



# مدیریت ذینفعان با محوریت مدیریت پروژه‌های ساخت و زیرساخت: مرور ادبیات

مریم سلیمانی<sup>۱</sup>، محمد حسین محمودی ساری<sup>۲</sup>

واژگان کلیدی: مدیریت ذینفعان، مدیریت پروژه‌های ساخت،  
پروژه زیرساخت، مشارکت خصوصی-عمومی (PPP).



## □ چکیده

□ **ذینفعان:** نمایندگان منافع متعدد و گاه متناقضی که به واسطه قدرت خود و تاثیرگذاری بر پروژه، می‌توانند به پروژه منفعت برسانند یا آن را مورد تهدید قرار دهند. => مدیریت ذینفعان: یک مهارت حیاتی برای تیم پروژه

□ در کشور ایران توجه شایسته‌ای به این حوزه نشده که عموماً ناشی از عدم آگاهی در خصوص اهمیت آن بوده است.

□ **هدف تحقیق** => فراهم آوردن بستری مناسب جهت افزایش دانش در حوزه مدیریت ذینفعان با تمرکز بر دو حوزه ساخت و زیرساخت و ایجاد چارچوب ذهنی مناسب به عنوان مقدمه شروع تحقیقات آتی برای پژوهشگران علاقمند



## □ مقدمه

□ «ذی‌نفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که می‌توانند بر دستیابی به اهداف سازمان تاثیر بگذارند یا از آنها متاثر شوند» (فریمن)

□ موفقیت مدیریت پروژه: مقبولیت و پذیرش نتایج مدیریت پروژه توسط گروه‌های ذینفع (چارچوب شایستگی انجمن بین‌المللی مدیریت پروژه-ICB)

□ میزان رضایت ذینفعان  $\leq$  معیاری برای سنجش موفقیت پروژه، در کنار معیارهای سنتی مثل طلایی

□ مدیریت ذینفعان در پروژه‌های مشارکت خصوصی-دولتی\* ایران با وضعیت مطلوب، فاصله‌ای بسیار دارد و نگرش یک‌طرفه کارفرما-پیمانکار از سوی نهاد سرمایه‌پذیر در کنار عدم درک درست از مدیریت ذینفعان، یکی از چالش‌های موجود می‌باشد.



## □ روش تحقیق

□ شناسایی مقالات با استفاده از نمایه اسکپوس و کلیدواژه‌های مرتبط با مشارکت و مدیریت ذینفعان و پروژه‌های ساخت، زیرساخت و PPP در عنوان مقالات انگلیسی زبان ژورنال‌های مرتبط با مدیریت پروژه، ساخت، زیرساخت، مهندسی و ذینفعان در زمینه مهندسی + مقالاتی که دارای ارجاعات مکرر از سوی پژوهشگران مقالات منتخب بودند.

## □ مرور ادبیات به شیوه نیمه‌ساختاریافته

□ مرور و دسته‌بندی ۷۰ مقاله شناسایی شده بر مبنای قالب موضوعی، حوزه مورد مطالعه، رویکرد عملی یا نظری، روش تحقیق، کشور مورد مطالعه، ژورنال‌های فعال در این حوزه و زمان چاپ مقالات



## □ تحلیل یافته ها

□ دو مرجع بنیادی الهام بخش در گروه اول مقالات=> ۱. نظریه مدیریت ذینفعان فریمن و ۲. نظریه شناسایی و طبقه بندی ذینفعان میچل و همکاران (بر مبنای سه شاخصه اصلی قدرت، مشروعیت و فوریت)

□ گروه دوم مقالات=> بررسی و تاکید بر اهمیت مدیریت ذینفعان و نقش آن در پروژهها

□ تحقیقات با تمرکز بر موضوعات تئوری=>

شاخصه‌های کلیدی موفقیت در مدیریت ذینفعان به عنوان پرتکرارترین موضوع

□ در حوزه اقدامات عملی=>

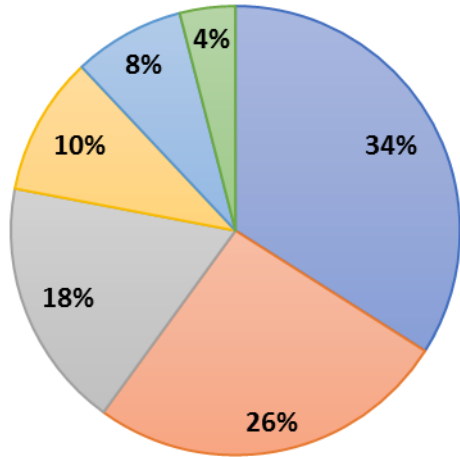
ارائه مدل و چارچوب مناسب برای مدیریت ذینفعان یا صرفاً با تمرکز بر یکی از مراحل آن

□ سایر تحقیقات=>

رابطه مدیریت ذینفعان و عوامل گوناگون پروژه از جمله رابطه بین مدیریت ذینفعان و تصمیم‌گیری

