



Shahid Sattari Aeronautical University  
of Science and Technology

## Designing a Network Themes of Key Stakeholders' Expectations for Promoting Organizational Resilience

Leila Oliae<sup>1</sup>, Shima Safarmohammadluo<sup>2</sup>, Kamran Nazari<sup>3</sup>, Qolamabbas Shekary<sup>4</sup>

### Abstract

**Background & Purpose:** Stakeholders are one of the most important elements on which the life of organizations depends. Based on this, this research has been conducted with the aim of designing a network of expectations of key stakeholders of Khorasan Regional Electricity Company (KREC) in order to promote organizational resilience and create innovation in the organization's business model.

**Methodology:** The research is an applied-development in terms of purpose. Thematic analysis method has been used in this study. The statistical sample of the research encompasses 13 academic and executive experts using Non-probability Judgmental Sampling. Data gathering tool was semi-structured interview. In order to evaluate the quality of the research, Lincoln and Guba's Evaluative Criteria have been used in this study.

**Findings:** Based on the research data analysis of nine key stakeholder groups of Khorasan regional electricity and the network of themes of stakeholders' expectations in four overarching themes including factors affecting stakeholders' expectations (contextual and environmental factors), dimensions and criteria of stakeholders' expectations (two dimensions and nine criteria), stakeholder-oriented strategies (two main and supporting approaches) and the external and internal consequences of fulfilling the expectations of the beneficiaries such as the satisfaction of the beneficiaries and the sustainability of the performance were identified.

**Conclusion:** Identifying key stakeholders and revising their needs and expectations help organizations to take more successful measures in order to establish management systems effectively.

**Keywords:** *Network Themes, Key Stakeholders' Expectations, Organizational Resilience, Business Model Innovation.*

**Citation:** Oliae, Leila; Safarmohammadluo, Shima; Nazari, Kamran and Shekary, Qolamabbas. (2023). Designing a Network Themes of Key Stakeholders' Expectations for Promoting Organizational Resilience. *Journal of Innovation Management in Defensive Organizations*, 6(21), 77-96.

---

1. Ph.D. in Management, Khorasan Regional Electricity Company, Mashhad, Iran. E-mail: [Leilaoliae1392@gmail.com](mailto:Leilaoliae1392@gmail.com)

2. Ph.D., Department of Public Administration, School of Management and Economics, Research and Science Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran. E-mail: [Shimamohammadluo97@gmail.com](mailto:Shimamohammadluo97@gmail.com)

3. Assistant Prof., Department of Public Management, Tehran, Iran. E-mail: [Kamrannazari@pnu.ac.ir](mailto:Kamrannazari@pnu.ac.ir)

4. Assistant Prof., Department of Management, Mashhad Branch, Islamic Azad University, Mashhad, Iran. E-mail: [Omidiomidi82@gmail.com](mailto:Omidiomidi82@gmail.com)

---

Received: 2023/04/24

Accepted: 2023/06/28

Corresponding Author: Leila Oliae

Article Type: Research-based

DOI: 10.22034/QJIMDO.2023.391820.1577

## طراحی شبکه مضامین انتظارات ذی نفعان کلیدی در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی

لیلا علیائی<sup>۱</sup>، شیما صفر محمدلو<sup>۲</sup>، کامران نظری<sup>۳</sup>، غلامعباس شکاری<sup>۴</sup>

### چکیده

**زمینه و هدف:** ذی نفعان به عنوان یکی از مهم‌ترین ارکانی هستند که حیات سازمان‌ها به آن‌ها وابسته است. بر این اساس، این پژوهش با هدف طراحی شبکه مضامین انتظارات ذی نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی و ایجاد نوآوری در مدل کسب و کار سازمان انجام شده است. **روش‌شناسی:** تحقیق حاضر از نظر هدف، توسعه‌ای و از نظر نوع استفاده، کاربردی است و در آن از روش کیفی و راهبرد تحلیل مضمون استفاده شده است. نمونه آماری تحقیق شامل ۱۳ نفر از خبرگان دانشگاهی و اجرایی بود که به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی قضاوتی انتخاب شدند. در این پژوهش از ابزار مصاحبه نیمه‌ساختاریافته برای گردآوری داده‌ها استفاده شد. همچنین کیفیت پژوهش از طریق معیارهای ارزشیابی گابا و لینکلن تایید شد.

**یافته‌ها:** بر اساس تحلیل داده‌های پژوهش نه گروه ذی نفع کلیدی برق منطقه‌ای خراسان و شبکه مضامین انتظارات ذی نفعان در چهار مضمون فراگیر شامل عوامل تاثیرگذار بر انتظارات ذی نفعان (عوامل زمینه‌ای و محیطی)، ابعاد و معیارهای انتظارات ذی نفعان (دو بعد و نه معیار)، راهبردهای ذینفع‌محور (دو رویکرد اصلی و پشتیبان) و پیامدهای بیرونی و درونی تحقق انتظارات ذی نفعان نظیر رضایت ذی نفعان و پایداری عملکرد شناسایی گردید.

**نتیجه‌گیری:** شناسایی ذی نفعان کلیدی و بازنگری در تعیین نیازها و انتظارات آنان به سازمان کمک می‌نماید تا بتواند اقدامات موثرتری در راستای استقرار اثربخش سیستم‌های مدیریتی اتخاذ نمایند. **کلیدواژه‌ها:** شبکه مضامین، انتظارات ذی نفعان کلیدی، تاب‌آوری سازمانی، نوآوری مدل کسب و کار.

**استناد:** علیائی، لیلا؛ صفر محمدلو، شیما؛ نظری، کامران و شکاری، غلامعباس. (۱۴۰۲). طراحی شبکه مضامین انتظارات ذی نفعان کلیدی در راستای ارتقای تاب‌آوری سازمانی. *فصلنامه مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی*، ۶(۲۱)، ۷۷-۹۶.

۱. دکتری مدیریت، شرکت برق منطقه‌ای خراسان، مشهد، ایران. [Leilaoliaee1392@gmail.com](mailto:Leilaoliaee1392@gmail.com)

۲. دکتری مدیریت، واحد علوم و تحقیقات، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران. [Shimamohammadluo97@gmail.com](mailto:Shimamohammadluo97@gmail.com)

۳. استادیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه پیام نور تهران، ایران. [Kamrannazari@pnu.ac.ir](mailto:Kamrannazari@pnu.ac.ir)

۴. استاد یار، گروه مدیریت، واحد مشهد، دانشگاه آزاد اسلامی، مشهد، ایران. [Dr.shegary@gmail.com](mailto:Dr.shegary@gmail.com)

## مقدمه

تداوم عملکرد بهینه در زمان مواجهه با بحران یکی از ویژگی بسیار مهمی است که سازمان‌ها باید برای بقا و کسب مزیت رقابتی در شرایط چالشی و آشفته امروزی به آن مجهز شوند. شواهد تجربی مبنی بر عدم قطعیت زیاد و حوادث شدیدی نظیر همه‌گیری کووید بر لزوم اجرای استراتژی‌های سرمایه‌گذاری محافظتی مانند تاب‌آوری و اهمیت آن در مقابله با محیط‌های آشفته دلالت می‌کند (براو و هرناندز<sup>۱</sup>، ۲۰۲۱: ۱). تاب‌آوری سازمان به عنوان نوعی رفتار سازمانی موجب تغییر مسیر سازمان به سوی استفاده از فرصت‌ها و اقدامات نوآور جهت پاسخ به بحران‌ها و چالش‌های محیطی و بهبود و انسجام عملکرد است. تاب‌آوری چارچوبی ایجاد می‌نماید که موجب نوآوری مدل کسب و کار سازمان خواهد شد (منوچهری‌راد و دیگران، ۱۳۹۸: ۳۳).

