

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI
FACULTATEA DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI GESTIUNEA AFACERILOR

Rezumatul tezei de doctorat

SUCCESUL PROIECTELOR DIN ONG-URI

Conducător de doctorat:

Profesor univ. Răzvan Liviu Nistor

Student doctorand:

Mădălina Pop (căs. Dan)

Cluj-Napoca

2024

Cuprinsul rezumatului tezei de doctorat

Cuprinsul tezei de doctorat	3
Cuvinte cheie	6
1. Introducere.....	6
2. Revizuirea literaturii de specialitate.....	6
3. Întrebări de cercetare.....	8
4. Metodologia cercetării	9
5. Rezultate.....	10
Referințe	12

Cuprinsul tezei de doctorat

1 Introducere

- 1.1 Informații contextuale
- 1.2 Identificarea problemei
- 1.3 Întrebări de cercetare
- 1.4 Metodologia cercetării
- 1.5 Contribuțiile cercetării
- 1.6 Capitolele tezei
- 1.7 Definirea termenilor

2 Succesul proiectului

2.1 Ce este un proiect?

- 2.1.1 Definiția proiectului
- 2.1.2 Caracteristicile proiectului
- 2.1.3 Stakeholderii proiectului
- 2.1.4 Tipuri de proiecte
- 2.1.5 Proiect, program și portofoliu
- 2.1.6 Ciclul de viață al proiectului

2.2 Managementul proiectului

- 2.2.1 Definirea managementului proiectului
- 2.2.2 Școli de gândire ale managementului proiectului

2.3 Succesul proiectului

- 2.3.1 Definirea succesului proiectului
- 2.3.2 Criterii de succes
- 2.3.3 Factorii critici de succes
- 2.3.4 Modele de proiect de succes

2.4 Rezumat

3 Organizațiile non-guvernamentale (ONG-uri)

3.1 Definirea ONG-urilor

- 3.1.1 Definirea ONG-urilor și caracteristici
- 3.1.2 Stakeholderi
- 3.1.3 Fluxuri de venituri

- 3.1.4 Provocări și bariere
 - 3.2 Cercetări cu privire la proiectele din ONG-uri
 - 3.2.1 Proiecte de dezvoltarea internațională
 - 3.2.2 Performanța organizațională/a proiectelor din ONG-uri în general
 - 3.2.3 Alte teme de cercetare
 - 3.3 Rezumat
- 4 Metodologie
 - 4.1 Natura studiului
 - 4.2 Metoda de cercetare
 - 4.3 Etapele cercetării
 - 4.4 Selecția cazurilor
 - 4.5 Colectarea datelor
 - 4.5.1 Studiu pilot
 - 4.5.2 Interviuri
 - 4.5.3 Chestionare
 - 4.5.4 Date secundare
 - 4.6 Analiza datelor
 - 4.7 Rezumat
- 5 Rezultate și discuții
 - 5.1 Criterii de succes
 - 5.2 Factorii critici de succes și ciclul de viață al proiectului
 - 5.3 Categoriile de factori critici de succes
 - 5.3.1 Factori din mediul extern
 - 5.3.2 Factori organizaționali
 - 5.3.3 Factori legați de proiect
 - 5.4 Ideea proiectului
 - 5.5 Factorii critici de succes și logica strategică a proiectului și natura finanțării
 - 5.6 Comparații cu literatura de specialitate
 - 5.6.1 Criterii de succes
 - 5.6.2 Factorii critici de succes
 - 5.7 Propunere model

5.8 O abordare configurațională pentru factorii critici de succes

6 Concluzii

6.1 Concluzii preliminare

6.2 Contribuții teoretice

6.3 Contribuții empirice

6.4 Limitele cercetării

6.5 Perspective de cercetare

Referințe

Anexe

Anexa I: Ghidul de interviu

Anexa II: Chestionar

Anexa III: Lista de coduri

Anexa IV: Factorii critici de succes și ciclul de viață al proiectului

Anexa V: Gruparea factorilor în categorii utilizând MindMup

Anexa VI: Gruparea factorilor în funcție de organizație

Cuvinte cheie

Succesul proiectului, criterii de succes, factori critici de succes, organizații non-guvernamentale (ONG-uri), ciclul de viață al proiectului

