



ارائه روش جامع شناسایی ذینفعان کلیدی در پروژه‌های عمرانی زیرساختی کشور (مطالعه موردی: آزادراه تهران - شمال، قطعه B2)

حسین طوسی^{۱*}، پردیس قشقایی^۲

۱- دانشکده معماری، دانشگاه تهران، تهران، ایران
۲- دانشکده فنی مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد شیراز، شیراز، ایران.

تاریخچه داوری:

دریافت: ۱۴۰۰/۰۳/۱۰
بازنگری: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱
پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۲۶
ارائه آنلاین: ۱۴۰۰/۱۱/۱۲

کلمات کلیدی:

روش شناسایی ذینفعان
مدیریت ذینفعان
مدیریت پروژه
پروژه‌های زیر ساختی
روش فراترکیب

خلاصه: مدیران پروژه معیار مناسبی برای انتخاب روش مناسب شناسایی ذینفعان از بین روش‌های مختلف موجود ندارند. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه روشی جامع برای شناسایی ذینفعان است تا به مدیران پروژه برای تصمیم‌گیری و انتخاب بین ابزارهای متنوع موجود کمک کند. اهمیت مسئله شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی و پیچیده کشور بیشتر می‌شود. در این پژوهش با رویکرد نظام‌مند فراترکیب، تمامی مدل‌ها و روش‌های موجود شناسایی ذینفعان مورد بررسی قرار گرفت و اجزای مهم هر روش استخراج شد. سپس با ترکیب مؤلفه‌های مستخرج از روش‌ها و مدل‌های قبلی، به ارائه یک روش جامع برای شناسایی ذینفعان پروژه‌های بزرگ پرداخته شد. روش جامع ارائه شده در این پژوهش از بررسی ۵ مؤلفه اصلی شامل ورودی‌های پروژه، عوامل محیطی پروژه، تعارضات موجود در پروژه، ابزارهای شناسایی ذینفعان و ابزارهای طبقه‌بندی ذینفعان تشکیل شده است. ساختار مؤلفه‌های تعریف شده برای روش شناسایی ذینفعان در این پژوهش، باعث تسهیل فرآیند شناسایی ذینفعان در پروژه‌ها می‌شود. در نهایت جهت ارزیابی و اعتبارسنجی نتایج این پژوهش، روش ارائه شده در بخشی از پروژه آزاد راه تهران - شمال (قطعه B2) پیاده‌سازی شد تا نتایج آن با ذینفعان شناسایی شده در بازه زمانی ۲ سال ابتدای پروژه مقایسه شود. در حالی که به دلیل اهمیت شناسایی ذینفعان در پروژه مورد مطالعه، انواع روش‌های متعارف شناسایی ذینفعان مورد استفاده قرار گرفته بود، به کارگیری روش جامع معرفی شده در این مقاله توانست منجر به شناسایی ۴۵ ذینفع جدید علاوه بر ۲۳ ذینفع شناسایی شده در پروژه شود.

۱- مقدمه

ممکن است قبل از تشکیل تیم پروژه صورت گیرد یک پروژه می‌تواند دارای گروه کوچکی از ذینفعان یا میلیون‌ها ذینفع باشد. تعریف و به اشتراک‌گذاری یک چشم‌انداز روشن از ذینفعان در ابتدای پروژه می‌تواند روابط خوب و همسویی را بین تیم مدیریت پروژه و ذینفعان در طول اجرای پروژه ایجاد کند. ایجاد یک دیدگاه روشن که ذینفعان کلیدی در مورد آن توافق دارند مستلزم مذاکرات چالش‌برانگیزی است، به ویژه با ذینفعانی که لزوماً طرفدار پروژه یا نتایج مورد نظر آن نیستند [۲]. درک این نکته ضروری است که همه ذینفعان تأثیر و نفوذ یکسانی بر پروژه ندارند و نمی‌توان همه آن‌ها را با یک روش شناسایی و مدیریت کرد [۳]. پاسخ به انتظارات مختلف ذینفعان باید مطابق با اهداف پروژه انجام پذیرد و مدیریت هر یک از ذینفعان باید به طور منحصر به فرد و بر اساس موقعیت خاص هر ذینفع انجام گیرد. به این ترتیب بعد از شناسایی ذینفعان، ویژگی و اهداف آنان، همچنین نقاط قوت و ضعف و میزان قدرت و نفوذ آن‌ها در پروژه مشخص می‌گردد و بدین ترتیب تیم مدیریت پروژه با تدوین استراتژی مناسب، مانع از بروز هرگونه تهدیدی

پروژه‌های عمرانی بزرگ از قبیل پروژه‌های زیرساختی از لحاظ موقعیت استراتژیک، محیط اجتماعی، سازمانی و فرهنگی، ابعاد متعددی دارند. از این رو شناسایی زود هنگام ذینفعان و مدیریت آن‌ها در این پروژه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است زیرا در این محیط‌های پیچیده، ذینفعان اصلی‌ترین منبع عدم قطعیت در پروژه‌ها هستند که هر کدام به نحوی می‌توانند بر روند اجرای پروژه و پیشرفت آن تأثیرگذار باشند [۱]. علاوه بر شناسایی ذینفعان در فازهای اولیه، در طول اجرای پروژه نیز فرآیند دقیق شناسایی ذینفعان صورت می‌گیرد و به تدریج طیف وسیع‌تری از ذینفعان شناسایی می‌شود و این امر یک فرآیند مستمر در طول اجرای پروژه است. شناسایی برخی از ذینفعان از قبیل: مشتریان، تأمین‌کنندگان، تیم پروژه و مصرف‌کنندگان نهایی آسان است اما شناسایی برخی دیگر از ذینفعان که به طور مستقیم با پروژه در ارتباط نباشند دشوار است. شناسایی ذینفعان پراهمیت

* نویسنده عهده‌دار مکاتبات: toosi@ut.ac.ir



که دینفعان ممکن است در مورد پروژه و اداره امور و نتایج داشته باشند، می‌شوند [۴]. گسترش مبحث دینفعان و اضافه شدن آن به حوزه‌های تحت مطالعه استانداردهای مدیریت پروژه نشانگر اهمیت بالای نقش دینفعان در موفقیت پروژه است [۵]. در سال‌های اخیر با توجه به اهمیت موضوع مدیریت دینفعان در پروژه‌ها، مطالعات متعددی در این زمینه در ایران منتشر شده است اما پژوهش‌های صورت گرفته در این حوزه، تمرکز بیشتری بر روی مدیریت دینفعان داشته است و به فرآیند شناسایی دینفعان توجه چندانی نکرده است. بر اساس مطالعات صورت گرفته، در پروژه‌های عمرانی تیم مدیریت پروژه جهت شناسایی دینفعان با ابزارها و روش‌های متعددی مواجه هستند که به طور تصادفی از آن‌ها یا روش‌های سنتی شناسایی (روش‌های متداول) دینفعان استفاده می‌کنند. از این رو طراحی یک روش نظام‌مند و ابزاری کاربردی که بتواند فرآیند شناسایی دینفعان را برای مدیران و تیم مدیریت پروژه در پروژه‌های زیرساختی عمرانی تسهیل نماید بسیار ارزشمند خواهد بود. هدف اصلی پژوهش حاضر ارائه روش جامع شناسایی دینفعان در پروژه‌های عمرانی زیرساختی کشور ایران می‌باشد که با تحقق آن به وسیله شناسایی به موقع دینفعان و مدیریت آن‌ها در راستای بهبود روند اجرا و کاهش تعارضات پروژه‌ها گام بر می‌دارد. بدین منظور با استفاده از روش فراترکیب، به بازبانی مطالعات و منابع کتابخانه‌ای در پایگاه‌های داده‌ای معتبر پرداخته شده است. برای رسیدن به مفهومی مشترک از مطالعات انجام شده در زمینه دینفعان، طیف گسترده‌ای از مقالات و منابع علمی معتبر این حوزه به صورت نظام‌مند مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه با طبقه‌بندی این مطالعات، یافته‌های استخراج شده از آن‌ها را بر اساس رویکرد فراترکیب کدگذاری نموده (دسته‌بندی مفاهیم و پیدا کردن ارتباط مفهومی آن‌ها)، و ترکیب این مفاهیم، به صورت مدل فرآیندی ارائه شده است. مدل پیشنهادی قادر به شناسایی طیف گسترده‌تری از دینفعان در پروژه‌ها است و می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب جهت شناسایی دینفعان در اختیار مدیران پروژه قرار گیرد. پروژه آزادراه تهران شمال قطعه B2 با توجه به چالش‌های متعدد و تنوع بالای دینفعان به عنوان مطالعه موردی و با هدف صحت‌سنجی و پیاده‌سازی مدل عنوان شده است.

۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱- پیدایش و توسعه نظریه دینفعان

مفهوم «دینفع» در مدیریت، اولین بار در سال ۱۹۶۳ توسط موسسه تحقیقات استنفورد مطرح شد. هر یک از محققان از دیدگاه خود به بیان تعریفی پرداختند و بعد از جمع‌بندی تجزیه و تحلیل به یک تعریف واحد

دست یافتند که طبق این تعریف «دینفع به گروه‌هایی اطلاق گردید، که بدون حمایت آن‌ها، سازمان نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد» [۶]. در سال ۱۹۶۵ نظریه پرداز دیگری به نام انسوف^۱ عنوان کرد که اهداف شرکت باید منجر به ایجاد توازن بین ادعاهای متضاد مختلف دینفعان شود و هیئت مدیره مسئولیت دارد که به تمام تقاضاهای دینفعان رسیدگی کند و اهداف خود را به گونه‌ای تنظیم کند تا بتواند حداکثر میزان رضایت دینفعان را به دست آورد [۷]. در سال ۱۹۷۰ مفهوم دینفع وارد ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک گردید. سپس روش‌های تحلیل دینفعان در مدیریت پروژه توسعه یافت. مدلی از سازمان و محیط آن با وجود دینفعان تدوین شد که در فرآیند برنامه‌ریزی سازمان مورد استفاده قرار گرفت. همچنین رویکرد دینفعان در «حوزه‌های تئوری سیستم‌ها، تئوری سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی آن» نیز گسترش یافت. مرحله بعدی در توسعه ادبیات دینفعان، در سال ۱۹۸۴ با کتاب فریمن^۲ تحت عنوان «مدیریت استراتژیک با رویکرد دینفعان» آغاز گردید. در این کتاب اصطلاح دینفع این گونه تعریف شده بود: «هر گروه یا فردی که می‌تواند بر موفقیت اهداف شرکت تأثیر بگذارد یا تحت تأثیر قرار گیرد» [۶]. فریمن نه تنها بر اهمیت مدیریت دینفعان در پروژه‌ها و سازمان‌ها تأکید داشت، بلکه مدیریت دینفعان را به صورت چارچوبی نظام‌مند در این حوزه توسعه داد. پس از انتشار کتاب فریمن، محققان این حوزه، نظریه دینفعان را توسعه دادند و از سه جنبه به بررسی آن پرداختند: «۱- توصیفی/ تجربی: این تئوری برای توصیف و گاهی توضیح ویژگی‌ها و الزامات خاص سازمان پروژه به کار می‌رود. در این حوزه معمولاً باید به این سوالات پاسخ شفاف داده شود: ماهیت شرکت چیست؟ چه روش مدیریتی را مدیران به کار می‌برند؟ شرکت‌ها چگونه مدیریت می‌شوند؟ ۲- ابزاری: این تئوری به همراه تئوری قبلی برای مشخص‌سازی وجود یا عدم وجود رابطه بین مدیریت دینفعان و تحقق اهداف مسلم سازمان پروژه (سودآوری و رشد) مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۳- هنجاری: این تئوری برای تعبیر و تفسیر وظایف سازمان پروژه/تعیین رهنمودهای اخلاقی، رفتاری و فلسفی برای اعمال مدیریت سازمان می‌باشد» [۸]. دن^۳ و اکرم^۴ دینفع را این گونه تعریف کرده‌اند «افراد یا گروه‌های کوچک که توان پاسخگویی، مذاکره، بحث و تغییر آینده استراتژیک یک سازمان را دارا هستند» [۹]. میشل^۵ و همکاران در سال ۱۹۹۷ به تعریف دیگری از دینفعان پرداختند. طبق این تعریف «دینفعان

- 1 Ansoff. H
- 2 Freeman.R.E
- 3 Eden. C
- 4 Ackerman.F
- 5 Mitchell. R. K

و چشم‌گیر در کنترل و مدیریت ذینفعان در پروژه‌ها بوده‌اند و باعث پیشبرد و توسعه این تئوری شده‌اند [۱۵]. نتایج حاصل از تحلیل مناسب ذینفعان، به مدیران پروژه و سازمان‌ها کمک می‌کند تا رویکردی متناسب با وضعیت بهینه، توأم با تبادل نظر با ذینفعان را اتخاذ نمایند [۱۶]. میشل، اگل و وود در سال ۱۹۹۷ مدلی را برای مدیریت و تحلیل ذینفعان ارائه کردند که بر اساس مفهوم پویا ذینفعان (دینامیک) شکل گرفته بود. در این مدل، طبقه‌بندی ذینفعان می‌تواند با شناسایی مالکیت یا نسبت مالکیت با یکی یا هر سه پارامتر: «قدرت، مشروعیت و فوریت» صورت گیرد. با تجزیه و تحلیل ذینفعان نسبت به این سه ویژگی، مدیران پروژه می‌توانند نوع و میزان اهمیت ذینفعان را تعیین کنند. همچنین با ترکیب این سه پارامتر، می‌توان یک شناخت موقعیت توپولوژی از ذینفعان شکل داد و اهمیت آن‌ها را برای مدیریت و تصمیم‌گیری مورد ارزیابی قرار داد. طبق این چارچوب ذینفعانی که از قدرت بیشتری برخوردارند، درخواست‌ها و نیازهایشان در نزد مدیریت از اهمیت بیشتری برخوردار است. در این چارچوب قدرت ذینفع عبارت است از «توانایی کسانی که می‌توانند نتایج را آن طور که می‌خواهند محقق سازند» [۱۰]. دن و اکرمین در سال ۱۹۹۸ مدل «قدرت-علاقه» را پیشنهاد دادند. در این رویکرد ذینفعان بر اساس دو پارامتر «قدرت و علاقه»، طبقه‌بندی و تحلیل می‌شوند [۹]. همچنین طبق تعریف دیگری که در سال ۲۰۱۵ توسط لیندا بورن مطرح شد، «مدیریت ذینفعان فرآیندی است که ورودی مثبت ذینفعان را بیشینه و اثر منفی یا زیانبار آن‌ها را کمینه می‌کند». او متدولوژی دایره‌ای تحلیل ذینفعان را که یک ابزار تجسمی برای مدیریت و طبقه‌بندی ذینفعان گوناگون بود ارائه داد و بر اساس این رویکرد میزان قدرت و نفوذ ذینفعان را اندازه‌گیری کرده و نشان داد [۱۲]. بر اساس تعریفی که در نسخه پنجم استاندارد پی ام باک در رابطه با مدیریت ذینفعان ارائه شده است: «مدیریت ذینفعان پروژه شامل فرآیندهای مورد نیاز برای شناسایی افراد، گروه‌ها و سازمان‌هایی که می‌توانند بر پروژه تاثیر بگذارند و یا از آن تاثیر بپذیرند را در بر می‌گیرد». بر این اساس، تحلیل انتظارات ذینفعان و اثر آن‌ها بر پروژه و توسعه استراتژی‌های مدیریتی مناسب، برای تعامل تاثیرگذار با ذینفعان در اجرا و تصمیم‌های پروژه می‌باشد. این فرآیندها کار تیم پروژه را برای تحلیل انتظارات ذینفعان و میزان اثرگذاری بر پروژه یا اثرپذیری از آن بررسی و پشتیبانی می‌کنند و استراتژی‌هایی را برای متعهد ساختن تاثیرگذار ذینفعان به پشتیبانی از تصمیم‌های پروژه و برنامه‌ریزی اجرای کار آن توسعه می‌دهند [۱۴].

کسانی هستند که سازمان در قبال رفاهشان به گونه قابل ملاحظه‌ای مسئول است و یا از سازمان مطالبه قانونی یا اخلاقی دارند» [۱۰]. برایسون^۱ و همکاران در سال ۲۰۰۴ ذینفعان را این گونه تعریف کرده‌اند: «شخص، گروه یا سازمان‌هایی که می‌توانند ادعایی در مورد سازمان، منابع یا خروجی‌های آن داشته باشند و یا تحت تاثیر خروجی‌های سازمان قرار گیرند [۱۱]. بورن^۲ در سال ۲۰۰۵ ذینفعان پروژه‌های ساختمانی را این گونه معرفی کرده است: «افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی هستند که منفعی یا برخی از جنبه‌های حقوق یا مالکیت را در پروژه دارند و می‌توانند در پیشرفت پروژه موثر واقع شده و بر پروژه تاثیر بگذارند یا تحت تاثیر آن قرار گیرند [۱۲]. وینچ^۳ در سال ۲۰۱۰ از ذینفعان به عنوان بازیگرانی یاد می‌کند که در معرض نتایج پروژه دچار سود و زیان می‌شوند [۱۳]. اهمیت تئوری ذینفعان در دهه اخیر موجب شده است تا توجه اغلب استانداردهای مدیریت پروژه به این موضوع معطوف شود، به گونه‌ای که برای اولین بار در نسخه پنجم استاندارد مدیریت پروژه پی ام باک^۴ نه تنها به مدیریت ذینفعان به عنوان یک فرآیند مهم در مراحل اولیه پروژه اشاره شده است بلکه به صورت یک حوزه دانش مجزا به آن پرداخته شده است. طبق تعریفی که از استاندارد پی ام باک ارائه شده، «ذینفع به فرد یا گروهی گفته می‌شود که منفعی در پروژه دارد و می‌تواند بر آن اثری مثبت یا منفی بگذارد. به این ترتیب علاوه بر پیمانکار، مشاور، کارفرما و بهره‌بردار، مجموعه‌ها و افراد دیگری نیز ذینفع به شمار می‌روند، از جمله بسیاری از سازمان‌های دولتی و صنفی، رقبا، همسایگان و ...» [۱۴].

