

تبیین کارکردهای ارزش آفرین در سازمان‌های پروژه محور نفتی

پگاه عباسپور شوشتری^۱، دکتر هانی اربابی^۲، دکتر محمد حسین صبحیه^۳

چکیده

عوامل بستری و زمینه‌ای بسیاری موفقیت یا شکست یک پروژه را تحت تاثیر 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 بر اساس رویکرد ترکیبی (کیفی-کمی) انجام گرفت، فاز نخست مطالعه چندموردی 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 نمونه گیری آماری، با بررسی ۸ سازمان از تعداد کل ۱۰ شرکت نفتی پروژه محور دولتی فعال در شهر تهران این کارکردها اولویت بندی شدند.

کلید واژه ها:

سازمان‌های پروژه محور، کارکردهای ارزش آفرین^۴، کارکردهای مخرب ارزش^۵، صنعت نفت، بخش دولتی.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

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. نویسنده مسئول: arbabi@modares.ac.ir

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

مقدمه

این زمینه سازمان مادر با اعمال نظارت، راهنمایی، هدایت و کنترل بر پروژه‌ها می‌تواند از آن‌ها حمایت و پشتیبانی^۸ کند، اما وقتی بعد حاکمیتی سازمان مادر بیش از حد 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. به طور کلی سازمان‌های مادر کارکردهای ارزش آفرین و مخرب ارزشی دارند که گاه به درستی به نحوه بهره‌گیری از آن‌ها واقف نیستند. گاه کارکرد ارزش آفرین 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 نگه داشتن ویژگی‌های مادریشان، درک صحیحی از کارکردهای ارزش آفرین و مخرب ارزش سازمان خود داشته باشند. این امر بیانگر اهمیت شناخت مرزهای ارزش آفرین و مخرب ارزش در کارکردهای سازمان مادر است.

از سویی دیگر، سازمان‌های دولتی نیز با مشکلات و کاستی‌های فراوانی مواجه هستند. به نحوی که علی‌رغم استفاده از بودجه دولتی، نتوانسته‌اند انتظارات مردمی را برآورده سازند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۴). به طور کلی، پروژه‌ها و طرح‌های دولتی شش مشخصه کلیدی دارند: ۱. دنبال منافع غیر مالی هستند. بدین معنا که بر خلاف پروژه‌های بخش خصوصی که اغلب به بازگشت سرمایه توجه می‌کنند، در بخش دولتی به افزایش ارزش‌های اجتماعی و خدمت رسانی به عموم مردم توجه می‌گردد؛ ۲. معمولاً در معرض محیط‌های سیاسی و پویا هستند؛ ۳. ملزم به پیروی از فرآیندهای 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 ذی نفعان متعددی مواجه هستند (واک^۹ و

امروزه پروژه‌ها به صورتی فراگیر در اکثر سازمان‌ها اجرا می‌شوند و کمتر سازمانی را می‌توان پیدا کرد که به نوعی درگیر اجرای پروژه‌های نشده باشد. پروژه‌ها به عنوان 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 این رو، معمولاً به طور 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 ارزش آفرینی نماید و در برخی موارد منجر به تخریب ارزش گردد که ریشه بسیاری از آن‌ها در نحوه اتخاذ 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 ارزش آفرینی 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 اولویت بندی 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

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

8. Support
9. kwak

آفرینی می‌نماید و بدین‌سان وجود خود را توجیه می‌کند. بدین‌معنا 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 بر حسب اهداف و اولویت‌های درجه اول شرکت‌ها تعریف نمود. چنانچه این اهداف تقویت شوند، ارزش آفرینی صورت می‌گیرد. بنابراین، تا زمانی که شرکتی اهداف و اولویت‌هایش را تعیین نکند، ارزش آفرینی نمی‌تواند تعریف شود (گلد و همکاران، ۱۳۸۹). از سوی دیگر، شرکت‌های بزرگ و چند کسب‌وکاره با معضلاتی مواجه هستند (کروهلر^۱ و همکاران، ۲۰۱۲؛ گلد و همکاران، ۱۳۸۹). شرکت‌های چند کسب‌وکاره استراتژی‌هایی دارند که منجر به ارزش آفرینی می‌گردد، ولی در برخی موارد چنین نیست؛ یعنی گاه مخرب ارزش هستند. این امر موجودیت شرکت‌های چند کسب‌وکاره را زیر سوال می‌برد (کمپبل^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 سوی 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 به عنوان کسب‌وکار اصلی محسوب می‌شوند (جبارزاده، ۱۳۹۲)، در نتیجه می‌توان بسیاری از مفاهیم ارزش آفرینی را از سازمان مادر هلدینگ به سازمان مادر پروژه محور تعمیم داد.

در ادبیات مدیریت پروژه کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به شکل جامع به بیان کارکردهای ارزش آفرین یا مخرب ارزش سازمان مادر در قبال پروژه‌هایش پرداخته باشد. برخی از پژوهش‌ها را می‌توان یافت که به شکل غیر مستقیم به موضوع اشاراتی داشته‌اند. کنونیکو^۳ و سدرلوند^۴ (۲۰۱۰) در پژوهش خود به بررسی انواع مکانیسم‌های

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 به منظور تحقق رشد ملی و پیاده‌سازی اهداف ملی بلندمدت، تامین 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 و تاثیرگذاری آن بر پروژه‌ها و همچنین کاستی‌ها و چالش‌های موجود در سازمان‌های دولتی، هدف اصلی این تحقیق، شناسایی کارکردهای ارزش آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه محور 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 علی‌الخصوص مدیریتی نیاز است. این مسئله ضرورت بررسی موضوع موضوع پژوهش را در صنعت نفت آشکار می‌سازد. از آنجایی که بحث ارزش آفرینی عموماً در سازمان‌های هلدینگ مطرح می‌باشد، در سازمان‌های پروژه محور نفتی کمتر پژوهشی را می‌توان یافت که به شکل جامع به بیان کارکردهای ارزش آفرین یا مخرب ارزش سازمان مادر در قبال پروژه‌هایش پرداخته باشد.

