

## طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی

زهرا گل دار<sup>۱</sup>

مجتبی امیری<sup>۲</sup>

رحمت اله قلی پور سوتنه<sup>۳</sup>

منصور معظمی<sup>۴</sup>

### چکیده:

بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، مدیریت و درگیرسازی ذینفعان برای تحقق اهداف سازمانی و یافتن راهکارهای مناسب برای مواجهه با چالش‌های مشترک، در حوزه‌هایی نظیر؛ مدیریت استراتژیک، مدیریت پروژه، حساسی اجتماعی و حاکمیت شرکتی مورد توجه جدی قرار گرفته است. هدف تحقیق حاضر، گسترش قلمرو موضوعی نظریه ذی نفعان در حوزه خط مشی گذاری عمومی و حکمرانی خوب در بخش عمومی است که با استفاده از روش شناسی کیفی، انجام شده است. برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و اجزاء مفهوم درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی، از مطالعات کتابخانه‌ای و مصاحبه نیمه ساختار یافته با خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت و برای تجزیه و تحلیل داده‌ها، به صورت ترکیبی از تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری استفاده شد. یافته‌های تحقیق مشتمل بر ابعاد پنجگانه؛ عوامل زمینه‌ای؛ عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده؛ شناسایی و مواجهه با مساله عمومی؛ درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی؛ و وضع خط مشی‌های مطلوب و مولفه‌های بیست و یک‌گانه‌ای نظیر؛ شناخت و درک مساله عمومی؛ شناسایی آثار و پیامدهای مساله عمومی؛ شناسایی ذی نفعان؛ تجزیه و تحلیل ذی نفعان؛ تعیین سطح اهمیت و اولویت بندی ذی نفعان؛ انتخاب استراتژی درگیرسازی ذی نفعان؛ رضایتمندی ذی نفعان؛ و سهولت اجرای خط مشی، است که در قالب الگوی سیپ (CIPP) به تصویر کشیده شد.

**واژگان کلیدی:** «خط مشی گذاری»، «درگیرسازی ذینفعان»، «چارچوب مفهومی»، «الگوی سیپ (CIPP)».

۱. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - گرایش تصمیم‌گیری و خط مشی گذاری عمومی، دانشگاه تهران، نویسنده

مسئول: \* Email: z\_goldar@yahoo.com

۲. دانشیار، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۳. استاد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.

۴. دانشیار، موسسه مطالعات بین‌المللی انرژی.

## □ مقدمه

بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، در گریساری ذینفعان<sup>۵</sup> برای تحقق اهداف سازمانی و یافتن راهکارهایی برای مواجهه با چالش‌های مشترک، نظیر؛ کسب آگاهی راجع به یک موضوع خاص، بهبود عملکرد سازمان، مسائل محیط زیست و همچنین تلاش برای توسعه و استفاده از فرصت‌ها و ارزش‌های ایجادشده برای سازمان و حامیان متعدّدش از طریق فرآیندهای در گریساری ذینفع، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

در گریساری ذی نفعان، به واقع نماینگر مسئولیت پذیری شرکت و تعامل میان کسب و کار و جامعه است. علاوه بر این مدیریت گروه‌های ذینفع و همچنین رویکرد در گریساری ذینفعان نشان می‌دهد که مدیران باید فرایندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذینفع را در فعالیت تجاری راضی نگه دارد، به گونه‌ای که موفقیت دراز مدت بنگاه را تضمین کند. بدین خاطر، میزان رضایت ذینفعان به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید (فریمن<sup>۶</sup>، ۱۹۸۴).

از سویی بررسی ادبیات خط‌مشی گذاری عمومی<sup>۷</sup> و مدیریت ذینفعان<sup>۸</sup> مبین این است که: تغییر در نفوذ نسبی هر گروه ذی نفع، می‌تواند در خط‌مشی گذاری عمومی تغییر ایجاد کند؛ زیرا اساساً خط‌مشی گذاری عمومی، ابزاری برای کسب منافع گروهی خاص و دور کردن گروه‌های دیگر از دستیابی به آن است (دای، ۱۹۹۵). مضافاً براساس نظریه بازی؛ در موقعیت‌های رقابتی که دو یا چند بازیگر تصمیم می‌گیرند، نتیجه، بستگی به انتخاب هریک از آنها دارد، لذا در حوزه‌هایی از خط‌مشی گذاری که بهترین انتخاب وجود ندارد، بهترین نتیجه وابسته به چیزی است که دیگران انجام می‌دهند، به همین دلیل بازیگر اعم از؛ فرد، گروه یا حکومت ملی، باید علاوه بر در نظر گرفتن خواسته‌ها و توانایی‌های خود، خواسته‌ها و توانایی‌های دیگران را مد نظر قرار دهد (الماسی، ۱۳۹۳). اتفاق نظر کاملی در مورد مفهوم ذینفع وجود نداشته و طیف ذینفعان و دسته‌بندی آن، متغیر می‌باشد، در نتیجه ممکن است یکی از ذینفعان عضو چندین گروه باشد.

نظریه ذینفع<sup>۹</sup>، به اشتباه محیط را استاتیک معرفی کرده است و به این که مدیریت تنها عامل و محور به حق کنترل و اداره سازمان‌ها است اعتقادی ندارد. مضافاً، منظور نظریه مذکور، این نیست که در صورت شناسایی دقیق همه ذینفعان، باید همه آنها به یک نسبت در کلیه فرآیندها و تصمیم‌های سازمان، دخالت داده شوند (رحمان سرشت، ۱۳۸۶).

اگرچه در مورد بهترین مدل مدیریت ذینفعان اتفاق نظری وجود ندارد. معذالک، نظریه ذینفعان به معنی وسیع، «کلمه مدیریتی» است و نظریات، ساختارها و عملکردهایی که توأمان مدیریت ذینفعان را معنی می‌دهد، توجیه می‌کند (همان).

- 5 - Stakeholders Engagement
- 6 - Freeman
- 7 - Public Policy
- 8 - Stakeholder Mangement
- 9 - Stakeholder Theory

اساس تئوری ذی نفعان این است که تاثیر شرکت‌ها بر جامعه آنچنان عمیق است که باید به جز سهامداران به بخشهای گسترده تری از جامعه توجه کرد و پاسخگوی آن بود. در این تئوری، ذی نفعان شامل سهامداران، کارکنان، فروشندگان، مشتریان، بستانگاران، شرکت‌های مشابه، رقبا، دولت، عموم مردم و حتی نسلهای آینده است. در نتیجه به اعتقاد کپتین<sup>۱</sup>، حاکمیت شرکتی به عنوان نظامی منسجم می‌تواند حیات سازمان را از طریق توجه به سایر ذی نفعان (به عنوان راه حلی برای جبران نقیصه تئوری نمایندگی<sup>۱</sup>) تضمین کند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۰).

علیرغم آنکه؛ سازمان‌ها و بنگاههای اقتصادی بخش عمومی، نظیر شرکت ملی نفت ایران و شرکت‌های تابعه و وابسته در طول زمان، درگیر برقراری ارتباط و دیالوگ با ذینفعان اصلی‌شان، مشتمل بر؛ پیمانکاران فعال در حوزه صنعت نفت، سرمایه‌گذاران و بهره‌برداران داخلی و بین‌المللی، خریداران فرآورده‌های نفتی، مدیران و کارکنان، تدوین‌کنندگان لوایح و قانون‌گذاران، تحلیل‌گران و واسطه‌های فعال در بازار نفت و ... بوده و از روش‌های سنتی مانند ملاقات با ذینفعان، برگزاری همایش‌ها و نشست‌های تخصصی، نظر سنجی از اشخاص ذی نفوذ و ذی نفع، مشاوره‌های جامع مرتبط با پروژه‌های خاص و ... استفاده کرده‌اند، معذالک بیشتر تحقیقات پیشین در زمینه مدیریت و درگیری‌سازی ذینفعان، در حیطه مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک صورت پذیرفته و تاکنون پژوهشی در حوزه مدیریت دولتی، در زمینه درگیری‌سازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی و بویژه در صنعت نفت صورت نپذیرفته است.

لذا با عنایت به موارد پیش گفته و اهمیت و بزرگی‌های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر کشور در خط‌مشی گذاری عمومی و حکمرانی خوب، ضرورت طراحی و تدوین سیاست‌های نفت و گاز کشور در چارچوبی واحد برای تأمین منافع بین‌نسلی و نسل‌های آینده و نیاز صنعت نفت ایران به جلب حمایت ذی نفعان داخلی و خارجی برای پیشبرد برنامه‌های راهبردی، بویژه سرمایه‌گذاری در میادین مشترک، تأمین منابع مالی و فناوری مورد نیاز برای ارتقاء کیفیت و کارآمدی هر چه بیشتر و فقدان پیشینه تحقیقی مشابه در زمینه موضوع مورد مطالعه، هدف اصلی پژوهش در مقاله حاضر، ارائه چارچوبی برای درگیری‌سازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی، با تأکید بر صنعت نفت ایران است. در نتیجه سوال‌های اصلی و فرعی تحقیق عبارتند از:

- سوال اصلی: چارچوب مفهومی درگیری‌سازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی چگونه است؟  
 سوال فرعی ۱: ابعاد چارچوب مفهومی درگیری‌سازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی کدامند؟  
 سوال فرعی ۲: مولفه‌ها و اجزای چارچوب مفهومی درگیری‌سازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی کدامند؟

## پیشینه تحقیق

به طور کلی خط مشی عمومی عبارتست از؛ تصمیمی که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می‌شود (الوانی و شریف زاده، ۱۳۸۳). اگرچه باید در نظر داشت که خط مشی صرفاً تصمیم نیست، بلکه فرآیندی است در برگیرنده تمام اقدامات که از زمان احساس مشکل شروع می‌شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی ختم می‌گردد. در نتیجه، فرآیند خط مشی گذاری عمومی مجموعه‌ای متعامل از فعالیت‌ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده‌ها و اولویت‌های دولت را در حالت‌های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم‌گیرنده تعیین نموده و بوسیله آن‌ها معین می‌کند که کدام گزینه و چه وقت باید به یک اقدام عملی تبدیل شود. این فرآیند پیچیده دربرگیرنده حداقل چهار گروه متغیر؛ حوادث و رویدادهای عمومی، بازیگران (از جمله بازیگران رسمی مانند قوای سه‌گانه و بازیگران غیر رسمی مانند احزاب و یا گروه‌های ذینفع)، مجریان خط‌مشی‌ها و تصمیمات و اقدامات مورد نظر است. (دانش فرد، ۱۳۹۲).