۲-۲- مدیریت ذینفعان

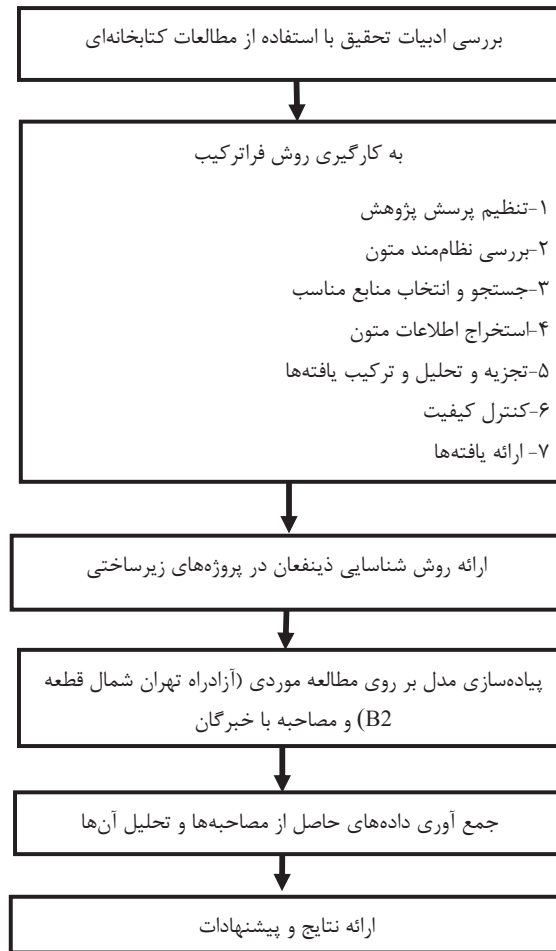
در تعریف «مدیریت ذینفعان» می‌توان گفت، «دانشی نسبتاً جدید در حوزه مدیریت پروژه است که قدمت زیادی ندارد ولی از اهمیت بالایی برخوردار است». در طول ۴۰ سال گذشته محققان این حوزه در حین تلاش برای یافتن پاسخ و انجام اقدامات مناسب برای چالش‌های ایجاد شده توسط ذینفعان در پروژه‌ها، رویکردهای مختلفی را مطرح کرده‌اند، از این رو تئوری مدیریت ذینفعان دستخوش تغییرات سریع و گاه غیرقابل پیش‌بینی شده است. نمونه‌های زیادی از فرآیند و رویکردهای مدیریت ذینفعان تا کنون ارائه شده است که شامل برنامه‌ریزی سیستم‌های مدیریت مالی، ابزارهای مدیریتی و کنترلی می‌باشد. این رویکردها دارای خروجی‌های موفقیت‌آمیز

1 Bryson. M.J

2 Bourne.L

3 Winch .G. M

4 Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)



شکل ۱. الگوی فرآیند پیاده‌سازی پژوهش

Fig. 1. The framework of the research implementation process

تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه استراتژی برای نفوذ بر روی هر یک از ذینفعان باید استفاده شود [۵]. به دلیل نفوذ و تاثیر متفاوت ذینفعان در پروژه‌ها لازم است به ذینفعان مختلف به روش‌های گوناگون، پاسخ مناسب داده شود. حتی اگر همه ذینفعان تمایلات مثبت داشته باشند، با دنبال کردن اهداف شخصی‌شان، به این نتیجه می‌رسیم که به دلیل تعدد آن‌ها ممکن است لزوماً اهدافشان با یکدیگر هم‌راستا نباشد [۴]. بنابراین زمانی می‌توان به هر ذینفع پاسخ مناسب داد (اتخاذ استراتژی مناسب) که نوع انتظارات، میزان علاقه و قدرت و نفوذ هر ذینفع به خوبی شناسایی شود [۱۷].

۳- فرآیند پژوهش

در این پژوهش به منظور دستیابی به مدل جامع شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی، الگویی مطابق شکل ۱ طراحی شده که در قالب ۶ مرحله متوالی پیاده‌سازی گردیده است. در ادامه هر کدام از این مراحل مورد

۲-۳- شناسایی ذینفعان

اولین و مهم‌ترین گام در فرآیند مدیریت ذینفعان، شناسایی ذینفعان مختلف است که فرآیند منظم شناسایی ذینفعان پروژه و تحلیل و مستندسازی اطلاعات مرتبط در مورد علایق، تعامل، وابستگی‌های متقابل، نفوذ و اثر احتمالی آن‌ها بر موفقیت پروژه می‌باشد. ذینفعان در ابتدای پروژه یا در مراحل اولیه آن شناسایی می‌شوند و میزان منافع فردی، انتظارات و همچنین اهمیت و نفوذ آن‌ها تحلیل می‌گردد. تجزیه و تحلیل ذینفعان باید به صورت پیوسته در چرخه حیات پروژه مورد بازنگری قرار گیرد و به‌روزرسانی شود. اکثر پروژه‌ها با توجه به نوع و پیچیدگی آن‌ها دارای تعداد متنوعی ذینفع می‌باشند. مزیت اصلی این فرآیند آن است که تیم پروژه را به شناسایی و تمرکز مناسب برای تعامل با هر یک از ذینفعان یا گروهی از آنان قادر می‌سازد [۱۴]. فعالیت‌های اصلی که در تجزیه و تحلیل ذینفعان باید گنجانده شود عبارت است از: شناسایی ذینفعان، طبقه‌بندی آن‌ها و

بررسی قرار گرفته و نتایج آن‌ها ارائه می‌شود.

۳-۱- روش تحقیق

حوزه‌ها یا در اختیار داشتن اطلاعات به روز در یک رشته خاص به راحتی امکان‌پذیر نخواهد بود، بنابراین استفاده از روش‌هایی که نتایج پژوهش‌های انجام شده را به شیوه‌ای نظام‌مند و علمی در اختیار پژوهشگران قرار دهد مورد تقاضای همگان قرار گرفته و رشدی روز افزون داشته است. فراترکیب نوعی مطالعه کیفی است که اطلاعات و یافته‌های استخراج شده از پژوهش‌های کیفی دیگر را با موضوع‌های مرتبط و مشابه بررسی می‌کند. در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراترکیب، از مطالعات کیفی انتخاب شده و بر اساس ارتباط آن‌ها با سوال پژوهش ساخته می‌شود. فراترکیب با فراهم کردن نگرشی نظام‌مند برای پژوهشگران از طریق ترکیب پژوهش‌های کیفی مختلف به کشف موضوعات و استعاره‌های جدید و اساسی می‌پردازد و با این روش، دانش فعلی را ارتقا می‌دهد و دید جامع و گسترده‌ای را در زمینه مسائل به وجود می‌آورد. فراترکیب، مرور یکپارچه ادبیات کیفی موضوع مورد نظر نیست بلکه تحلیل یافته‌های این پژوهش‌هاست. به عبارتی فراترکیب، ترکیب و تفسیر داده‌های اصلی مطالعه‌های منتخب است. تمرکز این رویکرد بر مطالعه‌های کیفی است که لزوماً مبانی نظری وسیعی را شامل نمی‌شود و به جای ارائه خلاصه جامعی از یافته‌ها، ترکیب تفسیری از یافته‌ها را تولید می‌کند. فراترکیب مستلزم این است که پژوهشگر بازنگری دقیق و عمیقی انجام دهد و یافته‌های پژوهش‌های کیفی مرتبط را ترکیب نماید. فرآیندهای متفاوتی برای رویکرد فراترکیب ارائه شده است که هر یک از این روش‌ها ممکن است در چگونگی روند مراحل این فرآیند متفاوت باشند اما همگی در حال حاضر برای تحلیل نتایج حاصل از مطالعات پژوهش‌های کیفی از مراحل مشابه با یک هدف مشترک پیروی می‌کنند. هدف رویکرد فراترکیب را می‌توان پیشبرد و گسترش نظریه: ادغام، مقایسه، ترجمه کردن اطلاعات منابع در سطوح بالا و عمومیت‌پذیر کردن نتایج این روش برای به کارگیری و در دسترس قرار دادن آن‌ها در حوزه‌های علمی و اجرایی تعریف کرد [۱۸].

۳-۳- روش تجزیه و تحلیل اطلاعات و مراحل فرآیند فراترکیب

۳-۳-۱- مرحله اول: تنظیم سوال‌های پژوهش

۳-۳-۲- مرحله دوم: بررسی نظام‌مند متون

در این مرحله، جستجوی نظام‌مند در پایگاه‌های داده، اسناد، مدارک، نشریه‌های معتبر و کتب، بر اساس واژگان کلیدی تحقیق در بازه زمانی ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۹ صورت گرفته است. از آنجا که جستجو طبق کلید واژگان تحقیق منجر به حجم زیادی از مقالات نامرتب با موضوع اصلی پژوهش شده است، نتایج جستجو را به ذکر واژگان کلیدی در عنوان مقالات محدود