یکی از مسائل استراتژیک و چالش‌های پیش‌روی سازمان‌ها به ویژه شرکت برق منطقه‌ای خراسان، موضوع ذی‌نفعان و انتظارات آنان است که می‌تواند نقش موثری در موفقیت پروژه‌ها، حفظ یا بازگشت عملکرد به شرایط مطلوب در هنگام بروز بحران ایفاء نماید. کسب و کارهایی پایدار خواهند بود که بتوانند تغییرات در بازار، موقعیت اجتماعی و پایگاه منابع خویش را به طور موفقیت‌آمیز پیش‌بینی نموده و به آن واکنش نشان دهند. تعامل صحیح و کامل با ذینفعان یک ابزار ضروری برای دستیابی به این امر و ایجاد کسب و کار مناسب برای آینده است. از آنجایی که سازمان‌های غیر انتفاعی بنا به خواست سازمان‌های بالادستی و به منظور برآورده‌سازی یکسری خواسته‌ها و نیازهای قشر خاص و یا همه‌آحاد جامعه به وجود می‌آیند، خدمات ارائه شده توسط آنها باید در وهله نخست، الزامات و انتظارات ذی‌نفعان مورد نظر را برآورده سازد. عدم شناخت و درک نیازها و انتظارات ذینفعان باعث ضعیف شدن سازمان‌ها و به مرور به خروج سازمان‌ها از بازار فعالیت منجر می‌گردد. مادامی که سازمان‌ها نسبت به شناسایی ذینفعان خود و بازنگری در شناخت انتظارات آنها طی مرور زمان و تغییر شرایط اقدام ننمایند، حتی با تشکیل سیستم‌هایی نظیر ارتباط با مشتریان و ... نیز از موفقیت مناسبی برخوردار نخواهند شد. خروجی انتظارات ذی‌نفعان برای استخراج مسائل کلیدی جاری و آتی سازمان به عنوان برآیندی از چالش‌های فراروی سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرد و عدم پاسخ به آنها می‌تواند به بحران‌های شدید و اختلال در عملکرد و موجودیت شرکت منجر گردد. فرایند نقشه‌برداری دقیق از ذینفعان شامل شناسایی و ارزیابی گروه‌های ذینفع و طبقه‌بندی آنها بر اساس میزان نفوذ و اهمیت آنان، یک

<sup>۱</sup>. Bravo and Hernandez

سرمایه‌گذاری بلندمدت است که می‌تواند به شرکت‌ها کمک کند تا استراتژی تاب‌آورتر و انعطاف‌پذیرتری برای رویارویی با چالش‌های بازار و دستیابی به اهداف خود ایجاد کنند. با پیروی از این فرآیند، شرکت‌ها می‌توانند آینده‌ای با ثبات‌تر و موفق‌تر برای خویش و ذینفعان‌شان بسازند.

با توجه به تاکید ویژه استانداردهای مدیریتی از جمله استاندارد ایزو ۹۰۰۱: ۲۰۱۵ بر درک نیازها و انتظارات ذی‌نفعان، اهمیت غیرقابل انکار ذی‌نفعان کلیدی و روابط بین آنها در تاب‌آوری، همچنین نقش تاب‌آوری در تحقق نوآوری مدل کسب و کار در بستر محیط نهادی ضعیف و کم‌ظرفیت کشور، پژوهش حاضر با هدف طراحی شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان در فرآیند برنامه‌ریزی و توسعه شبکه انتقال و فوق توزیع به دنبال پاسخ به سوالات ذیل است؛ ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان کدامند؟ مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان در راستای ارتقای تاب‌آوری کدام است؟ شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان چگونه است؟ و در نهایت، اولویت‌بندی انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان چگونه است؟

### پیشینه پژوهش

در عصر حاضر، سازمان‌هایی می‌توانند به بقاء خود ادامه دهند که به‌طور مستمر برای بهبود عملکرد خود تلاش نمایند. مفهوم عملکرد یکی از مفاهیم قدیمی است که هنوز هیچ‌اجماعی در مورد ماهیت آن در میان صاحب‌نظران ایجاد نشده است. این پژوهش بر استفاده از مفهوم عملکرد در سطح سازمانی متمرکز شده است. عملکرد سازمانی به عنوان شاخصی برای اندازه‌گیری میزان رسیدن سازمان به هدف تعریف شده است (سوریانینگتیاس و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۹: ۳). عملکرد سازمانی یک سازه اساسی در مدیریت استراتژیک است (هامان و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۱۳: ۶۷). تحقیقات نشان داده است که عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند، بیشتر و بالاتر از دیگر سازمان‌هاست (هانگر و ویلن، ۱۹۹۶: ۱۸). ذی‌نفعان استراتژیک و انتظارات آنها زیربنای تمرکز استراتژیک را شکل می‌دهند. ذی‌نفعان مهم‌ترین ارکانی هستند که فلسفه وجودی و حیات سازمان‌ها به آن وابسته است و از طریق اهرم‌های تاثیرگذاری و انتظارات خویش با سازمان تعامل دارند.

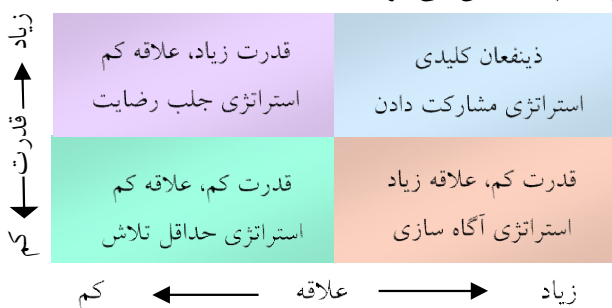
ذینفع فرد، گروه یا سازمانی است که می‌تواند بر نگرش، منابع یا خروجی‌های سازمان

<sup>1</sup>. Suryaningtyas et al.

<sup>2</sup>. Hamann et al.

اثر گذشته و یا از خروجی‌های آن تأثیر پذیرد. با عنایت به اینکه انتظارات ذی‌نفعان در جهت‌گیری‌های استراتژیک سازمان تأثیرگذار خواهند بود، شناخت دقیق انتظارات ذی‌نفعان به تدوین استراتژی‌های مناسب در نیل به اهداف مورد نظر کمک می‌کند. شناسایی ذینفعان، خواسته‌های ایشان و اهرم‌هایی که با آنها برای برآورده شدن خواسته‌های خویش بر سازمان تأثیر خواهند گذاشت، تیم برنامه‌ریزی استراتژیک را قادر می‌سازد تا قدرت چانه‌زنی ذی‌نفعان را برای ایجاد تعادل آگاهانه بین خواسته‌های مدیریت و ایشان برآورد نموده و بر اساس اولویت، ذی‌نفعان آن را مدیریت کنند. پس از شناسایی ذینفعان، تحلیل ذینفعان مهمترین لازمه مدیریت ذینفعان است.

روش‌ها و مدل‌های مختلفی برای تحلیل و طبقه‌بندی ذینفعان ارائه شده است. ماتریس قدرت-علاقه یکی از مشهورترین آنها است. این ماتریس ابعاد زیر را تجزیه و تحلیل می‌کند؛ (۱) علاقه هر گروه ذینفع که انتظارات آنان را از تصمیم‌های پروژه/سازمان بیان می‌کند. (۲) قدرت هر یک از ذینفعان که بیانگر توانایی آنان برای تأثیرگذاری است. موقعیت ذینفعان در ماتریس قدرت-علاقه با توجه به قدرت نسبی آنها و میزان علاقه آنها به تحمیل انتظارات در مقیاس صفر تا ۱۰ مورد قضاوت قرار می‌گیرد. ذینفعان به چهار گروه طبقه‌بندی می‌شوند و راهبرد تعامل با هر کدام مشخص می‌شود.



شکل ۱. طبقه‌بندی ذینفعان و استراتژی‌های مرتبط در ماتریس قدرت-علاقه (چشم‌براه<sup>۱</sup>، ۲۰۲۰: ۱۴۴ به نقل از جانسون و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۰۸)

**روابط با ذینفعان و تاب‌آوری سازمانی؛ روابط خوب با ذینفعان مرحله محکمی را برای تقویت قابلیت اطمینان و انعطاف سازمان ایجاد می‌کند که در نهایت به ایجاد تاب‌آوری سازمانی منجر می‌شود.** چنین روابط خوب با ذینفعان به اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها، ارزش‌ها، اطلاعات و منابع مادی بین شرکت و ذینفعان مختلف را تشویق می‌کند. تاب‌آوری نتیجه فعالیت‌های مکرر، به‌موقع و دقیق به تسهیم اطلاعات و حل مسئله است که شامل تعامل با

<sup>1</sup>. Cheshmberah

<sup>2</sup>. Johnson et al.

