

## بررسی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی

سمیرا کلبه‌داری<sup>۱</sup>، محمدحسین صبحیه<sup>۲</sup>، سیدنصرالله ابراهیمی<sup>۳</sup>

**چکیده:** سیستم حکمرانی در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که به‌منظور اجرای آن، شرکت‌های متنوعی با عنوان قرارداد مشارکت حضور پیدا می‌کنند، می‌تواند بر عملکرد مشارکت تأثیرگذار باشد. با بررسی ادبیات موضوع در این زمینه و به‌منظور پرکردن شکاف تحقیقاتی، الزام به شناسایی مؤلفه‌ها و اصول حکمرانی مطلوب در بستر مشارکت پروژه‌های بزرگ‌مقیاس مشخص شد. هدف این پژوهش درک عمیق تأثیرگذاری حکمرانی بر پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی و اصول مطلوبیت است. به‌کمک روش تحقیق کیفی و اکتشافی، مطالعه‌ای روی شش مورد مشارکت بالادستی پارس جنوبی انجام گرفت و به‌منظور تحلیل داده‌ها و یافتن روابط میان آنها، از روش گراند تئوری استفاده شد. در نخستین گام، مؤلفه‌های حکمرانی موجود و پیامدهای آن شناسایی شدند. پس از تکرار مصاحبه با جامعه تحقیق، مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب متشکل از ساختار، فرایند و سازوکار حکمرانی به‌دست آمد و در انتها، مدل حکمرانی مطلوب بر اساس اصول حکمرانی مطلوب و رعایت منافع تمامی ذی‌نفعان در پروژه طراحی شد.

**واژه‌های کلیدی:** پروژه بزرگ‌مقیاس چندسازمانه، حکمرانی مطلوب، سازوکارهای حکمرانی، سیستم حکمرانی، مشارکت مدنی.

۱. دانشجوی دکتری مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۲. دانشیار مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشیار گروه حقوق خصوصی و اسلامی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۵/۱۰/۱۱

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۶/۰۸/۱۵

نویسنده مسئول مقاله: محمدحسین صبحیه

E-mail: sobhiyah@modares.ac.ir

## مقدمه

سازمان‌های امروزی برای نیل به اهداف و برنامه‌های طولانی‌مدت خویش، با آگاهی از امکانات و شناخت محدودیت‌ها، رویکرد همکاری با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر را انتخاب کرده‌اند. این رویکرد برای شرکت‌ها، به مسیر رشد و توسعه تبدیل شده است (تسانگ، ۱۹۹۸: ۲). مشارکت، به شرکا کمک می‌کند تا فناوری، مهارت و دانشی را که در سازمان خود ندارند، از یکدیگر به‌دست آورده و فرایند یادگیری را سریع‌تر طی کنند (چن، ریچارد و بلیووا، ۲۰۰۷: ۱). یکی از روش‌هایی که در چند دهه اخیر به‌علت مزایای بی‌شمار برای اجرای پروژه‌های بزرگ در دنیا و ایران استفاده شده، مشارکت است. پروژه‌های بزرگ شبکه‌ی فعالی از سازمان‌ها هستند که منابع، توانایی‌ها و دانش خود را در راستای برآورده کردن نیازهای کارفرما، ادغام می‌کنند. مدیریت مشارکت‌ها، به‌علت پیچیدگی آنها به‌مراتب سخت‌تر از پروژه‌های معمولی است. هماهنگی، کنترل و مدیریت ناکارآمد این مشارکت‌ها به عملکرد ضعیف پروژه و مشارکت منجر شده است (هو، لین، چو و وو، ۲۰۰۹). در ادبیات موضوع مرتبط با مباحث مشارکت، شواهد متعددی وجود دارد که نشان می‌دهد سیستم حکمرانی مشارکت در توصیف عملکرد مشارکت اهمیت بسزایی دارد. عملکرد مطلوب به سیستم کنترلی و نظارتی بر پروژه نیاز دارد تا قدرت کنترل مناسب را در اختیار شرکا قرار دهد، از این رو سازمان‌های شریک می‌توانند از مزیت‌های رقابتی خود در پروژه استفاده کنند (بیامیش، ۲۰۰۸ و یان و گری، ۱۹۹۴). کنترل و نظارت ناکافی و ناکارآمد، می‌تواند توانایی شرکا را برای اتخاذ تصمیم‌های استراتژیک و استفاده کارآمد از منابع، محدود کند (بیامیش، ۱۹۸۷؛ گرینگر و هبرت، ۱۹۸۹). روش‌شناسی‌های مدیریت پروژه بیان‌کننده آن هستند که حکمرانی پروژه‌ها از استراتژی بالادستی سازمان منتج می‌شود که در پروژه‌ها و طرح‌های پایین‌دستی اعمال شده است. هدف سازمان‌ها از ایجاد مشارکت اجرای پروژه‌ای بزرگ‌مقیاس، رسیدن به موفقیت پروژه و منافع چندجانبه تمام شرکا است. با توجه به میزان اهمیت صنعت نفت و بهره‌برداری زود هنگام از منابع مشترک در این بخش و با در نظر داشتن اینکه ایران کشوری در حال توسعه و دارای اقتصاد وابسته به دولت است و همواره برای اخذ سرمایه‌گذاری‌های خارجی تلاش می‌کند، مشارکت می‌تواند به‌عنوان راه‌حل اقتصادی در جذب سرمایه داخلی و خارجی استفاده شود. همچنین مشارکت می‌تواند ابزار قدرتمندی برای جذب دانش و یادگیری از شرکا (به‌خصوص شرکای خارجی) باشد. شکل‌گیری پروژه‌های مشارکت در طرح‌های توسعه فازهای پارس جنوبی نیز لزوم سیستم حکمرانی مطلوب در سطح پروژه را به‌منظور اجرای به‌موقع پروژه و بهره‌برداری از مخازن نفتی شفاف می‌کند. برای مفهوم حکمرانی، حکمرانی مطلوب و حکمرانی در بستر پروژه، ادبیات گسترده‌ای ارائه شده است (مانند مولر، ۲۰۰۹)، اما برای مفهوم حکمرانی مطلوب در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که چندین سازمان در پیشبرد آن ایفای نقش می‌کنند، کم‌رنگ است.

در این پژوهش با در نظر داشتن میزان اهمیت پروژه‌های توسعه میادین گازی پارس جنوبی (صنایع بالادستی نفت و گاز ایران)، هدف پاسخ به این پرسش است که مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در پروژه‌های بزرگ مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی چگونه است. از این رو به منظور شفاف‌سازی مسیر استقرایی پژوهش، در ادامه به مرور ادبیات موضوع در زمینه حکمرانی و حاکمیت شرکتی و پروژه پرداخته می‌شود؛ سپس روش‌شناسی، روش جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل نتایج بیان شده است. در انتها نیز به بحث درباره روابط میان یافته‌ها و مدل نظری پژوهش به‌همراه نتیجه‌گیری و پیشنهادها برای پژوهش آتی پرداخته خواهد شد.

### پیشینه پژوهش

پروژه بزرگ مقیاس، پروژه پیچیده و شناخته‌شده‌ای تعریف می‌شود که تأثیر شایان توجهی بر اقتصاد، اجتماع و محیط پیرامون خود دارد (زی، چونگ و کوماراسماوی، ۲۰۱۱: ۴). جامع‌ترین تعریف از پروژه بزرگ مقیاس، تعریف زی و همکارانش (۲۰۱۱) است. آنها با استفاده از دو ویژگی پیچیدگی و اندازه، پروژه‌ها را طبقه‌بندی کرده‌اند. بر اساس تعریف آنان پروژه بزرگ مقیاس شامل فعالیت‌های فراوان موازی با یکدیگر، منابع محدود، برنامه زمانی دقیق و افراد تصمیم‌گیرنده بی‌شمار است و دارای دو ویژگی مهم بزرگ مقیاس بودن و پیچیدگی است. با استفاده از روش اجرای پروژه به صورت مشارکت، بر پیچیدگی و اندازه پروژه افزوده خواهد شد و نیاز به شفاف‌سازی سیستم حکمرانی را برجسته‌تر می‌کند. اصطلاح «حکمرانی» به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت، مشتق از واژه لاتین «gubernare» به معنای هدایت کردن است. این واژه توصیف‌کننده مفهوم حاکمیت در کشورهاست، اما امروزه با مفهوم حکمرانی مطلوب و شفاف در شرکت‌ها و مؤسسات نیز مترادف است (مولر، ۲۰۰۹: ۱۷). حاکمیت در بستر کشور را می‌توان ساختار و فرایندهایی تعریف کرد که جامعه برای تصمیم‌گیری و تسهیم قدرت از آن استفاده می‌کند (کریستینا یونگ، ۲۰۰۸). در سطح کلان، هدف از حکمرانی خوب تغییر چشم‌انداز جامعه است و به تبع آن در سطح خرد تغییرات فردی و شرکتی به سمت مطلوبیت را شامل می‌شود.

بر اساس مطالعات تان و یانگ (۲۰۱۶) حاکمیت خوب شرکتی شامل اصول و پیاده‌سازی آنهاست. این اصول را می‌توان شامل اعتبار، شفافیت، عدالت و چشم‌انداز بلندمدت دانست که سیستم حکمرانی را در بستر شرکت جهت می‌دهد و اطمینان می‌بخشد که فرایندهای قابل قبول به منظور دستیابی به اهداف نهایی اجرا شده‌اند. هدف اصلی قانون حاکمیت شرکتی «شفاف‌سازی و پاسخگویی» است و مزایای این قانون عبارت‌اند از شفاف‌سازی اطلاعات، رعایت یکسان حقوق صاحبان سهام، برقراری سیستم کنترل‌های داخلی و ارتقای رابطه ذی‌نفعان با

شرکت (هرمن، ۲۰۱۵: ۷). در نگاه کلی می‌توان اصول حکمرانی مطلوب از دیدگاه محققان صاحب‌نام در این زمینه را در جدول زیر جمع‌بندی کرد.

جدول ۱. جمع‌بندی نظر محققان در باب اصول حکمرانی مطلوب (نگارنده)

محققان	اصول حکمرانی مطلوب
کمیسیون اقتصادی، اجتماعی آسیا و اقیانوس آرام (۲۰۰۴)	مشارکت، حاکمیت قانون، شفافیت، پاسخگویی، شکل‌گیری وفاق عمومی، حقوق مساوی، اثربخشی و کارایی، مسئولیت‌پذیری و اعتماد
کولرز (۲۰۰۴)	شفافیت، پاسخگویی، تساوی، پیش‌بینی‌پذیری، عدالت، حاکمیت قانون و مشارکت
اسپانهو و ورهوست (۲۰۰۷)	اصول پشتیبان شامل مشروعیت، امنیت حقوقی، برابری در برابر قانون، تمامیت، نظارت و رهبری اصول اساسی شامل پاسخگویی، شفافیت، کارایی، اثربخشی و رفتار اخلاقی
ادگار و همکاران (۲۰۰۸)	مشروعیت، هدایت، عملکرد، پاسخگویی و عدالت
استاندارد مدیریت پروژه (۲۰۱۳)	بهینه‌سازی سرمایه‌گذاری، اجتناب از دلایل معمول شکست، ایجاد انگیزه در کارمندان از طریق ارتباطات بهتر، کاهش خطرپذیری‌ها و افزایش سودآوری
تان و یانگ (۲۰۱۶)	اعتبار، شفافیت، عدالت، روش انتخابات و چشم‌انداز بلندمدت

کرافورد، گریگوری و شوم (۲۰۰۵) وجود حکمرانی مدیریت پروژه مطلوب در چارچوب حاکمیت شرکتی را برای سازمان‌ها حیاتی می‌دانند، زیرا از نظر آنها پروژه‌ها ابزار برای پیاده‌سازی استراتژی‌های شرکت هستند. اصول حکمرانی مطلوب بیان شده وابسته به ساختار حکمرانی پروژه است. ایویج، ترنر و مولر (۲۰۱۲) چهار نوع ساختار حکمرانی بر اساس اندازه سازمان پروژه و کارفرمایان پیشنهاد داده‌اند که نوع کامل‌تری از دسته‌بندی ساختار حکمرانی در پروژه با یک اجراکننده است. در این تعریف چهار نوع ساختار حکمرانی مشخص شده است:

- الف) پروژه‌های بزرگ برای کارفرمایان بزرگ،
- ب) پروژه‌های کوچک برای کارفرمایان بزرگ (مدیریت طرح)،
- ج) پروژه‌های کوچک برای کارفرمایان کوچک (مدیریت سبد پروژه)
- د) پروژه‌های بزرگ برای کارفرمایان کوچک.

همان‌طور که بیان شد، اغلب ادبیات موجود در این زمینه، بر اجرای پروژه توسط یک سازمان اجراکننده و ساختار حکمرانی آن تمرکز کرده‌اند. از ابتدایی‌ترین پژوهش‌ها در خصوص حکمرانی پروژه‌های مشارکتی که توسط چندین سازمان به اجرا درمی‌آیند، پژوهش وینچ (۲۰۰۶) است که درباره پروژه‌های بزرگ مشتمل بر شرکت‌های متعدد به‌عنوان پیمانی چندجانبه بحث کرده و بر

اهمیت این پروژه‌ها به عنوان سازمان‌های موقت با کنشگران متعدد که از طریق روابط میان سازمانی با یکدیگر در ارتباط هستند، تأکید می‌کند. در مطالعه‌ی زی و همکارانش (۲۰۱۱) فرایندهای حکمرانی ناکارا در فاز برنامه‌ریزی پروژه، ساختار تصمیم‌گیری ناکارا در سیستم حکمرانی و نیز، عملیات مشارکت ناکافی شرکا در فاز اجرا، از دلایل عملکرد ضعیف پروژه‌های بزرگ مقیاس مشارکتی بیان شده‌اند. بر اساس مطالعات هو و همکارانش (۲۰۰۹) در مورد ساختار حکمرانی پروژه‌های مشارکتی در صنعت ساخت، دو ساختار حکمرانی شناسایی شده است: ۱. مدیریت جمعی مشارکت و ۲. مدیریت منفک مشارکت. از نظر آنان در واقعیت ساختار حکمرانی مشارکت میان این دو دسته قرار خواهد گرفت و مؤلفه‌ها و عواملی بر نحوه انتخاب هر یک از این ساختارها تأثیر می‌گذارند از جمله: تفاوت فرهنگ سازمانی، اعتماد، انگیزه یادگیری و نیاز برای تدارکات.

لین و هو (۲۰۱۳) مدل هو و همکاران (۲۰۰۹) را بیشتر تحلیل کرده و معتقدند که مدیریت جمعی مشارکت انتخاب مناسب‌تری برای ساختار حکمرانی مشارکت است. آنها نشان دادند که مؤلفه‌های مهم دیگری در انتخاب ساختار حکمرانی تأثیرگذارند که در مطالعات هو و همکارانش (۲۰۰۹) به آنها اشاره نشده است و می‌تواند در یافته‌های پژوهش تفاوت ایجاد کند. هدف از طراحی ساختار حکمرانی مشارکت، دستیابی به عملکرد مطلوب است. به‌طور سنتی موفقیت پروژه بر اساس مقیاس‌های سه‌گانه زمان، هزینه و عملکرد سنجیده می‌شود و یک پروژه زمانی موفق است که با بودجه‌ای که برای آن برآورد شده، در چارچوب زمانی که از پیش تعیین شده و عملکردی که برای آن طراحی شده است، به اتمام برسد (سیلوستر و عبدالرانی، ۲۰۱۰: ۱). اما در بستر مشارکت که از ارکان و ذی‌نفعان متعددی شکل گرفته است، سنجش عملکرد مطلوب بر اساس اصول حکمرانی مطلوب پیچیده‌تر است.

ترنر (۲۰۱۸) بیان می‌کند که تمرکز اصلی مدیر پروژه در طول اجرای آن بر تحویل محصول مطلوب پروژه و دستیابی به اهداف مطلوب کسب‌وکار است و بهینه‌سازی زمان، هزینه و کیفیت از نظر اهمیت، در درجه دوم قرار دارد. معیارهایی که از نظر وی برای سنجش موفقیت عملکرد پروژه به کار می‌رود عبارت اند از: رضایت تیم پروژه (به‌همراه استفاده‌کنندگان محصول پروژه)، اتمام پروژه بر اساس سه معیار زمان، هزینه و کیفیت (کسب رضایت ذی‌نفعان منتج از دستیابی به این سه معیار است) و ایجاد ارزش برای سهامداران. در جدول ۲ می‌توان جمع‌بندی نظر محققان صاحب‌نام در این زمینه را در رابطه با نحوه سنجش عملکرد، مشاهده کرد.

جدول ۲. جمع‌بندی نظر محققان در باب مؤلفه‌های سنجش عملکرد مشارکت

مؤلفه‌های سنجش عملکرد مشارکت	محققان
عملکرد پروژه + عملکرد مدیریت مشارکت	اندرسون (۱۹۹۰)
شاخص عینی (سودآوری، بازگشت سرمایه، ...) + شاخص ذهنی (پایداری، سن مشارکت، ...)	گرینگر و هبرت (۱۹۹۱)
میزان دستیابی هر یک از شرکا به اهداف خود	دولینگر و گلدن (۱۹۹۲)
شاخص‌های مالی	گولاتی (۱۹۹۸)
دیدگاه جزئی (زمان، هزینه و کیفیت) و کلی (رضایت ذی‌نفعان)	لیم و محمد (۱۹۹۹)
مدیریت پروژه است (موفقیت فرایند مدیریت پروژه و رضایت ذی‌نفعان) + محصول پروژه (رضایت استفاده‌کنندگان، سودمندی و سهم بازار)	باکارینی (۱۹۹۹)
گروه نخست (زمان، هزینه، ایمنی و محیط‌زیست) + گروه دوم (تحت تأثیر معیارهای گروه نخست قرار می‌گیرند شامل کیفیت، کارآمدی و رضایت اعضای مختلف شرکت‌کننده در پروژه)	چان (۲۰۰۴)
عملکرد پروژه + عملکرد شرکا + عملکرد مدیریت مشارکت + رضایت کسب‌شده از مشارکت	آزورهون و همکاران (۲۰۰۷)
رضایت تیم پروژه (به‌همراه استفاده‌کنندگان محصول پروژه)، اتمام پروژه بر اساس سه معیار زمان، هزینه و کیفیت (کسب رضایت ذی‌نفعان منتج از دستیابی به این سه معیار است) و ایجاد ارزش برای سهامداران	ترنر (۲۰۱۸)

با در نظر گرفتن محدودیت‌ها و مفروضات این پژوهش، یافته‌ها نشان می‌دهد در حوزه بررسی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در بستر پروژه‌های مشارکتی مطالعات اندکی انجام شده و بیشتر تمرکز بر مفاهیم حاکمیت شرکتی، پروژه و تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد آنها بوده است. در این پژوهش سعی بر شفاف‌سازی مفهوم حکمرانی مطلوب در بستر مشارکت مدنی است.

### روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و بر مبنای فلسفی پارادایم تفسیری انجام شده است. با استفاده از رویکرد استقرایی ابتدا داده‌ها گردآوری شده و بر اساس آنها قضیه‌ها ساخته شد و در نهایت نظریه بر اساس این قضیه‌ها بیان گردید. روش تحلیل داده‌ها گراند تئوری است. روش یاد شده روشی فرایندمحور است که بررسی و تغییر یک پدیده در طول زمان و توصیف مراحل مختلف آن امکان‌پذیر می‌کند. این روش در سال ۱۹۶۷ توسط گلیزر و اشتراوس در کتابی با عنوان کشف گراند تئوری: استراتژی برای تحقیقات کیفی<sup>۱</sup> معرفی شد. در این نوع روش

1. The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative

تحقیق، محقق فرضیات ذهنی خود را در تئوری به وجود آمده دخالت نمی‌دهد، زیرا در ابتدا فرضیه‌ای انتخاب نکرده است تا به دنبال رد یا اثبات آن باشد (واکر و مایریک، ۲۰۰۶) و در جریان انجام مصاحبه‌ها، نظریه شکل یافته در ذهن خود را به‌طور مستمر با نظر خبرگان مقایسه می‌کند. بنابراین می‌توان به آن اطمینان بیشتری داشت و ادعا کرد که این روش مدل مناسب‌تری ارائه می‌کند (گلیزر و استراوس، ۱۹۶۷).

در روش تحلیل گراند تئوری، داده‌های گردآوری شده در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از درون کدها، مفاهیم مشخص می‌شود و از درون مفاهیم، مقوله‌ها و از درون مقوله‌ها نظریه بیرون می‌آید. در این روش پژوهش، دو رویکرد عمومی اشتراوس و گلیزری، برای تدوین نظریه و مدل نموداری نهایی وجود دارد. بر خلاف رویکرد اشتراوس که در آن یک الگوی نموداری به محقق توصیه می‌شود که در نتیجه محقق ملزم است مقوله‌های به دست آمده از تحلیل داده‌ها را در یکی از دسته‌های مشخص قرار دهد، در رویکرد گلیزری، الگوی نموداری مشخصی به محقق توصیه نمی‌شود. به بیان دیگر، گلیزر (۱۹۷۸)، بدون تعیین چگونگی پیوند میان مقوله‌ها، به محقق این اختیار را می‌دهد تا خود به تلفیق کدها اقدام کند.

در این پژوهش پس از طرح قضایا، از رویکرد گلیزری برای تدوین الگوی نهایی منتج از پیوند مقوله‌ها استفاده می‌شود؛ در ادامه به مطالعه شش مشارکت در فازهای پارس جنوبی پرداخته شده و یافته‌های حاصل از مصاحبه‌های عمیق و ساختاریافته، به صورت کدگذاری بالا تحلیل می‌شوند. در گام نخست مؤلفه‌های حکمرانی موجود و نیز عوامل تأثیرگذار بر آن شناسایی شدند و پیامدهای حکمرانی موجود مشخص شد و در گام دوم، طی مصاحبه مجدد با خبرگان و دست‌اندرکاران باتجربه، مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب از دیدگاه آنان بر اساس اصول مطلوبیت که در نهایت به رضایت ذی‌نفعان مشارکت منجر می‌شود، به دست آمد. روش شناسی استفاده شده در این پژوهش ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصان دریافت و تحلیل شود. معیارهای انتخاب، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آنها (زیرا روش شناسی به صورت کیفی با پرسش‌های باز پیش خواهد رفت) است. با توجه به این که اطلاعات لازم برای پژوهش در مباحث حکمرانی مشارکت می‌گنجند، مصاحبه‌شوندگان به روش گلوله برفی (بک‌کر و همکاران، ۲۰۱۰) از رده‌های بالای سازمانی که تخصص و تجربه لازم را داشتند، انتخاب شدند. جامعه پژوهش در جدول ۳ معرفی شده‌اند.

