

## طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد

امیر بهادرستانی، منصور قلعه‌نوی\*، ناصر مطهری فریمانی

دانشکده مهندسی عمران، دانشگاه فردوسی مشهد، خراسان رضوی، ایران

### تاریخچه داوری:

دریافت: ۲۳ فروردین ۱۳۹۵  
بازنگری: ۹ آذر ۱۳۹۵  
پذیرش: ۲۸ آذر ۱۳۹۵  
ارائه آنلاین: ۵ دی ۱۳۹۵

### کلمات کلیدی:

مدل  
انتظارات  
ذینفعان  
پروژه  
مترو

**چکیده:** از آنجایی که پروژه‌های بزرگ دارای ذینفعان مختلفی می‌باشند، شناخت کافی از آن‌ها و انتظاراتشان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه خواهد بود؛ زیرا کسب رضایت ذینفعان پروژه بدون شناخت و در نتیجه پاسخ مناسب به انتظارات آن‌ها غیرممکن خواهد بود. مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب جهت برقراری ارتباط مناسب با ذینفعان پروژه در اختیار مدیران این نوع از پروژه‌ها قرار گیرد تا مشارکت ذینفعان در تمام حیات پروژه تضمین گردد. هدف پژوهش دستیابی به مدل انتظارات ذینفعان کلیدی بود که در یک سوی آن انواع ذینفعان کلیدی و در سوی دیگر انتظارات ذینفع قرار گرفته باشد. الگوی مورد استفاده در این پژوهش برگرفته از روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD) است که با حرکت از ماتریس انتظار-ذینفع و طی چهار مرحله، ماتریس اهمیت-نوع ذینفع حاصل شده است که بیان می‌کند بین نوع ذینفعان با انتظارات چه رابطه‌ای را می‌توان توضیح داد. برای بررسی نوع ذینفع از مدل میشل استفاده شد که ذینفعان را در ۷ نوع تقسیم بندی کرده است. جهت طراحی این مدل، پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد مورد مطالعه قرار گرفته است. با توجه به مدل نهایی، ذینفعان قطعی دارای بیشترین سطوح انتظارات بوده و ذینفعان مسلط از حداقل انتظارات برخوردارند. همچنین مدل نهایی نشان می‌دهد که سه نوع ذینفع ساکت، محتاط و متقاضی در هیچ شرایطی جزو ذینفعان کلیدی پروژه نمی‌باشند.

### ۱- مقدمه

یک ابزار مدیریتی قوی و سازنده جهت اجرای پروژه با هزینه و زمان حداقل و کیفیت بالا ایجاد گردد تا علاوه بر بهینه‌سازی اجرا، رضایت ذینفعان پروژه نیز جلب گردد. توجه به ذینفعان پروژه‌های احداث خطوط مترو از این جهت پراهمیت است که تعداد ذینفعان درگیر در این پروژه‌ها بسیار زیاد بوده و برقراری ارتباط با آن‌ها نیازمند برنامه‌های شفاف و منسجم می‌باشد. در این پروژه‌ها ذینفعان می‌توانند اعضای تیم پروژه، سرمایه‌گذاران، ساکنین محل احداث پروژه، استفاده‌کنندگان و به طور کلی اشخاص مؤثر بر پروژه و یا متأثر از پروژه را شامل شوند [۳]. کسب رضایت ذینفعان بدون برخورداری درک درست از ماهیت ذینفعان و همچنین انتظارات آن‌ها امکان‌پذیر نخواهد بود. لذا در شرایط پیچیده کنونی پروژه‌ها، با یک نگاه سیستمی و کل‌نگر می‌توان ذینفعان و محدوده انتظارات آن‌ها را شناسایی کرده و در جهت تحقق انتظارات گام‌های مؤثری برداشت. نگاه سیستمی زمانی بر مدیریت پروژه ایجاد می‌شود که با تعریف و پیاده‌سازی فرایندهای ضروری، بتوان جهت تحقق اهداف خرد و کلان پروژه، مناسب عمل کرد. از این رو طراحی یک ابزار هدفمند و سیستماتیک یا مدلی که بتواند روابط بین انتظارات ذینفعان با نوع ذینفعان را مشخص سازد بسیار ارزشمند خواهد بود.

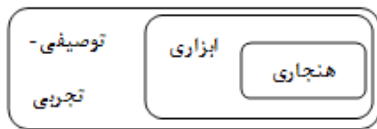
اهداف این پژوهش از سه جنبه اصلی مورد بررسی قرار می‌گیرد. اولین جنبه که در مدیریت ذینفعان نیز بسیار مهم است، تلاش برای ایجاد یک درک

صنعت ساخت یکی از بزرگ‌ترین صنایع در دنیا به شمار می‌رود که نقش مهمی در توسعه کشورها دارد [۱]. در عصر حاضر پروژه‌های زیرساخت شهری از اهمیت استراتژیکی برخوردارند به طوری که رفع معضلات عمده شهری و ایجاد فرصت توسعه برای شهرهای کشور در گرو ساخت و توسعه زیرساخت‌های شهری است. یکی از مهم‌ترین پروژه‌های زیرساخت شهری، پروژه‌های احداث خطوط مترو می‌باشند؛ زیرا جهت تسهیل حمل و نقل همراه با توسعه اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، شرایط توسعه پایدار شهری را نیز فراهم می‌آورند [۲]. از این رو اهمیت مدیریت این پروژه‌ها از الزامات سازمان‌های پروژه به شمار می‌رود. درگیری اشخاص مختلف در این پروژه‌ها، نیازمند بکارگیری دانش مدیریت پروژه در این راستا می‌باشد که جهت استفاده از این دانش، مدیریت ذینفعان پروژه ارائه گردیده است. مدیریت ذینفعان پروژه‌های احداث خطوط مترو به علت درگیری انواع ذینفعان امری نسبتاً پیچیده و در عین حال ضروری است. چنین پروژه‌هایی که دارای مقیاس بزرگی از منظر محدوده فیزیکی و اقتصادی هستند نیازمند توجه ویژه می‌باشند. اهمیت استراتژیک و عملیاتی این نوع از پروژه‌ها ایجاب می‌کند تا

\*نویسنده عهده‌دار مکاتبات: Ghalehnovi@um.ac.ir

از ذینفعان پروژه است. در دهه‌های اخیر موضوع ذینفعان یکی از دغدغه‌های مدیران و محققان در حوزه‌های مختلف بوده است. بعد از اینکه در سال ۱۹۶۳ مفهوم ذینفعان برای اولین بار در انستیتو پژوهش‌های استفورد مطرح شد، هر یک از محققان از دید خود به مفهوم ذینفعان پرداختند. اما پس از آن فریمن<sup>۱</sup> با انتشار کتابی تحت عنوان «مدیریت راهبردی: رویکرد مبتنی بر ذینفعان» برای نخستین بار در سال ۱۹۸۴ مفهوم «ذینفعان» را دارای هویتی منحصر به فرد و فرایند «مدیریت ذینفعان» را در قالب یک چهارچوب معرفی کرد [۶].

بعد از آن ذینفعان از سه جنبه توسعه پیدا کرد [۷]: ۱) جنبه توصیفی-تجربی: این تئوری برای توصیف و گاهی برای توضیح مشخصات و رفتارهای خاص سازمان پروژه به کار می‌رود. ۲) جنبه ابزاری: این تئوری به همراه تئوری قبلی برای مشخص‌سازی وجود یا عدم وجود رابطه بین مدیریت ذینفعان و تحقق اهداف مسلم سازمان پروژه (سودآوری و رشد) مورد استفاده قرار می‌گیرد. ۳) جنبه هنجاری: این تئوری برای تعبیر و تفسیر وظایف سازمان استفاده می‌شود. منظور از وظایف سازمان پروژه، تعیین رهنمودهای اخلاقی (رفتاری) و فلسفی برای اعمال مدیریت سازمان می‌باشد. نکته قابل توجه برای این تئوری این است که دیدگاه اکثر محققان از جمله کارول، مارکوس و فریدمن<sup>۲</sup> در چارچوب واژه‌های هنجاری مطرح شده است. شکل ۱ سه جنبه تئوری را نمایش می‌دهد.



شکل ۱: نمایش گرافیک تئوری ذینفعان از دیدگاه دونالدسون و پرستون<sup>۲</sup> [۷]

Fig. 1. A graphic representation of stakeholder theory from the perspective of Donaldson and Preston

## ۲-۲- مدیریت ذینفعان

مدیریت ذینفعان یک مبحث نسبتاً جدید و از طرفی هم مهم در مدیریت پروژه است. از آنجا که ذینفعان پروژه ممکن است متشکل از افرادی با علایق، پیشینه و مهارت‌های خاص و حتی متعارض باشند، برای تحقق اهداف پروژه و رسیدن به موفقیت نیازمند هماهنگی و همکاری در طول حیات پروژه می‌باشند. بنابراین در شرایط کنونی که شرایط محیطی پیچیده و دارای عدم قطعیت است، مدیریت ذینفعان با ایجاد تعادل بین خواسته‌های مختلف و گاه متعارض، درگیری سازنده ذینفعان سازمان یا پروژه را مهیامی‌سازند [۸]. برای رسیدن به هماهنگی بین ذینفعان و تیم پروژه، باید از درک صحیح اهداف پروژه اطمینان حاصل کرد و سپس بازخوردهای آن‌ها

مناسب و درست از ذینفعان و اهمیت آن‌ها در پروژه‌های احداث خطوط مترو می‌باشد. جنبه بعدی پژوهش توجه به انتظارات ذینفعان پروژه‌های احداث خطوط مترو از طریق شناسایی انتظارات و تعیین اهمیت انتظارات ذینفعان جهت کسب رضایت آن‌ها می‌باشد تا با در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان در فرایند مدیریت پروژه، راه رسیدن به اهداف پروژه تسهیل شود. آخرین و اصلی‌ترین هدف این پژوهش طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو است تا با کمک آن بتوان رابطه بین انتظارات ذینفعان با نوع ذینفعان را مشخص کرد.

