

پژوهش‌های مدیریت در ایران

دوره ۲۲، شماره ۴، زمستان ۱۳۹۷

## تدوین مدل نظری حکمرانی مؤثر بر عملکرد پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چند سازمانه مشارکت مدنی

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

۱. دانشجوی دکتری، دانشکده هنر، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.

۲. دانشیار، دانشکده هنر، عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران

۳. دانشیار، دانشکده حقوق و علوم سیاسی، عضو هیئت علمی دانشگاه تهران، تهران، ایران.

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۷/۱۳

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۶/۱۴

### چکیده

سیستم حکمرانی در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که به منظور اجرای آن شرکت‌های متنوعی تحت عنوان قرارداد مشارکت حضور پیدا می‌کنند می‌تواند بر عملکرد مشارکت و در نهایت عملکرد پروژه تأثیرگذار باشد. مطابق با مرور نقادانه ادبیات موضوع در این زمینه و دستیابی به شکاف تحقیقاتی مشخص گردید که داشتن سیستم حکمرانی مناسب یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت است. هدف این پژوهش درک عمیق از تأثیرگذاری حکمرانی بر پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی است. با استفاده از روش تحقیق کیفی و اکتشافی، شش مشارکت بالادستی پارس جنوبی مورد مطالعه قرار گرفت و از گراند تئوری به منظور تحلیل داده‌ها و یافتن روابط میان آن‌ها استفاده شد. در اولین گام، مؤلفه‌های حکمرانی موجود و عوامل تأثیرگذار بر آن شناسایی گردید و پیامدهای حکمرانی موجود مشخص شد؛ سپس مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب با تکرار مصاحبه میان جامعه تحقیق و شناسایی شرایط بهبود ارائه گردید و در انتها مدل حکمرانی مؤثر بر عملکرد با پیامدهای معیارهای حکمرانی مطلوب و رعایت منافع ذی‌نفعان طراحی گشت.

**کلیدواژگان:** سیستم حکمرانی، مشارکت مدنی، پروژه بزرگ‌مقیاس چند سازمانه، حکمرانی مؤثر بر عملکرد.

## ۱- مقدمه

سازمان‌های امروزی با آگاهی از امکانات و شناخت محدودیت‌ها در راستای نیل به اهداف و برنامه‌های طولانی‌مدت خویش رویکرد همکاری با شرکت‌ها و سازمان‌های دیگر را انتخاب نموده‌اند. این رویکرد همکاری و مشارکت تبدیل به یک مسیر رشد و توسعه برای اکثر شرکت‌ها شده است [۱، ص ۲]. مشارکت‌ها در معنی عام به شرکا کمک می‌نمایند تا فناوری، مهارت و دانشی که در سازمان خود ندارند را از یکدیگر به دست آورده و فرآیند یادگیری را طی نمایند [۲، ص ۱] به علت مزایای بی‌شمار، یکی از روش‌هایی که در چند دهه اخیر برای اجرای پروژه‌های بزرگ در دنیا و در ایران مورد استفاده قرار گرفته انواع فرم مشارکت است. پروژه‌های بزرگ به عنوان شبکه‌ای فعال از سازمان‌ها هستند که منابع، توانایی‌ها و دانش خود را برای برآورده ساختن نیازهای کارفرما ادغام می‌نمایند. مدیریت آن به علت پیچیدگی مشارکت‌ها به مراتب سخت‌تر از پروژه‌های معمولی است که توسط یک شرکت به اجرا درمی‌آید. هماهنگی، کنترل و مدیریت ناکارآمد این مشارکت‌ها منجر به عملکرد ضعیف در سطح پروژه و مشارکت گشته است. حکمرانی مشارکت به منظور مدیریت روابط میان شرکا و نظارت بر اجرای موفقیت‌آمیز پروژه از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مشارکت است [۳، ص ۴]؛ تدوین یک سیستم حکمرانی متناسب با بستر کشور و صنعت به تنهایی ضامن موفقیت پروژه مشارکت نخواهد بود. پیاده‌سازی، نظارت و ممیزی این سیستم از دیگر عوامل کلیدی است که باید مدنظر قرار گیرد. عملکرد مطلوب شرکت شرکا نیازمند سیستم کنترلی بر پروژه بوده که قدرت کنترل مناسب به شرکا تخصیص دهد، از این‌رو شرکت شرکا می‌توانند مزیت‌های خاص شرکت خود را به مشارکت انتقال دهند [۴، ص ۲ و ۵، ص ۳]. این انتقال از طریق ساختار و فرآیندهای حکمرانی روی خواهد داد. کنترل و نظارت ناکافی و ناکارآمد می‌تواند توانایی شرکت‌های شرکا را به منظور اتخاذ تصمیمات استراتژیک مشارکت و استفاده کارآمد از منابع به منظور دستیابی به عملکرد مطلوب محدود سازد [۶، ص ۲ و ۷، ص ۳]. هدف سازمان‌ها از ایجاد مشارکت به منظور اجرای یک پروژه بزرگ‌مقیاس رسیدن به موفقیت پروژه و منافع چندجانبه تمامی شرکاست.

اهمیت صنعت نفت در بخش درآمدزایی و سودآوری کشور ما از دیرباز قابل بیان است. با توجه به توانمندی دانش و تخصص ناکافی شرکت‌های ایرانی در اجرای پروژه‌هایی

بزرگ‌مقیاس در این صنعت راهکار اجرای پروژه به صورت مشارکتی توسط چندین سازمان توسط دولت ارائه گشت. از سویی دیگر با در نظر داشتن این‌که ایران کشوری در حال توسعه و دارای اقتصادی وابسته به دولت است و در تلاش برای اخذ سرمایه‌گذاری‌های خارجی بوده، تشکیل مشارکت‌ها می‌تواند به عنوان راه‌حلی اقتصادی در جذب سرمایه داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین مشارکت‌ها زمانی که یکی از ارکان مشارکت توانمند باشد، می‌تواند ابزار قدرتمندی برای جذب دانش و یادگیری از یکدیگر باشد. ادبیات گسترده‌ای بر مفهوم حکمرانی، حکمرانی خوب و حکمرانی در بستر پروژه ارائه شده است [۸]. اما پژوهش‌های اندکی بر مفهوم سیستم حکمرانی در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که به صورت مشارکت چند سازمان اجرا می‌گردد، صورت گرفته است.

در این پژوهش با در نظر داشتن میزان اهمیت پروژه‌های توسعه میدین‌گازی پارس جنوبی (صنایع بالادستی نفت و گاز ایران) و ذکر این نکته که بیشتر پروژه‌های شکل گرفته در این میدین از منظر زمان، هزینه و کیفیت (معیارهای سنتی سنجش عملکرد مطلوب پروژه) قابل قبول نبوده و رضایت ذی‌نفعان از جمله دولت را به همراه نداشته است و نیز بیان این امر که با توجه به مشترک بودن این میدین با کشور همسایه، قطر، سرعت بهره‌برداری از این میدین می‌تواند تأثیر هنگفتی بر درآمدزایی کشور داشته باشد، با استفاده از داده‌های مبتنی بر مصاحبه‌های باز عمیق با دست‌اندرکاران آگاه در این صنعت، هدف پاسخ به این پرسش است که مدل نظری حکمرانی مؤثر بر عملکرد پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چند سازمانه مشارکت مدنی چگونه است.

