

## نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه

علی حسینی<sup>۱</sup>، مهرداد قنبری<sup>۲</sup>

<sup>۱</sup> دانشجوی مقطع دکتری گروه مهندسی مالی، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی (نویسنده مسئول)

<sup>۲</sup> استادیار، گروه حسابداری، واحد کرمانشاه، دانشگاه آزاد اسلامی، ایران

### چکیده

پروژه ها ابزاری جهت پیاده سازی استراتژیهای سازمانها بوده که تاکنون تغییرات مثبتی در نحوه ی سازماندهی پروژه ها و برنامه ها داشته اند. از این رو، ذهنیت جدیدی به نام مدیریت سود پروژه توسط محققان و متخصصان برای مشخص کردن عواملی که به تحقق سود پروژه ها و نحوه ی پیاده سازی آن می انجامد، صورت گرفته است؛ که در این راستا، عوامل مختلفی وجودی دارد که پیاده سازی و اجرای رویکرد سازگار و منظم مدیریت منافع در پروژه ها را تسهیل می کنند، که در این میان می توان به حاکمیت پروژه به عنوان یکی از مهمترین و برجسته ترین عوامل اشاره نمود. بر همین اساس، مطالعه ی حاضر به بررسی نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه با استفاده از تکنیک مدلسازی ساختاری پرداخته است. در این راستا نتایج نشان داده است که حاکمیت کارآمد پروژه تاثیر مثبت چشم گیری بر مدیریت منافع و در نهایت موفقیت پروژه دارد.

**واژه های کلیدی:** حاکمیت، مدیریت سود، مدیریت پروژه

## مقدمه

تحويل محصول پروژه در زمان و هزینه (پیش بینی شده) دغدغه اصلی برای مدیران پروژه در فاصله سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ بود (ایکا، ۲۰۰۹: ۱۰). در حقیقت برای قضاوت در مورد موفقیت پروژه استناد به مثلث طلایی (زمان، هزینه، محدوده) کافی نخواهد بود (بداوی، ۲۰۱۶: ۴۵). به همین دلیل مدیریت منافع پروژه به عنوان فکر جدید به وسیله دانشگاهیان و متخصصان برای بهکاربردن مناسب عواملی که برای تحقق بخشیدن به منافع پروژه‌ها مورد نیاز هستند و چگونگی انجام این کار شکل گرفت (چیچ و زیکیایل، ۲۰۱۵: ۷۴). از مدیریت منافع گاهی اوقات مدیریت تحقق منافع نام برده می‌شود، چارچوبی که قبلاً با هدف افزایش موفقیت پروژه‌های فناوری اطلاعات (IT) مورد استفاده قرار می‌گرفت (بداوی، ۲۰۱۶: ۴۱) هم اکنون در حال گسترش به دیگر صنایع می‌باشد (چیچ و زکاییل، ۲۰۱۵) طبق تعریف دینفعان گروه یا سازمانی هستند که می‌توانند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان تاثیر بگذارند و یا از خروجی‌های سازمان تاثیر پذیرند. یکی از وظایف مهم پروژه تعامل با دینفعان در راستای نیل به اهداف پروژه می‌باشد که در نهایت منجر به موفقیت می‌شود (زارع، ۱۳۹۴: ۴۵). با این حال بخش عمده‌ای از پروژه‌ها به اهداف خود دست پیدا نمی‌کنند (APM، ۲۰۱۵؛ PMI، ۲۰۱۵؛ گروه استندیش، ۲۰۱۵) و تنها ۴۰٪ از اهداف پروژه با استراتژی سازمانی تطابق دارند (KPMG، ۲۰۱۰؛ PMI، ۲۰۱۴: ۱۰۱). این امر خصوصاً به دلیل وجود فشار زیاد از سوی مدیران ارشد بر مدیران پروژه برای نشان دادن منافع پروژه برای سازمانهای تأمین کننده اعتبار پروژه (از این پس، سازمان تأمین مالی) و همچنین مشارکت در اجرای استراتژی سازمانی (لاپ و اسپانگ، ۲۰۱۴؛ میر و پینگینگتون، ۲۰۱۴: ۸۵)، نگران کننده است. برای دستیابی به این هدف، یک فرآیند قوی برای مدیریت منافع برای مدیریت فعال و سازگار مداوم بین خروجی پروژه، نتایج، منافع و استراتژی سازمانی مورد نیاز است (ویکائیل و سیمریک، ۲۰۱۵: ۶۱).

موفقیت و یا شکست پروژه‌ها به طور کامل در کنترل مدیریت پروژه و تیم او نیست. نبود پشتیبانی، تعارض اهداف و مسائل دیگر محتوایی در زمینه مدیریت ارشد و مدیریت اجرایی می‌تواند توسعه برآیندهای پروژه‌ها را به صورت منفی تحت تاثیر قرار دهد. این بخش کلیدی در تحقیق، کمبود حاکمیت است. ساندرسون (۲۰۱۲) مشکلات اصلی اجرایی را بعنوان نتیجه‌ای از عدم همراهی و یا توسعه یافتگی ساز و کارهای حاکمیتی دانسته است که به معنای ناتوانی بازیگران پروژه برای عکس العمل‌های انعطاف‌پذیر و صحیح در

محتوای غیرقابل پیش بینی و متغیر پروژه و یا محیط سازمانی پروژه است. در نتیجه با توجه به تعدد، بزرگی و پیچیدگی پروژه ها، امروزه نقش مدیران ارشد پروژه جهت پیاده سازی استراتژیهای سازمان از طریق بکارگیری صحیح اصول حاکمیت در سطح پورتفولیو نمایانتر بوده که نهایتاً منجر به اجرای موفقیت آمیز پروژه ها خواهد گردید. حاکمیت، ساختاری را برای تصمیم گیری اخلاقی و فعالیت مدیریتی که بر مبنای شفافیت، پاسخگویی و نقشهای تعریف شده و مشخص است، فراهم می آورد. همچنین حاکمیت، تمایزی مشخص میان مالکیت و کنترل کارها قائل می شود و می تواند مرزهایی را برای فعالیت مدیریت به کمک تعریف اهداف و معانی و حالاتی که آنها باید به آن پایبند باشند، همانند فرآیندهایی که مدیران باید برای اجرای مسئولیت های خود انجام دهند، تعریف نماید. بدون وجود ساختار حاکمیتی، با ریسک تعارضات و عدم ثبات بین معانی مختلف اهداف مورد نظر، فرآیندها و منابع که منجر به کاهش بازده هزینه بر میگردد، رو به رو بوده و این عامل سبب تاثیر منفی بر جریان مناسب و متعادل و در نهایت سوددهی و ایجاد منفعت نهایی خواهد گردید.

مطالعات مختلف عواملی را مورد بررسی قرار داده اند که پیاده سازی و اجرای رویکرد سازگار و منظم مدیریت منافع در پروژه ها را تسهیل میکنند (دورتنی، ۲۰۱۲؛ هسلمان و کونال، ۲۰۱۴؛ پاورینتا، ۲۰۰۷: ۱۰). در بین اینها، حاکمیت پروژه یکی از مهمترین و برجسته ترین عوامل است (بردلی، ۲۰۱۰؛ دورتنی، ۲۰۱۲؛ سانکاران، ۲۰۰۷؛ ترنر، ۲۰۱۰: ۱۱). یک چارچوب حاکمیت قوی، ساختارها و نقشها و مسئولیتهایی را فراهم می سازد که مدیریت منافع موثر را توانمند می سازند (المان، ۲۰۱۳؛ ساپونتزیس، ۲۰۰۹). در نتیجه باید اطمینان حاصل کرد که خروجیها و نتایج به طور مداوم و مستمر با مزایای پیش بینی شده در مورد کسب و کار پروژه، همراستا هستند (هلمبرک، ۲۰۱۴: ۸۵).

منافع پروژه که می تواند به وسیله شاخصهای کلیدی عملکرد منعکس شود، میتواند مالی یا غیر مالی باشد (بداوی، ۲۰۱۶: ۱۲). شاخصهای کلیدی عملکرد یا شاخصهای کلیدی موفقیت به سازمانها کمک می کنند تا پیشرفتشان را به سوی اهداف موردنظر تعریف و اندازه گیری کنند. هنگامی که یک سازمان مأموریت خود را تحلیل کرده و در همان راستا ذینفع انش را شناسایی و اهداف خود را تعریف می نماید، در این مسیر به روش و معیاری برای اندازه گیری پیشرفت به سوی اهداف نیاز خواهد داشت؛ در واقع شاخصهای کلیدی عملکرد همان معیارهای اندازه گیری می باشند. شاخصهای کلیدی عملکرد در واقع نوعی اندازه گیری

عملکرد هستند؛ به عبارت دیگر شاخصهای کلیدی عملکرد موفقیت یک سازمان یا یک فعالیت خاص را ارزیابی میکنند (عرب و همکاران، ۱۳۸۴: ۲۰). از موفقیت میتوان در برخی سطوح عملیاتی، به دستاوردهای دوره‌های تعبیر کرد و گاهی اوقات موفقیت از جنبه پیشرفت به سمت اهداف استراتژیک بیان میشود. با این حال، فقدان درک و فهم در ادبیات موجود در مورد مکانیزم‌های حاکمیت وجود دارد که اتخاذ و پیاده‌سازی اقدامات مدیریت منافع را تسهیل می‌کند (دورتنی، ۲۰۱۲؛ هسلمان و کونال، ۲۰۱۴: ۱۳). این امر با فقدان و عدم وجود پژوهش تجربی در مورد بررسی رابطه بین دو مفهوم، تشدید می‌شود. علاوه براین، مشخص نیست که آیا رویکرد جامع مدیریت منافع که توسط حاکمیت موثر پروژه، توانمند میشود؛ می‌تواند تاثیر مثبت و قابل توجهی بر موفقیت کلی پروژه داشته باشد یا خیر. برهمین اساس، مطالعه‌ی حاضر در پی آن است که به بررسی نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه بپردازد.

## ادبیات موضوع

### مدیریت پروژه

تعاریف متعددی از مفهوم پروژه وجود دارد (ترسو<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۸). استاندارد PRINCE ۲ دو تعریف را برای پروژه ارائه داده‌است که اولی به اهداف پروژه و دیگری به ویژگی‌های پروژه توجه دارد. این استاندارد از جهت اهداف، پروژه را یک محیط مدیریتی که به منظور تحویل یک یا چند محصول تجاری مطابق با یک موقعیت تجاری مشخص ایجاد شده‌است تعریف می‌کند و در جای دیگر و با توجه به ویژگی‌های پروژه آن را یک سازمان موقتی که باید یک نتیجه منحصربه‌فرد و از پیش تعیین شده را با یک زمان از قبل تعیین شده و منابع مشخص، ایجاد کند می‌داند. استاندارد PMBOK یک پروژه را تلاشی موقتی که به منظور تولید محصول، خدمت یا نتیجه‌ای منحصربه‌فرد انجام می‌گیرد، می‌داند؛ و براساس تعریف استاندارد ICB پروژه یک عملکرد محدود شده توسط زمان و هزینه برای دستیابی به تحویل شدنی‌های تعریف شده (محدوده تعریف شده برای برآوردن موضوعات پروژه) براساس استانداردهای کیفیت و الزامات است. قابل توجه است که همه این استانداردها محدودیت زمان، هزینه (منابع) و موقتی بودن را در کنار تولید یک محصول مشخص و منحصربه‌فرد مورد توجه قرار داده‌اند. بنابراین، از طریق پروژه‌ها، سازمانها استراتژی‌های تجاری یا فناوری را

<sup>۱</sup>Tereso

اجرا و تطبیق می‌دهند. همچنین سازمانها نیازهای ذینفعان؛ ایجاد، بهبود یا نگهداری محصولات، فرآیندها یا خدمات؛ و نیازهای مشتری داخلی و خارجی، نظارتی، قانونی یا اجتماعی را برآورده می‌کنند (پاتریسیو<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۲۱).

