

طراحی چارچوب مفهومی در گریس‌سازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی

زهرا گل‌دار^۱

مجتبی امیری^۲

رحمت اله قلی پور سوته^۳

منصور معظمی^۴

چکیده:

بررسی‌ها نشان می‌دهد که از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، مدیریت و درگیری‌سازی 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 درگیری‌سازی 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؛ درگیری‌سازی 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 درگیری‌سازی 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»، «درگیری‌سازی 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 گریس‌سازی ذینفعان^۵ 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 گریس‌سازی ذینفع، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.

در گریس‌سازی ذی‌نفعان، به واقع نماینگر مسئولیت‌پذیری شرکت و تعامل میان کسب و کار و جامعه است. علاوه بر این مدیریت گروه‌های ذینفع و همچنین رویکرد در گریس‌سازی 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^۶، ۱۹۸۴).

از سویی بررسی ادبیات خط‌مشی‌گذاری عمومی^۷ و مدیریت ذینفعان^۸ مبین این است که: تغییر در نفوذ نسبی هر گروه ذی‌نفع، می‌تواند در خط‌مشی‌گذاری عمومی تغییر ایجاد کند؛ زیرا اساساً خط‌مشی‌گذاری 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 خط‌مشی‌گذاری 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 مدّ 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^۹، 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، شرکت های مشابه، رقبا، دولت، عموم مردم و حتی نسلهای آینده است. در نتیجه به اعتقاد کپتین^{۱۰}، حاکمیت شرکتی به عنوان نظامی منسجم می تواند حیات سازمان را از طریق توجه به سایر ذی نفعان (به عنوان راه حلی برای جبران نقیصه تئوری نمایندگی^{۱۱}) تضمین کند (رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۰).

علیرغم آنکه؛ سازمان‌ها و بنگاههای اقتصادی بخش عمومی، نظیر شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه و وابسته در طول زمان، درگیر برقراری ارتباط و دیالوگ با دینفعان اصلی شان، مشتمل بر؛ پیمانکاران فعال در حوزه صنعت نفت، سرمایه گذاران و بهره برداران داخلی و بین المللی، خریداران فرآورده های نفتی، مدیران و کارکنان، تدوین کنندگان لوایح و قانون گذاران، تحلیل گران و واسطه های فعال در بازار نفت و ... بوده و از روش های سنتی مانند ملاقات با دینفعان، برگزاری همایش‌ها و نشست های تخصصی، نظر سنجی از اشخاص ذی نفوذ و ذی نفع، مشاوره های جامع مرتبط با پروژه های خاص و ... استفاده کرده‌اند، معذالک بیشتر تحقیقات پیشین در زمینه مدیریت و درگیرسازی دینفعان، در حیطه مدیریت پروژه و مدیریت استراتژیک صورت پذیرفته و تاکنون پژوهشی در حوزه مدیریت دولتی، در زمینه درگیرسازی دینفعان در خط مشی گذاری عمومی و بویژه در صنعت نفت صورت نپذیرفته است.

لذا با عنایت به موارد پیش گفته و اهمیت ویژگی های فرهنگی، اجتماعی، اقتصادی و سیاسی هر کشور در خط مشی گذاری عمومی و حکمرانی خوب، ضرورت طراحی و تدوین سیاست های نفت و گاز کشور در چارچوبی واحد برای تأمین منافع بین نسلی و نسل های آینده و نیاز صنعت نفت ایران به جلب حمایت ذی نفعان داخلی و خارجی برای پیشبرد برنامه های راهبردی، بویژه سرمایه گذاری 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 درگیرسازی دینفعان در خط مشی گذاری عمومی، با تأکید بر صنعت نفت ایران است. در نتیجه سوال های اصلی و فرعی تحقیق عبارتند از:

- سوال اصلی: چارچوب مفهومی درگیرسازی دینفعان در خط مشی گذاری عمومی چگونه است؟
سوال فرعی ۱: ابعاد چارچوب مفهومی درگیرسازی دینفعان در خط مشی گذاری عمومی کدامند؟
سوال فرعی ۲: مولفه‌ها و اجزای چارچوب مفهومی درگیرسازی دینفعان در خط مشی گذاری عمومی کدامند؟

10 - Kaptein

11 - Agency Theory

پیشینه تحقیق

به طور کلی خط مشی عمومی عبارتست از؛ تصمیمی که در قبال یک مشکل عمومی اتخاذ می شود (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 می شود و به ارزیابی نتایج حاصل از اجرای خط مشی ختم می گردد. در نتیجه، فرآیند خط مشی گذاری عمومی مجموعه ای متعامل از فعالیت ها و اقداماتی است که با شناسایی مسائل عمومی، ایده ها و اولویت های دولت را در حالت های مختلف برای افراد یا مراجع تصمیم گیرنده تعیین نموده و بوسیله آن ها معین می کند 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 سه گانه و بازیگران غیر رسمی مانند احزاب و یا گروه های ذینفع)، مجریان خط مشی ها و تصمیمات و اقدامات مورد نظر است. (دانش فرد، ۱۳۹۲).

