

تبیین کارکردهای ارزش آفرین در سازمان‌های پروژه محور نفتی

پگاه عباسپور شوشتری^۱، هانی اربابی^{۲*}، محمدحسین صبحیه^۳

۱. دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. استادیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. استادیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

تاریخ دریافت: (۹۴/۶/۱۲) تاریخ پذیرش: (۹۴/۱۱/۱۵)

Explaining Value Creation Function in Project-Oriented Organizations of Oil Industry

Pegah Abbas Poor Shushtari¹, Hani Arbabi^{2*}, Mohammad Hosein Sobhie³

1. Ph.D Student Project Management and Construction, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Associate Professor Project Management and Construction, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

3. Associate Professor Project Management and Construction, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

Received: (3/Sep/2015) Accepted: (4/Feb/2016)

Abstract

Many background factors impress the failure or success of a project such as parent organizations. Parent organizations have different functions in front of its under-consideration projects that some of them are value creation and some are value destruction. This issue explains the importance of recognition of parent companies communication way to its subset projects. In this research that has done in two phases and based on mixed approach (quantitative and qualitative), at the first phase, it was tried to specify the parent organization communication way to projects by studying on 6 active-governmental project-oriented organization in oil industry and interview with 21 of top managers and project managers. According to the results of this phase, value creation function included supporting, central services and resources, integrating and synergy actions. On the other hand, value destruction function included value destruction functions arising from supporting, value destruction functions arising from resource presentation and central services (overhead costs), value destruction functions arising from synergy actions (resource scarcity) and value destruction functions arising from integrating actions (complexity). At the second phase of the research, studying 8 organizations out of 10 active project-oriented oil companies in Tehran, these functions were prioritized using survey method.

Keywords

Project-oriented Organization, Value Creation Function, value destruction Functions, Oil Industry, Public Sector.

چکیده

عوامل بستری و زمینه‌ای بسیاری موفقیت یا شکست یک پروژه را تحت‌تأثیر قرار می‌دهند که از جمله این عوامل می‌توان به سازمان مادر اشاره نمود. سازمان مادر کارکردهای متفاوتی در قبال پروژه‌های تحت امرش دارد که برخی از این کارکردها ارزش آفرین و برخی دیگر مخرب ارزش هستند. این امر بیانگر اهمیت شناخت نحوه تعامل سازمان مادر با پروژه‌های زیرمجموعه‌اش است. در این پژوهش که طی دو فاز و براساس رویکرد ترکیبی (کیفی - کمی) انجام گرفت، فاز نخست مطالعه چند موردی روی شش سازمان پروژه محور دولتی فعال در صنعت نفت و با انجام مصاحبه با ۲۱ نفر از مدیران ارشد و مدیران پروژه سعی گردید تا نحوه تعامل سازمان مادر با پروژه‌ها مشخص گردد. طبق نتایج این بخش از پژوهش، کارکردهای ارزش آفرین شامل: حمایت، منابع و خدمات مرکزی، اقدامات هم‌افزا کننده و یکپارچه کننده است. از سویی دیگر کارکردهای مخرب ارزش نیز شامل: کارکردهای مخرب ارزش ناشی از پشتیبانی، کارکردهای مخرب ارزش ناشی از ارائه منابع و خدمات مرکزی (هزینه بالاسری)، کارکردهای مخرب ارزش ناشی از اقدامات هم‌افزاکننده (کمبود منابع) و کارکردهای مخرب ارزش ناشی از اقدامات یکپارچه‌کننده (پیچیدگی) است. در فاز دوم پژوهش، با استفاده از روش پیمایش و با ابزار پرسشنامه روش‌های نمونه‌گیری آماری، با بررسی ۸ سازمان از تعداد کل ۱۰ شرکت نفتی پروژه‌محور دولتی فعال در شهر تهران این کارکردها اولویت‌بندی شدند.

واژه‌های کلیدی

سازمان‌های پروژه‌محور، کارکردهای ارزش آفرین، کارکردهای مخرب ارزش، صنعت نفت، بخش دولتی.

*Corresponding Author: Hani Arbabi

Email: arbabi@modares.ac.ir

* نویسنده مسئول: هانی اربابی

مقدمه

اما وقتی بعد حاکمیتی سازمان مادر بیش‌ازحد پررنگ شود، گاه می‌تواند قدرت و اختیار عمل را از پروژه‌ها خلع کند، که این مسئله در پروژه‌های با نوآوری بالا همانند پروژه‌های تکنولوژیک می‌تواند به شدت زیان‌بار باشد (گلد و همکاران، ۱۹۹۵). این مسئله فقط به همین دو بحث خلاصه نمی‌شود. به‌طور کلی سازمان‌های مادر کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزشی دارند که گاه به درستی به نحوه بهره‌گیری از آنها واقف نیستند. گاه کارکرد ارزش‌آفرین در یک سازمان برای سازمانی دیگر مخرب ارزش است. مشکل در عدم وجود درک صحیحی از استراتژی تعاملی با پروژه‌ها و واحدهای زیرمجموعه (متناسب با هر سازمان) است. لذا در گام نخست سازمان‌ها باید به منظور زنده نگه‌داشتن ویژگی‌های مادریشان، درک صحیحی از کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان خود داشته باشند. این امر بیانگر اهمیت شناخت مرزهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش در کارکردهای سازمان مادر است.

از سویی دیگر، سازمان‌های دولتی نیز با مشکلات و کاستی‌های فراوانی مواجه هستند. به‌نحوی که علی‌رغم استفاده از بودجه دولتی، نتوانسته‌اند انتظارات مردمی را برآورده سازند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). به‌طور کلی، پروژه‌ها و طرح‌های دولتی شش مشخصه کلیدی دارند: ۱. دنبال منافع غیرمالی هستند. بدین معنا که برخلاف پروژه‌های بخش خصوصی که اغلب به بازگشت سرمایه توجه می‌کنند، در بخش دولتی به افزایش ارزش‌های اجتماعی و خدمت‌رسانی به عموم مردم توجه می‌گردد؛ ۲. معمولاً در معرض محیط‌های سیاسی و پویا هستند؛ ۳. ملزم به پیروی از فرایندهای خاص مدیریت پروژه‌ای به دلیل حاکمیت دولتی بر سازمان مادر پروژه هستند؛ ۴. اغلب بسیار بزرگ و پیچیده هستند؛ ۵. معمولاً چرخه حیات محصول طولانی دارند؛ و ۶. با ذی‌نفعان متعددی مواجه هستند (واک^۹ و همکاران، ۲۰۱۴). همه این موارد بیانگر پیچیدگی‌های موجود در پروژه‌های دولتی و نشان‌دهنده پیچیدگی رابطه سازمان مادر پروژه با پروژه در این سازمان‌هاست، به‌رغم اینکه دولت‌ها، پروژه‌ها و طرح‌ها را به‌منظور تحقق رشد ملی و پیاده‌سازی اهداف ملی بلندمدت، تأمین مالی می‌کنند اما به دلیل این چالش‌ها و پیچیدگی‌های اضافی موجود متحمل زیان‌هایی می‌شوند که منجر به نرخ بالایی از شکست‌ها می‌گردد. با توجه به اهمیت و نقش سازمان مادر

امروزه پروژه‌ها به صورتی فراگیر در اکثر سازمان‌ها اجرا می‌شوند و کمتر سازمانی را می‌توان پیدا کرد که به نوعی درگیر اجرای پروژه‌ای نشده باشد. پروژه‌ها به‌عنوان یک سازمان موقتی در دل سازمان‌های دائمی که برای آنها سازمان مادر محسوب می‌شوند، شکل گرفته و اجرا می‌گردند (ترنر^۱، ۲۰۱۴). این سازمان‌های موقتی و دائمی هرکدام نقش‌های متفاوتی برعهده می‌گیرند. از این‌رو، معمولاً به‌طور همزمان و در وضعیت همزیستی^۲ در کنار هم در یک سازمان وجود دارند (مودیگ^۳، ۲۰۰۷). در واقع پروژه‌ها جدا از بستر شکل‌گیری‌شان نیستند (انگوال^۴، ۲۰۰۳) و سازمان مادر هم اثر فزاینده و هم اثر مخرب بر فعالیت‌ها و روابط پروژه دارد و نمی‌توان پروژه را از محیطی که در آن فعالیت می‌کند، جدا کرد (جانسون^۵ و همکاران، ۲۰۰۶).

