

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده هنر و معماری

پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت پروژه و ساخت

## **بررسی میزان تاثیر مدیریت ذینفعان در پروژه های انتقال آب**

**مطالعه موردی: طرح انتقال آب زاینده رود به کاشان**

علی محلوجی بیدگلی

**استاد راهنما:**

دکتر محمد حسین صبحیه






**استاد مشاور:**

مهندس حمیدرضا جانباز

آبان ماه ۸۹

## تأیید اعضای هیات داوران حاضر در جلسه دفاع از پایان نامه کارشناسی ارشد

اعضای هیئت داوران نسخه نهایی پایان نامه آقای علی محلوچی بیدگلی عنوان: بررسی میزان تأثیر مدیریت ذینفعان در پروژه‌های انتقال آب - مطالعه موردی - طرح انتقال آب زاینده رود به کاشان را از نظر فرم و محتوی بررسی نموده و پذیرش آنرا برای تکمیل درجه کارشناسی ارشد پیشنهاد می‌کنند.

امضاء	رتبه علمی	نام و نام خانوادگی	اعضای هیات داوران
	استادیار	دکتر محمد حسین صبحیه	۱- استاد راهنما
	مربی	مهندس حمید رضا جانباز	۲- استاد مشاور
	دانشیار	دکتر حسن دانائی فرد	۳- نماینده تحصیلات تکمیلی
	استادیار	دکتر رسول زرگرپور	۴- استاد ناظر
	دانشیار	دکتر حسن دانائی فرد	۵- استاد ناظر

### آیین نامه چاپ پایان نامه (رساله) های دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس

نظر به اینکه چاپ و انتشار پایان نامه (رساله) های تحصیلی دانشجویان دانشگاه تربیت مدرس، مبین بخشی از فعالیتهای علمی - پژوهشی دانشگاه است بنابراین به منظور آگاهی و رعایت حقوق دانشگاه دانش آموختگان این دانشگاه نسبت به رعایت موارد ذیل متعهد می شوند:

ماده ۱: در صورت اقدام به چاپ پایان نامه (رساله) ی خود، مراتب را قبلاً به طور کتبی به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اطلاع دهد.

ماده ۲: در صفحه سوم کتاب (پس از برگ شناسنامه) عبارت ذیل را چاپ کند:  
«کتاب حاضر، حاصل پایان نامه کارشناسی ارشد/ رتبه دکتری نگارنده در رشته «تربیت پرورانه» است که در سال ۱۳۸۹ در دانشکده «تربیت مدرس» دانشگاه تربیت مدرس به راهنمایی

سرکار خانم/جناب آقای دکتر محمد حسن صبغی، مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر حمیدرضا جباری و مشاوره سرکار خانم/جناب آقای دکتر \_\_\_\_\_ از آن دفاع شده است.»

ماده ۳: به منظور جبران بخشی از هزینه های انتشارات دانشگاه، تعداد یک درصد شمارگان کتاب (در هر نوبت چاپ) را به «دفتر نشر آثار علمی» دانشگاه اهدا کند. دانشگاه می تواند مازاد نیاز خود را به نفع مرکز نشر در معرض فروش قرار دهد.

ماده ۴: در صورت عدم رعایت ماده ۳، ۵۰٪ بهای شمارگان چاپ شده را به عنوان خسارت به دانشگاه تربیت مدرس، تأدیه کند.

ماده ۵: دانشجو تعهد و قبول می کند در صورت خودداری از پرداخت بهای خسارت، دانشگاه می تواند خسارت مذکور را از طریق مراجع قضایی مطالبه و وصول کند؛ به علاوه به دانشگاه حق می دهد به منظور استیفای حقوق خود، از طریق دادگاه، معادل وجه مذکور در ماده ۴ را از محل توقیف کتابهای عرضه شده نگارنده برای فروش، تامین نماید.

ماده ۶: اینجانب محمد حسن صبغی دانشجوی رشته تربیت پرورانه مقطع ارشد

تعهد فوق و ضمانت اجرایی آن را قبول کرده، به آن ملتزم می شوم.

