



## فصلنامه علمی چشم‌انداز مدیریت دولتی

### Journal of Public Administration Perspective

**عنوان مقاله:** آسیب‌شناسی و مدل‌سازی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی محیط نهادی بر عملکرد ابرپروژه‌های زیرساختی ایران

**Article Title:** Pathology and Modeling of the Impact of Cultural Elements of Institutional Environment on the Performance of Infrastructure Megaprojects

**نویسندگان:** محمدرضا حاجی‌علیخانی، مجتبی‌عزیزی، محمدحسین صبحیه، و مهدی مرتضوی

**Autores:** Mohammad Reza Hajialikhani, Mojtaba Azizi, Mohammad Hossein Sobhiyah, Mahdi Mortazavi

**روش رفرنس‌دهی به این مقاله:** حاجی‌علیخانی، محمدرضا، عزیزی، مجتبی، صبحیه، محمدحسین، و مرتضوی، مهدی (۱۳۹۸). آسیب‌شناسی و مدل‌سازی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی محیط نهادی بر عملکرد ابرپروژه‌های زیرساختی ایران. چشم‌انداز مدیریت دولتی، ۱۰(۲)، ۱۵-۳۹.

**To cite this article:** Hajialikhani, M., Azizi, M., Sobhiyah, M.H., Mortazavi, M. (2019). Pathology and Modeling of the Impact of Cultural Elements of Institutional Environment on the Performance of Infrastructure Megaprojects. Journal of Public Administration Perspective, 10(2), 15-39.

تاریخ چاپ: ۱۳۹۸/۰۴/۰۱

ناشر: ایران - تهران - دانشگاه شهید بهشتی - دانشکده مدیریت و حسابداری

**Publication Date:** 2019/June/22

**Publisher:** Iran - Tehran - Shahid Beheshti University - Faculty of Management & Accounting

شاپا چاپی: ۶۰۶۹-۲۲۵۱، شاپا الکترونیکی: ۴۱۵۷-۲۶۴۵

ص ص ۱۵ - ۳۹

## آسیب‌شناسی و مدل‌سازی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی محیط نهادی بر عملکرد ابرپروژه‌های زیرساختی ایران

محمدرضا حاجی‌علیخانی<sup>۱</sup>، مجتبی‌عزیزی\*<sup>۲</sup>، محمدحسین صبحیه<sup>۳</sup>، مهدی مرتضوی<sup>۳</sup>

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، ایران. تهران.  
۲. دکتری مدیریت پروژه، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران.  
۳. دکتری مدیریت، گروه مدیریت، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، ایران، تهران.

### چکیده

**هدف:** ابرپروژه‌ها اهمیت زیادی در رشد اقتصادی کشورها دارند، ولی با کاستی‌های متعددی مانند تأخیر، افزایش هزینه، شکست مالی، تأثیر منفی بر محیط‌زیست و جامعه اطراف روبرو هستند. یکی از دلایل بنیادی عملکرد ضعیف ابرپروژه‌ها، تأثیر منفی عوامل فرهنگی محیط نهادی ابرپروژه‌ها است. هدف این پژوهش، بررسی تأثیر مؤلفه‌های مختلف فرهنگی بر عملکرد تعدادی از ابرپروژه‌های کشور در زمینه نفت، گاز، پتروشیمی، سدسازی و تونل‌های شهری بوده است. این ابرپروژه‌ها عمدتاً با بودجه دولتی، توسط کارفرمایان دولتی و توسط پیمانکاران دولتی (یا بخش عمومی) اجرا شده و تا حدودی یک سازمان موقت دولتی محسوب می‌شوند.

**طراحی / روش‌شناسی / رویکرد:** در این پژوهش با استفاده از روش نظریه داده‌بنیاد و از طریق مصاحبه با ۱۹ نفر از مدیران و کارشناسان ارشد، مؤلفه‌ها شناسایی شده و مدلی مفهومی برای نمایش این تأثیرات پیشنهاد گردید.

**یافته‌های پژوهش:** یافته‌ها نشان می‌دهد که تفاوت فرهنگ عوامل اجرایی و مدیریتی این پروژه‌ها، مسائل فرهنگی کارکنان و تفاوت‌های فرهنگی ملیت‌ها و اقوام مختلف ایرانی مانند تفاوت تقویم کشورها، زندگی مجردی کارکنان پروژه و تبعات شخصی و آسیب اجتماعی آن، تعارض کار و زندگی خانوادگی کارکنان، تفاوت فرهنگ کارکنان، تعصبات قومی و مذهبی، فرهنگ جامعه محلی، فرهنگ نیروی کار محلی و مشکلات ارتباطی (تفاوت زبان و لهجه) بر عملکرد ابرپروژه تأثیر منفی دارند.

**محدودیت‌ها و پیامدها:** تجربه افراد مورد مصاحبه عمدتاً در زمینه پروژه‌های نفت و گاز و پتروشیمی بوده، لذا این پژوهش در خصوص تعمیم نتایج به تمام پروژه‌ها محدودیت دارد. می‌توان در پژوهش‌های بعدی، به تنوع پروژه‌ها توجه نمود.

**پیامدهای عملی:** تفاوت‌های فرهنگی بر عملکرد تأثیر منفی دارند و باید در برنامه‌ریزی این پروژه‌ها مدنظر قرار گیرد.

**ابتکار یا ارزش مقاله:** مقاله به تأثیرات مسایل فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه‌ها و مدل‌سازی آن می‌پردازد که در ایران کمتر مورد توجه قرار گرفته است

**کلمات کلیدی:** فرهنگ، عملکرد، نهاد، ابرپروژه

**نوع مقاله:** مقاله علمی

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۸/۰۱/۲۵، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۳۹۸/۰۶/۰۴.

این مقاله مستخرج از رساله دکتری است.

\* نویسنده مسئول.

Email addresses: hajialikhani\_mr@yahoo.com; azizi.pm@modares.ac.ir; sobhiyah@modares.ac.ir; m.mortazavi@modares.ac.ir

## ۱. مقدمه

طبق تعریف پذیرفته‌شده امروزی، ابرپروژه‌ها پروژه‌های بزرگ، ماجراجویانه، مخاطره‌آمیز و پیچیده‌ای هستند که معمولاً بیش از یک میلیارد دلار هزینه دارند و مثال آن‌ها، خطوط ریلی سریع، فرودگاه‌ها، بنادر، آزادراه‌ها، برگزاری المپیک‌ها، سدهای بزرگ، سکوها نفت و گاز فراساحلی، ساخت هواپیمای جدید، کشتی‌های عظیم و غیره است (Flyvbjerg, 2014). از دیدگاه هماهنگی، یک ابرپروژه عبارت است از: پروژه پیچیده‌ای که محدوده کار، فناوری‌های استفاده‌شده در آن و معماری سیستم آن هنوز به اندازه کافی استاندارد و نهادینه نشده است که اجازه تقسیم آن به پروژه‌های فرعی خودگردان را بدون نیاز به یک هماهنگی مرکزی بدهد (Levitt & Scott, 2016)؛ البته مبلغ یک میلیارد دلار برای یک پروژه در آمریکا مدنظر است که در بسیاری از کشورهای توسعه‌یافته نیز تقریباً صدق می‌کند؛ ولی در کشورهای درحال توسعه این مبلغ با توجه به تفاوت قیمت مصالح و نیروی انسانی، کمتر است. در ایران ارزش هر دلار بر اساس برابری قدرت خرید<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۷ حدود ۹۰۰۰ ریال بوده است (World Bank, webpage). پروژه‌هایی در ایران که سهم تجهیزات صنعتی در آن‌ها کم بوده و بخش عمده آن کارهای ساختمانی باشد (مانند سد، تونل، آزادراه، پل، ساختمان‌های بزرگ) و هزینه حدود یک هزار میلیارد تومان داشته باشند، با توجه به سهم قابل توجه مصالح و نیروی انسانی بومی مورد استفاده، اگر مشابه آن‌ها در آمریکا ساخته شود، هزینه حدود یک میلیارد دلار خواهند داشت؛ بنابراین چنین پروژه‌هایی را در ایران می‌توان «ابرپروژه» نامید.

با توجه به نتایج پژوهش‌های دو دهه گذشته، درصد زیادی از ابرپروژه‌ها دچار شکست شده‌اند؛ بنابراین روش‌های کنونی مدیریت پروژه‌ها جواب‌گوی مدیریت آنان نیست. طبق نظر «دکتر پاتریک کونل»، مدیر بخش مدیریت طرح‌های بزرگ «دانشگاه آکسفورد»، اگر مدیران پروژه‌های متعارف نیاز به دریافت معادل گواهینامه رانندگی داشته باشند، مدیران ابرپروژه‌ها نیاز به معادل گواهینامه خلبانی جامبوجت دارند (Flyvbjerg, 2014).

افزایش نیاز به پروژه‌های زیرساختی در بسیاری از نقاط دنیا موجب افزایش تعداد پروژه‌های بزرگ جهانی شده که اجرای آن‌ها نیازمند همکاری بین بازیگران مختلف از ملیت‌ها، اقوام و فرهنگ‌های گوناگون است (Mahalingam & Levitt, 2007). هدف این پژوهش آسیب‌شناسی تأثیر مؤلفه‌های فرهنگی محیط نهادی بر عملکرد ابرپروژه‌های زیرساختی و ارائه مدلی برای این تأثیر است؛ همچنین راهکارهایی برای مقابله با تأثیرات منفی آن‌ها عنوان شده است.