بررسی سیستم حکمرانی در بستر مشارکت‌های مدنی صنعت نفت و گاز ایران، شناسایی عناصر و مؤلفه‌ها آن و در نهایت نحوه تأثیرگذاری سیستم حکمرانی بر عملکرد پروژه که منجر به تدوین یک مدل نظری خواهد گشت از مباحثی است که می‌تواند منجر به طراحی یک الگو در انتخاب سیستم حکمرانی مناسب با این پروژه‌ها در کشور گردد. از این‌رو به منظور شفاف‌سازی مسیر استقرایی پژوهش در ادامه مروری بر ادبیات موضوع در زمینه حکمرانی و حاکمیت شرکتی و پروژه صورت خواهد گرفت؛ سپس روش‌شناسی، روش گردآوری داده و تحلیل نتایج بیان شده است. در انتها نیز به بحث پیرامون روابط میان یافته‌ها و مدل نظری پژوهش به همراه نتیجه‌گیری و پیشنهادات برای پژوهش آتی پرداخته می‌شود.

## ۲- مرور ادبیات

### ۲-۱- پروژه بزرگ مقیاس

یک پروژه بزرگ مقیاس به عنوان پروژه پیچیده و شناخته شده‌ای تعریف می‌شود که تأثیر هنگفتی بر اقتصاد، اجتماع و محیط پیرامون خود دارد [۹، ص ۴]. از منظر کاپکا [۱۰، ص ۴] پروژه‌های گران قیمت که نیاز به مدیریت فعالیت‌های بی‌شمار و پیچیده هم‌زمان با مدیریت صحیح زمان و هزینه دارند پروژه «بزرگ مقیاس» نامیده می‌شوند. از سوی دیگر مارویچ و همکاران [۱۱، ص ۵] پروژه‌ای را بزرگ مقیاس می‌دانند که شامل عناصر بزرگ از اختراعات و ابداعات فناورانه باشد و دارای خطرپذیری بالا و عدم قطعیت و همکاری ضعیف میان شرکا است. با استفاده از روش اجرای پروژه به صورت مشارکت بر پیچیدگی و ابعاد پروژه و تأثیر آن بر کشور افزوده خواهد شد و نیاز به شفاف‌سازی سیستم حکمرانی در این پروژه‌ها را برجسته می‌نماید.

### ۲-۲- مفهوم حکمرانی خوب و عملکرد

عملکرد ضعیف هر یک از شرکا می‌تواند به انحلال مشارکت و شکست در اجرای پروژه منتهی گردد [۱۲، ص ۳]. با بررسی ادبیات مشخص می‌شود که موفقیت یک مشارکت وابسته به مؤلفه‌های کلیدی است که مرتبط با توسعه هر فاز مشارکت است [۱۳، ص ۶]. چرخه عمر مشارکت شامل فازهای زیر است: الف) فاز شکل‌گیری. شرکت تصمیم به تشکیل مشارکت می‌نماید و شریک مناسب را انتخاب می‌کند. ب) فاز طراحی. شرکا مشارکت سیستم حکمرانی مناسب برای مشارکت را تدوین می‌نمایند. ج) فاز بعد از شکل‌گیری. مدیریت مداوم مشارکت به منظور تولید و درک منافع [۱۴، ص ۴]. اصطلاح «حکمرانی» به عنوان یکی از عوامل کلیدی مؤثر بر موفقیت مشارکت در فاز طراحی نیاز به شفاف‌سازی بیشتر دارد، این مفهوم در حالی که توصیف‌کننده حاکمیت در کشورهاست، اما امروزه مترادف با حکمرانی خوب و شفاف در شرکت‌ها و مؤسسات نیز است [۸، ص ۱۷]. حاکمیت در بستر کشور را می‌توان ساختار و فرآیندهایی تعریف نمود که جامعه برای تصمیم‌گیری و تسهیم قدرت از آن استفاده می‌کند [۱۵، ص ۱ و ۹، ص ۵]. براساس مطالعات حکمرانی خوب شرکتی که متأثر از حاکمیت کشور است و شامل اصول و پیاده‌سازی آن بوده و اصول را می‌توان شامل اعتبار، شفافیت، عدالت، روش

انتخابات و چشم‌انداز بلندمدت دانست [۳، ص ۷]. این اصول فرآیندها و ساختار حکمرانی را در بستر شرکت و یا پروژه جهت می‌بخشند و اطمینان ایجاد می‌نمایند که عملکرد بهبود خواهد یافت. به منظور جلوگیری از تفضیل در جدول ۱ نظر محققان در رابطه با نحوه سنجش عملکرد مشارکت جمع‌بندی گردیده است که مبنای مقایسه نتایج خواهد بود.

جدول ۱ جمع‌بندی نظر محققان در رابطه با مؤلفه‌های سنجش عملکرد مشارکت (نگارنده)

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) و توماس و تروینو (۱۹۹۳)
شاخص‌های مالی	گولاتی (۱۹۹۸)
دیدگاه جزئی (زمان، هزینه، کیفیت) و کلی (رضایت ذی‌نفعان)	لیم و محمد (۱۹۹۹)
مدیریت پروژه است (موفقیت فرآیند مدیریت پروژه و رضایت ذی‌نفعان) + محصول پروژه (رضایت استفاده‌کنندگان، سودمندی و سهم بازار)	باکارینی (۱۹۹۹)
گروه اول (زمان، هزینه، ایمنی و محیط‌زیست) + گروه دوم (تحت تأثیر معیارهای گروه اول شامل کیفیت، کارآمدی و رضایت اعضای مختلف شرکت‌کننده در پروژه)	چان (۲۰۰۴)
عملکرد پروژه + عملکرد شرکا + عملکرد مدیریت مشارکت + رضایت کسب شده از مشارکت	أزورهنون و همکاران (۲۰۱۰)
رضایت تیم پروژه، اتمام پروژه براساس سه معیار زمان، هزینه، کیفیت (کسب رضایت ذی‌نفعان منتج از دستیابی به این سه معیار است) و ایجاد ارزش برای سهامداران.	ترنر (۲۰۱۸)

## ۲-۳- حکمرانی پروژه

کرافورد و همکاران [۱۶، ص ۳] وجود حکمرانی مدیریت پروژه مؤثر در چارچوب حاکمیت شرکتی را برای سازمان‌ها حیاتی می‌دانند، زیرا که پروژه‌ها و طرح‌ها را ابزاری برای

پایاده‌سازی استراتژی‌های شرکت دانسته که به مدیران توانایی کنترل فعالیت‌های شرکت و توانمندی‌های آن را می‌دهد. تعریف جامع برای «حکمرانی پروژه‌ها» را کلاگ و همکاران [۱۷]، ص ۸ ارائه کرده‌اند «حکمرانی پروژه‌ها در ارتباط با بخش‌هایی از حکمرانی است (عمومی یا شرکتی) که به صورت مشخص مرتبط با فعالیت‌های پروژه‌ای که شامل ترتیبات رسمی و غیررسمی بوده و توسط آن‌ها تصمیمات مربوط با پروژه اخذ شده و اجرا می‌شود. حکمرانی خوب پروژه اطمینان حاصل می‌کند که پروژه‌های پایدار و مرتبط انتخاب می‌شوند و با اثربخشی و کارایی بالا تحویل داده و در صورت لزوم منحل می‌شوند». پژوهش‌های یادشده سیستم حکمرانی در پروژه‌هایی که توسط یک پیمانکار اجرا شده است، مورد بررسی قرار داده‌اند، از ابتدایی‌ترین پژوهش‌ها در خصوص سیستم حکمرانی پروژه‌هایی که توسط مشارکت میان چندین سازمان به اجرا درمی‌آیند، پژوهش وینچ [۱۸]، ص ۵ است که پروژه‌های بزرگ که شامل شرکت‌های متعددی بوده را به عنوان پیمانی چندجانبه مورد بحث گذاشته و بر اهمیت پروژه‌های بزرگ به عنوان سازمان‌های موقت که شامل بازیگران متعددی و با هم از طریق روابط میان سازمانی در ارتباط می‌باشند، تأکید می‌کند. در مطالعه زی و همکاران [۹] فرآیندها و مقررات حکمرانی ناکارا در فاز برنامه‌ریزی پروژه، ساختار تصمیم‌گیری ناکارآمد برای مالکان در حکمرانی و نیز عملیات مشارکت ناکافی شرکا در فاز اجرا در کنار دیگر عوامل از دلایل عملکرد ضعیف پروژه‌های بزرگ‌مقیاس مشارکتی بیان شده‌اند. براساس مطالعات هو و همکاران [۳] در زمینه ساختار حکمرانی پروژه‌هایی که در اجرای آن چند سازمان دخیل هستند (مشارکت‌ها) در صنعت ساخت دو ساختار حکمرانی مدیریت جمعی مشارکت و مدیریت منفک مشارکت شناسایی شده است. از نظر آنان در واقعیت ساختار حکمرانی مشارکت میان این دو طیف قرار خواهد گرفت و مؤلفه‌ها و عواملی بر نحوه انتخاب هر یک از این ساختارها تأثیر می‌گذارند؛ از جمله تفاوت فرهنگ‌سازمانی، اعتماد، انگیزه یادگیری و نیاز برای تدارکات است. لین و همکاران [۱۹] مدل هو و همکاران [۳] را مورد تحلیل بیشتر قرار داده و معتقدند که مدیریت جمعی مشارکت انتخاب مناسبی برای ساختار حکمرانی مشارکت است و نشان داده‌اند که مؤلفه‌های مهم دیگری در انتخاب ساختار حکمرانی تأثیرگذارند که در مطالعات هو و همکاران [۳] به آن‌ها اشاره نشده است و می‌تواند در یافته‌های پژوهش تفاوت ایجاد نماید. به طور سنتی موفقیت پروژه براساس مقیاس‌های سه‌گانه زمان، هزینه و عملکرد سنجیده می‌گردد

