

From Control to Inclusion: Investigating the Causes of Low Stakeholder Participation at Structural and Actor Levels in Road Construction Projects Exploration Directorate in the Oil Industry: A Case Study of the Jahrom-1 Exploration Well

Amin Zamani¹ - Saied Yousefi² - Mehrdad Sarhadi³ - Alireza Taghipour⁴

Abstract

Effective stakeholder participation is critical for project success, yet numerous barriers hinder it. This study, centered on stakeholder participation to examine causes of low participation, was conducted in three phases: first, a systematic literature review based on institutional theory classified causes extracted from prior research; second, a field study identified new causes, confirmed or refuted theoretical factors, reviewed their relationships with stakeholder groups, and categorized them into three actor-related and five structural dimensions via thematic analysis; third, causes were grouped into five categories, with process-related causes analyzed using the Delphi method to propose solutions. Findings reveal that these barriers are deeply interconnected, requiring a comprehensive redesign of participation mechanisms to enhance projects' social sustainability.

Keywords

Stakeholder Participation, Causes of Low Stakeholder Participation, Social Sustainability.

1. PhD Candidate, Department of Project and Construction Management, Faculty of Fine Arts, University of Tehran, Tehran, Iran, amin.zamani@ut.ac.ir

2. Assistant Professor, Department of Project and Construction Management, Faculty of Fine Arts, University of Tehran, Tehran, Iran, sdyousefi@ut.ac.ir (Corresponding Author)

3. Assistant Professor, Department of Project Management, Teesside University Business School, Middlesbrough, United Kingdom, m.sarhadi@tees.ac.uk

4. PhD, Head of International Oil and Gas Contracts, Directorate of Development and Engineering, National Iranian Oil Company (NIOC), Tehran, Iran, A.taghipour@nioc.ir



از کنترل به شمول: بررسی علل مشارکت نازل ذینفعان در سطح ساختار و کنشگر در پروژه‌های راه‌سازی مدیریت اکتشاف صنعت نفت؛ مورد مطالعه چاه اکتشافی جهرم-۱

امین زمانی^۱ - سعید یوسفی^{۲*} - مهرداد سرهادی^۳ - علیرضا تقی‌پور^۴

چکیده

مشارکت مؤثر ذینفعان یکی از الزامات کلیدی موفقیت پروژه‌هاست، اما در عمل موانع متعددی آن را دشوار کرده‌اند. این پژوهش، با محوریت مشارکت برای ذینفعان جهت بررسی علل مشارکت نازل، در سه مرحله انجام شد: نخست، با مرور نظام‌مند ادبیات و تکیه بر نظریه نهادی، علل مشارکت نازل طبقه‌بندی شد و از ادبیات پژوهش استخراج گردید. در مرحله دوم، از طریق مطالعه میدانی علل جدید شناسایی شدند، برخی علل نظری تأیید و برخی دیگر رد شدند و ارتباط این عوامل با گروه‌های ذینفع بازبینی گردید؛ همچنین با استفاده از تحلیل مضمون دسته‌بندی علل به سه محور در بخش کنشگر و پنج محور در بخش ساختاری انجام شد. در مرحله سوم، علل به پنج بخش تقسیم شدند و علل بخش فرآیندی با روش دلفی برای ارائه راه‌حل‌ها بررسی گردید. نتایج نشان داد که علل مشارکت نازل ذینفعان به شدت درهم‌تنیده‌اند و نیازمند بازطراحی جامع سازوکارهای مشارکت برای ارتقای پایداری اجتماعی پروژه‌ها هستند.

واژگان کلیدی: مشارکت برای ذینفعان، علل مشارکت نازل ذینفعان، پایداری اجتماعی.

-
۱. کاندیدای دکتری، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده‌گان هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران. amin.zamani@ut.ac.ir
 ۲. استادیار، گروه مدیریت پروژه و ساخت، دانشکده‌گان هنرهای زیبا، دانشگاه تهران، تهران، ایران. (نویسنده مسئول). sdyousefi@ut.ac.ir
 ۳. استادیار، گروه مدیریت پروژه، دانشکده کسب‌وکار، دانشگاه تیساید، میدلزبرو، انگلستان. m.sarhadi@tees.ac.uk
 ۴. دکتری تخصصی، رئیس قراردادهای بین‌المللی نفت و گاز، مدیریت توسعه و مهندسی شرکت ملی نفت ایران. تهران، ایران. A.taghipour@nioc.ir

مقدمه

در طول زمان، پژوهشگران بسیاری تلاش کرده‌اند تا مسیر آینده تحقیقات در حوزه مدیریت پروژه را ترسیم کنند. یکی از نخستین و تأثیرگذارترین پیش‌بینی‌ها متعلق به وینتر و همکاران (۲۰۰۶) است. آن‌ها در میان پنج جهت‌گیری اصلی آینده این حوزه، بر تبدیل پروژه‌ها از فرایندهای صرفاً ابزاری به فرایندهای اجتماعی تأکید کرده و هشدار داده‌اند که تصور پروژه بدون در نظر گرفتن محیط اجتماعی پیچیده اطراف آن، تصویری ناقص و گمراه‌کننده از مدیریت پروژه ارائه می‌دهد (Winter et al., 2006). این دیدگاه به‌مرور با مطالعات بعدی تقویت شد و در دیگر تحقیقات نیز تمرکز بر نگرانی‌های خرد و کلان محیط پیرامونی پروژه‌ها به‌عنوان روندی نوین در آینده‌پژوهی مدیریت پروژه مطرح شد (Geraldi & Söderlund, 2018). واکر نیز در پیش‌بینی‌های خود برای دهه‌ی ۲۰۳۰ تأکید می‌کند که موضوعات اجتماعی از مباحث اجتناب‌ناپذیر آینده مدیریت پروژه خواهند بود (Walker & Lloyd-Walker, 2019). زویکل و هیومن (۲۰۲۳) نیز با تأکید بر اثرگذاری اجتماعی پروژه‌ها عنوان می‌کنند که پروژه‌ها و برنامه‌ها با هدف ایجاد تأثیر بر سازمان‌ها و جامعه انجام می‌شوند؛ این تأثیرات اقتصادی، اجتماعی و زیست‌محیطی بر ذینفعان کلیدی می‌تواند مثبت یا منفی باشد و ممکن است بلافاصله پس از اتمام پروژه یا پس از مدتی طولانی رخ دهد (Zwikael & Huemann, 2023). البته در این دیدگاه تنها بر ذینفعان کلیدی تکیه شده است که از دیدگاه پایداری فاصله دارد.

