



## عنوان مقاله

### **Integrated model of project stakeholder, their requirements, expectations and needs Management**

مدل یکپارچه مدیریت ذینفعان پروژه، الزامات، انتظارات و نیازهای آنها

**Omid Poursabzi, QHSE Systems Management Dept. EIED**

**Shahram Ghobadi, Industrial Engineering Dept., Islamic Azad University – Pardis Branch**

**Akbar Tavasoli Nori, QHSE Systems Management Dept., EIED**

**Esmacil Akbari Moghaddam, QHSE Systems Management Dept., EIED**

امید پورسبزی؛<sup>۱</sup>دپارتمان مدیریت سیستم‌های QHSE، شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی

شهرام قبادی؛<sup>۲</sup>گروه مهندسی صنایع، دانشگاه آزاد اسلامی – واحد پردیس

اکبر توسلی نوری؛<sup>۳</sup>دپارتمان مدیریت سیستم‌های QHSE، شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی

اسماعیل اکبری مقدم؛<sup>۴</sup>دپارتمان مدیریت سیستم‌های QHSE، شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی



#### چکیده

عملکرد ذینفعان به عنوان اشخاص حقیقی یا حقوقی که مؤثر بر یا متأثر از پروژه و محصولات آن می‌باشند، از عوامل مهم در نیل به موفقیت در چرخه عمر پروژه‌ها است. از این رو جلب مشارکت و رضایت همه آن‌ها با توجه به محدودیت‌هایی که در دنیای واقعی بر پروژه‌ها حاکم هست بس دشوار می‌نماید و برای کسب رضایت ذینفعان نیاز به مکانیزم و اسلوبی هوشمندانه می‌باشد. تحقیق حاضر چارچوبی یکپارچه به منظور شناسایی، ارزیابی و تحلیل ذینفعان و الزامات، انتظارات و نیازهای آن‌ها و راه‌های پاسخگویی به آن‌ها ارائه می‌نماید تا در سایه مدیریت هدفمند ذینفعان گامی مؤثر در جهت تحقق اهداف کلیدی و عملکردی پروژه برداشته شود. با توجه به انتخاب مشخصه‌هایی که با ماهیت و نوع هر پروژه متناسب هستند، نتیجه‌ی این تحقیق می‌تواند برای محققین و مدیران پروژه مفید بوده و منجر به حصول اطمینان از تاثیر مثبت فرایند مدیریت ذینفعان شود.

#### مقدمه:

طبق تعریف «نفع»، هر چیز قابل لمس یا غیرقابل لمس، مادی یا غیرمادی که یک فرد یا یک گروه آن را بر اساس ارزش فعالیت‌های یک فرد یا یک گروه دیگر به دست می‌آورد. بر این اساس «ذینفعان» هر کسب و کار عبارت‌اند از: «افراد یا گروه‌هایی که برای دستیابی به اهداف خود به سازمان نیازمند هستند و یا از دیدگاه مقابل، سازمان برای دستیابی به اهداف خود به آن‌ها نیازمند است». به بیان دیگر هر گروهی که بر فعالیت‌های سازمان اثر بگذارد یا از آن اثر بپذیرد، ذی‌نفع سازمان محسوب می‌شود. ذینفعان واجد قابلیت‌هایی هستند که می‌تواند به عنوان یک مطلوبیت و یا یک محدودیت بر محصولات یا خدمات و یا سیاست‌های سازمانی و استانداردهای عملیاتی پروژه‌های تاثیرگذار یا از آنها تاثیرپذیر باشند. منشا این رابطه تاثیر و تاثر، وجود منافی برای ذینفعان است.

#### مرور ادبیات:

گیلبرت و همکاران در سال ۲۰۱۸ در مقاله‌ای با هدف ارائه تجزیه و تحلیل تأثیر مدیریت ذینفعان بر اعتماد به محیط پروژه پرداخته‌اند. ابزار استراتژیک سازمانی جهت ایجاد نوآوری و ارزش پروژه‌ها هستند. با این وجود، شکست‌ها و چالش‌هایی که در پروژه‌ها رخ می‌دهد هر ساله برای کسب و کارها در سطوح مختلف جهانی، ملی و سازمانی ایجاد هزینه خواهد کرد. مطالعات اخیر انجام شده در دانشگاه‌ها و صنایع از جمله مطالعات مک‌کینزی با همکاری دانشگاه آکسفورد (فصل‌نامه مک‌کینزی، ۲۰۱۲) و نظرسنجی چندصنعتی KPMG نیوزیلند (KPMG, 2010)، و همچنین نظرسنجی CHAOS 2000-2011 (گروه Standish, 2000-2011) میزان بالای چالش‌ها و شکست‌های پروژه را تأیید می‌کند. محققان "ناآگاهی یا مدیریت ضعیف ذینفعان" را یکی از دلایل اصلی شکست پروژه ذکر کرده‌اند (Aaltonen, 2011; Chew, