



ارتباط انواع حاکمیت شرکتی با موفقیت پروژه در سازمان‌های پروژه محور راه‌سازی و ساختمانی استان هرمزگان

مصطفی قاضی مرادی^{۱*}، غلامرضا مددی^۲

^{۱*} استادیار، گروه عمران، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تهران مرکز، تهران، ایران

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی و مدیریت ساخت، دانشگاه آزاد قشم واحد بین‌الملل، قشم، ایران

(mos.ghazimoradi@iauctb.ac.ir)

(تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۲/۰۹/۰۸، تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۳/۰۲/۰۶)

چکیده

در سال‌های اخیر کششی به سمت حاکمیت پروژه قوی وجود داشته است. این کشش با شکست و تأخیر در پروژه‌های مختلف شدت نیز یافته است. فقدان حاکمیت در شرکت‌ها باعث ایجاد قوانین حاکمیتی مختلف برای ارتقای موفقیت آن‌ها شده و از آن پس پروژه‌ها هرروز شاهد نظم‌ها، مقررات، گزارش دهی و نظارت‌هایی بوده‌اند که برای شرکت‌ها فراهم‌شده و بیشتر به تیم پروژه در سازمان کمک می‌نماید. در مقاله حاضر، به منظور ارزیابی اثر حاکمیت شرکتی و موفقیت پروژه‌های عمرانی در استان هرمزگان، از ابزار پرسشنامه و ارزیابی آن به روش تحلیل عاملی پرداخته‌شده و در ادامه با استفاده از روش‌های آماری به بررسی ارتباط میان نظریه‌های مختلف حاکمیت شرکتی با موفقیت پروژه‌های عمرانی پرداخته‌شده است. روش تحقیق کمی و از نظر هدف کاربردی بوده و اطلاعات به روش کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شده‌اند. بر اساس تحلیل‌های انجام‌شده بر روی داده‌ها از نظر ارتباط میان عوامل موفقیت استخراج‌شده با هر یک از نظریه‌های حاکمیت شرکتی، می‌توان نظریه قانون‌گرایی را به‌عنوان اصلی‌ترین المان از میان نظریه‌های مختلف حاکمیت شرکتی برشمرد که بیشترین ارتباط با عوامل مختلف موفقیت در پروژه‌های راه‌سازی بندرعباس را دارا می‌باشد.

کلمات کلیدی

حاکمیت شرکتی، موفقیت پروژه، راه‌سازی، تحلیل عاملی، استان هرمزگان.



The Relationship between Types of Corporate Governance and Project Success in Road Construction and Construction Project Organizations in Hormozgan Province

Mostafa Ghazimoradi^{1*}, *Gholamreza Madadi*²

^{*1} *Assistant Professor, civil engineering department, engineering faculty, Islamic Azad university Tehran center branch, Iran*

² *Master's student in construction management, Qeshm Islamic Azad University, International Branch, Iran*

(mos.ghazimoradi@iauctb.ac.ir)

(Date of received: 29/11/2023, Date of accepted: 25/04/2024)

ABSTRACT

This research has been done with the aim of identifying the effects of various types of corporate governance on the success of the project. At first, project success factors and corporate governance have been identified with different statistical methods, and the result is the statistics of 6 project success factors and 5 corporate governance factors. In order to evaluate the effect of corporate governance and the success of construction projects in Hormozgan province, a questionnaire was used and its evaluation was done using the factor analysis method, and then using statistical methods, the relationship between different theories of corporate governance and the success of construction projects was analyzed has been Therefore, the research is quantitative and practical in terms of purpose, and the data of the present research were collected by library and field methods. In order to evaluate the effect of corporate governance on the success of projects, the questionnaire provided by Joslin and Muller (2016) was used in a similar study. After that, the questionnaire was distributed among 225 expert participants in this field. The collected data were evaluated and analyzed using the method of factor analysis and correlation matrix.

Keywords:

Corporate governance, Project success, Road construction, Factor analysis, Hormozgan province.



۱- مقدمه

در سال‌های اخیر کشتی به سمت حاکمیت پروژه قوی وجود داشته است. این کشتی با رسوایی در پروژه‌هایی مانند انرون، پروژه بین‌المللی تیکو و پروژه وردکام تشدید شده است. فقدان حاکمیت در این شرکت‌ها باعث ایجاد قوانین حاکمیتی مختلف شد [۱]. از آن پس در پروژه‌ها هرروز شاهد نظم‌ها، مقررات، گزارش دهی و نظارت‌هایی بوده‌اند که برای شرکت‌ها فراهم شده و بیشتر به تیم پروژه در سازمان کمک می‌نماید [۲]. چالشی که بسیاری از مدیران پروژه با آن دست‌وپنجه نرم می‌کنند این است که چگونه می‌توان بازده سرمایه‌گذاری را در استقرار حاکمیت پروژه تعریف، تأیید و کمیت کرد، و همچنین تعیین چگونگی تکرارپذیری چارچوب حاکمیت پروژه که درعین حال پویا برای الزامات خاص پروژه نیز باشد [۳]. این مسئله‌ای است که جامعه مدیریت پروژه اغلب با آن روبه‌رو می‌شود: چگونه می‌توانید مدیریت پروژه و برنامه را پویا و همچنین تکرارپذیر کنید؟ توسعه و اجرای حاکمیت پروژه در آغاز پروژه‌ای کلیدی است. حاکمیت پروژه اساساً "دستورالعمل" برای مدیر پروژه در مورد نحوه مدیریت یک پروژه است. حاکمیت پروژه باعث می‌شود پروژه‌ها بدون مشکل، با بودجه، تحویل به‌موقع و رضایت مشتری اجرا شوند. برای انجام مداوم این کار، باید یک چارچوب کلی وجود داشته باشد که بر پروژه نظارت داشته باشد. این حکمرانی پروژه است. در مقاله حاضر به‌مرور مطالعات پیشین در زمینه انواع حاکمیت شرکتی و ارتباط آن‌ها با موفقیت پروژه در سازمان‌های پروژه محور راه و ساختمان پرداخته شده است. برای این منظور چندین مطالعه معتبر خارجی و داخلی با استفاده از کلیدواژه‌های تحقیق شامل حاکمیت پروژه، شرکت‌های ساختمانی، موفقیت پروژه، پروژه‌های راه مورد ارزیابی قرار داده شده‌اند. در نهایت اهم نتایج بدست آمده از مطالعات دسته‌بندی و به ارائه یک نتیجه‌گیری از بررسی مروری مقالات پرداخته شده است.

۲- مبانی نظری

۲-۱- حکمرانی

۲-۱-۱- حکمرانی سازمانی پروژه

استاندارد بین‌المللی مسئولیت اجتماعی، ایزو ۲۶۰۰۰ حاکمیت سازمانی را به‌عنوان دستگامی تعریف می‌کند که به‌وسیله آن یک سازمان تصمیم‌گیری می‌کند و اهداف خود را اجرا می‌کند. حاکمیت سازمانی، شامل مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت شرکت، هیئت‌مدیره، سهامداران و ذی‌نفعان است. علاوه بر آن، ساختاری ارائه می‌کند که از طریق آن، اهداف شرکت، ابزار دستیابی به آن اهداف و نظارت بر عملکرد شرکت تعیین می‌شود. گابریل دنووا، حکمرانی سازمانی را یک سیستم داخلی شامل خط‌مشی‌ها، فرایندها و افراد معرفی می‌نماید که خواسته‌های سهامداران و سایر ذی‌نفعان را از طریق هدایت و کنترل فعالیت‌های مدیریت و با درک صحیح از کسب‌وکار تأمین می‌نماید. فرود و ویلیامز از حکمرانی سازمانی به‌عنوان مسیری که از طریق آن سازمان منافع سرمایه‌گذاران را حراست می‌نماید یاد کرده‌اند [۳]. اما آن‌ها اشاره می‌کنند که در تعاریف نوین، حکمرانی سازمانی قالب کاری یا قوانین یا رویه‌هایی است که هیئت‌مدیره مسئولیت‌پذیری، انصاف، برابری و شفافیت را در ارتباط میان سازمان و ذی‌نفعانش (تأمین‌کنندگان مالی، مشتریان، مدیران، کارکنان، دولت و جامعه) تضمین می‌نمایند. حکمرانی سازمانی، ساختاری را تعریف می‌کند که از طریق آن اهداف شرکت و راه‌های رسیدن به آن‌ها تبیین می‌گردد. محققان بریتانیایی جیل و آریس سولومون در کتابشان با نام «حکمرانی سازمانی» این مقوله را به‌صورت زیر تعریف می‌کنند: حکمرانی سازمانی، نظام بررسی‌ها و توازن‌ها چه به‌صورت داخلی و چه خارجی برای سازمان‌ها محسوب می‌شود که تضمین می‌کند که سازمان‌ها پاسخگویی‌شان به همه اشخاص ذی‌نفعشان را ادا می‌کنند و در همه حوزه‌های فعالیت تجاری‌شان به شیوه اجتماعی مسئولانه عمل می‌کنند. بانک توسعه آسیا (ADB) که یک سازمان جهت ارتقاء رشد اقتصادی در آسیا می‌باشد نیز توجه ویژه‌ای به حکمرانی سازمانی معطوف می‌دارد [۴]. بانک توسعه آسیا در گزارش خود از ارزیابی اجرای حکمرانی سازمانی در پنج کشور آسیایی در سال ۲۰۰۱، حکمرانی سازمانی را به‌صورت زیر تعریف می‌کند: یک نظام حکمرانی سازمانی متشکل از (۱) مجموعه‌ای از قوانینی است که رابطه بین سهامداران، مدیران، اعتباردهندگان، دولت و سایر اشخاص ذی‌نفع (یعنی حقوق و مسئولیت‌های مربوطه آنان را تعریف می‌کند) و (۲) مجموعه‌ای از مکانیسم‌هایی که مستقیماً یا به‌طور غیرمستقیم به



اجرای این قوانین کمک می‌کند. روش‌ها و شیوه‌های حکمرانی سازمانی در جهان به یک حالت استاندارد نبوده، از این رو در کشورها و شرکت‌های مختلف متفاوت است.

