

## عنوان مقاله: تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران

حمزه سعادت قره‌باغ<sup>۱</sup> - محمدحسین صبحیه<sup>۲</sup> -  
سیدحمید خداداد حسینی<sup>۳</sup> - هاشم داداش‌پور<sup>۴</sup>

مقاله پژوهشی

دریافت: ۱۳۹۸/۰۲/۲۲

پذیرش: ۱۳۹۸/۰۷/۰۸

### چکیده:

گسترش روزافزون ابرطرح‌های منطقه آزاد، دلیل پرداختن به موفقیت این ابرطرح‌هاست. موضوعی که در پژوهش‌های مدیریت پروژه توجه چندانی به آن نشده است. هدف پژوهش حاضر، تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران است. این پژوهش با رویکردی استقرایی و با بهره‌گیری از راهبرد نظریه زمینه‌ای، ابتدا به جمع‌آوری داده‌ها از راه مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از مدیران بخش دولتی و خصوصی مرتبط با مناطق آزاد ایران می‌پردازد. تحلیل داده‌ها با استفاده از فنون کدگذاری و مقوله‌های مرتبط با فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران از مصاحبه‌ها استخراج، و نسبت به برقراری ارتباط بین مقوله‌ها اقدام می‌شوند. در ادامه، فرایند کدگذاری شش قضیه استخراج و مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران تدوین می‌شوند. با بهره‌گیری از نتایج پژوهش حاضر، عوامل موثر بر تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد و همچنین معیارهای ارزیابی موفقیت فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد ارائه می‌شوند.

**کلیدواژه‌ها:** نظریه زمینه‌ای، ابرطرح منطقه آزاد، موفقیت پروژه، فرایند تعریف طرح، عوامل موفقیت، معیارهای موفقیت.

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
h.saadat@modares.ac.ir

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

sobhiyah@modares.ac.ir

۳. استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و اقتصاد، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
khodadad@modares.ac.ir

۴. دانشیار، گروه شهرسازی، دانشکده هنر و معماری، دانشگاه تربیت مدرس، تهران، ایران.  
h-dadashpoor@modares.ac.ir

ابرطرح‌های منطقه آزاد<sup>۱</sup> از جمله ابزارهای مهم توسعه هستند که موفقیت<sup>۲</sup> آن‌ها می‌تواند باعث جلب سرمایه، انتقال فناوری، آموزش نیروی انسانی، تحصیل مدیریت علمی، گسترش صادرات، ادغام کشور در بازار جهانی، و ایجاد دریاچه‌ای به سوی توسعه اقتصادی گردد (ذاکری و اسفندیاری، ۱۳۹۵؛ گروه بین‌المللی رهشهر، ۱۳۹۲). در کشورهای در حال توسعه به ابرطرح‌های منطقه آزاد به عنوان یک ابزار توانمند توسعه اقتصادی برای کل کشور نگریسته می‌شود و نه یک منطقه صرفاً تجاری (میرحیدر، ۱۳۹۱). ابرطرح منطقه آزاد ابزاری است که به دور از دیوان‌سالاری حاکم بر اقتصاد ملی، به عنوان سازمانی نوآور می‌تواند کمبودها را جبران کند و امکانات و مزیت‌های بالقوه را در سطح ملی به توانایی بالفعل تبدیل کند و پلی بین اقتصاد داخلی و اقتصاد جهانی شود (گروه بین‌المللی رهشهر، ۱۳۹۲). ابرطرح‌های منطقه آزاد در ایران با وجود سابقه به نسبت طولانی شکل‌گیری آن‌ها، عملکرد چندان مطلوبی در تحقق اهداف خود نداشته‌اند. پژوهش‌های پیشین در خصوص عملکرد ابرطرح‌های منطقه آزاد در ایران (مجلس شورای اسلامی، ۱۳۸۷؛ ذاکری و اسفندیاری، ۱۳۹۵؛ گروه بین‌المللی رهشهر، ۱۳۸۷؛ ۱۳۹۲؛ لطیفی و امین‌آقایی، ۱۳۸۵)، و آمارهای رسمی اعلام‌شده از سوی دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد تجاری، صنعتی، و ویژه اقتصادی ایران (دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد و ویژه اقتصادی، ۱۳۹۵)، حکایت از آن دارند که تجربه ایجاد این ابرطرح‌ها به عنوان ابزاری برای توسعه کشور، تجربه چندان موفق در مقایسه با تجربیات سایر کشورها به‌شمار نمی‌رود و عملکرد آن‌ها، در رابطه با برخی اهداف از جمله صادرات، تولید، و جذب سرمایه‌گذاری خارجی، با دستاورد چندان قابل‌اعتنایی همراه نبوده است (جدول ۱) (دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد و ویژه اقتصادی، ۱۳۹۵؛ ذاکری و اسفندیاری، ۱۳۹۵؛ گروه بین‌المللی رهشهر، ۱۳۹۲؛ مهندسین مشاور معماری و شهرسازی عرصه، ۱۳۹۲).

1. Free Zone Mega-Programs
2. Success

جدول ۱: بررسی عملکرد ابرطرح‌های منطقه آزاد ایران با توجه به اهداف آن‌ها (ذاکری و اسفندیاری، ۱۳۹۵)

ردیف	هدف	عملکرد
۱	توسعه صادرات	- متوسط سهم صادرات از کل صادرات کشور معادل ۲/۴ درصد - خالص صادرات منفی در تمام سال‌ها
۲	جذب سرمایه‌گذاری خارجی	- اندک (متوسط سالانه حدود ۲۲۰ میلیون دلار) - بیش‌تر متمرکز در بخش خدمات و سهم ناچیز بخش صنعت
۳	جذب سرمایه‌گذاری داخلی	- سرمایه‌گذاری ناچیز در بخش تولید و تمایل بیش‌تر به سرمایه‌گذاری در بخش تجارت و خدمات، به‌ویژه واردات کالا
۴	ایجاد اشتغال و توسعه مهارت	- سهم اندک از کل اشتغال کشور
۵	سرمایه‌گذاری زیربنایی	- نیاز جدی به سرمایه‌گذاری در زیرساخت‌ها
۶	ترانزیت کالا	- سهم کم از بازار بین‌المللی ترانزیت کالا
۷	شرکت‌های ثبت‌شده	- بیش‌تر شرکت‌ها در حوزه تجارت و خدمات - سهم واحدهای صنعتی کم
۸	گردشگری	- سهم اندک در جذب گردشگر خارجی

در پژوهش‌های پیشین، به موضوع موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد از منظرهای مختلفی پرداخته شده است. در بررسی ادبیات، مشاهده می‌شود که به موضوع موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد از منظرهای اقتصادی، سیاسی، حقوقی، اجتماعی، توسعه منطقه‌ای، و تجارت بین‌الملل پرداخته می‌شود (Aggarwal, 2010; Auruškevičienė et al., 2007; Bell, 2016; Cling et al., 2005; Sosnovskikh, 2017; Tantri, 2015; Zeng, 2016). در هر کدام از این نگاه‌ها بخشی از اهداف و وظایف ابرطرح منطقه آزاد بررسی می‌شوند و عوامل موفقیت<sup>۱</sup> مرتبط با آن اهداف مورد شناسایی قرار می‌گیرند. نکته جالب توجه در تمامی این پژوهش‌ها این است که در بیش‌تر آن‌ها از منطقه آزاد به عنوان پروژه یا طرح یاد می‌شود. با وجود این، هیچ‌کدام از این پژوهش‌ها از منظر مدیریت پروژه‌محور سعی در بررسی و تحلیل موضوع نکرده‌اند. برای پُر کردن این شکاف در ادبیات، مبنای نظری پژوهش حاضر تحلیل موضوع از دیدگاه مدیریت پروژه‌محور<sup>۲</sup> است (Turner, 2014). در دیدگاه مدیریت پروژه‌محور، عوامل و معیارهای موفقیت<sup>۳</sup> پروژه با در نظر گرفتن تمامی اهداف پروژه شناسایی و تحلیل می‌شوند.

1. Success Factors
2. Project Based Management
3. Success Criteria

در بررسی پژوهش‌های مرتبط با موفقیت پروژه مشاهده می‌شود که در پژوهش‌های کلاسیک موفقیت پروژه، به عوامل و معیارهای موفقیت به صورت عام پرداخته شده است. اما در پژوهش‌های اخیر این نگاه عام به موفقیت پروژه، مورد نقد پژوهشگران است و توجه به ویژگی‌های خاص هر پروژه تأکید می‌شود (Crawford *et al.*, 2005; Shenhar, 2001; Shenhar *et al.*, 2004; Turner, 2014). این شکاف در بحث مربوط به ابرطرح‌های منطقه آزاد نیز وجود دارد. زیرا ابرطرح‌های منطقه آزاد پروژه‌هایی با ویژگی‌های منحصر به فرد هستند که پژوهشگران عرصه مدیریت پروژه درباره موضوع موفقیت آن‌ها کم‌توجه بودند. از این‌رو، می‌توان نتیجه گرفت که نیاز جدی به نظریه‌پردازی در خصوص مولفه‌های موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد و شناسایی عوامل و معیارهای موفقیت این‌گونه از پروژه‌ها و تبیین ارتباط میان عوامل و معیارهای موفقیت آن‌ها وجود دارد. به این منظور، پژوهشی جامع برای شناسایی و تحلیل عوامل و معیارهای موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد، در مراحل مختلف از چرخه حیات مدیریت این ابرطرح‌ها، در حال انجام است. چرخه حیات انتخاب‌شده (جدول ۲)، برای تحلیل موفقیت ابرطرح منطقه آزاد دارای هفت مرحله است که اولین مرحله آن، تعریف ابرطرح منطقه آزاد نام گرفته است. در خصوص اولین مرحله از چرخه حیات مدیریت طرح در ادبیات، پژوهش‌هایی انجام گرفته است که بیش‌تر سعی در شناسایی فرایندهای این مرحله در کنار سایر مراحل مدیریت طرح داشته‌اند (Jia *et al.*, 2011; Lehtonen & Martinsuo, 2008; Lock & Wagner, 2016; Lycett *et al.*, 2004; Pellegrinelli, 1997)، و چندان درک روشنی از عوامل و معیارهای موفقیت مرحله تعریف طرح در ادبیات مشاهده نمی‌شود. پس پژوهش حاضر، بر مرحله تعریف ابرطرح منطقه آزاد متمرکز است و با استفاده از روش نظریه زمینه‌ای، فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد را در ایران کاوش می‌کند. پژوهش حاضر، سعی بر شناسایی عوامل موثر بر تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد و همچنین معیارهای ارزیابی موفقیت تعریف ابرطرح منطقه آزاد دارد. به این ترتیب، هدف نهایی این پژوهش، تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران است. همچنین، پرسش‌هایی که این پژوهش به آن‌ها پاسخ می‌گوید، به این شرح هستند: نظریه زمینه‌ای فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران چیست؟ عناصر تشکیل‌دهنده (پدیده‌محوری، شرایط علی، بستری، مداخله‌گر، راهبردها، و پیامدها) فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران کدام هستند؟ و قضایای<sup>۱</sup> مستخرج از داده‌ها در خصوص فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران کدام هستند؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش، تعریف‌های ضروری و رویکردهای مختلف به موضوع و مسئله پژوهش، به همراه پیشینه پژوهش ارائه می‌شوند.

