

## وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌های طرح مسکن مهر در بخش انبوه‌سازی پروژه یازدهه‌هزار واحدی مسکن مهر ماهدشت

محمد حسین صبحیه\*  
امیر ردایی\*\*

### چکیده

با توجه به درگیر بودن بخش‌های مختلف دولتی و خصوصی ایران در طرح مسکن مهر، می‌توان پروژه‌های این طرح را از بسیاری جهات، نشان‌دهنده وضعیت طرح‌های ساخت‌وساز مسکن کشور دانست، از این رو بررسی پروژه‌های این طرح، می‌تواند جنبه‌های پوشیده فراوانی را که بر تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها در حوزه ساختمان‌سازی ایران تأثیرگذارند، آشکار کند. هدف دولت از اجرای طرح مسکن مهر، ایجاد عدالت اجتماعی از طریق تأمین سریع، ارزان و باکیفیت مسکن برای گروه‌های کم درآمد بود. گذشته از بحث توفیق دولت در ایجاد عدالت اجتماعی، امروز با گذشت چهار سال و نیم از ورود پروژه‌های این طرح به مرحله اجرا، بزرگ‌ترین چالش دولت چگونگی به اتمام رساندن پروژه‌های نیمه تمام مسکونی است که قرار بود با ساخت آنها عدالت اجتماعی ایجاد شود. هدف مقاله حاضر بررسی وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها در پروژه مسکن مهر ماهدشت یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های طرح مسکن مهر و بیان علل وضعیت به وجود آمده است. به دلیل پیچیدگی موضوع فوق، چندگانگی و ریشه داشتن آن در مسایل اجتماعی، اقتصادی و اجرایی و نیز نیاز به انعطاف‌پذیری و دریافت اطلاعات عمیق، از شیوه کیفی مصاحبه برای پژوهش استفاده شده است. با تمرکز بر وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها در پروژه مسکن مهر ماهدشت، با ۲۵ تن از مدیران ارشد مربوط به شرکت‌های پیمان‌کاری ساختمان پروژه مسکن مهر البرز، ۲ تن از مدیران پروژه دولتی پروژه مذکور و ۳ تن از مدیران ارشد دولتی مصاحبه شده است. درنهایت به هدف استخراج مفاهیم و کشف الگوی بنیادین اجتماعی مستتر در داده‌ها، از روش‌شناسی نظریه داده بنیاد برای تحلیل آن استفاده شده است. بنا بر تحلیل صورت گرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه و مطالعه ادبیات موضوع، این‌گونه استنباط می‌شود که طرح مسکن مهر علی‌رغم اهتمام در تدوین اهداف، قوانین، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی در اجرای اهداف و برنامه‌ها موفق نبوده و دلیل اصلی این امر فراهم نبودن زیرساخت‌های اجرای طرح در کشور و عدم رعایت تدابیر لازم سیستم طرح و ساخت است. عواملی چون جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی نیز با تقویت یکدیگر، در تشدید این وضعیت مؤثر هستند. این‌گونه به نظر می‌رسد که تدوین برنامه‌ها بدون در نظر گرفتن زمینه اجرای آنها کافی نبوده و توفیق طرح‌هایی چون مسکن مهر علاوه بر تأمین زیرساخت‌های لازم، نیازمند اصلاحات اساسی در جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی کشور است.

### واژگان کلیدی

طرح مسکن مهر، انبوه‌سازی، پروژه مسکن مهر ماهدشت.

\*. دکتری مدیریت پروژه و ساخت. عضو هیئت علمی دانشگاه تربیت مدرس و مدیر گروه مدیریت پروژه و ساخت.  
sobhiyah@modares.ac.ir

\*\*پژوهشگر دکتری مدیریت پروژه و ساخت دانشگاه تربیت مدرس. نویسنده مسئول ۰۹۱۲۴۰۶۱۹۱۶  
a.radaiee@modares.ac.ir

**مقدمه**

هدف دولت از اجرای طرح مسکن مهر، ایجاد عدالت اجتماعی از طریق تأمین سریع، ارزان و باکیفیت مسکن برای گروه‌های کم درآمد بود. با وجود وعده‌ها و برنامه‌ریزی‌های صورت گرفته جهت تحویل واحدها ظرف یک سال، اکنون با گذشت چهار سال و نیم از شروع جدی پروژه‌های مسکن مهر، حتی با تلاش مشترک و بی‌سابقه دستگاه‌های مختلف اجرایی کشور، پروژه‌های مسکن مهر با رکود در ساخت‌وساز واحدها، تأخیر در برنامه تکمیل واحدها، افزایش قیمت، تأخیر در تأمین تأسیسات زیربنایی و روبنایی، افزایش حجم دوباره‌کاری‌های حاصل از تداخل کاری دستگاه‌های اجرایی مختلف و سردرگمی آنها در ادامه پروژه مواجه هستند. با در نظر گرفتن موارد فوق پژوهش حاضر با سؤالات اساسی ذیل مواجه خواهد بود: پیش‌نیازهای اجرای موفقیت‌آمیز طرح مسکن مهر کدامند؟ نقش هریک از بخش‌های دولتی و پیمانکاری در ایجاد وضعیت موجود و عدم تحقق اهداف مسکن مهر چیست؟ عمده‌ترین چالش‌های فراروی تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه‌هایی مانند مسکن مهر در ایران کدامند؟

در این مقاله سعی شده است تا با ارایه مدلی نظام‌مند در شناسایی موانع تحقق اهداف طرح مسکن مهر در ادبیات موجود مشارکت شود. ساختار مقاله به شرح ذیل سازمان یافته است:

ابتدا به منظور ایجاد حساسیت نظری<sup>۱</sup> مورد نیاز در روش‌شناسی داده بنیاد به مطالعه مقدماتی ادبیات موضوع در مورد شناخت مسکن مهر و اهداف آن اقدام شده.

در مرحله بعد نسبت به معرفی روش تحقیق، یافته‌های تحقیق، مفهوم‌سازی داده‌ها، استخراج قضایا و ارایه مدل نظری پرداخته و سپس به بررسی ادبیات موجود جهت تکمیل مدل نظری پیشنهادی و در نهایت به بحث و نتیجه‌گیری مبادرت شده است.

**مرحله اول مطالعه ادبیات موضوع: بررسی چیستی مسکن مهر**

**– اهداف و برنامه‌ها**

جهت جلوگیری از ایجاد پیش‌زمینه ذهنی و اثرگذاری منفی آن در فرآیند مصاحبه‌ها، مطالعه ادبیات موضوع به دو بخش تقسیم شده و در مرحله نخست صرفاً به بررسی چیستی مسکن مهر و اهداف آن پرداخته شده است.

**– طرح مسکن مهر**

قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن و آیین‌نامه اجرایی و شیوه‌نامه آن، بدنه اصلی سیاست‌گذاری‌های طرح مسکن مهر را تشکیل می‌دهد. تعیین سیستم انجام پروژه از جمله مهم‌ترین سیاست‌گذاری‌های اتخاذ شده در قانون ساماندهی و آیین‌نامه اجرایی آن است که تأثیر بسزایی بر تحقق اهداف پروژه‌های مسکن مهر داشته است.

سیاست‌های مسکن حمایتی دولت، از برنامه سوم توسعه با مطرح شدن «قانون استیجار و احداث و واگذاری مسکن به صورت

اجاره به شرط تملیک» مورد توجه قرار گرفت. بررسی آمارهای اجرای قانون استیجار تا سال ۱۳۸۸، یعنی قبل از اجرای طرح مسکن مهر نشان می‌دهد که کل تولید واحدهای استیجاری مذکور تنها حدود ۱۲۰,۰۰۰ واحد بوده است (Someloo, 2010). بررسی روند تولید مسکن در دهه اخیر بیانگر تولید ۶۰۰ الی ۸۰۰ هزار واحد مسکونی در هر سال است. این رقم در مقایسه با شروع ۵۵۰,۰۰۰ واحد مسکن مهر در ماه‌های اولیه پس از اجرای طرح مسکن مهر، بیانگر وسعت این طرح در مقایسه با سیاست‌گذاری‌های قبلی است (Chegeni, 2010). بدیهی است با توجه به تفاوت فاحش طرح مسکن مهر از نظر مقیاس با ساخت‌وسازهای جاری مسکن در کشور، تحقق اهداف مسکن مهر، سیاست‌های مدیریتی، مالی و نظارتی ویژه‌ای را می‌طلبد. برنامه «واگذاری حق بهره‌برداری از زمین» موسوم به طرح مسکن مهر باهدف اجرای یک میلیون واحد مسکونی برای اقشار کم‌درآمد جامعه، به کمک ارایه تسهیلات قرض‌الحسنه، حذف قیمت زمین، پرداخت نیمی از هزینه‌های صدور پروانه و آماده‌سازی زمین از محل یارانه بخش مسکن از سال ۱۳۸۶ آغاز شد. از نیمه دوم سال ۱۳۸۸ طرح مسکن مهر به طور جدی وارد مرحله اجرا شده و در این مدت، عملیات اجرای ۱,۲۰۰,۰۰۰ واحد مسکن مهر در سراسر کشور آغاز شد (Someloo, 2010).

**– پروژه مسکن مهر البرز ماهدشت**

پروژه مسکن مهر البرز ماهدشت با وسعت ۱۵۰ هکتار و ۱۰۴۷۶ واحد مسکونی، از تاریخ ۱۳۸۹/۱/۱۵ وارد مرحله اجرا شد. عملیات آماده‌سازی اراضی و ساخت واحدهای مسکونی به صورت هم‌زمان در حال اجراست. ساخت واحدهای مسکونی توسط ۲۵ انبوه‌ساز طرف قرارداد با مسکن و شهرسازی به صورت طرح و ساخت صورت می‌پذیرد. هزینه ساخت واحدهای مسکونی از محل تسهیلات یارانه‌ای بانک مسکن و بخشی دیگر توسط متقاضیان واحدها انجام شده است.

مطابق برنامه کار ساخت کلیه واحدهای مسکونی پروژه باید از اواخر خرداد ماه تا پایان آذر ماه سال ۱۳۹۰ پایان می‌پذیرفت. لکن در موعد تکمیل واحدهای مسکونی، تنها ۶۳ درصد برنامه محقق شده و کمتر از ۱۰ درصد واحدها تکمیل شده است که به علت آماده نبودن تأسیسات زیربنایی و سایر زیرساخت‌ها، فاقد قابلیت بهره‌برداری بودند. درصد تحقق برنامه در پایان سال ۹۲ حدود ۹۲ درصد بوده و تکمیل سه هزار واحد باقی مانده که در مراحل مختلف اسکلت تا نازک کاری هستند، با چالش‌های جدی همچون رکود ساخت‌وساز و افزایش قیمت مواجه است.