مطرح شدن مفهوم پایداری در قرن اخیر به‌عنوان یکی از موضوعات استراتژیک و حائز اهمیت راجع به فعالیت شرکت‌ها، دربردارنده تعهدات واحد تجاری نسبت به انجام اصلاحات اصولی جهت ساختن دنیایی عادلانه، همراه با رفاه و آسایش برای همگان است که در آن محیط پیرامون و فرهنگ اصلی مردم حفظ شده و سهم نسل‌های بعد از این منابع نیز باقی بماند (ابراهیمی و کرمی، ۱۴۰۲)؛ بنابراین عملکرد مالی دیگر به‌تنهایی کافی نیست و در مقابل سازمان‌ها باید اثرات زیست‌محیطی و اجتماعی را نیز مدنظر قرار دهند (رادمرد و همکاران، ۱۴۰۳). از دهه‌ی ۱۹۹۰، آگاهی فزاینده‌ای در صنعت ساخت‌وساز شکل گرفت که این صنعت را به‌سوی حمایت از چشم‌انداز توسعه پایدار با در نظر گرفتن ملاحظات اجتماعی در کل چرخه‌ی عمر پروژه سوق می‌داد (Valdes-Vasquez & Klotz, 2013). برنت و لایوچانگ (۲۰۰۶) پایداری اجتماعی را ضعیف‌ترین بعد پایداری می‌دانند؛ این ضعف اهمیت دارد، زیرا ابعاد اقتصادی،

زیست‌محیطی و اجتماعی پایداری با یکدیگر مرتبط‌اند و هر بُعد باید به‌درستی عمل کند تا عملکرد صحیح سیستم کلی تضمین شود (Brent & Labuschagne, 2006). در همین راستا رنجبر اردکانی و همکاران (۱۴۰۳) نیز بیان داشتند که توجه به ابعاد زیست‌محیطی می‌تواند بر توسعه پایدار اجتماعی و کسب مشروعیت در این حوزه کمک کند (رنجبر اردکانی و همکاران، ۱۴۰۳). علی‌رغم ارائه مدل‌ها برای کسب مشروعیت و انجام مسئولیت اجتماعی از جمله در صنعت نفت (جوکار و همکاران، ۱۴۰۳؛ حقی و همکاران، ۱۴۰۰)، مطالعاتی مانند وانگ (۲۰۱۸) نشان می‌دهند که پایداری اجتماعی نسبت به ابعاد اقتصادی و محیط‌زیستی کمتر مورد توجه قرار گرفته است (Wang, Zhang, & Lu, 2018)؛ بنابراین، تمرکز بر اینکه چگونه مشارکت ذینفعان می‌تواند به ارتقای پایداری اجتماعی پروژه‌ها کمک کند، اهمیت فزاینده‌ای یافته است؛ به‌گونه‌ای که سرهادی و همکاران (۲۰۱۸) از آن به‌عنوان پارادایم جدیدی در مدیریت پروژه یاد می‌کنند (Sarhadi, Yousefi, & Zamani, 2018). در ایران نیز فتورچی و ضرغامی (۲۰۲۰) با بررسی صنعت ساخت ایران عنوان کرده‌اند که چارچوب ارزیابی از نظر پایداری اجتماعی وجود ندارد و تحقق این امر مستلزم بهبود سازوکارها برای تضمین مشارکت اجتماعی در تصمیم‌گیری‌ها است (Fatourehchi & Zarghami, 2020). از جمله موضوعات کلیدی مغفول در پایداری اجتماعی، جایگاه و مشارکت جوامع محلی در پروژه‌هاست. دی‌مادالونی و سابینی (۲۰۲۲) با تمرکز بر ذینفعان پروژه نشان داده‌اند که بی‌توجهی به منافع و خواسته‌های ذینفعان می‌تواند پیامدهای جدی برای موفقیت پروژه به همراه داشته باشد (Maddaloni & Sabini, 2022). این موضوع به‌وضوح به‌عنوان یکی از چالش‌های صنعت نفت به شکل عدم حس تعلق و مسئولیت‌پذیری عنوان شده است (رشیدی‌نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). در همین راستا، مدیریت ذینفعان به‌عنوان ابزاری برای شناخت، دسته‌بندی و تعامل استراتژیک با گروه‌های درگیر پروژه مطرح شده است.

در ادبیات مدیریت پروژه، دو رویکرد اصلی در قبال ذینفعان مشاهده می‌شود: «مدیریت ذینفعان کلیدی» و «مدیریت برای ذینفعان» (Macdonald, 2009; Parmar et al., 2010). رویکرد نخست، ریشه در عقلانیت ابزاری دارد و به اولویت‌بندی و کنترل ذینفعان بر اساس اهمیت آن‌ها برای موفقیت پروژه می‌پردازد؛ درحالی‌که رویکرد دوم، از عقلانیت ارزشی نشأت می‌گیرد و به دنبال جلب مشارکت همه‌جانبه و جستجوی راه‌حل‌های برد-برد در مواجهه با تضادهاست (Dong, 2016; Wijnberg, 2000). آلتونن و همکاران این تحول را به‌مثابه تغییر پارادایم از «مدیریت» ذینفعان به «تعامل» با آن‌ها

تفسیر می‌کنند، زیرا درصدد هستند نیازها و مطالبات متعدد ذینفعان را بررسی و متوازن سازند. چنین رویکردهایی به ساختارهای مشارکتی و فراگیرتری نیاز دارند تا مسائل اجتماعی اضطراری را حل کرده و طیف وسیع‌تری از ذینفعان را در فرآیندهای خلق ارزش به رسمیت بشناسند (Aaltonen et al., 2024). در سال‌های اخیر، مطالعات نظری متعدد خواستار گذار از رویکرد ابزاری به رویکرد ارزش‌محور «مدیریت برای ذینفعان» شده‌اند (Davis, 2018; Dong, 2016). در این رویکرد، مشارکت به‌عنوان مفهومی چند سطحی مطرح است؛ مشارکتی که از مشاوره منفعلانه تا تعامل فعال و تصمیم‌گیری مشترک قابل توسعه است (Davis, 2018; Sánchez, 2015). با این حال، شکاف آشکاری میان مبانی نظری و واقعیت میدانی مشارکت ذینفعان وجود دارد؛ در صنعت نفت اثرات منفی فعالیت‌های نفتی، آشکار و ملموس بوده و همواره از طرف جامعه محلی اعتراضاتی به این موضوع صورت می‌گیرد (حسینی و همکاران، ۱۴۰۳). تنش‌های ناشی از نادیده گرفتن نیازها، مقاومت اجتماعی و استفاده محدود از ظرفیت‌های دانشی ذینفعان، همگی گواه این ناهماهنگی هستند. مطالعات متعدد، تاکتیک‌ها و استراتژی‌های برخورد ذینفعان با پروژه‌ها را بررسی کرده‌اند؛ از اعتراضات اجتماعی و کمپین‌های رسانه‌ای گرفته تا تحریم و اقدامات قانونی (Hanna et al., 2016; Liu et al., 2018). این در حالی است که برای اینکه یک سیستم پایدار باقی بماند، آن سیستم باید به هر طریق که می‌تواند موقعیت غیرقابل پیش‌بینی را اداره کند به‌صورتی که از نتایج ناخواسته ممانعت به عمل آورد (خیرخواه عسکرآباد و همکاران، ۱۴۰۴). از سوی دیگر، مدیران پروژه نیز راهبردهایی مانند متقاعدسازی، چانه‌زنی، کنترل اطلاعات و پاسخگویی به ذینفعان مختلف را به کار می‌گیرند (Chung et al., 2023; Nguyen et al., 2023). این وضعیت همراه با مفاهیمی همچون سبزشویی و آبی‌شویی که در ادبیات مطرح شده است (Macellari et al., 2021; Torelli, Balluchi, & Lazzini, 2019)، از شکاف میان ادعاهای پایداری و واقعیت‌های عملی حکایت دارد.