جدول ۳. تعداد افراد مشارکت‌کننده و مصاحبه‌های انجام‌شده

مشارکت مورد بررسی	سازمان مصاحبه‌شونده	مسئولیت	جنسیت	سن	تجربه (سال)	مجموع مصاحبه
طرح توسعه فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مجری طرح	مرد	۵۲	۲۳	۵
		مدیر پروژه	مرد	۵۶	۱۶	
		مدیر برنامه‌ریزی	مرد	۵۴	۲۴	
		مدیر تدارکات	مرد	-	۱۹	
طرح توسعه فاز ۱۲ (EPC3) پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مدیریت بخش دانش	زن	۵۱	۲۳	۵
		مجری طرح	مرد	۴۸	۲۵	
		مدیر پروژه (شریک ۱)	مرد	۵۳	۲۳	
		مدیر پروژه (شریک ۲)	مرد	۵۶	۲۹	
طرح توسعه فاز ۱۴ پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مدیر بخش مهندسی	زن	۵۵	۲۴	۴
		مدیر ارتباطات	زن	-	۲۱	
		مجری طرح	مرد	۶۲	۲۹	
		مدیر پروژه	مرد	۵۲	۲۴	
طرح توسعه فازهای ۱۵ و ۱۶ پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مدیر تدارکات	مرد	۴۸	۲۳	۴
		مدیر کمیته راهبردی	زن	-	۲۶	
		مجری طرح	مرد	۴۹	۱۹	
		مدیر پروژه (شریک ۱)	مرد	۵۶	۲۳	
طرح توسعه فازهای ۱۷ و ۱۸ پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مدیر پروژه (شریک ۲)	زن	۴۸	۱۵	۵
		مدیر ارتباطات	زن	-	۲۶	
		مجری طرح	مرد	۵۳	۲۶	
		مدیر پروژه	مرد	۵۸	۲۳	
طرح توسعه فاز ۱۹ پارس جنوبی	سازمان کارفرما	مدیر برنامه‌ریزی	مرد	۶۳	۳۳	۳
		مدیر تدارکات	زن	-	۱۸	
		مدیر تبادل اطلاعات	زن	۵۵	۲۲	
		مجری طرح	مرد	۵۹	۲۹	
خبرگان دانشگاهی و دست‌اندرکاران آگاه	دانشگاهی	استاد دانشگاه	مرد	-	-	۵
		استاد دانشگاه	مرد	۶۹	-	
	صنعت	مدیر پروژه	مرد	۵۹	۳۱	
		مدیر پروژه	مرد	۶۱	۳۵	
مدیر برنامه‌ریزی	زن	۵۳	۲۶			

مجموع مصاحبه‌های انجام‌گرفته: ۳۱



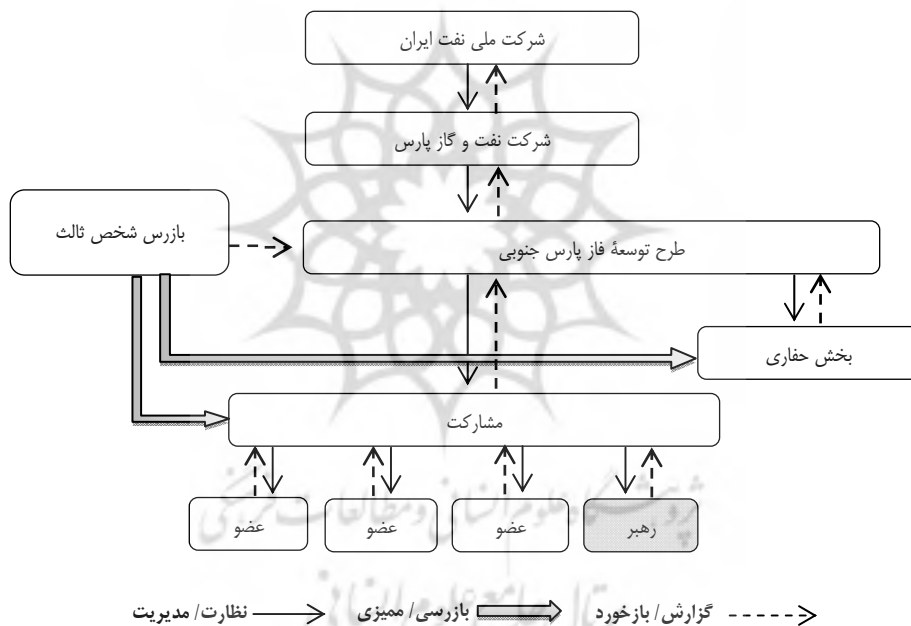
افراد در شرکت‌های عضو مشارکت (پیمانکار و کارفرما) در زمینه‌های مدیریت طرح، مجری طرح، مدیر برنامه‌ریزی، مدیر مشارکت، مدیر کمیته راهبردی و مدیریت پروژه، نقش کلیدی داشتند. محدوده سنی این افراد بین ۴۸ تا ۶۹ سال و تجربه کاری آنها بیش از ۱۵ سال بود. واحد تحلیل پژوهش مشارکت‌های بالا در نظر گرفته شده است. برای بهره‌مندی بهتر از زمان جلسه و همچنین ثبت دقیق مکالمات، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده علاوه بر یادداشت‌برداری از موارد مهم، فایل صوتی مصاحبه‌ها ضبط شد و در تجزیه و تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز به کار رفت. فرایند انجام مصاحبه و انتخاب دست‌اندرکاران آگاه پروژه در جامعه پژوهش تا مرحله اشباع نظری و تکرار داده‌ها در مصاحبه‌ها ادامه یافت. در مواردی به دلیل کافی نبودن زمان، مصاحبه‌ها طی دو یا سه جلسه انجام گرفت. شایان ذکر است، به منظور مشارکت فعال مصاحبه‌شوندگان و نبود زمان کافی، فایل صوتی جلسه تهیه شده و سپس پرسشنامه توسط مصاحبه‌گر پر شده است. بدین منظور گام‌های فرایند اجرای پژوهش حاضر به صورت شکل ۱ ترسیم شده است.



شکل ۱. مراحل اجرای پژوهش

### یافته‌های پژوهش

در نخستین مرحله از مطالعه موردی این پژوهش، با بررسی ساختار شش طرح توسعه فاز پارس جنوبی، می‌توان به صورت کلی شکل ۲ را متشکل از کارفرما و سایر ارکان شکل‌دهنده مشارکت ترسیم کرد. در مجموع پارس جنوبی ۵۰ درصد ذخایر گازی ایران و ۸ درصد ذخایر گازی جهان را در خود جای داده است، اما از آنجا که فقط ۳۷۰۰ کیلومتر مربع آن در بخش ایران است، ۱۴ هزار میلیارد متر مکعب گاز درجا (۱۰ هزار میلیارد متر مکعب گاز قابل برداشت) و ۱۷ میلیارد بشکه میعانات گازی (۹ میلیارد بشکه قابل برداشت) از این مخزن به ایران تعلق می‌گیرد. از این رو پروژه‌های شکل‌گرفته در این صنعت برای کشور اهمیت بسزایی دارند و مبنای پژوهش حاضر قرار گرفته‌اند.