سازمان مادر در رابطه با پروژه‌هایش هم می‌تواند ارزش‌آفرینی نماید و در برخی موارد منجر به تخریب ارزش گردد که ریشه بسیاری از آنها در نحوه اتحاد استراتژی سطح شرکتی است (گلد^۶ و همکاران، ۱۹۹۴). برای مثال، گاه سازمان مادر با ارائه خدمات و منابع مشترک به پروژه‌هایش منجر به پیشبرد سریع‌تر فعالیت‌های پروژه می‌گردد و از توقف آنها یا ایجاد تاخیرات (به دلیل کمبود منابع یا نبود منابع) جلوگیری می‌کند و بدین‌سان موجب ارزش‌آفرینی برای پروژه‌هایش می‌گردد. از طرف دیگر، وقتی منابع محدود بین تعدادی پروژه تقسیم گردد، گاه می‌تواند منجر به کمبود منابع گردد و سازمان ممکن است اقدام به اولویت‌بندی برای تخصیص منابع گردد، که این امر می‌تواند منجر به ایجاد تاخیراتی در اجرای پروژه‌ها گردد که صرفاً ناشی از کمبود منابع است. در مثالی دیگر می‌توان به میزان حاکمیت^۷ سازمان مادر بر پروژه‌هایش اشاره نمود. در این زمینه سازمان مادر با اعمال نظارت، راهنمایی، هدایت و کنترل بر پروژه‌ها می‌تواند از آنها حمایت و پشتیبانی^۸ کند،

-
1. Turner
 2. Symbiotic
 3. Modig
 4. Engwall
 5. Johansson
 6. Goold
 7. Governance
 8. Support

استراتژی‌هایی دارند که منجر به ارزش‌آفرینی می‌گردد، ولی در برخی موارد چنین نیست؛ یعنی گاه مخرب ارزش هستند. این امر موجودیت شرکت‌های چند کسب‌وکار را زیر سؤال می‌برد (کمپیل^۲ و همکاران، ۱۹۹۵). برای مثال، در بسیاری از شرکت‌های بزرگ با حذف ساختارها و کارکنان ستادی خود و تلاش برای کوچک نمودن آن، سعی در حل مشکل دارند؛ از سویی دیگر، برخی عقیده دارند که این اقدامات قابلیت‌های محوری شرکت را از بین می‌برد (گلد و همکاران، ۱۳۸۹).

از آنجایی که در سازمان‌های پروژه محور، پروژه‌ها به‌عنوان کسب‌وکار اصلی محسوب می‌شوند (جبارزاده، ۱۳۹۲)، در نتیجه می‌توان بسیاری از مفاهیم ارزش‌آفرینی را از سازمان مادر هلدینگ به سازمان مادر پروژه‌محور تعمیم داد.

در ادبیات مدیریت پروژه کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به شکل جامع به بیان کارکردهای ارزش‌آفرین یا مخرب ارزش سازمان مادر در قبال پروژه‌هایش پرداخته باشد. برخی از پژوهش‌ها را می‌توان یافت که به شکل غیرمستقیم به موضوع اشاراتی داشته‌اند.

کنونیکو^۳ و سدرلوند^۴ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی انواع مکانیسم‌های کنترل بر روی پروژه‌ها در وابستگی بین پروژه‌ها و نیز میزان ارتباط پروژه با محیط خارجی پرداختند که به شکل غیرمستقیم به مسئله داشتن نظارت و کنترل بر پروژه‌ها به‌عنوان یکی از کارکردهای سازمان مادر اشاره دارد (کنونیکو و سدرلوند، ۲۰۱۰).

کراوفورد^۵ و همکارانش (۲۰۰۸) در تحقیقی دیگر دو بعد حمایتی و حاکمیتی برای حامی-که سازمان مادر نیز مصداقی از آن است- برشمرده است. در بعد حاکمیتی بر مسئله نظارت و کنترل در راستای تحقق منافع و نیازهای سازمان مادر توجه می‌گردد و در بعد حمایتی تأکید بر پاسخگویی به نیازها و منافع پروژه‌ها از طریق فراهم کردن منابع، تسهیل ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی و حل تعارضات به وجود آمده است (کراوفورد و همکاران، ۲۰۰۸).

مودیگ (۲۰۰۷) به بررسی طیفی سازمان‌ها برای اجرای پروژه‌ها پرداخت که طیف آن از سازمان‌هایی که غلبه با سازمان دائمی (سازمان مادر) است تا سازمان‌هایی که غلبه با سازمان موقتی (پروژه) است، متغیر است. در سازمان‌هایی که

و تأثیرگذاری آن بر پروژه‌ها و همچنین کاستی‌ها و چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی، هدف اصلی این تحقیق، شناسایی کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه دولتی در قبال پروژه‌های تحت اجرا می‌باشد.

با توجه به شرایط ویژه ایران در حوزه نفت، شرکت‌های متعددی در صنایع نفت، گاز و پتروشیمی شکل گرفته‌اند. این شرکت‌ها چه به لحاظ تعداد و چه به لحاظ وسعت در ابعاد مختلف رشد کردند. بسیاری از سازمان‌ها در این صنایع، گسترده و متنوع هستند و پروژه‌های متعددی را تحت امر دارند. لذا برای انجام این پروژه‌های بزرگ و چندگانه، به شرکت‌های مهندسی و پیمانکاری با توانمندی بالا در عرصه‌های فنی، مهندسی، مالی و به خصوص مدیریتی نیاز است. این مسئله ضرورت بررسی موضوع پژوهش را در صنعت نفت آشکار می‌سازد. از آنجایی که بحث ارزش‌آفرینی عموماً در سازمان‌های هلدینگ مطرح می‌باشد، در سازمان‌های پروژه‌محور نفتی کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به شکل جامع به بیان کارکردهای ارزش‌آفرین یا مخرب ارزش سازمان مادر در قبال پروژه‌هایش پرداخته باشد.

پیشینه نظری پژوهش

بحث ارزش‌آفرینی عموماً در سازمان‌های هلدینگ مطرح می‌باشد که سازمان مادر برای شرکت‌های تابعه ارزش‌آفرینی می‌نماید و بدین‌سان وجود خود را توجیه می‌کند. بدین معنا که بر پایه این توجیه، کسب‌وکارها در حالت هلدینگ بهتر از موجودیت مستقل خود عمل می‌کنند. در ساده‌ترین سطح، ایجاد ارزش به معنای ایجاد مازادی علاوه بر حداقل نیازمندی‌ها می‌باشد که می‌توان آن را برحسب اهداف و اولویت‌های درجه اول شرکت‌ها تعریف نمود. چنانچه این اهداف تقویت شوند، ارزش‌آفرینی صورت می‌گیرد. بنابراین، تا زمانی که شرکتی اهداف و اولویت‌هایش را تعیین نکند، ارزش‌آفرینی نمی‌تواند تعریف شود (گلد و همکاران، ۱۳۸۹). از سویی دیگر، شرکت‌های بزرگ و چند کسب‌وکار با معضلاتی مواجه هستند (کروهلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۲؛ گلد و همکاران، ۱۳۸۹). شرکت‌های چند کسب‌وکار

2. Campbell
3. Canonico
4. Söderlund
5. Crawford

1. Kruehler

۲۰۰۲؛ هابس^۶، ۱۹۹۹؛ کرزner^۷، ۲۰۰۶) که در مقاله اربابی و همکاران (۱۳۸۹)، این کارکردها جمع‌بندی و دسته‌بندی شدند:

۱. روش‌ها و استانداردها، ۲. ارتقای شایستگی‌های مدیریت پروژه، ۳. پیگیری و پایش پروژه‌ها، ۴. آرشيو، ۵. ارتقای مدیران پروژه، ۶. ابزارها (سیستم اطلاعات مدیریت پروژه)، ۷. منابع انسانی، ۸. شبکه‌گرایی و پایش محیطی، ۹. مدیریت سبد پروژه‌ها و ۱۰. برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه (اربابی و همکاران، ۱۳۸۹).

کارکردهای اشاره‌شده در بالا درعین حال که می‌توانند برای پروژه‌ها ارزش‌آفرین باشند، در مواردی نیز می‌توانند مخرب ارزش گردند. پیش‌تر در مقدمه پژوهش بیان گردید که چگونه دو موضوع حمایت و پشتیبانی و ارائه خدمات و منابع مرکزی از سوی سازمان مادر می‌تواند در عین ارزش‌آفرینی، آثار منفی نیز برای پروژه‌ها به همراه داشته باشد. این مسئله فقط به همین دو محدوده خلاصه نمی‌شود که این امر بیانگر اهمیت نحوه تعامل سازمان مادر با پروژه‌ها است.

از سویی دیگر در ادبیات مدیریت عمومی، کروهلر (۲۰۱۲) با ارائه مدلی جامع ضمن تحلیل استراتژی سرپرستی، به تعیین و شناسایی کارکردهای ارزش‌آفرین و تأثیرات منفی کارکردهای سازمان مادر برای واحدهای کسب‌وکار زیرمجموعه ناشی از ارتباطات عمودی و افقی بین واحدها پرداخته است. مدل مذکور از سه منظر ارتباطات عمودی/افقی، فعالیت‌های ارزش-آفرین/مخرب ارزش، و فعالیت‌های استراتژیک/عملیاتی به بررسی موضوع پرداخته است. این سه بعد درنهایت طی ۸ موضوع کلی دسته‌بندی شده‌اند. بدین ترتیب با در نظر گرفتن مجموعه‌ای جامع از عوامل به تحلیل استراتژی سرپرستی پرداخته شده است و عوامل ارزش‌آفرین یا مخرب ارزش ناشی از ارتباط سازمان مادر با کسب‌وکارهایش به‌خوبی بیان و دسته‌بندی گردیده‌اند (کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲). جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران درخصوص کارکردهای سازمان مادر برای پروژه‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

غلبه با سازمان دائمی است، بر نقش سازمان مادر در پشتیبانی از پروژه‌هایش، تأکید شده است. در این قبیل سازمان‌ها رویه‌های روتین به صورت عمودی از بالا به پایین تسری می‌یابند. همچنین دسترسی به منابع انسانی، مالی و تجهیزات از بالا کنترل می‌شود (مودیگ، ۲۰۰۷)؛ سریوانابن^۱ و میلوسویچ^۲ (۲۰۰۶) در پژوهش خود به تأثیر استراتژی‌های سازمان مادر بر پروژه‌ها پرداختند. برای مثال اگر تأکید استراتژی سازمان بر عامل زمان باشد، تأکید بر شاخص‌های زمان‌بندی و تمرکز بر استراتژی‌های مبتنی بر زمان پروژه بیشتر می‌شود. پس به شکل غیرمستقیم می‌توان یکی از کارکردهای سازمان مادر را تدوین استراتژی‌های پروژه دانست (سریوانابن و میلوسویچ، ۲۰۰۶).