### ابر طرح منطقه آزاد

ابر طرح منطقه آزاد، در محدوده معینی از قلمرو یک کشور واقع می‌شود و خارج از محدوده قانونی، اداری، و فیزیکی تاسیسات گمرکی است و به‌طور معمول، در محدوده یک بندر قرار دارد و در محدوده آن، تجارت آزاد با سایر نقاط جهان مجاز شناخته می‌شود. این ابر طرح‌ها جهت‌گیری صادراتی دارند و ورود و خروج کالا، سرمایه، و جابه‌جایی نیروی کار متخصص در محدوده آن‌ها به سهولت صورت می‌پذیرد (کریمی کیا و مقدم، ۱۳۹۱؛ ذاکری و اسفندیاری، ۱۳۹۵؛ رهنورد، ۱۳۸۹؛ مهندسین مشاور معماری و شهرسازی عرصه، ۱۳۹۲). تاکنون پژوهش‌های زیادی با نگاه‌های مختلف در خصوص بهبود عملکرد این ابر طرح‌ها انجام شده است. برخی از آخرین پژوهش‌های خارجی و داخلی به شرح زیر هستند:

آروسکوچین و همکاران (۲۰۰۷)، در پژوهشی با هدف شناسایی عوامل کلیدی موفقیت در راستای دستیابی به اهداف مناطق آزاد اقتصادی لیتوانی، نه عامل را در دو دسته ضرورت‌های راهبردی (حاکمیت مرکزی؛ جانمایی؛ وجود زیرساخت‌ها؛ و مشوق‌های مالیاتی) و نیروهای راهبردی (سازمان منطقه آزاد؛ دسترسی به نیروی کار؛ شکل‌گیری خوشه‌ها؛ قیمت رقابتی؛ و انعطاف‌پذیری سازمان منطقه آزاد) شناسایی نمودند. کینیوندو و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۶)، به بررسی نقش و کارایی طرح‌های منطقه ویژه اقتصادی در تانزانیا می‌پردازند. نتایج آن‌ها نشان می‌دهد که دولت مرکزی اطلاعات چندانی از وضعیت شرکت‌های مستقر در مناطق ویژه اقتصادی ندارد. همچنین، این طرح‌ها منافع بسیار کمی برای اقتصاد محلی ایجاد می‌کنند. سوسونوفسکیک (۲۰۱۷)، با انتقاد از مدل موفقیت مرسوم مناطق ویژه، به این صورت که در مناطق ویژه اقتصادی سرمایه‌گذاری بخش خصوصی پس از احداث زیرساخت‌ها جذب می‌شود نه برای احداث زیرساخت‌ها، عوامل موفقیت پروژه‌های منطقه ویژه اقتصادی را این چنین جمع‌بندی می‌کند: نیاز به تامین مالی ملی، رویکرد بازار آزاد، مذاکره بهتر با سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای احداث زیرساخت‌ها، و تنظیم مقررات با این هدف که سرمایه‌گذاران داخلی و خارجی بیش‌تری جذب شوند. رهنورد (۱۳۸۹)،

1. Kinyondo et al

عوامل تاثیرگذار بر عملکرد مناطق آزاد ایران را به پنج عامل طبقه‌بندی می‌کند: الزام‌های اجرایی و سیاست‌گذاری؛ عوامل محیطی؛ شفاف‌سازی قوانین و مقررات؛ جهت‌گیری راهبردی؛ و سازوکارهای تامین مالی. صامتی و همکاران (۱۳۸۷)، نبود تاسیسات زیربنایی مناسب و ضروری، ضعف مدیریت ملی و منطقه‌ای، نبود شفافیت، و محدودیت قوانین مربوط به منطقه آزاد را از جمله مهم‌ترین دلایل موفق نبودن مناطق آزاد معرفی می‌کنند.

این پژوهش‌ها بیش‌تر از دیدگاه توسعه اقتصادی، تجارت بین‌الملل، برنامه‌ریزی منطقه‌ای، و در برخی موارد با دیدگاه‌های سیاسی و اجتماعی به موضوع موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد می‌پردازند. از آن‌جا که مبنای نظری پژوهش حاضر دیدگاه مدیریت پروژه‌محور است، نیاز است که پیشینه موفقیت در مدیریت پروژه‌محور بررسی شود.

### موفقیت ابرطرح منطقه آزاد

موفقیت پروژه در ادبیات دارای دو مولفه اصلی است:

۱. معیارهای موفقیت: متغیرهایی که بر اساس آن‌ها درباره موفقیت پروژه قضاوت می‌شود؛ و  
۲. عوامل موفقیت: متغیرهایی که بر دستیابی موفقیت‌آمیز به معیارهای موفقیت اثر می‌گذارند.  
بسیاری از پژوهش‌ها در زمینه موفقیت پروژه بر رویکردی عمومی، سعی در شناسایی عوامل و معیارهای موفقیت پروژه‌ها دارند، بدون آن‌که ویژگی‌های منحصر به فرد هر پروژه را در نظر بگیرند. امروزه، این رویکرد عام مورد انتقاد بسیاری از پژوهشگران است. این پژوهشگران معتقدند که انواع متفاوت پروژه به معیارها و عوامل موفقیت متفاوتی نیاز دارند، و نگاه یکسان به تمامی پروژه‌ها، پاسخگوی نیازهای پروژه نیستند (Crawford *et al.*, 2005; Dvir *et al.*, 2006; Walker & Rowlinson, 2007; Shenhar, 2001; Shenhar *et al.*, 2004). از این‌رو، در ادامه ویژگی‌های پروژه منطقه آزاد و پژوهش‌های پیشین مرتبط با موفقیت ابرطرح‌های منطقه آزاد بررسی می‌شوند. جوزف<sup>۱</sup> (۲۰۱۳)، در خصوص بررسی توسعه قیر آلبرتا این پروژه را یک «ابرطرح» می‌نامد. او بیان می‌کند که پروژه توسعه قیر آلبرتا به لحاظ مقیاس پروژه و میزان پیچیدگی بسیار فراتر از ابرپروژه‌های<sup>۲</sup> مرسوم است. از این‌رو، با مطالعه ادبیات برای نامگذاری این پروژه به دو نام گیگاپروژه<sup>۳</sup> و ابرطرح می‌رسییم. گیگاپروژه، نشان‌دهنده بزرگی مقیاس این پروژه نسبت

1. Joseph
2. Mega Project
3. Giga Project

به ابرپروژه‌ها و تفاوت کمی آن‌هاست. اما ابرطرح، علاوه بر یادآوری مقیاس کمی، نشان‌دهنده نوعی تفاوت کیفی بین ابرپروژه و ابرطرح است. از این‌رو جوزف (۲۰۱۳)، از عنوان ابرطرح برای این پروژه استفاده می‌کند. در پژوهشی جینوری و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۱۵)، برگزاری نمایشگاه اکسپو ۲۰۱۵ را به دلیل ماهیت پیچیده و ابعاد چندگانه این پیچیدگی یک ابرطرح می‌نامند. آن‌ها ابعاد این پیچیدگی را این‌گونه معرفی می‌کنند: پیچیدگی‌های ساختاری (در رابطه با اندازه، گوناگونی، عرض و محدوده؛ موقعیت جغرافیایی و تعداد ذی‌نفعان؛ و میزان وابستگی کارها و افراد)؛ پیچیدگی‌های سیاسی-اجتماعی (در رابطه با اهمیت طرح، قدرت، افراد و سیاست‌ها)؛ و پیچیدگی‌های نوظهور (در رابطه با نااطمینانی و تغییر که به‌طور معمول نتیجه تازگی فناوری یا فرایندها، کمبود درس‌آموخته‌ها، دسترسی نداشتن به اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری است). پروژه منطقه آزاد دارای سه ویژگی اساسی است که بر اساس این می‌توان آن را به عنوان ابرطرح طبقه‌بندی نمود: ۱. اندازه: پروژه منطقه آزاد بسیار بزرگ‌مقیاس است. پروژه‌هایی با این ویژگی را ابرپروژه می‌نامند؛ ۲. شکل گروهی: پروژه منطقه آزاد به شکل گروهی از پروژه‌هاست که در راستای تحقق هدفی بزرگ‌تر در کنار هم انجام می‌شوند. پروژه‌هایی با این ویژگی را طرح می‌نامند؛ و ۳. ماهیت اهداف: ماهیت اهداف این پروژه‌ها کم‌تر محصول محور هستند و بر ایجاد تحول و کسب منافع تاکید دارند.

اگرچه تاکنون پژوهشی در زمینه موفقیت ابرطرح‌ها انجام نگرفته است، اما موفقیت ابرپروژه‌ها و طرح‌ها که هرکدام بخشی از ویژگی‌های اساسی ابرطرح را دارا هستند، بررسی شده‌اند. پس در این بخش، برای نزدیک شدن به موضوع موفقیت ابرطرح، مباحث موفقیت طرح و ابرپروژه ارائه می‌شوند.

**موفقیت طرح:** شاوو و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۹)، با مرور ادبیات موفقیت طرح به این نتیجه می‌رسند که تعریف موفقیت طرح هنوز در سطح مفهومی باقی مانده است و تعاریف کمی از موفقیت طرح و روش‌های اندازه‌گیری در دست است. پلگرینلی (۱۹۹۷) و لایست و همکاران (۲۰۰۴)، موفقیت طرح را با قابلیت ایجاد تغییر سازمانی مرتبط می‌دانند. پارتینگتون<sup>۳</sup> (۲۰۰۰) و میلور و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، پیشنهاد می‌دهند که موفقیت طرح در دستیابی به راهبردهای سازمان از راه طرح نهفته است. شاوو و مولر<sup>۵</sup> (۲۰۱۱)، در تلاش خود برای توسعه سازه‌های موفقیت طرح،

1. Ginevri *et al*
2. Shao *et al*
3. Partington
4. Maylor *et al*
5. Shao & Müller

ابعاد شش‌گانه‌ای را شناسایی می‌کنند. این ابعاد عبارت‌اند از راندمان طرح؛ تاثیر بر تیم طرح؛ رضایت ذی‌نفعان؛ موفقیت کسب‌وکار؛ آماده‌سازی برای آینده؛ و تاثیرهای اجتماعی. شاوو و مولر (۲۰۱۱)، در پژوهشی به شناسایی معیارها و عوامل موفقیت طرح به صورت جداگانه می‌پردازند. عوامل موفقیت شناسایی شده شامل مدیر طرح، مشارکت ذی‌نفعان، همسویی راهبردی، فرایندها، برنامه‌ریزی، تیم، منابع، و فرهنگ هستند. معیارهای شناسایی شده شامل راندمان طرح، تاثیر بر تیم طرح، رضایت ذی‌نفعان، موفقیت کسب‌وکار، آماده‌سازی برای آینده، و تاثیرهای اجتماعی هستند.