مفهوم مدیریت پروژه مرتبط با رویکرد آشنایی و در یک محیط پروژه ایستادتر با چشم انداز قابل پیشبینی، از طریق برنامهها، فرآیندها و چک لیستهای دقیقتر با کنترل بالاتر به منظور کاهش تغییرات و به دست آوردن صرفه جویی در مقیاس است (کولیر<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۰).

با این حال، سرعت و تقاضاهای فنی تعداد تعاملات و پیچیدگی پروژه ها را افزایش داده است. تکنیکهای مورد استفاده تا کنون ناکافی و منسوخ شده اند. ادبیات مربوط به مدیریت پروژه نشان می‌دهد که تکنیک‌های آن با رویکردهای مرتبط با روش‌های دیگر، مانند اجازه دادن به سازمان‌ها و تیم‌های آن‌ها برای همکاری بیشتر، ارتباطی و همکاری تکمیل خواهد شد. در این حالت، محیط پروژه پویاتر شده است و تمرکز بیشتری بر روی تطبیق اهداف و انتشار سریع تعاملی وجود دارد و برخی از کنترلها را رها میکند (سزاروتی<sup>۴</sup> و همکاران، ۲۰۱۹). این مفاهیم به اصطلاح «چابکی» مربوط می‌شود که بر توانایی تغییر طرح پروژه و مشارکت مداوم و فعال مشتری در فرآیند توسعه، بسته به استفاده از روش‌های چابک، دلالت دارد (کنفورتو<sup>۵</sup> و همکاران، ۲۰۱۶).

بر همین اساس، امروزه روش‌ها و فرآیندهای متعددی برای مدیریت پروژه‌ها وجود دارد و همه آنها دارای یک هدف مشترک هستند. دستیابی به تمام اهداف پروژه و برآورده کردن همه اهداف، در حالی که مطابق با نیازهای محدود، زمان، کیفیت و بودجه است، کمی دشوار به نظر میرسد (هاوکسون<sup>۶</sup>، ۲۰۱۵). تعداد عواملی که میتوانند بر موفقیت مدیریت پروژه تأثیر بگذارند بسیار قابل توجه و اغلب بحث برانگیز هستند. پرابهاکار<sup>۷</sup> (۲۰۰۵) اعلام میکند که تواناییهای افراد درگیر در پروژه‌ها اغلب با حل و فصل موقعیتهای غیرمعمول و مشکلات پیش بینی نشده سنجیده میشود، داشتن دانش و قابلیت‌ها کلید مهمی برای موفقیت مدیریت پروژه

<sup>۲</sup>Patrício

<sup>۳</sup>Collyer

<sup>۴</sup>Cesarotti

<sup>۵</sup>Conforto

<sup>۶</sup>Hauksson

<sup>۷</sup>Prabhakar

است. کار پروژه به عنوان روش انتخابی ساختارهای انعطافپذیر و قابل اعتماد برای توسعه و تولید کالاها و خدمات به طور فزایندهای محبوب است. پروژه ها ماهیت منحصر به فردی دارند، به عنوان یک نوع ثانویه از فرم سازمانی (مانند پیچیدگی، تیمهای جدید، زمان و منابع محدود، فشار) آنها به ویژه برای یادگیری مناسب هستند (شیندلر و اپلر<sup>۸</sup>، ۲۰۰۳).

بلاسی و توکل<sup>۹</sup> (۱۹۹۶) بیان میکنند که مطالعات در ادبیات مدیریت پروژه در مورد عوامل مهمی که بر موفقیت یا شکست پروژه تأثیر میگذارد بحث برانگیز است. بسیاری از این مطالعات فهرستی از عوامل موفقیت را بیان می کنند که از نظر دامنه و هدف متفاوت هستند. عمدتاً، این عوامل موفقیت به عنوان خاص برای یک پروژه خاص فهرست می شوند یا خیلی گسترده هستند که نمی توان آنها را به عنوان جامع طبقه بندی کرد. با این حال تغییرات زیادی در ادبیات وجود نداشته است، عوامل موفقیت پروژه یا بسای گسترده و متنوع بوده یا به طور خاص مختص یک نوع پروژه هستند (آکیلانی<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۷). با این حال، در ادبیات به شدت تأکید شده که موفقیت درک شده تنها عاملی است که واقعاً مهم است. پینتو و اسلوین<sup>۱</sup> (۱۹۸۹) در مطالعه ای به بررسی ۶۵۰ مدیریت پروژه پرداختند و نشان دادند که موفقیت پروژه بسیار پیچیده تر از آنچه پیش بینی می شد است، برآورده کردن اهداف، هزینه، زمان و کیفیت به اندازه کافی برای موفقیت پروژه ها حیاتی نیستند. به همین ترتیب، انگیزه و اهداف اعمال مدیریت پروژه در سازمانها قابل تحسین است، اگرچه تضمینی برای موفقیت پروژه نیست (کامیلری<sup>۱</sup>، ۲۰۱۱).

علاوه بر این، تمرین دانش در مورد نحوه استفاده از شیوه های موفقیت مدیریت پروژه در سازمانها، و همچنین بهترین تناسب آنها با صنعت مورد نظر و ویژگیهای کسانی که مدیریت پروژه را انجام می دهند، برای مقابله با بحرانهای احتمالی، ضروری است (ترسو و همکاران، ۲۰۱۸). ترویج آموزش به مدیران پروژه، مدیریت مهارتهای آنها، توسعه فرهنگ یادگیری، معیاری برای مدیریت پروژه و بهبود مستمر آن، امکان موفقیت مدیریت پروژه در سازمانها را فراهم می کند (فرناندس<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۱۴). بر همین اساس است

<sup>۸</sup>Schindler & Eppler<sup>۹</sup>Belassi & Tukel<sup>۱</sup>Aquilani<sup>۱</sup>Pinto & Slevin<sup>۱</sup>Camilleri<sup>۱</sup>Fernandes

که ادعا میشود که ایجاد و شکل گیری یک سازمان یادگیرنده سبب موفقیت مدیریت پروژه درس ازمان میگردد. زیرا سازمان یادگیرنده، سازمانی توانمند، رقابتی و اثرگذار است، چرا که توان تولید دانش جدید را دارد و در این راه تجربیات فراوانی به دست آورده است. این سازمان، یک سازمان خلاق به حساب می آید و قادر است برای حل مسائل و مشکلات مختلف، دانش خود را انتقال دهد؛ و بدین طریق موجبات موفقیت مدیریت پروژه را فراهم می کند.

### موفقیت مدیریت پروژه

موفقیت مدیریت پروژه ممکن است در واقع زمانی تعیین شود که افراد برای تیم پروژه انتخاب شوند - یعنی قبل از هر گونه برنامه ریزی رسمی و اجرای وظایف (بک و سیکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). تیمهای پروژه برای کنترل چالشهای فنی و انتقال دانش تشکیل شده اند. پروژه و تیم تحت تأثیر عوامل مختلفی قرار دارند. ارتباط مؤثر و روابط مثبت بین اعضای تیم پروژه باید مانند هر مؤلفه موفق دیگری در محیط پروژه پرورش داده و برنامه ریزی میشود. برای تناسب با محیط متغیر، پایبندی مدیران پروژه به همکاری تیم پروژه بر عملکرد پروژه تأثیر می گذارد. همچنین محیط سازمانی نیز بر تیمهای پروژه تأثیر می گذارد.

بخش های زیادی وجود دارد که در یک محیط پروژه با توجه به نوع شرکت تشکیل شده است. اعضای تیم پروژه از نزدیک با یکدیگر کار میکنند. عملکرد پروژه به دلیل تخصیص منابع محدود در سازمان بیشتر از قبل برای مدیران و محققان مورد تاکید قرار گرفته است. استفاده از سیستمهای اطلاعاتی، رضایت از اطلاعات کاربران، کیفیت تصمیم گیری، تولید از تجزیه و تحلیل هزینه و منفعت، اثربخشی تیم و اثربخشی پروژه معمولاً به عنوان معیارهای عملکرد استفاده میشوند. در چارچوب تیم های پروژه، کارایی، یک برداشت ذهنی از کارایی در عملیات تیم و پایبندی تیم به منابع تخصیص یافته است (جونز و هریسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۶). همچنین اشاره شده است که ادراک اعضای تیم پروژه از موفقیت تیمشان یک شاخص مفید برای موفقیت مدیریت پروژه است. ارزیابی فرآیند توسعه مبتنی بر بهبود مستمر سازمان است. علاوه بر ریسکهای پروژه، موفقیت مدیریت پروژه نیازمند همکاری شدید بین سه مؤلفه مختلف در سازمان است: مدیریت، کاربران و کارکنان. بنابراین، تیم های پروژه در معرض تمام ویژگیهای پویایی گروه و ارتباطات هستند (جیانگ و

<sup>۱</sup>Back and Seaker

<sup>۱</sup>Jones and Harrison

کلین<sup>۱</sup>، (۲۰۰۰). مدیران پروژه به تمام فعالیتهای سازمانی به عنوان تولیدکننده دانش نگاه میکنند؛ بنابراین شرکت را به یک سازمان یادگیرنده تبدیل میکنند. سازمانهای یادگیرنده از دانش در قالبهای مختلف بهره‌برداری می‌کنند و از طریق ایجاد مکانیسم‌های مدیریت موثر دانش، عملکرد سازمانی را ارتقا می‌دهند (لیتراس و پولودی<sup>۱</sup>، ۲۰۰۳).

شناخت فزاینده‌ای در بین شاغلین و افراد علمی مدیریت پروژه وجود دارد که معیارهای موفقیت پروژه "محدودیت سه گانه" یا "مثلث آهنی" از جمله هزینه، زمان و حیطه/کیفیت، ناقص و ناتمام است (اندرسون، ۲۰۱۴؛ اتکینسون، ۱۹۹۹؛ باکارینی، ۱۹۹۹). از آن جایی که تمرکز پروژه‌ها از ایجاد محصول به ایجاد ارزش تغییر می‌کند (وینتر، ۲۰۰۶: ۹)، توسعه و گسترش این معیارها لازم و ضروری است تا بتوانند دامنه کاملی از ارزش ارائه شده توسط پروژه را در بر گیرند که نه تنها خروجی‌ها و نتایج پروژه بلکه مزایا و منافع را شامل می‌شوند.

