

## روش‌شناسی تحلیل ذینفع در خط‌مشی پژوهی: واکاوی بنیان‌ها، فهم اسلوب اجرا، نقد عمل

حسن دانایی فرد\*

حمید ایزدبخش\*\*

### چکیده

رویکردهای سنتی به تحلیل خط‌مشی، بر استفاده از مدل‌های سیستمی متمرکز بوده‌اند؛ اما رویکردهای جدید بر چندپارگی و خصلت سیاسی خط‌مشی تأکید دارند و بیش از آنکه بر روش‌های علمی تأکید کنند، توجه خود را بر نقش‌آفرینان مختلف در فرآیند خط‌مشی‌گذاری معطوف می‌کنند. یکی از روش‌های جدید مورد استفاده در این رویکرد جدید، تحلیل ذینفع است که نقش‌آفرینان دخیل در فرآیند خط‌مشی عمومی و همین‌طور میزان اثرگذاری آنها را به خوبی شناسایی و تحصیل می‌کند.

مدیران دولتی با استفاده از این روش می‌توانند نقش‌آفرینان، نقش آنها و همچنین تعاملات ایشان را شناسایی کنند و در نتیجه به شناخت بهتری از بافت فعالیت خود دست می‌یابند. این شناخت افزون بر بالابردن درک خط‌مشی‌گذار و مدیران، می‌تواند احتمال موفقیت خط‌مشی را افزایش داده و در نحوه اجرای خط‌مشی نیز موثر باشد. این روش به صورت گسترده در مطالعات علوم سیاسی، توسعه و محیطی مورد استفاده قرار گرفته است و می‌تواند مطالعات خط‌مشی را ارتقا دهد. در این مقاله با تکیه بر ادبیات موجود در این حوزه، چستی و چگونگی کاربرد این روش در خط‌مشی‌پژوهی تبیین و تشریح شده است.

واژگان کلیدی: تحلیل خط‌مشی، خط‌مشی‌گذاری، راهبرد، تحلیل ذینفع، ذینفع و نقش‌آفرین

hdanaee@modares.ac.ir

\* استاد دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه تربیت مدرس؛ رایانامه

\*\* دانشجوی کارشناسی ارشد معارف اسلامی و مدیریت دانشگاه امام صادق علیه السلام و پژوهشگر پژوهشکده

h.eizadbakhsh@chmail.ir

سیاست‌پژوهش و مطالعات راهبردی حکمت (نویسنده مسئول)؛ رایانامه

تاریخ تأیید: ۱۳۹۶/۶/۲۹

تاریخ دریافت: ۱۳۹۶/۳/۳

## ۱. مقدمه

رویکردهای سنتی به تحلیل خطمشی، بر استفاده از مدل‌های سیستمی و روش‌هایی همچون تحقیق در عملیات (برای پشتیبانی از خطمشی‌گذاران و مدیران) متمرکز بوده‌اند؛ اما رویکردهای جدید بر چندپارگی و خصلت سیاسی خطمشی تاکید دارند و بیش از آنکه بر روش‌های علمی تاکید کنند، توجه خود را بر نقش‌آفرینان مختلف در فرآیند خطمشی‌گذاری معطوف می‌کنند. به عبارت دیگر در این رویکرد به ماهیت سیاسی خطمشی، وزن بیشتری اعطا می‌شود.

یکی از روش‌های جدید استفاده شده در این رویکرد جدید، تحلیل ذینفع<sup>۱</sup> است که نقش‌آفرینان دخیل در فرآیند خطمشی عمومی و همین‌طور میزان اثرگذاری آنها را به خوبی شناسایی و معرفی می‌کند. به طور کلی تحلیل ذینفع، اهداف ذیل را دنبال می‌کند (بیلگرن و هالمن<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸، ص ۵۵۲):

- شناسایی و طبقه‌بندی ذینفعانی که ممکن است بر یک سازمان، سیستم یا خطمشی تاثیر گذاشته و ممکن است در آنها تغییر ایجاد کنند؛
- فهم چرایی رخدادن تغییرات و
- تشخیص بهترین شیوه مدیریت ذینفعان (برای مثال در مدیریت منابع طبیعی).

برداشت‌های شخصی مدیران دولتی - کسانی که خطمشی‌ها را به عرصه عمل می‌کشاند - از عرصه خطمشی کافی نیست. این مدیران باید بتوانند نقش‌آفرینان، نقش آنها و همچنین تعاملات ایشان را شناسایی کنند تا به شناخت بهتری از زمینه فعالیت خود دست یابند؛ به عبارت دیگر نیاز مبرمی به مفهوم‌سازی (و یا مدل‌سازی) نقش‌آفرینان و تعاملات موجود میان آنها دارند. این شناخت افزون بر افزایش درک خطمشی‌گذار و مدیران، می‌تواند احتمال موفقیت خطمشی را افزایش داده و در نحوه اجرای خطمشی نیز موثر باشد.

هنگامی که مدیران دولتی، دولت را تنها نقش‌آفرین عرصه‌های اقدام<sup>۳</sup> بدانند، بدون در نظر گرفتن زیرسیستم‌های خطمشی<sup>۴</sup> و گروه‌های مدافع<sup>۱</sup> (که هر کدام باورها و منابع

---

1. Stakeholder Analysis  
 2. Billgren, Holmén  
 3. Action Arenas  
 4. Policy Subsystems

متفاوتی دارند) به تدوین و اجرای خطمشی‌هایی می‌پردازند که اغلب نتیجه‌ای جز شکست در پی ندارند؛ اما با استعانت از تحلیل ذینفع که به طور خاص در مرحله تدوین و مشروعیت‌بخشی فرآیند خطمشی اهمیت دارد (اسکریبنا<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۱-۲)، نقش آفرینان شناسایی شده و احتمال موافقت و یا مخالفت آنها با طرح پیشنهادی پیش‌بینی می‌شود. سرانجام نیز برای جلب حمایت آنها راهبردهای مناسب تعاملاتی در پیش گرفته خواهند شد.

این روش در حوزه‌های مختلف خطمشی‌گذاری و اجرای خطمشی استفاده شده است. در حوزه‌هایی از قبیل سلامت (آکینسی و همکاران<sup>۳</sup>، ۲۰۱۲)، محیط زیست و مدیریت منابع طبیعی (چریسوستومیدیس و همکاران، ۲۰۱۳؛ شن و همکاران، ۲۰۱۲؛ رید و همکاران، ۲۰۰۹)<sup>۴</sup>، رسانه و وسائل ارتباطات جمعی (شین<sup>۵</sup>، ۲۰۰۸)، ناهنجاری-های اجتماعی مانند الکل (وارواسوزکی، ۱۹۹۸) و حوزه‌های دیگری به کار رفته است؛ اما به گفته بیلگرن و هالمن در حال حاضر به صورت گسترده در علوم سیاسی، مطالعات توسعه و مطالعات محیطی مورد استفاده است (۲۰۰۸، ص ۵۵۲).

همان‌طور که اشاره شد تحلیل ذینفع در جهت‌ها و حوزه‌های گوناگونه به کار گرفته شده است؛ بنابراین می‌توان آن را بر مبنای علائق علمی دانشمندان در جهات مختلفی به کار گرفت. استفاده گسترده و فراگیر آن نشان‌دهنده انعطاف‌پذیری بالای تحلیل ذینفع است؛ به طوری که در ذیل خود بسیاری از روش‌های کمی و کیفی جمع‌آوری داده را جای می‌دهد و در تحلیل داده‌ها نیز می‌توان رویکردی کمی و یا کیفی در پیش گرفت، هرچند اغلب رویکردی کیفی به حساب آمده و با این نگاه استفاده شده است. بنابراین تحلیل ذینفع یک روش خاص و محدود نیست؛ بلکه همان‌طور که گفته شده (دانایی‌فرد و همکاران، ۱۳۹۱) یک راهبرد پژوهشی است که روش‌های مختلفی را در ذیل خود جای می‌دهد.

خروجی پژوهش‌هایی که این راهبرد گسترده پژوهشی را در پیش می‌گیرند، متفاوت است؛ از جمله کمک به فهم چگونگی تدوین خطمشی‌ها و ارزیابی امکان-

1. Advocacy Coalition

2. Scribner

3. Akinci

4. Chrysostomidis et al, 2013 ; Shen et al, 2012 ; Reed et al, 2009.

5. Shin

پذیری آن‌ها؛ تسهیل اجرای پروژه‌ها، تصمیم‌های خاص یا اهداف سازمانی؛ و شکل‌دهی راهبردهای مدیریت ذینفعان مهم (وارواسوزکی و بروگا<sup>۱</sup>، ۲۰۰۰، ص ۳۳۸).