۲-۱-۲- حکمرانی شرکتی پروژه

به گفته کلاکگ و همکاران (۲۰۰۹) [۴]، مهم است که حاکمیت همه سطوح سازمان را پوشش دهد، از حاکمیت شرکتی که از سطح هیئت‌مدیره تا سطح مدیریت مسئول اجرا و تا سطح مدیریت پروژه جریان دارد. تعریف حاکمیت شرکتی از سوی سازمان همکاری اقتصادی و توسعه این است: «شامل مجموعه‌ای از روابط بین مدیریت یک شرکت، هیئت‌مدیره آن، سهامداران و سایر ذینفعان و غیره است و باید انگیزه‌های مناسبی را برای هیئت‌مدیره و مدیریت فراهم کند تا اهدافی را که به نفع شرکت و سهامداران است دنبال کنند و نظارت مؤثر همکاری اقتصادی و توسعه را تسهیل کند [۴]. و در نتیجه شرکت‌ها را به استفاده اثربخش‌تر از منابع تشویق کند. در واقع، حاکمیت شرکتی نظامی است که شرکت‌ها به وسیله آن تحت هدایت و کنترل قرار می‌گیرند. حاکمیت سازمانی مرتبط با پروژه مبتنی بر حاکمیت شرکتی و همسو با آن است اما بر مدیریت پروژه‌های فردی متمرکز است. موسسه مدیریت پروژه حکمرانی پروژه را این‌گونه تعریف می‌کند: «عملکرد نظارتی که با مدل حاکمیت سازمان هم‌راستا است و چرخه عمر پروژه را در برمی‌گیرد و یک روش ثابت برای کنترل پروژه و تضمین موفقیت آن با تعریف و مستندسازی و برقراری ارتباط با شیوه‌های پروژه قابل اعتماد و قابل تکرار ارائه می‌کند [۶]. در حالی که حاکمیت پروژه به حاکمیت پروژه‌های فردی می‌نگرد، حاکمیت پروژه‌ها به گروهی از پروژه‌ها مانند یک برنامه یا سبد پروژه‌ها نگاه می‌کند و بنابراین دیدگاه گسترده‌تری دارد [۵]. قبل از پرداختن به جزئیات بیشتر در مورد حاکمیت پروژه، درک تاریخچه و کاربرد تئوری‌های مدیریت در دنیای حاکمیت شرکتی بسیار مهم است، زیرا بسیاری از آن‌ها در حاکمیت پروژه کاربرد دارند و در آن مورد استفاده قرار می‌گیرند.

۲-۱-۳- ارکان حکمرانی پروژه

حاکمیت پروژه اساساً سه مورد مهم در پروژه را توصیف می‌کند:

الف) ساختار: ساختار و محیط سازمان باید از پروژه پشتیبانی کند. این بدان معناست که مدیریت ارشد مایل به سرمایه‌گذاری زمان و انرژی برای ایجاد چشم‌اندازی برای مدیران پروژه است. عنصر "ساختار" حاکمیت پروژه نه تنها گروه فوری پروژه، بلکه شرکت را به عنوان یک کل توصیف می‌کند [۷].

ب) ذی‌نفعان: سرمایه‌گذاری روی مدیران پروژه کلید مؤثر هر پروژه‌ای است. اما ابتدا، مدیریت ارشد باید فعالیت‌های فعلی خود را درک کند. از این رو، حاکمیت پروژه می‌تواند اهدافی را که هر مدیر پروژه باید به آن دست یابد، تعیین کند. این اهداف باید واضح، قابل دسترس و پایدار باشند تا منافع ذی‌نفعان در آن تضمین شود.

ج) اطلاعات: در حالی که درک افراد مهم است، این فرآیند از اهمیت بیشتری برخوردار است. صرف نظر از اینکه چند هدف تعیین شده یا چشم‌انداز آن چیست، هر پروژه بدون به اشتراک‌گذاری واضح و مداوم اطلاعات آسیب خواهد دید [۷].

اصول حکمرانی سازمانی سازمان همکاری‌های اقتصادی و توسعه در سال ۲۰۰۴ مورد بازبینی قرار گرفت و شش حوزه را به شرح زیر در برمی‌گیرد: ۱- حصول اطمینان از مبنای چارچوب حکمرانی مؤثر سازمان ۲- حقوق سهامداران ۳- رفتار منصفانه و عادلانه سهامداران ۴- نقش اشخاص ذینفع در حکمرانی سازمان ۵- افشاگری و شفافیت ۶- مسئولیت‌های هیئت‌مدیره. تمام این اصول برای کمک به دولت‌ها جهت ایجاد یک چارچوب کلی از حکمرانی سازمانی یا شرکتی و ارائه یک پلت فرم جدید برای تجزیه و تحلیل شیوه‌ها در حوزه حاکمیت شرکتی ارائه شده‌اند.



۲-۱-۴- مدل حاکمیت پروژه

مدل حاکمیت باید مکمل سازمان باشد. به همین دلیل است که مدیر پروژه باید میزان سختگیری را در نظر بگیرد. وقتی حاکمیت پروژه بیش از حد سختگیر باشد، می‌تواند ذینفعان را آزار دهد. زمانی که برعکس این موضوع صادق است، و حکمرانی بسیار سست است، ممکن است عدم مشارکت ذینفعان یا خطر تشدید کاذب وجود داشته باشد. از محدوده پروژه، جدول زمانی، پیچیدگی، ریسک، ذینفعان و اهمیت آن‌ها برای سازمان استفاده کنید. با این کار، می‌توانید یک خط پایه ایجاد کنید که شامل تمام عناصر کلیدی موردنیاز برای حاکمیت پروژه باشد [۸]. درنهایت، گروه پروژه وجود دارد که پروژه را طبق چشم‌انداز تعیین شده برای آن‌ها تحویل می‌دهد. باوجود یک مدل مدیریت پروژه قوی، چارچوب کلی پروژه باید موفقیت را به حداکثر برساند. بر اساس راهنمای مجموعه دانش مدیریت پروژه دو عنصر مهم در این میان وجود دارد که باید بر آن تأکید کرد [۸]:

الف) همسویی با حاکمیت سازمان: باید درک درستی از محیط پروژه وجود داشته باشد تا اطمینان حاصل شود که تناسب درست با حاکمیت سازمان ایجاد شده وجود دارد. این همسویی یک عامل حیاتی است و باید در هنگام تعریف (۱) چارچوب حاکمیت پروژه، (۲) نقش‌ها و مسئولیت‌ها و (۳) تعامل و ارتباطات ذینفعان در نظر گرفته شود. این پیش‌نیازها باید در ابتدای شروع پروژه برآورده شوند [۷].

ب) طول عمر، نظارت و کنترل برنامه حاکمیتی: این سه جزء در طول چرخه عمر پروژه به ثمر می‌رسند. مدیر پروژه باید مطمئن شود که طرح حاکمیتی در کل پروژه اجرا می‌شود و همچنین باید اثربخشی طرح حاکمیتی را نظارت و کنترل کند. هنگام نظارت و کنترل چارچوب حاکمیت پروژه، مدیر پروژه باید اطمینان حاصل کند که جلسات کافی، گزارش، مدیریت ریسک، اطمینان، و فرآیندهای کنترل مدیریت پروژه وجود دارد [۴].

۲-۲- موفقیت پروژه

۲-۲-۱- معیارهای موفقیت پروژه

با توجه به مطالعات انجام شده به منظور بیان موفقیت پروژه، چندین معیار معرفی شده است. معیارهای موفقیت به عنوان معیاری برای سنجش یا قضاوت موفقیت مورد استفاده قرار می‌گیرند. باید توجه داشت که به دلیل تعیین هدف مشترک و برقراری تعامل و ارتباط بین اعضای تیم پروژه، می‌بایست معیارهای اندازه‌گیری موفقیت پروژه در ابتدای پروژه تعیین شود. بسیاری از معیارهای موفقیت پروژه به طور سنتی بر هزینه، زمان و کیفیت متمرکز است، اما به دلیل پیچیدگی‌های موفقیت پروژه، این معیارها دیگر برای اندازه‌گیری موفقیت پروژه کافی نمی‌باشند. باید اشاره نمود که در بسیاری از راهنماهای فعلی مدیریت پروژه مانند پم باک، هنوز هم بر تحویل پروژه‌ها در محدودیت زمان، هزینه و محدوده تأکید دارند. به طور کلی می‌توان گفت بهترین معیار کلی برای موفقیت پروژه زمانی رخ می‌دهد که انتظارات طرفین درگیر در پروژه (کارفرما، پیمانکار و مدیر پروژه) برآورده شده و یا فراتر از حد انتظار باشد [۱۲]. اهداف موفقیت پروژه عموماً کیفی بوده و به راحتی قابل اندازه‌گیری نیستند. این اهداف عموماً درازمدت بوده و نمی‌توان آن‌ها را بلافاصله از نظر کمی اندازه‌گیری نمود. در طرف مقابل، اهداف مدیریت پروژه که شامل هزینه، زمان و کیفیت هستند، اهدافی کمی هستند. به همین خاطر، این امر استفاده از معیارهای موفقیت مدیریت پروژه را به عنوان ابزاری برای تعیین موفقیت کلی پروژه آسان تر خواهد نمود. به همین دلیل، معیارهای موفقیت مدیریت پروژه را زیرمجموعه‌ای از همه معیارهای موفقیت پروژه قرار می‌دهند. به جهت دستیابی به موفقیت، باید نکات بسیاری را در انجام فعالیت‌ها و... مدنظر قرارداد تا بتوان انتظارات موردنظر را برآورده نمود و به موفقیت رسید. از همین رو و به جهت دستیابی به موفقیت در پروژه، بسیاری از محققان در مطالعات خود عوامل کلیدی که پروژه را به موفقیت نزدیک می‌کند، شناسایی کرده و موردبررسی قرار داده‌اند. عوامل کلیدی موفقیت را می‌توان به صورت زیر تعریف کرد [۱۲]:

«تعداد محدودی از سطوح که نتایج رضایت‌بخش در عملکرد آن‌ها، رقابتی موفق را برای فرد، پروژه، شرکت یا سازمان تضمین می‌کند». عوامل کلیدی موفقیت، ورودی‌های عملکرد مدیریت پروژه هستند که می‌توانند به طور مستقیم و یا غیرمستقیم منجر به



موفقیت پروژه شوند. مدیریت مؤثر و کارآمد، شرط اساسی موفقیت پروژه هست. همچنین به جهت دستیابی به موفقیت پروژه لازم است که سازمان از عوامل کلیدی و مهم موفقیت آگاهی داشته و این عوامل را مورد ارزیابی قرار دهد تا اثرات احتمالی را پیش‌بینی کرده و سپس روش‌های مناسب برخورد با آن‌ها را انتخاب نماید [۱۲]. از لحاظ تاریخی، درک معیارهای موفقیت پروژه از مفهوم محدودیت سه‌گانه ساده که به‌عنوان مثلث آهنین شناخته می‌شود، به چیزی تبدیل شده است که بسیاری از معیارهای موفقیت اضافی مانند کیفیت، رضایت ذینفعان و مدیریت دانش را در بر می‌گیرد [۹]. از نظر اندازه‌گیری موفقیت، مدل‌های مختلفی برای اندازه‌گیری موفقیت پروژه ایجاد شد، مانند مدل‌های محبوب پینتو [۱۰].

۲-۳- پیشینه تحقیق

با جستجو در مقالات داخلی با استفاده از کلیدواژه‌های "حاکمیت پروژه" و "موفقیت پروژه" به مقالات زیادی می‌توان دست یافت. نجابت عنوان کرد که تحقیق وی مدلی جهت سنجش میزان موفقیت پروژه ارائه می‌دهد. بدین منظور ابتدا موفقیت را معنا کرده و ابعاد اصلی آنرا تبیین نموده است. دو بعد مطلوبیت و تعمد به‌عنوان ابعاد اصلی موفقیت مطرح شده‌اند. بعد مطلوبیت اشاره به میزان تحقق انتظارات ذینفعان دارد. برای سنجش این انتظارات مدل جامعی ارائه شده است. بعد تعمد اشاره به این واقعیت دارد که موفقیت باید با برنامه ریزی و نیت قبلی حاصل شده باشد. لذا تحقق آن در گرو حضور سازوکارهای مشخصی در پروژه می‌باشد. این تحقیق در نهایت امر به منظور بررسی وجود و کفایت این سازوکارها مدل جامعی معرفی کرده است [۱۳]. میرمعزی و همکاران بیان کردند که واژه حاکمیت با توجه به رشد شرکتهای پروژه محور در سراسر جهان و همچنین نقش روز افزون مدیریت پروژه‌ها در تحویل محصول، مورد توجه بسیاری از محققین است. آن‌ها نتیجه گرفتند حاکمیت در پروژه به معنای ایجاد یک قالب و چهارچوبی مشخص که بتواند تیمی ساختارمند، فرآیندهایی کارا و مدل-های مناسب تصمیم سازی را همراه با ابزار توانمند برای مدیریت پروژه فراهم کرده تا از این رهگذر، با کنترل و پشتیبانی پروژه، محصول باموفقیت تحویل گردد. حاکمیت پورتفولیو نیز به معنای شفافیت و پشتیبانی در تصمیم‌گیری شناخته شده است به این معنی که تصمیم‌ها چطور، کجا و توسط چه کسی باید اتخاذ گردند تا همراستا با حاکمیت شرکت و نیز اهداف سازمانی باشند. موفقیت در حاکمیت پورتفولیو در سه بعد اثربخشی فرآیندهای مدیریتی، موفقیت در پورتفولیو و موفقیت شرکت مرتبط با پورتفولیو متجلی و قابل ارزیابی خواهد شد. آن‌ها تحقیق خود را به صورت کتابخانه‌ای انجام داده و از روش مرور مقالات ژورنال بین المللی مدیریت پروژه در حوزه حاکمیت در دهه اخیر، به‌عنوان مبنای کار استفاده نمودند [۱۴]. گودرزی و همکاران بیان نمودند که اعمال چارچوب‌ها و ساز و کارهای مناسب حاکمیتی در اجرای پروژه‌های ساخت و ساز به دلیل حجم بالای سرمایه گذاری و نیز زمان طولانی استفاده و ذینفعان فراوان درگیر، می‌تواند منجر به افزایش کارایی و رضایت کاربران گردد. این تحقیق با استفاده از روش تحقیق کمی در یک پروژه خاص انجام شده و در آن بررسی‌های مورد نظر انجام گرفت. نتایج تحقیق بیانگر این مطلب است که حاکمیت پروژه ساختاری مؤثر و مفید در پروژه‌های ساخت و ساز بوده و می‌توان با تعریف خصوصیات و چارچوبهای مناسب آن، بهره‌وری بیشتری از اینگونه پروژه‌ها انتظار داشت [۱۵]. عطارنیا و همکاران (۱۳۹۷) در تحقیق بیان نمودند که در آغاز قرن جدید روش‌های قبلی مرسوم مدیریت پروژه بیش از این قادر به بهبود عملکرد پروژه‌ها نمی‌باشند و نیاز به ابداع روش‌های جدید به شدت احساس می‌شود. تحقیق آنها با استفاده از روش شناسی تجربی انجام شده است. نتایج بررسی انجام شده در یک شرکت مهندسی مشاور پروژه محور نشان می‌دهد که حاکمیت فن آوری اطلاعات حاکمیت پروژه بطور مستقل توام تأثیر مثبتی بر عملکرد پروژه دارند. علاوه بر این، مشخص شد که چهار بعد حاکمیت فناوری اطلاعات (یعنی تنظیم استراتژی، تحویل ارزش مدیریت ریسک ارزیابی عملکرد) به طور مثبت با عملکرد پروژه مرتبط است، همچنین تمام چهار بعد حاکمیت پروژه (شامل جهت‌گیری پورتفولیو، حمایت مالی از پروژه اثربخشی کارآمدی مدیریت گزارش دهی) به طور مثبت با عملکرد پروژه مرتبط است. علاوه بر این، جهت‌گیری استراتژیک حاکمیت فناوری اطلاعات حاکمیت پروژه نیز بطور مثبت با عملکرد پروژه مرتبط است. این یافته‌ها شواهدی را برای متخصصین مدیریت پروژه در رابطه با حاکمیت فناوری اطلاعات حاکمیت پروژه ارائه می‌دهد که بخشی از استراتژی عملیاتی در تسهیل موفقیت پروژه‌ها است. همچنین اهمیت استراتژی هماهنگی بین حاکمیت فناوری اطلاعات حاکمیت



پروژه در افزایش عملکرد پروژه را نشان می‌دهد [۱۶]. علی یاری و همکاران عنوان کردند که با گذر زمان سازمان‌های بیشتری می‌توان یافت که به انجام پروژه‌ها به‌عنوان اصلی‌ترین شکل کاری خود روی می‌آورند در نتیجه آن، دانستن این موضوع که چه فاکتورهایی می‌تواند به آن‌ها در کسب پروژه‌های موفق، در نتیجه موفقیت کسب و کار کمک کند، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌شود. پیش از هر چیز موفقیت سازمان در حیطه دستیابی به اهداف استراتژیک خود است. سازمان‌های پروژه محور، اهداف خود را از طریق انجام صحیح و مؤثر پروژه‌ها دنبال می‌کنند [۱۷]. آن‌ها نتیجه گرفتند سازمان‌ها با انجام پروژه‌هایی که در انتها ارقام قابل تحویل را ارائه می‌دهند در مسیر کسب منفعت سازمانی قرار می‌گیرند و این منفعت سازمانی همان چیزی است که مدیریت استراتژیک دنبال می‌کند. برای رسیدن به این ارقام تحویل دادنی نیاز به نقش‌ها، مسئولیت‌ها، و پاسخگویی‌های نهاد‌های حکمرانی مختلف در سازمان است که با ارائه چارچوب حکمرانی پروژه میسر می‌گردد [۱۷]. احمد رضا قاسمی و علی یوسف زاده بیان نمودند که در ایران، حکمرانی پروژه و موفقیت پروژه موضوع جدیدی است که به آن پرداخته نشده است. ولی حکمرانی پروژه بر موفقیت آن تأثیر مستقیم و معناداری دارد (۹۵ درصد اطمینان). به طوری که نتایج به دست آمده در پژوهش جاسلین و مولر همخوانی دارد. همچنین حکمرانی پروژه بر مدیریت پایدار پروژه تأثیر دارد (اطمینان ۹۵ درصد). حکمرانی پروژه بر مدیریت سود تأثیر دارد (اطمینان ۹۵ درصد). مدیریت پایدار پروژه بر موفقیت پروژه تأثیر دارد (اطمینان ۹۰ درصد). مدیریت سود بر موفقیت پروژه تأثیر دارد (اطمینان ۹۵ درصد) [۱۸]. راه‌های خدایی و فلسفی بیان نمودند که استفاده از استانداردهای حاکمیتی در انجام پروژه‌ها می‌تواند بازگشت سرمایه سازمانی را بیشینه نماید. آن‌ها در این پژوهش کیفی در ابتدا با استفاده از مطالعات کتابخانه‌ای به تعریف حاکمیت عمومی، حاکمیت پورتفلیو، طرح و پروژه، ویژگی‌های یک حاکمیت مؤثر از دیدگاه صاحب نظران این حوزه پرداخته سپس نحوه پیاده‌سازی چارچوب حاکمیت پروژه را با استفاده از فرآیندهای حاکمیت پروژه، تشریح نموده و در نهایت با مصاحبه هیئت مدیره و مدیران برتر و همچنین بدنه حاکمیتی پروژه ایران مال به تحلیل و بررسی و شناسایی چالش‌های موجود در پیاده‌سازی فرآیندهای حاکمیت مؤثر پرداختند [۱۹]. علی نژاد در تحقیق خود بیان کرد که گزارش توسعه جهانی تأکید می‌کند که امروزه دو نیروی بسیار قوی در حال شکل دادن به جهان هستند. وی نتیجه گرفت موفقیت پروژه معمولاً به مزیت‌های رقابتی و برنده شدن در بازار مرتبط نشده است و افراد مختلف هنوز موفقیت پروژه را به طرق مختلف تعریف می‌کنند. وی در این مطالعه به بررسی عوامل مؤثر در موفقیت پروژه با روش مروری و کتابخانه‌ای پرداخت [۲۰].