شنها^۳ (۲۰۰۱) نیز به مسئله نحوه انتخاب رویکرد مناسب سازمان درخصوص پروژه‌ها پرداخته است. براساس نتایج این تحقیق، سازمان مادر می‌تواند با توجه به نوع پروژه، دیدگاه مناسب درخصوص انتخاب مدیر پروژه و اعضای تیم پروژه، شکل‌دهی به ساختار سازمانی پروژه و انتخاب ابزارهای مدیریتی اتخاذ نماید. برای مثال معمولاً در پروژه‌های با تکنولوژی بالا از شیوه مدیریتی منعطف استفاده می‌گردد (شنها، ۲۰۰۱). ایجاد این تغییرات در سازمان مادر را می‌توان درخصوص حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها استنباط نمود. در پژوهشی داخلی، محقر و همکاران (۱۳۹۲)، طی بررسی چندین سازمان مادر پروژه محور، کارکردهایی برای آن برشمرده شده‌اند: ۱. بستر شکل‌گیری پروژه؛ ۲. یکپارچه‌کننده اجزای مختلف پروژه؛ ۳. خزانه منابع؛ ۴. ارائه‌دهنده خدمات مرکزی به پروژه‌ها؛ ۵. پشتیبانی از پروژه‌ها؛ ۶. نظارت و کنترل بر پروژه‌ها؛ و ۷. ایجاد هم‌افزایی بین پروژه‌ای (جبارزاده، ۱۳۹۲).

از سویی دیگر، در پژوهش‌های متعددی به بررسی و شناسایی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه (به‌عنوان بخشی از سازمان مادر) پرداخته شده است (بلاک^۴ و فرام^۵، ۲۰۰۲؛ دای^۵،

1. Srivannaboon
2. Milosevic
3. Block
4. Dai
5. Hobbs

6. Kerzner

جدول ۱. الگوی اولیه حاصل از جمع‌بندی کارکردهای سازمان مادر از دید صاحب‌نظران (کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲؛ مودینگ، ۲۰۰۷؛ کراو فرد و همکاران، ۲۰۰۸؛ اربابی و همکاران، ۱۳۸۹؛ جبارزاده و همکاران، ۱۳۹۲)

دسته‌بندی	سازمان‌های هلدینگ			
	کروهلر (۲۰۱۲)	مودینگ (۲۰۰۷)	کراو فرد (۲۰۰۸)	اربابی (۱۳۸۹)
کارکردهای ارزش آفرین	جهت‌دهی استراتژیک؛	تعیین	حمایت؛	برنامه‌ریزی
	توسعه و رشد تجاری؛	فرایندهای کاری.	نظارت و کنترل.	استراتژیک برای
	تخصیص بودجه؛	شبکه منابع؛	فراهم کردن منابع،	مدیریت پروژه‌ها؛
	نظارت بر عملکرد؛	استخدام و	تسهیل ارتباط با	پیگیری و پایش
	اشاعه هم‌راستایی؛	به‌کارگیری	ذی‌نفعان؛	پروژه‌ها.
	دارایی‌های یکپارچه؛	کارکنان.	حل تعارضات.	ابزارها (سیستم)
	قابلیت‌های مدیریتی؛	انتقال و اشاعه	اطلاعات	مدیریت
	کارکردهای مرکزی؛	دانش.	پروژه؛	ارائه کمک‌های دانشی و
	بودجه خارجی و داخلی؛		منابع انسانی.	متدولوژی؛
	مقررات گزارش دهی خارجی؛		آرشیو اطلاعات.	سازمان‌دهی تیم پروژه؛
کارکردهای مخرب ارزش	قابلیت‌ها و تجارب؛		شبکه‌گرایی و پایش	توسعه زیرساخت‌های
	محدوده اقتصادی؛		محیطی؛	سازمانی.
	مقیاس اقتصادی؛		مدیریت سبک.	کمک در تعامل با
	استفاده از امکانات؛		ذی‌نفعان.	
	عدم وجود فشار عملکردی؛			
	عدم وجود انگیزه.			
	عوارض پرهزینه؛			
	منابع مازاد؛			
	فرایندهای پیچیده.			
	عدم توجه کافی شرکت به هریک از واحدها به شکل منفرد.			
هماهنگی درونی اضافی؛				

روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش با دیدگاه استقرایی- قیاسی، صبغه پژوهش ترکیبی (کیفی، کمی) را برای بازتعریف و سپس اولویت‌بندی کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه انتخاب کرده است. این تحقیق از نظر هدف انجام یک تحقیق کاربردی است. سؤالاتی که در طی این تحقیق به دنبال پاسخ-گویی به آنها هستیم به شرح زیر است:

چه کارکردهایی منجر به ارزش‌آفرینی/تخریب ارزش سازمان مادر برای پروژه‌های تحت اجرا می‌گردد؟
اولویت‌بندی کارکردهای ارزش‌آفرین/مخرب ارزش سازمان مادر چگونه است؟

این پژوهش طی دو فاز و براساس یک فرایند پانزده مرحله‌ای به شرح شکل ۲ انجام شده است. همان‌طور که در این شکل مشخص است، در فاز اول، پس از ارائه طرح پژوهش، مطالعه مقدماتی مبانی نظری مرتبط با پژوهش در دو حوزه

مدیریت پروژه و مدیریت عمومی صورت گرفت. بدین معنا که ادبیات مرتبط با کارکردهای سازمان مادر پروژه محور، کارکردهای دفتر مدیریت پروژه و کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر هلدینگ بررسی شد و الگوی اولیه پژوهش تهیه گردید (جدول ۱). پس از احصای کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه محور و هلدینگ در این الگوی اولیه، نظر خبرگان دانشگاهی برای تأیید اعتبار الگوی اولیه اخذ شد. در گام بعدی، بازتعریف، اصلاح، جرح و تعدیل این کارکردها (که برخی از ادبیات سازمان‌های هلدینگ و نه سازمان پروژه محور وارد الگو شده‌اند) در سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت، از استراتژی مطالعه موردی (چندگانه) آیزنهارت^۱ (۱۹۸۹) استفاده شد.

واحدهای ستادی مورد مصاحبه قرار گرفتند. مشخصات این سازمان‌ها و تعداد افراد مورد مصاحبه در هر سازمان در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. سازمان‌های مورد مطالعه

درصد	تعداد افراد مصاحبه‌شونده در هر سازمان	نوع سازمان
۹٪	۲	کارفرمایی (مجری)
۹٪	۲	کارفرمایی (مشاور)
۱۴٫۲۸٪	۳	کارفرمایی (مشاور)
۹٪	۲	کارفرمایی (مجری)
۱۹٪	۴	کارفرمایی (مشاور)
۳۸٪	۸	کارفرما و بهره‌بردار
۱۰۰٪	۲۱	جمع

همزمان با گردآوری داده‌ها، تحلیل داده‌ها صورت گرفت و مصاحبه‌ها نوشته و کدگذاری شدند (پیوست الف). سپس برای هر سازمان گزارش ۱۰-۱۵ صفحه‌ای از نتایج مصاحبه و مشاهده اسناد تهیه شد. علاوه بر آن، نمره میانگین برای هر یک از آیتم‌های پرسشنامه محاسبه گردید و براساس اصل پارتو^۱، آیتم‌هایی که درصد تجمعی اثر آنها بیش از ۸۰٪ بود، انتخاب گردیدند و به لیست آیتم‌های یادشده در مصاحبه‌های باز اضافه گردیدند و بدین ترتیب لیست نهایی کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش تهیه گردید. درنهایت این گزارش‌ها برای مدیران مربوطه ارسال شد تا صحت محتوای آن را تأیید کنند. پس از آن تحلیل درون موردی^۲ (پیوست الف)، میان موردی^۳ (پیوست ب) و تحلیل محتوی^۴ صورت گرفت. از آنجایی که بدون وجود دقت علمی، پژوهش بی‌ارزش بوده و مطلوبیت خود را از دست می‌دهد (گو با و لینکین (به نقل از دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۳))، مفهوم قابلیت اعتماد را به‌عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مطرح کردند. در این پژوهش قابلیت اعتماد ابزار (پرسشنامه مصاحبه نیمه ساختاریافته) از طریق تأیید پنج تن از خبرگان از دانشگاه و صنعت (از جمله استاد محترم راهنما) مورد تأیید قرار گرفت. برای بررسی قابلیت اعتماد محتوی، مصاحبه‌ها ضبط شدند و متن آنها بازنویسی شد و برای افراد مصاحبه‌شونده

روش مطالعه موردی آیزنهارت (۱۹۸۹) خصوصاً در مواردی که مشخصات اولیه سازه‌های پژوهش تا حدی از پیش معین است و پژوهشگران بررسی چندجانبه در یک مورد و یا مورد‌های چندگانه انجام داده و آن را با نقش ادبیات موجود ترکیب می‌کنند، مناسب است (آیزنهارت، ۱۹۸۹).

