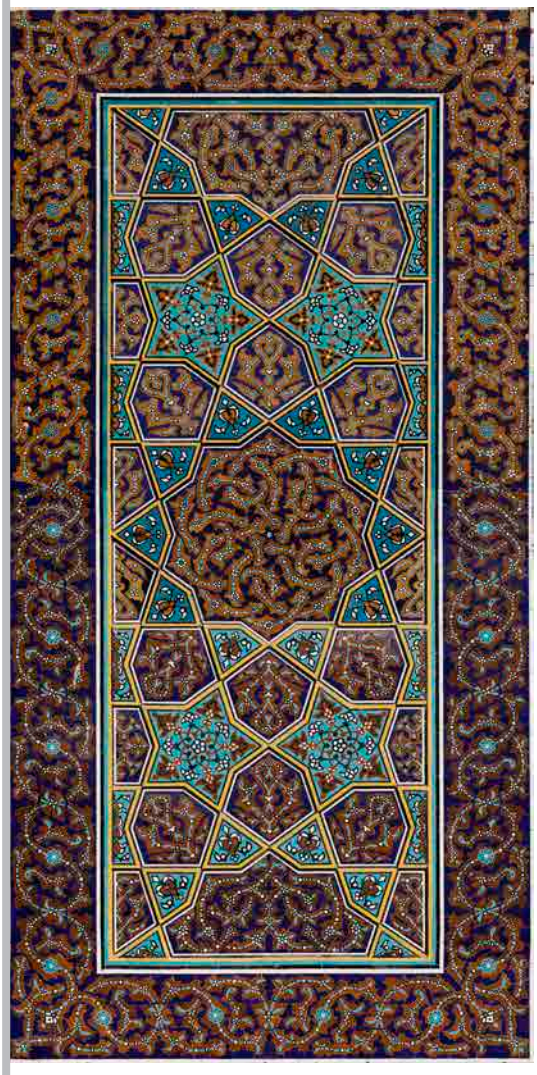
مدیریت ذی‌نفعان در پروژه‌های اعتاب مقدسه

سید محمد حسین مرتضوی*



درآمد

این نوشتار دربارهٔ مبحث مدیریت ذی‌نفعان در پروژه‌های عتبات مقدسه است. در خلال پروژه‌های عتبات و پروژه‌های دیگر معماری، این امر ملموس می‌شود که تا چه میزان دانش مدیریت می‌تواند در پیشبرد پروژه‌ها، کارهای مهندسی و بحث‌های تخصصی دیگر کمک کند. در ابتدای این نوشتار، مبحث مدیریت ذی‌نفعان معرفی و پس از آن، این موضوع در زمینهٔ پروژه‌های اعتاب مقدسه بررسی می‌گردد.

آشنایی با مفاهیم مدیریت ذی‌نفعان

مبحث مدیریت ذی‌نفعان ادبیات علمی غنی خود را دارد و بالتبع گسترهٔ آن از مجال این نوشتار خارج است. مدیریت ذی‌نفعان به این امر می‌پردازد که در هر سازمان و پروژه، چگونه با ذی‌نفعان آن تعامل کنیم. ابتدا باید ذی‌نفع را تعریف کرد. واژهٔ «ذی‌نفع» ترجمهٔ واژهٔ «stakeholder» است که از ادبیات مدیریتی انگلیسی وارد فرهنگ ما هم شده است. تعریف آن عبارت است از «هر فرد اعم از شخص حقیقی یا حقوقی که از یک سازمان یا پروژه تأثیر می‌گیرد یا ممکن است تأثیر بگذارد» یعنی اگر بخواهیم دقیق و علمی نگوییم، به عبارتی، هرکسی که با یک سازمان و پروژه در ارتباط است، ذی‌نفع محسوب می‌شود.