پژوهش حاضر از حیث هدف کاربردی می‌باشد و از نظر نحوه گردآوری داده‌ها، در دسته تحقیقات کیفی قرار می‌گیرد که با توجه به موضوع تحقیق و کمبود مطالعات جامع در حوزه شناسایی ذینفعان، از روش تحقیق کیفی فراترکیب در این پژوهش استفاده شده است. دلیل انتخاب و تمرکز ما در این تحقیق برای استفاده از روش فراترکیب، ماهیت آن است که به بررسی نظام‌مند منابع علمی و جمع‌آوری داده‌های کیفی از مطالعات پیشین و تفسیر، تبدیل و ترکیب آن‌ها با هدف تحقیق می‌پردازد. همچنین در طی مطالعات جامع و بررسی نظام‌مندی که صورت می‌پذیرد، دانش و بینش پژوهشگر نسبت به حوزه مورد مطالعه افزایش می‌یابد. جهت پیاده‌سازی رویکرد فراترکیب از روش هفت مرحله‌ای سندولسکی و باراسو^۲ ۲۰۰۷ استفاده شده است [۱۸]. در این پژوهش محقق به منظور دستیابی به روش جامع شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی، با به کارگیری روشی نظام‌مند به بررسی مطالعات و منابع کتابخانه‌ای در پایگاه‌های داده‌ای معتبر پرداخته است. سپس در جهت رسیدن به مفهومی مشترک از تمامی مطالعات صورت گرفته در زمینه ذینفعان، طیف گسترده‌ای از مقالات و منابع علمی معتبر این حوزه را مورد بررسی قرار داده است. بعد از آن با طبقه‌بندی و غربال این مطالعات از طریق ابزار کسپ^۱ منابع کارآمد را استخراج نموده و در مرحله بعد با بررسی مفاهیم حاصل از منابع بررسی شده، بر اساس گام‌های رویکرد فراترکیب، کدگذاری محوری را آغاز کرده (دسته‌بندی مفاهیم، و پیدا کردن ارتباط مفهومی آن‌ها)، سپس جمع‌بندی و ترکیب نموده است و در ادامه حاصل ترکیب این مفاهیم به صورت مدل فرآیندی ارائه گردیده است که جهت سنجش روایی آن از ضریب کاپا استفاده شده است. در نهایت در راستای ارزیابی پایایی روش ارائه شده، مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای بر اساس روش مورد نظر طراحی گردید. مصاحبه‌ها با تمام مدیران ارشد اجرایی پروژه آزاد راه تهران - شمال قطعه B2 صورت گرفته و داده‌های حاصل از این مصاحبه‌ها تحلیل شده است که در ادامه به شرح آن می‌پردازیم.

۳-۲- فراترکیب

در سال‌های اخیر با گسترش پژوهش در حوزه‌های گوناگون و وجود اطلاعات فراوان، محققان به این نتیجه رسیده‌اند که مسلط بودن بر تمامی

1 Sandelowski and Barros

2 CASP :Critical Appraisal Skills Programme

جدول ۱. سوال‌های پژوهش بر اساس رویکرد فراترکیب طبق چارچوب سندولسکی و باراسو ۲۰۰۳

Table 1. Research questions based on the meta- synthesis approach within Sandlowski and Barroso's framework

پارامتر	پاسخ پرسش‌های پژوهش
(what) چه چیزی	در این پژوهش، هدف دستیابی به روشی جامع برای شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی می‌باشد. و سوال اصلی در این تحقیق این می‌باشد که: چه رویکردی بهترین روش شناسایی ذینفعان را در پروژه‌ها را ارائه می‌دهد؟
(who) چه کسی	نشان دهنده جامعه مورد مطالعه است. جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه پژوهش‌های قابل دسترس در حوزه ذینفعان در پایگاه‌های داده و ژورنال‌های معتبر چون (گوگل اسکولار، ساینس دایرکت، امرالد، علم نت، ایران داک، سیویلیکا و سامانه نشریات علمی داخلی) می‌باشد.
(when) چه زمانی	چارچوب زمانی تحقیق را مشخص می‌کند که بر اساس منابع به کار رفته در این پژوهش مقالات قابل دسترسی از سال ۱۹۹۷ تا ۲۰۱۹ مورد بررسی قرار گرفته است.
(How) چگونه	در این تحقیق روش تحلیل اسنادی به کار رفته است.

جدول ۲. کلیدواژه‌های مورد استفاده در جستجو منابع علمی

Table 2. Keywords employed in searching for scientific sources

کلیدواژه‌های انگلیسی	کلیدواژه‌های فارسی
Stakeholders Identification in Construction Projects Stakeholders in projects Project's stakeholders Project key stakeholders Stakeholders Classification Stakeholders Analysis Projects stakeholders managment Project's Stakeholders Identification	شناسایی ذینفعان در پروژه‌های ساخت و ساز ذینفعان در پروژه‌ها ذینفعان پروژه‌ها ذینفعان کلیدی در پروژه‌ها طبقه‌بندی ذینفعان تجزیه و تحلیل ذینفعان مدیریت ذینفعان پروژه‌ها شناسایی ذینفعان پروژه

حذف گردیده است. رویه بازبینی به این صورت انجام پذیرفته است که پژوهشگر شاخص‌های مختلفی مانند: عنوان، چکیده، محتوا، روش تحقیق و جزئیات مقاله و ... را در نظر گرفته است و مقالاتی را که با سوال و هدف تحقیق همخوانی نداشته‌اند حذف نموده است. همچنین محقق می‌تواند از ابزار برنامه مهارت ارزیابی حیاتی استفاده کند.

برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی (CASP)، ابزاری است که معمولاً برای ارزیابی کیفیت مطالعه‌های اولیه پژوهش‌های کیفی به کار می‌رود. این برنامه شامل ۱۰ سوال است که به محقق کمک می‌کند تا دقت، اعتبار و

نموده تا منابع کارآمدتری در اختیار قرار گیرد. این جستجو با کلید واژه‌های مندرج در جدول ۲ صورت گرفته است.

با استفاده از کلیدواژه‌های عنوان شده در جدول بالا به جستجوی منابع در پایگاه‌های داده مختلف پرداخته شده است که لیست این پایگاه‌ها در جدول ۳ ارائه می‌گردد.

۳-۳-۳ مرحله سوم: جستجو و انتخاب منابع مناسب

در این مرحله، پژوهشگر تعیین کرده است آیا متون به دست آمده متناسب با موضوع تحقیق می‌باشند؟ همچنین ضمن بازبینی مقالات، تعدادی از آن‌ها

جدول ۳. پایگاه‌های داده مورد استفاده در تحقیق

Table 3. Databases used in the research

پایگاه‌های داده	
پایگاه انگلیسی	پایگاه فارسی
google scholar	ایران داک
science direct	علم نت
emerald	سیویلیکا
International Journal of Project Management	

جدول ۴. سوالات برنامه ارزیابی مهارت حیاتی (CASP)

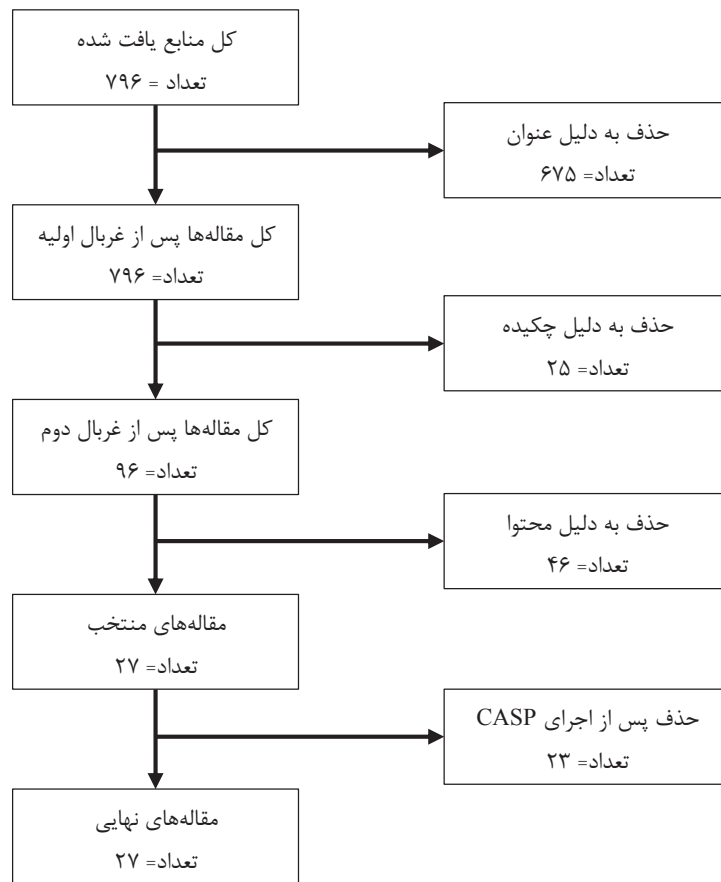
Table 4. Questions of the Critical Appraisal Skills Program (CASP)

وزن معیارها	معیارها	ردیف
۵-۱	اهداف تحقیق	۱
۵-۱	منطق روش	۲
۵-۱	طرح تحقیق	۳
۵-۱	روش نمونه‌برداری	۴
۵-۱	جمع آوری داده‌ها	۵
۵-۱	انعکاس‌پذیری (رابطه بین محقق و شرکت کننده‌ها)	۶
۵-۱	ملاحظات اخلاقی	۷
۵-۱	دقت تجزیه و تحلیل داده‌ها	۸
۵-۱	بیان واضح و روشن یافته‌ها	۹
۵-۱	ارزش تحقیق	۱۰

مقالاتی که امتیاز آن‌ها کمتر از ۳۱ بوده است، حذف گردیده و تعداد مقالات باقی مانده وارد مرحله بعد شده است. در ابتدا ۷۹۶ مقاله بر اساس واژگان کلیدی پژوهش یافت شد. سپس در مراحل بازبینی، بر اساس پارامترهایی مانند عنوان، چکیده، محتوا و روش تحقیق منابع یافت شده، تعدادی از این مقالات حذف شد و در گام نهایی و به منظور افزایش دقت و اعتبار مطالعات کیفی از روش CASP در جهت انتخاب بهترین مقالات از بین ۵۰ مقاله باقی مانده استفاده شده است. در ارزیابی نهایی ۲۳ مقاله در میان ۵۰ مقاله باقی مانده حذف گردیده و ۲۷ مقاله جهت تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست

اهمیت مطالعه‌های کیفی تحقیق را مشخص کند که این سوالات بر موارد زیر (جدول ۴) تمرکز دارد: [۱۹].