شکل ۲. روابط میان ارکان فازهای توسعه پارس جنوبی

شرکت نفت و گاز پارس به‌عنوان یکی از شرکت‌های فرعی شرکت ملی نفت ایران در اول دی ۱۳۷۷ تأسیس شد. این شرکت مسئولیت توسعه کلیه فازهای میدان گازی پارس جنوبی و توسعه میدادین گازی پارس شمالی، گلشن و فردوسی را دارد و به‌عنوان کارفرما بررسی شده است. دفتر طرح توسعه فازهای پارس جنوبی، در سازمان کارفرما قرار گرفته است و توسط بازرس

شخص ثالث بر نحوه پیشرفت کار مشارکت نظارت دارد. شایان ذکر است بخش حفاری از مشارکت خارج بوده و تحلیل نشده است. برای طبقه‌بندی و تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه باز و عمیق مرحله نخست از مقوله‌بندی به‌منظور طبقه‌بندی مفاهیم استفاده شد. این مفاهیم از تحلیل و تفسیر داده‌های خام اولیه به‌دست آمده‌اند، از این رو محدودیتی برای تعداد مفاهیم در نظر گرفته نشد. مفاهیم متناظر در این مرحله برگرفته از مصاحبه‌ها بوده که در ستون نخست آورده شد. کدگذاری یافته‌ها شامل خرد کردن، مفهوم‌پردازی، مقایسه کردن و در نهایت طبقه‌بندی داده‌ها است. پس از مقایسه داده‌ها با یکدیگر، مفاهیم مشابه در مقوله‌ای خاص طبقه‌بندی می‌شوند و هر یک از این مقوله‌ها می‌توانند با توجه به ویژگی‌های مختلف به تعدادی زیرمجموعه تقسیم شوند. ویژگی مقوله‌ها با دقت مورد انتظار و سطح بررسی جزئیات رابطه داشته و به‌عنوان مبنایی برای جمع‌آوری داده‌های تکمیلی استفاده می‌شود. در گام نخست به بررسی حکمرانی، مشخصه‌ها و سازوکارهای موجود و سپس شناسایی پیامدهای آن پرداخته شد. تعداد بسیاری از کدهای باز مستخرج از داده‌های پژوهش مورد بررسی، کدگذاری و مقوله‌بندی قرار گرفته‌اند. مقوله محوری شناسایی شده در این گام، پیامدهای حکمرانی موجود است که در جدول ۴ مفاهیم به‌دست‌آمده از کدگذاری باز و مقوله‌های فرعی بیان شده است.

جدول ۴. پیامدهای حکمرانی موجود

مقوله اصلی: پیامدهای حکمرانی موجود	
مفهوم	مقوله فرعی
ارجاع مستقیم مشکلات شرکا به کارفرما	دخالست مستقیم کارفرما به علت ناتوانایی ارکان
مدیریت مستقیم هزینه از طرف کارفرما	
دخالست مستقیم کارفرما در تصمیم‌گیری	
نظارت مستقیم کارفرما بر ارکان مشارکت منفرد	
افزایش وابستگی به سازمان ناظر	پیروی نکردن از قوانین مشارکت
تعهد نداشتن به مسئولیت تفویض شده	
پیروی از مقررات و قوانین	
جابه‌جایی مدیران شرکا در سطوح مختلف (در بازه زمانی کوتاه)	انتخاب نامناسب ارکان مشارکت
انتخاب شرکا بدون توجه به دانش و تخصص لازم	
انتخاب رهبر مشارکت به‌دلیل سیاسی منتج از کشور	
انتخاب شرکا بدون توجه به سرمایه و پشتوانه مالی شرکت	
انتخاب شرکا بدون توجه به سابقه قبلی مرتبط	

ادامه جدول ۴

مقوله اصلی: پیامدهای حکمرانی موجود	
مفهوم	مقوله فرعی
تطابق نامناسب سطح اختیارات و منابع لازم در تصمیم‌گیری	نبود ساختار و سازوکار پاسخگویی و نظارت
پاسخگو نبودن مدیران شرکا به علت نبود وابستگی شعلی	
تغییر مداوم افراد در ساختار شرکا و تغییر نحوه مدیریت	
پاسخگویی نامناسب تبعات تصمیم‌گیری	پیروی نکردن از فرایند تصمیم‌گیری
ابلاغ نظر نهایی توسط رهبر در تصمیم‌گیری	
دخالت مستقیم رهبر در تصمیم نهایی	
تأثیر تصمیم‌های سیاسی کشور بر تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری بدون پشتوانه تخصصی و دانش لازم
دخالت شخص ثالث به علت نبود اعتماد شرکا	
استفاده از نظرات کدخدانمشانه و بی‌دانش	
افزایش زمان و هزینه به علت تصمیم‌های اشتباه و ناقص	تکرار اشتباهات مستمر و افزایش دوباره‌کاری
اجماع نظر میان شرکا در نقاط کلیدی پیشرفت	
تفویض نامناسب اختیار به افراد حاضر در جلسه	
تکرار اشتباه مشابه و پیاپی در تمام فازها	تکرار اشتباهات مستمر و افزایش دوباره‌کاری
تکرار اشتباه فاز قبل به علت اصلاح نقشه‌ها	
قرارداد ناقص به علت اصلاح مفاد قرارداد	
تکرار اشتباهات به علت سازوکار ثبت‌نشده دروس آموخته	مدیریت ناصحیح دانش و یادگیری
انتقال نامناسب دانش استفاده از فرایندها میان شرکا	
از بین رفتن تجربه فرد با خروج وی از سازمان	
افزایش هزینه برای آموزش فرد جدید	اولویت اهداف فردی بر جمعی
وجود افراد بدون تخصص لازم در نقاط کلیدی	
نداشتن دانش و توانایی مناسب برای مدیریت کارها	
عدم شفافیت اهداف و مسیر دستیابی به آن	فقدان سازوکار نظارت و بازرسی
انحراف مسیر پیشرفت پروژه برای رسیدن به اهداف شخصی	
تمرکز بر اهداف شخصی در تصمیم‌گیری	
نبود سازوکار مناسب برای پرداخت خسارت به علت تأخیر شرکا	رعایت نکردن اصول اخلاقی توسط بازرس
نبود سازوکار مناسب به منظور فشار به شرکا برای پیشرفت	
افزایش زمان به علت درک دیر هنگام اشتباه	
نبود سازوکار ایجاد انگیزش درون هر سازمان	مدیریت ناصحیح تأمین تدارکات
ارسال گزارش‌های ناصحیح بازرس به کارفرما	
چشم‌پوشی بازرس در ازای دریافت هزینه	
بازرس ذی‌نفع پیمانکار است، پوشش خطاها	مدیریت ناصحیح تأمین تدارکات
افزایش هزینه ناشی از تدارکات نامرغوب	
خرید تدارکات از تولیدکنندگان خارج از فهرست، بدون اخذ جواز لازم از قبل	
تضمین کوتاه‌مدت تدارکات	
سفارش دیر هنگام کالا و تجهیزات (افزایش قیمت)	
معیوب شدن تدارکات بعد از دوره تضمین	

در گام دوم این پژوهش، تلاش می‌شود با استفاده از مصاحبه مجدد با خبرگان صنعت، شرایطی که به بهبود وضع موجود و رفع پیامدهای نامطلوب کمک می‌کند، شناسایی شده و سیستم حکمرانی مطلوب در پروژه‌های بزرگ مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی طراحی شود. یافته‌ها در این گام در سه دسته اصلی طبقه‌بندی می‌شوند: ۱. اصول حکمرانی مطلوب، ۲. مؤلفه‌های (ساختار، سازوکار و فرایند) حکمرانی و ۳. رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان. اصول حکمرانی مطلوب که به‌عنوان سنجشی برای مطلوبیت به‌کار می‌روند، کدبندی و مقوله‌بندی شده‌اند که در جدول ۵ به آنها اشاره شده است.

