

عنوان مقاله: مؤلفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه در شراکت‌های مدنی

سمیرا کلبه‌داری^۱، محمدحسین صبحیه^۲،
سید نصراله ابراهیمی^۳

دریافت: ۱۳۹۶/۰۶/۱۴
پذیرش: ۱۳۹۶/۰۹/۲۴

چکیده:

سیستم حاکمیت در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که به‌منظور اجرای آن، شرکت‌هایی متنوع با نام قرارداد مشارکت حضور پیدا می‌کنند، می‌تواند بر عملکرد و موفقیت مشارکت تأثیرگذار باشد. مطابق با بررسی ادبیات موضوع در این زمینه و دست‌یابی به شکاف پژوهشی، مشخص گردید که یکی از عوامل کلیدی تأثیرگذار بر موفقیت، داشتن سیستم حاکمیت مناسب و تعریف‌شده است. هدف این پژوهش، درک عمیق از مؤلفه‌های سیستم حاکمیت موجود در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی و پیامدهای آن بر مشارکت است. با استفاده از روش پژوهش کیفی و اکتشافی، شش مشارکت بالادستی پارس‌جنوبی مورد مطالعه قرار گرفت و از تحلیل محتوا، به‌منظور تحلیل داده‌ها و یافتن روابط میان آن‌ها استفاده شد. مؤلفه‌های حاکمیت موجود، متشکل از دو عنصر مشخصه‌های حاکمیت و سازوکارهای فرآیندی شناسایی گردید. در ادامه، پیامدهای حاکمیت موجود منتج از این دو عنصر، شفاف‌گشت، در انتها، ده تفسیر از نتایج به‌دست‌آمده ارائه گردید.

کلیدواژه‌ها: فرآیندهای حکمرانی، ساختار حکمرانی، سازوکار حکمرانی، مشارکت مدنی، پروژه بزرگ‌مقیاس، طرح‌های پارس جنوبی.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
skolbehdari@yahoo.com

۲. دانشیار گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران (نویسنده مسئول).
sobhiyah@modares.ac.ir

۳. دانشیار، گروه حقوق خصوصی و اسلامی، دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران، تهران، ایران.
snebrahimi@yahoo.com

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، مشارکت، تبدیل به یک مسیر رشد و توسعه برای بیش‌تر شرکت‌ها شده است (Tsang, 1998, 2). مشارکت‌ها، در معنی عام به شرکا کمک می‌نمایند تا فناوری، مهارت و دانشی که در سازمان خود دارند را از یکدیگر به‌دست آورده و فرآیند یادگیری را طی نمایند (Chen, 2007). به‌علت مزایای بی‌شمار، یکی از روش‌هایی که در چند دهه اخیر برای اجرای پروژه‌های بزرگ در دنیا و در ایران مورد استفاده قرار گرفته است، انواع فرم مشارکت است. پروژه‌های بزرگ به‌عنوان شبکه‌ای فعال از سازمان‌ها منابع، توانایی‌ها و دانش خود را برای برآورده ساختن نیازهای کارفرما، ادغام می‌نمایند.

به‌علت پیچیدگی مشارکت‌ها، مدیریت آن به‌مراتب 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. حاکمیت مشارکت به‌منظور مدیریت روابط میان شرکا و نظارت بر اجرای موفقیت‌آمیز پروژه، از عوامل تأثیرگذار بر عملکرد مشارکت است (Ho et al., 2009). تدوین یک سیستم حاکمیت، متناسب با بستر کشور و صنعت، به‌تنهایی ضامن موفقیت پروژه مشارکت نخواهد بود. پیاده‌سازی، نظارت و ممیزی این سیستم از دیگر عوامل کلیدی است که باید مدنظر قرار گیرد.

شواهدی گوناگون در ادبیات موضوع مشارکت وجود دارد که نشان می‌دهد حاکمیت و مدیریت مشارکت، اهمیتی به‌سزادر توصیف عملکرد مشارکت دارد. عملکرد مطلوب شرکت‌ها، نیازمند سیستم کنترلی بر پروژه بوده که قدرت کنترل مناسب به شرکا تخصیص دهد؛ از این‌رو، شرکت‌ها می‌توانند مزیت‌های خاص شرکت خود را به مشارکت انتقال دهد (Beamish, 2008; Yan & Gray, 1994). این انتقال از طریق ساختار و فرآیندهای حاکمیت روی خواهد داد. کنترل و نظارت ناکافی و ناکارآمد می‌تواند توانایی شرکت‌های شرکا را به‌منظور اتخاذ تصمیم‌های راهبردی مشارکت و استفاده کارآمد از منابع به‌منظور دستیابی به عملکرد مطلوب، محدود سازد (Beamish, 1987; Geringer & Hebert, 1989; Mjoen & Tallman, 1997). هدف

سازمان‌ها از ایجاد مشارکت به‌منظور اجرای یک پروژه بزرگ‌مقیاس، رسیدن به موفقیت پروژه و منافع چندجانبه همه شرکاست.

با توجه به این امر که ایران کشوری درحال توسعه و دارای اقتصادی وابسته به دولت است و در تلاش برای اخذ سرمایه‌گذاری‌های خارجی بوده، تشکیل مشارکت‌ها می‌تواند به‌عنوان راه‌حلی اقتصادی در جذب سرمایه داخلی و خارجی مورد استفاده قرار گیرد. همچنین، مشارکت‌ها ابزاری قدرتمند برای جذب دانش و یادگیری از شرکا به‌ویژه شرکای خارجی می‌تواند باشد. ادبیاتی گسترده بر مفهوم حاکمیت، حاکمیت خوب و حاکمیت در بستر پروژه ارائه شده است (Muller, 2009). اما همان‌گونه که در ادبیات بیان خواهد شد، بر مفهوم حاکمیت در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس که چند شریک در اجرای آن نقش ایفا می‌نمایند، کمرنگ است. در این پژوهش، با در نظر داشتن میزان اهمیت پروژه‌های توسعه میادین گازی پارس جنوبی (صنایع بالادستی نفت و گاز ایران) و با استفاده از داده‌های تجربی به‌دست‌آمده از مطالعه موردی، هدف پاسخ به این پرسش است که مؤلفه‌های حاکمیت موجود در پروژه‌های بزرگ‌مقیاس چندسازمانه مشارکت مدنی چگونه است و چه پیامدهایی به همراه دارد. از این‌رو، به‌منظور شفاف‌سازی مسیر استقرایی پژوهش، در ادامه مروری بر ادبیات موضوع در زمینه حاکمیت شرکتی و پروژه صورت خواهد گرفت. سپس، روش‌شناسی، روش جمع‌آوری داده و تحلیل نتایج بیان شده است. در انتها نیز به بحث درباره روابط میان یافته‌ها و مدل نظری پژوهش به همراه نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای پژوهش آتی پرداخته می‌شود.

مرور ادبیات

یک پروژه بزرگ‌مقیاس^۱ به‌عنوان پروژه پیچیده و شناخته‌شده‌ای که تأثیری هنگفت بر اقتصاد، اجتماع و محیط پیرامون خود دارد، تعریف می‌شود (Xie *et al.*, 2011, 4). از منظر کاپکا^۲ (۲۰۰۴)، پروژه‌های گران‌قیمت که نیاز به مدیریت فعالیت‌های بی‌شمار و پیچیده همزمان با مدیریت درست زمان و هزینه دارند، پروژه «بزرگ‌مقیاس» نامیده می‌شوند. از سوی دیگر، مارویچ و همکاران^۳ (۲۰۰۹) پروژه‌ای را بزرگ‌مقیاس می‌دانند که شامل عناصر بزرگ از اختراعات و ابداعات فناورانه باشد و دارای خطرپذیری بالا، عدم قطعیت و همکاری ضعیف میان شرکا است. با استفاده از روش اجرای پروژه به‌صورت مشارکت بر پیچیدگی و اندازه پروژه و تأثیر آن بر کشور افزوده خواهد شد و نیاز به شفاف‌سازی سیستم حاکمیت در این پروژه‌ها را برجسته‌تر می‌نماید. عملکرد

1. Mega Project
2. Capka
3. Marrewijk *et al.*

ضعیف هر یک از شرکا می‌تواند به انحلال مشارکت و شکست در اجرای پروژه منتهی گردد (Bitran *et al.*, 2002). با بررسی ادبیات مشخص می‌شود که موفقیت یک مشارکت، وابسته به عوامل کلیدی است که مرتبط با توسعه هر فاز مشارکت است (Gulati, 1998). فازهای شکل‌گیری مشارکت، شامل موارد زیر است: الف. فاز شکل‌گیری: شرکت تصمیم به تشکیل مشارکت می‌نماید و شریک مناسب را انتخاب می‌کند؛ ب. فاز طراحی شرکای مشارکت، سیستم حاکمیت مناسب برای مشارکت را تدوین می‌نمایند؛ ج. فاز بعد از شکل‌گیری: مدیریت مداوم مشارکت، به‌منظور تولید و درک منافع (Schreiner, Kale & Corsten, 2009). اصطلاح «حاکمیت» به‌عنوان یکی از کلیدی‌ترین عوامل مؤثر بر موفقیت مشارکت در فاز طراحی، نیاز به شفاف‌سازی بیش‌تر دارد؛ این مفهوم، درحالی‌که توصیف‌کننده حاکمیت در کشورها است، امروزه مترادف با حاکمیت خوب و شفاف در شرکت‌ها و مؤسسات نیز هست (Muller, 2009, 17). حاکمیت در بستر کشور را می‌توان ساختار و فرآیندهایی که جامعه برای تصمیم‌گیری و تسهیم قدرت از آن استفاده می‌کند، تعریف نمود (Christina Young, 2008)؛ یا در معنی خاص‌تر، روابط عمودی (ساختار سلسله‌مراتبی) و افقی (ساختار غیرسلسله‌مراتبی و مذاکره) به همراه فرآیندهای لازم میان سازمان‌ها که در تصمیم‌گیری، انتخابات و تجارت دخیل هستند را حاکمیت کشور نام برد (Folke, 2005). بر اساس مطالعات یانگ^۱ (۲۰۱۶)، حاکمیت خوب شرکتی که متأثر از حاکمیت کشور است، شامل اصول و پیاده‌سازی آن بوده و اصول را می‌توان شامل اعتبار، شفافیت، عدالت، روش انتخابات و چشم‌انداز بلندمدت دانست. این اصول، فرآیندها و ساختار حاکمیت را در بستر شرکت جهت می‌بخشند و کمک می‌کنند تا اطمینان حاصل شود که فرآیندهای پذیرفتنی رخ داده و در نتیجه، به اهداف نهایی خود برسند. هدف اصلی قانون حاکمیت شرکتی، «شفاف‌سازی و پاسخ‌گویی» است و مزایای آئین‌نامه حاکمیتی، شامل شفاف‌سازی اطلاعات، رعایت یکسان حقوق صاحبان سهام، برقراری سیستم کنترل‌های داخلی و ارتقای رابطه ذی‌نفعان با شرکت است (Herman, Morohy & Karenhamm, 2015, 7). کرافورد و همکاران^۲ (۲۰۰۵) وجود حاکمیت مدیریت پروژه مؤثر در چارچوب حاکمیت شرکتی را برای سازمان‌ها حیاتی می‌دانند؛ زیرا که پروژه‌ها و طرح‌ها را ابزاری برای پیاده‌سازی راهبردهای شرکت می‌دانند و به مدیران یک دید و کنترل شفاف از عملیات نامتداول شرکت و توانمندی‌های آن می‌دهد. تعریف جامع برای «حاکمیت پروژه‌ها» را کلاکگ و همکاران^۳ (۲۰۱۰) ارائه کرده‌اند.