1. Introducere

Un subiect important în literatura despre managementul proiectelor este succesul proiectului. În ceea ce privește succesul proiectului, există două concepte importante: criteriile de succes și factorii critici de succes (FCS). Cele două concepte pot fi definite astfel: criteriile de succes reprezintă măsurarea succesului obținut, în timp ce factorii de succes sunt elementele care îl pot influența. Literatura privind criteriile de succes și factorii critici de succes continuă să fie fragmentată, deoarece există o mulțime de liste pentru ambele subiecte. De exemplu, există o multitudine de liste cu factorii critici de succes, dintre care unele sunt prea generale, în timp ce altele sunt specifice unui anumit tip de proiect sau organizație. Punctul de plecare pentru factorii critici de succes este considerat a fi cercetarea făcută de (Pinto și Slevin, 1987) care au propus o listă de zece factori critici de succes. De atunci, în literatura de specialitate au fost propuse liste de factori critici de succes, constând din diferite numere de factori critici de succes. Din cauza numărului mare de factori critici de succes existenți, unii cercetători au încercat să-i grupeze în categorii. Începând cu trei categorii (de exemplu (Satar și John, 2016)) și mergând până la opt categorii (de exemplu (Khan și colab., 2013)), cercetarea pe această temă este, de asemenea, variată. La polul opus, există cercetători care au decis să se concentreze asupra efectului unui singur factor critic de succes. O nouă abordare în ceea ce privește criteriile de succes și factorii critici de succes constă în modele de succes ale proiectelor, care leagă criteriile de succes și factorii critici de succes între ei, în unele cazuri, sau leagă factorii critici de succes de alte aspecte ale managementului de proiect.

2. Revizuirea literaturii de specialitate

După cum au afirmat mulți cercetători, literatura dedicată ONG-urilor este mult în urma literaturii dedicată organizațiilor pentru profit. Această problemă este responsabilă pentru adoptarea de teorii, metodologii, concepte, instrumente, instrumente și altele destinate afacerilor de către ONG-uri. Acesta este și cazul literaturii de management de proiect.

Cu toate acestea, nici cercetătorii și nici practicienii nu sunt convingși de eficacitatea utilizării instrumentelor de management de proiect de către ONG-uri, din cauza particularităților ONG-urilor atunci când este vorba de măsurarea succesului atingerii obiectivelor, pe de o parte, și a costurilor și efortului necesar implementării instrumentelor (AbouAssi și Makhoul, 2018). Un exemplu poate fi studiul lui (Rusare și Jay, 2015) în care cercetătorii au aplicat Profilul de implementare a proiectului (PIP) unui proiect implementat de un ONG. Pe scurt, PIP este un instrument propus de (Pinto, 1990) pentru a oferi managerilor posibilitatea de a verifica dacă cei 10 factori critici de succes există pe un anumit proiect. Deși modelul a fost menit să fie aplicat de organizațiile pentru profit, a fost aplicat cu succes în studiu, dar sunt necesare unele schimbări și îmbunătățiri. În acest caz, este necesar să se țină cont de faptul că spre deosebire de organizațiile pentru profit, ONG-urile au două tipuri diferite de clienți, cel care plătește pentru bunuri sau servicii (donatori) și cel care beneficiază efectiv de servicii sau bunuri. În concluzie, nu este imposibil să se aplice instrumente concepute pentru afaceri, dar cu siguranță nu pot fi aplicate așa cum sunt proiectelor ONG-urilor fără a ține cont de particularitățile acestora. Mai mult, organizațiile pentru profit au mult mai multe resurse, atât financiare, cât și umane, decât ONG-urile, așa că efortul va fi mai mare în cazul acestora din urmă. În ceea ce privește aspectul financiar al ONG-urilor, aceasta ar putea fi cea mai mare particularitate și cea mai mare provocare a acestora. Majoritatea acestora sunt dependente de resurse, indiferent dacă au un donator privat sau finanțare guvernamentală sau un alt flux financiar. Această provocare poate fi depășită prin adoptarea unei strategii de diversificare a fluxurilor de finanțare (Kearns et al., 2014).

Mai mult, măsurarea succesului în cazul ONG-urilor este cu siguranță diferită decât este atunci când discutăm despre organizațiile pentru profit. În general, succesul unui ONG reprezintă îndeplinirea misiunii sale cu cheltuieli minime (Ecer et al., 2017). Dar cum poate fi evaluată îndeplinirea unei misiuni sociale atunci când misiunea înseamnă contribuția la creșterea bunăstării societății (Grieco et al., 2015)? De exemplu, nu este întotdeauna posibil să se măsoare valoarea creată din punct de vedere monetar sau, dacă este posibil, poate fi o evaluare înșelătoare (AbouAssi și Makhoul, 2018). În plus, ONG-urile au mulți stakeholderi care sunt fie interesați, fie afectați de succesul său, dar și percep și evaluează succesul altfel (Diallo și Thuillier, 2004). Grupurile cheie de stakeholderi sunt următoarele: beneficiari, donatori, voluntari, angajați, membri ai consiliului de administrație, entități guvernamentale și publicul larg.

Analiza literaturii de specialitate despre ONG-uri a relevat o lacună în cercetarea cu privire la succesul proiectelor ONG-urilor. Mai mult, studiile privind criteriile de succes și factorii critici de succes pentru ONG-uri sunt și mai puține. Deși există o mulțime de studii despre succesul proiectelor în general, incluzând subiecte precum criterii de succes sau factorii critici de succes, particularitățile ONG-urilor nu pot fi ignorate, prin urmare nu ne putem aștepta ca cercetările existente să li se potrivească. Prezenta cercetare își propune să acopere, cel puțin într-o anumită măsură, lacuna existentă.