توماس دای^{۱۲} (۱۹۹۵)، با بیان اینکه؛ مدل هایی که در مطالعه خط مشی به کار می روند، مدل های مفهومی هستند، به تحلیل خط مشی گذاری عمومی از منظر مدل های؛ نهادی^{۱۳}، فرایندی، گروهی^{۱۴}، نخبگان^{۱۵}، عقلانی، فزاینده، تئوری بازی ها، انتخاب عمومی و سیستم ها پرداخت. وی با بیان اینکه، نظریه گروهی با این هدف آغاز می شود که تعامل بین گروه ها، اصل اساسی سیاست است و افراد با منافع مشترک، به طور رسمی و غیر رسمی برای تحمیل تقاضایشان به حکومت با یکدیگر متحد می شوند، با استناد به نظر دیوید ترومن^{۱۶} مبنی بر اینکه؛ «هر گروه ذی نفع، گروهی با طرز تلقی های مشترک است و تلقی خاصی نیز در مورد دیگر گروه های جامعه دارد»، و «سیاست، کشمکش واقعی بین گروه ها برای نفوذ در سیاست گذاری عمومی است»، وظیفه نظام سیاسی را، مدیریت اختلاف گروه ها از طریق؛ تعیین قواعد بازی در اختلافات گروهی، سامان دادن به وعده ها و تعادل بخشیدن به منافع گروه های ذی نفع، وضع توافق ها در قالب خط مشی گذاری عمومی و اعمال این توافق ها برمی شمرد.

از دیدگاه بامگارتنر و لیچ^{۱۷} (۱۹۹۸) و سیگلر و لومیس^{۱۸} (۲۰۰۲)؛ در نظریه گروهی، سیاست عمومی محصول یک نزاع مداوم میان گروه های ذینفع سازمان یافته بوده و قدرت در نظام سیاسی اکثر کشورها به طور گسترده ای میان گروه های ذینفع تقسیم شده است و هریک از آن ها در تلاش برای دستیابی به فرآیند خط مشی گذاری مزبور هستند. به این معنا که؛ قدرت به جای آن که تنها به تعداد معدودی از خواص اختصاص داشته باشد، ائتلافی از منافع گروه های 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^{۱۹} (۲۰۱۵)، با تبیین «دوگانگی مدیریت سیاست- خط مشی»^{۲۰} عوامل تعیین کننده مشارکت مقامات دولتی در خط مشی گذاری را به شرح زیر برمی شمرد:

✓ انتظارات دینفعان: آن دسته از مقامات دولتی که معتقدند دینفعان سازمان شان از آنها انتظار دارند در خط‌مشی‌گذاری شرکت کنند، به دنبال فرصت های 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^{۲۱}: کسانی که معتقدند آنها از صلاحیت مدیریتی (توانایی هدایت یک حوزه خاص تاثیرگذار و فضای لازم برای اتخاذ اقداماتی که ارزش های خاصی را منعکس می کند) معناداری برخوردار هستند، تمایل بیشتری برای مشارکت در خط‌مشی‌گذاری دارند.

✓ درخشان، مسعود (۱۳۸۹)، با بررسی ملاحظات استراتژیک در تدوین خط مشی گذاری بالادستی نفت و گاز کشور، ضمن تأکید بر تأمین منافع بین نسلی و نسل های آینده؛ اولویت های خط مشی گذاری در صنایع مذکور را چنین بر می شمرد:

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

✓ طراحی و تدوین سیاست های نفت و گاز کشور در چارچوبی واحد با رعایت اصول فنی تولید ذخایر هیدروکربوری برای تأمین منافع بین نسلی و نسل های آینده؛

✓ ضرورت همسویی برنامه هایی توسعه صادرات گاز و مدیریت تقاضای داخلی برای مصرف گاز طبیعی از طریق حداکثرسازی صرفه جویی در مصارف مختلف گاز طبیعی در بخش های خانگی، تجاری، صنعتی، پتروشیمی و نیروگاه ها.