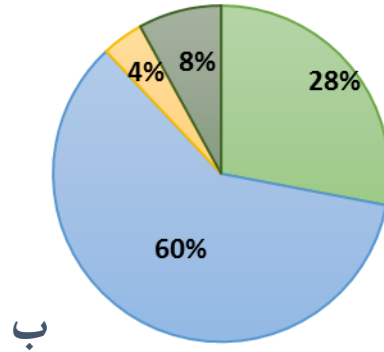


6



ج

- فرایند مدیریت ذینفعان
- سایر موضوعات
- شاخصه‌های کلیدی مدیریت ذینفعان موفق
- اهمیت تعامل با ذینفعان
- رابطه تصمیم‌گیری و مدیریت ذینفعان
- رابطه فرهنگ و مدیریت ذینفعان



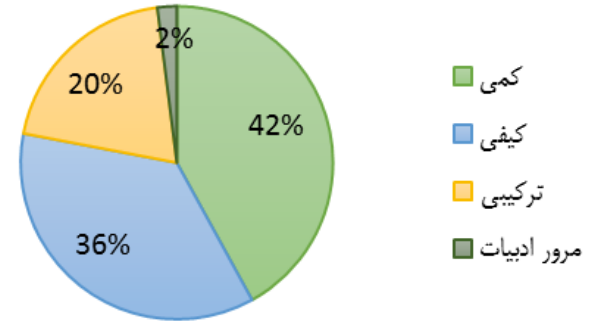
ب

- پروژه زیرساختی
- صنعت ساخت
- زیرساختی و ساختمانی بزرگ
- مدیریت پروژه

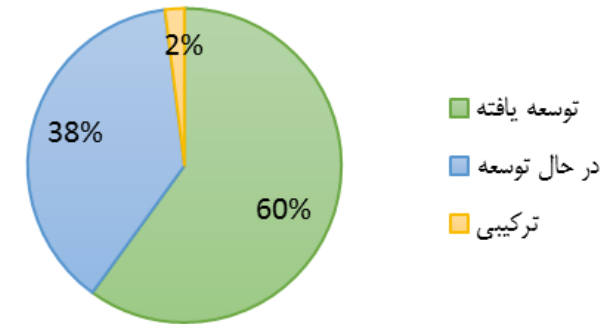
الف



- تئوری
- عملی



میزان استفاده از روش تحقیق‌های گوناگون در مقالات



نحوه پراکندگی پژوهش‌ها در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه

الف) رویکرد مقاله (ب) حوزه مورد مطالعه مقاله (ج) محدوده موضوعی مقاله



## □ نتیجه گیری

### □ دسته بندی موضوعی بر اساس تکرار در پروهش های صورت گرفته:

1. ضرورت مدیریت ذینفعان در مراحل آغازین پروژهها
2. شاخصه‌های کلیدی موفقیت\* در مدیریت
3. ارائه مدل و چارچوب مناسب برای مدیریت ذینفعان و با تمرکز بر شاخصه‌های متفاوتی چون شرایط محیط، فرهنگ و سایر ویژگی‌های پروژه
4. برخی تحقیقات عملی نیز با تمرکز بر یکی از مراحل یا فرایندهای حوزه مدیریت ذینفعان به عنوان مثال شناسایی، دسته‌بندی و تحلیل ذینفعان
5. رابطه مدیریت ذینفعان و عوامل گوناگون پروژه از جمله فرهنگ، موفقیت پروژه و مدیریت موثر تعارضات
6. میزان استفاده از مدیریت ذینفعان در پروژهها و تاثیر آن بر اثربخشی در پروژه

\* Critical Success Factors (CSFs)



## □ شکاف‌های تحقیقاتی:

- ابزارهای جمع‌آوری اطلاعات از ذینفعان به ویژه وقتی این ذینفعان به لحاظ موقعیت جغرافیایی پراکنده باشند.
- فراهم کردن زمینه مناسب و روش‌های تسهیل پیاده‌سازی مدیریت ذینفعان در این پروژه‌ها
- ارائه راهکارهایی برای تعهد بیشتر شرکت‌ها به انجام مدیریت ذینفعان
- شناسایی و رفع چالش‌های پیاده‌سازی این حوزه در سازمان‌ها به منظور کاهش ناهماهنگی‌ها، افزایش کارایی و تاثیرگذاری بیشتر مدیریت ذینفعان
- روش‌های تحلیل و اندازه‌گیری عملکرد مدیریت ذینفعان و اثربخشی آن
- بررسی رابطه مدیریت ذینفعان با مدیریت ریسک و سایر حوزه‌های
- بررسی اینکه چقدر اطلاعات جمع‌آوری شده طی مشارکت ذینفعان در فرایند تصمیم‌گیری-ها استفاده می‌شود و چگونگی انجام این کار