## ۲. سیر تطور

وارواسوزکی و بروگا در تبیین تاریخچه تحلیل ذینفع سه حوزه خط‌مشی، مدیریت و توسعه را نام برده و به تبیین هر کدام می‌پردازند (همان، ص ۲۴۰-۲۴۱) که به اختصار به هر کدام اشاره می‌شود:

**حوزه خط‌مشی:** تحلیل‌گران خط‌مشی از دیرباز به اهمیت گروه‌های ذینفع در فرآیند خط‌مشی‌گذاری پی برده بودند. این اهمیت، نیاز به طبقه‌بندی منافع گوناگون و صاحبان قدرت (که بر خط‌مشی‌های عمومی اثرگذار بودند) را پررنگ کرد. نگاه‌ها و نظریه‌هایی از قبیل نخبگان توده، پلورالیسم، مارکسیسم و... در پی چنین نیازی متولد شده‌اند.

دو رویکرد اجتماع<sup>۲</sup> و شبکه خط‌مشی<sup>۳</sup> در مطالعات خط‌مشی بر الگوهای تعامل و ارتباط رسمی و غیررسمی (که دستور کار خط‌مشی و تصمیم‌ها را تعیین می‌کنند) می‌پردازند. در این رویکرد، اجتماع‌ها و شبکه‌ها منفعت‌های مردم را شکل می‌دهند. کینگدان<sup>۴</sup> (۱۹۸۴) جریان خط‌مشی را تحت حاکمیت کارآفرینانی می‌داند که منابع مختلف را با این امید سرمایه‌گذاری می‌کنند تا در آینده به صورت خط‌مشی‌های موردعلاقه‌شان به آنها بازگردند. بنسون<sup>۵</sup> (۱۹۷۵ و ۱۹۸۲) شناخت شبکه منافع که داخل یک بخش خط‌مشی شکل گرفته‌اند را برای فهم روابط بین سازمانی لازم می‌داند. نقدی که بر رویکردهای شبکه و اجتماع وارد است توجه اندک آنها به خود فرآیند خط‌مشی است.

لیندبلوم<sup>۶</sup> (۱۹۵۹) در مدل تدریجی خود برای تبیین فرآیند خط‌مشی‌گذاری، مذاکره، چانه‌زنی و قضاوت میان گروه‌های مختلف ذینفع را مطرح می‌کند. جرجن<sup>۷</sup> (۱۹۸۶) بر

1. Varvasovszky, Brugha
2. Community Approaches
3. Policy Network
4. Kingdon
5. Benson
6. Lindblom
7. Gergen

نقش محوری نقش‌آفرینان<sup>۱</sup> به عنوان نقاط اهرمی در فرآیند تدوین خط‌مشی و نیاز به کسب اطلاعات در مورد آنان تاکید می‌کند. مدل هال<sup>۲</sup> (۱۹۷۵) در تعیین دستورکار، مفهوم سطوح حمایت را (افزون بر مشروعیت)، برای تبیین چگونگی تعیین دستور کار وارد می‌کند. کینگدان (۱۹۸۴) به مشارکت‌کنندگان آشکار و پنهان درون جریان خط‌مشی اشاره می‌کند که هر کدام می‌توانند فعالانه گزینه‌ها یا راه‌حل‌های خط‌مشی را ارتقا دهند. والت<sup>۳</sup> (۱۹۹۴) این واقعیت را آشکار کرد که بسیاری از گروه‌ها از جمله سازمان‌های غیردولتی (NGOs) ممکن است در تدوین و اجرای خط‌مشی نقش ایفا کنند و خط‌مشی‌گذاران نیاز دارند تا حمایت و منابع افراد و گروه‌هایی که در موفقیت اصلاحات خط‌مشی تاثیر بسزایی دارند را بسیج کنند.

کار دانشمندان خط‌مشی بر روی توزیع قدرت و نقش گروه‌های ذینفع در فرآیند تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، زمینه خوبی برای ورود پژوهشگران مدیریت و سازمان فراهم کرد تا در نتیجه ادبیات مناسبی در این زمینه فراهم شود. تحلیل ذینفع در فضای علمی مدیریت و به طور خاص مدیریت راهبردی به شکوفایی رسید و آنچه امروز به عنوان تحلیل ذینفع در تحلیل خط‌مشی مطرح می‌شود، اقتباس شده از ادبیات مدیریت و سازمان در دهه ۱۹۷۰ و ۱۹۸۰ است.

**حوزه مدیریت:** پیشینه تحلیل ذینفع در مدیریت به دهه ۱۹۳۰ بر می‌گردد که در آن شرکت جنرال الکتریک<sup>۴</sup> چهار ذینفع مورد نظرش را مشخص کرد: مشتریان، کارکنان، عموم مردم و سهامداران. در نظر گرفتن این چهار گروه به عنوان ذینفع به معنای پذیرفتن منفعت و تاثیرگذاری آنهاست که باید در بررسی تهدیدها و فرصت‌های محیطی به منظور تغییر در برنامه راهبردی و انتخاب گزینه راهبردی مناسب در نظر گرفته می‌شدند. به گفته فریمن<sup>۵</sup> (۱۹۸۴) با توجه به تاثیر ذینفعان در رفاه یک سازمان یا دستیابی به اهدافش، مدیر باید راهبرد مناسب را برای بسیج، خنثی کردن و یا شکست دادن آنها اتخاذ کند.

- 
1. Actors
  2. Hall
  3. Walt
  4. General Electric
  5. Freeman

در آمریکا از اواخر دهه ۱۹۸۰، تحلیل ذینفع در مدیریت خدمات درمانی به عنوان روشی سیستماتیک با مراحل مشخص به کار گرفته شد. این روش با استفاده در پیمایش‌های محیط جاری و آتی سازمانی کامل‌تر شد. هدف از آن، تولید دانش در مورد نقش‌آفرینان و فهم رفتار، نیت، روابط، دستورکارها، منافع، و تاثیر و منابعی است که آنها می‌توانند برای تاثیرگذاری بر فرآیند تصمیم‌گیری به کار گیرند. این تحلیل‌ها می‌توانست سطوح مختلف اهمیت نقش‌آفرینان را مشخص کند.

**حوزه توسعه:** لیندنبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۸۱) به بُعد سیاسی توسعه اهمیت داد. او نیاز به مدیرانی را برای توسعه مطرح کرد که قابلیت تحلیل سیاسی با روشی سیستماتیک داشته باشند. مراحل این تحلیل که به شناخت سطوح اهمیت نقش‌آفرینان کمک می‌کند، به این ترتیب است: ابتدا باید در مورد نقش‌آفرینانی که ممکن است در تصمیم‌گیری موثر باشند، کاوش شود؛ در مرحله دوم، اطلاعات مناسب برای سنجش اهمیت آنها جمع‌آوری می‌شوند. مدیران باید نقش‌آفرینان حاشیه‌ای را کنار گذاشته و توجهشان را متوجه کسانی کنند که تصمیم‌نهایی را ساخته و یا کسانی که بیشترین تاثیر را بر تصمیم‌گیرندگان اصلی می‌گذارند؛ کمی‌سازی سطوح تاثیر نقش‌آفرینان (زیاد، متوسط و کم) و منفعت و حمایتشان از یک خروجی، مرحله بعدی از نگاه لیندنبرگ است؛ سرانجام نیز ابتدا ظرفیت و میل آنها برای بسیج منابع در جهت یک هدف خاص ارزیابی شده و سپس ارتباطات نقش‌آفرینان، ظرفیت آنها برای متحد شدن با دیگران و ارتباط آنها با خروجی مطلوب نگاشت می‌شود.

ابزار نگاشت سیاسی ریچ<sup>۲</sup> (۱۹۹۴)، روش دیگری است که با رویکردی سیستمی در پی افزایش امکان‌پذیری سیاسی یک خط‌مشی خاص می‌باشد. ریچ شش مرحله برای نگاشت ترسیم می‌کند که سومین آنها تحلیل ذینفع است.

### ۳. مبانی فلسفی و رویکردهای مختلف

زیربنای تزریق بحث تحلیل ذینفع به خط‌مشی‌گذاری، پذیرش این فرض است که علت تنازع در خط‌مشی‌گذاری نه از جهت تفاوت‌های فنی و علمی بلکه ریشه در تفاوت‌های

1. Lindenberg

2. Reich

ارزشی دارد. دلالت این نگاه، تاکید بیشتر بر گسترش فهم از بافت سیاسی مسئله است، به جای اینکه بر انجام تحلیلی فنی با کیفیت بالا (مانند تحلیل هزینه فایده) پافشاری شود. بسیاری از نویسندگان کتب درسی تحلیل خط‌مشی، بر این اتفاق نظر دارند که فهم بافت سیاسی می‌تواند در مرحله پیشنهاد بدیل‌ها مهم باشد؛ اما متأسفانه تلاش کمی برای ایجاد چارچوبی نظری به منظور فهم تنازع خط‌مشی انجام شده است (ویبل<sup>۱</sup>، ۲۰۰۷، ص ۹۶).

تحلیل ذینفع می‌تواند کاربردی ابزاری، هنجاری یا توصیفی داشته باشد. به بیان دیگر، تحلیل ذینفع می‌تواند رابطه فرضی میان اهداف و راه‌های ممکن برای دستیابی به آنها (رویکرد ابزاری) و اینکه چگونه باید باشد (رویکرد هنجاری) یا اینکه واقع چگونه است (رویکرد توصیفی) را در نظر گیرد (بیلگرن و هالمن، ۲۰۰۸، ص ۵۵۲). به نظر می‌رسد هرچند پیش‌فرض‌های پژوهشگر در رویکرد توصیفی به هنگام توصیف واقع (شناسایی ذینفعان و نقش آنها) دخیل است؛ اما در رویکرد هنجاری است که پژوهشگر به دنبال ارزش‌گذاری میان ذینفعان و ارائه راه‌حل مناسب برای رسیدن به اهداف است که منجر به تشدید تنازع و اختلاف می‌شود. از این‌رو پیش‌فرض‌های پژوهشگر - برای مثال به عدالت اجتماعی - می‌تواند در تعیین اولویت ذینفعان تاثیرگذار باشد.

به‌طور کلی می‌توان گفت تحلیل ذینفع با دو گونه سوال مواجه است. برای پاسخ به اولین سوال نیاز به نظریه‌ای هنجاری از شناسایی ذینفع وجود دارد تا به صورت منطقی بیان شود که «چرا مدیران باید طبقات مشخصی را به عنوان ذینفع در نظر گیرند؟» پاسخ به سوال دوم نیاز به نظریه‌ای قطعی از اهمیت<sup>۲</sup> ذینفع دارد تا شرایطی که مدیران طبقات مشخصی را به عنوان ذینفع در نظر می‌گیرند تبیین کند. سوال اول به شناسایی ذینفعان و سوال دوم به اهمیت ذینفعان بر می‌گردد و نشان می‌دهد چگونه مدیران ذینفعانی را بر سایر آنها ترجیح می‌دهند (میتچل و همکاران<sup>۳</sup>، ۱۹۹۷، ص ۵۸۳). به عبارت دیگر سوال اول تجویزی بوده که نیاز به نظریه‌های هنجاری داشته تا بتواند توجه به ذینفعان خاصی را توجیه کند؛ اما سوال دوم توصیفی است و به تبیین چگونگی انتخاب مدیران و خط‌مشی‌گذاران از میان ذینفعان می‌پردازد.

---

1. Weible  
2. Saliency  
3. Mitchell

دو سوال دیگر نیز می‌توان در تحلیل ذینفع مطرح کرد که اهمیت بالایی دارند. اول اینکه «چه کسی یا چه چیزی ذینفع می‌باشد؟» و دوم اینکه «چه چیزی مورد انتفاع<sup>۱</sup> است؟». در پاسخ به سوال اول باید با تعاریف مختلف ذینفع آشنا شد. این تعاریف با توجه به مکاتب نظری و دیدگاه نظریه‌پردازان بسیار متفاوت می‌شوند. برخی از پژوهشگران (استاریک<sup>۲</sup>، ۱۹۹۵) حتی استدلال کرده‌اند که تنها نباید انسان‌ها را ذینفع به حساب آورد؛ بلکه - دست‌کم به صورت نظری - باید محیط را نیز در نظر گرفت.

البته این نگاه با مخالفت‌هایی هم مواجه شده است. برای مثال فیلیپس و ریچارت<sup>۳</sup> معتقدند که تنها انسان است که شایسته ذینفع شدن را دارد و محیط را می‌توان به عنوان یک ابزار مناسب در نظر گرفت (۲۰۰۰، ص ۱۹۵). هر چند دریسکول و استاریک<sup>۴</sup> در اظهار نظر دوباره بر در نظر گرفتن مفهوم جامع‌تر و کامل‌تر از ذینفعان تاکید دارند (۲۰۰۴، ص ۶۳)، اما به نظر می‌رسد محیط، بیشتر موردانتفاع است تا اینکه کسی یا چیزی باشد که ذینفع به حساب آید.

به هر حال باید توجه کرد که اگر رویکرد گسترده را بپذیریم و هرکس و هر چیزی را ذینفع به حساب آوریم، نیاز به پالایشگرهایی برای احصای ذینفعان مهم‌تر داریم؛ زیرا اگر همه را داخل کنیم به این می‌ماند که هیچ‌کس را به حساب نیاورده‌ایم و پژوهش بسیار گیج‌کننده خواهد شد. در جدول ۱ طیفی از تعاریف رایج در ادبیات آمده است (بیلگرن و هالمن، ۲۰۰۸، ص ۵۵۳).

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

۱. منظور از موردانتفاع، منابع، امکانات و دسترسی‌هایی هستند که نقش‌آفرینان برای دستیابی و بهره‌برداری از آنها با همدیگر به رقابت و نزاع می‌پردازند. محیط‌زیست، قدرت تصمیم‌گیری، نفوذ رسانه‌ای و... نمونه‌هایی از آنها به شمار می‌آیند.

2. Starik  
3. Phillips and Reichart  
4. Driscoll, Starik



جدول ۱: طیف تعاریف مختلف از ذینفع با توجه به رویکردهای متفاوت

منبع	چه کسی ذینفع است	نوع پژوهش
فریمن <sup>۱</sup> (۱۹۴۸، ص ۴۶)	می‌تواند بر دستیابی سازمان به اهدافش، اثر گذاشته یا تاثیر بپذیرد	مدیریت کسب و کار
بویی <sup>۲</sup> (۱۹۸۸، ص ۱۱۲)	بدون حمایت آنها از سازمان، متوقف خواهد شد	مدیریت کسب و کار
کلارکسون <sup>۳</sup> (۱۹۹۵، ص ۱۰۶)	افراد یا گروه‌هایی که مالکیت یا حقوق یا منافع در شرکت و فعالیت‌هایش در گذشته، حال یا آینده دارند یا مدعی هستند که دارند.	
گریمبل و ولارد <sup>۴</sup> (۱۹۹۷، ص ۱۷۵)	هر گروه از افراد، سازماندهی شده یا بدون سازماندهی که منفعتی <sup>۵</sup> عام یا منفعی <sup>۶</sup> در سیستم یا مسئله‌ای خاص تسهیم کرده‌اند.	مدیریت منابع طبیعی
گاس <sup>۷</sup> و دیگران (۱۹۹۷، ص ۱۲۲)	هر فرد، گروه و نهادی که بالقوه تاثیر پذیرفته باشد، خواه به صورت مثبت یا منفی، به وسیله واقعه، فرآیند یا تغییر مشخص.	مدیریت منابع طبیعی
بونز <sup>۸</sup> و دیگران (۲۰۰۴، ص ۲۱۱)	هر گروه یا فردی که ممکن است به صورت مستقیم یا غیر مستقیم اثر گذاشته-یا تاثیر پذیرفته-... دست کم به عنوان ذینفعان بالقوه مطرح شده‌اند	مدیریت منابع طبیعی

1. Freeman
2. Bowie
3. Clarkson
4. Grimble and Wellard
5. Interest
6. Stake
7. Gass
8. Buanes

خط‌مشی‌گذاری سلامت	نقش‌آفرینانی که منفعتی در مسئله مورد نظر دارند، کسانی که از مسئله تاثیر پذیرفته‌اند، یا کسانی که به علت موضع آنها- اثر فعال یا منفعل بر تصمیم- گیری و اجرای فرآیند دارند یا خواهند داشت.	وارواسوزکی و بروگا <sup>۱</sup> (۲۰۰۴)، ص ۲۱۱
توسعه	افراد، گروه‌ها یا نهادهایی که در یک پروژه یا برنامه منفعتی دارند	ODA (۱۹۹۵)

به طور کلی تعاریفی که در مدیریت کسب و کار ارائه می‌شوند، نسبت به ادبیات محیطی یا توسعه محدودترند. حتی در مدیریت کسب و کار که سابقه طولانی‌تری نسبت به دیگران در پرداختن به تحلیل ذینفع داشته است، به روشنی مشخص نشده که چه کسی ذینفع مشروع به حساب می‌آید. همچنین در این زمینه سوال‌هایی از قبیل «آیا، یا چگونه افرادی که از صرفه‌های خارجی اثر می‌پذیرند باید ذینفع به حساب آیند؟» بی‌پاسخ مانده‌اند. از نگاه نظری، همه ذینفع هستند؛ اما در عمل همه ذینفع شناخته نمی‌شوند. اغلب، تنها کسانی که سازماندهی شده‌اند ذینفع به حساب می‌آیند(همان).

