

نقش مدیر مالی در سرمایه گذاری بر اساس مدیریت هزینه و زمان در موفقیت پروژه

رضا آفاجانی^۱

کارشناسی ارشد، مدیریت بازرگانی- گرایش بین الملل، دانشگاه آزاد اسلامی واحد تبریز

چکیده

پروژه ها ابزاری جهت پیاده سازی استراتژی های سازمان ها می باشند تاکنون تغییرات مثبتی در نحوه ی سازمان دهی پروژه ها و برنامه ها صورت گرفته است به طوری که ۲۱ درصد از پروژه ها سود دریافت کرده اند . به همین علت، 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 با این وجود، بسیاری از سازمان ها در پیاده سازی یک رویکرد جامع « مدیریت سود BM» (با مشکل روبه رو هستند و نمی توانند بازده سرمایه گذاری پروژه خود را به حداکثر برسانند . مطالعات زیادی در مورد اقدامات مدیریت سود صورت گرفته است که نشان می دهند این اقدامات در سطح جهانی گسترش یافته اند اما میزان جذب آن حتی در کشورهایی که در مدیریت سود پیشگام بودند، نیز کم است در نتیجه نیاز به اینکه چگونه سازمان ها می توانند به طور مؤثر روش های طراحی و پیاده سازی و بهره برداری از سود را مدیریت نمایند، وجود دارد مدل به دست آمده ، مبانی نظری مربوط به این که چگونه حاکمیت کارآمد پروژه، موفقیت پروژه را بهبود می دهد و تحقق اهداف استراتژیک را از طریق پروژه ها امکان پذیر می کند، را طرح می کند.

واژگان کلیدی: مدیر مالی، سرمایه گذاری، مدیریت هزینه، مدیریت زمان، موفقیت پروژه

^۱ نویسنده مسئول: se.se.danesh1366@gmail.com

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۲/۱۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۳/۱۹

تحویل محصول پروژه در زمان و هزینه (پیش بینی شده) دغدغه اصلی برای مدیران پروژه در فاصله سالهای ۱۹۶۰ تا ۱۹۸۰ بود (ایکا، ۲۰۰۹) در حقیقت برای قضاوت در مورد موفقیت پروژه استناد به مثلث طلایی (زمان، هزینه، محدوده) کافی نخواهد بود (بداوی، ۲۰۱۶). به همین دلیل مدیریت منافع پروژه به عنوان فکر جدید به وسیله دانشگاهیان و متخصصان برای بکاربردن مناسب عواملی که برای تحقق بخشیدن به منافع پروژه‌ها مورد نیاز هستند و چگونگی انجام این کار شکل گرفت (چیچ و زیکییل، ۲۰۱۵) 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) هم اکنون در حال گسترش به دیگر صنایع می‌باشد (چیچ و زکاییل، ۲۰۱۵) طبق تعریف ذینفعان 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 ذینفعان در راستای نیل به اهداف پروژه می‌باشد که در نهایت منجر به موفقیت می‌شود (زارع، ۱۳۹۴) بخش عمده ای از پروژه‌ها به اهداف خود دست پیدا نمی‌کنند (APM، 2015؛ PMI، 2015؛ گروه استندیش، 2015) و تنها ۴۰٪ از اهداف پروژه با استراتژی سازمانی تطابق دارند (KPMG، 2010؛ PMI، 2014). 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)، نگران کننده است. برای دستیابی به این هدف، یک فرآیند قوی برای مدیریت منافع (BM) برای مدیریت فعال و سازگار مداوم بین خروجی پروژه، نتایج، منافع و استراتژی سازمانی مورد نیاز است (ویکائیل و سیمریک، ۲۰۱۵).

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 برآمدهای پروژه‌ها را به صورت منفی تحت تاثیر قرار دهد. این بخش کلیدی در تحقیق، کمبود حاکمیت است (Crawford & Helm، ۲۰۰۹). ساندرسون (۲۰۱۲) مشکلات اصلی اجرایی را بعنوان نتیجه ای از عدم همراستایی و یا توسعه یافتگی ساز و کارهای حاکمیتی دانسته است که به معنای ناتوانی بازیگران پروژه برای عکس العمل‌های انعطاف پذیر 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 پروژه‌ها، امروزه نقش مدیران ارشد پروژه جهت پیاده سازی استراتژی‌های سازمان از طریق بکارگیری صحیح اصول حاکمیت در سطح پورتفولیو نمایان تر بوده که نهایتاً منجر به اجرای موفقیت آمیز پروژه‌ها 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 می‌آورد. همچنین حاکمیت تمایزی مشخص میان مالکیت و کنترل کارها قائل می‌شود و می‌تواند 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 مسئولیت‌های 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 BM در پروژه‌ها را تسهیل می‌کنند (دورتی ۲۰۱۲ هسلمان و کونال ۲۰۱۴ پاورینتا ۲۰۰۷). در بین این‌ها، حاکمیت پروژه یکی از مهم ترین و برجسته ترین عوامل است (بردلی ۲۰۱۰ دورتی ۲۰۱۲ سانکاران ۲۰۰۷ ترنر ۲۰۱۰). یک چارچوب حاکمیت قوی، ساختارها و نقش‌ها و مسئولیت‌هایی را فراهم می‌سازد که BM موثر را توانمند می‌سازند (المان ۲۰۱۳ ساپونتزیس ۲۰۰۹). در نتیجه

باید اطمینان حاصل کرد که خروجی ها و نتایج به طور مداوم و مستمر با مزایای پیش بینی شده در مورد کسب و کار پروژه، همراستا هستند (هلمبرک ۲۰۱۴).

منافع پروژه که می تواند به وسیله شاخص های کلیدی عملکرد (KPP) منعکس شود، می تواند مالی یا غیر مالی باشد (بداوی، ۲۰۱۶). شاخص های کلیدی عملکرد (KPI) یا شاخص های 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 ذینفعانش 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 شاخص های کلیدی عملکرد همان معیارهای اندازه گیری می باشند. شاخص های کلیدی عملکرد در واقع نوعی اندازه گیری عملکرد هستند؛ به عبارت دیگر شاخص های کلیدی عملکرد موفقیت یک سازمان یا یک فعالیت خاص را ارزیابی می کنند. از موفقیت می توان در برخی سطوح عملیاتی، به دستاوردهای دوره ای تعبیر کرد و گاهی اوقات موفقیت از جنبه پیشرفت به سمت اهداف استراتژیک بیان می شود. با این حال، فقدان درک و فهم در ادبیات موجود در مورد مکانیزم های حاکمیت وجود دارد که اتخاذ و پیاده سازی اقدامات BM را تسهیل می کنند (دورتنی ۲۰۱۲ هسلمان و کونال ۲۰۱۴). این امر با فقدان و عدم وجود پژوهش تجربی در مورد بررسی رابطه بین دو مفهوم، تشدید می شود. علاوه براین، مشخص نیست که آیا رویکرد جامع BM که توسط حاکمیت موثر پروژه، توانمند می شود حقیقتاً می تواند تاثیر مثبت و قابل توجهی بر موفقیت کلی پروژه داشته باشد یا خیر.

معرفی قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (صلی الله علیه و آله و سلم)

قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (صلی الله علیه و آله و سلم) وابسته به سپاه پاسداران انقلاب اسلامی ایران در چارچوب دستورالعمل مصوب مقام معظم رهبری (مدظله العالی) و براساس اصل ۱۴۷ قانون اساسی به منظور مشارکت در اجرای برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی دولت جمهوری اسلامی ایران در زمان صلح، فعالیت خود را در امر بازسازی کشور پس از دوران دفاع مقدس با اجرای پروژه های سازندگی آغاز نمود.