توماس دای<sup>۱۲</sup> (۱۹۹۵)، با بیان اینکه؛ مدل‌هایی که در مطالعه خط‌مشی به کار می‌روند، مدل‌های مفهومی هستند، به تحلیل خط‌مشی گذاری عمومی از منظر مدل‌های؛ نهادی<sup>۱۳</sup>، فرآیندی، گروهی<sup>۱۴</sup>، نخبگان<sup>۱۵</sup>، عقلانی، فزاینده، ثنوری بازی‌ها، انتخاب عمومی و سیستم‌ها پرداخت. وی با بیان اینکه، نظریه گروهی با این هدف آغاز می‌شود که تعامل بین گروه‌ها، اصل اساسی سیاست است و افراد با منافع مشترک، به طور رسمی و غیر رسمی برای تحمیل تقاضایشان به حکومت با یکدیگر متحد می‌شوند، با استناد به نظر دیوید ترومن<sup>۱۶</sup> مبنی بر اینکه؛ «هر گروه ذی‌نفع، گروهی با طرز تلقی‌های مشترک است و تلقی خاصی نیز در مورد دیگر گروه‌های جامعه دارد»، و «سیاست، کشمکش واقعی بین گروه‌ها برای نفوذ در سیاست گذاری عمومی است»، وظیفه نظام سیاسی را، مدیریت اختلاف گروه‌ها از طریق؛ تعیین قواعد بازی در اختلافات گروهی، سامان دادن به وعده‌ها و تعادل بخشیدن به منافع گروه‌های ذی‌نفع، وضع توافق‌ها در قالب خط‌مشی گذاری عمومی و اعمال این توافق‌ها برمی‌شمرد.

از دیدگاه بامگارتنر و لیچ<sup>۱۷</sup> (۱۹۹۸) و سیگلر و لومیس<sup>۱۸</sup> (۲۰۰۲)؛ در نظریه گروهی، سیاست عمومی محصول یک نزاع مداوم میان گروه‌های ذینفع سازمان یافته بوده و قدرت در نظام سیاسی اکثر کشورها به طور گسترده‌ای میان گروه‌های ذینفع تقسیم شده است و هر یک از آن‌ها در تلاش برای دستیابی به فرآیند خط‌مشی گذاری مزبور هستند. به این معنا که؛ قدرت به جای آن که تنها به تعداد معدودی از خواص اختصاص داشته باشد، ائتلافی از منافع گروه‌های ذینفع است.

12 - Thomas R. Dye

13 - Institutional Model

14 - Group Model

15 - Elite Model

16 - David Truman

17 - Baumgartner & Leech

18 - Cigler & Loomis

رومن<sup>۱۹</sup> (۲۰۱۵)، با تبیین «دوگانگی مدیریت سیاست-خط‌مشی»<sup>۲۰</sup> عوامل تعیین‌کننده مشارکت مقامات دولتی در خط‌مشی گذاری را به شرح زیر برمی‌شمرد:

✓ انتظارات ذینفعان: آن دسته از مقامات دولتی که معتقدند ذینفعان سازمان‌شان از آنها انتظار دارند در خط‌مشی‌گذاری شرکت کنند، به دنبال فرصت‌های مناسب برای انجام این کار هستند.

✓ انتظارات شخصی: بین انتظارات درونی و تمایل شخصی مدیران برای مشارکت در خط‌مشی‌گذاری رابطه معناداری وجود دارد. کارشناسانی که از خود می‌خواهند در این فرایند شرکت کنند، به احتمال بیشتر اعلام می‌کنند که دنبال چنین فرصتی هستند.

✓ صلاحیت مدیریتی<sup>۲۱</sup>: کسانی که معتقدند آنها از صلاحیت مدیریتی (توانایی هدایت یک حوزه خاص تاثیرگذار و فضای لازم برای اتخاذ اقداماتی که ارزش‌های خاصی را منعکس می‌کند) معناداری برخوردار هستند، تمایل بیشتری برای مشارکت در خط‌مشی‌گذاری دارند.

✓ درخشان، مسعود (۱۳۸۹)، با بررسی ملاحظات استراتژیک در تدوین خط‌مشی گذاری بالادستی نفت و گاز کشور، ضمن تأکید بر تأمین منافع بین‌نسلی و نسل‌های آینده؛ اولویت‌های خط‌مشی گذاری در صنایع مذکور را چنین بر می‌شمرد:

✓ اولویت کامل برنامه‌های ازدیاد برداشت در مدیریت مخازن؛ با توجه به دو ویژگی اساسی میداین نفتی کشورمان، مشتمل بر؛ حجم بسیار بالای «نفت درجای اولیه» و پایین بودن متوسط ضریب بازیافت اولیه در مقایسه با میداین نفتی سایر کشورهای نفتی حوزه خلیج فارس و بسیاری دیگر از تولیدکنندگان نفت در جهان؛

✓ طراحی و تدوین سیاست‌های نفت و گاز کشور در چارچوبی واحد با رعایت اصول فنی تولید ذخایر هیدروکربوری برای تأمین منافع بین‌نسلی و نسل‌های آینده؛

✓ ضرورت همسویی برنامه‌هایی توسعه صادرات گاز و مدیریت تقاضای داخلی برای مصرف گاز طبیعی از طریق حداکثرسازی صرفه‌جویی در مصارف مختلف گاز طبیعی در بخش‌های خانگی، تجاری، صنعتی، پتروشیمی و نیروگاه‌ها.

فریمن (۱۹۸۴)، با تعریف ذینفعان به عنوان «هرگروه یا فردی که می‌تواند بر تحقق اهداف سازمانی تاثیر بگذارد یا از تحقق آنها تاثیر می‌پذیرد» و تشریح رویکرد ذینفعان در مشارکت، جلب رضایت و نیازهای هر یک از آنها را که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت و یا سازمان دارای حقوق و منفعی هستند، مورد توجه قرارداد. از دیدگاه وی هدف از مدیریت گروه‌های ذینفع باید ایجاد روشهایی برای دستیابی به یک سبک راهبردی و استراتژیک باشد. علاوه بر این مدیریت گروه‌های ذینفع نشان می‌دهد که مدیران باید فرایندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذینفع در فعالیت تجاری را راضی نگه دارد، لذا میزان رضایت ذینفعان به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می‌آید. مضافاً وظیفه اصلی در این فرایند، مدیریت و ادغام روابط و منافع سهامداران، کارکنان، مصرف

19 - Roman

20 - The Politics/Policy – Administration Dichotomy

21 - Administrative Discretion

کنندگان، عرضه کنندگان، جوامع محلی و دیگر گروهها به روشی است که موفقیت دراز مدت بنگاه را تضمین کند.

میچل و همکاران<sup>۲۲</sup> (۱۹۹۷)، به منظور شناسایی و اولویت بندی دینفعان، سه مشخصه قدرت (عاملی که برای تغییر مداوم فعالیت، توقف، تغییر جهت گیری در بیشترین اندازه، یا بی اثر یا کم اثر شدن قدرت های دیگر است و به عبارت ساده تر تحمیل اقدامات به بخش های دیگر و یا تحمیل خواسته شخص صاحب قدرت به شرکت)، مشروعیت (اعتبار درک شده ادعای یک نفع و یا نفع یا ضرر دینفعانی که متحمل نوعی ریسک در رابطه با سازمان هستند) و فوریت (درجه ای از اینکه ادعاها و یا منافع به توجه یا واکنش فوری نیازمند هستند) را معرفی کردند.

رینولدز و همکاران<sup>۲۳</sup> (۲۰۰۶)، با استفاده از نظریه دینفع به عنوان مبنای کار و بررسی محدودیت های متعادل سازی منافع دینفعان در تصمیم گیری مدیریت، نتیجه گرفتند که مدیران به متعادل سازی منافع دینفعان علاقه داشته و انگیزه آنها دارند، اما عوامل خاصی مانع این کار می شوند. یافته های تحقیق حاکی از آن است که تقسیم پذیری منابع و برتری نابرابر دینفعان قطعاً مانع متعادل سازی منافع دینفعان توسط مدیران می شوند. مضافاً، تقسیم پذیری منبع بر تلاش مدیر برای متعادل سازی منافع دینفعان با استفاده از رویکرد تصمیم داخلی یا رویکرد فراتصمیم تاثیر می گذارد. علاوه بر این، در حالی که هر دو رویکرد از بعد نظری رویکردهای معتبری برای متعادل سازی منافع دینفعان هستند اما رویکرد فراتصمیم ارزش ابزاری بیشتری تولید کرده و گمان می رود اخلاقی تر است.

موری<sup>۲۴</sup> (۲۰۱۰)، با هدف شناسایی دینفعان سازمان های سرمایه گذاری خرد و نقش آنها در فرایند تصمیم گیری راهبردی، نتیجه گرفت که دینفعان نقش مهمی در تصمیم گیری راهبردی سازمان داشته و حضور آنها در هیئت مدیره، سازمان را به تأمین دو هدف اصلی خود (یعنی پایدارسازی مالی نیازمندان و افزایش توانایی رقابت در صنعت) قادر می سازد. مضافاً بر اساس یافته های تحقیق این امر، عقلانیت (تمرکز به اطلاعات و استفاده از تجزیه و تحلیل و تکنیک ها) بیشتر، رفتار سیاسی (استفاده از قدرت، تشکیل ائتلاف، منفعت شخصی و مذاکره) کمتر و تفکر شهودی (قضایات شخصی، استفاده از احساس درونی و تجارب گذشته) بیشتری را در فرایند تصمیم گیری راهبردی در پی داشته و به تصمیمات کارآمد و عملکرد (تصمیمات راهبردی، عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی) خوب منجر می شود.

امرسن و همکاران<sup>۲۵</sup> (۲۰۱۱)، با تبیین مفهوم و بررسی تاریخچه و ماهیت نظریه دینفع، کاستی های نظریه دینفع را مشتمل بر موارد زیر برشمرده و در ادامه بر ضرورت تحقیق برای پاسخگویی به سوالات مرتبط با خود کلمه دینفع، فرایندهای تصمیم گیری متمرکز بر دینفع، ساختار مدیریتی مناسب برای تمرکز بر دینفعان، نقش واسطه ها در تعامل با ذی نفعان، مشروعیت حقیقی دینفعان،

22 - Mitchell et al.

23 - Reynolds, Scott J. et al.

24 - Mori

25 - Emerson et al.

ابزارهای پیوند تعامل بین سازمان و ذینفعانش، تاکید کردند:

✓ بحث‌برانگیز بودن تعریف موضوع؛ یکی از مباحث مهم در رابطه با نظریه ذینفع، انتقاد از مضمون اصطلاح «ذینفع» است که نسبتاً مبهم می‌باشد. نویسندگان به نقل از کلارکسون (۱۹۹۴) معتقدند که اصطلاحاتی مانند؛ ذینفعان، مدل‌های ذینفع، مدیریت ذینفع و نظریه ذینفع به اشکال مختلفی معرفی و در رویکردهای مختلفی تعریف شده‌اند و از این رو بر طیف وسیعی از شواهد و استدلال‌های متناظر مبتنی هستند.

✓ متغیر بودن طیف ذینفعان و دسته‌بندی آنها؛ در نتیجه، ممکن است یکی از ذینفعان عضو چندین گروه باشد و با این حال ممکن است کارمند عضو گروه‌های داخلی، سهامداران و کارکنان و گروه‌های ذینفع خارجی مانند سازمان‌های حرفه‌ای و مصرف‌کننده، انجمن‌های فعالان زیست‌محیطی، جامعه والدین یا نهادهای اجرایی دیگر باشند. در نتیجه، نمی‌توان گروه‌های ذینفع را بطور کامل شناسایی کرد.