**– سیستم انجام پروژه ساخت واحدهای مسکونی پروژه مسکن مهر**

سیستم انجام پروژه، اصطلاحی عمومی است که فرآیند جامع

ساخت واحدها، مسئولیت پیگیری امور طراحی، اخذ جواز و پایان کار واحدهای مورد اجرا را نیز عهده دار هستند.

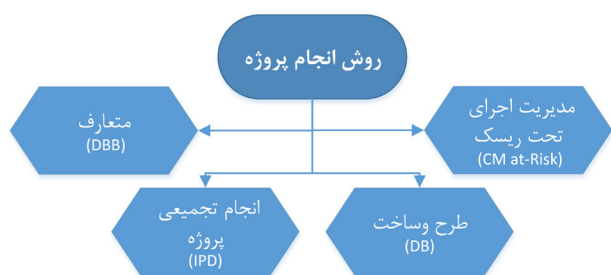
- روش انتخاب پیمانکار ساختمانی در پروژه‌های مسکن مهر انتخاب پیمانکاران در پروژه‌های طرح و ساخت (DB) به یکی از هفت روش وزن دهی، کمترین هزینه در واحد کیفیت، کمترین بها برای طراحی معادل، بالاترین کیفیت در بهای مقطوع، بیشترین کمیت در بهای مقطوع، کمترین بها برای انطباق با مبانی طراحی، گزینش ناچار بر پایه صلاحیت است (Emam-jomezadeh, 2006) که در پروژه‌های مسکن مهر از آخرین روش یعنی گزینش بر پایه صلاحیت (Qualifications Only) برای انتخاب پیمانکاران استفاده شده است. در مسکن مهر بهای قرارداد به صورت مقطوع و از پیش تعیین شده بوده و گزینش پیمانکاران در دو مرحله دعوت برای شرکت در فراخوان و دعوت از برگزیدگان مرحله فراخوان (به لحاظ ظرفیت و صلاحیت) برای عقد قرارداد صورت پذیرفته است. - مبانی پرداخت در قراردادهای ساختمانی در پروژه‌های مسکن مهر سه روش معمول پرداخت شامل روش‌های یک‌قلم، هزینه کارمزد و حداکثر قیمت تضمینی است (نمودار ۳)؛ (ACI-NA, ACC, AGC, 2012). طبق شیوه‌نامه نحوه تأمین زمین، واگذاری، آماده‌سازی و ساخت واحدهای مسکونی مهر براساس هر مترمربع زیربنای مفید یا غیرمفید است (The department of housing and urban development, 2009). مبنای پرداخت برای پروژه مسکن مهر البرز ۳ میلیون ریال به صورت یک‌قلم برای هر مترمربع زیربنای ناخالص (مفید و غیرمفید) در نظر گرفته شده است.

### روش تحقیق

هرچند طرح‌های مشابهی با مسکن مهر در کشورهایی مانند چین، روسیه و آمریکا برای ساخت و ساز انبوه مسکن انجام گرفته ولی با توجه

طراحی/ساخت را تشریح کرده و شامل رویه‌ها، فعالیت‌ها، ترتیب وقایع، روابط قراردادی، قوانین، روابط متقابل، و انواع مختلف پیمان‌ها، همگی باهدف تکمیل موفقیت‌آمیز طراحی و ساخت پروژه است. توافقات قراردادی، اساس همه سیستم‌های انجام پروژه است که نوع روابط و هماهنگی‌های مالی و قانونی این سه رکن پروژه (کارفرما، مشاور، پیمانکار) را معین می‌کند (Dorsey, 1997). به دیگر سخن سیستم انجام پروژه ترکیب حاصل از گزینه‌های روش انجام پروژه، روش‌های انتخاب عوامل و مبانی پرداخت در قراردادهاست (نمودار ۱) (Emam-jomezadeh, 2004). همه پروژه‌های ساخت منحصربه‌فرد بوده و برای هر کدام یک روش بهینه انجام پروژه (از نحوه انتخاب عوامل، نوع قرارداد و نحوه پرداخت و ...) وجود دارد (CMAA, 2012). اینکه مالک (کارفرما) چگونه تأمین کنندگان اصلی خدمات (مشاور، پیمانکار و ...) را انتخاب می‌کند، تأثیر بسزایی بر سیستم انجام پروژه دارد (AIA, AGC, 2011). سیستم انجام پروژه نحوه به سرانجام رساندن پروژه را برای مالک آن روشن می‌کند. انتخاب سیستم بهینه انجام پروژه مستلزم در نظر گرفتن وضعیت منابع انسانی (مالک به لحاظ کفایت تعداد و صلاحیت‌ها)، میزان جزییات طراحی، ارزیابی و مدیریت ریسک، بزرگی و پیچیدگی پروژه است (ACI-NA, ACC, AGC, 2012).

- روش انجام پروژه‌های ساختمانی در پروژه‌های مسکن مهر چهار روش اصلی انجام پروژه شامل روش‌های متعارف (DBB)، مدیریت اجرا تحت ریسک (CM@R)، انجام تجمیعی پروژه (IPD) و طرح و ساخت (DB) است (نمودار ۲)؛ (AIA, AGC, 2011). با توجه به بند الف ماده ۳۱ برنامه چهارم توسعه مصوب ۸۳/۶/۱۱ مجلس شورای اسلامی، دولت موظف است حتی‌الامکان از روش‌های نوین، مانند طرح و ساخت کلید در دست و مدیریت طرح در اجرای پروژه‌های خود استفاده کند. از اوایل سال ۱۳۸۹ در اجرای واحدهای مسکن مهر نیز از روش طرح و ساخت استفاده شده است. در پروژه‌های مسکن مهر، انبوه‌سازان علاوه بر وظیفه



نمودار ۲. روش‌های انجام پروژه. مأخذ: AIA, AGC, 2011. Diagram 2. Project delivery methods. Source: AIA, AGC, 2011.



نمودار ۱. سیستم انجام پروژه. مأخذ: امام جمعه زاده، ۱۳۸۳. Diagram 1. Project delivery system. Source: Emam-jomezadeh, 2004.

مقدماتی و تکمیلی تقسیم شد. در مرحله مطالعات مقدماتی، به‌منظور ایجاد حساسیت نظری<sup>۴</sup> مورد نیاز در روش‌شناسی داده بنیاد و امکان‌پذیر شدن پژوهش در مورد وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها، به بررسی مسکن مهر و اهداف و برنامه‌ریزی‌های آن پرداخته شد. پس از استخراج موضوعات بحث‌انگیز و تدوین چهارچوب مصاحبه، با استفاده از تکنیک مقایسه مستمر نظریه داده بنیاد، شروع به جمع‌آوری و تحلیل هم‌زمان داده‌ها شد. با استفاده از این تکنیک، پژوهشگر داده‌ها را در ابتدا با مقایسه مستمر داده با داده و سپس مقایسه تفسیرهای آنها که به‌صورت کدها و مقولات درآمدند، با داده‌های بیشتر، تحلیل می‌کند (Mills, et al., 2006).

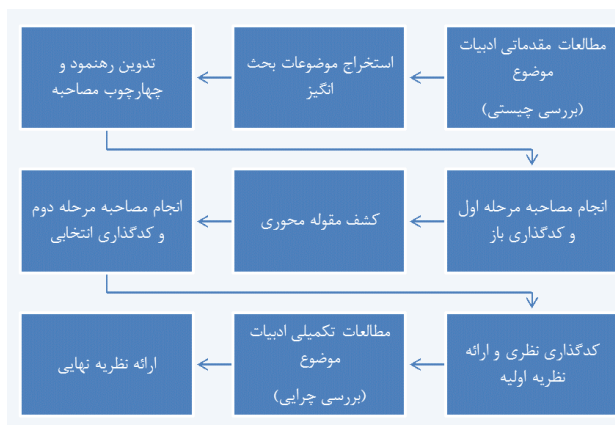
پس از اکتشاف مقوله محوری، با کدگذاری انتخابی روش‌شناسی داده بنیاد اقدام به نمونه‌برداری نظری و متراکم‌سازی مقوله محوری شد. پس از استخراج مدل نظری در مرحله کدگذاری نظری، اقدام به انجام مطالعات تکمیلی ادبیات شد و در نهایت محصول پژوهش در قالب مدل نظری نهایی برای انجام پژوهش‌های تکمیلی کمی حاصل شد (نمودار ۴).

#### منابع داده

برای کسب داده‌ها، بخش پیمانکاری مسکن «پروژه یازده‌هزار واحدی مسکن مهر البرز ماهدشت»، یکی از بزرگ‌ترین پروژه‌های ساخت‌وساز مسکن مهر ایران انتخاب شد. معیار انتخاب این پروژه برای مطالعه، وسعت اجرایی بالای آن، تعدد سازندگان و نیز حضور ترکیب متنوعی از ذی‌نفعان بود که روی هم‌رفته می‌توانست بیانگر وضعیت

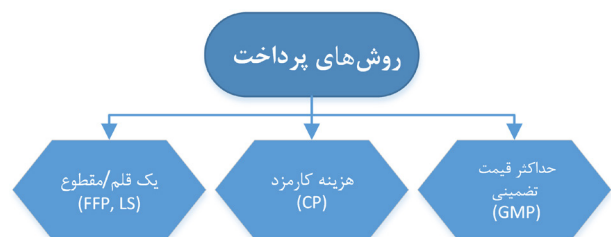
به تفاوت بستر اجتماعی، اقتصادی و سیاسی آن کشورها با ایران و نیز تازگی بحث مسکن مهر در ایران و این حقیقت که پژوهش‌های اندکی در خصوص نتایج، مشکلات و علل پیدایش آنها صورت گرفته است، در این مطالعه به‌جای روش مرسوم پژوهش قیاسی از روش استقرایی و اکتشافی پژوهش‌های موردی استفاده شده است. هدف این مقاله پژوهش موردی پروژه مسکن مهر البرز ماهدشت به لحاظ وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌هاست. به دلیل انعطاف بسیار و توانایی ایجاد اطلاعات عمیق (Danayi-fard, et al., 2012) از شیوه کیفی انجام مصاحبه در کنار سایر روش‌های کسب داده برای پژوهش استفاده شده است.

