

Developing a Model for Implementing Public Policies in State-Owned, Project-Oriented Oil Companies

Seyd Hossein Jamshidi¹ Ph.D. Student, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran. (Corresponding Author).

Zeynolabedin Amini Sabbegh Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran.

Ehssan Sadeh Assistant Professor, Department of Management, Faculty of Humanities, Saveh Branch, Islamic Azad University, Saveh, Iran, Iran.

Nader Sheykholeslam Kandeloo² Department of Management, Faculty of Humanities, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Iran.

Received: 27/12/2020 | Accepted: 13/06/2021

Abstract

Purpose: The purpose of this study is to develop a model for the successful implementation of public policy in state-owned, project-based oil companies in Iran.

Methodology: This research was a qualitative study in terms of methodology. Also, since it intended to provide a model for the implementation of public policies in such companies in Iran, it was considered to be an exploratory research. The statistical population of the study included senior managers of Iranian state project-oriented companies active in the field of oil and gas as well as university professors in the field of policy-making. The size of the research sample was determined by snowball method and interview was used to collect the required data.

Findings: Results show that successful implementation of public policy can be measured in the light of such criteria as efficiency, effectiveness, meeting expectations, adequacy in problem solving, justice distribution, and adaptation to the conditions of the oil industry.

Value: According to the acquired framework, three clusters of variables were identified under the headings of causal, intervening, and underlying factors, which strongly influence the successful implementation of public policies.

Implications: The acquired framework indicates that the successful implementation of public policies leads to increased public trust and satisfaction as well as promotion of corporate legitimacy among stakeholders.

Keywords: Implementation of Public Policies; Project-oriented Companies; Causal Factors, Contextual Conditions; Intervening Conditions; Consequences.

1. h.jamshidi@nioec.com

2. n_sheikhholeslami@iau-tab.ac.ir

عنوان مقاله: طراحی مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در

شرکت‌های دولتی پروژه‌محور نفتی

صدیدحسین جمشیدی^۱، زین‌العابدین امینی سابق^۲،

احسان ساده^۳، نادر شیخ‌الاسلام کندلوسی^۴

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۹/۱۰/۰۷

پذیرش: ۱۴۰۰/۰۳/۲۳

چکیده:

هدف: پژوهش حاضر با هدف تدوین مدل اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور در ایران انجام شده است.

طرح پژوهش / روش شناسی / رویکرد: این پژوهش از نظر روش‌شناسی، یک پژوهش کیفی محسوب می‌گردد. همچنین از آن‌جا که درصدد ارائه مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران است، در زمره پژوهش‌های اکتشافی قرار می‌گیرد. جامعه آماری شامل مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های نفت و گاز و استادان دانشگاه در حوزه خطمشی است. حجم نمونه به روش گلوله برفی تعیین شده و با توجه به چارچوب پژوهش، برای گردآوری داده‌های مورد نیاز از مصاحبه نیمه‌ساخت‌یافته استفاده شده است.

یافته‌ها: یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در پرتو معیارهایی چون کارایی، اثربخشی، برآورده‌سازی انتظارات، کفایت در حل مسئله، عدالت توزیع، و انطباق با شرایط صنعت نفت سنجش‌پذیر است.

ارزش / اصالت پژوهش: مطابق چارچوب به‌دست‌آمده سه خوشه متغیر تحت عناوین عوامل علی، مداخله‌گر، و زمینه‌ای شناسایی شده که اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی به‌شدت از آن‌ها تأثیر پذیرفته است.

پیشنهاد‌های اجرایی / پژوهشی: چارچوب به‌دست‌آمده نشانگر آن است که اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی به افزایش اعتماد و رضایت عمومی، و همچنین ارتقای مشروعیت شرکتی در میان ذی‌نفعان منجر می‌شود.

کلیدواژه‌ها: اجرای خطمشی‌های عمومی، شرکت‌های پروژه‌محور، عوامل علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، پیامدها.

۱. دانشجوی دکتری گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی ساوه، ایران. h.jamshidi@mioec.com (نویسنده مسئول).

۲. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی ساوه، ایران.

۳. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد ساوه، دانشگاه آزاد اسلامی ساوه، ایران.

۴. استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی تهران، ایران.

n_sheikhholeslami@iau-tab.ac.ir

در دنیای پیچیده و مدرن سازمانی، حکومت‌ها برای حل مسائل در درون جامعه به سازوکارهایی به نام خطمشی‌های عمومی تکیه می‌کنند (Khadzhyradieva et al., 2019). یکی از دلایل توجه بیش‌تر به این موضوع افزایش تدریجی در وظایف دولت‌ها و حکومت‌هاست (Ghorbanizadeh et al., 2016). در واقع، عمر توجه به مبحث خطمشی‌های عمومی با پیدایش دولت‌ها همراه است. همچنین، بسیاری از مفاهیم علوم اجتماعی و خطمشی‌های عمومی نیز به شکل‌های مختلف تعریف شده است. خطمشی‌های عمومی مجموعه اقدام‌هایی است که برای حل مسائل عمومی تصمیم‌گیری می‌شود (Rodríguez-Ulloa et al., 2011). همچنین، خطمشی‌های عمومی بیانگر عملیات و فعالیت‌های دستگاه‌های عمومی برای حل مسائل و مشکلات جامعه است (Mohammadi et al., 2017). در واقع، خطمشی‌های عمومی به عنوان حلقه‌های واسط بین سازمان‌های دولتی و مردم، یکی از اجزای بنیادین سیاست‌گذاری جوامع بشری به‌شمار می‌آید (Anderson, 2014). به بیان دیگر، سازمان‌های دولتی برای مدیریت مسائل عمومی نیازمند خطمشی‌گذاری عمومی هستند (Kraft & Furlong, 2019). خطمشی‌گذاری عمومی فرایندی است که طی آن دولت‌ها برای اداره و حل مشکلات و مسائل عمومی به تدوین قوانین و دستورالعمل‌ها می‌پردازند و برنامه‌های اجرای خطمشی‌ها را فراهم می‌نمایند و در نهایت به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای آن‌ها در جامعه اقدام می‌کنند (Smith & Larimer, 2018). همچنین، دستگاه‌های اجرایی و سازمان‌های دولتی به عنوان نهادهای قانونی خطمشی‌گذاری عمومی، به صورت‌های مختلف مانند تعریف قوانین و مقررات به تعیین خطمشی‌های عمومی می‌پردازند و از طریق بکارگیری برنامه‌های مشخص به اولویت‌بندی و اجرای آن‌ها مبادرت می‌ورزند (Newig & Koontz, 2014).

اجرای برنامه‌ها و سیاست‌های عمومی در ایران، به‌ویژه در سازمان‌های پروژه‌محور، چندان موفق و رضایت‌بخش نیست. تجربه نشان می‌دهد مسائل متعددی در اجرای یک خطمشی در سازمان‌های پروژه‌محور اتفاق می‌افتد، به طوری که عملاً آنچه که اجرا می‌شود (البته اگر بشود) با آنچه که تدوین شده است، تفاوت اساسی دارد (رهنورد و فضل‌اللهی، ۱۳۹۴). افراد مختلفی (سیاست‌گذاران، پژوهشگران، رهبران سیاسی، شهروندان عادی، و حتی مجریان و کارگزاران قوه اجرایی کشور) از نحوه اجرای

خطمشی‌های عمومی اعلام نارضایتی کرده‌اند (Rangriz *et al.*, 2018). اما انتقاد از اجرای نامناسب خطمشی‌ها، به هیچ وجه به معنای تایید و دفاع از محتوای خطمشی‌های تدوین شده نیست، بلکه منتقدان با علم به وجود برخی ضعف‌های احتمالی در تدوین خطمشی، انتظار دارند خطمشی‌های تدوین شده به نحو مطلوبی اجرا شوند (Monavariyan *et al.*, 2020). مفهوم خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی شاید کمی متفاوت با شرکت‌های دیگر باشد. اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مجموعه‌ای از فعالیت‌هاست که به واسطه برخی سیاست‌ها، ارتباطات، ساختارها، و فرایندها منحصر به فرد است و در یک قالب مشخص تعریف می‌گردد. به‌طور کلی، منحصر به فرد بودن اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور دولتی مسئله مهمی است. در واقع، شرکت‌های پروژه‌محور دولتی، شرکت‌هایی هستند که عمده درآمد آن‌ها از اجرای پروژه‌ها در قالب یک قرارداد با بخش‌های مختلف حاصل می‌شود. این شرکت‌ها فعالیت‌های خود را در قالب پروژه‌ها سازماندهی می‌کنند و سیستم‌های مدیریت خود را در راستای فرایندهای کاری همان پروژه مستقر می‌نمایند. به این ترتیب، پروژه یک سازماندهی موقت است که منابع پروژه باید خاص و منحصر به آن پروژه باشد و تلاش شود که مدیریت در جهت غلبه بر نااطمینانی گام بردارد و باید برای ارائه اهداف سودمند بر تغییر و تحولات غلبه کند و به یکپارچه‌سازی و انسجام قطعی برسد (ستوده، ۱۳۹۹).