در ادامه به هر کدام از سوالات جدول ۴ یک امتیاز کمی اختصاص یافته است. سپس فرمی را ایجاد نموده تا بتوان مجموع امتیازهایی را که شامل هر مقاله شده است محاسبه کرده و به آسانی و اجمال مجموعه مقالات را بررسی و نتایج را ارزیابی نماید. بر اساس مقیاس ۵۰ امتیازی روبریک، پژوهشگر سیستم امتیازبندی زیر را به کار برده است: ضعیف (۰-۱۰)، متوسط (۱۱-۲۰)، خوب (۲۱-۳۰)، خیلی خوب (۳۱-۴۰)، عالی (۴۰-۵۰).



شکل ۲. خلاصه‌ای از نتایج و انتخاب مقاله‌های نهایی بر اساس رویکرد فراترکیب

Fig. 2. A summary of the results and selection of final articles according to the meta-synthesis approach

و سوم کدگذاری در روش تئوری زمینه‌ای است که کدگذاری محوری و کدگذاری انتخابی نام دارد. در کدگذاری محوری ارتباطات بین مقوله‌ها را تعیین و سپس در کدگذاری انتخابی این ارتباطات مفهوم‌سازی شده و در سطح بالاتری از انتزاع گزارش می‌شوند. به این ترتیب ۵۰ کد مستخرج از مطالعه مقالات منتخب با توجه به ماهیتشان در ۵ دسته کلی: «ورودی‌های پروژه، ابزار و فرآیندهای شناسایی، عوامل محیطی، مدل‌های طبقه‌بندی ذینفعان و تعارضات پروژه» قرار گرفتند.

۳-۳-۶- مرحله ششم: کنترل کیفی

در رویکرد فراترکیب، پژوهشگر رویه‌های زیر را برای حفظ کیفیت در مطالعه خود در نظر می‌گیرد:

- ۱- در زمان مناسب، پژوهشگر روش‌ها و نگرش‌های مستقر را جهت تلفیق مطالعات اصلی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

آمده است. فرآیند زیر(شکل ۲) روند انتخاب مقالات را نشان می‌دهد.

۳-۳-۴- مرحله چهارم: استخراج اطلاعات

در این مرحله، به طور پیوسته مقالات منتخب و نهایی شده چند بار مورد بررسی قرار گرفته و محتوای آن‌ها به صورت خلاصه جمع‌آوری شده است. سپس اطلاعات را بر اساس شاخص‌ها و مولفه‌های مختلف در قالب جدولی ارائه داده که ستون اول آن به کدهای مرتبط در مقاله‌ها اختصاص داشته است و ستون دوم مختص به مرجع هر مقاله (نویسنده به همراه سال انتشار مقاله) می‌باشد.

۳-۳-۵- مرحله پنجم: تجزیه و تحلیل یافته‌های کیفی

پس از آن به دسته‌بندی عوامل ارائه شده در مرحله قبل که کدگذاری شده بود پرداخته شده است. دسته‌بندی کدها در این مرحله مشابه گام دوم

جدول ۵. جدول توافقی فراوانی بین نویسنده و فرد خبره

Table 5. Contingency author-expert frequency table

مجموع	فرد دیگر (B)		جدول توافقی فراوانی‌ها	
	کد صفر	کد یک	کد صفر	کد یک
۴۸	۶	۴۲	کد صفر	کد یک
۲	۰	۲	کد صفر	کد یک
۵۰	۶	۴۴	مجموع	

جدول ۶. جدول فراوانی داده‌ها به همراه درصد کل

Table 6. Data frequency and total percentage

مجموع	فرد دیگر (B)		جدول توافقی فراوانی‌ها و درصدها	
	کد صفر	کد یک	کد صفر	کد یک
۴۸	۶	۴۲	کد صفر	کد یک
%۹۶	۱۲	%۸۴	کد صفر	کد یک
۲	۰	۲	کد صفر	کد یک
%۴	%۰٫۰	%۴	کد صفر	کد یک
۵۰	۶	۴۴	کد صفر	کد یک
%۱۰۰	%۱۲	%۸۸	کد صفر	کد یک

۴- همچنین برای ارزشیابی روش مطرح شده، آن را بر روی مطالعه موردی پیاده‌سازی نموده و جهت بررسی پایایی آن با مدیران ارشد اجرایی پروژه آزاد راه قطعه B2 مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته‌ای انجام شده است.

ضریب کاپا^۱

جدول توافقی: نحوه قرار گرفتن کدهای صفر و یک در بین فرد نویسنده و خبره در جدول ۵ ارائه شده است. نتایج جدول ۵ نشان می‌دهد در ۴۲ مورد، نویسنده و فرد خبره کد یک را انتخاب کرده‌اند. همچنین موردی که هر دو فرد نویسنده و خبره کد صفر را انتخاب کرده باشند، مشاهده نشده است. در جدول ۶ فراوانی داده‌ها به همراه درصد کل نشان داده شده است.

۲- به منظور کنترل کیفیت مقاله‌های نهایی محقق از ابزاری با عنوان مهارت‌های ارزیابی (CASP) برای ارزیابی کیفیت مطالعه اصلی در تحقیق کیفی استفاده می‌کند.

۳- برای سنجش روایی روش طراحی شده نهایی از ضریب کاپا استفاده شده است. بدین گونه که، فرد دیگر (از نخبگان مربوط به حوزه تحقیق) بدون اطلاع از نحوه ادغام کدها و مفاهیم ایجاد شده توسط پژوهشگر، اقدام به دسته‌بندی کدها در مفاهیم نموده است. سپس مفاهیم ارائه شده توسط پژوهشگر با مفاهیم ارائه شده توسط این فرد مقایسه گردیده و در نهایت با توجه به تعداد مفاهیم ایجاد شده مشابه و مفاهیم ایجاد شده متفاوت در جدول زیر، شاخص کاپا محاسبه شده است. نتایج تحلیل در جدول نتایج ضریب کاپا مربوط به این تحقیق با استفاده از نرم‌افزار SPSS ارائه گردیده است.

1 Kappa coefficient

جدول ۷. نتایج ضریب کاپا در نرم افزار SPSS

Table 7. Data frequency and total percentage

آماره T تقریبی	خطای استاندارد همبسته	مقدار	آماره ها
۶/۰۵۸	۰/۱۵۰	۰/۸۴۷	اندازه توافق
		۵۰	تعداد

۳-۴- معرفی مطالعه موردی

در این پژوهش قطعه B2 پروژه آزادراه تهران شمال به علت تنوع زیاد ذینفع و چالش‌های گوناگون آن به عنوان مطالعه موردی انتخاب شده است که اطلاعات این قطعه به شرح زیر است: مسیر آزادراه از تقاطع غیرهمسطح با بزرگراه شهید همت و بزرگراه آزادگان شروع و در امتداد دره کن پس از گذشتن از حاشیه روستای سولقان به تدریج از منطقه کوهستانی توچال عبور کرده و سپس توسط تونل بلند تالون به طول ۴۹۰۰ متر این رشته کوه را قطع نموده و در دامنه‌های شمالی آن در منطقه دو آب شهرستانک قرار می‌گیرد. (اجرای این قسمت از آزادراه که با نام منطقه یک تعریف شده است و طول تقریبی آن ۳۲ کیلومتر می‌باشد، باعث می‌شود مسیر فعلی حدود ۶۰ کیلومتر کوتاه‌تر گردد). از آن پس، مسیر به موازات جاده قدیم کرج-چالوس امتداد می‌یابد و در دره سرهنگ وارد تونل البرز به طول ۶۴۰۰ متر شده و در پل زنگوله خارج می‌شود، سپس با عبور از ارتفاعات البرز به موازات جاده موجود کرج- چالوس تا شهر چالوس ادامه یافته و در نهایت با یک تقاطع غیرهمسطح به کمربندی چالوس- تنکابن متصل می‌گردد.