✓ نظریه ذینفع به اشتباه محیط را استاتیک معرفی کرده و بر شرکت تاکید داشته و تنها از گروه ذینفعان تشکیل شده است. لذا، هیچگونه تمهیدی برای درک چگونگی مدیریت تغییر لحاظ نشده است.

✓ اگر تمامی ذینفعان بتوانند بر سازمان تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر آن قرار گیرند آنگاه تعداد گروه‌هایی که منافع‌شان در محاسبات لحاظ گردند، بی‌نهایت خواهند بود. لذا برای رسیدن به تعادل لازم است که تعداد یا نوع ذینفع بنوعی محدود گردد. در حالیکه؛ نظریه ذینفع در این مرحله هیچگونه جهت‌گیری در قبال گروه‌های ذینفعی که باید انتخاب یا تعریف شوند، ندارد.

✓ برداشت اشتباه از اینکه؛ شرکت باید الزاماً تمامی شرکت‌کنندگان را صرفنظر از میزان تأثیرگذاری‌شان بر سازمان، لحاظ قرار داده و همه آنها باید مورد رسیدگی یکسان قرار گیرند. در حالیکه مدیریت ذینفعان بر ضرورت تمرکز مدیران اجرایی برای توجه یکسان به تمامی مولفه‌های آنها دلالت نداشته و میزان توجه و تعهد ممکن است بسته به دسته ذینفعان متفاوت باشد.

✓ اکرم‌ن و ادن<sup>۲۶</sup> (۲۰۱۱) با هدف شناسایی و مدیریت ذینفعان استراتژیک سازمان و برشمردن مشکلات مشارکت ذینفعان، با بررسی نظریه ذی‌نفعان در عمل و استفاده از تکنیک‌های؛ شبکه منفعت- قدرت، شبکه نفوذ- ذینفعان و شبکه مدیریت ذینفع، راهکارهای عملی زیر را برای مشارکت ذینفعان مورد تاکید قرار دادند:

✓ شناسایی ذینفعان به تعیین ذینفعان سازمان کمک کرده و تلاش تیم‌های مدیریت ارشد برای مدیریت آنها را واقع‌بینانه‌تر می‌سازد.

✓ چالش مدیریت ذینفعان مستلزم شفافیت بیشتر در شرایطی است که منافع آنها در استراتژی‌های سازمانی از قدرت‌شان برای تأثیرگذاری بر پیامد این استراتژیها تفکیک شده است. این جدایی سه مقوله مهم ایجاد می‌کند که به تیم‌های مدیریت ارشد در درک تعداد بیشتر ذینفعان کمک

خواهند کرد: ذینفعان علاقه‌مند(دارای منافع) اما کم‌قدرت(مادون<sup>۲۷</sup>)، ذینفعان قدرتمند اما کم‌علاقه (زمینه‌ساز<sup>۲۸</sup>) و کسانی که هر دو را دارند(بازیگران<sup>۲۹</sup>).

✓ شبکه روابط رسمی و غیررسمی ذینفعان، ابعاد مهمی از قدرت آنها را روشن می‌سازد. برخی از ذینفعان به عنوان «سرسلسله<sup>۳۰</sup>» چنین روابطی عمل می‌کنند و آنها نسبت به پیش‌بینی اولیه مدیران، قدرتمندتر می‌باشند. مضافاً، روابط رسمی معمولاً بخوبی شناسایی می‌شوند، اما روابط غیررسمی فراگیرتر و حساس‌تر هستند و غالباً مهمتر می‌باشند.

✓ بحث‌های مرتبط با ایجاد شبکه مدیریت ذینفعان با توجه به اهمیت شان، درک بهتری از اشکال ظاهری قدرت و مبنای منافع را فراهم می‌آورند.

راسموسن و توشکف<sup>۳۱</sup>(۲۰۱۳)، با بررسی تاثیر مداخله ذینفعان بر دوره قانون گذاری، نتیجه گرفتند که؛ مشاوره با فعالان خارجی در جریان تدوین خط‌مشی‌ها بر مدت و کارایی تصمیم‌گیری تاثیر می‌گذارد. از دیدگاه آنان، گرچه مشاوره با ذینفعان در تدوین خط‌مشی باعث افزایش مشروعیت دموکراتیک تصمیم‌گیری می‌شود اما به کاهش کارایی در فرایندهای قانون‌گذاری بعدی منجر می‌گردد. زیرا مشارکت فعالان خارجی با پتانسیل قطعی حل تعارض بین تصمیم‌گیرندگان همراه نیست بلکه به نظر می‌رسد هزینه معامله را افزایش می‌دهد و تصمیم‌گیرندگان را وادار می‌سازد تا زمان بیشتری را برای تشکیل ائتلاف‌های لازم برای دستیابی به توافقات قانون‌گذاری صرف کنند. در نتیجه مشاوره‌ها به جای هموارسازی راه برای تطبیق قانون‌گذاری سریع، زمان مورد نیاز برای قانون‌گذاری را افزایش می‌دهند.

رحمان سرشت و قدرتیان کاشان(۱۳۸۵) با تمایز «مشارکت ذینفع محور»(که در آن منافع ذینفعان در تمامی عناصر مشارکت، نظیر؛ تدوین مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف، اجرا و کنترل جریان دارد)، با مقوله «مشارکت ذینفعان» (مورد نظر فریمن که بر طبق آن استراتژی‌های مربوط به هر ذینفع با متغیرهایی چون تحلیل منافع، قدرت و ائتلاف‌های ذینفعان، تدوین می‌گردد)، نتیجه‌گیری کردند که تحلیل جامع ذینفعان، حلقه مفقوده تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در ایران است. آنها با تبیین مفهوم ذینفع، الگویی را برای تحلیل ذینفعان ارائه نمودند که شامل مراحل و فرایندهای زیر است:

✓ شناسایی ذینفعان؛ اعم از شناسایی کسانی که منافع خود را پیگیری می‌کنند و کسانی که ساکت هستند و یا اساساً از منافع خود غافل هستند. مضافاً افراد ذینفع شامل نسل‌های بعدی نیز می‌شوند.

✓ بررسی منافع و منابع ذینفعان؛ با استفاده از روش‌هایی، نظیر؛ طوفان مغزی، مصاحبه‌های شبه ساختار یافته، افشای اطلاعات موجود، مطالعات تاریخی و تصاویر.

27 -Subjects

28 -Context Setter

29 -Players

30 -Nexus

31 - Rasmussen & Toshkov



✓ بررسی قدرت ذینفعان؛ برای سنجش میزان قدرت و نفوذ ذینفعان، می توان به منابع قدرت ذینفعان اشاره کرد.

✓ بررسی میزان مشروعیت ذینفعان؛ که به میزان تائید حقوق و مسئولیت های یک ذینفع توسط ذینفعان دیگر اشاره دارد.

✓ شناسایی الگوها و محتوای تعاملات بین ذینفعان؛ که شامل روابط به شکل همکاری، تضاد و یا ائتلاف و ارزیابی پتانسیل همکاری یا تهدید ذینفعان نسبت به اهداف، استراتژی و برنامه های خاص است.

گرینوود و کامچ<sup>۳۲</sup> (۲۰۱۲) با بررسی مشارکت ذینفعان در مراحل حسابرسی اجتماعی، بیان نمودند که مشارکت ذینفعان به عنوان یک مدیریت استراتژیک است. آنها مدلی را برای فرآیند حسابرسی اجتماعی ارائه نمودند که شامل مراحل سه گانه؛ توسعه (که در آن رهبران سازمان تصمیم به حسابرسی اجتماعی می گیرند)، پیاده سازی (که مشارکت ذینفعان در این مرحله قرار دارد). و تفسیر و گزارش مطالعات جمع آوری، است. علاوه براین، گائو و ژانگ<sup>۳۳</sup> (۲۰۰۶)، حسابرسی اجتماعی را به عنوان رویکردی برای مشارکت ذینفعان در ارزیابی و گزارش پایداری شرکت‌ها و عملکردشان شناسایی کردند. آنها بر اساس استاندارد پاسخگویی ۱۰۰۰ AA رابطه بین حسابرسی اجتماعی و پایداری شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند. یافته های تحقیق نشان داد که حسابرسی اجتماعی منجر به اعتماد و شناسایی تعهد و ترویج همکاری بین ذینفعان و شرکت می شود.

ثقفی و همکاران (۱۳۹۳) با بررسی مدل‌ها و روش‌های گوناگون اولویت بندی ذینفعان، چارچوب و معیارهای اولویت بندی ذینفعان را مشتمل بر؛ قدرت، منافع، فوریت، پتانسیل، و شدت اثر (اثر گذاری یا اثر پذیری)، برشمردند و در نهایت با شناسایی ذینفعان صنعت نرم افزار با تأکید بر سیستم عامل، نتیجه گیری کردند که مجموعه معیارهای مذکور، می توانند پتانسیل تهدید و یا همکاری در رابطه با سازمان ایجاد کنند.

حسینعلی پور، مجتبی و همکاران (۱۳۹۰)، با مقایسه تطبیقی مدل‌های فرآیند مدیریت ذی‌نفعان و برشمردن ویژگی‌های هر یک از مدل‌های مزبور، نتیجه گیری کردند که هیچ اتفاق نظری در مورد بهترین مدل مدیریت ذینفعان وجود ندارد و علیرغم اینکه محققان مدل‌های مختلف فرآیند مدیریت ذینفعان را ارائه کرده‌اند، ولی به نظر می‌رسد که این مدل‌ها به اندازه کافی برای استفاده عملی منسجم و دقیق نبوده و مدل رسمی فرآیند مدیریت ذینفعان نیازمند ادغام و توسعه روش‌های مختلف است. مضافاً، چارچوب اصلی همه مدل‌های مدیریت ذی‌نفعان به سه گام شناسایی ذی‌نفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان و تعیین راهبرد نحوه تعامل با آنها خلاصه می‌شود.

32 - Greenwood & Kamoche

33 - Gao and Zhang

## □ جایگاه ذی نفعان در خط‌مشی گذاری عمومی و حسابرسی اجتماعی

اگرچه تعاریف متعددی از سوی صاحب نظران برای مفهوم «ذی نفع» ارائه شده است؛ معذالک همه آنها را می توان منبعث از مقوله های نظیر؛ «علاقه، حق، مالکیت، دانش، اثر یا نفوذ، همکاری» دانست که بواسطه آنها، اشخاص و گروه ها، علقه یا علاقه ای نسبت به یک امر در حال جریان که به اشکال اقتصادی، فرهنگی، سیاسی در سازمان نمود می یابد، دارند.