گاهی ذی‌نفع‌ها رابطهٔ معکوس دارند. یعنی ممکن است ضرر ببینند یا ضرر برسانند. این حالت ذی‌نفع منفی نام دارد. بنابراین هر فرد یا شخصی که با یک سازمان یا یک پروژه در ارتباط است، در ادبیات علم مدیریت، ذی‌نفع محسوب می‌شود و مبحث مدیریت ذی‌نفعان در موردش مترتب است. استاندارد جهانی PMBOK نزدیک به هشت یا ده سال است که در استاندارد جدید، «مدیریت ذی‌نفعان» (stakeholder management) را در کنار سایر سرفصل‌های مشهور مدیریت پروژه مانند مدیریت هزینه، مدیریت کیفیت، مدیریت زمان و

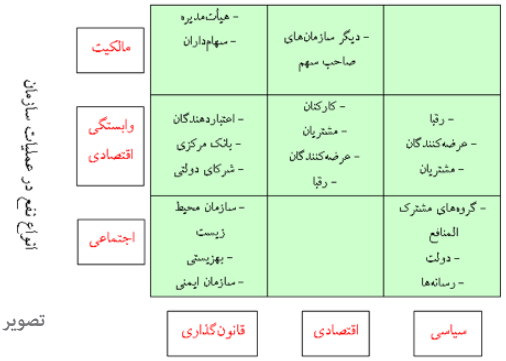
* استاد دانشگاه ارشاد
m.h.mortazavi76@gmail.com

هشت سرفصل دیگر وارد کرده است، اما آنچه که ما در حقیقت لازم است در مورد ذی‌نفعان بدانیم، این است که ذی‌نفعان به طرق مختلفی تقسیم‌بندی می‌شوند. تصویر۱ این تقسیم‌بندی را نشان می‌دهد.

این جدول نشان می‌دهد که ممکن است حالات مختلف روی دهد. ممکن است رابطهٔ مالکیتی، اقتصادی، اجتماعی، سیاسی یا امر دیگری باشد. بر همین اساس، ممکن است ذی‌نفعان مختلفی وجود داشته باشد. این جدول مربوط به یک محیط تجاری است که ارزیابی شده است، اما برای اینکه بتوان ذی‌نفعان را مدیریت کرد، باید از ایشان تحلیل داشته باشیم. مدل مشهور دربارهٔ ذی‌نفعان، مدل قدرت علاقه است. (تصویر ۲) این مدل، دو بعدی است. در محور عمودی، قدرت زیاد یا کم ارزیابی می‌شود و در محور افقی، علاقه، تعلق یا هر معیار مشابه، در مقیاس کم یا زیاد قرار می‌گیرد که یک ماتریس چهارخانه را تشکیل می‌دهد. در این مدل، در مربع آبی‌رنگ که دارای بیشترین قدرت و علاقه است، ذی‌نفعان کلیدی ما قرار دارند. افرادی که قدرت بالایی دارند، اما ممکن است علاقهٔ آنها زیاد نباشد. توصیه می‌شود این افراد را راضی نگه دارید و در تصمیم‌گیری‌ها شرکت دهید. افرادی که علاقهٔ آنها زیاد است، اما قدرت کمی دارند، توصیه می‌شود مطلع نگه دارید. در ضعیف‌ترین حالت، افرادی هستند که اعم از شخص حقیقی و حقوقی قدرت و علاقهٔ کمی دارند. توصیه می‌شود مراقب این افراد باشید و آنها را مانیتور کنید. این بحث گسترده است، اما اینجا امکان طرح وجود ندارد.

مدل جدیدتری در ادبیات علمی وجود دارد که به مدل «برتری» (Alliance) مشهور است (تصویر ۳). این مدل در تکنیک‌های تخصصی‌تر مدیریت ذی‌نفعان بیشتر کاربرد دارد. در این مدل، برای تحلیل ذی‌نفعان سه پارامتر داریم: قدرت، مشروعیت و فوریت. با وارد شدن مقیاس زمان، در مجموع، هفت دستهٔ مهم ذی‌نفعان داریم. در مرکز آنها، افرادی هستند که دارای قدرت و مشروعیت‌اند، یعنی حق دارند و باید به لحاظ زمانی، در زمان سریع‌تری رسیدگی شوند. این دسته به عنوان ذی‌نفعان قطعی یا کلیدی، مهمترین دستهٔ ذی‌نفعان ارزیابی می‌شوند. این مدل توضیحات مفصلی دارد که در اینجا بیان نمی‌شود. برای نمونه، ذی‌نفعان به خارجی و داخلی تقسیم می‌شوند.

