

عنوان مقاله:

شناسایی و رتبه بندی موانع مدیریت ذینفعان در یک پروژه مشارکتی عمومی-خصوصی (ppp)

(نمونه موردی: هتل بین المللی امام خمینی(ره) (ایبیس و نوتل))

دکتر مجتبی حسینی پور

دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی

management1955@yahoo.com

آرزو خراشادیزاده

دانشکده معماری و شهرسازی دانشگاه شهید بهشتی

Arezo.k1987@gmail.com

مهندس محمدعلی کاشف حقیقی

mohammadalikashf@yahoo.com

امید عباسی

Abbasi.omid86@gmail.com

چکیده:

علايق و منافع افراد حقيقي و حقوقی متعددی بنا به دلایل متفاوتی از اجرای یک پروژه متاثر می شود و در نتیجه سعی در تاثیرگذاری بر سرنوشت پروژه و بعضا شکست آن دارند، این افراد ذینفعان نام دارند، در یک پروژه مشارکتی ارتباط این ذینفعان به علت تعدد منافع بسیار پیچیده است و لزوم توجه ویژه مدیران این نوع پروژه ها را به یک رویکرد تحلیلی علمی، و جامع به ذینفعان نشان می دهد. هدف مقاله بررسی و رتبه بندی موانعی است که توسط ذینفعان پروژه های ساخت و ساز و بطور خاص پروژه های مشارکتی (PPP) ایجاد می شود و مدیریت کردن پروژه را دچار اختلال می سازد، نمونه مطالعاتی مورد نظر پروژه هتل بین المللی امام خمینی(ره) است که به عنوان یک پروژه مشارکتی عمومی-خصوصی در بخش ساختمان انتخاب شده است. پس از انتخاب مورد مطالعاتی موانع جمع آوری شده از مقالات توسط خبرگان مورد تایید قرار گرفت و طبق نمونه گیری گلوله برفی ۳۱ نفر از ذینفعان مطلع در پروژه به پرسش ها پاسخ دادند. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سنجش پایایی پرسشنامه در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ محاسبه شد که اعتبار پرسشنامه را تایید میکند. در نهایت با استفاده از روش های تجزیه و تحلیل آماری و با آزمون فریدمن موانع رتبه بندی شدند که از جمله مهم ترین موانع در این پروژه می توان به تقابل در منافع، تفاوت میان انتظارات بین بخش عمومی و خصوصی، غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر در اتخاذ تصمیمات، روابط چندگانه و پیچیده بین افراد و تغییر ناگهانی اعضای کلیدی اشاره کرد.

کلمات کلیدی: مدیریت ذینفعان، موانع، مشارکت عمومی-خصوصی (ppp)

مقدمه:

در اوایل دهه 90 بکارگیری مشارکت بخشهای عمومی و خصوص (PPP)^۱، در کشورهای در حال توسعه، بخصوص در پروژه های حمل و نقل به شدت رو به رشد بود، به طوری که در اواسط این دهه 50 تا 60 پروژه در سال اجرایی می شد و ارزش سالانه این قراردادها به 10 تا 12 میلیارد دلار می رسید. اما پس از بحران اقتصادی در شرق آسیا تعداد قراردادها به شدت کاهش یافت (World Bank, 2003). در سالهای بعد مجدداً با جلب اعتماد بخش خصوصی، حجم قراردادها افزایش یافت. بنا بر نظر اتحادیه اروپایی، دولتها باید زمانی از قراردادهای PPP استفاده کنند تا بتوانند اولاً ارزش افزوده آنها در سطح پروژه افزایش دهند و ثانیاً بتوانند منافع ذینفعان^۳ را تامین کنند (European Commission, 2003).

بررسی روند اجرای طرحهای عمرانی در ایران و در سالهای گذشته نشان می دهد که زایش طرحهای عمرانی نیمه تمام یک معضل ساختاری و معلول نظام اجرایی کشور است. با توجه به تصریح بسیاری از قوانین و مقررات موجود در کشور مبنی بر کاهش تصدیگری بخش دولتی، استفاده از روشهای مشارکت عمومی - خصوصی در قالب ترتیبات نظام اجرایی مناسب در سالهای اخیر مورد استقبال سیاستگذاران قرار گرفته است.^۴ در برنامه پنج ساله پنجم توسعه ماده 214، قید شده است، دولت مجاز است به منظور افزایش کارآمدی و اثربخشی، طرحهای عمرانی را با روش مشارکت بخش عمومی - خصوصی اجرا نماید و طبق برنامه ششم توسعه و در قسمت امور اقتصادی به مشارکت و بهره گیری مناسب از ظرفیت های نهادهای غیر دولتی با ایفای نقش ملی و فراملی آنها در تحقق اقتصاد مقاومتی توصیه شده است، اما طبق ماده 126 بودجه سال 92 تمامی دستگاه های دولتی موظف هستند برای شروع اجرای پروژه های بزرگ، از اقسام مشارکت عمومی - خصوصی استفاده کنند (سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، 1389).

مشارکت عمومی - خصوصی یک قرارداد بلند مدت بین نماینده بخش خصوصی و بخش عمومی است که به موجب آن منابع و ریسکها بین طرفین قرارداد تقسیم می شود و هدف از این قرارداد ایجاد یک تسهیلات برای عموم جامعه است. با افزایش مشارکت بخش خصوصی در پروژه، بکارگیری سرمایه، توان مدیریتی و خلاقیت های بخش خصوصی بیشتر خواهد بود، به همان میزان نقش دولت در پروژه ها کمتر می شود. هنگامی که یک پروژه با قرارداد PPP ایجاد می شود، این فرایند معمولاً به این شکل توصیف می شود: اغلب با جزئیات در ریسکها، ارزیابی دقیق هزینه ها، فرایند مناقصه طولانی و پیچیده، مدیریت دشوار ذینفعان و مذاکرات طولانی مدت بمنظور بسته شدن موضوع تامین مالی^۵. علی الرغم علاقه و پیشرفت در اتخاذ قراردادهای PPP آنها معمولاً با انتقاداتی از جانب سازمان های جوامع شهروندی، گروه های عمومی ذینفع، رسانه ها و سایر ذینفعان مواجه می شوند. عدم اعتماد، افزایش تعرفه ها، مدیریت ضعیف ذینفعان به نگرانی های این نوع قراردادها افزوده است، با وجود محدودیت ها، ظهور این قرارداد به عنوان یک قدرت پایدار تامین مالی شناخته شده است، همچنین باعث افزایش کارایی دستاوردها و رشد اقتصادی می شود. از میان ریسک هایی که برای پروژه های PPP عنوان می شود، تعداد زیادی از آنها به ریسک های نیروی انسانی و ارتباطات مربوط می شود مثل: ریسکهای سازماندهی و هماهنگی، وجود تفاوت در روشهای کاری و دانش و معلومات کاری بین شرکا، کمبود همکاری از طرف هر یک از شرکا و... (پارسا، 1388). پروژه های PPP به دلیل پویایی ذینفعان

¹ Public-Private Partnership

² Value For Money (VFM)

³ Stakeholder

^۴ سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور - پرتال ملی مشارکت عمومی - خصوصی

⁵ Financial Closure

، محیط ذینفعان را برای مدیریت کردن بسیار پیچیده می‌کند، تخصیص مسئولیت‌ها بین بخش عمومی که آغازگر پروژه است و کنسرسیوم بخش خصوصی مشکل‌ساز می‌شود. (De Schepper, Dooms, & Haezendonck, 2014) ذینفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که می‌توانند بر دستیابی یک سازمان به اهدافش تاثیرگذار باشند یا از دستیابی سازمان به اهدافش تاثیر پذیرند. علایق و منافع افراد حقیقی و حقوقی متعددی بنا به دلایل متفاوتی از اجرای یک پروژه متاثر می‌شود و در نتیجه سعی در تاثیرگذاری بر سرنوشت پروژه و بعضا شکست آن دارند، این افراد ذینفعان نام دارند. از جمله ذینفعان این پروژه‌ها می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