برای این منظور محققان به شناسایی سازمان‌های مناسب برای مطالعه موردی اقدام کردند. داده‌های پژوهش از میان سازمان‌های پروژه‌محور دولتی فعال در صنعت نفت انتخاب گردیدند. در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها به شکل چندجانبه داده مشتمل بر مصاحبه عمیق، پرسشنامه و بررسی اسناد صورت گرفت. اطلاعات مطالعه موردی با مدنظر قرار دادن الگوی اولیه پژوهش، گردآوری شدند. یعنی سوالات مصاحبه برخی به صورت نیمه ساختاریافته حول الگوی اولیه پژوهش و برخی به صورت کاملاً باز بیان شد. مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. اما به دلیل جهت‌گیری‌ها و قالب‌های ذهنی مشاهده شده در مصاحبه‌شوندگان که اغلب به بیان کارکردهای ارزش‌آفرین سازمان مادر برای پروژه‌ها در سطح کلان می‌پرداختند و به‌منظور برطرف نمودن ضعف موجود و همچنین ورود به جزئیات بیشتر در موضوع مورد پژوهش، تصمیم گرفته شد که همزمان با مصاحبه‌های صورت گرفته با تکیه بر عوامل ذکرشده در مرور ادبیات پرسشنامه‌ای پنج‌گزینه‌ای براساس طیف لیکرت و به تعداد ۴۶ سؤال تهیه گردیده و در بین افراد مصاحبه‌شونده توزیع گردد تا جزئیات بیشتری از مصاحبه‌شوندگان پرسیده شود. علاوه بر مصاحبه، اسناد، مدارک مشتمل بر اهداف و مأموریت سازمان مادر و پروژه‌ها، چارت سازمانی، منشور پروژه و ساختار سازمانی مورد بررسی قرار گرفتند. در مجموع ۶ سازمان پروژه‌محور صنعت نفت برای مطالعه موردی انتخاب شد. برای انتخاب نمونه، از ترکیبی از نمونه‌گیری هدفمند و در دسترس استفاده شد. در نمونه‌گیری هدفمند، نمونه‌ها براساس قضاوت خبرگان و معیارهای از پیش تعیین‌شده متناسب با اهداف تحقیق انتخاب می‌شود. در انتخاب نمونه‌های این پژوهش معیارهای زیر مدنظر بوده است:

- پروژه حداقل ۵۰٪ پیشرفت فیزیکی داشته باشد تا بتوان درباره عملکرد مشاور کارفرما در آن پروژه اظهار نظر کرد؛
- دسترسی پژوهشگر به این پروژه‌ها آسان باشد و به جهت زمان محدود پژوهش، به‌سرعت بتوان با آنها ارتباط برقرار نمود؛
- امکان دسترسی به نمایندگان از ارکان پروژه (کارفرما، مشاور کارفرما و پیمانکار EPC) وجود داشته باشد.

در نمونه‌گیری هدفمند، معمولاً پژوهشگر نمونه‌گیری را تا زمان رسیدن به اشباع نظری ادامه می‌دهد در مجموع ۲۱ نفر شامل مدیران ارشد سازمان، مدیران دفاتر مدیریت پروژه و

1. Pareto principle
2. Within case
3. Cross case
4. Content analysis

استفاده گردید. شایسته است که جامعه مورد بررسی در این فاز از پژوهش شرکت‌های نفتی پروژه‌محور دولتی فعال در شهر تهران می‌باشد که تعداد آنها ۱۰ شرکت می‌باشد. از آنجایی که میزان انحراف معیار در مطالعات قبلی وجود نداشت، این مقدار ۰٫۵ در نظر گرفته شد تا مقدار واریانس بیشینه گردد. ضریب اطمینان نیز معمولاً ۹۵٪ در نظر گرفته می‌شود که این مقدار در جدول توزیع نرمال ۱٫۹۶ است. در این پژوهش میزان خطا نیز برابر ۱۵٪ در نظر گرفته شد. لذا با توجه به فرمول زیر تعداد شرکت‌های مورد نیاز جهت بررسی ۸ شرکت می‌باشد.

$$n = \text{تعداد نمونه‌ها}$$

$$N = \text{اندازه جامعه}$$

$$d = \text{میزان خطای مجاز}$$

$$p = \text{نسبت موفقیت}$$

$$1-p = q$$

ارسال شد تا تأیید محتوای مصاحبه نیز اخذ شود. تا بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش نهایی گردد (جدول ۵).

در فاز دوم، به‌منظور اولویت‌بندی کارکردهای احصاشده در فاز نخست، پرسشنامه‌ای پنج‌گزینه‌ای براساس طیف لیکرت تهیه گردید. لازم است که از آنجایی که این پژوهش به توصیف کارکردها می‌پردازد. برای این منظور از روش پیمایش استفاده شده است و پرسشنامه یکی از ابزارهای مطرح در روش پیمایش می‌باشد. فرضیه برای پژوهش‌های تبیینی الزامی است و ما با پژوهش توصیفی مواجه هستیم.

برای آزمون روایی پرسشنامه از روش روایی محتوایی استفاده گردید. لذا نظر سه خبره دانشگاهی در زمینه سؤالات پرسشنامه مدنظر قرار گرفت و اصلاحات مورد نظر اعمال گردید. سپس پرسشنامه از طریق ایمیل و مراجعه حضوری در میان ۸ سازمان پروژه محور نفتی فعال در بخش دولتی قرار گرفت. برای محاسبه تعداد سازمان‌های مورد نیاز جهت انجام اولویت‌بندی از فرمول (۱)

جدول ۳. پراکندگی پرسشنامه‌ها در فاز دوم پژوهش

کل پرسشنامه‌ها	نرخ بازگشت	پرسشنامه‌های پر شده	کل پرسشنامه‌ها
۷۵٪	۳	۴	سازمان شماره ۱
۶۶٫۶۷٪	۴	۶	سازمان شماره ۲
۱۰۰٪	۵	۵	سازمان شماره ۳
۸۳٫۳۴٪	۵	۶	سازمان شماره ۴
۱۰۰٪	۳	۳	سازمان شماره ۵
۷۵٪	۳	۴	سازمان شماره ۶
۱۰۰٪	۴	۴	سازمان شماره ۷
۸۰٪	۴	۵	سازمان شماره ۸
۸۳٫۷۸٪	۳۱	۳۷	جمع کل

استفاده از فرمول (۲) محاسبه گردید و بدین ترتیب کارکردها اولویت‌بندی شدند.

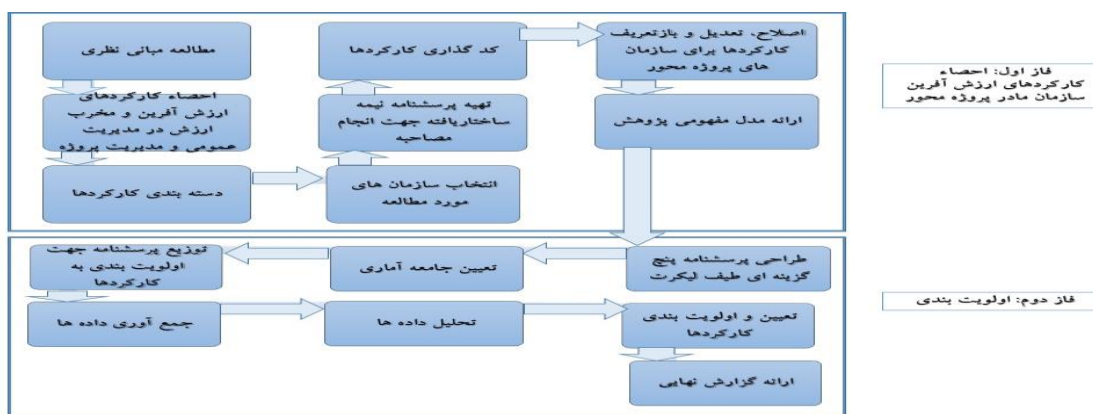
برای سنجش پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰٫۸۱۲ محاسبه گردید.

در مجموع پرسشنامه دوم در بین ۳۷ نفر از مدیران ارشد، مدیران پروژه و مدیران واحدهای ستادی مرتبط با امور پروژه‌ها در شرکت‌های تابعه در سازمان‌های پروژه‌محور نفتی، توزیع گردید که از این میان ۳۱ نفر از آنها به سؤالات پاسخ دادند. نتایج پرسشنامه افراد برای هر سازمان میانگیری شد و ضریب تغییرات آنها با

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	63

شکل ۱. پایایی پرسشنامه دوم



شکل ۲. فرایند کلی پژوهش

یافته‌های پژوهش

فرایندهای پیچیده می‌باشند. در طول پژوهش کدهای دیگری در سطوح پایین‌تر به‌دست آمد و به فهرست اضافه گردید. در نهایت کدها مجدداً مورد بازنگری قرار گرفتند و کدهای سطح بالا و کدهای سطوح پایین شناسایی و تفکیک گردیدند (جدول ۴).