سوال دیگر این است که چه نقشی باید به ذینفعان داده شود؟ در رویکرد راهبردی، ذینفعان با مشخصه‌های مختلفی نظیر قدرت و تاثیر طبقه‌بندی می‌شوند و به تناسب با آنها تعامل صورت می‌پذیرد. برای مثال ذینفعانی که قدرت و تاثیر زیادی دارند در فرآیند تصمیم‌گیری داخل می‌شوند؛ ولی در خط‌مشی‌گذاری به طور مشخص نمی‌توان گفت چه نقشی می‌توان به ذینفعان مختلف داد. آیا همانند نظریه‌های کسب و کار باید با توجه به قدرت و تاثیر آنها در نظر گرفته شوند و یا مولفه‌های دیگری در تعیین نقش آنها تاثیر گذار است. ضمن اینکه اصلاً به طور کلی چه نقش‌هایی را می‌توان به ذینفعان بخش عمومی داد؟

---

1. Varvasovszky and Brugha

#### ۴. جایگاه نظری تحلیل ذینفع

یکی از نقیصه‌های اصلی تحلیل ذینفع، فقدان پایگاه مستحکم نظری است. در ادبیات نظری، تلاش‌های نوظهوری را می‌توان مشاهده کرد که به دنبال رفع این مسئله بوده‌اند؛ از جمله این تلاش‌ها می‌توان به کار ویبل (۲۰۰۷) اشاره کرد که در پی قرار دادن تحلیل ذینفع در قالب چارچوب ائتلاف مدافع<sup>۱</sup> می‌باشد.

چارچوب ائتلاف مدافع دو پیشران برای تغییرات مهم خط‌مشی پیش‌بینی می‌کند: تغییر در باورهای ائتلاف حاکم و تغییر در منابع و محفل‌های سیاسی<sup>۲</sup> موجود؛ این دو می‌توانند به خوبی پیوستگی چارچوب ائتلاف ذینفعان و تحلیل ذینفع را نشان دهند.

چارچوب ائتلاف رفتار افراد را بر اساس باورهایشان بررسی می‌کند و با توجه به سلسله‌مراتب باورها، ائتلاف‌ها متناسب با باورهای مرکزی ذینفعان شکل می‌گیرند. همچنین چارچوب ائتلاف مدافع فرض می‌کند که افراد از منابع موجود برای توانا کردن خود در اجرای راهبردها و اثرگذاری بر خط‌مشی استفاده می‌کند. او با طرح طبقه‌بندی منابعی که ذینفعان در راستای رسیدن به اهدافشان بسیج می‌کند، نشان دیگری از نزدیکی تحلیل ذینفع به چارچوب ائتلاف مدافع ارائه می‌دهد.

چارچوب ائتلاف مدافع پیش‌بینی می‌کند که ذینفعان به صورت راهبردی از منابع خود برای تاثیرگذاری بر خط‌مشی در محل‌های مختلف ذی‌صلاح استفاده خواهند کرد. آنها اغلب در چند محفل سیاسی به صورت همزمان عمل می‌کنند. محفل‌های سیاسی بالقوه انتخابات، رفراندوم عمومی، تصمیم‌های قوه مقننه، مدیران اجرایی، دادگاه‌ها و کارگزاری‌ها می‌باشند.

با این بیان تحلیل ذینفع و چارچوب ائتلاف مدافع اشتراک و همپوشانی‌های روشنی دارند. چارچوب ائتلاف به تحلیل ذینفع در شناسایی ذینفعان، شناسایی منابع آنها، طبقه‌بندی ذینفعان و فهم رفتار ذینفعان کمک می‌کند. این نوآوری ویبل (۲۰۰۷) تنها به صورت نظری نبوده بلکه در عمل نیز خود او در فهم بافت سیاسی منطقه دریایی محافظت شده کالیفرنیا از آن استفاده کرده است. به صورت خلاصه می‌توان گفت چارچوب ائتلاف مدافع توجیه نظری خوبی برای ماندگاری تحلیل ذینفع فراهم می‌کند.

1. Advocacy Coalition Framework

2. Venues

### ۵. مولفه‌های تاثیرگذار بر تحلیل ذینفع

برای مطالعه خط‌مشی می‌توان ابعاد مختلفی نام برد که توجه به این ابعاد در روشن شدن پژوهش و انجام دقیق مراحل تحلیل ذینفع مهم خواهد بود. شناسایی و تعیین این ابعاد از جمله سوال‌هایی هستند که پژوهشگر باید پیش از شروع پژوهش به آنها پاسخ گوید. بروگا و وارواسوزکی شش بُعد تاثیرگذار بر تحلیل ذینفع را چنین برمی‌شمرند؛ هدف<sup>۱</sup>، تمرکز<sup>۲</sup>، نفع<sup>۳</sup>، وسعت<sup>۴</sup>، چارچوب زمان<sup>۵</sup> و مرحله<sup>۶</sup> که در جدول ۲ آمده اند (۲۰۰۰، ص ۳۳۸-۳۴۰).

همان‌طور که در جدول ۲ مشاهده می‌کنید، یک بعد اصلی در پژوهش‌های تحلیل ذینفع «تمرکز» است. تمرکز می‌تواند از روبه‌گذشته تا روبه‌آینده باشد. در مرحله پیش از تدوین یک خط‌مشی، پژوهش رویکردی روبه‌آینده دارد؛ زیرا هنوز خط‌مشی تدوین نشده و به عرصه اجرا کشانده نشده است که داده و اطلاعاتی در بافت خط‌مشی نسبت به آن وجود داشته باشد. بنابراین با نگاهی روبه‌آینده که جهت‌های آتی خط‌مشی را پیش‌بینی می‌کند. اما هر چه از مرحله پیش از تدوین به مرحله پس از تدوین و اجرا نزدیک می‌شود، اطلاعات بیشتری در اختیار پژوهشگر برای تحلیل وجود دارد که می‌تواند با رویکردی روبه‌گذشته<sup>۷</sup> به تحلیل ذینفع پردازد؛ زیرا با تدوین و اجرای خط‌مشی، نقش‌آفرینان نسبت به آن موضع گرفته و اقداماتی را انجام داده‌اند که این اطلاعات مبنای مناسبی برای تحلیل ذینفع فراهم می‌آورد.

برای تولید دانش و همچنین انجام تحلیلی جامع در زمینه فرآیند خط‌مشی باید بعد تمرکز پژوهش، روبه‌گذشته قوی باشد. در این هنگام است که پژوهشگر با هدف فهم نقش‌های ذینفعان در شکل‌یافتن بافت و فرآیندهای خط‌مشی به تحلیل ذینفع می‌پردازد. بسیاری از تئوری‌هایی که امروز در حوزه فرآیند خط‌مشی موجود است با این رویکرد به دست آمده است.

- 
1. Purpose
  2. Focus
  3. Interest
  4. Scope
  5. Time frame
  6. Stage
  7. Retrospective

بعد دیگر پژوهش تحلیل ذینفع، «وسعت» آن است. وسعت پژوهش هنگامی گسترده است که طیف زیادی از عوامل را در نظر گیریم، به‌خصوص هنگامی که بافت خط‌مشی پیچیده بوده و جهت مشخصی برای خط‌مشی تعیین نشده است. هنگامی که عرصه<sup>۱</sup> خط‌مشی پیچیده باشد به این معناست که تحلیل باید بسط داده شده و تعمیق شود و مدت طولانی به جمع‌آوری و تحلیل داده پرداخت و همچنین نیاز به استفاده بیشتر از رویکردهای کیفی برای جمع‌آوری داده وجود دارد.

ابعاد مختلف نیز با همدیگر بدون ارتباط نیستند؛ بلکه انتخاب یک بعد بر سایر ابعاد اثر می‌گذارد. مشخص بودن هدف پژوهش (که انواع آن در جدول ۲ آمده)، می‌تواند به روشن شدن وسعت<sup>۲</sup> و ابعاد زمانی تحلیل (گذشته، حال و یا آینده) کمک کند. برای مثال یک پژوهش ارزشیابی نیاز بیشتری به بعد روبه‌گذشته دارد تا تدوین خط‌مشی که باید جهت‌های آتی خط‌مشی را با بعد روبه‌آینده تعیین کند.

