسه کنیم. میانگین مفروض در این پژوهش، عدد ۳ که حد وسط بازه سؤالات است، در نظر گرفته شد. اگر به لحاظ آماری، میانگین نمرات افراد در مورد هر کدام از متغیرها از مقدار عددی ۳ (حد وسط طیف لیکرت ۵ گزینه‌ای) بیشتر باشد، یعنی آن متغیر در موفقیت پروژه‌ها تأثیر معناداری دارد و چنانچه این میانگین از مقدار عددی ۳ کمتر باشد، می‌توان نتیجه گرفت که تأثیر آن متغیر در موفقیت پروژه‌ها معنادار نیست. نتایج حاصله در خصوص معناداری هر یک از نگرش‌ها در موفقیت پروژه‌ها، در جدول ۵ آمده است.

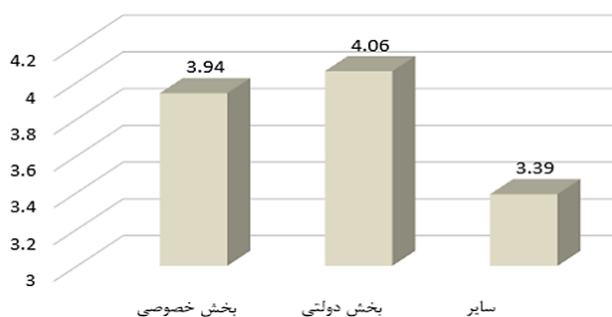
جدول ۵. نتایج معناداری نگرش‌های مؤثر در موفقیت پروژه‌ها

ردیف	نگرش	میانگین رتبه‌ای	نتیجه‌گیری آماری
۱	نگرش فعالانه	۹/۹۰	نگرش فعالانه، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۲	نگرش منعطف	۸/۴۷	نگرش منعطف، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۳	نگرش نتیجه‌محور	۸/۰۶	نگرش نتیجه‌محور، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۴	نگرش کوتاه‌مدت	۷/۵۰	نگرش کوتاه‌مدت، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۵	نگرش فرایندمحور	۷/۴۲	نگرش فرایندمحور، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۶	نگرش کلان‌نگر	۶/۶۴	نگرش کلان‌نگر، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۷	نگرش ریسک‌پذیر	۶/۲۲	نگرش ریسک‌پذیر، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر معنادار دارد
۸	نگرش کنترل‌گر	۵/۸۵	نگرش کنترل‌گر، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر متوسط دارد
۹	نگرش خوش‌بینانه	۵/۷۵	نگرش خوش‌بینانه، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر متوسط دارد
۱۰	نگرش جزء‌نگر	۵/۱۰	نگرش جزء‌نگر، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر متوسط دارد
۱۱	نگرش ریسک‌گریز	۳/۷۰	نگرش ریسک‌گریز، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر ندارد

ردیف	نگرش	میانگین رتبه‌ای	نتیجه‌گیری آماری
۱۲	نگرش بدبینانه	۳/۳۹	نگرش بدبینانه، بر میزان موفقیت پروژه‌ها تأثیر ندارد

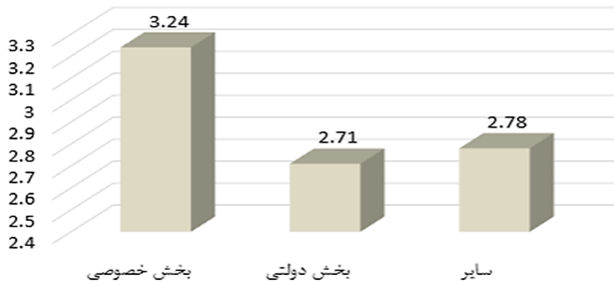
همچنین با توجه به ترکیب جمعیتی پاسخ‌دهندگان برخی از نتایج جلب توجه می‌کند که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

از نظر افرادی که در بخش دولتی فعالیت می‌کنند، اثرگذاری نگرش منعطف بر موفقیت پروژه در سطح بالاتری قرار دارد. این موضوع در شکل ۶ نشان داده شده است.