معرفی و تاریخچه هلدینگ تخصصی صنعت و معدن

در راستای تأکید مقام معظم رهبری (مدظله العالی) در خصوص اهمیت توسعه بخش صنعت و معدن کشور و همچنین دستیابی به اهداف کمی بخش صنعت و معدن در افق ۱۴۰۴، قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (ص) با استفاده از ظرفیت های بالقوه خود پای بر این عرصه نهاد و هلدینگ تخصصی صنعت و معدن در بهمن ماه سال ۱۳۹۷ تشکیل شد.

هلدینگ تخصصی صنعت و معدن با بهره گیری از متخصصان مجرب و ماشین آلات تخصصی و با رعایت استانداردهای کیفی و زیست محیطی، توانایی انجام اکتشاف، آماده سازی و استخراج معادن زیر زمینی و روباز و همچنین طراحی و احداث کارخانه های فرآوری محصولات معدنی را به صورت EPC دارد.

خلاصه عملکرد قرارگاه سازندگی خاتم الانبیاء (صلی الله علیه و آله و سلم) در حوزه های اکتشاف، استخراج و فرآوری بدین شرح است:

- حوزه اکتشاف
- حوزه استخراج
- حوزه فرآوری و صنایع معدنی
- انجام کامل مراحل اکتشافی از مرحله پی جویی تا مرحله اکتشافات تفصیلی در پهنه ها و محدوده های معدنی در سطح کشور

- حفاری بالغ بر ۵۰۰ هزار متر گمانه اکتشافی در استان های کرمان، یزد، فارس، اصفهان، هرمزگان، سیستان و بلوچستان، خراسان رضوی و خراسان جنوبی
- فعالیت های اکتشافی در در پهنه های استان های اردبیل، یزد، سیستان و بلوچستان، کرمان به مساحت تجمعی بالغ بر ۱۲۰۰۰ کیلومتر مربع

• سوالات پژوهش

- ✓ ماهیت رابطه بین حاکمیت موثر پروژه و مدیریت منافع چیست؟
- ✓ آیا حاکمیت موثر پروژه و مدیریت منافع می توانند موفقیت پروژه را بهبود بخشند، چگونه این کار انجام می شود؟
- ✓ کدام یک از اقدامات حاکمیت پروژه و مدیریت منافع اثربخشی بیشتری در بهبود موفقیت پروژه دارند؟

مبانی پژوهش

• حاکمیت موثر پروژه EPG

انحرافات و اختلافات گسترده ای در مورد نحوه درک و تعریف حاکمیت پروژه وجود دارد (بکر و استین ۲۰۰۹ و ۲۰۱۵ سانکاران ۲۰۰۷) 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 مستقلی از حاکمیت پروژه وجود دارد (رو ۲۰۱۵)، واژه شناسی متنوع به کار برده شده در ادبیات موجود، شاهد بر این امر است (اهولا ۲۰۱۴). مولر در سال ۲۰۰۹ حاکمیت پروژه را بدین صورت تعریف کرد: سیستم ارزشی، مسئولیت ها، فرایندها و سیاست هایی که امکان تحقق اهداف سازمانی و پیاده سازی پروژه را فراهم می سازند 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.

در حالی که همراستایی استراتژیک اهداف پروژه همواره به عنوان یکی از کارکردهای حاکمیت پروژه مطرح شده است، اکنون به صورت صریح تر بیان می شود (سامست و ولدن ۲۰۱۶). همراستایی استراتژیک در تعریف حاکمیت پروژه در رهنمود عملی PMI برای حاکمیت پورتفولیوها، برنامه ها و پروژه ها نیز وجود دارد: چارچوب، کارکردها و فرایندهایی که فعالیت های مدیریت پروژه را راهنمایی می کنند 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، همراستایی استراتژیک را به عنوان یک اصل مهم از حاکمیت مناسب مطرح می کند. در راستای این بحث، این مقاله دیدگاه استراتژی محور حاکمیت پروژه را اتخاذ می کند.

دیدگاه های نظری مختلفی برای تشریح و توضیح حاکمیت پروژه مورد استفاده قرار گرفته اند. نظریه نمایندگی یکی از رایج ترین دیدگاه ها در پژوهش حاکمیت پروژه است (بیستال و ویلدن ۲۰۱۴). این نظریه به مدیریت تضاد و تعارض منافع مربوط می شود که از تفکیک و جداسازی مالکیت از کنترل به وجود می آید، جایی که هر بخش به منفعت خود مربوط می شود. هزینه های نمایندگی زمانی تحمیل می شوند که کنترل هایی برای اطمینان از این موضوع به کار برده شوند که نماینده مورد نظر بهترین منافع مدیر و سرپرست خود را انجام می دهد. در مقابل، نظریه نظارتی، این عوامل و نمایندگان را به عنوان ناظرانی در نظر می گیرد که بهترین منافع مدیر و سرپرست خود را انجام می دهند (دیویس ۱۹۹۷) و باید مورد راهنمایی قرار گیرند (به جای این که تحت کنترل قرار گیرند). نظریه ذی نفعان که برای پژوهش حاکمیت پروژه مورد استفاده قرار می گیرد، اهمیت ذی نفعان داخلی و بیرونی و نیاز به شناسایی منافع مشروع آن ها را مشخص می سازد (دونالدسون و پرستون ۱۹۹۵). دیدگاه دیگر یعنی نظریه سهامداران (فریدمان ۱۹۶۲) اغلب در حیطه حاکمیت در سطح شرکت مورد بحث قرار می گیرد اما در سطح پروژه به عنوان موضوع مرتبط با حاکمیت در نظر گرفته نمی شود (بیستال و ویلدن ۲۰۱۴).

یکی دیگر از دیدگاه های نظری برجسته در حاکمیت پروژه، نظریه اقتصاد هزینه های تراکنشی TCE است (اهولا ۲۰۱۴). نظریه TCE بیان می کند که هر یک از تبادلات اقتصادی دارای هزینه ای به نام "هزینه تراکنش" است و سازمان ها تلاش می کنند تا این هزینه ها را به حداقل برسانند (ویلیامسون ۱۹۷۹). این نظریه دارای شباهت هایی با نظریه نمایندگی است، این دو نظریه به دنبال مهار و محدود کردن فرصت طلبی 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 تراکنش ها و مبادلات فردی تمرکز می کند. نظریه نهادی نیز در زمینه حاکمیت پروژه مورد مطالعه قرار می گیرد (مولر ۲۰۱۵). این نظریه ادعا دارد که سازمان ها توسط محیط نهادی تحت تاثیر قرار می گیرند و سطوح مختلف و متنوعی از سازگاری از طریق ایزومورفیسم نهادی را نشان می دهند (مایر و روان ۱۹۷۷).

پیچیدگی حاکمیت پروژه بیان می کند که یک دیدگاه نظری واحد نمی تواند برای درک کامل مکانیزم های زیربنایی که موفقیت پروژه را بهبود می بخشد، کافی باشد. انتخاب ساختار حاکمیت نهایتاً به زمینه پروژه مانند سطح ریسک (زوییکال و اسمیرک ۲۰۱۵) و ماهیت دارایی های موجود (هوتکر و ملویت ۲۰۰۹) بستگی دارد. بنابراین، درک عمیق حاکمیت پروژه می تواند به تلافی و ترکیب نظریه های مختلف وابسته باشد، از جمله نظریه هایی که مطرح نشدند در حالی که در زمینه پروژه در نظر گرفته می شوند.