پیشینه نظری پژوهش

بحث ارزش آفرینی عموماً در سازمان‌های هلدینگ مطرح می‌باشد که سازمان مادر برای شرکت‌های تابعه ارزش-

1. Kruehler
2. Campbell
3. Canonico
4. Söderlund

پروژه، شکل دهی به ساختار سازمانی پروژه و انتخاب ابزارهای مدیریتی اتخاذ نماید. برای مثال معمولاً در پروژه‌های با تکنولوژی بالا از شیوه مدیریتی منعطف استفاده می‌گردد (شنهار، ۲۰۰۱). ایجاد این تغییرات در سازمان مادر را می‌توان در راستای 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 شده اند: ۱. بستر شکل گیری پروژه؛ ۲. یکپارچه کننده اجزای مختلف پروژه؛ ۳. خزانه منابع؛ ۴. ارائه دهنده خدمات مرکزی به پروژه‌ها؛ ۵. پشتیبانی از پروژه‌ها؛ ۶. نظارت و کنترل بر پروژه‌ها؛ و ۷. ایجاد هم افزایی بین پروژه‌ای (جبارزاده، ۱۳۹۲).

از سویی دیگر، در پژوهش‌های متعددی به بررسی و شناسایی کارکردهای دفتر مدیریت پروژه (به عنوان بخشی از سازمان مادر) پرداخته شده است (بلاک^۵ و فرام، ۲۰۰۲؛ دای^۶، ۲۰۰۲؛ هابس^۷، ۱۹۹۹؛ کرزنر^۸، ۲۰۰۶) که در مقاله اربابی و همکاران (۱۳۸۹)، این کارکردها جمع‌بندی و دسته‌بندی شدند: ۱. روش‌ها و استانداردها، ۲. ارتقاء شایستگی‌های مدیریت پروژه، ۳. پیگیری و پایش پروژه‌ها، ۴. آرشيو، ۵. ارتقاء مدیران پروژه، ۶. ابزارها (سیستم اطلاعات مدیریت پروژه)، ۷. منابع انسانی، ۸. شبکه‌گرایی و پایش محیطی، ۹. مدیریت سبد پروژه‌ها و ۱۰. برنامه ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه (اربابی و همکاران، ۱۳۸۹).

کارکردهای اشاره شده در بالا در عین حال که می‌توانند برای پروژه‌ها ارزش آفرین 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 ارزش آفرینی، آثار منفی نیز برای پروژه‌ها به همراه داشته باشد. این مسئله فقط به همین دو محدوده خلاصه

کنترل بر روی پروژه‌ها در وابستگی بین پروژه‌ها و نیز میزان ارتباط پروژه با محیط خارجی پرداختند که به شکل غیر مستقیم به مسئله داشتن نظارت و کنترل بر پروژه‌ها به عنوان یکی از کارکردهای سازمان مادر اشاره دارد (کنونیکو و سدرلوند، ۲۰۱۰). کراوفورد^۱ 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 مساله نظارت و کنترل در راستای تحقق منافع و نیازهای سازمان مادر توجه می‌گردد و در بعد حمایتی تاکید بر پاسخگویی به نیازها و منافع پروژه‌ها از طریق فراهم کردن منابع، تسهیل ارتباط با ذی‌نفعان بیرونی و حل تعارضات بوجود 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 غلبه با سازمان دائمی است، بر نقش سازمان مادر در پشتیبانی از پروژه‌هایش، تاکید 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^۲ و میلوسویچ^۳ (۲۰۰۶) در پژوهش خود به تاثیر استراتژی‌های سازمان مادر بر پروژه‌ها پرداختند. برای مثال اگر تاکید استراتژی سازمان بر عامل زمان باشد، تاکید بر شاخص‌های زمانبندی و تمرکز بر استراتژی‌های مبتنی بر زمان پروژه بیشتر می‌شود. پس به شکل غیر مستقیم می‌توان یکی از کارکردهای سازمان مادر را تدوین استراتژی‌های پروژه دانست (سریوانابن و میلوسویچ، ۲۰۰۶). شنهار^۴ (۲۰۰۱) نیز به مسئله نحوه انتخاب رویکرد مناسب سازمان در خصوص پروژه‌ها پرداخته است. بر اساس نتایج این تحقیق، سازمان مادر می‌تواند با توجه به نوع پروژه، رویکرد مناسب در خصوص انتخاب مدیر پروژه و اعضای تیم

5 . Block
6 . Dai
7 . Hobbs
8 . Kerzner

1 . Crawford
2 . Srivannaboon
3 . Milosevic
4 . Shenhar

ارزش، و فعالیت‌های استراتژیک/ عملیاتی به بررسی موضوع پرداخته است. این سه بعد در نهایت طی ۸ موضوع کلی دسته بندی 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 به خوبی بیان و دسته بندی گردیده‌اند (کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲). جمع‌بندی نظرات صاحب‌نظران در خصوص کارکردهای سازمان مادر برای پروژه‌ها در جدول ۱ خلاصه شده است.

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 تاثیرات منفی کارکردهای سازمان مادر برای واحدهای کسب‌وکار زیر مجموعه ناشی از ارتباطات عمودی و افقی بین واحدها پرداخته است. مدل مذکور از سه منظر ارتباطات عمودی/ افقی، فعالیت‌های ارزش‌آفرین/ مخرب

جدول ۱. الگوی اولیه حاصل از جمع بندی کارکردهای سازمان مادر از دید صاحب نظران (کروهلر و همکاران، ۲۰۱۲؛ مودینگ، ۲۰۰۷؛ کراوفرد و همکاران، ۲۰۰۸؛ اربابی و همکاران، ۱۳۸۹؛ جبارزاده و همکاران، ۱۳۹۲)