جدول ۵. اصول حکمرانی مطلوب

مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
اصول حکمرانی مطلوب:	مشارکت	مشارکت در جلسات تصمیم‌گیری
		مشارکت فعال
		حق اظهارنظر آزادانه
	شفافیت	مشارکت در پیشبرد شرکا (دیدگاه برد - برد)
		شفافیت در ارائه گزارش‌ها و پیشرفت پروژه
		شفافیت در تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات
		شفافیت در بندهای قرارداد
	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	شفافیت در تصمیم‌های اخذشده
		دسترسی همگان به سطح اطلاعاتی مشخص
		پذیرش مسئولیت مرتبط با اختیارات
پذیرش مسئولیت مرتبط با نقش		
پاسخگویی در برابر کارفرما و سایر شرکا		
ضوابط اخلاقی	پاسخگویی مدیران و هیئت مدیره	
	کنمان نکردن مسئولیت در صورت بروز مشکل	
	پای‌بند اصول اخلاقی ضمنی و صریح	
تعهدپذیری	تهیه منشور اخلاقی + پیاده‌سازی آن در سازمان شرکا و پروژه	
	رعایت تعهدهای فردی و شرکتی	
اعتماد	تعهد به انجام وظایف محوله در قرارداد	
	تعهد به اجرای پروژه در بازه زمانی، هزینه و کیفیتی مشخص شده	
	اعتماد متقابل شرکا در ارائه گزارش‌ها	
	اعتماد متقابل شرکا در ارائه اطلاعات مرتبط با پروژه	
بهره‌وری	اعتماد متقابل شرکا در تصمیم‌گیری‌ها	
	اعتماد متقابل میان کارفرما و شرکا	
	استفاده از حداکثر توان موجود	
		تکمیل کادر دفتری و اجرایی به‌منظور افزایش بهره‌وری
		بهره‌وری متناسب با وظایف محول شده در قرارداد

مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب که به پیامدهای مطلوب منجر می‌شوند، متشکل از ساختار، فرایند و سازوکارهای حکمرانی بوده و به‌صورت زیر کدبندی و مقوله‌بندی شده‌اند که در جدول زیر به آنها اشاره شده است. شایان ذکر است که برای هر مقوله فرعی، سازوکار پیاده‌سازی به‌همراه ویژگی‌های آن نیز ارائه شده است.

جدول ۶. مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب

ویژگی	سازوکارها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
شفافیت	تعریف نقش افراد + توصیف شغلی مرتبط با آن	نقش، مسئولیت	سازوکارهای مشارکت
متناسب	مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی		
رسمیت	تخصیص مسئولیت مرتبط با نقش		
شفافیت	تبیین اختیارات افراد	اختیارات و پاسخگویی	
متناسب	تناسب مسئولیت، اختیارات و پاسخگویی		
رسمیت	پاسخگویی در برابر تبعات تصمیم		
شفافیت	سطوح سلسله‌مراتبی ارجاع	سلسله‌مراتب	
رسمیت	اختیارات و پاسخگویی متناسب با هر سطح		
شفافیت	تبیین اهداف شرکا از حضور در مشارکت	فرایند مدیریت اهداف	
رسمیت	تبیین اهداف مشارکت (در سطح کارفرما)		
استمرار	تدوین برنامه دستیابی به اهداف		
پیگیری	نظارت مستمر و پیگیری اهداف	فرایند مدیریت تدارکات	
متناسب	تأمین تدارکات از لیست تأییدشده		
رسمیت	تضمین بلندمدت تدارکات، خدمات و کالا		
پیگیری	پرداخت مالی متناسب	فرایند مدیریت اطلاعات	
شفافیت	تبیین نوع اطلاعات منتقل شده		
رسمیت	گزارش‌دهی مستمر اطلاعات		
متناسب	تبیین زمان مناسب ارائه اطلاعات	فرایند مدیریت ارتباطات	
استمرار	زیرساخت یکسان و مشابه در ارائه اطلاعات		
شفافیت	تبیین کانال‌های ارتباطی		
رسمیت	ارتباطات اثربخش و کارا	فرایند مدیریت دانش و یادگیری	
متناسب	ارتباطات مستمر میان ارکان پروژه		
استمرار	ارتباطات با تمامی ذی‌نفعان		
رسمیت	بهبود زیرساخت آموزش	فرایند مدیریت دانش و یادگیری	
متناسب	تبیین کانال‌های یادگیری و انتقال دانش		
استمرار	بهبود ظرفیت و توانمندی		
مشارکت	استفاده از تجارب و دروس آموخته		
پیگیری	تبدیل دانش ضمنی به صریح		

ادامه جدول ۶

ویژگی	سازوکارها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
شفافیت	تبیین اختیار و منابع لازم تصمیم‌گیری	فرایند تصمیم‌گیری	فرایند حکمرانی مشارکت
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری		
مشارکت	تبیین قوانین تصمیم‌گیری		
متناسب	تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و تخصص لازم		
استمرار	تصمیم‌گیری در زمان بحرانی	فرایند مدیریت هزینه	
شفافیت	تبیین برنامه مدیریت هزینه		
رسمیت	تبیین بازه‌های زمانی نظارت بر گزارش‌ها		
پیگیری	زیرساخت یکسان و مشابه در گزارش‌ها		
استمرار	تبیین کانال‌های ارتباطی در ارائه گزارش‌ها	فرایند مدیریت تعارضات	
شفافیت	تبیین مسئولیت، اختیارات و مدیریت بخش‌های همپوشان		
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب حل تعارضات		
پیگیری	تبیین برنامه مدیریت ادعا (Claim)		
مشارکت	شفاف‌سازی و رفع تعارض منافع شرکا	فرایند مدیریت تغییر	
شفافیت	تفویض اختیارات متناسب با تصمیم‌گیری تغییر		
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب تأییدیه تغییر		
متناسب	پیگیری پیاده‌سازی تغییر در بازه‌های زمانی مشخص		
پیگیری	شفاف‌سازی حیطه تغییر و تبعات آن	فرایند مدیریت ذی‌نفعان	
شفافیت	تبیین اهداف و منافع تمامی ذی‌نفعان (داخلی و خارجی)		
رسمیت	تبیین بازه‌های زمانی مشارکت ذی‌نفعان		
مشارکت	تبیین کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان		
پیگیری	رفع تعارضات میان اهداف ذی‌نفعان	سازوکار حکمرانی مشارکت	
رسمیت	نظارت و کنترل داخلی - سازمان شرکا		
استمرار	نظارت و کنترل داخلی - پروژه		
پیگیری	نظارت و کنترل خارجی - کارفرما بر پروژه		
مشارکت	نظارت و کنترل مستمر		
رسمیت	تدوین بازه‌های بازنگری و بازرسی		
استمرار	بازرسی خارجی پروژه توسط بازرس مستقل خارجی		
پیگیری	بازرسی داخلی پروژه توسط حسابرس داخلی		
رسمیت	ارزیابی ظرفیت و توانمندی سازمان شرکا	سازوکار ارزیابی	
استمرار	ارزیابی دانش، زیرساخت و تخصص سازمان شرکا		
پیگیری	ارزیابی توانمندی و شایستگی مدیران		
مشارکت	ارزیابی ظرفیت توانمندی رهبر مشارکت		