فریمن (۱۹۸۴)، با تعریف دینفعان به عنوان «هرگروه یا فردی که می تواند بر تحقق اهداف سازمانی تاثیر بگذارد یا از تحقق آنها تاثیر می پذیرد» و تشریح رویکرد دینفعان در مشارکت، جلب رضایت و نیازهای هریک از آنها را که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت و یا سازمان دارای حقوق و منافعی هستند، مورد توجه قرارداد. از دیدگاه وی هدف از مدیریت گروههای دینفع باید ایجاد روشهایی برای دستیابی به یک سبک راهبردی و استراتژیک باشد. علاوه براین مدیریت گروههای دینفع نشان می دهد که مدیران باید فرایندی را تدوین و اجرا کنند که افراد دینفع در فعالیت تجاری را راضی نگه دارد، لذا میزان رضایت دینفعان به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می آید. 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^{۲۲} (۱۹۹۷)، به منظور شناسایی و اولویت بندی ذینفعان، 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 ذینفعانی 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^{۲۳} (۲۰۰۶)، با استفاده از نظریه ذینفع به عنوان مبنای کار و بررسی محدودیت های متعادل سازی منافع ذینفعان در تصمیم گیری مدیریت، نتیجه گرفتند که مدیران به متعادل سازی منافع ذینفعان 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 ذینفعان قطعاً مانع متعادل سازی منافع ذینفعان توسط مدیران می شوند. مضافاً، تقسیم پذیری منبع بر تلاش مدیر برای متعادل سازی منافع ذینفعان 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 ذینفعان هستند اما رویکرد فراتصمیم ارزش ابزاری بیشتری تولید کرده و گمان می رود اخلاقی تر است.

موری^{۲۴} (۲۰۱۰)، با هدف شناسایی ذینفعان سازمان های سرمایه گذاری خرد و نقش آنها در فرایند تصمیم گیری راهبردی، نتیجه گرفت که ذینفعان 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 (قضاوت 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^{۲۵} (۲۰۱۱)، با تبیین مفهوم و بررسی تاریخچه و ماهیت نظریه ذینفع، کاستی های نظریه ذینفع را مشتمل بر موارد زیر برشمرده و در ادامه بر ضرورت تحقیق برای پاسخگویی به سوالات مرتبط با خود کلمه ذینفع، فرایندهای تصمیم گیری متمرکز بر ذینفع، ساختار مدیریتی مناسب برای تمرکز بر ذینفعان، نقش واسطه ها در تعامل با ذی نفعان، مشروعیت حقیقی ذینفعان،

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:

✓ بحث برانگیز 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 تاثیر بگذارند یا تحت تاثیر 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 الزامات تمامی شرکت‌کنندگان را صرف‌نظر از میزان تاثیرگذاری‌شان 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.

✓ اگرمن و ادن^{۲۶} (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 تاثیرگذاری 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: دینفعان علاقه‌مند (دارای منافع) اما کم‌قدرت (مادون^{۲۷})، دینفعان قدرتمند اما کم‌علاقه (زمینه‌ساز^{۲۸}) و کسانی که هر دو را دارند (بازیگران^{۲۹}).

✓ شبکه روابط رسمی و غیررسمی دینفعان، ابعاد مهمی از قدرت آنها را روشن می‌سازد. برخی از دینفعان به عنوان «سرسلسله^{۳۰}» 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 دینفعان با توجه به اهمیت شان، درک بهتری از اشکال ظاهری قدرت و مبنای منافع را فراهم می‌آورند.

راسموسن و توشکف^{۳۱} (۲۰۱۳)، با بررسی تاثیر مداخله دینفعان 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 دینفعان 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 دینفع محور» (که در آن منافع دینفعان در تمامی عناصر مشارکت، نظیر؛ تدوین مأموریت، استراتژی‌ها، اهداف، اجرا و کنترل جریان دارد)، با مقوله «مشارکت دینفعان» (مورد نظر فریمن که بر طبق آن استراتژی‌های مربوط به هر دینفع با متغیرهایی چون تحلیل منافع، قدرت و ائتلاف‌های دینفعان، تدوین می‌گردد)، نتیجه‌گیری کردند که تحلیل جامع دینفعان، حلقه مفقوده تصمیم‌گیری‌های استراتژیک در ایران است. آنها با تبیین مفهوم دینفع، الگویی را برای تحلیل دینفعان ارائه نمودند که شامل مراحل و فرایندهای زیر است:

✓ شناسایی دینفعان؛ 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 دینفع شامل نسل‌های بعدی نیز می‌شوند.