ارگان‌های دولتی، پیمانکاران عمومی و جزء، سرمایه‌گذاران، کاربران واقعی، زمینداران و همسایگان، نهادهای قانونی، رسانه‌ها، محیط زیست طبیعی و طرفداران آن، و همچنین افکار عمومی جامعه (SIERING & SVENSSON, 2012). مشارکت‌های عمومی - خصوصی (PPP) در سراسر جهان با مشکلات زیادی مواجه اند که منجر به شکست پروژه می‌شود. مخالفت ذینفعان در چندین مورد به عنوان دلیل اصلی شکست گزارش شده است، به همین دلیل پرداختن به امور ذینفعان برای موفقیت پروژه‌های (PPP) بسیار مهم است. ذینفعان مختلفی در یک پروژه مشارکتی وجود دارد و ارتباط این ذینفعان به علت تعدد منافع بسیار پیچیده است، چرا که در محیط‌های اجتماعی غیر قابل پیش بینی با بازیگران متنوعی مواجه می‌شوند که از پروژه ما تاثیر می‌گیرند و یا تلاش می‌کنند که بر آن تاثیر بگذارند، و لزوم توجه ویژه مدیران این نوع پروژه‌ها را به یک رویکرد تحلیلی علمی، و جامع به ذینفعان نشان می‌دهد (Aaltonen, Jaakko, & Tuomas, 2008; De Schepper et al., 2014; El-Gohary, Osman, & El-Diraby, 2006) در این قسمت به طور گسترده به موانع و مشکلاتی که بر سر راه ذینفعان و به طور خاص در پروژه‌های مشارکتی عمومی و خصوصی قرار می‌گیرد و یا موانعی که ذینفعان باعث آنها هستند می‌پردازیم.

۱-۱ موانع و چالشهای ذینفعان در پروژه‌های ساخت‌وساز

Negev در سال ۲۰۱۲ در مقاله "دانش، اطلاعات و منافع: چالش‌هایی در مشارکت ذینفعان مختلف در ارزیابی اثرات بهداشت و درمان" ^۶ بر چالش‌های مربوط به تنوع که از اختلافات ادراکی ذینفعان ریشه می‌گیرد تمرکز کرده است، این چالش‌ها در سه موضوع اصلی به این قرار بودند: دانش، اطلاعات و منافع. ذینفعان مختلف بر اساس دانش و درکی که از واقعیت دارند بر اساس اطلاعات جمع‌آوری شده و تحلیل آنها بر اساس درک و شهود خود عمل می‌کنند و این تضاد در دانش‌ها و دخالت منافع آنها منجر به تعارضات می‌شود. اطلاعات به دو دلیل منابع بروز تعارضات میان مشارکت‌کنندگان است: روش‌شناسی‌های مختلف که منجر به یافته‌های متضاد می‌شود و سوءظن نسبت به منافع دیگر ذینفعان منجر به نگرانی در مورد پذیرش اطلاعات داده شده و قابلیت اطمینان این اطلاعات می‌شود، از طرفی فقدان اطلاعات و یا دسترسی محدود به اطلاعات (چه اطلاعاتی که منتشر نشده و چه آنهایی که افراد به دلیل فقدان تخصص قادر به درک آنها نیستند) نیز می‌تواند عامل بروز تعارض شود (Negev, 2012).

Aaltonen و همکاران در سال 2010 در مقاله "چشم انداز شبکه ذینفعان به رویدادهای غیرمنتظره و مدیریت آنها در پروژه‌های بین‌المللی" ، ذینفعان پروژه را به عنوان یک منبع اصلی رویدادهای غیرمنتظره در پروژه معرفی کرده اند، رویدادهای غیرمنتظره شرایطی هستند که چالش‌های عمده‌ای را برای پروژه ایجاد می‌کنند. پروژه‌های بین‌المللی به طور معمول در محیط پرچالشی اجرا می‌شوند و شامل ذینفعان داخلی و خارجی متفاوتی هستند که هر کدام ارزش‌ها، هنجارها، شیوه‌ها، انتظارات و پس‌زمینه‌های اجتماعی و فرهنگی و خواسته‌های متفاوتی دارند، تفاوت‌ها همچنین می‌توانند شامل تفاوت‌های زبانی میان ذینفعان باشد، این تفاوت‌ها می‌توانند باعث تولید چالش و از هم‌پاشی روابط ذینفعان شوند و به عنوان یک رویداد غیرمنتظره عمل کنند (Aaltonen, Kujala, Lehtonen, & Ruuska, 2010)

⁶ Health impact assessment (HIA)

LO در سال ۲۰۱۲ در مقاله ای با عنوان "مدیریت ذینفعان در صنعت هتل سازی چین"، صاحب هتل (سرمایه گذار) و مشتری را دو ذینفع غالب در این پروژه ها می داند که اثرات مستقیمی روی ورودی های مالی هتل ها می گذارند، با جهانی شدن این تجارت این محیط تجاری تبدیل به شبکه ای از ذینفعان شده است و محققان تاکید کرده اند که عملکرد شرکت با افزایش تاکید بر ارتباط با ذینفعان کلیدی ارتقا می یابد، برای حفظ رقابت شدیدی که وجود دارد، مدیریت روابط چندگانه در هتل ها تبدیل به یک چالش ضروری در این صنعت شده است، در حالیکه بیشتر تمرکز بر روی حفظ ارتباط تنها با صاحب هتل می باشد. محققان همچنین به این اجماع رسیده اند که مالکیت هتل ها و بطور خاص مالکیت دولتی هتل ها، درجه بالایی از دخالت را داشته است و تاثیر زیادی بر مدیریت هتل، عملیات و عملکرد مالی آن می گذارد. (Lo, 2013)

مدیریت ضعیف ذینفعان می تواند منجر به مشکلات جدی در پروژه های ساخت و ساز شود از جمله تعریف ضعیف محدوده کار، منابع ناکافی اختصاص داده شده به پروژه، ارتباطات ضعیف، تغییرات پیش بینی نشده قانونی و همه این ها منجر به تاخیرات و سرریز هزینه ها می شود. (El-Sawalhi & Hammad, 2015)

۲-۱ موانع و چالشهای مرتبط به ذینفعان پروژه های مشارکتی عمومی - خصوصی (PPP)

HENJEWLE و همکاران در سال ۲۰۱۳ در مقاله ای با عنوان "سهیم کردن بخش عمومی در پروژه های مشارکتی عمومی - خصوصی از طریق مدیریت ذینفعان"، یک بررسی جامع در ادبیات تحقیق با محوریت ذینفعان اصلی در پروژه های PPP انجام دادند و به این نتیجه رسیدند که بخش عمومی اغلب به دلیل واگذاری کار به بخش دیگر، کم کم از پروژه کنار گذاشته می شود. استدلال آنها این است که بخش عمومی به رسمیت شناخته می شود، ولی نه به عنوان یک مهره با ارزش در همکاری، اهداف و در نتایج عملیاتی و کمبود مشاوره با بخش عمومی به چشم می خورد و در نتیجه بخش عمومی در مورد اثر بخشی، کمبود در نتایج مورد انتظار و ارزش پول و توان مالی دچار شک و ابهام می گردد. آنها همچنین معتقدند که در مشارکت باید بین دو طرف عرضه و تقاضا اعتماد وجود داشته باشد و این درک باید به وجود بیاید که هر دو طرف برای هدف مشترکی کار می کنند. اعتراضات مکرر از طرف بخش عمومی و منتقدان PPP نشانه ای این امر است که به درستی درک نکردند که بخش خصوصی به عنوان نماینده و به صورت برابر از طرف بخش عمومی در محیط مشارکت کار می کند.

به گفته HENJEWLE و همکاران، ROLOFS در سال ۲۰۰۸ بر روی شبکه ای از ذینفعان کار کرده و بیشترین نظرش بر این بود که چه کسی باید در یک محیط پیچیده با تعدد در ذینفعان مثل پروژه های PPP، در مرکز توجه قرار بگیرد و به این نتیجه رسید که نباید قدرت در یک نقطه متمرکز شود و باید تمام سازمان های شرکت کننده با سایر ذینفعان سازش داشته باشند. یک نگرانی عمده بخش دولتی کمبود اطلاعات دریافتی از بخش خصوصی است، و این باعث می شود بخش عمومی نتواند تصمیم های درست بگیرد و نتواند درست ارزیابی کند که آیا انتقال ریسک ها و فرصت ها به بخش خصوصی ارزش افزوده ای را برای آنها تضمین می کند یا نه (Henjewelet al., 2013).