ذی‌نفعان مختلف است. مشارکت ذینفعان به عنوان محوری برای ایجاد تاب‌آوری در نظر گرفته می‌شود (آلدونس و دیگران<sup>۱</sup>، ۲۰۱۶: ۵۸). تاب‌آوری نقش مهمی در بقای سازمان‌ها دارد (رای و دیگران<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱: ۱۲۰۰۷). علی‌رغم اینکه مفهوم تاب‌آوری در برخی از رشته‌ها (به ویژه در روانشناسی) سنت طولانی دارد، اما در تحقیقات مدیریتی نسبتاً جدید است (داجک<sup>۳</sup>، ۲۰۲۰: ۲۱۷). اگرچه محتوی این واژه ممکن است تغییر یابد، اما در همه این زمینه‌ها تقریباً با توانایی و ظرفیت بازگشت به وضعیت پایدار پس از اختلال مرتبط است (بهمرا و دیگران<sup>۴</sup>، ۲۰۱۱: ۵۳۷۶). تاب‌آوری در سطوح مختلفی اعم از فردی، بین فردی/گروهی، بین گروهی، سازمانی مطرح است (کولیر<sup>۵</sup>، ۲۰۱۸: ۳؛ ما و دیگران<sup>۶</sup>، ۲۰۱۸: ۲۴۶). دو دیدگاه در رابطه با تاب‌آوری سازمانی ذکر شده است؛ یکی تاب‌آوری را به عنوان توانایی برگشت دوباره به وضعیت عادی در مقابله با مصیبت، تعارض، شکست یا حوادث مثبت تعریف می‌کند و دیگری شامل توسعه قابلیت‌های جدید و توانایی گسترش همگام و حتی ایجاد فرصت‌های جدید را مدنظر دارد (استادی ایرج و سلیمان پور عمران، ۱۳۹۶: ۱۰۵). یک سیستم تاب‌آور قادر است که کارکرد خود را قبل، حین، و یا بعد از وقایع (تغییرات، آشفتگی‌ها و فرصت‌ها) تنظیم کند و در نتیجه عملیات لازم را در هر دو شرایط مورد انتظار و غیرمنتظره حفظ کند (دگالیزیا و همکاران<sup>۷</sup>، ۲۰۱۶: ۴۳۳) یا به جایگاه قبل از بحران بازگردد (وودز<sup>۸</sup>، ۲۰۱۵: ۲). پرداختن به موضوع تاب‌آوری سازمانی می‌تواند یکی از حوزه‌های کارآفرینی سازمانی را که کمتر به آن توجه شده است برجسته نماید تا کسب و کارهای ایرانی بتوانند با به کارگیری نوآوری در مقابل اختلالات، تاب‌آور بوده و پاسخ‌های مناسبی به بحران‌ها داده و خود را با آن سازگار نمایند (منوچهری راد و دیگران، ۱۳۹۸: ۳۴). پژوهش حاضر با هدف توجه توأم به ذینفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان و انتظارات آنها در راستای تقویت تاب‌آوری سازمانی و مدیریت عملکرد پایدار انجام شده است.

### پیشینه تجربی

پژوهش بیربوم و همکاران<sup>۹</sup> (۲۰۱۶) با هدف ارزیابی قابلیت کاربرد یک مدل جامع برای ذینفعان به شناسایی هشت گروه ذینفع و انتظارات متفاوت هر یک از این گروه‌ها منجر

1. Aldunce et al.

2. Rai et al.

3. Duchek

4. Bhamra et al.

5. Collier

6. Ma et al.

7. De Galizia et al.

8. Woods

9. Bierbooms et al.

گردید. تجزیه و تحلیل شکاف‌های عملکرد نشان داد که ذینفعان معمولاً همکاری با یک ارائه‌دهنده مراقبت‌های بهداشت روانی را کافی می‌دانند. در نهایت، اولویت‌بندی نشان داد که پنج گروه ذینفع به عنوان ذینفعان قطعی از سوی سازمان در نظر گرفته می‌شوند.

حمیدی اصفهانی (۱۳۹۵) در پژوهش خود با عنوان شناسایی و تعیین الزامات ذی‌نفعان در پروژه‌های برق به شناسایی ذی‌نفعان و انتظارات آنها و الزامات مورد نیاز کارفرما از آنان پرداخت. این پژوهشگر، در پژوهشی دیگر در همان سال، تاثیر ذی‌نفعان را با بهره‌گیری از ماتریس قدرت رتبه‌بندی نمود. همین نویسنده در سال ۱۳۹۶ نیز به تعیین استراتژی‌هایی برای ذینفعان داخلی و خارجی پروژه‌های برق پرداخت.

بهادرستانی و دیگران (۱۳۹۷) در تحقیق خود به طراحی مدل انتظارات ذینفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو پرداختند. نتایج نشان داد که ذینفعان قطعی دارای بیشترین سطوح انتظارات بوده و ذینفعان مسلط از حداقل انتظارات برخوردارند. همچنین سه نوع ذینفع ساکت، محتاط و متقاضی در هیچ شرایطی جزو ذینفعان کلیدی پروژه نیستند.

بالان و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۲۰) با بررسی رویکردهای مفهومی زیربنای تحلیل‌های ذینفعان به ارائه جزئیات نحوه عملیاتی شدن و ارزیابی مفاهیم پیچیده نظیر قدرت، علاقه و موقعیت در این نوع تحلیل‌ها و توسعه چارچوبی مناسب برای تجزیه و تحلیل ذینفعان پرداختند.

نتایج پژوهش صفایی کوچک‌سرایبی و دیگران (۱۴۰۰) حاکی از ۱۹ سازمان اولیه ذینفع در حوزه سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و انتظارات ذینفعان در چهار تم اصلی عوامل اقتصادی، اجتماعی، فرهنگی و مدیریتی - حقوقی بود.

جمع‌بندی مبانی نظری و پیشینه تحقیق نشان داد که اگر چه تحقیقات متعددی در رابطه با شناسایی ذینفعان و انتظارات آنان انجام شده است، اما پژوهشی وجود ندارد که بتواند مدلی جامع از مضامین مرتبط با انتظارات ذی‌نفعان و عوامل تاثیرگذار بر آن در اختیار مخاطب قرار دهد. مدل مورد استفاده در این پژوهش می‌تواند به عنوان یک ابزار مناسب جهت تعیین رابطه بین انتظارات ذینفعان با نوع ذینفعان و برقراری ارتباط مناسب با ذینفعان در اختیار مدیران قرار گیرد تا گام‌های موفق‌تری در راستای استقرار اثربخش سیستم‌های مدیریتی طی نماید.

## روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با هدف طراحی شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای

<sup>۱</sup>. Balane et al.

خراسان از استراتژی تحلیل تماتیک<sup>۱</sup> (مضمون) استفاده گردید. طی این پژوهش با ۱۳ نفر از خبرگان شامل اساتید دانشگاه، مدیران صنعت برق و نمایندگان ذینفعان تا تشخیص کفایت ادامه کار یا رسیدن به حد اشباع و تکرار موارد مصاحبه شد. اعضاء به روش نمونه‌گیری غیراحتمالی هدفمند انتخاب شدند، معیارهای خبرگی شامل موارد زیر بود؛ حداقل پنج سال سابقه مدیریتی، آشنایی با ساختار و نوع فعالیت شرکت‌های برق منطقه‌ای و تمایل به مشارکت در تحقیق.