نام و نام خانوادگی:

تاریخ و امضا

## آیین‌نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهش‌های علمی دانشگاه تربیت مدرس

مقدمه: با عنایت به سیاست‌های پژوهشی و فناوری دانشگاه در راستای تحقق عدالت و کرامت انسانها که لازمه شکوفایی علمی و فنی است و رعایت حقوق مادی و معنوی دانشگاه و پژوهشگران، لازم است اعضای هیأت علمی، دانشجویان، دانش‌آموختگان و دیگر همکاران طرح، در مورد نتایج پژوهش‌های علمی که تحت عناوین پایان‌نامه، رساله و طرح‌های تحقیقاتی با هماهنگی دانشگاه انجام شده است، موارد زیر را رعایت نمایند:

ماده ۱- حق نشر و تکثیر پایان‌نامه/ رساله و درآمدهای حاصل از آنها متعلق به دانشگاه می باشد ولی حقوق معنوی پدید آورندگان محفوظ خواهد بود.

ماده ۲- انتشار مقاله یا مقالات مستخرج از پایان‌نامه/ رساله به صورت چاپ در نشریات علمی و یا ارائه در مجامع علمی باید به نام دانشگاه بوده و با تایید استاد راهنمای اصلی، یکی از اساتید راهنما، مشاور و یا دانشجو مسئول مکاتبات مقاله باشد. ولی مسئولیت علمی مقاله مستخرج از پایان‌نامه و رساله به عهده اساتید راهنما و دانشجو می باشد.

تبصره: در مقالاتی که پس از دانش‌آموختگی بصورت ترکیبی از اطلاعات جدید و نتایج حاصل از پایان‌نامه/ رساله نیز منتشر می‌شود نیز باید نام دانشگاه درج شود.

ماده ۳- انتشار کتاب، نرم افزار و یا آثار ویژه (اثری هنری مانند فیلم، عکس، نقاشی و نمایشنامه) حاصل از نتایج پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرح‌های تحقیقاتی کلیه واحدهای دانشگاه اعم از دانشکده ها، مراکز تحقیقاتی، پژوهشکده ها، پارک علم و فناوری و دیگر واحدها باید با مجوز کتبی صادره از معاونت پژوهشی دانشگاه و براساس آئین‌نامه‌های مصوب انجام شود.

ماده ۴- ثبت اختراع و تدوین دانش فنی و یا ارائه یافته‌ها در جشنواره‌های ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی که حاصل نتایج مستخرج از پایان‌نامه/ رساله و تمامی طرح‌های تحقیقاتی دانشگاه باید با هماهنگی استاد راهنما یا مجری طرح از طریق معاونت پژوهشی دانشگاه انجام گیرد.

ماده ۵- این آیین‌نامه در ۵ ماده و یک تبصره در تاریخ ۸۷/۴/۱ در شورای پژوهشی و در تاریخ ۸۷/۴/۲۳ در هیأت رئیسه دانشگاه به تایید رسید و در جلسه مورخ ۸۷/۷/۱۵ شورای دانشگاه به تصویب رسیده و از تاریخ تصویب در شورای دانشگاه لازم‌الاجرا است.

«اینجانب..... دانشجوی رشته..... متعهد می شوم کلیه نکات مندرج در آئین‌نامه حق مالکیت مادی و معنوی در مورد نتایج پژوهش‌های علمی دانشگاه تربیت مدرس را در انتشار یافته‌های علمی مستخرج از پایان‌نامه / رساله تحصیلی خود رعایت نمایم. در صورت تخلف از مفاد آئین‌نامه فوق‌الاشعار به دانشگاه وکالت و نمایندگی می‌دهم که از طرف اینجانب نسبت به لغو امتیاز اختراع بنام بنده و یا هر گونه امتیاز دیگر و تغییر آن به نام دانشگاه اقدام نماید. ضمناً نسبت به جبران فوری ضرر و زیان حاصله بر اساس برآورد دانشگاه اقدام خواهم نمود و بدینوسیله حق هر گونه اعتراض را از خود سلب نمودم»

امضاء: .....  
تاریخ: ..... ۹۰/۴/۲۷

تقدیم به

# ساحت مقدس امام زمان (عجل الله تعالی فرجه الشریف)

و آرزوی تعجیل در فرج حضرتش

## تقدیر و تشکر

سپاس خداوند یگانه عالم را که بی تردید، انجام این پژوهش جز با برخورداری از الطاف لایزالش ممکن نبود. بر خود لازم می‌دانم تا از همکاری و همدلی اساتید گرانقدر، مدیران و مسئولین گرامی و فرهیخته که در انجام این مهم، مرا یاری نمودند تشکر و سپاسگزاری نمایم.