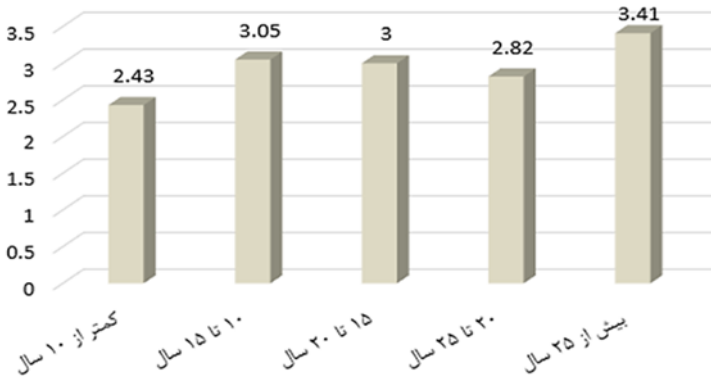
شکل ۶. مقایسه میزان اثرگذاری نگرش منعطف بر موفقیت پروژه‌ها بر اساس حوزه فعالیت

از نظر افرادی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند، اثرگذاری نگرش کنترل‌گر بر موفقیت پروژه در سطح بالاتری قرار دارد. این موضوع در شکل ۷ نشان داده شده است.



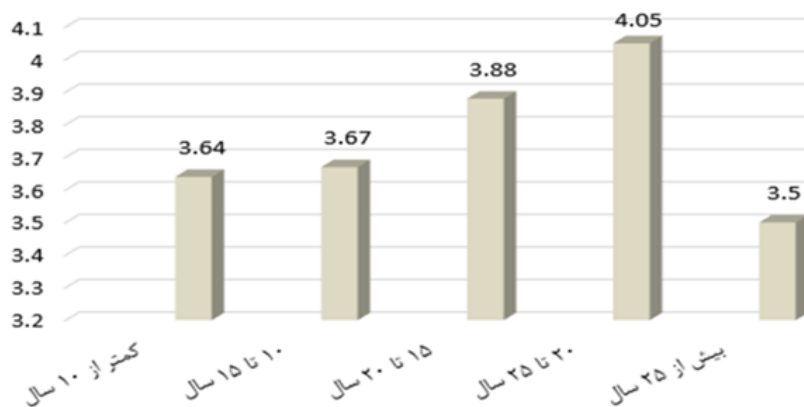
شکل ۷. مقایسه میزان اثرگذاری نگرش کنترل گر بر موفقیت پروژه‌ها بر اساس حوزه فعالیت

افرادی با سابقه حرفه‌ای بیش از ۲۵ سال، بالاترین اثرگذاری نگرش کنترل گر را بر موفقیت پروژه اظهار داشته‌اند. این موضوع در شکل ۸ نشان داده شده است.



شکل ۸. مقایسه میزان اثرگذاری نگرش کوتاه‌مدت بر موفقیت پروژه‌ها بر اساس سابقه حرفه‌ای

افرادی که دارای سابقه حرفه‌ای بین ۲۰ تا ۲۵ سال بودند، بالاترین اثرگذاری نگرش کوتاه‌مدت را بر موفقیت پروژه را اعلام نمودند. این موضوع در شکل ۹ نشان داده شده است.



شکل ۹. مقایسه میزان اثرگذاری نگرش کنترل‌گر بر موفقیت پروژه‌ها بر اساس سابقه حرفه‌ای

در ادامه، به پاسخ‌دهی سؤالات پژوهش، با استفاده از یافته‌های پژوهش پرداخته شده است.

سؤال ۱) آیا بین نگرش‌های مدیران پروژه و شایستگی‌های آنان (با هدف موفقیت در پروژه‌ها) در شرایط فعلی کشور ارتباط وجود دارد؟

نتایج برآمده از مصاحبه‌ها مؤید این مطلب است که بین نگرش‌های مدیران پروژه و شایستگی‌های آنان ارتباط وجود دارد. گرچه در مرور ادبیات موضوع، وجود چنین ارتباطی آشکار شد، اما هدف آن بود که این مهم در شرایط جامعه آماری و زمان تعریف شده در این پژوهش، سنجش و ارزیابی شود. جالب این که در تمام ۱۰ مصاحبه‌ای که انجام شد، کلیه مصاحبه‌شوندگان که از مدیران پروژه مجرب و فعال در صنعت ساخت کشور بودند بر اثرگذاری مؤلفه نگرش بر موفقیت مدیران پروژه تأکید داشتند.