مراحل اجرای تکنیک تماتیک به شرح ذیل است؛ پس از مشخص نمودن اهداف و سؤالات مصاحبه، محقق نسبت به انجام مصاحبه و مکتوب نمودن داده‌های حاصل از آن برای تحلیل مضمون اقدام نمود. در این پژوهش، پروتکل مصاحبه شامل سوال‌های زیر بود؛ از دیدگاه شما، ذینفع در شرکت‌های دولتی چه مفهومی دارد؟ از دیدگاه شما، توجه به ذی‌نفعان سازمان به چه علت اهمیت دارد؟ از دیدگاه شما، شرکت‌های برق منطقه‌ای خراسان با چه ریسک‌های داخلی مواجه هستند که انتظارات ذی‌نفعان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ از دیدگاه شما، شرکت‌های برق منطقه‌ای خراسان با چه ریسک‌های خارجی مواجه هستند که انتظارات ذی‌نفعان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ از دیدگاه شما، ذی‌نفعان شرکت برق منطقه‌ای خراسان کدام است؟ از دیدگاه شما، انتظارات ذی‌نفعان برق منطقه‌ای خراسان چه ابعدی می‌تواند داشته باشد؟ از دیدگاه شما، انتظارات ذی‌نفعان برق منطقه‌ای خراسان چه مولفه‌هایی می‌تواند داشته باشد؟ از دیدگاه شما، چه راهبردهایی می‌تواند برای تحقق انتظارات ذی‌نفعان برق منطقه‌ای خراسان به کار گرفته شود؟ از دیدگاه شما، چه عواملی می‌تواند تحقق انتظارات ذی‌نفعان برق منطقه‌ای خراسان را تحت تاثیر قرار می‌دهد؟ از دیدگاه شما، تحقق انتظارات ذینفعان برق منطقه‌ای خراسان می‌تواند چه پیامدهایی به همراه داشته باشد؟ قبل از شروع کدگذاری، کل داده‌های حاصل از مصاحبه‌ها یک بار توسط محقق مطالعه شد و برخی ایده‌ها و الگوهای شناسایی شده در هنگام مطالعه متن یادداشت و ثبت گردید. بعد از بازخوانی مکرر داده‌ها و آشنایی کامل محقق با عمق و غنای محتوای داده‌ها، کدگذاری اولیه (باز) داده‌ها با استفاده از نرم افزار مکس کیودا<sup>۲</sup> انجام گرفت. در ادامه، محقق بر روی تحلیل کدها در سطحی کلان‌تر و دسته‌بندی کدهای مختلف در قالب مضامین پایه، سازمان‌دهنده و فراگیر متمرکز گردید. سپس شبکه مضامین ترسیم گردید و مضامین به دست آمده و داده‌های داخل آن به کمک این شبکه مورد تعریف، بازبینی مجدد و تشریح قرار گرفتند. در گام بعد به ارائه پاسخ مشخص به سؤالات پژوهش و بحث درباره ارتباط ایجاد

1. Thematic Analysis

2. MAXQDA

شده بین هر تم با دیگر تم‌ها پرداخته شد. در نهایت به منظور ارزیابی کیفیت پژوهش و اعتباربخشی به نتایج از معیارهای ارزشیابی گابا و لینکلن شامل اعتبار، انتقال، قابلیت اعتماد و تأیید پذیری<sup>۱</sup> استفاده گردید. در این راستا، داده‌های کیفی جمع‌آوری شده از تعدادی مصاحبه کدگذاری شده به برخی مشارکت‌کنندگان ارجاع و بازنگری گردید. همچنین ضمن بازنگری جزئیات روش تحقیق و بهره‌گیری از منابع قابل استناد سعی گردید تا به هر کدام از مراحل هفت‌گانه مصاحبه شامل تعیین موضوع، طراحی سوال‌ها، انجام مصاحبه، رونویسی کردن، تحلیل، بازبینی و گزارش دهی توجه گردد. علاوه بر این به منظور بررسی قابلیت اعتماد نتایج پژوهش از مطابقت نسبت مشاهده شده<sup>۲</sup> استفاده گردید؛

$$PAO = 2A / (n_A + n_B)$$

بر اساس فرمول فوق،  $PAO$  درصد توافق مشاهده شده،  $A$  تعداد توافق در دو مرحله کدگذاری،  $n_A$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله اول، و  $n_B$  تعداد واحدهای کدگذاری شده در مرحله دوم است (نوئندورف<sup>۳</sup>، ۲۰۱۷: ۱۷۴). بدین ترتیب از بین مصاحبه‌های انجام شده در این پژوهش، تعداد ۳ مصاحبه به عنوان نمونه انتخاب گردید و هر کدام در فاصله زمانی یک هفته دو بار توسط محقق کدگذاری شد. سپس کدهای تعیین شده برای هر یک از مصاحبه‌ها یک به یک با هم مقایسه شدند. در هر یک از مصاحبه‌ها، کدهای مشابه به عنوان "توافق" و کدهای غیر مشابه به عنوان "عدم توافق" مشخص گردید. قابلیت اعتماد یا پایایی نتایج پژوهش در جدول (۱) نشان داده است.

جدول ۱. قابلیت اعتماد نتایج پژوهش

شناسه مصاحبه	کدهای گام (۱)	کدهای گام (۲)	توافق	عدم توافق	درصد پایایی
E3	۳۵	۳۲	۳۰	۲	۰/۹۰
E7	۴۰	۴۳	۳۷	۴	۰/۸۹
E11	۲۹	۲۷	۲۴	۱	۰/۸۶
کل	۳۵	۳۴	۳۰	۲	۰/۸۸

میانگین کدها در مرحله اول ۳۵، میانگین کدها در مرحله دوم ۳۴، میانگین توافقات ۳۰، میانگین عدم توافقات ۲ و پایایی کل ۰/۸۸ (۰/۰۰ = عدم توافق و ۱/۰۰ = توافق کامل) است که حاکی از قابلیت اعتماد کدگذاری‌ها است. در نهایت، به منظور بررسی تأییدپذیری علاوه بر تشریح کامل فرایند پژوهش، نتایج حاصل از پژوهش حاضر توسط چند تن از

1. Credibility, Transferability, Dependability and Confirmability

2. Proportion Agreement, Observed

3. Neuendorf

خبرگان اجرایی خارج از فرایند پژوهش مورد بازبینی قرار گرفت.

## یافته‌های پژوهش

برای تحلیل داده‌ها از روش تحلیل تم استفاده شد. مراحل تجزیه و تحلیل داده‌ها در تحلیل تم شامل مراحل ذیل است: ۱. آشنا شدن با داده‌ها، ۲. کدگذاری اولیه، ۳. جستجوی مضامین، ۴. ترسیم شبکه مضامین، ۵. تحلیل شبکه مضامین، ۶. ادغام و یکپارچگی متن. در گام دوم و کدگذاری اولیه، کدها باید در محدوده قلمروی پژوهش و متمرکز روی موضوع باشد تا از کدگذاری‌های غیرضروری اجتناب شود. جدول<sup>۱</sup> (۲) نمونه‌ای از کدگذاری‌های اولیه در این پژوهش را نشان می‌دهد.

جدول ۲. کدگذاری اولیه

کد اولیه	نکات کلیدی مصاحبه	فراوانی کد (تکرار)
تعرفه انرژی	عدم تغییر چشمگیر در قیمت فروش برق باعث کاهش در سرمایه‌گذاری و توسعه ظرفیت‌های صنعت برق شده است.	1M1,2M2,3M3,2M4,2M5,2M6,2M7,1M8,1M9,2M10
قیمت نفت	قیمت نفت بر نرخ رشد مصرف و تامین برق مطمئن به عنوان یکی از انتظارات توانیر اثر می‌گذارد.	3M1,3M2,2M3,3M4,1M5,6M6,3M7,3M8,3M10
نرخ تورم	افزایش نرخ تورم باعث افزایش هزینه‌های اجرای پروژه‌ها و تامین برق مطمئن شده است.	13M1,19M2,11M3,16M5,16M6,14M7,14M8,9M9,16M10
صادرات گاز	دور از واقع بودن افزایش صادرات گاز باعث محدودیت و روند افزایشی مشکل در تامین گاز نیروگاه‌ها و متعاقباً تامین برق مطمئن می‌گردد.	25M1,31M2,21M3,19M4,32M5,30M7,27M8,19M9,28M10
سیاست‌های واردات کالا	آیین‌نامه‌ها و مقررات گمرک جهت افزایش هزینه واردات برای کنترل واردات باعث جایگزینی کالاهای اساسی صنعت برق با تولید داخلی، مشکل در تامین به موقع تجهیزات از لحاظ اقتصادی/ کیفی و کندشدن اجرای پروژه‌های صنعت برق در توسعه و بهره‌برداری گردیده است.	14M1,17M2,12M3,11M4,17M5,17M6,15M7,15M8,10M9,17M10
سازمان‌های دولتی	عدم هماهنگی و تعامل مناسب با سایر سازمان‌ها از جمله شهرداری باعث شده که در برخی از پروژه‌ها مکان‌یابی و احداث پست‌ها و تاسیسات آن در مکان و زمان مناسب صورت نگیرد.	21M1,24M2,17M3,24M5,24M6,22M7, 24M10

در گام سوم "مرحله جستجو و شناخت مضامین" تمرکز بر روی تحلیل کدها در سطحی کلان‌تر و مرتب کردن کدهای مختلف در قالب مضامین است. بر اساس نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی طبق دیدگاه مشارکت‌کنندگان در این پژوهش،

<sup>۱</sup>. در این پژوهش از سه آیت‌م برای کدگذاری استفاده گردید: عدد سمت چپ (شماره کد در مصاحبه)، حروف انگلیسی بین دو عدد (E= خبرگان)، عدد سمت راست (شماره مصاحبه).

مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان در ۶۹ کد اولیه، ۲۵ مضمون پایه، ۸ مضمون سازنده، و ۴ مضمون فراگیر اعم از عوامل تاثیرگذار بر انتظارات ذی‌نفعان، ابعاد و معیارهای انتظارات ذی‌نفعان، راهبردهای ذینفع‌محور و پیامدهای تحقق انتظارات ذی‌نفعان شناسایی گردید. به طوری که عوامل تاثیرگذار بر انتظارات ذی‌نفعان مشتمل بر ۲۲ کد اولیه، ۶ مضمون پایه و ۲ مضمون سازنده بودند. همچنین ابعاد و معیارهای انتظارات ذی‌نفعان دربرگیرنده ۲۷ کد اولیه، ۹ مضمون پایه و ۲ مضمون سازنده است. علاوه بر این، راهبردهای ذینفع‌محور شامل ۱۸ کد اولیه، ۷ مضمون پایه و ۲ مضمون سازنده است که پیامدهایی مشتمل بر ۷ کد اولیه، ۳ مضمون پایه و ۲ مضمون سازنده را به همراه دارد (جدول ۳).

جدول ۳. نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی

کدهای اولیه	مضامین		
	پایه	سازمان دهنده	فراگیر
تحریم سیاسی - اقتصادی	وضعیت پرونده هسته‌ای	عوامل زمینه‌ای	عوامل تاثیرگذار بر انتظارات ذی‌نفعان
حمله نظامی	ایران		
ارتباط تیره و محدود	روابط ایران - آمریکا		
قیمت نفت	جریان اقتصادی	عوامل محیطی	
نرخ تورم / رشد نقدینگی			
نرخ بهره بانکی			
نرخ دلار			
یارانه			
درآمد سرانه			
صادرات گاز			
بازار برق منطقه	جریان سیاسی و قانونگذاری		
نرخ مالیات			
تعرفه انرژی			
سیاست‌های واردات کالا			
استقلال شرکت‌های توزیع			
فروش نیروگاه‌ها	جریان اجتماعی فرهنگی		
سیاست‌های انتخاب حامل‌های انرژی			
نرخ بیکاری			
تغییرات الگوی مصرف (فرهنگ مصرف)	جریان تکنولوژیکی		
نرخ رشد جمعیت / هرم جمعیتی			
انتقال (ارتقای) تکنولوژی			
استفاده از انرژی‌های تجدیدپذیر			

کدهای اولیه	مضمین		
	پایه	سازمان دهنده	فراگیر
اجرای به موقع پروژه‌ها	شرکت توانیر		
وصول بهای برق و رعایت بودجه			
تأمین برق مطمئن مستمر در جهت جلب رضایت مشترکین			
رعایت ضوابط و مقررات توانیر			
آمدگی شبکه	شرکت مدیریت شبکه		
پیش‌بینی دقیق و به موقع			
رعایت دستورالعمل‌ها و فرامین دیسپاچینگ			
همکاری و هماهنگی با مدیریت شبکه			
آینده‌نگری در توسعه شبکه	پیمانکاران و مشاوران و تأمین کنندگان تجهیزات	انتظارات ذی‌نفعان خارجی	
اعلام بهای خرید و فروش برق در بازار			
دریافت به موقع مطالبات			
کمک و همراهی در مشکلات			
شفاف بودن فرآیندهای مرتبط	سازمان‌های نظارتی		
رعایت ضوابط و قوانین سازمان‌های نظارتی			
پاسخگویی به موقع به سازمان‌های نظارتی	مشترکین		
تأمین برق مطمئن و استاندارد			
کاهش بهای برق مصرفی			
پاسخگویی مناسب و به موقع به مشترکین			
اجابت تقاضاها	نمایندگان مجلس و مسئولین سیاسی و اجتماعی		
رعایت شئون‌ات و پاسخگویی به موقع			
هماهنگی و عدم ایجاد تنش			
ارایه اطلاعات صحیح و پاسخگویی به موقع	رسانه‌های عمومی		
حمایت مالی			
درک متقابل و اجرای ضوابط قانونی مرتبط	سازمان‌های دولتی		
مشارکت و همکاری			
هماهنگی و عدم ایجاد وقفه در فعالیت‌های دستگاه مربوطه			
مشارکت و هماهنگی بین واحدهای درون سازمانی			
ذیربط	واحدهای سازمانی ذیربط	انتظارات ذی‌نفعان داخلی	
تحلیل و تبیین مسائل و سیاست‌های کلان صنعت برق	تاثیر گذاری بر سیاست گذاری‌های بخش انرژی	راهبردهای اصلی	راهبردهای ذینفع محور
لابی و مدیریت ارتباطات با افراد و گروه‌های موثر			

کدهای اولیه	مضامین		
	پایه	سازمان دهنده	فراگیر
آگاه‌سازی عمومی و ایجاد جریان با استفاده از رسانه‌ها			
مدیریت منابع مالی	مدیریت بهینه منابع و مصارف		
مدیریت دارایی‌ها و بدهی‌ها			
مدیریت درآمد از طریق توسعه استفاده از روش‌های نوین وصول به موقع مطالبات			
ارتقای توان برنامه ریزی شرکت	توسعه بهنگام ظرفیت انتقال و فوق توزیع		
بهبود مدیریت منابع فنی، مالی و انسانی			
بهبود مدیریت بر پروژه‌ها			
اصلاح و ساماندهی شبکه موجود با هدف کاهش تلفات	توسعه انرژی‌های پاک و کاهش تلفات		
برنامه ریزی زیرساخت‌های مورد نیاز جهت اتصال مولدهای تجدید پذیر و مقیاس کوچک			
توسعه مکانیزاسیون و هوشمند سازی شبکه با نگاه امنیت سایبری			
توسعه زیرساخت مخابراتی و فیبر نوری شبکه	توسعه زیرساخت‌های هوشمند سازی و اتوماسیون شبکه		
توسعه مراکز دیسپاچینگ فوق توزیع			
ترویج و ارتقای فرهنگ بهره‌وری و کیفیت			
ثبت و تسهیم تجارب و اطلاعات	توسعه آمادگی سرمایه سازمانی - انسانی - اطلاعاتی	راهبردهای پشتیبان	
توسعه دانش و مهارت‌های مورد نیاز شرکت			
مدیریت اسناد و فرایندها			
رفع انتظارات سازمان‌های همکار	رضایتمندی ذی‌نفعان	بیرونی	پیامدهای تحقق انتظارات ذی‌نفعان
رفع انتظارات واحدهای درون سازمانی			
رضایت مشترکین	بهبود در ارائه خدمات	درونی	
ارتقای کیفیت خدمات			
افزایش ظرفیت ارائه خدمات			
واکنش مناسب به تغییرات	پایداری عملکرد		
انعطاف پذیری			

پاسخ به سؤالات تحقیق - بر طبق نتایج حاصل از کدگذاری و تحلیل داده‌های کیفی در جدول شماره (۳) و در پاسخ به سؤال اول تحقیق، ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای

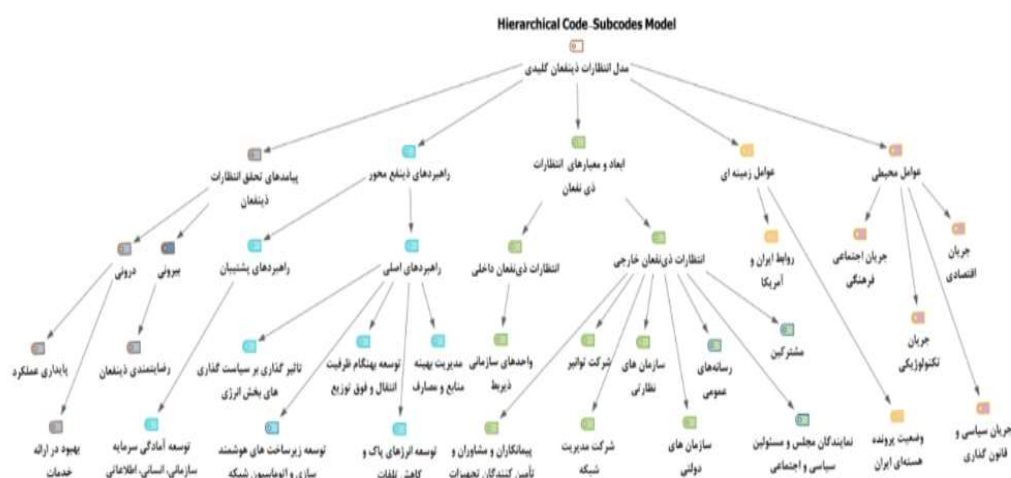
خراسان در نه دسته اعم از شرکت توانیر و مدیریت شبکه، پیمانکاران و مشاوران و تأمین‌کنندگان تجهیزات، سازمان‌های نظارتی، مشتریان، نمایندگان مجلس و مسئولین سیاسی و اجتماعی، رسانه‌های عمومی، سازمان‌های دولتی و واحدهای سازمانی ذیربط شناسایی و تعیین گردید. همچنین در پاسخ به سؤال دوم تحقیق، مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان در ۲۵ مضمون پایه، ۸ مضمون سازمان دهنده و ۴ مضمون فراگیر اعم از عوامل تاثیر گذار بر انتظارات ذی‌نفعان، ابعاد و معیارهای انتظارات ذی‌نفعان، راهبردهای ذینفع‌محور و پیامدهای تحقق انتظارات ذی‌نفعان شناسایی و تعیین گردید. مدل تحقیق در شکل (۲) نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل تحقیق

در گام چهارم "ترسیم شبکه مضامین" و پاسخ به سؤال سوم تحقیق، شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان در قالب سه سطح به صورت سلسله‌مراتبی اعم از مضامین پایه، سازنده، فراگیر و روابط میان آنها طراحی و ترسیم گردید. شکل شماره (۳) خروجی نرم افزار مکس کیودا را جهت ترسیم شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان نشان می‌دهد. عوامل تاثیر گذار بر انتظارات ذی‌نفعان برق منطقه‌ای خراسان دربرگیرنده عوامل زمینه‌ای و محیطی است. عوامل زمینه‌ای اعم از وضعیت پرونده هسته‌ای ایران و روابط ایران - آمریکا تاثیر چشم‌گیری بر صنعت برق و انتظارات ذی‌نفعان دارد. عوامل محیطی شامل جریان‌های اجتماعی - فرهنگی، سیاسی - قانون گذاری، تکنولوژیکی، و اقتصادی نیز از دیگر عواملی است که در سطح کلان بر انتظارات ذی‌نفعان تاثیر می‌گذارد و تعامل شرکت با ذی‌نفعان را دچار تغییر خواهند کرد. انتظارات ذی‌نفعان شرکت برق منطقه‌ای خراسان در دو بعد انتظارات ذی‌نفعان خارجی -

داخلی و نه معیار اعم از انتظارات شرکت توانیر، شرکت مدیریت شبکه، پیمانکاران و مشاوران و تأمین کنندگان تجهیزات، سازمان‌های نظارتی، مشترکین، نمایندگان مجلس و مسئولین سیاسی و اجتماعی، رسانه‌های عمومی، سازمان‌های دولتی، و واحدهای سازمانی ذیربط است. در نهایت، راهبردهای ذینفع‌محور در دو رویکرد اصلی و پشتیبان شامل تأثیرگذاری بر سیاست‌گذاری‌های بخش انرژی، مدیریت بهینه منابع و مصارف، توسعه به هنگام ظرفیت انتقال و فوق توزیع، توسعه انرژی‌های پاک و کاهش تلفات، توسعه زیرساخت‌های هوشمندسازی و اتوماسیون شبکه، و توسعه آمادگی سرمایه سازمانی- انسانی- اطلاعاتی بود که به پیامدهای بیرونی و درونی اعم از رضایت ذی‌نفعان و بهبود در ارائه خدمات و پایداری عملکرد منجر می‌گردد.



شکل ۳. شبکه مضامین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان

در پاسخ به سئوال چهارم تحقیق به منظور تعیین اولویت انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان، ابتدا نمرات "اهمیت هر ذینفع" و "اهمیت هر یک از انتظارات" با استفاده از میانگین نظر خبرگان برای هر مضمون در طیف پنج درجه‌ای لیکرت از بسیار کم اهمیت (۱) تا بسیار بااهمیت (۵) تعیین گردید. سپس، امتیاز انتظارات از حاصل ضرب نمره اهمیت هر یک از انتظارات در نمره اهمیت ذی‌نفع مربوطه به دست آمد. جدول (۴) و (۵) اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان و انتظارات آنان را از دیدگاه خبرگان نشان می‌دهد.

جدول ۴. اولویت‌بندی ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای از دیدگاه خبرگان

اهمیت ذینفع بر اساس میانگین نظر خبرگان	ذینفع شرکت
۵	شرکت توانیر

۴	مدیریت شبکه
۳.۵	پیمانکاران و مشاوران و تأمین کنندگان تجهیزات
۳.۵	سازمان‌های نظارتی
۳	واحدهای سازمانی ذیربط
۳	مشترکین
۲	نمایندگان مجلس و مسئولین سیاسی و اجتماعی
۱	رسانه‌های عمومی
۱	سازمان‌های دولتی

بر طبق جدول (۵) همانگونه که ملاحظه می‌شود، اجرای به موقع پروژه‌ها، تأمین برق مطمئن و مستمر در جهت جلب رضایت مشترکین مهمترین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان از دیدگاه خبرگان قلمداد می‌شوند. پس از آن وصول بهای برق و رعایت بودجه، رعایت ضوابط و مقررات توانیر، آمادگی شبکه، دریافت به موقع مطالبات، رعایت ضوابط و قوانین سازمان‌های نظارتی به عنوان دومین و سومین انتظارات استراتژیک محسوب می‌شوند. سایر انتظارات بر اساس امتیازات انتظارات در جایگاه‌های بعدی قرار دارند.