1. Yang
2. Crawford *et al.*
3. Klakegg *et al.*

با بخش‌هایی از حاکمیت است (عمومی یا شرکتی) که به‌صورت مشخص مرتبط با فعالیت‌های پروژه‌ای است که شامل ترتیبات رسمی و غیررسمی بوده و توسط آن‌ها تصمیم‌های مربوط با پروژه اخذ شده و اجرا می‌شود. حاکمیت 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» (Klakegg *et al.*, 2010). از ابتدایی‌ترین پژوهش‌ها در مورد حاکمیت پروژه‌های مشارکتی که توسط چندین سازمان به اجرا درآمده، پژوهش وینچ^۱ (۲۰۰۶) است که پروژه‌های بزرگ که شامل شرکت‌هایی گوناگون بوده را به‌عنوان پیمانی چندجانبه مورد بحث گذاشته و بر اهمیت پروژه‌های بزرگ به‌عنوان سازمان‌های موقت که شامل بازیگران گوناگون و با هم از طریق روابط میان سازمانی در ارتباط هستند، تأکید می‌کند. در پژوهش زی و همکاران (۲۰۱۱)، فرآیندها و مقررات حاکمیت ناکارا در فاز برنامه‌ریزی پروژه، ساختار تصمیم‌گیری ناکارآمد برای مالکان در حاکمیت و نیز عملیات مشارکت ناکافی شرکا در فاز اجرا، در کنار دیگر عوامل، از دلایل عملکرد ضعیف پروژه‌های بزرگ مقیاس مشارکتی بیان شده‌اند. بر اساس پژوهش‌های هو و همکاران^۲ (۲۰۰۹)، در زمینه ساختار حاکمیت پروژه‌هایی که در اجرای آن چند سازمان دخیل هستند (مشارکت‌ها) در صنعت ساخت، دو ساختار حاکمیت شناسایی شده است: ۱. مدیریت جمعی مشارکت^۳ و ۲. مدیریت منفک مشارکت^۴. مشخصات مدیریت جمعی مشارکت عبارتند از: ۱. همه شرکا سود و خطرپذیری مشارکت را با هم بر اساس نسبت توافق شده تسهیم می‌کنند؛ ۲. تیم مدیریت مشارکت، تصمیم‌هایی کلیدی و مهم را اخذ کرده تا توسط همه شرکای مشارکت پیروی شود؛ ۳. نیاز برای همکاری و ارتباطات در همه سطوح سازمان مشارکت توسعه داده می‌شود. مشخصات مدیریت منفک مشارکت عبارتند از: ۱. هر یک از شرکا از منظر مالی و فنی، مسئول وظایف تخصیص داده‌شده به خود است که بیش‌تر مورد مذاکره قرار می‌گیرد؛ ۲. هر یک از شرکا، تصمیم‌های مربوط به وظایف تخصیص داده‌شده به خود را بدون در نظر گرفتن رضایتی شرکا دیگر مشارکت، اخذ می‌نمایند؛ ۳. نیاز به همکاری و ارتباطات محدود به مدیران سطح بالا خواهد بود و در سطح افراد به حداقل می‌رسد. از نظر آنان، در واقعیت ساختار حاکمیت مشارکت میان این دو طیف قرار خواهد گرفت و مؤلفه‌ها و عواملی بر شیوه انتخاب هریک از این ساختارها تأثیر می‌گذارند؛ از جمله تفاوت

1. Winch
2. Ho *et al.*
3. Jointly Managed JVs
4. Separately Managed JVs

فرهنگ سازمانی، اعتماد، انگیزه یادگیری و نیاز برای تدارکات. لین و همکاران^۱ (۲۰۱۳) مدل هو و همکاران (۲۰۰۹) را مورد تحلیل بیش‌تر قرار داده و معتقدند که مدیریت جمعی مشارکت، انتخابی مناسب‌تر برای ساختار حاکمیت مشارکت است و نشان داده‌اند که مؤلفه‌های مهم دیگری در انتخاب ساختار حاکمیت تأثیرگذارند که در پژوهش‌های هو و همکاران (۲۰۰۹) به آن‌ها اشاره نشده است و می‌تواند در یافته‌های پژوهش، تفاوت ایجاد نماید. به‌طور سنتی، موفقیت پروژه بر اساس مقیاس‌های سه‌گانه زمان، هزینه و عملکرد سنجیده می‌گردد و یک پروژه، زمانی موفق قلمداد می‌شود که در بودجه برآوردشده و چارچوب برنامه زمانی از پیش تعیین‌شده و با عملکردی که برای آن طراحی شده است، به اتمام برسد (Sylvester & Abdul Rani, 2010, 1). با درک این موضوع که موفقیت یک پروژه، چندبُعدی است، این پرسش‌ها مطرح گشت که کدام عوامل ورودی متفاوت می‌تواند چه تأثیراتی متفاوت را بر خروجی‌های پروژه بگذارند (Young, 2008). یافته‌ها نشان می‌دهد که در این حوزه، پژوهش‌هایی اندک صورت گرفته است و تمرکز بیش‌تر بر مفاهیم حاکمیت شرکتی و پروژه و تأثیر عوامل گوناگون بر عملکرد آن‌ها بوده است. در این پژوهش، سعی بر شفاف‌سازی مفهوم حاکمیت در بستر مشارکت مدنی و پیامدهای آن است.

روش پژوهش

پژوهش پیش‌رو، با اتخاذ رویکرد کیفی و استقرایی، صورت گرفته است. راهبرد این پژوهش، مطالعه چندموردی است که بیش‌تر، تکیه بر استدلال استقرایی دارند؛ قصد ارزشیابی قضیه‌های از پیش موجود را ندارند؛ بلکه با بررسی داده‌ها «اصول و تعمیم‌ها» را به‌دست می‌دهد. از نظر سرمد و همکاران (۱۳۷۶) در پژوهش به روش «مطالعه موردی»، برخلاف پژوهش‌های آزمایشی، پژوهشگر به دست‌کاری متغیر مستقل و مشاهده اثر آن بر متغیر وابسته نمی‌پردازد. روش تحلیل داده‌های پژوهش، تحلیل محتوا است. در این نوع روش پژوهش، پژوهشگر فرضیه‌های ذهنی خود را در نظریه به‌وجود آمده دخالت نمی‌دهد؛ زیرا در ابتدا، فرضیه‌ای انتخاب نکرده است تا به دنبال رد یا پذیرش آن باشد (Walker & Myrick, 2006). داده‌های پژوهش ممکن است به‌صورت شفاهی، چاپی یا الکترونیکی و همچنین حاصل پاسخ‌های شفاهی، پرسش‌های پیمایشی باز یا بسته، مصاحبه‌ها، گروه‌های متمرکز، مشاهدات یا رسانه‌های چاپی مانند مقالات و کتاب‌ها به‌دست آید (Kondracki & Wellman, 2002). برای انجام یک پژوهش با استفاده از روش پژوهش تحلیل محتوا، باید گام‌های زیر برداشته شود (Vincent *et al.*, 2007, 6): ۱. تعریف منابع داده‌ها: پیش

1. Lin *et al.*

از اجرای روش تحلیل محتوا، باید منابع داده‌های مورد استفاده را تعیین کرد. ۲. جمع‌آوری داده‌ها: در این مرحله، بنابر تعریف مرحله نخست، داده‌ها گردآوری می‌شود. ۳. کدگذاری داده‌ها: بنابر مدلی که برای پژوهش انتخاب شده، به صورت سلسله‌مراتبی کدگذاری انجام می‌شود و کلمات مربوط به هر کد در جداول مربوط درج می‌شود. ۴. تحلیل محتوای داده‌ها: در این مرحله، با توجه به کدگذاری، داده‌های مربوط به آن کد از متون مورد بررسی استخراج شده و در جدول‌های مربوط درج می‌شود. ۵. تفسیر نتایج: اطلاعات به دست آمده مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌گیرند. داده‌های گردآوری شده در این پژوهش در سه مرحله کدگذاری می‌شوند. در طی این سه مرحله و با کدگذاری داده‌ها، به تدریج از دل کدها، مفاهیم؛ از دل مفاهیم، مقوله‌ها^۲ و از دل مقوله‌ها، تفسیر نتایج بیرون می‌آید. روش‌شناسی 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 آن‌ها (زیرا روش‌شناسی به صورت کیفی با پرسش‌های باز پیش خواهد رفت) است. پرسش‌های مصاحبه به صورت نیمه‌ساخت یافته بر اساس پرسش‌های اصلی و فرعی زیر اجرا گردیده است.

جدول ۱: پرسش‌های اصلی و فرعی مصاحبه نیمه‌ساخت یافته (نگارنده)

متن اصلی پرسش	پاسخ‌های فرعی
۱. سنجش عملکرد مشارکت	آیا مشارکت را موفق ارزیابی می‌کنید؟ (بر مبنای چه معیار و دستاوردی) آیا شرکت شما به اهداف تعیین شده پیش از شروع پروژه، رسیده است؟ علل نرسیدن به اهداف مشخص از دید شما چه بوده است؟ آیا اهداف شرکای دیگر شفاف بوده است؟
۲. تشکیل کمیته راهبردی مشارکت برای هدایت پروژه منطبق بر اهداف	آیا اهداف شرکا با یکدیگر در تناقض است؟ برای حل چه راهکاری ارائه شده است؟ از چه افرادی و با چه سمتی در کمیته راهبردی حکمرانی استفاده شده است؟ نقش هر یک از افراد در کمیته چیست؟ مسئولیت و اختیارات چگونه توزیع می‌شود؟ آیا ذی‌نفعان/ سهامداران پروژه به طور کامل شناسایی می‌شوند؟ میزان اختیار و قدرت افراد بر اساس چه مؤلفه‌ای تنظیم می‌شود؟ تغییرات اعمالی چگونه و از چه طریقی اعمال می‌گردد؟ برنامه راهبردی هر شریک چگونه و در کجای پروژه دیده می‌شود؟ نظر شرکا در پروژه چگونه اعمال می‌شود؟

1. Codes
2. Categories

ادامه جدول ۱: پرسش‌های اصلی و فرعی مصاحبه نیمه‌ساخت یافته (نگارنده)