با توجه به مرور ادبیات صورت گرفته در دو حوزه مدیریت عمومی و مدیریت پروژه، کدهایی کلان استخراج گردیدند. این کدها دربرگیرنده اقدامات ارزش آفرین و همچنین مخرب ارزش شامل: حمایت و پشتیبانی، منابع و خدمات مرکزی، هزینه‌های بالاسری، کمبود منابع، اقدامات هم‌راستاکننده سازمان مادر و

جدول ۴. بخشی از جداول کدگذاری

نتایج اولیه مصاحبه	کد سطح پایین	کد کلان
هسته اولیه و ایده اولیه پروژه در اینجا (سازمان مادر) شکل می‌گیرد و یا از سوی وزارت (نفت) ابلاغ می‌گردد.	تعریف و شکل‌دهی به پروژه	کارکردهای ارزش آفرین پشتیبانی
ما (سازمان مادر) اسناد مناقصه، عقد قرارداد و ضمانت‌نامه‌های پروژه را تهیه می‌کنیم.	سیاست‌گذاری برنامه‌ریزی پروژه	و
سازمان (مادر) با توجه به دید کلان خود و با توجه به منافع کل سازمان جهت‌دهی استراتژیک برای ما (پروژه‌ها) مشخص می‌کند.		
سازمان مادر بعد از تعریف پروژه، وظایف و نقش‌های واحدها و بخش‌های مختلف درون پروژه را تعیین می‌نماید.		
ما (پروژه‌ها) ملزم به دادن گزارش‌ها منظم دوره‌ای به سطوح بالاتر سازمان هستیم.	نظارت و کنترل	
ما (مدیران ارشد) هدایت‌گر کل سیستم هستیم پس بیشتر بر اهداف کلان و درازمدت تمرکز می‌کنیم، درحالی‌که مدیران میانی و مدیران پروژه با توجه به سمت‌شان به برآورده سازی	تناقض در اولویت‌های اهدافی مدیران پروژه و ارزش پشتیبانی	کارکردهای مخرب ارزش پشتیبانی

اهداف کوتاه‌مدت خود (در مدت‌زمان قرار داشتن در قدرت) توجه می‌کنند.	ارشد
ما (مدیران ارشد) برای تصمیم‌گیری مجبور هستیم عوامل بسیار و گاه متناقضی را مدنظر قرار دهیم. برای مثال به مسائل و اتفاقات خارج از سازمان نیز توجه کنیم که این مسائل گاه از دید مدیران پروژه پنهان می‌ماند.	
در این قبیل سازمان‌های دولتی، به دلیل تخصیص بودجه، مخصوصاً به پروژه‌های با اولویت بالا و یا پروژه‌های در حال اتمام، فشار و دغدغه‌ای برای تأمین سرمایه وجود ندارد و یا کم است که این از جنبه‌های مختلف بر عملکرد پروژه تأثیر می‌گذارد.	عدم وجود فشار عملکردی
سازمان (مادر) معمولاً برای رفاه کارکنان و به تبع آن پیشبرد سریع‌تر پروژه، ساختمان، وسایل و تجهیزات اداری را در اختیار کارکنانش قرار می‌دهد.	منابع مرکزی (مواد و کارکردهای تجهیزات/ مالی/ نیروی ارزش‌آفرین منابع انسانی)
تأمین کالا در پروژه‌های این سازمان، بالغ بر ۸۰٪ هزینه‌های پروژه را شامل می‌شود که گاه خارج از عهده پروژه است و بر عهده سازمان مادر است.	و خدمات مرکزی
مدیر پروژه و تیم شکل‌دهنده هسته اولیه پروژه از میان کارکنان مستقر در ستاد (مرکزی سازمان مادر) به پروژه تخصیص داده می‌شوند.	
برای استخدام و به‌کارگیری نیروی جدید برای پروژه از اعتبار و نام سازمان و همچنین کانال‌های استخدامی سازمان مادر استفاده می‌شود.	
در این سازمان پروژه‌ها از فرم‌ها، الگوهای قراردادی و... رایج در کل سازمان استفاده می‌کنند.	دارایی‌های یکپارچه
در سازمان (مادر) برای ارتقای سطح دانش و انگیزه کارکنان و تیم پروژه برنامه‌ها و خدمات آموزشی، رفاهی برای آنان وجود دارد.	خدمات مرکزی
در مواردی که تیم پروژه از عهده یک مشکل فنی یا مهندسی خاص و پیچیده برنمی‌آیند، از متخصصان مستقر در ستاد مرکزی کمک می‌گیرند.	
در این سازمان شبکه اطلاعاتی درون‌سازمانی برای تبادل بیشتر اطلاعات ایجاد شده است.	
گاه اگر برخی از اقسام توسط مدیران پروژه تدارک دیده شوند هم سریع‌تر وارد پروژه می‌گردد که از ایجاد تاخیرات ناخواسته جلوگیری می‌شود.	کارکردهای مخرب که از ارزش منابع و خدمات مرکزی
گاهی تأمین و تدارکاتی که به‌وسیله سازمان مادر صورت می‌گیرد بسیار پرهزینه است و اگر مثلاً از طریق برون‌سپاری تأمین گردد، ارزان‌تر و سریع‌تر می‌گردد.	ارائه خدماتی غیرضروری از سوی سازمان مادر
انجام کارهای گزارش‌دهی به سطوح بالاتر سازمان، ما (مدیر پروژه) را مجبور به تخصیص بخشی از زمان نیروی کاری به انجام چنین امور لازم اما روتین کرده است. گاه در آخر دوره، برخی از نیروهایم مجبور هستند تمام تمرکزشان را بر روی این امر قرار دهند.	منابع مازاد
این مقررات گزارش‌دهی به سطوح بالاتر سرعت تصمیم‌گیری درون پروژه را کند کرده است.	فرایندهای پیچیده
در سازمان ما همواره سعی می‌گردد که اسناد و مستندات هر پروژه تهیه و جمع‌آوری گردد. درواقع ما یک مخزن اطلاعاتی داریم که به‌واسطه آن تجارب و دانش از پروژه‌های پیشین به پروژه‌های جاری انتقال می‌یابد.	کارکردهای ارزش‌آفرین ناشی هم‌افزایی
در کلاس‌های آموزشی که سازمان (مادر) برای مدیران (پروژه) ترتیب می‌دهد و اغلب چند پروژه هستند، مدیران پروژه هم از کلاس بهره می‌برند و هم فرصت تعامل کاری با سایر مدیران (پروژه) و بالا بردن دانش کاری خود را پیدا می‌کنند.	ارتقای شایستگی‌های مدیریت پروژه

مدیران (ارشد سازمان) گاه به نیازهای اختصاصی ما (پروژه) توجه نمی‌کنند و یا کم‌توجه می‌- کنند و معمولاً سعی می‌کنند دید کلان خود را حفظ کنند که البته تا حدی نیز طبیعی است اما به عملکرد ما (پروژه) لطمه وارد می‌شود.	عدم توجه کافی سازمان مادر به هریک از پروژه‌ها به شکل منفرد	کارکردهای مخرب ارزش ناشی هم‌افزایی
برای تأمین کالای (مدیران ارشد) تصمیم گرفتند که با توجه به زمان‌بندی پروژه که در اولویت قرار داشت عمل کنند.	تبعیض بین پروژه‌ها برحسب اولویت‌ها	
سازمان (مادر) به برقراری تعامل با سازندگان، تأمین‌کنندگان و سایر ذی‌نفعان کمک می‌کند. تأمین مالی و... آن‌ها نیز خود یک پروژه محسوب می‌شوند و ما (سازمان مادر) با دید کلان خود قادر به انسجام بخشیدن به آنها هستیم.	یکپارچگی درون و بیرون یکپارچگی درون‌سازمانی یکپارچگی اجزای درون	کارکردهای ارزش‌آفرین ناشی از یکپارچگی
تلاش‌هایی که ما در بخش‌های ستادی مختلف در راستای منسجم نگه‌داشتن کل مجموعه (سازمان و پروژه‌ها) می‌کنیم فرایندهای اداری را افزایش می‌دهد که این باعث بالا رفتن نامه- نگاری‌ها و زمان انجام کارها می‌گردد.	هماهنگی درونی اضافی ارزش ناشی از یکپارچگی	کارکردهای مخرب ارزش ناشی از یکپارچگی

همان‌طور که در جدول ۵ مشخص گردیده، درنهایت کارکردهای سازمان مادر در هشت دسته شامل چهار دسته ارزش‌آفرین و چهار دسته مخرب ارزش دسته‌بندی گردیدند.