با توجه به این زمینه نظری و میدانی، پژوهش حاضر با تمرکز بر پروژه‌های راه‌سازی بخش اکتشاف صنعت نفت درصدد است با تحلیل بستر اجتماعی و سازمانی این پروژه‌ها، موانع مشارکت ذینفعان را شناسایی و بررسی کند؛ این امر مطابق پیشنهاد آلتونن و همکاران (۲۰۲۴) برای مطالعات آتی می‌تواند زمینه‌ای باشد تا تجربه‌ها، نیازها، احساسات و انتظارات ذینفعان شنیده و تحلیل شده، دلایل کنار کشیدن یا سکوت آن‌ها عیان گردد و راهکارهایی برای خروج از این وضعیت ارائه شود (Aaltonen et al., 2024).

روش‌شناسی

صنعت نفت، به‌عنوان یکی از صنایع با سطح تعامل بالا با ذینفعان خارجی، گزینه‌ی مناسبی برای این پژوهش است. زنجیره‌ی ارزش این صنعت شامل اکتشاف، توسعه، تولید و بهره‌برداری، انتقال و ذخیره‌سازی و بازاریابی و فروش است؛ اکتشاف اولین حلقه‌ی این زنجیره است و پروژه‌های راه‌سازی مدیریت اکتشاف، جزء نخستین پروژه‌های ثابت با تعامل بلندمدت با جامعه‌ی پیرامون خود به شمار می‌آیند. وجود ذینفعان متنوع با سطوح اثرگذاری مختلف و چالش‌های مشارکت میان ذینفعان داخلی و خارجی در این پروژه‌ها، آن‌ها را به مورد مطالعه‌ای مناسب تبدیل کرده است. بر این اساس، بزرگ‌ترین پروژه‌ی در حال اجرای این مدیریت (که بیشترین تعداد ذینفع را در برمی‌گیرد) به‌عنوان مورد مطالعه انتخاب شده و فازهای پژوهش مطابق شکل ۱ در سه مرحله تنظیم گردید.

شکل ۱. فازهای روش تحقیق پژوهش



منبع: نویسندگان

در گام نخست، با جستجویی واگرا در مبانی نظری حوزه‌های مختلف مشارکت، گزاره‌های مرتبط با علل مشارکت نازل استخراج شد. بررسی نشان داد که در تحقیقات پیشین، علل مشارکت نازل به صورت موردی و بر اساس عوامل متنوعی مانند محیط اجرای مشارکت بررسی شده‌اند؛ اما در این پژوهش، این علل به طور متمرکز و بر پایه‌ی تقسیم‌بندی تئوری نهادی به دو سطح «کنشگر» و «ساختار» تحلیل گردیدند. برای این منظور، گزاره‌های مربوط به موانع مشارکت در مقالات مختلف استخراج و بر اساس ارتباط هر گزاره با یک علت مشخص، متناظر با آن سطح طبقه‌بندی شدند؛ سپس این علل برای ذینفعان داخلی و خارجی بررسی شد تا روابط میان دسته‌بندی‌ها و نوع ذینفعان مشخص گردد.

در این پژوهش، ذینفعان به دو دسته‌ی داخلی (حاکمیتی و اجرایی) و خارجی (محلی قدرتمند و فاقد قدرت) تقسیم شدند تا با واقعیت پروژه منطبق باشند.

در گام دوم، علل مشارکت نازل مطرح‌شده در بخش نظری در حوزه‌ها و محیط‌های گوناگون اتفاق افتاده‌اند و ممکن است به دلیل ماهیت منحصربه‌فرد هر پروژه، همه‌ی این علل هم‌زمان در یک پروژه رخ ندهند. همچنین احتمال وجود عللی هست که در محیط پروژه‌ی مورد بررسی حضور دارند اما در تحقیقات پیشین مغفول مانده‌اند یا روابط حاکم میان هر دسته از علل و انواع ذینفعان متفاوت است. از سوی دیگر، این علل به‌طور کلی به مشارکت ذینفعان اختصاص یافته‌اند و فارغ از جهت‌گیری کلان «مشارکت برای ذینفعان» هستند.

بنابراین، در جهت نزدیک‌تر کردن مبانی نظری این رویکرد کلان به ابعاد میدانی، علل مشارکت نازل در بزرگ‌ترین پروژه‌ی راه‌سازی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران با استفاده از تحلیل مضمون بررسی شدند. داده‌ها از مصاحبه‌های نیمه‌ساختاریافته با دو گروه ذینفعان داخلی و خارجی، طی سه مرحله و با ویرایش پرسشنامه‌ها بر اساس روند مصاحبه‌ها و همچنین از ثبت وقایع توسط یکی از نویسندگان (که به مدت ۲۳ ماه از ابتدا تا پایان پروژه حضور داشته و با تمام ذینفعان در ارتباط بوده) جمع‌آوری شد. سپس، با کدگذاری باز، محوری و انتخابی، علل مشارکت نازل شناسایی گردید. در این مصاحبه‌ها بیست نفر شرکت کردند که در سه زیرگروه ذینفعان حاکمیتی، اجرایی و محلی قدرتمند بر اساس ارتباط مستقیم با پروژه و در زیرگروه ذینفعان فاقد قدرت بر مبنای اشباع نظرات طی مصاحبه‌ها انتخاب شدند.