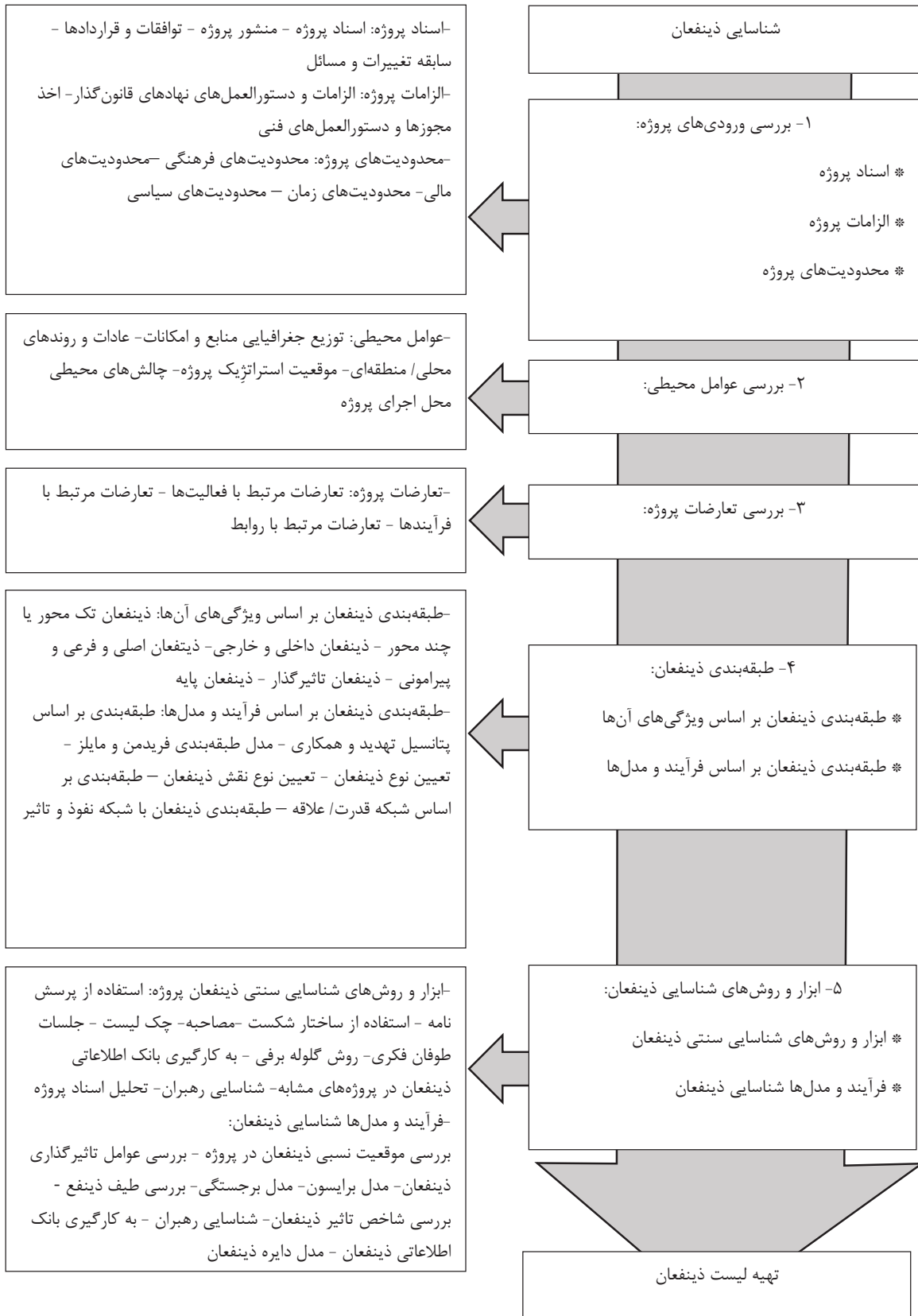
۴- شناسایی ذینفعان پروژه آزادراه تهران شمال قطعه B2 با استفاده از روش نظری تحقیق

پس از ارائه روش پیشنهادی و با در دست داشتن بستری قوی از اطلاعات به شرح روند انجام مصاحبه پرداخته شده است. به علت جدید بودن موضوع تحقیق و ماهیت پژوهش، جهت انجام مصاحبه‌ها با تیم ارشد اجرایی پروژه ابتدا باید توضیحاتی در رابطه با الفبای مدیریت ذینفعان و شناسایی ذینفعان با مصاحبه شوندگان صورت می‌گرفت، از این رو ساختار مصاحبه‌ها به صورت نیمه ساختاریافته انتخاب شده است. مصاحبه روشی است که هدف آن جمع‌آوری و بهره‌گیری از تجارب افراد در زمینه موضوع پژوهش می‌باشد.

همچنین جدول ۶ نشان می‌دهد در ۶ مورد (۱۲ درصد) نویسنده اصلی کد یک و فرد خبره کد صفر را انتخاب کرده است. به همین ترتیب در ۲ مورد (۴ درصد) نویسنده اصلی کد صفر و فرد خبره کد یک را انتخاب نموده است. ضریب کاپا مقداری عددی بین -۱ و +۱ است که هر چه این مقدار به +۱ نزدیک‌تر باشد، بیانگر وجود توافق متناسب و مستقیم است و مقادیر نزدیک به صفر و -۱ عدم توافق را نشان می‌دهد. همانطور که در جدول ۴ نشان داده شد اندازه توافق ضریب کاپا ۰/۸۴۷ شده است که نشانگر اتفاق نظر نویسنده و فرد خبره با یکدیگر می‌باشد.

۳-۳-۷- مرحله هفتم: ارائه یافته‌ها

هنگامی که داده‌های تحقیق ساماندهی می‌شوند باید مورد تحلیل قرار گیرند. خروجی این تحلیل‌ها یافته‌های اصلی پژوهش را تشکیل می‌دهند. هدف اصلی این پژوهش ارائه روشی جامع جهت شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی بوده است. دستیابی به این هدف با استفاده از رویکرد فراترکیب و مطالعه منابع و تحقیقات پیشین در این زمینه محقق گردیده است. بر اساس مطالعات صورت گرفته مشخص شد که بیشتر مدل‌های مطرح شده در حوزه شناسایی ذینفعان بیانگر تنها بخشی از ابعاد و مولفه‌ها جهت شناسایی ذینفعان در پروژه‌ها بوده است، اما در روش ارائه شده در این پژوهش سعی بر آن بوده است تا با بررسی بیشتر مدل‌ها و فرآیندهای شناسایی ذینفعان به بررسی جنبه‌های مختلف و معیارهای گوناگون در این زمینه پرداخته شود که این امر باعث پوشش طیف وسیعی از ذینفعان در پروژه‌ها می‌شود. در این پژوهش جهت پیاده‌سازی روش فراترکیب از رویکرد هفت مرحله‌ای سندلوسکی و باراسو استفاده گردیده است و در آخر روش زیر(شکل ۳) به صورت مدل فرآیندی ارائه شده که مورد سنجش روایی و پایایی قرار گرفته است.



شکل ۳. روش جامع شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیر ساختی بر اساس رویکرد فراترکیب

Fig. 3. Comprehensive method of identifying stakeholders in infrastructure projects based on the metasynthesis approach

جدول ۸. مشخصات قطعه B2 آزاد راه تهران-شمال

Table 8. Specifications of the Tehran-North freeway (Section B2)

طول کل منطقه ۲	۲۲ کیلومتر
میانگین سرعت	۸۰ کیلومتر در ساعت
تعداد تونل‌ها (رفت و برگشت)	۴۵ رشته به طول ۳۴ کیلومتر
تعداد پل‌های بزرگ	۲۸ دستگاه به طول ۲۸۶۵ متر
عملیات خاکی	۶/۲ میلیون متر مکعب
تونل‌های بلند	تونل البرز به طول ۶۴۰۰ متر
ویژگی منطقه ۲	(۱) کوتاه شدن ۵ کیلومتر از طول مسیر فعلی در این بخش (۲) حذف گردنه‌های برف‌گیر

نمونه‌گیری ۱۰۰ درصدی از مدیران و متولیان مربوط به فرآیند شناسایی ذینفعان در پروژه مورد بررسی انجام شده است. مشخصات افراد شرکت کننده در این مصاحبه شامل تحصیلات، سن و سابقه شغلی در جدول شماره ۹ ارائه شده است.

پس از گردآوری اطلاعات مصاحبه‌های انجام شده، نتایج، کدگذاری محوری شده و مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. نتایج حاصل، اطلاعات جامعی از ذینفعان درگیر در روند اجرای پروژه را نشان می‌دهد. برای بررسی و ارزشیابی روش ارائه شده در اولین سوال مصاحبه‌های صورت گرفته از مصاحبه شوندگان خواسته شده است ذینفعان احتمالی پروژه را که در پروژه با آن‌ها مواجه شده‌اند را نام ببرند تا بتوان ذینفعان را از طریق رویکرد سنتی و بدون به کارگیری روش علمی شناسایی کرد و پس از آن تعداد و نتایج آن را با تعداد ذینفعان شناسایی شده از طریق روش مطرح شده در این پژوهش مقایسه کرد. جدول اول (جدول ۱۰) بیانگر اطلاعات به دست آمده از طریق شناسایی ذینفعان به روش سنتی می‌باشد و جدول دوم (جدول ۱۱) نتایج شناسایی ذینفعان از طریق روش مطرح شده در پژوهش حاضر را نشان می‌دهد.