علاوه براین، مفهوم موفقیت پروژه می‌تواند پیچیده‌تر از نتیجه باینری (دوتایی) بین موفقیت و شکست باشد. مواردی مانند خانه اپرا سیدنی و تلسکوپ هابل نشان می‌دهند که در حالی که یک پروژه ممکن است از نظر کارایی نتیجه و خروجی به عنوان شکست تلقی شود، هنوز هم می‌تواند از نظر اثربخشی سرمایه‌گذاری به عنوان یک موفقیت در نظر گرفته شود (شنهار و دویر، ۲۰۰۷). بدین ترتیب، پروژه‌ای که خروجی و نتایج مورد نیاز از نظر بودجه، زمان بندی و محدودیت‌های کیفیت را ارائه و تحویل می‌دهد، تا زمانی که مزایا و منافع مورد نظر را ایجاد ننماید ضرورتاً نمی‌تواند به عنوان یک سرمایه‌گذاری موفقیت آمیز مطرح شود. علاوه براین، مفاهیم "موفقیت" و "شکست" پروژه‌ها با توجه به زمینه مورد نظر می‌توانند بحث برانگیز باشند، برای مثال، لغو و کنسل کردن یک پروژه به دلیل تغییر در شرایط کسب و کار ضرورتاً نمی‌تواند نشان دهنده شکست باشد (جنر، ۲۰۱۵: ۳۳). به دلیل این عوامل، برآوردهای موجود از میزان موفقیت پروژه ممکن است نتواند تصویر دقیق و صحیحی را ارائه نماید (جنر، ۲۰۱۵؛ زویکال و اسمیرک، ۲۰۱۲: ۳۳).

بنابراین، برای شناسایی پیچیدگی موفقیت پروژه، نیاز به مفهوم سازی آن به عنوان یک ساختار چند بعدی است. اندرسون در سال ۲۰۱۴ بین موفقیت مدیریت پروژه و موفقیت محصول پروژه، تمایز ایجاد کرد. مورد

<sup>۱</sup>Jiang and Klein<sup>۱</sup>Lytras and Pouloudi



اول معیارهای محدودیت سه گانه را ارائه میدهد در حالی که مورد دوم شامل رضایت و تحقق اهداف استراتژیک مالک پروژه و نیازهای سایر گروههای ذینفع از جمله کاربر/مشتري پروژه است (باکارینی، ۱۹۹۹؛ نقل از اربابی و مالکی، ۱۳۹۰: ۱۲). تمایز مشابه بین موفقیت مدیریت پروژه و موفقیت پروژه توسط ایکا در سال ۲۰۰۹ توسعه یافت و این دیدگاه توسط مطالعات مختلف پذیرفته شده و به کار برده شده است (ابنگو و اگونلانا، ۲۰۰۶؛ بدوی، ۲۰۱۵؛ لوکاتلی، ۲۰۱۴: ۴۷).

در راستای این تفاوت و تمایز، چارچوب عملکرد سه آزمونی را اتخاذ می کنیم که توسط زویکال و اسمیرک در سال ۲۰۱۲ پیشنهاد شد که به شکست و تفکیک موفقیت پروژه به سه بعد زیر، این مفهوم را ایجاد می کند:

۱. موفقیت مدیریت پروژه PSMS که به معیارهای محدودیت سهگانه مربوط میشود و معیاری از عملکرد مدیر پروژه در تحقق برنامه پروژه است (همان طور که توسط مالک پروژه مورد قضاوت و داوری قرار میگیرد).

۲. موفقیت مالکیت پروژه PSOS که معیاری از عملکرد مالک پروژه در تحقق موارد کسب و کار است (همان طور که توسط موسس پروژه مورد قضاوت و داوری قرار می گیرد).

۳. موفقیت سرمایه گذاری پروژه PSIS که معیاری از ارزش حقیقی ایجاد شده توسط سرمایهگذاری پروژه است (همان طور که توسط موسس پروژه مورد قضاوت و داوری قرار میگیرد).

دو بعد آخر بر عدم ارتباط شناسایی شده در ادبیات بین ارائه و تحویل خروجیهای پروژه و تحقق اهداف سرمایهگذاری غلبه میکنند. علاوه براین، در حالی که ادبیات قبلی بر تجزیه و تحلیل موفقیت پروژه از دیدگاه عملکرد سازمان تمرکز کرده است، PSOS و PSIS موفقیت پروژه را از دیدگاه سازمان موسس مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهند، جایی که تحقق مزایا و منافع ارتباط بیشتری با این موضوع دارد. هم چنین بحث میشود که در نظر گرفتن این معیارها، دیدگاه کامل تری از موفقیت پروژه را فراهم می سازد.

حاکمیت موثر پروژه حاکمیت کارآمد پروژه

انحرافات و اختلافات گستردهای در مورد نحوه درک و تعریف حاکمیت پروژه وجود دارد (بکر و استین، ۲۰۰۹؛ رو، ۲۰۱۵؛ سانکاران، ۲۰۰۷: ۳۲) و این امر اغلب به زمینه و سابقه فنی و زمینه های پژوهشی

نویسندگان بستگی دارد (بکر، ۲۰۱۵). در نتیجه، فقدان توافق کلی در مورد تعریف مستقلاً از حاکمیت پروژه وجود دارد (رو، ۲۰۱۵). واژه شناسی متنوع به کاربرده شده در ادبیات موجود، شاهد بر این امر است (اهولا، ۲۰۱۴: ۹۵). مولر در سال ۲۰۰۹ حاکمیت پروژه را بدین صورت تعریف کرد: سیستم ارزشی، مسئولیتها، فرایندها و سیاستهایی که امکان تحقق اهداف سازمانی و پیاده سازی پروژه را فراهم میسازند که به نفع همه سهامداران داخلی و بیرونی و خود شرکت است. گارلند در سال ۲۰۰۹ این مفهوم را به صورت ساده تعریف کرد: چارچوبی که در آن، تصمیمات پروژه اتخاذ می شود (بقراطی و همکاران، ۱۳۹۴: ۴۱).

در حالی که همراهی استراتژیک اهداف پروژه همواره به عنوان یکی از کارکردهای حاکمیت پروژه مطرح شده است، اکنون به صورت صریحتر بیان میشود (سامست و ولدن، ۲۰۱۶). همراهی استراتژیک در تعریف حاکمیت پروژه در رهنمود عملی PMI برای حاکمیت پورتفولیوها، برنامهها و پروژهها نیز وجود دارد: چارچوب، کارکردها و فرایندهایی که فعالیتهای مدیریت پروژه را راهنمایی میکنند تا بتوان محصول، خدمت یا نتیجه منحصر به فردی را برای تحقق اهداف عملیاتی و استراتژیک سازمانی ایجاد کرد. به طور مشابه، انجمن مدیریت پروژه APM، همراهی استراتژیک را به عنوان یک اصل مهم از حاکمیت مناسب مطرح میکند (ممقانی و همکاران، ۱۳۹۰).

دیدگاههای نظری مختلفی برای تشریح و توضیح حاکمیت پروژه مورد استفاده قرار گرفتهاند. نظریه نمایندگی یکی از رایجترین دیدگاهها در پژوهش حاکمیت پروژه است (بیستال و ویلدن، ۲۰۱۴). این نظریه به مدیریت تضاد و تعارض منافع مربوط میشود که از تفکیک و جداسازی مالکیت از کنترل به وجود میآید، جایی که هر بخش به منفعت خود مربوط میشود. هزینه های نمایندگی زمانی تحمیل میشوند که کنترلهایی برای اطمینان از این موضوع به کار برده شوند که نماینده مورد نظر بهترین منافع مدیر و سرپرست خود را انجام میدهد. در مقابل، نظریه نظارتی، این عوامل و نمایندگان را به عنوان ناظرانی در نظر میگیرد که بهترین منافع مدیر و سرپرست خود را انجام می دهند و باید مورد راهنمایی قرار گیرند (به جای این که تحت کنترل قرار گیرند) (دیویس، ۱۹۹۷). نظریه ذی نفعان که برای پژوهش حاکمیت پروژه مورد استفاده قرار میگیرد، اهمیت ذی نفعان داخلی و بیرونی و نیاز به شناسایی منافع مشروع آنها را مشخص میسازد (دونالدسون و پرستون، ۱۹۹۵). دیدگاه دیگر یعنی نظریه سهامداران (فریدمان، ۱۹۶۲: ۷۴) اغلب در حیطه

حاکمیت در سطح شرکت مورد بحث قرار میگیرد اما در سطح پروژه به عنوان موضوع مرتبط با حاکمیت در نظر گرفته نمیشود (بیسنستال و ویلدن، ۲۰۱۴: ۱۰۲).

یکی دیگر از دیدگاههای نظری برجسته در حاکمیت پروژه، نظریه اقتصاد هزینه های تراکنشی TCE است (اهولا، ۲۰۱۴). نظریه TCE بیان میکند که هر یک از تبادلات اقتصادی دارای هزینههای به نام "هزینه تراکنش" است و سازمانها تلاش میکنند تا این هزینه ها را به حداقل برسانند (ویلیامسون، ۱۹۷۹). این نظریه دارای شباهتهایی با نظریه نمایندگی است، این دو نظریه به دنبال مهار و محدود کردن فرصتطلبی و منافع شخصی از طریق مکانیزم های حاکمیت هستند (کوچار، ۱۹۹۶). با این حال، در حالی که نظریه نمایندگی بر رابطه مدیر-نماینده تمرکز دارد، نظریه TCE بر تراکنشها و مبادلات فردی تمرکز میکند. نظریه نهادی نیز در زمینه حاکمیت پروژه مورد مطالعه قرار میگیرد (مولر، ۲۰۱۵). این نظریه ادعا دارد که سازمانها توسط محیط نهادی تحت تاثیر قرار میگیرند و سطوح مختلف و متنوعی از سازگاری از طریق ایزومورفیسم نهادی را نشان می دهند.

پیچیدگی حاکمیت پروژه بیان میکند که یک دیدگاه نظری واحد نمیتواند برای درک کامل مکانیزمهای زیربنایی که موفقیت پروژه را بهبود میبخشد، کافی باشد. انتخاب ساختار حاکمیت نهایتاً به زمینه پروژه مانند سطح ریسک (زوییکال و اسمیرک، ۲۰۱۵) و ماهیت داراییهای موجود (هوتکر و ملویت، ۲۰۰۹) بستگی دارد. بنابراین، درک عمیق حاکمیت پروژه میتواند به تلاقی و ترکیب نظریه های مختلف وابسته باشد، از جمله نظریه هایی که مطرح نشدند در حالی که در زمینه پروژه در نظر گرفته میشوند.

با این حال، محدودیتهای خاصی برای کاربرد نظریه های حاکمیت شرکتی برای حاکمیت پروژه وجود دارد. رابطه بین پروژه و سازمان مؤسس آن را همواره نمیتوان با رابطه بین سازمان و سرمایه گذاران آن مورد مقایسه قرار داد. برای مثال، مرزهای بین پروژه و سازمان را همواره نمیتوان به صورت واضح و آشکار تعریف نمود. هم چنین، نقش پروژه برای سازمان مؤسس را همواره نمیتوان به راحتی مورد ارزیابی و اندازه گیری قرار داد. فقدان نظریه در مورد حاکمیت پروژه وجود دارد که رابطه پیچیده بین پروژه و سازمان را شناسایی کرده و فرایندهایی را تعیین میکند که از طریق آن، حاکمیت پروژه میتواند موفقیت پروژه را بهبود بخشد. بر

این اساس، این مقاله نقش بالقوه مدیریت منافع به عنوان یک فرایند استراتژیک را مورد بررسی قرار می دهد که از طریق آن، حاکمیت پروژه می تواند موفقیت پروژه را افزایش دهد.