با این حال، محدودیت های خاصی برای کاربرد نظریه های حاکمیت شرکتی برای حاکمیت پروژه وجود دارد. رابطه بین پروژه و سازمان موسس آن را همواره نمی توان با رابطه بین سازمان و سرمایه گذاران آن مورد مقایسه قرار داد. برای مثال، مرزهای بین پروژه و سازمان را همواره نمی توان به صورت واضح و آشکار تعریف نمود. هم چنین، نقش پروژه برای سازمان موسس را همواره نمی توان 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 می کند که از طریق آن، حاکمیت پروژه می تواند موفقیت پروژه را بهبود بخشد. بر این اساس، این مقاله نقش بالقوه BM 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 BM

مزایا یا منفعت به عنوان جریانی از ارزش تعریف می شود که زمانی رخ می دهد که خروجی های پروژه توسط مشتریان مورد استفاده قرار می گیرند (زوییکال و اسمیرک ۲۰۱۲). مزایا و منافع از جمله دلایلی هستند که سازمان ها سرمایه گذاری های پروژه را برعهده می گیرند (تورپ ۲۰۰۷) و منافع و اهداف نهایی هستند (بردلی ۲۰۱۰). برای مثال، موفقیت خانه اپرا سیدنی به دلیل کارایی پروژه آن نبود (جونز ۲۰۰۶) بلکه به دلیل جریان مستمر و مداومی از درآمد از بازدیدکنندگان و افزایش اعتبار برای سیدنی به عنوان یک مقصد گردشگری بود. 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 می کنند (سرا و کونک ۲۰۱۵). این امر نیازمند یک رویکرد مستمر و مداوم برای همراستایی خروجی های پروژه، مزایا و اهداف استراتژیک است (تورپ ۲۰۰۷).

مدیریت منافع BM هم چنین به عنوان مدیریت تحقق مزایا و منافع BRM شناخته می شود و بدین صورت تعریف می گردد: مجموعه ای از فرایندهایی که اطمینان حاصل می کنند که پروژه ها، برنامه ها و پورتفولیوها به عنوان الزامات استراتژیک کسب و کار وجود دارند و می توان ارزشی را به صورت پایدار و بامفهوم ایجاد کرد (سرا ۲۰۱۳). معما و مسئله دشوار رویکرد BM با در نظر گرفتن اهداف سرمایه گذاری (جنر ۲۰۱۲) و تلاش برای تعیین آن چه که برای تحقق هدف نهایی مورد نیاز است، آغاز می شود. یک رویکرد جامع و کامل BM در مرحله انتخاب پروژه آغاز می شود، جایی که رهبران اجرایی، مالکان کسب و کار و متخصصان پروژه برای شناسایی مزایای بالقوه فرصت های سرمایه گذاری با یکدیگر همکاری

می‌کنند. سپس مزایا و منافع هدف، مشخص شده و در مورد کسب و کار هر یک از پروژه‌های مربوطه بیان می‌شوند تا به تایید و تثبیت موسس پروژه برسند (چی و زیکال ۲۰۱۵ جنر ۲۰۱۵). این مزایا و منافع هدف با نیازهای ذی نفعان 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، BM قبل، در حین و پس از چرخه عمر معمولی یک پروژه اتفاق می‌افتد.

علی‌رغم اهمیت اقدامات BM، این نوع اقدامات هنوز فاقد پذیرش و اتخاذ گسترده هستند (کومب ۲۰۱۵ وارد ۲۰۰۷). یک محدودیت اصلی و مهم این است که زمینه BM هنوز در مراحل نسبتاً تازه و نخستین خود قرار دارد (بریس ۲۰۱۵ دورتی ۲۰۱۴) 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 BM 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)، علی‌رغم این حقیقت که حمایت و تخصص و مهارت مدیران پروژه، عاملی حیاتی و مهم برای BM موثر است (جنر ۲۰۱۵). علاوه بر این، شاید بزرگترین چالش برای پذیرش و اتخاذ BM این باشد که بسیاری از سازمان‌ها هنوز نمی‌توانند تحقق مزایا و منافع پروژه را به عنوان معیاری برای موفقیت پروژه در نظر گرفته و یا ارزیابی نمایند (اتکینسون ۱۹۹۹ کوکه-دیویس ۲۰۰۲). بنابراین، این مقاله به دنبال تعیین نیاز برای کاربرد رویکرد جامع BM در سطح پروژه و شناسایی اقدامات BM با بالاترین تاثیر بر موفقیت پروژه است.

• موفقیت پروژه

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 (ویتنر ۲۰۰۶)، 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 بر این، مفهوم موفقیت پروژه می‌تواند پیچیده تر 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 نماید ضرورتاً نمی‌تواند به عنوان یک سرمایه‌گذاری موفقیت آمیز مطرح شود. علاوه بر این، مفاهیم "موفقیت" و "شکست" پروژه‌ها با توجه به زمینه مورد نظر می‌تواند 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). 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).

برای شناسایی پیچیدگی موفقیت پروژه، نیاز به مفهوم سازی آن به عنوان یک ساختار چند بعدی وجود دارد. اندرسون در سال ۲۰۱۴ بین موفقیت مدیریت پروژه و موفقیت محصول پروژه، تمایز ایجاد کرد. مورد 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 ذی نفع از جمله کاربر/مشتري پروژه است (باکارینی ۱۹۹۹). 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 آگونلانا ۲۰۰۶ بدوی ۲۰۱۵ لوکاتلی ۲۰۱۴).

در راستای این تفاوت و تمایز، چارچوب عملکرد سه آزمونی را اتخاذ می‌کنیم 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 می‌کند:

۱. موفقیت مدیریت پروژه PSMS که به معیارهای محدودیت سه گانه 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 می‌گیرد).

۳. موفقیت سرمایه گذاری پروژه PSIS که معیاری از ارزش حقیقی ایجاد شده توسط سرمایه گذاری 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 خروجی های پروژه و تحقق اهداف سرمایه گذاری 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 می‌دهند، 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 می‌سازد.

چارچوب مفهومی: 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). نقش حاکمیت موثر به عنوان یک توانمندساز کلیدی برای BM موثر توسط مطالعات مختلف شناسایی شده است (اهلمان ۲۰۱۳ هلمبرک ۲۰۱۴ ساپونتسیس ۲۰۰۹ تورپ ۲۰۰۷). به طور مشابه، نقش حاکمیت در تسهیل BM در استانداردهای اصلی مدیریت پروژه شناسایی شده است، مانند PRICE2 و مدیریت برنامه های موفقیت آمیز MSP و رهنمودهای حاکمیت مانند اهداف کنترلی برای چارچوب اطلاعات و فناوری های مربوطه COBIT و رهنمود APM برای حاکمیت مدیریت پروژه. به طور آشکار، حاکمیت موثر نقشی را در اتخاذ و پیاده سازی BM ایفا می‌کند. با این حال، مکانیزم های حاکمیت که BM را توانمند می‌سازند، در ادبیات مورد نظر به صورت ناشناخته باقی مانده اند (دورتی ۲۰۱۲ هسلمان و کونال ۲۰۱۴) و نگاه دقیق تری مورد نیاز است.

هدف اصلی و اساسی سیستم حاکمیت موثر پروژه EPG، همراستایی اهداف پروژه با اهداف و استراتژی سازمان موسس و سرمایه گذار است (بیستال و ویلدن ۲۰۱۴). بنابراین، EPG 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 EPG، 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 نیازمندی های سهامداران و ایجاد تغییرات مورد نیاز برای تحقق آن‌ها است (مانند فرایندی برای مدیریت منافع). بنابراین، این امر بیان می‌کند که سیستم EPG باید اتخاذ و پیاده سازی اقدامات BM در یک شکل یا به شکل دیگر را تسهیل نماید.