3. Întrebări de cercetare

Principalele întrebări de cercetare ale acestei teze sunt următoarele:

Întrebarea de cercetare 1: Care sunt criteriile de succes pentru proiectele ONG-urilor?

Întrebarea de cercetare 2: Care sunt factorii critici de succes pentru proiectele ONG-urilor?

După trecerea în revistă a literaturii despre succesul proiectelor și ONG-uri, au apărut câteva idei și concluzii. În primul rând, după cum s-a menționat anterior, literatura privind criteriile de succes și factorii critici de succes pentru proiectele ONG-urilor este aproape inexistentă. Deci, există cu siguranță un gol în literatură. În al doilea rând, unii autori (de exemplu, Pinto și Prescott, 1988) au încercat să lege factorii critici de succes de etapele ciclului de viață al proiectului și de aceea a apărut o a treia întrebare de cercetare:

Întrebarea de cercetare 3: Care sunt factorii critici de succes pentru fiecare etapă din ciclul de viață al proiectelor din ONG?

În al patrulea rând, ținând cont și de analiza literaturii de specialitate, s-a observat că nu există un acord în ceea ce privește categoriile de factori critici de succes. După factorii critici de succes în diferite categorii, dar acele categorii diferă de la un autor la altul. În plus, deoarece nu există prea multe cercetări privind factorii critici de succes pentru proiectele ONG-urilor, nu există categorii de factori critici de succes pentru proiectele ONG-urilor. Deci, ultima întrebare de cercetare este:

Întrebarea de cercetare 4: Care sunt categoriile în care pot fi grupați factorii critici de succes ai proiectelor ONG-urilor?

4. Metodologia cercetării

În primul rând, cercetarea calitativă a fost considerată adecvată pentru această cercetare, din cauza necesității de a avea o explorare aprofundată a subiectului, și nu a necesității de a testa unele ipoteze sau de a analiza unele corelații. Scopul acestei cercetări este de a descoperi factorii care au un impact asupra succesului proiectului în ONG-uri prin studierea cazurilor specifice de succes a proiectului. În plus, două metode de cercetare păreau a fi adecvate: teoria fundamentată și studiul de caz. Pentru ambele metode, interviul este considerat forma primară de colectare a datelor. În ceea ce privește teoria fundamentată, se recomandă a fi folosită atunci când în literatură nu există cercetări pe o anumită temă și este nevoie de o teorie care să explice un proces sau o acțiune, în timp ce cercetarea prin studiu de caz constă în identificarea, descrierea și analiza cazului ales sau a cazurilor (Creswell și Poth, 2017).

Selecția cazurilor a fost făcută pe baza a patru criterii: ONG-ul să activeze în sectorul serviciilor sociale, să aibă experiență și cel puțin 10 angajați și voluntari și să aibă un proiect finalizat de discutat. Organizațiile au fost contactate prin cunoștințe comune, iar 18 dintre acestea îndeplineau criteriile și au fost dispuse să participe. Dintre aceste organizații, nouă sunt din România, șapte din diferite țări din Europa, una din Armenia (Asia) și una din SUA (America de Nord).

Colectarea datelor a început cu un studiu pilot, cu două interviuri pilot, dar numai după conceperea ghidului de interviu, în acord cu literatura revizuită. Ulterior, ghidul de interviu a trecut prin câteva modificări până a ajuns la forma sa finală. Colectarea datelor a durat nouă luni. Ghidul interviului are două secțiuni principale, una conține întrebări despre proiectul ales și cealaltă conține întrebări despre informații generale despre organizație. Prima secțiune cuprinde patru subsecțiuni, dintre care a doua și a treia sunt considerate principale, constând din întrebări despre succesul general al proiectului și apoi întrebări pentru fiecare etapă a ciclului de viață al proiectului. Interviurile au variat foarte mult din punct de vedere al duratei, cel mai scurt fiind de 37 de minute și cel mai lung de 1 oră și 51 de minute.

Analiza datelor a fost realizată folosind software-ul Nvivo. Ea a constat în mai multe etape, începând cu elaborarea unei liste de coduri ce a fost creată în acord cu literatura. Apoi, secțiunile ghidului de interviu au fost corelate cu codurile și lista a fost introdusă în software, precum și toate cele 18 interviuri. Toate informațiile din interviuri au fost atribuite unuia sau mai multor coduri, dacă cel existent era potrivit, în caz contrar s-au creat coduri noi.