جدول ۷. رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه	
رضایتمندی و تأمین منافع ذی‌نفعان خارجی مشارکت	رضایتمندی و تأمین منافع ذی‌نفعان خارجی مشارکت	درآمدزایی و اشتغال برای مردم و کشور	ایجاد درآمد برای کشور	
			افزایش اشتغال و درآمدزایی برای مردم	
		بهره‌برداری از مخازن نفت و گاز کشور	بهره‌برداری زودهنگام از میادین مشترک	
			افزایش میزان بهره‌برداری از مخازن گازی مشترک	
		خودکفایی و تأمین منافع کشور در صنعت نفت	خودکفایی و تأمین منافع کشور در صنعت نفت	ارتقای ظرفیت تولید نفت و محصولات وابسته
				جذب سرمایه‌گذار خارجی
				کاهش وابستگی به شرکای خارجی
		تأمین منافع نهادها	تأمین منافع نهادها	رعایت الزامات نهادها و اصناف درگیر
				رعایت الزامات محیط زیست
				رعایت الزامات ایمنی و بهداشت
رعایت الزامات قانون‌گذار و سیاست‌گذار				
رضایت مردم	رضایت مردم	ایجاد رفاه و امنیت برای مردم		
		ارتقاء نگرش مثبت، در آذهنان عمومی		
تأمین منافع و رضایتمندی کارفرما	تأمین منافع و رضایتمندی کارفرما	رضایتمندی افراد ساکن در حریم اجرایی پروژه		
		اجرای پروژه در چارچوب زمان، کیفیت و هزینه مشخص		
		اجرای به‌موقع پروژه (بهره‌برداری به‌موقع)		
تأمین منافع و رضایتمندی ذی‌نفعان داخلی مشارکت	تأمین منافع و رضایتمندی ذی‌نفعان داخلی مشارکت	تأمین منافع تأمین‌کنندگان کالا، خدمات و تجهیزات	کاهش تعداد Claim از سوی شرکا	
			صرفه‌جویی در هزینه‌های مهندسی پایه و خرید	
		تأمین منافع شرکا و ارتقای توانمندی	تأمین منافع شرکا و ارتقای توانمندی	تأمین منافع مالی مورد انتظار
				تقویت رزومه کاری از حضور در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس
تأمین منافع شرکا و ارتقای توانمندی	تأمین منافع شرکا و ارتقای توانمندی	ارتقای توانمندی و تجارب کاری	پرداخت به‌موقع تعهدات مالی از سمت مشارکت	
			یادگیری از شرکا (به‌خصوص خارجی)	
		کسب سود و درآمد مد نظر شرکا	کسب سود و درآمد مد نظر شرکا	افزایش ظرفیت و توانمندی شرکا
				ارتقای سطح دانش شرکا و توسعه زیرساخت‌ها
تقویت رزومه شرکا در همکاری‌های آتی	تقویت رزومه شرکا در همکاری‌های آتی	تقویت رزومه شرکا در همکاری‌های آتی		
		تقویت رزومه شرکا در همکاری‌های آتی		

رضایتمندی و تأمین منافع ذی‌نفعان



هدف از اجرای پروژه، علاوه بر دستیابی به کیفیت مشخص در بازه زمانی و هزینه تعریف شده، در نهایت دستیابی به رضایت و کسب منافع ذی‌نفعان در معنای عام است. موفقیت مشارکت با تمرکز بر حکمرانی پروژه بر خلاف موفقیت پروژه که مبتنی بر چارچوب اجرایی پروژه در بازه زمانی و هزینه باکیفیت مشخص است، محدوده گسترده‌تری را دربر می‌گیرد که شامل رضایتمندی و کسب منافع ذی‌نفعان (داخلی و خارجی) از اجرای طرح و دستیابی به اهداف شرکا و ذی‌نفعان و کسب منافع سازمان مادر هر یک از شرکا است. با بررسی ادبیات و انجام مصاحبه با دست‌اندرکاران اجرای مشارکت (شامل سازمان کارفرما و شرکا) دو دسته اصلی از ذی‌نفعان که رضایتمندی و کسب منافع آنان در اولویت‌های حکمرانی مشارکت است، شناسایی شده است. ذی‌نفعان خارج از مشارکت شامل کسب منافع و سود برای کشور و سایر ذی‌نفعان درگیر مانند محیط زیست بوده و ذی‌نفعان داخلی مشارکت مانند شرکا درگیر در اجرای مشارکت و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آنان است که در جدول ۷ بیان شده است.

با توجه به این امر که پدیده محوری و دغدغه ذهنی افراد مصاحبه‌شونده در این پژوهش «حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت» است، می‌توان قضیه‌های پژوهشی زیر را تدوین کرد:

۱. پیامدهای حکمرانی موجود، به ایجاد دغدغه اصلی یعنی طراحی سیستم حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت منجر شده است.
۲. سیستم حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت به تدوین راهبردها و کنش‌ها (مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب) منجر می‌شود تا پیامدهای حکمرانی مطلوب را ارتقا بخشد.
۳. ارتقای اصول حکمرانی مطلوب (مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، ضوابط اخلاقی، تعهد، اعتماد و بهره‌وری) از پیامدهای مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب است.
۴. مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب (ساختار، فرایند و سازوکارها) به رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان منجر می‌شود.
۵. ارتقای رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان داخلی (تأمین منافع و رضایتمندی کارفرما، تأمین منافع تأمین‌کنندگان کالا، خدمات و تجهیزات، تأمین منافع شرکا و ارتقای توانمندی) و خارجی (درآمدزایی و اشتغال برای مردم و کشور، بهره‌برداری از مخازن نفت و گاز، خودکفایی، تأمین منافع نهادها و رضایت مردم) از پیامدهای اصول حکمرانی مطلوب است.

با در نظر داشتن پنج قضیه بالای منتج از یافته‌های پژوهش می‌توان مدل زیر را پیرامون پدیده محوری مورد بررسی «حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت» ترسیم کرد.



شکل ۳. مدل نظری حکمرانی مؤثر بر عملکرد

### بحث و نتیجه‌گیری

پروژه در بستر سازمان تعریف می‌شود تا استراتژی رسیدن به اهداف در سازمان محقق شود. هدف اصلی حکمرانی پروژه تحویل منسجم و قابل پیش‌بینی پروژه‌ها مطابق با برنامه از پیش تعیین شده و انتظارات ذی‌نفعان است. این امر از طریق تنظیم مدل حکمرانی مطلوب امکان‌پذیر است. با توجه به این امر که یکی از مشکلات موجود در توسعه فازهای پارس جنوبی، تأخیر به‌نسبت زیادی در بهره‌برداری از فازهای برنامه‌ریزی شده است و با توجه به برنامه‌های دو کشور ایران و قطر، در صورتی که ایران مصمم باشد هر چه سریع‌تر از میدان مشترک پارس جنوبی بهره‌برداری کند، باید وضعیت طرح‌های ناتمام توسعه این میدان را نهایی کند. این امر به

همکاری منسجم و همراستای نهادهای مختلف تأثیرگذار در امر حکمرانی و مدیریت پروژه نیاز دارد.

پرسش اصلی در این پژوهش بررسی مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی است که در پاسخ به این پرسش با استفاده از روش تحقیق کیفی و اکتشافی، درباره ۶ پروژه بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی انجام‌شده در فازهای پارس جنوبی مطالعه شده و داده‌های به‌دست‌آمده توسط گراند تئوری کدگذاری و مقوله‌بندی شدند و با تدوین قضیه‌های پژوهش، به مدل نهایی منجر شده است. در توضیح مدل نهایی می‌توان گفت که مقوله محوری در این پژوهش حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت در پروژه‌های بزرگ-مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی است که در اکثریت مصاحبه‌های انجام‌شده به‌عنوان دغدغه اصلی برشمرده شده است. یافته‌های پژوهش به شرح زیر است:

۱. پیامدهای حکمرانی موجود منتج از شرایط موجود در سیستم حکمرانی مشارکت‌ها، از عوامل کلیدی است که نیاز به توسعه و گسترش مفهوم حکمرانی مطلوب را در این بستر ایجاد می‌کند.