سازمان‌های پروژه محور				سازمان‌های هلدینگ	دسته بندی
جبارزاده (۱۳۹۲)	اربابی (۱۳۸۹)	کراوفرد (۲۰۰۸)	مودینگ (۲۰۰۷)	کروهلر (۲۰۱۲)	کارکردهای ارزش آفرین
تعریف پروژه؛ سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی پروژه؛ اقدامات کنترلی ساختاردهی پروژه. فراهم‌آوری منابع و خدمات مرکزی؛ ارائه کمک‌های دانشی و متدولوژی؛ سازماندهی تیم پروژه؛ توسعه زیرساخت- های سازمانی. کمک در تعامل با ذی‌نفعان.	برنامه‌ریزی استراتژیک برای مدیریت پروژه‌ها؛ پیگیری و پایش پروژه‌ها. ابزارها (سیستم اطلاعات مدیریت پروژه)؛ منابع انسانی. آرشیو اطلاعات. شبکه‌گرایی و پایش محیطی؛ مدیریت سبب.	حمایت؛ نظارت و کنترل. فراهم کردن منابع، تسهیل ارتباط با ذی‌نفعان؛ حل تعارضات.	تعیین فرایندهای کاری. شبکه منابع؛ استخدام و بکارگیری کارکنان. انتقال و اشاعه دانش.	جهت دهی استراتژیک؛ توسعه و رشد تجاری؛ تخصیص بودجه؛ نظارت بر عملکرد؛ اشاعه همراستایی. دارایی‌های یکپارچه؛ قابلیت‌های مدیریتی؛ کارکردهای مرکزی؛ بودجه خارجی و داخلی؛ مقررات گزارش دهی خارجی. قابلیت‌ها و تجارب؛ محدوده اقتصادی؛ مقیاس اقتصادی؛ استفاده از امکانات؛	

کارکردهای مخرب ارزش	_ 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 رویکرد اسقراپی- قیاسی، صبغه پژوهش ترکیبی (کیفی، کمی) را برای بازتعریف و سپس اولویت بندی کارکردهای ارزش آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر پروژه انتخاب کرده است. این تحقیق از نظر هدف انجام یک تحقیق کاربردی است. سوالاتی که در طی این تحقیق به دنبال پاسخ‌گویی به آنها هستیم به شرح زیر است:

_ چه کارکردهایی منجر به ارزش آفرینی / تخریب ارزش سازمان مادر برای پروژه‌های تحت اجرا می‌گردد؟

_ اولویت بندی کارکردهای ارزش آفرین / مخرب ارزش سازمان مادر چگونه است؟

این پژوهش طی دو فاز و بر اساس یک فرآیند 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 ارزش آفرین و مخرب ارزش سازمان مادر هلدینگ بررسی شد و الگوی اولیه پژوهش تهیه گردید (جدول ۱). پس از احصاء کارکردهای ارزش آفرین و

مخرب ارزش سازمان مادر پروژه محور و هلدینگ در این الگوی اولیه، نظر خبرگان دانشگاهی برای تایید 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 شده اند) در سازمان‌های پروژه محور صنعت نفت، از استراتژی مطالعه موردی (چندگانه) آیزنهارت^۱ (۱۹۸۹) استفاده شد. روش مطالعه موردی آیزنهارت (۱۹۸۹) خصوصاً در مواردی که مشخصات اولیه سازه‌های پژوهش تا حدی از پیش معین است و پژوهشگران بررسی چند جانبه 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 پروژه محور دولتی فعال در صنعت نفت انتخاب گردیدند. در این پژوهش ابزار گردآوری داده‌ها به شکل چند جانبه داده مشتمل بر مصاحبه عمیق، پرسشنامه و بررسی اسناد صورت گرفت. اطلاعات مطالعه موردی با مد نظر قرار دادن الگوی اولیه پژوهش، گردآوری شدند. یعنی سوالات مصاحبه برخی به صورت نیمه ساختار یافته حول الگوی اولیه پژوهش و برخی به صورت کاملاً باز بیان شد.

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

جدول ۲. سازمان های مورد مطالعه

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

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 بر اساس 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. در نهایت این گزارشات برای مدیران مربوطه ارسال شد تا صحت محتوای آن را تاییدکنند. پس از آن تحلیل درون موردی^۲ (پیوست الف)، میان موردی^۱ (پیوست ب) و

مصاحبه‌ها بین ۴۵ تا ۹۰ دقیقه به طول انجامید. اما به دلیل جهت‌گیری‌ها و قالب‌های ذهنی مشاهده شده در مصاحبه شوندگان که اغلب به بیان کارکردهای ارزش‌آفرین سازمان مادر برای پروژه‌ها در سطح کلان می‌پرداختند و به جزئیات 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 بر اساس طیف لیکرت و به تعداد ۴۶ سوال 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 پروژه-ها، 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 بر اساس قضاوت خبرگان و معیارهای از پیش تعیین شده متناسب با اهداف تحقیق انتخاب می‌شود. در انتخاب نمونه‌های این پژوهش معیارهای زیر مد نظر بوده است:

۱. پروژه حداقل ۵۰٪ پیشرفت فیزیکی داشته باشد تا بتوان درباره عملکرد مشاور کارفرما در آن پروژه اظهار نظر کرد؛
۲. دسترسی پژوهش‌گر به این پروژه‌ها آسان باشد و به جهت زمان محدود پژوهش، به سرعت بتوان با آنها ارتباط برقرار نمود؛
۳. امکان دسترسی به نمایندگانی 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 واحدهای ستادی مورد مصاحبه قرار

1. Pareto principle
2. Within case

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.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2+z^2pq} = \frac{10 \times (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5}{10 \times 0/15^2 + (1/96)^2 \times 0/5 \times 0/5} = 8.10 \quad (1)$$

n = تعداد نمونه‌ها

N = اندازه جامعه

d = میزان خطای مجاز

p = نسبت موفقیت

1-p = q

Z = ضریب اطمینان

جدول ۳. پراکندگی پرسشنامه‌ها در فاز دوم پژوهش

نرخ بازگشت	پرسشنامه‌های پر شده	کل پرسشنامه‌ها	سازمان شماره
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

تحلیل محتوی^۱ 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 دانایی فرد و همکاران، ۱۳۸۳))، مفهوم قابلیت اعتماد را به عنوان معیاری برای جایگزینی روایی و پایایی در پژوهش‌های کیفی مطرح کردند. در این پژوهش قابلیت اعتماد ابزار (پرسشنامه مصاحبه نیمه ساختاریافته) از طریق تایید پنج تن از خبرگان از دانشگاه و صنعت (از جمله استاد محترم راهنما) مورد تایید قرار گرفت. برای بررسی قابلیت اعتماد محتوی، مصاحبه‌ها ضبط شدند و متن آن‌ها بازنویسی شد و برای افراد مصاحبه شونده ارسال شد تا تایید محتوای مصاحبه نیز اخذ شود. تا بدین ترتیب مدل مفهومی پژوهش نهایی گردد (جدول ۵).