✓ بررسی منافع و منابع دینفعان؛ 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^{۳۲} (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^{۳۳} (۲۰۰۶)، حسابرسی اجتماعی را به عنوان رویکردی برای مشارکت ذینفعان در ارزیابی و گزارش پایداری شرکت ها و عملکردشان شناسایی کردند. آنها بر اساس استاندارد پاسخگویی ۱۰۰۰ AA رابطه بین حسابرسی اجتماعی و پایداری شرکت ها 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 مدل ها و روش های 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 تواند پتانسیل تهدید و یا همکاری در رابطه با سازمان ایجاد کنند.

حسینعلی پور، مجتبی و همکاران (۱۳۹۰)، با مقایسه تطبیقی مدل های فرآیند مدیریت ذینفعان و برشمردن ویژگی های هریک از مدل های مزبور، نتیجه گیری کردند که هیچ اتفاق نظری در مورد بهترین مدل مدیریت ذینفعان وجود ندارد و علیرغم اینکه محققان مدل های مختلف فرایند مدیریت ذینفعان را ارائه کرده اند، ولی به نظر می رسد که این مدل ها به اندازه کافی برای استفاده عملی منسجم و دقیق نبوده و مدل رسمی فرایند مدیریت ذینفعان نیازمند ادغام و توسعه روشهای مختلف است. مضافاً، چارچوب اصلی همه مدل های مدیریت ذینفعان به سه گام شناسایی ذینفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان و تعیین راهبرد نحوه تعامل با آنها خلاصه می شود.

32 - Greenwood & Kamoche

33 -Gao and Zhang

□ جایگاه ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی و حساسی 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^{۳۴} (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^{۳۵}، 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، دواير توسعه محلی، محیط طبیعی، روزنامه، موسسات مدنی و غیره (به نقل از نیوکمب^{۳۶}، ۲۰۰۳ و اسمیت و دیگران^{۳۷}، 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 خط گذاری مشی عمومی نقش حائز اهمیتی ایفا می کنند. اغلب این گروه ها بصورت مستقیم بر خط مشی گذاران و بصورت غیر مستقیم در جهت تحرک حامیان این گروه ها 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 خط مشی های این سازمان ها 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 سازمان‌یافتگی خود و با نفوذ و قدرتی که در اختیار دارند به فرآیند خط‌مشی‌گذاری 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 عمل‌آمده در تصمیم‌گیری‌های قانون‌گذاران اعمال نفوذ می‌کنند.

از دیدگاه پیرینی^{۳۸}، نظریه ذی‌نفعان، باید به عنوان مبنای مسئولیت اجتماعی شرکت مد نظر قراردادده 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 آن چنان عمیق است که باید برای ایفای مسئولیت خود به غیر از سهامداران به بخش‌های بسیار بیشتری توجه کرده و پاسخگو باشند (هیل و جونز^{۳۹}، 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^{۴۰}، ۲۰۱۲، همان). لذا؛ مدیریت خوب ذینفعان مهمترین عامل موثر در اجرای سیستم حسابرسی مسئولیت اجتماعی سازمان محسوب می‌شود (سپاسی و همکاران، ۱۳۹۵).

□ مدل‌های درگیرسازی ذینفعان

بررسی نشان می‌دهد، علیرغم توسعه انواع مدل‌های درگیرسازی ذینفعان از اواسط دهه ۱۹۸۰، موضوع درگیرسازی 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^{۴۱}، ۲۰۰۵). پارتریج^{۴۲} و همکاران (۲۰۰۵)، با دسته‌بندی انواع رویکردها و تکنیک‌های درگیرسازی ذی

38 - Perrini

39 - Hill & Joes

40 - Frimpong & Owudu

41 - Rowe & Frewer

42 Partridge Katharine

نفعان (به شرح جدول ۱) اظهار می‌کنند که؛ درگیرسازی یک اصطلاح عام است که کل تلاش‌های سازمان برای درک و شامل کردن ذینفعان در فعالیت‌ها و تصمیم‌گیری‌هایشان را پوشش می‌دهد و می‌تواند به سازمان‌ها کمک کند تا نیازهای تاکتیکی و استراتژیک‌شان را تأمین کنند. دامنه این نیازها از جمع‌آوری اطلاعات و تشخیص روندهایی که ممکن است بر فعالیت‌های سازمان‌ها تأثیر بگذارد تا بهبود شفافیت و اعتماد سازی در افراد یا گروه‌هایی که پشتیبانی‌شان برای موفقیت سازمان در بلند مدت ضروری است و ایجاد نوآوری و تغییر سازمانی مورد نیاز برای مواجهه با چالش‌ها و فرصت‌ها را شامل می‌شود. مضافاً برخی از محققین اقدام به ارائه چارچوب‌هایی برای مدیریت ذینفعان نموده‌اند که صرف‌نظر از تفاوت‌های مفاهیم مزبور در ابعاد و مولفه‌های اصلی، به لحاظ اهمیت موضوع، در جدول (۲)، نشان داده شد.