۳- روش تحقیق

به منظور ارزیابی اثر حاکمیت شرکتی و موفقیت پروژه‌های عمرانی در استان هرمزگان، از ابزار پرسشنامه و ارزیابی آن به روش تحلیل عاملی پرداخته شده و در ادامه با استفاده از روش‌های آماری به ارتباط میان نظریه‌های مختلف حاکمیت شرکتی با موفقیت پروژه‌های عمرانی پرداخته شده است. بنابراین، روش تحقیق کمی و از نظر هدف کاربردی بوده و داده‌های تحقیق حاضر به روش کتابخانه‌ای و میدانی جمع‌آوری شده‌اند. به منظور ارزیابی اثر حاکمیت شرکتی در موفقیت پروژه‌ها، از پرسشنامه ارائه شده توسط جاسلین و مولر (۲۰۱۶) در مطالعه‌ای مشابه استفاده شده است. این پرسشنامه دارای ۴۲ سؤال می‌باشد که ۵ سؤال جداگانه در زمینه اطلاعات جمعیت شناختی شرکت کنندگان را نیز شامل می‌گردد. پس از آن پرسشنامه در میان ۲۲۵ نفر از شرکت کنندگان کارشناس در این حوزه توزیع شد. داده‌های جمع‌آوری شده، به روش تحلیل عاملی و ماتریس همبستگی مورد ارزیابی و آنالیز قرار داده شدند تا عوامل و بارهای اصلی مؤثر و نقش هر یک از آنها در موفقیت پروژه شناسایی گردد. در بخش بعد، به بیان اهم نتایج بدست آمده از تحقیق پرداخته شده است.



۳-۱- اعتباریابی ابزار

ضریب پایایی پرسشنامه‌ها طی یک مطالعه آزمایشی با بهره‌مندی از ۷ شرکت‌کننده، از طریق فرمول زیر به وسیله نرم‌افزار اسپس محاسبه شده است و نتایج محاسبات در جدول ۱ نمایش داده شده‌اند.

$$ra = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum s_j^2}{s^2} \right) \quad (1)$$

ra = ضریب آلفای کرونباخ

J = تعداد سؤالات آزمون

$\sum s_j^2$ = واریانس سؤالات آزمون

s^2 = واریانس کل آزمون

جدول ۱: مقادیر آلفای کرونباخ پرسشنامه.

عوامل	مقدار آلفای کرونباخ
حاکمیت شرکتی	۰/۸۶۱
موفقیت پروژه	۰/۸۹۴

بر اساس نتایج به دست آمده از پرسشنامه پژوهش، نسبت جنسیتی شرکت‌کنندگان به این گونه است که تعداد ۴۴ (معادل ۱۹/۵ درصد) شرکت‌کننده زن و ۱۸۱ (معادل ۸۰/۵ درصد) شرکت‌کننده مرد می‌باشد. تحصیلات افراد پاسخ‌دهنده به پرسشنامه در پنج گروه تنظیم شده بود (کاردانی، کارشناسی و تحصیلات تکمیلی). نسبت قابل توجه تحصیلات گروه تکمیلی (فوق لیسانس و دکتری)، نشان‌دهنده شرکت‌کننده با علم کافی متوسط و بالا (نه الزاماً اقتصادی) برای پاسخ به سؤالات است. همچنین، ۳۰ تا ۴۰ سال عمده‌ترین گروه‌های پاسخ‌دهنده به پرسشنامه پژوهش بوده‌اند، پس از آن گروه ۴۰ تا ۵۰ سال قرار داشته‌اند، که می‌توان این دو گروه را جزو گروه‌های میان‌سال با تجربه کافی قلمداد کرد. گروه‌های جوان (کمتر از ۳۰ سال) و مسن (بالای ۵۰ سال) نسبت پایینی از پاسخ‌دهندگان را به خود اختصاص داده‌اند. بیشتر افراد شرکت‌کننده در تحقیق دارای سابقه فعالیت ۱۰-۲۰ سال و پس از آن سابقه بیش از ۲۰ سال هستند که این سابقه می‌تواند برای درک عمیق به مسئله و کمک به پاسخ‌گویی دقیق‌تر به سؤالات کافی باشد.

۴- نتایج و بحث

۴-۱- نتایج

تجزیه و تحلیل با پیروی از دستورالعمل‌های (Hair و همکاران، ۲۰۱۰) انجام شد. پس از آنکه اطمینان حاصل شد داده‌ها به طور معمول توزیع شدند (چولگی و کشیدگی بین ± 2)، می‌توان از آنها در تحلیل عاملی استفاده کرد. آن دسته از سؤالاتی که آزمون‌های t نشان داد که پاسخ‌دهندگان تفاوت معنی‌داری با بقیه نمونه دارد، حذف شدند (جدول ۲).



جدول ۲: نتایج بدست آمده از تحلیل توصیفی داده‌ها و وضعیت پراکندگی آنها.

Range دامنه	کورتوسیس	چولگی	واریانس	انحراف معیار	میانگین	درجه آزادی
۳۹	۰/۰۴	-۰/۲۸	۴۲/۰۸	۶/۴۸	۵۴/۰۱۷	۲۲۴ موفقیت
۱۰	۰/۱۸	-۰/۰۶	۲/۰۸	۱/۴۴	۹/۵۵	۲۲۴ منافع
۸	-۰/۲۵	-۰/۲۷	۲/۳۵	۱/۵۳	۹/۳۷	۲۲۴ بازده
۱۱	۰/۴۶	-۰/۲۹	۲/۶۷	۱/۶۳	۹/۵۹	۲۲۴ تاثیرات
۱۴	-۰/۵۷	-۰/۰۹	۷/۳۱	۲/۷۰	۱۲/۷۵	۲۲۴ رضایت
۱۶	-۰/۲۲	-۰/۲۳	۱۱/۴۴	۳/۳۸	۱۲/۷۴	۲۲۴ پتانسیل
۳	۶/۶۰	۱/۵۶	۲۲/۷۸	۴/۷۷	۷۹/۰۴	۲۲۴ حاکمیت
۱۱	-۰/۴۳	-۰/۰۲	۴/۹۴	۲/۲۲	۲۲/۱۱	۲۲۴ نمایندگی
۱۰	-۰/۲۰	-۰/۱۸	۳/۷۰	۱/۹۲	۱۲/۶۲	۲۲۴ مباشرت
۶	-۰/۵۱	-۰/۱۴	۱/۴۹	۱/۲۲	۶/۳۲	۲۲۴ وابستگی
۱۴	۰/۹۵	-۰/۱۱	۳/۴۶	۱/۸۶	۱۲/۶۵	۲۲۴ تسلط
۹	۰/۰۷	-۰/۰۸	۲/۳۶	۱/۵۳	۹/۴۴	۲۲۴ ذینفعان
۱۴	۱/۲۰	۰/۲۱	۴/۳۸	۲/۰۹	۱۵/۸۸	۲۲۴ قانونگرایی

این جداول اطلاعات مهمی را در ارتباط با داده‌های جمع آوری شده در اختیار می‌گذارند. از جمله این اطلاعات می‌توان به موارد زیر اشاره داشت:

- ۱- تمام توزیع‌های فراوانی قابل قبول به نظر می‌رسند و مورد عجیبی از توزیع داده‌ها در میان آنها دیده نمی‌شود.
 - ۲- همه متغیرها با کدگذاری مثبت هستند: مقادیر بزرگتر در نظر سنجی، احساسات مثبت بیشتری را نشان می‌دهند.
 - ۳- بنابراین می‌توان اینگونه در نظر گرفت که داده‌ها از توزیع و پراکندگی نرمالی برخوردار هستند.
- عامل موفقیت پروژه شامل پنج بعد فرعی (کارایی پروژه، مزایای سازمانی، تأثیر پروژه، پتانسیل آینده و رضایت ذینفعان) است. با توجه به داده‌ها جدول فوق، تمامی مؤلفه‌ها و تئوری‌های مربوط به موفقیت پروژه و حاکمیت آن را می‌توان وارد تحلیل عاملی نمود. در تحلیل عاملی انجام شده در جدول ۳، مقدار پارامتر KMO از اهمیت بالایی برخوردار است. تحلیل عاملی مرتبه دوم این ابعاد فرعی را در یک عامل واحد برای موفقیت پروژه (KMO برابر ۰/۸۴۱) با قابلیت اطمینان بالا (آلفای کرونباخ ۰/۸۷۶) ترکیب کرد (جدول ۴). پرسش‌های مربوط به حکمرانی پروژه بر روی ۶ بعد فرعی مربوطه بارگذاری می‌شوند (KMO برابر ۰/۸۶۲)، که ۵۳ درصد از واریانس را توضیح می‌دهد. هر ۶ عامل با کرونباخ ۰/۸۶۱ پایا بودند.

جدول ۳: خلاصه نتیجه تحلیل عاملی انجام شده.