EL-GOHARY و همکاران در سال ۲۰۰۶ در مقاله ای تحت عنوان "مدیریت ذینفعان برای مشارکت های عمومی - خصوصی" فاکتورهایی که باعث شکست پروژه های PPP در سراسر جهان شده بود را شناسایی کردند، آنها عنوان کردند که مخالفت های بخش عمومی دلیل اصلی شکست پروژه های PPP در چندین مورد بوده است، آنها برای شکست سه دلیل اصلی را لیست کردند که در درجه اول به مدیریت ذینفعان مرتبط است:

(۱) عدم آگاهی ذینفعان با مفهوم PPP

(۲) عدم آموزش کافی ذینفعان در مورد PPP

(۳ اظهار ذینفعان در مورد عدم دسترسی به اطلاعات دقیق موجود در پروپوزال کنسرسیوم PPP (El-Gohary et al., 2006)

SCHEPER و همکاران در سال ۲۰۱۴ در مقاله "پویایی ذینفعان و مسئولیت‌ها در مشارکت‌های عمومی-خصوصی" بیان می‌کند که ساختن پروژه‌های زیربنایی از طریق قراردادهای PPP از نقطه نظر بهره‌وری کم و بیش موفقیت آمیز بوده است و البته با مشکلاتی نیز مواجه بوده است مثل مخالفت‌های ذینفعان که منجر به اجرای ناکارآمد پروژه شده است. آنها عنوان می‌کنند که تحقیقات اندکی که در کشورهای مختلف درباره موضوع ذینفعان در این پروژه‌ها انجام شده است، نتایجی حاصل شده از جمله اینکه در این پروژه روابط پیچیده و معتمدانه بین طرفین درگیر بخش عمومی و خصوصی اهمیت گزارش دهی و فرایندهای ارتباطات نادیده گرفته شده است. همچنین وقتی آغازگر یک مشارکت (بخش عمومی) برای ساخت یک پروژه زیرساختی وارد یک قرارداد PPP می‌شود نگرانی اصلی او تعریف گروه‌های ذینفع نیست بلکه نگرانی اولیه در فاز نخست، تعریف ذینفعانی است که پتانسیل اثرگذاری بر روی موفقیت پروژه را دارند تا بتوانند ذینفع مسئول یا پاسخگو را منصوب کنند و این کار آنها را از توجه به ذینفعان پنهان و یا ذینفعانی که بازدارنده پروژه هستند غافل می‌کند، در حالیکه از عوامل موفقیت پروژه‌های PPP در نظر گرفتن تاثیر ذینفعانی است که یا برای رسیدن سازمان به اهدافش کمک می‌کنند و یا مانع آن می‌شوند.

وی همچنین تبعات اصلی قراردادهای PPP را از منظر ویژگی ذینفعان، این چنین عنوان می‌کند: تعیین مسئولیت و پاسخگویی بین دو سازمان دشوار است و سطح توجه و دقت ذینفعان ممکن است بین هر دو سازمان مرکزی متفاوت باشد. محققان به این نتیجه رسیدند که پروژه‌های PPP اغلب در سیاست‌هایی از بی‌اعتمادی قرار می‌گیرد و این ترس وجود دارد که نابرابری سیاستی در فرایندهای تصمیم‌گیری منجر به توزیع نابرابری از ریسک‌ها، مسئولیت‌ها و منافع شود.

SCHEPER و همکاران در بررسی ۴ پروژه زیربنایی PPP از نتیجه مشاهداتشان موانع و مشکلاتی را عنوان کردند از جمله سطح بالایی از بی‌اعتمادی بخش عمومی، نبود ساختار استاندارد، اقدامات سیاسی فرصت طلبانه از جانب سازمان‌های عمومی، تفاوت در فرهنگ مدیریتی بین ذینفعان اصلی. محدودیت دیگر این بود که ما ۲ سازمان را ذینفعان اصلی می‌پنداریم در حالیکه کاربران نیز قطعاً باید به عنوان سومین شریک کلیدی در پروژه‌های PPP در نظر گرفته شوند (De Schepper et al., 2013; Henjewe et al., 2014)

H.Y.LI و همکاران در سال ۲۰۱۲ در مقاله "تعارض یا توافق: بررسی مسائل مربوط به ذینفعان در طی فرایند مشارکت پروژه‌های زیربنایی و ساخت و ساز" عنوان کردند که تقریباً مشکل تعارضات از زمان افلاطون بصورت نقطه ضعف برای مشارکت مطرح بوده است که این مشکل مشابه در پروژه‌های زیربنایی و ساخت و ساز نیز بوجود می‌آید. تمام گروه‌های ذینفع تاریخ، شخصیت، جنسیت، فرهنگ، ارزشها و باورهای دارند که در رفتارها، اعمال و انگیزه‌های آنها تاثیر می‌گذارد و تعارض را اجتناب ناپذیر می‌کند. در جامعه ناهمگون امروز، مردم تفاوت‌های زیادی دارند، صحبت کردن اقوام با گویش‌ها و زبان‌های مختلف (که منجر به بد ارتباط برقرار کردن و یا سوء تفاهم و بدفهمی می‌شود)، شیوه‌های زندگی متفاوت از جمله مسکن، اشتغال، تفریح و رفاه اجتماعی، مراقبت‌های سلامتی و وضعیت اجتماعی، اقتصادی و تحصیلی و این تفاوت‌ها آنها را در سیستم‌های استدلالی، ارزش‌های بنیادین و فعالیت‌هایشان منحصر بفرد می‌کند (Li, Ng, & Skitmore, 2012; Negev, 2012)

WEI و همکاران نیز در سال ۲۰۱۶ در مقاله "تعارض یا توافق در نگرش‌های ذینفعان در توسعه پایدار حمل و نقل" نقل قول می‌کنند که شکست در نتیجه اختلافات در مسائل مربوط به ذینفعان و مدیریت آنها به عنوان اصلی‌ترین مانع در

برنامه‌ریزی پروژه‌های زیربنایی موفق کشورهای در حال توسعه می‌باشد (Wei, Liu, Skibniewski, & Balali, 2016)

HENJEWELE و همکاران در سال ۲۰۱۳، عنوان کردند که بیشترین چالشی که توسط محیط منحصر بفرد پروژه‌های PPP بوجود می‌آید این است که چگونه ساختار ذینفعان تعریف می‌شود. او به مدل نیوکمب برای مدیریت ذینفعان پروژه‌های ساخت و ساز با ذینفعان متعدد اشاره می‌کند و اظهار می‌کند که ساختار سنتی مدیریت ذینفعان واقعیت پیکربندی پیچیده ذینفعان پروژه‌های PPP را منعکس نمی‌کند. (El-Gohary et al., 2006; Henjeweale et al., 2013)

به نقل HENJEWELE و همکاران در سال ۲۰۱۲ در مقاله "تحلیل فاکتورهای موثر بر ارزش افزوده در پروژه‌های PPP" بازخوردهای اولیه‌ای که از ذینفعان گرفته می‌شود نیاز به تغییراتی که در فازهای بعدی پروژه ایجاد می‌شود که بسیار متداول نیز هست را کم می‌کند و باعث می‌شود از افزایش هزینه‌ها جلوگیری شود و از ارزش آفرینی مالی پروژه کاسته نشود (Henjeweale et al., 2013)

Sigurbjörnsdottir و همکاران در سال ۲۰۰۹ در مقاله‌ای تحت عنوان "مشارکت‌های عمومی و خصوصی" معایبی را عنوان کردند که گاهی باعث ایجاد موانع و مشکلاتی در این پروژه‌ها می‌شود که عبارتند از: رویه حل تعارضات^۷، تخصیص ریسک میان ذینفعان^۸، پایداری و اعتماد^۹ (Sigurbjörnsdottir et al., 2009)

PASQUERO و JIMENES در سال ۲۰۰۵ در مقاله: "توضیح پایداری چالش‌های دائمی مشارکت‌های عمومی و خصوصی از منظر ذینفعان" مشارکت‌های PPP را از ابتدا دارای چالش‌هایی می‌دانند:

این چالشها را به سه دسته اصلی تقسیم کرده اند:

(۱) مسائلی که با خود مشارکت در ارتباط است و اغلب به قدرت ارتباطات میان شرکای تجاری مرتبط می‌شود از جمله:

دستیابی به اطلاعات استراتژیک نابرابر، تضاد در منافع میان شرکای تجاری، افزایش رقابت داخلی و بین المللی، تعارض با سهامداران

(۲) مسائل مرتبط با مشارکت و ارتباط با نهادهای دولتی مثل وزارت صنایع و... و موسسات غیرمتمرکز که می‌توان به دخالت دولت در تصمیم‌گیری‌های مشارکت نیز اشاره کرد.