و یک پروژه زمانی موفق قلمداد می‌شود که در بودجه تخمین شده و چارچوب برنامه زمانی از پیش تعیین شده و با عملکردی به اتمام برسد که برای آن طراحی شده است [۲۰، ص ۱]. با درک این موضوع که موفقیت یک پروژه چندبعدی است، این پرسش‌ها مطرح شد الف) کدام یک از فاکتورها می‌تواند بر خروجی‌های پروژه اثر بگذارد؟ ب) این فاکتورها چه تاثیری بر خروجی پروژه می‌گذارند؟ [۱۵]. به منظور جلوگیری از تفضیل، در جدول ۲ نظر محققان در رابطه با مؤلفه‌های سیستم حکمرانی پروژه جمع‌بندی شده است که مبنای مقایسه نتایج خواهد بود.

جدول ۲ جمع‌بندی نظر محققان در رابطه با مؤلفه‌های سیستم حکمرانی (نگارنده)

مؤلفه‌های سیستم حکمرانی	محققان
ساختار سلسله مراتبی (تعامل میان هیئت مدیره، مدیریت و حاکمیت)	باسکار (۱۹۸۹)
سازوکارها	مک‌کولگان (۲۰۰۱)
ساختار، فرآیند، سازوکار	پاتل (۲۰۰۱)
ساختار، فرآیند و سازوکار (وابسته به ذخایر متنوع هر سازمان)	جونز و اوانز (۲۰۰۶)
ساختاری مشتمل بر فرآیندهای تصمیم‌گیری و روش‌های گردآوری و تحلیل داده	میلر و لسارد (۲۰۰۸)
سه ساختار حکمرانی (پروژه، فرآیندهای مدیریت پروژه و سطوح مدیریت پروژه)	ترنر (۲۰۰۸)
فرآیند تصمیم‌گیری در پروژه، چارچوب، مدل‌ها و ساختارها	گارلند (۲۰۰۹)
سازوکارهای حکمرانی رسمی (تعریف ساختار و فرآیندها) و سازوکارهای حکمرانی غیررسمی (در ارتباط با فرهنگ و ارزش‌های سازمانی)	استاندارد ISO 26000 (۲۰۱۰)
ساختار، فرآیندها و سازوکارها	کالابلو (۲۰۱۱)
ساختار مدیریتی، سیاست‌ها، فرآیندها و نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرآیندها	سویی آلیری (۲۰۱۲)
فرآیندها (انتخاب فرآیند مناسب، تعریف شفاف آن و ارتباط آن‌ها با یکدیگر)	شیفرا (۲۰۱۳)
ساختار، فرآیندها و نقش‌ها	بیسنستال و ویلن (۲۰۱۴)
ساختار، فرآیند، سازوکار	هایس و همکاران (۲۰۱۴)
سازوکارهای حکمرانی شامل: ۱) چگونگی پیاده‌سازی و پیکره‌بندی کنترل ۲) چگونگی نظارت و ارزیابی هیئت‌مدیره ۳) چگونگی طراحی و پیاده‌سازی مشوق‌ها و نظارت	یانگ (۲۰۱۶)

براساس یافته‌های بالا تمرکز بیشتر بر مفاهیم حاکمیت شرکتی و پروژه و تأثیر عوامل مختلف بر عملکرد آن‌ها مطرح بوده است. در این پژوهش سعی بر شفاف‌سازی مفهوم حکمرانی در بستر پروژه‌های بزرگ‌مقیاس مشارکت مدنی و شناسایی عوامل تأثیرگذار بر آن است؛ در نهایت هدف ارائه مدل نظری سیستم حکمرانی است که عملکرد مشارکت را براساس شاخصه‌های مورد نظر بهبود بخشد. همان‌طور که اشاره شده است [۲۱، ص ۳] محیط فرهنگی نیز عمیق‌ترین، پرمناهن‌ترین و بلندمدت‌ترین تأثیر را بر رفتار بیشتر اعضا می‌گذارد و از این‌رو در کنار تمامی عوامل بالا وجود یک فرهنگ پشتیبان و متناسب عامل مهمی بر پیاده‌سازی عناصر در سازمان‌ها به شمار می‌رود.

### ۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر با اتخاذ رویکرد کیفی و بر مبنای فلسفی پارادایم تفسیری صورت گرفته است. ابتدا داده‌ها با استفاده از رویکرد استقرایی گردآوری و سپس براساس آن‌ها قضیه‌ها ساخته شده است؛ در نهایت نظریه براساس این قضیه‌ها ارائه شده است. نظریه داده‌بنیاد روش تحلیل داده‌هاست که روشی فرآیندمحور است و بررسی و تغییر یک پدیده در طول زمان و توصیف مراحل مختلف آن را ممکن می‌کند و در سال ۱۹۶۷ توسط گلنزر و اشتراوس در کتابی با عنوان *the Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative* معرفی شد. محقق در این نوع روش تحقیق فرضیات ذهنی خود را در تئوری به وجود آمده دخالت نمی‌دهد، زیرا در ابتدا فرضیه‌ای انتخاب نکرده است تا در پی رد یا اثبات آن باشد [۲۲، ص. ۳] و نظریه شکل یافته در ذهن خود را در جریان انجام مصاحبه‌ها به طور مستمر با نظر خبرگان مقایسه می‌نماید؛ بنابراین ادعا می‌گردد که این روش مدل مناسب‌تری ارائه می‌نماید [۲۴]. داده‌های گردآوری شده در روش تحلیل نظریه داده‌بنیاد در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها به تدریج از دل کدها مفاهیم، از دل مفاهیم مقوله‌ها و از دل مقوله‌ها نظریه بیرون می‌آید. دو رویکرد عمومی اشتراوسی و گلنزری در تدوین نظریه و مدل نموداری نهایی در این روش پژوهش وجود دارد. برخلاف رویکرد اشتراوس که در آن یک الگوی نموداری به محقق توصیه می‌شود که در نتیجه محقق ملزم است تا مقوله‌های حاصل از تحلیل داده‌ها را در یکی از دسته‌های مشخص قرار دهد، در رویکرد گلنزری، الگوی نموداری



مشخصی به محقق توصیه نمی‌شود. به بیان دیگر گلپز [۲۵] بدون تعیین چگونگی پیوند میان مقوله‌ها به محقق این اختیار را می‌دهد تا خود اقدام به تلفیق کدها نماید. در این پژوهش پس از تدوین قضایای پژوهش از رویکرد اشتراوسی در تدوین الگوی نهایی منتج از پیوند مقوله‌ها استفاده شده است.