در فاز دوم، به منظور اولویت‌بندی کارکردهای احصاء شده در فاز نخست، پرسشنامه‌ای پنج‌گزینه‌ای بر اساس طیف لیکرت تهیه گردید. لازم به ذکر 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 سوالات 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) استفاده گردید. لازم به ذکر است که جامعه مورد بررسی در این فاز از پژوهش شرکت‌های نفتی پروژه محور دولتی فعال در شهر تهران می‌باشد که تعداد آن‌ها ۱۰ شرکت می‌باشد. از آنجایی که میزان انحراف معیار در مطالعات قبلی وجود نداشت، این

(۲) محاسبه گردید و بدین ترتیب کارکردها اولویت بندی شدند.

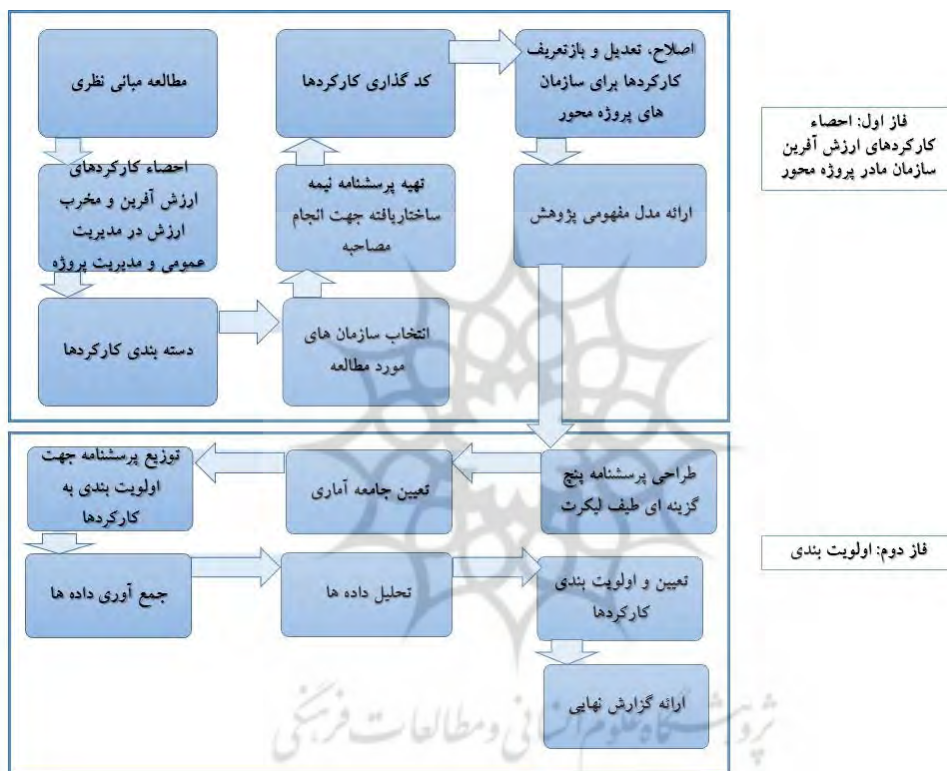
برای سنجش پایایی نیز از روش آلفای کرونباخ استفاده شد که مقدار آن ۰٫۸۱۲ محاسبه گردید.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.812	63

شکل ۱. پایایی پرسشنامه دوم

درمجموع پرسشنامه دوم در بین ۳۷ نفر از مدیران ارشد، مدیران پروژه و مدیران واحدهای ستادی مرتبط با امور پروژهها در شرکت های تابعه در سازمان های پروژه-محور نفتی، توزیع گردید که از این میان ۳۱ نفر از آنها به سوالات پاسخ دادند. نتایج پرسشنامه افراد برای هر سازمان میانگیری شد و ضریب تغییرات آنها با استفاده از فرمول



شکل ۲. فرایند کلی پژوهش

یافته های پژوهش

همراستا کننده سازمان مادر و فرآیندهای پیچیده می باشند. در طول پژوهش کدهای دیگری در سطوح پایین تر بدست آمد و به فهرست اضافه گردید. در نهایت کدها مجددا 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 در برگیرنده اقدامات ارزش آفرین و همچنین مخرب ارزش شامل: حمایت و پشتیبانی، منابع و خدمات مرکزی، هزینه های بالاسری، کمبود منابع، اقدامات