در مقایسه با پژوهش‌های آزمایشگاهی که پدیده‌ها را از بسترشان جدا می‌کند، پژوهش‌های موردی بر بستر واقعی و غنی که پدیده‌ها در آن رخ می‌دهند تأکید می‌ورزد (Eisenhardt & Graebner, 2007). این روش بر مقایسه مستمر داده‌ها و پیدایش تئوری از جمع‌آوری آنها تکیه دارد (Eisenhardt, 1989). به اعتقاد آیزنهارد<sup>۵</sup> روش تئوری‌سازی پژوهش‌های موردی به علت تأکید بر تدوین سازه‌ها، ابعاد<sup>۶</sup> و مقولات نظری<sup>۷</sup>، بهترین شیوه برای پل زدن بین داده‌های غنی کیفی و روش متداول پژوهش قیاسی است. از نظریه داده‌بنیاد گلایزر<sup>۸</sup> برای تحلیل داده‌های حاصل از مصاحبه استفاده شده است. براساس نظریه داده بنیاد کلاسیک (گلایزری)، جستجو و مطالعه ادبیات، در مراحل مختلف پژوهش، به شکلی متفاوت انجام می‌شود (Giske & Artinian, 2007)، لذا با آگاهی از تصورات غلط رایج در کاربرد نظریه داده بنیاد (Suddaby, 2006)، کار مطالعه ادبیات موضوع به دو بخش



نمودار ۴. فرایند پژوهشی میزان تحقق اهداف، و برنامه‌ریزی‌ها در پروژه‌های طرح مسکن مهر. مأخذ: نگارندگان.

Diagram 4. The research process of goal achievement and planning in maskan-e-mehr program. Source: authors.



نمودار ۳. انواع روش‌های پرداخت. مأخذ: ACI-NA, ACC, AGC, 2012.

Diagram 3. Procurement methods. Source: ACI-NA, ACC, AGC, 2012.

انتخابی<sup>۹</sup> و کدگذاری نظری<sup>۱۰</sup>، مفهوم‌سازی شده و در نهایت، یک فرایند اجتماعی بنیانی و مدل نظری حاصل می‌شود که ریشه در داده‌ها دارد (نمودار ۵)؛ (Jones & Alony, 2011).

#### یافته‌ها

در ابتدای مصاحبه با توجه به مطالعات مقدماتی در خصوص چپستی طرح مسکن مهر و اهداف آن نسبت به بیان مقصود از مطالعه برای مصاحبه‌شوندگان اقدام شد. برای جلوگیری از جانب‌داری در مسایل و تحمیل نظر خود به مصاحبه‌شوندگان، به جای طرح سؤالات که ناخودآگاه جهت‌دار می‌شدند، نسبت به طرح موضوعات اقدام و از آنها خواسته شد تا نسبت به بیان وضعیت آن موضوع خاص در کسب و کارشان توضیح دهند. برای ترغیب مصاحبه‌شوندگان به بیان نظرات واقعی ایشان و جلوگیری از مخفی‌کاری، در مورد ضبط صدای مصاحبه‌شوندگان کسب نظر شد. این مسئله در مصاحبه‌های اول معضلاتی را ایجاد کرد که البته با اندکی پیشرفت و اصلاحات در روند یادداشت‌برداری‌ها (ترسیم دیاگرام، نقشه ذهنی و ...) خود به‌عنوان عاملی کمکی در افزایش حساسیت نظری و ایجاد راحت‌تر مقولات و مفهوم‌سازی داده‌ها شد. در طول مصاحبه برای حفظ تمرکز مصاحبه‌شوندگان بر موضوع با مبنی قرار دادن چهارچوب مصاحبه حاصل از مطالعات مقدماتی، اقدام به طرح موضوعات کنترلی شد.

#### کدگذاری و مفهوم‌سازی داده‌ها

در روش‌شناسی داده بنیاد، منظور از ایجاد یک مفهوم، مضمون و مقوله، نام نهادن بر یک الگوی اجتماعی پدیدار شده در داده‌های پژوهش است. نام‌گذاری مضامین با تلاشی مداوم برای نامزد کردن لغات مناسب بر آنها تا دستیابی به بهترین معنی ذهنی، انجام می‌شود. در روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، نام‌گذاری مفاهیم، اقدام به فهم جهان پژوهش شونده‌گان آن‌گونه که آنها جهانشان را می‌نامند یا می‌سازند، نیست. بلکه روش‌شناسی نظریه داده بنیاد، ممکن است الگوهای بسیاری را کشف کند که پژوهش شونده‌گان آنها را به خوبی درک نکرده یا از آنها آگاه نیستند (Glaser, 2002).

#### استخراج مفاهیم و مقوله‌ها<sup>۱۱</sup> از داده‌های حاصل از مصاحبه (کدگذاری باز)

در مرحله اول مصاحبه با مدیران ارشد انبوه‌سازان پروژه مسکن مهر ماهدشت مصاحبه شد. در هر مصاحبه تعداد ۲۶ سؤال باز در ۵ محور کلی «شناخت پیمانکاران از مسکن مهر و اهداف آن»، «سیاست‌گذاری و عملکرد پیمانکاران»، «سیستم انجام پروژه»، «چالش‌های موجود در تحقق اهداف و برنامه‌های مسکن مهر» و «چگونگی اجرایی کردن اهداف مسکن مهر»، مطرح و مفاهیم متعددی از اظهارات ایشان استخراج شد. پس از انجام ۱۱ مصاحبه به تدریج مطالب جدید کمتری از مصاحبه‌ها استخراج می‌شد، لکن با هدف رسیدن به اشباع نظری این مرحله تا انجام ۱۵ مصاحبه ادامه

کلی برنامه‌ریزی، ساخت‌وساز انبوه مسکن در کشور ایران باشد.

#### نحوه جمع‌آوری داده‌ها

هیچ چیز به اندازه یک مصاحبه که در آن نوعی رابطه آزادانه وجود دارد، اطلاعات صحیحی به پژوهشگر ارایه نمی‌دهد. هدف نگاه به موضوع پژوهش از منظر مصاحبه‌شونده بوده و هدف اصلی به دست آوردن پاسخ‌های کمی نیست (Danayi-fard, et al., 2012). لذا ساختاریافتگی کمتری از سوی مصاحبه‌گر مدنظر قرار گرفته است.

#### تدوین رهنمود و چهارچوب مصاحبه

به هدف ایجاد نظم در پرسش‌ها نسبت به تدوین چهارچوب راهنما پیش‌فرض از موضوعات کلیدی در مورد بررسی وضعیت تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها در مدیریت پروژه‌های ساخت (که باید در باب آنها پرسش به عمل آید) اقدام شد. انتخاب موضوعات براساس مطالعات مقدماتی ادبیات تحقیق و نیز تجارب پژوهشگر دوم به عنوان مدیر پروژه و ناظر عالی اداره کل راه و شهرسازی استان البرز در پروژه ۱۱۰۰۰ واحدی مسکن مهر البرز ماهدشت (از اواخر ۱۳۸۹ تا اوایل ۱۳۹۱ و مجدداً از نیمه دوم سال ۱۳۹۲ تا کنون) صورت پذیرفته است.

#### نحوه انجام مصاحبه

مصاحبه‌ها از ۴۵ تا ۶۰ دقیقه به طول انجامید. برای ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر همه مصاحبه‌ها با پرسش باز شروع شده و در طول مصاحبه براساس چهارچوب پیش‌فرض مصاحبه با طرح موضوعات کنترلی به سمت مسایل اصلی هدایت می‌شد. در طرح پرسش‌ها از بیان و تحمیل برداشت‌های خود بر مصاحبه‌شونده خودداری شده و برای دریافت پاسخ‌های مفید با عبارت‌بندی پرسش‌ها از طرح پرسش‌های چندبخشی و پیچیده در یک سؤال خودداری شد. در خاتمه از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا در صورتی که نظری در مورد مصاحبه صورت گرفته دارند بیان کنند.

#### تحلیل داده‌ها

برای تحلیل داده‌ها، از فرآیند کدگذاری روش‌شناسی داده بنیاد استفاده شده است. کدگذاری، فرآیندی تحلیلی است که طی آن داده‌ها خرد شده، مفهوم‌سازی و یکپارچه‌سازی می‌شوند تا نظریه را شکل دهند (Strauss & Corbin, 1998). با توجه به تناسب پژوهش حاضر که هدف از آن، کشف جنبه‌های پوشیده تأثیرگذار بر تحقق اهداف برنامه‌ریزی‌ها در بخش انبوه‌سازی مسکن مهر، بدون داشتن پیش‌فرض است، در کدگذاری از روش‌شناسی گلیزر استفاده شده است که در مقایسه با روش‌شناسی استراوس و کوربین (1998)، اجازه می‌دهد تا موضوعات تحقیق به‌طور طبیعی در فرآیند پژوهش پدیدار شوند، به‌جای آنکه از ابتدا و پیش از شروع پژوهش، پدیده یا مسئله خاصی مدنظر قرار گیرد (Douglas, 2003). در این روش‌شناسی، داده با طی سه مرحله کدگذاری باز<sup>۱۲</sup> کدگذاری

مفهوم زیر مقولات نسبت به دسته‌بندی آنها در مقولاتی کلان‌تر اقدام شد. با مرور یادداشت‌ها و مراجعه مکرر به متن پیاده‌سازی شده مصاحبه‌ها نسبت به دسته‌بندی و تشکیل مقولات کلان‌تر مبادرت شده و بر این اساس سه مقوله کلان «جو حاکم بر بخش دولتی»، «جو حاکم بر بخش خصوصی» و «فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف مسکن مهر» (جدول ۲) استخراج شد که در برگزیده کلیه زیر مقولات حاصل از مرحله اول مصاحبه بودند. در مرحله بعد به مصاحبه با سایر انبوه‌سازان پروژه به جهت مترادف‌سازی مقولات کلان اقدام شد. برای کشف جنبه‌های پوشیده مقولات کلان نسبت به نمونه‌برداری نظری اقدام و به صورت هدف‌دار با و طرح سؤالات نیمه‌باز از مصاحبه‌شوندگان خواسته شد تا در مورد مقولات کلان صحبت کنند. حاصل این مصاحبه‌ها در جدول ۳ ارائه شده است. در این راستا سه زیر مقوله جدید «انتصاب سیاسی مدیران دولتی»، «جزیره‌ای عمل کردن دستگاه‌های دولتی» و «اقتضایی عمل کردن بخش دولتی» مرتبط با مقوله کلان جو حاکم بر بخش دولتی، زیر مقوله جدید «عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای» مرتبط با مقوله کلان جو حاکم بر بخش پیمانکاری و زیر مقوله جدید «تورم غیرقابل پیش‌بینی» در ارتباط با مقوله کلان فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف در مسکن مهر از مصاحبه‌های جدید کشف شدند.