#### جدول ۵. اولویت بندی انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان از دیدگاه خبرگان

رتبه	انتظارات ذی‌نفعان	اهمیت انتظارات بر اساس میانگین نظر خبرگان	امتیاز انتظارات (اهمیت ذینفع × اهمیت انتظارات)
اول	اجرای به موقع پروژه‌ها	۵	۲۵
	تأمین برق مطمئن و مستمر در جهت جلب رضایت مشترکین	۵	۲۵
دوم	وصول بهای برق و رعایت بودجه	۴	۲۰
	رعایت ضوابط و مقررات توانیر	۴	۲۰
	آمادگی شبکه	۵	۲۰
سوم	دریافت به موقع مطالبات	۵	۱۷/۵
	رعایت ضوابط و قوانین سازمان‌های نظارتی	۵	۱۷/۵
چهارم	پیش‌بینی دقیق و به موقع	۴	۱۶
	رعایت دستورالعمل‌ها و فرامین دیسپاچینگ	۴	۱۶
پنجم	تأمین برق مطمئن و استاندارد	۵	۱۵
ششم	شفاف بودن فرآیندهای مرتبط	۴	۱۴
	پاسخگویی به موقع به سازمان‌های نظارتی	۴	۱۴
هفتم	همکاری و هماهنگی با شرکت مدیریت شبکه	۳	۱۲

رتبه	انتظارات ذی نفعان	اهمیت انتظارات بر اساس میانگین نظر خبرگان	امتیاز انتظارات (اهمیت ذینفع × اهمیت انتظارات)
	اعلام بهای خرید و فروش برق در بازار	۳	۱۲
	پاسخگویی مناسب و به موقع به مشترکین	۴	۱۲
	مشارکت و هماهنگی بین واحدهای درون سازمانی ذیربط	۴	۱۲
هشتم	کمک و همراهی در مشکلات	۳	۱۰/۵
نهم	اجابت تقاضاها	۵	۱۰
دهم	کاهش بهای برق مصرفی	۳	۹
یازدهم	پاسخگویی به موقع به نمایندگان و مسئولین	۴	۸
	هماهنگی و عدم ایجاد تنش	۴	۸
	آینده نگری در توسعه شبکه	۲	۸
دوازدهم	همکاری با سازمان‌های دولتی	۲	۷
سیزدهم	رعایت شئونات و پاسخگویی به موقع	۳	۶
چهاردهم	پاسخگویی به موقع به سازمان‌های دولتی	۵	۵
پانزدهم	درک متقابل و اجرای ضوابط قانونی مرتبط	۴/۵	۴/۵
شانزدهم	ارایه اطلاعات صحیح و پاسخگویی به موقع به رسانه‌ها	۴	۴
هفدهم	هماهنگی و عدم ایجاد وقفه در فعالیت‌های دستگاه ذیربط	۳	۳
	مشارکت و همکاری با سازمان‌های دولتی	۳	۳
	حمایت مالی	۳	۳

## بحث و نتیجه‌گیری

درک سازمان‌ها به‌عنوان سیستم‌های پیچیده و عملکرد به‌عنوان ویژگی نوظهور چنین سیستم‌هایی به مجموعه‌ای از سؤالات تحقیقاتی جدید، اتخاذ روش‌های جایگزین، همچنین پیامدهای مختلفی برای تحقیقات آکادمیک و عملکرد مدیریتی منجر می‌شود، از دور شدن از مفهوم سنتی همسویی سازمانی تا اتخاذ دیدگاهی واضح‌تر مبتنی بر ذینفعان در طراحی و به کارگیری سیستم‌های اندازه‌گیری (پاولوف و میشل<sup>۱</sup>، ۲۰۲۲: ۱). رمز موفقیت در سازمان‌ها

<sup>۱</sup>. Pavlov and Micheli

ارضای نیازهای کلیدی ذی‌نفعان است که این موضوع بدون شناخت کافی از ذینفعان و انتظارات آنها حاصل نخواهد شد. شناخت و طبقه‌بندی درست ذینفعان و اتخاذ راهبرد مناسب برای تعامل با آنها یکی از راهکارهای بهبود عملکرد است.

یافته‌های پژوهش به شناسایی نه گروه ذی‌نفع کلیدی برق منطقه‌ای خراسان، همچنین طراحی مدل و شبکه مضمین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی در چهار مضمون فراگیر شامل عوامل تاثیرگذار بر انتظارات ذی‌نفعان، ابعاد و معیارهای انتظارات ذی‌نفعان، راهبردهای ذینفع محور و پیامدهای تحقق انتظارات ذی‌نفعان منجر گردید. علاوه بر این مهمترین انتظارات ذی‌نفعان کلیدی برق منطقه‌ای خراسان از دیدگاه خبرگان، اجرای به موقع پروژه‌ها و تأمین برق مطمئن و مستمر در جهت جلب رضایت مشترکین محسوب بود.

با توجه به وجود چالش‌های متعدد در برآورده‌سازی انتظارات استراتژیک (نظیر عدم تعامل منطقی با دستگاه‌های نظارتی، عدم کفایت سیستم‌های اطلاعاتی ارتباط خارجی، تقابل مشتریان با شرکت، الگوی نامناسب مصرف، تعرفه‌های نامناسب، کمبود اعتبارات و نقدینگی، عدم توانمندی پیمانکاران، نرخ بالای رشد مصرف، عدم کفایت مکانیزم سیستم‌های نظارت، عدم تناسب قوانین و مقررات با شرایط عملیاتی، تفسیر پذیر بودن قوانین، محدودیت‌های آیین‌نامه‌ها، عدم امکان تأمین نیروی انسانی متخصص، عدم آموزش کافی نیروی انسانی، عدم وجود فرهنگ کار مناسب، عدم شفافیت فرایندهای شرکت، عدم مدیریت مناسب پروژه‌ها، فقدان سیستم‌های اطلاعاتی داخلی و ارتباطی کارآمد و یکپارچه و غیره) راهکارهای ذیل جهت مواجهه با چالش‌ها و ایجاد تعادل بین خواسته‌های ذی‌نفعان سازمان و مدیریت پیشنهاد می‌گردد؛

۱. تاثیرگذاری شرکت بر سیاست‌گذاری‌های بخش انرژی به طرق مختلف اعم از الف) تدوین و اجرای پروژه‌های تحقیقاتی در زمینه مسائل و سیاست‌های کلان صنعت برق نظیر تعرفه، مدیریت مصرف، تلفات، صادرات و واردات انرژی ب) تهیه طرح جامع مدیریت ارتباط با افراد و نهادهای موثر با هدف حل مسائل کلان و استراتژیک شرکت ج) آگاه‌سازی عمومی و ایجاد جریان با استفاده از رسانه‌ها.

۲. مدیریت بهینه منابع و مصارف به روش‌های گوناگون نظیر الف) حداکثر کردن بودجه و منابع دولتی جذب شده از طریق برقراری ارتباط و تعامل اثربخش با نهادها و افراد تاثیرگذار بر سیاست‌های بودجه‌توانیر، ب) حداکثر نمودن فروش به مشتریان بزرگ، ج) توسعه استفاده از روش‌های نوین و موثر وصول به موقع مطالبات تخصیص نقدینگی، د) کاهش قیمت تمام شده پروژه‌ها، ه) تنوع‌بخشی در روش‌های تأمین منابع مالی مورد نیاز مانند تأمین مالی از محل منابع داخلی شرکت حاصل از فروش انرژی و حق اشتراک، انتشار اوراق مشارکت و

- جلب مشارکت نهادهای عمومی اعم از شهرداری، آستان قدس، و ... .
۳. توسعه به هنگام و با کیفیت مناسب ظرفیت انتقال و فوق توزیع از طریق ارتقای توان برنامه‌ریزی شرکت از لحاظ افزایش دقت، به موقع بودن، تعیین افق زمانی مناسب، بهبود فرایند مدیریت و کنترل پروژه، بهینه کردن روش انتخاب مشاور و پیمانکار.
۴. باز طراحی و اصلاح فرایندهای کاری از جمله فرایندهای بهره‌برداری و تعمیرات با هدف کاهش تلفات، اتصال مشترکین به شبکه برق.
۵. استقرار سیستم مکانیزه نظارت کارآمد با استفاده از تکنولوژی روز.
۶. ایجاد، توسعه و بهینه‌سازی زیرساخت‌ها و تاسیسات انتقال در قالب طرح‌های احداث و توسعه با توجه به روند افزایش سالانه مصرف برق جهت تامین برق مستمر و پایدار جهت مشترکین.
۷. مدیریت و نظارت صحیح بر اجرا و رعایت مفاد قراردادها از لحاظ کارایی و صرفه اقتصادی.
۸. استقرار سیستم راهبری در شرکت متناسب با وظایف سازمانی و محیط قانونی به منظور شفاف‌سازی و پاسخگویی هرچه بیشتر به ذی‌نفعان.
۹. طراحی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت ریسک با هدف شناسایی، تجزیه و تحلیل و واکنش به ریسک‌های درون و برون سازمانی به منظور کاهش آثار نامطلوب آنها با توجه به شرایط متغیر محیطی، اقتصادی، قانونی و تاثیرپذیری شرکت از این تغییرات.
۱۰. ایجاد کمیته‌هایی برای تعامل اثربخش با دستگاه‌های نظارتی و مشارکت موثر برای تسهیل اجرا و رعایت قوانین و مقررات ذیربط.
۱۱. ایجاد نظام جامع پیشنهادات، انتقادات و ایده‌های کارکنان و پیمانکاران به صورت الکترونیکی به منظور جمع‌آوری راهکارهای مناسب در راستای بهبود، توسعه و ایجاد دانش و تکنولوژی‌های مورد نیاز صنعت برق.
۱۲. تسهیل مجوزهای لازم جهت خرید قطعات با کیفیت و فراهم نمودن شرایط تامین برق پایدار و مستمر جهت مشترکین با توجه به کیفیت پایین برخی از قطعات ساخت داخل و یا محدودیت‌های ساخت قطعات توسط شرکت‌های داخلی.
۱۳. مشارکت و هماهنگی مناسب بین واحدهای درون سازمانی ذیربط نظیر برنامه‌ریزی و تحقیقات، طرح و توسعه، بهره‌برداری، حقوقی و مالی در خصوص زمان‌بندی و برنامه‌ریزی اجرای عملیات و بهره‌برداری به‌موقع از پروژه‌های احداث و توسعه.
۱۴. تهیه آیین‌نامه رفتار حرفه‌ای جهت تشویق مدیریت و کارکنان در اجرای معیارهای والای اخلاقی - رفتاری و برقراری فضای سالم سازمانی.
- از جمله محدودیت‌هایی که در روند انجام این پژوهش وجود داشته است می‌توان به