از استاد ارجمند جناب آقای دکتر محمد حسین صبحیه استاد راهنمای اینجانب که بدون راهنمایی‌ها و هدایت ایشان این مجموعه شکل نمی‌گرفت.

از جناب آقای مهندس جانباز معاون محترم برنامه‌ریزی و توسعه شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور که زحمت مشاوره این تحقیق را بعهده گرفته و ضمن راهنمایی و ارائه پیشنهادات مفید، بستر بسیاری از مصاحبه‌ها را فراهم نمودند.

از جناب آقای دکتر زرگرپور مشاور و معاون محترم وزیر در منابع آب که علیرغم مشغله داوری تحقیق را تقبل نمودند.

از استاد محترم جناب آقای دکتر دانایی‌فرد معاون آموزش دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس که تقبل داوری تحقیق را نموده و اینجانب را راهنمایی نمودند.

از استاد عزیز آقای دکتر مزینی، ریاست محترم پژوهشکده اقتصاد که در تامین منابع این تحقیق مرا یاری نمودند.

از جناب آقای مهندس جمالی، نماینده محترم مردم کاشان در دوره های سوم تا پنجم مجلس شورای اسلامی که با سعه صدر مساعدت لازم را در تدوین این تحقیق مبذول نمودند.

از جناب آقای مهندس وهابی مجری طرح انتقال آب از شرکت آب منطقه‌ای تهران در تامین اطلاعات اولیه و شروع طرح که با حوصله و بردباری با اینجانب همکاری نمودند.

از جناب آقای مهندس محلوجی وزیر اسبق صنایع و معادن که وقت گرامی‌شان را در اختیار بنده نهادند.

از جناب آقای تفرشی فرماندار محترم کاشان در دوره شروع اجرای طرح و زحمات ایشان برای ارائه اطلاعات لازم

از دفتر امام جمعه فقید و مرحوم کاشان حضرت آیت الله یثربی (ره) در ارائه سوابق طرح

از جناب آقای مهندس مزینی مدیر محترم جهاد کشاورزی آران و بیدگل که همراهی ویژه‌ای با اینجانب در محل کار در طی مراحل تحصیل و تحقیق داشتند.

از جناب آقای مهندس عباس پیراینده مدیرعامل محترم شرکت آبفای کاشان برای ارائه بخشی از اطلاعات مهم این تحقیق و راهنمایی‌های بسیار ارزنده

از جناب آقای مهندس الهی پناه مشاور محترم معاونت برنامه‌ریزی و توسعه شرکت مهندسی آب و فاضلاب کشور بواسطه انجام هماهنگی‌ها برای انجام مصاحبه و ارائه اطلاعات مفید این تحقیق و زحمات فراوان ایشان.

از سرکار خانم دکتر ترابی دبیر محترم کمیسیون تخصیص آب وزارت نیرو در تامین بخشی از اطلاعات طرح

از کلیه اعضای شرکت مهندسی مشاور ری آب مشاور محترم طرح در جمع‌آوری اطلاعات میدانی طرح

از کلیه مسئولین و مدیران شرکت‌های پیمانکاری که در مصاحبه‌ها شرکت نموده و اینجانب را یاری نمودند و بدلیل کثرت، ذکر نام آنها مقدور نمی‌باشد.

از پرسنل محترم و کادر اداری دانشکده هنر و معماری

از سرکار خانم فرشته مسجدی که در ترجمه برخی از متون اینجانب را یاری نمودند.

از پدر و مادرم که دعای آنها همواره پشتوانه من در کلیه مراحل تحصیل و تحقیق بوده است.

از خانواده همسرم که در جمع‌آوری این تحقیق کمال همکاری و همراهی را داشته‌اند.

از همسر مهربان و فرزند عزیزم که با محبت، صبر و شکیبایی و تحمل مشقات فراوان زمینه لازم برای انجام این تحقیق را فراهم و در بسیاری از موارد اینجانب را همراهی نمودند.

از تمامی این عزیزان صمیمانه تشکر و قدردانی نموده و برای همگی شان آرزوی توفیق و طول عمر دارم.