### انتخاب مقوله محوری

مقوله محوری باید مسئله‌ای باشد که فرایند پایه اجتماعی بر آن متمرکز شده است (Jones & Alony, 2011). یک مقوله محوری

داده شد. پس از انجام هر مصاحبه به پیاده‌سازی و مفهوم‌سازی داده‌ها و نیز به یادداشت‌نگاری از افکار و برداشت‌ها اقدام شد. حاصل این مرحله از مصاحبه در قالب ۱۹ زیر مقوله<sup>۲</sup> که هر یک از ابعاد مختلف به مسکن مهر اشاره داشتند به طور خلاصه در جدول ۱ جمع‌آوری شده است. ابتدا یادداشت‌نگاری کار بیهوده‌ای به نظر می‌رسید. اما به مرور و پس از سه مصاحبه اول با افزایش تدریجی حجم داده‌ها و نیاز به رجوع مجدد به مصاحبه‌ها، رجوع به یادداشت‌های قبلی از غرق شدن در درون انبوه داده‌ها جلوگیری کرده و به عنوان بهترین ابزار برای مفهوم‌سازی، شکل‌گیری مقولات و استنتاج قضایا مورد استفاده قرار گرفت. عبارات ذیل نمونه‌ای از یادداشت‌ها در ۵ مصاحبه آخر است:

مشکلات موجود در بخش دولتی (مثل تعریف پروژه‌ها بدون تدابیر مالی درست، امکان‌سنجی ناکافی و برآورد ضعیف و... به این علت که همه پیمانکاران ضعیف و قوی را با چالش‌های جدی مواجه می‌کند)، مانع از شناخت نقاط ضعف و قوت پیمانکاران و متعاقباً رشد آنان است. یادداشت‌هایی از این دست در مراحل بعد به پیدایش قضیایی از قبیل تأثیرگذاری جو حاکم بر بخش‌های دولتی و پیمانکاری بر یکدیگر کمک کرد.

### جستجوی جنبه‌های پوشیده در داده‌های حاصل از مصاحبه (استخراج مقولات کلان)

پس از استخراج زیر مقولات به افزایش سطح انتزاع و مفهوم‌سازی بیشتر برای درک جریانات اصلی موجود در داده‌ها، بر مبنی نزدیکی

جدول ۱. مفهوم‌سازی اظهارات مصاحبه‌شوندگان در قالب زیرمقولات. مأخذ: نگارندگان.

Table 1. Conceptualizing interviewees statements in categories. Source: authors.

زیرمقولات حاصل از کدگذاری باز	
۱. ضعیف بودن مراحل شناسایی و تعریف پروژه	۲. نحوه پرداخت بدون کنترل به پیمانکاران مسکن مهر
۳. تعریف پروژه‌های مسکن مهر بدون توجه به ظرفیت کشور	۴. ناکارآمدی مهندسیین مشاورین در مسکن مهر
۵. ضعف دولت در برنامه‌ریزی	۶. تخصیص نامتعادل ریسک (در قوانین، قراردادهای مسکن مهر...)
۷. سوءظن دولت به بخش خصوصی	۸. عدم روزآمدی قوانین در حوزه ساخت‌وساز
۹. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در بالادست (دولت)	۱۰. سیکل نامناسب و نامشخص کاری مسکن مهر
۱۱. عملکرد محافظه‌کارانه مدیران غیرحرفه‌ای دولتی	۱۲. روند صدور مجوز و تعیین صلاحیت پیمانکاران
۱۳. فشارهای غیرمعمول دولت در شروع پروژه	۱۴. انتظار کسب سود نامتعارف بخش پیمانکاری از مسکن مهر
۱۵. روزمرگی در مدیریت دولتی	۱۶. واسطه‌گری بخش پیمانکاری
۱۷. عدم انتخاب صحیح پیمانکاران مسکن مهر توسط دولت	۱۸. ضعف شرکت‌های بزرگ در پروژه‌هایی با قیمت پایین مثل مسکن مهر
۱۹. ضعیف بودن مراحل شناسایی و تعریف پروژه	۲۰. نحوه پرداخت بدون کنترل به پیمانکاران مسکن مهر
۲۱. سیستم اجرا نامناسب پروژه‌های مسکن مهر	

جدول ۲. دسته‌بندی زیرمقولات در قالب مقولات کلان تر. مأخذ: نگارندگان.

Table 2. Conceptualizing sub-categories into more comprehensive categories. Source: authors.

مقولات کلان	زیرمقولات (حاصل از کدگذاری باز)
جو حاکم بر بخش دولتی	۱. سوءظن دولت به بخش خصوصی
	۲. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در بالادست (دولت)
	۳. تعریف پروژه‌های مسکن مهر بدون توجه به ظرفیت کشور
	۴. عملکرد محافظه کارانه مدیران غیرحرفه‌ای دولتی
	۵. ضعف دولت در برنامه‌ریزی
	۶. فشارهای غیرمعمول دولت در شروع پروژه‌های مسکن مهر
	۷. روزمرگی در مدیریت دولتی
جو حاکم بر بخش پیمانکاری	۸. عدم انتخاب صحیح پیمانکاران مسکن مهر توسط دولت
	۱. انتظار کسب سود نامتعارف بخش پیمانکاری از مسکن مهر
	۲. واسطه‌گری بخش پیمانکاری
فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف در مسکن مهر	۳. ضعف شرکت‌های بزرگ در پروژه‌هایی باقیمت پایین مثل مسکن مهر
	۱. ضعیف بودن مراحل شناسایی و تعریف پروژه
	۲. سیستم اجرای نامناسب پروژه‌های مسکن مهر
	۳. نحوه پرداخت بدون کنترل به پیمانکاران مسکن مهر
	۴. تخصیص نامتعادل ریسک بین بخش خصوصی و دولتی
	۵. روند صدور مجوز و تعیین صلاحیت پیمانکاران
	۶. ناکارآمدی مهندسين مشاورين در مسکن مهر
	۷. عدم روزآمدی قوانین در حوزه ساخت‌وساز
۸. سیکل نامناسب و نامشخص کاری مسکن مهر	

گرفت که شامل مدیران بخش دولتی بود. در این راستا با دو نفر از مدیران میانی و سه نفر از مدیران ارشد دولتی مصاحبه شد. در هر مصاحبه از مصاحبه شونده‌گان ۱۳ سؤال در ۳ محور «زیرساخت‌های تحقق اهداف و برنامه‌های مسکن مهر»، «جو حاکم بر ساخت‌وساز مسکن مهر» و «تحقق اهداف و برنامه‌ها» مورد پرسش واقع شد. در این بخش از مصاحبه به نکته کلیدی «تأثیرگذاری متقابل جو حاکم بر بخش‌های خصوصی و دولتی بر یکدیگر» (جدول ۴) توسط یکی از مدیران ارشد دولتی اشاره شد و عامل فراهم نبودن زیرساخت‌ها به‌عنوان مهم‌ترین عامل در عدم تحقق اهداف مسکن مهر توسط هر دو گروه جدید مورد تأکید قرار گرفت. **کشف قضایا<sup>۱۳</sup> و تئوری‌ها از بطن مقولات (کدگذاری نظری)** مفاهیم می‌توانند به مفاهیم ربط داده شوند تا تئوری را شکل دهند ولی ارتباط دادن توصیفات، چنین امکانی را فراهم نمی‌کند (Glaser, 2002). وقتی مقولات شروع به تراکم و تعمیق می‌کنند، مقایسه مستمر<sup>۱۴</sup>

بالاترین سطح مفهوم نظریه است که ارتباط‌دهنده سایر مقولات و خصوصیات یک نظریه داده بنیاد است (Giske & Artinian, 2007). کلیه مقولات کلان حاصل از مفهوم‌سازی در مراحل قبل نوعی همگرایی در اشاره به «موانع تحقق اهداف مسکن مهر» داشتند (نمودار ۶)، لذا مرحله دوم مصاحبه‌ها برای غنی‌سازی داده‌ها با تکنیک کدگذاری انتخابی حول این مقوله محوری، برنامه‌ریزی و اجرا شد.

**مرحله دوم مصاحبه\_ غنی‌سازی مقوله محوری (کدگذاری انتخابی)** در این مرحله نسبت به بررسی روابط بین مقولات کلان و تأثیر آن بر مقوله محوری اقدام شد. نسبت به بررسی وضعیت مقوله محوری یعنی موانع تحقق اهداف مسکن مهر اقدام و در خصوص علل، زمینه و شرایط مداخله‌گر و تبعات مقوله محوری تحقیق به عمل آمد. در این مرحله از مصاحبه با توجه به یافته‌های مرحله قبل، علاوه بر مصاحبه‌شونده‌گان قبلی، مصاحبه با گروه جدیدی نیز مدنظر قرار

جدول ۳. افزایش تراکم نظری مقولات کلان با استفاده از تکنیک‌های نمونه‌برداری نظری و مقایسه مستمر. مأخذ: نگارندگان.

Table 3. Increasing saturation of categories using techniques of theoretical sampling & constant comparison. Source: authors.

مقولات کلان	زیرمقولات (حاصل از کدگذاری باز)
جو حاکم بر بخش دولتی	۱. سوءظن دولت به بخش خصوصی
	۲. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای در بالادست (دولت)
	۳. تعریف پروژه‌های مسکن مهر بدون توجه به ظرفیت کشور
	۴. عملکرد محافظه‌کارانه مدیران غیرمتخصص دولتی
	۵. ضعف دولت در برنامه‌ریزی
	۶. فشارهای غیرمعمول دولت در شروع پروژه‌های مسکن مهر
	۷. روزمرگی در مدیریت دولتی
	۸. عدم انتخاب صحیح پیمانکاران مسکن مهر توسط دولت
	۹. انتصاب سیاسی مدیران دولتی
	۱۰. جزیره‌ای عمل کردن دستگاه‌های دولتی
	۱۱. اقتضایی عمل نمودن بخش دولتی
جو حاکم بر بخش پیمانکاری	۱. انتظار کسب سود نامتعارف بخش پیمانکاری از مسکن مهر
	۲. واسطه‌گری بخش پیمانکاری
	۳. ضعف شرکت‌های بزرگ در پروژه‌هایی با قیمت پایین مش مسکن مهر
	۴. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای
فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف در مسکن مهر	۱. ضعیف بودن مراحل شناسایی و تعریف پروژه
	۲. سیستم اجرا نامناسب پروژه‌های مسکن مهر
	۳. نحوه پرداخت بدون کنترل به پیمانکاران مسکن مهر
	۴. تخصیص نامتعادل ریسک بین بخش خصوصی و دولتی
	۵. روند صدور مجوز و تعیین صلاحیت پیمانکاران
	۶. ناکارآمدی مهندسین مشاورین در مسکن مهر
	۷. عدم روزآمدی قوانین در حوزه ساخت‌وساز
	۸. سیکل نامناسب و نامشخص کاری مسکن مهر
	۹. تورم غیرقابل پیش‌بینی