جدول (۱) - انواع رویکردها و تکنیک‌های درگیرسازی ذی‌نفعان، منبع: (پارتریج و

همکاران، ۲۰۰۵)

ارتباط یک سویه	مشاوره بنیادی	دیالوگ/گفت‌وگو عمیق	شرکت‌های کاری
- به اشتراک‌گذاری اطلاعات؛ - آموزش کارکنان؛ - بولتن‌های پروژه‌ای و مکاتبات با مخاطبان هدف؛ - گزارش‌ها و بروشورهای شرکت؛ - خبرنامه‌های داخلی و خارجی؛ - وب‌سایت‌ها؛ - سخنرانی‌ها، ارائه‌های کنفرانسی، نمایش‌ها، اعلامیه‌ها و ویدیوها؛ - جلسات بحث آزاد و جلسات غیر رسمی عمومی؛ - انتشارات مطبوعاتی، کنفرانس‌های مطبوعاتی، تبلیغات رسانه‌ای.	- نظرسنجی‌های پرسشنامه‌ای؛ - گروه‌های کانون؛ - ارزیابی‌های محیط کار؛ - جلسه ویژه شورای ذینفع (مانند مشاوره‌های اجتماعی)؛ - تربیون‌های دائمی مشورتی ذینفع؛ - بازخورد آنلاین و جلسات بحث و تبادل نظر.	- گردهمایی‌های ذینفعان چندگانه؛ - میزگردهای مشورتی؛ - اجلاس رهبری؛ - درگیرسازی مجازی در اینترنت و اینترنت.	- سرمایه‌گذاری‌های مشترک؛ - پروژه‌های توسعه پایدار محلی؛ - ابتکار ذینفعان چندگانه؛ - پیمان‌ها.

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.
کولک و همکاران / (Kolke et al., ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ماهیت ذینفعان؛ ۲. بررسی شرایط اثر گذاری و اینکه چگونه ذینفعان بر تصمیمات و عملیات اثر می گذارند؛ 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, ۲۰۰۶) قشعیو field, Friday Sto	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 آنها 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 فاکتور های 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. تصمیم گیری در رابطه با انتخاب استراتژی مناسب برای نفوذ بر هریک از ذینفعان.
دوداش / (Dudash, ۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. تعیین نوع نفع هریک از ذی نفعان؛ ۳. طراحی و تدوین استراتژی برقراری ارتباط با تأکید بر نوع علاقه و نیاز هریک از ذی نفعان؛ ۴. پیش بینی رفتار ذینفع و آنالیز اثرات ناشی از آن بر سازمان؛ و ۵. تطبیق نتایج حاصله بر برنامه های عملیاتی سازمان.
انجمن بین المللی 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 نیازمندی های ذینفعان؛ ۲. تحلیل الزامات و منافع ذینفعان؛ ۳. برقراری ارتباط با گروه های ذینفع برای مطلع ساختن آن‌ها از برآورده شدن یا عدم برآورده شدن الزامات و منافع آن توسط پروژه؛ ۴. اتخاذ راهبرد های منطبق با منافع گروه های ذینفع؛ ۵. در نظر گرفتن انتظارات و منافع گروه های ذینفع؛ ۶. مدیریت ریسک تهدیدات و فرصت های ناشی از گروه های ذینفع؛ ۷. شناسایی فرآیند های تصمیم گیری بین تیم پروژه و گروه های ذینفع؛ ۸. اطمینان از رضایت گروه های ذینفع در انتهای هر کدام از فاز های پروژه؛ ۹. اجرای برنامه مدیریت گروه های ذینفع؛ ۱۰. اجرا، انتقال و مدیریت تغییرات در برنامه ذینفعان؛ و ۱۱. مستندسازی تجربیات کسب شده و بکارگیری آن در پروژه های آتی.
انجمن مدیریت پروژه / (PMBOK, ۲۰۱۳)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. برنامه ریزی مدیریت ذینفعان؛ ۳. مدیریت تعامل ذینفعان؛ و ۴. کنترل تعامل ذینفعان.