در مرحله‌ی نهایی پژوهش، با هدف استخراج راه‌حل‌های اثربخش از طریق

اجرای روش دلفی صورت گرفت. بدین منظور، پرسشنامه‌ای بر پایه‌ی یافته‌های مرحله‌ی تحلیل مضمون در بخش فرآیندی و در سطح کدگذاری محوری طراحی شد. دلیل انتخاب علل مشارکت نازل در بخش فرآیندی، امکان تأثیرگذاری بیشتر نویسندگان نسبت به سایر ابعاد قانونی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی بود.

خبرگان مشارکت‌کننده در این مرحله متشکل از ده نفر از کارشناسان اجرایی و مدیران پروژه‌های راه‌سازی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران بودند. پس از دو مرحله پخش پرسشنامه به‌صورت کاغذی و الکترونیکی، داده‌ها جمع‌آوری و وضعیت از نظر این خبرگان مشخص شد؛ سپس خروجی‌ها در قالب راه‌حل‌های پیشنهادی ارائه شد.

یافته‌ها

این بخش به ارائه نتایج حاصل از بررسی‌های نظری، میدانی و تحلیل دلفی در خصوص علل مشارکت نازل ذینفعان می‌پردازد. یافته‌های این بخش از طریق تحلیل منابع نظری، کدگذاری داده‌های میدانی و ارزیابی خبرگان به روش دلفی به‌دست‌آمده و به‌صورت مکمل، تصویری جامع از علل مشارکت نازل در سطوح کنشگر و ساختار ارائه می‌دهد. ارتباطات علل با ذینفعان در این بخش به‌صورت مرتبط داخلی (علل مرتبط با ذینفعان داخلی)، مرتبط خارجی (علل مرتبط با ذینفعان خارجی)، مرتبط هر دو گروه (علل مرتبط با هر دو گروه ذینفعان داخلی و خارجی)، مرتبط بیشتر داخلی (علل مرتبط با هر دو گروه اما با تأکید بیشتر بر ذینفعان داخلی) و مرتبط بیشتر خارجی (علل مرتبط با هر دو گروه اما با تأکید بیشتر بر ذینفعان خارجی) دسته‌بندی شده‌اند.

مطابق بررسی‌های منابع نظری، گزاره‌های مرتبط با علل مشارکت نازل ذینفعان در مقالات مختلف شناسایی شدند و در یازده گروه به‌عنوان علل مشارکت نازل در سطح کنشگر دسته‌بندی گردیدند. این یازده علت بر اساس سه گروه مرتبط به‌دست‌آمده از نتایج کدگذاری سطح سوم نتایج بخش میدانی و ارتباط هر علت با گروه‌های ذینفعان، در جدول ۱ نمایش داده شده است.

در ادامه، مطابق بررسی‌های صورت گرفته در منابع نظری گزاره‌های مرتبط با علل در مقالات مختلف شناسایی شد و این گزاره‌ها با دسته‌بندی در نوزده بخش به‌عنوان علل مشارکت نازل ذینفعان در سطح ساختار از بعد نظری عنوان گردیدند. این

جدول ۱. علل مشارکت نازل ذینفعان در بخش نظری بر اساس سطح کنشگر

گروه‌ها	نگرش‌ها و ادراکات فردی نسبت به مشارکت	استراتژی‌ها و رفتارهای منافع‌محور	تعاملات و تمایلات به همکاری و یادگیری
علل مشارکت نازل در سطح کنشگر و ارتباط علل با هر گروه از ذینفعان داخلی خارجی	عدم اعتماد نمودن به سایر ذینفعان و فرآیند مشارکت (مرتبط هردو گروه بیشتر خارجی)	منفعت‌طلبی شخصی ذینفع (مرتبط هردو گروه)	عدم علاقه ذینفع به مشارکت با افراد با دانش فنی کمتر (مرتبط داخلی)
	ناامیدی ذینفع از فرآیندهای مشارکتی در هنگام نرسیدن به نتیجه مطلوب ذهنی (مرتبط خارجی)	عدم علاقه ذینفع به تقسیم قدرت و ایجاد تغییرات (مرتبط داخلی)	عدم تحمل نظرات سایر ذینفعان (مرتبط هردو گروه بیشتر داخلی)
	نگاه تبعیض‌آمیز به سایر ذینفعان بر اساس سطح طبقاتی، جنسیت و... (مرتبط هردو گروه بیشتر داخلی)		
	عدم بی‌طرفی ذینفع در برخورد با مسائل (مرتبط هردو گروه)		
	تعلق خاطر محض ذینفع به فرهنگ خاص و پیرو از هنجارهای آن (مرتبط هردو گروه بیشتر خارجی)		
	عدم خودباوری ذینفع برای مشارکت (مرتبط خارجی)		
	عدم پذیرش مشارکت به‌عنوان یک حق و راه‌حل برای بهبود وضعیت در باور ذینفع (مرتبط خارجی)		

منبع: نویسندگان

نوزده علل بر اساس پنج گروه مرتبط به‌دست‌آمده از نتایج کدگذاری سطح سوم نتایج بخش میدانی همراه با ارتباط هر علت با گروه ذینفعان در جدول ۲ نشان داده شدند. در جهت تکمیل پژوهش در بخش میدانی، نتایج مصاحبه‌ها و ثبت وقایع در دو بخش ذینفعان داخلی (ذینفعان حاکمیتی و اجرایی) و ذینفعان خارجی (ذینفعان محلی قدرتمند و فاقد قدرت) در سه سطح کدگذاری شدند. نتایج کدگذاری مرحله‌ی سوم در بخش «کنشگر» عبارت‌اند از: نگرش‌ها و ادراکات فردی نسبت به مشارکت (۱۵ زیرکد)، استراتژی‌ها و رفتارهای منافع‌محور (۸ زیرکد) و تعاملات و تمایلات به همکاری و

یادگیری (۱۰ زیرکد)؛ و در بخش «ساختار» شامل: چارچوب‌های سازمانی و نهادی ناپایدار (۱۹ زیرکد)، پویایی قدرت و تضاد منافع (۱۶ زیرکد)، چالش‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات (۴ زیرکد)، پیامدها و اثرات محیطی - اجتماعی (۶ زیرکد) و فرآیند انتقال و به‌کارگیری دانش (۴ زیرکد).