## مدیریت منافع

مزایا یا منفعت به عنوان جریانی از ارزش تعریف میشود که زمانی رخ میدهد که خروجی های پروژه توسط مشتریان مورد استفاده قرار میگیرند (زوییکال و اسمیرک، ۲۰۱۲). مزایا و منافع از جمله دلایلی هستند که سازمانها سرمایه گذاریهای پروژه را برعهده میگیرند (تورپ، ۲۰۰۷) و منافع و اهداف نهایی هستند (بردلی، ۲۰۱۰). برای مثال، موفقیت خانه اپرا سیدنی به دلیل کارایی پروژه آن نبود، بلکه به دلیل جریان مستمر و مداومی از درآمد از بازدیدکنندگان و افزایش اعتبار برای سیدنی به عنوان یک مقصد گردشگری بود (جونز، ۲۰۰۶). مزایا و منافع ممکن است عینی و قابل اندازه گیری باشند، مانند ایجاد درآمد و صرفه جویی در هزینه و یا ذهنی و غیرقابل اندازه گیری باشند، مانند رضایت مشتری و تصویر برند. مزایا و منافع از طریق تکمیل شکاف بین ارزش فعلی و ارزش مطلوب، از استراتژی سازمانی حمایت میکنند (سرا و کونک، ۲۰۱۵: ۶۹). این امر نیازمند یک رویکرد مستمر و مداوم برای همراهی خروجیهای پروژه، مزایا و اهداف استراتژیک است (تورپ، ۲۰۰۷: ۴۱).

مدیریت منافع هم چنین به عنوان مدیریت تحقق مزایا و منافع BRM شناخته میشود و بدین صورت تعریف میگردد: مجموعه ای از فرایندهایی که اطمینان حاصل میکنند که پروژه ها، برنامه ها و پورتفولیوها به عنوان الزامات استراتژیک کسب و کار وجود دارند و میتوان ارزشی را به صورت پایدار و بامفهوم ایجاد کرد (سرا، ۲۰۱۳). معما و مسئله دشوار رویکرد مدیریت منافع با در نظر گرفتن اهداف سرمایه گذاری و تلاش برای تعیین آن چه که برای تحقق هدف نهایی مورد نیاز است، آغاز میشود (جنر، ۲۰۱۲). یک رویکرد جامع و کامل مدیریت منافع در مرحله انتخاب پروژه آغاز میشود، جایی که رهبران اجرایی، مالکان کسب و کار و متخصصان پروژه برای شناسایی مزایای بالقوه فرصتهای سرمایه گذاری با یکدیگر همکاری میکنند. سپس مزایا و منافع هدف، مشخص شده و در مورد کسب و کار هر یک از پروژه های مربوطه بیان می شوند تا به تایید و تثبیت موسس پروژه برسند (چی و زیکال ۲۰۱۵ جنر ۲۰۱۵). این مزایا و منافع هدف با نیازهای ذینفعان مربوطه در طول مسیر انجام پروژه، ردیابی و بازبینی میشوند. در نهایت، مزایا و منافع محقق میشوند که میتواند در طول مسیر انجام پروژه، زمان تحویل و ارائه پروژه یا پس از تحویل و ارائه پروژه رخ دهد

(بریس، ۲۰۱۲؛ تورپ، ۲۰۰۱). بنابراین، مدیریت منافع قبل، در حین و پس از چرخه عمر معمولی یک پروژه اتفاق میافتد.

علی رغم اهمیت اقدامات مدیریت منافع، این نوع اقدامات هنوز فاقد پذیرش و اتخاذ گسترده هستند (کومب، ۲۰۱۵؛ وارد، ۲۰۰۷: ۳۳). یک محدودیت اصلی و مهم این است که زمینه مدیریت منافع هنوز در مراحل نسبتاً تازه و نخستین خود قرار دارد (بریس، ۲۰۱۵؛ دورتی، ۲۰۱۴: ۷۴) و میزان کار قابل توجهی برای توسعه نظریه زیربنایی و مدلها و ابزارهایی جهت راهنمایی و هدایت اقدامات، مورد نیاز است. چالش بزرگ دیگر این است که مدیریت منافع به یکی از اجزای اصلی مدیریت موثر برنامه تبدیل شده است، هنوز فاقد شناخت گسترده در سطح پروژه است. در نتیجه، مدیران پروژه اغلب از بحث و گفتگوی مزایا و منافع خارج میشوند (سرا و کونک ۲۰۱۵)، علی رغم این حقیقت که حمایت و تخصص و مهارت مدیران پروژه، عاملی حیاتی و مهم برای مدیریت منافع موثر است (جنر، ۲۰۱۵). علاوه بر این، شاید بزرگترین چالش برای پذیرش و اتخاذ مدیریت منافع این باشد که بسیاری از سازمانها هنوز نمی توانند تحقق مزایا و منافع پروژه را به عنوان معیاری برای موفقیت پروژه در نظر گرفته و یا ارزیابی نمایند (اتکینسون، ۱۹۹۹؛ کوکه-دیویس، ۲۰۰۲: ۶۵). بنابراین، این مقاله به دنبال تعیین نیاز برای کاربرد رویکرد جامع مدیریت منافع در سطح پروژه و شناسایی اقدامات مدیریت منافع با بالاترین تاثیر بر موفقیت پروژه است.

### حاکمیت موثر پروژه، مدیریت منافع و موفقیت پروژه

پژوهش اخیر در مدیریت پروژه به میزان زیادی از نیاز سازمانها به تمرکز بر تحقق مزایا و منافع پروژه حمایت میکند (بریس، ۲۰۱۲ جنر، ۲۰۱۵: ۸۹). نقش حاکمیت موثر به عنوان یک توانمندساز کلیدی برای مدیریت منافع موثر توسط مطالعات مختلف شناسایی شده است (اهلمان، ۲۰۱۳؛ هلمبرک، ۲۰۱۴؛ ساپونتسیس، ۲۰۰۹؛ تورپ، ۲۰۰۷: ۱۱۳). به طور مشابه، نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه شناسایی شده است، مانند PRICE<sup>۲</sup> و مدیریت برنامههای موفقیت آمیز MSP و رهنمودهای حاکمیت مانند اهداف کنترلی برای چارچوب اطلاعات و فناوریهای مربوطه COBIT و رهنمود APM برای حاکمیت مدیریت پروژه. به طور آشکار، حاکمیت موثر نقشی را در اتخاذ و پیاده سازی مدیریت منافع ایفا میکند. با این حال، مکانیزمهای حاکمیت که مدیریت منافع را توانمند میسازند، در ادبیات مورد نظر به صورت ناشناخته باقیمانده اند (دورتی، ۲۰۱۲؛ هسلمان و کونال، ۲۰۱۴: ۹۱) و نگاه دقیقتری مورد نیاز است.

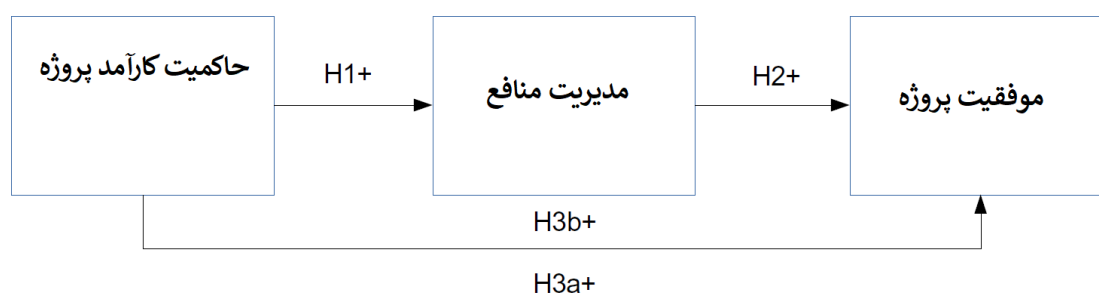
هدف اصلی و اساسی سیستم حاکمیت موثر پروژه حاکمیت کارآمد پروژه، همراستایی اهداف پروژه با اهداف و استراتژی سازمان موسس و سرمایه گذار است (بیسننال و ویلدن، ۲۰۱۴: ۸۳). بنابراین، حاکمیت کارآمد پروژه باید اطمینان حاصل نماید که پروژه ها خروجی و نتایج موردنیازی را ایجاد مینمایند که منجر به مزایا و منافع مطلوب شناسایی شده در کسب و کار مورد نظر میگردند. بنابراین، هدف نهایی سیستم حاکمیت کارآمد پروژه، تحقق مزایا و منافع مورد انتظار پروژه است (سانکاران، ۲۰۰۷). این امر نیازمند یک رویکرد فعال و ساختاریافته برای برنامه ریزی مزایا و منافع مورد انتظار، همراستایی آنها با الزامات و نیازمندیهای سهامداران و ایجاد تغییرات مورد نیاز برای تحقق آنها است (مانند فرایندی برای مدیریت منافع). بنابراین، این امر بیان میکند که سیستم حاکمیت کارآمد پروژه باید اتخاذ و پیاده سازی اقدامات مدیریت منافع در یک شکل یا به شکل دیگر را تسهیل نماید.

حاکمیت کارآمد پروژه میتواند اقدامات مدیریت منافع را به روشهای مختلف توانمند سازد. فقدان مالکیت مزایا و منافع، مانع بزرگی برای پیاده سازی موثر اقدامات مدیریت منافع است (کومب، ۲۰۱۵؛ وارد و دانیل، ۲۰۱۳: ۶۳) سیستم حاکمیت کارآمد پروژه میتواند با برقراری نقشها و مسئولیت های واضح و آشکار و توسعه چارچوبی از مسئولیت ها برای تحلیل مزایا و منافع، برنامه ریزی و تحقق، بر این چالش غلبه کند (اهلمان، ۲۰۱۳؛ بدوی، ۲۰۱۵؛ زویکال و اسمیرک، ۲۰۱۵: ۵۸) علاوه براین، سیستم حاکمیت میتواند با تعریف اهداف مربوط به مزایا و منافع و ایجاد مشوق هایی برای اتخاذ و پیاده سازی اقدامات مدیریت منافع، مالکیت مزایا و منافع را ترغیب و تحریک نماید (اهلمان، ۲۰۱۳: ۱۲)

مانع اصلی دیگر برای مدیریت منافع موثر، فقدان حمایت و پشتیبانی و رهبری مدیریت ارشد است (دورتنی، ۲۰۱۲: ۴۹) در سیستم حاکمیت کارآمد پروژه، مالک پروژه همراه با اعضای هیئت مدیره پروژه با تامین و ارائه منابع لازم و حمایت مدیریت ارشد برای مدیریت منافع، نقش حیاتی را ایفا میکنند (پاوارینتا، ۲۰۰۷). در همان زمان، آنها می توانند توسعه فرایندهای سازمانی لازم برای تسهیل اقدامات مدیریت منافع را تصویب نمایند (بردلی، ۲۰۱۰؛ هسلمان و کونال، ۲۰۱۴: ۷۳) علاوه براین، آنها میتوانند با همراستایی مستمر و مداوم مزایا و منافع مورد نظر با اهداف و استراتژی سازمانی، به راهنمایی و هدایت فرایند مدیریت منافع کمک نمایند (هلمبرک، ۲۰۱۴: ۹۲)

بحث فوق بیان میکند که حاکمیت کارآمد پروژه اساس و پایه مهمی برای مدیریت منافع موثر است (جنر، ۲۰۱۴: ۵۳). بدین ترتیب، چارچوب حاکمیت نامناسب میتواند چالش بزرگی برای اتخاذ و پیاده سازی موفقیت‌آمیز اقدامات مدیریت منافع باشد (بریس، ۲۰۱۵؛ دورتی، ۲۰۱۲: ۸۳).