**موفقیت ابرپروژه:** به اعتقاد فلايبرگ<sup>۱</sup> (۲۰۱۴)، موفقیت در مدیریت ابرپروژه به این صورت تعریف می‌شود که پروژه با بودجه تعیین شده، در زمان مقرر، و با منافع وعده داده‌شده تحویل داده شود. شنهار و هولزمان<sup>۲</sup> (۲۰۱۷)، بر اساس دیدگاه چندگانه، موفقیت ابرپروژه‌ها را بر اساس چهار بعد بررسی می‌کنند. این ابعاد عبارت‌اند از کارایی؛ تاثیر بر مشتری/ کاربر؛ موفقیت کسب‌وکار/ مالی؛ و تاثیر بر جامعه. میسیچ و رادکویچ<sup>۳</sup> (۲۰۱۵)، نشان می‌دهند تاکنون، برخلاف بسیاری از پژوهش‌ها، علل موفقیت و شکست ابرپروژه‌ها هنوز مشخص نشده‌اند. کلبه‌داری و همکاران (۱۳۹۶)، به بررسی مولفه‌های موفقیت و شکست ابرپروژه‌های مشارکتی در سطح حاکمیت می‌پردازند. لوکاتلی و همکاران<sup>۴</sup> (۲۰۱۷)، ارتباط ویژگی‌های ابرپروژه را بر شاخص‌های موفقیت پروژه با روشی کمی و دقیق مشخص می‌کنند و مدل عملکرد زمان و هزینه را برای ابرپروژه‌ها ارائه می‌دهند.

### چرخه حیات مدیریت طرح

برای ایجاد نظریه موفقیت ابرطرح منطقه آزاد در ایران، فرایند مدیریت ابرطرح‌های منطقه آزاد در پژوهشی گسترده‌تر به مراحل چرخه حیات آن‌ها تقسیم می‌شود و مدل نظری فرایند هر مرحله از ابرطرح منطقه آزاد به صورت جداگانه مورد مطالعه قرار می‌گیرد. چرخه حیات استفاده‌شده به این دلیل یک چرخه حیات هفت مرحله‌ای است که مبتنی بر چرخه حیات ارائه‌شده توسط تیری<sup>۵</sup> (۲۰۰۴) است (جدول ۲). تیری (۲۰۰۴)، با انتقاد از حاکمیت مطلق پارادایم مدیریت پروژه در ادبیات مدیریت طرح، مراحل چرخه حیات مدیریت طرح پیشنهادی خود را مبتنی بر پارادایم مدیریت راهبردی تعریف می‌کند. جدا از عناوین انتخاب‌شده برای مراحل مختلف چرخه حیات،

1. Flyvbjerg
2. Shenhar & Holzmann
3. Mišić & Radujković
4. Locatelli *et al*
5. Thiry



مراحل مورد استفاده برای ابرطرح منطقه آزاد با مراحل معرفی شده تیری (۲۰۰۴) دو تفاوت دارد. نخست، مرحله فرمول‌بندی پیشنهادی تیری (۲۰۰۴)، به دو مرحله تعریف و سیاستگذاری ابرطرح تقسیم می‌شود. زیرا از یک‌سو، حساسیت بالای ابرطرح‌های منطقه آزاد با توجه به پیامدهای ملی، منطقه‌ای، اقتصادی، و اجتماعی آن‌ها موجب می‌شود که تدوین چارچوب‌ها و سیاست‌های مرتبط با نحوه اداره سازمان‌های ابرطرح منطقه آزاد در عالی‌ترین سطوح حاکمیت و در مراحل جدا از فرایندهای ابتدایی مدیریت طرح انجام گیرد، و از سوی دیگر، ابرطرح‌های منطقه آزاد نیاز به قوانینی ویژه و متفاوت از قوانین و مقررات سرزمین اصلی دارند. این قوانین و آیین‌نامه‌های ویژه، با توجه به اهداف ابرطرح‌های منطقه آزاد از سوی قوای مجریه و مقننه در مرحله سیاستگذاری تدوین می‌شوند. تیری (۲۰۰۴)، دو فرایند برنامه‌ریزی راهبردی و تعریف پروژه‌ها را در قالب یک مرحله با عنوان سازماندهی طرح قرار می‌دهد. اما به دلیل اهمیت فرایندهای برنامه‌ریزی راهبردی و تعریف پروژه‌ها در مدیریت ابرطرح‌های منطقه آزاد، و همچنین دوره تناوب متفاوت این دو فرایند - تکرار روزانه فرایند تعریف پروژه‌ها در ابرطرح‌های منطقه آزاد به دلیل ماهیت سرمایه‌پذیری این ابرطرح‌ها و تکرار فرایند برنامه‌ریزی راهبردی در دوره‌های طولانی‌تر - این فرایندها در دو مرحله جداگانه مورد بررسی قرار می‌گیرند. پژوهش حاضر با تمرکز بر مرحله تعریف ابرطرح، به تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران می‌پردازد.

## فرایند تعریف طرح در ادبیات

فرایند تعریف طرح، نخستین مرحله از چرخه حیات مدیریت طرح است. با توجه به عناوین متفاوتی که برای این مرحله در پژوهش‌های مختلف استفاده می‌شود، در این بخش برای روشن بودن منظور نویسندگان، از عنوان «مرحله اول چرخه حیات مدیریت طرح» استفاده می‌شود. پلگرینلی (۱۹۹۷)، مرحله اول طرح را پایه‌گذاری طرح می‌نامد و معتقد است که پایه‌گذاری طرح به معنای تعیین نیاز به یک طرح جدید و منافع ناشی از آن است. او مرحله اول طرح را شامل پنج فرایند می‌داند: ۱. تحلیل تناسب با نیازهای تجاری جدید یا پروژه‌های درون کسب‌وکار و روابط آن‌ها با سایر طرح‌ها؛ ۲. شکل‌گیری طرح و انتخاب مدیر طرح؛ ۳. تشکیل تیم طرح؛ ۴. نسخه اولیه اهداف راهبردی؛ و ۵. تعریف مجدد طرح‌های دیگر. لایست و همکاران (۲۰۰۴)، با مرور پژوهش‌های مربوط به مدیریت طرح همچون دفتر بازرگانی دولت (OGC) (۲۰۱۱)، اولین مرحله طرح را شناسایی طرح می‌نامند و شناسایی طرح را فرایند تعریف اهداف کلی طرح و جایگاه

1. Office of Government Commerce

طرح در میان ماموریت، آرمان‌ها، راهبردها، و سایر برنامه‌های سازمان می‌دانند.

جدول ۲: مقایسه چرخه‌های مختلف حیات مدیریت طرح

اختتام طرح	تحویل منافع طرح	پایه‌گذاری برپا کردن طرح	آماده‌سازی پیش از طرح	Crawford <i>et al.</i> (2005)
اختتام طرح	تحقق منافع طرح	مدیریت تحویل فازها قابلیت‌ها	شناسایی طرح تعریف طرح	Office (2011)
اختتام ارزیابی	استقرار	سازماندهی (برنامه راهبردی) سازماندهی (زیر پروژه‌ها)	فرمول‌بندی	Thiry (2004)
تحقق اختتام منافع	ایجاد قابلیت	برنامه‌ریزی تعریف راهبردی پروژه‌ها	تعریف سیاستگذاری ابرحط	ابرحط منطقه آزاد

منبع: (Thiry, 2010)

در رویکرد IBMC<sup>۱</sup> پیشنهاد می‌شود که مرحله اول طرح باید شامل فهرست بهترین پروژه‌های پیشنهادی باشد، در حالی که در رویکرد دفتر بازرگانی دولت (۲۰۱۱)، این فرایند در مرحله دوم چرخه حیات طرح صورت می‌پذیرد (Lycett *et al.*, 2004). هافی<sup>۲</sup> (۲۰۰۱)، پیشنهاد می‌دهد که در مرحله اول طرح، مرزهای دقیق محصول طرح توضیح داده شوند. اما لایست و همکاران (۲۰۰۴)، معتقد هستند که این تاکید بر تعریف دقیق مرزهای طرح با توجه به ماهیت مبهم اهداف طرح، تاثیر منفی بر عملکرد طرح خواهد داشت. تیری (۲۰۰۴)، با تاکید بر جنبه راهبردی مدیریت طرح در برابر جنبه پروژه‌ای آن، معتقد است که مرحله اول چرخه حیات مدیریت طرح، فرمول‌بندی طرح است و هدف این مرحله، شناسایی فشارهای بیرونی و درونی برای تغییر و تعیین بهترین مسیر برای خلق ارزش برای ذی‌نفعان است. همچنین، در این مرحله مدیریت منافع شامل شناسایی منافع و بررسی میزان تحقق‌پذیری منافع، با امکان‌سنجی انجام می‌پذیرد. تیری (۲۰۰۴)، معتقد است که در این مرحله باید عوامل کلیدی موفقیت طرح تعیین گردند. لتونن و مارتینسو (۲۰۰۸)، نشان می‌دهند که در مرحله اول چرخه طرح، توجه مدیران طرح به بستری که طرح در آن قرار دارد، بسیار مهم است. جیا و همکاران (۲۰۱۱)، مرحله ابتدایی ابرطرح‌های صنعت احداث را آمادگی پیش از ابرطرح

1. International Business Machines Corporation
2. Haughey

می‌نامند و فرایندهای این مرحله را به این ترتیب توضیح می‌دهند: ۱. تمرکز بر کارهایی که باید انجام شوند؛ ۲. انجام توجیه کسب‌وکار؛ ۳. ارزیابی و نمایش گزینه‌ها؛ ۴. تعریف اهداف ابرطرح و انطباق آن‌ها با راهبرد سازمان؛ و ۵. آزمایش‌های زیرزمینی کامل پیش از شروع ابرطرح احداث. دفتر بازرگانی دولت (۲۰۱۱)، مرحله اول چرخه حیات مدیریت طرح را شناسایی طرح معرفی می‌کند و شروع فرایند شناسایی طرح را پس از صدور فرمان طرح اعلام می‌کند. این استاندارد، مرحله شناسایی را شامل هفت فرایند: حمایت از طرح؛ تایید فرمان طرح؛ انتصاب مسئول ارشد و هیئت طرح؛ توسعه خلاصه طرح؛ توسعه برنامه آماده‌سازی طرح؛ بازبینی مستقل؛ و تایید نهایی می‌داند. لاک و واگنر (۲۰۱۶)، مرحله اول را شناسایی طرح می‌نامند و معتقدند که هدف اصلی مرحله اول این است که موجب شود که همه ذی‌نفعان اصلی درک مشترکی از چیزی که مورد نیاز است، به‌دست آورند و این درک مشترک باید در فرمان طرح توسط گروه حامی طرح مستند شود.