آلتون و همکاران<sup>۳۴</sup> (۲۰۰۴) با بررسی ادبیات مدیریت ذینفعان، برخی از انواع گروه های ذی نفع را بر اساس نقش شان در سازمان، به شرح زیر برشمردند:

✓ «دولت، گروه های سیاسی، سهامداران، جامعه مالی، گروه های فعال، مصرف کنندگان، اتحادیه ها، کارمندان، اتحادیه های صنفی، رقبا و تأمین کنندگان (به نقل از فریمن، ۱۹۹۴)»؛

✓ «سهامداران، مشتریان، رأی دهندگان، عموم مردم، جامعه مالی، قانون گذاران جوامع، مطبوعات، آموزش عالی، کارمندان و خانواده های آنان، اتحادیه های کارگری، شرکت های توزیع کننده، شرکت های دیگر از جمله رقبا (به نقل از درو<sup>۳۵</sup>، ۱۹۹۰)»؛

✓ «مالکان، کاربران تسهیلات، مدیران پروژه، مدیران تسهیلات/ تأسیسات، طراحان، سهامداران، مراجع قانونی، کارکنان، پیمانکاران جزء، تأمین کنندگان، ارائه دهندگان خدمات و فرآیند، رقبا، بانک ها، شرکت های بیمه، رسانه، نمایندگان جوامع، همسایگان، عموم مردم، تشکیلات دولتی، ناظران، مشتریان، دوایر توسعه محلی، محیط طبیعی، روزنامه، موسسات مدنی و غیره (به نقل از نیوکمب<sup>۳۶</sup>، ۲۰۰۳ و اسمیت و دیگران<sup>۳۷</sup>، ۲۰۰۴)»؛

✓ «بهره برداران، حامیان پروژه، مدیران برنامه، واحد مدیریت پروژه، مدیران پروژه، تیم پروژه، مدیران وظیفه ای، مدیریت عملیات، تأمین کنندگان، شرکای تجاری (به نقل از انجمن مدیریت پروژه، ۲۰۱۳)»؛

از دیدگاه سیگلر و لومیس (۲۰۰۲)، گروه های ذی نفع سازمان یافته که بطور روزافزون بر تعداد و حجم فعالیت هایشان افزوده می شود، در فرآیند خط‌مشی گذاری عمومی نقش حائز اهمیتی ایفا می کنند. اغلب این گروه‌ها بصورت مستقیم بر خط‌مشی گذاران و بصورت غیر مستقیم در جهت تحرک حامیان این گروه‌ها ذی نفوذ هستند. مضافاً در بعضی از کشورها، سازمان های قانون گذار ابتدا باید طرح مورد نظر خود را پیش از اتخاذ و پیاده سازی، مطرح ساخته و در برابر نظر عموم قرار دهند. اگرچه ممکن است تحت این شرایط هرکسی در خصوص سازمان های اجرایی نظری بدهد، اما اکثر نظرات برآمده از گروه های ذی نفعی هستند که مستقیماً از خط‌مشی های این سازمان‌ها تأثیر می پذیرند.

قلی پور (۱۳۸۷)، با طبقه بندی نقش های مثبت و منفی گروه های ذینفع، معتقد است که گروه

34 - Aaltonen et al.

35 - Dro

36 - Newcombe

37 - Smith et al.

های ذینفع با ماهیت سازمان یافتگی خود و با نفوذ و قدرتی که در اختیار دارند به فرآیند خط‌مشی گذاری جهت می‌دهند. آنها با اعمال نفوذ در بوروکراسی، حکومت و سازمان‌های دولتی نظرات و منافع خود را در فرآیند تدوین و تصویب خط‌مشی و حتی اجرا و ارزیابی آن تحمیل می‌کنند. علاوه بر این گروه‌های ذی‌نفع، با ارائه اطلاعاتی از دیدگاه سیاسی خود یا چکیده‌ای از مطالعات به عمل آمده در تصمیم‌گیری‌های قانون‌گذاران اعمال نفوذ می‌کنند.

از دیدگاه پرینی<sup>۳۸</sup>، نظریه ذی‌نفعان، باید به عنوان مبنای مسئولیت اجتماعی شرکت مد نظر قرار داده شود. اگرچه در کنار آن نظریه‌هایی دیگری نظیر؛ تئوری مشروعیت و تئوری اقتصاد سیاسی برای مفهومی‌سازی مسئولیت اجتماعی شرکتها و تکامل آن در ادبیات مطرح شده‌اند، اما تئوری ذی‌نفعان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است (حساس یگانه و برزگر). اساس تئوری ذینفع این است که شرکتها بسیار بزرگ شده‌اند و تأثیر آنها بر جامعه آن‌چنان عمیق است که باید برای ایفای مسئولیت خود به غیر از سهامداران به بخش‌های بسیار بیشتری توجه کرده و پاسخگو باشند (هیل و جونز<sup>۳۹</sup>، ۱۹۹۲، به نقل از سپاسی و همکاران، ۱۳۹۵).

حسابرسی اجتماعی، به عنوان یکی از ارکان مهم فرایند پاسخگویی، بنا به تعریف برخی از صاحب‌نظران، باعث کسب اطمینان سازمان از مسئولیت‌های اجتماعی خود نسبت به کسانی که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تصمیمات سازمان تأثیر می‌گذارند، می‌شود. از این دیدگاه؛ نظریه ذی‌نفعان، همراه با تئوری مشروعیت و تئوری سازمانی، یکی از سه تئوری زیربنای مطالعات حسابداری و حسابرسی اجتماعی را تشکیل می‌دهد (فریمپنگ و اوسو<sup>۴۰</sup>، ۲۰۱۲، همان). لذا؛ مدیریت خوب ذینفعان مهمترین عامل موثر در اجرای سیستم حسابرسی مسئولیت اجتماعی سازمان محسوب می‌شود (سپاسی و همکاران، ۱۳۹۵).

### □ مدل‌های درگیری‌سازی ذینفعان

بررسی نشان می‌دهد، علیرغم توسعه انواع مدل‌های درگیری‌سازی ذینفعان از اواسط دهه ۱۹۸۰، موضوع درگیری‌سازی ذینفع پدیده جدیدی نبوده و در گذشته مفاهیم متفاوتی نظیر؛ ارتباط مردمی (جریان اطلاعات از سوی مسئولان به مردم بدون دریافت بازخوردهای مردم)، مشورت با مردم (جریان اطلاعات از سوی مردم به مسئولان، بدون وجود گفت‌وگوی رسمی میان مردم و مسئولان)، و مشارکت مردم (تبادل اطلاعات میان مردم و مسئولان)، با تکیه بر جریان اطلاعات میان مشارکت‌کنندگان و برنامه‌ریزان، برای آن استفاده می‌شده است (رو و فریور<sup>۴۱</sup>، ۲۰۰۵).

پارتریج<sup>۴۲</sup> و همکاران (۲۰۰۵)، با دسته‌بندی انواع رویکردها و تکنیک‌های درگیری‌سازی ذی

38 - Perrini

39 - Hill &amp; Joes

40 - Frimpong &amp; Owudu

41 - Rowe &amp; Frewer

42 - Partridge Katharine

نفعان (به شرح جدول ۱) اظهار می کنند که؛ درگيرسازي یک اصطلاح عام است که کل تلاش های سازمان برای درک و شامل کردن ذينفعان در فعاليتها و تصميم گيري هايش را پوشش می دهد و می تواند به سازمان ها کمک کند تا نیازهای تاکتيکی و استراتژیک شان را تأمین کنند. دامنه اين نیازها از جمع آوري اطلاعات و تشخيص روندهایی که ممکن است بر فعاليتها های سازمان ها تأثیر بگذارد تا بهبود شفافیت و اعتماد سازي در افراد یا گروه هایی که پشتيبانی شان برای موفقیت سازمان در بلند مدت ضروري است و ایجاد نوآوری و تغيير سازمانی مورد نیاز برای مواجهه با چالش ها و فرصت ها را شامل می شود. مضافا برخی از محققين اقدام به ارائه چارچوب هایی برای مدیریت ذينفعان نموده اند که صرف نظر از تفاوتهاي مفاهيم مزبور در ابعاد و مولفه های اصلی، به لحاظ اهمیت موضوع، در جدول (۲)، نشان داده شد.

**جدول (۱) - انواع رویکردها و تکنیک های درگيرسازي ذی نفعان، منبع: (پارتريج و همکاران، ۲۰۰۵)**

ارتباط یک سويه	مشاوره بنيادی	ديالوگ/گفت‌وگو عميق	شراکت های کاری
<ul style="list-style-type: none"> <li>- به اشتراك گذاری اطلاعات؛</li> <li>- آموزش کارکنان؛</li> <li>- بولتن های پروژه ای و مکاتبات با مخاطبان هدف؛</li> <li>- گزارش ها و بروشورهای شرکت؛</li> <li>- خبرنامه های داخلی و خارجی؛</li> <li>- وب سایت ها؛</li> <li>- سخنرانی ها، ارائه های کنفرانسی، نمایش ها، اعلامیه ها و ویدیوها؛</li> <li>- جلسات بحث آزاد و جلسات غير رسمی عمومی؛</li> <li>- انتشارات مطبوعاتی، کنفرانس های مطبوعاتی، تبلیغات رسانه ای.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- نظرسنجی های پرسشنامه ای؛</li> <li>- گروه های کانون؛</li> <li>- ارزیابی های محیط کار؛</li> <li>- جلسه ویژه شورای ذينفع (مانند مشاوره های اجتماعی)؛</li> <li>- تربیون های دائمی مشورتی ذینفع؛</li> <li>- بازخورد آنلاین و جلسات بحث و تبادل نظر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- گردهمایی های ذينفعان چندگانه؛</li> <li>- میزگردهای مشورتی؛</li> <li>- اجلاس رهبری؛</li> <li>- درگيرسازي مجازی در اینترنت و اینترنت.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- سرمایه گذاری های مشترک؛</li> <li>- پروژه های توسعه پایدار محلی؛</li> <li>- ابتکار ذينفعان چندگانه؛</li> <li>- پیمان ها.</li> </ul>