روش شناسی تحقیق

روش شناسی 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 روش شناسی از نوع کیفی است که با استفاده از نظریه داده بنیاد^{۴۳} انجام شده است. نظریه داده بنیاد عبارتست از؛ فرایند ساخت یک نظریه مستند مدون، از طریق گردآوری سازمان یافته داده‌ها و تحلیل استقرایی داده های گردآوری شده، به منظور پاسخگویی به پرسش های نوین، در زمینه هایی 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 دینفعان 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^{۴۴} و با استفاده از روش گلوله برفی^{۴۵} 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^{۴۶} 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 حدّ اشباع نظری ادامه می یابد.

در پژوهش حاضر، برای شناسایی ابعاد، مولفه‌ها و اجزاء مفهوم در گریساری دینفعان 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 گریساری دینفعان 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 پیام های نهفته در متن نوشتاری داده های تحقیق است. برای این منظور؛ محقق با مرور ادبیات موجود، ایده هایی برای انتخاب موضوعات و مفاهیمی که باید کدگذاری شوند، بدست می آورد و بر اساس نظریه ای که از قبل در ذهن دارد، کدها را تعریف کرده و سپس مفاهیم جدیدی را متناسب با آنها از داده های مصاحبه استخراج می کند. برای این منظور، در مرحله کدگذاری محوری، با پالایش و تفکیک مقوله های بدست آمده از کدگذاری باز، از میان انبوه مقوله های به وجود آمده، مقوله هایی که به نظر می آید بیش از سایر مقوله ها در مراحل بعدی به کار می آیند، انتخاب می شوند (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 عبارت ها یا مورد هایی به غیر از آنهایی که از آنها برگرفته شده اند) است که طی چند مرحله و از طریق انجام مقایسه و طرح پرسش انجام می شود (دانایی فرد و اسلامی، ۱۳۹۰). و در مرحله کدگذاری انتخابی^{۴۷}، پژوهشگر با توجه به کدها و مفاهیم شناسایی شده در مراحل کدگذاری های باز و محوری، با تأکید بر بخش هایی که در تدوین تئوری می توانند نقش مهم تری ایفا کنند، مقوله های محوری را به شکلی نظام مند به دیگر مقوله ها ربط داده و براساس روابط بین آنها یک تصویر ایجاد می کند. این کار می تواند 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 مجموعه ای از قضایا یا فرضیات، بیان شود (ایمان، ۱۳۹۱).

در پژوهش حاضر، با پیروی از نظر مورو و اسمیت، کدگذاری انتخابی داده های تحقیق در قالب الگوی ارزشیابی سیپ (CIPP^{۴۸}) نشان داده شد. این الگو که در دهه ۱۹۷۰ توسط دانیل استافیل بیم^{۴۹} در دانشگاه اوهایو آمریکای طراحی شد، ریشه در هدف ها، آزمون ها و طرح های تجربی دارد و چارچوبی برای ارزیابی برنامه ها، پروژه ها، محصولات، موسسات و سیستم ها فراهم می آورد. الگوی سیپ دارای چهار مولفه؛ ارزیابی زمینه (مشمول بر؛ کوشش های تحلیل گرایانه برای تعیین عناصر مربوط برای شناسایی چالش ها، نیازها و فرصت های موجود)؛ ارزیابی درونداد (مشمول بر؛ قضاوت در مورد راهبردهای مورد نیاز برای تحقق اهداف برنامه و جمع آوری اطلاعات مورد نیاز درباره چگونگی استفاده از منابع و کمک به برنامه ریزان کمک در انتخاب راهبردهای ضروری برای دستیابی به اهداف برنامه)؛ ارزشیابی فرآیند (که بر نحوه انجام فعالیت ها متمرکز بوده و با تشخیص چالش ها و فرصت ها، اطلاعات لازم برای تصمیم گیری در انتخاب روش های اجرا و تفسیر نتایجی که در آینده به دست می آید را فراهم می سازد)؛ و ارزشیابی برونداد یا محصول (قضاوت کردن درباره مطلوبیت بازده فعالیت های انجام شده و تعیین ملاک های مربوط به برونداد و چگونگی اندازه گیری که با هدف قضاوت در نیل به اهداف تعیین شده در ارزیابی زمینه انجام می گیرد)، 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 کثرات گرای در منابع داده و روایی محتوایی استفاده شده است. برای این منظور؛ علاوه بر استفاده از منابع کتابخانه ای، از دو نفر استاتید دانشگاه و صاحب نظر در روش تحقیق و موضوع خط مشی گذاری و یک نفر متخصص صنعت برای ارزیابی مربوط بودن سوال های 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 واژه ها، مفاهیم متن نوشتاری داده های 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 تکنیک های؛ هدایت دقیق جریان مصاحبه برای گردآوری داده‌ها و ایجاد فرایندهای ساختارمند برای اجرا و تفسیر مصاحبه های همگرا استفاده شد.