جدول ۴. بخشی از جداول کدگذاری

کد کلان	کد سطح پایین	نتایج اولیه مصاحبه
کارکردهای ارزش آفرین پشتیبانی	تعریف و شکل دهی به پروژه	هسته اولیه و ایده اولیه پروژه در اینجا (سازمان مادر) شکل می‌گیرد و یا از سوی وزارت (نفت) ابلاغ می‌گردد.
		ما (سازمان مادر) اسناد مناقصه، عقد قرارداد و ضمانت‌نامه‌های پروژه را تهیه می‌کنیم.
	سیاست گذاری و برنامه‌ریزی پروژه	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.
نظارت و کنترل	ما (پروژه‌ها) ملزم به دادن گزارشات منظم دوره‌ای به سطوح بالاتر سازمان هستیم.	
کارکردهای مخرب ارزش پشتیبانی	تناقض در اولویت های اهدافی مدیران پروژه و ارشد	ما (مدیران ارشد) هدایت‌گر کل سیستم هستیم پس بیشتر بر اهداف کلان و دراز مدت تمرکز می‌کنیم، درحالی که مدیران میانی و مدیران پروژه با توجه به سمت‌شان به برآورده-سازی اهداف کوتاه مدت خود (در مدت زمان قرار داشتن در قدرت) توجه می‌کنند.
		ما (مدیران ارشد) برای تصمیم‌گیری مجبور هستیم عوامل بسیار و گاه متناقضی را مد نظر قرار دهیم. برای مثال به مسائل و اتفاقات خارج از سازمان نیز توجه کنیم که این مسائل گاه از دید مدیران پروژه پنهان می‌ماند.
	عدم وجود فشار عملکردی	در این قبیل سازمان‌های دولتی، به دلیل تخصیص بودجه، مخصوصا به پروژه‌های با اولویت بالا و یا پروژه‌های در حال اتمام، فشار و دغدغه‌ای برای تامین سرمایه وجود ندارد و یا کم است که این از جنبه‌های مختلف بر عملکرد پروژه تاثیر می‌گذارد.
کارکردهای ارزش آفرین منابع و خدمات مرکزی	منابع مرکزی (مواد و تجهیزات / مالی / نیروی انسانی)	سازمان (مادر) معمولا برای رفاه کارکنان و به تبع آن پیش‌برد سریع‌تر پروژه، ساختمان، وسایل و تجهیزات اداری را در اختیار کارکنانش قرار می‌دهد.
		تامین کالا در پروژه‌های این سازمان، بالغ بر ۸۰٪ هزینه‌های پروژه را شامل می‌شود که گاه خارج از عهده پروژه است و برعهده سازمان مادر است.
		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 بکارگیری نیروی جدید برای پروژه از اعتبار و نام سازمان و همچنین کانال‌های استخدامی سازمان مادر استفاده می‌شود.
	دارایی‌های یکپارچه	در این سازمان پروژه‌ها از فرم‌ها، الگوهای قراردادی و... رایج در کل سازمان استفاده می‌کنند.
خدمات مرکزی	خدمات مرکزی	در سازمان (مادر) برای ارتقاء سطح دانش و انگیزه کارکنان و تیم پروژه برنامه‌ها و خدمات آموزشی، رفاهی برای آنان وجود دارد.
		در مواردی که تیم پروژه از عهده یک مشکل فنی یا مهندسی خاص و پیچیده بر نمی‌آیند، از متخصصان مستقر در ستاد مرکزی کمک می‌گیرند.
		در این سازمان شبکه اطلاعاتی درون سازمانی برای تبادل بیشتر و سریع‌تر اطلاعات ایجاد شده‌است.

کارکردهای مخرب ارزش منابع و خدمات مرکزی	ارائه خدماتی غیر	گاه اگر برخی از اقلام توسط مدیران پروژه تدارک دیده شوند هم سریع تر وارد پروژه می- گردد که از ایجاد تاخیرات تاخواسته جلوگیری می شود و هم هزینه کمتری برای ما (پروژه) و نهایتا کل سازمان خواهد داشت.
	ضروری از سوی سازمان مادر	گاهی تامین و تدارکاتی که به وسیله سازمان مادر صورت می گیرد بسیار پرهزینه است و اگر مثلا از طریق برون سپاری تامین گردد، ارزان تر و سریع تر می گردد.
	عوارض پرهزینه	انجام کارهای گزارش دهی 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.
کارکردهای ارزش آفرین ناشی هم- افزایی	منابع مازاد	این مقررات گزارش دهی به سطوح بالاتر سرعت تصمیم گیری درون پروژه را کند کرده است.
	فرایندهای پیچیده	در سازمان ما همواره سعی می گردد که اسناد و مستندات هر پروژه تهیه و جمع آوری گردد. در واقع ما یک مخزن اطلاعاتی داریم که به واسطه آن تجارب و دانش از پروژه های پیشین به پروژه های جاری انتقال می یابد.
	توسعه زیرساخت های سازمانی	در کلاس های آموزشی که سازمان (مادر) برای مدیران (پروژه) ترتیب می دهد و اغلب چند روزه هستند، مدیران پروژه هم از کلاس بهره می برند و هم فرصت تعامل کاری با سایر مدیران (پروژه) و بالابردن دانش کاری خود را پیدا می کنند.
کارکردهای مخرب ارزش ناشی هم- افزایی	عدم توجه کافی	مدیران (ارشد سازمان) گاه به نیازهای اختصاصی ما (پروژه) توجه نمی کنند و یا کم توجه می کنند و معمولا سعی می کنند دید کلان خود را حفظ کنند که البته تا حدی نیز طبیعی است اما به عملکرد ما (پروژه) لطمه وارد می شود.
	سازمان مادر به هریک از پروژه ها به شکل منفرد	برای تامین کالای (مدیران ارشد) تصمیم گرفتند که با توجه به زمان بندی پروژه که در اولویت قرار داشت عمل کنند.
کارکردهای ارزش آفرین ناشی از یکپارچگی	یکپارچگی درون و بیرون	سازمان (مادر) به برقراری تعامل با وندورها، سازندگان، تامین کنندگان و سایر ذی نفعان کمک می کند.
	یکپارچگی درون سازمانی	(کارکنان پروژه) به واسطه وجود سازمان (مادر) با سایر همکاران (کارکنان در سایر پروژه ها) به تعامل و تبادل اطلاعات و دانش می پردازند.
	یکپارچگی اجزای درون پروژه	از آنجایی که پروژه های سازمان ما غالبا مگا پروژه هستند، بخش های طراحی، ساخت، تدارکات، تامین مالی و... آنها نیز خود یک پروژه محسوب می شوند و ما (سازمان مادر) با دید کلان خود قادر به انسجام بخشیدن به آنها هستیم.
کارکردهای مخرب ارزش ناشی از یکپارچگی	هماهنگی درونی اضافی	تلاش هایی که ما در بخش های ستادی مختلف در راستای منسجم نگه داشتن کل مجموعه (سازمان و پروژه ها) می کنیم فرایندهای اداری را افزایش می دهد که این باعث بالا رفتن نامه نگاری ها و زمان انجام کارها می گردد.