بعد چارچوب زمان اشاره به محدودیت منابع و ضرب‌العجل پژوهش دارد و افزون بر منابع تحت تاثیر هدف پژوهش نیز می‌باشد. وسعت پژوهش نیز با چارچوب زمان ارتباط دارد. پژوهش‌هایی که در سطح محلی بررسی می‌شود، مطمئناً پیچیدگی کمتری دارد. این پژوهش‌ها در مرحله طرح‌ریزی در سطح محلی در مدت زمان کوتاهی قابل انجام است؛ ولی در سطح ملی و یا جهانی بافت پیچیده با نقش‌آفرینان متعدد (وسعت بیشتر) شکل می‌گیرد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

---

1. Field  
2. Scope

جدول ۲: تمرکز زمانی و سایر ابعادی که در انجام یک تحلیل مبتنی بر تحلیل ذینفع باید در نظر گرفته شوند.

ابعاد	زمان	گذشته	حال	آینده
هدف	..... تحلیل خط‌مشی..... ..... ارزشیابی پروژه..... ..... اجرای پروژه..... ..... طرح ریزی پروژه.....	..... اجرای خط‌مشی.....	..... تدوین خط‌مشی.....	
تمرکز	رویه گذشته	↔	↔	رویه آینده
نفع	فرآیند	..... هدف عینی.....	..... هدف کلی.....	
وسعت	گسترده	..... محدود.....	..... گسترده.....	
چارچوب زمان	بلندمدت	..... سریع.....	..... کوتاه‌مدت.....	..... میان‌مدت.....
مرحله	تحلیل تاریخی	..... پیش از اجرا.....	..... طرح‌ریزی.....	..... تدوین.....
		..... پس از اجرا.....		

«نفع» بعد دیگری است که می‌تواند به فرآیند، هدف عینی و یا هدف کلی خط‌مشی گره بخورد. نقش آفرینان منافع متفاوتی در نسبت با خط‌مشی دارند. برخی به دنبال تأثیرگذاری در فرآیند تدوین و اجرای خط‌مشی هستند؛ هرچند که ممکن است از خروجی‌های خط‌مشی بهره‌مند شوند یا نشوند، اما ذینفعانی وجود دارند که نقش فعالی در فرآیند خط‌مشی ندارند، اما منافعی با خروجی‌های خط‌مشی چه در کوتاه‌مدت و یا بلندمدت گره خورده است.

بروگا و وارواسوزکی (۲۰۰۰، ص ۳۴۰) همچنین لازم می‌دانند که پژوهشگر پیش از شروع پژوهش به دو امر مهم دیگر توجه کند؛ بافت و سطح تحلیل خط‌مشی. فهم فرهنگ و بافت برای تصمیم‌گیری درباره چگونگی تعامل با ذینفعان، جمع‌آوری و تحلیل داده مهم است. برای مثال در آمریکا استقلال و ابتکار فردی در کار مدیریت مهم است. در ژاپن تعهد سازمانی و تخصصی‌سازی ارزشمند است. در بسیاری از کشورهای در حال توسعه وابستگی قومی و فرهنگی این نیاز را برای سیاستمداران و خط‌مشی‌گذاران ملی ایجاد می‌کند که شبکه‌های ارتباطی را حفظ کنند و برای افراد و گروه‌های بانفوذ در دسترس باشند. بنابراین طیف گسترده‌ای از افراد مطلع وجود دارند

که در همه مراحل مورد نیاز هستند. برای مثال کسانی که می‌توانند در موقعیت‌های فرهنگی واسطه‌گری کنند و یا مزیت فرهنگی ایجاد کنند. آنها می‌توانند در حداقل کردن تورش‌ها کمک کرده، راه‌های مختلف تفسیر اطلاعات و موقعیت‌های ذینفعان را آشکار کنند و در توسعه یک تصویر جامع‌تر کمک کنند.

سطح تحلیل می‌تواند محلی، منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی باشد. این سطوح در چگونگی جمع‌آوری داده و اینکه چه کسی را به عنوان ذینفع در نظر بگیریم، تاثیرگذار هستند. در سطح محلی می‌توان به همه ذینفعان دسترسی داشت و مصاحبه کرد؛ اما یک تحلیل فرا ملی که شامل عوامل بین‌المللی می‌شود، بیشتر متکی بر مرور مستندات، گزارشات و داده‌های موجود است. همچنین تعریف اینکه چه کسی ذینفع است، بستگی به سطح تحلیل دارد.

## ۶. روش اجرا

تقریباً همه پژوهش‌هایی که مبتنی بر تحلیل ذینفع انجام می‌شوند، سوال‌هایی شبیه همدیگر دارند. سوال‌هایی از قبیل اینکه چه کسانی ذینفع هستند؟ باورها و منافع ذینفعان چیست؟ چه کسانی منابع حیاتی را در اختیار دارند؟ ائتلاف‌های موجود و یا محتمل در عرصه خط‌مشی چیست؟ ذینفعان برای رسیدن به اهدافشان به چه محفل‌های سیاسی متوسل شده و همچنین چه راهبردهایی را اتخاذ می‌کنند؟ (ویبل، ۲۰۰۷، ص ۹۶). مراحل ذیل را می‌توان برای پاسخ به این سوال‌ها طی کرد. هرچند در ترتیب این مراحل و حتی تعداد و اولویت آنها اختلاف نظر وجود دارد، اما آشنایی کلی با این مراحل می‌تواند به پژوهش - به خصوص برای کسانی که اولین بار از این روش استفاده می‌کنند - نظم و ترتیب دهد؛ همچنین برای تسهیل در اجرای برخی فعالیت‌ها مانند جمع‌آوری داده، مقایسه داده و حتی دریافت خروجی‌های مناسب می‌توان از نرم افزار Policy Maker 4.0 بهره برد.

### مرحله اول: طراحی فرآیند

در این مرحله حامیان مالی یا مبتکران تحلیل ذینفع هدف از تحلیل، استفاده‌کنندگان بالقوه از اطلاعات و همچنین کاربردهای تحلیل را شناسایی و مشخص می‌کنند. هدف از تحلیل ذینفع متنوع است از جمله به عنوان پشتیبان برای دیگر پژوهش‌ها؛ افزایش

آگاهی در طراحی برنامه‌هایی که به منظور افزایش حمایت از یک خط‌مشی اصلاحی برنامه‌ریزی می‌شوند؛ هدایت یک فرآیند مشارکت، اجماع‌سازی و... (اسکرینر و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۲-۴). حامیان پژوهش نمی‌توانند بدون اطمینان از حصول اجماع در مورد سه موضوع بالا به سراغ مرحله بعد روند. بلکه باید در این سه یعنی اهداف، استفاده‌کنندگان بالقوه و همچنین کاربردها اجماع حاصل شود.

### مرحله دوم: انتخاب و تعریف یک خط‌مشی

انتخاب خط‌مشی مورد تحلیل باید به دقت صورت گیرد. اسکرینر و همکاران ویژگی‌های زیر را برای خط‌مشی برمی‌شمرند که باید احراز این شرایط توسط پژوهشگر بررسی شود (۲۰۰۰، ص ۲-۵):

- خط‌مشی باید خاص و قابل تعریف باشد. خط‌مشی‌گذاران و مدیران باید از تحلیل خط‌مشی‌هایی که به خوبی روی آنها فکر نشده یا آن قدر کلی است که در عبارات دقیق نمی‌توان آنها را تعریف کرد، پرهیز کنند؛
- خط‌مشی باید به صورت اجتماعی و سیاسی بحث‌انگیز باشد؛ به طوری که ارزش سرمایه‌گذاری منابع مورد نیاز را داشته باشد؛
- خط‌مشی باید برای تلاش‌های اصلاحی فعلی مهم باشد و به قدر کافی برای توجیه منابعی که برای اقدامات پیشنهادی تحلیل به کار گرفته خواهند شد، مهم باشد.

وارواسوزکی و بروگا افزون بر انتخاب خط‌مشی و یا موضوع خاص، شناسایی اجزای موضوع بحث‌انگیز یا مسئله خط‌مشی را مورد تاکید قرار داده‌اند (۲۰۰۰، ص ۳۴۱). در نگاه آنها با شناسایی اجزای مسئله می‌توان جایگاه نقش‌آفرینان را در نسبت با مسئله بحث‌برانگیز و همچنین در ارتباط با همدیگر مشخص کرد. اجزای مختلف به شناخت سازمان‌های ملی و افراد مرتبط کمک می‌کند. در تحلیل خط‌مشی، به خصوص جایی که موضوعات خط‌مشی پیچیده‌اند یا طیفی از عوامل ملی و بین‌المللی را شامل می‌شود، شناسایی ذینفعان - به غیر از بافت‌های باثبات تر یا در پروژه‌های محدود محلی که عوامل مهم ممکن است در مرحله ابتدایی آشکار شوند - فرآیندی طولانی و مستمر است. در بافت‌های باثبات تر ذینفعان قابل مشاهده‌اند و می‌توان از آنها



خواست تا اهمیت دیگر ذینفعان را ذکر کنند. نکته مهم عدم تمرکز پیش از موعد بر تعداد محدودی از ذینفعان است که به عنوان دامی در این روش به حساب می‌آید. کار وارواسوزکی (۱۹۹۸) نمونه خوبی در اجرای تحلیل ذینفع به حساب می‌آید. او در پژوهش خود درباره خط‌مشی الکل، ابتدا چارچوبی ارائه می‌کند که در برگزیده مولفه‌های مختلف این خط‌مشی بوده و سپس متناسب با این چارچوب به شناسایی ذینفعان می‌پردازد. این چارچوب شامل کنترل تولید، کنترل قیمت، دسترسی، حداقل سن مصرف، درمان و... می‌باشد.