برهمن اساس، با تبیین متغیرهای اساسی موضوع پژوهش و برقراری ارتباط بین آنها براساس پیشینه نظری و تجربی، مدل و چارچوب مفهومی این پژوهش تدوین شده است.



شکل ۱: مدل مفهومی

## روش تحقیق

این مطالعه، به ارزیابی نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه، با استفاده از معادلات ساختاری پرداخته است. برهمن اساس، رویکرد این مقاله براساس اهداف تحقیق، جز مطالعات کاربردی و از نظر نوع داده‌ها، جز تحقیقات کمی است، زیرا شامل جمع آوری و تجزیه و تحلیل آمار و اطلاعات کمی بوده است و به دنبال سنجش واقعیتی عینی است که پژوهشگر جدای از پژوهش است. از لحاظ گردآوری داده‌ها، این مطالعه از نوع توصیفی است. همچنین پژوهش حاضر از منظور تحقیق توصیفی جز تحقیقات پیمایشی به دلیل استفاده از پرسشنامه است.

در این راستا، داده‌ها با استفاده از نرم‌افزارهای SPSS ۲۰ و AMOS ۲۱، تحلیل شدند. ابتدا، پایایی و روایی داده‌ها به ترتیب با استفاده از آلفای کرونباخ و تحلیل فاکتور بررسی شدند. دوم، تحلیل همبستگی برای ساختارهای مرتبه اول با استفاده از ماتریس همبستگی پیرسون انجام شد. سوم،  $H_1$ ،  $H_2$  و  $H_{3a}$  با استفاده از مدل‌سازی معادله ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> در نرم‌افزار AMOS بررسی شد. در این راستا، مدل‌سازی ساختاری

<sup>۱</sup>Structural Equation Modeling

یکی از روشهای آماری به منظور تجزیه و تحلیل داده های چند متغیر برای ساختار نظری متغیرهای پنهان و روابط میان آنهاست (ویولاتو و هکر<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷). مدلسازی ساختاری به محقق کمک می نماید تا وی بتواند مدلی را که از مولفه های مختلف تشکیل شده را، بهطور کلی و جزئی مورد تجزیه و تحلیل قرار دهد. مدلسازی ساختاری، شامل مدلسازی روابط ساختاری در قالب تحلیل مسیر و مدلسازی روابط در قالب تحلیل عاملی تأییدی است. در بیان کلی، یک مدلسازی ساختاری، محقق سعی دارد که مجموعه ای از متغیرهای نهان را به وسیله ی گروهی از معرفها شناسایی و اندازه گیری نماید. همچنین محقق قصد دارد که روابط موجود میان متغیرهای نهان را در قالب روابط ساختاری اندازه گیری نموده و تحلیل نماید. این در حالی است که ممکن است در این راستا، محقق با دستهای از متغیرها در قالب متغیرهای آشکار مواجه باشد. لذا میتوان یک مدل ساختاری را ترکیبی از مدل ساختاری و مدل اندازهگیری دانست. این در حالی است که مدل اندازه گیری برگرفته از ادبیات موضوعی متغیر مورد بررسی و مدل ساختاری برگرفته از مدل مفهومی تحقیق است. بهمنظور پی بردن به متغیرهای زیربنایی یک پدیده یا تلخیص مجموعه ای از داده ها از تحلیل عاملی استفاده میگردد. داده های اولیه برای تحلیل عاملی، ماتریس همبستگی بین متغیرهاست. تحلیل عاملی متغیرهای وابسته از قبل تعیین شده ای ندارد.

در این مطالعه، جهت مدلیابی ساختاری از روش دو مرحلهای استفاده می شود. در این راستا، در مرحله ی نخست از طریق بار عاملی روابط میان مولفه های تحقیق به منظور تعیین دقت هر مولفه در تبیین متغیر مورد نظر اندازه گیری میشود. سپس در مرحله دوم اثرات متغیرها بر یکدیگر ارزیابی میشود (هومن، ۱۳۸۴).

سپس با استفاده از مدلسازی ساختاری، چهار متغیر کنترل یعنی نوع، هزینه و کشور پروژه و نقش پاسخدهنده در مدل های SEM مدنظر قرار داده شد. SEM برای بررسی فرضیه در این مطالعه و به واسطه مزایای آن نسبت به رویکرد رگرسیون چندگانه سنتی مانند ساختار مدل آن استفاده شد (بارون و کنی<sup>۲</sup>، ۱۹۸۶). همچنین، SEM موجب کاهش فرضیات سختگیرانه در رگرسیون های چندگانه مانند مشخصات مناسب مدل، روابط خطی و واریانس همسانی می شود که اصلاً در مطالعه حاضر امکان پذیر و عملی نمی باشد (آلایوفار<sup>۳</sup> و همکاران، ۲۰۱۲). چهارم، تحلیل واسطه ای برای بررسی H3b در نرم افزار AMOS با استفاده از

<sup>۱</sup>Violato & Hecker<sup>۲</sup>Baron and Kenny<sup>۳</sup>Alavifar



<sup>۲</sup> روش خودراه‌اندازی <sup>۲</sup> و با برآورد اطمینان ۹۵ درصد صحت انجام شد. ۵۰۰۰ بوت‌استرپ در راستای <sup>۳</sup> توصیه‌های پریچر و هیز <sup>۲</sup> (۲۰۰۸) استفاده شد. بوت‌استرپینگ روش غیرپارامتری است که فرضیات مربوط به اندازه نمونه یا توزیع داده را تحمیل نمی‌کند (پریچر و هیز، ۲۰۰۸) و برخلاف روش‌های واسطه‌ای سنتی مانند رویکرد سنتی عمل می‌کند (بارون و کنی<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶) و تست سوبل <sup>۵</sup> (سوبل، ۱۹۸۲). همچنین، بوت‌استرپینگ قدرت آماری بالاتری نسبت به تست سوبل دارد و درعین حال کنترل معقولی بر نرخ خطاهای نوع یک دارد (پریچر و هیز، ۲۰۰۸؛ رانگتوساناتام <sup>۶</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۶۹) و این روش برای شناسایی تاثیرات غیرمستقیم اولویت دارد (مالهوترا <sup>۷</sup> و همکاران، ۲۰۱۴: ۸۵)

### نتایج تحقیق

در ابتدا، تحلیل عامل اکتشافی به صورت خاص برای مقیاس‌های تازه تدوین شده حاکمیت کارآمد پروژه انجام شد تا فاکتورهای نهفته در این ساختار مشخص شود. تحلیل عامل اکتشافی با استفاده از تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش پروماکس <sup>۲</sup> با نرمال‌سازی کایزر <sup>۲</sup> انجام شد. تست کایزر - می‌یر - اولکین (KMO) و آزمون کرویت بارلت در مقیاس حاکمیت کارآمد پروژه نتایج را به صورت (۰/۹۰)، مقدار  $p$  کمتر از ۰/۰۰۱ را نشان داد که بالاتر از آستانه توصیه شده ۰/۰۶ (کایزر، ۱۹۷۴) و مقدار  $p$  کمتر از ۰/۰۵ بود. این روند نشان می‌دهد که داده‌ها برای تشخیص ساختار مناسب هستند. نقطه برش ۰/۳۵ برای بارگذاری عامل تحلیل عامل اکتشافی مبتنی بر توصیه‌های هیر و همکاران (۲۰۱۰) استفاده شد. هیچ یک از این آیتم‌های بارگذاری شده کمتر از این آستانه نبودند. شاخص‌های تناسب مدل در شکل ۲ و ۳ به صورت خلاصه آمده است.