جدول ۲. علل مشارکت نازل ذینفعان در بخش نظری بر اساس ساختار

گروه‌ها	چارچوب‌های سازمانی و نهادی ناپایدار		پویایی قدرت و تضاد منافع	چالش‌های ارتباطی و تبادل اطلاعات	فرآیند انتقال و به‌کارگیری دانش	پیامدها و اثرات محیطی-اجتماعی
	ناپایداری‌های نهادی و قانونی	محدودیت‌های منابع و زیرساخت‌ها				
علل مشارکت نازل ذینفعان در سطح ساختار و ارتباطات علل به هر گروه از ذینفعان	عدم وجود ساختار قانونی لازم برای استفاده از فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)	عدم در نظر گرفتن بودجه لازم برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)	وجود تبعیض ساختاری در فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)	ضعف ساختار ارتباطاتی بین ذینفعان (مرتبط هردو گروه)	عدم توانمندسازی ذینفعان برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط هردو گروه)	عدم توجه به نیازها و ساختار فرهنگی ذینفعان محل اجرای فرآیند مشارکت (مرتبط داخلی)
	عدم وجود ساختار انگیزشی لازم برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)	عدم در نظر گرفتن زمان لازم برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)	وجود پدیده آبی‌شویی (مرتبط داخلی)	امکان ورودی‌های نامناسب داده‌های ذینفعان به فرآیند مشارکت (مرتبط خارجی)	عدم گسترش مزایای مشارکت در دیگر حوزه‌ها (مرتبط هردو گروه)	
	عدم وجود ساختار یکپارچه برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط هردو گروه)	کمبود نیروی متخصص و آموزش‌دیده برای اجرای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط خارجی)	مشخص شدن تعارضات جدید در فرآیند مشارکت (مرتبط هر دو گروه)	ساختار حفظ اطلاعات و عدم اشتراک‌گذاری (مرتبط هردو گروه بیشتر داخلی)		
	عدم وجود مدیریت تغییرات در مشارکت (مرتبط داخلی)	عدم وجود ساختار تسهیلاتی مناسب برای شرکت همه اقسام ذینفعان در فرآیند مشارکت (مرتبط داخلی)	مقاومت ساختاری در تقسیم قدرت (مرتبط داخلی)			
	عدم وجود ساختار اجرایی مناسب برای فرآیند مشارکت ذینفعان (مرتبط داخلی)					

منبع: نویسندگان

در کدگذاری مرحله‌ی دوم، علل مشارکت نازل که در بخش نظری «کنشگر» مغفول مانده بودند، شناسایی شدند که عبارت‌اند از: انتظار متقابل در برابر مشارکت در

پروژه (۱۳ تکرار، مرتبط خارجی)، ترجیح منافع خود بر منافع ملی (۲۸ تکرار، مرتبط هردو گروه با گرایش بیشتر خارجی)، عدم تمایل به بر عهده گرفتن مسئولیت تصمیمات جدید (۱۰ تکرار، مرتبط داخلی)، حس تبدیل شدن مشارکت به دخالت در وظایف تعریف شده (۴ تکرار، مرتبط داخلی)، حس مالکیت ذینفع بر پروژه و محیط اطراف آن (۱۳ تکرار، مرتبط خارجی)، تصور سوءاستفاده از ظرفیت مشارکت توسط ذینفعان (۴ تکرار، مرتبط هردو گروه با گرایش بیشتر خارجی)، عدم علاقه به اظهارنظر و مشارکت برای حفظ جایگاه و منافع (۱۰ تکرار، مرتبط هردو گروه) و دیدگاه آرمان‌گرایانه نسبت به مشارکت (۲ تکرار، مرتبط داخلی).

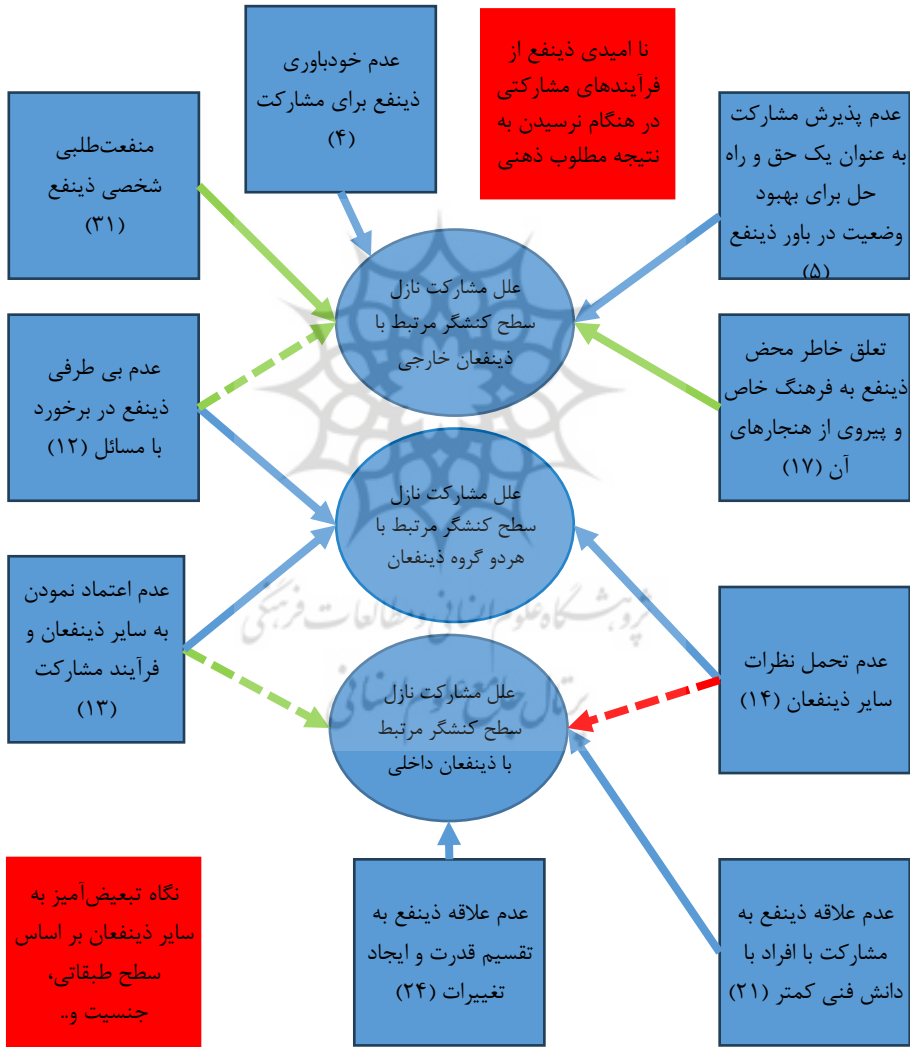
علل مغفول مانده بخش «ساختار» عبارت‌اند از: ارائه درخواست‌های خارج از محدوده‌ی پروژه توسط ذینفعان محلی (۴۵ تکرار، مرتبط خارجی)، عدم یکپارچگی نظرات و باورهای ذینفعان خارجی (۱۴ تکرار، مرتبط خارجی)، دنبال کردن منافع متفاوت ذینفعان (۴ تکرار، مرتبط هردو گروه)، عدم در نظر گرفتن منافع ذینفعان فاقد قدرت (۵۲ تکرار، مرتبط هردو گروه با گرایش بیشتر داخلی)، امکان لحاظ نکردن تمام نظرات ذینفعان داخلی (۱۲ تکرار، مرتبط داخلی)، رویکرد مشارکت ذینفعان کلیدی و حذف ذینفعان فاقد قدرت (۴۸ تکرار، مرتبط داخلی)، وعده‌های آینده و منحرف‌سازی خواسته‌های سایر ذینفعان (۱۰ تکرار، مرتبط داخلی)، تمرکز ذینفعان حاکمیتی بر اهداف پروژه (۱۹ تکرار، مرتبط داخلی)، استفاده از مشارکت برای افزایش قدرت داخلی در کنترل محیط پروژه (۲۷ تکرار، مرتبط داخلی)، فقدان سمن‌ها و سازمان‌های میانجی در فرآیند مشارکت (۹ تکرار، مرتبط خارجی)، به‌کارگیری تمامی ابزارهای فشار برای تحقق خواسته‌ها (۴۰ تکرار، مرتبط خارجی) و سطح سواد پایین ذینفعان فاقد قدرت برای پیگیری منافع خود (۱۷ تکرار، مرتبط خارجی).