## چکیده

اغلب گروه‌های مختلف پیش‌بینی‌شده یا نشده‌ای وجود دارند که به عنوان ذی‌نفعان یک پروژه محسوب شده و می‌توانند بر اجرا و نتیجه پروژه تاثیر قابل توجهی داشته باشند. این گروه‌ها افراد یا سازمانهایی هستند که می‌توانند بر خروجی پروژه تاثیر گذاشته و یا از آن متاثر شوند. لذا مدیریت پروژه‌ها تنها به برنامه‌ریزی اساسی، اجرا، کنترل و پایش پروژه منتهی نمی‌شود، بلکه به مدیریت بسیاری از عوامل و گروه‌های ذی‌نفع که وابسته به پروژه بوده نیز مرتبط است. براساس مطالعات انجام شده، شکست در پیش‌بینی و پاسخ به نگرانی‌های ذی‌نفعان باعث صرف وقت و تولید هزینه‌های قابل توجهی می‌گردد. این مقاله با مروری بر نظریه ذی‌نفع و تاریخچه پیدایش این مفهوم، نظریه‌های مربوط به فرآیند مدیریت ذی‌نفعان را مورد بررسی قرار داده و سپس این فرآیند را در بستر یکی از طرح‌های مهم آبرسانی کشور (انتقال آب زاینده‌رود به کاشان) مورد تجزیه و تحلیل قرار می‌دهد. در این بررسی مشخص گردید که اجرای این فرآیند که شامل: شناسایی، تجزیه و تحلیل و راهبرد ذی‌نفعان می‌باشد، تاثیر بسزایی در هزینه و زمان تمام شده طرح دارد و عمده تاخیرات و هزینه‌های طرح بواسطه عدم مدیریت ذی‌نفعان در طرح و بویژه در مراحل اولیه آن، وجود خلاهای قانونی و نبود قوانین فراگیر برای مدیریت ذی‌نفعان در کشور می‌باشد. علاوه بر این از مصاحبه‌های انجام شده مشخص گردید که اگرچه فرآیند مدیریت ذی‌نفعان یک فرآیند اجباری در چرخه حیات یک پروژه نیست، اما برای طرحها و پروژه‌ها بویژه طرحهای انتقال آب که ذی‌نفعان متعددی را شامل می‌شود، ضروری به حساب می‌آید. همچنین شناخت همه ذی‌نفعان بدلیل پویایی این مفهوم، ممکن نیست. و اینکه باوجود تلاشهای فراوان تیم مدیریت پروژه، باز هم تعدادی از ذی‌نفعان راضی نخواهند شد که باید این نگرانی‌ها با استفاده از مشخصه‌های اهمیت ذی‌نفعان بویژه مشروعیت مورد قضاوت واقع شود. و اینکه روشها و توصیه‌های ارائه شده تنها بعنوان راهنمایی برای مدیران پروژه در مدیریت ذی‌نفعان



می‌باشد و در آن تجربه، قضاوت و شایستگی مدیر پروژه نقش مهمی در ترکیب، تنظیم و کاربرد روشهای پیشنهادی در هر پروژه دارد.

واژه‌های کلیدی: ذی‌نفعان، مدیریت ذی‌نفعان، فرآیند، مدیریت پروژه، انتقال آب

## فهرست مطالب

فصل اول - کلیات.....	۱
۱-۱- مقدمه.....	۱
۲-۱- تعریف مساله.....	۴
۳-۱- هدف تحقیق.....	۴
۴-۱- سوالات تحقیق.....	۵
۵-۱- فرضیه ها.....	۵
۶-۱- روش انجام تحقیق و جمع آوری اطلاعات.....	۵
۷-۱- جنبه جدید بودن و نوآوری.....	۹
۸-۱- جامعه آماری و نحوه انتخاب نمونه تحقیق و روش نمونه گیری.....	۹
۹-۱- روش تجزیه و تحلیل داده ها.....	۱۰
۱۰-۱- مشکلات و موانع پژوهش.....	۱۰
فصل دوم - مرور ادبیات.....	۱۲
۱-۲- مقدمه.....	۱۲
۲-۲- مفهوم ذی نفع.....	۱۳
۳-۲- تعریف نفع (منفعت).....	۱۶
۴-۲- تعریف ذی نفع.....	۱۷
۵-۲- انواع ذی نفعان.....	۱۹
۶-۲- ذینفعان سازمان.....	۲۲
۷-۲- نظریه ذی نفعان.....	۲۸
۸-۲- مدیریت ذی نفعان.....	۲۹
۹-۲- ناهمگنی ذی نفعان.....	۳۰
۱۰-۲- فرآیند مدیریت ذی نفعان.....	۳۲
۱۱-۲- خلاصه.....	۵۳
فصل سوم - مطالعه موردی.....	۵۴