هرچند در خصوص اجرای خطمشی‌های عمومی پژوهش‌های قابل توجهی صورت گرفته است (Elmore, 1979; Hanf Scharpf, 1978; Meyers *et al.*, 2012)، اما هنوز اختلاف نظر زیادی میان اندیشمندان وجود دارد. برخی از آن‌ها بر وجه ساختاری اجرای خطمشی تاکید دارند (Hjern, 1982)، در حالی که برخی بر رفع تعارض-ابهام در اجرای خطمشی تکیه دارند (Matland, 1995). بریسرز^۱ (۲۰۰۷)، با بررسی زمینه گسترده، زمینه ساختاری، و زمینه خاص در اجرای خطمشی‌ها تلاش می‌کند سهم و نقش هر یک از عوامل زمینه‌های سه‌گانه را در اجرای خطمشی شناسایی کند. اگر بپذیریم که عوامل زمینه‌ای نقش تعیین‌کننده‌ای در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی دارند، اما نباید فراموش کرد که شرایط زمینه‌ای از یک اقلیم به اقلیم دیگر با هم متفاوت هستند. بنابراین، ضروری است عوامل اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در زمینه شرکت‌های پروژه‌محور به‌طور مستقل شناسایی شود تا بتوان بر مبنای آن اقدامات اصلاحی لازم صورت گیرد. به عبارت دیگر، اجرای خطمشی‌های عمومی یکی از بغرنج‌ترین مراحل فرایند خطمشی‌گذاری عمومی است و اثرات و پیامدهای یک خطمشی به واسطه اجرای آن به وقوع می‌پیوندد، چرا که اجرای نامناسب خطمشی، تمام امیدها را برای رسیدن به اثرات مورد انتظار از تدوین خطمشی از بین می‌برد. ولی همیشه مشکل نبود مدل اجرایی مناسب خطمشی

1. Bressers

وجود دارد و آن خطامشی که از بخش بالادستی حکمرانی به شرکت‌های پروژه‌محور می‌رسد، دارای نقصان‌هایی است از قبیل ارزش افزوده پایین، نارضایتی عمومی، ناهماهنگی‌های اجرایی در بخش دولتی، موازی‌کاری، معضلات زیست‌محیطی و اجتماعی، و رشد نامتوازن بخش دولتی.

به‌طور کلی، با وجود پژوهش‌های گسترده در زمینه اجرای خطامشی‌های عمومی، با در نظر گرفتن زمینه‌های شرکت‌های نفتی پروژه‌محور، نمی‌توان ادعا کرد که مبانی نظری از کفایت لازم برای پوشش ابعاد اجرای موفقیت‌آمیز خطامشی‌های عمومی در زمینه شرکت‌های نفتی پروژه‌محور برخوردار است. با توجه به موارد مطرح‌شده، اجرای خطامشی مبتنی بر شرایط و ضرورت‌های فرهنگی، سیاسی، اجتماعی، و اقتصادی سازمان‌ها متفاوت است که این مسئله در این پژوهش مورد توجه قرار می‌گیرد و تلاش می‌شود با توجه به شرایط سازمانی و محیطی شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران، مدلی برای اجرای خطامشی‌های عمومی ارائه گردد. در همین راستا پرسش اصلی به این صورت مطرح می‌گردد: مدل مناسب برای اجرای خطامشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران چگونه است؟

مبانی نظری پژوهش

مفهوم اجرای خطامشی

منظور از اجرای خطامشی عبارت است از آنچه که بین قصد مشخص دولت برای انجام یا عدم انجام کاری، و اثر گایی در دنیای عمل اتفاق می‌افتد. این تعریف ناظر بر اقدامات بین انتظارات و نتایج است. شاید ساده‌ترین و جامع‌ترین تعریف توسط فرمن^۱ (۱۹۹۰) ارائه شده که اجرای خطامشی را به «آنچه که بین انتظارات خطامشی و نتایج (ادراک‌شده) خطامشی اتفاق می‌افتد» تعریف کرده است (ص ۳۹). اجرای خطامشی در مفهوم کلی به معنای اجرای قانون است که در آن بازیگران، سازمان‌ها، روبه‌ها، و روش‌های متفاوت در هم می‌آمیزند تا اهداف یک برنامه یا خطامشی پیشنهادی را با تلاش به نتیجه مطلوب و مثبت برسانند. در واقع، برقراری ارتباط منطقی بین آنچه که توسط خطامشی‌گذاران تدوین می‌شود و آنچه که اجرا می‌گردد، یکی از مهم‌ترین مسائل در فرایند خطامشی‌گذاری است (دانش‌فرد، ۱۳۹۳). در واقع، اجرا ادامه فرایند تدوین خطامشی عمومی است در این مرحله قانون به صورت آیین‌نامه و دستورالعمل درمی‌آید و جنبه کاربردی پیدا می‌کند. بررسی ادبیات در خصوص فرایند خطامشی‌گذاری عمومی نشان می‌دهد که اجرای خطامشی‌های عمومی به عنوان یک کالبد مشترک بین تدوین و ارزیابی مطرح می‌شود که ماهیت متفاوت نسبت به آن‌ها دارد (Marsh & Mcconnel, 2010). اجرا، تعامل بین هدفگذاری و اقداماتی

1. Ferman

است که در جهت حصول به آن طرح‌ریزی شده است. در واقع، اجرای خطمشی‌های عمومی مجموعه فعالیت‌هایی است که به صورت زنجیره‌ای از روابط علت و معلولی برقرار می‌شود و ابزار رسیدن به هدف را مشخص می‌سازد (Gheytasivand et al., 2020).