دسته ارزش آفرین و چهار دسته مخرب ارزش دسته بندی گردیدند. در این جدول علاوه بر دسته بندی کارکردها بر

همان طور که در جدول ۵ مشخص گردیده، در نهایت کارکردهای سازمان مادر در هشت دسته شامل چهار

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

کارکردهای ارزش آفرین		کارکردهای مخرب ارزش		
عمودی (از بالا به پایین)	تعریف پروژه؛ سیاست گذاری	تناقض در اولویت های اهدافی	تفاوت در اولویت های اهدافی	حمایت
	استراتژیک و برنامه ریزی پروژه؛ اقدامات کنترلی.	مخرب ارزش حمایت	مخرب ارزش حمایت	حمایت
منابع و خدمات مرکزی	مواد و تجهیزات؛ منابع مالی؛ نیروی انسانی؛ دارایی های یکپارچه؛ خدمات مرکزی.	کارکردهای مخرب ارزش منابع و خدمات مرکزی	کارکردهای مخرب ارزش منابع و خدمات مرکزی	منابع و خدمات مرکزی
	توسعه زیرساخت های سازمانی؛ ارتقاء	کارکردهای مخرب ارزش افزایی (کمبود)	کارکردهای مخرب ارزش افزایی (کمبود)	افقی (بین پروژه های)

مختلف)	شایستگی - منابع)	پروژه‌ها
های مدیریت پروژه.	به شکل منفرد؛ - تبعیض بین پروژه ها بر حسب اولویت‌ها.	یکپارچگی درون بیرون
یکپارچه کننده	یکپارچگی درون سازمانی و بین پروژه ها و واحدهای مختلف	مخرب ارزش یکپارچگی (پیچیدگی)
یکپارچگی اجزای درون پروژه	هماهنگی درونی اضافی.	مخرب ارزش یکپارچگی (پیچیدگی)

مبنای ارزش آفرین و یا مخرب ارزش، به خاستگاه و سرمنشاء این کارکردها نیز توجه گردید. بدین معنا که علاوه بر ارزیابی در راستای عمودی بین سازمان مادر و پروژه‌ها، تاثیر حضور سازمان مادر به عنوان یک تسهیل گر برای افزایش هم‌افزایی افقی بین پروژه‌های مختلف و ایجاد یگپارچگی بین آنان نیز مدنظر قرار گرفته شد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی این کارکردها در جدول ۶ نشان داده شده‌اند.

مفاهیم مورد بررسی تعیین گردد، سپس به کمک نرم‌افزار Excel2013 میزان ضریب تغییرات آن‌ها با استفاده از

در راستای اولویت‌بندی کارکردها سعی گردید ابتدا با استفاده از نرم‌افزار SPSS19 میانگین و انحراف معیار

$$CV = \text{ضریب تغییرات}$$

فرمول (۲) محاسبه گردید. در نهایت هرچه میزان ضریب

تغییرات پایین تر باشد بیانگر اولویت بالاتر آن مفهوم است.

$$\delta^2 = \text{انحراف معیار}$$

$$\bar{x} = \text{میانگین}$$

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



دیاگرام ۱. ضریب تغییرات کارکردهای شناسایی شده

جدول ۶. نتایج اولویت بندی کارکردهای سازمان مادر

کارکرد	رتبه	
کارکرد ارزش آفرین منابع و خدمات مرکزی	۱	کارکردهای سازمان مادر
کارکرد ارزش آفرین حمایت	۲	
کارکرد ارزش آفرین یکپارچگی	۳	
کارکرد مخرب ارزش ناشی از هم افزایی	۴	
کارکرد مخرب ارزش ناشی از حمایت	۵	
کارکرد مخرب ارزش ناشی از منابع و خدمات مرکزی	۶	
کارکرد مخرب ارزش ناشی از یکپارچگی (پیچیدگی)	۷	
کارکرد ارزش آفرین هم افزایی	۸	

پروژه‌های نفتی که معمولاً به دلیل نوع قراردادهای آنها به شکل جزیره‌ای اداره می‌شوند، شاهد اولویت پایین کارکرد ارزش آفرین هم افزایی سازمان مادر برای پروژه‌هایش

همانگونه که در جدول فوق مشاهده می‌گردد، مهم‌ترین مشخصه مادری در سازمان‌های پروژه‌محور نفتی بحث تامین کالا و خدماتی است که سازمان مادر برای پروژه‌های تحت امرش فراهم می‌کند. از سویی دیگر با توجه به ماهیت

هستیم. در ادامه هریک از این کارکردها به تفصیل معرفی می‌گردند:

حمایت

کارکردهای ارزش آفرین حمایت

سازمان مادر می‌تواند به شیوه‌های مختلف با حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها و واحدهای زیرمجموعه‌اش، برای آنان ارزش آفرینی 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 به واسطه اقداماتی که در راستای سیاست‌گذاری و برنامه‌ریزی پروژه انجام می‌دهد، می‌تواند ارزش آفرینی نماید. بدین معنا که با فراهم کردن جهت استراتژیک برای پروژه‌ها در راستای تعیین چشم انداز و اهداف بالا به پایین، و طراحی یک نقشه راه توسعه در سطح بالا برای آنان ارزش آفرینی کند که نهایتاً با حمایت از تصمیماتی در زمینه ادغام پروژه‌ها و تصاحب آن‌ها، گزینه‌های جدید رشد و... برای آنان ارزش آفرینی کند.

در نهایت سازمان مادر می‌تواند از طریق نظارت بر عملکرد پروژه‌های زیرمجموعه، جلسات منظم گزارش‌دهی، به روز رسانی منظم برنامه پیش‌بینی شده و شناسایی ریسک‌های تاثیرگذار 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 ارتقاء عملکرد عملیاتی کمک کند و از این طریق برای آنان ارزش آفرینی کند.

لازم به ذکر است که با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه این کارکرد در مقالات کروهلر و همکاران

(۲۰۱۲)؛ کراوفورد و همکاران (۲۰۰۸) و جبارزاده و همکاران (۱۳۹۲) وجود دارد.

کارکردهای مخرب ارزش حمایت

سازمان مادر می‌تواند با دخالت‌های بیش از حد و گاه بی‌مورد ناشی از اقدامات حمایتی و پشتیبانی، به واحدها و پروژه‌های فعال در یک سبد آسیب برساند. بدین معنا که می‌تواند منجر به تصمیمات بدتر و یا پر هزینه‌تر 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 ارزش آفرینی 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. در واقع در فرآیندهای تصمیم‌گیری مرکزی به جای توجه به ملاحظات اقتصادی، بیشتر متمرکز بر محرک‌های محیطی خارج و یا درون سازمان می‌گردد. از سویی دیگر، اگر مدیران پروژه به جای در نظر گرفتن اهداف بلندمدت، بر روی رشد کوتاه مدت شرکت تمرکز کنند، منجر به ضربه زدن به سازمان می‌گردد. جنبه منفی دیگر پشتیبانی این است که به جای بازنگری در ساختار پروژه‌های ضعیف، ممکن است این پروژه‌ها برای مدت زمان طولانی و بیش از حد نیاز بودجه داخلی دریافت کنند.