---

<sup>۲</sup>bootstrapping

<sup>۳</sup>Preacher and Hayes

<sup>۴</sup>Baron and Kenny

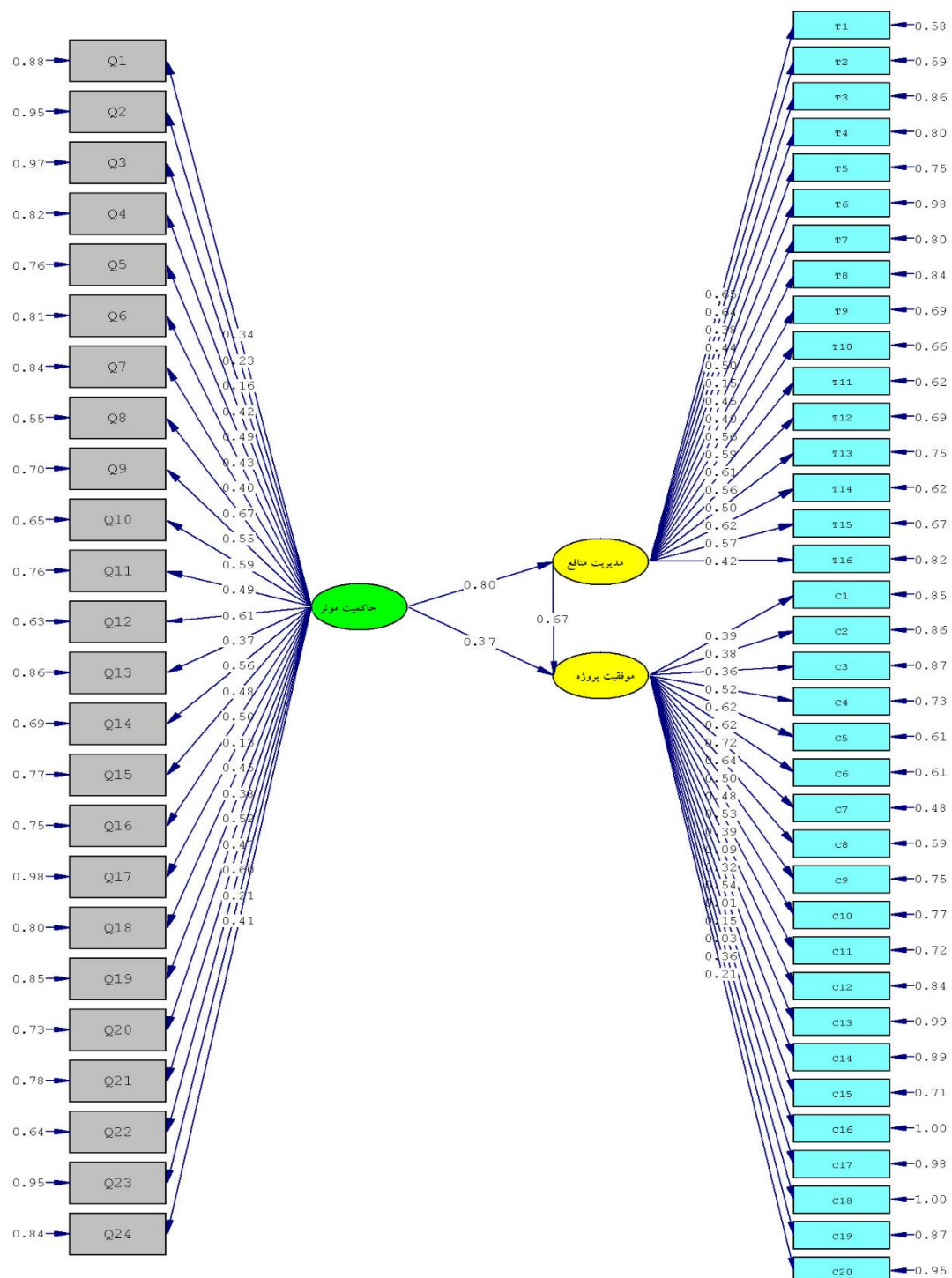
<sup>۵</sup>Sobel Test

<sup>۶</sup>Rungtusanatham

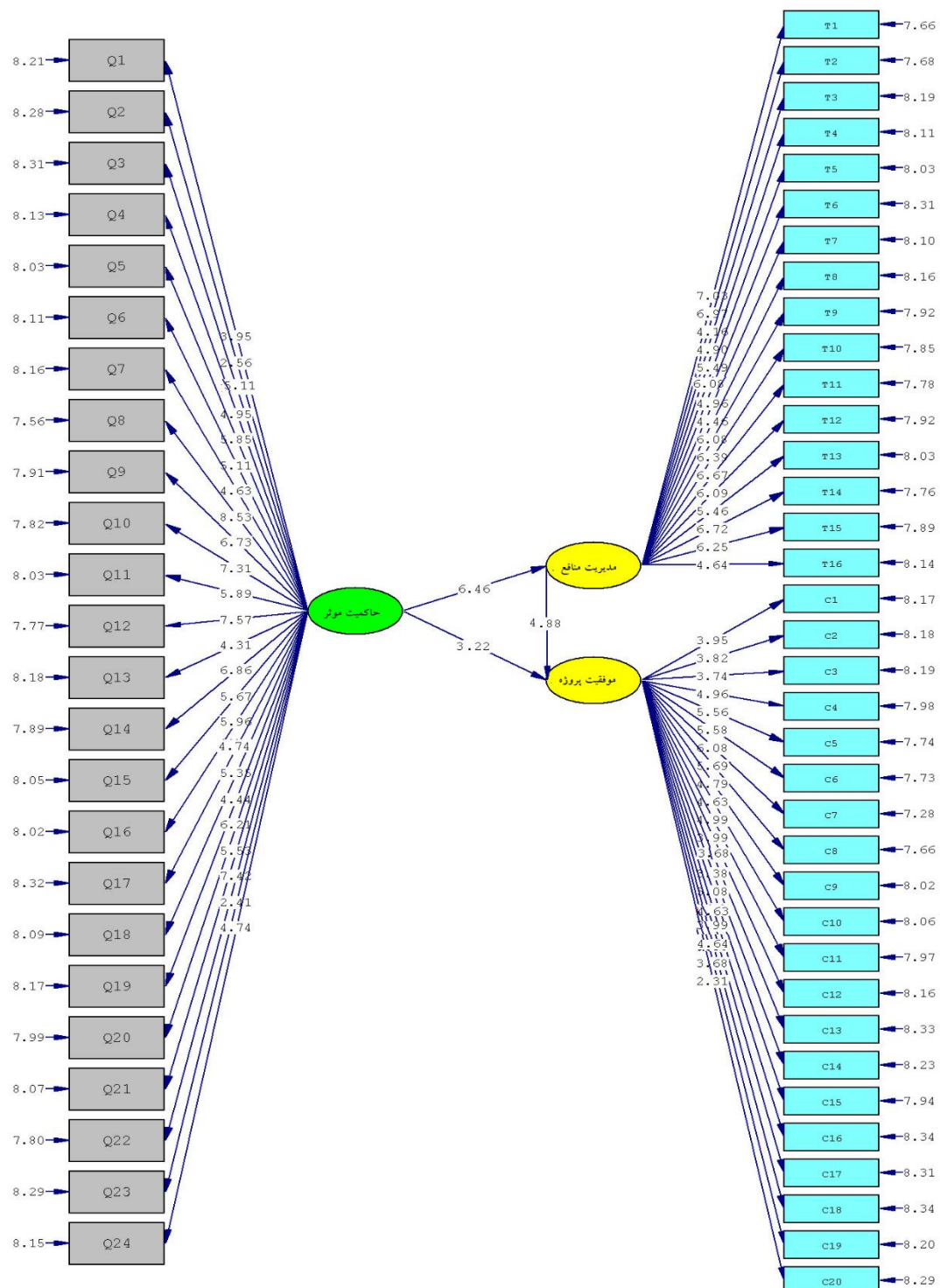
<sup>۷</sup>Malhotra

<sup>۸</sup>Promax rotation

<sup>۹</sup>Kaiser Normalization



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۳: مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت معناداری

پس از بررسی فرضیه های تحقیق میتوان در مورد فرضیه ها و مدل تحقیق به یک نتیجه گیری کلی دست یافت. نتایج کلی فرضیه های تحقیق در جدول ۱ ارائه گردیده است.

جدول ۱: خلاصه ی نتایج آزمون فرضیه

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
۱	۱H: رابطه مثبتی بین حاکمیت موثر پروژه و مدیریت منافع وجود دارد.	۸۰/۰	۰۰۰/۰	۴۶/۶	معنادار	تأیید
۲	۲H: رابطه مثبتی بین مدیریت منافع و موفقیت پروژه وجود دارد.	۶۷/۰	۰۰۰/۰	۸۸/۴	معنادار	تأیید
۳	۳H: رابطه مثبتی بین حاکمیت موثر پروژه و موفقیت پروژه وجود دارد.	۳۷/۰	۰۰۰/۰	۲۲/۳	معنادار	تأیید

جدول ۲: ارتباط متغیرهای تحقیق

نتیجه	اثر غیرمستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	مسیر
میانجیگری جزئی	۰.۱۶۰	۰.۴۱۴	۰.۵۷۴	حاکمیت کارآمد پروژه-مدیریت منافع- PSMS
میانجیگری جزئی	۰.۲۳۰	۰.۲۷۴	۰.۵۰۴	حاکمیت کارآمد پروژه-مدیریت منافع- PSOS
میانجیگری جزئی	۰.۲۷۰	۰.۲۲۵	۰.۴۹۵	حاکمیت کارآمد پروژه-مدیریت منافع- PSIS

سپس برای تحلیل فرضیه‌ها، ابتدا باید مدل نظری تدوین شده برای هر فرضیه مورد پردازش قرار گیرد تا مشخص شود که داده‌های جمع‌آوری شده تا چه اندازه مدل نظری را مورد حمایت قرار می‌دهد که برای پاسخ به این سؤال از شاخص‌های کمی برازش مدل (CFI, GFI, RMR...) استفاده می‌شود. در صورتی که شاخص‌های کلی قابل قبول بودند یا به عبارتی مدل نظری مورد تأیید قرار گرفت در آن صورت می‌توان به روابط درون مدل پرداخت که این روابط متقابل ضریب رگرسیونی (ضریب تأثیر) مربوط به فرضیه و بارهای عاملی مربوط به هر گویه می‌باشند که برای آزمون قابل قبول بودن این ضرایب (ضرایب تأثیر بارهای عاملی) از شاخص جزئی  $P$  استفاده می‌شود که مقدار آن برای مقادیر قابل قبول کمتر از ۰/۰۵ می‌باشد. جدول ۲ شاخص‌های برازش مدل به همراه مقادیر مطلوب را نشان می‌دهد.

جدول ۳: آمار توصیفی تحقیق

سازه	میانگین	S.D.	حاکمیت کارآمد پروژه	مدیریت منافع	PSMS	PSOS	PSIS
حاکمیت کارآمد پروژه	۳.۸۰	۰.۸۰	۰.۸۵۰				
مدیریت منافع	۳.۶۰	۰.۷۸	۰.۷۳۳	۰.۸۵۰			
موفقیت مدیریت پروژه (PSMS)	۳.۷۵	۰.۷۵	۰.۵۶۲	۰.۵۱۲	۰.۸۶۳		
موفقیت مالکیت پروژه (PSOS)	۳.۸۹	۰.۸۴۷	۰.۵۱۴	۰.۵۱۲	۰.۶۷۰	۰.۸۳۱	
موفقیت سرمایه گذاری پروژه (PSIS)	۳.۴۵	۰.۸۴۱	۰.۵۱۴	۰.۵۲۰	۰.۷۴۱	۰.۸۴۱	۰.۸۴۵

جدول ۴: شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

مقدار به دست آمده در مدل	مقدار ایده آل	مقدار قابل قبول	نام شاخص
-----------------------------	---------------	-----------------	----------

۱۳۷۳	-	-	درجه آزادی (df)
۰.۱۱/۳۶۳۵	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	$2000 \leq \chi^2 \leq 3000$	کای اسکوئر ( $\chi^2$ )
۰.۰۰/۰	$0.1 < p \leq 0.05$	$0.5 < p \leq 1.00$	معناداری $\chi^2$
۶۴۷/۲	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$	کای اسکوئر بهینه شده ( $df/\chi^2$ )
۸۵۲/۰	$0.95 \leq GFI \leq 1.00$	$0.80 \leq GFI < 0.95$	نیکویی برازش (GFI)
۰.۷۵/۰	$0 \leq RMR \leq 0.05$	$0 < RMR \leq 0.10$	ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)
۹۴۰/۰	$0.97 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI < 0.97$	شاخص برازش تطبیقی (CFI)
۰.۷۲/۰	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 < RMSEA \leq 0.08$	ریشه ی میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)
۵۳۱/۰	$0.60 \leq PGFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PGFI < 0.60$	شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)
۵۸۵/۰	$0.60 \leq PNFI \leq 1.00$	$0.50 \leq PNFI < 0.60$	شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)

شاخص کای اسکوئر یکی از شاخص های مطلق است، هر چه مقدار کای اسکوئر مدل کوچک تر باشد مدل تدوین شده توسط پژوهشگر رضایت بخش تر و بهتر است. چنان سطح معناداری برای  $\chi^2$  بزرگ تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوئر برای مدل قابل قبول و چنانچه بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ باشد ایده آل است. با توجه به این که سطح معناداری برای مدل مذکور بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ است. می توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوئر برای مدل ایده آل است.

یکی از شاخص های عمومی شاخص کای اسکوئر بهنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوئر به درجه ی آزادی مدل محاسبه می شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می دانند. همان طور که در جدول مشاهده می شود این مقدار برای مدل مورد نظر ۲/۶۵ است که مقداری مناسب و قابل قبول است.