عوامل موثر بر اجرای خطمشی

هرچند در حوزه اجرای خطمشی، پژوهش‌های گسترده‌ای صورت گرفته است (Baghernezhad et al., 2017)، اما برخی از این پژوهش‌ها ناظر بر طراحی مدل‌هایی است که فرایند اجرای خطمشی را هدف گرفته‌اند. مدل‌های اجرای خطمشی به سه دسته کلی «بالا به پایین»، «پایین به بالا»^۲ و «ترکیبی» تقسیم می‌شود که در گذر زمان با رویکرد تکاملی مطرح شده و به شفاف‌سازی ابعاد پیچیده اجرای خطمشی کمک کرده‌اند. مدل‌های اجرای خطمشی با رویکرد «بالا به پایین» بر تصمیم‌آمرانه (قانون موضوعه جدید) و نقش‌آفرینان رسمی (تصمیم‌گیرندگان) در سبک سلسله‌مراتبی متمرکز شده‌اند. در عوض، رویکرد «پایین به بالا» به اجرای خطمشی با عینک تحلیلی و نظری متفاوتی نگاه می‌کند. در این رویکرد، بر وجود یک مسئله عمومی و نقش‌آفرینان مرتبط با آن تمرکز می‌شود. برای شناخت اجرای خطمشی، گروه هدف و محیط اجرایی کنکاش می‌شود (Hjem, 1982). اهداف بوروکرات‌های سطح عملیاتی در رابطه با برنامه، راهبردها و فعالیت‌های اجرایی مورد بررسی قرار می‌گیرد. این اطلاعات مبنایی است برای گام بعدی که ایجاد شبکه چندمحل^۳ و چندسطحی^۴ است. در عمل، اجرا بر مبنای سطوح خرد شکل می‌گیرد. برای نیل به اجرای موفقیت‌آمیز، نقش‌آفرینان محلی برنامه‌ها و خطمشی‌هایی را برای متناسب‌سازی شرایط محلی می‌پذیرند. اجرای خطمشی از طریق چانه‌زنی با زیرسیستم‌های اجرایی (اعضای یک سازمان اجرایی و مشتریان آن‌ها) شروع می‌شود، اتحادیهایی شکل می‌گیرند، ائتلاف‌هایی به وجود می‌آیند، و فرایند اجرایی مدیریت می‌شود. وقتی یک برنامه یا خطمشی جدیدی با شرایط محلی سازگاری پیدا کرد، اجرا دنبال می‌شود. وقتی چنین سازگاری وجود نداشته باشد، آن را به تاخیر می‌اندازند یا متوقف می‌سازند. مدل‌های ارائه‌شده مجموعه‌ای از عوامل موثر بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی را مطرح ساخته‌اند که نتایج آن‌ها در جدول (۱) منعکس شده است.

1. Top-Down
2. Bottom-Up
3. Multilocal
4. Multilevel

جدول ۱: عوامل موثر بر اجرای خط‌مشی عمومی (رهنورد و رهنورد، ۱۳۹۷)

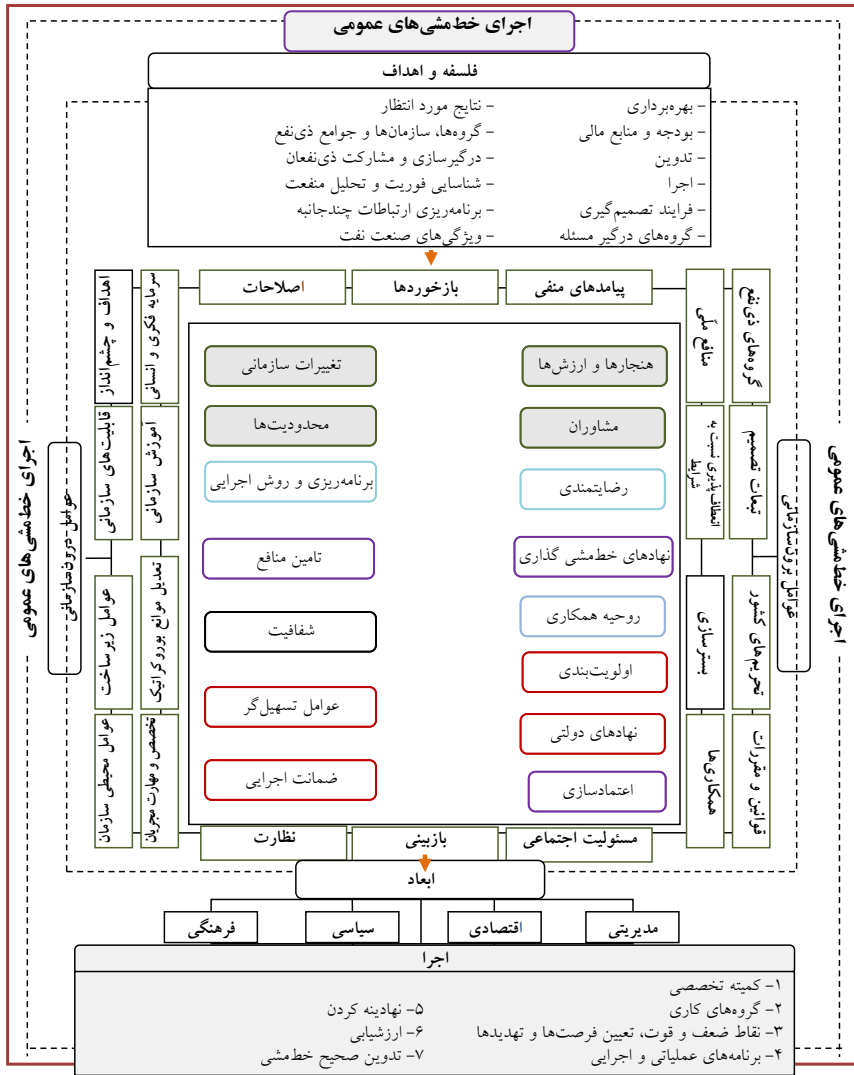
رویکرد غالب	عوامل اثرگذار	منبع
بالا به پایین	هشدارها و شرایط دستوری برای پذیرش اجرای خط‌مشی: اجرا نباید از خط‌مشی جدا باشد؛ از وسایل و ابزارهای مستقیم در اجرا استفاده شود؛ در نظر گرفتن مبانی علمی و نظری؛ تداوم رهبری؛ سادگی و آسان‌سازی خط‌مشی.	Pressman & Wildavsky (1973)
بالا به پایین	خوشه‌های شش‌گانه: منابع؛ استانداردها؛ سبک اجرا؛ ارتباطات سازمانی؛ ویژگی دستگاه اجرایی؛ شرایط محیطی.	Van Meter & Van Horn (1975)
بالا به پایین	قابلیت مهار و کنترل مسئله؛ توانایی قانون موضوعه؛ متغیرهای غیرحقوقی اثرگذار.	Mazmanian & Sabatier (1983)
بالا به پایین	شرایط اجرای کامل: در دسترس بودن منابع؛ قابلیت پذیرش سیاسی. بالا به پایین	Hogwood et al. (1984)
بالا به پایین	بوروکرات عملیاتی: تصمیم‌ارزشی؛ روش‌های کاری؛ و ابزارهای اجرایی. بالا به پایین	Lipsky (2010)
بالا به پایین	ساختار اجرایی.	Hjern (1982)
بالا به پایین	مدیریت سیستم‌ها؛ فرایند بوروکراتیک؛ و مدیریت مذاکره و تعارض. پایین به بالا	Elmore (1979)
ترکیبی	شبکه‌گرایی در تدوین و اجرای خط‌مشی.	Hanf & Scharpf (1978)
یکپارچه	اتلاف جانبدارانه نقش‌آفرینان در شبکه‌ها.	Sabatier (1986)
ترکیبی	مدل ارتباطات: الف) متغیرهای مستقل؛ محرک‌ها و محدودیت‌ها؛ ب) متغیرهای میانجی: ظرفیت سازمانی و اکولوژیکی و بازخورد.	Goggin et al. (1990)
ترکیبی	مدل ابهام - تعارض: منابع؛ قدرت؛ شرایط زمینه‌ای.	Matland (1995)
ترکیبی	مدل شبکه خط‌مشی: متغیرهای شناختی؛ متغیرهای اجتماعی؛ مدیریت شبکه.	Van Bueren et al. (2003)
ترکیبی	عوامل فرایندمحور؛ عوامل فردمحور؛ تعهد مجریان؛ همکاری.	Giacchino & Kakabadse (2003)
ترکیبی	عوامل مرتبط با طبیعت مسئله؛ عوامل محیطی؛ و سازوکارهای اجرایی.	Howlett et al. (2009)
ترکیبی	عوامل محیطی؛ عناصر سازمانی؛ و عناصر محوری اجرا.	Fixsen et al. (2005)
یکپارچه	عوامل سه‌گانه زمینه‌ای: زمینه گسترده‌تر؛ زمینه ساختاری؛ زمینه خاص. نقش‌آفرینان: شناخت؛ انگیزه‌ها؛ منابع.	Bressers (2007)
یکپارچه	انتشار خط‌مشی در میان مجریان: زمینه اجتماعی، سیاسی و اقتصادی؛ رهبری برای اجرای خط‌مشی؛ درگیر شدن ذی‌نفعان در اجرا؛ برنامه‌ریزی برای اجرا و بسیج منابع؛ عملیات و خدمات؛ بازخورد در خصوص پیشرفت و نتایج.	Bhuyan et al. (2010)
یکپارچه	چارچوب اجرای کیفی: راهبردهای ظرفیت‌سازی؛ ایجاد ساختار برای اجرا؛ راهبرد حمایتی در حین اجرا.	Meyers et al. (2012)