با در نظر داشتن اهداف پژوهش، پیشرفت بالای ۶۰ درصد در پروژه، ایرانی بودن شرکای مشارکت، در دسترس بودن اسناد و مدارک در دفتر تهران و دسترسی به مدیران اجرایی برای انجام مصاحبه‌های باز و عمیق، شش مشارکت مدنی شکل گرفته در پارس جنوبی شامل فازهای ۹ و ۱۰، ۱۲، ۱۴، ۱۵ و ۱۶، ۱۷ و ۱۸ و فاز ۱۹ مورد تحلیلی قرار گرفته‌اند. روش شناسی مورد استفاده در این پژوهش ایجاب می‌کند که اطلاعات از خبرگان و متخصصان دریافت و تحلیل شود. معیارهای انتخاب خبرگان، تسلط نظری، تجربه عملی، تمایل و توانایی مشارکت در پژوهش و دسترسی به آن‌هاست (زیرا روش‌شناسی به صورت کیفی با پرسش‌های باز پیش خواهد رفت). با توجه به این امر که اطلاعات مورد نیاز برای پژوهش در مباحث حکمرانی یک مشارکت می‌گنجد؛ بنابراین مصاحبه‌شوندگان از رده‌های بالای سازمانی هستند که تخصص و تجربه لازم را در اختیار دارند. افراد توسط تکنیک گلوله برفی [۲۶] شناسایی شده‌اند. با توجه به این امر، جامعه پژوهش از افرادی شکل گرفته است که معیارهای یاد شده را برآورده سازند. با در نظر داشتن شاخص‌های بالا، تعداد مشارکت‌کنندگان در این پژوهش به ۳۱ نفر محدود شده و ۳۱ مصاحبه با این افراد صورت گرفته است. افراد در شرکت‌های عضو مشارکت (پیمانکار و کارفرما) نقش کلیدی در زمینه‌های مدیریت طرح، مجری طرح، مدیر برنامه‌ریزی، مدیر مشارکت، مدیر کمیته راهبردی و مدیریت پروژه از سازمان شرکا و با تجربه کاری بالای ۱۵ سال است. بازه سنی افراد میان ۴۸-۶۹ سال است. برای استفاده مؤثر از زمان جلسه و همچنین ثبت دقیق مکالمات با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده علاوه بر یادداشت‌برداری از موارد مهم فایل صوتی مصاحبه نیز ضبط شده و در تجزیه و تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز مورد استفاده قرار گرفته است. فرآیند انجام مصاحبه و انتخاب دست‌اندرکاران آگاه پروژه تا مرحله اشباع نظری و تکرار داده‌ها در مصاحبه‌ها ادامه یافت. در برخی موارد تعداد جلسات مصاحبه با برخی از مصاحبه‌شوندگان به علت نبود زمان کافی در یک جلسه در دو و یا سه جلسه ادامه یافته است. فایل صوتی جلسه به منظور مشارکت فعال



جنوبی در سازمان کارفرما قرار گرفته است و توسط بازرس شخص ثالث<sup>۱</sup> بر نحوه پیشرفت کار مشارکت نظارت دارد. بخش حفاری از مشارکت خارج است و تحلیل نشده است. با توجه بر تمرکز میان رابطه کارفرما و شرکا در این مقاله، سازمان کارفرما و شرکای مشارکت ارکانی از مشارکت هستند که مورد تحلیل قرار گرفته‌اند.

یافته‌ها در سه دسته مشخصه‌های حکمرانی موجود، سازوکارهای حکمرانی موجود و مؤلفه‌های تأثیرگذار بر آن در پروژه‌های مورد بررسی شناسایی شده‌اند. هر گروه از یافته‌ها منتج به پیامدهایی در ساختار حکمرانی موجود گشته‌اند. با توجه به تعداد زیاد کدهای استخراج شده از داده‌های مصاحبه در جدول ۱ نمونه کدگذاری یافته‌ها و دستیابی به مقوله‌های محوری بیان شده است.

جدول ۳ مشخصه حکمرانی موجود و پیامد آن

پیامد حکمرانی موجود		مشخصه حکمرانی موجود		
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
خروج مشارکت از حالت اصلی	افزایش نیروی انسانی سازمان کارفرما	عدم توانمندی ارکان مشارکت	توانمند نبودن شرکا	عدم توانمندی شرکا در انجام وظایف محول شده
	افزایش هزینه سازمان کارفرما			عدم توانمندی شرکا در اجرای تعهدات
	پرداخت مستقیم صورتحساب‌های مالی			عدم وجود سازوکار برای خروج شرکای نامناسب
	دخالت مستقیم کارفرما به دلیل عدم توانمندی رهبر			عدم توانایی در تأمین منابع مالی لازم
	نظارت مستقیم کارفرما بر ارکان مشارکت			عدم استفاده از حداکثر توان موجود شرکا در پیشرفت
	عدم تعهد به مسئولیت به عنوان رهبر			عدم رعایت تعهد قراردادی برای آورده به مشارکت
				عدم افزایش بهره‌وری شرکا و تخصیص نیرو

ادامه جدول ۳

پیامد حکمرانی موجود		مشخصه حکمرانی موجود		
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
	عدم پیروی از مقررات نظارت و ممیزی		بی تجربه	عدم وجود افراد متخصص و باتجربه در سازمان
	عدم دخالت رهبر در تصمیم‌گیری نهایی		بی دانش و بودن	عدم استخدام نیروی ماهر برای پیشرفت کار عدم داشتن دانش لازم برای اجرای تعهدات قراردادی
	افزایش وابستگی به سازمان ناظرو بازرس		توانمند	عدم توانمندی رهبر در هدایت شرکا
	ارجاع مستقیم مشکلات شرکا به کارفرما		نیودن رهبر	عدم وجود دانش لازم در سازمان رهبر عدم توانمندی رهبر در مدیریت شرکا

همان‌گونه که یافته‌ها نشان می‌دهند برخی از علل موجود در سیستم حکمرانی موجود منجر به پیامدهای نامطلوب حکمرانی گشته است که می‌تواند منجر به عملکرد نامطلوب و در نهایت عدم موفقیت مشارکت گردد. پس از گردآوری یافته‌های منتج از داده‌های مصاحبه و کدگذاری محوری آن‌ها در سه طبقه به شرح زیر می‌توان عوامل تأثیرگذار بر حکمرانی را مقوله‌بندی محوری نمود: شرایط علی درونی (منجر به گسترش پدیده مورد بررسی) و برونی (منجر به وقوع پدیده مورد بررسی)، اوضاع و احوال حاکم بر مشارکت (مجموعه مشخصه‌های ویژه‌ای که به پدیده مورد نظر دلالت می‌کند؛ یعنی محل حوادث و وقایع متعلق پدیده)، شرایط مداخله‌گر (شرایط ساختاری که بر پدیده اثر می‌گذارند و آن را درون زمینه خاصی سهولت می‌بخشند و یا آن را محدود و مقید می‌کنند). این مقوله‌بندی را می‌توان در جدول ۴ مشاهده نمود.