După finalizarea etapei de analiză a datelor, a rezultat o listă cu peste 120 de factori. Pentru a face lista mai lizibilă, factorii au fost grupați în trei categorii: *categorii de ordinul 1, teme de ordinul 2 și dimensiuni agregate*. Lista cu criteriile de succes a fost analizată separat, nu au fost atât de multe ca și factorii critici de succes, iar obiectivul acestei cercetări au fost factorii critici de succes.

5. Rezultate

Rezultatele cercetării vor acoperi lipsa de studii din literatură, cu următoarele rezultate:

1. A fost descoperită o listă de criterii de succes pentru ONG-uri, în urma interviurilor și ulterior acestea au fost grupate în cinci dimensiuni, conform celor din literatura de specialitate. Cele cinci dimensiuni sunt: eficiența proiectului, impactul asupra grupului țintă, impactul asupra echipei, impactul asupra organizației și impactul asupra mediului extern.
2. Au fost identificați cei mai relevanți factori critici de succes pentru fiecare etapă a ciclului de viață al proiectului, pe baza informațiilor colectate în timpul interviurilor. Structura ghidului de interviu a constat din întrebări pentru fiecare fază, astfel încât a permis colectarea de factori critici de succes și provocări/bariere pentru fiecare fază, precum și pentru întregul proiect. O altă analiză prezintă cei mai citați factori critici de succes, ceea ce înseamnă că acești factori au cel mai puternic impact asupra proiectelor. Cei mai citați factori critici de succes sunt: implicarea echipei, colaborarea dificilă cu autoritățile, lipsa resurselor/ lipsa stabilității financiare/ lipsa finanțării constante, comportamentul necooperant/ colaborarea dificilă cu beneficiarii/ comunicarea proastă cu oamenii din grupul țintă, ideea proiectului, legi stricte și reglementări (birocrăție), demisia angajaților, lipsa de flexibilitate a finanțatorului și birocrăție.
3. Datorită faptului că au fost identificați peste 120 de factori, constând atât din factori de succes, cât și din provocări/bariere în calea succesului, a fost posibilă și necesară gruparea acestora pe categorii. Această abordare a fost, de asemenea, în concordanță cu studiile din literatura de specialitate, unde după perioada listelor cu factori critici de succes, a urmat perioada de împărțire a factorilor critici de succes în categorii. Factorii au fost grupați în trei mari categorii, după cum urmează: factori legați de mediul extern, factori organizaționali și factori legați de proiect.
4. În etapa anterioară a apărut o idee: de a privi simultan factorii critici de succes și caracteristicile organizației. Făcând acest lucru, s-a observat că organizațiile cu aceeași natură de finanțare și logica strategică a proiectului au câțiva factori în comun.

5. De asemenea, în conformitate cu cercetările din literatura de specialitate a proiectului, a fost făcută o propunere de model. Modelul prezintă într-o manieră vizuală principalele categorii de factori critici de succes de care managerii de proiect sunt sfătuiți să țină cont dacă doresc să crească șansele de a obține succesul proiectului.

6. Mai mult, o nouă interpretare a factorilor critici de succes este prezentată în ultimul subcapitol al rezultatelor. Face parte dintr-o cercetare proprie publicată împreună cu alți cercetători. Acesta arată o interpretare a factorilor critici de succes în termeni de contingente, resurse și strategii și modul în care cele trei concepte se combină pentru a influența succesul proiectului.

Referințe

- AbouAssi, K., Makhoul, N., 2018. A Comparison of Nonprofits' Application of Project Management Practices. *Journal of Muslim Philanthropy & Civil Society* 2.
- Adams, J.R., Barnd, S.E., 1997. Behavioral implications of the project life cycle. *Project management handbook* 206–230.
- Adams, J.R., Barndt, S.E., 1983. Behavioral Implications of the Project Life Cycle. Chapter 12 in. *Project Management Handbook*. New York: Van.
- Agarwal, D.A., Noorderhaven, N., Vallejo, B., 2016. Transformational leadership and project success: The mediating role of team-building. *International Journal of Project Management* 34, 806–818.
- Anheier, H.K., 2014. *Nonprofit organizations: Theory, management, policy*. Routledge.
- Assudani, R., Kloppenborg, T.J., 2010. Managing Stakeholders for Project Management Success: An Emergent Model of Stakeholders. *Journal of General Management* 35, 67–80. <https://doi.org/10.1177/030630701003500305>
- Baccarini, D., 1999. The logical framework method for defining project success. *Project management journal* 30, 25–32.
- Badawi, A., 2016. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: Towards developing a project benefits governance framework. *International journal of project management* 34, 761–778.
- Baker, B.N., Murphy, D.C., Fisher, D., 1988. Factors affecting project success. *Project management handbook* 902–919.
- Banihashemi, S., Hosseini, M.R., Golizadeh, H., Sankaran, S., 2017. Critical success factors (CSFs) for integration of sustainability into construction project management practices in developing countries. *International journal of project management* 35, 1103–1119.
- Bannerman, P.L., 2008. Defining project success: a multilevel framework, in: *Proceedings of the Project Management Institute Research Conference*. pp. 1–14.
- Beamon, B.M., Balcik, B., 2008. Performance measurement in humanitarian relief chains. *International Journal of Public Sector Management* 21, 4–25.
- Belassi, W., Tukel, O.I., 1996. A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International journal of project management* 14, 141–151.
- Belout, A., 1998. Effects of human resource management on project effectiveness and success: toward a new conceptual framework. *International Journal of Project Management* 16, 21–26.