جدول ۵. مدل مفهومی کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر

کارکردهای ارزش‌آفرین	کارکردهای مخرب ارزش
تعریف پروژه؛ سیاست‌گذاری استراتژیک و برنامه‌ریزی پروژه؛ اقدامات کنترلی	تناقض در اولویت‌های اهدافی مدیران پروژه و ارشد؛ عدم وجود فشار عملکردی.
عمودی (از بالا به پایین) منابع و خدمات مرکزی	مواد و تجهیزات؛ منابع مالی؛ نیروی انسانی؛ دارایی‌های یکپارچه؛ خدمات مرکزی
هم‌افزا کننده افقی (بین پروژه‌های مختلف)	توسعه زیرساخت‌های سازمانی؛ ارتقای شایستگی‌های مدیریت پروژه
یکپارچه کننده یکپارچگی درون و بیرون پروژه‌ها و واحدهای مختلف یکپارچگی اجزای درون پروژه	کارکردهای مخرب ارزش هم‌افزایی (کمبود منابع)
یکپارچه کننده یکپارچگی درون و بیرون پروژه‌ها و واحدهای مختلف یکپارچگی اجزای درون پروژه	کارکردهای مخرب ارزش یکپارچگی (پیچیدگی)

$$CV = \text{ضریب تغییرات}$$

$$= \frac{\delta^2}{\bar{x}^2}$$

$$= \frac{\text{انحراف معیار}}{\text{میانگین}}$$



دیگرام ۱. ضریب تغییرات کارکردهای شناسایی شده

در این جدول علاوه بر دسته‌بندی کارکردها بر مبنای ارزش‌آفرین و یا مخرب ارزش، به خاستگاه و سرمنشأ این کارکردها نیز توجه گردید. بدین معنا که علاوه بر ارزیابی در راستای عمودی بین سازمان مادر و پروژه‌ها، تأثیر حضور سازمان مادر به‌عنوان یک تسهیل‌گر برای افزایش هم‌افزایی افقی بین پروژه‌های مختلف و ایجاد یکپارچگی بین آنان نیز مدنظر قرار گرفته شد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی این کارکردها در جدول ۶ نشان داده شده‌اند.

در راستای اولویت‌بندی کارکردها سعی گردید ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 میانگین و انحراف معیار مفاهیم مورد بررسی تعیین گردد، سپس به کمک نرم‌افزار Excel2013 میزان ضریب تغییرات آنها با استفاده از فرمول (۲) محاسبه گردید. درنهایت هرچه میزان ضریب تغییرات پایین‌تر باشد بیانگر اولویت بالاتر آن مفهوم است.

$$CV = \frac{\delta^2}{\bar{x}^2} \quad (۲)$$

جدول ۶. نتایج اولویت‌بندی کارکردهای سازمان مادر

رتبه	کارکرد
۱	کارکرد ارزش آفرین منابع و خدمات مرکزی
۲	کارکرد ارزش آفرین حمایت
۳	کارکرد ارزش آفرین یکپارچگی
۴	کارکرد مخرب ارزش ناشی از هم‌افزایی
۵	کارکرد مغرب ارزش ناشی از حمایت
۶	کارکرد مغرب ارزش ناشی از منابع و خدمات مرکزی
۷	کارکرد مغرب ارزش ناشی از یکپارچگی (پیچیدگی)
۸	کارکرد ارزش آفرین هم‌افزایی

حمایت

کارکردهای ارزش‌آفرین حمایت

سازمان مادر می‌تواند به شیوه‌های مختلف با حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها و واحدهای زیرمجموعه‌اش، برای آنان ارزش‌آفرینی نماید. نخستین اقدام حمایتی سازمان مادر، تعریف و اکتساب پروژه است. در این راستا اقداماتی از قبیل ارزیابی اولیه پروژه، تهیه اسناد مناقصه، عقد قرارداد و تهیه ضمانت‌نامه‌ها را انجام می‌دهد. علاوه بر آن، سازمان مادر

همان‌گونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، مهم‌ترین مشخصه مادری در سازمان‌های پروژه‌محور نفتی بحث تأمین کالا و خدماتی است که سازمان مادر برای پروژه‌های تحت امرش فراهم می‌کند. از سویی دیگر با توجه به ماهیت پروژه‌های نفتی که معمولاً به دلیل نوع قراردادهای آنها به شکل جزیره‌ای اداره می‌شوند، شاهد اولویت پایین کارکرد ارزش‌آفرین هم‌افزایی سازمان مادر برای پروژه‌های هستیم. در ادامه هر یک از این کارکردها به تفصیل معرفی می‌گردند:

ها برای مدت‌زمان طولانی و بیش‌ازحد نیاز بودجه داخلی دریافت کنند.

بنابراین، با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی درزمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲) وجود دارد.

منابع و خدمات مرکزی

کارکردهای ارزش‌آفرین منابع و خدمات مرکزی

به عقیده برخی از مدیران پروژه و ارشد سازمان، علاوه‌بر اقدامات حمایتی، سازمان مادر می‌تواند منابع و خدمات را به شکل عمده در گستره گروه ایجاد کند، یا به پروژه‌ها امکان دسترسی‌های سودمندی به منابع را فراهم نماید که منجر به مزیت‌های هزینه‌ای برای آنان گردد. ازجمله این منابع، مواد و تجهیزات هست که به شکل عمده در اختیار واحدهای زیرمجموعه قرار می‌گیرند. از بعد منابع مالی نیز به‌واسطه اعتبار سازمان مادر، جذب سرمایه‌های خارجی راحت‌تر میسر می‌گردد. از منظرگاه استفاده از منابع داخلی نیز سازمان مادر به تسهیم بهینه و مناسب این منابع بین پروژه‌های مختلف و برحسب اولویت‌های اجرایی آنان می‌پردازد.

سازمان مادر از منظرگاه منابع انسانی اقداماتی از قبیل: انتخاب مدیر و اعضای تیم پروژه، انتخاب پیمانکاران و عوامل اجرایی و ارزیابی آنها را برعهده می‌گیرد. همچنین، پروژه‌ها می‌توانند از کانال‌ها و فرایندهای استخدامی سازمان برای جذب نیرو استفاده نمایند. در اینجا منافع در این است که پروژه‌ها مجبور نیستند هزینه ایجاد و توسعه کانال‌های استخدام را متحمل گردند و نیز می‌توانند از شهرت و نام سازمان استفاده کرده و از فرایندهای استخدامی موجود بهره ببرند. علاوه‌بر این‌ها، واحدها می‌توانند از یک منبع وسیع مدیریت نیرو بهره‌مند گردند و از هزینه‌های ناشی از تلاش برای نیرویابی و رصد بازار پرهیز کنند.

در کنار منابعی که سازمان مادر برای پروژه‌هایش مهیا می‌نماید، دارایی‌هایی را به شکل یکپارچه در اختیار تمام پروژه‌های زیرمجموعه‌اش قرار می‌دهد. ازجمله این دارایی‌ها می‌توان به چارت سازمانی، برند سازمانی و فرایندها و الگوهای مشترک اشاره نمود. مزیت استفاده از دارایی‌های مشترک این است که می‌تواند به‌واسطه استفاده از اعتبار سازمانی منجر به افزایش پتانسیل‌های رشد در هر یک از پروژه‌ها گردد و گرایش برای کارکنان و مشتریان فراهم گردد و ارتقای نفوذ کلی در بازار ایجاد گردد. علاوه‌بر این، سازمان مادر می‌تواند خدماتی در زمینه‌های مختلف از قبیل: خدمات اداری، حقوقی، رفاهی، مهندسی و همچنین کمک‌های دانشی

به‌واسطه اقداماتی که درخصوص سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی پروژه انجام می‌دهد، می‌تواند ارزش‌آفرینی نماید. بدین معنا که با فراهم کردن جهت استراتژیک برای پروژه‌ها درزمینه تعیین چشم‌انداز و اهداف بالا به پایین، و طراحی یک نقشه راه توسعه در سطح بالا برای آنان ارزش‌آفرینی کند که نهایتاً با حمایت از تصمیماتی درزمینه ادغام پروژه‌ها و تصاحب آنها، گزینه‌های جدید رشد برای آنان ارزش‌آفرینی کند.

درنهایت سازمان مادر می‌تواند از طریق نظارت بر عملکرد پروژه‌های زیرمجموعه، جلسات منظم گزارش‌دهی، به‌روزرسانی منظم برنامه پیش‌بینی‌شده و شناسایی ریسک‌های تأثیرگذار بر روی عملکرد واحدها، آنان را در دستیابی به موفقیت یاری رساند. پس سازمان مادر می‌تواند از طریق ورود و مشارکت در برخی از فعالیت‌های جاری پروژه‌ها، به آنها برای ارتقای عملکرد عملیاتی کمک کند و از این طریق برای آنان ارزش‌آفرینی کند.

شایسته است که با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی درزمینه این کارکرد در مقالات کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)؛ کرافورد و همکاران (۲۰۰۸) و جبارزاده و همکاران (۱۳۹۲) وجود دارد.