سؤال ۲) مهم‌ترین نگرش‌های تأثیرگذار در موفقیت مدیران پروژه در شرایط فعلی کشور چیست؟

پاسخ این سؤال را می‌توان از دل یافته‌های پژوهش به دست آورد. مصاحبه با مدیران پروژه باتجربه، با هدف شناسایی مهم‌ترین نگرش‌هایی انجام شد که از دید این مدیران در موفقیت

پروژه‌ها اثرگذار هستند. پس از طی مراحل همچون پیاده‌سازی متن مصاحبه‌ها در نرم‌افزار مختص تحلیل داده‌های کیفی، کدگذاری این متون، یافتن روابط بین کدها و نیز ترسیم شبکه‌های ارتباطی نگرش‌ها که توضیحات آن ارائه شد، در نهایت، نگرش‌های اصلی تأثیرگذار در موفقیت پروژه‌ها شناسایی و در هشت گروه دسته‌بندی شدند که در جدول ۶ ملاحظه می‌شود. لازم به ذکر است گروه‌بندی کردن این نگرش‌ها، امکان مقایسه کردن آنها را با یکدیگر فراهم می‌کند. همچنین، نگرش‌های هم‌گروه در برخی موارد متضاد یکدیگر هستند (مانند نگرش‌های خوش‌بینانه و بدبینانه) و در سایر موارد لزوماً متضاد نبوده و می‌توانند صرفاً متفاوت باشند. باید اضافه کرد، در این بین ممکن است نگرش‌هایی نیز وجود داشته باشند که فاقد تأثیر معنادار و یا حتی دارای تأثیر منفی در موفقیت پروژه باشند. یافتن پاسخ این سؤال که کدام نگرش در موفقیت مدیران پروژه تأثیر معنادار دارد و کدام نگرش خیر، و نیز تعیین میزان این تأثیرگذاری، نیازمند پژوهشی جداگانه است.

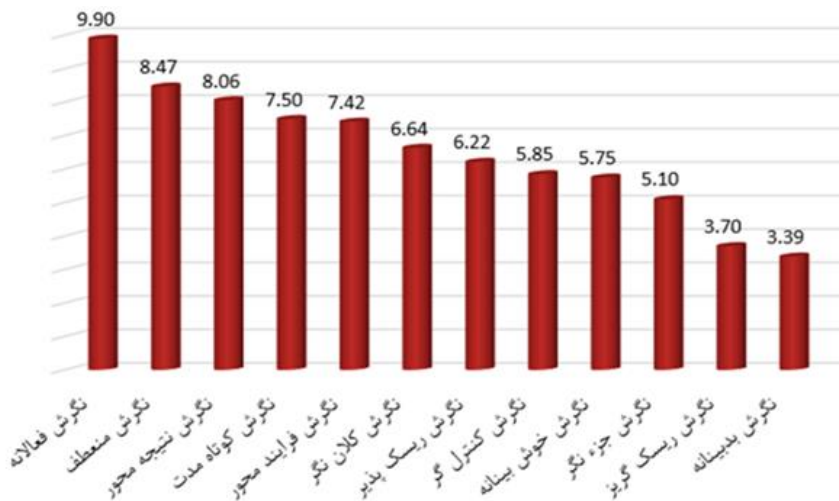
جدول ۶. دسته‌بندی نگرش‌های مؤثر در موفقیت پروژه‌ها