### مرحله سوم: شناسایی ذینفعان مهم

به نظر می‌رسد در شناسایی ذینفعان می‌توان شروعی استقرایی و یا قیاسی داشت. رویکرد قیاسی ابتدا به طبقه‌بندی ذینفعان پرداخته و سپس به جستجوی ذینفعان در واقع می‌پردازد. این روش هر چند به شناسایی ذینفع کمک کرده و از سردرگمی می‌کاهد، اما نباید ذینفعانی که در دستجات قیاسی قرار نمی‌گیرند، کنار گذاشته شوند. رویکرد استقرایی به جستجویی در واقع پرداخته و سپس به دسته‌بندی آنها می‌پردازد و یا به طبقه‌بندی‌هایی که از قبل وجود دارد، مراجعه می‌کند.

این روش هر چند با ذهنی باز به سراغ شناسایی ذینفعان می‌رود، اما به علت عدم درک کلی از ذینفعان احتمال غفلت از مجموعه‌ای از ذینفعان بی‌صدا<sup>۱</sup> وجود دارد. می‌توان نقایصی که در هر کدام از دو رویکرد وجود دارد را با همراه کردن روش استقرایی با قیاسی برطرف نمود. به عنوان نمونه بیلگرن و هالمن (۲۰۰۸) روش قیاسی را پیش گرفته و با استعانت از نظریه فرهنگی، ذینفعان را در چهار دسته کلی تقسیم می‌کنند و سپس این نگاه کلی را با رویکردی استقرایی تکمیل می‌کنند.

در انجام این مرحله ابتدا باید تمامی ذینفعان دخیل در خط‌مشی مورد تحلیل را فهرست کرد. در شناسایی اولیه ذینفعان نباید محدودیتی گذاشت؛ بلکه تمامی ذینفعان را که اثری از خط‌مشی پذیرفته و یا اثری بر خط‌مشی دارند در فهرست داخل می‌کنیم. سپس این فهرست در اختیار افرادی قرار می‌گیرد که در زمینه تحلیل این خط‌مشی

۱. منظور از ذینفعان بی‌صدا، ذینفعانی است که هرچند بسیار تحت تاثیر خط‌مشی هستند، اما ملجا و پناهی برای رساندن صدای خود به گوش دیگران ندارند.

خبره بوده و سیطره تحلیلی و اطلاعاتی مناسبی در این زمینه دارند. این فهرست توسط این خبرگان اصلاح و اولویت‌بندی می‌شود؛ زیرا نخست ممکن است هنگام شناسایی ذینفعان، افراد و یا گروه‌هایی از قلم افتاده باشند و دوم به علت محدودیت منابع اعم از مالی، زمانی و... نمی‌توان تمامی ذینفعان را بررسی کرد؛ بلکه اولویت با ذینفعانی است که بیشترین اثر را از خط‌مشی پذیرفته و یا می‌گذارند.

پژوهش‌های بسیاری به این پالایش و انتخاب از میان انبوه ذینفعان پرداخته‌اند. این انتخاب با توجه به بافت‌های متفاوت، مختلف می‌شود. به هر حال انتخاب ذینفعان نیاز به بررسی نظری بیشتری دارد و همچنان این سوال باقی است که چگونه می‌توان میان کسانی که نفع مستقیم و غیرمستقیم دارند تمییز گذاشت؟ افزون بر این چه منفعی، مشروع بوده و باید خط‌مشی‌گذار آنها را لحاظ کند؟ در حال حاضر تحلیل ذینفع، ذینفعان را بر اساس معیار اقتصادی اولویت‌بندی می‌کند. روش دیگر را می‌توان فهم ذینفعان از موضوع مورد تحلیل دانست؛ هرچند در نظر گرفتن فهم ذینفعان پیشرفت قابل ملاحظه‌ای به حساب می‌آید، اما نیاز به بررسی بیشتر دارد (بیلگرن و هالمن، ۲۰۰۸، ص ۵۵۴).

#### مرحله چهارم: انتخاب ابزارها

در این مرحله چند اقدام اساسی صورت می‌گیرد: اول، تعریف مشخصه‌های ذینفعان؛ دوم، تهیه نمودار ارجاع و سوم، تعیین روش‌های جمع‌آوری داده.

جدول ۳: تکه‌ای از نمودار ارجاع

موضوع		
۱ خود	۲ سایرین	۳ نهایی
ح، ح.م، بی، م، م.م	ح، ح.م، بی، م، م.م	شماره شناسایی #

منظور از مشخصه‌های ذینفعان، ویژگی‌هایی از قبیل قدرت، تاثیر، مشروعیت و... است که پژوهشگر با توجه به پژوهش خود، بررسی ذینفعان را بر مبنای آنها صورت می‌دهد. نمونه‌ای از بررسی این مشخصه‌ها در مرحله سازماندهی و تحلیل داده (مرحله ششم) در جدول ۴ آمده است.

منظور از نمودار ارجاع، نموداری واسطه‌ای است که اطلاعات ذینفعان درباره مشخصه‌هایشان، با علائم اختصاری در آن وارد می‌شود و در مراحل بعدی به شکل دادن جدول تحلیل داده کمک خواهد کرد. برای مثال تکه‌ای از نمودار<sup>۱</sup> ارجاع در جدول ۳ آورده شده است (اسکرینر، ۲۰۰۰، ص ۲-۱۱).

به طور کلی در جمع‌آوری داده می‌توان دو دسته مآخذ دست اول و دوم را نام برد. در حالت اول، پژوهشگر خود به تولید داده می‌پردازد؛ اما در مآخذ دست دوم پژوهشگر به استخراج داده از داده‌های گذشته می‌پردازد. برای مثال هنگامی که پژوهشگر خود ذینفعان را شناسایی و سپس به مصاحبه با ایشان می‌پردازد از مآخذ دست اول بهره برده اما هنگامی که مصاحبه‌های گذشته را بررسی می‌کند از مآخذ دست دوم استفاده کرده است.

در ذیل این دو طبقه کلی می‌توان ابزارهای مختلف جمع‌آوری داده - که در کتب روش تحقیق معرفی می‌شوند- به کار برد. ابزارها و روش‌ها اعم از روش‌های کیفی و کمی هستند؛ اما باید توجه کرد هنگامی که موضوعات بحث‌انگیز و مواضع ذینفعان مهم آشکار شد - به خصوص درباره چگونگی تدوین یک خط‌مشی یا اجرای یک پروژه- ابزارهای ساختار یافته‌تر، برای مثال روش دلفی، می‌تواند در تعیین مواضع ذینفعان و سطوح حمایت یا مخالف آنها (با سطح اتکای بالاتر) کمک کند (بروگا و وارواسوزکی، ۲۰۰۰، ص ۳۴۲).

۱. علائم اختصاری جدول: ذینفعانی که با اجرای خط‌مشی موافقند حمایت‌کنندگان (ح) شناخته می‌شوند؛ کسانی که مخالف با آن خط‌مشی هستند، مخالفان (م) شناخته می‌شوند؛ آنانی که باور روشنی ندارند یا کسانی را که نمی‌توان تشخیص داد، بی-طرف (بی) شناخته می‌شوند؛ کسانی که مقداری، نه کلاً، موافق با خط‌مشی هستند باید به عنوان حامیان متوسط (ح.م) به حساب آیند؛ سرانجام کسانی که مقداری، نه کلاً مخالفند را باید به عنوان مخالفان متوسط (م.م) طبقه‌بندی کرد و همچنین منظور از «خود» و «دیگران» در جدول اشاره به موضع بیان شده توسط خود ذینفع در قابل خط‌مشی و موضعی است که دیگران درباره شخص ابراز داشته‌اند.

هرچند هر دو روش کمی و کیفی در تحلیل ذینفع کاربرد دارد، اما استفاده از روش کیفی تناسب بیشتری با تحلیل ذینفع دارد؛ زیرا روش کیفی فاقد فرض است و قابلیت استنباط بافت خط‌مشی و همچنین عوامل دخیل در آن را به پژوهشگر می‌دهد؛ هرچند مشکلاتی از جمله ارتباط با مسئولان را در پی دارد. از جمله روش‌های جمع‌آوری کیفی می‌توان به تحلیل مستندات<sup>۱</sup>، مشاهده مشارکتی، و انواع مصاحبه (ساختاریافته، نیمه ساختاریافته، ساختاریافته) اشاره کرد (وارواسوزکی، ۲۰۰۰، ص ۱۱۵-۱۱۸).