1. Purchase Power Parity (PPP)

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در ایران مطالعاتی در خصوص تأثیر عوامل مختلف بر موفقیت پروژه و عملکرد آن‌ها انجام پذیرفته و عوامل مختلفی از جمله راهبردهای سازمانی، ارتباطات سازمانی و منابع و شایستگی‌های سازمانی ذکر شده است (Sanaei et al., 2012)؛ اما توجه زیادی به تفاوت‌ها در بین جوامع مختلف شده است که ناشی از موارد گوناگونی مانند تفاوت در فرهنگ، ارزش‌ها، باورها، تفاوت در سیاست‌ها یا رفتار دولت‌های میزبان (قوانین و مقررات، نظام قضایی، فساد، فضای کسب‌وکار جامعه، میزان شیوع مخاطرات قراردادی، تفاوت در دستورالعمل‌های کسب‌وکار)، تفاوت در منابع و سرمایه انسانی، فرآیندهای تاریخی توسعه، اقدامات اتحادیه‌های تجاری و کسب‌وکار، اتحادیه‌های کارکنان و از این قبیل است (Orr & Scott, 2008). مجموعه موارد بالا «نهاد» نامیده می‌شود که بین جوامع مختلف متفاوت است. نهادها تأثیر زیادی بر عملکرد ابرپروژه‌ها و نحوه مدیریت آن می‌گذارند و یکی از عوامل مهم ایجاد چالش برای ابرپروژه‌ها هستند. بازیگران ابرپروژه‌ها (حامی پروژه، کارفرمایان، پیمانکاران، مشاوران، تأمین‌کنندگان کالا، تأمین‌کنندگان مالی، سازمان‌ها و مردم محلی و به‌طور کلی ذی‌نفعان بیرونی و درونی) از بسترهای فرهنگی، مقرراتی، سیاسی، اجتماعی و هنجاری متفاوت هستند که در موارد زیادی باید ابرپروژه را در محیط کشور میزبان با تفاوت‌های فرهنگی، مقرراتی و هنجاری اجرا کنند. یک گروه از عوامل محیط نهادی، عوامل فرهنگی هستند. برخی نیز عقیده دارند که ابرپروژه یک پدیده فرهنگی است؛ زیرا دستاورد تعاملات اجتماعی است (مانند هر سازمان‌دهی و شبکه با ارتباطات متقابل اجتماعی)، بنابراین اقدامات فرهنگی بر حاکمیت ابرپروژه مؤثر هستند.

**نهاد:** «نظریه نهادینگی» از دهه ۱۹۳۰ مطرح شد که نظریه‌های مدیریت، جامعه‌شناسی سازمان و اقتصاد نهادی را دچار دگرگونی عمده کرده و آمیختگی این نظریه با مطالعات سازمان در دهه ۱۹۷۰ شروع شد (Suddaby, 2010). تعریف‌های مختلف و مشابهی برای نهاد ارائه شده است: نهادها ساختارهای رسمی یا غیررسمی یا سازوکارهایی از نظم اجتماعی هستند که بر رفتار افراد در جوامع حاکم است (Ng., Velasco-Acosta, & Wang, 2015)؛ نهادها مجموعه‌ای از هنجارها، قوانین و ارزش‌ها هستند که در یک محیط به تولید نظم از رفتارهای بازیگران کمک می‌کنند (Mahalingam & Levitt, 2007)؛ نهادها قواعد بازی در یک اجتماع و قیود ایجادشده توسط انسان هستند که تعاملات انسانی را شکل می‌دهند (North, 1990)؛ نهادها سیستم‌های پیچیده اجتماعی شامل عناصر مقرراتی، هنجاری و فرهنگی-شناختی هستند که همراه با فعالیت‌ها و منابع، پایداری و معنا به زندگی اجتماعی می‌دهند و از طریق تعریف مرزهای قانونی، اخلاقی و فرهنگی، بین رفتارهای قابل قبول و غیرقابل قبول، تمایز ایجاد می‌کنند.

**عناصر محیط نهادی:** شامل سه گروه عناصر قانونی-مقرراتی، عناصر هنجاری و عناصر فرهنگی-شناختی هستند. عناصر قانونی-مقرراتی شامل دستگاه رسمی حاکمیت، یعنی قوانین (قوانین اساسی، مدنی، مالکیت، کشوری، ایالتی و غیره)، مقررات، سیستم قضایی، دستگاه نظارتی، مجوزها و مشوق‌ها است. عناصر هنجاری و عرفی بر ارزشیابی و الزامات زندگی اجتماعی، طبقات اجتماعی، اجتماعات، گروه‌های تخصصی و صنفی، مؤسسه‌های داوطلبانه و اعتبار در جامعه تأکید می‌کند؛ مانند روش‌های اجرایی، انتظارات و ترجیحات اجتماعی، سازمان صنعت، نقش‌های تخصصی، روابط بین افراد جامعه، سازمان‌های صادرکننده گواهی‌نامه و تأییدیه (مانند انجمن‌های تخصصی). عناصر فرهنگی-شناختی به لایه‌های عمیق‌تری شامل باورهای مشترک در خصوص جهان (چارچوب فرهنگی) و روابط علت-اثر (منطق نهادی) می‌پردازد. این عناصر نمادهای اجتماعی هستند که بین اعضای جامعه مشترک بوده و قالب حیاتی برای چارچوب‌بندی ادراکات و تصمیم‌ها هستند (مانند ارزش‌های موردقبول جامعه)؛ مانند باورهای فرهنگی محلی، زبان، آداب رسمی، مذهبی، فرهنگ، ارزش‌ها و باورها و مشابه آن است (Scott, 2014). در پژوهش حاضر بر فرهنگ به‌عنوان یکی از عناصر نهادی و تأثیر آن بر عملکرد ابرپروژه‌ها تمرکز شده است.

**عملکرد پروژه:** روش سنتی «مثلث آهنی» عملکرد پروژه (قیود زمان، هزینه، شرح کار و حفظ کیفیت) به‌عنوان نخستین شاخص‌های عملکرد پروژه‌ها مطرح بوده است؛ اما الزاماً برای بررسی عملکرد ابرپروژه‌ها کافی نیست، بلکه باید عملکرد را شامل موارد وسیع‌تری دانست. عملکرد ابرپروژه را می‌توان از دو دیدگاه بررسی کرد (Golini, et. al, 2014; Toor & Ogunlana, 2010; Miller & Lessard, 2000). جدول ۱، خلاصه‌ای از جمع‌بندی مبانی نظری درباره عملکرد را نشان می‌دهد.

جدول ۱. جمع‌بندی ابعاد عملکرد ابرپروژه‌ها

تُعد	شرح
عملکرد داخلی (بهره‌وری) از دید مدیریت پروژه انجام درست پروژه	شامل مثلث آهنی (زمان، هزینه، شرح کار و حفظ کیفیت)
عملکرد بیرونی (کارایی) از دید ذی‌نفعان انجام پروژه درست	شامل ایمنی، منافع اقتصادی و اجتماعی، مؤثر بودن (انجام کار درست)، اجرا بدون صدمات و طبق انتظارات ذی‌نفعان، حداقل بودن اختلافات، هزینه بهره‌برداری، منافع پروژه و منافع سازمانی، حصول اثرات و اهداف بلندمدت، دخالت‌دادن شرکا/ ذی‌نفعان، انتقال مالکیت به جامعه محلی، گزارش به ذی‌نفعان، پایداری اقتصادی پس از اتمام پروژه، رضایت جامعه محلی

**سابقه مطالعه تأثیر فرهنگ بر پروژه:** پژوهش‌های زیادی در دو دهه اخیر در خصوص تأثیر فرهنگ در پروژه‌ها انجام شده است. اطلاع از تفاوت‌های فرهنگی برای طراحی استراتژی قرارداد مهم است و تعارض‌های فرهنگی بین بازیگران پروژه‌های عمرانی یکی از دلایل مهم عملکرد ضعیف در این پروژه‌ها است (Zhang & Liang, 2008). پژوهشی در خصوص تنوع فرهنگ مدیریتی بین کشورهای اروپایی در سال ۱۹۸۳، تفاوت‌هایی را نشان داد. برای مثال، سوئدی‌ها در خصوص رعایت‌نکردن سلسله‌مراتب خیلی حساس نیستند؛ ولی برای مدیران ایتالیایی مهم است و رعایت‌نکردن آن مستوجب توبیخ می‌شود (Chen et al., 2009). بررسی روند مطالعات در پروژه‌های عمرانی بین‌المللی در فاصله سال‌های ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۶ از منظر فرهنگی نشان داد که اختلافات فرهنگی موجب رفتارهای متضاد و بروز اختلاف در پروژه‌های بین‌المللی شده است و ویژگی‌های فرهنگی کشورهای موردبررسی به شرح زیر شناسایی شد (Zhang & Liang, 2008):

- چینی‌ها: روابط فردی قوی، وجدان اجتماعی بالا و نزدیک به تفکر اشتراکی، تمرکز بر وضعیت اجتماعی، فرهنگ چندمنظوره؛
  - مردم کشورهای جنوب خلیج فارس: اولویت زبان عربی و دین اسلام، فرهنگ تماسی بالا و چندمنظوره، اجتناب از عدم قطعیت‌ها؛
  - ژاپنی‌ها: توجه بیشتر به تعریف اقدامات برای موفقیت، تأکید بر کسب اهداف زمان‌بندی و هزینه‌ای، استفاده زیاد از ارتباطات رسمی و غیررسمی بین‌ذی‌نفعان؛
  - هندی‌ها: تمایل به مذاکرات غیررسمی، حس قوی برای حفظ محیط‌زیست.
- مطالعه در چند پروژه نفت و گاز نروژ، تأثیر تفاوت‌های فرهنگی و شخصیتی را این‌گونه نشان داد که افراد از ملیت‌های اسکاندیناویایی و شرق آسیا زمانی که در یک گروه هستند، نمی‌توانند با هم به‌طور مؤثر و بدون اشتباه کار کنند؛ بنابراین آموزش تفاوت‌های فرهنگی تأثیر مثبتی در گروه‌های کاری چندفرهنگی دارد (Bjørseth, 2013). در پژوهشی شامل مصاحبه با ۶۰ مدیر پروژه در ۲۲ شرکت عمرانی چینی و انگلیسی، تفاوت‌های مختلفی شناسایی شد. مدیران پروژه چینی توجه بیشتری نسبت به روابط و آینده شرکت داشتند؛ بنابراین از آغاز کار، شرکت خود را تغییر نداده بودند و ارزش‌های عمیق فرهنگی باعث شده بود که برای آن‌ها روابط انسانی از قرارداد امضاشده قوی‌تر عمل کند؛ ولی در شرکت‌های انگلیسی روابط بین افراد بیشتر بر پایه قرارداد است تا روابط انسانی و اولویت با منافع فردی است تا منافع شرکت؛ بنابراین مدیران پروژه انگلیسی از آغاز ورود به بازار کار، یک یا چند بار شرکت خود را تغییر داده بودند (Chen et al., 2009). در پژوهشی شامل مصاحبه با ۱۱ مدیر پروژه انگلیسی شاغل در پروژه‌های بین‌المللی، این نتیجه حاصل شد که تفاوت‌های فرهنگی بر تمام روش‌های مدیریتی تأثیرگذار