### روش شناسایی پژوهش

راهبرد مورد استفاده در این پژوهش، نظریه زمینه‌ای است. هدف یک پژوهش با راهبرد نظریه زمینه‌ای فراتر رفتن از توصیف و ایجاد یا کشف یک نظریه است. یعنی ارائه یک چارچوب تحلیلی انتزاعی از یک فرایند (Creswell, 2007). این روش هنگامی مناسب است که نظریه‌ای برای تبیین یک فرایند وجود نداشته باشد. با توجه به هدف این پژوهش که تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد است و با توجه به نبود چنین مدلی در ادبیات پژوهش، راهبرد نظریه زمینه‌ای، راهبردی مناسب برای رسیدن به نظریه‌پردازی در خصوص فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد است. نظریه زمینه‌ای بر این است که نظریه‌ها باید مبتنی بر داده‌های میدانی، به‌ویژه مبتنی بر اقدام‌ها، تعامل‌ها، و فرایندهای اجتماعی افراد باشند (Strauss & Corbin, 1998). از میان انواع رویکردهای روش نظریه زمینه‌ای، رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، به دلیل نظام‌مند بودن برای این پژوهش انتخاب می‌شود.

در این پژوهش، با ۲۲ نفر از مدیران بخش دولتی و خصوصی مرتبط با ابرطرح‌های منطقه آزاد ایران با متوسط سابقه مدیریتی نه سال، مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته به مدت ۴۵ تا ۱۲۰ دقیقه در طول ۱۴ ماه و به صورت ملاقات رودررو انجام گرفته است. ده نفر از مصاحبه‌شوندگان از مدیران در سازمان‌های هفت‌گانه و دبیرخانه مناطق آزاد ایران بودند. پنج نفر از مصاحبه‌شوندگان از مدیران سایر نهادهای عمومی مرتبط با مناطق آزاد، و هفت نفر از مدیران بخش خصوصی فعال در مناطق آزاد بودند. این مصاحبه‌ها با توجه به استفاده از نمونه‌گیری نظری در این پژوهش، گاه چندین بار

تکرار شده‌اند (تکرار برخی مصاحبه‌ها به صورت تلفنی انجام پذیرفته است). در نمونه‌گیری نظری که روش غالب نمونه‌گیری در راهبرد نظریه زمینه‌ای است، نمونه‌ها به شکلی انتخاب می‌شوند که به ایجاد نظریه کمک کنند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). راهنمای نمونه‌گیری نظری، پرسش‌ها و مقایسه‌هایی هستند که در خلال تجزیه و تحلیل مصاحبه‌ها بروز می‌یابند و موجب می‌شوند که مقوله‌های مناسب، ابعاد و ویژگی‌های آن‌ها، و ارتباط میان مقوله‌ها کشف شوند. یعنی در روش نظریه زمینه‌ای، کدگذاری داده‌ها همزمان با گردآوری آن‌ها انجام می‌گیرد (Strauss & Corbin, 1998). در این پژوهش، نمونه‌گیری نظری تا رسیدن مقوله‌ها به اشباع نظری ادامه یافت. مقصود از اشباع نظری یعنی مرحله‌ای که در آن، داده‌های جدیدی در ارتباط با مقوله پدید نیابند و روابط میان مقوله‌ها برقرار و تایید شده باشند (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۰). راهبردی که برای کسب اشباع نظری در این پژوهش استفاده می‌شود، نمونه‌گیری افتراقی است. به این ترتیب که داده‌های مازاد از افراد مشابه یا افرادی که در ابتدا با آن‌ها مصاحبه شده بود، گردآوری شدند تا مشخص شود که آیا نظریه برای این مشارکت‌کنندگان جدید نیز به قوت خود برقرار است یا خیر. در رویکرد استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، به نظریه زمینه‌ای، سه نوع کدگذاری پیشنهاد می‌شود که در طول فرایند پژوهش انجام می‌گیرند. کدگذاری باز: فرایندی تحلیلی است که با آن مقوله‌ها شناسایی، و ویژگی‌ها و ابعاد آن‌ها در داده‌ها کشف می‌شوند. ویژگی، در اصل صفت یک مقوله است و بُعد یک ویژگی را بر یک طیف یا پیوستار نشان می‌دهد.

کدگذاری محوری: فرایند مرتبط کردن مقوله به زیرمقوله‌ها، کدگذاری محوری نامیده می‌شود. علت چنین نامگذاری این است که کدگذاری در محور یک مقوله صورت می‌گیرد و به وسیله آن، مقوله‌ها با توجه به ویژگی‌ها و ابعادشان به مقوله محوری مرتبط می‌شوند.

کدگذاری انتخابی: فرایند یکپارچه کردن و پالایش نظریه از راه کدگذاری انتخابی رخ می‌دهد. یکایک اجزای پارادایم کدگذاری تشریح، سیر داستان ترسیم، و نظریه ایجاد می‌شود.

استراوس و کوربین (۱۹۹۸)، برای ارزشیابی پژوهش‌های مبتنی بر نظریه زمینه‌ای، به‌جای معیارهای روایی و پایایی، معیار مقبولیت را پیشنهاد می‌دهند. مقبولیت یعنی این‌که یافته‌های پژوهش تا چه حد در انعکاس تجارب مشارکت‌کنندگان، پژوهشگر، و خواننده در مورد پدیده مورد مطالعه، موثق و باورپذیر است (Strauss & Corbin, 1998). به این منظور، اقدام‌های زیر در این پژوهش انجام شده است:

۱. تطبیق توسط اعضا: مشارکت‌کنندگان گزارش نهایی پژوهش، فرایند تحلیل و مقوله‌های به‌دست‌آمده از بازبینی و نظر خود را در ارتباط با آن‌ها ابراز می‌کنند؛

۲. بررسی همکار: دو تن از دانشجویان دکتری مدیریت پروژه و ساخت، به بررسی یافته‌ها و اظهارنظر درباره آن‌ها می‌پردازند؛ و
۳. مشارکتی بودن پژوهش: به‌طور همزمان از مشارکت‌کنندگان در تحلیل و تفسیر داده‌ها کمک گرفته می‌شود.

### یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با ۲۲ نفر از مدیران بخش دولتی و خصوصی مرتبط با ابرطرح‌های منطقه آزاد، متن مصاحبه‌ها از روی فایل صوتی پیاده‌سازی شدند. سپس با استفاده از نرم‌افزار تحلیل کیفی Atlas.ti 8.0 فایل‌های متنی مصاحبه‌ها تحلیل شدند. نتیجه این تحلیل ۲۷ مقوله است که با استفاده از تکنیک‌های کدگذاری، از داده‌های مصاحبه‌ها استخراج شدند. به این صورت که ابتدا با استفاده از تکنیک‌های تحلیل خرد (Strauss & Corbin, 1998)، متن مصاحبه‌ها به صورت سطر به سطر تحلیل شدند و کدهای این تحلیل، با توجه به ویژگی‌های مشترک، در قالب مفاهیم مشترک دسته‌بندی شدند. در نهایت، با استفاده از مفاهیم به‌دست‌آمده مقوله‌ها استخراج شدند (جدول ۳).

جدول ۳: مقوله‌ها، مفاهیم، و عبارتهای به‌دست‌آمده از کدگذاری

مقوله	نمونه مفاهیم	نمونه عبارت
باور به ابرطرح منطقه آزاد	باور در سطح عالی حاکمیت	یک مدیر بخش دولتی: در آن زمان، به‌ویژه خود رییس دولت وقت، اعتقاد جدی داشت که کشور پس از جنگ ایران و عراق، برای این‌که بتواند از اقتصاد بسته دولتی به تدریج رها شود، به یک موقعیت‌هایی نیاز دارد که بتواند در آن‌جا تمرین کند و آرام‌آرام این را به سرزمین اصلی تعمیم بدهد، اما اراده جدی نبوده است.
باور همگانی به مناطق آزاد	باور همگانی به مناطق آزاد	یک مدیر بخش دولتی: باور ملی در مورد این‌که منطقه آزاد می‌تواند به نظام توسعه ملی کمک کند، ایجاد نشده است.
امنیت در مرزها	نامانی در مرز	یک مدیر بخش خصوصی: البته نقاط مرزی با مسائل امنیتی درگیر هستند، و به نحوی سعی می‌شود که با برنامه‌های این‌چنینی باعث ایجاد آرامش و امنیت در آن نقاط بشوند.