متن اصلی پرسش	پاسخ‌های فرعی
۳. نحوه نظارت و ممیزی داخلی / خارجی کمیته راهبردی مشارکت	آیا تفاوت میان مدیریت، حاکمیت، مالکیت و کنترل در پروژه شفاف است؟ نقش مدیریت روزانه پروژه بر عهده کیست؟ (اختیارات او) آیا برای نظارت بر پروژه فرآیند خاصی طراحی شده است؟ (منظر شرکا و کارفرما) بازخورد اطلاعات برای تصمیم‌گیری انجام می‌شود؟ فرایند و نرم‌افزار خاص دارد؟ بخش‌های همپوشان پروژه چگونه مدیریت می‌شود؟ پیشرفت پروژه چگونه سنجیده می‌شود؟ (از دید شرکا و کارفرما) ارتباطات شرکا در کمیته راهبردی با هم چگونه است؟ اطلاعات چگونه توزیع می‌شود؟ (عادلا نه است؟ فرآیند دارد؟ شفاف است؟)
۴. فرآیند تصمیم‌گیری	آیا از فرآیندی خاص در تصمیم‌گیری و رعایت نظر تمام شرکا پیروی می‌شود؟ آیا ساختاری خاص در پروژه برای تصمیم‌گیری وجود دارد؟ چه موارد و مباحثی در جلسات به بحث و تبادل نظر گذاشته می‌شود؟ آیا نظر برخی افراد خاص در تصمیم‌گیری‌ها چیره است؟ چرا؟ آیا از فرآیندی خاص هنگام اختلاف نظر پیروی می‌شود؟ اگر سرانجام توافق بر تصمیم نباشد، چه اتفاقی رخ خواهد داد؟ دخالت کارفرما در تصمیم‌گیری موارد خاص چگونه است؟ فن‌ها/ مشوق‌ها و توانمندی‌های رهبری استفاده می‌شود؟ فرآیند شکایت شرکا از یکدیگر چگونه تعریف شده است؟
۵. سازوکارهای اعمال نظر (موافق و مخالف) در تصمیم‌گیری	قرارداد روز نخست کامل بوده است یا به‌مرور تکمیل شده است؟ آیا پیش از قرارداد بر مفاد آن بحث شده است؟ (جلسات مکرر) تعهد و اعتماد شرکا به یکدیگر و به قرارداد تا چه میزان است؟ انتخاب شرکا بر چه معیاری بوده است؟ آیا پیش از انتخاب شریک، توانمندی او سنجیده شده است؟ مانند موسسه PMI یا APM یا OGC یا دیگر استانداردها آیا برای پیاده‌سازی بهتر آن از مشاور کمک می‌گیرند؟ (برون‌سپاری) آیا از فنون شکستن پروژه به فازهای مختلف استفاده شده است؟ آیا در پروژه انتقال دانش و یادگیری مطرح بوده است؟
۶. تدوین قرارداد	۷. استفاده از ابزار، فناوری و استانداردهای تدوین شده
۸. پرداخت صورت‌وضعیت‌ها، نظارت و ممیزی	مبالغ مالی چگونه به پروژه تزریق می‌شود؟ (فرآیند رسیدن منابع مالی به شرکا) بر فرآیند تخصیص منابع مالی به شرکا چه کسی نظارت دارد؟ آیا پرداخت‌های مالی با پیشرفت پروژه تطابق دارد؟ با چه معیاری سنجیده می‌شود؟

با توجه به این امر که اطلاعات موردنیاز برای پژوهش، در مباحث حاکمیت یک مشارکت می‌گنجد، مصاحبه‌شوندگان از رده‌های بالای سازمانی هستند که تخصص و تجربه لازم را در اختیار دارند. افراد توسط تکنیک گلوله برفی (Bakker *et al.*, 2010) شناسایی شده‌اند. با توجه به این امر، جامعه پژوهش از افرادی شکل گرفته است که معیارهای پیش‌گفته را برآورده سازند. از سویی دیگر، جامعیت خبرگان بر اساس شاخص‌های زیر احراز شده است:

۱. وجود خبرگان دانشگاهی در برابر خبرگان حرفه‌ای (به علت نگاه انتزاعی و نظری‌تر به موضوع در برابر نگاه عمل‌گرایانه؛

۲. وجود دست‌کم یک خبره که در زمینه حاکمیت و مدیریت پروژه آشنایی نظری عمیقی داشته باشد؛
 ۳. وجود دست‌کم یک خبره در کمیته راهبردی مشارکت (شرکت در جلسات تصمیم‌گیری)؛
 ۴. وجود دست‌کم یک خبره در تیم کارفرما (بررسی زاویه دید کارفرما بر مشارکت)؛
 ۵. وجود دست‌کم یک خبره با سمت مدیر برنامه‌ریزی مشارکت (در سازمان شرکا یا مشارکت)؛
 ۶. وجود دست‌کم یک خبره در زمینه مدیریت روزانه پروژه مشارکت (مدیریت روزانه)؛
 ۷. وجود دست‌کم یک خبره در بخش‌های خدماتی مشارکت (مانند مهندسی و تدارکات).
- با در نظر داشتن شاخص‌های بالا، جامعه پژوهش به ۳۱ نفر محدود شده و تعداد ۳۱ مصاحبه با این افراد صورت گرفته است که در جدول (۲) به آن‌ها اشاره شده است.

جدول ۲: تعداد افراد مشارکت‌کننده و مصاحبه‌های انجام‌شده

مجموع مصاحبه	تجربه کاری	سن	جنسیت	مسئولیت	سازمان مصاحبه‌شونده	مشارکت مورد بررسی
۵	۲۳	۵۲	مرد	مجری طرح	سازمان کارفرما	طرح توسعه فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی سازمان شرکا (مجزا)
	۱۶	۵۶	مرد	مدیر پروژه		
	۲۴	۵۴	مرد	مدیر برنامه‌ریزی		
	۱۹	۵۹	مرد	مدیر تدارکات		
	۲۳	۵۱	زن	مدیریت بخش دانش		
۵	۲۵	۴۸	مرد	مجری طرح	سازمان کارفرما	طرح توسعه فاز ۱۲ (EPC3) پارس جنوبی سازمان شرکا (مجزا)
	۲۳	۵۳	مرد	مدیر پروژه (شریک ۱)		
	۲۹	۵۶	مرد	مدیر پروژه (شریک ۲)		
	۲۴	۵۵	زن	مدیر بخش مهندسی		
	۲۱	۵۶	زن	مدیر ارتباطات		

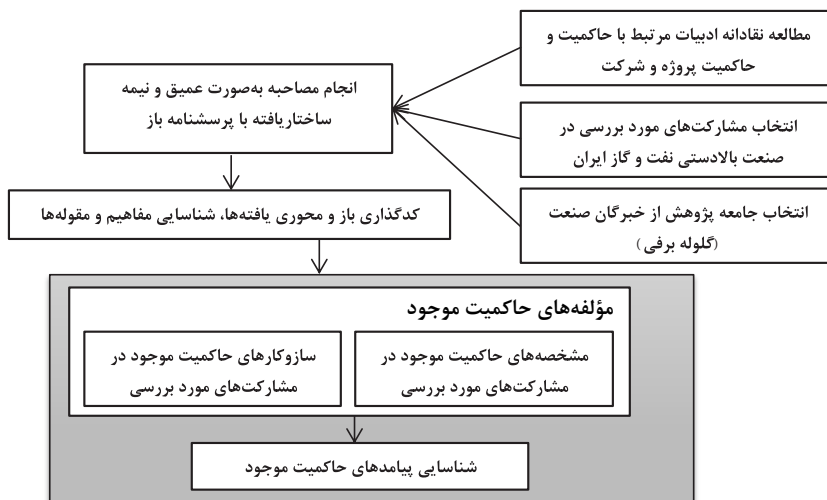
ادامه جدول ۲: تعداد افراد مشارکت کننده و مصاحبه‌های انجام شده

مشارکت مورد بررسی	سازمان مصاحبه شونده	مسئولیت	جنسیت	سن	تجربه کاری	مجموع مصاحبه
	سازمان کارفرما	مجری طرح	مرد	۶۲	۲۹	
۴	سازمان شرکا (مجزا)	مدیر پروژه	مرد	۵۲	۲۴	
		مدیر تدارکات	مرد	۵۶	۲۶	
		مدیر کمیته راهبردی	زن	۴۸	۲۳	
	سازمان کارفرما	مجری طرح	مرد	۴۹	۱۹	
۴	سازمان شرکا (مجزا)	مدیر پروژه (شریک ۱)	مرد	۵۶	۲۳	
		مدیر پروژه (شریک ۲)	زن	۵۶	۲۶	
		مدیر ارتباطات	زن	۴۸	۱۵	
	سازمان کارفرما	مجری طرح	مرد	۵۳	۲۶	
۵	سازمان شرکا (مجزا)	مدیر پروژه	مرد	۵۸	۲۳	
		مدیر برنامه‌ریزی	مرد	۶۳	۳۳	
		مدیر تدارکات	زن	۴۶	۱۸	
		مدیر تبادل اطلاعات	زن	۵۵	۲۲	
	سازمان کارفرما	مجری طرح	مرد	۵۹	۲۹	
۳	سازمان شرکا (مجزا)	مدیر پروژه	مرد	۵۶	۲۵	
		مدیر برنامه‌ریزی	مرد	۴۶	۲۵	
	دانشگاهی	استاد دانشگاه	مرد	۶۳	-	
		استاد دانشگاه	مرد	۶۹	-	
۵	صنعت	مدیر پروژه	مرد	۵۹	۳۱	
		مدیر پروژه	مرد	۶۱	۳۵	
		مدیر برنامه‌ریزی	زن	۵۳	۲۶	
مجموع مصاحبه‌های صورت گرفته ۳۱						

منبع: یافته‌های پژوهش

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 هستند. بازه سنی افراد، میان ۴۸ الی ۶۹ سال است. واحد تحلیل پژوهش مشارکت‌های بالا در نظر گرفته شده‌اند. برای استفاده مؤثر از زمان جلسه و همچنین

ثبت دقیق مکالمات، با کسب اجازه از مصاحبه‌شونده، افزون بر یادداشت‌برداری از موارد مهم، فایل صوتی مصاحبه نیز ضبط گردیده و در تجزیه و تحلیل داده‌ها در کدگذاری باز مورد استفاده قرار گرفته است. مصاحبه با این افراد تا رسیدن به اشباع نظری ادامه پیدا کرد. منظور از اشباع نظری، رسیدن به مرحله‌ای است که در آن، داده‌های جدید در ارتباط با مقوله پدید نمی‌آیند، مقوله گستره مناسبی می‌یابد و روابط میان مقوله‌ها برقرار و تأیید می‌شوند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۸۶). بدین منظور، گام‌های فرآیندی اجرای این پژوهش، به‌قرار زیر (شکل ۱) ترسیم گردیده است.



شکل ۱: مراحل اجرایی پژوهش

منبع: یافته‌های پژوهش

مراحل تحلیل داده‌های پژوهش و یافته‌های حاصل از آن در بخش بعد ارائه گردیده است.