است (Kivrak et al., 2009). موارد دیگری نیز از مطالعه تفاوت‌های فرهنگی که بر اجرای پروژه تأثیر داشته است، وجود دارد. برای مثال، در یک پروژه استادیوم فوتبال در چین، وقتی که پیمانکار چینی یک خرپا را بدون اخذ گواهی کیفیت بلند کرد، مدیر پروژه آمریکایی او را تهدید به اخراج کرد که باعث صدمه به روابط آن‌ها شد؛ ولی مدیر پروژه بعداً متوجه شد که آن روز یک تعطیل خاص سنتی (روز خوش‌یمن) در چین است و پیمانکار چینی تنها خرپا را برای نشان دادن پیشرفت نمادین در یک روز خوش‌یمن بلند کرده است. یک شرکت کانادایی در پروژه ترابری در مالزی، تابوی محلی برای عدم ارتقای قومیت هندی به سطح مدیریتی را نقض کرد که با طرد مردم محلی روبه‌رو شد. یک شرکت آمریکایی رسوم پدرسالاری در یک جامعه محلی فیلیپین را رعایت نکرد و با خرابکاری و تأخیرات فراوان روبه‌رو شد (Orr & Scott, 2008).

در ایران نیز پژوهش‌هایی در خصوص تأثیر فرهنگ بر سازمان، پروژه (به‌عنوان یک سازمان موقتی) و عملکرد آن‌ها انجام شده است. در پژوهشی نتایج نشان داد که ساختار بوروکراسی ایران با الگوی عقلایی سنتی متفاوت است و عوامل فرهنگی بر ساختار بوروکراسی ایران تأثیر عمیقی داشته است (Faghihi et al., 2011). در پژوهشی دیگر، فرهنگ سازمانی از عوامل موفقیت سازمان‌ها در استقرار سیستم اطلاعات دانسته شده است (Ghouchani & Badrizadeh, 2011). برخی پژوهشگران در بررسی عملکرد سازمانی، وجود رابطه بین تعارض و فرهنگ سازمانی با عملکرد سازمان را نشان داده‌اند (Dehdashti Shahrokh & Mahdieh, 2015). بررسی ۳۲ پروژه پتروشیمی نشان داد که فرهنگ گروه پروژه بر عملکرد تأثیر دارد (Arbabi et al., 2015). پژوهش دیگری در خصوص موانع توسعه مشارکت خصوصی - دولتی در پروژه‌های عمرانی، دو گروه از این موانع را موانع فرهنگی / اجتماعی و موانع انسانی دانسته است (Danaee-fard et al., 2017). معیارهای فرهنگی همچون احترام به فرهنگ سازمانی، تعهد، تمایلات فردی، تنش‌زدایی و رفع تضاد، وفاداری و اعتماد از جمله معیارهای اثربخشی در انتخاب اعضای گروه پروژه است (Omidi et al., 2010). در نظر گرفتن ویژگی‌های شخصیتی افراد مسئول در هر گروه از ذی‌نفعان پروژه از موارد مهم ولی مغفول مانده در پژوهش‌های قبلی است (Iranmanesh et al., 2018). ارزش‌های فرهنگ سازمانی تأثیر زیادی بر مدیریت منابع انسانی دارد (Vafakhah et al., 2018). یافته‌های پژوهش دیگری نشان می‌دهد که رهبری اخلاقی (به‌عنوان یک امر فرهنگی) می‌تواند اثرات زیادی بر افزایش انگیزه کارکنان و افزایش بهره‌وری در سازمان‌های پروژه‌محور داشته باشد (Jafari et al., 2017).

مطالعات انجام‌شده بالا همگی بر تأثیر فرهنگ شخصی و سازمانی و تفاوت بین فرهنگ بازیگران (که ممکن است از ملیت‌ها و قومیت‌های مختلف باشند) بر سازمان و پروژه اذعان

دارند. عموم این مطالعات نشان می‌دهد که به‌دلیل تفاوت‌های فرهنگی، انتقال نظرها و روش‌های مدیریتی از یک فرهنگ به فرهنگ دیگر همیشه موفق نیست.

این تفاوت‌های فرهنگی از یک سو بین کارکنان پروژه از ملیت‌ها و قومیت‌های مختلف وجود دارد که می‌تواند موجب ناهماهنگی، تعارض و سوءتفاهم شود و عملکرد آن‌ها را کاهش دهد و به‌نوبه خود باعث تأخیر یا افزایش هزینه می‌شود؛ از سوی دیگر تفاوت‌های فرهنگی بین کارکنان پروژه و مردم و کارگران محلی وجود دارد که ممکن است موجب بروز تعارض، سوءتفاهم و ناراحتی، اعتراض، آسیب به جامعه محلی، خرابکاری و تنش شود که تأثیر منفی بر عملکرد درونی و بیرونی پروژه خواهد داشت.

کمبودی که در پژوهش‌های قبلی مشاهده شد، این است که پژوهشی با تمرکز بر عوامل فرهنگی در ابرپروژه‌های زیرساختی ایران یافت نشد و با توجه به اینکه فرهنگ هر کشور یا حتی قومی معمولاً با کشورها و اقوام دیگر تفاوت‌هایی دارد، انجام مطالعات تأثیر فرهنگ بر ابرپروژه‌ها باید در هر کشور یا منطقه‌ای انجام شود و الزاماً یافته‌های پژوهشی در کشور دیگر در ایران کاملاً قابلیت تطبیق ندارد؛ بنابراین سؤال پژوهش حاضر عبارت است از اینکه با چه مدلی می‌توان تأثیر عوامل فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه‌های ایران را نشان داد؟

### ۳. روش‌شناسی

در این پژوهش ضمن بررسی بیش از ۳۰ منبع داخلی و خارجی در بخش مرور مبانی نظری موضوع، روش کیفی و راهبرد داده‌بنیاد با هدف فرضیه‌یابی و آسیب‌شناسی به‌منظور ارائه مدلی برای تأثیر فرهنگ بر عملکرد ابرپروژه‌ها انتخاب شد. این راهبرد، روشی نظام‌مند برای ایجاد نظریه است. داشتن یک طرح اجرایی (پروتکل) و روش نظام‌مند در پژوهش‌های کیفی، روشی برای بالابردن پایایی در پژوهش کیفی است (Yin, 2003). در این پژوهش، یک پروتکل از پیش طراحی‌شده به‌کار رفت و گام‌به‌گام پیگیری شد. تسلط و تجربه پژوهشگر در موضوع پژوهش، استفاده از کثرت‌گرایی در گردآوری داده‌ها، نمونه‌گیری نظری به‌جای نمونه‌گیری تصادفی، تجزیه و تحلیل داده‌ها توسط پژوهشگر مستقل و صحه‌گذاری یافته‌ها توسط برخی از مشارکت‌کنندگان، باعث اطمینان نسبی از کیفیت پژوهش شده است. رویکرد پژوهش، استقرایی بوده و از معلومات جزئی و برقراری ارتباط کلی بین آن‌ها برای استنتاج حکم کلی استفاده شده است.

در زمینه راهبرد داده‌بنیاد، پنج رویکرد مختلف معرفی شده است: ۱. نسخه نظام‌مند که توسط استراوس پیشنهاد شده و با همکاری کوربین تکمیل شد؛ ۲. نسخه کلاسیک که توسط گلایزر پیشنهاد شد (طرح ظهوریابنده)؛ ۳. نسخه ساخت‌گرا که توسط چارماز ارائه و تکمیل شد؛



۴. نسخه تحلیل موقعیت که توسط کلارک ارائه شده و پسانوین‌گرا (پست‌مدرن) است؛  
 ۵. نسخه تحلیل ابعاد که توسط شاتزمن ابداع شده است (Farasatkah, 2016). برای تحلیل داده‌های به‌دست‌آمده از مصاحبه‌ها، طرح نظام‌مند نظریه داده‌بنیاد (رویکرد استراوس و کوربین) از میان سایر روش‌ها انتخاب شد؛ زیرا برای ارائه یک رابطه علی - معلولی از این پژوهش مناسب‌تر است و به مجموعه‌ای از قضایا و مدلی آزمون‌پذیر ختم می‌شود. در این فرآیند تحلیل، سه فرآیند هم‌پوشان مشخص وجود دارد که عبارت‌اند از: کدگذاری باز، کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی تا درنهایت تصویری از نظریه خلق شده به‌دست دهد. داده‌ها از طریق مصاحبه‌های عمیق و نیمه‌ساختاریافته با سؤال‌های باز به‌دست آمد. انتخاب نمونه‌ها از طریق نمونه‌گیری نظری صورت گرفت؛ زیرا پاسخ‌های اکتشافی برای سؤال‌های پژوهش و تعمیم نظری آن‌ها مدنظر است؛ بنابراین نمونه‌گیری تصادفی مناسب نیست و باید نمونه‌هایی انتخاب شوند که برای بیان شفاف روابط بین مفاهیم و سازه‌های پژوهش مناسب باشند (Strauss & Corbin, 1990). ابرپروژه‌های کشور عمدتاً در زمینه نفت، گاز و پتروشیمی هستند؛ ولی تعدادی از پروژه‌های سدسازی و تونل‌های شهری مانند مترو نیز به‌اندازه کافی بزرگ هستند که در رده ابرپروژه قرار گیرند. این ابرپروژه‌ها عمدتاً با بودجه دولتی، توسط کارفرمایان دولتی و توسط پیمانکاران دولتی (یا بخش عمومی) اجرا شده‌اند. از طریق نمونه‌گیری نظری، با برخی کارشناسان ارشد و مدیران برخی از این پروژه‌ها ارتباط ایجاد شد و سپس به روش گلوله‌برفی، مدیران و کارشناسان ارشد دیگر معرفی و شناسایی شدند که برخی در چند نوع پروژه تجربه کار داشتند. درنهایت پس از انجام مصاحبه‌های متعدد، مشخص شد که مقوله جدیدی اضافه نمی‌شود و اشیاع نظری حاصل شد. با توجه به نگاه کیفی و راهبرد نظریه داده‌بنیاد، مصاحبه با ۱۹ نفر از کارشناسان ارشد و مدیران که سابقه کار در بیش از ۳۰ ابرپروژه کشور (و بعضاً در خارج از کشور) را داشتند، انجام شد. مشخصات و سوابق مصاحبه‌شوندگان در جدول ۲، ارائه شده است.