۲. راهبرد اصلی در پاسخگویی به نیاز حکمرانی مطلوب، مؤلفه‌های حکمرانی متشکل از ساختار، فرایند و سازوکارهای حکمرانی در گام دوم از این پژوهش شناسایی شد. تعریف نقش، مسئولیت، اختیارات، پاسخگویی ارکان و سلسله‌مراتب شکل‌گرفته میان ارکان مشارکت از جمله مقوله‌های تشکیل‌دهنده ساختار حکمرانی هستند. فرایندهای مدیریت اهداف، مدیریت تدارکات، مدیریت اطلاعات، ارتباطات، مدیریت دانش و یادگیری، فرایندهای تصمیم‌گیری، مدیریت هزینه، تعارضات، نحوه مدیریت تغییر و مدیریت ذی‌نفعان، مقوله‌های تشکیل‌دهنده مؤلفه فرایندی حکمرانی هستند و سومین مؤلفه، نظارت و کنترل، بازرسی و ممیزی و ارزیابی از سازوکارهای حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت پروژه‌های بزرگ‌مقیاس در صنعت نفت شناسایی شده‌اند که در هر گروه، سازوکارهای پیاده‌سازی و ویژگی‌های آنها بیان شده است.

۳. پیامدهای راهبردی بالا به حکمرانی مطلوب خواهد منجر شد. اصول حکمرانی که مطلوبیت با آن سنجیده می‌شود متشکل از مشارکت، شفافیت، پاسخگویی، ضوابط اخلاقی، تعهدپذیری، اعتماد و بهره‌وری است که در تطابق با یافته‌ها در پیشینه پژوهش (جدول ۱) است.

۴. هدف نهایی از ارائه این الگو دستیابی به رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان هم داخلی و هم خارجی و بهره‌برداری به‌موقع طرح خواهد بود که یافته‌های این بخش نیز در تطابق با جمع‌بندی نظر محققان (جدول ۲) در دستیابی به عملکرد مطلوب است.

### پیشنادهایی برای تحقیقات آتی

اصلی‌ترین مشخصه این پژوهش تمرکز بر پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه در صنعت نفت کشور ایران است که با روش همکاری مشارکت مدنی<sup>۱</sup> به اجرا درآمده است. از این رو تحقیقاتی که بر سایر ابعاد این پژوهش تمرکز کنند می‌توانند مؤلفه‌های تأثیرگذار متفاوتی را شناسایی کنند، مانند سایر روش‌های همکاری بین‌المللی، اتحادهای استراتژیک یا شرکت‌های مشترک بین‌المللی. مقایسه نتایج دیگر با یافته‌های این پژوهش به توسعه و فهم بیشتر پدیده کمک می‌کند. از آنجا که حکمرانی مقوله‌ای زنده و پویا است، پس از شناخت مفاهیم و متغیرهای کلیدی در تبیین این پدیده، بررسی رابطه بین این متغیرها یا اولویت‌بندی و تعیین میزان تأثیر آنها بر یکدیگر، با استفاده از ابزارهای پویا مانند سیستم دینامیک یا با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل داده دیگر نیز از جذابیت خاصی برخوردار است و برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود.

### References

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge, (PMBOK® Guide) - Fifth Edition. (2013). USA: Project Management Institute.
- Anderson, E. (1990). Two Firms, One Frontier: On Assessing Joint Venture Performance. *Sloan Management Review*, 31(2), 19-30.
- Baccarini, D. (1999). The Logical Framework Method for Defining Project Success. *Project Management Journal*, 30 (4), 25-32.
- Bakker, A. B., Boyd, C. M., Dollard, M., Gillespie, N., Winefield, A. H., & Stough, C. (2010). The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff. *Career Development International*, 15(7), 622-636.
- Beamish, P. W. (1987). Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance. *Management International Review*, 27 (1), 23-37.
- Beamish, P. W. (2008). *Joint venturing*. Charlotte, NC: Information Age.
- Capka, J. R. (2004). Megaprojects: Managing a Public Journey. *Public Roads*, 68(1), Washington, DC: Federal Highway Administration.

---

1. Consortium

- Chan, A. P. C. (2004). Key performance indicators for measuring construction success. *Benchmarking: an international journal*, 11, 203-221.
- Chen, Q., Reichard, G., & Beliveau, Y. (2007). Interface Management: A Facilitator of Lean Construction and Agile Project Management. In *Proc. of the 15th Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, July 18-20, East Lansing, MI, 57-66.
- Christina Scott-Young, D. S. (2008). Project success and project team management: Evidence from capital projects in the process industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), 749-766.
- Crawford, Gregory, & Shum, M. (2005). Uncertainty and learning in pharmaceutical demand. *Econometrica*, 73(4), 1137-1173.
- Dollinger, M. J., & Golden, P. A. (1992). Interorganizational and collective strategies in small firms: Environmental effects and performance. *Journal of Management*, 18, 695-715.
- Eweje, J., Turner, R., & Müller, R. (2012). Maximizing strategic value from megaprojects: The influence of information-feed on decision-making by the project manager. *International Journal of Project Management*, 30(6), 639-651.
- Geringer, J. M. & Hebert, L. (1989). Control and performance of international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), 235-254.
- Geringer, J., & Hebert, L. (1991). Measuring Performance of International Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 22(2), 249-263.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine de Gruyter, New York.
- Gulati, R. (1998). Alliance and networks. *Strategic Management Journal*, 19, 24.
- Herman, L. E. (2015). Re-evaluating the post-communist success story: party elite loyalty, citizen mobilization and the erosion of Hungarian democracy. *European Political Science Review of Financial Economics*, 7(1), 1-34.
- Ho, P., Lin, Y., Chu, W., & Wu, H. (2009). Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering And Management*, 135(6).
- Keuleers, P. (2004). Governance in the Least developed countries in Asia and Pacific: *An assessment of the current situation*. Bangkok: UNDP.
- Lim, C. S., & Mohamed, M. Z. (1999). Criteria of project success: an exploratory re-

- examination. *International Journal of Project Management*, 17, 243-248.
- Lin, Y.-H. & Ho. S. P. (2013). Impacts of Governance Structure Strategies on the Performance of Construction Joint Ventures. *Journal of construction engineering and management march*, 139(3), 304-311.
- Müller, R. (2009). *Project Governance*, Gower Publishing Company. Aldershot, UK.
- Ozorhon, P., Dikmen, I., & Birgonul, T. M. (2007). Using analytic network process to predict the performance of international construction joint ventures. *Journal of Management in Engineering*, 23(3), 156-163.
- Spanhove, J., & Verhoest, K. (2007). Corporate governance vs. government governance: translation or adaptation? *Paper for the Eiasm 4th Workshop on Corporate Governance, Brussels*, 15-16, 40.
- Sylvester, D. C. & Rani, N.S.A. (2010). Theoretical Framework: Factors for Project Success in Oil & Gas Companies & Contractors in Miri, Sarawak, Malaysia. *2010 International Conference on Business and Economics Research*, 1-4.
- Tan, Y. X., & Yang, Z. J. (2016). Contingent Capital, Capital Structure and Investment. *North American Journal of Economics and Finance*, 35, 56-73.
- Tsang, E. (1998). Motives for strategic alliance; a resource based perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14 (3), 207-221.
- Turner, R. (2016). *Gower Handbook of Project Management*. United Nations Development Programme, New York.
- Turner, R. (2018). The management of the project-based organization: A personal reflection. *International Journal of Project Management*, 36, 231-240.
- Xie, B. H., Kumaraswamy, M., & Chung, J. K. H. (2011). Using 'whole life cycle value' to evaluate infrastructure megaprojects. *Management and Innovation for a Sustainable Built Environment*, 20 – 23 June 2011, Amsterdam, The Netherlands.
- Walker, D., & Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16, 547-559.
- Winch, G. (2006). Towards a Theory of Construction as Production by Projects. *Building Research & Information*, 34, 154-161.
- Yan, A. & Gray, B. (1994). Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparative case study. *Academy of Management Journal*, 37(6), 1478-1517.