EPG می‌تواند اقدامات BM را به روش های مختلف توانمند سازد. فقدان مالکیت مزایا و منافع، مانع بزرگی برای پیاده سازی موثر اقدامات BM است (کومب ۲۰۱۵ وارد و دانیل ۲۰۱۳). سیستم EPG می‌تواند با برقراری نقش‌ها و مسئولیت های واضح و آشکار و توسعه چارچوبی از مسئولیت‌ها برای تحلیل مزایا و منافع، برنامه ریزی و تحقق، بر این چالش غلبه

کند (اهلمان ۲۰۱۳ بدوی ۲۰۱۵ زویکال و اسمیرک ۲۰۱۵). علاوه براین، سیستم حاکمیت می تواند با تعریف اهداف مربوط به مزایا و منافع و ایجاد مشوق هایی برای اتخاذ و پیاده سازی اقدامات BM، مالکیت مزایا و منافع را ترغیب و تحریک نماید (اهلمان ۲۰۱۳).

مانع اصلی دیگر برای BM موثر، فقدان حمایت و پشتیبانی و رهبری مدیریت ارشد است (دورتنی ۲۰۱۲). در سیستم EPG، مالک پروژه همراه با اعضای هیئت مدیره پروژه با تامین و ارائه منابع لازم و حمایت مدیریت ارشد برای BM، نقش حیاتی را ایفا می کنند (پاواریتتا ۲۰۰۷). در همان زمان، آن ها می توانند توسعه فرایندهای سازمانی لازم برای تسهیل اقدامات BM را تصویب نمایند (بردلی ۲۰۱۰ هسلمان و کونال ۲۰۱۴). علاوه براین، آن ها می توانند با همراستایی مستمر و مداوم مزایا و منافع مورد نظر با اهداف و استراتژی سازمانی، به راهنمایی و هدایت فرایند BM کمک نمایند (هلمبرک ۲۰۱۴). بحث فوق بیان می کند که EPG اساس و پایه مهمی برای BM موثر است (جنر ۲۰۱۴). بدین ترتیب، چارچوب حاکمیت نامناسب می تواند چالش بزرگی برای اتخاذ و پیاده سازی موفقیت آمیز اقدامات BM باشد (بریس ۲۰۱۵ دورتنی ۲۰۱۲).

مدل مفهومی پژوهش



شکل ۱: مدل مفهومی

تحلیل داده ها

داده ها با استفاده از نرم افزارهای SPSS 20 و AMOS 21، تحلیل شدند. ابتدا، پایایی و روایی داده ها 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، H₁، H₂ و H_{3a} با استفاده از مدل سازی معادله ساختاری^۲ (SEM) در نرم افزار AMOS بررسی شد. چهار متغیر کنترل یعنی نوع، هزینه و کشور پروژه و نقش پاسخ دهنده 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، 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 (آلوفار^۴ و همکاران، ۲۰۱۲). چهارم، تحلیل واسطه ای برای بررسی H_{3b} در نرم افزار AMOS با استفاده از روش خودراه اندازی (bootstrapping) و با برآورد اطمینان ۹۵ درصد صحت انجام شد. ۵۰۰۰ بوت استرپ در راستای توصیه های پریچر و هیز^۵ (۲۰۰۸) استفاده شد. بوت استرپینگ روش غیرپارامتری است که فرضیات مربوط به اندازه نمونه یا توزیع داده را

² Structural Equation Modeling

³ Baron and Kenny

⁴ Alavifar

⁵ Preacher and Hayes

تحلیل نمی‌کند (پریچر و هیز، ۲۰۰۸) و برخلاف روش‌های واسطه‌ای سنتی مانند رویکرد سنتی عمل می‌کند (بارون و کنی،^۶ ۱۹۸۶) و تست سوبل^۷ (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^۸ و همکاران، ۲۰۱۴) و این روش برای شناسایی تاثیرات غیرمستقیم اولویت دارد (مالهوترا^۹ و همکاران، ۲۰۱۴).

تحلیل روایی و پایایی

تحلیل عامل اکتشافی (EFA) به صورت خاص برای مقیاس‌های تازه تدوین شده EPG انجام شد تا فاکتورهای نهفته در این ساختار مشخص شود. EFA با استفاده از تحلیل مولفه‌های اصلی و چرخش پرومکس^۱ با نرمال‌سازی کایزر^۱ انجام شد. تست کایزر - می‌یر - اولکین (KMO) و آزمون کرویت بارلت در مقیاس EPG نتایج را به صورت (۰,۹۰۵)، مقدار p کمتر از ۰,۰۰۱ را نشان داد که بالاتر از آستانه توصیه شده ۰,۶ (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 EFA 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 ۱ و ۲ به صورت خلاصه آمده است.