در این پژوهش ابتدا به تئوری، مدیریت و انتظارات ذینفعان پرداخته شده و در ادامه با ارائه یک چارچوب نظری، فرآیندهای موردنیاز جهت طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی بیان می‌شود. متناسب با الگوی پیشنهادی ابتدا ذینفعان پروژه شناسایی شده و در ادامه با شناسایی انتظارات ذینفعان و تعیین ذینفعان کلیدی، پژوهش وارد فاز طراحی مدل می‌گردد. در مرحله آخر مدل انتظارات ذینفعان کلیدی ارائه خواهد شد. مدل انتظارات ذینفعان بیانگر این است که گروه‌های مختلف ذینفعان دارای چه انتظاراتی هستند و مدل ارائه شده می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب در دست مدیران قرار گیرد. جهت طراحی این مدل، پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد مورد مطالعه قرار گرفته است.

## ۲- مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش مبانی نظری و پیشینه تئوری، مدیریت و انتظارات ذینفعان مورد مذاقه قرار می‌گیرد.

### ۲-۱- تئوری ذینفعان

پروژه‌های عمرانی قلب اقتصادی کشورها محسوب می‌شوند، بهره‌ور بودن این پروژه‌ها در استراتژی توسعه کشور بسیار اهمیت دارد. پروژه‌ها شامل فعالیت‌هایی هستند که باید با مشارکت ذینفعان مختلف در تاریخ مشخص، با هزینه مشخص و کیفیت تعیین شده به انجام برسند. یکی از عوامل مهم و تعیین‌کننده بر موفقیت پروژه‌های بزرگ، نحوه عملکرد و همکاری عوامل درگیر با پروژه مانند پیمانکاران جزء و تأمین‌کنندگان شرکت عمرانی است [۴].

امروزه بسیاری از کسب و کارها از مفهوم مدیریت پروژه به عنوان مکانیزمی جهت دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان خود استفاده می‌کنند [۳]. طبق تعریف مؤسسه PMI، مدیریت پروژه «کاربرد دانش، مهارت‌ها، ابزارها و تکنیک‌های مرتبط با فعالیت‌های پروژه در راستای تأمین الزامات پروژه و ارضای نیازها و انتظارات افراد تأثیرگذار و تأثیرپذیر از پروژه» است. در واقع مدیریت یک پروژه، مدیریت عدم قطعیت و مدیریت بر مقاومت و پافشاری ذینفعان است که این مقاومت می‌تواند ناشی از نگرانی آن‌ها به خاطر تغییرات حاصل از پروژه باشد [۵].

یکی از جنبه‌های پراهمیت در مدیریت پروژه، درک مناسب تیم مدیریت

1 Freeman, R. E.

2 Carroll, Marcus and Friedman

3 Donaldson, T. & Preston, L. E.

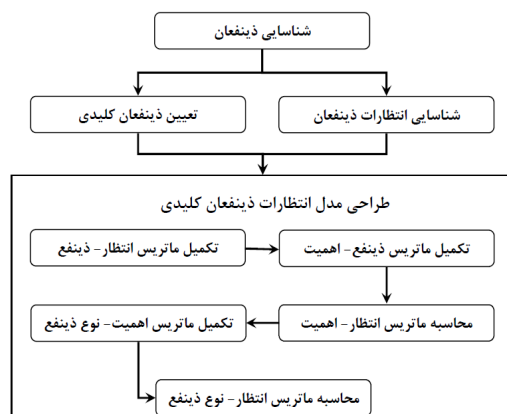
به فعالیت‌های پروژه است و جهت عمودی نشان‌دهنده میزان پشتیبانی یا اثر ذینفع در اعمال تمایلات خویش بر پروژه است [۱۶]. بورن<sup>۵</sup> با ارائه متدولوژی دایره‌ای تحلیل ذینفعان یک ابزار تجسمی جهت طبقه‌بندی ذینفعان مختلف را ارائه داد که میزان نفوذ و قدرت ذینفعان را اندازه‌گیری کرده و نشان می‌دهد. [۱۳].

### ۲-۳- انتظارات ذینفعان

با توجه به تعاریف بیان شده، ذینفعان پروژه شامل افراد یا گروهی می‌باشند که ممکن است اثر بگذارند، اثر بپذیرند، یا خود را در معرض اثرگذاری یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه پروژه قرار دهند [۵]. معمولاً ذینفعان بنا به دلایلی از جمله منافع در پروژه مشارکت دارند و حیات پروژه به مشارکت آن‌ها وابسته است. بنابراین در نظرگرفتن منافع ذینفعان لازمه مشارکت آن‌ها در پروژه خواهد بود. از طرفی هم زمانی می‌توان منافع ذینفعان را در نظر گرفت و رضایت آن‌ها جهت ادامه مشارکت در پروژه را جلب نمود که به انتظارات آن‌ها توجه کافی شود. در نظر گرفتن انتظارات ذینفعان از این جهت دارای اهمیت است که در صورت عدم برآورده‌سازی انتظارات آن‌ها ممکن است پروژه، با مشکلات عدیده‌ای از جمله توقف پروژه روبرو شود. انتظارات شامل، نیازهای بیان شده و بیان نشده ذینفع را شامل می‌شود که در پروژه باید مدنظر قرار گیرند. مبهم بودن انتظارات ذینفعان مدیریت را با این مشکل مواجه می‌کند که دقیقاً به چه مسائلی باید پاسخ داده شود و این مسئله شناسایی انتظارات ذینفعان پروژه را با چالش مواجه می‌کند [۱۸].

### ۳- فرآیند پژوهش

در این پژوهش به منظور دستیابی به مدل انتظارات ذینفعان کلیدی، الگوی مطابق شکل ۲ طراحی گردید که در قالب ۸ گام متوالی پیاده‌سازی گردید. در ادامه هر یک از گام تشریح شده و نتایج آن ارائه می‌شود.



شکل ۲: الگوی فرآیند پیاده‌سازی پژوهش

Fig. 2. The pattern of research implementation process

دریافت و بررسی شود. در این صورت با درگیر کردن و مشارکت دادن ذینفعان در مرحله برنامه‌ریزی میتوان از بسیاری از مشکلات پیشرو پیشگیری به عمل آورد. آرچی کرول<sup>۱</sup> بر این باور است که مدیریت ذینفعان «تلاش جهت دستیابی ذینفعان اولیه به اهداف مورد انتظارشان و همچنین رفع نیاز ذینفعان ثانویه با مدیریت مناسب است». با توجه به دیدگاه آرچی کرول، مدیریت ذینفعان، فرایند جمع‌آوری اطلاعات و شناسایی ذینفعان، استفاده از اطلاعات ذینفعان به منظور پیش‌بینی رفتار آن‌ها، تعیین نحوه برخورد با عملکرد آن‌ها و مدیریت کردن جایگاه آن‌ها و جهت‌دهی شرایط و فاکتورهای مؤثر برای دستیابی به هدف پروژه است [۹].

بنابراین مهم‌ترین وظایف فرایند مدیریت ذینفعان عبارت است از: توصیف، درک و کسب شناخت ذینفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان و در نهایت مدیریت آن‌ها [۱۰]. با بررسی مطالعات صورت گرفته در زمینه ذینفعان، مهم‌ترین راه پاسخ مناسب به ذینفعان، شناخت، تحلیل ذینفعان و تعیین اهمیت انتظاراتشان می‌باشد. با این روش برنامه‌های پنهان افراد آشکار شده و اولویت‌بندی‌های پروژه شکل می‌گیرند. بنابراین مدیران پروژه برای شناسایی ذینفعان و همکاری با ذینفعان به منظور درک انتظارات و تأثیرات آن‌ها بر موفقیت پروژه، نیازمند مهارت‌های تحلیل و درک‌عینی می‌باشند [۱۱]. مدیریت و مشارکت دادن ذینفعان در پروژه دارای فواید بسیاری از جمله افزایش تعهدزایی ذینفعان، کاهش اتلاف‌زمان، کاهش ریسک (مخصوصاً ریسک اختلاف‌ها و دعاوی)، ایجاد انگیزه بین افراد و کمک به پیش‌بینی بهتر موضوعات آتی است.

پس از شناسایی ذینفعان پروژه، مهم‌ترین لازمه مدیریت ذینفعان، آنالیز ذینفعان است. برای تحلیل و طبقه‌بندی ذینفعان تاکنون روش‌ها و مدل‌های مختلفی ارائه شده است. برایسون<sup>۲</sup> با ارائه تکنیک پایه تحلیل ذینفعان یا تکنیک چراغ راهنمایی، مسیری ساده، سریع و مفید برای تحلیل ذینفعان و مشخص کردن ویژگی‌های ذینفعان فراهم آورد. با استفاده از این تحلیل می‌توان به شناسایی ذینفعان و علایق آن‌ها، شفاف‌سازی دیدگاه ذینفعان از سازمان و شناسایی موضوعات استراتژیک کلیدی، پیش‌زمینه‌ای بر فرایند شناسایی ائتلاف‌های حامیان و مخالفان دست‌یافت. در این تکنیک ذینفعان با استفاده از قدرت، مشروعیت و علایقشان اولویت‌بندی می‌شوند [۱۲ و ۱۳]. میشل، انگل و وود<sup>۳</sup> جهت تحلیل ذینفعان در سال ۱۹۹۷ مدلی پیشنهاد کردند که در آن معیار طبقه‌بندی ذینفعان سه پارامتر قدرت، مشروعیت و فوریت می‌باشد [۱۴].