و افکارشان را دائماً شناسایی کنید (Jones & Alony, 2011). زمانی تئوری به اشباع نظری می‌رسد که در داده‌ها خصوصیات جدیدی برای مقولات یافت نشود و یکپارچگی و تراکم تئوری در بالاترین سطح باشد (Giske & Artinian, 2007). در این مرحله نسبت به کنار هم قرار دادن یادداشت‌ها و ترسیم دیگرام‌ها برای نشان دادن روابط علی و معلولی یا عمل و عکس‌العمل اقدام شد. ترسیم دیگرام‌ها با کاهش پیچیدگی مفاهیم

پژوهشگر را قادر می‌کند تا داده‌ها را انعکاس داده و شروع به مفهوم‌سازی کند که معمولاً با استفاده از یادداشت‌ها<sup>۱۵</sup> برای ثبت انعکاسات و ملاحظات پژوهشگران از داده‌ها انجام می‌شود. این امر نهایتاً به قضایای پژوهشی و سپس تئوری منتهی می‌شود. یادداشت نگاری مرحله اصلی در فرآیند تولید تئوری است. قانون یادداشت نگاری آن است که همه‌چیز را -بدون در نظر گرفتن اینکه چه قدر آن موضوعات می‌توانند عجیب و بی‌ربط باشد- بنویسید تا احساسات



و خلاصه‌سازی آنها کمک شایانی در جهت استخراج قضایا کرد. یکی از ویژگی‌های ترسیمات که به شکل‌گیری بهتر قضایا کمک می‌کند قابلیت تکمیل تدریجی آن ضمن حفظ سادگی است (نمودار ۷). به نظر می‌رسد که قضایای ذیل در پروژه مسکن مهر البرز صادق باشند:

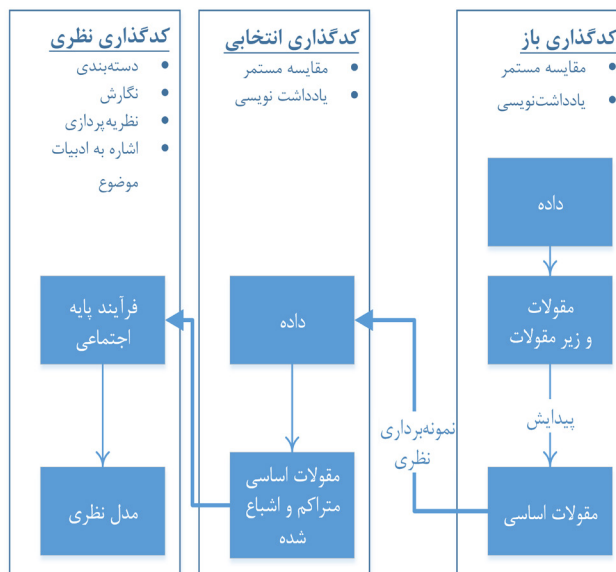
- ۱- فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف مسکن مهر، عامل اصلی عدم تحقق اهداف آن است.
- ۲- جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی، مانند یک چرخه یکدیگر را تقویت می‌کنند.
- ۳- اثرگذاری جو حاکم بر بخش‌های دولتی و پیمانکاری، جو حاکم بر ساخت‌وساز مسکن مهر را ایجاد کرده است.
- ۴- جو حاکم بر ساخت‌وساز مسکن مهر، اثر فراهم نبودن زیرساخت‌ها را در عدم تحقق اهداف مسکن مهر تشدید کرده است.

**مدل‌ها و نقشه‌های مفهومی**

نتیجه نهایی پژوهشی که از تئوری داده بنیاد به‌عنوان روش آنالیز کیفی استفاده می‌کند، مدلی است که فرآیند پایه اجتماعی را نمایش می‌دهد. یک فرآیند پایه اجتماعی، مقوله‌ای محوری است که از طریق متراکم‌سازی ایجاد و معلوم شده که اساساً بیان‌کننده یک فرآیند اجتماعی عمده از پدیده موردپژوهش است (Jones & Alony, 2011). لذا در این پژوهش سعی شد تا در حد ممکن ارتباط قضایای چهارگانه حاصله از مرحله کدگذاری نظری در قالب مدلی روشن بیان شود که ضمن نشان دادن تأثیر فراهم نبودن زیرساخت‌ها در تحقق نیافتن اهداف مسکن مهر بیانگر تشدید این اثر توسط جو حاکم بر بخش‌های دولتی و پیمانکاری باشد (نمودار ۸).

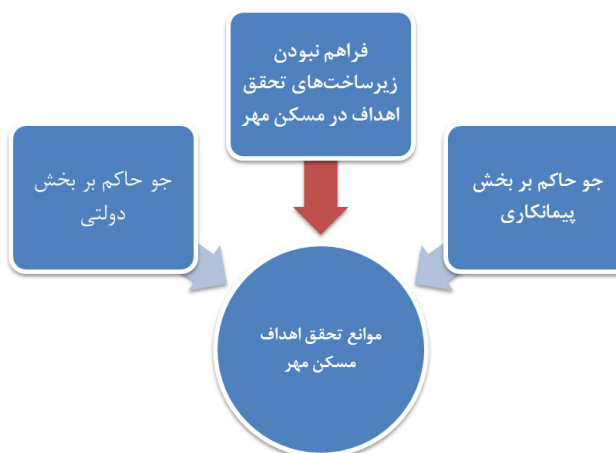
**مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع : تکمیل مدل با بررسی علل در ادبیات موجود**

در مرحله اول مطالعه ادبیات موضوع برای جلوگیری از ایجاد جهت‌گیری ذهنی صرفاً بر مطالعه چپستی مسکن مهر و اهداف آن معطوف شد. پس از استخراج مدل نظری از داده‌های حاصل از مصاحبه، مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع به منظور یافتن دلایل مربوط به تحقق نیافتن اهداف و برنامه‌های مسکن مهر شروع شد. در این راستا شمار زیادی از مقالات روز در موضوعات خصوصی‌سازی، سیستم انجام پروژه، صلاحیت‌های پیمانکاران و برنامه‌ریزی در مدیریت پروژه‌ها مورد مطالعه قرار گرفت. حاصل این مرحله از مطالعات، تکمیل مقولات جو حاکم بر بخش‌های دولتی و پیمانکاری با دو زیر مقوله «تشخیص دیر هنگام اشتباهات» در بخش دولتی و «رشدنیافتگی بخش خصوصی کشور» و ایجاد یک مقوله کلان جدید با عنوان «عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت» بود که یکی از موانع تأثیرگذار در تحقق اهداف مسکن مهر در بخش انبوه‌سازی است (جدول ۵). **عدم اعمال تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت**

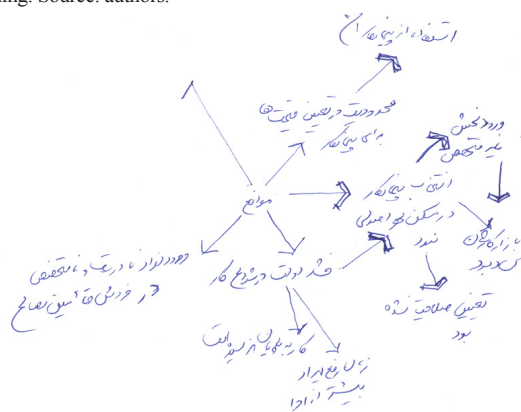


نمودار ۵. فرآیند کدگذاری و آنالیز داده‌ها با روش‌شناسی داده بنیاد گلیرز. مأخذ: Jones & Alony, 2011

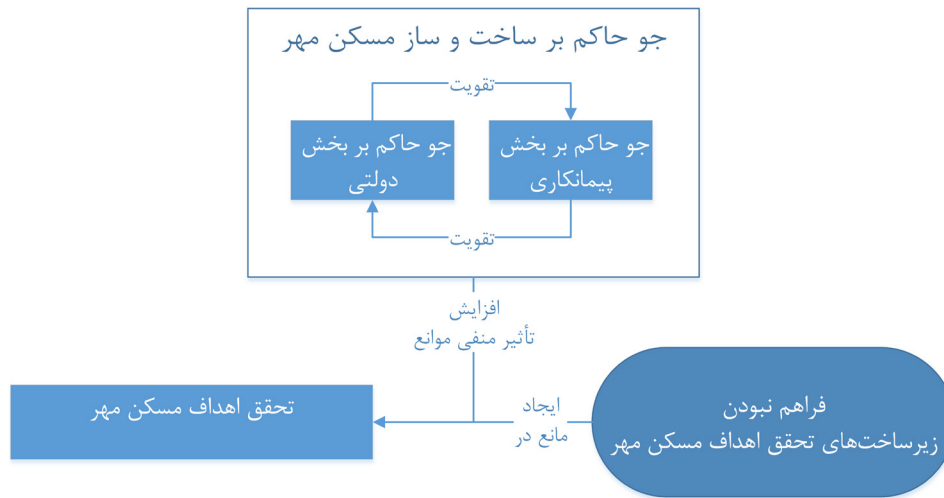
Diagram 5. The process of coding & data analysis in Glaser methodology of Grounded theory. Source: Jones & Alony, 2011.



نمودار ۶. مقوله محوری حاصل از کدگذاری باز و مقولات اصلی مرتبط با آن. مأخذ: نگارندگان. Diagram 6. The core category & it's related categories extracted from open coding. Source: authors.



نمودار ۷. نمونه‌ای از دیگرام‌های خلاصه‌کننده روابط علی و معلولی مفاهیم و مقولات. مأخذ: نگارندگان. Diagram 7. An instance of the diagrams used to conceptualize data. Source: authors.



نمودار ۸. مدل نظری بستر تحقق اهداف مسکن مهر. مأخذ: نگارندگان.

Diagram 8. The conceptual framework of the context of realization of 'maskan-e-mehr' objectives. Source: authors.

جدول ۴. غنی‌سازی مقوله محوری در مرحله دوم مصاحبه. مأخذ: نگارندگان.

Table 4. the enhancement of core category in the second stage of interview. Source: authors.