ردیف	عنوان نگرش	دسته‌بندی نگرش
۱	انعطاف‌پذیری	نگرش منعطف / کنترل‌گر
۲	کنترل‌گری	
۳	ریسک‌پذیری	نگرش ریسک‌پذیر / ریسک‌گریز
۴	احتیاط	
۵	جزء‌نگری	نگرش جزء‌نگر / کل‌نگر
۶	کل‌نگری	
۷	خوش‌بینی	نگرش خوش‌بینانه / بدبینانه
۸	بدبینی	
۹	فرایندمحوری	نگرش فرایندمحور / نتیجه‌محور
۱۰	نتیجه‌محوری	
۱۱	دیدگاه فعالانه	نگرش فعالانه / منفعلانه
۱۲	دیدگاه منفعلانه	
۱۳	خردنگری	نگرش خردنگر / کلان‌نگر
۱۴	کلان‌نگری	

ردیف	عنوان نگرش	دسته بندی نگرش
۱۵	دیدگاه کوتاه مدت	نگرش کوتاه مدت/ بلندمدت
۱۶	دیدگاه بلندمدت	

سؤال ۳) این نگرش‌ها به چه میزان در موفقیت مدیران پروژه اثرگذارند؟

یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که نگرش فعالانه، نگرش منعطف و نگرش نتیجه محور، بیشترین اثرگذاری را در میزان موفقیت پروژه‌ها داشته‌اند. از سوی دیگر، نگرش بدبینانه و نگرش ریسک‌گریز، از کمترین اثرگذاری در موفقیت پروژه‌ها برخوردار بوده‌اند. این موضوع در شکل ۱۰ نشان داده شده است.



شکل ۱۰. نتایج نهایی رتبه بندی نگرش‌های مؤثر در موفقیت پروژه‌ها

۷ نتیجه‌گیری و پیشنهادات

پژوهش حاضر با اتخاذ راهبرد ترکیبی و با استفاده از ابزارهای مصاحبه و پرسش‌نامه انجام شد. در این پژوهش در بخش کیفی پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با مدیران پروژه

مخرّب و فعال در صنعت ساخت ایران، مهم‌ترین نگرش‌هایی که از دید مصاحبه‌شوندگان در موفقیت پروژه‌ها اثرگذارند، شناسایی شده و سپس میزان اثرگذاری این نگرش‌ها در بخش کمی و از طریق طراحی و توزیع پرسش‌نامه در معرض نظرسنجی مدیران پروژه قرار گرفت. بر مبنای یافته‌های بخش کیفی این پژوهش می‌توان نتیجه گرفت که نگرش و طرز فکر مدیران پروژه در موفقیت پروژه‌هایشان تأثیرگذار است. این دستاورد ثابت می‌کند که به‌کارگیری افراد در مسند مدیریت پروژه‌های دارای شرایط منطبق با نوع نگرش و طرز فکر آنان، احتمال موفقیت آنان افزایش خواهد یافت. از نتایج حاصل از تحلیل داده‌های آماری بخش کمی نیز مشخص شد که اثرگذاری نگرش‌های مختلف در موفقیت مدیران پروژه، یکسان نبوده و متفاوت است؛ به این معنی که برخی از نگرش‌ها دارای اثرگذاری مثبت معنادار و برخی دیگر دارای اثرگذاری مثبت متوسط در موفقیت مدیران پروژه هستند. برخی از نگرش‌ها نیز فاقد اثرگذاری مثبت در موفقیت مدیران می‌باشند. ضمناً بعضی از نگرش‌ها ممکن است اثر منفی و مخرّب بر موفقیت پروژه‌ها داشته باشند که البته این مورد اخیر می‌بایست در پژوهشی دیگر مورد ارزیابی قرار گیرد.

ویژگی اصلی نگرش‌های برآمده از مصاحبه‌ها در جدول ۷ ملاحظه می‌شود.