ردیف	متغیر	آماره KMO	معناداری
۱	موفقیت پروژه	۰/۸۴۱	۰/۰۰۲
۲	حاکمیت پروژه	۰/۸۶۱	۰/۰۰۰



هر چه اندازه شاخص KMO به ۱ نزدیکتر باشد، «کفایت نمونه گیری» بهتری در انتخاب معرفها (متغیرهای آشکار) وجود داشته است. نقطه برش اندازه شاخص KMO برای «کفایت نمونه گیری» ۰/۶ بیان شده است یعنی اگر شاخص KMO بالاتر از ۰/۶ باشد، ملاک «کفایت نمونه گیری» برآورد شده است و اگر پایینتر از ۰/۶ باشد به این معنی است که ملاک «کفایت نمونه گیری» برآورد نشده است.

۴-۲- همبستگی بین حاکمیت پروژه بر موفقیت پروژه

جدول ۴ ماتریس همبستگی متغیرها را نشان می‌دهد. تحلیل رگرسیون چند متغیره با موفقیت پروژه به‌عنوان متغیر وابسته ۵ بعد حاکمیت شرکتی به‌عنوان متغیرهای مستقل انجام شد.

جدول ۴: ماتریس همبستگی بین مؤلفه‌ها و تئوری‌های مختلف موفقیت و حاکمیت پروژه.

موفقیت	Pearson Correlation	Sig/0-2(tailed)	N	منافع	Pearson Correlation	Sig/0-2(tailed)	N	بازده	Pearson Correlation	Sig/0-2(tailed)	N	تاثیرات	Pearson Correlation	Sig/0-2(tailed)	N
منافع	۰/۲۶۹	۰/۰۰۰	۲۲۵	۱	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵
بازده	۰/۲۶۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۱	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵
تاثیرات	۰/۲۵۰	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۲۵۷	۰/۲۵۷	۰/۰۰۰	۲۲۵
پتانسیل	۰/۸۸۳	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۶۹۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۶۹۷	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۵۱۵	۰/۵۱۵	۰/۰۰۰	۲۲۵
حاکمیت	۰/۶۱۰	۰/۰۲۲	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۲۶۷	۰/۰۰۰	۲۲۵	۰/۸۴۷	۰/۱۳	۰/۸۴۷	۲۲۵	۰/۸۴۷	۰/۸۴۷	۰/۰۰۵	۲۲۵
نماینده	۰/۱۳	۰/۰۴۵	۲۲۵	۰/۰۰۲	۰/۲۰۷	۰/۰۰۲	۲۲۵	۰/۷۷۵	۰/۱۹	۰/۷۷۵	۲۲۵	۰/۷۷۵	۰/۷۷۵	۰/۰۰۲	۲۲۵
مباشرت	۰/۰۲۷	۰/۰۶۹۱	۲۲۵	۰/۴۴۵	۰/۰۵۱	۰/۴۴۵	۲۲۵	۰/۳۵۷	۰/۰۶۲	۰/۳۵۷	۲۲۵	۰/۳۵۷	۰/۳۵۷	۰/۰۰۶	۲۲۵
وابستگی	-۰/۰۰۳	۰/۶۵۴	۲۲۵	۰/۲۵۳	۰/۰۷۶	۰/۲۵۳	۲۲۵	۰/۰۹۶	۰/۱۱	۰/۰۹۶	۲۲۵	۰/۰۹۶	۰/۰۹۶	۰/۰۰۸۲	۲۲۵
تسلط	۰/۴۵۳	۰/۰۲۴	۲۲۵	۰/۸۲۲	-۰/۰۰۱۴	۰/۸۲۲	۲۲۵	۰/۷۱۳	۰/۲۵	۰/۷۱۳	۲۲۵	۰/۷۱۳	۰/۷۱۳	۰/۱۰۱	۲۲۵
ذینفعان	۰/۰۲۷	۰/۰۶۹۴	۲۲۵	۰/۰۱۴	۰/۱۶۴	۰/۰۱۴	۲۲۵	۰/۹۰۹	۰/۰۰۸	۰/۹۰۹	۲۲۵	۰/۹۰۹	۰/۹۰۹	۰/۱۹۱	۲۲۵
قانونگری	۰/۶۳۷	۰/۰۱۸	۲۲۵	۰/۰۰۴	۰/۱۸۹	۰/۰۰۴	۲۲۵	۰/۸۸۰	-۰/۰۰۱	۰/۸۸۰	۲۲۵	۰/۸۸۰	۰/۸۸۰	۰/۰۷۳	۲۲۵



وابستگی			مباشرت			نماینده‌گی			حاکمیت			پتانسیل			رضایت		
Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlat ion	
۰/۶۵۴	-۰/۰۰۳۰	۲۲۵	۰/۶۹۱	۰/۰۲۷	۲۲۵	۰/۰۴۵	۰/۱۳۴	۲۲۵	۰/۰۲۲	۰/۶۱۴	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۸۸۳	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۸۴۸	
۰/۲۵۳	-۰/۰۰۷۶	۲۲۵	۰/۴۴۵	۰/۰۵۱	۲۲۵	۰/۰۰۲	۰/۰۰۷	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۳۶۷	۲۲۵	۰/۶۹۷	۰/۰۰۶	۲۲۵	۰/۳۷۰	-۰/۰۰۷۴	
۰/۰۹۶	-۰/۰۱۱۱	۲۲۵	۰/۳۵۷	۰/۰۶۲	۲۲۵	۰/۰۷۵	۰/۰۱۹	۲۲۵	۰/۸۴۷	۰/۰۱۳	۲۲۵	۰/۵۱۵	-۰/۰۰۴۴	۲۲۵	۰/۲۵۱	-۰/۰۰۷۷	
۰/۲۱۹	-۰/۰۰۸۲	۲۲۵	۰/۰۰۶	۰/۱۸۴	۲۲۵	۰/۰۸۲	۰/۰۰۲	۲۲۵	۰/۰۰۵	-۰/۱۸۷	۲۲۵	۰/۵۳۶	-۰/۰۰۴۱	۲۲۵	۰/۲۳۱	-۰/۰۰۰۸	
۰/۸۲۳	-۰/۰۱۰۵	۲۲۵	۰/۵۱۶	-۰/۰۰۴۴	۲۲۵	۰/۲۸۲	۰/۰۷۲	۲۲۵	۰/۰۹۱	۰/۰۱۸	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۹۳۱	۲۲۵		۱	
۰/۸۵۶	-۰/۰۰۱۲	۲۲۵	۰/۴۳۳	-۰/۰۰۵۳	۲۲۵	۰/۱۳۳	۰/۱۰۰	۲۲۵	۰/۰۱۵	۰/۰۲۴	۲۲۵	۰/۰۱۵	۱	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۰۹۳۱	
۰/۰۰۰	۰/۳۷۳	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۵	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۸۲	۲۲۵		۱	۲۲۵	۰/۰۱۵	۰/۰۲۴	۲۲۵	۰/۰۹۱	۰/۰۱۸	
۰/۱۲۹	۰/۱۰۲	۲۲۵	۰/۳۶۲	۰/۰۶۱	۲۲۵		۱	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۸۲	۲۲۵	۰/۱۲۳	۰/۱۰۰	۲۲۵	۰/۲۸۲	۰/۰۷۲	
۰/۸۲۱	۰/۰۱۰۵	۲۲۵		۱	۲۲۵	۰/۳۶۲	-۰/۰۰۶۱	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۲۵	۲۲۵	۰/۴۳۳	-۰/۰۰۵۳	۲۲۵	۰/۵۱۶	-۰/۰۰۴۴	
	۱	۲۲۵	۰/۸۲۱	۰/۰۱۵	۲۲۵	۰/۱۲۹	۰/۱۰۲	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۳۷۳	۲۲۵	۰/۸۵۶	-۰/۰۰۱۲	۲۲۵	۰/۸۲۳	۰/۰۱۵	
۰/۰۴۰	۰/۰۱۳۷	۲۲۵	۰/۰۰۳	۰/۱۹۸	۲۲۵	۰/۸۰۴	-۰/۰۰۱۷	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۸۲	۲۲۵	۰/۴۳۷	۰/۰۵۲	۲۲۵	۰/۳۸۱	۰/۰۵۹	
۰/۳۵۸	۰/۰۸۵	۲۲۵	۰/۴۲۲	۰/۰۵۴	۲۲۵	۰/۲۰۵	۰/۰۸۵	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۳۷	۲۲۵	۰/۳۱۸	-۰/۰۰۶۷	۲۲۵	۰/۳۷۱	۰/۰۰۶	
۰/۰۹۷	-۰/۰۰۰۳	۲۲۵	۰/۶۵۸	-۰/۰۰۳۰	۲۲۵	۰/۸۴۰	-۰/۰۰۱۴	۲۲۵	۰/۰۰۰	۰/۴۶۶	۲۲۵	۰/۰۹۱۵	۰/۰۰۷	۲۲۵	۰/۸۴۸	-۰/۰۰۱۳	