اما دو نوع نکتهٔ کلیدی در خصوصیت مدیریت ذی‌نفعان

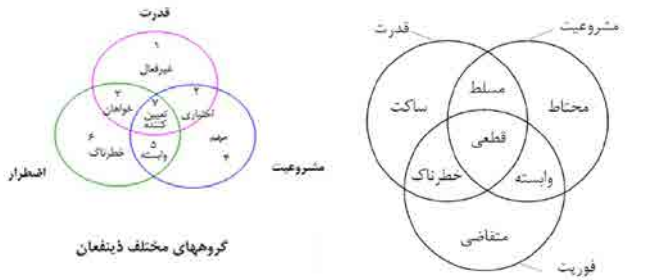


تصویر ۱

انواع اثرات ذی‌نفعان بر سازمان

نمودار قدرت/علاقه برای طبقه بندی و تعیین استراتژیهای رفتاری با ذینفعان مختلف. (حروف قرمز رنگ مثالی از مکان قرارگیری ذینفعان مختلف در نمودار است)

تصویر ۲



منابع قدرت ذی‌نفعان	
ذی‌نفعان داخلی	ذی‌نفعان خارجی
سلسله مراتب قدرت	کنترل بر منابع استراتژیک مثل یک تامین‌کننده انحصاری بودن
قدرت غیررسمی مثل سبک رهبری خاص	شخص یا گروه مشاور در اجرای استراتژی‌ها
کنترل داشتن بر منابع خاص استراتژیک	داشتن دانش و مهارت
داشتن دانش و مهارت	
کنترل داشتن بر محیط مثل داشتن شبکه‌ای از روابط با ذی‌نفعان	

جدول: انواع منابع قدرت ذی‌نفعان

تصویر ۳

وجـود دارد کـه بایـد در ادامـهٔ پروژه‌هـا مدنظـر باشـد. اول اینکـه بـه هیـچ عنـوان نمی‌شـود هیـچ ذی‌نفعـی را نادیـده گرفـت. فـردی اکنـون قـدرت نـدارد، امـا بایـد در نظـر گرفتـه شـود. بایـد بدانیـم کـه هـر ذی‌نفعـی بایـد در جـای خـودش دیـده شـود. حتـی نظریـه‌ای با عنـوان نظریهٔ فشـار ذی‌نفعان داریـم. بـه ایـن معنا کـه ممکن اسـت ذی‌نفعی سـهم کمتری از کیـک کار مـا را داشـته باشـد، امـا اتفاقـاً نیـروی بیشـتری داشـته باشـد و هـمان بُـردار نیـرو، بـردار مؤثرتری باشـد و در پروژه‌هـا تجربـه کردیـم.

نکتـهٔ دوم ارتبـاط شـبکه‌ای اسـت کـه بسـیار مهـم اسـت. مبحـث شـبکه‌های اجتماعـی کـه بـه اشـتباه جایگزیـن شـبکه‌های مجـازی اجتماعـی می‌شـود، ادبیـات علمـی غنـی در مدیریـت و جامعه‌شناسـی داشـته اسـت. شـبکه‌های اجتماعـی پیـش از اینکـه شـبکه‌های مجـازی خلـق شـود، بـه ایـن امـر می‌پـردازد کـه انسـان بـا هـو انسـان بـا انسـان‌های دیگـر در ارتبـاط اسـت. همچنیـن شـخصیت‌های حقوقـی بـا شـخصیت‌های حقوقـی دیگـر در ارتباط‌انـد. ایـن ارتبـاط بسـیار پیچیـده اسـت و الزامـاً ارتبـاط دو بعدی نیسـت، بلکه ارتبـاط چنـد بعـدی اسـت. یعنـی هـر کـدام از انسـان‌ها ممکـن اسـت بـه طـرق مختلفـی بـا هـم در ارتبـاط باشـند. پدیـدهٔ فیـس بـوک بـا هفـت حلقـهٔ قراردادشـده در آرم آن، ناظـر بـه یـک تحقیقـی اسـت کـه در دهـهٔ ۸۰ در سـطح نزدیـک بـه ۱۰۰ کشـور انجـام شـد. سـاده‌ترین دسـتاورد آن، ایـن اسـت کـه میـان هـر دو انسـان روی کـرهٔ زمیـن، حداکـثر بـا احتـمال ۹۲ درصـد و حداکـثر ۷ واسـطه وجـود دارد.