یافته‌های پژوهش

در این قسمت، شش مشارکت شکل گرفته در طرح‌های بالادستی نفت و گاز کشور مورد بررسی قرار می‌گیرد. بر این اساس، پس از معرفی مختصر طرح و اهداف و خروجی‌های آن، ساختار مشارکت، متشکل از شرکای مشارکت و شیوه ارتباطات میان آنان مشخص شده است. شرکت نفت و گاز پارس به‌عنوان یکی از شرکت‌های فرعی شرکت ملی نفت ایران، در ابتدای دی‌ماه ۱۳۷۷ تأسیس گردید. این شرکت مسئولیت توسعه همه فازهای میدان گازی پارس جنوبی و توسعه میادین گازی پارس شمالی، گلشن و

فردوسی را داراست و به‌عنوان کارفرما مورد بررسی قرار گرفته است. در مجموع، پارس جنوبی ۵۰ درصد ذخایر گازی ایران و ۸ درصد ذخایر گازی جهان را در خود جای داده است. اما چون فقط ۳۷۰۰ کیلومتر مربع آن در بخش ایران است، از این مخزن بزرگ ۱۴ هزار میلیارد مترمکعب گاز درجا و ۱۰ هزار میلیارد مترمکعب گاز قابل برداشت، ۱۷ میلیارد بشکه میعانات گازی (۹ میلیارد بشکه قابل برداشت) به ایران تعلق می‌گیرد. از این رو، مشارکت‌های شکل گرفته در این صنعت، دارای اهمیتی بسزا برای کشور بوده و مبنای پژوهش پیش‌رو است. با توجه به ساختار قراردادی مشابه میان فازهای توسعه پارس جنوبی، برخی از ویژگی‌ها به‌صورت مشترک میان همه فازها قابل درک است. از آن جمله این که شرکت ملی حفاری خارج از مشارکت است و مورد بررسی قرار نگرفته است. از دیگر شرکای مشارکت‌ها، بازرس شخص ثالث است که از شرکت‌های گوناگون و با تخصص‌های متنوع برای نظارت و پیگیری بخش‌های فنی و تخصصی تشکیل شده است که بنابر قرارداد مشارکت، این نهادها پاسخگو در برابر کارفرما بوده و بر بخش‌های گوناگون مشارکت نظارت دارند. بنابر قرارداد، این نهادها صورت‌های مالی خود را از مشارکت دریافت کرده، اما به کارفرما پاسخگو هستند که این فرآیند منجر به تناقض و اشکالاتی در سیستم حاکمیت گردیده است و در بیش‌تر مشارکت‌های بررسی شده، مشاهده شده است. افزون بر بازرس خارجی، از بازرس داخلی نیز به‌منظور نظارت بر شرکای مشارکت بهره گرفته شده است. با توجه به جدول (۳) و از دیدگاه حاکمیت، این مشارکت‌ها همگی دارای بخش‌هایی هستند:

جدول ۳: ارکان مشارکت (نگارنده)

مشخصه	ارکان مشارکت
* کارفرما: شرکت ملی نفت ایران * مجری کارفرما: شرکت نفت و گاز پارس * اعضای مشارکت * شرکت ملی حفاری (خارج از مشارکت)	شرکای مشارکت
متشکل از اعضای کمیته راهبردی مشارکت در سطح مشارکت با حضور نماینده‌ای از کارفرما و مجری طرح مسئولیت: تصمیم‌گیری، تأییدیه تغییرات، کاهش، افزایش یا تغییر کار	کمیته راهبردی مشارکت (سطح کارفرما)
متشکل از نماینده اعضای مشارکت و رهبر مشارکت مسئولیت: تصمیم‌گیری، تأییدیه تغییرات (چارچوب اختیارات)	کمیته راهبردی مشارکت (سطح مشارکت)
* خارجی: پاسخگو به کارفرما * داخلی: پاسخگو به کمیته راهبردی در سطح مشارکت * مسئولیت: نظارت، کنترل، بازنگری، گزارش‌دهی	بازرس شخص ثالث (TPA)

1. Third Party Auditor (TPA)

پس از بررسی مشارکت‌ها و جمع‌آوری داده از دست‌اندرکاران آگاه، به‌منظور طبقه‌بندی و تحلیل یافته‌های حاصل از مصاحبه باز و عمیق، از مقوله‌بندی به‌منظور طبقه‌بندی مفاهیم استفاده شد. این مفاهیم از تحلیل و تفسیر داده‌های خام اولیه به‌دست آمده‌اند و از همین‌رو، 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 سرانجام طبقه‌بندی داده‌هاست؛ پس از مقایسه داده‌ها با یکدیگر، مفاهیم مشابه در یک مقوله خاص طبقه‌بندی می‌شوند و هر یک از این مقوله‌ها می‌توانند با توجه به ویژگی‌های گوناگون، به تعدادی زیرمجموعه تقسیم شوند. ویژگی مقوله‌ها با دقت مورد انتظار و سطح بررسی جزئیات رابطه دارد و به‌عنوان مبنایی برای جمع‌آوری داده‌های تکمیلی مورد استفاده قرار گرفت. داده‌ها در دو مقوله اصلی طبقه‌بندی گردیده‌اند؛ مشخصه‌های حاکمیت و سازوکارهای فرآیندی حاکمیت. هر یک از این مقولات اصلی، سرانجام منجر به پیامدهایی برای حاکمیت موجود گشت که به تفکیک در هر مشارکت بدان پرداخته شد. در ادامه، به توصیف مشارکت‌های مورد بررسی در این پژوهش پرداخته خواهد شد. با توجه به این‌که افراد مصاحبه‌شونده دارای تخصص و تجربه کاری در بیش از یک مشارکت را داشته‌اند، پس از جمع‌آوری تجارب خاص در مورد یک مشارکت، از تجربیات عام این افراد نیز در جمع‌آوری داده استفاده گردیده است.

طرح توسعه فازهای ۹ و ۱۰ پارس جنوبی

طرح توسعه فازهای ۹ و ۱۰ به‌منظور تولید روزانه ۵۶ میلیون مترمکعب گاز از مخزن در سه بخش اصلی تأسیسات دریایی، خطوط انتقال دریایی و تأسیسات خشکی با اهداف زیر طراحی و اجرا گردید. اهداف این طرح عبارت است از:

- تولید روزانه ۵۰ میلیون مترمکعب گاز طبیعی تصفیه‌شده برای تزریق به شبکه سراسری
 - تولید روزانه ۸۰ هزار بشکه میعانات گازی برای صادرات
 - تولید سالیانه یک میلیون تن اتان برای مصرف پتروشیمی
 - تولید سالیانه یک میلیون و پنجاه هزار تن گاز مایع "LPG" پروپان و بوتان
 - تولید روزانه چهارصد تن گوگرد برای صادرات
- بخش دریایی طرح، مشتمل بر دو سکوی دریایی تولید گاز (یکی برای فاز ۹ و دیگری برای فاز ۱۰) در فاصله ۱۰۵ کیلومتری از عسلویه، هر یک شامل ۱۲ حلقه چاه اصلی برای تولید است. بخش انتقال دریایی گاز به پالایشگاه نیز مشتمل بر دو رشته خط لوله ۳۲ اینچی برای انتقال گاز ترش تولیدی به ساحل و نیز دو رشته خط لوله ۴/۵ اینچی انتقال محلول اتیلن گلایکول به تأسیسات سرچاهی است. عملیات

توسعه این فازها در شهریورماه ۱۳۸۱ با کارفرمایی شرکت نفت و گاز پارس به مشارکت شرکت‌های GS کره جنوبی (۴۱ درصد)، شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت OIEC (۳۶ درصد) بر اجرای عملیات بخش خشکی و شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران IOEC (۲۳ درصد) با میزان سهام مشخص واگذار شد و در تاریخ اسفند ۱۳۸۷ بهره‌برداری گردید. در این فاز، شرکت کره‌ای به‌عنوان رهبر مشارکت انتخاب گردید و مسئولیت مدیریت مشارکت را بر عهده گرفت. با توجه به توانمندی شرکت کره‌ای، مدیریت مشارکت با موفقیت انجام گردید و شرکت‌های عضو این مشارکت از تجارب این شرکت در مشارکت‌های دیگر شکل گرفته در پارس جنوبی استفاده نموده‌اند. در جدول (۴) فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

جدول ۴: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۹ و ۱۰ پارس جنوبی

مقاله	پیامدهای حاکمیت موجود	مقوله	مفهوم	مشخصه‌های حاکمیت موجود
عدم وجود سازوکار مناسب برای حل تعارضات میان شرکا	عدم شفاف سازی اهداف و مسیر دستیابی به آن	حل نشدن پایه‌ای تعارضات	حل تعارضات توسط رهبر با برگزاری جلسه میان شرکا مخالف	عدم وجود سازوکار مناسب برای حل تعارضات میان شرکا
عدم وجود سازوکار مناسب برای حل تضاد منافع شرکا و کارفرما	عدم وجود سازوکار مناسب برای پرداخت خسارت به علت تاخیر شرکا	عدم مدیریت مناسب تعارضات	تعارضات	عدم شفاف سازی مناسب برای حل تضاد منافع شرکا و کارفرما
عدم تهیه ماتریس بخش‌های همپوشان برای مدیریت و نظارت	عدم سازوکار مناسب برای فشار به شرکا برای پیشرفت	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	شفاف نبودن اهداف شرکا
عدم شفاف سازی بخش‌های همپوشان میان شرکا	عدم سازوکار ایجاد انگیزش در درون هر سازمان	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	تغییر اهداف شرکا در روال پیشرفت طرح
عدم شفاف سازی مسئولیت هر یک از شرکا در بخش‌های همپوشان	عدم مدیریت مالی در بخش‌های بدون شفافیت	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم تهیه ماتریس بخش‌های همپوشان برای مدیریت و نظارت
تخصیص ناشفاف منابع مالی در بخش‌های همپوشان	عدم استفاده از افراد دارای نفوذ برای پرداخت صورت وضعیت	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم شفاف سازی مناسب برای حل تضاد منافع شرکا و کارفرما
عدم شفافیت در جزئیات گزارشات شرکا	انحراف مسیر پیشرفت طرح برای رسیدن به اهداف شخصی	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	شفاف نبودن گزارشات
عدم مکتوب نمودن تصمیمات / توافقات شفاهی است	عدم ارسال زمانبند اطلاعات مورد نیاز تصمیم	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم مکتوب نمودن تصمیمات / توافقات شفاهی است
عدم ارسال اطلاعات مورد نیاز در گزارشات	عدم اطلاع‌رسانی تصمیمات اخذ شده به افراد	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم ارسال اطلاعات مورد نیاز در گزارشات
عدم وجود سازوکار ارسال اطلاعات میان شرکا	نیاز به زمان برای تفسیر اطلاعات ارسالی	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم وجود سازوکار ارسال اطلاعات میان شرکا
عدم وجود سازوکار ارسال اطلاعات میان شرکا و کارفرما	افزایش زمان تصمیم‌گیری به علت نبود اطلاعات	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم وجود سازوکار ارسال اطلاعات میان شرکا و کارفرما
عدم ارسال به موقع اطلاعات میان شرکا	عدم پیروی از برنامه منظم برگزاری جلسات	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم ارسال به موقع اطلاعات میان شرکا
عدم وجود فرآیند گزارش دهی منظم	عدم مشخص نمودن نحوه ارسال اطلاعات	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم وجود فرآیند گزارش دهی منظم
عدم وجود فرمت مشخص برای گزارش دهی	عدم توجه به اهداف تمام شرکا در تصمیم	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم وجود فرمت مشخص برای گزارش دهی
عدم وجود افزایش یکپارچه برای جریان اطلاعات میان شرکا	عدم پایبندی به حضور فعال در جلسات و اعلام نظر	ضعیف مدیریت تعارضات	اهداف شرکا	عدم وجود افزایش یکپارچه برای جریان اطلاعات میان شرکا