- Belout, A., Gauvreau, C., 2004. Factors influencing project success: the impact of human resource management. *International journal of project management* 22, 1–11.
- Berg, B.L., 2009. *Qualitative research methods: For the social sciences*. Boston: Pearson Education Limited.
- Boris, E.T., Steuerle, C.E., 2006. Scope and dimensions of the nonprofit sector. *The nonprofit sector: A research handbook* 66–88.
- Bredillet, C., 2007. From the Editor. *Project Management Journal* 38, 3–4. <https://doi.org/10.1177/875697280703800201>
- Bredillet, C.N., 2008a. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 4). *Project management journal* 39, 2–6.
- Bredillet, C.N., 2008b. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 5). *Project management journal* 39, 2–4.
- Bredillet, C.N., 2007. Exploring research in project management: Nine schools of project management research (part 3). *Project management journal* 38, 2–4.
- Bryde, D., 2008. Perceptions of the impact of project sponsorship practices on project success. *International journal of project management* 26, 800–809.
- Bryman, A., Bell, E., 2011. *Business research methods*. Oxford university press.
- Buttrick, R., 2018. *The project workout: The ultimate guide to directing and managing business-led projects*. Routledge.
- Camilleri, E., 2011. *Project success: critical factors and behaviours*. Gower Publishing, Ltd.
- Carvalho, A., Sampaio, M., 2017. Volunteer management beyond prescribed best practice: a case study of Portuguese non-profits. *Personnel Review* 46, 410–428.
- Christenson, D., Walker, D.H.T., 2004. Understanding the Role of “Vision” in Project Success. *Project Management Journal* 35, 39–52. <https://doi.org/10.1177/875697280403500306>
- Cleland, D.I., Ireland, L.R., 2007. *Project management: strategic design and implementation*. McGraw-Hill Education.
- Cooke-Davies, T., 2002. The “real” success factors on projects. *International journal of project management* 20, 185–190.
- Cooper, D.R., Schindler, P., 2014. *Business research methods*. Mcgraw-hill.
- Creswell, J.W., Poth, C.N., 2017. *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.
- Crişan, E., Dan, M., 2018. Revenue diversification strategies for non-governmental organizations. *Revista de Management Comparat International* 19, 31–39.

- Crisan, E.L., Dan, M., Beleiu, I.N., Ciocoiu, E., Beudean, P., 2023. How critical success factors combine to influence success? A configurational theory approach on multiple social projects. *International Journal of Managing Projects in Business* 16, 767–787.
- Cserháti, G., Szabó, L., 2014. The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects. *International Journal of Project Management* 32, 613–624.
- Dan, M., 2020. NGOs challenges: a Romanian case study. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 13, 103–113.
- Dan, M., Crişan, E., 2018. PERFORMANCE MANAGEMENT TOOLS USED IN NPOS–A LITERATURE REVIEW. *Managerial Challenges of the Contemporary Society. Proceedings* 11, 5.
- Daniel, D.R., 1961. Management information crisis. *Harvard business review* 111–121.
- Davis, K., 2016. Reconciling views of project success: a multiple stakeholder model (PhD Thesis). Kingston University.
- Davis, K., 2014. Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International journal of project management* 32, 189–201.
- De Graaf, M., 1987. Context, constraint or control? Zimbabwean NGOs and their environment. *Development Policy Review* 5, 277–301.
- De Wit, A., 1988. Measurement of project success. *International journal of project management* 6, 164–170.
- Diallo, A., Thuillier, D., 2005. The success of international development projects, trust and communication: an African perspective. *International journal of project management* 23, 237–252.
- Diallo, A., Thuillier, D., 2004. The success dimensions of international development projects: the perceptions of African project coordinators. *International journal of project management* 22, 19–31.
- Dobson, M.S., 2015. *Successful Project Management*. American Management Association.
- Drucker, P., 2012. *Managing the non-profit organization*. Routledge.
- Ecer, S., Magro, M., Sarça, S., 2017. The Relationship Between Nonprofits' Revenue Composition and Their Economic-Financial Efficiency. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 46, 141–155. <https://doi.org/10.1177/0899764016649693>
- Fortune, J., White, D., 2006. Framing of project critical success factors by a systems model. *International journal of project management* 24, 53–65.
- Fowler, A., 2013. *Striking a balance: A guide to enhancing the effectiveness of non-governmental organisations in international development*. Routledge.
- Fryer, K.J., Antony, J., Douglas, A., 2007. Critical success factors of continuous improvement in the public sector: A literature review and some key findings. *The TQM magazine* 19, 497–517.