جدول ۴ عوامل و مؤلفه‌های مؤثر بر حکمرانی

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
رقابت در بهره‌برداری از منابع مشترک	صنعت نفت	شرایط علی برونی (وقوع پدیده)
وابستگی دولت به درآمد صنعت نفت		
تقاضای سرمایه‌گذار خارجی در صنایع نفت و وابسته		
توانمندی شرکا		
تعهدپذیری شرکا		
تجربه، دانش و تخصص شرکا		
توانمندی رهبر		
الزام کارفرما		
رقابتی بودن مناقصات		
ابهام در قرارداد		
مهندسی مفاد قرارداد	انتخاب شرکا/ رقابت	
شفافیت نقش و مسئولیت و اختیارات	پاسخ‌گویی	شرایط علی درونی (گسترش پدیده)
شفافیت، زمان‌بندی و ساختار گزارش دهی		
ارتباطات مستمر میان ارکان		
شفافیت میان مسئولیت، اختیارات و منابع تصمیم‌گیری		
حل شدن پایه‌ای تعارضات		
تصمیم‌گیری با پشتوانه دانش، تخصص و دروس آموخته		
استفاده از مفاد قرارداد		
مدیریت بخش‌های هم‌پوشان		
الزام به استفاده از ساخت داخل		
تأثیر سیاست بر تدارکات پروژه		
تضمین تدارکات در دوره بره برداری	تضمین ضعیف در دوره بهره‌برداری	
توانمندی تولیدکنندگان داخلی		

ادامه جدول ۴

مفهوم	مقوله فرعی	مقوله اصلی
زیرساخت دانش و یادگیری در سازمان شرکا	عدم پیشرفت پروژه براساس برنامه	شرایط علی درونی (گسترش پدیده)
تعهد شرکا به پیگیری پروژه و تخصیص منابع		
ابزار فشار برای پیشرفت (به جز منابع مالی)		
شفافیت اهداف شرکا	تأمین منافع ارکان مشارکت	
زیرساخت برنامه‌ریزی شده در دستیابی به اهداف		
نظارت و کنترل پروژه مطابق با منافع شرکا		
بازرسی داخل، خارجی پروژه		
شرایط سیاسی	شرایط کشور	اوضاع و احوال حاکم
شرایط بازار و محیط کسب و کار		
شرایط اقتصادی		
شرایط فرهنگی		
شرایط زیست محیطی		
شرایط اجتماعی		
تأثیر مستقیم کارفرما بر پروژه	سهمداران	
تأثیر سازمان شرکا		
تأثیر رهبر مشارکت بر پروژه		
انتظارات و اهداف سهامداران از پروژه	ذی‌نفعان	شرایط مداخله‌گر
انتظارات ذی‌نفعان از پروژه		
نیازها و خواسته‌های ذی‌نفعان		
دستورات مستقیم از سوی ذی‌نفعان	اوامر قانونی	
الزامات قانونی مؤثر بر پروژه		
الزامات قانونی و تحمیلی بر پروژه (بالادستی)		
اوامر قانونی نهادهای اجرایی	ورود ثالث	
اوامر قانونی نهادهای سیاست‌گذار		
معارضین در حریم اجرایی پروژه		
اتحادیه و اصناف		

مقوله محوری در ادامه فرآیند کدگذاری یافته‌ها تحت عنوان «حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت» شناسایی گردید که می‌توان قضیه‌های پژوهشی زیر را تدوین نمود.

۱. شرایط علی برونی (اهمیت صنعت نفت، توانمندی ارکان، انتخاب مناسب شرکا و عقد قرارداد) و شرایط علی درونی (پاسخ‌گویی، عدم تضمین دوره بهره‌برداری، پیشرفت مطابق با برنامه و تأمین منافع ارکان مشارکت) بر حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت تأثیرگذار است.

۲. اوضاع و احوال حاکم (شرایط کشور) بر حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت تأثیرگذار است.

۳. شرایط مداخله‌گر (منافع سهامداران، ذی‌نفعان، افراد ثالث و اوامر قانونی) بر حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت تأثیرگذار است.

۴. حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت منجر به پیامدهای حکمرانی موجود (دخاله مستقیم کارفرما، عدم پیروی از قوانین، انتخاب نامناسب ارکان، عدم وجود ساختار و سازوکار پاسخ‌گویی، عدم پیروی از فرآیند تصمیم‌گیری، تصمیم‌گیری بدون پشتوانه تخصصی و دانش، تکرار اشتباهات مستمر، مدیریت ناصحیح دانش، اولویت اهداف فردی بر جمعی، عدم وجود سازوکار نظارت و بازرسی، عدم رعایت اصول اخلاقی و مدیریت ناصحیح تأمین تدارکات) می‌گردد.

در گام دوم از این پژوهش سعی بر آن است تا با استفاده از مصاحبه مجدد با دست‌اندرکاران آگاه در صنعت (همان افراد اولیه که در گام نخست نیز مورد مصاحبه قرار گرفته‌اند)، شرایطی که به بهبود وضع موجود کمک خواهند نمود، از منظر آنان شناسایی شود و سیستم حکمرانی مناسب با اثر مثبت بر عملکرد پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چند سازمانه مشارکت مدنی طراحی شود. یافته‌ها در این گام به سه دسته اصلی معیارهای سنجش حکمرانی مطلوب، مؤلفه‌های (ساختار، سازوکار و فرآیند) حکمرانی و رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان تقسیم می‌شوند. معیارهای حکمرانی مطلوب که به عنوان سنجشی برای مطلوبیت به کار می‌روند کدبندی و مقوله‌بندی شده‌اند و در جدول ۵ به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۵ معیارهای حکمرانی مطلوب

مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
معیارهای حکمرانی مطلوب	مشارکت	مشارکت در جلسات تصمیم‌گیری
		مشارکت فعال
		حق اظهار نظر آزادانه
	شفافیت	مشارکت در پیشبرد شرکا (دیدگاه برد-برد)
		شفافیت در ارائه گزارش‌های مالی و پیشرفت پروژه
		شفافیت در تعیین نقش‌ها، مسئولیت‌ها و اختیارات
		شفافیت در بندهای قرارداد
		شفافیت در تصمیمات اخذ شده
		دسترسی همگان به سطح اطلاعاتی مشخص
		پذیرش مسئولیت مرتبط با اختیارات
	پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری	پذیرش مسئولیت مرتبط با نقش
		پاسخگویی در برابر کارفرما و دیگر شرکا
		پاسخگویی مدیران و هیئت‌مدیره
	ضوابط اخلاقی	کتمان نمودن مسئولیت در صورت بروز مشکل
		پایبند اصول اخلاقی ضمنی و صریح
		تهیه منشور اخلاقی + پیاده‌سازی آن در سازمان شرکا و پروژه
		مکتوب بودن تمامی ساختارها، فرآیندها و مکانیزم‌ها
		مکتوب نمودن تمامی تصمیمات اتخاذ شده
		تهیه قرارداد مکتوب کامل منتج از جلسات قبل از شکل‌گیری
		تهیه صورت‌جلسات مکتوب و امضای تمامی شرکا حاضر
تعهدپذیری	تعهد به انجام وظایف محوله در قرارداد	
	رعایت تعهدهای فردی و شرکتی	
	تعهد به اجرای پروژه در بازه زمانی، هزینه و کیفیتی مشخص شده	





## ادامه جدول ۵

مقوله	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
معیارهای حکمرانی مطلوب	اعتماد	اعتماد متقابل شرکا در ارائه گزارش‌های مالی
		اعتماد متقابل شرکا در ارائه اطلاعات مرتبط با پروژه
		اعتماد متقابل شرکا در تصمیم‌گیری‌ها
	بهره‌رویی	اعتماد متقابل میان کارفرما و شرکا
		استفاده از حداکثر توان موجود
		تکمیل کادر دفتری و اجرایی به منظور افزایش بهره‌رویی
		بهره‌رویی متناسب با وظایف محول شده در قرارداد

مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب که منجر به پیامدهای مطلوب می‌گردند متشکل از ساختار، فرآیند و سازوکارهای حکمرانی بوده و به قرار زیر کدبندی و مقوله‌بندی گردیده و در جدول ۶ به آن‌ها اشاره شده است. سازوکار پیاده‌سازی برای هر مقوله فرعی همراه ویژگی‌های آن نیز ارائه شده است. برای مثال می‌توان به مقوله اصلی ساختار حکمرانی در سیستم حکمرانی اشاره نمود که «نقش و مسئولیت» یکی از مقولات فرعی آن است. به منظور پیاده‌سازی این مقوله در سیستم حکمرانی نیاز به سازوکارهای اجرایی از جمله تعریف نقش افراد در ساختار و تخصیص مسئولیت مرتبط با آن است که این سازوکارها باید از ویژگی‌های شفافیت لازم در نقش و مسئولیت، تناسب میان نقش و مسئولیت تفویض شده و به رسمیت شناختن این مسئولیت تا بتوان انتظار پاسخ‌گویی از افراد را داشت نیز برخوردار باشد. همان‌طور که در پژوهش [۲۳، ص ۲] نیز اشاره شده است توانایی در انتقال و اشتراک‌گذاری آن یکی از عوامل مهم و کلیدی در مدیریت است و توانایی در این امر اهمیتی حیاتی در رشد و بقا سازمان دارد که می‌توان در فرآیند مدیریت دانش به آن اشاره نمود.

جدول ۶ مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب

ویژگی	سازوکارها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
شفافیت	تعریف نقش افراد + توصیف شغلی مرتبط با آن	نقش، مسئولیت	ساختار حکمرانی مشارکت
متناسب	مسئولیت‌پذیری فردی و اجتماعی		
رسمیت	تخصیص مسئولیت مرتبط با نقش		
شفافیت	تبیین اختیارات افراد	اختیارات، پاسخ‌گویی	
متناسب	تناسب مسئولیت، اختیارات و پاسخ‌گویی		
رسمیت	پاسخ‌گویی در برابر تبعات تصمیم		
شفافیت	سطوح سلسله مراتبی ارجاع	سلسله‌مراتب	
رسمیت	اختیارات و پاسخ‌گویی متناسب با هر سطح		
شفافیت	تبیین اهداف شرکا از حضور در مشارکت	فرآیند مدیریت اهداف	
رسمیت	تبیین اهداف مشارکت (در سطح کارفرما)		
استمرار	تدوین برنامه دستیابی به اهداف		
پیگیری	نظارت مستمر و پیگیری اهداف		
متناسب	تأمین تدارکات از فهرست تأییدشده	فرآیند مدیریت تدارکات	
رسمیت	تضمین بلندمدت تدارکات، خدمات و کالا		
پیگیری	پرداخت مالی متناسب		
شفافیت	تبیین نوع اطلاعات منتقل‌شده	فرآیند مدیریت اطلاعات	
رسمیت	گزارش‌دهی مستمر اطلاعات		
متناسب	تبیین زمان مناسب ارائه اطلاعات		
استمرار	زیرساخت یکسان و مشابه در ارائه اطلاعات		
شفافیت	تبیین کانال‌های ارتباطی	فرآیند مدیریت ارتباطات	
رسمیت	ارتباطات اثربخش و کارا		
متناسب	ارتباطات مستمر میان ارکان پروژه		
استمرار	ارتباطات با تمامی ذی‌نفعان		

ادامه جدول ۶

ویژگی	سازوکارها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
رسمیت	بهبود زیرساخت آموزش	فرآیند مدیریت دانش و یادگیری	مقوله اصلی
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		
شفافیت	تبیین اختیار و منابع لازم تصمیم‌گیری	فرآیند تصمیم‌گیری	مقوله اصلی
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب تصمیم‌گیری		
مشارکت	تبیین قوانین تصمیم‌گیری		
متناسب	تصمیم‌گیری مبتنی بر دانش و تخصص لازم		
استمرار	تصمیم‌گیری در زمان بحرانی		
شفافیت	تبیین برنامه مدیریت مالی	فرآیند مدیریت مالی	مقوله اصلی
رسمیت	تبیین بازه‌های زمانی نظارت بر گزارشات مالی		
پیگیری	زیرساخت یکسان و مشابه در گزارشات مالی		
استمرار	تبیین کانال‌های ارتباطی در ارائه گزارشات مالی		
شفافیت	تبیین مسئولیت، اختیارات و مدیریت بخش‌های همپوشان	فرآیند مدیریت تعارضات	مقوله اصلی
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب حل تعارضات		
پیگیری	تبیین برنامه مدیریت ادعا (Claim)		
مشارکت	شفاف‌سازی و رفع تعارض منافع شرکا		
شفافیت	تفویض اختیارات متناسب با تصمیم‌گیری تغییر	فرآیند مدیریت تغییر	مقوله اصلی
رسمیت	تعیین سطوح سلسله‌مراتب تأییدیه تغییر		
متناسب	پیگیری پیاده‌سازی تغییر در بازه‌های زمانی مشخص		
پیگیری	شفاف‌سازی حیطه تغییر و تبعات آن		

ادامه جدول ۶

ویژگی	سازوکارها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
شفافیت	تبیین اهداف و منافع تمامی ذی‌نفعان (داخلی، خارجی)	فرآیند مدیریت ذی‌نفعان	
رسمیت	تبیین بازه‌های زمانی مشارکت ذی‌نفعان		
مشارکت	تبیین کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان		
پیگیری	رفع تعارضات میان اهداف ذی‌نفعان		
رسمیت	نظارت و کنترل داخلی - سازمان شرکا	سازوکار نظارت و کنترل	
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	سازوکار بازرسی، ممیزی	سازوکار حکمرانی مشارکت
استمرار	بازرسی خارجی پروژه توسط بازرس مستقل خارجی		
پیگیری	بازرسی داخلی پروژه توسط حسابرس داخلی		
رسمیت	ارزیابی ظرفیت و توانمندی سازمان شرکا		
استمرار	ارزیابی دانش، زیرساخت و تخصص سازمان شرکا	سازوکار ارزیابی	
پیگیری	ارزیابی توانمندی و شایستگی مدیران		
مشارکت	ارزیابی ظرفیت توانمندی رهبر مشارکت		

هدف از اجرای پروژه علاوه بر دستیابی به کیفیت مشخص در بازه زمانی و هزینه تعریف شده، دستیابی به رضایت و کسب منافع ذی‌نفعان در معنی عام است. موفقیت مشارکت با تمرکز بر حکمرانی پروژه برخلاف موفقیت پروژه که مبتنی بر چارچوب اجرایی پروژه در بازه زمانی و هزینه با کیفیت مشخص است، محدوده گسترده‌تری را 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 را شامل می‌شود. با بررسی ادبیات و انجام مصاحبه با دست‌اندرکاران اجرای مشارکت (شامل سازمان کارفرما و شرکا) دو دسته اصلی از ذی‌نفعان، رضایتمندی و کسب منافع آنان در اولویت‌های حکمرانی مشارکت شناسایی شده

است. ذی‌نفعان خارج از مشارکت شامل دولت از طریق کسب منافع و سود و دیگر ذی‌نفعان درگیر مانند محیط‌زیست بوده و ذی‌نفعان داخلی مشارکت مانند شرکا درگیر در اجرا مشارکت و دستیابی به اهداف از پیش تعیین شده آنان است که در جدول ۷ بیان شده است.