طرح توسعه فاز ۱۲ پارس جنوبی

میدان گازی فاز ۱۲ واقع در بلوک جنوب شرقی حوزه گازی پارس جنوبی و حاشیه خط مرزی با کشور قطر با مساحتی حدود ۲۰۶ کیلومترمربع است که گاز طبیعی خشک آن ۲۱ تریلیون فوت مکعب برآورد می‌شود. اجرای طرح فاز ۱۲ به فعالیت‌ها و طرح‌های فرعی زیر گروه‌بندی گردیده است که هر یک از این طرح‌های فرعی نیز به‌نوبه خود، پروژه‌هایی در مقیاس بزرگ تلقی می‌گردند. طرح توسعه این فاز به روش بیع‌مقابل به شرکت پتروپارس واگذار گردیده است که عملیات اجرایی بخش‌های اصلی پالایشگاه خشکی در بهمن‌ماه ۱۳۸۸ آغاز شده است. طرح توسعه فاز ۱۲، به‌منظور تولید روزانه ۳۰۰۰ میلیون فوت مکعب گاز از مخزن طراحی و اجرا خواهد شد. هدف از توسعه این فاز، عبارت است از:

- تولید روزانه ۷۸ میلیون مترمکعب گاز طبیعی برای تزریق به خط لوله ششم گاز کشور
- تولید روزانه ۱۱۰۰۰۰ بشکه میعانات گازی سنگین
- تولید روزانه ۶۰۰ تن گوگرد دانه‌بندی‌شده
- تولید ۱۰ میلیون تن LNG در سال

در این فاز، شرکت پتروپارس با توجه به تجربه حضور در پروژه‌های فازهای ۶، ۷ و ۸ به‌عنوان پیمانکار اصلی، عهده‌دار توسعه پروژه بوده است و در سال ۱۳۹۲ به بهره‌برداری رسیده است. این فاز به دو بخش اصلی خشکی و فراساحلی تقسیم می‌شود که در بخش خشکی، از سه قرارداد EPC1، EPC2 و EPC3 استفاده گردیده است. قرارداد EPC1 شامل ارائه خدمات طراحی و مهندسی تفصیلی، تأمین و تدارک، اجرا، راه‌اندازی مخازن ذخیره میعانات گازی، سوخت و آب، سیستم آتش‌نشانی کل پالایشگاه، پست‌های برق و حدود ۲۳ هزار مترمربع ساختمان‌های غیرصنعتی است. قرارداد EPC2 شامل بخش‌های فرآوری میعانات گازی و تأسیسات جانبی (تولید آب، برق، بخار و هوا) بوده و قرارداد EPC3 نیز شامل بخش فرآوری گاز برای تزریق به خط لوله سراسری است. در قرارداد بخش EPC3، شرکت تکنی‌مونت^۱ ایتالیا با توجه به توانمندی رهبری و طراحی مهندسی بالاتر، به‌عنوان رهبر مشارکت انتخاب گردیده است. شرکت نارگان بخش مهندسی و خرید را بر عهده داشته و شرکت‌های دورریز و گاما با هم بخش ساخت را پشتیبانی کرده‌اند. اعضای کمیته راهبردی مشارکت از کارمندان شرکت‌های عضو انتخاب گردیده‌اند و سطح اختیارات مناسب با مسئولیت را در اختیار نداشته‌اند که این امر باعث افزایش زمان در فرآیند تصمیم‌گیری گردیده و سرانجام، دخالت شرکت پتروپارس را به همراه داشته است. در جدول (۵) فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

1. Technimont

مقاله ۵- مؤلفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ مقیاس... | سمیرا کلبه‌داری و دیگران
 جدول ۵: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۲ پارس جنوبی

مفهوم	مفهوم	مفهوم	مفهوم
کدهای مستخرج از مصاحبه	کدهای مستخرج از مصاحبه	پیامدهای حاکمیت موجود	کدهای مستخرج از مصاحبه
عدم شفافیت مسئولیت‌های متناسب با نقش‌ها	شفاف نبودن نقش و مسئولیت	عدم تطابق سطح اختیارات و منابع لازم در تصمیم‌گیری	عدم شفافیت سطح اختیارات و منابع لازم در تصمیم‌گیری
عدم تفکیک شفاف نقش‌های افراد در سازمان شرکا	شفاف نبودن نقش‌ها و مسئولیت‌ها	عدم پاسخگو بودن مدیران شرکا به علت عدم وابستگی شغلی	عدم پاسخگو بودن مدیران شرکا به علت عدم وابستگی شغلی
عدم شفافیت نقش‌ها و شرح وظایف مرتبط با نقش	تغییر مداوم افراد در ساختار شرکا و تغییر نحوه مدیریت	تغییر مداوم افراد در ساختار شرکا و تغییر نحوه مدیریت	تغییر مداوم افراد در ساختار شرکا و تغییر نحوه مدیریت
عدم شفافیت سطح اختیارات در مواقع خاص تصمیم‌گیری	عدم پاسخگویی تبعات تصمیم‌گیری	عدم پاسخگویی تبعات تصمیم‌گیری	عدم پاسخگویی تبعات تصمیم‌گیری
عدم تخصیص اختیار به افراد حاضر در جلسات تصمیم‌گیری	عدم وجود ساختار و سازوکار پاسخگویی	عدم وجود ساختار و سازوکار پاسخگویی	عدم وجود ساختار و سازوکار پاسخگویی
عدم دیدگاه شرکا به برد-برد در تصمیمات اخذ شده	ابلاغ نظر نهایی توسط رهبر در تصمیم‌گیری	ابلاغ نظر نهایی توسط رهبر در تصمیم‌گیری	ابلاغ نظر نهایی توسط رهبر در تصمیم‌گیری
عدم در نظر گرفتن منافع دیگر شرکا در تصمیم‌گیری	دخالت مستقیم رهبر در تصمیم‌گیری نهایی	دخالت مستقیم رهبر در تصمیم‌گیری نهایی	دخالت مستقیم رهبر در تصمیم‌گیری نهایی
اولویت دادن به منافع فردی در تصمیم‌گیری‌ها	استفاده از نظرات کل‌خدایشانه و بی‌دانش	استفاده از نظرات کل‌خدایشانه و بی‌دانش	استفاده از نظرات کل‌خدایشانه و بی‌دانش
عدم توجه به تبعات تصمیم	وجود ساختار سلسله‌مراتبی در تصمیم‌گیری	وجود ساختار سلسله‌مراتبی در تصمیم‌گیری	وجود ساختار سلسله‌مراتبی در تصمیم‌گیری
عدم دیدگاه کار تیمی و گروهی	عدم تفویض اختیار به افراد حاضر در جلسه	عدم تفویض اختیار به افراد حاضر در جلسه	عدم تفویض اختیار به افراد حاضر در جلسه
عدم وجود سازوکار مناسب برای عدم موافقت با تصمیم همه شرکا	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت خارج از حیطه اختیارات بودن	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت خارج از حیطه اختیارات بودن	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت خارج از حیطه اختیارات بودن
عدم وجود ساختار سلسله‌مراتب در تصمیم‌گیری در مواقع فوری مثل تغییر	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت عدم تصمیم‌گیری جمعی	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت عدم تصمیم‌گیری جمعی	ارجاع تصمیم به سطوح بالاتر در صورت عدم تصمیم‌گیری جمعی
عدم برگزاری مستمر جلسات	افزایش زمان برای ارجاع هر تصمیم به سطح بالا	افزایش زمان برای ارجاع هر تصمیم به سطح بالا	افزایش زمان برای ارجاع هر تصمیم به سطح بالا
عدم وجود فضای آزاد برای اظهار نظر در جلسات	افزایش هزینه به علت تصمیمات اشتباه و ناقص	افزایش هزینه به علت تصمیمات اشتباه و ناقص	افزایش هزینه به علت تصمیمات اشتباه و ناقص
عدم پابندی به حضور در جلسات	عدم اجماع نظر میان شرکا در نقاط کلیدی پیشرفت	عدم اجماع نظر میان شرکا در نقاط کلیدی پیشرفت	عدم اجماع نظر میان شرکا در نقاط کلیدی پیشرفت
عدم استفاده از تصمیمات گذشته و نتایج آنها	دخالت شخص ثالث به علت عدم اعتماد شرکا	دخالت شخص ثالث به علت عدم اعتماد شرکا	دخالت شخص ثالث به علت عدم اعتماد شرکا
تصمیم‌گیری بدون دانش و تجربه لازم	تأثیر تصمیمات سیاسی کشور بر تصمیم‌گیری	تأثیر تصمیمات سیاسی کشور بر تصمیم‌گیری	تأثیر تصمیمات سیاسی کشور بر تصمیم‌گیری
عدم وجود اعتماد میان شرکا در تصمیم‌گیری‌ها			
عدم وجود اعتماد میان شرکا به علت تجارب قبلی			

طرح توسعه فاز ۱۴ پارس جنوبی

طرح توسعه فاز ۱۴ پارس جنوبی یکی از فازهای ۳۵ ماهه این میدان مشترک گازی است که هدف از این طرح تولید روزانه ۵۰ میلیون مترمکعب گاز، ۷۵ هزار بشکه میعانات گازی، ۴۰۰ تن گوگرد، یک میلیون تن اتان و ۱/۱ میلیون تن گاز مایع در سال است. اجرای پروژه فاز ۱۴ به مشارکتی متشکل از سازمان گسترش و نوسازی صنایع (ایدرو)، شرکت مدیریت طرح‌های صنعتی ایران، شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران، شرکت ملی حفاری ایران، شرکت مجتمع کشتی‌سازی و صنایع فراساحل ایران، شرکت مدیریت پروژه‌های نیروگاهی ایران (مپنا)، شرکت پایبندان و ماشین‌سازی اراک واگذار شده است. ظرفیت تولید از مخزن دو میلیارد استاندارد فوت‌مکعب در روز برآورد شده است. تأسیسات دریایی شامل ۴۴ حلقه چاه و ۴ سکو هر یک برای تولید ۵۰۰ میلیون استاندارد فوت‌مکعب در روز است و دو خط لوله دریایی ۳۲ اینچی انتقال گاز از سکوه‌های اصلی به پالایشگاه خشکی را بر عهده دارند. در بخش خشکی این پالایشگاه گاز به همراه مایعات ورودی فرآورش گردیده و محصولات زیر تولید می‌گردد:

- ۵۰ میلیون استاندارد مترمکعب در روز گاز تصفیه‌شده

- ۱/۱ میلیون تن در سال گاز مایع برای صادرات

- ۷۷ هزار بشکه در روز میعانات گازی برای صادرات

- یک میلیون تن در سال گاز اتان برای تأمین خوراک پتروشیمی

در مقایسه با دیگر مشارک‌های شکل‌گرفته در فازهای پارس جنوبی، این مشارکت دارای بیش‌ترین تعداد عضو است که یکی از دلایل کاهش عملکرد و پیشرفت را به‌دنبال داشته است. ناتوانی در تقسیم وظایف میان اعضا، ناتوانی رهبر مشارکت بر نظارت و کنترل اعضا، ساختار نظارت و بازرسی ضعیف به همراه نبود شفافیت در اطلاعات میان اعضا از عوامل کلیدی این کاهش عملکرد به‌شمار می‌روند. در جدول (۶) فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

جدول ۶: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۴ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		مشخصه‌های حاکمیت موجود	
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقوله	مفهوم
خروج مشارکت از حالت اصلی	افزایش نیروی انسانی سازمان کارفرما	ناتوانی شرکای مشارکت	ناتوانی شرکا در انجام وظایف محول شده در قرارداد
	افزایش هزینه سازمان کارفرما		ناتوانی شرکا در اجرای تعهدات
	مدیریت مستقیم مالی از طرف کارفرما		نبود سازوکار مناسب برای خروج شرکا با ناتوانی لازم
	دخالت مستقیم کارفرما به علت ناتوانی رهبر		ناتوانی در تأمین منابع مالی لازم
	ارجاع مستقیم مشکلات شرکا به کارفرما		استفاده نکردن از بیشینه توان موجود شرکا در پیشبرد مشارکت
	نظارت مستقیم کارفرما بر شرکا مشارکت منفرداً		رعایت نکردن تعهد قراردادی برای آورده به مشارکت
	نبود تعهد به مسئولیت به عنوان رهبر مشارکت		نبود افزایش بهره‌وری شرکا و تخصیص نیرو به مشارکت
	پیروی نکردن مقررات نظارت و ممیزی شرکا توسط رهبر		نبود افراد متخصص و باتجربه در سازمان شرکا برای پیشرفت طرح
	دخالت نکردن رهبر در تصمیم‌گیری نهایی (جلوگیری از هدررفت زمان)		عدم استخدام نیروی ماهر برای پیشرفت کار
	افزایش وابستگی به سازمان ناظر		نبود دانش لازم برای اجرای تعهدات قراردادی
دخالت مستقیم کارفرما در تصمیم‌گیری	ناتوانی رهبر در هدایت شرکا		
نبود تعهد به مسئولیت تفویض شده	نبود دانش لازم در سازمان رهبر برای مدیریت مشارکت		
پیروی نکردن از مقررات و قوانین	ناتوانی رهبر در مدیریت شرکا به عنوان یک مشارکت		

مقاله ۵- مؤلفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ مقیاس... | سمیرا کلبه‌داری و دیگران

ادامه جدول ۶: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۴ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		مشخصه‌های حاکمیت موجود	
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه
انتخاب نامناسب شرکا	جابه‌جایی مدیران شرکا در سطوح مختلف	انتخاب شرکا مشخص	الزام به انتخاب شرکت خاص از طریق کارفرما
	انتخاب شرکا بدون توجه به دانش و تخصص لازم		الزام کارفرما
انتخاب نامناسب شرکا	انتخاب رهبر مشارکت به دلایل سیاسی کشور	رقابتی نبودن مناقصات	بی‌دقتی در توانمندی شریک موقع انتخاب شرکا
	انتخاب شرکا بدون توجه به سرمایه و پشتوانه مالی		نبود شرکت‌های توانمند
	انتخاب شرکا بدون توجه به پیشین مرتبط		تعداد اندک شرکت‌های متخصص نبود فضای رقابت

طرح توسعه فازهای ۱۵ و ۱۶ پارس جنوبی

فاز ۱۵ و ۱۶ پارس جنوبی با هدف تولید روزانه ۵۰ میلیون مترمکعب گاز طبیعی، تولید روزانه ۸۰ هزار بشکه میعانات گازی، تولید سالیانه ۱/۰۵ میلیون تن گاز مایع "LPG" پروپان و بوتان، تولید سالیانه ۱ میلیون تن اتان به‌منظور تأمین خوراک واحدهای پتروشیمی و تولید روزانه ۴۰۰ تن گوگرد اجرا گردید. همه عملیات دریا در بخش خط لوله، بر عهده شرکت تأسیسات دریایی است. در بخش سکوها، اجرای عملیات مهندسی، ساخت و خرید فاز ۱۵ بر عهده شرکت صف و فاز ۱۶ بر عهده شرکت ایزوویکو است؛ ولی عملیات نصب سکوها در هر دو فاز ۱۵ و ۱۶ بر عهده شرکت تأسیسات دریایی است. در سال ۱۳۸۹ با خروج قرارگاه خاتم‌الانبیا از مشارکت، اجرای طرح فازهای ۱۵ و ۱۶ به مشارکتی متشکل از شرکت‌های آریا نفت شهاب، مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران، صف، ایزوویکو و حفاری دانا کیش واگذار شده است. شرکت آریا نفت شهاب مسئولیت مشارکت اجرای این پروژه را بر عهده دارد. به‌منظور نظارت و کنترل بر بخش‌های تخصصی و فنی اجرای پروژه، کارفرما و مجری طرح از برخی نهادها و سازمان‌های تخصصی، با نام بازرس شخص ثالث بهره می‌گیرند. این نهادها پاسخگو به کارفرما هستند؛ اما صورت‌های مالی خود را از کمیته مشارکت و رهبر دریافت می‌کنند. این فرآیند، منجر به برخی ناکارایی‌ها در فرآیند بازرسی گردیده که مشکلات متعددی را در این فاز به همراه داشته است. در جدول (۷)، فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

جدول ۷: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۵ و ۱۶ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		سازوکارهای حاکمیت موجود	
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه
نبود بازرسی درست	ارسال گزارش‌های نادرست بازرس به کارفرما	سازوکار نامناسب نظارت و بازرسی	نبود نظارت پیشرفت مطابق برنامه شرکا
	چشم پوشی بازرس در ازای دریافت مالی		نبود نظارت بر صورت‌های مالی شرکا
	رعایت نکردن اصول اخلاقی توسط بازرس		نبود نظارت بر عملکرد مدیران طرح شرکا
افزایش بازرسی درست	بازرس ذینفع پیمانکار است، پوشش خطاها	انتخاب ناصحیح شرکت بازرس	تقسیم نکردن طرح به فازهای متوالی برای نظارت بهتر
	جلوگیری نکردن از تکرار اشتباه، به علت عدم گزارش صحیح بازرس		استفاده از شرکت‌های بازرسی ضعیف (پایبندی اخلاقی)
	افزایش هزینه به علت دوباره‌کاری‌ها		قرارداد پیمانکار با بازرسان در طرح‌های پیشین (تبانی)
افزایش بازرسی درست	افزایش زمان به علت درک دیرهنگام اشتباه	ساختار نادرست پاسخ‌گویی بازرس	الزام نکردن کارفرما برای استفاده از شرکت‌های بازرسی مشخص
			نبود ابزار قدرت در دست کارفرما برای نظارت بر بازرس
			پاسخگو نبودن بازرس به کارفرما
			نبود نظارت کارفرما بر عملکرد شرکت بازرس

مقاله ۵- مؤلفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ مقیاس... | سمیرا کلبه‌داری و دیگران

طرح توسعه فازهای ۱۷ و ۱۸ پارس جنوبی

توسعه فازهای ۱۷ و ۱۸ میدان گازی پارس جنوبی به‌منظور تولید روزانه ۵۰ میلیون مترمکعب گاز طبیعی، ۸۰ هزار بشکه میعانات گازی و ۴۰۰ تن گوگرد و تولید سالیانه ۱ میلیون تن اتان و ۱/۰۵ میلیون تن گاز مایع (پروپان و بوتان) «LPG» انجام می‌شود. تأسیسات فراساحلی این طرح در فاصله ۱۰۰ کیلومتری از ساحل عسلویه احداث می‌گردد. چهار سکوی حفاری تولیدی شامل ۴۴ حلقه چاه، دو رشته خط لوله ۳۲ اینچ دریایی انتقال گاز، دو خط لوله ۴ اینچ انتقال محلول گلایکول، تأسیسات دریایی این طرح را شامل می‌شود.

قرارداد اجرای فازهای ۱۷ و ۱۸ پارس جنوبی در سال ۸۵ نهایی و عملیات اجرایی آن از سال

۸۶ آغاز شد. اجرای پروژه فازهای ۱۷ و ۱۸ به مشارکتی متشکل از سازمان گسترش و نوسازی ایران (IDRO) با سهام ۴۸ درصد، شرکت مهندسی و ساخت تأسیسات دریایی ایران (IOEC) به عنوان پیمانکار بخش دریا با سهام ۲۱ درصد، شرکت ملی حفاری ایران، شرکت مهندسی و ساختمان صنایع نفت (OIEC) با سهام ۳۱ درصد به اجرا درآمد. در ادامه، با افزایش دو سکو به محدوده پروژه، شرکت صنعتی دریایی ایران (صدرا) به مشارکت افزوده گردید.