قانونگرایی	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlation	ذینفعان			تسلط		
				N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlation	N	Sig/0 -2(tailed)	Pearson Correlation
	۲۲۵	۰/۰۱۸	۰/۶۳۷	۲۲۵	۰/۶۹۲	۰/۰۲۷	۲۲۵	۰/۰۳۴	۰/۴۵۳
	۲۲۵	۰/۰۰۴	۰/۱۸۹	۲۲۵	۰/۰۱۴	۰/۱۶۴	۲۲۵	۰/۰۸۳۲	-۰/۰۰۱۴
	۲۲۵	۰/۰۸۸۰	-۰/۰۰۱	۲۲۵	۰/۰۹۰۹	۰/۰۰۸	۲۲۵	۰/۰۷۱۳	۰/۰۲۵
	۲۲۵	۰/۰۳۷۲	۰/۰۷۳	۲۲۵	۰/۰۰۴	۰/۱۹۱	۲۲۵	۰/۱۳۳	۰/۱۰۱
	۲۲۵	۰/۰۸۴۸	-۰/۰۰۱۳	۲۲۵	۰/۰۳۷۱	-۰/۰۰۶	۲۲۵	۰/۰۳۸۱	۰/۰۵۹
	۲۲۵	۰/۰۹۱۵	۰/۰۰۷	۲۲۵	۰/۰۳۱۸	-۰/۰۰۶۷	۲۲۵	۰/۰۴۳۷	۰/۰۵۲
	۲۲۵	۰/۰۰۰۰	۰/۰۶۶۶	۲۲۵	۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۳۷	۲۲۵	۰/۰۰۰۰	۰/۰۴۸۳
	۲۲۵	۰/۰۸۴۰	-۰/۰۰۱۴	۲۲۵	۰/۰۳۰۵	۰/۰۸۵	۲۲۵	۰/۰۸۰۴	-۰/۰۰۱۷
	۲۲۵	۰/۰۶۵۸	-۰/۰۰۳۰	۲۲۵	۰/۰۴۲۲	۰/۰۰۵۴	۲۲۵	۰/۰۰۰۳	۰/۱۹۸
	۲۲۵	۰/۰۹۷۰	-۰/۰۰۰۳	۲۲۵	۰/۰۳۸۵	۰/۰۸۵	۲۲۵	۰/۰۰۴۰	۰/۰۱۳۷
	۲۲۵	۰/۰۴۹۳	۰/۰۰۴۶	۲۲۵	۰/۰۰۹۳	۰/۱۱۲	۲۲۵		۱
	۲۲۵	۰/۱۸۹۰	۰/۰۰۷۸	۲۲۵		۱	۲۲۵	۰/۰۰۹۳	۰/۱۱۲
	۲۲۵		۱	۲۲۵	۰/۱۸۹	۰/۰۸۸۱	۲۲۵	۰/۰۴۹۳	۰/۰۴۶

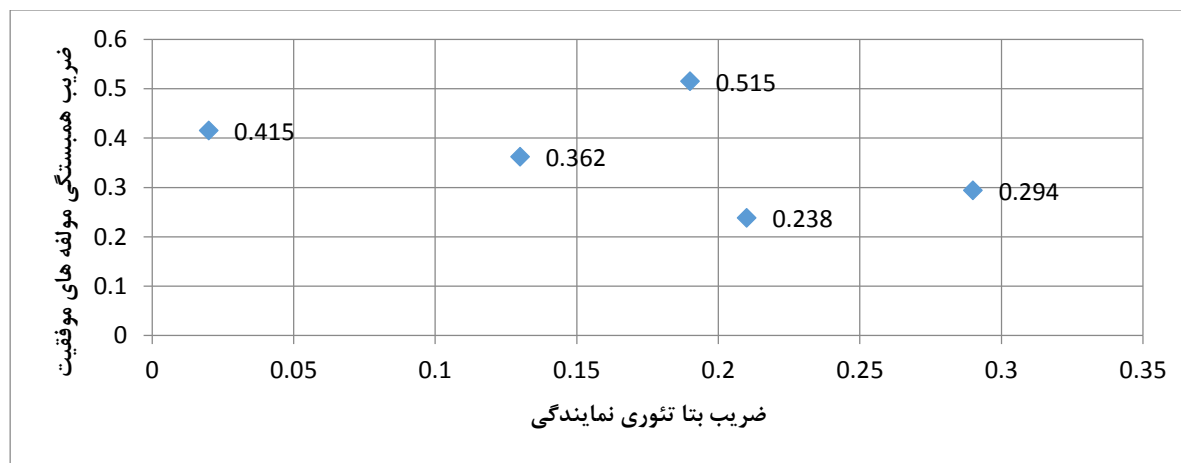
۴-۳-بحث

۶ نظریه مستقل حاکمیت شرکتی و رابطه آنها با موفقیت پروژه مورد ارزیابی قرار داده شدند. بر اساس نتایج بدست آمده از جدول فوق مشاهده می‌گردد که مقدار همبستگی میان حاکمیت شرکتی و موفقیت پروژه در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۶۱/۴ درصد بوده و این بدان معناست که در کل حاکمیت شرکتی می‌تواند موفقیت پروژه را تبیین نماید. در این میان از بین تئوری‌های مختلف حاکمیت شرکتی، تئوری‌های نمایندگی، تسلط و قانونگرایی با ضریب همبستگی به ترتیب برابر با ۱۳/۴، ۴۵/۳ و ۶۳/۷ تبیین کننده موفقیت پروژه از نظر شرکت کنندگان در تحقیق می‌باشد ($P < 0/05$). این در حالی است که مؤلفه‌های موفقیت پروژه نیز دارای همبستگی با برخی مؤلفه‌های حاکمیت پروژه می‌باشند ($P < 0/05$). به‌عنوان مثال، مؤلفه منافع با مؤلفه‌های نمایندگی و ذینفعان و قانون‌گرایی همبستگی دارد. مؤلفه تاثیرات با نمایندگی، وابستگی و قانونگرایی همبسته است. با اشاره به جدول فوق، بعد موفقیت که به توانمندسازی، ایجاد انگیزه و بهبود توانایی سازمان برای انجام کارهای پروژه آتی مربوط می‌شود، بُعدی است که بیشترین همبستگی را با جهت‌گیری حاکمیتی دارد (جدول ۵). این موضوع با این مفهوم پشتیبانی می‌شود که بازده با ایجاد توازن نیازهای چندین گروه ذینفع به طور همزمان، به جای تنها سهامداران (مانند سهامداران یک سازمان تحویل پروژه)، که اساس روابط تجاری طولانی مدت است، پشتیبانی می‌شود. این مسئله همچنین در مورد چهار بعد دیگر موفقیت، یعنی منافع سازمانی، تاثیرات پروژه، رضای ذینفعان و پتانسیل‌های آینده، که همگی بخشی از معیارهای عملکرد مرسوم در سطح پروژه و شرکت هستند، صدق می‌کند. در اشکال ۱ الی ۳، ارتباط میان موفقیت پروژه با جهت‌گیری حاکمیت شرکتی ارائه گردیده است.



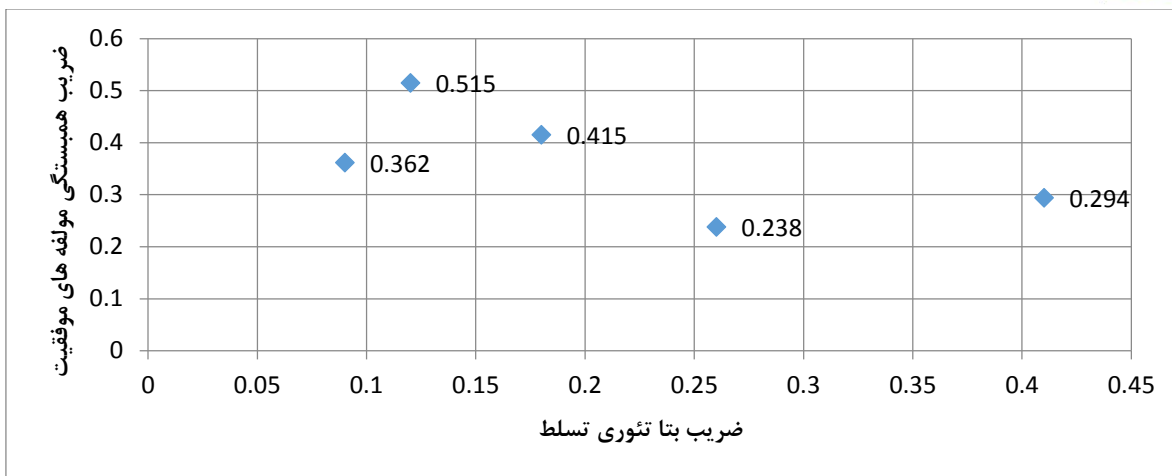
جدول ۵: نتایج بدست آمده از تحلیل رگرسیون و جهت گیری نظریه‌های مختلف حاکمیتی با موفقیت پروژه.

مؤلفه‌های موفقیت	R2	بتا (تئوری نمایندگی)	بتا (تئوری تسلط)	بتا (تئوری قانونگرایی)
منافع	۰/۲۳۸	۰/۲۱	۰/۲۶	۰/۱۹
بازده	۰/۳۶۲	۰/۱۳	۰/۰۹	۰/۲۱
تأثیرات	۰/۴۱۵	۰/۰۲	۰/۱۸	۰/۳۳
رضایت	۰/۲۹۴	۰/۲۹	۰/۴۱	۰/۳۹
پتانسیل	۰/۵۱۵	۰/۱۹	۰/۱۲	۰/۶۷



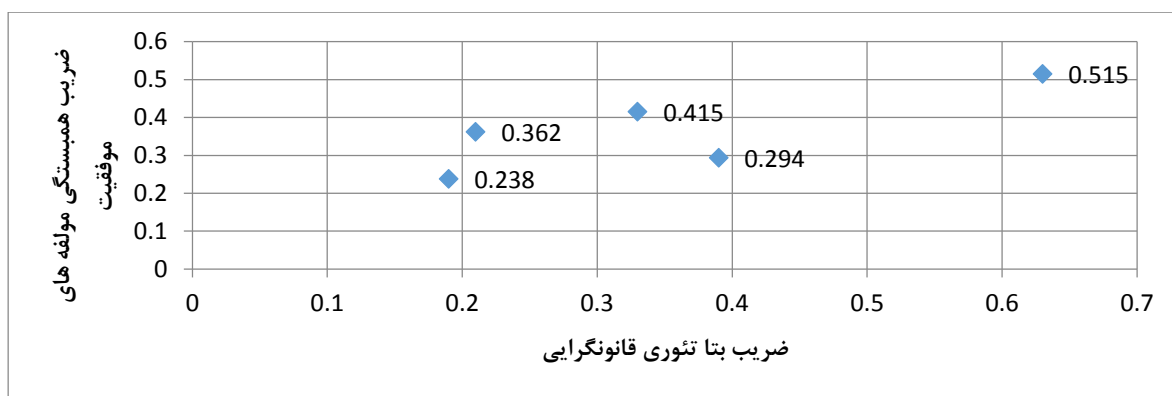
شکل ۱: ارتباط میان موفقیت پروژه با جهت گیری حاکمیت شرکتی (تئوری نمایندگی).