منابع محدود، دسترسی دشوار به مصاحبه‌شوندگان، اجرای زمان‌بر فرایند مصاحبه، و ... اشاره نمود. پیشنهاد می‌گردد در تحقیقات آتی به مقایسه تطبیقی مدل انتظارات در سایر سازمان‌ها و آنالیز اثر ذی‌نفعان کلیدی پرداخته شود. همچنین مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی شرکت برق منطقه‌ای خراسان در فرایند برنامه‌ریزی و توسعه شبکه انتقال و فوق توزیع با استفاده از تکنیک‌های معادلات ساختاری مورد آزمون قرار گیرد.

## منابع

استادی ایرج، مرضیه و سلیمان پورعمران، محبوبه. (۱۳۹۶). رابطه تاب‌آوری سازمانی با رقابت پذیری و مزیت رقابتی پایدار مورد مطالعه: شرکت سیمان بجنورد. *فصلنامه آینده پژوهی مدیریت (پژوهش‌های مدیریت)*، ۲۸(۱)، ۱۰۳-۱۲۵.

بهادرستانی، امیر؛ قلعه‌نوی، منصور و مطهری فریمانی، ناصر. (۱۳۹۷). طراحی مدل انتظارات ذی‌نفعان کلیدی در پروژه‌های احداث خطوط مترو: مورد مطالعه پروژه ساخت خطوط قطار شهری مشهد. *نشریه مهندسی عمران/امیرکبیر*، ۵۰(۱)، ۲۱۷-۲۴۲.

حمیدی اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۵<sup>a</sup>). شناسایی و تعیین الزامات ذی‌نفعان در پروژه‌های برق. *اولین همایش بین‌المللی افق‌های نوین در علوم انسانی، تهران، انجمن افق نوین علم و فناوری*.

حمیدی اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۵<sup>b</sup>). رتبه‌بندی ذی‌نفعان اصلی در پروژه‌های برق. *سومین سمپوزیوم بین‌المللی علوم مدیریت با محوریت توسعه پایدار، تهران: موسسه آموزش عالی مهر اروند*.

حمیدی اصفهانی، مهدی. (۱۳۹۶). تعیین استراتژی‌ها برای ذی‌نفعان داخلی و خارجی پروژه‌های برق. *دومین کنگره بین‌المللی توانمندسازی جامعه در حوزه مدیریت، اقتصاد، کارآفرینی و مهندسی فرهنگی، تهران، مرکز توانمندسازی مهارت‌های فرهنگی و اجتماعی جامعه*.

صفایی کوچکسرای، فرهاد؛ باقرزاده، محمدرضا؛ مهرآراء، اسدالله و قلی‌پور کنعانی، یوسف. (۱۴۰۰). تحلیل و تبیین ذی‌نفعان کلیدی انتقال فناوری (سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی) در بخش عمومی ایران. *سیاست‌نامه علم و فناوری*، ۱۱(۲)، ۵۴-۶۵.

منوچهری راد، رضا؛ زندحسامی، حسام؛ داوری، علی و موسی‌خانی، مرتضی. (۱۳۹۸). نقش تاب‌آوری سازمان در نوآوری مدل کسب و کار در محیط کسب و کار ایران. *فصلنامه مدیریت توسعه و تحول*، ۱۱ (ویژه‌نامه)، ۳۳-۴۱.

هانگر، جی دیوید و ویلن، توماس ال. (۱۹۹۶). *مبانی مدیریت استراتژیک*. برگردان (ترجمه): سیدمحمد اعرابی و حمید رضا رضوانی (۱۳۹۶). تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Aldunce, P., Beilin, R., Handmer J. and Howden, M. (2016). Stakeholder Participation in Building Resilience to Disasters in a Changing Climate. *Environmental Hazards*, 15(1), 58-73.

- Balane, M.A., Palafox, B., Palileo-Villanueva, L.M., McKee, M. and Balabanova, D.(2020). Enhancing the Use of Stakeholder Analysis for Policy Implementation Research: Towards a Novel Framing and Operationalised Measures. *BMJ Global Health*, 5(11),1-12 .
- Bhamra,R., Dani,S. and Burnard, K.(2011). Resilience: the Concept, a Literature Review and Future Directions. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5375 – 5393.
- Bierbooms,J.,Van Oers, H., Rijkers, J. and Bongers, I.(2016).Development of a Comprehensive Model for Stakeholder Management in Mental Healthcare. *Journal of Health Organization and Management*. 30(4). 630-647.
- Bravo,O. and Hernández, D.(2021). Measuring Organizational Resilience: Tracing Disruptive Events Facing Unconventional Oil and Gas Enterprise Performance in the Americas. *Energy Research & Social Science*, 80, 102187, 1-14.
- Cheshmberah, M.(2020). Projects Portfolio Determination Based on Key Stakeholders' Expectations and Requirements: Evidence from Public University Projects. *Journal of Project Management*, 5(2), 139-150.
- Collier, D.Y.(2018). *An Examination of the Impact of Diverse Internationalization Experience on Organizational Resilience and a Test of the Resilience Architecture Framework* (Doctoral dissertation), University of Auburn, Alabama.
- Duchek, S.(2020). Organizational Resilience: a Capability-based Conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246.
- De Galizia, A., Simon, C. , Weber, P. , lung, B., Duval,C. and Serdet, E.(2016). Markers and Patterns of Organizational Resilience for Risk Analysis. *IFAC-PapersOnLine*, 49(19), 432-437.
- Hamann,P.M., Schiemann,F., Bellora,L. and Guenther,T.W.(2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67–87.
- Ma, Z., Xiao, L. and Yin, J.(2018). Toward a Dynamic Model of Organizational Resilience. *Nankai Business Review International*, 9(3), 246-263.
- Neuendorf, K. A.(2017). *The Content Analysis Guidebook* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pavlov,A. and Micheli,P. (2022). Rethinking Organizational Performance Management: a Complexity Theory Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- Rai,S.S., Rai,S. and Singh,N.K.(2021). Organizational Resilience and Social-economic Sustainability: COVID-19 Perspective. *Environment, Development and Sustainability*, 23(8), 12006-12023.
- Suryaningtyas, D., Sudiro, A., Troena, E.A and Irawanto, D.(2019). Organizational Resilience: As Mediating Effect of Organizational Culture and Organizational Performance. *Proceedings of the Proceedings of the 1st Sampoerna University-AFBE International Conference, SU-AFBE 2018, 6-7 December 2018, Jakarta Indonesia*.
- Woods, D. D.(2015). Four Concepts for Resilience and the Implications for the Future of Resilience Engineering. *Reliability Engineering & System Safety*, 141, 5-9.