ثبت وقایع در طول پروژه در برخی موارد نشان از تناقض میان گفته‌ها و عملکرد ذینفعان داشت که در این موارد، وقایع به‌عنوان واقعیت تجربه شده، ملاک قرار گرفت. در گام بعد تحلیل شکاف در بخش نظری و میدانی صورت پذیرفت و بدین منظور نتایج کدگذاری مرحله‌ی دوم میدانی با نتایج بخش نظری قیاس و تحلیل شد. تحلیل مضمون مرحله‌ی دوم علاوه بر تأیید برخی از علل در بخش نظری، عللی را نیز افزود که در مبانی نظری به آن‌ها اشاره نشده بود. همچنین برخی از علل عنوان شده در مبانی نظری برای پروژه‌ی مورد نظر تأیید نشد؛ این علل در بخش نظری شامل ناامیدی ذینفع از فرآیندهای مشارکتی در هنگام نرسیدن به نتیجه‌ی مطلوب ذهنی و نگاه

تبعیض‌آمیز به سایر ذینفعان بر اساس سطح طبقاتی، جنسیت و... و در بخش ساختار شامل امکان ورود نامناسب داده‌های ذینفعان به فرآیند مشارکت و عدم گسترش مزایای مشارکت در حوزه‌های دیگر بود. همچنین روابط جدیدی بر اساس نتایج کدگذاری‌ها مشاهده شد که در شکل‌های ۲ و ۳ به تصویر کشیده شده‌اند.

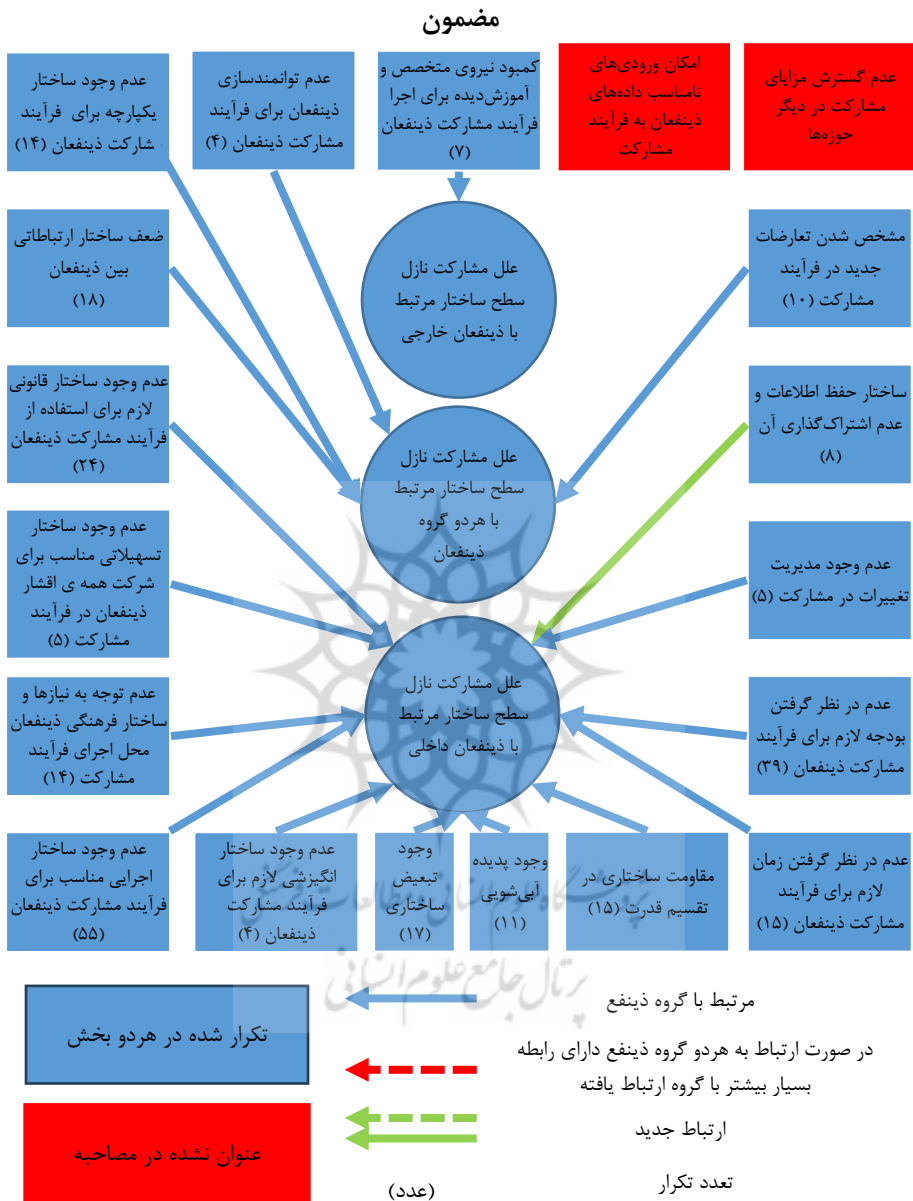
شکل ۲. وضعیت علل مشارکت نازل ذینفعان بر اساس سطح کنشگر پس از تحلیل