جدول ۲. مشخصات مصاحبه‌شوندگان و سابقه کار در زمان مصاحبه

مصاحبه‌شونده	سمت	سابقه
شماره ۱	مدیر برنامه‌ریزی راه‌اندازی پروژه و مسئول پیش‌راه‌اندازی	۲۵ سال
شماره ۲	مدیر مالی شرکت	۲۴ سال
شماره ۳	مدیر مهندسی شرکت	۲۰ سال
شماره ۴	مدیر قراردادی شرکت	۱۸ سال
شماره ۵	مدیر پروژه	۳۰ سال
شماره ۶	مدیر فنی - رئیس کارگاه	۲۷ سال
شماره ۷	مشاور ارشد	۳۲ سال
شماره ۸	رئیس کارگاه - جانشین مدیر پروژه	۱۵ سال

مصاحبه‌شونده	سمت	سابقه
شماره ۹	مدیر سید پروژه‌ها	۱۹ سال
شماره ۱۰	مهندس ارشد پروژه	۲۲ سال
شماره ۱۱	مدیر توسعه کسب‌وکار	۲۳ سال
شماره ۱۲	مدیر و برنامه‌ریزی سایت	۱۷ سال
شماره ۱۳	معاون مدیر پروژه	۱۸ سال
شماره ۱۴	کارشناس ارشد پروژه - مدیر تأمین مالی	۳۵ سال
شماره ۱۵	رئیس کارگاه و مدیر پروژه	۲۴ سال
شماره ۱۶	مجری پروژه (کارفرما)	۲۳ سال
شماره ۱۷	مجری پروژه (کارفرما)	۲۴ سال
شماره ۱۸	سرپرست نظارت (مشاور)	۲۶ سال
شماره ۱۹	مهندس طراح - مدیر پروژه مشاور و پیمانکار	۲۸ سال

در خصوص تعداد مصاحبه لازم برای اشباع نظری، مطالعه‌ای در دانشکده معماری «دانشگاه کمبریج» در خصوص ۵۴ مقاله چاپ‌شده در شش نشریه ساختمان و انرژی اخیر نشان می‌دهد که ۳۰ مورد از این مقاله‌ها بین ۱ تا ۱۵ مصاحبه داشته‌اند، ۱۶ مورد دارای ۱۰ یا کمتر از ۱۰ مصاحبه بوده‌اند و بیشتر پژوهش‌ها پس از ۱۲ مصاحبه به اشباع نظری رسیده‌اند (Galvin, 2014). در پژوهشی شامل ۶۰ مصاحبه عمیق، اشباع نظری در ۱۲ مصاحبه نخست حاصل شد و در شش مصاحبه اول عناصر اصلی موضوع مشخص شدند (Guest et al., 2006). در این پژوهش علی‌رغم مصاحبه با ۱۹ نفر، پس مصاحبه با نفر سیزدهم، کفایت نظری حاصل شد. در مواردی با اجازه افراد مصاحبه‌ها ضبط شده و سپس متن آن‌ها پیاده‌سازی شد. کلیه متن مصاحبه‌ها به نرم‌افزار MAXQDA وارد شد که به کدگذاری داده‌ها کمک زیادی می‌کند. ۱۶۷ کُد در مرحله کدگذاری باز استخراج شد و پس از تجزیه و تحلیل هر مصاحبه، در صورت نیاز نسبت به اصلاح یا تکمیل سؤال‌ها اقدام می‌شد. پس از اتمام مصاحبه‌ها، مراحل پژوهش چندبار توسط پژوهشگر اصلی و دوم مرور شد و در صورت نیاز مصاحبه‌ها تکرار شدند تا کیفیت و روایی داده‌ها افزایش یابد تا جایی که مقوله جدیدی به دست نیامد و از نظر گروه، کفایت نظری حاصل شد. درنهایت داده‌ها توسط همکاران گروه پژوهش موردبررسی نهایی قرار گرفت و نمونه‌گیری پایان یافت. برای اطمینان از کیفیت و روایی درونی یافته‌ها، به‌جز همکاران این پژوهش، سه نفر از مشارکت‌کنندگان و یک نفر خارج از گروه پژوهش، روند کدگذاری را بازبینی کردند که در نتیجه آن عموم متغیرها تأیید شد؛ ولی دسته‌بندی مقوله‌ها در مواردی تغییر کرد. نتیجه کار درنهایت در ۳۳ کُد محوری مقوله‌بندی شد که در چارچوب یک مدل از پیش تعیین شده یکنواخت، مرتب و ارائه شده است. در بیشتر این پروژه‌ها علاوه بر وجود ارکان اصلی پروژه (کارفرما،

مشاوران، پیمانکاران، کارکنان پروژه، مردم محلی و غیره) از اقوام مختلف و افرادی از ملیت‌های دیگر نیز به‌صورت دائم یا موقت حضور داشته‌اند و تنوع فرهنگی خاصی بر پروژه حاکم بوده است. مشخصات پروژه‌هایی که با مدیران آن‌ها مصاحبه شد در جدول ۳، ارائه شده است (مبالغ پروژه‌های ریالی با برآورد سال ۱۳۹۷ معادل‌سازی شده است).

جدول ۳. مشخصات پروژه‌های مطالعه‌شده در این پژوهش

پیشرفت	بودجه کلی	پروژه
٪۹۷	۲ تا ۱۰ میلیارد دلار	توسعه فازهای ۴ تا ۱۰، ۱۲، ۱۵ و ۱۶، ۲۱ و ۲۲ و ۲۴ میدان گازی پارس جنوبی
٪۱۰۰	بین ۰/۵ تا ۱/۵ میلیارد دلار	استخراج نفت، پالایشگاه و پتروشیمی در ایران
٪۱۰۰	۱ میلیارد دلار	پتروشیمی رجال و پتروشیمی تخت جمشید
٪۹۰	۱ تا ۱۰ میلیارد دلار	پارس جنوبی، میدان نفتی آزادگان و کیش
٪۱۰۰	۱ تا ۱/۵ میلیارد دلار	پروژه استخراج نفت در نیجریه، بنگلادش و عراق
٪۱۰۰	۱ میلیارد دلار	پروژه‌های استخراج نفت در ایران
٪۱۰۰	۲۰۰۰ میلیارد تومان	سد و نیروگاه گذارلنده (مسجدسلیمان)
٪۱۰۰	۳۰۰۰ میلیارد تومان	سد گتوند (خوزستان)
٪۹۰	۳۰۰۰ میلیارد تومان	سد و سیستم انتقال آب سد آزاد (کردستان)
٪۷۰	۲۰۰۰ میلیارد تومان	سد و سیستم انتقال آب سد ژاوه (کردستان)
٪۱۰۰	۲۰۰۰ میلیارد تومان	سد و نیروگاه کارون ۳
٪۱۰۰	۱۵۰۰ میلیارد تومان	تونل نیایش
٪۱۰۰	۲۰۰۰ میلیارد تومان	یک خط از متروی تهران
٪۱۰۰	۳۰۰ میلیون تا ۷ میلیارد دلار	NGL 1200- NGL 1300 - متانول سیراف- توسعه پالایشگاه اصفهان

#### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

در پروژه‌هایی که مصاحبه‌شوندگان در آن‌ها تجربه داشتند، نیروی کار ایرانی از اقوام داخلی مانند آذری، کرد، لر، محلی‌های عسلیویه، فارس و اصفهان، محلی‌های ایلام و لرهای بختیاری و اعراب خوزستان و از تهران و غیره حضور داشتند. در پروژه‌های فازهای پارس جنوبی تعداد نیروهای هر پروژه بالغ بر ده‌هزار تن بوده است که عمده آن‌ها از مناطق مختلف مانند بوشهر، خوزستان، لرستان، کردستان و حتی آذربایجان بوده‌اند. نیروهای مدیریتی معمولاً از استان‌های تهران، فارس، اصفهان و بوشهر در پروژه‌ها حضور داشته‌اند.

در پروژه‌های فازهای مختلف پارس جنوبی، کارشناسان و تکنسین‌هایی از کشورهای انگلستان، فرانسه، کره جنوبی، هند، نروژ، آلمان، ژاپن، چین و سایر کشورها بسته به نیاز پروژه به‌صورت درازمدت یا مقطعی حضور داشته‌اند. یکی از مصاحبه‌شوندگان پروژه مطالعاتی را در

کشور با کمک گروهی چندملیتی مدیریت کرده بود که کارشناسان نفتی از کشورهای آلمان، روسیه، انگلستان، هلند، دانمارک، قزاقستان و ایران در آن حضور داشت‌اند و تأثیر تفاوت فرهنگی در آن به‌خوبی مشهود بوده است. برخی از مصاحبه‌شوندگان در پروژه‌های برون‌مرزی تجربه داشتند که از کارشناسان مدیریتی تا نیروی کارگری از کشورهای گوناگونی مانند انگلستان، فرانسه، بنگلادش، چین، عراق، نیجریه و هند بودند.

تفاوت بین تقویم کاری ملیت‌ها نیز محسوس است. برای مثال، تعطیلات آخر هفته در ایران پنجشنبه و جمعه است و در بیشتر کشورهای اروپایی، آسیایی و آفریقایی شنبه و یکشنبه است. در بسیاری از کشورهای اسلامی روزهای جمعه و شنبه تعطیل است که در ارتباطات کاری بین شرکت‌های ایرانی و خارجی مشکلات و تعویق‌هایی ایجاد می‌کند.