ادامه جدول ۳: مقوله‌ها، مفاهیم، و عبارتهای به دست آمده از کدگذاری

مقوله	نمونه مفاهیم	نمونه عبارات
جذابیت ابرطرح منطقه آزاد	انتظار مردم بومی	یک مدیر بخش خصوصی: خوشبختانه مناطق آزاد حسنی که دارند این است که چون بودجه‌اش در همان منطقه هزینه می‌شود، به توسعه و ایجاد زیرساخت‌ها کمک می‌شود. مردم این را حس می‌کنند. در همین چهار یا پنج سال است که این اتفاق‌ها برای منطقه ما افتاده است.
	جذابیت‌های ظاهری	یک مدیر بخش دولتی: پیشنهاد من این است که تا این اندازه هیئت دولت منطقه آزاد ایجاد نکند. واقعاً ایجاد پی‌درپی مناطق آزاد جالب نیست. و علت آن نیز همین خودروی پلاک منطقه است و جذابیت‌های این چنینی.
نگرش به کارکرد ابرطرح منطقه آزاد	چشم‌انداز شفاف	یک مدیر بخش دولتی: ما از اساس یک برنامه مشخص توسعه نداریم تا بر اساس آن شاخص عملکرد کلیدی (KPI) را مشخص کنیم.
	نگاه مشترک به مناطق	یک مدیر بخش دولتی: تعاریف مختلفی از منطقه آزاد نزد نخبگان ابرزاری و نخبگان فکری وجود دارد. فردی ممکن است که از منطقه آزاد کارکرد اقتصادی مطالبه کند. فردی دیگر کارکرد سیاسی، فرهنگی، یا توسعه منطقه‌ای، و گاهی هم به این موضوع اعتقادی ندارند، و می‌گویند که این برای ما خوب نیست. پس تعریف مشترک از منطقه آزاد وجود ندارد.
توسعه اقتصاد دولتی	ابزار جهش اقتصادی	یک مدیر بخش دولتی: یک عامل اجرایی عمران از منطقه آزاد برداشت می‌شود. در صورتی که مناطق آزاد دنیا، به‌ویژه چین، محرک اقتصاد و مولد اقتصادی برای کشور محسوب می‌شوند.
	توسعه اقتصادی	یک مدیر بخش دولتی: به نظر من نگرش حاکم درست است. مثل همه دنیا از این سازوکار استفاده کنیم برای توسعه اقتصادی کشور، پیوند اقتصاد ملی با اقتصاد جهانی، و آثار القایی توسعه این منطقه‌ها.
ارتباط با دنیا	پیوند با اقتصاد جهانی	یک مدیر بخش دولتی: تاریخچه این است که در دهه هفتاد خورشیدی، ظاهراً آن‌طور که من شنیدم، مرحوم هاشمی رفسنجانی به چین می‌رود و چنین بحثی را در آن‌جا می‌بیند، در زمان توسعه مناطق آزاد چین. چین سه دوره تکامل مناطق آزاد دارد، یکی از دهه ۱۹۸۰ میلادی تا ۱۹۹۹، و یکی از ۱۹۹۹ تا ۲۰۰۳، و دیگری از ۲۰۰۳ تا الان. در دهه ۱۹۸۰ مصادف با سفر هاشمی دقیقاً دوره‌ای است که چین تصمیم می‌گیرد با توسعه مناطق آزاد به سمت اقتصاد آزاد حرکت کند.

1. Key Performance Indicator

ادامه جدول ۳: مقوله‌ها، مفاهیم، و عبارات‌های به‌دست آمده از کدگذاری

مقوله	نمونه مفاهیم	نمونه عبارات
فرصت‌ها	فرصت صادرات، تجارت	مدیر بخش خصوصی: در نهایت ما باید از فرصت بازار چند میلیونی همسایه‌ها بیش‌ترین استفاده را ببریم.
سیاست خارجی	نوع روابط خارجی	یک مدیر بخش دولتی: ارتباطات بین‌المللی مناسب کشور در سطح منطقه‌ای و در سطح جهانی بر عملکرد مناطق آزاد تاثیرگذار است.
سیاست داخلی	سیاست داخلی	یک مدیر بخش دولتی: مباحث اقتصاد کلان، سیاست خارجی کلان، و سیاست داخلی کلان می‌توانند به موفقیت مناطق کمک کنند.
بسترهای قانونی	ظرفیت‌های قانونی مناطق آزاد تمکین نکردن از قانون مناطق آزاد	یک مدیر بخش خصوصی: یکی از بسترهای تاثیرگذار بر عملکرد مناطق آزاد، قانون مناطق آزاد است. یک مدیر بخش خصوصی: دستگاه‌های ملی اختیاراتشان را تفویض نکردند.
ویژگی‌های محیطی	جغرافیا	یک مدیر بخش دولتی: موقعیت ژئوپولیتیکی ما.
امکان‌سنجی	تعریف مناطق آزاد تخصصی	یک مدیر بخش دولتی: ما باید این تصور را کنار بگذاریم که توقع بی‌جایی از مناطق آزاد نداشته باشیم. منطقه آزاد ممکن است جایی باشد که به آن صورت خدمات رفاهی در آن‌جا نباشد. برای مثال، ممکن است فقط صنعتی باشد. ولی شاخص مشترک در همه مناطق، توسعه اقتصادی است.
جانمایی	مکان‌یابی چالش مالکیت زمین	یک مدیر بخش دولتی: مکان‌یابی این پروژه‌ها بسیار ضعیف است. یک مدیر بخش خصوصی: مشکل استان ما، زمین است. هیئت‌وزیران محدوده‌ای را منطقه آزاد اعلام می‌کنند ولی آن‌جا زمین‌هایمان در مالکیت اشخاص است.
تعیین محدوده	جغرافیای منطقه مراکز جمعیتی مساحت	یک مدیر بخش خصوصی: بسیاری از این مواردی که ما اشاره می‌کنیم، واقعاً موقعیتی است که اقلیم و موقعیت جغرافیایی باعث می‌شوند. یک مدیر بخش دولتی: در برخی مناطق، مراکز جمعیتی دارند و برخی نه. یک مدیر بخش دولتی: بزرگ‌ترین منطقه آزاد دنیا ماکوست. در حالی که در سایر نقاط دنیا حدی برای مساحت قائل هستند.
عزم به تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید	تاسیس مناطق آزاد	یک مدیر بخش دولتی: مناطق آزاد جدید به پیشنهاد دولت و مصوبه مجلس تشکیل می‌شوند. کمیسیون اقتصادی مجلس، دبیرخانه مناطق آزاد، نماینده مجلس، و دولت در این مذاکرات هستند.
حساسیت محیط‌زیستی	محیط‌زیست	یک مدیر بخش دولتی: سازمان ما بیش‌ترین تعارض را با سازمان محیط‌زیست داشت.

مقاله ۱ - تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران | حوزه سعادت قره‌باغ و همکاران

ادامه جدول ۳: مقوله‌ها، مفاهیم، و عبارات‌های به دست آمده از کدگذاری

مقوله	نمونه مفاهیم	نمونه عبارات
وضعیت زیرساخت‌ها	کمبود زیرساخت‌های توسعه	یک مدیر بخش خصوصی: ما دو نوع زیرساخت داریم، زیرساخت‌های فیزیکی و زیرساخت‌های نهادی، یعنی قانون و مقررات. قانون و مقررات فراهم‌اند.... زیرساخت‌های فیزیکی آماده نیستند، محل‌هایی هم که مناطق انتخاب شده‌اند، کم‌پر خوردار بوده‌اند.
مساحت ابرطرح منطقه آزاد	چالش مساحت	یک مدیر بخش دولتی: برای مثال، متأسفانه منطقه آزاد انزلی بسیار کوچک و ماکو بسیار بزرگ است.
تداخل با شهرها و روستاها	چالش مراکز جمعیتی	یک مدیر بخش دولتی: گاهی قرار گرفتن برخی مناطق زندگی در این قلمرو (منطقه آزاد) یک مسئله می‌شود.
توجه در برنامه‌های توسعه ملی	نقش مناطق در برنامه‌های توسعه	یک مدیر بخش خصوصی: مناطق آزاد نقش جدی در برنامه‌های توسعه کشور ندارند. در نتیجه، می‌بینیم که به وضعیت آن‌ها چندان توجه نمی‌شود.
چشم‌انداز	خلق ارزش در آینده	یک مدیر بخش دولتی: قرار است تا از آن ارزش برای کشور تولید شود.
ذی نفعان	کاربرد سازوکار منطقه آزاد	یک مدیر بخش دولتی: می‌توانیم از این سازوکار استفاده کنیم، برای توسعه اقتصادی کشور، پیوند اقتصاد ملی با اقتصاد جهانی، و برای آثار القایی توسعه این منطقه‌ها.
شناسایی اهداف	ذی نفعان	یک مدیر بخش دولتی: تعداد ذی‌نفعان مناطق ویژه کم هستند. این خوب است.
انتخاب تیم مدیریت ابرطرح	هدفگذاری	یک مدیر بخش دولتی: اگر چه هدفگذاری مناسبی شاید به دلیل مشکلات بنیادی و زیرساختی چندان نتوانسته صورت بگیرد، ولی قاعده این است که دست‌کم آن شاخص‌ها اگر در کشور یا در استان گیلان نرخ رشدی دارند، در این جا به دلیل مزیت‌های مشوقی منطقه آزادی آن نرخ‌ها متفاوت، یعنی مثبت‌تر، باشند.
معیار انتخاب مدیران	نگاه در انتخاب مدیران	یک مدیر بخش خصوصی: ما در این جا به اتباع خودمان که تابعیت مضاعف داشته باشند، یا گذرنامه خارجی داشته باشند، نمی‌خواهیم اجازه بدهیم حتی.... این تفاوت نگاه ما با دیگران است.
		یک مدیر بخش خصوصی: هیئت مدیره‌ها باید افراد دانش‌آموخته اقتصادی به‌روز باشند و هفتگی مثل اتاق فکر در مناطق تشکیل جلسه دهند. از مدیران اقتصادی و غیر اقتصادی سازمان بخواهند که موضوع‌ها را بگویند تا به‌طور مستمر تحلیل بشوند و در مورد آن‌ها گفتگو بشود.
		یک مدیر بخش خصوصی: مدیران سفارشی هستند و نقش ارتباطات بسیار زیاد است.



ادامه جدول ۳: مقوله‌ها، مفاهیم، و عبارتهای به دست آمده از کدگذاری

مقوله	نمونه مفاهیم	نمونه عبارت
اهداف	دوگانگی در اهداف	یک مدیر بخش دولتی: البته یک ابهام قانونی وجود دارد این است که ما هم شرکت هستیم، یعنی پایان سال مجمع داریم و صورت‌های مالی ما بررسی می‌شود. از یک طرف، سازمان هم هستیم. فرق سازمان با شرکت این است که در شرکت اهداف مالی مهم هستند و صورت حساب سود و زیان، ولی برای شرکت‌هایی مثل ما اهداف مالی مهم نیستند. یعنی ما چندان دنبال این نیستیم که در پایان سال سود نشان دهیم. ما پایان سال دنبال این هستیم تا نشان دهیم که چقدر اشتغال ایجاد کرده‌ایم، چقدر زیرساخت ایجاد کردیم، صادرات ما چقدر بوده است. این تفاوت کمی با آن ساختار دوگانگی دارد.
همخوانی اهداف با بسترهای قانونی		یک مدیر بخش دولتی: در ایران مناطق آزاد تخصصی نداریم. یعنی همه مناطق آزاد هم باید در زمینه گردشگری و صادرات فعال باشند. یعنی به ویژگی‌های هر منطقه توجه نمی‌شود.
دسترسی به نیروی انسانی متخصص	دسترسی به نیروی انسانی متخصص	یک مدیر بخش خصوصی: موقعیت ژئوپولیتیکی ما مناسب است؛ مثل خوبی آب‌وهوا، نیروی انسانی مناسب، و نزدیکی به تهران. یک مدیر بخش دولتی: اگر بهترین مدیر را در آنجا بگذارید، یک سری چیزها هست که وجود ندارد. دوری از تهران، موقعیت نیروی کار، نیروی دانش‌آموخته.
ویژگی‌های مدیریتی	عمر مدیریت	یک مدیر بخش دولتی: یکی از گرفتاری‌های ما در کشور این است که تا وقتی جایی بی‌مصرف باشد، کسی کاری به آنجا ندارد. ولی وقتی که به جایی رسید و زیرساخت‌ها آماده شد، جایی است که دیده می‌شود. عملاً به آن مدیر زحمت‌کش می‌گویند که شما مدیر راه‌انداز بودید و جای شما این‌جا نیست. و فرد دیگری جای شما می‌آید.
مدیریت کارا		یک مدیر بخش خصوصی: متأسفانه امروزه انتخاب مدیران ما بر اساس شایسته‌سالاری نیست. مدیران باید شایستگی داشته باشند، نه این‌که با آزمون و خطا بخواهند تازه یاد بگیرند.