۵۵	۱-۳ معرفی شرکت سهامی آب منطقه ای اصفهان
۵۸	۲-۳ مشخصات طرح انتقال آب زاینده رود به کاشان
۶۶	۳-۳ نحوه شکل گیری طرح
۶۷	۴-۳ سیستم اجرایی طرح
۶۷	۵-۳ نحوه واگذاری طرح
۷۰	۶-۳ روش جمع آوری اطلاعات
۷۱	۷-۳ شناسایی ذی نفعان و تعیین انتظارات آنها
۷۱	۸-۳ طبقه بندی ذی نفعان
۷۲	۹-۳ تجزیه و تحلیل و راهبرد ذی نفعان
۷۸	۱۰-۳ خلاصه یافته های مرتبط با تحقیق
۹۳	۱۱-۳ سایر یافته ها
۹۷	فصل چهارم - نتیجه گیری
۹۷	۱-۴ نتیجه گیری
۹۸	۲-۴ پیشنهادات
۱۰۰	۱-۴ تحقیقات آینده
۱۰۱	منابع
۱۱۱	پیوست ها
۱۷۴	چکیده انگلیسی

## فهرست جداول

- جدول شماره ۱- فهرست مصاحبه ها ..... ۸
- جدول شماره ۲- مشخصات پروژه های طرح انتقال آب زاینده رود به کاشان ..... ۶۹
- جدول شماره ۳ - گروه بندی ذی نفعان، مشخصه ها و راهبردهای توصیه شده و اجرایی در طرح ۷۸
- جدول شماره ۴ - خلاصه پرسشنامه مردمی طرح ..... ۸۲

## فهرست اشکال

- شکل شماره ۱: چارچوب مدیریت ذی‌نفعان پروژه (Sutterfield, et al., 2006) ..... ۳۶
- شکل شماره ۲: ماتریس قدرت / منفعت (Johnson, 1999) ..... ۴۵
- شکل شماره ۳: ماتریس قدرت / قابلیت پیش‌بینی (Newcombe, 2003) ..... ۴۷
- شکل شماره ۴: ماتریس موقعیت / اهمیت (Gardiner, 2005) ..... ۴۷
- شکل شماره ۵: راهبردهای کلی ذی‌نفعان (Freeman, 1984) ..... ۴۹
- شکل شماره ۶: شیوه رفتار ذی‌نفع (Mattingly, et al., 2002) ..... ۵۱

## فصل اول

### ۱- کلیات

#### ۱-۱- مقدمه

اغلب گروه‌های مختلف (اکثراً خارجی) پیش‌بینی شده یا نشده‌ای وجود دارند که به عنوان ذی‌نفعان یک پروژه محسوب شده و می‌توانند بر اجرا و نتیجه پروژه تأثیر قابل توجهی داشته باشند. از این رو، پروژه‌های زیربنایی بزرگی که وارد جوامع شده و بر محیط اثر می‌گذارد، مستعد افزایش تأثیرات محیطی و محلی هستند. تجارب حاصله در بسیاری از کشورها حاکی از این است که تاسیسات زیربنایی نظیر: دفع فاضلاب، حمل و نقل و تولید انرژی موضوعات بسیار بحث برانگیزی هستند که اغلب باعث بروز تضاد بین عموم مردم، شهرها، صنعت، سازمانهای زیست محیطی، موسسات عمومی و حتی مجلس می‌گردد.

از این رو مدیریت این نوع پروژه‌ها تنها به برنامه‌ریزی اساسی، اجرا، کنترل و پایش پروژه منتهی نمی‌شود، بلکه به مدیریت بسیاری از عوامل و گروه‌های ذی‌نفع که وابسته به پروژه بوده ولی خارج از محیط پروژه هستند نیز مرتبط است. متأسفانه این گروه‌ها و مباحث مربوط به آنها همواره روشن و شفاف نیستند. صرفنظر از دلایل آن، سازمانهایی که این ذی‌نفعان را نادیده می‌گیرند دیر یا زود گرفتار مشکلات بزرگی می‌شوند. شواهد و تحقیقات مختلفی وجود دارد که شکست در پیش‌بینی و پاسخ به نگرانی‌های ذی‌نفعان باعث تولید هزینه‌های قابل توجهی می‌گردد.

برایسون<sup>۱</sup> این شکست را نوعی نقص در تفکر یا عمل قلمداد می‌کند. بنابراین لازم است مدیران پروژه، یک فرآیند سیستماتیک و کاملاً آگاهانه‌ای را مدنظر داشته و دیدگاه راهبردی مناسبی داشته باشند تا ذی‌نفعان را در پروژه‌ی در حال اجرا مدیریت کنند. اما، نیکولاس<sup>۲</sup> ادعا می‌کند که معمولاً هرکس که به پروژه مرتبط است، تمام ذی‌نفعان را نمی‌شناسد. با دقت به این مطلب و توجه به هشدارهای بالا، اهمیت توجه به ذی‌نفعان برای مدیران پروژه روشنتر می‌شود.

نظریه‌های فراوانی در مورد ذی‌نفعان و روشهای رفتار با آنان در ادبیات وجود دارد. هدف از این تحقیق، توصیف یا تعیین یک روش یا مدل کلی برای شناسایی و مدیریت تمام ذی‌نفعان مربوط به پروژه‌ها نمی‌باشد، اما کم و بیش به گروه کلی ذی‌نفعانی توجه می‌کند که در فرآیند مصاحبه‌ها و مطالعه مستندات برای این طرح به عنوان ذی‌نفعان مهم و تأثیرگذار در پروژه مشخص شده‌اند.

در کشور ما توجه به این مقوله بویژه در پروژه‌های بزرگ زیربنایی حائز اهمیت و درخور توجه است. چراکه عدم توجه به نیازها و انتظارات ذی‌نفعان در پروژه‌ها باعث مشکلات زیادی از قبیل توقف یا تأخیرات غیرموجه و تحمیل هزینه‌های سنگین می‌گردد. بعنوان مثال فقط در پروژه کلان فازهای ۶ و ۷ و ۸ پارس جنوبی، به ازاء هر روز تأخیر در بهره‌برداری از پروژه، کشور زیانی معادل ۵.۱۹۰.۰۰۰ دلار متحمل می‌شود. بنابراین اگر پروژه‌های بزرگ چند ماه زودتر به بهره‌برداری برسند، اثر تعیین‌کننده‌ای در اقتصاد کشور خواهند داشت (سبزه پرور، ۱۳۸۶: ۱۵) این در حالی است که تاکنون توجه خاصی به مقوله ذی‌نفعان در کشور و تأثیر آن (بویژه در زمان و هزینه تمام شده پروژه) بصورت سیستماتیک نشده است و تنها در اهداف کلان بخش آب در برنامه پنجم، به ایجاد تعادل و پایداری بین منابع و مصارف و حفاظت کمی و کیفی و ارتقای بهره‌وری از منابع آب هریک از حوضه‌های آبریز

---

<sup>1</sup> Bryson

<sup>2</sup> Nicholas

کشور با رویکرد مدیریت یکپارچه و جامع منابع آب و مشارکت تمام ذی‌نفعان و ذی‌مدخلان (بدون اشاره به نحوه تعامل با آنان) اشاره شده است. (کارگروه تخصصی منابع آب برنامه پنجم، ۱۳۸۸)

از طرف دیگر محدودیت‌های موجود در آب قابل دسترس و توزیع غیریکنواخت آن در سطح کشور، الگوی نامناسب شهرنشینی و مراکز سکونتگاهی و نوع و شیوه تولید محصولات زراعی از منظر سازگاری با اقلیم، تأمین آب موردنیاز را در بسیاری از مناطق کشور بویژه در شهرهای حاشیه کویر مشکل ساخته و به تدریج بر ابعاد آن افزوده است بطوریکه مدیران و مسئولان محلی همواره به دنبال تأمین آب از منابع پایدار و مطمئن برای مصارف مختلف بویژه در بخش آب مصرفی مردم می‌باشند. در این میان افت سالانه سطح آبهای زیرزمینی (که منبع اصلی تأمین آب مصرفی این شهرها می‌باشد) و همچنین کاهش کیفی منابع آبی بدلیل آلودگی آبهای زیرزمینی و بالارفتن هدایت الکتریکی (EC<sup>1</sup>) آنها بواسطه مجاورت با منابع آبی شور مزید بر علت گردیده است. از این رو توجه مسئولان به تأمین آب مصرفی شهروندان بویژه از محل منابع سطحی واقع در حوضه‌های آبریز و رودخانه‌های مناطق نزدیک خود از طریق اجرای طرحهای انتقال آب می‌باشند. از طرف دیگر، مسئولین شهرهای واقع در حاشیه رودخانه‌ها و حوضه‌های آبریز، همواره نگران کاهش منابع آبی موجود با استفاده از طرحهای انتقال آب هستند و این امر با توجه به وقوع خشکسالی در سالهای اخیر اهمیت دوچندان پیدا کرده است و باعث شده تا با راحتی با اجرای این گونه طرحها موافق نبوده و حتی به فکر انتقال آب از حوضه‌های غنی‌تر برای جبران کمبودهای بوجود آمده باشند. لذا همواره این تعارض بین شهرهای مبدا و مقصد برای طرحهای انتقال وجود دارد و گاه تا مرز اختلاف بین مسئولین و حتی مقامات کشوری نیز پیش می‌رود. از این رو مدیریت تعارضات و نحوه تعامل با ذی‌نفعان آن پیچیده و دشوار