مسئله دیگر، تفاوت تعطیلات سال نو در ایران و سایر کشورها است. در ایران تعطیلات نوروز بین یک تا سه هفته به‌طول می‌انجامد که خواه‌ناخواه سرعت کار پروژه‌ها کاهش می‌یابد. در چین تعطیلات سال نو در میانه زمستان است که به‌صورت غیررسمی حدود یک ماه به‌طول می‌انجامد و در این مدت کارشناسان و تکنسین‌های چینی حاضر به حضور در پروژه نیستند. در بیشتر کشورها تعطیلات سال نو از اواخر دسامبر تا اول ژانویه است که بر کارهای پروژه‌ها تأثیر می‌گذارد. تعطیلات مذهبی در ایران و عراق نیز برای پروژه‌ها بعضاً اجباری است که افراد و شرکت‌های خارجی حاضر در پروژه‌ها ملزم به رعایت آن‌ها هستند و بی‌توجهی به آن‌ها بعضاً موجب ایجاد تنش و درگیری شده است.

در مرحله کدگذاری باز، مصاحبه‌ها، مفاهیم و متغیرهای زیادی شناسایی شد. از میان مصاحبه‌های انجام‌شده، کدهای باز زیادی استخراج شد که پس از بررسی و بازبینی مجدد آن‌ها، تجمیع شدند و سپس در مقوله‌ها دسته‌بندی شده و داده‌های کیفی از طریق کدگذاری محوری، به مقوله‌های کلی‌تری دسته‌بندی شدند:

- شرایط علی: عناصر فرهنگی محیط داخلی و خارجی ابرپروژه؛
- پدیده محوری: تأثیر عوامل فرهنگی بر اهداف داخلی و محیط خارجی ابرپروژه؛
- راهبردها و واکنش‌ها: اقدامات و واکنش‌های ذی‌نفعان برای کاهش اثرات منفی عناصر فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه؛
- شرایط محیطی ابرپروژه (بستر): مانند شرایط قانونی و سیاسی کشور، وضعیت اقتصادی و وضعیت اجتماعی محیط ابرپروژه، رویه‌های جاری کشور/سازمان؛
- شرایط خاص ابرپروژه (مداخله‌گر): شرایط خاص پروژه مانند شرایط فنی و اقتصادی و درآمدی پروژه؛

• پیامدها: اثرات اقدامات و واکنش‌های ذی‌نفعان است که شامل عملکرد ابرپروژه و بهبود شرایط محیطی پروژه در گذر زمان است.

با توجه به دیدگاه‌های مشارکت‌کنندگان در مصاحبه‌ها، مقوله مرکزی این پژوهش، «تأثیرپذیری ابرپروژه‌ها از عوامل فرهنگی محیط» است. جواب همه پاسخ‌دهندگان به این سؤال که آیا عناصر فرهنگی بازیگران پروژه بر عملکرد پروژه تأثیر داشته است، این بوده که «بله تأثیر دارد» و این تأثیر نیز معمولاً منفی است. عموم مؤلفه‌های شناسایی‌شده در پژوهش، پیرامون «تأثیرپذیری ابرپروژه‌ها» از عناصر فرهنگی است. این تأثیرات به دو گروه تأثیرات داخلی (از دید مدیریت پروژه) و تأثیرات بیرونی (از دید ذی‌نفعان بیرونی) تقسیم می‌شود که در ادامه، جزئیات هر یک ارائه شده است.

**شرایط علی (مؤلفه‌های فرهنگی):** شرایط علی، علل و موجبات اصلی پدیده موردکشف (مقوله مرکزی) هستند. در اینجا آنچه موجبات تأثیر بر ابرپروژه را پدید می‌آورد، عناصر فرهنگی محیط داخلی و خارجی ابرپروژه هستند که به‌صورت گداهای باز شناسایی شده‌اند. بر اساس مقوله‌بندی صورت‌گرفته، گداهای باز مربوطه به‌صورت زیر دسته‌بندی شدند:

• تفاوت ساعت و تقویم کاری کشورها: زمانی که افرادی از سایر کشورها در پروژه نقش داشته باشند، به‌دلیل منطقه‌بندی زمانی مختلف، تفاوت ساعت کاری کشورها با ایران موجب تأخیر در تبادل اطلاعات و پرسش‌وپاسخ می‌شود؛ از سوی دیگر تفاوت تعطیلی آخر هفته ایران با سایر ملیت‌ها و همچنین تفاوت تعطیلات سال نو کشورهای غربی یا چین با ایران موجب می‌شود که زمان مفید کاری مشترک بین ایران و سایر کشورها کاهش یابد. برای مثال، زمان ارتباط کاری ایران و سایر کشورها تنها محدود به دوشنبه تا چهارشنبه است. یا اینکه چینی‌ها در زمان تعطیلات سال نو خود (زمستان) به‌هیچ‌وجه در پروژه حاضر نمی‌شوند و از سوی دیگر در تعطیلات نوروز، نیروهای محلی حضور کم‌رنگی در کارگاه دارند که موجب اتلاف وقت طرف دیگر می‌شود. این موارد تأخیراتی در پروژه به‌دنبال دارد که معمولاً در زمان برنامه‌ریزی موردتوجه قرار نمی‌گیرند.

• زندگی مجردی کارکنان پروژه: ورود افراد غیربومی زیاد به منطقه که زندگی مجردی دارند (چه مجرد و چه متأهل) و حضور احتمالی آن‌ها در خارج از کمپ، موجب ایجاد مشکلات و آسیب اجتماعی، تنش و مخالفت با پروژه در جامعه محلی می‌شود (به‌نوبه خود بر عملکرد کارکنان و زمان پروژه تأثیر می‌گذارد یا هزینه‌هایی برای جبران مشکلات بر پروژه یا پیمانکار تحمیل می‌کند)؛ همچنین دوری آن‌ها از خانواده زمینه ایجاد مشکلات اخلاقی (اعتیاد، فحشا و غیره) برای آن‌ها را فراهم می‌آورد.

- تعارض کار و زندگی خانوادگی: دوری کارکنان از خانواده (به‌خصوص افراد متأهل و دارای فرزند) باعث می‌شود که به‌دلیل دوری فاصله و زمان کوتاه مرخصی‌ها، در صورت بروز مشکلات برای خانواده کارکنان، آن‌ها نتوانند به‌طور مناسبی این مشکلات را حل کنند که نتیجه آن تنش روحی و روانی است که بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد؛ همچنین این امر می‌تواند باعث ایجاد مشکل در روابط کارکنان با خانواده خود و تأثیر منفی بر عملکرد آن‌ها (بروز اشتباه، دوباره‌کاری، تحمیل هزینه و غیره) شود.
- تفاوت فرهنگ کارکنان: تفاوت‌های فرهنگی کارکنان (ایرانی-خارجی یا کارکنان از اقوام مختلف) بر زمان و هزینه تأثیر می‌گذارد. برای مثال، عدم تمایز در روابط رسمی و رفاقت زمان کار توسط ایرانی‌ها (برعکس غربی‌ها که روابط رسمی را در زمان کار رعایت می‌کنند) بر روند همکاری آن‌ها تأثیر می‌گذارد. گاهی تأثیر شخصیت افراد بر رویه کار (رفتار سلیقه‌ای) نیز بر روند کار و زمان و هزینه تأثیر دارد. تأثیر قرابت فرهنگی در اجرای کار نیز قابل توجه است، برای مثال فرهنگ‌های متفاوت اقوام مختلف ایرانی می‌تواند موجب تعارض و تنش در همکاری آن‌ها شود. یکی دیگر از عوامل فرهنگی، انتظارات خارجی‌ها در خصوص مسائل رفاهی است که باعث افزایش هزینه‌های پروژه می‌شود.
- تعصبات قومی و مذهبی: روابط و رقابت‌های قومی و طایفه‌ای تأثیر بسزایی بر کار دارد. برخی اقوام و طوایف با هم رقابت و درگیری دارند که حضور آن‌ها در کنار هم گاهی موجب بروز تنش و درگیری می‌شود که بر عملکرد آن‌ها تأثیر می‌گذارد و باعث تأخیر و یا تحمیل هزینه می‌شود؛ همچنین رعایت نکردن و بی‌توجهی به تعصبات مذهبی می‌تواند باعث ایجاد تنش و توقف مقطعی در کار شود.
- فرهنگ جامعه محلی: گاهی اوقات جامعه محلی به‌دلیل محدودیت‌ها یا ویژگی‌های خود با پروژه و تبعات اجتماعی پروژه دچار مشکل می‌شود؛ همچنین در صورت وجود کارکنان خارجی در پروژه نیز محدودیت‌های فرهنگی جامعه میزبان برای حضور خارجی‌ها موانعی را ایجاد می‌کند که موجب اختلال در روند کار اختلال می‌شود.
- فرهنگ نیروی کار محلی: گاهی نیروهای کاری محلی ویژگی‌های اخلاقی یا فرهنگی دارند که تأثیر منفی بر کار می‌گذارد. از جمله این موارد می‌توان به بدقولی با خارجی‌ها، تفاوت خلق‌وخوی و ادبیات ایرانی‌ها با خارجی‌ها، تمایل کم نیروهای محلی به کار، ضعف فرهنگی (رواج دزدی و ایجاد خسارت)، صدمه‌زدن به خود و پیمانکار (برای دریافت غرامت) و شکایت اشاره کرد؛ همچنین فرهنگ قومی بر شیوه مذاکره با آن‌ها تأثیر دارد و برای هر قومی باید یک شیوه خاص را به کار برد. گاهی وجود جوّ بدبینی کارکنان نسبت به مدیریت پروژه و حساسیت‌ها

نسبت به تأخیر در پرداخت حقوق، موجب بروز تنش، اعتصاب و سایر اتفاقات پیش‌بینی‌نشده می‌شود.

- مشکلات ارتباطی (تفاوت زبان و لهجه): یکی از موارد مهم در ارتباطات کاری، مشکلات زبان و لهجه است که می‌تواند شامل نبود زبان فنی مشترک بین کارکنان از ملیت‌ها یا اقوام مختلف، تفاوت لهجه و تفاوت برداشت آن‌ها از کلمات باشد. ضعف آشنایی با زبان انگلیسی در کارکنان ایرانی و برخی خارجی‌ها (مانند چینی‌ها) خود مشکل مهمی در ارتباطات کاری بین این دو گروه ایجاد می‌کند که بر زمان و هزینه تأثیر می‌گذارد.