### مرحله پنجم: جمع‌آوری داده‌ها

در این مرحله با توجه به رویکردها و روش‌های انتخابی به جمع‌آوری داده پرداخته می‌شود.

### مرحله ششم: سازماندهی و تحلیل داده

سازماندهی و تحلیل داده در تحلیل ذینفع با محوریت جدول ذینفع صورت می‌گیرد. داده‌های استخراج شده به جدول ذینفع منتقل می‌شود تا اطلاعات به صورت یکپارچه و خلاصه در اختیار پژوهشگر قرار گیرد. پژوهشگر در این مرحله خروجی اولیه‌ای از کارش آماده کرده و سعی می‌کند داده‌های ابتدایی را در قالب این جداول دسته‌بندی و سازماندهی کند. این جدول همان‌طور که پیشتر نیز اشاره شد بر اساس مشخصه‌های ذینفعان شکل می‌گیرد. در جدول ۴ برای یک خط‌مشی (طرح تحول نظام سلامت) این مشخصه‌ها در جدول تحلیل ذینفع آمده است.

جدول ۴: مشخصه‌ها در جدول ذینفع؛ مثالی از حوزه سلامت

ذینفعان	مشخصه‌ها		
	منافع نقش‌آفرین	تاثیر/قدرت	موضع
وزارت بهداشت	زیاد	زیاد	حامی کم
نظام پزشکی	زیاد	زیاد	حامی زیاد
نظام پرستاری	زیاد	متوسط	مخالف زیاد
کمیسیون بهداشت و درمان مجلس	متوسط	متوسط	حامی کم

در این مرحله ابزارهای ساختاریافته از قبیل دلفی، مقیاس‌های ترتیبی، مقیاس‌های لیکرت، رتبه‌بندی امتیازی ممکن است بیشتر برای داده‌نخبگانی به کار روند. برای مثال با مرور مصاحبه‌های نخبگانی که قبل‌تر انجام شده است. به جای این کار ممکن است تحلیل‌گر این قضاوت‌ها و امتیازها را مبتنی بر مآخذ دست اول و دوم از داده‌های جمع‌شده انجام دهد. ابزارهای کمی می‌توانند شیوه قابل‌اتکاتری برای رسیدن به ارزیابی ذینفع، و انجام مقایسه‌های بین امتیازها باشد. به هر حال، تحلیل‌گر نیاز دارد تا روایی آنها را به علت محدودیت‌های این ابزار و پتانسیل انحراف پژوهش بسنجد. ارزیابی‌هایی نیز که در این مرحله صورت می‌گیرد از جمله سطوح تاثیر، حمایت یا مخالفت با خط‌مشی یا جهت‌های پیش روی خط‌مشی، موقتی است و نیاز به بازبینی در مراحل بعدی دارد (بروگا و وارواسوزکی، ۲۰۰۰، ص ۳۴۲).

پس از پرکردن جدول ذینفعان، باید به تحلیل داده‌های تجمیع شده جدول پرداخت. این تحلیل با توجه به مشخصه‌هایی که در شناسایی ذینفعان به کار گرفته می‌شود متفاوت خواهد بود؛ اما به عنوان مثال اگر دو مشخصه قدرت و رهبری استفاده شده باشد، می‌توان ذینفعان را به چهار گروه تقسیم‌بندی کرد (اسکرینر و همکاران، ۲۰۰۰، ص ۲-۱۹):

- گروه اول: کسانی که رهبری و قدرت بالا دارند؛
- گروه دوم: کسانی که رهبری و قدرت متوسط دارند؛
- گروه سوم: کسانی که رهبری ندارند؛ اما قدرت بالا تا متوسط دارند.

هرچند گروه چهارم را می‌توان از کسانی که قدرت و رهبری پایینی دارند شکل داد، اما از نظر خط‌مشی گروه چهارم حائز اهمیت نیست؛ زیرا تاثیر کمتری بر خط‌مشی دارد. تحلیل‌گر می‌تواند با شناسایی ذینفعانی که در گروه‌های سه‌گانه بالا قرار می‌گیرند، به خط‌مشی‌گذار و مجری در تدوین و اجرای هرچه بهتر خط‌مشی کمک کند.

داده‌ها و تحلیل‌ها در تحلیل ذینفع باید بروز باشند. در هنگام تصمیم‌گیری باید داده‌های گذشته در مورد ذینفعان، با داده‌های امروز مقایسه و تصمیم مناسب اتخاذ شود. به عبارت دیگر، مولفه‌ها و مشخصه‌های ذینفعان در طی زمان تغییرپذیر است و باید این پژوهش به صورت مستمر انجام شود.

### مرحله هفتم: کاربردها و ارائه راهبرد

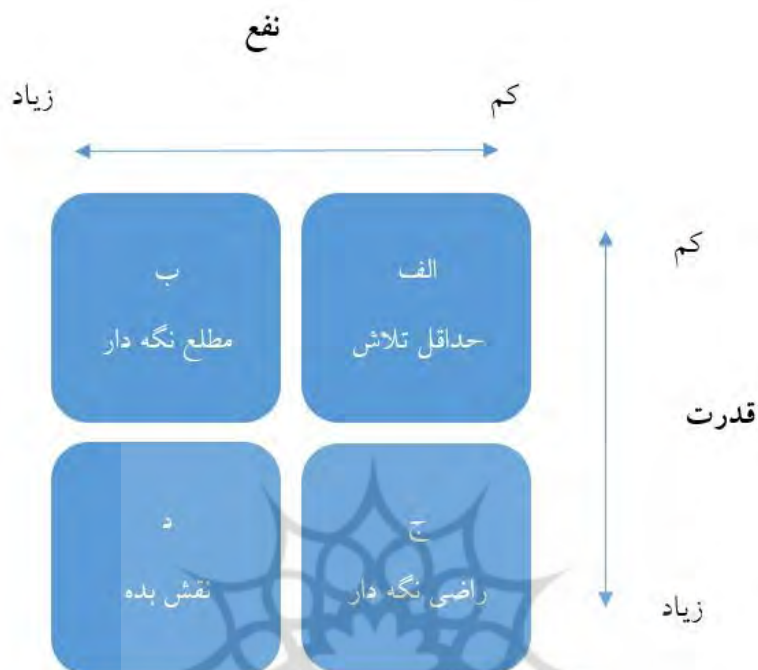
در گام آخر اطلاعات استخراجی در مراحل قبل به صورت نمودارها و در قالب نقشه‌ها به حامیان تحلیل ذینفع ارائه خواهد شد. این نمودارها اغلب تجمع اطلاعاتی هستند که در جدول آمده‌اند. نمودارها و نقشه‌ها کامل‌تر را می‌توان با توجه به روابط میان ذینفعان ترسیم کرد که نگاه و دید بهتری برای خط‌مشی‌گذاران و مجریان فراهم خواهد کرد.

برای ارائه راهبرد می‌توان بر اساس مشخصه‌های ذینفعان، راهبردهای مناسب را ارائه کرد. هرچند این راهبردها در فضای مدیریت راهبردی ارائه شده است، اما می‌تواند دلالت‌های قابل توجهی برای مدیران دولتی داشته باشد. برای نمونه می‌توان به جانسون<sup>۱</sup> و دیگران (۲۰۰۸) اشاره کرد که با دو مشخصه قدرت و تاثیر، ذینفعان را دسته‌بندی کرده و متناسب با هر گروه راهبرد مناسب را ارائه می‌کند. گروه‌بندی و همچنین راهبردها در نمودار ۱ قابل مشاهده هستند.

همانطور که در این نمودار مشاهده می‌شود در حالت «الف»، قدرت و نفعی که نقش‌آفرینان می‌برند کم است؛ بنابراین به خط‌مشی‌گذار پیشنهاد می‌شود در رابطه با این افراد تلاش فراوانی نکند. اما در نقطه مقابل در حالت «د» پیشنهاد می‌شود آنها را در فرآیند خط‌مشی‌گذاری داخل کند و به آنها نقش محول کند؛ زیرا از قدرت و منفعت بالایی برخوردارند. در حالت «ب» به سبب منفعت بالای نقش‌آفرینان، پیشنهاد می‌شود که در مورد خط‌مشی و مسائل و اطلاعات پیرامون آن چنین نقش‌آفرینانی را مطلع نگه دارد؛ اما به سبب قدرت کم آنها نیاز به داخل کردن آنها در فرآیند وجود ندارد. در حالت «ج» نقش‌آفرین قدرت زیادی دارد؛ اما منفعت خاصی از مشارکت در خط‌مشی و یا خروجی‌های آن نمی‌برد؛ بنابراین تنها راضی نگهداشتن او کافی و نیازی به دادن امتیاز وجود ندارد.