در خصوص اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی، پژوهش‌های به‌نسبت گسترده‌ای صورت گرفته است. برای مثال یافته‌های ژیاودونگ و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، نشانگر آن است که ظهور عصر بزرگ داده شرایطی را برای شهروندان فراهم می‌کند که بتوانند در اجرای خطمشی‌های عمومی بهتر مشارکت کنند. مشارکت شهروندان در فرایند اجرای خطمشی‌های عمومی به تحقق اهداف افراد از اجرای خطمشی‌های عمومی، اجرای الگوی خطمشی‌های عمومی «از پایین به بالا»، به بیشینه رساندن منافع عمومی و نیازهای شهروندان برای انطباق با خطمشی‌های عمومی منجر می‌شود. همچنین نتایج آن‌ها نشان می‌دهد، اشتیاق و میزان مشارکت شهروندان در اجرای خطمشی‌های عمومی به دلیل برخی محدودیت‌های ذهنی و عینی در عمل به‌نسبت کم است. فیلیندرا و گودمن^۲ (۲۰۱۹)، نیز نشان می‌دهند که مطالعه هر حوزه از اجرای خطمشی‌های عمومی چندبعدی است و نیاز به مفهوم‌سازی و اندازه‌گیری دقیق و آگاهانه دارد، خواه از مراقبت‌های بهداشتی، عدالت یا سیاست‌های رفاهی باشد.

چارچوب مفهومی پژوهش

با توجه به مبانی نظری و پیشینه پژوهش، اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در قالب چارچوب مفهومی به صورت **شکل (۱)** جمع‌بندی شده است:

-
1. Xiaodong *et al.*
 2. Filindra & Goodman



شکل ۱: چارچوب اولیه پژوهش (اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی عمومی)

پرسش‌های پژوهش

با لحاظ کردن چارچوب نیمه‌ساخت‌یافته اشتراوس و کوربین^۱ (۱۹۹۸)، پرسش‌های پژوهش به این شرح قابل طرح هستند: ابعاد و مولفه‌های اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدامند؟ عوامل علی اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدامند؟ شرایط زمینه‌ای اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدامند؟ راهبردهای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدامند؟ و پیامدهای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کدامند؟

روش‌شناسی پژوهش

هدف این پژوهش، ارائه مدل اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران است. بنابراین از نظر هدف، یک پژوهش کاربردی است، چرا که علاوه بر جنبه آگاهی‌بخشی و علمی، جنبه کاربردی برای شرکت‌ها و سازمان‌های زیرمجموعه وزارت نفت دارد. این پژوهش از نظر روش، کیفی است. همچنین از آن‌جا که این پژوهش درصدد طراحی مدل است، اکتشافی است. راهبرد مورد استفاده، نظریه داده‌بنیاد^۲ و طبقه‌بندی اطلاعات جمع‌آوری شده از خبرگان است. جامعه آماری نیز مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های پایین‌دستی نفت و گاز، و استادان دانشگاه در حوزه خطمشی هستند (جدول ۲).

جدول ۲: آمارهای جمعیت‌شناختی خبرگان

کد خبره	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه (سال)
۱	۴۷	مدیریت پروژه‌های نفتی	مدیر ارشد شرکت نفتی	۲۵
۲	۴۲	مدیریت پروژه‌های نفتی	مدیر ارشد شرکت نفتی	۲۲
۳	۵۲	مدیریت پروژه‌های نفتی	مدیر ارشد شرکت نفتی	۲۸
۴	۴۹	مدیریت پروژه‌های نفتی	مدیر ارشد شرکت نفتی	۲۶
۵	۵۰	مدیریت پروژه‌های نفتی	مدیر ارشد شرکت نفتی	۲۷
۶	۵۸	خطمشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۳۱

1. Strauss & Corbin
2. Grounded Theory

ادامه جدول ۲: آمارهای جمعیت‌شناختی خبرگان

کد خبره	سن	تخصص	مسئولیت	تجربه (سال)
۷	۴۱	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۱۷
۸	۴۶	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۱۹
۹	۵۰	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۲۴
۱۰	۵۳	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۳۰
۱۱	۴۴	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۲۰
۱۲	۴۵	خط‌مشی‌گذاری	استاد دانشگاه	۲۰

همان‌طور که در جدول (۲) دیده می‌شود، با توجه به سن، تجربه، و مسئولیت افراد مورد مصاحبه، می‌توان گفت که آنان واجد شرایط خبرگی هستند. شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران کلیه شرکت‌هایی هستند که طبق بودجه‌بندی ابلاغ‌شده از سوی سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور، اولاً در زمینه پروژه‌های نفتی دولت فعالیت می‌کنند و ثانیاً در پروژه‌های ملی که توسط این شرکت‌های دولتی اجرا می‌شوند بیش از ۵۱ درصد از مشارکت‌ها داخلی هستند. این شرکت‌ها شامل شرکت ملی مهندسی و ساختمان نفت ایران، شرکت مهندسی و توسعه گاز، شرکت مهندسی و توسعه نفت، و شرکت نفت و گاز پارس هستند. خبرگان در مورد مولفه‌های موثر بر اجرای خط‌مشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی نظر دادند و در مورد ابعاد مختلف آن، موانع، سیاست‌ها، کمبودها، قوانین، مشوق‌ها، و عوامل مختلف درگیر در این مسئله صحبت کردند. نمونه‌گیری به صورت نظری انجام شد. در نمونه‌گیری نظری از رویدادها نمونه‌گیری می‌شود نه لزوماً از افراد، چنانچه اگر به افراد نیز مراجعه شود، هدف اصلی و کلیدی کاوش رویدادهاست. اگرچه قاعده خاصی برای حجم نمونه در راهبرد کیفی وجود ندارد، ولی برای گروه‌های همگون ۶ تا ۸ واحد و برای گروه‌های ناهمگون ۱۲ تا ۲۰ واحد پیشنهاد شده است. مصاحبه‌ها نیز تا اطمینان از اشباع نظری ادامه پیدا کرد. در این پژوهش با ۱۲ نفر از صاحب‌نظران (مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های پایین‌دستی نفت و گاز، و استادان دانشگاه در حوزه خط‌مشی) مولفه‌ها به حالت اشباع درآمد. در نهایت، داده‌های جمع‌آوری‌شده از مصاحبه با خبرگان با نرم‌افزار MAXQDA بر مبنای چارچوب نیمه‌ساخت‌یافته **اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)** مورد تحلیل قرار گرفت. آشنایی پژوهشگران با خبرگان بر اساس تجربه و درک عمیق آنان نسبت به جامعه پژوهش در حوزه پروژه‌های نفتی است. مصاحبه‌ها نیز به صورت حضوری انجام پذیرفت. مجموع زمان صرف‌شده در مصاحبه‌های صورت‌گرفته بیش از ۵۰ ساعت بود که به‌طور میانگین بیش از ۵ ساعت با هر کدام از

خبرگان صنعت و دانشگاه در دفاتر محل کار نامبردگان صورت گرفت (جدول ۳). در این جلسه‌ها ابتدا عناصر مختلف به صورت باز مورد اشاره و بحث قرار گرفت، در نهایت پس از پیاده‌سازی مصاحبه‌های ضبط‌شده، مراحل تکوین مدل صورت پذیرفت. در خصوص روایی و پایایی کیفی پژوهش نیز سعی گردید پرسش‌های باز در مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با پشتوانه ادبیات و پیشینه ایجاد و تهیه گردد و انجام مصاحبه با تاکید بیش‌تر بر آن‌ها انجام شود. همچنین، مرحله کدگذاری با ردیابی حساس‌گونه انجام گردید. در خصوص پایایی کیفی، نمونه‌ای از متون برای کدگذاری به چند نفر از خبرگان داده شد و نتایج کدگذاری با کدگذاری پژوهشگران مقایسه گردید، که توافق بین دو نوع کدگذاری در حدود ۹۰ درصد بوده است.