همان‌طور که ذکر شد عوامل فرهنگی تأثیرات زیاد و معمولاً پیش‌بینی‌نشده‌ای بر پروژه می‌گذارند که می‌توان آن‌ها را به دو گروه تقسیم کرد: تأثیر بر اهداف داخلی ابرپروژه و تأثیر بر محیط خارجی ابرپروژه:

**تأثیرات عوامل فرهنگی بر اهداف داخلی ابرپروژه:** این موضوع شامل موارد مختلفی است که عبارت‌اند از:

- تحمیل هزینه به پیمانکار: مثال آن، تحمیل هزینه ناشی از بستن پرونده‌های دیه، پرداخت خسارت به کارگرانی که به خود صدمه می‌زنند، خسارت‌زدن به تجهیزات پیمانکار توسط کارگران محلی (ناشی از نارضایتی، ضعف فرهنگی و غیره)، تحمیل هزینه ناشی از رقابت قومی گروه‌های کاری و تنش‌های بین آن‌ها است. حمایت‌های طایفه‌ای و قومی کارکنان از اقوام و همشهری‌های خود نیز گاهی باعث تحمیل هزینه به پیمانکار می‌شود؛ مانند قیمت بالای کار، حقوق‌های بالاتر از حد و غیره در استخدام یا پیمانکاران دست‌دوم.

- تحمیل هزینه به پروژه: گاهی مخالفت و همکاری‌نکردن مردم محلی با پروژه مانند عدم‌واگذاری زمین و نیاز به جابه‌جایی پروژه باعث تحمیل هزینه می‌شود.

- کاهش عملکرد کارکنان: عواملی مانند مشکلات روحی، دوری از خانواده و عدم‌امکان حل مشکلات از راه دور باعث بروز تعارض‌هایی می‌شود که به‌نوبه خود = بروز اشتباهات و دوباره‌کاری، تأخیر و غیره را به‌دنبال دارد. عدم‌حضور کارشناسان خارجی توانمند به‌دلیل محدودیت‌های فرهنگی و آمدن کارشناسان ضعیف‌تر به‌جای آن‌ها، باعث عملکرد ضعیف‌تر (درنهایت تحمیل هزینه یا تأخیر) می‌شود.

- ایجاد تأخیر در کارهای پروژه: تفاوت فرهنگ افراد خارجی و تفاوت‌های زمان و تعطیلی کشورهای مبدأ کارکنان می‌تواند باعث کاهش زمان کاری مشترک و ایجاد تأخیر در کارها شود.

- کاهش کیفیت: عدم‌حضور کارشناسان خارجی توانمند و آمدن کارشناسان ضعیف‌تر می‌تواند بر کیفیت کار نیز تأثیرگذار باشد که ناشی از محدودیت‌های فرهنگی کشور است.

**تأثیرات عوامل فرهنگی بر محیط خارجی ابرپروژه:** ورود افراد غیربومی از یک سو آسیب‌های اجتماعی (اعتیاد، مصرف الکل، فحشا و غیره) را افزایش می‌دهد و از سوی دیگر گاهی باعث خروج افراد بومی از منطقه برای درمان‌ماندن خانواده از این آسیب‌ها می‌شود؛ همچنین افزایش قیمت‌ها در منطقه به دلیل افزایش تقاضا برای کالاها (ناشی از ورود افراد غیربومی زیاد و با سطح درآمد بالاتر)، باعث بروز نارضایتی در مردم محلی و ایجاد تعارض جامعه محلی با پروژه می‌شود. تغییرات فرهنگ و روش زندگی محلی نیز از دیگر تأثیرات ابرپروژه‌ها در جوامع اطراف (به خصوص جوامع کوچک) است.

**تعاملات، راهبردها و واکنش‌های ارکان:** ارکان پروژه برای کاهش اثرات منفی عناصر فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه، اقدامات و واکنش‌هایی از خود بروز می‌دهند که می‌توان آن‌ها را در سه گروه دسته‌بندی کرد:

#### راهبردهای فرهنگی

- توجه به ارزش‌های فرهنگی دیگران: توجه به ارزش‌های فرهنگی و عقاید مذهبی اقوام و ملل دیگر از راهکارهای مهم کاهش تنش و تعارض است.
- انجام مسئولیت اجتماعی: انجام اقدامات عام‌المنفعه (ساخت مدرسه، درمانگاه، مسجد، کمک به ایتم و غیره)، کمک به برگزاری مراسم و اعیاد ملی و مذهبی، دلجویی از خانواده متوفیان حوادث کار و همچنین کمک به مردم در حوادث غیرمترقبه نیز در کاهش تعارض با مردم محلی اثر دارد.

#### راهبردهای سازمانی

- آموزش: آموزش فرهنگی در کنار آموزش فنی و همچنین آموزش فرهنگ سازمانی پروژه بر کاهش اثرات منفی عوامل فرهنگی تأثیر دارد.
- اصلاح رویه‌های کاری: اتخاذ و اصلاح رویه‌های کاری بر کاهش تعارض‌ها، کاهش هزینه و پیش‌گیری از تأخیرات تأثیر دارد؛ مانند استخدام افراد محلی برای کاهش تعارض با پروژه، استفاده از افراد محلی برای حل مشکلات محلی، استخدام افراد غیربومی، انتقال کمپ‌ها به خارج از شهر، ارائه خدمات یکسان به همه توسط پیمانکار اصلی، مرزبندی فعالیت‌های پیمانکاران فرعی از اقوام مختلف.
  - هماهنگی با جامعه محلی: ایجاد معاونت اجتماعی و اعتمادسازی در مردم محلی درباره اثرات مثبت پروژه بر زندگی آنان می‌تواند باعث کاهش تعارض‌های پروژه و جامعه شود و از بروز تأخیر



و تحمیل هزینه پیش‌گیری کند.

- افزایش انگیزه کارکنان: با توجه به مشکلات فرهنگی ناشی از دوری از خانواده و زندگی مجردی، اقداماتی چون ایجاد حس تأثیرگذار بودن در پروژه، تهیه امکانات رفاهی و درمانی برای کارکنان پروژه، توجه به خانواده کارکنان و تهیه امکانات تفریحی و ورزشی برای کارکنان، اثر زیادی بر افزایش انگیزه و بازدهی آن‌ها دارد.

**مدیریت گروه چندفرهنگی.** مدیریت گروه‌هایی که شامل کارکنان از ملیت‌ها یا اقوام مختلف باشند، ظرافت‌هایی را می‌طلبد که باید در مدیریت آن‌ها مورد توجه قرار گیرد:

- اعتمادسازی: ایجاد اعتماد بین طرفین و ایجاد روابط غیررسمی و دوستانه، تأثیر مهمی بر مدیریت این گروه‌ها دارد.

- روش‌های مدیریت گروه: استفاده از روش‌ها و نرم‌افزارهای جدید مدیریت پروژه و استفاده مؤثر از کارشناسان خارجی تأثیرات خوبی دارد. اشراف مدیریتی بر گروه خارجی (برای کاهش حس برتری‌جویی آن‌ها) نیز در عملکرد آنان تأثیر دارد.

- توجه به تنوع فرهنگی: به‌کارگیری افراد آشنا با عرف پروژه‌های بین‌المللی، ایجاد فضای فرهنگی برای کارشناسان خارجی و جداسازی خارجی‌ها از مردم محلی (برای کاهش تعارض) از روش‌های کاهش تأخیر و هزینه در پروژه است.

**شرایط محیطی ابرپروژه (بستر):** شرایط محیطی ابرپروژه بر نحوه تعامل ارکان پروژه تأثیرگذار است:

- وضعیت اجتماعی ساختگاه پروژه: بیکاری و انتظار مردم منطقه برای استخدام، سوءاستفاده کارگران از حمایت قانونی، ملاحظات فرهنگی هر ملیت یا قوم و ضعف مقامات محلی در برخورد با اوباش محلی از عوامل بستری شناسایی شده هستند.

- بستر قانونی کشور: حمایت زیاد سازمان‌های مسئول از کارگران محلی و الزام به استخدام افراد محلی باعث تحمیل هزینه می‌شود؛ همچنین مسئولیت قانونی افراد برای رعایت رویه‌های قانونی و نگرانی از ایراد عوامل نظارتی بسترساز تحمیل هزینه و تأخیر است.

- رویه‌های جاری سازمان / کشور، مانند ضعف مدیریت دانش، بر فرهنگ کاری تأثیرگذار است.

**شرایط خاص ابرپروژه (مداخله‌گر):** شرایط خاصی مانند شرایط فنی و اقتصادی پروژه، نداشتن تمایل به مستندسازی شکست‌ها و روابط قراردادی بازیگران پروژه بر نحوه تعامل ارکان پروژه تأثیر دارد.

**پیامدها:** اثرات اقدامات و واکنش‌های ذی‌نفعان است که شامل مواد زیر است:

#### **تأثیر بر عملکرد داخلی ابرپروژه:**

- تأثیر بر هزینه پیمانکار: برخی اقدامات باعث افزایش هزینه می‌شود؛ مانند استخدام افراد کم‌تجربه محلی (برای کسب رضایت مردم)، اقدامات عام‌المنفعه، هزینه‌های انگیزش و اقدامات رفاهی برای کارکنان و غیره. برخی اقدامات نیز تأثیرات کاهشی بر هزینه پیمانکار دارد؛ مانند افزایش عملکرد کارکنان (کاهش دوباره‌کاری و افزایش بازدهی)، کسب اعتماد مردم محلی و کاهش خسارت ناشی از مخالفت‌های مردم و غیره.
- افزایش زمان پروژه: اقداماتی مانند الزام رعایت تعطیلات کشور میزبان و تفاوت فرهنگ کارکنان از فرهنگ‌های مختلف باعث افزایش زمان می‌شود.
- کاهش کیفیت: به‌کارگیری نیروهای کم‌تجربه محلی (برای رضایت جامعه محلی) موجب کاهش کیفیت کار می‌شود.
- بهبود عملکرد کارکنان: به‌دلیل کاهش تعارض‌ها میان کارکنان و کاهش تعارض میان کارکنان و مردم محلی، عملکرد کارکنان می‌تواند بهبود یابد.

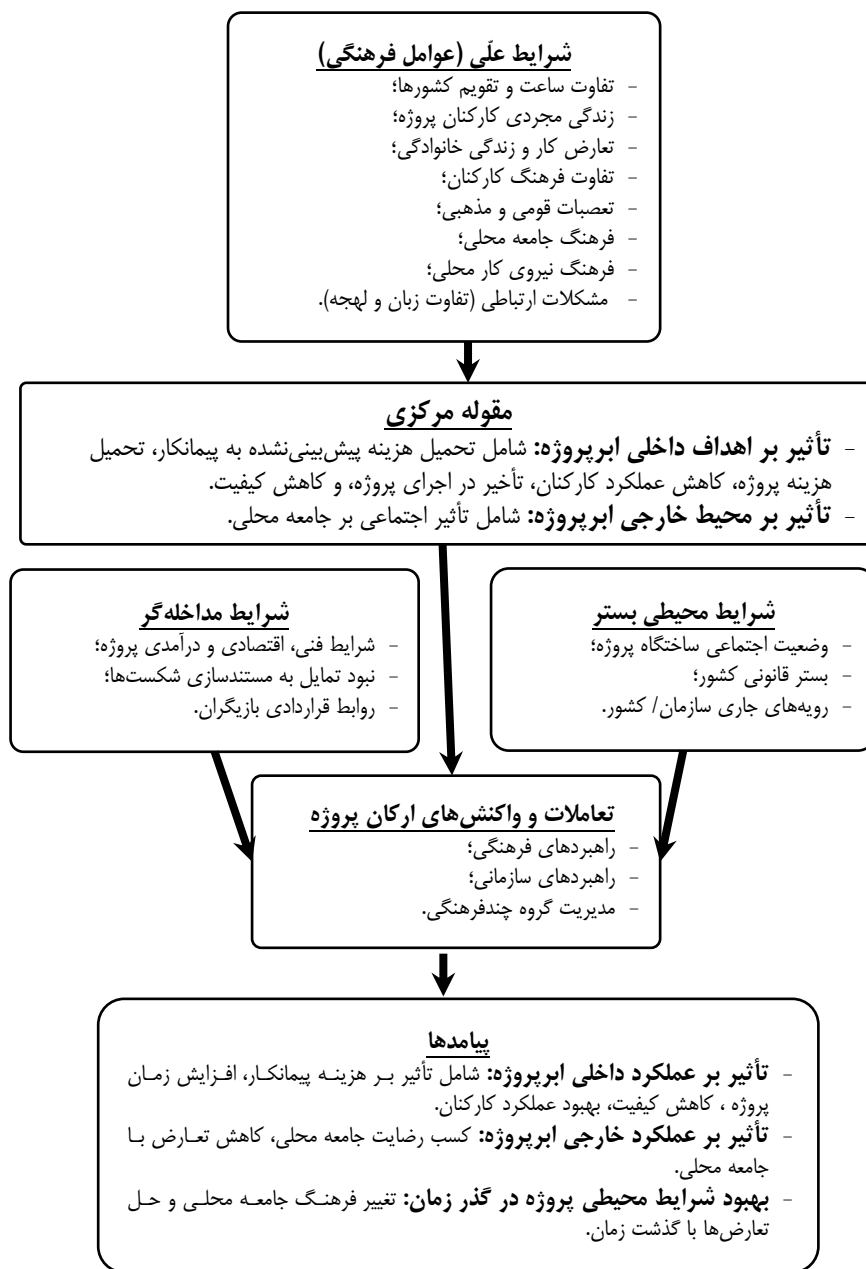
#### **تأثیر بر عملکرد خارجی ابرپروژه:**

- کسب رضایت جامعه محلی: استخدام افراد محلی و تعاملات با جامعه محلی باعث کسب رضایت آن‌ها می‌شود.
- کاهش تعارض با جامعه محلی: تعامل با جامعه محلی باعث کاهش تعارض آن‌ها با پروژه می‌شود (مانند نارضایتی و تعارض ناشی از افزایش قیمت در منطقه به‌دلیل حضور پروژه و کارکنان آن).

#### **بهبود شرایط محیطی پروژه در گذر زمان**

- تغییر فرهنگ جامعه محلی: اجرای ابرپروژه‌ها باعث تغییر بافت و فرهنگ مردم محلی می‌شود که می‌تواند تعارض‌ها را می‌تواند کاهش دهد.
- حل تعارض‌ها با گذشت زمان: تعارض بین مردم محلی و پروژه و تعارض بین کارکنان پروژه از ملیت‌ها و اقوام مختلف به‌مرور زمان کاهش می‌یابد.

**مدل نظری مستخرج از پژوهش:** یافته‌های پژوهش، در قالب ۵ قضیه حکمی خلاصه‌سازی شد که بر مبنای آن‌ها مدل شکل ۱، برای تبیین تأثیر عوامل فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه‌ها ارائه شده است.



شکل ۱. مدل نظری تأثیر عوامل فرهنگی بر عملکرد ابرپروژه‌ها

- قضیه ۱: عوامل فرهنگی متنوعی ناشی از محیط و بازیگران ابرپروژه وجود دارند.
- قضیه ۲: این عوامل فرهنگی بر ابرپروژه و محیط آن تأثیر می‌گذارند.
- قضیه ۳: ذی‌نفعان و بازیگران با توجه به تأثیرات مشاهده‌شده، واکنش‌های و اقداماتی بروز می‌دهند تا تأثیرات منفی را کاهش دهند.
- قضیه ۴: شرایط بسترساز و شرایط مداخله‌گر بر نحوه اقدامات و واکنش‌های ذی‌نفعان تأثیر می‌گذارند.
- قضیه ۵: در نتیجه اقدامات و واکنش‌های بازیگران و ذی‌نفعان، پیامدهایی حاصل می‌شود که بر عملکرد ابرپروژه تأثیرات مثبت و یا منفی دارد.

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در این پژوهش از طریق مصاحبه‌های باز و نیمه‌ساختاریافته با ۱۹ نفر از مدیران و کارشناسان ارشدی که بین ۱۵ تا ۳۰ سال تجربه در بیش از ۳۰ ابرپروژه کشور در زمینه‌های مختلفی مانند نفت، گاز، پتروشیمی، سدسازی و تونل‌های شهری داشته‌اند (بعضاً در خارج از کشور نیز تجربه داشتند)، عوامل فرهنگی مؤثر بر عملکرد ابرپروژه‌های کشور و آسیب‌شناسی تأثیرات این عوامل شناسایی شده و در نهایت چارچوبی برای نمایش تأثیرات این عوامل، اقدامات بازیگران برای کاهش تأثیرات منفی عوامل فرهنگی و همچنین پیامدهای این اقدامات ارائه شد. در این پژوهش تلاش شد که مدل کیفی در خصوص شناسایی عناصر فرهنگی و همچنین تأثیرات آن‌ها بر ابرپروژه، واکنش‌های بازیگران پروژه و پیامد واکنش‌ها در محیط نهادی ایران ارائه شود. برخی از این عوامل فرهنگی می‌تواند در محیط نهادی سایر کشور نیز صادق باشد و برخی دیگر تنها در ایران و کشورهای مشابه (به‌لحاظ فرهنگی) صدق می‌کند. در پژوهش‌های قبلی، مواردی چون تأثیر فرهنگ سازمانی، فرهنگ ملی و فرهنگ کشور میزبان بر عملکرد (Ozorhon et al., 2008)، تأثیر ارزش‌های فرهنگی بر عملکرد (Ananattmula & Thomas, 2010)، تأثیر فرهنگی بر مدیریت گروه پروژه جهانی (Lima & Patah, 2016)، مدیریت اثرات فرهنگی در پروژه (Kuusisto, 2012) و تأثیر فرهنگ سازمانی بر عملکرد پروژه (Ankrah, 2007) مدل‌سازی شده است؛ اما مدل‌های یادشده اثرات تمام عوامل فرهنگی و همچنین اقدامات ارکان پروژه برای کاهش اثرات منفی عوامل فرهنگی بر عملکرد را شناسایی نکرده‌اند.

در این پژوهش تأثیرات عوامل فرهنگی بر ابرپروژه در دو گروه دسته‌بندی شده است: یکی تأثیر بر اهداف داخلی ابرپروژه (شامل افزایش هزینه پیمانکار، افزایش هزینه پروژه، کاهش عملکرد کارکنان، تأخیر در اجرای پروژه و کاهش کیفیت) و دیگری تأثیر بر محیط خارجی

اب‌پروژه (مانند تأثیرات و آسیب‌های اجتماعی بر جامعه محلی) که به‌نوبه خود می‌تواند تأثیرات منفی چون تأخیر، اضافه هزینه، نارضایتی از پروژه و غیره را تحمیل کند. اقدامات و واکنش‌هایی که از ارکان پروژه برای کاهش اثرات منفی عناصر فرهنگی بر عملکرد اب‌پروژه شناسایی شد، در قالب راهبردهای فرهنگی، راهبردهای سازمانی و مدیریت گروه چندفرهنگی دسته‌بندی شدند. شرایط محیطی (بستر) مانند وضعیت اجتماعی ساختگاه پروژه، بستر قانونی کشور و رویه‌های جاری سازمان / کشور و شرایط خاص پروژه مانند شرایط فنی و اقتصادی و درآمدی پروژه آن بر نحوه تعامل ارکان پروژه تأثیرگذار است. پیامدهای این اقدامات را می‌توان به‌صورت تأثیر بر عملکرد داخلی اب‌پروژه، تأثیر بر عملکرد خارجی اب‌پروژه و بهبود شرایط محیطی پروژه در گذر زمان مشاهده کرد.