جدول ۷. ویژگی اصلی نگرش‌ها

ردیف	عنوان نگرش	ویژگی نگرش
۱	انعطاف‌پذیری	رفتار منعطف با افراد و گرایش به تفویض اختیار
۲	کنترل‌گری	پیروی از دیدگاه‌های کنترلی و سختگیرانه
۳	ریسک‌پذیری	برخورداری از آستانه تحمل ریسک بالا
۴	احتیاط	رفتار بسیار محتاطانه
۵	جزء‌نگری	توجه به امور مهندسی و جزئیات پروژه
۶	کل‌نگری	توجه به امور مدیریتی و کلیات پروژه
۷	خوش‌بینی	نگاه خوش‌بینانه و مثبت به امور پروژه
۸	بدبینی	نگاه بربینانه و منفی به امور پروژه
۹	فرایندمحوری	پیروی مو به مو از فرایندهای تعریف شده هر فعالیت
۱۰	نتیجه‌محوری	توجه ویژه به کسب نتیجه بدون تأکید بر فرایندها

ردیف	عنوان نگرش	ویژگی نگرش
۱۱	دیدگاه فعالانه	مشارکت داوطلبانه و خلاقانه در امور مختلف پروژه
۱۲	دیدگاه منفعلانه	حرکت در چارچوب شرح وظایف از پیش تعیین شده
۱۳	خردنگری	توجه به محیط داخلی پروژه
۱۴	کلان‌نگری	توجه به شرایط جامعه‌ای که پروژه در آن جریان دارد
۱۵	دیدگاه کوتاه‌مدت	گرایش به برنامه‌ریزی‌های کوتاه‌مدت و زودبازده
۱۶	دیدگاه بلندمدت	گرایش به برنامه‌ریزی‌های بلندمدت

از دستاوردهای بخش کیفی این پژوهش، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

(۱) نگرش فعالانه، نگرش منعطف، نگرش نتیجه‌محور، نگرش کوتاه‌مدت، نگرش فرایندمحور، نگرش کلان‌نگر و نگرش ریسک‌پذیر دارای اثرگذاری متوسط بر موفقیت پروژه‌ها شناخته شدند.

(۲) نگرش کنترل‌گر، نگرش خوش‌بینانه و نگرش جزءنگر دارای اثرگذاری متوسط بر موفقیت پروژه‌ها شناخته شدند.

(۳) نگرش ریسک‌گریز و نگرش بدبینانه فاقد اثرگذاری مثبت بر موفقیت پروژه‌ها شناخته شدند. تحلیل پاسخ‌نامه‌ها همچنین منجر به یک سری نتایج جانبی شد که در زیر به آنها اشاره می‌شود:

(۴) از نظر افرادی که در بخش دولتی فعالیت می‌کنند، اثرگذاری نگرش منعطف بر موفقیت پروژه در سطح بالاتری قرار داشت.

(۵) از نظر افرادی که در بخش خصوصی فعالیت می‌کنند، اثرگذاری نگرش کنترل‌گر بر موفقیت پروژه در سطح بالاتری قرار داشت.

(۶) افراد دارای سابقه حرفه‌ای بیش از ۲۵ سال، بالاترین اثرگذاری نگرش کنترل‌گر را بر موفقیت پروژه اظهار داشتند.

(۷) افراد دارای سابقه حرفه‌ای بین ۲۰ تا ۲۵ سال، بالاترین اثرگذاری نگرش کوتاه‌مدت را بر موفقیت پروژه را اظهار داشتند.

با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان گفت چنانچه نوع نگرش مدیران پروژه با شرایط پروژه منطبق باشد، احتمال موفقیت پروژه‌ها افزایش می‌یابد؛ در نتیجه سازمان‌ها می‌توانند با توسعه نگرش‌هایی که دارای اثرگذاری مثبت در موفقیت پروژه‌ها هستند، عملکرد مدیران پروژه را بهبود بخشند و که این خود موجب افزایش بهره‌وری در سازمان‌ها می‌شود.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش می‌توان به دشواری ترجمه مفهوم نگرش به زبان مدیریت پروژه، به دلیل سطح بالای انتزاع این مفهوم و همچنین آشنایی کم تا متوسط برخی مدیران پروژه سابقه‌دار و با تجربه، با مفاهیم دانشگاهی مدیریت پروژه اشاره نمود.