در ادامه فرایند کدگذاری، برای پرورش مقوله‌ها و ویژگی‌ها، ابعاد مقوله‌ها در داده‌ها شناسایی شدند. همچنین، با استفاده از پارادایم کدگذاری محوری ارتباط میان مقوله‌ها بر مبنای داده‌ها شناسایی شدند. در این بخش، مقوله‌های اصلی در شش گروه اصلی پدیدمخوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط بستری، عمل/تعامل‌ها، و پیامدها دسته‌بندی شدند (جدول ۴).

جدول ۴: ویژگی‌ها، ابعاد، و نوع ارتباط میان مقوله‌های پژوهش

خوشه مقوله	مقوله	ویژگی	ابعاد
پدیده محوری	عزم به تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید	رویکرد منطقه‌ای	کم
		زیاد	زیاد
		رویکرد ملی	کم
شرایط مداخله‌گر	باور به ابرطرح منطقه آزاد	عدالت‌گرایی	کم
		توسعه‌گرایی	توسعه‌گرا
	امنیت در مرزها	انسجام	کم
		زیاد	زیاد
	جذابیت ابرطرح منطقه آزاد	میزان	کم
		زیاد	زیاد
	نگرش به کارکرد ابرطرح منطقه آزاد	نگاه سیاسی	کم
		نگاه امنیتی	کم
		نگاه اقتصادی ملی	کم
		نگاه محرومیت‌زدایی	کم
نگرش		مثبت	
منفی		منفی	
ذی‌نفعان	تعداد	کم	
	تنوع نگاه‌ها	کم	
	میزان شفافیت	کم	
	میزان تفاهم بر چشم‌انداز	کم	
چشم‌انداز	توسعه‌یافتگی	کم	
	ارتباط با دنیا	کم	
	فرصت‌ها	کم	
شرایط علی	سیاست خارجی	میزان تعامل	کم
	سیاست داخلی	نوع تعامل نهادهای قدرت	منطقی
شرایط بستری	بسترهای قانون	ظرفیت قوانین	کم
		شفافیت قوانین	کم
	ویژگی‌های محیطی	انعطاف قوانین	کم
		جغرافیای طبیعی	سخت
	حساسیت‌های محیط‌زیستی	کم	
	مطبوع	زیاد	

ادامه جدول ۴: ویژگی‌ها، ابعاد، و نوع ارتباط میان مقوله‌های پژوهش

خوشه مقوله	مقوله	ویژگی	ابعاد
فرآیند عمل/تعامل	امکان‌سنجی	دقت مطالعات	کم زیاد
	جانمایی	توسعه‌یافتگی محلی	کم زیاد
		رقابت‌های سیاسی	کم زیاد
		فاصله از مرکز	کم زیاد
		فاصله از مبادی مرزی	کم زیاد
	تعیین محدوده	مبنای تعیین مساحت	نظام‌مند سلیقه‌ای
		مبنای تشخیص محدوده	نظام‌مند سلیقه‌ای
		توجه به محیط‌زیست	کم زیاد
		نوع برخورد با مراکز جمعیتی	نظام‌مند عوام‌گرایانه
	انتخاب تیم مدیریت ابرطرح	میزان تداخل نگاه سیاسی	کم زیاد
میزان تداخل نگاه اقتصادی		کم زیاد	
میزان تداخل نگاه باندى		کم زیاد	
شناسایی اهداف	میزان مشارکت ذی‌نفعان	کم زیاد	
	نوع اهداف	اقتصادی اجتماعی	
تفکیک	اهداف	انسجام	کم زیاد
		هماهنگی اهداف با بسترهای قانونی	کم زیاد
	وضعیت زیرساخت‌ها	فیزیکی	کم زیاد
		نرم	کم زیاد
	تداخل با شهرها و روستاها	میزان	کم زیاد
		حساسیت محیط‌زیستی	کم زیاد
	مساحت ابرطرح منطقه آزاد	نحوه تعیین	منطقی سلیقه‌ای
		توجه به برنامه‌های توسعه ملی	کم زیاد
	ویژگی‌های مدیریتی	دسترسی به نیروی انسانی متخصص	کم زیاد
		میزان سیاسی بودن مدیران	کم زیاد
	هیئت‌مدیره‌ها	کارا	تشریفاتی

مقاله ۱ - تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق، منطقه آزاد در ایران | حوزه سعادت قربانغ و همکاران

در مرحله کدگذاری انتخابی، پس از انتخاب پدیده عزم به تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید به عنوان مقوله مرکزی، مقوله‌ها به کمک مرتب‌سازی یادداشت‌های تحلیلی و کشف روابط میان مقوله‌ها، نزدیک مقوله مرکزی یکپارچه‌سازی شدند و داستان تحلیلی تدوین شد:

در بررسی داده‌ها مشخص شد، ابرطرح‌های منطقه آزاد برای جذب سرمایه‌گذاری خارجی، توسعه اقتصادی-اجتماعی، و بهره‌گیری از فرصت‌ها تعریف می‌شوند. مقوله تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید دارای ویژگی‌ها و ابعادی است که از این راه دو الگوی مشخص در تعریف ابرطرح‌های منطقه آزاد شناسایی می‌شوند.

۱. الگوی تعریف ابرطرح منطقه آزاد با رویکرد ملی؛ و
۲. الگوی تعریف ابرطرح منطقه آزاد با رویکرد منطقه‌ای.

با بررسی داده‌ها می‌بینیم که الگوی غالب در میان مسئولان و برنامه‌ریزان در تعریف ابرطرح‌های منطقه آزاد کشور، رویکرد منطقه‌ای است. در حالی که رویکرد قانون مناطق آزاد به تاسیس ابرطرح، رویکرد ملی در کنار رویکرد منطقه‌ای است. از همین جا، یکی از پیامدهای منفی این رویکرد، ناهماهنگی اهداف میان کنشگران با بسترهای قانونی موجود، پدید می‌آید. با تحلیل الگوی غالب تعریف ابرطرح منطقه آزاد می‌بینیم که توسعه‌یافتگی کم در کشور، نیاز به سرمایه‌گذاری خارجی در کشور، و همچنین قرارگیری مناطق کم‌تر توسعه یافته در نواحی راهبردی مرزی از یک‌سو، و باور به کارکرد عدالت‌گسترانه ابرطرح‌های منطقه آزاد، جذابیت این طرح‌ها، و ناامنی و محرومیت در نقاط مرزی کشور موجب می‌شوند که کنش‌گران در عالی‌ترین سطوح تصمیم‌گیری در دولت و مجلس، به فکر تعریف ابرطرح‌های منطقه آزاد در این نقاط محروم مرزی باشند. به این منظور، فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد تحت تأثیر بستری شروع می‌شود که سیاست خارجی کشور در تعارض با قدرت‌های بزرگ منطقه‌ای و جهانی است و قوانین مرتبط با مناطق آزاد توجهی به گوناگونی‌های مناطق آزاد ندارند و نگاهی یکسان به همه مناطق دارند.

در اولین گام، به امکان‌سنجی مناطق پیشنهادی پرداخته می‌شود. این امکان‌سنجی تحت تأثیر شدیدترین فشارها و لابی‌های سیاسی از سوی نمایندگان مجلس، مسئولان منطقه‌ای، مردم این مناطق، و باندهای سودجو انجام می‌شود. با توجه به بستر سیاست داخلی و نوع تعامل دولت با مجلس در دوران‌های مختلف (عموماً بر مبنای بد-بستان‌های سیاسی)، این امکان‌سنجی با رویکرد سلیقه‌ای انجام می‌پذیرد و رویکرد مشخصی قابل تشخیص نیست. پیامدهای این رویکرد سلیقه‌ای باعث نبود اهداف و مدل کسب‌وکار روشن برای هر منطقه است. در گام بعدی، به جانمایی ابرطرح منطقه آزاد پرداخته می‌شود. در این گام، محل‌هایی که در مرحله امکان‌سنجی برای جانمایی پیشنهاد شده‌اند، این بار تحت تأثیر فشارها و رقابت‌های محلی، با در نظر داشتن رویکرد عدالت‌محور و نحوه درآمدزایی مناطق آزاد (از راه گمرک) این ابرطرح‌ها در مبادی مرزی کشور، چسبیده به مرزها، و به دور از مراکز اصلی کشور جانمایی می‌شوند. این نحوه جانمایی به انتخاب مناطقی منجر می‌شود که از لحاظ محیط‌زیستی بکر باشند، فاقد زیرساخت‌های اولیه باشند و هزینه‌های اولیه راه‌اندازی فراوانی داشته باشند و دسترسی به نیروی متخصص نیز در این مناطق دشوار باشد. در گام سوم فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد، محدوده ابرطرح تعیین می‌گردد. این فرایند هم تحت تأثیر برنامه‌های عوام‌گرایانه، و رقابت‌ها و کشمکش‌های محلی انجام می‌پذیرد که پیامد آن عموماً بزرگ شدن و گسترش دائمی محدوده منطقه آزاد و قرارگیری مراکز جمعیتی در داخل محدوده ابرطرح منطقه آزاد، و دور شدن از رویکرد ملی به ابرطرح است. این دور شدن از رویکرد ملی موجب بی‌توجهی دولت به ابرطرح‌های منطقه آزاد به عنوان ابزار توسعه ملی، و در نتیجه انجام نشدن سرمایه‌گذاری در احداث زیرساخت‌های این ابرطرح‌ها می‌گردد. در گام چهارم از فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد، نسبت به انتخاب هیئت‌مدیره و مدیرعامل سازمان ابرطرح اقدام می‌شود. این عمل تحت تأثیر نوع سیاست داخلی و نگاه دولت، و نحوه تعامل دستگاه‌های مختلف با الگویی سیاسی و مبتنی بر سفارش افراد و به صورت گروهی انجام می‌پذیرد. که پیامد آن انتخاب مدیرانی ناآشنا با حوزه مناطق آزاد، سیاسی، و با عمر مدیریتی کوتاه است. در گام آخر، تیم مدیریت ابرطرح منطقه آزاد با تعامل با سایر ذی‌نفعان ابرطرح، بر مبنای چشم‌انداز نه‌چندان شفاف، و تحت تأثیر دیدگاه‌های مختلف ذی‌نفعان ملی، منطقه‌ای، و بومی اقدام به شناسایی اهداف طرح می‌کنند. تحت تأثیر عواملی که گفته شد، اهداف شناسایی شده به دلیل رویکردهای متفاوت ذی‌نفعان و چشم‌انداز نه‌چندان شفاف ابرطرح منطقه آزاد از انسجام لازم برخوردار نیستند و در برخی موارد، با اهداف راهبردی ملی در تناقض هستند. از همین رو، این اهداف به صورت نانوشته باقی می‌مانند.