جدول (۲) - انواع مدل های مدیریت ذینفعان، منبع: نگارندگان

نام محقق / مدل	فرآیند مدیریت ذینفعان
کلند / (Cleland, ۱۹۹۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات؛ ۳. آنالیز ذینفعان؛ ۴. تصمیم گیری؛ و ۵. پیاده سازی تصمیمات.
کارلسن / (Carlsen, ۲۰۰۲)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. تجزیه و تحلیل ویژگی های ذینفعان؛ ۳. ارتباط و اشتراکات اطلاعات با ذینفعان؛ ۴. توسعه استراتژی؛ و ۵. پیگیری.
الیاس و همکاران / (Elias et al., ۲۰۰۲)	۱. توسعه نقشه ذینفعان سازمان؛ ۲. آماده کردن جدول ذینفعان خاص؛ ۳. شناسایی سهم ذینفعان؛ ۴. آماده کردن شبکه قدرت و سهم ذی نفعان؛ ۵. مدیریت سطح فرآیند آنالیز ذینفعان؛ ۶. مدیریت سطح تبادلی آنالیز ذینفعان؛ ۷. تعیین قابلیت مدیریت ذینفعان؛ و ۸. آنالیز پویایی روابط متقابل ذینفعان.
یانگ / (Yang, ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات درباره ذینفعان ۳. تجزیه و تحلیل نفوذ ذینفعان.
کلک و همکاران / (Kolkt et al., ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ماهیت ذینفعان؛ ۲. بررسی شرایط اثر گذاری و اینکه چگونه ذینفعان بر تصمیمات و عملیات اثر می گذارند؛ و ۳. شناسایی استراتژی های مختلف برای مواجهه با ذینفعان.
برن و واکر / Bourne & Walker, 2006	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. اولویت بندی ذینفعان؛ و ۳. توسعه استراتژی تعامل ذینفعان.
اولندر / (Olander, ۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات درباره ذینفعان؛ ۳. شناسایی مأموریت ذینفعان؛ ۴. تعیین نقاط ضعف و قوت ذینفعان؛ ۵. شناسایی استراتژی ذینفعان؛ ۶. پیش بینی رفتار ذینفع؛ ۷. بکار گیری استراتژی مدیریت ذینفعان.
ساترفیلد و همکاران / Sutterfield et al field, Friday Sto (۲۰۰۶) قخعیو	۱. شناسایی مأموریت و چشم انداز شرکت؛ ۲. انجام تجزیه و تحلیل SWOT سازمان؛ ۳. شناسایی همه ذینفعان و منافع و اهداف آنها؛ ۴. تعیین معیارها و شناسایی برنامه یا راهبردهای عملی برای مدیریت هر ذینفع و اهدافش؛ ۵. انتخاب راهبردهای مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۶ جستجو و اختصاص منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد های مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۷. اجرای عملی راهبردهای مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۸. ارزیابی راهبردهای اجرا شده و انجام تغییرات اصلاحی در راهبردها در صورت نیاز؛ ۹. بازخورد مستمر از انواع ذینفعان سازمان و در صورت لزوم اعمال تغییرات، اعمال بازخوردها در فرآیند مدیریت ذینفعان سازمان.
کارول و همکاران / (Carrol et al., ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ذینفعان ۲. شناسایی منافع آن ها ۳. شناسایی فرصت هایی که ایجاد می کنند ۴. شناسایی تهدیدها یا چالش هایی که ایجاد می کنند ۵. تعیین مسئولیت شرکت در قبال ذینفعان ۶ تعیین استراتژی یا اقدامات شرکت برای برقراری تعامل با ذینفعان.
موسسه همکاری TEC / (ACCA, ۲۰۰۷)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. شواهدی از تعامل؛ ۳. هدف و معیارهای تعامل؛ ۴. یکپارچه سازی برنامه های تعامل؛ ۵. استفاده از نتایج مشارکت در توسعه گزارش؛ و ۶ فرصت هایی برای بازخورد.
واکر و همکاران / (Walker et al., ۲۰۰۸)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. اولویت بندی ذینفعان؛ ۳. تصویر سازی از ذینفعان؛ ۴. تعهد زدایی (تعامل با) ذینفعان؛ ۵. پایش اثربخشی ارتباطات.

نام محقق / مدل	فرآیند مدیریت ذینفعان
ترنر / (Turner, ۲۰۰۸)	۱. شناسایی معیار موفقیت ۲. شناسایی ذینفعان و منافع آن‌ها ۳. تحلیل ذینفعان ۴. بسط و توسعه راهبرد تأثیر ذینفعان ۵. پایش رضایتمندی ذینفعان ۶. ارتباط با ذینفعان.
آرچی / (Archie, ۲۰۰۸)	۱. کسب اطلاعات و شناخت ذینفعان ۲. پیش بینی رفتار آنان ۳. تعیین نحوه برخورد با عملکرد آنان ۴. مدیریت نمودن موقعیت و هدایت شرایط و فاکتورهای موثر به سمت دستیابی به اهداف.
جپسن و همکاران / Jepsen et al. , (۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان (مهم)؛ ۲. توصیف ویژگی ذینفعان (با توجه به مشارکت مورد نیاز، انتظارات در رابطه با پاداش‌ها جهت مشارکت، و قدرت در رابطه با سازمان)؛ ۳. تصمیم‌گیری در رابطه با انتخاب استراتژی مناسب برای نفوذ بر هر یک از ذینفعان.
دوداش / (Dudash, ۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. تعیین نوع نفع هر یک از ذینفعان؛ ۳. طراحی و تدوین استراتژی برقراری ارتباط با تأکید بر نوع علاقه و نیاز هر یک از ذینفعان؛ ۴. پیش بینی رفتار ذینفع و آنالیز اثرات ناشی از آن بر سازمان؛ و ۵. تطبیق نتایج حاصله بر برنامه‌های عملیاتی سازمان.
انجمن بین‌المللی مشارکت مردمی / (IAP۲, ۲۰۰۹)	آگاهی رسانی؛ ۲. مشورت؛ ۳. درگیر ساختن مردم؛ ۴. همکاری با مردم؛ و ۵. توانمندسازی.
ICB / (۲۰۰۹)	۱. شناسایی و اولویت بندی منافع و نیازمندی‌های ذینفعان؛ ۲. تحلیل الزامات و منافع ذینفعان؛ ۳. برقراری ارتباط با گروه‌های ذینفع برای مطلع ساختن آن‌ها از برآورده شدن یا عدم برآورده شدن الزامات و منافع آن توسط پروژه؛ ۴. اتخاذ راهبردهای منطبق با منافع گروه‌های ذینفع؛ ۵. در نظر گرفتن انتظارات و منافع گروه‌های ذینفع؛ ۶. مدیریت ریسک تهدیدات و فرصت‌های ناشی از گروه‌های ذینفع؛ ۷. شناسایی فرآیندهای تصمیم‌گیری بین تیم پروژه و گروه‌های ذینفع؛ ۸. اطمینان از رضایت گروه‌های ذینفع در انتهای هر کدام از فازهای پروژه؛ ۹. اجرای برنامه مدیریت گروه‌های ذینفع؛ ۱۰. اجرا، انتقال و مدیریت تغییرات در برنامه ذینفعان؛ و ۱۱. مستندسازی تجربیات کسب شده و بکارگیری آن در پروژه‌های آتی.
انجمن مدیریت پروژه / (PMBOK, ۲۰۱۳)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. برنامه ریزی مدیریت ذینفعان؛ ۳. مدیریت تعامل ذینفعان؛ و ۴. کنترل تعامل ذینفعان.

### روش‌شناسی تحقیق

روش‌شناسی تحقیق، استراتژی، برنامه کار، فرایند یا طرحی است که در پشت انتخاب ما از روش مورد استفاده برای گردآوری و تحلیل داده‌ها در تحقیق نهفته است (بلیکی، ۱۹۹۳).

پژوهش حاضر به لحاظ هدف از نوع اکتشافی - کاربردی و به لحاظ روش‌شناسی از نوع کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد<sup>۴۳</sup> انجام شده است. نظریه داده بنیاد عبارتست از؛ فرایند ساخت یک نظریه مستند مدون، از طریق گردآوری سازمان یافته داده‌ها و تحلیل استقرایی داده‌های گردآوری شده، به منظور پاسخگویی به پرسش‌های نوین، در زمینه‌هایی که فاقد مبانی نظری کافی برای تدوین هرگونه فرضیه و آزمون هستند (منصوریان، ۱۳۸۵). با توجه به نو بودن موضوع

پژوهش و فقدان مبانی نظری کافی (با توجه به تمرکز تحقیقات قبلی عموماً در حوزه مدیریت ذی نفعان و تغییر رویکرد سازمانها و بنگاههای اقتصادی در سالهای اخیر به سمت رابطه ای شبکه ای و فرایندگرا برای تعامل با ذینفعان بمنظور تحقق اهداف توسعه پایدار و مسئولیت اجتماعی شان) و استنباط پژوهشگران از تناسب روش انتخاب شده با زمینه تحقیق و کارآمدی بیشتر آن در عمل، روش کیفی با استفاده از نظریه داده بنیاد با رویکرد ظاهر شونده (رویکرد گلیزری) برای گردآوری و تحلیل داده‌ها انتخاب شد.

### □ نمونه گیری، جمع آوری و تحلیل داده ها

نمونه های مورد بررسی در این پژوهش، بصورت غیر احتمالی، هدفدار<sup>۴۴</sup> و با استفاده از روش گلوله برفی<sup>۴۵</sup> انتخاب شده‌اند. نمونه گیری غیر احتمالی، صرفه جویی و استفاده بهینه از هزینه و زمان را در پی داشته و مبنای هدفمندی در انتخاب نمونه ها، خبرگی و تخصص مصاحبه شوندگان بوده است. در روش نمونه گیری گلوله برفی، پاسخ دهندگان از طریق یک شبکه ارجاعی<sup>۴۶</sup> شناسایی می شوند. در این روش، در مرحله اول؛ افراد از طریق روش های احتمالی یا غیر احتمالی شناسایی می شوند، سپس این افراد برای شناسایی افراد دیگر که دارای ویژگی های مشابهی می باشند، مورد استفاده قرار می گیرند. این فرآیند به همین صورت تا رسیدن به حد اشباع نظری ادامه می یابد. در پژوهش حاضر، برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و اجزاء مفهوم در گیسازی ذینفعان در خط مشی گذاری، سعی شده است تا حد امکان از متون و مقالات تخصصی انتشار یافته در پایگاه های داده معتبر، نظیر؛ Elsevier, Emerald, ProQuest IranDoc, و در مواردی نیز از وبگاه Google Scholar استفاده شود. در ادامه پژوهشگران، از پرسشنامه نیمه ساختار یافته، برای مصاحبه با (۱۲) نفر از خبرگان دانشگاهی و متخصصان صنعت، برای استخراج مفاهیم و مقوله های در گیسازی ذینفعان در خط مشی گذاری استفاده کرده اند که یک مورد آن بصورت مصاحبه گروهی بوده است. علاوه بر این، در هر مرحله برای تکمیل پژوهش، بطور متناوب از مطالعه کتابخانه ای برای تعمق بیشتر موضوع استفاده شده است.

برای تجزیه و تحلیل داده های تحقیق، به صورت ترکیبی از تحلیل ساختاری و تحلیل تفسیری استفاده شد. در تحلیل ساختاری که روش «تحلیل ارتباط» یکی از فنون و روش های آن است، پژوهشگر ضمن؛ تصمیم گیری درباره سوال، تعیین چارچوب تحلیل و نوع رابطه (تشابه یا نزدیکی) ای که باید بررسی شود، اجزاء ساختار متن نوشتاری مصاحبه‌ها و داده های کتابخانه ای، شامل؛ واژه ها، مفاهیم و ارتباط میان آنها را بر حسب میزان تکرار، تعداد واژه ها، الفاظ، کنایه‌ها و اصطلاحات به کار رفته در جمله‌ها و میزان تکرار آنها برای کدگذاری و مقوله بندی متن؛ کشف، کدگذاری و تحلیل روابط بررسی می شوند (کریمی و نصر، ۱۳۹۱).