(۳) مسائل مربوط به ذینفعان عمومی شامل روابط متشنج با ذینفعان سیاسی و اجتماعی مثل جوامع محلی، گروه‌ها و جناح‌های مختلف (Jiménez & Pasquero, 2005).

با شناسایی موانع پیش روی پروژه‌ها که علل ریشه‌ای آن‌ها به ذینفعان برمی‌گردد می‌توان این طور ادعا کرد که براستی اگر تدابیری برای این موانع اندیشیده شود جلوی بسیاری از مشکلات از جمله تاخیرات، افزایش هزینه‌ها، تعارضات و دعاوی و ... در پروژه‌ها گرفته می‌شود، ولی گام اول شناسایی این موانع و یا به عبارتی شناسایی ریشه مشکلات است تا بتوانیم از این اقدامات منفی با روشهایی همچون مدیریت صحیح ذینفعان ممانعت به عمل آوریم. باید به یاد داشته باشیم که ما بعنوان مدیر پروژه بیش از آنکه غرق در جزئیات و مباحث فنی شویم باید به مباحث نرم و کلان پروژه بپردازیم که یکی از مهم‌ترین آن‌ها

⁷ Conflict Resolution Procedure

⁸ Allocation Risk

⁹ Stability and Trust

مدیریت ذینفعان است. هدف این مقاله بررسی موانع شناسایی شده از ادبیات تحقیق و رتبه‌بندی کردن آن‌ها در پروژه هتل بین‌المللی امام خمینی (ره) به عنوان یک پروژه مشارکتی عمومی-خصوصی (ره) در بخش ساختمان می‌باشد.

۲. روش تحقیق:

از آنجا که این پژوهش، آنچه را که هست توصیف و تفسیر می‌کند و به شرایط یا روابط موجود، عقاید متداول، فرایندهای جاری، آثارمشهود یا روندهای درحال گسترش توجه دارد از نوع توصیفی-کیفی بوده و بر روی یافتن راه‌حل مسائل فوری با ماهیت عملی متمرکز شده است و بنابراین این تحقیق جنبه عملی داشته و از نظر هدف، کاربردی می‌باشد. (تنگی، ۱۳۸۸). رویکرد مطالعه موردی یکی از استراتژی‌های تحقیق کیفی محسوب می‌شود که در این تحقیق به کار برده شده است. این رویکرد یک روش یا شیوه نیست بلکه نوعی استراتژی پژوهشی است که به مطالعه عمیق یک مورد، یک موضوع خاص یا یک پدیده خاص می‌پردازد. (سرمد، بازرگان، & حجازی، ۱۳۷۶؛ مقدم، ۱۳۹۳). داده‌های تحقیق از مطالعات کتابخانه‌ای گردآوری شده و با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه‌های آزاد و بهره‌گیری از نظرات خبرگان مورد تجزیه و تحلیل و اولویت‌بندی قرار گرفته است.

در مرحله اول از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و بررسی مقالات و پایان‌نامه‌ها در حوزه مورد مطالعه تعدادی موانع در حوزه مدیریت ذینفعان پروژه‌های مشارکتی عمومی-خصوصی شناسایی شد و با توجه به بررسی مدل‌های موجود مدیریت ذینفعان، گام‌های فرایند مدل PMBOK به عنوان مدل جامع در این حوزه به عنوان مبنا قرار گرفت و منشاء موانع شناسایی شده نسبت به PMBOK، طبقه‌بندی شدند. موانع طبقه‌بندی شده، ابتدا برای اعتبارسنجی در اختیار تعدادی از خبرگان قرار گرفت تا فرمت پرسشنامه، نحوه طبقه‌بندی، تعداد و نحوه نگارش موانع، مورد ارزیابی قرار بگیرد تا روایی پرسشنامه تایید شود. برای سنجش موانع از طیف پنج‌گانه لیکرت بهره گرفته شده است که به طور خاص توسط ذینفعان نمونه موردی هتل بین‌المللی امام خمینی (ره) پاسخ داده شد.

پروژه هتل بین‌المللی امام خمینی (ره) به عنوان یک نمونه پروژه مشارکتی بین بخش عمومی و خصوصی و با قرارداد BOT، در حوزه ساختمان انتخاب شد و به دلیل یکتا بودن این پروژه در بخش هتل‌سازی که با این نوع قرارداد انجام شده است، پرسشنامه طراحی شده و مصاحبه‌های آزاد میان ذینفعان این پروژه انجام پذیرفت. جمعیت مورد مطالعه همان جمعیت هدف با در نظر گرفتن شرایط عملی و محدودیت‌ها برای اجرای مطالعه می‌باشد. جامعه آماری پژوهش را ذینفعان درگیر در ساخت پروژه هتل بین‌المللی امام خمینی (ره) تشکیل داده‌اند که شامل دو بخش می‌شوند: بخش عمومی (شرکت فرودگاه‌های کشور) و بخش خصوصی شامل شرکت "آریا زیگورات" بعنوان سرمایه‌گذار و کارفرمای پروژه، شرکت "مهندسی مشاور طرح و آفرینش" بعنوان مشاور و پیمانکار قرارداد EPC، شرکت "مهندسی مشاور عمران زاوه" که به عنوان عامل چهارم و نماینده کارفرما و نمایندگان بانک‌های درگیر در پروژه، می‌باشند.

برای پاسخگویی دقیق تر به سوالات تحقیق و رسیدن به اهداف تحقیق ویژگی‌هایی را برای جامعه آماری مورد بررسی در نظر گرفتیم که به صورت زیر تعریف کردیم:

۱. ذینفعانی که تجربه کاری در هر دو زمینه پروژه‌های هتل‌سازی و پروژه‌های مشارکتی عمومی-خصوصی (PPP) را داشته باشند.

۲. ذینفعانی که با مباحث مدیریت پروژه آشنایی داشته باشند.

۳. ذینفعانی که حداقل مدرک تحصیلی لیسانس در رشته‌های مرتبط با عمران، معماری، مدیریت پروژه را داشته باشند.



تلاش به بررسی تعداد نیروها در سازمان‌های ذیربط برای یافتن نمونه‌هایی شد که هر سه ویژگی قید شده را به صورت همزمان دارا باشند، با مراجعه به این سازمان‌ها تعداد این افراد حدوداً تعداد ۴۵ نفر تخمین زده شد. بنابراین روش نمونه‌گیری از جامعه آماری مورد نظر را روش غیر احتمالی و از روش موارد شناخته شده^{۱۰} و گلوله برفی^{۱۱} انتخاب کردیم. برای اطمینان از کافی بودن تعداد نمونه آماری با توجه به ذهنی بودن فرایند اشباع در روش گلوله برفی، از فرمول کوکران که یکی از پرکاربردترین روش‌ها برای محاسبه حجم نمونه آماری است، استفاده شده است. بر اساس فرمول کوکران حجم جمعیت آماری با توجه به ویژگی‌های تعریف شده ۴۵ نفر در نظر گرفته شد و طبق فرمول حجم نمونه تحقیق ۳۱ نفر بدست آمد که طبق نمونه‌گیری گلوله برفی بعد از حدود ۲۸ پرسشنامه داده‌های جدیدی اضافه نشد و داده‌ها به اشباع رسید ولی با توجه به تعداد نمونه آماری حاصل شده از فرمول کوکران با دریافت ۳۱ پرسشنامه تکمیل شده به جمع آوری داده‌ها خاتمه داده شد. میزان ضرایب آلفای کرونیباخ محاسبه شده ک برای پایایی پرسشنامه بررسی می‌شود در تمامی موارد بزرگتر از ۰/۷ است که از اعتبار بالای پرسشنامه حکایت دارد. رویکرد ما در این پژوهش جمع آوری موانع و چالش‌هایی بود که توسط ذینفعان پروژه‌های مشارکتی عمومی-خصوصی (PPP)، ایجاد می‌شود و مدیریت کردن پروژه را دچار اختلال می‌سازد و یا تهدیدی برای پایداری مشارکت می‌باشد و پروژه را از مسیر دستیابی به اهدافش دور می‌سازد. برای این امر دو گام اساسی برداشته شد، گام اول مطالعه مقالات حول سه محوریت اصلی مدیریت ذینفعان، پروژه‌های مشارکتی عمومی-خصوصی و صنعت هتل‌سازی، با رویکرد گردآوری موانع این حوزه بوده است، که از حدود ۲۵ مقاله بررسی شده، حدود ۳۷ مورد به موانعی مربوط می‌شود که ذینفعان در پروژه‌های PPP ایجاد کرده‌اند و در مقالات به صورت مستقیم و غیر مستقیم به آن‌ها اشاره شده است، ۱۵ مانع شناسایی شده مربوط به مقالاتی است که به تنهایی به موضوع ذینفعان پرداخته است، و ۷ مورد نیز از موانع مرتبط با مقالات صنعت هتل‌سازی می‌باشد. تعدادی از موانع ذکر شده در سه دسته قرار داشتند و تکراری حساب می‌شدند، که به طور کل ۵۵ مانع گردآوری شد که بعد از اعتبارسنجی اولیه و بررسی روایی پرسشنامه سه مانع بطور کل با این توضیح که هیچکدام از پاسخ دهندگان آن را جزو موانع نمونه مورد مطالعه ندانسته بودند حذف شد و کل تعداد موانع به ۵۲ مانع رسید که در پرسشنامه آمده و از سایر نفرات برای تحلیل سوال شده است.