مهم‌ترین نوآوری این پژوهش، شناسایی عوامل فرهنگی مؤثر بر اب‌پروژه‌های ایران است؛ زیرا پژوهشی در ایران انجام نشده است که بر عوامل فرهنگی تمرکز کرده باشد و پژوهشگران پیشین برخی موارد چون فرهنگ سازمانی را در کنار سایر عوامل غیرفرهنگی بررسی کرده‌اند؛ از سوی دیگر در پژوهش‌های خارجی نیز مطالعات کمی در خصوص شناسایی کلیه عوامل فرهنگی مؤثر بر پروژه‌ها دیده می‌شود؛ بنابراین برای پژوهش‌های آتی موارد زیر پیشنهاد می‌شود:

- پژوهش حاضر را می‌توان در محیط یک صنعت مشخص انجام داد؛ زیرا عوامل فرهنگی ممکن است در صنایع مختلف قدری متفاوت باشد؛ همچنین بررسی می‌تواند بسته به منطقه اب‌پروژه‌ها باشد؛ زیرا تفاوت فرهنگ مناطق مختلف کشور می‌تواند عاملی برای تفاوت تأثیرات فرهنگی محسوب شود.

- ارائه مدل به تفکیک اقوام، فرهنگ‌ها، مذهب‌ها و ملیت‌های گوناگون می‌تواند موضوع پژوهش‌های آتی باشد.

- مطالعه موردی یک اب‌پروژه و کمی‌سازی تأثیرات فرهنگی بر وجوه مختلف عملکرد تا مشخص شود که هر عامل فرهنگی چقدر بر اهداف اب‌پروژه (داخلی یا بیرونی) تأثیر دارد.

- شناسایی و بررسی علل و ریشه‌های هر یک از عناصر فرهنگی مؤثر بر اب‌پروژه در ایران و علل پیدایش آن با توجه به زمینه‌های تاریخی، فرهنگی و اجتماعی مربوطه؛ زیرا تاریخ و فرهنگ هر کشور باعث شکل‌گیری نهادها در هر کشور می‌شود.

## منابع

1. Anantatmula, V. S. (2010). Impact of cultural differences on knowledge management in global projects. *VINE*, 40(3/4), 239-253.
2. Anantatmula, V. S., & Thomas, M. (2010). Managing Global Projects: A Structured Approach for Better Performance. *Project Management Journal*, 41(2), 60-72.
3. Ankrah, N. A. (2007). *An Investigation Into the Impact of Culture on Construction Project Performance*. (PHD), University of Wolverhampton.
4. Arbabi, H., Danaee-fard, H., Sobhiyah, M.H., Aarabi, S.M. (2015). Explanation of the Alignment of Strategic Control and Project Management Elements and its impact on Project Performance. *Journal of Business Management Perspective*, 21(1), 49-67.
5. Bjørseth, S. V. (2013). *The Impact of Cultural Differences on Project Management in the Norwegian Oil and Gas Industry*. (Masters), Dublin Business School, Ireland.
6. Chen, P., Partington, D., & Qiang, M. (2009). Cross-Cultural Understanding of Construction Project Managers' Conceptions of Their Work. *Journal of Construction Engineering and Management*, 135(6).
7. Danaee-fard, H., Delkhah, J., Kiaee, P. (2017). Identifying and prioritizing of constraints for development of public-private partnership. *Journal of Business Management Perspective*, 29(1), 33-49.
8. Dehdashti Shahrokh, Z., & Mahdieh, O. (2015). A pattern for coordination of communication, conflict and organizational culture and its relation with performance. *Journal of Governmental Management Perspective*, (4), 113-134.
9. Faghihi, A., Vaezi, R., Aghaz, A. (2011) Bureaucracy and Culture in Iran. *Iranian journal of management sciences*, 19, 1-32.
10. Farasatkah. M. (2016). *Qualitative research method in social science, emphasizing on grounded theory method*. Tehran: Agah.
11. Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.
12. Galvin, R. (2014). How many interviews are enough? Do qualitative interviews in building energy consumption research produce reliable knowledge? *Journal of Building Engineering*.
13. Ghouchani, F., Badrizadeh, M. (2011) . Studying Impact of Organizational Culture on Establishment of Information Systems. *The Journal of Governmental Management Perspective*, 7(3), 81-95.
14. Golini, R., Kalchschmidt, M., & Landoni, P. (2014). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management*.
15. Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59-82.
16. Iranmanesh, S.H., Shakhsi-Niaei, M., Durandish Yazdi, M.A. (2018). A Decision Support System for Stakeholder Management during Different Project Phases considering Stakeholders' Personality Types and Available Resources (The Case of Behsama Web-Based Information System). *Journal of Information Technology Management*, 9(4), 679-700.

17. Jafari, T., Hosseingholipour, T., Alaie, H. (2017). Ethical Leadership in Project Oriented Environments. *The Journal of Ethics in science and Technology*. 2017; 11(3), 116-124.
18. Kivrak, S., Ross, A., Arslan, G., & Tuncan, M. (2009). *Impacts of cultural differences on project success in construction*. Paper presented at the 25th Annual ARCOM Conference, Nottingham, UK.
19. Kuusisto, J. (2012). *Essays on managing cultural impacts in multinational projects* (PHD), Aalto University School of Business, Finland.
20. Levitt, R. E., & Scott, W. R. (2016). Institutional Challenges and Solutions for Global Megaprojects. In B. Flyvbjerg (Ed.), *The Oxford Handbook of Megaprojects*: Oxford University Press.
21. Lima, N., & Patah, L. A. (2016). Cultural Issue and its Influence in the Management of Global Project Teams *Future Studies Research Journal*, 8(1), 90-112.
22. Mahalingam, A., & Levitt, R. E. (2007). Institutional theory as a framework for analyzing conflicts on global projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 133(7), 517-528.
23. Miller, R., & Lessard, D. R. (2000). *The Strategic Management of Large Engineering Projects*: Massachusetts Institute of Technology.
24. Ng., A. K. Y., Velasco-Acosta, A. E., & Wang, T. (2015). Institutions And The Governance Of Transport Infrastructure Projects: Some insight from the planning and construction of the CentrePort Canada Way. *Research in Transportation Business & Management*, 14, 25-33.
25. North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. New York: Cambridge University Press.
26. Omidi, M., Razavi, H. Mahpeykar, M.R (2010), Choosing Project Team Based on Efficiency Criterias by Promethee Method. *Journal of Industrial Management Perspective*, 1, 113-134.
27. Orr, R. J., & Scott, W. R. (2008). Institutional exceptions on global projects: A process model. *Journal of International Business Studies*, 39, 562-588.
28. Ozorhon, B., Arditi, D., Dikmen, I., & Birgonul, M. T. (2008). Implications of Culture in the Performance of International Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(5), 361-370.
29. Sanaie, A., Amiri, F., Ganjibidmeshk, O. (2012). The Relation between Organization Marketing Competence and Project Management Success in Construction Companies. *Journal of Business Management Perspective*, 10(4), 9-29.
30. Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (Fourth ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
31. Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research (1<sup>st</sup> ed.)*. Thousands Oaks, Ca: Sage
32. Suddaby, R. (2010). Challenges for Institutional Theory. *Journal of Management Inquiry*, 19(1), 14-20.
33. Toor, S., & Ogunlana, S. O. (2010). Beyond the 'iron triangle': Stakeholder perception of key performance indicators (KPIs) for large-scale public sector development projects. *International journal of project management*, 28, 228-236.
34. Vafakhah, S., Yarahmadi, M., Tamjid Yamchelou, A. (2018). Investigating the Effect of Organizational Culture Types on Human Resource Management of Project Process. *Human Resource Management Researches* 10(2,) 49-72.

35. World Bank. (webpage). PPP conversion factor, GDP (LCU per international \$). from Worldbank <http://data.worldbank.org/indicator/PA.NUS.PPP>
36. Yin, R. K. (2003). *Application of Case Study Research*, . New Delhi: Sage Publication.
37. Zhang, S., & Liang, X. (2008). *Culture Studies in International Construction Contracting: an Overview*. Paper presented at the International Conference on Multi-National Construction Projects: "Securing high Performance through Cultural awareness and Dispute Avoidance", Shanghai, China.



## Pathology and Modeling of the Impact of Cultural Elements of Institutional Environment on the Performance of Infrastructure Megaprojects

Mohammadreza Hajialikhani<sup>1</sup>, Mojtaba Azizi<sup>2\*</sup>, Mohammad Hossein Sobhiyah<sup>2</sup>, Mahdi Mortazavid<sup>3</sup>

1. Ph.D. Candidate Project Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

2. Ph.D of Project Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

3. Ph.D of Management, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran

### Abstract

**Purpose:** Megaprojects have an important effect in economic growth of countries. However many of them face problems, such as cost overrun, delay, financial failure, negative impact on environment and surrounding society. One the fundamental reasons of the poor performance of the megaprojects, is the impact of cultural factors of institutional environment of megaprojects. In this paper, the impact of various cultural factors on the performance of some of Iranian megaprojects in the fields of oil, gas, petrochemical plants, dams and urban tunnels are studied, the most of which are financed by public budget and are implemented by governmental (or public sector) contractors, so they may be considered as a temporary governmental organization.

**Design/Methodology/Approach:** This research was conducted by grounded theory strategy through interviewing of nineteen managers and senior engineers, and the cultural factors are identified and a model is presented for this impact.

**Research Findings:** The findings of the study shows that the cultural variety of staff and managers, cultural issues of the staff, and also the cultural differences of different nationalities and Iranian ethnics, such as difference in calendar of actors' origin countries (difference in weekends and new year holiday), staff solitary life while stationed in project camp and the personal and societal consequences of camp life (such as alcohol and drug use, prostitution, etc.) and their work-personal life conflict, cultural diversity of staff, religious and ethnic prejudice, local society culture, local workers culture and communication problems (language and accent differences) have impact on the performance of megaprojects

**Practical Consequences:** Difference in the culture, have impact on performance and shall be considered in planning of these projects.

**Limitaions & Consequences:** The interviewees were mainly experienced in oil, gas and petrochemical projects. Therefore there is a limitation for extending the results to all kind of projects which may be considered in future researches.

**Innovation or Value of the Article:** This paper concentrated on the impact of cultural issues on the performance of megaprojects and modeling the impact which has rarely been investigated in Iran.

**Keywords:** Culture, Performance, Institution, Megaproject.

**Paper Type:** Research paper

---

Received: April 14, 2019, Accepted: August 26, 2019.

\* Corresponding Author.

E-mail addresses: hajialikhani\_mr@yahoo.com; azizi.pm@modares.ac.ir; sobhiyah@modares.ac.ir; m.mortazavi@modares.ac.ir