⁶ Baron and Kenny

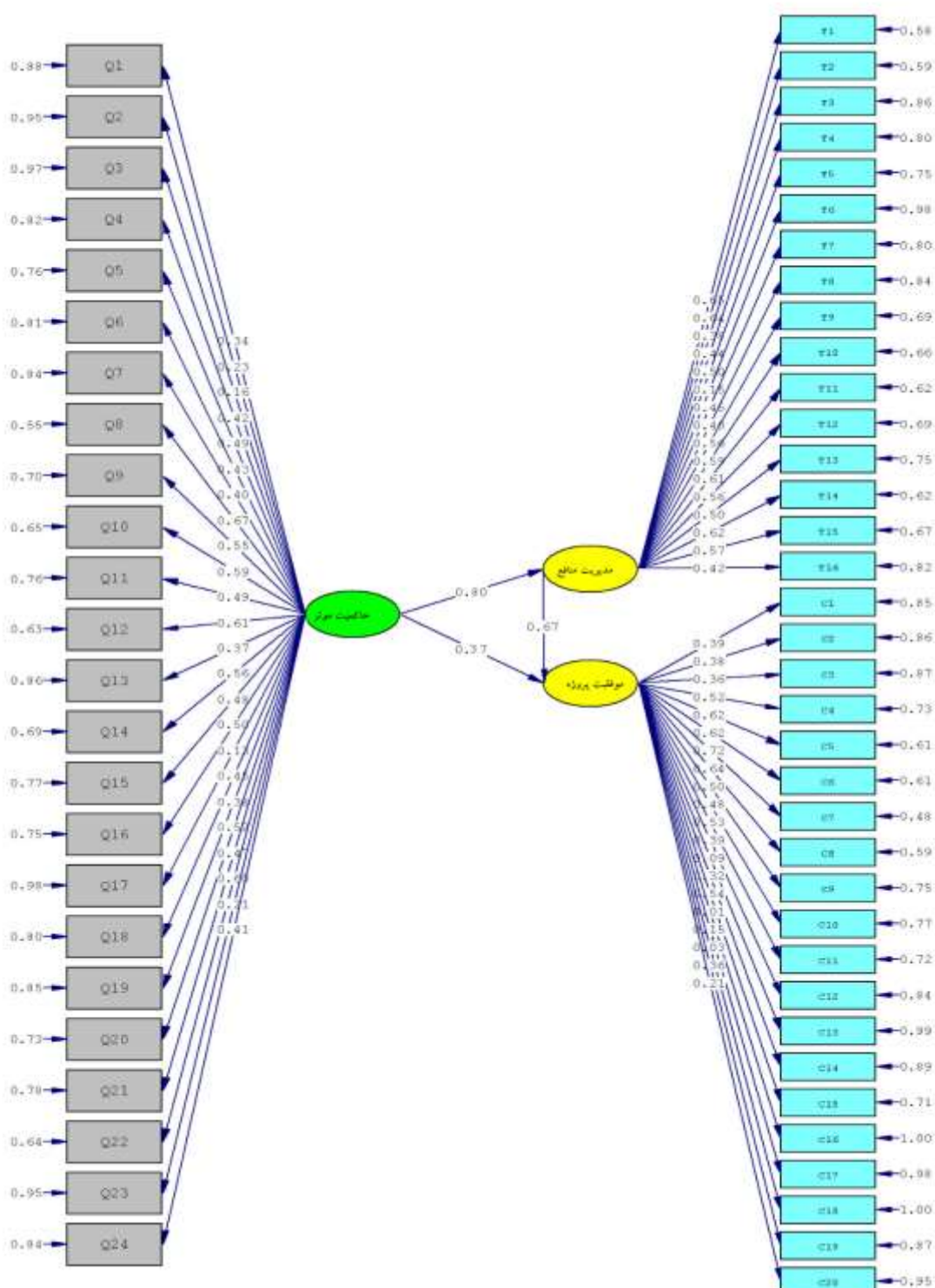
⁷ Sobel Test

⁸ Rungtusanatham

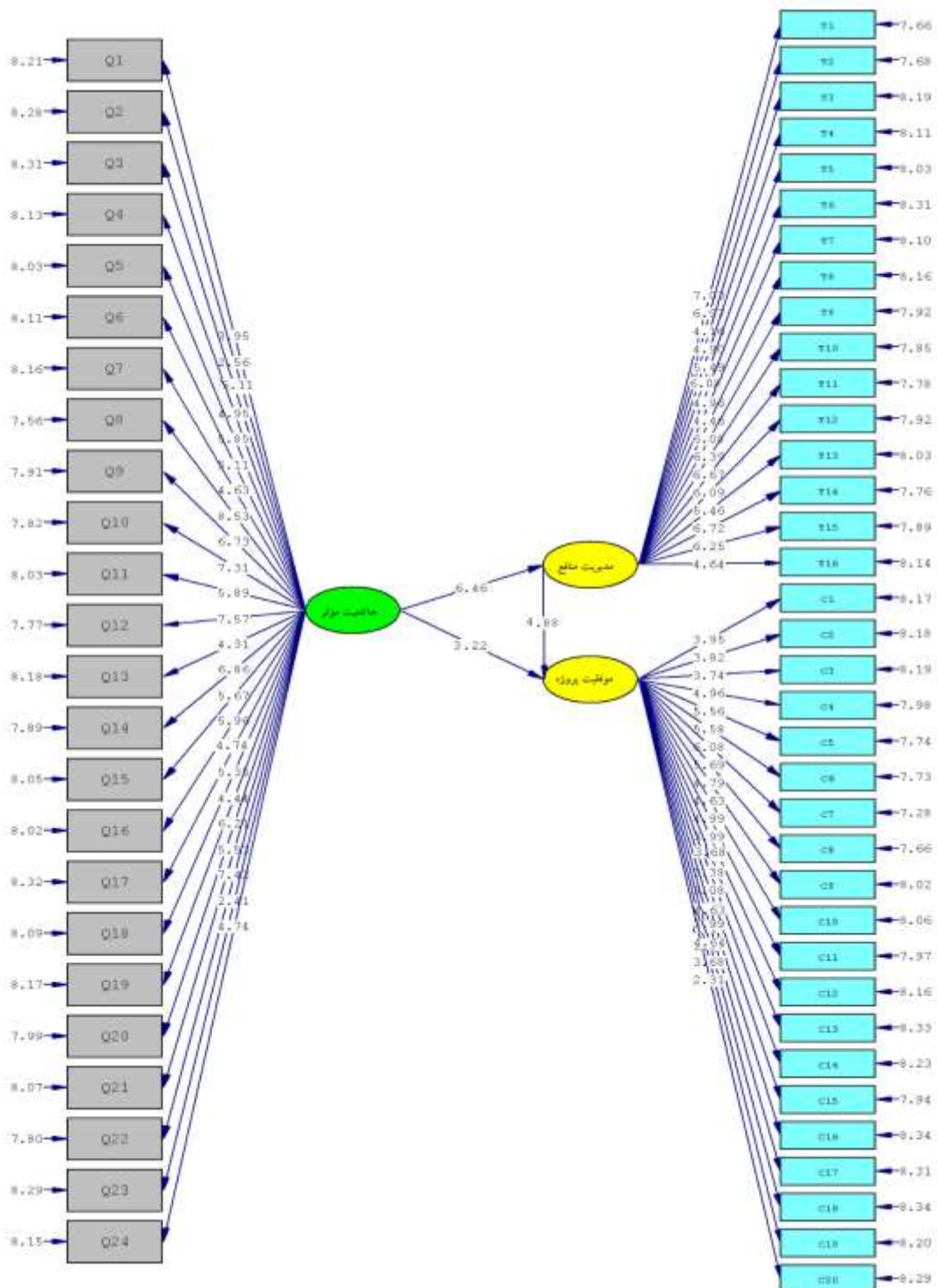
⁹ Malhotra

¹ Promax rotation 0

¹ Kaiser Normalization 1



شکل ۱: مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت استاندارد



شکل ۲: مدل معادلات ساختاری تحقیق در حالت معناداری

یافته های تحقیق

پس از بررسی فرضیه های تحقیق می توان 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 نتایج آزمون فرضیه

فرضیه	مسیر مستقیم	ضریب مسیر	p-value	عدد معناداری	نتیجه آزمون	نتیجه فرضیه
۱	H1: رابطه مثبتی بین حاکمیت موثر پروژه و مدیریت منافع وجود دارد.	۰/۸۰	۰/۰۰۰	۶/۴۶	معنادار	تأیید
۲	H2: رابطه مثبتی بین مدیریت منافع و موفقیت پروژه وجود دارد.	۰/۶۷	۰/۰۰۰	۴/۸۸	معنادار	تأیید
۳	H3: رابطه مثبتی بین حاکمیت موثر پروژه و موفقیت پروژه وجود دارد.	۰/۳۷	۰/۰۰۰	۳/۲۲	معنادار	تأیید

تحلیل مدل ساختاری

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 عامل) 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 ۲: شاخص‌های برازش مدل نظری تحقیق

نام شاخص	مقدار قابل قبول	مقدار ایده آل	مقدار به دست آمده در مدل
درجه آزادی (df)	-	-	۱۳۷۳
کای اسکوئر (χ^2)	$2df \leq \chi^2 \leq 3df$	$0 \leq \chi^2 \leq 2df$	۳۶۳۵/۰۱۱
معناداری χ^2	$.05 < p \leq 1.00$	$.01 < p \leq .05$	۰/۰۰۰
کای اسکوئر بهینه شده (χ^2/df)	$2 < \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	۲/۶۴۷
نیکویی برازش (GFI)	$.80 \leq GFI < .95$	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	۰/۸۵۲
ریشه میانگین مربعات باقی مانده (RMR)	$0 < RMR \leq .10$	$0 \leq RMR \leq .05$	۰/۰۷۵
شاخص برازش تطبیقی (CFI)	$.90 \leq CFI < .97$	$.97 \leq CFI \leq 1.00$	۰/۹۴۰
ریشه میانگین مربعات خطای برآورد (RMSEA)	$.05 < RMSEA \leq .08$	$0 \leq RMSEA \leq .05$	۰/۰۷۲
شاخص نیکویی برازش ایجازی (PGFI)	$.50 \leq PGFI < .60$	$.60 \leq PGFI \leq 1.00$	۰/۵۳۱
شاخص برازش ایجازی هنجار شده (PNFI)	$.50 \leq PNFI < .60$	$.60 \leq PNFI \leq 1.00$	۰/۵۸۵

شاخص کای اسکوتر یکی از شاخص‌های مطلق است، هر چه مقدار کای اسکوتر مدل کوچک‌تر باشد مدل تدوین‌شده توسط پژوهش‌گر رضایت‌بخش‌تر و بهتر است. چنان سطح معناداری برای χ^2 بزرگ‌تر از ۰/۰۵ باشد، مقدار کای اسکوتر برای مدل قابل قبول و چنانچه بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ باشد ایده‌آل است. با توجه به این که سطح معناداری برای مدل مذکور بین ۰/۰۱ تا ۰/۰۵ است. می‌توان نتیجه گرفت که مقدار کای اسکوتر برای مدل ایده‌آل است.