جدول ۳: راهنمای مصاحبه نیمه‌ساخت یافته

پرسش‌های اصلی	پرسش‌های فرعی
ویژگی‌های اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور نفتی کدامند؟	۱. تا چه حد با چارچوب‌های مفهومی ارائه‌شده برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی آشنا هستید؟ ۲. آیا این چارچوب را در زمینه شرکت‌های دولتی پروژه‌محور مناسب می‌دانید؟ ۳. رعایت چه الزاماتی را برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور پیشنهاد می‌کنید؟ ۴. تعریف شما از اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی چیست؟
مهم‌ترین چالش‌ها برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور نفتی کدامند؟	۱. آیا با تجربه دیگر کشورها برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی آشنا هستید؟ ۲. چه عواملی در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور ایران موثر هستند؟ ۳. بر اساس تجربه شما، موانع اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی ایران کدامند؟ ۴. چگونه می‌توان شرکت‌های دولتی پروژه‌محور را در اجرای خطمشی‌های عمومی کمک کرد؟ ۵. چه اقداماتی برای اجرای خطمشی‌های عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور انجام شده است؟
پیامدهای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور نفتی کدامند؟	۱. خطمشی‌گذاران دولتی چه اهدافی را برای اجرای خطمشی‌های عمومی دنبال می‌کنند؟ ۲. شرکت‌های دولتی پروژه‌محور چه سیاست‌ها و راهبردهایی را برای اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی انتخاب کرده‌اند؟
شرایط زمینه‌ای و مداخله‌گر در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور نفتی چگونه است؟	۱. شرایط سیاسی، اقتصادی، و اجتماعی حاکم بر شرکت‌های پروژه‌محور چه الزاماتی را بر آن‌ها تحمیل می‌کند؟ ۲. چه عواملی در شرکت‌های دولتی پروژه‌محور مداخله می‌کنند و به نوبه خود اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی را تحت‌الشعاع قرار می‌دهند؟

مراحل اجرای این پژوهش به شیوه نظریه برخاسته از داده‌ها به این شرح است:

کدگذاری باز

بعد از جمع‌آوری داده‌های کیفی از مدیران ارشد شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران فعال در حوزه‌های پایین‌دستی نفت و گاز، و استادان دانشگاه در حوزه خط‌مشی، روند کدگذاری آغاز شد. اختصاص نزدیک‌ترین مفهوم به کوچک‌ترین جزء با معنای هر بخش از داده‌های گردآوری شده را کدگذاری می‌گویند. در پژوهش حاضر، در روش نظریه داده‌بنیاد، برای تحلیل داده‌های کیفی جمع‌آوری شده سه مرحله کدگذاری باز، کدگذاری محوری و انتخابی انجام شد.

کدگذاری محوری و انتخابی

در کدگذاری محوری از طریق پیوند بین یک مقوله و زیرمقوله‌های آن، داده‌ها را به هم پیوند می‌دهند. در این مرحله، پژوهشگر می‌تواند از پارادایم‌های کدگذاری مختلفی برای تسهیل شناسایی ارتباط میان مقولات استفاده نماید، ولی پژوهشگر باید در میان طرح‌های موجود، طرحی را انتخاب نماید که تصویر معتبرتری از نظریه ارائه نماید (Corbin & Strauss, 2014). در این پژوهش، از پارادایم کدگذاری نیمه‌ساخت یافته اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸) استفاده شده است.

ارزیابی اتکاپذیری یافته‌ها

طراحی روش‌شناسی و طرح پژوهش به نحوی است که بتواند داده‌ها و تفسیرهایی مناسب و موثقی برای پاسخگویی سازمان‌های دولتی ارائه دهد. جدول (۴)، خلاصه‌ای از معیارهای سنجش کفایت فرایند پژوهش و کیفیت داده‌ها و تفسیرها را نشان می‌دهد. به تبعیت از صاحب‌نظران پژوهش‌های کیفی (Lincon & Guba, 1985; Glaser & Strauss, 2017; Charmaz, 2006; Eriksson & Kovalainen, 2015)، معیارهای چهارگانه برای ارزیابی اتکاپذیری بودن داده‌ها و تفسیرها مورد استفاده قرار گرفت.

جدول ۴: ارزیابی کیفیت یافته‌های پژوهش

معیار	شرح
اعتمادپذیری	بررسی چندین باره پرسش‌های مصاحبه نیمه‌ساخت یافته به منظور شفاف بودن؛ ارسال خلاصه‌ای از طرح پژوهش به منظور آماده بودن ذهن مصاحبه‌شونده؛ دقت پژوهشگران و چندین بار بررسی کدهای اتخاذشده از مصاحبه‌ها؛ و بررسی و پالایش نظریه صورت‌بندی شده با چند نفر از خبرگان.
پایایی و اتکاپذیری	نمونه‌گیری نظری و هدفمند؛ اطلاعات ارائه‌شده در مورد پدیده تحت بررسی، از کفایت انتقال‌پذیری لازم برای ارزیابی امکان انتقال یافته‌ها به موقعیت‌های مشابه برخوردار است؛ مفاهیم نظری ارائه‌شده از داده‌های حاصل از تمامی مصاحبه‌شوندگان این پژوهش استخراج شد.
تصدیق‌پذیری	در مصاحبه‌ها، خبرگان تجربیات جاری و پیشین خود را در مورد موضوع عنوان کردند. مرور مصاحبه‌های پیاده‌شده و ارزیابی تفسیرها از سوی دیگران؛ بسط و پالایش تفسیرها از طریق تایید خلاصه الگوی صورت‌بندی شده توسط سه تن از مصاحبه‌شوندگان.

نتایج

مقوله‌های به‌دست‌آمده از نتایج مصاحبه با خبرگان در **جدول (۵)** منعکس شده است. همان‌طور که مشاهده می‌شود، اتفاق نظر قابل‌ملاحظه‌ای میان خبرگان در خصوص مقوله‌ها وجود دارد.

جدول ۵: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ردیف مقوله‌ها	کد خبره											
	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	
۱ ابزارهای اجرایی خط‌مشی	*				*			*				
۲ کیفیت خط‌مشی		*	*		*			*				
۳ شراکت عمومی - خصوصی			*	*	*			*				
۴ مطالبه‌گری ذی‌نفعان		*			*			*				
۵ قابلیت‌های انسانی و فناورانه			*	*	*			*				
۶ حقوق پیمانکاری	*			*	*			*				
۷ مدیریت پروژه		*		*	*			*				
۸ ساختار پروژه‌محور		*	*	*	*			*				
۹ دسترس بودن منابع		*	*	*	*			*				
۱۰ التزام کارکنان دانشگر	*	*	*	*	*			*				
۱۱ قرارداد بهینه پیمانکاری				*	*			*				

ادامه جدول ۵: ماتریس کیفی مقوله‌ها

ردیف مقوله‌ها	کد خبره	۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷	۸	۹	۱۰	۱۱	۱۲
۱۲	بهبود عملکرد همسوسازی راهبردی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۳	هماهنگی بین‌سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۴	فرهنگ حرفه‌ای	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۵	تلاطم محیطی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۶	ریسک پروژه‌های نفتی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۷	کارایی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۸	اثر بخشی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۱۹	کفایت در حل مسئله	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۰	برآورده‌سازی انتظارات	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۱	عدالت توزیعی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۲	انطباق با شرایط صنعت نفت	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۳	افزایش اعتماد عمومی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۴	رضایت عمومی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
۲۵	مشروعیت سازمانی	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

کدگذاری محوری و احصای مقوله‌ها

کدگذاری محوری مرحله دوم، تجزیه و تحلیل در نظریه داده‌بنیاد است. هدف از این مرحله برقراری رابطه بین طبقه‌های تولیدشده در مرحله کدگذاری باز است. ارتباط سایر طبقه‌ها با طبقه محوری در پنج عنوان می‌تواند تحقق داشته باشد که عبارت‌اند از شرایط علی، پدیده محوری، راهبردها و اقدامات، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای، و پیامدها (Corbin & Strauss, 2014). پس با نظر استادان و کارشناسان، از کلیه شاخص‌های به‌دست‌آمده به تعیین مقوله‌ها پرداخته شد (جدول ۶).