۵- بحث و بررسی

پژوهش حاضر با هدف ارائه روشی جامع برای شناسای ذینفعان در پروژه‌های زیرساختی عمرانی کشور صورت گرفته است. به منظور دستیابی به این هدف، ابتدا به مرور و بررسی مطالعات کتابخانه‌ای پرداخته شده است

با توجه به هدف اصلی پژوهش که شناسایی ذینفعان در پروژه‌های زیر ساختی با استفاده از روش فراترکیب می‌باشد، مصاحبه‌هایی به صورت نیمه ساختاریافته توسط پژوهشگر برای شناسایی ذینفعان پروژه انجام شده است. در این مصاحبه‌ها نکات و موازین مربوط به یک مصاحبه نیمه ساختاریافته استاندارد مورد توجه قرار گرفته است. در طی روند مصاحبه ابتدا سخنان متخصصین ضبط شده، آنگاه به متن نوشتاری تبدیل شده است. افراد شرکت کننده در این مصاحبه‌ها هفت نفر از مدیران ارشد اجرایی قطعه B2 پروژه آزادراه تهران - شمال بوده‌اند. علت انتخاب این هفت نفر برای مصاحبه، مسؤلیت شناسایی ذینفعان و مدیریت پروژه توسط آن‌ها در پروژه مورد مطالعه (نمونه موردی) بوده است. شایستگی و توانایی آن‌ها و سابقه حرفه‌ای در انجام فرآیند شناسایی ذینفعان علت انتخاب آن‌ها جهت پاسخگویی به سوالات مصاحبه بوده است. حوزه فعالیت و عنوان سازمانی خبرگان موجود در نمونه موردی تحقیق به شرح زیر می‌باشد: معاونت اجرایی پروژه، معاونت فنی پروژه، مدیر دفتر مدیریت پروژه (PMO)، معاونت طرح و برنامه در پروژه، مدیر عامل شرکت پیمانکار، مدیر پروژه و معاونین کارگاهی. لازم به ذکر است علت وجود سطوح مدیریتی مختلف نظیر معاونت‌های اجرایی، فنی، طرح و برنامه در کنار معاونین کارگاه، نوع قرارداد مشارکتی در اجرای این پروژه بوده است که به صورت کنسرسیومی از ۵ شرکت پیمانکاری و با راهبری یکی از این شرکت‌ها تشکیل شده است. به عبارتی با توجه به انتخاب رویکرد نمونه موردی برای اعتبارسنجی نتایج پژوهش، روش

جدول ۹. مشخصات مشارکت کنندگان در مصاحبه

Table 9. Characteristics of individuals participating in interviews

مشخصات	پاسخ	تعداد	درصد فراوانی
تحصیلات	کارشناسی	۳	۴۲٪
	کارشناسی ارشد	۲	۲۸٪
	دکتری	۲	۲۸٪
سن	بازه سنی ۴۰ تا ۵۰	۴	۵۷٪
	بازه سنی ۶۰ تا ۷۰	۳	۴۳٪
سابقه کار	۱۰ تا ۲۰ سال	۴	۵۷٪
	۴۰ تا ۵۰ سال	۳	۴۳٪

جدول ۱۰. فهرست ذینفعان شناسایی شده بدون به کارگیری روش نظری تحقیق

Table 10. List of stakeholders identified without applying the theoretical method of the research

ردیف	لیست ذینفعان شناسایی شده	ردیف	لیست ذینفعان شناسایی شده
۱	بنیاد مستضعفان	۱۳	مالکین اراضی پروژه
۲	شرکت احداث آزادراه	۱۴	ساکنین روستاهای هم جوار پروژه
۳	دولت	۱۵	کسب و کارهای اطراف پروژه
۴	وزارت راه و شهرسازی	۱۶	اداره محیط زیست
۵	پیمانکار تونل شرکت جنرال مکانیک (دهانه جنوبی) و شرکت تالون (دهانه شمالی)	۱۷	پلیس راه
۶	گروه مشارکت انصار	۱۸	معاونت ساخت آزاد راه
۷	شرکت آباد گران مارگون	۱۹	منابع طبیعی
۸	مهندسين مشاوران ایران استن	۲۰	راهدارخانه
۹	مشاورین تونل‌های البرز: شرکت ژئودیتا ایتالیا و مهندسين مشاور لاینز	۲۱	سازمان آب
۱۰	عموم مردم	۲۲	آب منطقه‌ای استان البرز
۱	شرکت احداث آزاد راه	۲۳	سازمان آبفا
۱	اداره راه		

جدول ۱۱. فهرست ذینفعان شناسایی شده بر اساس روشی نظری پژوهش

Table 11. List of stakeholders identified according to the theoretical method of the research

لیست ذینفعان شناسایی شده	معیارهای شناسایی
۱- آب فاضلاب روستایی ۲- شرکت تالوان ۳- پیمانکاران اصلی ۴- پیمانکاران فرعی ۵- اداره راهداری و حمل و نقل جاده‌ای استان تهران و البرز ۶- اداره کل ثبت اسناد و املاک استان البرز ۷- سازمان نقشه‌برداری کشور ۸- شرکت بیمه ۹- دهیاری‌ها ۱۰- وزارت نیرو ۱۱- وزارت راه و شهرسازی ۱۲- شرکت برق منطقه‌ای ۱۳- سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور ۱۴- وزارت نفت (تخصیص سهمیه سوخت گازوییل)	ورودی‌های پروژه
۱۵- هیئت ناریه استان البرز ۱۶- سازمان صنعت معدن تجارت استان تهران ۱۷- اداره راهنمایی رانندگی استان البرز ۱۸- نیروی انتظامی استان البرز ۱۹- ساکنین روستای شهرستانک ۲۰- کشورهای حوزه دریای خزر ۲۱- مالکین همجوار محل اجرای پروژه ۲۲- مردم منطقه شمال ۲۳- راه شهرسازی استان البرز ۲۴- تامین کنندگان مواد و مصالح مورد نیاز پروژه	عوامل محیطی پروژه
۲۵- ساکنین روستای پل زنگوله ۲۶- ساکنین روستای شهرستانک ۲۷- معارضین محلی ناشی از تغییرات طرح ۲۸- دادستانی استان البرز ۲۹- نماینده حقوقی پروژه ۳۰- اداره دامپروری و دام پزشکی استان البرز ۳۱- اداره آبخیزداری و منابع طبیعی استان البرز ۳۲- اداره آب منطقه‌ای استان البرز	تعارضات پروژه
۳۳- سازمان زمین‌شناسی البرز ۳۴- بنیاد مسکن استان البرز ۳۵- شرکت‌های آتش بار ۳۶- دولتی که پروژه در آن به بهره‌برداری می‌رسد ۳۷- آزمایشگاه مکانیک خاک استان تهران ۳۸- سازمان جهاد کشاورزی استان البرز	ابزارهای طبقه‌بندی ذینفعان
۳۹- استانداری البرز ۴۰- شرکت مهندسی مشاور لاینز ۴۱- سازمان حفاظت محیط زیست ۴۲- عموم مردم ۴۳- سازمان تامین اجتماعی کشور ۴۴- سازمان هلال احمر استان تهران ۴۵- مرکز فوریت‌های پزشکی تهران	ابزارهای شناسایی ذینفعان

تلفیق ایده‌های مختلف مطرح شده در انواع پژوهش‌های مرتبط ارائه کرده است. ماهیت معرفی فرآیندهای مدیریت ذینفعان در استانداردهای مدیریت پروژه، توجه به اهمیت و نقش این حوزه دانش بر موفقیت پروژه است و معمولاً مجموعه ابزارهایی که قابلیت استفاده در بحث شناسایی ذینفعان را دارند معرفی می‌شود. لذا رویکرد استانداردها ترسیم یک خط راهنما برای توجه به این فرآیندها است و اصولاً به خودی خود روش پیاده‌سازی ابزار را شامل نمی‌شود. لذا اشتراک بحث مدیریت ذینفعان و فرآیند تخصصی شناسایی آن‌ها در همه استانداردهای مربوط به مدیریت پروژه تأکیدی مضاعفی بر ضرورت و اهمیت معرفی یک روش و ابزار جامع شناسایی ذینفعان برای مدیران پروژه است.

۶- نتیجه‌گیری

نتایج مطالعات این پژوهش نشان می‌دهد که شناسایی دقیق انواع ذینفعان پروژه می‌تواند کلیدی برای تحلیل صحیح انتظارات آن‌ها و در نتیجه عاملی برای کاهش تعارضات و مشکلات ناشی از ذینفعان در پروژه باشد. از این رو در بسیاری از مقالات جدید مدیریت پروژه اهمیت زیادی به بحث تحلیل دقیق انتظارات ذینفعان داده شده است که پیش نیاز آن، شناسایی دقیق انواع ذینفعان خواهد بود. طی پژوهشی که انجام شد یکی از سؤالات مهم مدیران پروژه در مورد چگونگی انتخاب روش یا ابزار مناسب شناسایی ذینفعان در پروژه‌ها مورد بحث قرار گرفت و ضمن مقایسه نقاط ضعف و قوت روش‌های متعدد و متفاوت موجود، روشی جامع و متشکل از نقاط قوت روش‌های مختلف قبلی بر مبنای روش فراترکیب ارائه شد. استفاده از روش ارائه شده در این مقاله در فضای واقعی پروژه‌های زیرساختی عمرانی کشور می‌تواند مشابه نتایج حاصل در نمونه موردی، موجب افزایش قابل توجه دقت در شناسایی ذینفعان متنوع مؤثر بر پروژه گردد. مهم‌ترین نتایج حاصل از این پژوهش را می‌توان به شرح زیر معرفی نمود:

۱- با توجه به تعدد روش‌های معرفی شده برای شناسایی ذینفعان و اهمیت ویژه این بحث در موفقیت فرآیند کلان مدیریت و جلب مشارکت ذینفعان مختلف یک پروژه، بر مبنای رویکرد فراترکیب از پژوهش‌های قبلی، روش یکپارچه و جامعی برای شناسایی ذینفعان پروژه‌های عمرانی بزرگ و زیرساختی ارائه شد تا تصمیم‌گیری مدیران پروژه برای انتخاب روش شناسایی ذینفعان تسهیل شود.