برای تحلیل آماری داده‌ها از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای، آزمون کای دو و آزمون فریدمن استفاده شده است.

۳. یافته‌ها:

موانع مدیریت ذینفعان توسط ۴ متغیر (شناسایی ذینفعان، برنامه ریزی مدیریت ذینفعان، مدیریت مشارکت ذینفعان، کنترل مشارکت) و سایر موارد، مورد بررسی قرار گرفته است. ۴ گام اول فرایند مدیریت ذینفعان از دیدگاه PMBOK می‌باشند و سایر موارد، متغیری است که در هیچ‌یک از گام‌های اصلی فرایند جایی نگرفته است. بر اساس تطبیق موانع با ورودی‌ها، تکنیک‌ها و خروجی‌های هر کدام از این گام‌ها، به دسته‌بندی موانع پرداخته شد. در ادامه به بررسی این متغیرها به تفکیک می‌پردازیم:

۱-۳ گام شناسایی ذینفعان

متغیر گام شناسایی ذینفعان توسط ۱۴ سوال در پرسشنامه اندازه‌گیری شده است. در ادامه برای شناسایی موانع در عوامل متغیر گام شناسایی ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است که در جدول ۳-۱ نتایج آن مشاهده می‌گردد.

¹⁰ Reputational Case Sampling

¹¹ Snowball Sampling



جدول ۱-۳: نتایج آزمون تی استیودنت برای شناسایی موانع در عوامل گام شناسایی ذینفعان

شناسایی موانع	فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین‌ها	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	عامل
	حد بالا	حد پایین						
H	1.064	0.548	0.806	0.001	6.384	0.703	3.81	توجیه نبودن مفهوم مشارکت عمومی-خصوصی
H	0.431	0.020	0.226	0.032	2.244	0.560	3.23	تفاوت‌های شخصیتی و فرهنگی ذینفعان
H	1.414	0.909	1.161	0.001	9.400	0.688	4.16	تفاوت میان سطح دانش ذینفعان
H	1.354	0.840	1.097	0.001	8.721	0.700	4.10	تفاوت در روش‌های کاری افراد
H	1.468	0.919	1.194	0.001	8.870	0.749	4.19	تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی
H	1.339	0.726	1.032	0.001	6.875	0.836	4.03	تفاوت در انتظارات بخش عمومی و خصوصی
L	-0.236	-0.732	-0.484	0.001	-3.981	0.677	2.52	انتقادهای عمومی
H	1.037	0.318	0.677	0.001	3.851	0.979	3.68	تعریف نشدن ساختار مدیریت ذینفعان
H	0.828	0.204	0.516	0.002	3.376	0.851	3.52	پایبندی ضعیف به اصول قرارداد
H	1.312	0.946	1.129	0.001	12.586	0.499	4.13	عدم توجه به ذینفعان پنهان
L	0.244	-0.308	-0.032	0.813	-0.239	0.752	2.97	اولویت قرار ندادن ذینفعان منفی و خارجی
L	0.227	-0.291	-0.032	0.801	-0.254	0.706	2.97	عدم توجه به خواسته‌های ذینفعان در ابتدا
L	-0.170	-0.733	-0.452	0.003	-3.276	0.768	2.55	تفاوت در زبان‌ها میان ذینفعان
H	0.750	0.024	0.387	0.037	2.179	0.989	3.39	انتظارات غیر واقعی بخش عمومی و خصوصی

همانطور که از داده‌های جدول ۱-۳ مشخص است، ۱۰ عامل دارای میانگین بالای مقدار متوسط و ۴ عامل دارای میانگین کمتر و مساوی مقدار متوسط هستند. ۱۰ عامل دارای میانگین بالای مقدار متوسط از دید افراد پاسخ دهنده به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده‌اند. برای اولویت بندی عوامل گام شناسایی به عنوان موانع مدیریت ذینفعان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۲-۳ نشان داده شده است.

جدول ۲-۳: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی عوامل گام شناسایی ذینفعان

اولویت بندی	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره کای دو	میانگین رتبه‌ها	عامل
6				8.60	توجیه نبودن مفهوم مشارکت عمومی-خصوصی
10				5.90	تفاوت‌های شخصیتی و فرهنگی ذینفعان
2	0.001	13	173.004	10.29	تفاوت میان سطح دانش ذینفعان
4				9.90	تفاوت در روش‌های کاری افراد
1				10.52	تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی



5	9.71	تفاوت در انتظارات بخش عمومی و خصوصی
14	3.34	انتقادهای عمومی
7	8.08	تعریف نشدن ساختار مدیریت ذینفعان
8	7.68	پایبندی ضعیف به اصول قرارداد
3	10.27	عدم توجه به ذینفعان پنهان
11	5.21	اولویت قرار ندادن ذینفعان منفی و خارجی
12	4.79	عدم توجه به خواسته‌های ذینفعان در ابتدا
13	3.52	تفاوت در زبان‌ها میان ذینفعان
9	7.19	انتظارات غیر واقعی بخش عمومی و خصوصی

همانطور که از داده‌های جدول ۳-۲ مشخص است سطح معناداری آزمون فریدمن کوچکتر از مقدار 0/05 می‌باشد. بنابراین فرض برابری عوامل گام شناسایی ذینفعان به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) رد می‌شود. از ستون میانگین رتبه‌ها مشخص است که؛ عوامل «تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی» (با میانگین رتبه 10/52)، «تفاوت میان سطح دانش ذینفعان» (با میانگین رتبه 10/29) و «عدم توجه به ذینفعان پنهان» (با میانگین رتبه 10/27) بیشترین و عوامل «انتقادهای عمومی» (با میانگین رتبه 3/34)، «تفاوت در زبان میان ذینفعان» (با میانگین رتبه 3/52) و «عدم توجه به خواسته‌های ذینفعان در ابتدا» (با میانگین رتبه 7/79) کمترین مانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده‌اند

در ادامه برای بررسی متغیر گام شناسایی ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۳-۳ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۳-۳: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی متغیر گام شناسایی ذینفعان

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
مانع مدیریت ذینفعان	0.001	9.613	0.298	3.51	گام شناسایی ذینفعان

با توجه به داده‌های جدول ۳-۳، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار 0/05 است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین با مقدار متوسط 3 رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین، گام شناسایی ذینفعان به عنوان یک مانع در حوزه مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده است.

۳-۲ گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان

متغیر گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان توسط ۱۳ سوال در پرسشنامه اندازه گیری شده است. در ادامه برای شناسایی موانع در عوامل متغیر گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۳-۴ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.