کاربـرد دانـش شـبکه‌های اجتماعـی در مبحـث مدیریـت ذی‌نفعـان ایـن اسـت کـه بایـد در جریـان باشـیم کـه ذی‌نفعـان مـا شـبکهٔ خودشـان را دارنـد. یعنـی ایـن طـور نیسـت کـه همـهٔ حلقه‌هـای ارتباطـی از طریـق مـا باشـد. آنهـا بـا یکدیگـر ارتبـاط دارنـد. بنابرایـن مـا بایـد در نظـر داشـته باشـیم کـه شـبکهٔ ذی‌نفعـان مـا به چـه صورتی اسـت و ایـن را بدانیـم کـه الزامـاً مـا مرکز شـبکهٔ ذی‌نفعان نیسـتیم.

ذی‌نفعان خاص در برخی اعتاب مقدسه

مـا در موقعیـت خـود، تحلیـل مدیریـت ذی‌نفعـان می‌کنیـم. بـه عبـارت شناخت‌شناسـانه، مـا از جایـی کـه ایسـتادیم، دنیـا را می‌بینیـم. از ایـن رو، تحلیـل ذی‌نفعـان مـا هـم ناشـی از همیـن موقعیـت ماسـت. بنابرایـن ممکـن اسـت برخـی از نمونه‌هـای ذی‌نفعـان در ادامـهٔ نوشـتار بـه نظـر نادرسـت بیایـد، امـا ایـن نکتـهٔ بحـث اسـت کـه اختلاف فهـم وجـود دارد.

حرم حضرت معصومه(س)

تأکیـد می‌کنـم نکاتـی کـه در ادامـه می‌آیـد برداشـت‌های نگارنـده اسـت. نگارنـده فقـط مطلـع ایـن پـروژه اسـت و هیـچ وقـت در آن دخیـل نبـوده اسـت. تصویـر۴، تصویـر

تصویر۴

هوایی است. از این تصویر ذی‌نفعان معرفی می‌شوند. شهر قم پیش از ورود حضرت معصومه(س)، مرکز و کانون شیعیان بوده و شهر شدن آن به واسطهٔ حرم نیست. این حرم توسعه‌هایی داشته است، اما در همین تصویر، چند لکه می‌بینیم که گروهی ذی‌نفع را معرفی می‌کند. مسجد اعظم قم را داریم. این سمت، مجموعهٔ فیضیه و حوزهٔ علمیه است. فضاهایی که برای زوار تأمین شده وجود دارد و حتی افرادی را می‌بینیم که از جمکران می‌آیند و از این پارکینگ استفاده می‌کنند. محور حرم تا حرم به سمت جمکران دیده می‌شود. بافت شهری و توسعهٔ جدید حرم را می‌بینیم. هر کدام از نکات به ما نشان می‌دهد که نقش ذی‌نفعان در این حرم به چه صورت است.