مسئولیت این مشارکت بر عهده شرکت ایدرو گذاشته شد. به دلیل تأخیرهای شرکت صدرا در ساخت سکو، شرکت ایزوایکو جایگزین آن گردید. این دو فاز که زمان ۵۲ ماه برای اجرای آن تعریف شده بود، قرار بود تا پایان دولت دهم تکمیل و به بهره‌برداری برسد؛ اما مانند بسیاری از پروژه‌ها در دولت نهم و دهم، به دلیل تغییرات مدیریتی، شدت تحریم‌ها و کمبود منابع مالی، نیمه‌کاره ماند و در دولت بعد به اتمام رسید. در جدول (۸)، فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

جدول ۸: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۷ و ۱۸ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		مشخصه‌های حاکمیت موجود	
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
افزایش زمان/هزینه/ ادعا کارفرما	تکرار اشتباه مشابه و پیاپی در همه فازها	عدم شفافیت در قرارداد	ابهام در مفاد قرارداد
	تکرار اشتباه فاز پیشین، به علت اصلاح نکردن نقشه‌ها		همه قراردادهای فازها، همان قرارداد فاز ۱ توتال است.
	افزایش دوباره‌کاری برای رفع مشکلات		نبود مهندسی قرارداد و تغییر آن مطابق هر طرح
	افزایش تعداد ادعاها	قرارداد	نبود پوشش قراردادی در تمام بخش‌ها
	تکیه بر بخش مدیریت ادعا در سازمان پیمانکار		عقد قرارداد، پیش از مطالعه همه مفاد
	قرارداد ناقص به علت اصلاح نکردن مفاد قرارداد	مهندسی نادرست	بررسی نکردن دوباره نقشه‌های اولیه تهیه‌شده
	سفارش دیر هنگام کالا و تجهیزات (افزایش قیمت)		اجرای نکردن مهندسی ارزش در نقشه‌ها برای کاهش هزینه‌ها

ادامه جدول ۸: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۷ و ۱۸ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		سازوکارهای حاکمیت موجود	
مقاله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مقاله	کدهای مستخرج از مصاحبه
مقاله ۵- مؤلفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ مقیاس... سمیرا کلبه‌داری و دیگران	تکرار اشتباه فاز پیشین به علت عدم اصلاح نقشه‌ها	مدیریت نامناسب دانش و یادگیری	برگزار نکردن کلاس‌های آموزشی در سازمان شرکا
	تکرار اشتباهات به علت نبود سازوکار ثبت دروس آموخته		نبود مدیریت دانش برای یادگیری از شریک (خارجی)
	انتقال ندادن دانش استفاده از فرآیندها میان شرکا		الزام نکردن به وجود افراد با مدرک حرفه‌ای PMP در سازمان
افزایش هزینه، تکرار اشتباهات، نبود متخصص	از بین رفتن تجربه فرد با خروج او از سازمان	مدیریت نامناسب دانش و یادگیری	آموزش ندادن مدیران کلیدی برای مسؤلیت‌پذیری وظایف محوله
	تکرار اشتباهات بخش اجرایی		نبود مبنای IT و فناوری مشابه میان شرکا در بخش‌های همپوشان
	تهمه فازها به علت تکرار نقشه‌های ناقص		نبود فرآیندی برای شناسایی نقاط ضعف و تقویت آن
	افزایش هزینه برای آموزش فرد جدید		نبود سازوکار مناسب برای تثبیت دروس آموخته در طرح
	وجود افراد بدون تخصص لازم در نقاط کلیدی		نبود توافق بر استفاده از نرم‌افزار یکسان میان شرکا
	نبود دانش و توانمندی مناسب برای مدیریت کارها		نبود توافق بر استفاده از فرمت یکسان در ارائه گزارش‌های مهندسی
	افزایش زمان به علت درک دیر هنگام اشتباه	فرآیند نامناسب انتقال دانش ضمنی / صریح	انتقال ندادن دانش یک فرد به جایگاه او در سازمان (حذف دانش فرد با خروج او)
			بی‌توجهی به رشد فردی در سازمان‌ها
			تغییر سریع مدیران در بخش‌های مختلف سازمان شرکا

طرح توسعه فاز ۱۹ پارس جنوبی

قرارداد فاز ۱۹ پارس جنوبی در تاریخ خردادماه ۱۳۸۹ بهمنظور تولید روزانه ۵۶/۶ میلیون مترمکعب گاز ترش از مخزن پارس جنوبی طراحی شد و قرارداد آن میان شرکت نفت و گاز پارس از طرف شرکت ملی نفت ایران و به‌عنوان کارفرما و مشارکت شرکت‌های پتروپارس، تأسیسات دریایی ایران (برای ساخت و اجرای سکویهای دریایی و خطوط لوله زیرآب) و شرکت پتروپارس ایران (برای اجرای تأسیسات خشکی و عملیات حفاری) به رهبری شرکت پتروپارس به‌عنوان پیمانکار EPC منعقد شده است. در این پالایشگاه، گاز به همراه مایعات ورودی، فرآورش گردیده و محصولات زیر تولید می‌گردد:

- ۵۰ میلیون استاندارد مترمکعب گاز تصفیه‌شده در روز
 - ۱/۱ میلیون تن در سال گاز مایع جهت صادرات
 - ۷۷ هزار بشکه در روز میعانات گازی برای صادرات
 - یک میلیون تن در سال گاز اتان برای تأمین خوراک پتروشیمی
 - گوگرد (محصول جانبی فرآیند شیرین‌سازی گاز) ۴۰۰ تن در روز برای صادرات
- این فاز متعهد به استفاده بیشینه از توان ساخت داخل و تولیدکنندگان داخلی است. در راستای این امر، از تولیدکنندگان، سازندگان و پیمانکاران داخلی استفاده شده است. یکی از نکات تأمل‌برانگیز در این فرآیند، تضمین یک‌ساله کالا و خدمات شرکت‌های داخلی است که در مقایسه با زمان اجرای پروژه و زمان بهره‌برداری آن، دوره تضمین بسیار اندک است و پروژه را با مشکلاتی روبه‌رو ساخته است. از دیگر نکات، نبود پایبندی پیمانکاران به خرید از تولیدکنندگانی است که در فهرست مورد تأیید^۱ کارفرما قرار دارند. این امر، باعث افزایش زمان و هزینه برای کارفرما و کاهش کیفیت اجرای پروژه است که با افزایش توانمندی رهبر، مشارکت در بخش نظارت و کنترل، می‌تواند برطرف شود. در جدول (۹)، فرآیندهای حاکمیت و مشخصه‌های آن که منجر به پیامدهای مشخص در این فاز گردیده‌اند، بیان شده است.

جدول ۹: مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت و پیامدهای آن در فاز ۱۹ پارس جنوبی

پیامدهای حاکمیت موجود		سازوکارهای حاکمیت موجود	
مقوله	کدهای مستخرج از مصاحبه	مفهوم	کدهای مستخرج از مصاحبه
نبود تطابق تدارکات قراردادی با خریداری شده	افزایش هزینه ناشی از تدارکات بی کیفیت	سازوکار نامناسب تهیه تدارکات طرح	الزام به استفاده از نیروی انسانی داخلی و بومی منطقه
	خرید تدارکات از تولیدکنندگان خارج از هرست، بدون اخذ جواز لازم از پیش اصرار نکردن کارفرما برای مرجوع نمودن کالای خارج از فهرست		الزام به استفاده از تجهیزات ساخت داخل
	تبانی پیمانکار با تامین کنندگان تضمین کوتاه مدت تدارکات نبود پابندی به خرید از فهرست مورد تایید کارفرما معیوب شدن تدارکات بعد از دوره تضمین		تأثیر سیاست بر تدارکات طرح
سفارش دیر هنگام کالا و تجهیزات (افزایش قیمت)		توانمند نبودن تولیدکنندگان داخلی	تأثیر تحریم و ناتوانی در خرید برخی قطعات از خارج از کشور نبود پشتیبانی بانک‌های جهانی در خرید از خارج از کشور
			ناتوانی تولیدکنندگان داخلی در تهیه به هنگام تدارکات خریداری شده نبود فناوری لازم در داخل برای تهیه تدارکات کلیدی نبود دانش لازم در داخل برای تهیه تدارکات کلیدی ناتوانی تولیدکنندگان در تأمین به هنگام منابع مالی

مقاله ۵- مؤلفه‌های حاکمیت موجود در پروژه‌های بزرگ مقیاس... | سمیرا کلبه‌داری و دیگران

نتیجه گیری

پروژه خلق شده است تا راهبرد رسیدن به اهداف برآورده شود. پروژه، سازمانی از افراد به منظور برآوردن نتیجه‌ای خاص با تاریخ شروع و پایان و با محدودیت‌های مشخص برنامه‌ریزی می‌شود. هدف اصلی حاکمیت پروژه، تحویل منسجم و قابل پیش‌بینی پروژه‌ها، مطابق با برنامه از پیش تعیین شده و انتظارات ذی‌نفعان است. این امر از طریق تنظیم مدل حاکمیت 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 فازهای برنامه‌ریزی شده است و با توجه به برنامه‌های دو کشور ایران و قطر،

در صورتی که ایران مصمم باشد هرچه سریع‌تر از میدان مشترک پارس جنوبی بهره‌برداری نماید، باید وضعیت طرح‌های ناتمام توسعه این میدان را نهایی سازد. این امر نیازمند همکاری منسجم و هم‌راستای نهادهای گوناگون تأثیرگذار در امر حاکمیت و مدیریت پروژه است.

پرسش اصلی در این پژوهش، بررسی مؤلفه‌های حاکمیت موجود در پروژه‌های بزرگ مقیاس چندسازمانه مدنی است که در پاسخ به این پرسش با استفاده از روش پژوهش کیفی و اکتشافی، شش پروژه بزرگ مقیاس چند سازمانه مشارکت مدنی صورت گرفته در فازهای پارس جنوبی مورد مطالعه قرار گرفتند و داده‌های به دست آمده توسط تحلیل محتوا کدگذاری و مقوله‌بندی شده‌اند. می‌توان در جدول (۱۰) مقولاتی را که منجر به پیامدهایی در سیستم حاکمیت موجود گشته‌اند را مشخص نمود.

جدول ۱۰: جمع‌بندی مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت موجود و پیامدهای آن

پیامدها		شاخصه‌های حاکمیت موجود
مقوله	مقوله	مفهوم
		توانمند نبودن شرکا متعهد نبودن شرکا بی تجربه و بی دانش بودن شرکا توانمند نبودن رهبر
خروج مشارکت از حالت اصلی	نبود توانمندی شرکا مشارکت	الزام کارفرما رقابتی نبودن مناقصات
	انتخاب نامناسب شرکا	شفاف نبودن نقش و مسؤولیت شفاف نبودن اختیارات
	نبود شفافیت و تفکیک نقش‌ها و مسؤولیت‌ها	ابهام در قرارداد مهندسی نادرست
افزایش زمان/ هزینه/ ادعا کارفرما	نبود شفافیت در قرارداد	حل نشدن پایه‌ای تعارضات شفاف نبودن اهداف شرکا
پیشرفت نکردن طرح بر اساس برنامه	نبود مدیریت مناسب تعارضات	مدیریت ضعیف بخش‌های همپوشان

ادامه جدول ۱۰: جمع‌بندی مشخصه‌ها و سازوکارهای حاکمیت موجود و پیامدهای آن

پیامدها		سازوکارهای حاکمیت موجود
مقوله	مقوله	مفهوم
نبود تطابق تدارکات قراردادی با خریداری شده	سازوکار نامناسب تهیه تدارکات طرح	الزام به استفاده از ساخت داخلی تأثیر سیاست بر تدارکات طرح توانمند نبودن تولیدکنندگان داخلی
اخذ تصمیمات نامناسب	جریان نامناسب اطلاعات و ارتباطات	شفاف نبودن گزارشات زمانمند نبودن گزارشات یکسان نبودن گزارشات
تکرار اشتباهات، نبود متخصص	مدیریت نامناسب دانش و یادگیری	نبود سازوکار آموزش و یادگیری زیرساخت نامناسب مدیریت دانش فرآیند نامناسب انتقال دانش ضمنی/صریح
ساختار سلسله‌مراتبی ناقص	سازوکار نامناسب تصمیم‌گیری	تصمیم‌گیری انفرادی تصمیم‌گیری نامناسب در مواقع خاص پیروی نکردن از قوانین تصمیم‌گیری بدون دانش و تجربه کافی بی‌اعتمادی به تصمیمات اخذشده
نبود بازرسی درست	سازوکار نامناسب نظارت و بازرسی	ساختار نظارت و پیگیری ضعیف انتخاب نادرست شرکت بازرسی ساختار نادرست پاسخ‌گویی بازرسی