مضمون



منبع: نویسندگان

شکل ۳. وضعیت علل مشارکت نازل ذینفعان بر اساس سطح ساختار پس از تحلیل



در راستای تکمیل تحلیل، نتایج بخش میدانی پس از تعیین علل مشارکت نازل (در سطح دوم)، در پنج حوزه‌ی قانونی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فرآیندی دسته‌بندی شد که از میان آن‌ها، حوزه‌ی فرآیندی برای یافتن راه‌حل از طریق روش

دلفی انتخاب گردید. اگرچه علل ارائه شده در پرسشنامه‌ی دلفی محدود به بخش فرآیندی بودند، راه‌حل‌های پیشنهادی نیاز اساسی به ساختاری منسجم را نشان داد که زیرساخت‌های قانونی، فرهنگی، اجتماعی و سیاسی نیز در آن لحاظ شوند؛ به عبارت دیگر، این علل باید به صورت یک کل یکپارچه بررسی شوند و تفکیک یک حوزه بدون توجه به سایر حوزه‌ها به دلیل ارتباط تنگاتنگ آن‌ها در پروژه‌های واقعی امکان‌پذیر نیست. هفده علت مشارکت نازل که به خبرگان ارائه شد، با طیف گسترده‌ای از راه‌حل‌ها همراه بود؛ پس از دو مرحله پخش پرسشنامه و با توجه به تنوع راه‌حل‌های مرتبط با حوزه‌های مختلف، بازطراحی ساختاری سازمان برای اجرای «مشارکت برای ذینفعان» ضروری به نظر رسید. در میان این هفده علت، خبرگان رتبه‌بندی اهمیت آن‌ها را مطابق جدول ۳ مشخص کردند.

جدول ۳. میزان اهمیت علت مشارکت نازل در بخش فرآیندی از نظر خبرگان

ردیف	شماره کد	علت مشارکت نازل در بخش فرآیندی	میزان اهمیت علت از نظر خبرگان (۱۰۰-۰)
۱	۱۴	عدم وجود ساختار اجرایی مناسب برای فرآیند مشارکت	۷۲/۵
۲	۵	ضعف ساختار ارتباطی بین ذینفعان	۷۲/۴
۳	۱۲	عدم در نظر گرفتن زمان لازم برای فرآیند مشارکت ذینفعان	۷۱/۵
۴	۱۵	عدم وجود ساختار یکپارچه برای فرآیند مشارکت ذینفعان	۷۱/۲
۵	۱۶	وعده آینده دادن و منحرف نمودن خواسته‌ها، یکی از ابزارهای آرام نمودن ذینفع ناراضی	۶۶/۵
۶	۷	عدم وجود ساختار نظام‌مند، تسهیلات به ذینفعانی که در پروژه مشارکت می‌کنند	۶۳/۵
۷	۴	دیدگاه مشارکت ذینفعان کلیدی و حذف ذینفعان فاقد قدرت در نظر است	۶۳
۸	۱	آبی‌شویی	۶۲/۸
۹	۱۳	عدم در نظر گرفتن منافع ذینفعان فاقد قدرت	۶۲/۷
۱۰	۳	امکان لحاظ نمودن تمام نظرات از سوی ذینفع داخلی وجود ندارد	۶۲/۵
۱۱	۹	وجود تبعیض ساختاری	۶۲/۵
۱۲	۸	عدم وجود مدیریت تغییرات	۶۲/۳
۱۳	۶	عدم وجود ساختار انگیزشی لازم برای فرآیند مشارکت ذینفعان	۶۲/۱
۱۴	۲	استفاده ذینفع داخلی از مشارکت برای بالا بردن قدرت خود برای کنترل محیط پروژه و پیشبرد اهداف خود	۶۰/۶۳
۱۵	۱۷	ذینفع مشارکت برای ذینفعان را آرمان‌گرایی می‌داند که قابل اجرا نیست	۵۷/۲۲
۱۶	۱۰	انتقال غیر نظام‌مند و غیررسمی اطلاعات بین ذینفعان بر اساس آشنایی با یکدیگر	۵۶/۳۳
۱۷	۱۱	حفظ اطلاعات و عدم اشتراک‌گذاری آن	۵۳

منبع: نویسنندگان

بحث و نتیجه‌گیری

مشارکت برای ذینفعان یکی از راه‌حل‌های توسعه‌ی پایدار اجتماعی در پروژه‌ها است؛ بعدی از توسعه‌ی پایدار که به نظر می‌رسد مغفول مانده است. علی‌رغم وجود مبانی نظری در مدیریت پروژه مبنی بر حرکت از مشارکت ذینفعان کلیدی به مشارکت برای ذینفعان، شواهد نشان می‌دهد این رویکرد با مشکلات و موانعی مواجه است. این پژوهش در بزرگ‌ترین پروژه‌ی راه‌سازی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران (که یکی از نخستین برخوردهای مستمر مردم محلی با صنعت نفت محسوب می‌شود) به بررسی این موانع پرداخت.

نویسندگان با مرور مبانی نظری و گروه‌بندی گزاره‌های مرتبط در مقالات، علل مشارکت نازل را بر اساس تئوری نهادی در دو سطح کنشگر (۱۱ گروه) و ساختار (۱۹ گروه) برای ذینفعان داخلی و خارجی مشخص کردند. سپس برای تطبیق این علل با پروژه‌ی مورد مطالعه، از مصاحبه‌های میدانی با چهار گروه ذینفع و ثبت وقایع مرتبط در طول دو سال بهره بردند و با تحلیل مضمون، علل جدید را شناسایی، علل نامرتبط را حذف و برخی علل پیشین را همراه با تخصیص به ذینفعان داخلی و خارجی تأیید کردند. علاوه بر این، با کدگذاری انتخابی، سه محور در بخش کنشگر و پنج محور در بخش ساختار استخراج شد.

در ادامه، علل مشارکت نازل در پنج حوزه‌ی قانونی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فرآیندی دسته‌بندی گردید و بخش فرآیندی (شامل ۱۷ علت) برای دستیابی به راه‌حل با روش دلفی مورد بررسی قرار گرفت. نتایج این بخش، ضمن رتبه‌بندی علل، بر هم‌تنیدگی مسائل قانونی، فرهنگی، اجتماعی، سیاسی و فرآیندی تأکید کرده و ضرورت بازطراحی سازوکارهای «مشارکت برای ذینفعان» برای تحقق پایداری اجتماعی در پروژه‌های راه‌سازی مدیریت اکتشاف شرکت ملی نفت ایران را برجسته ساخت.