در سال‌های گذشته، یکی از مدیران توسعهٔ حرم حضرت معصومه(س) نقل می‌کرد که از یکی از مسئولان ارشد نظام این اجازه را گرفته بودند که توسعهٔ حرم را به نحو دلخواه انجام دهند. حتی یکی از مراجع تصمیم به بازدید داشته و تلاش شده این بازدید با مدیریت انجام شود. وارد جزییات نمی‌شویم. به هر ترتیب، ایشان در زمان خودش تلاش کرده با یک ذی‌نفع کلیدی که بسیار عالی‌رتبه است و قدرت دارد، توافق کند تا بتواند طرح را بر اساس آن چیزی که پیش‌بینی کردند، پیش ببرند. اینکه ایشان فهمیده یکی از ذی‌نفعان مهم در این پروژه، مراجع قم هستند، مهم است. حرم حضرت معصومه(س) به واسطهٔ مسجد اعظم قم که هنوز مدرس مراجع بزرگ تقلید است، نمی‌تواند فارغ از مباحث حوزوی باشد. این حرم به حوزهٔ علمیه وابستگی دارد. یک رابطهٔ دوطرفه است.

حرم‌های کاظمین(ع)

کاظمین شهری بود که بعدها به عنوان محله‌ای از محلات بغداد مستقلاً مطرح شد. بغداد شهری است که برخی تأسیس آن را مربوط به پیش از اسلام می‌دانند. در زمان حکومت عباسی، اینجا شهر مهمی می‌شود. قرائنی نشان می‌دهد که در اینجا همواره درگیری شیعه و سنی وجود داشته است. در زمانی، حکام حکومت دیلمی قدرت را در اختیار داشتند و شیعیان قوی‌تر می‌شوند. شیخ مفید، سید رضی، سید مرتضی و دیگران در این شهر حضور داشتند. تجمع شیعیان و یکی از قطب‌های زندگی شیعه در کاظمین است. به دلیل امنیت، کاظمین یکی از گران‌ترین محلات شهر بغداد است. بغداد مکان‌های مدرن‌تر با شرایط و امکانات زیستی بهتری دارد، اما محدودهٔ کاظمین به جهت امنیت، گران‌تر است، از این‌رو، شیعیان تمایل بیشتری دارند اینجا ساکن باشند.

نکتهٔ دیگر اینکه جریان سیاسی صدر در کاظمین

تصویر ۴

بسیار فعال است. گاهی در صحن دو یا سه نماز جماعت برگزار می‌شود و یکی از نمازهای جماعت مربوط به جریان صدر است. دو نماز جماعت به صورت موازی برقرار می‌شود. یکی امام جماعت متعلق به جریان صدر و دیگری امام جماعتی که متعلق به جریان صدر نیست. برخی افراد برگزاری دو نماز جماعت را برای راحتی زوار معرفی می‌کردند، اما بیشتر یک تفاوت سلیقه و عدم انطباق ذی‌نفعان است.

در زمینهٔ مرمت گنبد امامین جوادین(علیهماالسلام)، ابتدا یکی از این گنبدها به وسیلهٔ ایرانی‌ها مرمت شد. بنا بود این پروژه در سال ۱۳۸٦ توسط ایرانی‌ها افتتاح شود که ناگهان خبر آمد افتتاحیه را برادران عراقی برگزار کردند. ما در ستاد تهران تعجب کردیم که این پروژه تماماً توسط ایرانی‌ها انجام شده و چطور ایرانی‌ها مطلع و دعوت نشدند. گفتند ملاحظاتی وجود دارد و نمی‌توانیم ابراز کنیم که طلاکاری توسط ایرانی‌ها انجام شده است. حتی صدا و سیما به نوعی مخفیانه از بیرون حرم از مراسم افتتاحیه فیلم گرفت و نشان داد. بعدها زمان افتتاح گنبد دوم، افتتاحیه برای همه برگزار شد. گویا بنا از ابتدا این بوده است؛ در حالی که چهار سال میان اتمام کار دو گنبد فاصله افتاد.

تصویر۶

حرم مطهر عسکریین (علیهماالسلام) در سامرا

اما یکی از پرچالش‌ترین حرم‌ها مربوط به شهر سامراست. شاید پرچالش‌ترین شهر برای مدیریت ذی‌نفعان، شهر سامرا باشد. سامرا یک شهر مهم تاریخی است. تصویر ٦ محدودهٔ سامرای قدیم است. شهر سامرا در زمان نیمهٔ دوم حکومت عباسی ایجاد شد. در این دوره، حکومت عباسی پول‌های زیادی داشت و در بغداد، به علت بافت مذهبی اعم از شیعه یا سنی، عیش و عشرت امکان‌پذیر نبود، از این‌رو، مجبور شدند شهر جدیدی راه بیاندازند تا بتوانند سطح زندگی دلخواه را فراهم کنند. هنوز خرابه‌ها و آثار بنیادین محدودهٔ سامرای قدیم در جایی که سامرای فعلی قرار دارد، موجود است.

تصویر۷

در تصویر ٦، مسجد معروف و مساجد دیگر دیده می‌شود. در تاریخ می‌خوانیم، هنوز مسجد پدر تمام نشده، پسر مسجد خود را شروع کرد. مرحوم میرزای شیرازی تلاش کرد این قضیه را در سامرا عوض کند. تلاش کرد روابط خوبی با اهل سنت سامرا برقرار کند، اما نشد. سامرا در زمان حکومت بعثی، ساکنینی از حزب بعث داشت که با شهر نامهربان نبودند. بعد از برچیده

تصویر۸

شدن حکومت بعث، شهر وضع خوبی نداشت. شایعاتی وجود دارد که انفجار حرم، خیانت‌هایی از سوی خدام اهل سنت حرم بوده است، اما صحیح نیست. البته یک امر مسلم است که در سامرا با تروریست‌ها همکاری شد. افرادی در شهر، به هر دلیلی، زمینه را برای تروریست‌ها آماده کردند. تروریست‌ها شب قبل در این شهر خوابیدند و کسی از آنها پذیرایی کرد.

انگیزهٔ همکاری با تروریست‌ها هر چه بوده، قابل تحلیل است. حرم منفجر شد، اما مدت‌ها آوار ماند. در نهایت، آقای شهرستانی با عده‌ای از پرسنل حرم امام حسین(ع) کفن‌پوش رفتند و گفتند یا آوار را برمی‌داریم یا شهید می‌شویم که دولت عراق امنیت را تأمین کرد. بعد بازسازی، هنوز حرم به رابطهٔ قبل خودش با شهر برنگشته است. در زمان صدام، میان حرم و شهر دیوار نبود، اما اکنون، حرم با ذی‌نفع اصلی که سکنهٔ سامرا بودند و اقتصاد آنها وابسته به حرم بود، دیگر در ارتباط نیست. در اینجا وارد بحث امام‌زاده سید محمد(ع)، حرم حضرت سیدالشهدا(ع) و حضرت ابالفضل(ع) نمی‌شویم و مجالی دیگر برای آن نیاز است.

تصویر۹

فرقهٔ بُهره

در اینجا به یک ذی‌نفع به نام فرقهٔ بهره اشاره می‌شود (تصویر ۹). این فرقه، طایفه‌ای از اسماعیلیه است که شش امامی هستند. ایشان ذی‌نفع کربلا و نجف به شمار می‌روند، اما به زیارت حرمین کاظمین و سامرا مشرف نمی‌شوند و عقاید خاصی دارند. جالب است که ضریح قبلی حضرت سید الشهدا(ع) و حرم امیرالمؤمنین(ع) را این فرقه هدیه کرده بود. این فرقه در زمان حکومت صدام رابطهٔ خوبی با حکومت داشتند. در زمان صدام، شیخ این فرقه برای افتتاح بخش‌های بازسازی‌شدهٔ مسجد کوفه به نجف آمد و حرم در اختیار آنها بود. حکومت هم به آنها سرویس می‌داد. در حکومت جدید هم جایگاه دارند. در کنفرانس طرح جامع کوفه، نمایندهٔ فرقهٔ بهره در نجف نیز از سخنران‌ها بود. ضریح قدیم حرم امام حسین(ع) و ضریح فعلی حرم حضرت امیرالمؤمنین(ع) توسط این فرقه ساخته و نصب شده است. (تصویر ۱۰ و ۱۱)