ادن و اکرم<sup>۴</sup> با پیشنهاد ماتریس قدرت-علاقه ذینفعان را بر مبنای دو معیار قدرت و علاقه ذینفعان طبقه‌بندی و تحلیل کردند [۱۵]. پس از آن ماتریس تمایل-حمایت ارائه شد که در آن تمام ذینفعان شناسایی شده در یک ماتریس جای‌گذاری می‌شوند. جهت افقی نشان‌دهنده تمایلات ذینفعان

1 Archie Carroll

2 Bryson, J. M

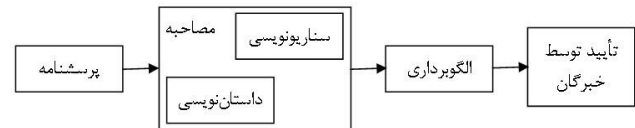
3 Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J.

4 Eden, C. & Ackermann, F.

5 Bourne, L.

### ۳-۱- شناسایی ذینفعان

اولین گام جهت طراحی مدل انتظارات ذینفعان پروژه، شناسایی ذینفعان است. ذینفعان پروژه، افراد گروهها یا سازمان‌هایی هستند که ممکن است اثر بگذارند، اثر بپذیرند، یا خود را در معرض اثرگذاری یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه پروژه قرار دهند. آن‌ها از افراد و سازمان‌هایی از قبیل مشتریان، حامیان، سازمان اجرایی و عموم هستند که به صورت فعال در پروژه تعامل دارند یا علایق آن‌ها ممکن است به صورت مثبت یا منفی، از اجرا یا تکمیل پروژه، تحت تأثیر قرار بگیرد. آن‌ها همچنین ممکن است بر پروژه و تحویل شدنیهای آن، اثر بگذارند. ذینفعان ممکن است در سطوح مختلفی، درون سازمان بوده و ممکن است سطوح قدرت متفاوتی نیز داشته یا اینکه احتمال دارد خارج از سازمان اجرایی پروژه باشند [۱۹]. در این پژوهش شناسایی



شکل ۳: مراحل شناسایی ذینفعان

Fig. 3. Stakeholder identification process

ذینفعان پروژه در چهار مرحله مطابق با شکل ۳ صورت پذیرفته است. ابتدا یک پرسشنامه باز بین ۱۵۰ نفر از کارشناسان پروژه توزیع شد که در نهایت ۱۲۲ پرسشنامه جمع‌آوری گردید که بعد از جمع‌بندی پاسخ‌های ذینفعان اقدام به تحلیل آن‌ها شد و موارد تکراری در پاسخ‌های مختلف حذف شده و در نهایت یک فهرست اولیه از ذینفعان پروژه بدست آمد. جدول ۱ ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان به پرسش‌نامه شناسایی ذینفعان پروژه قطارشهری مشهد را نشان می‌دهد. تمام پاسخ‌دهندگان جدول ۱ تجربه بالای ۵ سال در پروژه‌های عمرانی را داشته‌اند و از مجموعه کارفرما، مشاور

جدول ۱: ویژگی جمعیت‌شناختی پاسخ‌دهندگان بر اساس تحصیلات و تجربه

Table 1. Academic and empirical characteristics of respondents

سطح تحصیلات	تعداد	درصد	میزان درگیری در پروژه (سال)	تعداد	درصد
کارشناسی	۶۷	۵۵%	۲ تا ۵	۳۱	۲۵%
کارشناسی ارشد	۴۷	۳۸%	۵ تا ۸	۶۶	۵۴%
دکترا	۸	۶%	بیش از ۸	۲۵	۲۱%

و پیمانکار اصلی و دست‌دوم پروژه قطار شهری مشهد انتخاب شده‌اند. جهت شناسایی دقیق‌تر در گام بعد، مصاحبه با خبرگان صورت پذیرفت تا فهرست اولیه کامل‌تر گردد. جدول ۲ ویژگی‌های جمعیت‌شناختی خبرگان را نشان می‌دهد. تکنیک مصاحبه، سناریونویسی بود که طی آن پیرامون چند ارزش بارز پروژه، سناریویی به شکل فیلم یا داستان تهیه‌شده و سپس از خبرگان خواسته شده به پرسش «چه کسانی و چطور از ارزش‌های مزبور بهره‌مند می‌شوند؟» پاسخ دهند. به عنوان مثال بخشی از سناریونویسی خبره شماره ۳ به صورت زیر می‌باشد:

سناریوی ۱: اگر کیفیت پروژه طبق منشور پروژه نباشد چه اتفاقی خواهد افتاد و چه کسانی متضرر یا بهره‌مند می‌گردند؟  
پاسخ خبره شماره ۳: «... اگر کیفیت پروژه مناسب و طبق منشور پروژه نباشد وزارت کشور، استانداری، شهرداری، شورای شهر، شرکت قطار شهری مشهد، مسافرین قطارشهری، شرکت بهره‌برداری قطارشهری مشهد و ... نارضایتی خود را ابراز خواهند کرد که عدم توجه کافی به آن پروژه را با عواقب مختلفی روبرو می‌کند که در نهایت باعث می‌شود عکس‌العمل متولیان پروژه باعث افزایش هزینه و زمان پروژه گردد...»

تکنیک دیگر استفاده شده در مصاحبه، داستان‌نویسی بود که طی آن از خبرگان خواسته شد برجسته‌ترین خاطرات خود در پروژه را، داستان‌وار بیان کنند. متون داستان پس از جلسات مورد تحلیل قرار می‌گرفتند تا ذینفعان جدیدی از خلال داستان استخراج شود. یک نمونه از داستان‌نویسی در زیر آمده است:

خاطره‌ای از خبره شماره ۶: «... هنگام احداث خط ۲ قطار شهری مشهد برای تملک زمین قرار شد تا بخشی از محوطه یکی از هنرستان‌های قدیمی شهر در اختیار شرکت قطار شهری قرار داده شود؛ ولی آموزش و پرورش آن ناحیه در مقابل این امر ایستادگی کردند؛ سپس با کمک شورای شهر و همچنین فرمانداری بخش مربوطه و همچنین همکاری نیروی انتظامی این محدوده به تملک سازمان پروژه در آمد...»

منبع دیگر شناسایی ذینفعان، الگوبرداری از پروژه‌های مشابه بود که در قالب سه اقدام توصیف، مقایسه و نتیجه‌گیری صورت پذیرفت. در پایان این

جدول ۲: ویژگی جمعیت‌شناختی خبرگان بر اساس تحصیلات و تجربه

Table 2. Academic and empirical characteristics of participants

سطح تحصیلات	تعداد	درصد	تجربه خبرگان (سال)	تعداد	درصد
کارشناسی	۵	۲۵%	۵ تا ۱۰	۲	۱۰%
کارشناسی ارشد	۱۲	۶۰%	۱۰ تا ۱۵	۷	۳۵%
دکترا	۳	۱۵%	بیش از ۱۵	۱۱	۵۵%

گام ۸۱ ذینفع شناسایی شد.

### ۳-۲- شناسایی انتظارات ذینفعان

محدودیت دسترسی به آن‌ها، سعی شد تا جهت شناسایی برخی دیگر از انتظارات ذینفعان پروژه که ممکن بود از قلم افتاده باشند، با استفاده از روش طوفان فکری توسط خبرگان صورت پذیرد؛ زیرا درگیری خبرگان با ذینفعان در پروژه‌های مختلف، باعث درک آن‌ها از انتظارات ذینفعان شده و به خوبی می‌توانند در مورد انتظارات آن‌ها اظهارنظر کنند. ابتدا گروه طوفان فکری ایده‌های خود را در مورد انتظارات ذینفعان بیان کردند و سپس با استفاده از انتظارات شناسایی شده که در گام‌های قبل تهیه شده بود، ایده‌ها را ارزیابی و در نهایت طبقه‌بندی کردند. نتایج نهایی گام شناسایی انتظارات ذینفعان در جدول ۳ ذکر گردیده است. برای هر یک از این انتظارات سه شکل مختلف در باب «رعایت»، «نظرخواهی برای تعیین» و «مشارکت در نظارت» قابل تعریف است به عنوان نمونه در مورد «محدود هزینه‌ای پروژه» ذینفع ممکن است انتظار داشته باشد که «محدوده هزینه‌ای رعایت شود»، ممکن انتظار داشته باشد که «از وی برای تعیین محدوده هزینه‌ای پروژه نظرخواهی شود» و ممکن است انتظار داشته باشد که در «نظارت بر محدوده هزینه‌ای پروژه» مشارکت داشته باشد.

در این پژوهش ابتدا به ادبیات مدیریت پروژه و ریسک پروژه‌ها بالأخص مدیریت پروژه‌های احداث خطوط مترو مراجعه شده و سپس مصاحبه با ذینفعان در دسترس (که اکثر ذینفعان را تشکیل می‌دهد)، ابتدا به صورت نامنظم و سپس به صورت منظم صورت پذیرفت. علت این امر برقراری ارتباط صمیمی با ذینفعان، عدم سوگیری ذینفعان و دستیابی به ایده‌های کلیدی‌تر بود. بعد از اینکه انتظارات ذینفعان یادداشت گردید، اقدام به مصاحبه در چهارچوب حوزه‌های انتظاراتی مرحله قبل صورت‌پذیرفت تا علاوه بر توسعه پاسخ‌های اولیه، حوزه‌های مذکور نیز مورد ارزیابی قرارگیرند. برای مصاحبه با سایر ذینفعان که در دسترس نبودند حتی‌المقدور از مصاحبه تلفنی بهره گرفته شد و با مراجعه به مستندات آن‌ها (اسناد موجود در شرکت قطار شهری مشهد و سایت‌های اینترنتی) برخی دیگر از انتظارات آن‌ها از پروژه به دست آمد. در این پژوهش به دلیل کثرت ذینفعان و هم‌چنین حضور آن‌ها در مناطق مختلف جغرافیایی (مشهد، تهران و...) و به طور کلی