منابع

- ابراهیمی، محسن و کرمی، غلامرضا (۱۴۰۲). راهبرد عملی بهایابی بر مبنای فعالیت با رویکرد پایداری (مطالعه موردی: شرکت بهینه‌سازی مصرف سوخت). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۴ (۵۶)، ۱۷۷-۱۹۸.
- جوکار، علی، مکوندی، فواد، همتی، محمد، امینی، یوسف و نیسی، عبدالکاسم (۱۴۰۳). طراحی الگوی توسعه‌یافته مسئولیت اجتماعی شرکت ملی مناطق نفت‌خیز جنوب

با استفاده از تکنیک تحلیل محتوا. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۳)، ۱۶۱-۱۸۴.

حقی، شیماء، سعیدا اردکانی، سعید و سبکرو، مهدی (۱۴۰۰). ارائه مدل مشروعیت مدیریت منابع انسانی (مطالعه موردی شرکت ملی نفت ایران). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۲ (۴۸)، ۲۵۲-۲۶۷.

حسینی، سیده اسما، مقدم، علیرضا، دامغانیان، حسین و شفیعی نیک‌آبادی، محسن (۱۴۰۳). عوامل مؤثر بر به‌کارگیری مدیریت منابع انسانی پایدار در صنعت نفت. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۲)، ۲۵-۴۴.

خیرخواه عسکرآباد، محمدرضا، شیرمحمدی، یزدان، میرمحمدی، سید محمد، شاه نظری، علی و عبدالمنافی، سعید (۱۴۰۴). تدوین مدل خلق پایداری سازمانی از طریق نوآوری باز در صنعت پتروشیمی ایران. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۷ (۶۶)، ۵۷-۷۸.

رادمرد، سید قادر، نرگسیان، عباس، عسگری، ناصر و فیاضی، مرجان (۱۴۰۳). ارائه مدل تعادل کار زندگی پایدار (مورد مطالعه صنعت نفت). *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۲)، ۱-۲۴.

رشیدی‌نژاد، عباس، گرجی ازدریانی، علی‌اکبر، پاشای امیری، امین و دشتی، علی (۱۴۰۲). طراحی مدل راهبردی چالش‌های صنعت نفت ایران از منظر مبارزه با فساد و تحقق حاکمیت قانون. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۴ (۵۶)، ۱۵۵-۱۷۶.

رنجبر اردکانی، صمد، اصغرزاده، عزت‌الله و نیکبخت، محمدرضا (۱۴۰۳). طراحی مدل گسترش حسابداری مدیریت زیست‌محیطی تولید پاک در صنایع شیمیایی و پتروشیمی. *مطالعات راهبردی در صنعت نفت و انرژی*، ۱۶ (۶۳)، ۲۰۷-۲۳۲.

Aaltonen, K., Derakhshan, R., Di Maddaloni, F., & Turner, R. (2024). Stakeholder engagement: Theoretical and methodological directions for project scholarship. *International Journal of Project Management*, 42 (7), 102649.

Brent, A., & Labuschagne, C. (2006). Social indicators for sustainable project and technology life cycle management in the process industry. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 11 (1), 3-15.

Chung, K. S. K., Eskerod, P., Jepsen, A. L., & Zhang, J. (2023). Response strategies for community stakeholder engagement on social media: A case study of a large infrastructure project. *International Journal of Project Management*, 41 (5), 102495.

- Davis, K. (2018). Reconciling the views of project success: A multiple stakeholder model. *Project Management Journal*, 49 (5), 38–47.
- Dong, L. (2016). *Public administration theories: Instrumental and value rationalities*. Springer.
- Fatourehchi, D., & Zarghami, E. (2020). Social sustainability assessment framework for managing sustainable construction in residential buildings. *Journal of Building Engineering*, 32, 101761.
- Geraldi, J., & Söderlund, J. (2018). Project studies: What it is, where it is going. *International Journal of Project Management*, 36 (1), 55–70.
- Hanna, P., Vanclay, F., Langdon, E. J., & Arts, J. (2016). Conceptualizing social protest and the significance of protest actions to large projects. *The Extractive Industries and Society*, 3 (1), 217–239.
- Liu, B., Li, Y., Xue, B., Li, Q., Zou, P. X. W., & Li, L. (2018). Why do individuals engage in collective actions against major construction projects? An empirical analysis based on Chinese data. *International Journal of Project Management*, 36 (4), 612–626.
- Macdonald, C. (2009). *Managing for Stakeholders: Survival, Reputation, Success*. *Business Ethics Quarterly*, 19, 621–629.
- Macellari, M., Yuriev, A., Testa, F., & Boiral, O. (2021). Exploring bluewashing practices of alleged sustainability leaders through a counter-accounting analysis. *Environmental Impact Assessment Review*, 86, 106489.
- Maddaloni, F. D., & Sabini, L. (2022). Very important, yet very neglected: Where do local communities stand when examining social sustainability in major construction projects? *International Journal of Project Management*, 40 (7), 778–797.
- Nguyen, T. H. D., Chileshe, N., Rameezdeen, R., & Wood, A. (2023). Strategic responses to external stakeholder influences. *International Journal of Project Management*, 41 (1), 102434.
- Parmar, B., Freeman, R., Harrison, J., Purnell, A., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, 3, 403–445.
- Sánchez, M. A. (2015). Integrating sustainability issues into project management. *Journal of Cleaner Production*, 96, 319–330.
- Sarhadi, M., Yousefi, S., & Zamani, A. (2018). Participative project management as a comprehensive response to postmodernism criticisms: The role of communication. *International Journal of Managing Projects in Business*, 11 (4), 935–959.
- Torelli, R., Balluchi, F., & Lazzini, A. (2019). Greenwashing and environmental communication: Effects on stakeholders' perceptions. *Business Strategy and the Environment*, 29, 407–421.
- Valdes-Vasquez, R., & Klotz, L. E. (2013). Social sustainability considerations during planning and design: Framework of processes for construction projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 139 (1), 80–89.

- Walker, D., & Lloyd-Walker, B. (2019). The future of the management of projects in the 2030s. *International Journal of Managing Projects in Business*, 12 (2), 242–266.
- Wang, H., Zhang, X., & Lu, W. (2018). Improving social sustainability in construction: Conceptual framework based on social network analysis. *Journal of Management in Engineering*, 34 (6), 05018012.
- Wijnberg, N. M. (2000). Normative stakeholder theory and Aristotle: The link between ethics and politics. *Journal of Business Ethics*, 25 (4), 329–342.
- Winter, M., Smith, C., Morris, P., & Cicmil, S. (2006). Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network. *International Journal of Project Management*, 24 (8), 638–649.
- Zwikael, O., & Huemann, M. (2023). Project benefits management: Making an impact on organizations and society through projects and programs. *International Journal of Project Management*, 41 (8), 102538.





پښتونستان ښار، پوهنتون جامع علوم انساني او مطالعات فرېبنکي
پرتال جامع علوم انساني