جدول ۶: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	ابزارهای اجرایی	ابزارهای ترغیبی	۴	۵
	خطمشی	ظرفیت‌سازی	۸	۱۲
	کیفیت خطمشی	ترغیب سرمایه‌گذاری	۱۰	۱۵
	عمومی	حفظ محیط‌زیست	۱۰	۱۵
		سازگاری قوانین و مقررات صنعت نفت	۴	۱۰
		ایجاد فضای رقابتی سالم	۵	۹
	مطالبه‌گری	مطالبه‌گری طرفداران محیط‌زیست	۵	۷
	ذی‌نفعان	انتظار شهروندان برای اشتغال‌زایی	۱۲	۱۵
عوامل علیّ	قابلیت‌های سازمانی (انسانی، فناورانه، مالی)	بکارگیری نیروی انسانی دانشگر	۱۲	۲۵
		دسترسی به فناوری‌های پیشرفته	۱۴	۲۰
		دسترسی به منابع مالی و سرمایه	۹	۱۲
		رابطه کارفرما و پیمانکار	۱۲	۲۳
	الزامات حقوق پیمانکاری	مقررات حمایتی از کارگران	۶	۱۶
		تعدیل قیمت در شرایط عمومی پیمان	۵	۱۰
	مدیریت پروژه	مدیریت به‌هم وابسته/ دفتر مدیریت پروژه	۱۰	۲۷
		مدیریت قراردادهای برون‌سپاری	۱۲	۳۰
		مدیریت مالی	۵	۱۸
	ساختار پروژه‌محور	تفویض اختیار به بخش‌های پروژه‌محور	۱۲	۲۰
		پایش و کنترل مرکزی پروژه‌ها	۱۰	۱۷

ادامه جدول ۶: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

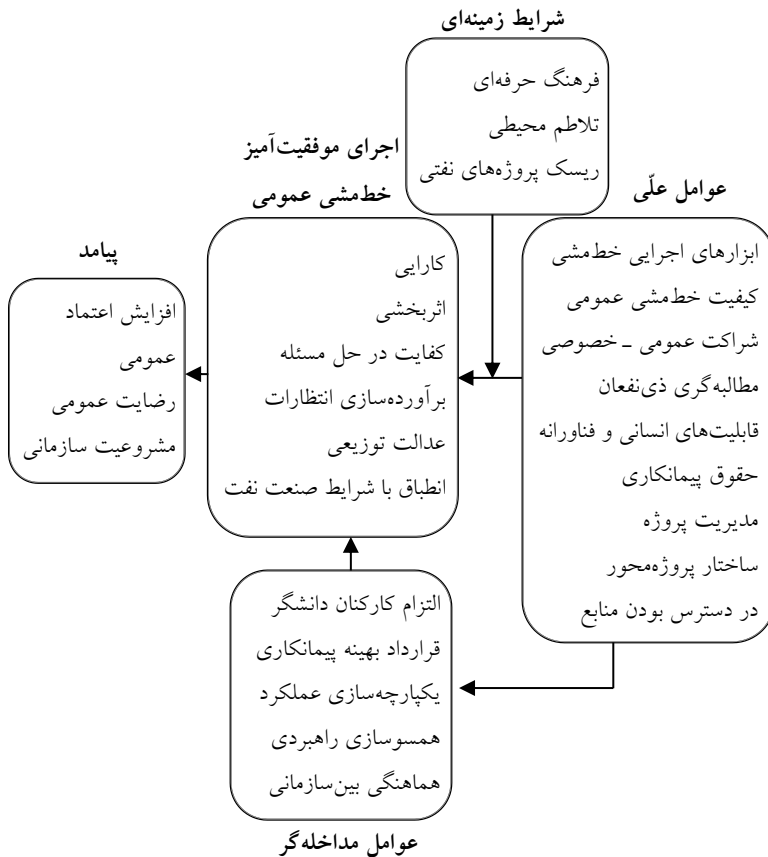
عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
	التزام کارکنان دانشگر	تعلق خاطر کارکنان دانشگر	۵	۱۴
	مدیریت یکپارچه عملکرد	استقلال شغلی کارکنان دانشی	۵	۷
		فعالیت صادقانه کارکنان	۳	۶
	قرارداد بهینه	قرارداد برد - برد در مناقصه	۵	۱۲
	پیمانکاری	قرارداد برد - برد در مزایده	۵	۱۰
متغیرهای مداخله‌گر (میانجی)		یکپارچه‌سازی در سطح صنعت نفت	۱۳	۲۶
		یکپارچه‌سازی در سطح شرکت	۶	۱۸
		یکپارچه‌سازی در سطح عملیات	۵	۸
	همسوسازی	همترازی عمودی	۷	۱۷
	راهبردی	همترازی افقی	۸	۱۲
	همانگی	تصمیم‌گیری همکارانه	۱۰	۱۲
	بین‌سازمانی	یکپارچه‌سازی اقدامات	۸	۱۴
	فرهنگ حرفه‌ای	تقویت فرهنگ یکپارچگی	۱۳	۳۶
		ارزش‌دهی به کارکنان دانشی	۱۲	۲۶
شرایط زمینه‌ای (متغیرهای تعدیل‌کننده)		پیچیدگی فناوری	۲	۲
	تلاطم محیطی	نبود ثبات اقتصادی	۶	۱۵
		شرایط تحریم	۷	۲۱
	ریسک پروژه‌های نفتی	ریسک راهبردی	۶	۲۰
		ریسک مالی	۳	۱۱

ادامه جدول ۶: فراوانی مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط بر حسب ابعاد مختلف چارچوب اشتراوس و کوربین (۱۹۹۸)

عناصر چارچوب	مقوله‌ها	مفاهیم ثانویه	فراوانی مفاهیم اولیه	فراوانی کدهای اولیه
		صرف کم‌ترین منابع در اجرای خط‌مشی	۱۲	۲۰
	کارایی	استفاده از ظرفیت بخش خصوصی در اجرای خط‌مشی	۹	۲۰
		قانون‌محوری در اجرا	۶	۱۶
	اثربخشی	پایداری محصول	۱۲	۲۰
		کیفیت زنجیره تامین	۲	۲۰
مقوله محوری (اجرای موفقیت‌آمیز	کفایت در حل مسئله	تسهیل در اختتام پروژه	۵	۱۲
خط‌مشی عمومی)	برآورده‌سازی (واکنش‌گری)	مدیریت یکپارچه پروژه	۶	۲۹
		توجه به انتظارات ذی‌نفعان	۵	۹
	عدالت توزیعی	استفاده از پیمانکاران داخلی	۳	۶
		منصفانه بودن مزایای دریافتی ذی‌نفعان	۲	۶
		منصفانه بودن رویه‌های توزیع	۲	۶
	انطباق با شرایط صنعت نفت	انطباق مجری خط‌مشی با تغییرات محیط صنعتی	۶	۱۲
		استفاده مجریان از مدل‌های همسو با صنعت نفت	۴	۸
		انطباق شیوه اجرای خط‌مشی با شرایط صنعت نفت	۶	۱۲
	افزایش اعتماد عمومی	افزایش اعتماد عمومی جامعه به مدیران صنعت نفت	۶	۱۳
		ارتباطات مناسب ذی‌نفعان و مجریان پروژه‌های نفتی	۴	۷
پیامدهای اجرای موفقیت‌آمیز		ایجاد ارزش افزوده برای ذی‌نفعان	۴	۸
خط‌مشی عمومی	مشروعیت سازمانی	تایید عملکرد شرکت‌های نفتی پروژه‌محور از سوی جامعه	۴	۸
		ضرورت وجودی شرکت‌های نفتی برای جامعه		
	رضایت عمومی	تقویت و شکل‌گیری مشارکت عمومی	۶	۹
		نشاط جامعه	۶	۷
راهبردهای اجرای خط‌مشی عمومی	راهبردهای کلان	راهبرد خط‌مشی		
		راهبرد شرکتی		
		راهبردهای وظیفه‌ای		
	راهبردهای خرد	راهبردهای عملیاتی		

شکل گیری نظریه

در نظریه پردازی بنیادی، تلفیق داده‌ها از اهمیت زیادی برخوردار است. در فرایند پژوهش، پس از گردآوری داده‌ها و تجزیه و تحلیل و تفسیر آن‌ها، نوبت به ارائه مدل، نتیجه‌گیری و جمع‌بندی می‌رسد. **شکل ۲**، نشان‌دهنده چارچوب اجرای خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی دولتی ایران است. باید در نظر داشت که چارچوب به‌دست‌آمده روابط بین خوشه متغیرها را نشان می‌دهد. بنابراین، راهبردهای اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی در چارچوب وارد نشده‌اند.