جدول ۳-۴: نتایج آزمون تی استیودنت برای شناسایی موانع در عوامل گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان

شناسایی موانع	فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین‌ها	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	عامل
	حد بالا	حد پایین						
L	0.096	-0.612	-0.258	0.147	-1.489	0.965	2.74	توجه نکردن به بخش عمومی
L	0.003-	-0.577	-0.290	0.048	-2.065	0.783	2.71	برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات ارزشمند
L	0.069	-0.521	-0.226	0.129	-1.563	0.805	2.77	برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات
L	0.208	-0.402	-0.097	0.522	-0.649	0.831	2.90	سرباز زدن از مسئولیت‌ها و نقش‌ها
L	0.316	-0.380	-0.032	0.851	-0.189	0.948	2.97	عدم ت اطلاع رسانی مسائل به سطوح بالاتر
L	0.462	-0.140	0.161	0.282	1.095	0.820	3.16	برابری توزیع ریسک‌ها و مسئولیت‌ها
L	0.468	-0.274	0.097	0.598	0.533	1.012	3.10	اهمیت دادن به فرآیند ارتباطات
H	1.505	0.946	1.226	0.001	8.957	0.762	4.23	تغییر ناگهانی اعضای کلیدی
L	0.268	-0.268	0	1	0.001	0.730	3	سرعت انتقال اطلاعات بین ذینفعان
L	0.454	-0.195	0.129	0.423	0.812	0.885	3.13	دسترسی ذینفعان به یکدیگر
L	0.517	-0.194	0.161	0.362	0.926	0.969	3.16	ایجاد ائتلاف گروهی مخالف
H	1.526	1.055	1.290	0.001	11.180	0.643	4.29	روابط پیچیده بین افراد
H	1.227	0.709	0.968	0.001	7.628	0.706	3.97	تاخیر در تصمیم‌گیری کارفرما

همانطور که از داده‌های جدول ۳-۴ مشخص است، ۳ عامل دارای میانگین بالای مقدار متوسط و ۱۰ عامل دارای میانگین کمتر و مساوی مقدار متوسط هستند. ۳ عامل «تغییر ناگهانی اعضای کلیدی»، «روابط پیچیده بین افراد» و «تاخیر در تصمیم‌گیری کارفرما» از دید افراد پاسخ دهنده به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی شناسایی شده‌اند. برای اولویت بندی عوامل گام برنامه ریزی مدیریت به عنوان موانع مدیریت ذینفعان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۳-۵ نشان داده شده است.

جدول ۳-۵: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت‌بندی عوامل برنامه ریزی مدیریت ذینفعان

اولویت بندی	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره کای دو	میانگین رتبه‌ها	عامل
12				5.34	توجه نکردن به بخش عمومی
13				5.16	برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات ارزشمند
11				5.52	برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات
10	0.001	12	112.094	5.65	سرباز زدن از مسئولیت‌ها و نقش‌ها
8				6.24	عدم ت اطلاع رسانی مسائل به سطوح بالاتر
7				6.27	برابری توزیع ریسک‌ها و مسئولیت‌ها
4				6.85	اهمیت دادن به فرآیند ارتباطات



2	تغییر ناگهانی اعضای کلیدی	10.55
9	سرعت انتقال اطلاعات بین ذینفعان	6.11
5	دسترسی ذینفعان به یکدیگر	6.63
6	ایجاد ائتلاف گروهی مخالف	6.32
1	روابط پیچیده بین افراد	10.81
3	تاخیر در تصمیم گیری کارفرما	9.55

همانطور که از داده‌های جدول ۳-۵ مشخص است سطح معناداری آزمون فریدمن کوچکتر از مقدار 0/05 می‌باشد بنابراین فرض برابری عوامل گام برنامه ریزی مدیریت به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) رد می‌شود. از ستون میانگین رتبه‌ها مشخص است که؛ عوامل «روابط پیچیده بین افراد» (با میانگین رتبه 10/81)، «تغییر ناگهانی اعضای کلیدی» (با میانگین رتبه 10/55) و «تاخیر در تصمیم گیری کارفرما» (با میانگین رتبه 9/55) بیشترین و عوامل «برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات ارزشمند» (با میانگین رتبه 5/16)، «توجه نکردن به بخش عمومی» (با میانگین رتبه 5/34) و «برابری دسترسی دو بخش به اطلاعات» (با میانگین رتبه 5/52) کمترین موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده‌اند. در ادامه برای بررسی متغیر گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۳-۶ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول 3-6: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی متغیر گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
موانع مدیریت ذینفعان	0.001	4.512	0.296	3.24	گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان

با توجه به داده‌های جدول ۳-۶، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار 0/05 است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین با مقدار متوسط 3 رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین، گام برنامه ریزی مدیریت ذینفعان به عنوان مانع در حوزه مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده است.

۳-۳ گام مدیریت مشارکت ذینفعان

متغیر گام مدیریت مشارکت ذینفعان توسط ۱۶ سوال در پرسشنامه اندازه گیری شده است. در ادامه برای شناسایی موانع در عوامل متغیر گام مدیریت مشارکت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۳-۷ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۳-۷: نتایج آزمون تی استیودنت برای شناسایی موانع در عوامل گام مدیریت مشارکت ذینفعان

عامل	میانگین	انحراف معیار	مقدار آماره t	سطح معناداری	اختلاف میانگین‌ها	فاصله اطمینان ۹۵٪	شناسایی موانع
					حد پایین	حد بالا	



H	0.700	0.139	0.419	0.005	3.053	0.765	3.42	تغییر در خواسته‌های بنیادین
L	-0.223	-0.680	-0.452	0.001	-4.030	0.624	2.55	تغییر در مفاد تفاهم نامه
L	-0.705	-1.166	-0.935	0.001	-8.280	0.629	2.06	وقفه و تعلیق به واسطه نوع ارتباط با گروه‌ها
L	0.331	-0.202	0.065	0.625	0.494	0.727	3.06	اعتماد متقابل بخش عمومی و خصوصی
L	0.222	-0.416	-0.097	0.540	-0.619	0.870	2.90	هماهنگی ضعیف شرکای کنسرسیوم بخش
L	0.499	-0.112	0.194	0.206	1.293	0.833	3.19	عدم درک اهداف مشترک
H	0.544	0.036	0.290	0.026	2.334	0.693	3.29	اختلاف دیدگاه‌های شرکای تجاری
L	-0.438	-0.917	-0.677	0.001	-5.780	0.653	2.32	تعارض با سهامداران
L	0.249	-0.443	-0.097	0.572	-0.571	0.944	2.90	همکاری ضعیف از طرف هر یک از شرکا
H	0.469	0.047	0.258	0.018	2.497	0.575	3.26	سوء ظن بعضی ذینفعان نسبت به هم
L	0.586	-0.070	0.258	0.118	1.609	0.893	3.26	حمایت ضعیف از طرف کارفرما
L	0.314	-0.185	0.065	0.601	0.528	0.680	3.06	همکاری ضعیف بین ذینفعان
L	0.073	-0.395	-0.161	0.169	-1.409	0.638	2.84	تغییر در نیازهای اطلاعاتی ذینفعان
L	0.514	-0.126	0.194	0.226	1.235	0.873	3.19	عدم توجه به ذینفعان جدید
L	0.542	-0.026	0.258	0.073	1.858	0.773	3.26	بازخورد در عملیات پروژه از ذینفعان
L	-1.173	-1.666	-1.419	0.001	-11.759	0.672	1.58	اعتصابات

همانطور که از داده‌های جدول ۳-۷ مشخص است، ۳ عامل دارای میانگین بالای مقدار متوسط و ۱۳ عامل دارای میانگین کمتر و مساوی مقدار متوسط هستند. ۳ عامل «تغییر در خواسته‌های بنیادین»، «اختلاف دیدگاه‌های شرکای تجاری» و «سوء ظن بعضی ذینفعان نسبت به هم» از دید افراد پاسخ دهنده به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده‌اند. برای اولویت بندی عوامل گام مدیریت مشارکت به عنوان موانع مدیریت ذینفعان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۳-۷ داده شده است.