یکی از شاخص‌های عمومی شاخص کای اسکوتر بهنجار یا نسبی است که از تقسیم ساده مقدار کای اسکوتر به درجه‌ی آزادی مدل محاسبه می‌شود و اغلب مقادیر بین ۱ تا ۳ را برای این شاخص قابل قبول می‌دانند. همان‌طور که در جدول مشاهده می‌شود 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 به‌دست 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 مورد نظر کم‌تر از ۰/۰۵ و مقدار شاخص دوم (t-value) از $\pm 1/96$ بیشتر باشد.

سازه	میانگین	S.D.	EPG	BM	PSMS	PSOS	PSIS
حاکمیت کارآمد پروژه (EPG)	۳,۸۰	۰,۸۰	۰,۸۵۰				
مدیریت منافع (BM)	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

نتیجه	اثر غیر مستقیم	اثر مستقیم	اثر کل	مسیر
میانجیگری جزئی	۰,۱۶۰	۰,۴۱۴	۰,۵۷۴	EPG-BM-PSMS
میانجیگری جزئی	۰,۲۳۰	۰,۲۷۴	۰,۵۰۴	EPG-BM-PSOS
میانجیگری جزئی	۰,۲۷۰	۰,۲۲۵	۰,۴۹۵	EPG-BM-PSIS

بحث و نتیجه گیری

نتایج نشان می‌دهند که حاکمیت کارآمد پروژه (EPG) از تاثیر مثبت چشمگیری بر مدیریت سود (BM) برخوردار است که به حمایت تجربی از دیدگاههای مطالعاتی مختلف می‌پردازد، دیدگاههای که به زعم آنها EPG از اجرای کارآمد شیوه‌های BM پشتیبانی می‌کند (جنر، ۲۰۱۴؛ سانکاران و همکاران، ۲۰۰۷؛ تورپ، ۲۰۰۷). همچنین، EPG از تاثیرات چشمگیر و مثبتی در هر سه بعد موفقیت پروژه برخوردار است: موفقیت مدیریت پروژه، موفقیت مالکیت پروژه و موفقیت سرمایه‌گذاری پروژه. نتایج از یافته‌های عابدنگو و اوگونلانا^۱ (۲۰۰۶) و APM (۲۰۱۵) حمایت می‌کنند. جالب این است که دریافتیم تاثیر مستقیم EPG بر PSMS به مراتب بیشتر از دو بعد دیگر است که می‌تواند نشان دهد که ترتیبات فعلی حاکمیت پروژه کماکان بر معیارهای سنتی زمان، هزینه و حیطة / کیفیت تاکید می‌ورزند.

نتایج همچنین حاکی از آن است که BM از تاثیر قدرتمندتر و به مراتب مثبت بر PSMS، PSOS و PSIS برخوردار است که مبین یافته‌های سیرا و کانک (۲۰۱۵) و بادیوی (۲۰۱۵). علاوه بر این، نتایج به بحث لزوم BM کارآمد برای پیگیری و تحقق بازگشت سرمایه‌ها از پروژه‌ها نیز کمک می‌کند (KPMG، ۲۰۱۰؛ PMI، ۲۰۱۶ الف؛ ۲۰۱۶ د).

فرض اصلی این مقاله این است که EPG قادر به پشتیبانی از اجرای شیوه‌های BM است و به نوبه خود تضمین می‌کند که پروژه‌ها نمونه‌های کسب و کار خود را به شیوه‌ای کارآمد و موثر تحقق می‌بخشند. نتایج تا حدی از این مفهوم پشتیبانی می‌کند. BM تا حدی رابطه بین EPG و PS را برقرار می‌کند و بنابراین نشان می‌دهد که جو حاکمیتی قدرتمند، گسترش و هدایت فرآیند BM در پروژه‌ها را ترغیب می‌کند. EPG نقش‌های ضروری و مسئولیت‌ها (سپونتریس و همکاران، ۲۰۰۹) و نیز سیستم پاسخگویی (اهلی من و همکاران، ۲۰۱۳؛ بادیوی، ۲۰۱۵؛ زویکائیل و اسمیرک، ۲۰۱۵) را ایجاد می‌کند که برای مدیریت کارآمد بهره‌اجتناب‌ناپذیر محسوب می‌شوند. همچنین، EPG نقش اساسی در حصول اطمینان از این مسئله دارد که منافع همیشه در راستای اهداف راهبردی سازمانی بررسی می‌شوند (جلمبرک^۲ و همکاران، ۲۰۱۴). علاوه بر این، چارچوب حاکمیتی می‌تواند پشتیبانی مدیریتی بیشتر از نیاز را برای دربرگیری دیدگاه منفعت‌محوری پروژه‌ها فراهم آورد (پایوارینتا^۳ و همکاران، ۲۰۰۷؛ تورپ، ۲۰۰۷) که مغایر با تاکید بیش از حد و زیان‌آور کوتاه‌مدت گرایانه برای تحویل پروژه با محدودیت‌های زمانی، هزینه و حیطة / کیفیت است.

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 EPG و شیوه‌های BM 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 EPG و BM کاملاً مشخص نیست. تحقق منافع، به عنوان یکی از موضوعات EPG شناخته شده است (APM، ۲۰۱۱؛ PMI، ۲۰۱۶ ب؛ سارگینت^۴ و همکاران، ۲۰۱۰) که نشان می‌دهد

¹ Abednego and Ogunlana 2
¹ Hjelmbrække 3
¹ Paivarinta 4
¹ Sargeant 5

سازمان‌های دارای قدرت حاکمیتی بیشتر باید فعالانه‌تر و کارآمدتر به مدیریت منافع پروژه مبادرت ورزند. در عین حال، EPG به عنوان مولفه اصلی رویکرد گسترده‌تر BM محسوب می‌شود (بردلی، ۲۰۱۰؛ جینر، ۲۰۱۴؛ تورپ، ۲۰۰۷) که در آن اذعان می‌شود که سازمان‌ها با فرآیندهای BM تکامل یافته باید از حاکمیت قدرتمند پروژه برخوردار باشند. با وجود این، استدلال ما این است که اگرچه EPG مولفه اصلی رویکرد تحقق منافع گسترده‌تر محسوب می‌شود، اما فرآیند BM، خود بسیار انگیزاننده محسوب می‌شود. از این رو، نتیجه می‌گیریم که EPG، شیوه‌های BM را توانمند می‌سازد که به نوبه خود موفقیت پروژه را بهبود می‌بخشد. این دیدگاه، به واسطه طبقه‌بندی BM به عنوان مسئول اصلی چارچوب حاکمیت تحت رهبری استانداردهای صنعتی مانند PRINCE2 (دفتر تجارت دولتی، ۲۰۰۹)، MSP (دفتر تجارت دولتی، ۲۰۰۷)؛ مبانی صلاحیت فردی IPMA (انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه، ۲۰۱۵) و دستورالعمل‌های حاکمیت مدیریت پروژه (APM، ۲۰۱۱) حمایت می‌کند.