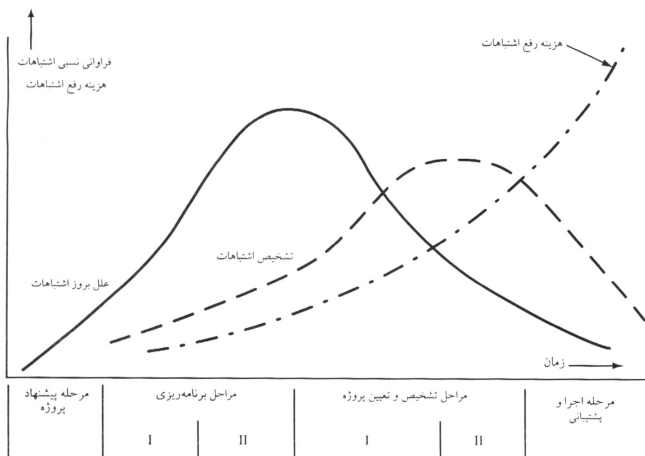
مقوله محوری	زیر مقولات
موانع تحقق اهداف مسکن مهر	۱. فراهم نبودن زیرساخت‌ها تحقق اهداف مسکن مهر
	۲. جو حاکم بر بخش دولتی
	۳. جو حاکم بر بخش پیمانکاری
	۴. تأثیر متقابل جوهای حاکم بر بخش دولتی بر پیمانکاری

بهره‌برداری از مهندسين مشاور مجرب از سوی کارفرما، جهت کنترل اجرای دقیق نظام، روش‌ها و معیارهای کنترل کیفی توسط پیمانکار. کنترل موردی آزمایش‌ها کنترل کیفیت صورت گرفته توسط پیمانکار. آگاهی از تغییر نقش و وظایف متصدیان پروژه شامل کارفرما، مشاور و پیمانکار در سیستم طرح و ساخت در مقایسه با سیستم متعارف. در اجرای واحدهای پروژه مسکن مهر البرز برخلاف اصول فوق، نسبت به ارایه مشخصات تفصیلی در قرارداد اقدام شده و با توجه عدم درک کافی کارفرما از محدوده پروژه پس از عقد قرارداد، تغییرات زیادی در حین اجرا در مشخصات اجرایی (دستور کار اجرای آسانسور، نصب رادیاتور، پکیج و کولر که قرارداد پیش‌بینی نشده بود) اعمال شده است. در قرارداد ساخت واحدها برخلاف اصل انعقاد قرارداد به صورت قیمت مقطوع، قرارداد به صورت مترمربع زیربنای ناخالص هر واحد (مترمربعی سه میلیون ریال)، منعقد شده است که به ایجاد مشاجرات با پیمانکاران بر سر نحوه محاسبه مترها و هزینه تغییر مشخصات دامن می‌زند. این امر بیانگر مقوله «عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت» است. به

براساس تحقیقاتی که در آمریکا در مورد روش طرح و ساخت صورت گرفته است، دلیل اصلی کارفرمایان بخش دولتی برای انتخاب سیستم طرح و ساخت، کوتاه شدن زمان ساخت پروژه بوده و سایر مزایای آن به ترتیب اولویت، قطعیت دادن به هزینه‌ها، کاهش هزینه‌ها، افزایش قابلیت ساخت پروژه و کاهش دعاوی حقوقی است (Sobhiyah, 2005). دستیابی به مزایای فوق صرفاً با انعقاد قرارداد به صورت طرح و ساخت امکان‌پذیر نخواهد شد و رعایت اصول ذیل در مناسبات مالی الزامی است:

درک کامل کارفرما از محدوده پروژه و جلوگیری از تغییرات زیاد مشخصات در حین کار.

پرهیز از ارایه مشخصات تفصیلی در اسناد قرارداد توسط کارفرما. هدایت پیمانکار به رعایت آیین‌نامه‌ها و استانداردهای کیفی، بجای ارایه مشخصات تفصیلی در اسناد قرارداد و پیشنهاد نظام کنترل کیفی جامع تشکیلات پیمانکاری و تصویب رساندن آن توسط کارفرما. انعقاد قرارداد به صورت قیمت مقطوع و پرهیز از انعقاد قرارداد باقیمت واحد عملیات اجرایی توسط کارفرما.

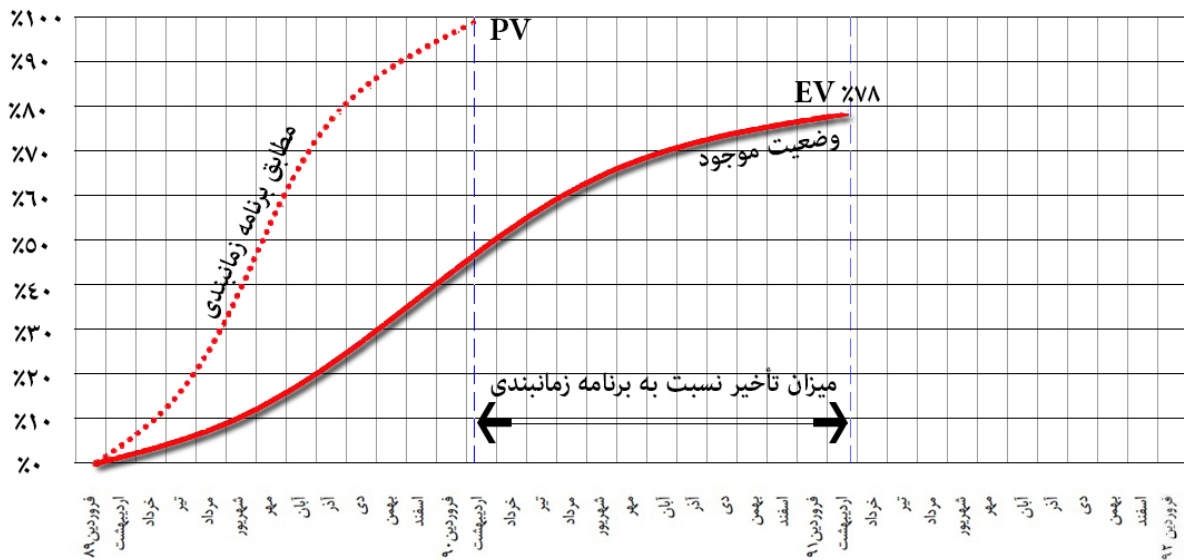


نمودار ۹. نمودار فراوانی خطاها و هزینه رفع آن‌ها در مراحل مختلف دوره عمر پروژه. مأخذ: عاصم‌پور، ۱۳۹۰.

Diagram 9. The diagram of likelihood of faults & related compensation cost in different stages of project lifecycle. Source: Asempoor, 2011.

عبارتی عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت در پروژه‌های مسکن مهر از عوامل تحقق نیافتن اهداف است.

**فقدان صلاحیت طراحی و ساخت در پیمانکاران مسکن مهر**  
پیمانکار طراحی و ساخت به شرکت یا موسسه‌ای اطلاق شده است که مسئولیت انجام طراحی تفصیلی و اجرایی، تهیه و تأمین کالا و



شاخص عملکرد زمان‌بندی (SPI) = ۰/۷۸

نمودار ۱۰. نمودار پیشرفت فیزیکی پروژه مسکن مهر البرز. مأخذ: Supervision of Mahdasht project, 2011.

Diagram 10. The progress of Mahdasht project against plan. Source: Supervision of Mahdasht project, 2011.



نمودار ۱۱. گستره مشارکت بخش خصوصی. مأخذ: Delmon, 2010.

Diagram 11. The extent of private sector participation. Source: Delmon, 2010.

جدول ۵. غنی‌سازی مقوله محوری و مقولات کلان در مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع. مأخذ: نگارندگان.

Table 5. saturation of core category & it's related categories in the second stage literature review. Source: authors.

<p>فراهم نبودن زیرساخت‌ها تحقق اهداف مسکن مهر :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. ضعیف بودن مراحل شناسایی و تعریف پروژه</li> <li>۲. سیستم اجرای نامناسب پروژه‌های مسکن مهر</li> <li>۳. نحوه پرداخت بدون کنترل به پیمانکاران مسکن مهر</li> <li>۴. تخصیص نامتعادل ریسک بین بخش خصوصی و دولتی</li> <li>۵. روند صدور مجوز و تعیین صلاحیت پیمانکاران</li> <li>۶. ناکارآمدی مهندسين مشاورين در مسکن مهر</li> <li>۷. عدم روزآمدی قوانین در حوزه ساخت‌وساز</li> <li>۸. سیکل نامناسب و نامشخص کاری مسکن مهر</li> <li>۹. تورم غیرقابل پیش‌بینی</li> </ol>	<p><b>موانع تحقق اهداف مسکن مهر</b></p>
<p>جو حاکم بر بخش دولتی :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. سوءظن دولت به بخش خصوصی</li> <li>۲. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای</li> <li>۳. تعریف پروژه‌ها بدون توجه به ظرفیت کشور و منابع مورد نیاز</li> <li>۴. عملکرد محافظه کارانه مدیران غیرمتخصص دولتی</li> <li>۵. ضعف دولت در برنامه‌ریزی</li> <li>۶. فشارهای غیرمعقول دولت در شروع پروژه‌های مسکن مهر</li> <li>۷. روزمرگی در مدیریت دولتی</li> <li>۸. عدم انتخاب صحیح پیمانکاران مسکن مهر توسط دولت</li> <li>۹. انتصاب سیاسی مدیران دولتی</li> <li>۱۰. جزیره‌ای عمل کردن دستگاه‌های دولتی</li> <li>۱۱. اقتضایی عمل نمودن بخش دولتی</li> <li>۱۲. تشخیص دیر هنگام اشتباهات</li> </ol>	
<p>جو حاکم بر بخش پیمانکاری :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. انتظار کسب سود نامتعارف بخش پیمانکاری از مسکن مهر</li> <li>۲. واسطه‌گری بخش پیمانکاری</li> <li>۳. عدم رعایت اخلاق حرفه‌ای</li> <li>۴. ضعف شرکت‌های بزرگ در پروژه‌هایی با قیمت پایین مثل مسکن مهر</li> <li>۵. رشد نیافتگی بخش خصوصی و توقف شرکت‌ها ساختمانی در مرحله پیمانکاری</li> </ol>	
<p>عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>۱. درک ناقص کارفرما از محدوده پروژه و تغییرات زیاد مشخصات در حین کار.</li> <li>۲. ارایه مشخصات تفصیلی در اسناد قرارداد توسط کارفرما</li> <li>۳. عدم بهره‌برداری از مهندسين مشاور مجرب از سوی کارفرما</li> <li>۴. عدم آگاهی از تغییر نقش عوامل در سیستم طرح و ساخت در مقایسه با سیستم متعارف</li> <li>۵. فقدان صلاحیت طراحی و ساخت در پیمانکاران مسکن مهر</li> </ol>	

تعاونی‌ها در حین اجرا و مراحل پایانی پروژه بوده است. این امر بیانگر جنبه دیگری از مقوله «جو حاکم بر بخش دولتی» یعنی «تشخیص دیر هنگام اشتباهات» است که در مصاحبه‌ها به آن اشاره نشده بود.

### رشدنیافتگی بخش خصوصی و توقف شرکت‌ها ساختمانی در مرحله پیمانکاری

بانک جهانی گستره مشارکت بخش خصوصی در پروژه‌ها را در سه مرحله مالکیت و بهره‌برداری بخش عمومی، مشارکت بخش عمومی-خصوصی و مالکیت و بهره‌برداری بخش خصوصی معرفی می‌کند (نمودار ۱۱).