- Garcia-Rodriguez, I., Romero-Merino, M.E., Santamaria-Mariscal, M., 2021. The role of boards in the financial vulnerability of nonprofit organizations. *Financ Acc Manag* 37, 237–261. <https://doi.org/10.1111/faam.12269>
- Ghauri, P., Grønhaug, K., Strange, R., 2020. *Research methods in business studies*. Cambridge University Press.
- Gido, J., Clements, J., Baker, R., 2017. *Successful Project Management*. Cengage Learning.
- Gioia, D.A., Corley, K.G., Hamilton, A.L., 2013. Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational research methods* 16, 15–31.
- Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P., 2015. Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International journal of project management* 33, 650–663.
- Gray, R.J., 2001. Organisational climate and project success. *International journal of project management* 19, 103–109.
- Grieco, C., Micheline, L., Iasevoli, G., 2015. Measuring Value Creation in Social Enterprises: A Cluster Analysis of Social Impact Assessment Models. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 44, 1173–1193. <https://doi.org/10.1177/0899764014555986>
- Grit, R., 2021. *Project management: a practical approach*. Routledge.
- Handy, F., Katz, E., 2008. Donating behavior: if time is money, which to give? A preliminary analysis. *Journal of Economic Studies*.
- Handy, F., Russell, A.R., 2018. *Ethics for Social Impact*. Springer Books.
- Harris, E.E., 2014. The Impact of Board Diversity and Expertise on Nonprofit Performance. *Nonprofit Mgmt & Ldrshp* 25, 113–130. <https://doi.org/10.1002/nml.21115>
- Hasenfeld, Y., 2009. *Human services as complex organizations*. Sage Publications.
- Hassan, M.M., Bashir, S., Abbas, S.M., 2017. The Impact of Project Managers' Personality on Project Success in NGOs: The Mediating Role of Transformational Leadership. *Project Management Journal* 48, 74–87. <https://doi.org/10.1177/875697281704800206>
- Helmig, B., Gmür, M., Bärlocher, C., von Schnurbein, G., Degen, B., Nollert, M., Budowski, M., Sokolowski, W., Salamon, L.M., 2011. The Swiss civil society sector in a comparative perspective.
- Hummel, J.M., 1996. *Starting and running a nonprofit organization*. University of Minnesota Press, Minneapolis.
- Ika, L.A., 2009. Project success as a topic in project management journals. *Project management journal* 40, 6–19.
- Ika, L.A., Diallo, A., Thuillier, D., 2012. Critical success factors for World Bank projects: An empirical investigation. *International journal of project management* 30, 105–116.

- Jugdev, K., Müller, R., 2005. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project management journal* 36, 19–31.
- Jugdev, K., Thomas, J., Delisle, C., 2001. Rethinking project management—Old truths and new insights. Project Management Association Finland/Norwegian Project Management Forum.
- Kearns, K.P., Bell, D., Deem, B., McShane, L., 2014. How Nonprofit Leaders Evaluate Funding Sources: An Exploratory Study of Nonprofit Leaders. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43, 121–143. <https://doi.org/10.1177/0899764012458038>
- Kerzner, H., 2017. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. John Wiley & Sons.
- Khan, K., Turner, J.R., Maqsood, T., 2013. Factors that influence the success of public sector projects in Pakistan, in: *Proceedings of IRNOP 2013 Conference*. pp. 17–19.
- Khang, D.B., Moe, T.L., 2008. Success criteria and factors for international development projects: A life-cycle-based framework. *Project Management Journal* 39, 72–84.
- Kotas, M., 2015. Key success factors for social services organizations in Poland. *Management* 19, 122.
- Kothari, C.R., 2020. *Research Methodology: Methods and Techniques*. New Age Intl., New Delhi.
- Kramer, M.R., 2001. Who Exactly are the ‘Customers’ of a Nonprofit Organization? *Chronicle of Philanthropy*.
- Lacruz, A., Cunha, E., 2018. Project management office in non-governmental organizations: An ex post facto study. *Revista de Gestão* 25, 212–227.
- Lewis, D., 2004. *The management of non-governmental development organizations: An introduction*. Routledge.
- Lewis, D., 2003. Theorizing the organization and management of non-governmental development organizations: Towards a composite approach. *Public Management Review* 5, 325–344. <https://doi.org/10.1080/1471903032000146937>
- Light, M., 2011. *Results now for nonprofits: Purpose, strategy, operations, and governance*. John Wiley & Sons.
- Marshall, J.H., Suárez, D., 2014. The Flow of Management Practices: An Analysis of NGO Monitoring and Evaluation Dynamics. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 43, 1033–1051. <https://doi.org/10.1177/0899764013494117>
- McLeod, L., Doolin, B., MacDonell, S.G., 2012. A perspective-based understanding of project success. *Project Management Journal* 43, 68–86.
- Meredith, J.R., Shafer, S.M., Mantel Jr, S.J., 2017. *Project management: a strategic managerial approach*. John Wiley & Sons.