همانطور که شکل ۱ نشان می‌دهد، ارتباط معناداری میان نمایندگان پروژه و موفقیت آن بدست آمده است. در این زمینه باید اشاره داشت که بدون توجه به صنعت (در اینجا ساختمان و راه)، نمایندگان پروژه اولین نقطه تماس برای هر گونه مشکل یا مغایرت ناشی از درون روسای بخش‌های مختلف یک سازمان هستند، قبل از اینکه مشکل به مقامات بالاتر، به‌عنوان نماینده پروژه، تشدید شود. نمایندگان پروژه مستقیماً در فعالیتهایی که به نتیجه می‌رسد شرکت می‌کنند، و تلاش می‌کنند تا پیشرفت، تعامل متقابل و وظایف طرف‌های مختلف را به گونه‌ای حفظ کند که خطر شکست کلی را کاهش دهد، منافع را به حداکثر برساند و هزینه‌ها را به حداقل برساند. بنابراین، نماینده پروژه فردی است که مسئول دستیابی به اهداف پروژه است. نماینده پروژه باید نیازهای دقیق مشتری را بر اساس دانش سازمانی که نمایندگی می‌کند تعیین و اجرا کند. در حوزه‌ای که نمایندگان پروژه در حال کار هستند تا به طور مؤثر تمام جنبه‌های پروژه را مدیریت کنند، تخصص لازم است. توانایی انطباق با رویه‌های مختلف داخلی مشتری و ایجاد پیوندهای نزدیک با نمایندگان معرفی شده، برای اطمینان از تحقق موضوعات کلیدی هزینه، زمان، کیفیت و بالاتر از همه، رضایت مشتری ضروری است. ساختارهای شکست کار، تجزیه و تحلیل مسیر بحرانی و مدیریت ارزش کسب شده، درک و بکارگیری ابزارها و تکنیک‌هایی که عموماً به‌عنوان شیوه‌های خوب شناخته می‌شوند به تنهایی برای نمایندگی اثر بخش پروژه کافی نیستند. بنابراین، هنگام استخدام و ایجاد یک تیم مؤثر، مدیر باید نه تنها مهارت‌های فنی هر فرد را در نظر بگیرد، بلکه باید نقش‌های مهم و شیمی بین کارگران را نیز در نظر بگیرد. نماینده پروژه مسئول است اطمینان حاصل کند که همه افراد تیم نقش خود را می‌شناسند و اجرا می‌کنند، در نقش احساس قدرت و حمایت می‌کنند، نقش سایر اعضای تیم را می‌شناسند و بر اساس این باور عمل می‌کنند که آن نقش‌ها انجام خواهند شد. مسئولیت‌های خاص نماینده پروژه ممکن است بسته به صنعت، اندازه شرکت، بلوغ شرکت و فرهنگ شرکت متفاوت باشد.



شکل ۲: ارتباط میان موفقیت پروژه با جهت گیری حاکمیت شرکتی (تئوری تسلط)

بر اساس نتایج، تسلط در میان ارکان پروژه تبیین کننده موفقیت پروژه است. هنوز برخی سازمان‌ها با کمبود استعداد در زمینه‌های مختلف پروژه مواجه هستند و این امر آن‌ها را در معرض خطرهایی جدی قرار می‌دهد. اما فرصت‌های شغلی برای متخصصان پروژه که دارای مهارت‌های کلیدی و تسلط مورد نیاز این سازمان‌ها هستند فراوان است. تحقیقات نشان می‌دهد که در این میان، تقاضا برای شاغلین با ترکیبی از شایستگی‌ها (ترکیبی از مهارت‌های فنی و تسلط) بیشترین تقاضا را دارد. مدیران پروژه‌های موفق نه تنها باید مهارت‌های نرم مذکور را داشته باشند، بلکه باید دانش فنی و تسلط لازم برای پیشبرد پروژه‌ها به سمت تکمیل پروژه را نیز از بر باشند. مدیرانی که می‌توانند به زبان متخصصان موضوع سازمان خود صحبت کنند، می‌توانند به‌طور مؤثرتری با تیم خود ارتباط برقرار کنند و درک بهتری از خطرات ذاتی پروژه و موانع احتمالی پیش‌رو داشته باشند. علاوه بر این، درک عملی نرم افزار مدیریت پروژه، می‌تواند تأثیر مثبتی بر کار مدیران پروژه داشته باشد. این نوع برنامه‌ها اغلب برای برنامه‌ریزی، سازماندهی و برقراری ارتباط با هم تیمی‌ها و همزمان مدیریت منابع، بودجه‌ها و برنامه‌ها استفاده می‌شوند. در دنیای امروز، این بدان معناست که مدیران پروژه نیز باید دائماً در حال تکامل و افزایش مهارت‌ها و تسلط خود باشند و یاد بگیرند که چگونه از جدیدترین فناوری‌های موجود برای هدایت موفقیت‌آمیز یک پروژه تا تکمیل آن استفاده کنند.



شکل ۳: ارتباط میان موفقیت پروژه با جهت گیری حاکمیت شرکتی (تئوری قانونگرایی)



بر اساس نتایج، قانونگرایی در میان ارکان پروژه نیز تبیین کننده موفقیت پروژه است. توانایی کار تیمی قانونمند در محیط کار در به سرانجام رساندن امور، در کنار ایجاد محیطی لذتبخش مؤثر خواهد بود. سازمانی که بر کار قانونی تکیه دارد؛ معمولاً دارای محیط کاری سلامت، با عملکرد بالاست. از سال‌ها پیش مدیران، دریافتند که همیشه چند ذهن، بهتر از یک ذهن، آن‌ها را در رسیدن به اهداف کاری یاری خواهد کرد. از این‌رو شروع به ایجاد قانون‌های مختلف در پروژه متمرکز شده‌اند، تا ارکان پروژه بتوانند ایده‌های خود را در مورد سوژه‌های گروه به‌اشتراک بگذارند. از سوی دیگر تیم‌ها را تشکیل دادند، برای مقابله با هدف یا پروژه‌ای خاص و معمولاً کوتاه‌مدت تا بتوانند از تخصص جمعی افراد مختلف بهره ببرند. به همین خاطر قانونمندی و هدف در کارها از نیازهای اساسی در محیط کار به حساب می‌آید.

۵- جمع بندی و نتیجه گیری

صنعت ساخت ساختمان (BCI) دارای ویژگی‌هایی است که آن را از سایر صنایع متمایز می‌کند. در این صنعت، ماهیت فیزیکی محصول، ساختار صنعت و سازماندهی ساختمان و فرآیند ساخت و ساز از جمله این موارد هستند. در نتیجه، حکمرانی در این صنعت با حکمرانی در سایر صنایع متفاوت است. برای ایجاد تعادل بین منافع همه ذینفعان، می‌توان کمیته مسئولیت اجتماعی زیر نظر هیئت مدیره در سازمان‌های بزرگ BCI ایجاد کرد. این کمیته نقش حاکمیت شرکتی را مرور خواهد کرد و در نتیجه بر شکاف بین آنچه که سازمان‌ها در مأموریت سازمانی خود به‌عنوان آرمان و قصد خود برای دستیابی ارائه می‌دهند و درک جامعه از آن غلبه خواهد کرد. از سوی دیگر، اگر بنگاه‌های کوچک از فرآیند مدیریت کارآفرینی شرکتی پیروی کنند، به تعادل بین نیازهای اجرای نوآوری استراتژیک، پاسخگویی مدیریت به سهامداران و کنترل مالی دست خواهند یافت. مطالعه حاضر به بررسی نقش حاکمیت شرکتی بر موفقیت پروژه‌های راه‌سازی و ساختمان سازی در استان هرمزگان پرداخت. برای این منظور، یک پرسشنامه استاندارد حاکمیت شرکتی بر اساس مشورت با افراد مجرب و ادبیات تحقیق در حوزه‌های حاکمیت شرکتی و موفقیت پروژه ساخته بر اساس ارزیابی‌های انجام شده، ۳ عامل اصلی حاکمیت شرکتی مؤثر بر موفقیت پروژه شناسایی گردید که در زیر ارائه شده‌اند. ۶ نظریه مستقل حاکمیت شرکتی و رابطه آنها با موفقیت پروژه مورد ارزیابی قرار داده شدند. بر اساس نتایج بدست آمده از جداول فصل پیش، مشاهده می‌گردد که مقدار همبستگی میان حاکمیت شرکتی و موفقیت پروژه در سطح اطمینان ۹۵ درصد برابر ۶۱/۴ درصد بوده و این بدان معناست که در کل حاکمیت شرکتی می‌تواند موفقیت پروژه را تبیین نماید.

مؤلفه اول: تئوری نمایندگی

این عامل با ضریب همبستگی برابر با ۱۳/۴ به‌عنوان عامل مهم و مؤثر حاکمیت شرکتی در راستای موفقیت پروژه‌های راه‌سازی و ساختمانی استان هرمزگان شناسایی گردید. مدیریت پروژه ساخت نیاز به هماهنگی مؤثر و همکاری بین قسمت‌های متعدد پروژه دارد. اهمیت وجود نمایندگی مناسب و مؤثر بین گروه‌های مختلف بسیار بالا بود و علت خیلی از تأخیرات در پروژه‌ها، بی‌دقتی‌ها، دوباره کاری‌ها و بی‌کیفیت بودن ساختمان‌ها، عدم وجود نمایندگی مناسب و به‌هنگام بین گروه‌های کاری مختلف است که متأسفانه منجر به خیلی از شکایات، خسارات‌ها، دعاوی و ورشکستگی‌ها می‌گردد. عدم وجود نمایندگی مؤثر نه تنها خود را در پایین آمدن کیفیت ساختمان‌ها نشان می‌دهد، بلکه حفظ امنیت افراد در سایت‌ها هم بستگی زیادی به اطلاع‌رسانی‌های مدون، شفاف و به‌هنگام دارد. نمایندگی نامؤثر، در یک سوم موارد، دلیل اصلی شکست پروژه بوده و در نیمی از موارد، روی موفقیت پروژه تأثیر بد می‌گذارد. همچنین، سازمان‌های موفق که بیش از ۸۰٪ پروژه‌هایشان به موقع بود و با بودجه پیش‌بینی شده و در چهارچوب اهداف از پیش تعیین شده آن را به اتمام رسانده‌اند، تقریباً ۲ برابر رقبای ناموفق‌ترشان، نقشه‌های نمایندگی رسمی تهیه کرده بودند.