پژوهش حاضر می‌تواند به عنوان بستری برای انجام پژوهش‌های بیشتر، مورد توجه قرار گیرد. موارد زیر جهت انجام پژوهش‌های بیشتر پیشنهاد می‌شود:

- پژوهش در خصوص ارتباط نگرش‌ها با یکدیگر، آیا برخی نگرش‌ها موجب تقویت یا تضعیف برخی دیگر می‌شوند؟

- بررسی نقش نگرش در شکست پروژه‌ها، نگرش‌های مخرب در مدیریت پروژه کدامند؟

- بررسی تفاوت‌های نگرشی بارز در بین مدیران پروژه زن و مرد

- بررسی نقش نگرش در موفقیت پروژه‌ها با در نظر گرفتن عواملی مانند اندازه و پیچیدگی پروژه

- مطالعه در خصوص ارتباط نگرش مدیر پروژه و خلق ارزش از دید PMBOK^۷

- مطالعه در خصوص تأثیر سن مدیران پروژه بر موفقیت آنان و یافتن مفیدترین بازه سنی برای مدیران پروژه با توجه به مؤلفه‌های مختلف شایستگی از جمله نگرش

۸ مراجع

۱. سعیدی، فریبا (۱۴۰۰). مطالعه و توسعه‌ی یک خط پایه برای استقرار استاندارد مدیریت پروژه ایران با رویکرد شایستگی محور. رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده هنرهای زیبا، گروه معماری.

۲. شاه‌رخ‌نژاد، نادر (۱۳۹۳). *مدل شایستگی و استانداردهای شایستگی مدیر پروژه*. اولین کنفرانس ملی پژوهش‌های مهندسی صنایع، همدان.
۳. محرابی، داود؛ رحیمی، علی؛ کاشف، محمدعلی؛ مرادنژاد، محمد (۱۳۹۴). *کلیدی‌ترین شایستگی‌های رفتاری مدیر پروژه*. یازدهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه، تهران.
۴. عرب، فاطمه؛ زینالیان، علی؛ جهانگیری، علی؛ امیدوار، غلامرضا (۱۳۹۷). *شناسایی شایستگی‌های انسانی در افزایش کارایی مدیران پروژه*. اولین همایش ملی شهر اسلامی ایرانی، تهران.
۵. کریمی، یحیی (۱۴۰۱). *نگرش و تغییر نگرش (چاپ هفدهم)*. تهران: انتشارات ویرایش.
6. Allport, F. H. (1962). A structural conception of behavior: Individual and Collective: I. Structural Theory and the Master Problem of Social Psychology. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64(1), 3. <https://doi.org/10.1037/h0043563>
7. Armando, C. C. J. (2022). *Impact of Awareness, Responsible Behavior, and Attitude on the Project Success with the Moderating Role of Innovation and Technology: Evidence from Guinea Bissau*. Doctoral Dissertation. Ritsumeikan Asia Pacific University.
8. Aronson, E., Akert, R. M., Sommers, S. R. and Wilson, T. D. (2016). *Social Psychology*. California: Pearson ,
9. Chave, E. J. (1928). Scale for Measuring Attitudes. *Religious Education*, 23, 364.
10. Ding, R. (2016). *Being a Highly Effective Project Manager*. Key Project Management Based on Effective Project Thinking, 339-350. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47731-1>
11. Henkel, T., Marion, J. and Bourdeau, D. (۲۰۱۹). Project Manager Leadership Behavior: Task-Oriented Versus Relationship-Oriented. *Journal of Leadership Education*, 18(2), 1-14. <https://doi.org/10.12806/v18/I2/R8>
12. Karlsson, L. M., Jensen, I., & Björklund, C. (2022). Do attitudes towards work or work motivation affect productivity loss among academic employees? *International journal of environmental research and public health*, 19(2), 934.
13. Melekoglu, M. A. (2013). Examining the Impact of Interaction Project with Students with Special Needs on Development of Positive Attitude and Awareness