شکل ۲: چارچوب اجرای موفقیت‌آمیز خط‌مشی‌های عمومی در شرکت‌های نفتی پروژه‌محور بخش دولتی

بحث و نتیجه گیری

بررسی ادبیات در زمینه اجرای خطمشی‌های عمومی نشان می‌دهد اهمیت اجرا به اندازه اهمیت تصمیم‌گیری و تدوین خطمشی‌های عمومی در مدیریت است (دنهارت، ۱۳۹۳). اما بسیاری از اوقات، عملکرد واقعی دولت‌ها که حاصل اجرای خطمشی‌های عمومی است با آنچه که در زمان تدوین خطمشی‌ها وعده داده بودند، تفاوت بسیار دارد و بسیاری از خطمشی‌های دولتی در مرحله اجرا شکست می‌خورند (Danaiifard et al., 2010). هدف این پژوهش شناسایی مدل اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی در شرکت‌های پروژه‌محور نفتی است تا بتوان به مدل بومی مناسب دست یافت.

نتایج این پژوهش در بستر شرکت‌های پروژه‌محور در صنعت نفت ایران نشان می‌دهد که مهم‌ترین عوامل اثرگذار بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی عبارت‌اند از: استفاده از ابزارهای مناسب اجرایی؛ کیفیت خطمشی‌های ابلاغی؛ شرکت عمومی - خصوصی در اجرای خطمشی‌ها؛ مطالبه‌گری ذی‌نفعان؛ قابلیت‌های سازمانی؛ رعایت حقوق پیمانکاری؛ مدیریت پروژه‌ها؛ ساختار سازمانی پروژه‌محور؛ و در دسترس بودن منابع برای اجرای خطمشی‌های عمومی.

یافته‌های پژوهش نشانگر آن است که میزان تاثیرگذاری عوامل علی بر اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی تحت تاثیر شرایط زمینه‌ای مانند فرهنگ حرفه‌ای، تلاطم محیطی، و ریسک پروژه‌های نفتی تعدیل می‌شوند. این متغیرهای تعدیل‌کننده ممکن است در نقش بازدارنده یا پیش‌برنده ظاهر شوند. در ضمن، نتایج نشان می‌دهد که در روابط بین عوامل علی و اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی عمومی، متغیرهایی در نقش میانجی ظاهر می‌شوند، مانند التزام کارکنان دانشگر؛ قرارداد بهینه پیمانکاری؛ یکپارچه‌سازی عملکرد؛ همسوسازی راهبردی؛ و هماهنگی بین‌سازمانی.

نتایج این پژوهش با بسیاری از یافته‌ها در زمینه اجرای خطمشی‌های عمومی مطابقت دارد (Tokar & Swink, 2019; Filindra & Goodman, 2019). اما در شرایط خاص شرکت‌های پروژه‌محور در ایران، عوامل جدیدی در اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی شناسایی شدند که مهم‌ترین آن‌ها عبارت‌اند از: شراکت عمومی - خصوصی مبتنی بر برون‌سپاری اجرای پروژه‌های نفتی؛ وجود حقوق بهینه پیمانکاری؛ ساختار پروژه‌محور؛ مدیریت یکپارچه عملکرد در سطوح مختلف؛ و تلاطم محیطی ناشی از تحریم.

همان‌طور که برسرز^۱ (۲۰۰۴) اشاره می‌کند، اجرای موفقیت‌آمیز خطمشی‌های عمومی را باید

در شرایط زمینه‌ای جستجو کرد. این زمینه‌ها اعم از زمینه خاص، زمینه ساختاری، و زمینه کلان در شکل‌دهی روابط نقش‌آفرینان در اجرای خط‌مشی‌های عمومی اثرگذار هستند. از این‌رو، وجود مدل‌های مختلف در اجرای خط‌مشی را باید به حساب تفاوت در شرایط زمینه‌ای گذاشت. با توجه به شرایط زمینه‌ای صنعت نفت ایران، و با در نظر گرفتن چارچوب به‌دست‌آمده، توصیه می‌شود شرکت‌های نفتی پروژه‌محور در اجرای خط‌مشی‌های عمومی، با توجه به عوامل اثرگذار، راهبردهای مناسبی را تدوین کنند و به اجرا بگذارند. این راهبردها در دو سطح خرد و کلان باید تدوین گردند و به اجرا گذاشته شوند. در سطح کلان، راهبردهای خط‌مشی و راهبردهای شرکتی باید از طریق مشارکت فعال وزیر نفت تدوین شوند. در سطح خرد، تدوین راهبردهای وظیفه‌ای و راهبردهای عملیاتی وظیفه مدیران ارشد در سطح شرکت‌های پروژه‌محور است.

باید در نظر داشت که این پژوهش نیز همانند دیگر پروژه‌های کیفی دارای محدودیت‌های خاص خود است. یکی از این محدودیت‌ها نبود امکان تجمع و پیژگی علمی و اجرایی در میان برخی از خبرگان بود. از این‌رو، پژوهشگران ناچار به انتخاب خبرگان علمی و خبرگان اجرایی از محیط‌های دانشگاهی و اجرایی بودند. در ضمن، این چارچوب به‌دست‌آمده ناظر بر شرکت‌های پروژه‌محور دولتی است و یافته‌های آن قابل تعمیم به دیگر شرکت‌ها در بخش خصوصی نیست. توصیه می‌شود که در پژوهش‌های آتی، مدل‌های بومی تدوین شوند و در شرایط صنعت نفت ایران مورد آزمون قرار گیرند تا بتوان به مدل جامعی دست یافت.

منابع

الف) انگلیسی

- Anderson, J. E. (2014). *Public Policymaking*: Cengage Learning.
- Baghernezhad, P., Taherpour, H., & Bahrami, H. (2017). Identifying Factors Affecting Successful Implementation of the Approved Policy Supporting Knowledge-Based Companies and Institutes and Commercializing Innovation and Inventions. *Quarterly Journal for Management and Development Process*, 29(4), 79-114. <http://jmdp.ir/article-1-2620-fa.html>
- Bhuyan, A., Jorgensen, A., & Sharma, S. (2010). Taking the Pulse of Policy: The policy Implementation Assessment Tool. *Health Policy Initiative*, 50.
- Bressers, H. (2004). Implementing Sustainable Development: How to Know What Works, Where, When and How Chapter in *Governance for Sustainable Development: The Challenge of Adapting Form to Function*,