کارکردهای مخرب ارزش حمایت

سازمان مادر می‌تواند با دخالت‌های بیش‌ازحد و گاه بی‌مورد ناشی از اقدامات حمایتی و پشتیبانی، به واحدها و پروژه‌های فعال در یک سبب آسیب برساند. بدین معنا که می‌تواند منجر به تصمیمات بدتر و یا پرهزینه‌تر گردد. یکی از این موارد ناشی از تناقض در اولویت‌های اهدافی مدیران پروژه و ارشد است. برای مثال، سازمان مادر ممکن است، به‌جای مواردی که پتانسیل‌های ارزش‌آفرینی بیشتری دارند، از جریان نقدینگی درون سازمان استفاده کند تا پروژه‌های ناموفق را زنده نگه دارد و تصمیمات نادرست گذشته را توجیه کند یا منابع مالی را در صنایعی هزینه کند که به آنها آشنایی بیشتر دارد و به این ترتیب باعث تخریب ارزش برای پروژه‌ها گردد. درواقع در فرایندهای تصمیم‌گیری مرکزی به‌جای توجه به ملاحظات اقتصادی، بیشتر متمرکز بر محرک‌های محیطی خارج و یا درون سازمان می‌گردد. از سویی دیگر، اگر مدیران پروژه به‌جای در نظر گرفتن اهداف بلندمدت، بر روی رشد کوتاه‌مدت شرکت تمرکز کنند، منجر به ضربه زدن به سازمان می‌گردد. جنبه منفی دیگر پشتیبانی این است که به‌جای بازنگری در ساختار پروژه‌های ضعیف، ممکن است این پروژه-

است انعطاف‌پذیری، کیفیت و سرعت تصمیم‌گیری را کم کنند. این امر ممکن است بر روی عملکرد پروژه اثر منفی بگذارد، هزینه پایه افزایش را دهد و پروژه نتواند به‌درستی ایفای نقش نماید. پس با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲) وجود دارد.

هم‌افزا کننده

کارکردهای ارزش‌آفرین ناشی از هم‌افزایی

فعالیت ارزش‌آفرین دیگر سازمان مادر، نقش تسهیل‌گری آن در زمینه ایجاد ارتباط و پیوند بین پروژه‌ها و واحدهای مختلف است. به‌واسطه این هم‌افزایی‌ها، امکان اشاعه قابلیت‌های موجود و تجارب و دانش از پروژه‌های پیشین به پروژه‌های جاری فراهم می‌گردد. بدین ترتیب هر پروژه می‌تواند با تکیه بر دانش به‌دست‌آمده در دیگر پروژه‌ها به حل مسائل و مشکلات استراتژیک، سازمانی یا عملیاتی مشابه بپردازد. به‌واسطه این هم‌افزایی‌ها، پروژه‌ها فرصت توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و سازمانی خود را به‌دست می‌آورند، به‌نحوی که مهارت‌های برتر می‌توانند از واحدهای موفق به بقیه سبب منتقل گردند تا ارزش‌آفرینی و تعالی حداکثر گردد. از سویی دیگر می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک برای مدیران پروژه به ارتقای شایستگی‌های مدیریتی آنان پرداخت.

بنابراین، با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)؛ اربابی و همکاران (۱۳۸۹) و جبارزاده و همکاران (۱۳۹۲) وجود دارد.

کارکردهای مخرب ارزش‌ناشی از هم‌افزایی

تسهیل‌گری سازمان مادر در زمینه افزایش ارتباطات بین واحدها و پروژه‌های مختلف فقط منجر به ارزش‌آفرینی برای آنان نمی‌شود، بلکه ممکن است آثار منفی هم به همراه داشته باشد. یکی از این آثار منفی، عدم توجه کافی سازمان مادر به هریک از پروژه‌ها به شکل منفرد است. از آنجایی که هر سازمان به‌طور معمول متشکل از واحدها، پروژه‌ها، طرح‌ها و سبدهای مختلف است، مدیران ارشد سازمانی تنها می‌توانند درصدی از توجه‌شان را به مسائل هریک از واحدها اختصاص دهند که پیامد ناشی از این توجه ناکافی مدیریت در سطح سازمان، آسیب به واحدهای استراتژیک می‌باشد. متعاقب آن، سازمان مادر مجبور است که بین واحدهای مختلف اولویت‌بندی نماید و بیشتر انرژی خود را بر روی واحدهای با اولویت

در زمینه ایجاد شبکه گسترده اطلاعات و آرشيو اطلاعات را برای پروژه‌های زیرمجموعه‌اش فراهم نماید. فرض پایه در این زمینه این است که کارکنان مرکزی می‌توانند در مقایسه با خدمات و کارکردهای ایجادشده توسط تأمین‌کنندگان خارجی، راهنمایی و هدایت عملکرد گرایانه بهتری انجام دهند و یا به شکل بهتری خدماتی را ارائه دهند که ارزش بیشتری برای پول و سرمایه ایجاد می‌کند.

بنابراین، با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)؛ مودیگ و همکاران (۲۰۰۷)؛ اربابی و همکاران (۱۳۸۹) و جبارزاده و همکاران (۱۳۹۲) وجود دارد.

کارکردهای مخرب ارزش منابع و خدمات مرکزی (هزینه بالاسری)

ارائه منابع و خدمات مرکزی بخشی از هزینه‌های مستقیم برای سازمان مادر محسوب می‌شود اما به علت فرایندهای ناکارآمد و آهسته و یا به خاطر توجهات زیاد به کارهای اداری داخلی، به‌عنوان هزینه‌های غیرمستقیم سازمان نیز به‌حساب می‌آیند. به‌طور کلی گاهی سازمان مادر خدماتی غیرضروری را ارائه می‌دهد که برای اجرای مؤثر کارهای عملیاتی پروژه‌ها و واحدهای زیرمجموعه ضروری نیستند و تنها منجر به ایجاد هزینه اضافی برای آنان است. از سویی دیگر، گاهی هزینه بالاسری سازمان مادر متناسب با دامنه و کیفیت خدمات فراهم شده، نیست. در واقع، این هزینه‌ها برای پروژه‌ها بیش‌ازحد زیاد است. در این صورت، سازمان مادر می‌تواند برای آنان تخریب ارزش کند. در صورتی که اگر برخی از خدمات مورد نیاز در سطح پروژه‌ها فراهم گردند و یا توسط پیمانکاران خارجی ارائه گردند، ممکن است هزینه کمتری داشته باشند.

در کنار این هزینه بالاسری، مدیران پروژه ملزم هستند که کارکنان مازادی را صرفاً به‌منظور شرکت در جلسات و گزارش‌دهی به سطوح بالاتر سازمان اختصاص دهند. گاهی به‌جای به‌کارگیری نیروی اختصاصی جهت انجام این امور، کار را بر روی نیروهای موجود پخش نموده که منجر به بالا رفتن فشار کار بر روی آنان و بازماندن از وظایف محوله‌شان می‌گردد که در هر دو صورت منجر به بالا رفتن هزینه پایه و زمان اتمام پروژه و کاهش سوددهی آن می‌گردد.

درنهایت این ساختارهای پیچیده برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی و کنترلی که از طریق سازمان مادر ایجاد می‌گردند، ممکن

تا با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲)؛ اربابی و همکاران (۱۳۸۹) و جبارزاده و همکاران (۱۳۹۲) وجود دارد.

کارکردهای مخرب ارزش ناشی از یکپارچگی (پیچیدگی)

اقدامات سازمان مادر درخصوص ایجاد یکپارچگی، گاهی منجر به افزایش فرایندهای لازم جهت برقراری هماهنگی درونی و بیرونی سازمان می‌گردد که نهایتاً هزینه‌های اداری را افزایش می‌دهد. پیچیدگی افزایش‌یافته نیازمند برنامه‌ریزی، مدیریت و کنترل فعالیت‌های عملیاتی بیشتر است. در غیر این صورت منجر به از بین بردن ارزش در سطح کل سازمان، به‌خصوص در سطح واحدها می‌گردد.

تا با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲) وجود دارد.

بحث و نتیجه‌گیری

از آنجایی که موفقیت یا شکست پروژه‌ها به‌طور کامل تحت کنترل مدیر پروژه و تیم وی نیست و موضوعات مرتبط به بستر و زمینه تأثیر بسیاری بر روی آن دارند. درواقع سازمان مادر به‌عنوان یکی از عوامل محیطی بر روی موفقیت یا شکست پروژه‌ها تأثیرگذار است و هم اثر تقویتی و هم اثر بازدارندگی بر اقدامات، منابع و روابط پروژه دارد. همه این‌ها بیانگر اهمیت نحوه تعامل سازمان مادر با پروژه‌هایش است. به همین دلیل در این نوشتار سعی شد با بررسی سازمان مادر در سازمان‌های پروژه محور دولتی فعال در صنعت نفت، به شناسایی کارکردهای ارزش‌آفرین و مخرب ارزش آن در قبال پروژه‌های تحت امر پرداخته شود.

درنهایت کارکردهای سازمان مادر در هشت دسته شامل چهار دسته ارزش‌آفرین و چهار دسته مخرب ارزش دسته‌بندی گردیدند. علاوه بر دسته‌بندی کارکردها بر مبنای ارزش‌آفرین و یا مخرب ارزش، به خاستگاه و سرمنشأ این کارکردها نیز توجه گردید. بدین معنا که علاوه بر ارزیابی درزمینه عمودی بین سازمان مادر و پروژه‌ها، تأثیر حضور سازمان مادر به‌عنوان یک تسهیل‌گر برای افزایش هم‌افزایی افقی بین پروژه‌های مختلف و ایجاد یکپارچگی بین آنان نیز مدنظر قرار گرفته شد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی این کارکردها نشان‌دهنده اولویت کارکرد منابع و خدمات مرکزی به دیگر کارکردها هست.