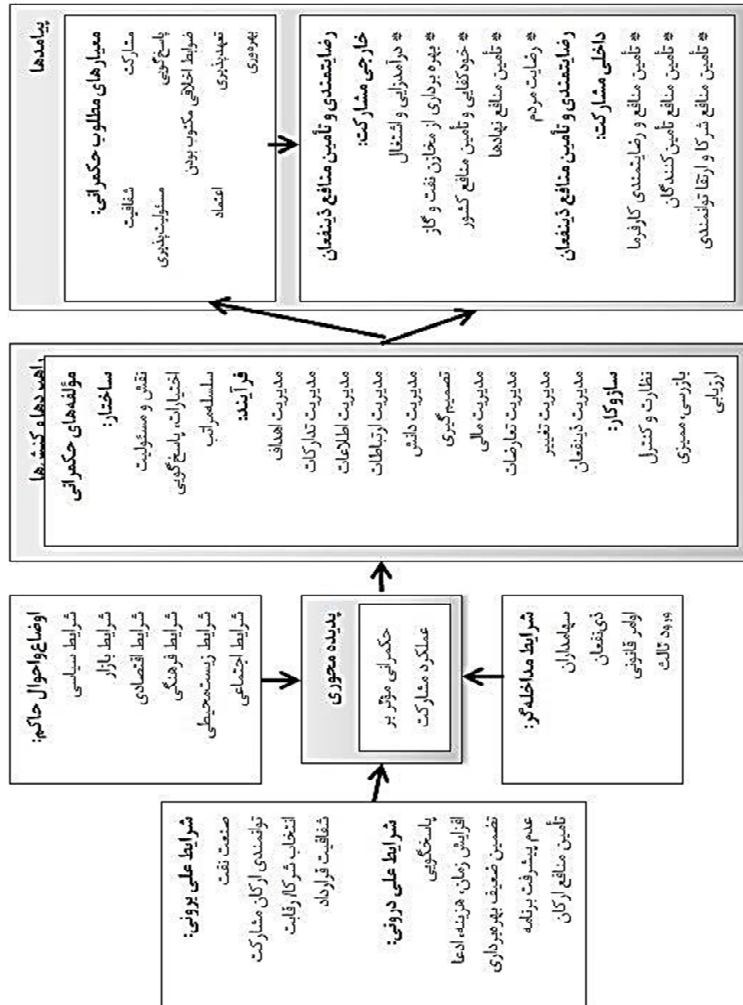
جدول ۷ رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
رضایتمندی و تأمین منافع ذی‌نفعان	رضایتمندی و تأمین منافع ذی‌نفعان	درآمدزایی و اشتغال	ایجاد درآمد برای کشور
		برای مردم و کشور	افزایش اشتغال و درآمدزایی برای مردم
		بهره‌برداری از	بهره‌برداری زود هنگام از میادین مشترک
		مخازن نفت و گاز	افزایش میزان بهره‌برداری از مخازن گازی مشترک
		کشور	ارتقا ظرفیت تولید نفت و محصولات وابسته
		خودکفایی و تأمین	جذب سرمایه‌گذاری خارجی
		منافع کشور در	کاهش وابستگی به شرکا خارجی
		صنعت نفت	افزایش صادرات محصولات تولیدی
		خارجی	رعایت الزامات نهادها و اصناف درگیر
		مشارکت	رعایت الزامات محیط‌زیست
		تأمین منافع	رعایت الزامات ایمنی و بهداشت
		ذی‌نفعان	رعایت الزامات قانون‌گذار و سیاست‌گذار
			ایجاد رفاه و امنیت برای مردم
			ارتقا نگرش مثبت، در اذهان عمومی
			رضایتمندی افراد ساکن در حریم اجرایی پروژه
			اجرای پروژه در چارچوب زمان، کیفیت و هزینه مشخص
	اجرای به موقع پروژه (بهره‌برداری به موقع)		
	کاهش تعداد Claim از سوی شرکا		
	صرفه‌جویی در هزینه‌های مهندسی پایه و مهندسی خرید		

ادامه جدول ۷

مقوله اصلی	مقوله فرعی	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
			تأمین منافع مالی مورد انتظار
		تأمین منافع تأمین‌کنندگان کالا،	تقویت رزومه کاری از حضور در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس
رضایتمندی و	رضایتمندی و	خدمات و تجهیزات	ارتقا توانمندی و تجارب کاری
تأمین منافع	تأمین منافع		پرداخت به‌موقع تعهدات مالی اسمت مشارکت
ذی‌نفعان	ذی‌نفعان داخلی		یادگیری از شرکا (به ویژه خارجی)
	مشارکت		افزایش ظرفیت و توانمندی شرکا
		تأمین منافع شرکا و	ارتقا سطح دانش شرکا و توسعه زیرساخت‌ها
		ارتقا توانمندی	کسب سود و درآمد مدنظر شرکا
			تقویت رزومه شرکا در همکاری‌های آتی

- در ادامه فرآیند پژوهش می‌توان قضیه‌های پژوهشی زیر را براساس یافته‌ها تدوین نمود:
۴. حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت منجر به تدوین راهبردها و کنش‌ها (مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب) می‌گردد تا پیامدهای حکمرانی مطلوب را ارتقا بخشد.
  ۵. ارتقا معیارهای حکمرانی مطلوب (مشارکت، شفافیت، پاسخ‌گویی، ضوابط اخلاقی، تعهد، اعتماد و بهره‌وری) از پیامدهای مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب است.
  ۶. مؤلفه‌های حکمرانی مطلوب (ساختار، فرآیند و سازوکارها) منجر به رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان می‌گردد.
  ۷. ارتقا رضایت و تأمین منافع ذی‌نفعان داخلی (تأمین منافع و رضایتمندی کارفرما، تأمین منافع تأمین‌کنندگان کالا، خدمات و تجهیزات، تأمین منافع شرکا و ارتقا توانمندی) و خارجی (درآمدزایی و اشتغال برای مردم و کشور، بهره‌برداری از مخازن نفت و گاز، خودکفایی، تأمین منافع نهادها، رضایت مردم) از پیامدهای معیارهای حکمرانی مطلوب است.
- با در نظر داشتن هفت قضیه فوق می‌توان مدل نمودار ۱ را پیرامون پدیده محوری مورد بررسی حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت ترسیم نمود.



نمودار ۱ مدل نظری حکمرانی مؤثر بر عملکرد مشارکت

## ۵- بحث و نتیجه‌گیری

پروژه خلق شده تا استراتژی رسیدن به اهداف محقق شود. هدف اصلی حکمرانی پروژه تحویل منسجم و قابل پیش‌بینی پروژه‌ها مطابق با برنامه و انتظارات ذی‌نفعان است. این امر از طریق تنظیم مدل حکمرانی مؤثر امکان‌پذیر است. با توجه به این امر که یکی از مشکلات موجود در توسعه فازهای پارس جنوبی تأخیر به نسبت زیاد در بهره‌برداری از فازهاست، باید وضعیت طرح‌های ناتمام توسعه این میادین را نهایی ساخت. این امر نیازمند همکاری منسجم و هم‌راستای نهادهای مختلف تأثیرگذار در امر حکمرانی و مدیریت پروژه است. پرسش اصلی در این پژوهش تدوین مدل نظری مقدماتی حکمرانی مؤثر بر عملکرد در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چند سازمانه مدنی است که در پاسخ به این پرسش شش پروژه بزرگ‌مقیاس چند سازمانه مشارکت مدنی صورت گرفته در فازهای پارس جنوبی با استفاده از روش تحقیق کیفی و اکتشافی مورد مطالعه قرار گرفتند و داده‌های به دست آمده توسط نظریه داده‌بنیاد کدگذاری و مقوله‌بندی شده و به مدل نهایی منجر گردیده است. یافته‌ها به قرار زیر دسته‌بندی گردیده است.

۱- شرایط علی یکی از مقولات تأثیرگذار بر سیستم حکمرانی است که با در نظر داشتن اهمیت صنعت نفت، توانمندی ارکان مشارکت در اجرای پروژه، انتخاب رقابتی شرکای مناسب به توسعه و مفهوم حکمرانی مؤثر می‌پردازد.