بخش خصوصی یک کشور با طی این سه مرحله به تدریج نقش پررنگ‌تری را در پروژه‌ها ایفا می‌کنند. در ایران شرکت‌های خصوصی خصوصاً در بخش ساخت مسکن، همچنان در مرحله نخست یعنی انجام پیمانکاری کارهای عمرانی و خدماتی باقی‌مانده و نقشی در مالکیت و بهره‌برداری پروژه‌ها ایفا نمی‌کنند. این امر بیانگر مقوله «رشدنیافتگی بخش خصوصی و توقف شرکت‌ها ساختمانی در مرحله پیمانکاری» مربوط به مقوله کلان «جو حاکم بر بخش پیمانکاری» است.

### تکمیل و اصلاح مدل نظری

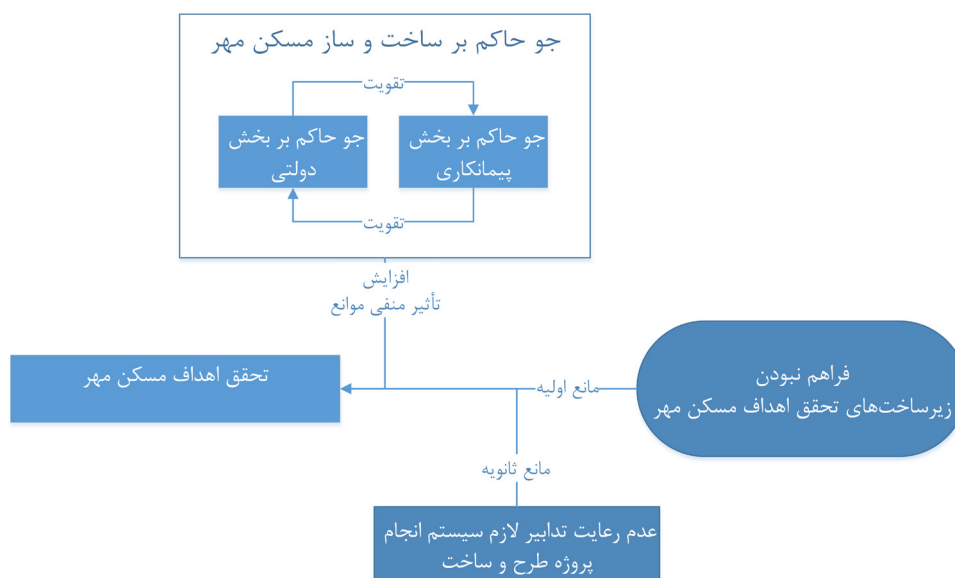
یافته‌های حاصل از مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع سه مقوله جدید: «عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت»، «تشخیص دیر هنگام اشتباهات» و «رشدنیافتگی بخش خصوصی و توقف شرکت‌های ساختمانی در مرحله پیمانکاری» را به مقولات حاصل از مصاحبه افزود (جدول ۵). با توجه به یافته‌های فوق مدل نظری اصلاح شده براساس مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع در قالب نمودار ذیل پیشنهاد می‌شود (نمودار ۱۲).

تجهیزات، عملیات اجرایی، نصب و راه‌اندازی و مدیریت انجام این فعالیت‌ها را در یک پروژه به عهده بگیرد.

بدیهی است چنانچه توانمندی طراحی و ساخت مجموعاً در یک سازمان تجهیز نشده باشد آنگاه قرارداد با پیمانکار عمومی منعقد می‌شود که این پیمانکار خدمات طراحی را از طریق مشارکت با مشاور طراح تأمین می‌کند. در این گزینه مسئولیت راهبری مشارکت و پاسخگویی به تعهدات با پیمانکار عمومی است (Emam-jomezadeh, 2002). در پروژه مسکن مهر البرز هیچ‌یک از پیمانکاران ساز و ساز دارای صلاحیت توان طراحی و ساخت نبودند و این انتظار می‌رفت که مسئله انعقاد مشارکت با مشاورین طراح پوشش داده شود. لکن علی‌رغم این موضوع و انعقاد قرارداد طرح و ساخت، اقدامی در این خصوص صورت نپذیرفت و دولت نیز واکنشی در قبال این نقیصه نشان نداده است. این امر به وضوح بیانگر جنبه دیگری از مقوله «عدم رعایت تدابیر لازم سیستم انجام پروژه طرح و ساخت» است.

### تشخیص دیر هنگام اشتباهات و هزینه سنگین‌تر تغییر سیاست‌گذاری‌ها

هرچه از فازهای مقدماتی و برنامه‌ریزی به فازهای اجرایی نزدیک می‌شویم، هزینه تغییر سیاست‌گذاری‌ها سنگین‌تر می‌شود (نمودار ۹) (Asempoor, 2011). همان‌طور که مشاهده می‌شود، تغییر سیاست‌گذاری نحوه پرداخت آورده تکمیلی متقاضیان، در مراحل پایانی اجرای پروژه مسکن مهر البرز، باعث ایجاد شوک مالی و رکود پروژه در سه‌ماهه پایانی سال ۱۳۹۰ و تقریباً توقف پروژه شده است (نمودار ۱۰). عامل اصلی این رکود، استراتژی پیچیده تأمین مالی توسط تعاونی‌ها و موازی کاری دو وزارتخانه راه و شهرسازی و تعاون در مدیریت منابع مالی و از همه مهم‌تر، تغییر این استراتژی و حذف



نمودار ۱۲. مدل نظری اصلاح‌شده بر اساس مرحله دوم مطالعه ادبیات موضوع. مأخذ: نگارندگان.

Diagram 12. The revised conceptual framework using second stage of literature review. Source: authors.

### نتیجه‌گیری

بنا بر تحلیل صورت گرفته از داده‌های حاصل از مصاحبه و مطالعه ادبیات موضوع، به نظر می‌رسد که قضایای ذیل در پروژه مسکن مهر البرز صادق باشند :

فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق اهداف مسکن مهر، عامل اصلی عدم تحقق اهداف آن است. تدابیر لازم سیستم انجام پروژه‌های طرح و ساخت در مسکن مهر رعایت نشده است. جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی، مانند یک چرخه یکدیگر را تقویت می‌کنند. اثرگذاری جو حاکم بر بخش‌های دولتی و پیمانکاری، جو حاکم بر ساخت‌وساز مسکن مهر را ایجاد کرده است. جو حاکم بر ساخت‌وساز مسکن مهر، اثر فراهم نبودن زیرساخت‌ها را در عدم تحقق اهداف آن تشدید کرده است. این‌گونه استنباط می‌شود که دلیل اصلی عدم توفیق مسکن مهر در تحقق اهداف و برنامه‌ریزی‌ها، علی‌رغم اهتمام فراوان صورت گرفته در تدوین اهداف، قوانین، آیین‌نامه‌ها و شیوه‌نامه‌های اجرایی از «فراهم نبودن زیرساخت‌های تحقق آن» و «رعایت نکردن تدابیر لازم سیستم انجام پروژه» نشأت می‌گیرد و عواملی چون «جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی» با تقویت یکدیگر اثری منفی بر این فرآیند ایجاد می‌کنند. این‌گونه به نظر می‌رسد که تدوین برنامه‌ها بدون در نظر گرفتن زمینه اجرای آنها کافی نبوده و توفیق طرح‌هایی چون مسکن مهر نیازمند اصلاحات اساسی در جو حاکم بر بخش دولتی و خصوصی کشور است.

### پی‌نوشت‌ها

۱. Theoretical sensitivity
۲. Procurement Options
۳. Eisenhardt
۴. Constructs
۵. Measures
۶. theoretical propositions
۷. Glaser
۸. Open coding
۹. Selective coding
۱۰. Theoretical coding
۱۱. Categories
۱۲. Sub categories
۱۳. Propositions
۱۴. Constant comparison
۱۵. Memos

### فهرست منابع

- امام‌جمعه‌زاده، محمد حامد. ۱۳۸۱. راهکار پیشنهادی جهت تجمیع توانمندی و مشارکت شرکت‌های ایرانی برای اجرای قانون حداکثر استفاده از توان فنی و مهندسی. همایش عزم ملی - توان ایرانی، اشتغال. تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- امام‌جمعه‌زاده، محمد حامد. ۱۳۸۳. مقایسه تطبیقی برخی از پژوهش‌های انجام شده در مورد سیستم‌های انجام پروژه. اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت پروژه. تهران: انجمن مدیریت پروژه ایران.
- امام‌جمعه‌زاده، محمد حامد. ۱۳۸۵. گزینش بهترین پیشنهاد در مناقصه‌های طرح و ساخت. فصلنامه مدیریت پروژه، (۴): ۱۸-۱۴.
- بانکی، محمدتقی. ۱۳۸۹. روش‌ها و مدیریت کارهای ساختمانی. تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- چگنی، علی. ۱۳۸۹. آثار اجرای برنامه مسکن مهر بر شاخص‌های اقتصادی (در سطح کلان و خرد). فصلنامه علمی اقتصاد مسکن، (۴۷ و ۴۸): ۳۱-۴۷.
- دانایی‌فرد، حسن، الوانی، سیدمهدی و آذر، عادل. ۱۳۹۱. روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت. تهران: صفار.
- صبحیه، محمدحسین و کیفار، بهزاد. ۱۳۸۴. بررسی کاربرد سیستم طرح و ساخت در یک طرح عمرانی. فصلنامه علمی و پژوهشی مدیریت و توسعه، (۲۴): قابل دسترس در <http://www.ensani.ir/storage/Files/pdf.5-7079-20120514100606>
- صومعلو، ابولفضل. ۱۳۸۹. مسکن مهر چرخش ساختاری در سیاست‌گذاری‌های مسکن و دستاوردهای آن. فصلنامه علمی اقتصاد مسکن، (۴۷ و ۴۸): ۵-۸.
- عاصم‌پور، احمد. ۱۳۹۰. مدیریت پروژه. تهران: سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها.
- کارگروه تصویب‌نامه اصل ۱۳۸ قانون اساسی. ۱۳۸۸. آیین‌نامه اجرایی قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن. تهران: ریاست جمهوری اسلامی.
- کارگروه مسکن کشور. ۱۳۸۸. تصمیم‌نامه شماره ۱۲۶۵۶۰/ت/۴۳۱۶۵ مورخ ۱۳۸۸/۶/۲۴ نمایندگان ویژه رئیس‌جمهور در کارگروه مسکن. تهران: ریاست جمهوری اسلامی.
- مجلس شورای اسلامی. ۱۳۷۸. قانون ساماندهی و حمایت از تولید و عرضه مسکن. تهران: مجلس شورای اسلامی.
- مجلس شورای اسلامی. ۱۳۸۳. قانون برنامه چهارم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی جمهوری اسلامی ایران. تهران: مجلس شورای اسلامی.
- وزارت مسکن و شهرسازی. ۱۳۸۸. شیوه‌نامه شماره ۳۳۱۶۳/۱۰۰/۰۲ مورخ ۱۳۸۸/۶/۲۴. تهران: وزارت مسکن و شهرسازی.