شاخص GFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقدار بیش‌تر از ۰/۸ برای این مقدار نشان از برازش خوب مدل توسط داده‌ها دارد. مقدار GFI برای مدل ۰/۸۵۲ به دست آمد که نشان از برازش خوب مدل دارد. ماتریس باقی‌مانده یکی از ماتریس‌های معمولی است که هم می‌تواند برای ارزیابی برازش کلی (مدل تدوین‌شده) و هم برای برازش جزئی (پارامترها تعریف‌شده بین دو متغیر) مورد استفاده قرار گیرد. ریشه‌ی دوم میانگین مربعات باقی‌مانده یا RMR برای مدل مذکور ۰/۰۷۵ که برای مدل مقداری مطلوب است.

شاخص برازش تطبیقی یا CFI یکی از شاخص‌های تطبیقی است که مقادیر بین ۰/۹ تا ۰/۹۷ به‌عنوان قابل قبول بودن و مقادیر بالاتر از ۰/۹۷ برای این شاخص به‌عنوان برازش بسیار خوب داده‌ها به مدل تفسیر می‌شود. مقدار CFI برای مدل مذکور ۰/۹۴۰ که با توجه به اینکه بین ۰/۹ تا ۰/۹۷ است می‌توان گفت که داده‌ها به طور بسیار مناسبی برازش یافته‌اند یا به عبارت دیگر مدل از مدل استقلال، فاصله و به یک مدل اشباع نزدیک می‌شود.

شاخص ریشه دوم میانگین مربعات خطای برآورد یا RMSEA نیز همانند شاخص RMR بر مبنای تحلیل ماتریس باقی‌مانده قرار دارد. مدل‌های قابل قبول دارای مقدار ۰/۰۸ یا کوچک‌تر برای این شاخص هستند. برازش مدل‌هایی که دارای مقادیر بالاتر از ۰/۱ هستند ضعیف برآورد می‌شود. مقدار RMSEA برای این مدل ۰/۰۷۲ به دست آمده که نشان‌گر قابل قبول بودن مدل است.

با توجه به مطالب بالا و شاخص‌های کمی برازش می‌توان نتیجه گرفت که مدل ساختاری مربوط به مدل نظری تحقیق مدلی قابل قبول است، پس حال می‌توان به روابط درون مدل و مقادیر ضریب مسیر بین متغیرهای پنهان پرداخت. برای آزمون فرضیه از دو شاخص جزئی (p-value) و عدد معناداری استفاده شده است و شرط معنادار بودن یک رابطه این است که مقدار شاخص اول (p-value) برای رابطه موردنظر کم‌تر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم (t-value) از  $\pm 1/96$  بیشتر باشد.

### بحث و نتیجه‌گیری

مطالعه‌ی حاضر به بررسی نقش حاکمیت در تسهیل مدیریت منافع در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه با استفاده از مدلسازی ساختاری پرداخته است. در این راستا نتایج این مطالعه نشان داده است که حاکمیت

کارآمد پروژه از تاثیر مثبت چشمگیری بر مدیریت سود (مدیریت منافع) برخوردار است که به حمایت تجربی از دیدگاه های مطالعاتی مختلف می پردازد، دیدگاه های که به زعم آنها حاکمیت کارآمد پروژه از اجرای کارآمد شیوه های مدیریت منافع پشتیبانی می کند (جنر، ۲۰۱۴؛ سانکاران و همکاران، ۲۰۰۷؛ ثورپ، ۲۰۰۷). همچنین، حاکمیت کارآمد پروژه از تاثیرات چشمگیر و مثبتی در هر سه بعد موفقیت پروژه برخوردار است: موفقیت مدیریت پروژه، موفقیت مالکیت پروژه و موفقیت سرمایه گذاری پروژه. نتایج از یافته های عابدنگو و اوگونلانا<sup>۳</sup> (۲۰۰۶) و APM (۲۰۱۵) حمایت می کنند. جالب این است که دریافتیم تاثیر مستقیم حاکمیت کارآمد پروژه بر PSMS به مراتب بیشتر از دو بعد دیگر است که می تواند نشان دهد که ترتیبات فعلی حاکمیت پروژه کماکان بر معیارهای سنتی زمان، هزینه و حیطه / کیفیت تاکید می ورزند.

نتایج همچنین حاکی از آن است که مدیریت منافع از تاثیر قدرتمندتر و به مراتب مثبت بر PSOS، PSMS و PSIS برخوردار است که مبین یافته های سیرا و کانک (۲۰۱۵) و بادیوی (۲۰۱۵). علاوه بر این، نتایج به بحث لزوم مدیریت منافع کارآمد برای پیگیری و تحقق بازگشت سرمایه ها از پروژه ها نیز کمک می کند (KPMG، ۲۰۱۰؛ PMI، ۲۰۱۶، الف؛ ۲۰۱۶).

با توجه به اینکه، فرض اصلی این مقاله این است که حاکمیت کارآمد پروژه قادر به پشتیبانی از اجرای شیوه های مدیریت منافع است و به نوبه خود تضمین می کند که پروژه ها نمونه های کسب و کار خود را به شیوه ای کارآمد و موثر تحقق می بخشند. نتایج تا حدی از این مفهوم پشتیبانی می کند. مدیریت منافع تا حدی رابطه بین حاکمیت کارآمد پروژه و PS را برقرار می کند و بنابراین نشان می دهد که جو حاکمیتی قدرتمند، گسترش و هدایت فرآیند مدیریت منافع در پروژه ها را ترغیب می کند. حاکمیت کارآمد پروژه نقش های ضروری و مسئولیت ها و نیز سیستم پاسخگویی را ایجاد می کند که برای مدیریت کارآمد بهره اجتناب ناپذیر محسوب می شوند. همچنین، حاکمیت کارآمد پروژه نقش اساسی در حصول اطمینان از این مسئله دارد که منافع همیشه در راستای اهداف راهبردی سازمانی بررسی می شوند. علاوه بر این، چارچوب حاکمیتی می تواند پشتیبانی مدیریتی بیشتر از نیاز را برای دربرگیری دیدگاه منفعت محوری پروژه ها فراهم آورد که مغایر با تاکید بیش از حد و زیان آور کوتاه مدت گرایانه برای تحویل پروژه با محدودیت های زمانی، هزینه و حیطه / کیفیت است.

<sup>۳</sup>Abednego and Ogunlana



یک دلیل احتمالی برای نتایج مثبت قدرتمند شاید این است که نزدیک به سه چهارم از پاسخ‌دهندگان واجد شرایط PMP بودند. این روند حاکی از سطح آشنایی با ساختار حرفه‌ای معلومات مربوط به حاکمیت کارآمد پروژه و شیوه‌های مدیریت منافع بود که نمی‌توانست به بازنمایی میانگین مدیریت پروژه بپردازد. بنابراین، صلاحیت پاسخ‌دهندگان هنگام تفسیر نتایج باید مدنظر قرار گیرد.

ممکن است استدلال شود که سمت و سوی علیت بین حاکمیت کارآمد پروژه و مدیریت منافع کاملاً مشخص نیست. تحقق منافع، به عنوان یکی از موضوعات حاکمیت کارآمد پروژه شناخته شده است که نشان می‌دهد سازمان‌های دارای قدرت حاکمیتی بیشتر باید فعالانه‌تر و کارآمدتر به مدیریت منافع پروژه مبادرت ورزند. در عین حال، حاکمیت کارآمد پروژه به عنوان مولفه اصلی رویکرد گسترده‌تر مدیریت منافع محسوب می‌شود که در آن اذعان می‌شود که سازمان‌ها با فرآیندهای مدیریت منافع تکامل یافته باید از حاکمیت قدرتمند پروژه برخوردار باشند. با وجود این، استدلال ما این است که اگرچه حاکمیت کارآمد پروژه مولفه اصلی رویکرد تحقق منافع گسترده‌تر محسوب می‌شود، اما فرآیند مدیریت منافع، خود بسیار انگیزاننده محسوب می‌شود. از این رو، نتیجه می‌گیریم که حاکمیت کارآمد پروژه، شیوه‌های مدیریت منافع را توانمند می‌سازد که به نوبه خود موفقیت پروژه را بهبود می‌بخشد.

از این رو، فرآیند مدیریت منافع در سطح انفرادی پروژه باید بخشی از رویکرد تحقق منافع گسترده و بزرگ‌تر سازمان باشد. این روند اطمینان می‌دهد که منافع پروژه به صورت فعال پیگیری شده و از طریق چرخه حیات پروژه بررسی شده و مضاف بر این، باقی مزایای مربوط به برنامه، شرکت یا مدیریت خط پس از تحویل پروژه بررسی می‌شود.

خلاصه اینکه، چارچوب یکپارچه شیوه‌های مدیریت سود که از حاکمیت قدرتمندی پشتیبانی می‌شوند اطمینان می‌دهد که سرمایه‌ها، ارزش مورد نیاز را ایجاد کرده و از اهداف راهبردی سازمانی پشتیبانی می‌کنند. این چارچوب باشد از سوی ذهنیت سودمحوری که با حاکمان پروژه و مدیران ارشد پشتیبانی می‌شوند، هدایت شود. در واقع، یافته‌های وارد<sup>۳</sup> و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق

---

<sup>۳</sup>Ward

احتمالاً از رویکرد جامع منفعت‌محورتر برخوردار هستند. بنابراین، چنین چارچوبی نمی‌تواند صرفاً برای ارتقای موفقیت پروژه باشد بلکه به عملکرد کلی سازمان نیز کمک می‌کند.

همچنین، اثر مثبت بسیار برجسته در بعد PSIS، در آیت مدیریت منافع ۲ مشاهده شد: «مقدار ایجاد شده برای سازمان از طریق بروندهای پروژه به وضوح قابل اندازه‌گیری بود». اندازه‌گیری منافع برای اطمینان از اینکه سرمایه‌گذاری پروژه به اهداف و راهبرد حمایتی سازمان منتهی شده، بسیار مهم است (PMI، ۲۰۱۶، الف). با وجود این، اندازه‌گیری بروندهای پروژه و مزایای آن فرآیندی پیچیده است که مستلزم اثبات همبستگی، علیت و بروندهای مربوط به پروژه است (جینر، ۲۰۱۰). پیچیدگی اندازه‌گیری در مورد مزایای غیرمالی یا نامشهود، مانند رضایت مشتری (PMI، ۲۰۱۶، الف) دشوارتر است. برای غلبه بر این چالش‌ها، سازمان‌ها باید به اجرای فرآیندهای گزارش‌دهی قاعده‌مند سود بپردازند که بر اسناد گزارش‌دهی استاندارد مبتنی هستند.

بنابراین، با توجه به نتایج به دست آمده از عملکرد ذینفعان در رویکرد مدیریت منافع و موفقیت پروژه که میزان اثرگذاری عملکرد ذینفعان میزان زیادی نبود پیشنهاد میشود که کارفرمایان با توجه نوع پروژه تفکیک لازم در انجام مناقصه‌ها و مشخص کردن هر پیمانکار متناسب باصلاحیت وی در رشته کاری موردنظر و واگذاری کار به مناسب ترین قیمت و نه کمترین قیمت پیشنهادی را داشته باشند تا عملکرد ذی نفعان بتواند در مدیریت منافع پروژه و موفقیت پروژه تأثیر بسزایی داشته باشد. با توجه به نتایج بدست آمده از عملکرد ذینفعان در رویکرد مدیریت پروژه و موفقیت پروژه که میزان اثرگذاری عملکرد ذینفعان تأثیر منفی داشته است پیشنهاد می شود منشوری از مراحل انجام پروژه قبل از اجرای پروژه‌ها به طور دقیق و روشن مشخص شود و برآورد هزینه‌ها با توجه به دوره انجام هر پروژه به طور دقیق بررسی شود و بعد از هر مرحله از فعالیتهای برنامه به صورت دوره ای بررسی و برای جبران تأخیرات برنامه ریزی شود از آن جایی که تاکید بر اقدامات مدیریت منافع افزایش مییابد، این امر به بررسی تأثیرات اقدامات مدیریت منافع بر موفقیت پروژه مربوط میشود. ضرورتاً، فرایند قوی و مستحکم ارزیابی و اندازه گیری مزایا و منافع، سازمانها را توانمند میسازد تا بازده خود از سرمایه گذاریهای پروژه را به حداکثر برسانند.