□ یافته های تحقیق

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

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

ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
عوامل تسهیل گر و بازدارنده	- ساختار های سازمانی مصاحبه های { (۱Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int) }	- مناسب نبودن ساختار سازمانی؛ - مشکلات ناشی از بوروکراسی زائد؛ - عدم وجود ساختار های فرا قوه ای و فرا بخشی برای در گیسازی ذی نفعان؛
	- فرآیند های تصمیم گیری Leech & Baumgratner (۱۹۹۸)، Cigler & Loomis (۲۰۰۷)، Chinyio & Olomolaiye (۲۰۱۰)، دانش فرد (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؛
	- ابزار های ارتباطی Sutterfield (۲۰۰۶)، Turner (۲۰۰۸)، Walker & et al. (۲۰۰۸)، PMBOK (۲۰۱۳)، و مصاحبه های { (۲Int)؛ (۳Int)؛ (۴Int)؛ (۵Int)؛ (۶Int)؛ (۷Int)؛ (۸Int)؛ (۹Int)؛ (۱۰Int) و (۱۱Int) }	- پایش ارتباط با ذینفع، - نامناسب بودن کیفیت ابزارهای ارتباطی، نظیر؛ درگاه های اینترنتی برای دریافت اظهار نظر افراد؛ - عدم وجود ابزارهای ارتباطی مناسب (اطلاع رسانی گفت‌وگو، مشاوره، مشارکت)؛

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

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

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

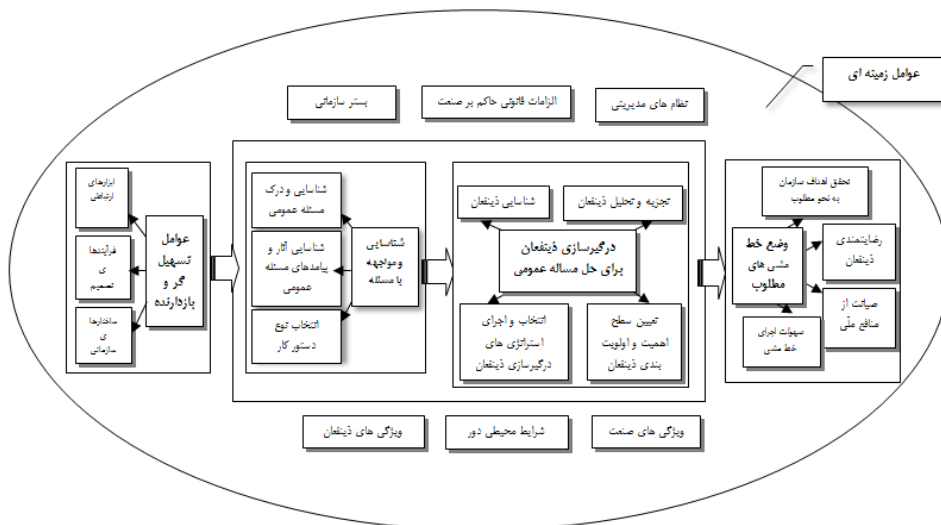
ابعاد	مولفه‌ها	اجزاء (مفاهیم)
عوامل زمینه ای موثر در گریساری ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی	- الزامات قانونی و مقررات مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int}؛ {10Int} و {11Int}	- قوانین و مقررات مرتبط با صنعت نفت؛ - وجاهت قانونی بعضی از ذینفعان در تصمیم گیری ها؛ - مانع بودن پیچیدگی های قانونی؛
	- بستر سازمانی رستمی و همکاران {1392} 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 {1392} 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 {1391} و مصاحبه های {1Int}؛ {2Int}؛ {3Int}؛ {4Int}؛ {5Int}؛ {6Int}؛ {7Int}؛ {8Int}؛ {9Int} و {10Int}	- 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 مشی های مطلوب	- تحقق اهداف سازمان به نحو مطلوب Partridge& etc(۲۰۰۵), ACCA(۲۰۰۷), و مصاحبه های {۱Int); (۲Int); (۳Int); (۴Int); (۵Int); (۶Int); (۷Int); (۸Int); (۹Int) و (۱۰Int) و { (۱۱Int)	- انتخاب مناسب تر و اقتصادی پروژه های سرمایه گذاری در صنعت نفت؛ - تدوین مدل سرمایه گذاری مناسب در صنعت نفت و توسعه میادین مشترک (پارس جنوبی، غرب کارون، یاران شمالی و ...؛ - افزایش منابع درآمدی کشور از طریق؛ کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح تولید نفت خام؛
	- رضایتمندی ذی نفعان Arnstein(۱۹۶۹), Turner(۲۰۰۸), Partridge & et al.(۲۰۰۵), ACCA(۲۰۰۷), جهانشاهی و بهرام زاده (۱۳۹۴) و مصاحبه های {۱Int); (۲Int); (۳Int); (۴Int); (۵Int); (۶Int); (۷Int); (۸Int); (۹Int); (۱۰Int) و (۱۱Int) و { (۱۲Int)	- رضایتمندی دینفعان در ابعاد پنج گانه؛ شایستگی اطمینان، پاسخگویی درست و به موقع، تضمین دانش، برخورد مناسب کارکنان، همدلی و ملموسات؛ - اعتماد سازی در دینفعان؛ - تأمین منافع همه گروه های ذی نفع؛
	- صیانت از منافع ملی مصاحبه های {۱Int); (۲Int); (۳Int); (۴Int); (۵Int); (۶Int); (۷Int); (۸Int); (۹Int); (۱۰Int) و { (۱۱Int) و (۱۲Int)	- افزایش قدرت چانه زنی سیاسی و نقش پر رنگتر ایران در اوپک و تقویت دیپلماسی انرژی؛ - ازدیاد برداشت از میادین و مخازن، به ویژه میادین مشترک؛ - تقویت منافع ملی و کمک به تأمین نیاز های کشور؛
	- سهولت اجرای خط مشی Cummings(۲۰۰۱), Partridge& et al.(۲۰۰۵), ACCA(۲۰۰۷), و مصاحبه های {۱Int); (۲Int); (۳Int); (۴Int); (۵Int); (۶Int); (۷Int); (۸Int); (۹Int) و (۱۰Int) و { (۱۱Int) و (۱۲Int)	- 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؛