با وجود، باید خاطرنشان شود که این روند همیشه صدق نمی‌کند. برای نمونه، سیستم قدرتمند حاکمیت پروژه که به تاکید و تقویت معیارهای ناتمام موفقیت پروژه از جمله زمان، هزینه، حیطه/ کیفیت می‌پردازد، لزوماً گسترش فرآیند BM را تحریک نمی‌کند و در واقع می‌تواند برای چنین فرآیندی زیان‌آور باشد. اگرچه بر این گمان هستیم که EPG موجب توانمندی BM می‌شود، پیشنهاد می‌کنیم که ذهنیت منافع باید از سوی حاکمان پروژه اتخاذ گردد و مسئولیت مربوط به منافع در چارچوب حاکمیت پروژه نهادینه شود. علاوه بر این، اگرچه BM فعال در سطح پروژه مهم است، اغلب منافع از طریق ترکیب برون‌دادها و دستاوردهای پورتفولیوی وابسته پروژه‌ها محقق می‌گردد (دوهرتی^۶ و همکاران، ۲۰۱۲). از این رو، فرآیند BM 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 مزیای 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 (بریز، ۲۰۱۲؛ سیرا و کانک، ۲۰۱۵). این چارچوب باشد از سوی ذهنیت سودمحوری که با حاکمان پروژه و مدیران ارشد پشتیبانی می‌شوند، هدایت شود. در واقع، یافته‌های وارد^۷ و همکاران (۲۰۰۷) نشان می‌دهد که سازمان‌های موفق 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.

در مورد EPG، بیشترین تاثیر مثبت به طور کلی بر تمام ابعاد موفقیت پروژه در آیت PG4 مشاهده شده بود: «مورد کسب و کار پروژه که از طریق اطلاعات واقع‌گرایانه و مرتبط پشتیبانی شده بود، مبنایی قابل اطمینان برای تصمیم‌گیری نظارتی ارائه کرد». این نتایج از دیدگاه توو و ویور^۸ (۲۰۱۴) حمایت می‌کند که براساس آن اطلاعات برون‌داد اصلی مدیریت پروژه برای سیستم حاکمیتی محسوب می‌شود و فقدان اطلاعات واقع‌گرایانه و مرتبط، به ویژه در مرحله اولیه، می‌تواند تاثیر کاهشی بر موفقیت پروژه داشته باشد. همچنین، بازخورد کافی حین مراحل دیگر چرخه حیات پروژه ضروری است تا تصمیم‌گیرندگان را قادر به تطابق با مراحل پروژه و حصول اطمینان از موفقیت آن نماید.

دومین تاثیر قدرتمند EPG بر موفقیت پروژه PG2 بود: «ترتیب حاکمیتی قاعده‌مند در تمام چرخه حیات پروژه به کار رفت». به نظر می‌رسد که نوع رویکرد حاکمیتی مورد استفاده می‌تواند اهمیت کمتری نسبت به سازگاری با اجرای آن در سراسر پروژه داشته باشد. این روند از سوی تورپ (۲۰۰۷) و با مفهوم «حاکمیت چرخه کامل» مورد تاکید قرار گرفته که به

¹ Doherty 6

¹ Ward 7

¹ Too and Weaver 8

حمایت از سازگاری و رویکرد حاکمیتی بلندمدت از مفهوم پروژه به سوی نقدینگی می‌پردازد. فقدان رویکرد حاکمیتی قاعده‌مند می‌تواند در موفقیت پروژه تعیین کننده باشد. برای نمونه، پینتو (۲۰۱۴) از مطالعه موردی فضانورد ناسا استفاده کرد تا به خطرات «نرمال‌سازی انحراف» در پروژه‌ها هشدار دهد که به دلیل عدم حاکمیت قاعده‌مند پدیدار می‌گردد. با وجود این، ساز و کارهای حاکم که موفقیت پروژه را بهبود می‌بخشند، در این ادبیات کشف نشده است. در مبحث قبل، به تبیین نقش EPG در تسهیل اتخاذ و اجرای شیوه‌های مدیریت سود (BM) پرداختیم. در ادامه به بحث در مورد نقش مدیریت سود در بهبود موفقیت پروژه پرداختیم. از این رو، چنین روندی حاکی از آن است که مدیریت کارآمد سود می‌تواند یکی از ساز و کارهایی باشد که از طریق آن EPG موجب بهبود پیشرفت پروژه می‌شود. دوهرتی (۲۰۱۴) بر نیاز به بررسی عوامل موفقیت به عنوان ساختارهای وابسته‌ای تاکید می‌ورزد که می‌توانند نقشی مکمل ایفا کنند. بر این اساس، به تاثیر EPG در موفقیت پروژه و دست کم تاثیر آن بر مدیریت سود می‌پردازیم.

علاوه بر این، تاثیر مثبت چشمگیر بر موفقیت پروژه در آیتم PG7 مشخص شد: «پروژه، مالکی دارد که نقطه واحد پاسخگویی در و به سازمان بابت تحقق منافع و بروندادهای پروژه حسوب می‌شود». مالک پروژه، نقش حاکمیتی حساسی برای حصول اطمینان از دستیابی پروژه به نتایج و منافع مدنظر (بادیوی، ۲۰۱۵؛ زویکائیل و اسمیرک، ۲۰۱۵) و در نتیجه، اهداف گسترده‌تر سرمایه‌گذاری آنها دارد. علاوه بر این، فقدان مالکیت پروژه عموماً دلیلی برای ناکامی آن ذکر می‌شود.

در میان شیوه‌های BM، قدرتمندترین تاثیر مثبت بر تمام ابعاد موفقیت پروژه، تاکنون در آیتم BM7 بوده است: «بروندادهای واقعی پروژه به بروندادهای برنامه‌ریزی شده هدف در هر کسب و کار نسبت داده می‌شود». این آیتم به فرآیند مستمر بررسی و تحقق، منافع و بروندادهای منطبق با نیازهای کسب و کار اشاره دارد (سیرا، ۲۰۱۳). نیازهای مشخص شده در بروندادهای هدف در مورد کسب و کار پروژه آمده است که خود به ارزیابی دوباره و به روزرسانی در پرتو محیط در حال تغییر کسب و کار نیاز دارد. از این رو، پیروی از بروندادهای واقعی با نتایج هدف حاکی از وجود فرآیند کارآمد بررسی منافع، به روزرسانی و تنظیم مجدد است. نتایج ما یافته‌های سیرا و کانک (۲۰۱۵) را تایید می‌کند که دریافتند این شیوه می‌تواند قدرتمندترین پیش‌بینی کننده موفقیت پروژه باشد. همچنین، یافته‌ها حاکی از حمایت جدی از رویکرد BM است که اطمینان می‌دهد پروژه‌ها به بروندادهای هدف خود دست یافته‌اند و به نوبه خود، مزایای هدف را هم به ارمغان آورده‌اند. مضاف بر این، یافته‌ها بر نیاز به کسب و کارهای با کیفیت بالا برای تنظیم اهداف پروژه تاکید می‌ورزد و به همراستایی مستمر مزایای هدف مشخص شده در کسب و کار با اهداف راهبردی سازمان برای موفقیت پروژه اشاره دارد.