- William M. Lafferty (Editor), Edward Elgar publishing: Cheltenham.
- Bressers, J. T. (2007). Contextual Interaction Theory and the Issue of Boundary Definition: Governance and Motivation, Cognitions and Resources of Actors. *CSTM Series Studies and Reports* (323).
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*: Sage Publication.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*: Sage Publications.
- Danaiifard, H., Saghafy, A., & Moshabki Isfahani, A. (2010). Public Policy Implementation: Explaining the Role of Rationality in Policy Formulation. *Journal of Management Research in Iran, Human Sciences Teacher, Tarbiat Modarres University Press*, 14(4), 79-106. https://mri.modares.ac.ir/article_129.html?lang=en
- Elmore, R. F. (1979). Backward Mapping: Implementation Research and Policy Decisions. *Political Science Quarterly*, 94(4), 601-616. <https://doi.org/10.2307/2149628>
- Eriksson, P., & Kovalainen, A. (2015). *Qualitative Methods in Business Research: A Practical Guide to Social Research*: Sage Publication.
- Ferman, B. (1990). When Failure Is Success: Implementation and Madisonian Government. Implementation and the Policy Process: Opening Up the Black Box, 39-50.
- Filindra, A., & Goodman, S. W. (2019). Studying Public Policy through Immigration Policy: Advances in Theory and Measurement. *Policy Studies Journal*, 47(3), 498-516. <https://doi.org/10.1111/psj.12358>
- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., Wallace, F., Burns, B.,... Barwick, M. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. University of South Florida.
- Gheytsavand, F., Sharif Zadeh, F., Kazemian, G., & Hosseinpoor, D. (2020). Public Policy Formative Pattern in Network Governance Approach (Case Study: Urban Public Transportation in Tehran). *Public Policy*, 6(1), 87-110. <https://dx.doi.org/10.22059/jppolicy.2020.76990>
- Ghorbanizadeh, V., Sharifzadeh, F., & Motazedian, R. (2016). Analysis of Issues Implementation Organizational Policies. *Journal of Strategic Management Studies*, 6(24), 67-95. http://www.smsjournal.ir/article_88702.html
- Giacchino, S., & Kakabadse, A. (2003). Successful Policy Implementation: The Route to Building Self-Confident Government. *International Review of Administrative Sciences*, 69(2), 139-160. <https://doi.org/10.1177/0020852303069002002>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *Discovery of Grounded Theory*:

- Strategies for Qualitative Research: Routledge.
- Goggin, M. L., Bowman, A. O. M., & Lester, J. P. (1990). *Implementation Theory and Practice: Toward a Third Generation*: Scott Foresman & Company.
- Hanf, K., & Scharpf, F. W. (1978). *Interorganizational Policy Making: Limits to Coordination and Central Control*: Sage Publications.
- Hjern, B. (1982). Implementation Research—the Link Gone Missing. *Journal of Public Policy*, 2(3), 301-308. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00001975>
- Hogwood, B. W., Gunn, L. A., & Archibald, S. (1984). *Policy Analysis for the Real World* (Vol. 69): Oxford University Press Oxford.
- Howlett, M., Ramesh, M., & Perl, A. (2009). *Studying Public Policy: Policy Cycles and Policy Subsystems* (Vol. 3): Oxford University Press Oxford.
- Khadzhyradieva, S., Hrechko, T., & Savkov, A. (2019). Behavioral Insights in Public Policy: Ukrainian Case. *Public Policy and Administration*, 18(1), 85-99.
- Kraft, M. E., & Furlong, S. R. (2019). *Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives*: Cq Press.
- Lincon, Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*: Russell Sage Foundation.
- Marsh, D., & McConnell, A. (2010). Towards a Framework for Establishing Policy Success. *Public Administration*, 88(2), 564-583. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2009.01803.x>
- Matland, R. E. (1995). Synthesizing the Implementation Literature: The Ambiguity-Conflict Model of Policy Implementation. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 5(2), 145-174. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a037242>
- Mazmanian, D., & Sabatier, P. (1983). *Implementation and Public Policy*, Scott Foresman Company, Glenview, Illionis, Dallas Tax Aokland, NJ. Palo Alto, Cal. Tucker, Ga, London England.
- Meyers, D. C., Durlak, J. A., & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology*, 50(3-4), 462-480. <https://doi.org/10.1007/s10464-012-9522-x>
- Mohammadi, M., Alvani, S. M., Memarzadeh Tehran, G., & Ansari Ranani, G. (2017). Designing Three-Dimensional Model of Impelementing Public Policy. *Public Policy in Administration*, 8(26), 1-16. http://ijpa.srbiau.ac.ir/article_10476.html
- Monavariyan, A., Vatankhah Moghaddam, S., Hoseini, S., Ali, M., Vaezi, S. K., & Noorollahi, Y. (2020). Designing of Policy Making Model of

- Renewable Energy Development in Iran. *Public Policy*, 6(2), 115-134. <https://dx.doi.org/10.22059/jppolicy.2020.77616>
- Newig, J., & Koontz, T. M. (2014). Multi-Level Governance, Policy Implementation and Participation: The EU's Mandated Participatory Planning Approach to Implementing Environmental Policy. *Journal of European Public Policy*, 21(2), 248-267. <https://doi.org/10.1080/13501763.2013.834070>
- Pressman, J., & Wildavsky, A. (1973). *Implementation*: University of California Press.
- Rangriz, H., Kheirandish, M., & Latifi Jaliseh, S. (2018). Exploring of Public Policies Implementation Obstacles in Governmental Organizations Using the Meta Synthesis Method. *Public Policy*, 4(1), 123-138. <https://dx.doi.org/10.22059/ppolicy.2018.66852>
- Rodríguez-Ulloa, R. A., Montbrun, A., & Martínez-Vicente, S. (2011). Soft System Dynamics Methodology in Action: A Study of the Problem of Citizen Insecurity in an Argentinean Province. *Systemic Practice and Action Research*, 24(4), 275-323. <https://doi.org/10.1007/s11213-010-9187-z>
- Sabatier, P. A. (1986). Top-Down and Bottom-Up Approaches to Implementation Research: A Critical Analysis and Suggested Synthesis. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21-48. <https://doi.org/10.1017/S0143814X00003846>
- Smith, K. B., & Larimer, C. W. (2018). *The Public Policy Theory Primer*: Routledge.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of Qualitative Research Techniques*: Citeseer.
- Tokar, T., & Swink, M. (2019). Public Policy and Supply Chain Management: Using Shared Foundational Principles to Improve Formulation, Implementation, and Evaluation. *Journal of Supply Chain Management*, 55(2), 68-79. <https://doi.org/10.1111/jscm.12190>
- Van Bueren, E. M., Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2003). Dealing with Wicked Problems in Networks: Analyzing an Environmental Debate from a Network Perspective. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(2), 193-212. <https://doi.org/10.1093/jpart/mug017>
- Van Meter, D. S., & Van Horn, C. E. (1975). The Policy Implementation Process: A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4), 445-488. <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Xiaodong, L., Xiaoping, L., & Feng, F. (2019). Research on Citizen Participation in the Implementation of Public Policy in Big Data Age. Paper Presented at the Journal of Physics: Conference Series.

(ب) فارسی

دانش فرد، کرم‌اله (۱۳۹۳). موانع اجرای خط‌مشی‌های عمومی در سازمان‌های غیردولتی: بخش خدمات پلیس +۱۰ و دفاتر خدمات پیشخوان دولت. نشریه مدیریت منابع در نیروی انتظامی، ۲(۲)، ۲۳-۴۹.

http://rmpjmd.jrl.police.ir/article_17738.html

دنه‌ارت، رابرت (۱۳۹۳). نظریه‌های سازمان دولتی. ترجمه مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، انتشارات صفار. رهنورد، فرج‌اله، و رهنورد، ساناز (۱۳۹۷). مبانی استقرار خط‌مشی عمومی. انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.

رهنورد، فرج‌اله، و فضل‌اللهی، مهدی (۱۳۹۴). شناسایی عوامل بازدارنده اجرای خط‌مشی‌های عمومی: مطالعه موردی سازمان گسترش و نوسازی صنایع ایران. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری با رویکرد ارزش‌آفرینی.

ستوده، سروش (۱۳۹۹). ارزیابی علل و ریشه‌های شکل‌گیری بیگانگی خط‌مشی در میان مجریان حرفه‌ای خط‌مشی در سازمان‌های دولتی. نشریه مطالعات آینده‌پژوهی و سیاست‌گذاری، ۶(۲)، ۵۸-۶۹.