- of General Education Teachers towards Inclusion. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 13(2) 1067–1074.
14. Medina, R. Translated into Persian by Yousefi, S. And Saeedi, F. (2022). *Managing Project Competence: the Lemon and the Loop*. Tehran: University of Tehran Press, 188. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.02.011>
 15. Mirabile, R. J. (1997). Everything You Wanted to Know about Competency Modeling. *Training & Development*, 51(8), 73–78.
 16. Qazi, A., Daghfous, A. and Khan, M. S. (2021). Impact of Risk Attitude on Risk, Opportunity, and Performance Assessment of Construction Projects. *Project Management Journal*, 52(2), 192–209. <https://doi.org/10.1177.8756972820985673>
 17. Rauzana, A. and Dharma, W. (۲۰۲۲). Causes of delays in construction projects in the Province of Aceh, Indonesia. *PloS one*, 17(1), e0263337. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0263337>
 18. Rusok, N. H. M., Samy, N. K., & Bhaumik, A. (۲۰۲۳). Learning Culture and Innovative Work Behaviour: Does Attitude Toward Change Matter?. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(5), 9.
 19. Setiawan, H. and Raharjo, F. (2019). Knowledge, skills and attitudes of civil engineers in Indonesia. In: IOP Conference Series: *Materials Science and Engineering*. 18(2), 1–14. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/11/6/15012030>
 20. Shivakumar, S. K. (۲۰۱۸). *People Management in Digital Projects. Complete Guide to Digital Project Management: From Pre-Sales to Post-Production*, 227–245. <https://doi.org/10.1007/978-1-4842-3417-4>
 21. Solomon, Y. T. C. and Lawson, D (2010). Safety in Numbers: Mathematics Support Centres and Their Derivatives as Social Learning Spaces. *Studies in Higher Education*, 35(4), 421–431. <https://doi.org/10.1080/030750Y0903078712>
 22. Sutrisno, S., Karyono, K., & Sawir, M. (2023). Analysis Of Work Attitudes And Work Discipline On Work Productivity. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 54–58.
 23. Tiara, A. O., Mahendra, E., & Fortunisa, A. (2023). *The influence of Good or Negative Attitude Person's on Performance at Workplace*. In *Proceeding*

International Conference on Religion, Science and Education (Vol. 2, pp. 1005–1011).

24. Verplanken, B., & Orbell, S. (2022). Attitudes, habits, and behavior change. *Annual review of psychology*, 73(1), 327–352.
25. Viitale, R. (2005). Perceived Development Needs of Managers Compared to an Integrated Management Competency Model. *Journal of Workplace Learning*, 17(7), 436–451. <https://doi.org/13665620510620025>
26. Wang, J. and Yuan, H. (2011). Factors Affecting Contractors' Risk Attitudes in Construction Projects: Case Study from China. *International Journal of Project Management*, 29(2), 209–219. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.02.00>

Research paper

The role of the project manager's mindset in project success, How the manager's way of thinking paves the way for project

Shayegan Khalili ¹, Farhad Saeedi ^{*2}, Saeed Yusefi ³, Mahyar Zandipur Asl⁴

1. M.Sc, Construction and Project Management Department, Kish International Campus, Tehran Unijversity, Kish Island, Iran.
2. Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. (corresponding author)
3. Assistant Professor, Construction and Project Management Department, Faculty of Architecture, Tehran Unijversity, Tehran, Iran.
4. M.Sc Student, Department of Civil Engineering, Science and Research Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran.

Received:17/08/2025

Accepted:16/11/2025

Abstract

Project management in the construction industry, due to its complexity and multiple challenges, requires managers with key competencies. One of these competencies, which has been less emphasized, is the mindset and way of thinking of project managers. This research examines the relationship between project managers' mindsets and the success of projects in the Iranian construction industry. To achieve this goal, a mixed-methods approach (qualitative-quantitative) was used. Initially, through semi-structured inter-views with 10 experienced project managers, the influential mindsets on project success were identified. Then, in the quantitative phase, the impact of these mindsets was assessed through a survey of 209 project managers in the Iranian construction industry. The findings of the research showed that mindsets such as proactivity, flexibility, results-orientation, and risk-taking have a significant impact on project success. Furthermore, the mindset of managers plays a crucial role in improving team interactions, reducing project risks, and increasing project efficiency. This study demonstrates that aligning the mindset of managers with the specific conditions of projects can increase the likelihood of project success. These findings recommend that project managers adopt positive and adaptive mindsets in their decision-making and project management to enhance their performance and contribute to improving organizational productivity.

Keywords: Project Management, Mindset, Competency, Success