در ادامه، شش قضیه با بهره‌گیری از نتایج به‌دست‌آمده از کدگذاری به کمک یافته‌های پژوهش (جدول ۳ و ۴) استخراج شدند. این قضایا به شرح زیر هستند:

**قضیه ۱:** سطح پایین توسعه‌یافتگی، سطح پایین ارتباط با دنیا، و فرصت‌های تجاری فراوان، شرایط علی برای ایجاد عزم به تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید هستند.

**قضیه ۲:** فرایندهای امکان‌سنجی با غلبه نگاه سیاسی و سلیقه‌ای، جانمایی سیاسی و سلیقه‌ای، تعیین محدوده با رویکرد سیاسی و سلیقه‌ای، انتخاب تیم مدیریت ابرطرح با غلبه نگاه سیاسی و سلیقه‌ای، و شناسایی اهداف سیاسی و سلیقه‌ای، راهبردهای اتخاذشده در پاسخ به میل و عزم به تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید هستند.

**قضیه ۳:** غلبه الگوی سیاسی در سیاست داخلی، تعامل اندک با قدرت‌های جهانی در سیاست خارجی، بسترهای نامتناسب قانونی، و بی‌توجهی به ویژگی‌های محیطی هر منطقه، زمینه و بستر منفی تاثیرگذار بر فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید هستند.

**قضیه ۴:** شرایط مداخله‌گر باور نداشتن به ابرطرح منطقه آزاد، میزان کم امنیت در مرزها، جذابیت زیاد ابرطرح منطقه آزاد، نگرش‌های متفاوت به کارکرد ابرطرح منطقه آزاد، ذی‌نفعان متنوع و متعدد، و چشم‌انداز غیرشفاف ابرطرح، عواملی هستند که بر فرایندهای تعریف ابرطرح منطقه آزاد جدید تاثیر می‌گذارند.

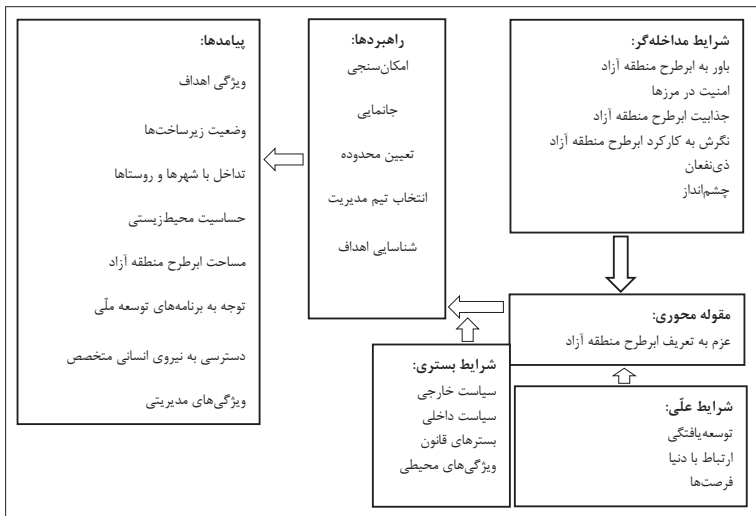
**قضیه ۵:** فرایندهای امکان‌سنجی با غلبه نگاه سیاسی و سلیقه‌ای، جانمایی سیاسی و سلیقه‌ای، تعیین محدوده با رویکرد سیاسی و سلیقه‌ای، انتخاب تیم مدیریت ابرطرح با غلبه نگاه سیاسی و سلیقه‌ای، و شناسایی اهداف سیاسی و سلیقه‌ای، بر موفقیت تعریف ابرطرح منطقه آزاد تاثیر منفی می‌گذارند.

**قضیه ۶:** راهبردهای اتخاذشده برای تعریف ابرطرح منطقه آزاد، پیامدهای میزان کم انسجام و هماهنگی اهداف، وضعیت نامطلوب زیرساخت‌های اولیه، میزان زیاد تداخل با شهرها و روستاها، میزان بالای حساسیت محیط‌زیستی، مساحت غیرکارشناسی ابرطرح منطقه آزاد، بی‌توجهی به ابرطرح منطقه آزاد در برنامه‌های توسعه ملی، دسترسی پایین به نیروی انسانی متخصص، و میزان کم کارایی تیم مدیریتی ابرطرح منطقه آزاد را به دنبال دارند.

با در نظر گرفتن یافته‌ها می‌توان مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد را در ایران ترسیم کرد.

## بحث و نتیجه گیری

هدف این پژوهش، تدوین مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران است. این پژوهش، با استفاده از راهبرد نظریه زمینه‌ای تدوین گردید. تدوین این مدل موجب شناسایی مولفه‌های تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد و تبیین ارتباط بین اجزای این مدل می‌شود. با استفاده از نتایج پژوهش حاضر، عوامل موثر بر تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران ارائه، و معیارهای ارزیابی موفقیت فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد معرفی شدند. در مقایسه یافته‌های پژوهش با ادبیات موجود در خصوص مرحله تعریف طرح، مشاهده می‌شود که در مدل نظری ارائه‌شده، فرایندهای شناسایی شده برای تعریف ابرطرح منطقه آزاد دارای انطباق نسبی با ادبیات موجود تعریف طرح هستند و عمده تفاوتی که وجود دارد با آن دسته از پژوهش‌هایی است که تأکید بر مشخص شدن پروژه‌ها و نقشه راه طرح، در همین مرحله اول شروع طرح دارند (Haughey, 2001). همچنین در انطباق با رویکرد راهبردی تیری (۲۰۰۴)، فرایند امکان‌سنجی نیز در این مرحله از ابرطرح منطقه آزاد انجام می‌گیرد. علاوه بر فرایندهای شناسایی شده در ادبیات، فرایندهای جانمایی و تعیین محدوده ابرطرح منطقه آزاد در مدل ارائه‌شده (شکل ۱) دیده می‌شوند که نشان‌دهنده توجه به ویژگی‌های ابرطرح‌های منطقه آزاد است (Jia *et al.*, 2011). عوامل دیگری که جدا از فرایندها در این مدل شناسایی شده‌اند بیش‌تر نشان‌دهنده توجه به بستر قرارگیری و ویژگی‌های ابرطرح‌های منطقه آزاد ایران هستند (Lehtonen & Martinsuo, 2008).



شکل ۱: مدل نظری فرایند تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران

مقایسه یافته‌های پژوهش حاضر با پژوهش‌هایی که با منظری متفاوت از مدیریت پروژه محور به بررسی ابرطرح‌های منطقه آزاد می‌پردازند، نشان می‌دهد که پژوهش حاضر با رویکردی عمیق‌تر از پژوهش‌های گذشته، دلایلی که موجب پدید آمدن برخی از عوامل تاثیرگذار بر موفقیت یا شکست ابرطرح‌های منطقه آزاد می‌شوند را در مرحله تعریف ابرطرح شناسایی می‌کنند. برای نمونه، سوسنوفسکیک (۲۰۱۷)، یکی از عوامل موفقیت ابرطرح منطقه آزاد را مشارکت دولت مرکزی در تامین مالی پروژه‌های زیرساخت معرفی می‌کند. در این پژوهش، مشخص شد که دور شدن از اهداف اقتصادی و توسعه‌گرایانه ملی ابرطرح‌ها در مرحله تعریف ابرطرح، می‌تواند انگیزه دولت مرکزی را برای تامین مالی پروژه‌های زیرساخت ابرطرح کم کند. صامتی و همکاران (۱۳۸۷)، در بررسی دلایل موفق نبودن مناطق آزاد به دو مقوله ضعف مدیریت و نبود زیرساخت‌های مناسب اشاره می‌کنند که بر اساس یافته‌های این پژوهش مشخص شد، گفت‌مان عدالت‌گرایی و محرومیت‌زدایی، و همچنین وابستگی درآمد ابرطرح‌های منطقه آزاد به درآمدهای مرزی بر فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد تاثیر می‌گذارد و یکی از دلایل نبود زیرساخت‌های اولیه در ابرطرح‌های جدید هستند. همچنین، مشخص شد که ضعف مدیریت ریشه‌هایی در بستر سیاست داخلی دارد. رهنورد (۱۳۸۹)، جهت‌گیری راهبردی را به عنوان یکی از عوامل موثر بر موفقیت ابرطرح منطقه آزاد شناسایی می‌کند. یافته‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ریشه برخی از مهم‌ترین دلایل توجه یا بی‌توجهی به جهت‌گیری راهبردی ابرطرح، در فرایند تعریف ابرطرح و نوع نگرش ذی‌نفعان و حاکمیت به این ابرطرح‌هاست.

در پایان با بهره‌گیری از یافته‌های پژوهش می‌توان این نتایج را برای تعریف ابرطرح موفق منطقه آزاد در ایران استفاده نمود: الف. معیارهای موفقیت فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد عبارت‌اند از، میزان انسجام و هماهنگی اهداف؛ وضعیت زیرساخت‌ها؛ میزان تداخل با شهرها و روستاها؛ میزان حساسیت محیط‌زیستی؛ نحوه تعیین مساحت ابرطرح منطقه آزاد؛ میزان کارایی تیم مدیریت ابرطرح؛ میزان توجه در برنامه‌های توسعه ملی؛ و دسترسی به نیروی انسانی متخصص. و ب. عوامل موثر بر موفقیت فرایند تعریف ابرطرح منطقه آزاد عبارت‌اند از، باور به ابرطرح منطقه آزاد؛ امنیت در مرزها؛ جذابیت ابرطرح منطقه آزاد؛ نگرش به کارکرد ابرطرح منطقه آزاد؛ ذی‌نفعان؛ چشم‌انداز؛ توسعه‌یافتگی؛ ارتباط با دنیا؛ فرصت‌ها؛ سیاست خارجی؛ سیاست داخلی؛ بسترهای قانون؛ ویژگی‌های محیطی؛ امکان‌سنجی؛ جانمایی؛ تعیین محدوده؛ انتخاب تیم مدیریت؛ و شناسایی اهداف.