بنابراین، با توجه به نقش حاکمیت در نظارت و ارزیابی پروژه ها برای اطمینان از همراستایی با اهداف و استراتژیهای سازمانی و تغییر رویکردهای مدیریتی سازمان و توسعه رویهها و دستورالعمل های متناظر با سطح حاکمیت پروژه، فضای مناسب برای اطلاع رسانی با تأکید بر مزایا، نقاط قوت و حمایت های حاکمیت پورتفولیو برای بهبود عملکرد پروژه های ساخت، میتوان با آگاهی و اطلاع رسانیه سازمانهای پروژه محور به فراهم کردن زیر ساختها و سیستم های مناسب جهت پشتیبانی فرآیندهای حاکمیت پروژه کمک کرد.

## منابع

- بقراطی، فواد، شامی زنجانی، مهدی، موسی خانی، محمد (۱۳۹۴) ارائه چارچوبی برای مدیریت منافع در چرخه حیات پروژه های سیستم اطلاعاتی، فصلنامه علوم مدیریت ایران، سال دهم، شماره ۳۹
- داوودرضا عرب، کامران امامی، مصطفی بروجردی و محمدرضا محمودی مقدم (۱۳۸۴)، آشتی میان اهداف و معیارهای متضاد پروژه های بزرگ بوسیله ی مهندسی ارزش، دومین کنفرانس ملی مهندسی ارزش، ۱۳۸۴.
- ممقانی، علیرضا، سهیل سرمد سعیدی، و محمدرضا کاباران زاد قدیم (۱۳۹۰)، شناسایی و رتبه بندی عوامل کلیدی موثر در توسعه محصول جدید در گروه خودرو سازی سایپا با رویکرد AHP فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی، سال هشتم شماره ۲۰
- وحیدی اربابی، علی و مالک، شاهرخ (۱۳۹۰)، بررسی و شناسایی عوامل موثر بر موفقیت پروژه (مطالعه موردی بر پروژه های سازه های فضاکار در ایران
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۴)، تحلیل دادههای چند متغیری در پژوهش رفتاری، تهران: انتشارات پیک فرهنگ.

-APM, 2011. Directing Change: A Guide to Governance of Project Management. v2nd ed. Association for Project Management.

-APM, 2012. APM Body of Knowledge. 6th ed. Association for Project Management.

-APM, 2015. Conditions for Project Success: APM Research Report. Association for Project Management.

-Argyris, C. and Schon, D.A. (1978) Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, MA: Addison-Wesley.

-Armstrong, J.S., Overton, T.S., 1977. Estimating nonresponse bias in mail surveys. J. Mark. Res. 396–402.

- Ashurst, C., Doherty, N.F., Peppard, J., 2008. Improving the impact of IT development projects: the benefits realization capability model. *Eur. J. Inf. Syst.* 17 (4), 352–3۷۰.
- Atif, A., Richards, D., Bilgin, A., 2012. Estimating non-response bias in a webbased survey of technology acceptance: a case study of unit guide information systems. Paper Presented at the 23rd Australasian Conference on Information Systems, 3–5 Dec 2012, Geelong.
- Atkinson, R., 1999. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. *Int. J. Proj. Manag.* 17 (6), 337–3۴۲
- Badewi, A., 2015. The impact of project management (PM) and benefits management practices on project success: towards developing a project benefits governance framework. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (4), 761–778.
- Beck, P., Jiang, J.J. and Klein, G. (2006) 'Prototyping mediators to project performance: learning and interaction', *Journal of Systems and Software*, Vol. 79, No.7, pp.1025–1۰۳۵.
- Belassi, W., & Tukel, O. L. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 14(3), 141 151.
- Camilleri, E. (2011). *Project Success*. Surrey: Gower Publishing Limited.
- Cesarotti, V.; Gubinelli, S.; Introna, V. 2019. The evolution of Project Management (PM): How Agile, Lean and Six Sigma are changing PM. *J. Mod. Proj. Manag.* 2019, 7, 1–2۹.
- Chih, Y.Y., Zwikael, O., 2015. Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 352–3۶۲
- Collyer, S.; Warren, C.; Hemsley, B.; Stevens, C. 2010. Aim, fire, aim—Project planning styles in dynamic environments. *Proj. Manag. J.* 2010, 41, 108–1۲۱.
- Conforto, E.C.; Amaral, D.C.; da Silva, S.L.; Di Felippo, A.; Kamikawachi, D.S.L. 2016. The agility construct on project management theory. *Int. J. Proj. Manage.* 2016, 34, 660–6۷۴.
- Fernandes, G.; Ward, S.; Araújo, M. 2014. Developing a framework for embedding useful project management improvement initiatives in organizations. *Proj. Manag. J.* 2014, 45, 81–۱۰۸
- Hauksson, G. P. (2015). *The Mindful Project Manager*. Reykjavik: Reykjavik University.
- Jiang, J.J. and Klein, G.. (2000) 'Software development risks to project effectiveness', *The Journal of Systems and Software*, Vol. 52, pp.3–1۰
- Kochhar, R., 1996. Explaining firm capital structure: the role of agency theory vs. transaction cost economics. *Strateg. Manag. J.* 17 (9), 713–728.
- KPMG, 2010. KPMG New Zealand Project Management Survey 2010. KPMG.
- Lappe, M., Spang, K., 2014. Investments in project management are profitable: a case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (4), 603–612.
- Lawshe, C.H., 1975. A quantitative approach to content validity1. *Pers. Psychol.* 28 (4), 563–۵۷۵.
- Levie, F., Burke, C.M., Lannon, J., 2017. Filling the gaps: an investigation of project governance in a non-governmental organisation's response to the Haiti earthquake disaster. *Int. J. Proj. Manag.* 35 (5), 875–888.
- Liu, T., Wang, Y., Wilkinson, S., 2016. Identifying critical factors affecting the effectiveness and efficiency of tendering processes in public–private partnerships (PPPs): a comparative analysis of Australia and China. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (4), 701–7۱۶.

- Locatelli, G., Mancini, M., Romano, E., 2014. Systems engineering to improve the governance in complex project environments. *Int. J. Proj. Manag.* 32 (8), 1395–1410.
- Lu, P., Guo, S., Qian, L., He, P., Xu, X., 2015. The effectiveness of contractual
- Lytras, M.D. and Pouloudi, A. (2003) 'Project management as a knowledge management primer: the learning infrastructure in knowledge-intensive organizations: projects as knowledge transformations and beyond', *The Learning Organization*, Vol. 10, Nos. 4/5, pp.237–250.
- Malhotra, M.K., Singhal, C., Shang, G., Ployhart, R.E., 2014. A critical evaluation of alternative methods and paradigms for conducting mediation analysis in operations management research. *J. Oper. Manag.* 32 (4), 127–137.
- Meyer, J.W., Rowan, B., 1977. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *Am. J. Sociol.* 340–363
- Patrício, V.; Lopes da Costa, R.; Pereira, L.; António, N. 2021. Project Management in the Development of Dynamic Capabilities for an Open Innovation Era. *J. Open Innov. Technol. Mark. Complex.* 2021, 7, 164. <https://doi.org/10.3390/joitmc7030164>
- Pinto, J. K., & Slevin, D. P. (1989). Critical Success Factors in R&D Projects. *Research-technology management*, 32(1), 31-35
- Preacher, K.J., Hayes, A.F., 2008. Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behav. Res. Methods* 40 (3), 879–891.
- Roe, P., 2015. The Factors Which Contribute to Successful Projects. *BostockMarketing Group Ltd*, p. 2015.
- Ross, S.A., 1973. The economic theory of agency: the principal's problem. *Am.Econ. Rev.* 63 (2), 134–139.
- Rungtusanatham, M., Miller, J., Boyer, K., 2014. Theorizing, testing, and concluding for mediation in SCM research: tutorial and procedural recommendations. *J. Oper. Manag.* 32 (3), 99–113.
- Samset, K., Volden, G.H., 2016. Front-end definition of projects: ten paradoxes and some reflections regarding project management and project governance. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (2), 297–313.
- Sankaran, S., Remington, K., Turner, C., 2007. Relationship between project governance and project performance: a multiple case study of shutdown maintenance projects in a maritime environment. Paper Presented at the Asia-Pacific PMI Global Congress Proceedings, Sydney, Australia
- Schindler, M., & Eppler, M. (2003). Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors. *International Journal of Project Management*, 21(3), 219–228
- Tereso, A.; Ribeiro, P.; Fernandes, G.; Loureiro, I.; Ferreira, M. 2018. Project Management practices in private organizations. *Proj. Manag. J.* 2018, 50, 1–17.
- Van Marrewijk, A., Clegg, S.R., Pitsis, T.S., Veenswijk, M., 2008. Managing public-private megaprojects: paradoxes, complexity, and project design. *Int. J. Proj. Manag.* 26 (6), 591–600.
- Visser, P.S., Krosnick, J.A., Marquette, J., Curtin, M., 1996. Mail surveys for election forecasting? An evaluation of the Columbus dispatch poll. *Public Opin. Q.* 60 (2), 181–227.

- Ward, J., Daniel, E., 2013. The role of project management offices (PMOs) in IS project success and management satisfaction. *J. Enterp. Inf. Manag.* 26 (3), 316–336.
- Ward, J., Daniel, E., Peppard, J., 2008. Building better business cases for IT investments. *MIS Q. Exec.* 7 (1).
- Ward, J., De Hertogh, S., Viaene, S., 2007. Managing Benefits from IS/IT Investments: An Empirical Investigation into Current Practice. Paper Presented at the 40th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2007, p. 206a.
- Wheaton, D.E., 1977. Assessing reliability and stability in panel models. *Sociol. Methodol.* 8, 84–136.
- Williamson, O.E., 1979. Transaction-cost economics: the governance of contractual relations. *J. Law Econ.* 22 (2), 233–261.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S., 2006. Directions for future research in project management: the main findings of a UK governmentfunded research network. *Int. J. Proj. Manag.* 24 (8), 638–649.
- Zwikael, O., 2016. Editorial — international journal of project management special issue on project benefit management. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (4), ۷۳۴–۷۳۵.
- Zwikael, O., Smyrk, J., 2012. A general framework for gauging the performance of initiatives to enhance organizational value. *Br. J. Manag.* 23 (S1), S6–S22.
- Zwikael, O., Smyrk, J., 2015. Project governance: balancing control and trust in dealing with risk. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (4), 852–8۶۲