## Reference list

- ACI-NA, ACC, AGC. (2012). *Airport Owners' Guide to Project Delivery Systems*. Available from: <https://www.agc.org/sites/default/files/Files/Programs%20%26%20Industry%20Relations/Airport%20Owners-%27%20Guide%20to%20Project%20Delivery%20Systems%20-%202nd%20Edition%202012.pdf>
- AIA, AGC. (2011). *AIA/AGC Primer on Project Delivery*. AIA&AGC. Available from: [https://www.agc.org/sites/default/files/Files/Programs%20%26%20Industry%20Relations/AIA-AGC\\_Primer\\_on\\_Project\\_Delivery\\_2nd\\_Edition-FINAL.pdf](https://www.agc.org/sites/default/files/Files/Programs%20%26%20Industry%20Relations/AIA-AGC_Primer_on_Project_Delivery_2nd_Edition-FINAL.pdf)
- Asempoor, M. J. (2011). *Project management*. Tehran: The organization of study and development of universities book of humanities.
- Banki, M. T. (2010). *Mehtods and management of construction works*. Tehran: Amir-kabir industrial uni versity.
- Chegeni, A. (2010). The impacts of maskan- e mehr on the economic indicators (in micro and macro level). *Scientific journal of housing economy*, (47,48): 31-47.
- CMAA. (2012). *An Owner's Guide to Project Delivery Methods*. The Construction Management Association of America. Available From: <http://cmaanet.org/files/Owners%20Guide%20to%20Project%20Delivery%20Methods%20Final.pdf>
- Danayi-fard, H., Alvani, S. M. & Azar, A. (2012). *Methodology of qualitative research in management*. Tehran: Saffar.
- Delmon, J. (2010). *Understanding options for public-private partnerships in infrastructure: sorting out the forest from the trees: BOT, DBFO, DCMF, concession, lease*. World Bank Policy Research Working Paper (5173).
- Dorsey, R.W. (1997b). *Project Delivery Systems for Building Construction: Associated general contractors of America*. Available from: <https://books.google.com/books?id=P37gAAAAMAAJ>.
- Douglas, D. (2003). Inductive theory generation: A grounded approach to business inquiry'. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 2(1): 47–54.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research'. *The Academy of Management Review*, 14(4): 532–550. doi: 10.2307/258557.
- Eisenhardt, K.M. and Graebner, M.E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1): 25–32. doi: 10.2307/20159839.
- Emam-jomezadeh, M. H. (2002). *The proposed solution for integration of capabilities of iranian corporations to implement the law of optimal use of technical & engineering power*. Available from: <http://www.ensani.ir/storage/Files/20101213172513-95299.pdf>
- Emam jomezadeh, M. H. (2004). *The comparative comparison of some researches about project delivery system*. Tehran: *The iran project management association*. Available from: <http://www.ensani.ir/fa/content/50539/default.aspx>
- Emam jomezadeh, M. H. (2006). Selection of best proposal in design-build tenders. *The project management journal*, (4): 14-18.
- Giske, T. and Artinian, B. (2007). A personal experience of working with classical grounded theory: From beginner to experienced grounded theorist'. *International Journal of Qualitative Methods*, 6(4): 67–80.
- Glaser, B.G. (2002). Conceptualization: On theory and theorizing using grounded theory'. *International Journal of Qualitative Methods*, 1(2): 23–38. Available from: <https://ejournals.library.ualberta.ca/index.php/IJQM/article/view/4605/3757>.
- Jones, M. and Alony, I. (2011). Guiding the use of grounded theory in doctoral studies–An example from the Australian film industry. *International Journal of Doctoral Studies*, 6 (N/A): 95-114.
- Mills, J., Bonner, A. & Francis, K. (2008).The development of constructivist grounded theory'. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(1):25–35.
- Polesie, P. (2013). The view of freedom and standardisation among managers in Swedish construction contractor projects'. *International Journal of Project Management*, 31(2): 299–306.
- Sobhiyah, M. H. (2005). The review of application of design-build delivery system in a development project. *Scientific and emprical journal of management and development*, (24): 90–104.
- Someloo, A. (2010). 'maskan- e mehr' the structural evolution of housing policy and its achievements. *Scientific journal of housing economy*, (47,48): 5-8. Available from: <http://maskan.mrud.ir/Portal/File/ShowFile.aspx?ID=ccc16d63-867f-4ea3-be70-f5b0261c46c9>
- Strauss, A. L. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of Qualitative Research*. London: Sage Publications, Inc.
- Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *Academy of Management Journal*, 49(4): 633–642.
- The country working group of housing. (2009). *The decision manifest of special agents of president no. ۱۲۶۵۶۰/ت۴۳۱۶۵۷*. Tehran: The presidential of islamic republic of Iran.
- The department of housing and urban development. (2009). *The method manifest no. 02/100/33163*. Tehran: The department of housing and urban development.
- The Islamic parliament. (1999). *The legislation of organizing and supporting the production and supply of maskan- e mehr*. Tehran: The Islamic parliament.
- The islamic parliament. (2004). *The fourth economical, social & cultural development plan of the islamic repulic of Iran*. Tehran: The islamic parliament.
- The working group of principal no. 138 of constitution. (2009). *The bylaw of organizing and supporting the production and supply of maskan- e mehr*. Tehran: The presidential of islamic republic of Iran.

## The Realization of Objectives and Plans of “Maskan-e Mehr” program in Mahdasht Project

Mohamad Hosein Sobhiyah\*  
Amir Radaiee\*\*

### Abstract

The ‘Transfer of Land Use Rights’ program also called ‘maskan-e-mehr’ with the aim of building one million residential units for low-income Iranian families has been initiated since 2007 by providing facilities such as interest free loans, land price elimination, land preparation and also discounted licensing costs.

‘Maskan-e-mehr’ program due to the involvement of various public and private sectors in many ways represents the situation of Iran’s housing construction projects. Hence the review of projects in this program may recover many hidden aspects that influence the achievement of objectives and planning in the field of housing construction in Iran. Not only the state has not been successful in the establishment of social justice as the main objective of this program but today after four years of execution of the project, yet the main challenge is managing how to complete unfinished buildings. The aim of this paper is to provide a systematic approach to identify the obstacles in achieving the objectives of ‘maskan-e-mehr’ program. In this regard Mahdasht Project, one of the major housing projects is selected as case study to explore the problems and their associated reasons. Mahdasht project with an area of 150 hectares and 10,476 residential units was commenced in early April 2010 with the cooperation of 25 contractors. According to the plan all units were due to be completed between late June and the end of 2011. But at the end of the due date, only 63% of the plan was delivered and less than 10% of the residential units were completed because of the lack of infrastructure from one side and the lack of ability to exploit the existing infrastructures from the other side. Due to the complexity of the research problem, its diversity, socioeconomic and executional issues as well as the need for in-depth information, the qualitative interview method is applied to this study. Focusing on the objectives and project plan, top level managers of all contractor companies, two of the state project managers and three of the senior state executives were interviewed. Ultimately, in order to extract and explore the fundamental social concepts underlying the data, the Grounded theory methodology developed by Glaser was used for the data analysis. To avoid the negative impacts of reviewing the literature by the researchers on the interview process, in the grounded theory method a theoretical sensitivity is developed which is in fact a preliminary study of the literature on cognition of ‘maskan-e-mehr’ program and its objectives. In the next step the methodology, findings, and theoretical framework are discussed. As the first step of the grounded theory in this paper the data from interview is conceptualized to form the appropriate categories. Therefore in the first stage of interviews, senior managers of contractors are involved. In each interview, 26 open questions are asked at the five general subjects. The outcome of this stage is 19 sub-categories in each of the various dimensions of the ‘maskam-e-mehr’ program. Reviewing memos and repeated visits to the scripted Interviews, attempt to create a more comprehensive categories. The three major categories of “climate of the public sector”, “climate of the private sector” and “lack of infrastructure to provide ‘maskam-e-mehr’ objectives” were derived which include all the previous 19 sub-categories. In the next step in order to saturate the categories, other contractors were interviewed and theoretical samplings were conducted to explore the hidden aspects of the major categories. At the end of this stage new sub-categories related to each of the major categories were discovered. All the major categories produced from categorization referred to the central category of “the obstacles of achieving the objectives of ‘maskam-e-mehr’ program”. Thus the second stage of the interview for data enrichment is planned and executed using selective coding techniques focused on the central category. In this regard, two of the middle managers and three senior government executives are interviewed. In each interview 13 questions on three subjects were proposed. This stage had a main finding that the Iranian public and private sectors’ climate suffers from a destructive interaction cycle. So this was added as a new major category to the central category. In the next step memos and diagrams were utilized together to show possible relationships and the outcome of this is the following four propositions: The lack of infrastructure in ‘maskam-e-mehr’ program is the main cause of its failure

The climates of the public and private sectors mutually reinforce each other

The climates of the public and private sectors, made the climate of ‘maskam-e-mehr’ program.

The climate of the ‘maskam-e-mehr’ program has intensified the impact of the ‘lack of infrastructure’ in the failure of the program to achieve its objectives.

As the last step of the research, an extensive literature review is conducted to complete the proposed theoretical framework. The outcome of this stage is a new major category of “failure to observe the necessary measures of the design-build project delivery system”. In conclusion, based on an analysis of data from the interviews and the literature study, it is implied that despite of the efforts was made in the development of objectives, laws, regulations and administrative sheets, the program has failed to achieve its objectives and plans. The main reason for this issue might be the lack of infrastructure of delivering such program in Iran and failure to observe the necessary measures of the design-build project delivery system. Factors such as the strengthening cycle of public and private sector climates amplified this condition. It seems that development of plans regardless of implementing needed infrastructures is not sufficient and the success of such programs in addition to providing the necessary infrastructure requires major reforms to the destructive interaction between the public and private sector climates.

### Keywords

Maskan- e mehr program, Mass-housing, Mahdasht ‘maskan-e mehr project.

\*. Ph.D in Project & Construction Management. Faculty member of Tarbiat Modares University (and the head of project & construction management department). sobhiyah@modares.ac.ir

\*\* Ph.D. Candidate in Project & Construction Management, Tarbiat Modares University. a.radaiee@modares.ac.ir