با توجه به بررسی نکردن ابرطرح‌های منطقه آزاد از دیدگاه مدیریت پروژه محور، پیشنهاد

می‌شود که در پژوهش‌های آتی سایر فرایندهای مربوط به مدیریت این پروژه‌ها از دیدگاه مدیریت پروژه‌محور بررسی شوند. همچنین، با توجه به رویکرد کیفی اتخاذشده در این پژوهش، پیشنهاد می‌شود که پژوهش‌های کمی با هدف آزمون نتایج و تعمیم نتایج پژوهش حاضر به جامعه آماری انجام شوند.

## منابع

### الف) فارسی

- دانایی‌فرد، حسن؛ الوانی، سیدمهدی، و آذر، عادل (۱۳۹۰). روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، انتشارات صفار.
- دبیرخانه شورای عالی مناطق آزاد و ویژه اقتصادی (۱۳۹۵). سند راهبردی مناطق آزاد.
- ذاکری، زهرا، و اسفندیاری، مجتبی (۱۳۹۵). فراتحلیل مطالعات مناطق آزاد. مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی.
- رهنورد، فرج‌الله (۱۳۸۹). عوامل موثر بر عملکرد مناطق آزاد تجاری صنعتی ایران. فرایند مدیریت و توسعه، ۱(۷۴)، ۴۵-۶۰.
- صامتی، مجید؛ بختیاری، صادق، و علی‌میرزایی، فاطمه (۱۳۸۷). بررسی عملکرد مناطق آزاد ایران. ماهنامه مناطق آزاد، ۱۹۳.
- کریمی‌کیا، اسما، و مقدم، محمد (۱۳۹۱). بررسی عوامل جذب سرمایه‌گذاری در منطقه آزاد اروند. مجله اقتصادی-ماهنامه بررسی مسائل و سیاست‌های اقتصادی، ۱(۶ و ۷)، ۲۸-۵.
- کلبه‌داری، سمیرا؛ صبحیه، محمدحسین، و ابراهیمی، سیدنصرالله (۱۳۹۶). مولفه‌های حاکمیت موجود پروژه‌های بزرگ مقیاس چندسازمانه در شراکت‌های مدنی، فرایند مدیریت و توسعه، ۳۰(۳)، ۱۶۰-۱۲۹.
- گروه بین‌المللی رهشهر (۱۳۸۷). برنامه‌ریزی راهبردی (منطقه آزاد اروند).
- گروه بین‌المللی رهشهر (۱۳۹۲). نقشه راه مناطق آزاد ایران.
- لطیفی، غلامرضا، و امین‌آقایی، مهرناز (۱۳۸۵). جایگاه مناطق آزاد در برنامه‌ریزی منطقه‌ای ایران. فصلنامه علوم اجتماعی، ۱۳(۳۶)، ۱۰۲-۷۶.
- مجلس شورای اسلامی (۱۳۸۷). گزارش تحقیق و تفحص مجلس شورای اسلامی ایران.
- مهندسین مشاور معماری و شهرسازی عرصه (۱۳۹۲). طرح راهبردی و جامع منطقه آزاد تجاری-صنعتی انزلی.
- میرحیدر، دره (۱۳۹۱). مبانی جغرافیای سیاسی، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت).



- Aggarwal, A. (2010). Economic Impacts of SEZs: Theoretical Approaches and Analysis of Newly Notified SEZs in India. *Munich Personal RePEc Archive*, 1-60.
- Auruškevičienė, V., Šalčiuvienė, L., Kuvykaitė, R., & Žilys, L. (2007). Identification of Key Success Factors in Free Economic Zone Development in Lithuania. *Ekonomika ir Vadyba*, 12(1), 277-284.
- Bell, T. W. (2016). Special Economic Zones in the United States: From Colonial Charters, to Foreign-Trade Zones, Toward USSEZs. *Buffalo Law Review*, 64(5), 959-1016.
- Cling, J.-P., Razafindrakoto, M., & Roubaud, F. (2005). Export Processing Zones in Madagascar: A Success Story Under Threat? *World Development*, 33(5), 785-803.
- Crawford, L., Hobbs, B. J., & Turner, J. R. (2005). *Project Categorisation Systems*: Project Management Institute.
- Creswell, J. W. (2007). *Qualitative Inquiry & Research Design Choosing Among Five Approaches*. Sage Publications. *Thousand Oaks, CA*.
- Dvir, D., Sadeh, A., & Malach-Pines, A. (2006). Projects and Project Managers: The Relationship between Project Managers' Personality, Project Types, and Project Success. *Project Management Journal*, 37(5), 36-48.
- Flyvbjerg, B. (2014). What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview. *Project Management Journal*, 45(2), 6-19.
- Ginevri, W., Acbano, S., & Institute, P. M. (2015). *Mitigating the Multi-Dimensional Complexity of a Megaprogram: Lessons Learned from EXPO 2015*.
- Haughey, D. (2001). A Perspective on Programme Management. *Project Smart Website*.
- Jia, G., Chen, Y., Xue, X., Chen, J., Cao, J., & Tang, K. (2011). Program Management Organization Maturity Integrated Model For Mega Construction Programs in China. *International Journal of Project Management*, 29(7), 834-845.
- Joseph, C. T. R. B. (2013). *Megaproject Review in the Megaprogram Context: Examining Alberta Bitumen Development*. Environment: School of Resource and Environmental Management.
- Kinyondo, A., Newman, C., & Tarp, F. (2016). *The Role and Effectiveness of Special Economic Zones in Tanzania*, WIDER Working Paper 2016/122
- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2008). Change Program Initiation: Defining and Managing the Program-Organization Boundary. *International*

- Journal of Project Management*, 26(1), 21-29.
- Locatelli, G., Mikic, M., Kovacevic, M., Brookes, N., & Ivanisevic, N. (2017). The Successful Delivery of Megaprojects: A Novel Research Method. *Project Management Journal*, 48(5), 78-94.
- Lock, D., & Wagner, R. (2016). *Gower Handbook of Programme Management*. Routledge.
- Lycett, M., Rassau, A., & Danson, J. (2004). Programme Management: A Critical Review. *International Journal of Project Management*, 22(4), 289-299.
- Maylor, H., Brady, T., Cooke-Davies, T., & Hodgson, D. (2006). From Projectification to Programmification. *International Journal of Project Management*, 24(8), 663-674.
- Mišić, S., & Radujković, M. (2015). Critical Drivers of Megaprojects Success and Failure. *Procedia Engineering*, 122(1), 71-80.
- Office, S. (2011). *Managing Successful Programmes*: Stationery Office.
- Partington, D. (2000). Implementing Strategy through Programmes of Projects. *Gower Handbook of Project Management*. Gower Publishing, Aldershot, UK, 33-46.
- Pellegrinelli, S. (1997). Programme Management: Organising Project-Based Change. *International Journal of Project Management*, 15(3), 141-149.
- Shao, J., & Müller, R. (2011). The Development of Constructs of Program Context and Program Success: A Qualitative Study. *International Journal of Project Management*, 29(8), 947-959.
- Shao, J., Turner, R., & Müller, R. (2009). *The Program Manager's Leadership Style and Program Success: A Literature Review and Research Outline*. Paper Presented at the Proceedings of IRNOP IX Research Conference.
- Shenhar, A., & Holzmann, V. (2017). The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity. *Project Management Journal*, 48(6), 29-46
- Shenhar, A. J. (2001). One Size Does Not Fit All Projects: Exploring Classical Contingency Domains. *Management Science*, 47(3), 394-414
- Shenhar, A. J., Dvir, D., Morris, P., & Pinto, J. (2004). *The Wiley Guide to Project, Program, and Portfolio Management: How Projects Differ and What To Do About It*: John Wiley & Sons.
- Sosnovskikh, S. (2017). Industrial Clusters in Russia: The Development of Special Economic Zones and Industrial Parks. *Russian Journal of Economics*, 3(2), 174-199.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). Basics of Qualitative Research: Procedures and Techniques for Developing Grounded Theory. In: Thousand Oaks, CA: Sage.

- Tantri, M. L. (2015). Fiscal Implications of Special Economic Zones (SEZs) Expansion in India: A Resource Cost Approach. *Journal of International Commerce, Economics and Policy*, 6(1), 1-27.
- Thiry, M. (2004). "For DAD": A Programme Management Life-Cycle Process. *International Journal of Project Management*, 22(3), 245-252.
- Thiry, M. (2010). *Program Management*: Gower.
- Turner, R. (2014). *Handbook of Project-Based Management*, Fourth Edition: McGraw-Hill Education.
- Walker, D. H., & Rowlinson, S. (2007). Project Types and Their Procurement Needs *Procurement Systems* (56-93): Routledge.
- Zeng, D. Z. (2016). Special Economic Zones: Lessons from the Global Experience. *PEDL Synthesis Paper Series*, 1(1), 1-9.

## Development of a Theoretical Model for the Definition Process of the Successful Mega-Program in the Iranian Free Zone

**Hamzeh Saadat Gharehbagh<sup>1</sup>** Ph. D. Student, Department of Project Management, School of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**Mohammad Hossein Sobhiyah<sup>2</sup>** Associate Professor, Department of Project Management, School of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran (Corresponding Author).

**Seyed Hamid Khodadad Hosseini<sup>3</sup>** Professor, Department of Business Administration, School of Management and Economics, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

**Hashem Dadashpoor<sup>4</sup>** Associate Professor, Department of Urban Planning, School of Art and Architecture, Tarbiat Modares University, Tehran, Iran.

### Abstract

The growing popularity of free zone mega-programs has led to the need to study the success of these mega-programs; a topic that has not received enough attention in project management researches. The purpose of the present study is to develop a theoretical model for the definition process of successful free zone mega-programs in Iran. This study was conducted through an inductive approach and used the grounded theory strategy. For this purpose, data were first collected through semi-structured interviews with twenty-two private and public sector managers related to Iran's free zones. Then, data analysis was performed using coding techniques. The categories related to the definition process of successful free zone mega-programs in Iran were extracted from the interviews and relationships among the categories that were discussed. Based on the process of coding, six propositions were created and the theoretical model for definition process of successful free zone mega-programs was developed. Using the results of this study, the factors influencing the definition of a successful free zone mega-program as well as criteria for evaluating the success of the process of defining the free zone mega-program are presented.

**Keywords:** Grounded Theory, Free Zone Mega-program, Project Success, Program Definition Process, Success Factors, Success Criteria.