### جدول ۳: انتظارات ذینفعان پروژه

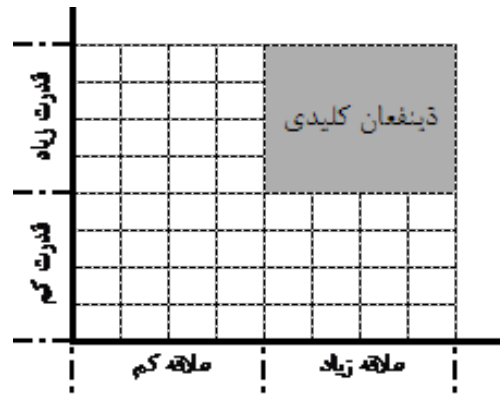
Table 3. Project stakeholders' expectations

ردیف	انتظارات ذینفعان	ردیف	انتظارات ذینفعان
۱	پایه‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه	۱۲	اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه
۲	اهمیت به مدیریت دانش پروژه	۱۳	توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه
۳	اهمیت به الزامات پروژه	۱۴	توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه
۴	اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه	۱۵	کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها
۵	اهمیت به محدوده زمانی پروژه	۱۶	اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان
۶	اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه	۱۷	توجه به ایمنی پروژه
۷	اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه	۱۸	اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه
۸	اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه	۱۹	اهمیت به مسائل زیست محیطی پروژه
۹	اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه	۲۰	اهمیت به پایه‌سازی پژوهش‌های علمی
۱۰	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه	۲۱	توجه به قانون
۱۱	اهمیت به محدوده فیزیکی پروژه	۲۲	کاهش ادعای پروژه
۲۳	اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها		

### ۳-۳- تعیین ذینفعان کلیدی

ذینفعان کلیدی مورد توجه قرار می‌گیرد. لازمه تحلیل ذینفعان کلیدی، تعیین آن‌هاست و به منظور تعیین آن‌ها مدل‌های مختلفی مطرح شده که پیش‌تر مورد بحث قرار گرفت. در این پژوهش از ماتریس قدرت-علاقه، استفاده شده است. در این ماتریس ذینفعان را از دو بعد مختلف قدرت که شاخصه تأثیرگذاری و علاقه که شاخصه تأثیرپذیری است مورد تحلیل قرار می‌دهد. شکل ۴ الگوی تحلیل با توجه به این مدل را نشان می‌دهد.

همان‌طور که پیش‌تر اشاره شد تحلیل ذینفعان یک فرآیند شناختی و بسیار مهم است و لازم است که با تعیین پارامترهای مؤثر بر اهمیت ذینفعان پروژه، آن‌ها را ارزیابی کرده و تمایز بین آن‌ها را تبیین نمود. تحلیل ذینفعان طی دو مرحله صورت پذیرفته است. در مرحله اول با توجه به کثرت با توجه به گستردگی زیاد ذینفعان پروژه و با هدف صرفه‌جویی زمان و هزینه، تحلیل



شکل ۴: ماتریس قدرت - علاقه

Fig. 4. Power/Interest Matrix

همان‌طور که در شکل ۴ نشان داده شده است ذینفع کلیدی، ذینفعی است که هم قدرت دارد و هم علاقه. به منظور تعیین سطح قدرت و علاقه ذینفعان از پرسش‌نامه استفاده شده است. پرسش‌نامه در اختیار خبرگان پیشین قرار گرفت تا با درج اعداد ۱ تا ۹ نظر خود را درباره سطح قدرت و علاقه هر ذینفع درج نمایند. در نهایت مقادیر میانگین حسابی نمرات محاسبه شده و از میان ۸۱ ذینفع پروژه، ۹ ذینفع کلیدی شناسایی شدند که به صورت جدول ۴ می‌باشد.

جدول ۴: ذینفعان کلیدی پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد

Table 4. Key stakeholders of Mashhad Urban Railway (MUR) construction project

ذینفعان کلیدی		
وزارت کشور	قطار شهری	پیمانکار اصلی
سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی	مشاور و طراح کارفرما	تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه
شورای اسلامی شهر	شهرداری	استاندار

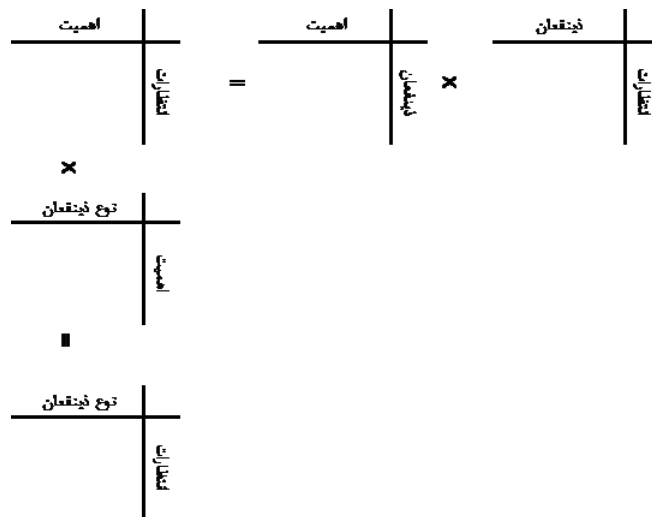
### ۳-۴ طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی

هدف پژوهش دستیابی به مدل انتظارات ذینفعان است که در یک سوی آن انواع ذینفعان کلیدی و در سوی دیگر انتظارات ذینفع قرار گرفته باشد. الگوی ارائه شده در این پژوهش برگرفته از روش گسترش عملکرد کیفیت (QFD) است که در آن از طریق حاصل‌ضرب چند ماتریس متوالی اهمیت موضوعی به اهمیت موضوعات دیگر ترجمه می‌شود. مفهوم گسترش عملکرد کیفیت برای اولین بار در سال ۱۹۶۶ مطرح شد و در سال ۱۹۷۸ با انتشار کتاب «گسترش عملکرد کیفیت» توسط آکائو و میزونو به نقطه عطف خود

رسید [۲۰]. فلسفه ایجاد QFD به اختلافی برمی‌گردد که بین محصولات تولیدی با انتظارات مشتریان مشاهده می‌شد. تولیدکنندگان دریافتند که بین آنچه که تولید می‌کنند با آنچه که موردانتظار مشتری است تفاوت زیادی وجود دارد. بر آن شدند تا این تفاوت حذف شده و یا حداقل شود. اما اجرای این ایده با دشواری همراه بود چون میسر نبود که مستقیماً انتظارات مشتری را در طراحی محصول نهایی منعکس نمایند و نیاز بود انتظارات مشتری در چند مرحله به مفاهیم دیگری همچون تعریف فنی انتظار، مشخصه فنی قطعه و ... ترجمه شده تا در نهایت بتوان آن را به طراحی محصول نهایی مرتبط کرد. به همین جهت ابزاری تحت عنوان QFD توسعه یافت تا با الگوی ساختاریافته بتواند انتظارات مشتریان را طی چندین مرحله ترجمه به مشخصه‌های محصول نهایی مرتبط کند [۲۱]. QFD برای این منظور از مفهوم ماتریس و حاصل‌ضرب ماتریسی بهره می‌برد. متناظر با هر مرحله ماتریسی تبیین می‌شود و هر ماتریس نیز دارای دو بعد می‌باشد و بین ماتریس هر دو مرحله متوالی قطعاً یک بعد مشترک وجود دارد. حاصل‌ضرب ماتریس‌های دو مرحله متوالی سبب ظهور ماتریسی جدید می‌شود که ابعاد آن از برآیند ابعاد دو ماتریس قبلی حاصل شده است.

از آن زمان نه تنها از QFD برای مرتبط کردن انتظارات مشتریان به مشخصه‌های محصول نهایی به تعدد استفاده شده بلکه به صورت خلاقانه برای ارتباط بین مفاهیم دیگر نیز به کارگرفته شده است [۲۲]. کار انجام شده در این پژوهش نیز نمونه‌ای دیگر از کاربردهای متفاوت QFD است. در پژوهش حاضر تلاش شده است که بین انتظارات ذینفعان و نوع ارتباط برقرار شود و با این هدف در مرحله نخست دو ماتریس انتظارات-ذینفعان و ذینفعان-اهمیت تکمیل شده و در مرحله بعدی با حاصل‌ضرب آن دو، ماتریس انتظارات-اهمیت حاصل شده است تا از ضرب آن در ماتریس اهمیت-نوع ذینفعان ماتریس موردنظر که انتظارات-نوع ذینفعان است حاصل شود.

الگو مورد استفاده به صورت شکل ۵ می‌باشد. ابتدا رابطه بین انتظارات و ذینفعان کلیدی در قالب ماتریس انتظار-ذینفع تعیین می‌شود و از سوی دیگر با تحلیل ذینفعان، رابطه بین ذینفعان و ابعاد اهمیت در قالب ماتریس ذینفع-اهمیت مورد بررسی قرار می‌گیرد از حاصل‌ضرب دو ماتریس اخیر می‌توان به ماتریس انتظار-اهمیت دست یافت که بیان می‌کند بین ابعاد اهمیت با انتظارات چه رابطه‌ای را می‌توان توضیح داد. با ضرب ماتریس انتظار-اهمیت در ماتریس دیگری به نام اهمیت-نوع ذینفع ماتریس انتظار-نوع ذینفع بدست می‌آید که به‌عنوان مدل انتظارات ذینفعان موردنظر بوده است.



شکل ۵: الگوی طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی

Fig. 5. A pattern for modeling key stakeholders' expectations based QFD

اینترنیونی<sup>۱</sup> معتقد است سه نوع قدرت اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد [۲۳]. مشروعیت پیش فرض و یا تصویری کلی است که بر اساس آن میزان مطلوبیت، شایستگی و یا بجا بودن یک پدیده در قالب یک ساختار شکل گرفته بر اساس روابط اجتماعی متشکل از هنجارها، ارزش‌ها، باورها و تعاریف سنجیده می‌شود [۲۴]. میشل و همکارانش<sup>۲</sup> استدلال می‌کنند که هر چه مطالبات ذینفعان قانونی‌تر و دارای مشروعیت بیشتر باشد، احتمال آنکه پاسخ مثبتی از سازمان‌ها دریافت کنند، بیشتر خواهد بود [۲۵]. فوریت عبارت است از درجه هر یک از مطالبات ذینفعان برای توجه فوری و سریع به آن. ضرورت و فوریت مبتنی بر دو ویژگی است که عبارت‌اند از حساسیت زمانی (درجه‌ای که نشان می‌دهد تأخیر مدیریتی در توجه به مطالبات با روابط ذینفعان غیر قابل قبول است) و حیاتی بودن (اهمیت مطالبه برای ذینفعان) [۱۴].