44 - Purposive sampling

45 - Snowball Sampling

46 - Referral Network

در روش تحلیل تفسیری، پژوهشگر، تا حد امکان، در صدد آشکار نمودن پیام‌های نهفته در متن نوشتاری داده‌های تحقیق است. برای این منظور؛ محقق با مرور ادبیات موجود، ایده‌هایی برای انتخاب موضوعات و مفاهیمی که باید کدگذاری شوند، بدست می‌آورد و بر اساس نظریه‌ای که از قبل در ذهن دارد، کدها را تعریف کرده و سپس مفاهیم جدیدی را متناسب با آنها از داده‌های مصاحبه استخراج می‌کند. برای این منظور، در مرحله کدگذاری محوری، با پالایش و تفکیک مقوله‌های بدست آمده از کدگذاری باز، از میان انبوه مقوله‌های به وجود آمده، مقوله‌هایی که به نظر می‌آید بیش از سایر مقوله‌ها در مراحل بعدی به کار می‌آیند، انتخاب می‌شوند(همان). این عمل شامل فرآیند پیچیده تفکر استقرایی(ایجاد مفاهیم، مقولات و روابط بر اساس متن) و تفکر قیاسی(آزمون مفاهیم، مقولات و روابط در قبال متن، به ویژه عبارت‌ها یا مورد‌هایی که غیر از آنهاست) که از آنها برگرفته شده‌اند است که طی چند مرحله و از طریق انجام مقایسه و طرح پرسش انجام می‌شود(دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). و در مرحله کدگذاری انتخابی<sup>۴۷</sup>، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در مراحل کدگذاری‌های باز و محوری، با تأکید بر بخش‌هایی که در تدوین تئوری می‌توانند نقش مهم تری ایفا کنند، مقوله‌های محوری را به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده و براساس روابط بین آنها یک تصویر ایجاد می‌کند. این کار می‌تواند مطابق نظر کوربین و اشتراس (۱۹۹۰) به صورت اظهارات حکایتی و داستانی، یا مطابق نظر مورو و اسمیت(۱۹۹۵) به صورت نمودار، و یا مطابق نظر کرسول و براون(۱۹۹۲) در قالب مجموعه‌ای از قضایا یا فرضیات، بیان شود(ایمان، ۱۳۹۱).

در پژوهش حاضر، با پیروی از نظر مورو و اسمیت، کدگذاری انتخابی داده‌های تحقیق در قالب الگوی ارزشیابی سیپ<sup>(۴۸)</sup> (CIPP) نشان داده شد. این الگو که در دهه ۱۹۷۰ توسط دانیل استافیل بیم<sup>۴۹</sup> در دانشگاه اوهایو آمریکا طراحی شد، ریشه در هدف‌ها، آزمون‌ها و طرح‌های تجربی دارد و چارچوبی برای ارزیابی برنامه‌ها، پروژه‌ها، محصولات، موسسات و سیستم‌ها فراهم می‌آورد. الگوی سیپ دارای چهار مولفه؛ ارزیابی زمینه(مشمول بر؛ کوشش‌های تحلیل‌گرایانه برای تعیین عناصر مربوط برای شناسایی چالش‌ها، نیازها و فرصت‌های موجود)؛ ارزیابی درونداد(مشمول بر؛ قضاوت در مورد راهبردهای مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه و جمع‌آوری اطلاعات مورد نیاز درباره چگونگی استفاده از منابع و کمک به برنامه‌ریزان کمک در انتخاب راهبردهای ضروری برای دستیابی به اهداف برنامه)؛ ارزشیابی فرآیند(که بر نحوه انجام فعالیت‌ها متمرکز بوده و با تشخیص چالش‌ها و فرصت‌ها، اطلاعات لازم برای تصمیم‌گیری در انتخاب روش‌های اجرا و تفسیر نتایجی که در آینده به دست می‌آید را فراهم می‌سازد)؛ و ارزشیابی برونداد یا محصول(قضاوت کردن درباره مطلوبیت بازده فعالیت‌های انجام شده و تعیین ملاک‌های مربوط به برونداد و چگونگی اندازه‌گیری که با هدف قضاوت در نیل به اهداف تعیین شده در ارزیابی زمینه انجام می‌گیرد)، است(هداوند و

47 - Selective Coding

48 - Context, Input, Process, Product(CIPP)

49 - Stufflebeam



همکاران، ۱۳۹۳ به نقل از استافیل بیم و دیگران). مضافاً، برای تضمین روایی تحقیق در جمع آوری داده‌ها از ابزارهای کثرات‌گرایی در منابع داده و روایی محتوایی استفاده شده است. برای این منظور؛ علاوه بر استفاده از منابع کتابخانه‌ای، از دو نفر استاتید دانشگاه و صاحب نظر در روش تحقیق و موضوع خط‌مشی گذاری و یک نفر متخصص صنعت برای ارزیابی مربوط بودن سوال‌های مصاحبه و در بخش تجزیه و تحلیل، از آنان در تعیین چارچوب تحلیل و نوع رابطه (تشابه یا نزدیکی) ای که باید بررسی شود و همچنین کدگذاری مناسب واژه‌ها، مفاهیم متن نوشتاری داده‌های تحقیق، به عنوان همکار پژوهش استفاده شد. مضافاً برای ارتقاء اعتبار پژوهش، مطابق نظر فلیک (۲۰۰۶)، ضمن رعایت معیارهای؛ باورپذیری گزینشی و عینیت (سازگاری معنایی)، از تکنیک‌های؛ هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها و ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه‌های همگرا استفاده شد.

### □ یافته‌های تحقیق

یافته‌های تحقیق با توجه به ابعاد، مولفه‌ها و اجزاء مفهوم در گیسازی ذینفعان در خط‌مشی گذاری عمومی که با استفاده از روش ترکیبی تحلیل ساختاری (تحلیل ارتباط) و تحلیل تفسیری (کدگذاری داده‌های تحقیق) استخراج شده‌اند، در جداول (۳) تا (۶) نشان داده شدند.

#### جدول (۳) - اجزاء، مولفه‌ها و ابعاد عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده در در گیسازی ذی نفعان

ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
	- ساختارهای سازمانی مصاحبه‌های { (۱Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int) }	- مناسب نبودن ساختار سازمانی؛ - مشکلات ناشی از بوروکراسی زائد؛ - عدم وجود ساختارهای فرا قوه‌ای و فرا بخشی برای در گیسازی ذی نفعان؛
- عوامل تسهیل‌گر و بازدارنده	- فرآیندهای تصمیم‌گیری Leech & Baumgratner (۱۹۹۸)، Cigler & Loomis (۲۰۰۷)، Chinyio & Olomolaiye (۲۰۱۰)، دانش‌فرد (۱۳۹۲)، الماسی (۱۳۹۳)، و مصاحبه های { (۱Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int) }	- مشکل مشروعیت بخشی به تصمیمات؛ - نامناسب بودن فرآیند ابلاغ تصمیمات؛ - دستوری بودن تصمیمات؛
	- ابزارهای ارتباطی (۲۰۰۶) Sutterfield, (۲۰۰۸) Turner, (۲۰۱۳) Walker & et al. (۲۰۰۸), PMBOK, و مصاحبه‌های { (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int) }	- پایش ارتباط با ذینفع، - نامناسب بودن کیفیت ابزارهای ارتباطی، نظیر؛ درگاه‌های اینترنتی برای دریافت اظهار نظر افراد؛ - عدم وجود ابزارهای ارتباطی مناسب (اطلاع‌رسانی گفت‌وگو، مشاوره، مشارکت)؛

### جداول (۴) - اجزاء، مولفه‌ها و ابعاد فرایند درگیرسازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی

ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
شناسایی و مواجهه با مساله عمومی	<p>- شناخت و درک مساله عمومی</p> <p>، (هاولت و رامش) (۱۳۸۰)، (۲۰۰۴) Furlong &amp; Kraft</p> <p>قلی پور (۱۳۸۷)، شریفی (۱۳۹۱)، دانش فرد (۱۳۹۲)، الماسی (۱۳۹۳) و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int)</p>	<p>- شناسایی ابعاد (مالی، فنی، قانونی، ملی و بین المللی) مساله عمومی؛</p> <p>- شناسایی محدودیت های ناشی از تحریم؛</p> <p>- شناسایی ایده‌ها و اولویت های دولت و ذی نفعان مرتبط با مساله عمومی.</p>
	<p>- شناسایی آثار و پیامدهای مساله عمومی</p> <p>مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int)</p>	<p>- عدم کفایت منابع کشور برای تامین مالی پروژه ها؛</p> <p>- تبعات منفی تحریم‌ها برای کشور، نظیر؛ کاهش سرمایه گذاری در صنعت نفت در سال های اخیر؛</p> <p>- افزایش منافع ملی در ابعاد مختلف، نظیر؛ افزایش رونق اقتصادی برای بخش های مرتبط با صنعت نفت.</p>
	<p>- انتخاب نوع دستور کار</p> <p>(۱۹۷۲) Cobb, Ross, and Ross: دانش فرد (۱۳۹۲)، و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int)</p>	<p>- تعریف مساله عمومی و توجه به آن،</p> <p>- وارد کردن مساله عمومی به دستور جلسه؛</p> <p>- استفاده از انواع روش های دستور گذاری (روش ابداع بیرونی، بسیج عمومی و ابداع درونی).</p>
درگیر سازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی	<p>- شناسایی ذی نفعان</p> <p>Bourne (۲۰۰۶)، Cigler &amp; Loomis (۲۰۰۷)، Turner (۲۰۰۸)، Walker &amp; Ostrom (۲۰۰۷)، et al. (۲۰۰۸)، Leung &amp; Olomolaiye (۲۰۰۹)، Oyegoke (۲۰۰۹)، Leung &amp; Olomolaiye (۲۰۰۹)، و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int)</p>	<p>- شناسایی اشخاص، گروه های ذی نفع داخلی صنعت نفت؛</p> <p>- شناسایی گروه ها، سازمان ها و جوامع ذینفع بیرونی صنعت نفت در سطح ملی و بین المللی (بنگاه های اقتصادی)؛</p> <p>- شناسایی گروه ها، سازمان ها و جوامع ذینفع حاکمیتی صنعت نفت (دولت، مجلس شورای اسلامی، مجمع تشخیص مصلحت نظام و ...)</p>
	<p>- تجزیه و تحلیل ذی نفعان</p> <p>Walker Sutterfield (۲۰۰۶)، Carroll &amp; et al. (۲۰۰۶)، Bourne (۲۰۰۹)، &amp; et al. (۲۰۰۸)، Turner (۲۰۰۸)، Chinyio &amp; Olomolaiye (۲۰۱۰) و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int)؛ (۱۱Int) و (۱۲Int)</p>	<p>- شناسایی و تجزیه و تحلیل منفعت، قدرت، فوریت و تعاملات درونی هریک از گروه های ذی نفع؛</p> <p>- شناسایی و درک انتظارات ذینفعان،</p> <p>پیش بینی رفتار و احتمال مخالفت و حمایت ذینفعان،</p>
	<p>- تعیین سطح اهمیت و اولویت بندی ذی نفعان</p> <p>Freeman &amp; Reed (1983)، Mitchell &amp; Bourne (2009)، Frooman (2010)، Walker et al. (2011)، Ackermann &amp; Eden (2011)، صدرالسادات (۱۳۸۸)، شریفی (۱۳۹۱)، تقفی و همکاران (۱۳۹۳) و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int)</p>	<p>- شناسایی سطح اهمیت ذی نفعان درونی، بیرونی، حاکمیتی و بین المللی صنعت نفت؛</p> <p>اولویت بندی ذینفعان بر اساس فوریت، مشروعیت و قدرت؛ قدرت - منفعت، قدرت، پتانسیل، منافع و فوریت،</p> <p>- عدم استفاده از روش های علمی برای تعیین سطح اهمیت و اولویت بندی ذی نفعان؛</p>
	<p>- انتخاب استراتژی درگیرسازی ذی نفعان</p> <p>Carroll &amp; et al. (۲۰۰۶)، Sutterfield (۲۰۰۶)، Bourne &amp; Walker (۲۰۰۶)، Kolk &amp; et al. (۲۰۰۶)، Olande r (۲۰۰۷)، Cigler &amp; Loomis (۲۰۰۷)، Archie (۲۰۰۸)، Jepsen &amp; Eskerod (۲۰۰۹) و جید (۱۳۸۳)، دانش فرد (۱۳۸۳)، محمودی (۱۳۸۸)، ملک زاده و همکاران (۱۳۹۱)، خاکباز و عبوض پور (۱۳۹۲) و مصاحبه های (۱Int)؛ (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int)؛ (۱۱Int) و (۱۲Int)</p>	<p>- برنامه ریزی و ترغیب ذینفعان برای ارتباط گرفتن (ارتباط یکسویه، ارتباط دوسویه، چند جانبه)،</p> <p>استفاده از روشهای مختلف برای درگیر سازی ذی نفعان اصلی، نظیر؛ اطلاع رسانی، گفت‌وگو و مشاوره، مذاکره و بده و بستان، شراکت و ...</p> <p>- برخورد اقتضایی و متناسب با شرایط مساله و ذی نفعان برای برطرف کردن مشکل؛</p>