---

1. Johnson



## ۷. نقد و بررسی تحلیل ذینفع

### نقاط قوت

الف. در شناسایی زیان‌ها (و منافع) که به صورت متفاوت میان ذینفعان ایجاد می‌شود، تحلیل ذینفع نسبت به نظریه اقتصادی سنتی که به شکل تحلیل هزینه-فایده صورت می‌گرفت، قابلیت بیشتری دارد. تحلیل ذینفع تراحم‌ها میان ذینفعان در تعامل‌شان با یکدیگر را تسهیل کرده و به تصویر می‌کشد و می‌توان به ذینفعان در تعامل‌شان با یکدیگر کمک کند (بیلگرن و هالمن، ۲۰۰۸، ص ۵۵۴)؛

ب. مزیت دیگر تحلیل ذینفع این است که افراد، سازمان‌ها و گروه‌های بسیار بیشتری را در تصمیم‌های مهم به منظور فهم طیف گسترده‌تری از مردم در نظر می‌گیرد (همان)؛

ج. این رویکرد در کشورهایی که مشارکت‌کنندگان زیادی در خط‌مشی وجود دارند و اقتدار میان نهادها و نقش‌آفرینان مختلف تسهیم شده بسیار کاربرد دارد و همچنین در جایی که بازندگان خط‌مشی فرصت مناسبی برای جبران در اختیار دارند (ویبل، ۲۰۰۷، ص ۹۶)؛

د. تحلیل ذینفع به تحلیل‌گران خط‌مشی، رهبران و دیگر ذینفعان کمک می‌کند تا موانع سیاسی را شناسایی کنند، راهبردهایی برای دستیابی به اهداف تدوین کنند و راه‌های دستیابی به توافقات را پیدا کنند (همان، ص ۹۷)؛

ه. این روش در مقایسه با روش‌هایی مانند تحلیل امکان‌پذیری سیاسی با توجه به منظر کلی‌تری که دارند، کاربردهای بیشتری نیز خواهند داشت. هرچند تحلیل ذینفع قرابت مفهومی با امکان‌پذیری سیاسی دارد، ولی همان‌گونه‌که ویبل می‌گوید تحلیل ذینفع منظری کلی‌تر از امکان‌پذیری سیاسی دارد؛ زیرا که امکان‌پذیری سیاسی بر احتمال موفقیت یک بدیل خاص برای مسئله‌ای خاص متمرکز است (۲۰۰۷، ص ۹۶) و این درحالی است که تحلیل خط‌مشی بر نگاشت<sup>۱</sup> فعالیت‌های ذینفعان چندگانه‌ای متمرکز دارد که راهبردهای متفاوتی اتخاذ می‌کنند.

### نقاط ضعف

الف. تحلیل ذینفع در بحران هویت به سر می‌برد. هر چند پژوهشگران بسیاری به مبنای نظری تحلیل ذینفع می‌پردازند، اما این امر باید بیشتر صورت گیرد. تحلیل ذینفع از نگاه نظری، عملیاتی به نظر می‌رسد. با این وجود اغلب از این سوال که ذینفع چه هست؟ و چه هنگام تحلیل ذینفع کاربردی است؟ امتناع ورزیده‌اند (بیلگرن و هالمن، ۲۰۰۸، ص ۵۵۴)؛

ب. تحلیل ذینفع قدیمی است و ساده‌سازی می‌کند؛ زیرا با تغییر سریع ائتلاف‌ها، باورها، منابع، و راهبردها نمی‌توان تحلیل سیستماتیک خوبی از ذینفعان شکل داد (ویبل، ۲۰۰۷، ص ۹۷)؛



- ج. مطالعات، طبقه‌بندی‌هایی از ذینفعان بر اساس منابع، منفعت و... ارائه می‌کنند؛ اما پایه نظری برای تبیین وابستگی متقابل میان این متغیرها و چگونگی تاثیر ترکیب این متغیرها بر باور و تغییر خط‌مشی، ارائه نمی‌کند(همان)؛
- د. هرچند که در تحلیل ذینفع به روابط میان ذینفعان توجه می‌شود، اما باید دانست این توجه به مراتب نسبت به فن تحلیل شبکه کمتر و پایین‌تر است (پرل<sup>۱</sup> و همکاران، ۲۰۰۹، ص ۵۰۱-۵۰۲). اما با توجه به اینکه تحلیل ذینفع به عنوان راهبرد پژوهشی مطرح می‌شود، می‌تواند از این ویژگی تحلیل شبکه بهره‌بردار؛
- ه. بیشتر مطالعات بر بدیل یا محفل‌های سیاسی خاص تمرکز می‌کنند؛ اما می‌دانیم که ذینفعان معمولاً بر بدیل یا محفل سیاسی خاص تمرکز ندارند(ویبل، ۲۰۰۷، ص ۹۷-۹۸).



### فهرست منابع

دانایی فرد، حسن؛ سید مهدی الوانی و عادل آذر (۱۳۹۱)، روش‌شناسی پژوهش کیفی در مدیریت: رویکردی جامع، تهران: انتشارات صفار.

Akinci, Fevzi; Mollahalilo lu, Salih; Gırsöz, Hakki; خند، Fatma, (2012), Assessment of the Turkish Health Care System Reforms: A Stakeholder Analysis , In *Health policy*, 107 (1), pp. 21° 30.

Billgren, Charlotte; Holmén, Hans, (2008), Approaching Reality: Comparing Stakeholder Analysis and Cultural Theory in the Context of Natural Resource Management , In *Land Use Policy*, 25 (4), pp. 550° 562.

Brugha, Ruairi; Varvasovszky, Zsuzsa, (2000), Stakeholder Analysis: a Review , In *Health policy and planning* 15 (3), pp. 239° 246.

Bryson, J. M. (2008). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*, John Wiley & Sons.

Chrysostomidis, Ioannis; Perumalpillai, Shahila; Bohm, Mark; Crombie, Mark; Beynon, Eric; Lee, Arthur (2013), CO2 Capture Project's CCS Stakeholder Issues Review and Analysis , In *Energy Procedia* 37, pp. 7832° 7839.

Driscoll, Cathy; Starik, Mark (2004), The Primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment , In *Journal of Business Ethics*, 49 (1), pp. 55° 73.

Mitchell, Ronald K.; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J. (1997), Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency:

- Defining the Principle of Who and What Really Counts , In *Academy of Management Review* 22 (4), pp. 853° 886.
- Phillips, Robert A.; Reichart, Joel (2000), The Environment as a Stakeholder? A Fairness-Based Approach , In *Journal of Business Ethics*, 23 (2), pp. 185° 197.
- Prell, Christina; Hubacek, Klaus; Reed, Mark (2009), Stakeholder Analysis and Social Network Analysis in Natural Resource Management , In *Society and Natural Resources*, 22 (6), pp. 501° 518.
- Reed, Mark S.; Graves, Anil; Dandy, Norman; Posthumus, Helena; Hubacek, Klaus; Morris, Joe et al. (2009), Who's in and why? A Typology of Stakeholder Analysis Methods for Natural Resource Management , In *Journal of environmental management*, 90 (5), pp. 1933° 1949.
- Scribner, S.; Schmeer, K.; O Hanlon, Hall C., (2000), *Policy Toolkit For Strengthening Health Sector Reform*, In *LAC-HSR*, Washington, DC.
- Shen, F. W.; Guo, H. C.; Xin, C. L., (2012), The Environmental Assessment of Landfill Based on Stakeholder Analysis , In *Procedia Environmental Sciences*, 13, pp. 1872° 1881.
- Shin, Dong Hee, (2008), The Assessment of 3rd Generation Mobile Policy in Korea: A Web of Stakeholder Analysis , In *Technological forecasting and social change* 75 (9), pp. 1406° 1415.
- Starik, Mark (1995), Should Trees Have Managerial Standing? Toward Stakeholder Status for Non-Human Nature , In *Journal of Business Ethics*, 14 (3), pp. 207° 217.

- Varvasovszky, Zsuzsa (1998), Alcohol Policy in Hungary, Degree Of Doctor Philosophy, London School of Hygiene and Tropical Medicine, London.
- Varvasovszky, Zsuzsa; Brugha, Ruairí, (2000), A stakeholder analysis , In *Health policy and planning* 15 (3), pp. 338° 345.
- Weible, Christopher M. (2007), An Advocacy Coalition Framework Approach to Stakeholder Analysis: Understanding the Political Context of California Marine Protected Area Policy , In *Journal of public administration research and theory*, 17 (1), pp. 95° 117.