بالا معطوف نماید که نهایتاً منجر به رسیدن آسیب به واحدهای با اولویت پایین می‌گردد. درواقع برحسب اولویت‌ها، بین پروژه‌ها تبعیض قائل می‌گردد. یکی از مهم‌ترین نشانه‌های این تبعیض را می‌توان در نحوه تخصیص منابع مالی جستجو نمود. به‌طورکلی گاهی یک پروژه خاص از منظر سازمان اهمیت بیشتری دارد، درنتیجه برای پیشبرد سریع‌تر آن پروژه در هنگام تخصیص بودجه توجه بیشتری به آن می‌شود. هرچند که چنین تصمیماتی درخصوص منافع کل سازمان است و گاهی اتخاذ چنین تصمیماتی اجتناب‌ناپذیر است ولی عملکرد حداکثری دیگر پروژه‌ها با اولویت پایین را کم می‌کند و منجر به تخریب ارزش برای آنان می‌گردد.

در نهایت با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی درزمینه این کارکرد در مقاله کروهلر و همکاران (۲۰۱۲) وجود دارد.

یکپارچه‌کننده

کارکردهای ارزش‌آفرین ناشی از یکپارچگی

سازمان مادر به کمک سه رویکرد سعی در ایجاد یکپارچگی دارد. نخستین رویکرد، تلاش به‌منظور تسهیل در ارتباطات با محیط بیرون سازمان می‌باشد. در واقع، به‌منظور پاسخ‌گویی به نیازهای گوناگون و گاهی متناقض بین ذی‌نفعان مختلف، با شناسایی ذی‌نفعان کلیدی درون و بیرون سازمان منجر به تسهیل برقراری ارتباط و تعامل با آنها می‌گردد. در کنار تلاش‌هایی که سازمان مادر در خصوص ایجاد پیوند پروژه با محیط خارج انجام می‌دهد، اقداماتی به‌منظور تسهیل ارتباطات درون‌سازمانی نیز انجام می‌گیرد. بدین معنا که اگر پروژه‌ها بخشی از یک سبد باشند، به‌واسطه جزئی از سبد بودن توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت ظرفیت تولیدشان را در تعامل و هماهنگی با سایر پروژه‌های سبد خواهند داشت. درنهایت، سازمان مادر در سطح روابط درون پروژه‌ای نیز گام‌هایی درخصوص ایجاد یکپارچگی برمی‌دارد.

چنانچه می‌دانیم پروژه‌های بزرگ اجزای مختلفی دارند و هر جزی از پروژه به دلیل گستردگی و پیچیدگی، یک پروژه جداگانه محسوب می‌گردد. کما اینکه مواردی از قبیل: تأمین مالی، تدارکات، مهندسی و ساخت این پروژه‌ها توسط واحدهای مختلفی انجام می‌گیرد و یا گاهی از طریق برون‌سپاری در خارج از سازمان انجام می‌شوند. در چنین شرایطی سازمان مادر می‌تواند به‌واسطه اشراف و کل‌نگری که بر روی مسائل دارد، این اجزای مختلف را باهم یکپارچه نماید و بدین‌سان برای پروژه ارزش‌آفرینی نماید.

لحاظ میزان پروژه‌محوری و یا نزدیکی به سازمان‌های هلدینگ؛ می‌تواند باعث ایجاد تفاوت در کارکردهای سازمان مادر گردد. لذا در تحقیقات آتی می‌توان به بررسی و مقایسه کارکردهای سازمان مادر از منظرگاه هر یک از این عوامل پرداخت. از سویی دیگر، با توجه به اینکه پژوهش حاضر تنها به شناسایی و اولویت‌بندی این کارکردها در بخش دولتی پرداخته، شایسته است که در پژوهشی دیگر به بخش خصوصی پرداخته شود. همچنین، این پژوهش به سازمان‌های پروژه‌محور دولتی فعال در صنعت نفت محدود شده بود، لذا می‌توان تحقیقی مشابه در دیگر حوزه‌ها از قبیل: ساختمان، نرم‌افزار صورت گیرد.

از مهم‌ترین محدودیت‌های موجود در این تحقیق سختی دسترسی به مدیران ارشد سازمانی بوده است که گاه به انجام مصاحبه با مدیران میانی سازمان که به موضوع تحقیق و مشرف بر سازمان اکتفا گردید. محدودیت دیگر نیز، محدودیت زمانی بوده است. در انتها از شرکت مناطق نفت‌خیز جنوب بابت حمایت از این پژوهش کمال قدردانی می‌نماییم.

به‌طورکلی، با توجه به گستردگی حوزه عملیاتی و جغرافیایی شرکت‌های نفتی و تعدد شرکت‌های تابعه آنها، وجود سازمان‌های توانمند مرکزی که بتوانند اشراف همه‌جانبه بر شرکت‌های تابعه و پروژه‌های تحت اجرا داشته باشند، ضروری است. لذا اگر این سازمان‌ها به کارکردها و وظایف اساسی خود در قبال پروژه‌هایشان واقف باشند و به شناسایی فعالیت‌های ارزش‌آفرین یا مخرب ارزش خود برای پروژه‌های تحت اجرایشان بپردازند، نتایج چشم‌گیری در زمینه موفقیت پروژه‌ها و به تبع آن ارتقای سازمان حاصل می‌گردد. وجود بینش در زمینه نحوه تعامل سازمان مادر با پروژه‌هایشان این امکان را فراهم می‌نماید که آنان بر فعالیت‌هایی تمرکز کنند که برای پروژه‌ها ارزش‌آفرین است و برای کاهش فعالیت‌های مخرب ارزش تلاش کنند. بدین ترتیب درخصوص موفقیت پروژه‌هایشان گام بردارند.

در طی انجام تحقیق پیش‌روی به نظر می‌رسید که برخی از کارکردهای شناسایی شده در تمام شش سازمان مورد بررسی مشترک هستند و برخی دیگر از کارکردها از سازمانی به سازمان دیگر تفاوت دارد و عواملی از قبیل: بالادستی یا پایین‌دستی بودن پروژه‌های تحت امر سازمان؛ نوع سازمان از

منابع

- اربابی، هانی، نظری، احد و کاشف حقیقی، محمدعلی (۱۳۸۹). موجودیت دفتر مدیریت پروژه در سازمان‌های مهندسی و ساخت صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایران. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، ۱، ۶۳-۵۵.
- جبارزاده، یونس. (۱۳۹۲). توسعه تئوری مادری در سازمان‌های پروژه‌محور (رساله دکتری). دانشگاه تهران.
- دانایی‌فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه و احمدی، هانیه (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقای قابلیت‌های سازمانی در بخش دولتی.
- فصلنامه مدیریت سازمان‌های دولتی، ۳ (۱۱).
- دانایی‌فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار اشراقی.
- گلد، مایکل؛ کمپل، اندرو و الکساندر، مارکوس (۱۳۸۹). استراتژی بنگاه مادر ارزش‌آفرینی شرکت‌های چند کسب-وکار. ترجمه: اسماعیل صادقی و ناهید صفایی. تهران: آریانا قلم.

Block, T. R. & Frame, J. D. (2002). Today's project office: Gauging attitudes. *PM Network*, 15, 51-53.

Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. (1994). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley and Sons.

Campbell, A., Goold, M. & Alexander, M. (1995). the value of parent company

Managing the Multibusiness company (Vol. 38).

Canonico, P. & Söderlund, J. (2010). Getting control of multi-project organizations: combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, 28(8), 796-806.

Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K. & Chen, P. (2008). governance and support in the sponsoring of projects and programs. Paper

- presented at the Project Management Institute (PMI) research conference .
- Dai, X. S. A. (2002). The Role of the Project Management Office in Achieving Project Success. Paper presented at the PMI, Proceeding of the 33rd Annual PMI Seminars & Symposium, Texas, USA.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550 .
- Engwall, M. (2003). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, 32(5), 789-808 .
- Hobbs, B. e. a. (1999). A project office maturity model. Paper presented at the Proceeding of the 30th Annual PMI Seminars & Symposium Philadelphia.
- Jensen, C., Johansson, S. & Löfström, M. (2006). Project relationships—a model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, 24(1), 4-12 .
- Kerzner, H. (2006). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons. Inc .
- Kruehler, M., Pidun, U. & Rubner, H. (2012). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, 33(4), 4-17. doi: doi:10.1108/02756661211242663
- Kwak, Y. H., Liu, M., Patanakul, P. & Zwikael, O. (2014). challenges and best practices of government projects and programs: Project Management Institute.
- Modig, N. (2007). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, 25(8), 807-814 .
- Shenhar, A. J. (2001). Contingent management in temporary, dynamic organizations: The comparative analysis of projects. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 239-271 .
- Srivannaboon, S. & Milosevic, D. Z. (2006). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, 24(6), 493-505.