---

<sup>1</sup> Electric Conductivity



می‌باشد. از اینرو محقق بر آن شد تا موضوع مدیریت ذی‌نفعان را برای مطالعه انتخاب نموده و طرح انتقال آب کاشان از رودخانه زاینده‌رود را بعنوان مطالعه موردی انتخاب نماید. در این تحقیق قصد داریم تا ضمن معرفی فرآیند مدیریت ذی‌نفعان در پروژه‌ها و نحوه تعامل با ذی‌نفعان آن، وضعیت این فرآیند را در طرح انتقال آب زاینده‌رود به کاشان مورد ارزیابی قرار داده و تأثیر آن را در زمان و هزینه تمام شده طرح بررسی نمائیم که موضوع فصل دوم و سوم تحقیق خواهد بود. در ادامه به اهداف و روش تحقیق اشاره می‌نمائیم.

### ۱-۲- تعریف مساله

میزان علاقه و منفعت افراد، شرکتها، موسسات و ادارات درگیر در پروژه‌ها - ذینفعان پروژه - همواره در نتایج پروژه‌ها موثر است و بسته به میزان آن می‌تواند موجب موفقیت پروژه شده و یا منجر به شکست پروژه گردد. در این میان، نقش مدیر پروژه در میزان درگیری و مدیریت ذی‌نفعان بسیار حائز اهمیت می‌باشد. آشنایی با ذی‌نفعان و طرز رفتار و ارتباط با آنان برای مدیر پروژه امری ضروری و حیاتی است. آنچه در این تحقیق مطرح است آشنایی با مفهوم ذی‌نفعان، فرآیند مدیریت آنها و تأثیر آن در زمان و هزینه تمام شده پروژه‌ها می‌باشد.

### ۱-۳- هدف تحقیق

هدف از این تحقیق، بررسی چارچوبهای موجود برای مدیریت ذی‌نفعان در پروژه‌ها و بکارگیری آنها در یکی از طرحهای انتقال آب کشور می‌باشد. این چارچوب در مدیریت پروژه برای محدودساختن فعالیت مخالفان پروژه و استفاده از فرصت ناشی از حمایت موافقان در رسیدن به اهداف پروژه مورد استفاده قرار می‌گیرد. در نهایت اثر این چارچوبها بطور خاص در زمان و هزینه پروژه در مطالعه موردی بررسی و ارائه میگردد.

## ۴-۱- سوالات تحقیق

سوالات این تحقیق عبارتند از:

میزان آشنایی مدیران پروژه با فرآیند مدیریت ذی‌نفعان تا چه اندازه است؟

اجرای فرآیند مدیریت ذی‌نفعان در پروژه چگونه بوده است؟

تاثیر فرآیند مدیریت ذی‌نفعان در زمان اجرای پروژه چگونه است؟

تاثیر فرآیند مدیریت ذی‌نفعان در هزینه تمام شده پروژه چقدر می‌باشد؟

## ۵-۱- فرضیه‌ها

با توجه به ادبیات موجود و تجارب کسب شده فرضیه‌های زیر مطرح می‌باشد:

- شناخت ذی‌نفعان و مدیریت آنها در پروژه‌ها ضروری است.
- مدیریت ذی‌نفعان دارای چارچوبهای خاصی می‌باشد.
- استفاده از فرآیند مدیریت ذی‌نفعان باعث جلوگیری از افزایش زمان اجرای پروژه‌ها و به تبع آن جلوگیری از تحمیل هزینه‌های ناشی از تأخیر به پروژه‌ها می‌گردد.