مؤلفه دوم: تئوری تسلط

این عامل با ضریب همبستگی برابر با ۴۵/۳ به عنوان این عامل مهم و مؤثر حاکمیت شرکتی در راستای موفقیت پروژه‌های راه‌سازی و ساختمانی استان هرمزگان شناسایی گردید. در این راستا باید ذکر نمود که یکی از مسائل مهم در اجرای پروژه‌های بزرگ، تسلط از نظر نظارت کمی و کیفی مناسب به عملکرد پیمانکاران حوزه‌های کاری و لزوم پاسخگویی آنها در برابر کاستی‌های مختلف می‌باشد. در ابتدای کار با یک پیمانکار مناسب است مقادیر کار قابل انجام توسط وی (شامل مقادیر کالاها و مصالح مورد نیاز و عملیات قابل انجام) در طرح پروژه مشخص شده باشد تا از یک سو برآورد ریالی هزینه اجرای کار تعیین شده و از سوی دیگر کنترل‌های مناسب جهت عدم اعلام کالا و عملیات اضافی (فراتر از طرح پروژه) از جانب پیمانکار اعمال گردد. برای داشتن حاکمیت مسلط بر پروژه، لازم است سازوکاری وجود داشته باشد تا بتوان در حوزه‌های مختلف کاری، نتیجه و خلاصه فعالیت‌ها را ثبت نمود. همچنین با توجه به اهمیت حاکمیت مسلط پروژه، باید بتوان روش کنترل کیفی کارهای انجام شده پیمانکاران را از پیش تعریف نموده و نتایج کنترل کیفی نظارت بر اجرای کار را در حین پیشرفت کار مستند نمود.

مؤلفه سوم: تئوری قانونگرایی

این عامل با ضریب همبستگی برابر با ۶۳/۷ به عنوان عامل مهم و مؤثر حاکمیت شرکتی در راستای موفقیت پروژه‌های راه‌سازی و ساختمانی استان هرمزگان شناسایی گردید. قانونگرایی حاکمیت پروژه، به معنی شناسایی، اولویت بندی انتظارات و تدوین استراتژی‌های مرتبط با هر یک از انتظارات و پیش بینی‌های لازم است. قانونگرایی در پروژه‌ها به ویژه پروژه‌های عمرانی بسیار ضروری است، چرا که رمز موفقیت هر سازمانی در برآوردن خواسته‌های ذینفعان کلیدی است. اگر پروژه نداند که ذینفعانش دارای چه روندی هستند، چه معیارهایی برای قضاوت درباره سازمان به کار می‌برند و وضعیت عملکردی سازمان در قبال این معیارها چیست؛ به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای برآورده ساختن انتظارات و نیازهای ذینفعان کلیدی خود انجام داده و شناسایی کند. بنابراین، بسیار مهم است که قوانین حاکمیت پروژه را مدون و مشخص کرد. در این راستا، استفاده از سیستم‌های ارتباطی مانند اتوماسیون اداری، مکاتبات، گزارش‌ها، جلسات و ... باید مشخص شود و در این خصوص باید برای هر ذینفع مسئول راه‌های ارتباطی، نیازها و همینطور انتظارات آنها بررسی و مرتفع شود. نتایج با یافته‌های جوسلین و مولر (۲۰۱۵) مطابقت دارد که نشان دادند سازمان‌هایی که بیشتر ذی‌نفع‌گرا هستند که شانس موفقیت بیشتری در بکارگیری عناصر یا بخش‌های روش‌شناسی مرتبط در پروژه‌های خود دارند. نتایج همچنین از یافته‌های تحقیقات پشتیبانی می‌کنند، جایی که حاکمیت با تأثیر مستقیم بر موفقیت پروژه، نقش میانجی بین خطرات و موفقیت پروژه ایفا می‌کند (وانگ و چن، ۲۰۰۶). در نهایت، نتایج از مطالعه کیفی بکر و آستین (۲۰۰۸) حمایت کمی می‌کند، که مصاحبه شونده‌گان چنین رابطه‌ای را پیش بینی کردند. نکته عجیب، عدم همبستگی میان تئوری نمایندگی و ذینفعان با موفقیت پروژه است. به نظر می‌رسد دلیل این امر، بر اساس ادبیات و تحقیقات پیشین، اقتضای موقعیتی ساختارهای نمایندگی است که در آن سازمان‌هایی که حاکمیت آنها بیشتر بر رفتار مشورتی و قانونی متمرکز هستند، لزوماً به نرخ‌های بالاتری از موفقیت پروژه دست نمی‌یابند.

بنابراین، بر اساس تحلیل‌های انجام شده بر روی داده‌ها از نظر ارتباط میان عوامل موفقیت استخراج شده با هر یک از نظریه‌های حاکمیت شرکتی، می‌توان نظریه قانون‌گرایی را به عنوان اصلی‌ترین المان از میان نظریه‌های مختلف حاکمیت شرکتی برشمرد که بیشترین ارتباط با عوامل مختلف موفقیت در پروژه‌های راه‌سازی بندرعباس را دارا می‌باشد.



۶- مراجع

- 1-Muller, M. ; Good Governance And Ubuntu As Prerequisites For Poverty Alleviation In Northern KwaZulu Natal.; Indilinga: African Journal of Indigenous Knowledge Systems. ; African Journals Online (AJOL). ;7. ;2. ;. ; https://civilica.com/isi/10.4314**indilinga.v7i2.26436/. 2009.
- 2-Patanakul, P.; Kwak, Y.H.; Zwikael, O.; Liu, M. What impacts the performance of large-scale government projects? *Int. J. Proj. Manag.* 34, 452–466, 2016.
- 3-Sirisomboonsuk, P.; Gu, V.C.; Cao, R.Q.; Burns, J.R. Relationships between project governance and information technology governance and their impact on project performance. *Int. J. Proj. Manag.* 36, 287–300, 2018.
- 4-Klakegg, O.J.; Williams, T.; Shiferaw, A.T. Taming the ‘trolls’: Major public projects in the making. *Int. J. Proj. Manag.* 34, 282–296, 2016.
- 5-Müller, R., Andersen, E.S., Kvalnes, Ø., Shao, J., Sankaran, S., Turner, J.R., ... Gudergan, S.,. The interrelationship of governance, trust, and ethics in temporary organizations. *Proj. Manag. J.* 44 (4), 26–44, 2013.
- 6-Müller, R., Martinsuo, M. The impact of relational norms on Information Technology project success and its moderation through project governance. *Int. J. Managing Projects Bus.* 8 (1), 154–176, 2015.
- 7-Khan, A.; Waris, M.; Ismail, I.; Sajid, M.R.; Ullah, M.; Usman, F. Deficiencies in Project Governance: An Analysis of Infrastructure Development Program. *Adm. Sci.* 9, 9, 2019.
- 8-Smith, R. Focusing on public value: Something new and something old. *Aust. J. Public Adm.* 63, 68–79, 2004.
- 9-Müller, R., Pemsel, S., Shao, J. Organizational enablers for project governance and governmentality in project-based organizations. *Int. J. Proj. Manag.* 2014.
- 10-Pinto, J.K.,. Project management, governance, and the normalization of deviance. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (3), 376–387, 2014.
- 11-Ricart, J.E.; Rey, C. Purpose in Corporate Governance: The Path towards a More Sustainable World. *Sustainability* 14, 4384. <https://doi.org/10.3390/su14084384>, 2022.
- 12-Serra, C.E.M., Kunc, M., Benefits realisation management and its influence on project success and on the execution of business strategies. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (1), 53–66, 2014.
- 13-Najabat, Ehsan, 2019. measuring project success rate, the second international project management conference, Tehran, [in Persian].
- 14- Mir Moazi, Seyyed Mohammad Mahdi and Sobhie, Mohammad Hossein, 2015. Governance in Project and Portfolio, General Conference of Management and Accounting Sciences, Tehran, 2015, [in Persian].
- 15-Godarzi, Reza and Falsafi, Reza and Fayaz, Rima and Heydari, Ali Akbar, 2015. improving work execution using project governance in project-based organizations in the construction industry (a case study of the Information and Communication Technology Organization of Isfahan Municipality), the first The competition of the comprehensive international conference of engineering sciences in Iran, Bandaranzli, [in Persian].
- 16-Attarnia, Ahmad and Tudeh Ranjbar, Mohammad, 2017. study of the impact of project governance and information technology on project performance, International Conference on Civil Engineering, Architecture and Urban Development Management in Iran, Tehran, [in Persian].
- 17- Ali Yari, Shahram and Jalali Nesab, Mehdi, 2018. project governance framework for project-oriented organizations, the second international conference of new horizons in basic and technical sciences and engineering, Tehran, [in Persian].



18- hasemi, Ahmedreza and Yusufzadeh, Ali and Hosseini, Seyed Saeed, 2018. Investigating the impact of project governance on project success: Mediating roles of profit management and sustainable project management, International Conference on Interdisciplinary Studies in Management and Engineering, Tehran, [in Persian].

19-Rah Khodayi, Mitra and Falsafi, Reza, 2019. Examining the challenges of implementing the effective governance framework at the level of projects and ways to solve it, a case study (Iran Mall project), the 15th International Conference of Iran Project Management, Tehran, [in Persian].

20- Alinejad, Gholamreza, 2022. Investigating success factors in the management of construction projects and its impact on urban management, 8th National Conference of Applied Researches in Civil Engineering, Architecture and Urban Management, Tehran, [in Persian].