جدول ۳-۷: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی عوامل مدیریت مشارکت ذینفعان

اولویت بندی	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره کای دو	میانگین رتبه‌ها	عامل
1				11.31	تغییر در خواسته‌های بنیادین
13				6.60	تغییر در مفاد تفاهم نامه
15				4.44	وقفه و تعلیق به واسطه نوع ارتباط با گروه‌ها
9	0.001	15	151.142	9.08	اعتماد متقابل بخش عمومی و خصوصی
10				8.56	هماهنگی ضعیف شرکای کنسرسیوم بخش خصوصی
5				10.35	عدم درک اهداف مشترک
3				10.50	اختلاف دیدگاه‌های شرکای تجاری



14	تعارض با سهامداران	5.56
11	همکاری ضعیف از طرف هر یک از شرکا	8.21
6	سوء ظن بعضی ذینفعان نسبت به هم	10.21
4	حمایت ضعیف از طرف کارفرما	10.44
8	همکاری ضعیف بین ذینفعان	9.42
12	تغییر در نیازهای اطلاعاتی ذینفعان	8.03
7	عدم توجه به ذینفعان جدید	10.18
2	بازخورد گرفتن در عملیات پروژه از ذینفعان	10.52
16	اعتصابات	2.60

همانطور که از داده‌های جدول ۳-۷ مشخص است سطح معناداری آزمون فریدمن کوچکتر از مقدار 0/05 می‌باشد بنابراین فرض برابری عوامل گام مدیریت مشارکت به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) رد می‌شود. از ستون میانگین رتبه‌ها مشخص است که؛ عوامل «تغییر در خواسته‌های بنیادین» (با میانگین رتبه 11/31)، «بازخورد گرفتن در عملیات پروژه از ذینفعان» (با میانگین رتبه 10/52) و «اختلاف دیدگاه‌های شرکای تجاری» (با میانگین رتبه ۱۰/۵۰) بیشترین و عوامل «اعتصابات» (با میانگین رتبه 2/60)، «وقفه و تعلیق به واسطه نوع ارتباط با گروه‌ها» (با میانگین رتبه 4/44) و «تعارض با سهامداران» (با میانگین رتبه 5/56) کمترین موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده‌اند.

در ادامه برای بررسی متغیر گام مدیریت مشارکت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۳-۸ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۳-۸: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی متغیر گام مدیریت مشارکت ذینفعان

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
عدم موانع مدیریت ذینفعان	0.013	-2.649	0.241	2.88	گام مدیریت مشارکت ذینفعان

با توجه به داده‌های جدول ۳-۸ سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار 0/05 است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین با مقدار متوسط 3 رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین، گام مدیریت مشارکت ذینفعان به عنوان یه موانع در حوزه مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی نشده است.

۴-۳ کنترل مشارکت

در ادامه برای بررسی متغیر کنترل مشارکت در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. این بخش تنها شامل یک مانع است که تحت عنوان "در جریان قرار نگرفتن ذینفعان از تغییرات" در این بخش قرار گرفته است. در جدول ۹-۳ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۹-۳: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی متغیر کنترل مشارکت

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
مانع مدیریت ذینفعان	0.001	3.737	0.769	3.52	کنترل مشارکت

با توجه به داده‌های جدول ۹-۳، سطح معناداری آزمون کوچکتر از مقدار 0/05 است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین با مقدار متوسط 3 رد می‌شود. با توجه به مقدار میانگین، کنترل مشارکت به عنوان یک مانع در حوزه مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده است.

۵-۳ سایر موارد

متغیر سایر موارد توسط ۸ سوال در پرسشنامه اندازه گیری شده است. در ادامه برای شناسایی موانع در عوامل متغیر سایر موارد در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای استفاده شده است. در جدول ۱۰-۳ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه‌ای آورده شده است.

جدول ۱۰-۳: نتایج آزمون تی استیودنت برای شناسایی موانع در سایر موارد

شناسایی موانع	فاصله اطمینان ۹۵٪		اختلاف میانگین‌ها	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	عامل
	حد بالا	حد پایین						
H	1.680	1.223	1.452	0.001	12.954	0.624	4.45	غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر
H	0.626	0.212	0.419	0.001	4.139	0.564	3.42	مدت زمان حل تعارضات پیچیده
L	-0.219	-0.814	-0.516	0.001	-3.542	0.811	2.48	شفاف نبودن اهداف
L	-0.629	-1.177	-0.903	0.001	-6.738	0.746	2.10	افزایش رقیبان داخلی و بین المللی
L	0.027	-0.414	-0.194	0.083	-1.793	0.601	2.81	ایجاد رقابت سالم
L	0.096	-0.612	-0.258	0.147	-1.489	0.965	2.74	مهارت نیروی کاری
L	0.375	-0.439	-0.032	0.873	-0.162	1.110	2.97	تجربه شرکا در این نوع سرمایه گذاری
L	-0.644	-1.098	-0.871	0.001	-7.838	0.619	2.13	ورشکستگی و قصور پیمانکاران

همانطور که از داده‌های جدول ۱۰-۳ مشخص است، ۲ عامل دارای میانگین بالای مقدار متوسط و ۶ عامل دارای میانگین کمتر و مساوی مقدار متوسط هستند. ۲ عامل «غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر» و «مدت زمان حل تعارضات پیچیده» از دید افراد پاسخ دهنده به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی شناسایی شده‌اند برای اولویت بندی عوامل سایر موارد به عنوان موانع مدیریت ذینفعان، از آزمون فریدمن استفاده شده است. نتایج مربوط به این آزمون در جدول ۳-۱۱ داده شده است

جدول ۳-۱۱: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی سایر موارد

اولویت بندی	سطح معناداری	درجه آزادی	مقدار آماره کای دو	میانگین رتبه ها	عامل
1				7.61	غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر
2				5.87	مدت زمان حل تعارضات پیچیده
6				3.65	شفاف نبودن اهداف
7	0.001	7	108.747	2.89	افزایش رقیبان داخلی و بین المللی
4				4.48	ایجاد رقابت سالم
5				4.19	مهارت نیروی کاری
3				4.60	تجربه شرکا در این نوع سرمایه گذاری
8				2.71	ورشکستگی و قصور پیمانکاران

همانطور که از داده های جدول ۳-۱۱ مشخص است سطح معناداری آزمون فریدمن کوچکتر از مقدار 0/05 می باشد بنابراین فرض برابری عوامل سایر موارد به عنوان موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) رد می شود. از ستون میانگین رتبه ها مشخص است که؛ عوامل «غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر» (با میانگین رتبه 7/61)، «مدت زمان حل تعارضات پیچیده» (با میانگین رتبه 5/87) و «تجربه شرکا در این نوع سرمایه گذاری» (با میانگین رتبه 4/60) بیشترین و عوامل «ورشکستگی و قصور پیمانکاران» (با میانگین رتبه 2/71)، «افزایش رقیبان داخلی و بین المللی» (با میانگین رتبه 2/89) و «شفاف نبودن اهداف» (با میانگین رتبه 3/65) کمترین مانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی شده اند. در ادامه برای بررسی متغیر سایر موارد در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) از آزمون تی استیودنت یک نمونه ای استفاده شده است. در جدول ۳-۱۲ نتایج آزمون تی استیودنت یک نمونه ای آورده شده است.

جدول ۳-۱۲: نتایج آزمون تی استیودنت برای بررسی متغیر سایر موارد

نتیجه آزمون	سطح معناداری	مقدار آماره t	انحراف معیار	میانگین	متغیر
عدم مانع مدیریت ذینفعان	0.075	-1.846	0.340	2.88	سایر موارد

با توجه به داده های جدول ۳-۱۲، سطح معناداری آزمون بزرگتر از مقدار 0/05 است. در نتیجه در سطح اطمینان ۹۵ درصد فرض برابری میانگین با مقدار متوسط 3 پذیرفته می شود. با توجه به مقدار میانگین، سایر موارد به عنوان مانع در حوزه مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) شناسایی نشده است.

بطور کلی برای اولویت بندی 52 مانع مدیریت ذینفعان، از آزمون فریدمن استفاده شده است سطح معناداری آزمون فریدمن کوچکتر از مقدار 0/05 شده است بنابراین فرض برابری موانع مدیریت ذینفعان در پروژه هتل بین المللی امام خمینی (ره) رد می شود. بدلیل طولانی بودن جدول، فقط ۱۰ مانع برتر در جدول ۳-۱۳ آورده شده است.