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 دینفعان در خط مشی گذاری عمومی در نمودار (۱) نشان داده شد.

نمودار (۱) - چارچوب مفهومی در گریس‌سازی 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 در گریس‌سازی ذینفعان صورت گرفته است، ابعاد، مولفه‌ها و اجزای چارچوب مفهومی در گریس‌سازی ذینفعان مشتمل بر موارد ذیل است:

ابعاد پنجگانه مشتمل بر؛ عوامل زمینه ای؛ عوامل تسهیل گر و بازدارنده؛ شناسایی و مواجهه با مساله عمومی؛ در گریس‌سازی 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 در گریس‌سازی ذی نفعان با یگدیگر؛ ساختار های سازمانی؛ فرآیند های تصمیم گیری؛ ابزار های ارتباطی؛ شناخت و درک مساله عمومی؛ شناسایی آثار و پیامدهای مساله عمومی؛ انتخاب نوع دستور کار؛ شناسایی ذی نفعان؛ تجزیه و تحلیل ذی نفعان؛ تعیین سطح اهمیت و اولویت بندی ذی نفعان؛ انتخاب استراتژی در گریس‌سازی 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 درگیرسازی ذینفعان مبین موارد با اهمیت زیر است:

✓ چارچوب مفهومی پیشنهادی با توجه به اکتشافی بودن تحقیق و فقدان پیشینه در خصوص درگیرسازی 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. مضافا 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 تفاوت های اساسی باشد.

✓ چارچوب مفهومی پیشنهادی به نوعی توسعه مدل های مدیریت ذی نفعان که قبلا 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 بنگاه های اقتصادی بخش عمومی است.

✓ از دیدگاه خبرگان و متخصصان مورد مصاحبه؛ اتفاق نظر کاملی در مورد طیف ذینفعان و دسته بندی 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 درگیرسازی 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 درگیرسازی 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 درگیرسازی 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 درگیرسازی ذی نفعان در خط مشی گذاری عمومی در سایر بنگاه های

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. ثقفی، 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 گیریهایی 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-IRIMC09_151
۱۱. سپاسی 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، پژوهش های 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), «Socil 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, www.uneptie.org, 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-.