- Meyers, S., Rowell, K., Wells, M., Smith, B.C., 2019. Teacher Empathy: A Model of Empathy for Teaching for Student Success. *College Teaching* 67, 160–168. <https://doi.org/10.1080/87567555.2019.1579699>
- Mir, F.A., Pinnington, A.H., 2014. Exploring the value of project management: linking project management performance and project success. *International journal of project management* 32, 202–217.
- Moore, M.H., 2000. Managing for value: Organizational strategy in for-profit, nonprofit, and governmental organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly* 29, 183–204.
- Morris, P.W., 2011. A brief history of project management, in: *The Oxford Handbook of Project Management*.
- Moshman, J., 2008. Principle responsibilities of an NGO Board and its members. *Beyond Borders Summer*.
- Müller, R., Rodney Turner, J., 2010. Attitudes and leadership competences for project success. *Baltic Journal of Management* 5, 307–329.
- Myers, M.D., 2013. *Qualitative research in business and management*. Sage.
- Nanthagopan, Y., Williams, N., Thompson, K., 2018. Levels and interconnections of project success in development projects by Non-Governmental Organisations (NGOs). *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Neuman, W.L., 2019. *Social research methods*.
- Nixon, P., Harrington, M., Parker, D., 2012. Leadership performance is significant to project success or failure: a critical analysis. *International Journal of productivity and performance management* 61, 204–216.
- Osborne, S.P., 2008. *The third sector in Europe: Prospects and challenges*. Routledge.
- Osei-Kyei, R., Chan, A.P., 2015. Review of studies on the Critical Success Factors for Public–Private Partnership (PPP) projects from 1990 to 2013. *International journal of project management* 33, 1335–1346.
- Patanakul, P., Iewwongcharoen, B., Milosevic, D., 2010. An Empirical Study on the use of Project Management Tools and Techniques across Project Life-Cycle and their Impact on Project Success. *Journal of General Management* 35, 41–66. <https://doi.org/10.1177/030630701003500304>
- Pinto, J.K., 1990. Project Implementation Profile: a tool to aid project tracking and control. *International Journal of project management* 8, 173–182.
- Pinto, J.K., Prescott, J.E., 1988. Variations in critical success factors over the stages in the project life cycle. *Journal of management* 14, 5–18.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1988. 20. Critical Success Factors in Effective Project implementation*. *Project management handbook* 479, 167–190.
- Pinto, J.K., Slevin, D.P., 1987. Critical factors in successful project implementation. *IEEE transactions on engineering management* 22–27.

- Portny, S.E., 2017. Project management for dummies. John Wiley & Sons.
- Project Management Institute, 2021. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) -- Seventh Edition and The Standard for Project Management. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- Project Management Institute, 2017a. A guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), Sixth. ed. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- Project Management Institute, 2017b. The standard for Program Management, Fourth. ed. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- Project Management Institute, 2017c. The standard for Portfolio Management, Fourth. ed. Project Management Institute, Inc., Newtown Square, Pennsylvania.
- Prugsamatz, R., 2010. Factors that influence organization learning sustainability in non-profit organizations. *The learning organization* 17, 243–267.
- Rahman, M., 2003. Management of NGOs: A study in SAARC countries (PhD Thesis). Ph. D. dissertation, University of Karachi, Karachi.(Retrieved on 18 May
- Raziq, M.M., Borini, F.M., Malik, O.F., Ahmad, M., Shabaz, M., 2018. Leadership styles, goal clarity, and project success: Evidence from project-based organizations in Pakistan. *Leadership & Organization Development Journal* 39, 309–323.
- Rey-Garcia, M., Liket, K., Alvarez-Gonzalez, L.I., Maas, K., 2017. Back to basics: Revisiting the relevance of beneficiaries for evaluation and accountability in nonprofits. *Nonprofit Management and Leadership* 27, 493–511.
- Rezvani, A., Chang, A., Wiewiora, A., Ashkanasy, N.M., Jordan, P.J., Zolin, R., 2016. Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management* 34, 1112–1122.
- Roberts, J., Furlonger, J., 2000. Successful IS project management. Gartner Group 18.
- Rockart, J.F., 1979. Chief executives define their own data needs. *Harvard business review* 57, 81–93.
- Rusare, M., Jay, C.I., 2015. The project implementation profile: A tool for enhancing management of NGO projects. *Progress in Development Studies* 15, 240–252. <https://doi.org/10.1177/1464993415578976>
- Salamon, L.M., Anheier, H.K., 1992a. In search of the non-profit sector. I: The question of definitions. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3, 125–151.
- Salamon, L.M., Anheier, H.K., 1992b. In search of the non-profit sector II: The problem of classification. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations* 3, 267–309.
- Sánchez, M.A., Schneider, D.E., 2014. Project management, strategic management and sustainable development: A review of the literature.