- سرانجام، یافته‌های این پژوهش را می‌توان در ۱۰ گزاره زیر جمع‌بندی نمود.
۱. نبود توانمندی شرکای مشارکت حاصل از نبود تعهد و نبود دانش و تخصص لازم، منجر به خروج مشارکت از حالت اصلی گردیده و پیامدهایی نامطلوب را برای ذی‌نفعان به همراه داشته است.
 ۲. انتخاب شرکای خاص و از پیش تعیین‌شده برای مشارکت از سوی کارفرما و حذف فضای رقابت در مناقصات، یکی از علل انتخاب نامناسب شرکای مشارکت و پیامدهای آن است.
 ۳. شفاف نبودن نقش‌ها و مسئولیت‌های متناسب با آن و سطح اختیارات مشخص در مشارکت، منجر به پاسخ‌گو نبودن شرکا به رهبر و سرانجام، رهبر در برابر کارفرما گردیده است.
 ۴. نبود شفافیت در قرارداد و وجود ابهامات زیاد در مفاد آن یکی از علل افزایش زمان و هزینه

پروژه و خروج از مسیر برنامه‌ریزی شده بوده و ادعاهای بسیاری را برای کارفرما به وجود آورده است. ۵. مدیریت ضعیف بخش‌های همپوشان در پروژه و ایجاد تعارضات میان شرکا، منجر به پیشرفت نکردن پروژه مطابق با برنامه گردیده است و پیامدهایی نامطلوب برای کارفرما به همراه داشته است.

۶. نبود سازوکار مناسب برای تأمین تدارکات، کالا و خدمات موردنیاز در مشارکت، تأثیر مستقیم سیاست بر این فرآیند و نیز ناتوانی تولیدکنندگان داخلی منجر به تهیه تدارکات نامناسب برای پروژه گردیده، زمان و هزینه را افزایش داده و کیفیت لازم را در تطابق با قرارداد نداشته است. ۷. وجود گزارش‌های ناهماهنگ، در بازه‌های زمانی نامشخص و تعریف نکردن کانال‌های ارتباطی شفاف میان شرکای مشارکت منجر به اخذ تصمیمات نامناسب گردیده و فرآیند تصمیم‌گیری را مختل ساخته است.

۸. بی‌توجهی به فرآیند انتقال دانش و یادگیری میان شرکای مشارکت، نبود سازوکار آموزش و زیرساخت مناسب منجر به تکرار اشتباهات در فازهای مورد بررسی گشته، نبود متخصص و فرد باتجربه و دانش کافی، افزایش زمان و هزینه را به همراه داشته و پیشرفت پروژه بر طبق برنامه را مختل ساخته است.

۹. در اولویت قراردادن اهداف فردی بر جمعی، تصمیم‌گیری بدون پشتوانه دانش و تخصص لازم و پیروی نکردن از قوانین منجر به پیاده‌سازی ناقص سلسله‌مراتب تعریف شده در ابتدای پروژه گشته است و تصمیمات لازم در زمان مقرر به سطوح بالا یا پایین منتقل نمی‌گردد و پیامدهایی نامطلوب را برای کارفرما به همراه داشته است.

۱۰. ساختار نامناسب پاسخ‌گویی و نظارت سازمان بازرسی مستقل از خارج از مشارکت و حسابرس داخلی در داخل مشارکت منجر به بازرسی نامناسب گشته و باعث گردیده که خطاها و اشتباهات در زمان درست شناسایی نگردند و پیامدهای زمانی و هزینه‌ای بر پروژه تحمیل نمایند. گفتنی است که یافته‌های بالا منتج از بررسی شش مشارکت در طرح‌های بالادستی نفت و گاز کشور ایران است و با بررسی مشارکت‌های دیگر در صنایع دیگر می‌توان مؤلفه‌های حاکمیت دیگری را شناسایی نمود که پیامدهایی خاص منتج از شرایط پروژه و صنعت خاص را به همراه دارند.

پیشنهادهایی برای پژوهش‌های آینده

اصلی‌ترین مشخصه این پژوهش، تمرکز بر پروژه‌های بزرگ مقیاس چندسازمانه در صنعت نفت کشور ایران است که با روش همکاری مشارکت مدنی^۱ به اجرا درآمده است. از این رو، پژوهش‌هایی که بر دیگر ابعاد این پژوهش تمرکز نمایند، می‌تواند مؤلفه‌های تأثیرگذار متفاوتی را شناسایی نمایند؛ مانند دیگر روش‌های همکاری بین‌المللی؛ اتحادهای راهبردی یا شرکت‌های مشترک بین‌المللی. مقایسه نتایج دیگر با یافته‌های این پژوهش، به توسعه و فهم بیشتر پدیده کمک می‌نماید. چون حاکمیت مقوله‌ای زنده و پویا است، از شناخت مفاهیم و متغیرهای کلیدی در تبیین این پدیده، بررسی رابطه میان این متغیرها یا اولویت‌بندی و تعیین میزان تأثیر آن‌ها بر یکدیگر، با استفاده از ابزارهای پویا مانند پویایی‌های سیستم‌ها یا با استفاده از روش‌های تجزیه و تحلیل داده دیگر نیز از جذابیت خاصی برخوردار است و برای پژوهش‌های آینده پیشنهاد می‌شود.

منابع

الف) فارسی

- استین، تامسن؛ حساس‌یگانه، یحیی و عالی‌زاده، علی (۱۳۸۹). *ارزش شرکت و حاکمیت شرکتی*. حسابدار، سال ۲۵، شماره ۱، پیاپی ۲۲۰، صفحات ۷۹-۷۰.
- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل (۱۳۹۱). *روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت؛ رویکردی جامع*، انتشارات صفار.
- دانایی‌فرد، حسن و امامی، سیدمجتبی (۱۳۸۶). *استراتژی‌های پژوهشی کیفی؛ تأملی بر نظریه‌پردازی داده‌بنیاد*. اندیشه مدیریت، سال اول، شماره دوم، صفحات ۹۷-۶۹.
- رضوی، مهدی (۱۳۸۲). *اصول طراحی سیستم‌ها رویکرد مقابله با پیچیدگی*، تهران، انتشارات دانشگاه شهید بهشتی.
- لشکربلوکی، مجتبی (۱۳۹۰). *طراحی مدل فرآیندی تدوین استراتژی پابرجا در شرایط عدم قطعیت*، پایان‌نامه رساله دکتری. دانشگاه تربیت مدرس.

- Beamish, P. W. (1987). Joint Ventures in LDCs: Partner Selection and Performance. *Management International Review*, 27(1), pp. 23-37.
- Beamish, P. W. (2008). *Joint Venturing*. Charlotte, NC: Information Age.
- Bitran, I.; Bitran, J.; Conn, S.; Nagel, A. & Nicholls, H. (2002). Smart: System for the Development, Management and Support of Strategic Alliances. *International Journal of Production Economics*, 80(1), pp. 3-10.
- Capka, J. R. (2004). Megaprojects: Managing a Public Journey. *Public Roads*, 68(1), pp. 2-9.
- 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.
- Geringer, J. M. & Herbert, L. (1989). Control and Performance of international Joint Ventures. *Journal of International Business Studies*, 20(2), pp. 235-254.
- Glaser, B. G. (1978). *Theoretical Sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: The Sociology Press.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2007). Remodeling Grounded Theory, Historical Social Research/Historische Sozialforschung. *Supplement*, 19(32), pp. 47-68.
- Gulati, R. (1998). Alliance and Networks. *Strategic Management Journal*, 1(9), pp. 293-316
- 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), pp. 518-530.
- Klakegg, O. J. (2010). *Governance of Major Public Investment Projects*. Doctoral Theses Norwegian University of Science and Technology.
- Kondracki, N. L. & Wellman, N. S. (2002). Content Analysis: Review of Methods and their Applications in Nutrition Education. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 3(4), pp 224-230.
- Lin, Yi-Hsin & Ping HO, S. (2013). Impacts of Governance Structure Strategies on the Performance of Construction Joint Ventures. *Journal of Construction Engineering and Management*, 27(4), pp. 315-324.
- Lok, P. & Crawford, J. (2005). The Effect of Organizational Culture and Leadership Style on Job Satisfaction and Organizational Commitment. A Cross-national Comparison. *The Journal of Management Development*, 23(4), p. 17.

- Marrewijk, V. & Alfons, E. A. (2009). Managing Public-private Megaprojects: Paradoxes, Complexity, and Project Design. *International Journal of Project Management*, 26(6), p. 9.
- Muller, R. (2009). *Project Governance*. Gower Publishing Company.
- Schreiner, M.; Kale, P. & Corsten, D. (2009). What Really is Alliance Management Capability and How does it Impact Alliance Outcomes and Success?. *Strategic Management Journal*, 30, pp. 1395-1419.
- Scott-Young, Christina & Samson, Danny (2008). Project Success and Project Team Management: Evidence from Capital Projects in the Process Industries. *Journal of Operations Management*, 26(6), pp. 749-766.
- Sylvester, D. C. & Rani, N. S. A. (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), pp. 1-4.
- Tsang, E. (1998). Motives for Strategic Alliance; A Resource Based Perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), pp. 207-221.
- Williamson, O. E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. Free Press, New York.
- 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*, Conferences paper (June), p. 16.
- 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), p. 39.

The Governance Components of Mega Multi-firm Projects in Consortiums

Samira Kolbehdari¹ Ph. D. Student of Project Management Department, Schools of Arts, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

Mohammadhossein Sobhiyah² Associate Professor of Project Management Department, Schools of Arts, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

Seyed Nasrollah Ebrahimi³ Associate Professor of Private and Islamic Law Department, Faculty of Political Sciences, Tehran University, Tehran, Iran.

Abstract

The system of governance in mega-projects, which is implemented when a variety of companies under a consortium agreement play a role, can affect the performance and success of the consortiums. According to the literature and the present research gap, it became clear that one of the key factors influencing success is having a proper and well-defined governance system. The purpose of this study is to get a better understanding of the components of the governance system in mega multi-firm projects in consortiums and its impact on participation. Using qualitative and exploratory research methods, six upstream consortiums in South Pars Company were investigated and content analysis was used to analyze the data and to reach the relationships among them. Governance characteristics and process mechanisms are identified as the two components of governance. Following that, the consequences of the existing governance resulting from these two elements are presented. Finally, ten interpretations of the results are put forward.

1. skolbehdari@yahoo.com
2. sobhiyah@modares.ac.ir
3. snebrahimi@yahoo.com

Keywords: Governance Processes, Governance System, Governance Mechanism, Consortium, Mega-projects, South Pars Company's Projects.