تصویر ۱۰

تصویر۱۱

پروژهٔ تهیهٔ طرح صحن حضرت زهرا(س)

در پروژهٔ نجف تلاش کردیم با همهٔ ذی‌نفعان در ارتباط باشیم. در اینجا چند نمونه ارائه می‌شود. مجموعه عکس‌های

تصویر ۱۲

تصویر ۱۲، جلساتی در این زمینه است که با حضور رئیس وقت ستاد برگزار می‌شد. آقای دکتر انصاری مایل بودند طرحی داشته باشند که کل بازار نجف تخریب شود. ما تلاش کردیم در بالاترین سطح با ایشان تعامل کنیم و به توافق برسیم. افرادی بودند که می‌خواستند به طور مستقل، طرح خود را با هزینهٔ شخصی به تصویب و اجرا برسانند. ما تلاش کردیم با آنها به تعامل برسیم. در خلال کار، تلاش می‌کردیم تا مسئولان عراقی طرح را به تهران بیاوریم تا مراحل پیشرفت کار را ببینند. همچنین در عراق سعی شد افرادی را که ذی‌نفع نبودند، مطلع نگه داریم.

در مجموعه عکس‌های تصویر ۱۲، تصویری وجود دارد که آقای دکتر حسن حکیم، رییس دانشگاه کوفه را نشان می‌دهد. سعی شد از نظرات ایشان هم استفاده شود. خدمت مراجع قم رفتیم؛ با اینکه شاید مستقیماً دخالتی نداشتند، اما تعامل لازم را داشتیم. در عراق به طور مداوم با افراد مختلف از جمله مسئولان وقت وزارت بلدیات جلسات داشتیم. حرم و ما مایل بودیم دانشگاه کوفه به عنوان یک ذی‌نفع کلیدی وارد شود.

حرم مطهر ائمهٔ بقیع(ع)

در زمینهٔ حرم بقیع، در اینجا صرفاً طرح سؤال می‌شود. حرمی که توسط وهابیان به این شکل درآمده است (تصویر ۱۳). حکومت سعودی فعلاً طرفدار این دیدگاه است، اما ممکن است تغییرات کند. فرض کنید اگر یک روز بخواهیم حرم بقیع را بسازیم، در آن روز باید چه کنیم؟ افرادی در تهران تلاش کردند در این زمینه اقدام کنند. متبرعین مالی نیز مایل بودند حمایت کنند. به همین جهت، جدولی از ذی‌نفعان تهیه کردیم که یک پروژهٔ بسیار پیچیده می‌شود که طرح آن نیاز به مجالی دیگر دارد.

خاتمه

به عنوان خاتمه، چند نکته باید بیان شود. اول آنکه ممکن است بخشی از دیدگاه‌های این نوشتار اشتباه باشد. نکات بر اساس تحلیل نگارنده است. پروژه‌های عتبات، پروژه‌های سیال به شمار می‌روند و در موارد بسیاری کارفرمای واحد ندارند. در مشهد قضیه فرق می‌کند، اما در سایر حرم‌های مقدس، ذی‌نفعان متعدد هستند و ممکن است تصمیم‌گیری نهایی با یکی از آنها نباشد. برای تحلیل ذی‌نفعان، لازم است مرکزیت به عتبه داده شود؛ عتبه به عنوان یک شخصیت حقوقی و نه اینکه تولیت حرم باشد. حرم‌های شیعه، متعلق به شیعه و زائر شیعه است. نه آن حکومتی که پول را می‌دهد، نه آن افرادی که متبرع هستند، سایر ذی‌نفعان نیز همین وضعیت را دارند. حرم‌ها متعلق به ذی‌نفع بزرگتر به نام جامعهٔ تشیع است. باید بر اساس مرکزیت این ذی‌نفع تحلیل و تصمیم‌ها اتخاذ شود.

تصویر ۱۳