دومین تاثیر قدرتمند بر موفقیت پروژه، به طور کلی در آیتم BM8 مشاهده شد: «فعالیت‌های با هدف اطمینان از یکپارچگی بروندادهای پروژه به روال معمول تجارت (آموزش، پشتیبانی، نظارت و ارزیابی نتایج) به عنوان بخشی از حیطه کاری پروژه اجرا شدند». این روند به نیاز پروژه‌ها برای گسترش نقشه‌های مزایا یا شبکه‌های وابسته‌های اشاره دارد تا روابط بین بروندادهای پروژه، نتایج و مزایا پیگیری شود. این نقشه‌ها به سازمان‌ها اجازه ردیابی تغییرات مورد نیاز کسب و کار در راستای تحقق منافع (BIS، ۲۰۱۰) و نیز تسهیل‌کننده‌های بالقوه و بازدارنده‌هایی از چنین تغییرات (کومبز، ۲۰۱۵) را خواهد داد. مدیریت فعال این تغییرات، تسهیل‌کننده‌ها و بازدارنده‌ها برای حصول اطمینان از تحقق اهداف مورد نیاز سرمایه‌گذاری ضروری است.

همچنین، اثر مثبت بسیار برجسته در بعد PSIS، در آیتم BM2 مشاهده شد: «مقدار ایجاد شده برای سازمان از طریق بروندادهای پروژه به وضوح قابل اندازه‌گیری بود». اندازه‌گیری منافع برای اطمینان از اینکه سرمایه‌گذاری پروژه به اهداف و

1	Pinto	9
2	Doherty	0
2	Coombs	1

راهبرد حمایتی سازمان منتهی شده، بسیار مهم است. با وجود این، اندازه‌گیری بروندادهای پروژه و مزایای آن فرآیندی پیچیده است که مستلزم اثبات همبستگی، علیت و بروندادهای مربوط به پروژه است. 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.

هدف از این مطالعه توسعه مبانی ساختاری برای حمایت از اجرای استراتژی سازمانی از طریق تحقق منافع پروژه بود. برای این منظور، ما روابط متقابل بین مفاهیم کلیدی حاکمیت پروژه، مدیریت منافع و موفقیت پروژه را مورد بررسی قرار دادیم. این مطالعه یک مدل عملیاتی را برای ساختن حاکمیت مؤثر در پروژه ایجاد کرده و متعاقباً نظریه‌ای را برای مکانیسمی تهیه کرده است که با استفاده از آن، حاکمیت کارآمد پروژه موجب تقویت موفقیت پروژه می‌شود.

استراتژی:

۱. مطالعه و درس‌آموزی از صنایع و معادن شاخص و مطرح جهان
۲. ارتباط مؤثر با صنایع و معادن شاخص کشور، به منظور ایجاد هم‌افزایی و استفاده از تجربیات
۳. اجرا و پایش مستمر آموزش‌های عمومی و تخصصی HSE در جهت ارتقاء سطح فرهنگ ایمنی سازمان
۴. استفاده از سیستم‌های انگیزشی در جهت ایجاد نگرش مثبت و مشارکت کارکنان و ذینفعان در راستای پذیرفتن و اجرایی نمودن الزامات و آموزه‌های HSE
۵. حفظ و ارتقاء سطح سلامت سرمایه‌های انسانی با استفاده از پایش مستمر شاخص‌های مربوطه
۶. بهبود مستمر شاخص‌های حوادث با استفاده از دانش و تکنولوژی‌های مدیریتی و مهندسی
۷. تلاش در جهت کاهش پیامدهای زیست‌محیطی ناشی از اجرای طرح‌های صنعتی و معدنی با استفاده از اجرای مؤثر

طرح‌های EIA

۸. اجرای مستمر و اصولی فرآیند کنترل عملیات و مدیریت ریسک در تمامی فعالیت‌های صنعتی و معدنی
۹. نظام‌مند نمودن موضوعات مرتبط با مدیریت بحران در راستای جلوگیری از بروز آسیب و خسارات به سازمان و تمامی ذینفعان و همچنین کمک به سایر سازمان‌ها
۱۰. پیاده‌سازی اهداف شش‌گانه اقدامات تأمینی با استفاده از حمایت‌های مدیران ارشد
۱۱. جان‌نشین‌پروری و تربیت نیروی متخصص جوان و انقلابی HSE با ایجاد همدلی و اجرای کار تیمی

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 مناسب‌ترین قیمت و نه کمترین قیمت پیشنهادی را داشته باشند تا عملکرد ذی‌نفعان 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 می‌شود 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 فعالیتها برنامه به صورت دوره‌ای بررسی و برای جبران تأخیرات برنامه ریزی شود از آن جایی که تاکید بر اقدامات BM افزایش می‌یابد، این امر به بررسی تأثیرات اقدامات BM بر موفقیت پروژه مربوط می‌شود. ضرورتاً، فرایند قوی و مستحکم ارزیابی و اندازه‌گیری مزایا و منافع، سازمان‌ها را توانمند می‌سازد تا بازده خود از سرمایه‌گذاری‌های پروژه را به حداکثر برسانند. فرایند BM به عنوان ابزار اصلی برای تعریف الزامات و نیازمندی‌های پروژه و معیارهای پذیرش، آگاهی از موارد کسب و کار پروژه، شناسایی ریسک‌ها، مشارکت سهامداران و نظارت بر فرایند تحقق مزایا و منافع عمل می‌کند (بردلی ۲۰۱۰).

مفهوم با یافته های وارد در سال ۲۰۰۷ تایید می شود، او نشان داد که سازمان هایی که دارای جهت گیری قوی مزایا و منافع هستند احتمالاً در تحقق مزایا و منافع مورد نظر در پروژه ها، موفق خواهند بود. مزایا و منافع، ارزش مطلوبی را برای سازمان موسس و سرمایه گذار ایجاد می کنند. بنابراین، مزایا و منافع، اهداف نهایی پروژه هستند و تحقق مزایا و منافع، بعد اصلی موفقیت پروژه است. بنابراین، بیان می شود که اقدامات **BM** دارای تاثیر مثبت بر موفقیت پروژه هستند. با توجه به نقش حاکمیت در نظارت و ارزیابی پروژه ها برای اطمینان از همراستایی با اهداف و استراتژی های سازمانی و تغییر رویکردهای مدیریتی سازمان و توسعه رویه ها 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، می توان با آگاهی و اطلاع رسانی به سازمان های پروژه محور به فراهم کردن زیرساخت ها و سیستم های مناسب جهت پشتیبانی فرآیندهای حاکمیت پروژه کمک کرد

منابع

- 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.
- 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), 352–370.
- 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), 337–342
- Badewi, A., 2015. The impact of project management (PM) and benefits management (BM) practices on project success: towards developing a project benefits governance framework. *Int. J. Proj. Manag.* 34 (4), 761–778.
- Chih, Y.Y., Zwikael, O., 2015. Project benefit management: a conceptual framework of target benefit formulation. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (2), 352–362
- 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), 563–575.
- 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), 701–716.
- 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 and relational governances in construction projects in China. *Int. J. Proj. Manag.* 33 (1), 212–222.
- 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
- 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*. Bostock Marketing 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
- 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., 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.
- Ward, J., Daniel, E., Peppard, J., 2008. Building better business cases for IT investments. *MIS Q. Exec.* 7 (1).
- 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 government funded 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), 734–735.
- 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), 852–862