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

کارکردهای ارزش آفرین منابع و خدمات مرکزی

دارایی‌ها می‌توان به چارت سازمانی، برند سازمانی و فرایندها و الگوهای مشترک اشاره نمود. مزیت استفاده از دارایی‌های مشترک این است که می‌تواند به واسطه استفاده از اعتبار سازمانی منجر به افزایش پتانسیل‌های رشد در هر یک از پروژه‌ها گردد و گرایش برای کارکنان و مشتریان فراهم گردد و ارتقاء نفوذ کلی در بازار ایجاد گردد. علاوه بر این، سازمان مادر می‌تواند خدماتی در زمینه‌های مختلف از قبیل: خدمات اداری، حقوقی، رفاهی، مهندسی و همچنین کمک‌های دانشی در زمینه ایجاد شبکه گسترده اطلاعات و آرشیو اطلاعات را برای پروژه‌های زیرمجموعه-اش فراهم نماید. فرض پایه در این زمینه این است که کارکنان مرکزی می‌توانند در مقایسه با خدمات و کارکرد-های ایجاد شده توسط تامین کنندگان خارجی، راهنمایی و هدایت عملکردگرایانه بهتری انجام دهند و یا به شکل بهتری خدماتی را ارائه دهند که ارزش بیشتری برای پول و سرمایه ایجاد می‌کند.

لازم به ذکر است که 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، به عنوان هزینه‌های غیرمستقیم سازمان نیز به حساب می‌آیند. به طور کلی گاهی سازمان مادر خدماتی غیر ضروری را ارائه می‌دهد که برای اجرای موثر کارهای عملیاتی پروژه‌ها و واحدهای زیرمجموعه ضروری نیستند و

به عقیده برخی از مدیران پروژه و ارشد سازمان، علاوه بر 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. از جمله این منابع، مواد و تجهیزات می‌باشد که به شکل عمده در اختیار واحدهای زیرمجموعه قرار می‌گیرند. از بعد منابع مالی نیز به واسطه 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 پروژه-های مختلف و بر حسب اولویت‌های اجرایی آنان می-پردازد.

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 منفعت در این است که پروژه‌ها مجبور نیستند هزینه ایجاد و توسعه کانال-های استخدام را متحمل گردند و نیز می‌توانند از شهرت و نام سازمان استفاده کرده و از فرایندهای استخدامی موجود بهره ببرند. علاوه بر 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. از جمله این

فعالیت ارزش آفرین دیگر سازمان مادر، نقش تسهیل‌گری آن در زمینه ایجاد ارتباط و پیوند بین پروژه‌ها و واحدهای مختلف است. به واسطه 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 بدست آمده در سایر پروژه‌ها به حل مسائل و مشکلات استراتژیک، سازمانی یا عملیاتی مشابه بپردازد. به واسطه این هم‌افزایی‌ها، پروژه‌ها فرصت توسعه زیرساخت‌های اطلاعاتی و سازمانی خود را بدست می‌آورند، به نحوی که مهارت‌های برتر می‌توانند از واحدهای موفق به بقیه سبب منتقل گردند تا ارزش آفرینی و تعالی حداکثر گردد. از سویی دیگر می‌توان با برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک برای مدیران پروژه به ارتقاء شایستگی‌های مدیریتی آنان پرداخت.

لازم به ذکر است که 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 هم‌افزایی (کمبود منابع)

تسهیل‌گری سازمان مادر در راستای افزایش ارتباطات بین واحدها و پروژه‌های مختلف فقط منجر به ارزش آفرینی 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 به طور 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

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 بیش از حد 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 به منظور شرکت در جلسات و گزارش‌دهی به سطوح بالاتر سازمان اختصاص دهند. گاهی به جای بکارگیری 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 باز ماندن از وظایف محوله‌شان می‌گردد که در هر دو صورت منجر به بالا رفتن هزینه پایه و زمان اتمام پروژه و کاهش سوددهی آن می‌گردد.

در نهایت این ساختارهای پیچیده برنامه ریزی، بودجه‌بندی و کنترلی که توسط سازمان مادر ایجاد می‌گردند، ممکن است انعطاف پذیری، 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 به درستی ایفای نقش نماید.

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

هم‌افزا کننده

کارکردهای ارزش آفرین ناشی از هم‌افزایی

تسهیل ارتباطات درون سازمانی نیز انجام می‌گیرد. بدین معنا که اگر پروژه‌ها بخشی از یک سبد باشند، به واسطه جزیی از سبد بودن توانایی برنامه‌ریزی و مدیریت ظرفیت تولیدشان را در تعامل و هماهنگی با سایر پروژه‌های سبد خواهند داشت. در نهایت، سازمان مادر در سطح روابط درون پروژه‌ای نیز گام‌هایی در راستای ایجاد یکپارچگی برمی‌دارد. چنانچه می‌دانیم پروژه‌های بزرگ اجزای مختلفی دارند و هر جزء از پروژه به دلیل گستردگی و پیچیدگی، یک پروژه جداگانه محسوب می‌گردد، کمالینکه مواردی از قبیل: تامین مالی، تدارکات، مهندسی و ساخت این پروژه‌ها توسط واحدهای مختلفی انجام می‌گیرد و یا گاهی از طریق برون سپاری در خارج از سازمان انجام می‌شوند. در چنین شرایطی سازمان مادر می‌تواند به واسطه اشراف و کل‌نگری که بر روی مسائل دارد، این اجزای مختلف را با هم یکپارچه نماید و بدین‌سان برای پروژه ارزش‌آفرینی نماید.