به منظور تعیین سطح هر یک از پارامترهای قدرت، مشروعیت و فوریت پرسشنامه‌ای به خبرگان ارائه شد تا برای هر یک از ذینفعان کلیدی در این باره نظرات خود را در قالب طیف لیکرت با طیف «خیلی کم» تا «خیلی زیاد» بیان کنند. پس از کسب نظرات، گزینه‌های پاسخ با هدف تحلیل کمی به ترتیب با طیف ۱، ۳، ۵، ۷ و ۹ متناظر شده و در ادامه با محاسبه میانگین نظرات خبرگان درباره سطح یک پارامتر معین برای یک ذینفع معین، نمره آن ذینفع در آن پارامتر محاسبه شد. مقادیر پارامترهای تعیین کننده اهمیت ذینفع برای هر یک از ذینفعان کلیدی به صورت جدول ۶ بدست آمده است. جدول ۶ همان ماتریس ذینفع-اهمیت است که نشان دهنده این موضوع است که ذینفعان کلیدی تا چه اندازه سه پارامتر قدرت، مشروعیت و فوریت را دارا می‌باشند.

1 Etzioni

2 Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J.

### ۳-۴-۱- تکمیل ماتریس انتظار-ذینفع

هر یک از ذینفعان متناسب با نیازها و خواسته‌های خود، انتظاراتی از پروژه داشته و برای انتظارات خود سطوح اهمیت متفاوتی را قائل است. به عنوان مثال یک ذینفع ممکن است دارای انتظار در دو حوزه زمان و هزینه پروژه باشد ولی اهمیت یک انتظار نسبت به دیگری بیشتر باشد که هدف در این گام، تشخیص سطوح اهمیت انتظارات نزد ذینفعان است. بدین منظور پرسشنامه‌ای تهیه شد که ذینفعان کلیدی و تمامی انتظارات شناسایی شده را در بر می‌گرفت. سپس این پرسشنامه به ذینفعان کلیدی ارائه شد تا ضمن جلساتی که ذینفعان کلیدی درون مجموعه خود برگزار می‌کنند با تصمیم‌گیری گروهی انتظارات خود را امتیازدهی کنند. پس از جمع‌آوری پرسشنامه پاسخ‌ها جمع‌آوری شده و اهمیت هر یک از انتظارات نزد ذینفعان به دست آمد. جدول ۵ اهمیت انتظارات را برای هر یک از ذینفعان کلیدی پروژه نشان می‌دهد.

### ۳-۴-۲- تکمیل ماتریس ذینفع-اهمیت

همان‌طور که در بخش مدیریت ذینفعان بیان شد به منظور تحلیل ذینفعان و طبقه‌بندی آن‌ها مدل‌های متعددی در طول زمان ارائه شده است که هر یک به شیوه متفاوت به موضوع نگریسته‌اند. بیشتر این مدل‌ها، قرابت بالایی با مدل برجستگی میشل دارند؛ به عنوان مثال در تکنیک پایه تحلیل ذینفعان که بسیار مورد استفاده است به دو پارامتر قدرت و مشروعیت از سه پارامتر مدل میشل توجه دارد. در این پژوهش جهت تحلیل ذینفعان از مدل برجستگی میشل استفاده شد. در این مدل معیار طبقه‌بندی ذینفعان سه پارامتر قدرت، مشروعیت و فوریت می‌باشد. قدرت پارامتری است که نشان‌دهنده تأثیرگذاری ذینفع بر سازمان یا دستاوردهای پروژه است. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت دیده می‌شود.

جدول ۵: ماتریس انتظار-ذینفع

Table 5. Expectation/ Stakeholder Matrix

انتظارات	ذینفعان کلیدی	استانداری	مشاور و طراح کارفرما	شورای اسلامی شهر	پیمانکار اصلی	تامین کنندگان تجهیزات	شهرداری	قطار شهری مشهد	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	وزارت کشور
پایه سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه	۸	۹	۷	۹	۷	۹	۷	۷	۷	۷
اهمیت به مدیریت دانش پروژه	۶	۹	۳	۸	۳	۹	۹	۸	۸	۸
اهمیت به الزامات پروژه	۹	۷	۸	۹	۶	۷	۹	۹	۹	۹
اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه	۹	۷	۶	۸	۴	۵	۶	۹	۸	۸
اهمیت به محدوده زمانی پروژه	۹	۷	۹	۷	۳	۹	۷	۸	۸	۸
اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه	۹	۹	۹	۷	۴	۸	۹	۶	۹	۹
اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه	۶	۸	۴	۶	۴	۶	۹	۴	۳	۳
اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه	۶	۹	۵	۹	۹	۹	۹	۷	۹	۹
اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه	۴	۹	۷	۸	۶	۳	۹	۶	۵	۵
اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه	۷	۹	۸	۹	۶	۹	۹	۹	۹	۹
اهمیت به محدوده فیزیکی پروژه	۵	۸	۶	۷	۵	۶	۹	۶	۴	۴
اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه	۷	۹	۸	۹	۷	۶	۹	۷	۸	۸
توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه	۹	۴	۶	۴	۵	۹	۹	۹	۷	۸
توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه	۷	۹	۸	۹	۷	۹	۹	۹	۹	۹
کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها	۹	۹	۷	۹	۴	۹	۹	۶	۵	۵
اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان	۷	۴	۸	۶	۲	۷	۹	۴	۷	۹
توجه به ایمنی پروژه	۴	۹	۴	۸	۵	۸	۷	۶	۷	۷
اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه	۶	۹	۸	۹	۶	۸	۸	۹	۸	۸
اهمیت به مسائل زیست‌محیطی پروژه	۸	۴	۸	۲	۶	۸	۸	۵	۷	۷
اهمیت به پیاده‌سازی پژوهش‌های علمی	۵	۷	۳	۵	۴	۵	۵	۷	۴	۵
توجه به قانون	۹	۵	۹	۷	۵	۷	۷	۹	۷	۹
کاهش ادعای پروژه	۹	۶	۸	۷	۶	۹	۹	۹	۷	۹
اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها	۷	۷	۹	۷	۵	۹	۹	۷	۴	۷



جدول ۶: مقادیر پارامترهای مربوط به ذینفعان کلیدی

Table 6. The amounts of Key stakeholders' salience attributes

ردیف	ذینفعان کلیدی	قدرت	مشروعیت	فوریت
۱	استانداری	۶/۶	۸/۲	۸/۴
۲	مشاور و طراح کارفرما	۵/۳	۶/۱۱	۸/۱
۳	شورای اسلامی شهر	۶/۴۵	۸/۵۵	۸/۲
۴	پیمانکار اصلی	۵/۵	۵/۲	۷/۲۲
۵	تأمین کنندگان تجهیزات پروژه	۵/۲	۵/۴	۸/۲۷
۶	شهرداری	۸/۷۵	۸/۷	۸/۶
۷	قطار شهری مشهد	۸/۴۴	۸/۳	۸/۸
۸	سازمان مدیریت و برنامه ریزی	۸/۶	۸/۳۷	۸/۷۵
۹	وزارت کشور	۸/۸	۸/۳۵	۸/۵

۳-۴-۳ محاسبه ماتریس انتظار-اهمیت

ماتریس انتظار-اهمیت ماتریسی است که سطور آن را انتظارات و ستون‌های آن را ابعاد اهمیت که عبارت از قدرت، مشروعیت و فوریت هستند تشکیل می‌دهد. این ماتریس از حاصل ضرب ماتریس انتظار-ذینفع و ماتریس ذینفع-اهمیت بدست می‌آید که در گام‌های پیشین حاصل شده‌اند. تعیین ارتباط بین انتظارات و ابعاد اهمیت، مشخص کردن اهمیت انتظارات در پروژه به لحاظ کردن اهمیت ذینفعانی است که آن انتظارات را دارند. به طور واضح‌تر می‌توان بیان کرد که اهمیت انتظارات ذینفعان زمانی برای مدیران ارشد سازمان و مدیران اجرایی دارای اهمیت است که ذینفعان مورد نظر دارای اهمیت بالا و به عبارتی از ذینفعان کلیدی پروژه باشند تا با اعمال انتظارات آن‌ها در فرایندهای مدیریتی با کسب رضایت و همچنین تأمین منافع آن‌ها، موفقیت مدیریت ذینفعان پروژه تضمین شود. جدول ۷ ماتریس انتظار-اهمیت محاسبه شده را نشان می‌دهد. به عنوان مثال در این ماتریس سطح اهمیت انتظار «محدوده هزینه‌ای پروژه» برای ذینفعان دارای قدرت ۵/۷، برای ذینفعان دارای مشروعیت ۶/۱ و برای ذینفعان دارای فوریت ۶/۶ می‌باشد.

۳-۴-۴ تکمیل ماتریس اهمیت-نوع ذینفع

مدلی که میشل و همکاران<sup>۱</sup> (۱۹۹۷) ارائه کردند تنها به معرفی ابعادی که برای سنجش اهمیت ذینفعان باید مورد استفاده قرار گیرد نپرداخته است بلکه آن‌ها در ادامه به طبقه‌بندی ذینفعان بر اساس این ابعاد پرداخته‌اند. فرض شده‌است که وضعیت هر ذینفع نسبت به هر بعد اهمیت (قدرت، مشروعیت و فوریت) از دو حالت خارج نیست یا دارای آن است و یا فاقد آن است. به عنوان مثال ذینفع یا دارای قدرت و یا فاقد قدرت است. بر همین اساس از

جدول ۷: ماتریس انتظار-اهمیت

Table 7. Expectation/ Salience Matrix

فوریت	مشروعیت	قدرت	اهمیت انتظار
۷/۳	۶/۷	۶/۱	پایه‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه
۶/۷	۶/۲	۵/۹	اهمیت به مدیریت دانش پروژه
۷/۶	۷	۶/۵	اهمیت به الزامات پروژه
۶/۶	۶/۱	۵/۷	اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه
۴/۱	۶/۶	۶/۲	اهمیت به محدوده زمانی پروژه
۷/۴	۶/۸	۶/۳	اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه
۵/۵	۵	۴/۷	اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه
۷/۵	۶/۸	۶/۳	اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه
۶/۱	۵/۵	۵/۱	اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه
۷/۸	۷/۲	۶/۷	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه
۶/۱	۵/۵	۵/۱	اهمیت به محدوده فیزیکی پروژه
۷/۳	۶/۷	۶/۱	اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه
۶/۶	۶/۲	۵/۸	توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه
۷/۹	۷/۲	۶/۷	توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه
۷/۱	۶/۵	۶	کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها
۵/۹	۵/۶	۵/۲	اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان
۶/۲	۵/۶	۵/۳	توجه به ایمنی پروژه
۷/۵	۶/۸	۶/۳	اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه
۵/۸	۵/۵	۵	اهمیت به مسائل زیست‌محیطی پروژه
۵/۱	۴/۶	۴/۳	اهمیت به پیاده‌سازی پژوهش‌های علمی
۷/۱	۶/۶	۶/۱	توجه به قانون
۷/۴	۶/۸	۶/۳	کاهش ادعای پروژه
۶/۶	۶/۱	۵/۶	اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها

ترکیب حالات مختلفی که ذینفعان نسبت به هر بعد اهمیت ممکن است داشته باشند مدلی توسعه یافته است که ذینفعان را به ۷ نوع مختلف تقسیم کرده و برای هر نوع، عنوانی متناسب را برگزیده است. شکل ۶ این مدل را نشان می‌دهد. به عنوان نمونه ذینفعی که دارای قدرت و مشروعیت باشد ولی فاقد فوریت باشد از نوع مسلط است و ذینفعی که هر سه را واجد باشد از

1 Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J.

جدول ۸: ماتریس اهمیت-نوع ذینفع

Table 8. Saliency/ Stakeholder type Matrix

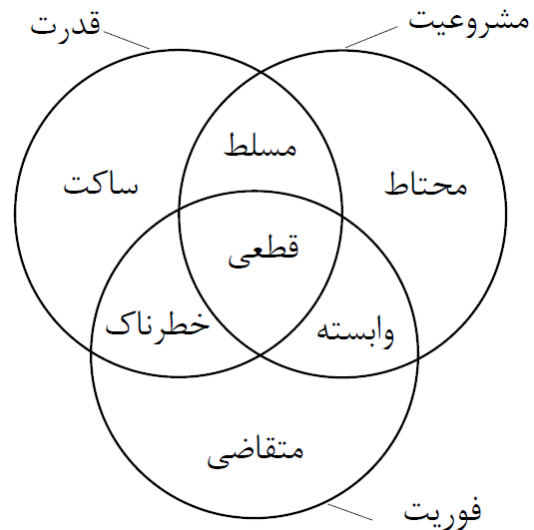
ساکت	محتاط	متقاضی	مسلط	خطرناک	وابسته	قطعی
قدرت	۱	۰	۰	۱	۱	۰
مشروعیت	۰	۱	۰	۱	۱	۱
فوریت	۰	۰	۱	۱	۱	۱

۴- ارائه مدل انتظارات ذینفعان کلیدی

شکل ۷ مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو را نمایش می‌دهد. خانه‌های رنگی در این مدل شامل خانه‌هایی است که دارای اعداد بالای متوسط عدد ۵ در ماتریس انتظار- نوع ذینفع جدول ۹ هستند.

مدل انتظارات ذینفعان کلیدی بیانگر ارتباط بین انتظارات ذینفعان و نوع ذینفعان پروژه می‌باشد. سلول‌های رنگ شده به معنای وجود ارتباط و سلول‌های سفید به معنای عدم وجود ارتباط است. به عنوان مثال انتظار «پیاپی‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه» برای دو نوع ذینفع قطعی و وابسته وجود دارد. شکل ۷ نشان می‌دهد که ذینفع قطعی تمام انتظارات شناسایی شده را دارا می‌باشد. ذینفع وابسته بعد از ذینفع قطعی دارای بیشترین انتظارات می‌باشد. به همین ترتیب ذینفع خطرناک دارای انتظارات بیشتر از ذینفع مسلط و ذینفع مسلط دارای کمترین سطح انتظارات می‌باشد. از آنجایی که در این پژوهش ذینفعان کلیدی مورد بررسی و ارزیابی قرار گرفته‌اند تنها ستون‌های مربوط به ذینفعان دارای قدرت رنگ شده است. علت اینکه ذینفعان ساکت، محتاط و متقاضی دارای سطحی از انتظارات نمی‌باشند، عدم حضور آن‌ها در جمع ذینفعان کلیدی بوده است. لذا جهت کسب رضایت ذینفعان کلیدی باید انتظارات آن‌ها همواره مدنظر تیم مدیریت پروژه باشد. مدل انتظارات ذینفعان در پروژه‌های احداث خطوط مترو می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب جهت برقراری ارتباط مناسب با ذینفعان پروژه در حیات پروژه تضمین گردد.

نوع قطعی است. بر اساس مدل میشل می‌توان ماتریس اهمیت-نوع ذینفع را به صورت جدول ۸ استنباط نمود. این جدول برخورداری انواع ذینفعان از ابعاد تعیین اهمیت ذینفع را نشان می‌دهد.



شکل ۶: مدل طبقه‌بندی ذینفعان [۱۴]

Fig. 6. Stakeholder typology model

۳-۴-۵- محاسبه ماتریس انتظار- نوع ذینفع

ماتریس انتظار- نوع ذینفع ماتریسی است که سطور آن را انتظارات و ستون‌های آن را نوع ذینفعان که عبارت از قطعی، وابسته، خطرناک، محتاط، مسلط، متقاضی و ساکت هستند تشکیل می‌دهد. این ماتریس از حاصل ضرب ماتریس انتظار- اهمیت و ماتریس اهمیت-نوع ذینفع بدست می‌آید که در گام‌های پیشین حاصل شده‌اند. از آنجایی که در این پژوهش از طیف لیکرت ۱ تا ۹ استفاده شده است اعداد ماتریس‌های حاصل از ضرب چند ماتریس در این بازه انعکاس پیدا کرده‌اند؛

برای انعکاس اعداد ماتریس‌ها (ماتریس‌هایی که از ضرب دو یا چند ماتریس به دست آمده‌اند) از روش نگاشت خطی استفاده شده است تا تمامی اعداد در طیف لیکرت قابل تفسیر باشند. جدول ۹ ماتریس انتظار-نوع ذینفع محاسبه شده را نشان می‌دهد. به عنوان مثال در این ماتریس سطح اهمیت انتظار «محدوده هزینه‌ای پروژه» برای ذینفعی از نوع قطعی دارای مقدار ۶/۴، برای ذینفعی از نوع وابسته ۴/۸ می‌باشد.

جدول ۹: ماتریس انتظار-نوع ذینفع

Table 9. Expectation/ Stakeholder type Matrix

قطعی	وابسته	خطرناک	مسلط	متقاضی	محتاط	ساکت	ذینفع
							انتظارات
۷	۵/۲	۵	۴/۸	۳/۲	۳	۲/۸	پیااده سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه
۶/۶	۴/۸	۴/۷	۴/۶	۳	۲/۸	۲/۸	اهمیت به مدیریت دانش پروژه
۷/۳	۵/۳	۵/۲	۵	۳/۳	۳/۱	۲/۹	اهمیت به الزامات پروژه
۶/۴	۴/۸	۴/۶	۴/۵	۳	۲/۸	۲/۷	اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه
۶/۹	۵/۱	۴/۹	۴/۸	۳/۱	۳	۲/۸	اهمیت به محدوده زمانی پروژه
۷/۱	۵/۲	۵/۱	۴/۹	۳/۲	۳	۲/۹	اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه
۵/۵	۴/۱	۴	۳/۹	۲/۶	۲/۵	۲/۴	اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه
۷/۱	۵/۲	۵/۱	۴/۹	۳/۲	۳	۲/۹	اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه
۵/۹	۴/۴	۴/۳	۴/۱	۲/۸	۲/۶	۲/۵	اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه
۷/۴	۵/۴	۵/۳	۵/۱	۳/۳	۳/۱	۳	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه
۵/۹	۴/۴	۴/۳	۴/۱	۲/۸	۲/۶	۲/۵	اهمیت به محدوده فیزیکی پروژه
۷	۵/۱	۵	۴/۸	۳/۲	۳	۲/۸	اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه
۶/۵	۴/۸	۴/۷	۴/۵	۳	۲/۸	۲/۷	توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه
۷/۵	۵/۵	۵/۳	۵/۱	۳/۳	۳/۱	۳	توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه
۶/۸	۵	۴/۹	۴/۷	۳/۱	۲/۹	۲/۸	کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها
۶	۴/۴	۴/۳	۴/۲	۲/۷	۲/۶	۲/۶	اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان
۶/۱	۴/۵	۴/۴	۴/۲	۲/۸	۲/۷	۲/۶	توجه به ایمنی پروژه
۷/۱	۵/۲	۵/۱	۴/۹	۳/۲	۳	۲/۹	اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه
۵/۸	۴/۴	۴/۲	۴/۱	۲/۷	۲/۶	۲/۵	اهمیت به مسائل زیست‌محیطی پروژه
۵/۱	۳/۹	۳/۸	۳/۶	۲/۵	۲/۴	۲/۳	اهمیت به پیاده‌سازی پژوهش‌های علمی
۶/۹	۵/۱	۴/۹	۴/۸	۳/۱	۳	۲/۸	توجه به قانون
۷/۱	۵/۲	۵/۱	۴/۹	۳/۲	۳	۲/۹	کاهش ادعای پروژه
۶/۴	۴/۸	۴/۶	۴/۵	۳	۲/۸	۲/۷	اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها

مدل انتظارات ذینفعان کلیدی، برخورداری این ذینفعان از انتظارات پروژه را به صورت واضح نمایش می‌دهد. به عنوان مثال این مدل نشان می‌دهد که انتظار "اهمیت به مدیریت دانش پروژه" مختص ذینفعان قطعی می‌باشد. هم‌چنین مدل نشان می‌دهد که دو انتظار "اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه" و "توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه" را تمامی ذینفعان کلیدی دارا می‌باشند. به طور خلاصه می‌توان بیان کرد که با استفاده از این مدل راه شناخت انتظارات انواع ذینفعان برای مدیران پروژه بسیار تسهیل شده است.

اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها							
کاهش ادعای پروژه							
توجه به قانون							
اهمیت به پیاده‌سازی پژوهش‌های علمی							
اهمیت به مسائل زیست محیطی پروژه							
اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه							
توجه به ایمنی پروژه							
اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان							
کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها							
توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه							
توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه							
اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه							
اهمیت به محدودده فیزیکی پروژه							
اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه							
اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه							
اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه							
اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه							
اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه							
اهمیت به محدوده زمانی پروژه							
اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه							
اهمیت به الزامات پروژه							
اهمیت به مدیریت دانش پروژه							
پیاده‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه							
	ساکت	محتاط	متقاضی	مسلط	خطرناک	وابسته	قطعی

شکل ۷: مدل انتظارات ذینفعان در پروژه‌های احداث خطوط مترو

Fig. 7. Expectation/ Saliency Matrix

مختلف، منتج به رضایت آن‌ها از اجرای پروژه خواهد شد و در نهایت حمایت و همکاری آن‌ها افزایش چشم‌گیری خواهد یافت. از طرف دیگر با نگاه به علت شکست اکثر پروژه‌های عمرانی کشور درمی‌باییم که عدم توجه به انتظارات ذینفعان به‌ویژه ذینفعان کلیدی عامل اصلی شکست و عدم موفقیت آن‌ها بوده است. لذا توجه به انتظارات ذینفعان در مدیریت پروژه‌های ساخت بسیار ضروری جلوه می‌کند.

با توجه به فرایند پژوهش و روش‌های جمع‌آوری اطلاعات، نتایج مهمی در حوزه ذینفعان پروژه به‌الأخص ذینفعان پروژه‌های خطوط مترو بدست آمد که این نتایج می‌توانند در فضای واقعی حاکم بر اجرای پروژه‌های عمرانی در کشور به‌ویژه حوزه موردبررسی (پروژه‌های احداث خطوط قطار شهری) مفید واقع شوند. مهم‌ترین نتایج حاصل شده به این صورت می‌باشند:

۱. طبق نتایج حاصل شده، از بین ذینفعان کلیدی پروژه قطار

مدل انتظارات ذینفعان کلیدی، برخورداری این ذینفعان از انتظارات پروژه را به صورت واضح نمایش می‌دهد. به عنوان مثال این مدل نشان می‌دهد که انتظار "اهمیت به مدیریت دانش پروژه" مختص ذینفعان قطعی می‌باشد. همچنین مدل نشان می‌دهد که دو انتظار "اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه" و "توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه" را تمامی ذینفعان کلیدی دارا می‌باشند. به‌طور خلاصه می‌توان بیان کرد که با استفاده از این مدل راه شناخت انتظارات انواع ذینفعان برای مدیران پروژه بسیار تسهیل شده است.

## ۵- نتایج و بحث

توجه به انتظارات ذینفعان پروژه از این جهت حائز اهمیت است که لحاظ کردن آن در برنامه تعامل مدیران یا گروه مدیریت پروژه با ذینفعان

۳. نتایج بیانگر آن است که گروه ذینفعان خطرناک دارای سطح انتظارات کمتری از ذینفعان قطعی و وابسته هستند. همان‌گونه که قبلاً ذکر شد این گروه از ذینفعان دارای قدرت و فوریت هستند. مدیران پروژه و گروه مدیریت پروژه با توجه به مدل شکل ۷ باید به نحو مناسبی به انتظارات آن‌ها پاسخگو باشند تا علاوه بر افزایش احتمال موفقیت پروژه از شکست احتمالی آن جلوگیری به عمل آید. انتظارات این گروه از ذینفعان مطابق جدول ۱۱ خواهد بود.

#### جدول ۱۱: انتظارات ذینفعان خطرناک پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد

Table 11. Dangerous stakeholders' Expectations in MUR construction project

ردیف	انتظارات	ردیف	انتظارات	ردیف	انتظارات
۱	اهمیت به الزامات پروژه	۳	اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه	۵	توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه
۲	اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه	۴	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه	۶	اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه
۷	کاهش ادعای پروژه				

۴. طبق نتایج حاصل شده، از بین ذینفعان کلیدی پروژه قطار شهری مشهد گروه ذینفعان مسلط دارای کمترین سطح انتظارات هستند. این گروه از ذینفعان که دارای قدرت و مشروعیت هستند باید به انتظارات آن‌ها پاسخ مناسب داده شود تا با کسب رضایت آن‌ها پروژه در کوتاه و بلندمدت به موفقیت لازم دست یابد. انتظارات این گروه از ذینفعان طبق مدل ارائه شده در شکل ۷ «اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه» و «توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه» خواهد بود.

۵. از مدل شکل ۷ می‌توان برای زمانی که بین انتظارات تقابل وجود دارد جهت تصمیم‌گیری استفاده کرد. به عنوان مثال اگر انتظار «اهمیت به محدوده هزینه‌ای پروژه» پروژه را برای دو ذینفع سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی و تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه مورد بررسی قرار دهیم، سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی به دلیل مشارکت در تأمین مالی پروژه خواهان حداقل هزینه برای اجرای پروژه ولی تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه خواهان حداکثر دریافت

شهری مشهد گروه ذینفعان قطعی دارای تمام انتظارات شناسایی شده هستند. به عنوان مثال طبق جدول ۶ استاندارد به دلیل برخورداری قدرت، مشروعیت و فوریت ذینفع کلیدی و قطعی محسوب می‌شود؛ لذا در برقراری تعامل با آن باید تمامی انتظارات شناسایی شده مورد توجه قرار گیرند. مثلاً پاسخ مناسب پروژه به برآورده سازی انتظار «اهمیت به الزامات پروژه» برای این ذینفع از اهمیت بالایی برخوردار است و مدیران باید این انتظار را متناسب با ذینفع مربوطه پاسخ دهند تا رضایت این سازمان در حوزه «الزامات پروژه» جلب شود. انتظارات این گروه از ذینفعان طبق جدول ۳ خواهد بود.

۲. گروه ذینفعان وابسته دارای سطح انتظارات کمتری از ذینفعان قطعی هستند. این گروه از ذینفعان دارای مشروعیت و فوریت هستند. توجه و اهمیت مدیران و گروه مدیریت پروژه برای تعامل با این ذینفعان بسیار مهم و اساسی خواهد بود؛ زیرا در غیر این صورت عدم رضایت آن‌ها ممکن است پروژه را با شکست مواجه کند. به عنوان مثال طبق جدول ۶ تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه جزو این گروه تلقی شده و انتظارات آن‌ها متناسب با انتظارات این گروه از مدل خواهد بود. جدول ۱۰ انتظارات ذینفعان وابسته را نمایش می‌دهد.

#### جدول ۱۰: انتظارات ذینفعان وابسته پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد

Table 10. Dependent stakeholders' Expectations in MUR construction project

ردیف	انتظارات	ردیف	انتظارات	ردیف	انتظارات
۱	پایاده‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه	۵	اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه	۹	اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه
۲	اهمیت به الزامات پروژه	۶	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه	۱۰	توجه به قانون
۳	اهمیت به محدوده زمانی پروژه	۷	اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه	۱۱	کاهش ادعای پروژه
۴	اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه	۸	توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه		

در چهار سطح طبقه‌بندی شوند، سطوح موردنظر طبق جدول ۱۲ خواهند بود. سطح اول، انتظاراتی هستند که هر چهار گروه ذینفعان کلیدی آن‌ها را دارا هستند. سطح دوم، انتظاراتی هستند که سه گروه از ذینفعان کلیدی آن‌ها را دارا هستند. سطح سوم، انتظاراتی هستند که دو گروه از ذینفعان کلیدی دارا هستند و سطح چهارم، انتظاراتی هستند که تنها یک گروه از ذینفعان کلیدی آن‌ها را دارا می‌باشند. در نتیجه اهمیت انتظارات به صورت کلی از سطح یک تا سطح چهار کاهش خواهد یافت. به عنوان مثال مدیران اولین اولویت برای برآورده سازی انتظارات را در این حالت «اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه» قرار داده و تلاش می‌کنند تا برای روش‌های اجرای پروژه تمامی استانداردهای کیفی مدنظر را مورد توجه قرار دهند تا در این صورت ابتدا انتظارات سطح اول پاسخ داده شوند.

هزینه از پروژه می‌باشد. با توجه به قرارگیری سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در گروه ذینفعان قطعی و قرارگیری تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه در گروه ذینفعان وابسته از مدل شکل ۷ استنباط می‌گردد انتظار سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی در اولویت قرار خواهد داشت و در نتیجه هزینه پرداختی تأمین‌کنندگان تجهیزات پروژه باید بر اساس رضایت سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی صورت پذیرد.