جدول (۵) - اجزاء، مولفه‌ها و ابعاد مرتبط مرتبط با عوامل زمینه ای موثر بر درگیری سازی ذی نفعان

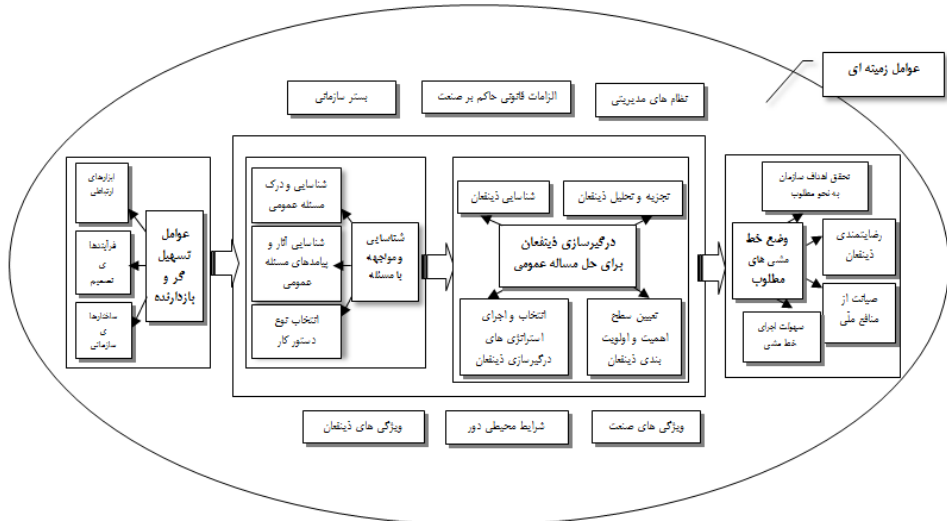
ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
- عوامل زمینه ای موثر در گریساری ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی	- الزامات قانونی و مقررات مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- قوانین و مقررات مرتبط با صنعت نفت؛ - وجاهت قانونی بعضی از ذینفعان در تصمیم گیری ها؛ - مانع بودن پیچیدگی های قانونی؛
	- بستر سازمانی رستمی و همکاران (۱۳۹۲) و مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- ضعف فرهنگ سازمانی و فرهنگ عمومی برای کار تیمی؛ - وجود حساسیت نسبت به بکارگیری مشاوران خارجی؛ - باورهای مدیران ارشد نسبت به نقش کارکنان و توانمندی های آنها.
	- نظام های مدیریتی مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- ثبات مدیریتی برای تحقق دستاورد های اصلی سازمان در بلندمدت؛ - انتخاب مدیران شایسته و توانمند(حرفه ای)؛ - ضعف در سازماندهی مناسب منابع انسانی.
	- ویژگی های ذینفعان Yang et al.(۲۰۱۱) و مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- ویژگی های ذینفعان(مطلع بودن، وجاهت قانونی و آمادگی آنها برای مشارکت)؛ - پیچیدگی ذی نفعان؛ - مشخص نبودن دامنه ذی نفعان و خواسته های آنها.
	- ویژگی های صنعت رستمی و همکاران (۱۳۹۲) و مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int} و {10Int}	- تبیین فلسفه، سیاست‌ها و اهداف، ماموریت و جایگاه صنعت نفت در کشور؛ - تکنولوژی‌های مورد استفاده در صنعت نفت؛ - زیرساختی بودن صنعت نفت.
	- شرایط محیطی Nigel & Kelly(۲۰۱۰) ملک زاده و همکاران (۱۳۹۱) و مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- ساختار سیاسی کشور - تغییرات فضای کسب و کار؛ - عوامل محیطی سازمان(عوامل انسانی، اقتصادی، زیست محیطی و اجتماعی بر اساس اهمیت شان در هر برهه از زمان).

جدول (۶) - اجزاء، مولفه‌ها و ابعاد نتایج و پیامدهای درگیری‌سازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی

ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
وضع خط مشی‌های مطلوب	<p>- تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب Partridge&amp; etc(۲۰۰۵), ACCA(۲۰۰۷), و مصاحبه‌های {۱Int}; {۲Int}; {۴Int}; {۵Int}; {۶Int}; {۷Int}; {۸Int}; {۹Int} و {۱۰Int} و { ۱۱Int}</p>	<p>- انتخاب مناسب تر و اقتصادی پروژه های سرمایه گذاری در صنعت نفت؛ - تدوین مدل سرمایه گذاری مناسب در صنعت نفت و توسعه میداین مشترک(پارس جنوبی، غرب کارون، یاران شمالی و ...); - افزایش منابع درآمدی کشور از طریق؛ کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح تولید نفت خام؛</p>
	<p>- رضایتمندی ذی نفعان Arnstein(۱۹۶۹), Turner(۲۰۰۸), Partridge &amp; et al.(۲۰۰۵),ACCA(۲۰۰۷), جهانشاهی و بهرام زاده (۱۳۹۴) و مصاحبه های {۱Int}; {۲Int}; {۳Int}; {۴Int}; {۵Int}; {۶Int}; {۷Int}; {۸Int}; {۹Int}; {۱۰Int}; {۱۱Int} و { ۱۲Int}</p>	<p>- رضایتمندی ذینفعان در ابعاد پنج گانه؛ شایستگی اطمینان، پاسخگویی درست و به موقع، تضمین دانش، برخورد مناسب کارکنان، همدلی و ملموسات؛ - اعتماد سازی در ذینفعان؛ - تأمین منافع همه گروه های ذی نفع؛</p>
	<p>- صیانت از منافع ملی مصاحبه های {۱Int}; {۲Int}; {۳Int}; {۴Int}; {۵Int}; {۶Int}; {۷Int}; {۸Int}; {۹Int}; {۱۰Int}; { ۱۱Int} و { ۱۲Int}</p>	<p>- افزایش قدرت چانه زنی سیاسی و نقش پر رنگتر ایران در اوپک و تقویت دیپلماسی انرژی؛ - ازدیاد برداشت از میداین و مخازن، به ویژه میداین مشترک؛ - تقویت منافع ملی و کمک به تأمین نیاز های کشور؛</p>
	<p>- سهولت اجرای خط مشی Cummings(۲۰۰۱), Partridge&amp; et al.(۲۰۰۵), ACCA(۲۰۰۷), و مصاحبه های {۱Int}; {۲Int}; {۳Int}; {۴Int}; {۵Int}; {۶Int}; {۷Int}; {۸Int}; {۹Int} و {۱۰Int}; { ۱۱Int} و { ۱۲Int}</p>	<p>- بهبود روحیه همکاری و مشارکت؛ - بهبود شفافیت در قوانین و مقررات و فرایندهای سازمانی؛ - اصلاح ساختار شرکت ملی نفت برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها؛</p>

شایان ذکر آنکه؛ برای کدگذاری انتخابی داده های تحقیق از رویکرد مورو و اسمیت پیروی شد، و در نهایت با اقتباس از الگوی سیپ، چارچوب مفهومی درگیری‌سازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی در نمودار(۱) نشان داده شد.

نمودار (۱) - چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی



□ بحث و نتیجه گیری

با توجه به اهداف و سوال های تحقیق و براساس تجزیه و تحلیل داده های تحقیق که با ترکیب تکنیک های تحلیل ساختاری (روش تحلیل ارتباط) و تحلیل تفسیری (کدگذاری با رویکرد گلیزر-اشتراس) و مراجعات مکرر به ادبیات خط مشی گذاری عمومی، مدیریت و درگیرسازی ذینفعان صورت گرفته است، ابعاد، مولفه‌ها و اجزای چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان مشتمل بر موارد ذیل است:

ابعاد پنجگانه مشتمل بر؛ عوامل زمینه ای؛ عوامل تسهیل گر و بازدارنده؛ شناسایی و مواجهه با مسأله عمومی؛ درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی؛ و وضع خط مشی های مطلوب؛ مولفه های بیست گانه مشتمل بر؛ الزامات قانونی و مقررات؛ بستر سازمانی؛ نظام های مدیریتی؛ ویژگی های ذینفعان؛ ویژگی های صنعت؛ شرایط محیطی؛ تعاملات درونی عوامل موثر بر درگیرسازی ذی نفعان با یگدیگر؛ ساختار های سازمانی؛ فرآیند های تصمیم گیری؛ ابزار های ارتباطی؛ شناخت و درک مسأله عمومی؛ شناسایی آثار و پیامدهای مسأله عمومی؛ انتخاب نوع دستور کار؛ شناسایی ذی نفعان؛ تجزیه و تحلیل ذی نفعان؛ تعیین سطح اهمیت و اولویت بندی ذی نفعان؛ انتخاب استراتژی درگیرسازی ذی نفعان؛ تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب؛ رضایتمندی ذی نفعان؛ صیانت از منافع ملی؛ و سهولت اجرای خط مشی.

### اجزا شصت گانه به شرح جداول (۳) تا (۶).

مقایسه یافته های پژوهش با تحقیقات پیشین در حوزه مدیریت و درگيرسازي ذينفعان مبین موارد با اهمیت زیر است:

✓ چارچوب مفهومی پیشنهادی با توجه به اکتشافی بودن تحقیق و فقدان پیشینه در خصوص درگيرسازي ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی دارای ابعاد ویژه ای نظیر؛ شناسایی و مواجهه با مساله عمومی و نتایج و پیامدهای وضع خط مشی های مطلوب است که در تحقیقات پیشین به آنها پرداخته نشد. مضافاً برخی از عوامل زمینه ای شناسایی شده نظیر؛ الزامات قانونی حاکم بر صنعت و ویژگی های صنعت مختص مورد مطالعه (صنعت نفت ایران) است که با عوامل مشابه ممکن است در اجزاء دارای تفاوت‌های اساسی باشد.