۲- روش ارائه شده در این مقاله بر اساس روش فراترکیب از ۵ مولفه اصلی شامل: ورودی‌های پروژه، عوامل محیطی پروژه، تعارضات پروژه،

و در نهایت با به کارگیری روش فراترکیب طی هفت مرحله شامل تنظیم سؤالات پژوهش، بررسی نظام‌مند تحقیقات قبلی، جستجو و گزینش منابع مناسب و معتبر، استخراج اطلاعات، تجزیه و تحلیل یافته‌ها، صحت‌سنجی، کنترل کیفی و ارائه یافته‌ها، روشی جامع از نقاط قوت روش‌ها و ابزارهای قبلی شناسایی ذینفعان ارائه شد. کارآمدی و جامعیت مراحل شناسایی ذینفعان در روش ارائه شده نیازمند صحت‌سنجی بود، لذا برای آزمون سریع و عملی روش به دست آمده در این پژوهش، پیاده‌سازی آن در یک پروژه بزرگ و تاریخی کشور (آزادراه تهران- شمال) به عنوان مطالعه موردی انجام شد.

همه کسانی که در حوزه راه‌سازی با این پروژه آشنا هستند تأیید می‌کنند که پروژه آزادراه تهران- شمال از پیچیده‌ترین و خاص‌ترین پروژه‌هایی است که متنوع‌ترین موضوعات فنی، اقتصادی، زیست محیطی، سیاسی، حقوقی و اجتماعی بر آن اثرگذار است. لذا انتخاب این پروژه به عنوان نمونه موردی پیاده‌سازی و سنجش پایایی نتایج این تحقیق، چالش معنی‌داری را برای تیم تحقیق ایجاد می‌کرد، اما در عین حال به خوبی می‌تواند کارآمدی نتایج تحقیق را نشان دهد. بررسی‌های اولیه نشان داد که اهمیت بحث شناسایی ذینفعان متنوع در پروژه آزادراه باعث شده بود که از طریق مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته مدیران و خبرگان نمونه موردی با ارکان طرح آزادراه تهران- شمال، ۲۳ ذینفع به شرح جدول ۱۱ شناسایی شوند. عمده این ذینفعان از طریق سعی و خطا، برخورد با آن‌ها به عنوان معارض پروژه یا از طریق تجربیات اجرایی در قطعات قبلی آزادراه شناسایی شده بودند. این روش سنتی شناسایی ذینفعان خود نشان از اهمیت معرفی یک روش جامع و قابل اعتماد برای شناسایی طیف وسیع ذینفعان مطرح در پروژه‌های زیرساختی بود. با پیاده‌سازی روش ارائه شده در این پژوهش ۴۵ ذینفع علاوه بر ذینفعان شناسایی شده توسط روش‌های متداول در یک پروژه بزرگ زیرساختی کشور، شناسایی گردید. این بهبود نشان می‌داد که مدل ارائه شده توانایی خوبی در جلب نظر بهتر مدیران پروژه‌های بزرگ به محیط متنوع و پرتانسیل اطراف خود دارد. بدیهی است که شناسایی بهتر ذینفعان تا چه اندازه تضمین‌کننده تحلیل بهتر انتظارات آن‌ها و عامل موفقیت در فرآیند مدیریت ذینفعان خواهد بود.

در واقع، روش جامع ارائه شده در این پژوهش با تکیه بر نقاط قوت انواع رویکردها و فرآیندهای پیشنهاد شده در استانداردهای متداول مدیریت پروژه نظیر PMBOK، PRINCE II، EVMS و ... از ماهیت نظری و ارائه خط مشی کلی در این استانداردها و راهنماها خارج شده و یک متدولوژی عملیاتی و اجرایی قابل استفاده برای مدیران پروژه را بر مبنای

منابع

- [1] J. SIERING, A. SVENSSON, Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects-A Multidimensional Approach, 2012.
- [2] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), in, P. M. Institute, 2021.
- [3] J. Dalton, Stakeholder Identification and Management, in: Great Big Agile, Springer, 2019, pp. 245-246.
- [4] E. Chinyio, P. Olomolaiye, Construction stakeholder management, John Wiley & Sons, 2009.
- [5] Z.A. Frooshani, Meet The process of analyzing key stakeholders in oil and gas projects in Iran., Scientific-Propagative Journal of Oil & Gas EXPLORATION & PRODUCTOIN, 131 (2016) 33-39, In Persian.
- [6] R.E. Freeman, Strategic management: A stakeholder approach, Cambridge university press, 2010.
- [7] H.I. Ansoff, Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion, McGraw-Hill Companies, 1965.
- [8] T. Donaldson, L.E. Preston, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, Academy of management Review, 20(1) (1995) 65-91.
- [9] C. Eden, F. Ackermann, Making strategy: The journey of strategic management, Sage, 1998.
- [10] R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, Academy of management review, 22(4) (1997) 853-886.
- [11] J.M. Bryson, What to do when stakeholders matter: stakeholder identification and analysis techniques, Public management review, 6(1) (2004) 21-53.
- [12] L. Bourne, Project relationships and the stakeholder circle, in: Proceedings of the PMI Research
- ابزارهای طبقه‌بندی ذینفعان و ابزارهای شناسایی ذینفعان تشکیل شده است که هر کدام از مولفه‌های مذکور دارای مراتب فرعی مختلفی برای اجرای فرآیند شناسایی ذینفعان می‌باشند. توجه به این سلسله مراتب برای بررسی مدارک و مستندات و وقایع مختلف پروژه لازم است به عنوان عامل اصلی ایجاد جامعیت و یکپارچگی لازم بین روش‌ها و ابزارهای قبلی شناسایی ذینفعان مورد توجه جدی میران پروژه‌های زیرساختی، پیچیده و بزرگ کشور قرار گیرد.
- ۳- در روش‌های سنتی شناسایی ذینفعان تعداد محدودی از ذینفعان شناسایی می‌شد، این مسئله باعث بروز مشکلاتی از قبیل ایجاد ریسک‌ها و تعارضات مختلف، افزایش هزینه و زمان و بی‌توجهی به خواسته‌های ذینفعان شناسایی نشده در ابتدای پروژه می‌شد. با پیاده‌سازی مدل مذکور امکان شناسایی طیف وسیع‌تری از ذینفعان در پروژه فراهم می‌آید که این امر بالاقوه می‌تواند باعث کاهش ریسک بسیاری از مشکلات بعدی در پروژه‌ها نظیر بروز تعارضات جدید و در نتیجه افزایش زمان و هزینه ناشی از افزودن انتظارات جدید به روند انجام پروژه گردد. به عنوان مثال در پروژه آزادراه تهران - شمال قطعه B2 بر اساس روش سنتی شناسایی ذینفعان ۲۳ ذینفع شناسایی شده بود، اما با به کارگیری روش جامع ارائه شده در این پژوهش، تعداد ذینفعان شناسایی شده به ۴۵ ذینفع جدید افزایش پیدا کرد. اهمیت شناسایی به موقع فهرست ذینفعان جدید در پروژه تا حدی است که بسیاری از پتانسیل‌های بهینه‌سازی روش‌های اجرا نظیر امان احداث راه‌های دسترسی جدید به محور راه، حل و فصل برخی معارضتهای محلی، تأمین مصالح محلی و کاهش زمان و هزینه اجرای فعالیت‌ها می‌توانست از ابتدای آغاز پروژه به واسطه شناسایی و مذاکره با ذینفعان از قلم افتاده پیگیری و حاصل شود. این مهم نشانگر آن است که روش پیشنهادی می‌تواند به عنوان ابزاری مفید و کارآمد در راستای کمک به مدیران پروژه در امر شناسایی بهتر و دقیق‌تر ذینفعان در سایر پروژه‌های عمرانی زیرساختی مورد استفاده قرار گیرد.
- ۴- به واسطه مشابه بودن ماهیت پروژه‌های عمرانی زیرساختی، ذینفعان شناسایی شده در هر پروژه نظیر نمونه موردی این پژوهش می‌تواند به عنوان بانک اطلاعاتی ذینفعان در پروژه‌های بعدی شرکت‌های پروژه محور مورد استفاده مدیران پروژه قرار گیرد. این بانک اطلاعاتی به مرور موجب تسهیل و تسریع فرآیند شناسایی ذینفعان و فرهنگ‌سازی اهمیت بیشتر و بهتر به این موضوع مهم در مدیریت پروژه خواهد شد.

- on Software Engineering, 15(7) (2006) 902-916.
- [17] K. Aaltonen, Stakeholder management in international projects, (2010).
- [18] M. Sandelowski, J. Barroso, Handbook for synthesizing qualitative research, springer publishing company, 2006.
- [19] “ Critical Appraisal Skills Programme UK,” in, ed: CASP checklists, Retrieved from <https://casp-uk.net/casp-tools-checklists/>.
- Conference. Montreal Canada, PMI, 2006.
- [13] G.M. Winch, Managing construction projects, John Wiley & Sons, 2009.
- [14] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), in, P. M. I. (PMI), 2017.
- [15] J.T. Karlson, Project stakeholder management, Engineering management journal, 14(4) (2002) 19-24.
- [16] B.W. Boehm, R. Ross, Theory-W software project management principles and examples, IEEE Transactions

چگونه به این مقاله ارجاع دهیم

H. Toosi, P. Ghashghaei, A comprehensive method for identifying key stakeholders in infrastructure civil projects of the country (Case study: Part B2 of Tehran-North Highway Project, Iran), Amirkabir J. Civil Eng., 54(8) (2022) 2935-2952.

DOI: [10.22060/mej.2019.15465.6128](https://doi.org/10.22060/mej.2019.15465.6128)