۶. نتیجه نهایی از مدل شکل ۷ سطح اهمیت انتظارات در پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد می‌باشد. ممکن است مدیران استراتژی تعامل با ذینفعان را بر اساس تک تک ذینفعان تخصیص ندهند. بلکه انتظارات را سطح‌بندی کرده و با توجه به سطوح اهمیت انتظارات برنامه مدیریتی خود را تنظیم‌نمایند. اگر انتظارات

### جدول ۱۲: سطح انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد

Table 12. Level of key stakeholders' expectations in MUR construction project

سطح انتظارات	انتظارات مربوطه
سطح اول	اهمیت به استانداردهای کیفی روش‌های اجرا در پروژه-توجه به نظام گزارش‌دهی پروژه
سطح دوم	اهمیت به الزامات پروژه-اهمیت به کیفیت خروجی‌های پروژه-اهمیت به استانداردهای کیفی تجهیزات پروژه-اهمیت به مدیریت منابع انسانی پروژه-کاهش ادعای پروژه
سطح سوم	پیاده‌سازی یکپارچه فرایندهای مدیریت پروژه-اهمیت به محدوده زمانی پروژه-اهمیت به ارزیابی ریسک پروژه-توجه به قانون
سطح چهارم	اهمیت به مدیریت دانش پروژه-اهمیت به محدوده هزینه‌های پروژه-اهمیت به استانداردهای کیفی مواد و مصالح مصرفی پروژه-اهمیت به استانداردهای کیفی و کمی نقشه‌های اجرایی پروژه-اهمیت به محدوده فیزیکی پروژه-توجه به ارزش‌های فرهنگی جامعه-کاهش بوروکراسی اداری جهت تأیید مجوزها-اهمیت به ارزش‌ها و منافع سیاسی ذینفعان-توجه به ایمنی پروژه-اهمیت به مسائل زیست‌محیطی پروژه-اهمیت به پیاده‌سازی پژوهش‌های علمی-اهمیت به حفظ نظم و آرامش برای عموم مردم و سازمان‌ها

مدیریت موفق آنها نیاز است(از جمله توجه به انتظارات ذینفعان) پرداخته شده است [۲۶]؛ اما روش یا الگویی عملی برای توجه توأم به ذینفعان و انتظارات آنها یافت نشده است. در این پژوهش با هدف طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه احداث خطوط قطار شهری مشهد، الگوی مناسبی جهت لحاظ کردن انتظارات ذینفعان در مدیریت و تعامل مناسب با ذینفعان این قبیل از پروژه‌ها ارائه شد. مدل انتظارات ذینفعان کلیدی بیانگر این موضوع است که کدامیک از ذینفعان کلیدی دارای انتظارات شناسایی شده می‌باشند و در صورت برخورداری از انتظارات، دارای چه سطوحی از انتظارات هستند. با توجه به مدل نهایی، ذینفعان قطعی دارای بیشترین سطوح انتظارات بوده و ذینفعان مسلط از حداقل انتظارات برخوردارند. هم‌چنین مدل نهایی نشان می‌دهد که سه نوع ذینفع ساکت، محتاط و متقاضی در هیچ شرایطی جزو

۷. مدل انتظارات ذینفعان پروژه می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب تصمیم‌گیری برای مدیران پروژه و گروه مدیریت پروژه در کلیه پروژه‌های ساخت مورد استفاده قرار گیرد و بدین ترتیب دستیابی به موفقیت سازمان‌های پروژه محور را هموارتر سازد.

### ۶- نتیجه‌گیری

از آنجایی که در عصر حاضر پروژه‌های بزرگ دارای ذینفعان مختلفی می‌باشند، شناخت کافی از آن‌ها و انتظاراتشان یکی از عوامل مؤثر بر موفقیت پروژه خواهد بود؛ زیرا کسب رضایت ذینفعان پروژه بدون شناخت و در نتیجه پاسخ مناسب به انتظارات آن‌ها غیرممکن خواهد بود. در اکثر تحقیقات مربوط به تحلیل و مدیریت ذینفعان، به ویژگی‌های آنها و اینکه چه پارامترهایی برای

management failures: lessons learned, Project Management Quarterly, 37(5) (2006) 26.

- [11] A. Masoudifar, Project Stakeholder Management, Project Management Quarterly, 6(17) (2011). [In Persian]
- [12] R. Brugha, Z. Varvasovszky, Stakeholder analysis: a review, Health policy and planning, 15(3) (2000) 239-246.
- [13] M. Bastehnegar, Methodologies for stakeholder analysis in qualitative research, 1st National Business Management Conference, (2013). [In Persian]
- [14] R.K. Mitchell, B.R. Agle, D.J. Wood, Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts, Academy of management review, 22(4) (1997) 853-886.
- [15] C. Eden, F. Ackermann, Strategy making: The journey of strategic management, Sage, J Oper Res Soc, 57 (1998).
- [16] F. Hojaji, Stakeholder circle methodology And application of practical model for stakeholder management in municipal outsourcing projects, The 5th International Project Management Conference, Tehran, (2009). [In Persian]
- [17] L. Bourne, Project relationships and the stakeholder circle, in: PMI Research Conference. Montreal Canada, PMI, (2006).
- [18] M. Rahimi, A. Najafi, Identifying and Prioritizing Customers' Expectations Using Fuzzy ANP Technique-Case Study: Zanjan Municipality, 1st International Management Conference, Tehran, (2014). [In Persian]
- [19] J. Von Meding, K. McAllister, L. Oyedele, K. Kelly, A framework for stakeholder management and corporate culture, Built Environment Project and Asset Management, 3(1) (2013) 24-41.
- [20] Y. Akao, QFD: Past, present, and future International Symposium on QFD. '97 Linköping, 97(2) (1997) 1-12.
- [21] M. Hussain, L. Tsiornis, M.M. Ajmal, A QFD strategy for improving customer satisfaction: case study of telecom companies of Pakistan, Asian Journal on Quality, 12(3) (2011) 282-295.
- [22] I. Dikmen, M.T. Birgonul, S. Kiziltas, Strategic use of quality function deployment (QFD) in the construction industry, Building and environment, 40(2) (2005) 245-255.
- [23] M.E. Clarkson, A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, Academy of management review, 20(1) (1995) 92-117.
- [24] L. Becchetti, R. Ciciretti, Corporate social responsibility and stock market performance, Applied financial economics, 19(16) (2009) 1283-1293.

ذینفعان کلیدی پروژه نمی‌باشند. نتیجه نهایی بیانگر این موضوع است که ذینفعان کلیدی در مدل قدرت-علاقه چهار دسته از ذینفعان مدل میشل را تشکیل می‌دهد که عبارتند از ذینفعان قطعی، وابسته، خطرناک و مسلط.

## ۷- پیشنهادها

الف- مدل ارائه شده توسط میشل بیان می‌کند که ذینفعان دارای کدام بعد تعیین اهمیت می‌باشند و از کدام بعد محروم هستند؛ به عبارتی مدل میشل برخورداری ذینفعان از ابعاد تعیین اهمیت را به صورت مطلق در نظر می‌گیرد و این عامل باعث می‌شود از اعتبار مدل میشل کاسته شود. لذا پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی مقدار برخورداری ذینفعان از هر بعد مورد بررسی قرار گیرد تا عدم قطعیت داده‌ها در نظر گرفته شده و نتایج دقیق‌تر حاصل گردد.

ب- تحقیق حاضر برای تمام ذینفعان پیاده‌سازی گردد.

## مراجع

- [1] M.H. Sebt, M. Mokhtariani, A Comprehensive Cluster Map for Construction Cluster, Amirkabir J. Civil Eng., 46(1) (2014) 91-96. [In Persian]
- [2] C. Preece, H.Y. Chong, H. Golizadeh, J. Rogers, A review of customer relationship (CRM) implications: benefits and challenges in construction organizations, International Journal of Civil Engineering, 13(3) (2015) 362-371.
- [3] J.F. Preble, Toward a comprehensive model of stakeholder management, Business and Society Review, 110(4) (2005) 407-431.
- [4] E. Shahvand, M.H. Sebt, M.T. Banki, Supply Chain Management Improvement through Value Engineering Approach in the Construction Industry, Amirkabir J. Civil Eng., 45(2) (2013) 31-40. [In Persian]
- [5] A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide), Project Management Institute (PMI), (2013) 5, 6, 40,400-410.
- [6] Freeman, R. E., Strategic management: A stakeholder perspective. Boston: Pitman, (1984).
- [7] T. Donaldson, L.E. Preston, The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications, Academy of management Review, 20(1) (1995) 65-91.
- [8] Office of Government Commerce, Managing successful projects with PRINCE2. The Stationery Office (2009).
- [9] M. Morsing, M. Schultz, Corporate social responsibility communication: stakeholder information, response and involvement strategies, Business Ethics: A European Review, 15(4) (2006) 323-338.
- [10] J.S. Sutterfield, S.S. Friday-Stroud, S.L. Shivers-Blackwell, A case study of project and stakeholder

[26] K.Y. Mok, G.Q. Shen, J. Yang, Stakeholder management studies in mega construction projects: A review and future directions, *International Journal of Project Management*, 33(2) (2015) 446-457.

[25] K. Mellahi, G. Wood, The role and potential of stakeholders in “hollow participation”: Conventional stakeholder theory and institutionalist alternatives, *Business and society review*, 108(2) (2003) 183-202.

برای ارجاع به این مقاله از عبارت زیر استفاده کنید:

Please cite this article using:

A. Bahadorestani, M. Ghalehnovi, N. Motahari Farimani, Designing a Model of key Stakeholders' Expectations in the Subway Construction Projects: Studied in MUR Construction Project, *Amirkabir J. Civil Eng.*, 50(1) (2018) 217-242.

DOI: 10.22060/ceej.2016.11531.5030