✓ چارچوب مفهومی پیشنهادی به نوعی توسعه مدل های مدیریت ذی نفعان که قبلاً در حوزه های مدیریت استراتژیک، عرضه خدمات جدید و مدیریت پروژه صورت گرفته، می باشد. مطابق مندرجات جدول (۲)، فرایند مدیریت ذی نفعان دارای مراحل مشخصی نظیر؛ شناسایی ذینفعان، آنالیز ذینفعان، اولویت بندی ذینفعان، و توسعه استراتژی تعامل با ذینفعان است که در پژوهش حاضر نیز به آنها توجه شده است. معذالک ابعاد و مولفه های مرتبط با عوامل تسهیل گر و بازدارنده؛ شناسایی و مواجهه با مساله عمومی؛ و وضع خط مشی های مطلوب، در تحقیقات پیشین مورد توجه قرار نگرفته است. به عبارت دیگر، یکی از ویژگی های پژوهش حاضر گسترش قلمرو موضوعی نظریه ذی نفعان در حوزه خط مشی گذاری عمومی و مدیریت ذی نفعان در بنگاههای اقتصادی بخش عمومی است.

✓ از دیدگاه خبرگان و متخصصان مورد مصاحبه؛ اتفاق نظر کاملی در مورد طیف ذینفعان و دسته‌بندی آنها وجود ندارد و در موارد زیادی برخی از ذینفعان ممکن است عضو چندین گروه باشند که این موضوع با نظر، رحمان سرشت (۱۳۸۶)، مطابقت دارد.

به عنوان یک محدودیت در حین پروژه تحقیق مشخص شد، علیرغم اهمیت درگيرسازي سازی ذی نفعان در تدوین و اجرای خط مشی های عمومی، بویژه؛ توسعه مناطق نفت خیز، ازدیاد برداشت از میادین مشترک و سرمایه گذاری های مشترک، برنامه جامع و مدونی برای شناسایی ابعاد مختلف مسائل عمومی و درگيرسازي ذی نفعان اصلی برای برطرف کردن آنها و همچنین پیامدهای منتج از آن وجود نداشته و سوابق اقدامات قبلی در حوزه های مربوط، هم، مستند سازی نشده است، در نتیجه، امکان پژوهش با استفاده از روش های مطالعه تک موردی و چند موردی میسر نشده است. لذا با عنایت به اهمیت موضوع، پیشنهاد می شود، مسئولین ذیربط در صنعت نفت ایران، فرایندها و الگوهای درگيرسازي ذی نفعان در مسائل عمومی و عوامل زمینه ای موثر بر آنها را مستند سازی نموده و امکان دسترسی پژوهشگران به آنها را فراهم نمایند.

با توجه به اکتشافی بودن پژوهش صورت گرفته و تمرکز موضوع پژوهش در حوزه صنعت نفت ایران، موضوعات پژوهشی زیر به محققین علاقمند پیشنهاد می شود:

✓ طراحی چارچوب مفهومی درگيرسازي ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی در سایر بنگاههای

اقتصادی بخش عمومی ایران.

✓ مقایسه تطبیقی الگوهای درگیرسازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی در کشورهای مختلف؛ نظیر کشورهای عضو اتحادیه اروپا.  
 ✓ آزمون چارچوب مفهومی پیشنهادی درگیرسازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی با استفاده از تکنیک های معادلات ساختاری (SEM)، مدل سازی ساختاری تفسیری (ISM) و مطالعات چند موردی.

### □ منابع و مآخذ

۱. الماسی، حسن (۱۳۹۳)، فرآیند سیاست گذاری عمومی (سیاست، تحلیل و انتخاب) نشر فردا-سپاهان چاپ اول، تهران.
۲. ایمان، محمد تقی (۱۳۹۰)، مبانی پارادایمی تحقیق کمی و کیفی در علوم انسانی، قم، پژوهشگاه حوزه و دانشگاه.
۳. تقفی، فاطمه و همکاران (۱۳۹۳)، طراحی چارچوب شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی سیستم عامل بومی ایران)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۹، صص ۲۱-۴۲.
۴. حساس یگانه، یحیی و قدرت اله برزگر (۱۳۹۳)، مبانی نظری مسئولیت اجتماعی شرکتها و پارادایم تحقیقاتی آن در حرفه حسابداری؛ فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هفتم، شماره ۲۲، صص ۱۰۹-۱۳۳.
۵. حسینعلی پور، مجتبی و همکاران (۱۳۹۰)، مقایسه تطبیقی مدل های فرآیند مدیریت ذی نفعان، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
۶. دانش فرد، کرم الله (۱۳۹۲)، مبانی خط مشی گذاری عمومی، نشر نیاز دانش، چاپ اول.
۷. دای، توماس (۱۹۹۵)، «مدل های تحلیل سیاست گذاری عمومی»، ترجمه سویل ماکویی، فصلنامه مدیریت راهبردی سال یازدهم شماره اول، صص ۴۳-۷۴.
۸. درخشان، مسعود (۱۳۸۹)، ملاحظات استراتژیک در تدوین سیاست گذاری های بالادستی نفت و گاز کشور، فصلنامه راهبرد، سال نوزدهم، شماره ۵۷، صص ۱۰۹-۱۳۱.
۹. رحمان سرشت، حسین و سید عبدالجابر قدرتیان کاشان (۱۳۸۵)، تحلیل جامع ذی نفعان؛ حلقه مفقوده تصمیم گیرهای استراتژیک در ایران، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران.
۱۰. رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۰)، تکامل دیالکتیک تئوری ذی نفعان و حاکمیت شرکتی؛ از سودگرایی هیوم تا اخلاق فضیلت ارسطو، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران. قابل دسترس در: [www.civilica.com/PdfExport-IRIMC\\_09\\_151](http://www.civilica.com/PdfExport-IRIMC_09_151)
۱۱. سیاسی سحر، رجب زاده علی، رضایت محیا (۱۳۹۵)، طراحی مدل حسابرسی اجتماعی با استفاده از روش مدل سازی معادلات ساختاری، دانش حسابرسی، سال شانزدهم شماره ۶۵، صص ۹۷-۱۲۰.
۱۲. شریفیان، فریدون (۱۳۸۷)، «چیستی، خاستگاهها و مبانی نظری پژوهش ترکیبی»، پژوهشهای تربیتی و روانشناختی، سال چهارم، شماره اول، شماره پیاپی ۹، صص ۸۲-۱۰۸.
۱۳. قلی پور، رحمت اله (۱۳۸۷)، تصمیم گیری سازمانی و خط مشی گذاری عمومی، نشر سمت.
۱۴. کریمی، صدیقه و احمد رضا نصر (۱۳۹۴)، «روش های تجزیه و تحلیل داده های مصاحبه».

پژوهش، سال چهارم، شماره اول، پیاپی ۷، صص ۷۱-۹۴.  
 ۱۵. فلیک، اووه (۱۳۹۰)، درآمدی بر تحقیق کیفی، ترجمه هادی جلیلی، تهران، نشر نی.  
 ۱۶. منصوریان، یزدان (۱۳۸۶)، گراند تئوری چیست و چه کاربردی دارد، ویژه نامه همایش علم اطلاعات و جامعه اطلاعاتی، دانشگاه اصفهان.  
 ۱۷. هداوند و همکاران (۱۳۹۳)، اعتبار یابی الگوی ارشیایی سیپ در مراکز آموزشی، مطالعه موردی: شرکت ملی صنایع پتروشیمی ایران، پژوهش‌های رهبری و مدیریت آموزشی، سال اول، شماره ۱، صص ۱۱۹-۱۳۶.

18. AA (2011), Stakeholder Engagement Standard: Final Exposure Draft, AccountAbility, London.

19. Aaltonen, K., et al. (2008), "Stakeholders salience in global projects", International Journal of Project Management, Vol. 26 No. 1, pp. 50916-.

20. ACCA (2007), Disclosures on Stakeholder Engagement, Association of Chartered Certified Accountants, Sydney.

21. Ackermann Fran and Eden Colin, (2011), Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Long Range Planning 44, pp. 179196-

22. Baumgartner Frank R. and Leech Beth L. (1998) Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science Princeton, Princeton University Press.

23. Chinyio, Ezekiel, & Olomolaiye, Paul. (2010), Introducing stakeholder management construction stakeholder management, 1.

24. Cigler, A. J. & Loomis, B. A. (2002), Interest group politics. Washington D.C.: CQ Press. (pp. 1 – 29).

25. Cummings, J. (2001), "Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: a cross sectoral analysis of UK and transnational experience", Business Ethics: A European Review, Vol. 10 No. 1, pp. 4552-.

26. Donaldson Thomas and Preston Lee E. (1995) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications The Academy of Management Review Vol. 20, No. 1 (Jan., 1995), pp. 6591-.

27. Emerson et al. (2011), "Stakeholder theory: issues to resolve", Management Decision, Vol. 49 Iss 2 pp. 226 – 252.

28. Freeman, R.E. (1984), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

29. Gao, Simon and Zhang, Jane. (2006), Stakeholder engagement. Social auditing and corporate sustainability, Business process management journal. Vol. 19, No. 6. p: 722740-.

30. Greenwood, M & Kamoche, K. (2013), «Social accounting as stakeholder knowledge appropriation». J Manage Gove, Vol. 17, p: 723743-

31. IAP2 (2009), annual report - International Association for Public Participation Sustainable Decision-making: the price and promise of public participation Journal



of Public Deliberation pp.1423-

32. Kraft Michael E. , Furlong Scott R. (2004) , Public Policy: Politics, Analysis, and Alternatives CQ press Sage new Delhi, pp3136-
33. Mitchell et al.(1997), Towards a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts.” The Academy of Management Review, pp853886-.
34. Mori Neema, (2010) Roles of Stakeholders in Strategic Decision-Making of Microfinance Organizations, International Business & Economics Research Journal – July 2010 Volume 9, Number 7. Pp.5164-
35. Partridge Katharine, et al. (2005), The Stakeholder Engagement Manual, Volume 1. PDF versions of this report are available at: [www.StakeholderResearch.com](http://www.StakeholderResearch.com), [www.uneptie.org](http://www.uneptie.org), [www.accountability.org.uk](http://www.accountability.org.uk)
36. Rasmussen & Toshkov(2013), The effect of stakeholder involvement on legislative duration: Consultation of external actors and legislative duration in the European Union, European Union Politics, 14(3) 366–387 .
37. Reynolds Scott, et al.(2006), Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications of Balancing Stakeholder Interests, Journal of Business Ethics (2006) 64: 285301-
38. Roman Alexandro V.(2015), The Determinants of Public Administrators’ Participation in Policy Formulation, American Review of Public Administration, pp 1– 28.
39. Rowe, Gene & J. Frewer, Lynn (2005), “A Typology of Public Engagement Mechanisms”, Science Technology Human Values, Vol. 30, 251290-.
40. Smith, JIM & Love peter ED.(2004). Stakeholder management during project inception: Strategic needs analysis. journal of architectural engineering, 10(1,2233-).
41. Yang et al.(2011), stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies. International Journal of project management, 29(7), 900910-.