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

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

لازم به ذکر است که با استناد به جدول ۱، مضامین مشابهی در زمینه 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 به منظور تسهیل در ارتباطات با محیط بیرون سازمان می‌باشد. در واقع، به منظور 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 راستای ایجاد پیوند پروژه با محیط خارج انجام می‌دهد، اقداماتی به منظور

لازم به ذکر است که 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 به طور کامل تحت کنترل مدیر پروژه و تیم وی نیست و موضوعات مرتبط به بستر و زمینه تاثیر بسیاری بر روی آن دارند. در واقع سازمان مادر به عنوان یکی از عوامل محیطی بر روی موفقیت یا شکست پروژه‌ها تاثیرگذار 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 پروژه-هایش 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 ارزش آفرین و مخرب ارزش آن در قبال پروژه‌های تحت امر پرداخته شود.

در نهایت کارکردهای سازمان مادر در هشت دسته شامل چهار دسته ارزش آفرین و چهار دسته مخرب ارزش دسته‌بندی گردیدند علاوه بر دسته‌بندی کارکردها بر مبنای ارزش آفرین و یا مخرب ارزش، به خاستگاه و سرمنشاء این کارکردها نیز توجه گردید. بدین معنا که علاوه بر ارزیابی در راستای عمودی بین سازمان مادر و پروژه‌ها، تاثیر حضور سازمان مادر به عنوان یک تسهیل‌گر برای افزایش هم‌افزایی افقی بین پروژه‌های مختلف و ایجاد یگپارچگی بین آنان نیز مدنظر قرار گرفته شد. نتایج حاصل از اولویت‌بندی این کارکردها نشان‌دهنده اولویت کارکرد منابع و خدمات مرکزی نسبت به سایر کارکردها می‌باشد.

به‌طورکلی، باتوجه به گستردگی حوزه عملیاتی و جغرافیائی شرکت‌های نفتی و تعدد شرکتهای تابعه آنها، وجود سازمان‌های توانمند مرکزی که بتوانند اشراف همه جانبه 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 ارزش آفرین یا مخرب ارزش خود برای پروژه‌های تحت اجرایشان بپردازند، نتایج چشم‌گیری در راستای موفقیت پروژه‌ها و به تبع آن ارتقاء 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 ارزش آفرین است و برای کاهش فعالیت‌های مخرب ارزش تلاش کنند. بدین ترتیب در راستای 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 پایین دستی بودن پروژه‌های تحت امر سازمان؛ نوع سازمان از لحاظ میزان پروژه‌محوری و یا نزدیکی به سازمان‌های هلدینگ؛ و... می‌تواند باعث ایجاد تفاوت در کارکردهای سازمان مادر گردد. لذا در تحقیقات آتی می‌توان به بررسی و مقایسه کارکردهای سازمان مادر از منظرگاه هریک 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 سایر حوزه‌ها از قبیل: ساختمان، نرم‌افزار و... 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 نفت خیز جنوب بابت حمایت از این پژوهش کمال قدردانی می‌نمایم.

منابع

- اربابی، هانی، نظری، احد و کاشف حقیقی، محمدعلی. (۱۳۸۹). موجودیت دفتر مدیریت پروژه در سازمان های مهندسی و ساخت صنایع نفت، گاز و پتروشیمی ایران. مهندسی صنایع و مدیریت شریف، ۱، صص. ۵۵-۶۳.
- بخش دولتی. فصلنامه مدیریت سازمان های دولتی، (۱۱)۳.
- دانایی فرد، حسن، مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۸۳). روش شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع. تهران: صفار اشراقی.
- Block, T. R., & Frame, J. D. (). Today's project office: Gauging attitudees. *PM Network*, , . -
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (). *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company*. New York: John Wiley and Sons.
- Campbell, A., Goold, M., & Alexander, M. (). the value of parent company *Managing the Multibusiness company* (Vol.).
- Canonico, P., & Söderlund, J. (). Getting control of multi-project organizations: combining contingent control mechanisms. *International Journal of Project Management*, (), . -
- Crawford, L., Cooke-Davies, T., Hobbs, B., Labuschagne, L., Remington, K., & Chen, P. (). *governance and support in the sponsoring of projects and programs*. Paper presented at the Project Management Institute (PMI) research conference .
- Dai, X. S. A. (). *The Role of the Project Management Office in Achieving Project Success*. Paper presented at the PMI, Proceeding of the rd Annual PMI Seminars & Symposium, Texas, USA.
- Eisenhardt, K. (). Building theories from case study research. *Academy of management review*, (), . -
- Engwall, M. (). No project is an island: linking projects to history and context. *Research Policy*, (), -
- Hobbs, B. e. a. (). *A project office maturity model*. Paper presented at the Proceeding of the th Annual PMI Seminars & Symposium Philadelohia.
- Jensen, C., Johansson, S., & Löfström, M. (). Project relationships° a model for analyzing interactional uncertainty. *International Journal of Project Management*, (), . -
- Kerzner, H. (). *Project Management: A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. John Wiley & Sons. Inc .
- Kruehler, M., Pidun, U., & Rubner, H. (). How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer. *Journal of Business Strategy*, (), . - doi: /
- Kwak, Y. H., Liu, M., Patanakul, P., & Zwikael, O. (2014). *challenges and*
- جبارزاده، یونس. (۱۳۹۲). توسعه تئوری مادری در سازمان های پروژه محور(رساله دکتری). دانشگاه تهران.
- دانایی فرد، حسن؛ برزگر، فاطمه؛ و احمدی، هانیه. (۱۳۹۴). سازوکارهای ارتقاء قابلیت های سازمانی در گلد، مایکل؛ کمپل، اندرو و الکساندر، مارکوس. (۱۳۸۹). *استراتژی بنگاه مادر ارزش آفرینی شرکت های چند کسب وکاره*. ترجمه: اسماعیل صادقی و ناهید صفایی. تهران: آریانا قلم.

- best practices of government projects and programs*: Project Management Institute.
- Modig, N. (). A continuum of organizations formed to carry out projects: Temporary and stationary organization forms. *International Journal of Project Management*, (), - .
 - Shenhar, A. J. (). Contingent management in temporary, dynamic organizations: The comparative analysis of projects. *The Journal of High Technology Management Research*, (), - .
 - Srivannaboon, S., & Milosevic, D. Z. (). A two-way influence between business strategy and project management. *International Journal of Project Management*, (), - .