- Satar, M.S., John, S., 2016. A conceptual model of critical success factors for Indian social enterprises. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*.
- Saulean, D., Epure, C., 1998. Defining the nonprofit sector: Romania. Civil Society Development Foundation.
- Sawhill, J.C., Williamson, D., 2001. Mission Impossible?: Measuring Success in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Mgmt & Ldrshp* 11, 371–386. <https://doi.org/10.1002/nml.11309>
- Schepers, C., De Gieter, S., Pepermans, R., Du Bois, C., Caers, R., Jegers, M., 2005. How are employees of the nonprofit sector motivated? A research need. *Nonprofit Management and Leadership* 16, 191–208.
- Shea, M., Hamilton, R.D., 2015. Who determines how nonprofits confront uncertainty? *Nonprofit Management and Leadership* 25, 383–401.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., 2007. Reinventing project management: the diamond approach to successful growth and innovation. Harvard Business Review Press.
- Shenhar, A.J., Dvir, D., Levy, O., Maltz, A.C., 2001. Project success: a multidimensional strategic concept. *Long range planning* 34, 699–725.
- Shenhar, A.J., Levy, O., Dvir, D., 1997. Mapping the dimensions of project success. *Project management journal* 28, 5–13.
- Slevin, D.P., Pinto, J.K., 1986. The project implementation profile: new tool for project managers. Project Management Institute.
- Som, H.M., Saludin, M.N., Shuib, M.S., Keling, M.F., Ajis, M.N., Nam, R.Y.T., 2010. Learning organization elements as determinants of organizational performance of non-profit organizations (NPOs) in Singapore. *International NGO Journal* 5, 117–128.
- Stake, R.E., 2010. Qualitative research: Studying how things work. The Guilford Press, New York.
- Strauss, A.L., 1987. Qualitative analysis for social scientists. Cambridge university press.
- Stretton, A., 2007. A short history of modern project management. *PM World Today* 9, 1–18.
- Tam, C., da Costa Moura, E.J., Oliveira, T., Varajão, J., 2020. The factors influencing the success of on-going agile software development projects. *International Journal of Project Management* 38, 165–176.
- Thomsett, M.C., 2010. The little black book of project management, Third. ed. American Management Association, Broadway, New York.
- Todorović, M.L., Petrović, D.Č., Mihić, M.M., Obradović, V.L., Bushuyev, S.D., 2015. Project success analysis framework: A knowledge-based approach in project management. *International journal of project management* 33, 772–783.
- Turner, J.R., Müller, R., 2005. The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project management journal* 36, 49–61.

- Venkatraman, N., 1989. The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *The Academy of Management Review* 14, 423. <https://doi.org/10.2307/258177>
- Viravaidya, M., Hayssen, J., 2001. Strategies to strengthen NGO capacity in resource mobilization through business activities. PDA and UNAIDS joint publication UNAIDS Best Practice Collection.
- Wateridge, J., 1998. How can IS/IT projects be measured for success? *International journal of project management* 16, 59–63.
- Wronka, M., 2013. Analyzing the success of social enterprises-critical success factors perspective, in: *Active Citizenship by Knowledge Management & Innovation: Proceedings of the Management, Knowledge and Learning International Conference*. pp. 593–605.
- Xu, S., Cavusgil, S.T., White, J.C., 2006. The Impact of Strategic Fit among Strategy, Structure, and Processes on Multinational Corporation Performance: A Multimethod Assessment. *Journal of International Marketing* 14, 1–31. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.2.1>
- Yamin, M., Sim, A.K., 2016. Critical success factors for international development projects in Maldives: Project teams' perspective. *International Journal of Managing Projects in Business*.
- Yang, L.-R., Huang, C.-F., Wu, K.-S., 2011. The association among project manager's leadership style, teamwork and project success. *International journal of project management* 29, 258–267.
- Yin, R.K., 2014. *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.
- Yu, J.-H., Kwon, H.-R., 2011. Critical success factors for urban regeneration projects in Korea. *International Journal of Project Management* 29, 889–899.
- Zidane, Y.J., Hussein, B.A., Gudmundsson, J.Ø., Ekambaram, A., 2016. Categorization of organizational factors and their impact on project performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 226, 162–169.
- Zou, W., Kumaraswamy, M., Chung, J., Wong, J., 2014. Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects. *International journal of project management* 32, 265–274.