## ۶-۱- روش انجام تحقیق و جمع‌آوری اطلاعات

تحقیق از حیث مبنا و راهبرد در یک دسته‌بندی به کمی (تجربی و پیمایشی) و کیفی (مطالعه موردی، اقدام‌پژوهی، قوم‌نگاری و تئوری مفهوم‌سازی بنیادی) تقسیم‌بندی می‌شود. همچنین از حیث روش انجام به روشهای تجربی، علی، همبستگی، توصیفی و تاریخی دسته‌بندی می‌گردد. (حسینی، ۱۳۸۷) با توجه به ویژگیهای روش کیفی که روشی استنباطی و مبتنی بر شناخت موضوع

تحقیق است، در این تحقیق روش کیفی انتخاب شده است. اصولاً تحقیق کیفی در یک موقعیت طبیعی و بدون دخالت در آن انجام می‌شود. و داده‌های آن نمایانگر واقعیت‌ها، مفاهیم یا دستورالعملهایی است که به صورت واژه (نه بصورت ارقام) به توصیف واقعیتها می‌پردازد.

از میان روشهای تحقیق، روش توصیفی به دنبال یافتن شرح تفصیلی پدیده‌ای است که آنرا می‌شناسیم اما همه ابعاد آنرا درک نکرده‌ایم. نظریه افراد در مورد یک پدیده نیز مصداقی از یک توصیف است. تحقیق توصیفی شامل مجموعه‌ای است که هدف آن توصیف شرایط یا پدیده‌های مورد بررسی است. اجرای تحقیق توصیفی می‌تواند برای شناخت بیشتر شرایط موجود یا یاری دادن به فرآیند تصمیم‌گیری باشد. (نظامی، ۱۳۸۳: ۵) لذا با توجه به این ویژگیها تحقیق حاضر در این دسته-بندی قرار می‌گیرد.

یکی از انواع روش‌های کیفی در تحقیق، روش مطالعه موردی است که معمولاً در علوم اجتماعی از آن استفاده شده و شامل نوعی بررسی تفصیلی در یک دوره زمانی از یک یا چند سازمان همگروه با هدف ارائه تحلیلی از فرضیه و فرآیندهای دخیل در پدیده مورد بررسی انجام می‌شود و لذا پدیده مورد بررسی در پیوند با بسترش بررسی می‌شود. در این روش از فنون و شیوه‌های متعدد شامل: مصاحبه، مشاهده و سایر روشهای چندگانه استفاده شده و مجموع اطلاعات و داده‌های بدست آمده را در تحلیل و استخراج نتایج بکار می‌بریم. (حسینی، ۱۳۸۷)

با توجه به توضیحات فوق، این پژوهش در دو بخش نظری و میدانی صورت گرفته است. بخش نظری آن مبتنی بر مطالعات کتابخانه‌ای بوده که ضمن گردآوری و ترجمه مقالات و متون مربوطه به جمع‌بندی و دسته‌بندی نظریات مختلف پرداخته است، هر چند به دلیل تفاوت و تنوع دیدگاهها در مجامع و کشورهای متفاوت این کار به سادگی امکانپذیر نبود.

پژوهش میدانی برای پی‌بردن به واقعیات موجود در روند طرحهای کشور انجام شد و به عنوان

نمونه، یکی از پروژه‌های در حال اجرای کشور (طرح انتقال آب زاینده‌رود به کاشان) با استفاده از شیوه مطالعه موردی بررسی گردید. دلیل این انتخاب تجربه مختصر محقق در این زمینه و آشنایی با برخی از مسئولین محلی آن می‌باشد. برای گردآوری اطلاعات از روشها و ابزار زیر استفاده شد:

- مطالعه و بررسی برخی اسناد و مدارک موجود در طرح
- اطلاعات حاصل از مشاهدات مستقیم محقق در اجرای طرح
- مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته با مدیران پروژه‌ها و مسئولین محلی و کشوری جهت آگاهی از دیدگاهها و نقطه نظرات آنها

- مصاحبه با مجریان طرح در شرکت سهامی آب منطقه‌ای اصفهان و تهران
- مصاحبه با شهروندان شهرهای مقصد برای اطلاع از میزان آگاهی و رضایت آنها از طرح

فهرستی از مصاحبه‌های انجام شده در جدول شماره ۱ آمده است.

پس از گردآوری و دسته‌بندی، اطلاعات حاصله با یافته‌های حاصل از مباحث نظری مورد مقایسه قرار گرفت و در نهایت باتوجه به دانش حاصله از مطالعات نظری در راستای بهبود عملکرد سازمانهای اجرایی در ارتباط با ذی‌نفعان پیشنهاداتی ارائه گردید.