۲- اوضاع و احوال حاکم بر کشور از جمله شرایط سیاسی، اقتصادی، فرهنگی و اجتماعی از مقولات بسترسازی هستند که بر نحوه پیاده‌سازی سیستم حکمرانی تأثیرگذار هستند.

۳- شرایط مداخله‌گر به تصمیمات، اقدامات، قوانین و دخالت‌های ذی‌نفعان، سهامداران و دیگر اشخاص ثالث می‌پردازد که می‌توانند رسمی و یا غیررسمی بر سیستم حکمرانی تأثیرگذار باشند.

۴- تبیین سیستم حکمرانی متشکل از مؤلفه‌های ساختار (تبیین نقش، مسئولیت و اختیارات متناسب با آن)، فرآیند (تعریف برنامه‌های مدیریت در ۱۰ حوزه مشخص) و سازوکارهای اجرایی (نظارت و کنترل پیاده‌سازی سیستم توسط افراد و ارکان مشارکت) به عنوان راهکاری برای ارتقا مطلوبیت حکمرانی و بهبود عملکرد مشارکت و در نهایت کسب رضایت ذی‌نفعان ارائه شده است که در تطابق با جمع‌بندی یافته‌های پژوهش ارائه شده در جدول ۲ است.



۵- با توجه به ارائه مؤلفه‌های سنجش عملکرد از ادبیات موضوع تطابق یافته‌های این پژوهش همراستا با آن بوده است (جدول ۱) و مطلوبیت عملکرد را از بعد رضایت کسب شده ذی‌نفعان می‌سنجد. ارزیابی پروژه از منظر سه معیار زمان، هزینه و کیفیت که در ادبیات بدان پرداخته شده است در بخش یافته‌های پژوهش در بخش رضایتمندی کارفرما گنجانده شده است.

## ۶- پیشنهادات تحقیقات آتی

مشخصه اصلی این پژوهش تمرکز بر پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چند سازمانه در صنعت نفت کشور ایران است که با روش همکاری مشارکت مدنی<sup>۱</sup> به اجرا درآمده است. با توجه به این‌که پروژه‌های مورد بررسی در این مقاله به صورت مشارکت مدنی اجرا شده‌اند، یافته‌ها محدود به این سبک از مشارکت گشته است. بررسی پروژه‌هایی که با روش‌های دیگر مشارکت صورت گرفته است می‌تواند ابعادی دیگر را در سیستم حکمرانی شفاف سازد.

از آن‌جا که حکمرانی مقوله‌ای زنده و پویاست، پس از شناخت مفاهیم و متغیرهای کلیدی در تبیین این پدیده، بررسی رابطه بین این متغیرها و یا اولویت‌بندی و تعیین میزان تأثیر آن‌ها بر یکدیگر با استفاده از ابزارهای پویا مانند سیستم دینامیک و یا با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل داده دیگر نیز از جذابیت خاصی برخوردار است و برای تحقیقات آتی پیشنهاد می‌شود. در این مقاله با توجه به محدودیت زمان و روش‌شناسی تبیین شده در ابتدای امر سنجش روابط میان متغیرها به صورت کیفی صورت گرفته است.

رابطه میان عملکرد و تأثیرپذیری آن از سیستم حکمرانی مشارکت جزئی از محدودیت‌های پژوهش بوده است که با شناسایی متغیرهای سنجش عملکرد در این‌گونه مشارکت‌ها می‌توان در تحقیقات آتی رابطه بین این دو متغیر را مورد بررسی قرار داد.

## ۷- پی‌نوشت‌ها

1. Third Party Auditor (TPA)
2. Consortium

## ۸- منابع

- [1] TSANG, E. (1998). Motives for strategic alliance; a resource basedperspective. Scandinavian Journal of Management, 14(3), p 207- 221.
- [2] Chen, Q., et al. (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, p 57-66.
- [3] Ho, P., et al. (2009). "Model for Organizational Governance Structure Choices in Construction Joint Ventures." JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT 135 (6) p 518 – 530.
- [4] Beamish, P. W. (2008). "Joint venturing. Charlotte." NC: Information Age.
- [5] Yan, A. and B. Gray (1994). "Bargaining power, management control, and performance in United States-China joint ventures: A comparativecase study." Academy of Management Journal 37(6): p 1478 - 1517
- [6] Beamish, P. W. (1987). "Joint ventures in LDCs: Partner selection and performance." Management International Review 27(1): p 23 – 37.
- [7] Geringer, J. M. and L. Hebert (1989). "Control and performance ofinternational joint ventures." Journal of International Business Studies 202 (1): p 235 - 254.
- [8] MÜLLER, R. (2009). Project Governance, Gower Publishing Company.
- [9] xie, b. h., et al. (2011). "USING ‘WHOLE LIFE CYCLE VALUE’ TO EVALUATE INFRASTRUCTURE MEGAPROJECTS." Management and Innovation for a Sustainable Built Environment June: p 1 - 17.
- [10] Capka, J. R. (2004). "Megaprojects: Managing a Public Journey." Public Roads 68(1).
- [11] Marrewijk, V. and e. a. Alfons (2009). "Managing public-private Megaprojects: Paradoxes, Complexity, and Project Design." International Journal of Project Management 26(6): p 591 - 600.
- [12] BITRAN, I., et al. (2002). "SMART: System for The Development, Management

- and Support of Strategic Alliances.." International Journal of Production Economics 80(1): p 3 – 10.
- [13] Gulati, R. (1998). "Alliance and networks." Strategic Management Journal 19 (1): p 293 - 317.
- [14] Schreiner, M., et al. (2009). "What really is alliance management capability and how does it impact alliance outcomes and success?" Strategic Management Journal 30(13): P 1395 – 1419.
- [15] Christina Scott-Young, D. S. (2008). "Project success and project team management: vidence from capital projects in the process industries." Journal of Operations Management 26(6): p 749 - 766.
- [16] CRAWFORD, et al. (2005). "UNCERTAINTY AND LEARNING IN PHARMACEUTICAL DEMAND." Econometrica 73(4): p 1137 - 1173.
- [17] Klakegg, O. J. (2010). "Governance of Major Public Investment Projects." Doctoral theses Norwegian University of Science and Technology: Doctoral theses at NTNU. p 1 -396.
- [18] Winch, G. (2006). "Towards a Theory of Construction as Production by Projects." Building Research & Information 34(1): p 154 - 161.
- [19] Lin, Y.-H. and S. P. Ho (2013). "Impacts of Governance Structure Strategies on the Performance of Construction Joint Ventures." JOURNAL OF CONSTRUCTION ENGINEERING AND MANAGEMENT MARCH: 139(3): p 304 - 312.
- [20] Sylvester, D. C. and N. S. A. Rani (2010). "Theoretical Framework: Factors for Project Success in Oil & Gas Companies & Contractors in Miri, Sarawak, Malaysia " International Conference on Business and Economics Research 1(1): p 1 – 5.
- [21] Alirezaei A T, pashaei houlaso A. (2016) The impact of organizational culture on organizational agility capabilities (Case study: one of the organizations of the Armed Forces. Journal of Management Research in Iran, 20(2): p 1 – 27.

- [22] Walker, D. and F. Myrick (2006). "Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure." Qualitative Health Research 16(4): p 547 - 559.
- [23] khadivar A, dortaj F. (2016) Presentation a framework for success in the implementation of knowledge management systems based on cloud, Journal of Management Research in Iran, 20(2): p 1 – 25.
- [24] Glaser, B. and A. Strauss (1967). " The Discovery of the Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research." Aldine de Gruyter(New York).
- [25] Glaser, B. G. (1978). Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory, Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- [26] Bakker, A. B., et al. (2010). "The role of personality in the job demands-resources model: A study of Australian academic staff." Career Development International 15(7): p 622 - 636.