جدول ۳-۱۳: نتایج آزمون فریدمن برای اولویت بندی موانع مدیریت ذینفعان

شماره	عامل	میانگین رتبه ها
1	غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر در اتخاذ تصمیمات	44.87
2	روابط پیچیده بین افراد	42.73
3	تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی	41.87
4	تغییر ناگهانی اعضای کلیدی	41.87
5	عدم توجه به ذینفعان پنهان	41.55
6	تفاوت میان سطح دانش ذینفعان	41.19
7	تفاوت در روش های کاری افراد	39.79
8	تفاوت در انتظارات بخش عمومی و خصوصی	39.21
9	تاخیر در تصمیم گیری کارفرما	38.24
10	توجه نبودن مفهوم مشارکت عمومی خصوصی	35.81

همانطور که از داده های جدول ۳-۱۳ مشخص است؛ مانع «غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر» (با میانگین رتبه 44/87) در رتبه اول، مانع «روابط پیچیده بین افراد» (با میانگین رتبه 42/73) در رتبه دوم، موانع «تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی» و «تغییر ناگهانی اعضای کلیدی» (با میانگین رتبه 41/87) در رتبه سوم و چهارم، مانع «عدم توجه به ذینفعان پنهان» (با میانگین رتبه 41/55) در رتبه پنجم، مانع «تفاوت میان سطح دانش ذینفعان» (با میانگین رتبه 41/19) در رتبه ششم، مانع «تفاوت در روش های کاری افراد» (با میانگین رتبه 39/79) در رتبه هفتم، مانع «تفاوت در انتظارات بخش عمومی و خصوصی» (با میانگین رتبه 39/21) در رتبه هشتم، مانع «تاخیر در تصمیم گیری کارفرما» (با میانگین رتبه 38/24) در رتبه نهم، مانع «توجه نبودن مفهوم مشارکت عمومی-خصوصی» (با میانگین رتبه 35/81) در رتبه دهم قرار دارد.

درانتهای جدول موانع مدیریت ذینفعان از پاسخ دهندگان خواسته شد تا اگر در پروژه با موانعی مواجه شده اند که در جدول موجود قید نشده بیان نمایند، تعدادی از نظرات با مفهوم برابر ولی با بیان متفاوت به موانع در پرسشنامه اشاره کرده بودند که موارد اینچنینی حذف شد و مواردی نیز عنوان گردید که به حوزه مورد مطالعه مرتبط نبود، زیرا هدف ما یافتن مواردی بود که ذینفعان باعث مشکل در اجرای پروژه شده اند. مسلماً پروژه با موانعی روبرو بوده که علت ریشه ای آن به موارد دیگر برمی گردد از جمله:

، عدم تعریف دقیق بازده مالی، وجود مقررات زیاد، طولانی بودن مدت سرمایه گذاری، تغییر و تحول سیاسی و اقتصادی. در غیر این موارد اضافه نشدن مانع جدید در حوزه مدیریت ذینفعان، گواهی بر جامع بودن موانع می باشد.

۴. بحث و نتیجه‌گیری:

این پژوهش به یکی از حوزه‌های بسیار مهم دانش مدیریت پروژه یعنی مدیریت ذینفعان پرداخته است. تلاش شده است تا موانعی که باعث عدم موفقیت پروژه می‌شوند و علت وجودی آنها ذینفعان پروژه هستند شناخته شده و مهم‌ترین آنها در یک پروژه مشارکتی عمومی-خصوصی (PPP) معرفی شوند، همانطور که پیش‌تر قید شد در این پروژه‌ها روابط ذینفعان پیچیده‌تر بوده و مسلماً موانع ایجاد شده نیز بیشتر خواهد بود. طبق بررسی‌های صورت گرفته در مقالات پرداخته شده به این موضوع، مقاله‌ای که اختصاصاً به معرفی موانع مدیریت ذینفعان و بررسی آنها در یک مطالعه موردی پرداخته باشد مشاهده نشد اما از طریق معرفی درس آموخته‌های پروژه‌ها و یا اشاره اجمالی به بعضی موانع در مقالات، محقق سعی در گردآوری این موانع به صورت یکجا کرده است، در روایی پرسشنامه صحت جامع بودن موانع تأیید شد و در رتبه‌بندی "غالب بودن نظرات طرف قدرتمندتر در اتخاذ تصمیمات" و "روابط پیچیده بین افراد" و "تقابل در منافع بخش عمومی و خصوصی" برترین موانع پروژه مورد بررسی شناخته شدند.

تشخیص مشکلات اولین گام در حل آنهاست، اما پس از کشف مشکل و یافتن علت ریشه‌ای آنها باید به دنبال راهی برای رفع آنها بود، در این پژوهش تلاش به برداشتن گام نخست صورت گرفته است، اما برای پژوهش‌های آتی به محققان معرفی روش‌هایی در مدیریت ذینفعان برای کاهش و رفع موانع این حوزه پیشنهاد می‌گردد. همچنین برای تکمیل کردن پژوهش پیشنهاد می‌گردد موانع جمع‌آوری شده برای اعتبارسنجی بیشتر در سایر پروژه‌ها و یا رسته‌های حوزه‌ی ساخت و ساز بررسی شوند.

منابع:

۱. پارسا، س. ق، ۱۳۸۸، مقایسه روش‌های مشارکت بخش خصوصی و دولتی در تامین مالی پروژه های نوسازی و بهسازی بافت‌های فرسوده شهری (مطالعه

- موردی: دو پروژه در مشهد و لندن)، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه شهید بهشتی.
۲. سازمان مدیریت و برنامه ریزی کشور، ۱۳۹۵، سیاست های کلی برنامه ششم توسعه
۳. سرمد، ز. م. بازرگان، ع. م. و حجازی، ا. (۱۳۷۶)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، نشر آگه.
۴. خاکی، غ. (۱۳۸۸). روش تحقیق با رویکردی بر پایان نامه نویسی.
۵. مقدم، گ. گ. (۱۳۹۳)، مطالعه موردی: طرح تحقیق و روش های تحقیق، فصلنامه نقد کتاب.
۶. Aaltonen, K., Jaakko, K., & Tuomas, O. (2008). Stakeholder salience in global projects. *International Journal of Project Management*, 26(5), 509-516
۷. Aaltonen, K., Kujala, J., Lehtonen, P., & Ruuska, I. (2010). A stakeholder network perspective on unexpected events and their management in international projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(4), 564-588 .
۸. Bank Group Private sector development strategy implementation progress Report, 2003.
۹. De Schepper, S., Dooms, M., & Haezendonck, E. (2014). Stakeholder dynamics and responsibilities in Public-Private Partnerships: a mixed experience. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1210-1222 .
۱۰. El-Gohary, N. M., Osman, H., & El-Diraby, T. E. (2006). Stakeholder management for public private partnerships. *International Journal of Project Management*, 24(7), 595-604.
۱۱. El-Sawalhi, N. I., & Hammad, S. (2015). Factors affecting stakeholder management in construction projects in the Gaza Strip. *International Journal of Construction Management*, 15(2), 1 .169-57
۱۲. guideline for successful public-private partnerships.)2003 (,
۱۳. Jiménez, A., & Pasquero, J. (2005). Explaining the endurance of a permanently challenged public-private partnership: A stakeholder approach. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 3(1), 49-61 .
۱۴. Li, T. H., Ng, S. T., & Skitmore, M. (2012). Conflict or consensus: An investigation of stakeholder concerns during the participation process of major infrastructure and construction projects in Hong Kong. *Habitat international*, 36(2), 333-342 .
۱۵. Lo, Y.-H. (2013). Stakeholder management in the Chinese hotel industry: the antecedents and impacts. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 470-490 .
۱۶. Negev, M. (2012). Knowledge, data and interests: Challenges in participation of diverse stakeholders in HIA. *Environmental Impact Assessment Review*, 33(1), 48-54.
۱۷. Sigurbjörnsdóttir, K., Leendertse, W., & Robles, O. A. (2009). Public Private Partnerships (PPP). Paper presented at the Conference Of European Directors Of Road, PARIS , France
۱۸. SIERING, J., & SVENSSON, A. (2012). Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects A Multidimensional Approach. (Master of Science Thesis in Design and Construction Project Management), CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY .
۱۹. Henjewe, C., Fewings, P., & D. Rwelamila, P. (2013). De-marginalising the public in PPP projects through multi-stakeholders management. *Journal of Financial Management of Property and Construction*, 18(3), 210-231 .
۲۰. Wei, H.-H., Liu, M., Skibniewski, M. J., & Balali, V. (2016). Conflict and consensus in stakeholder attitudes toward sustainable transport projects in China: An empirical investigation. *Habitat international*, 53, 473-484 .

کنفرانس اروپایی
مدیریت - به روز
آلمان فرانکفورت



European
Management-Update
Summit 2017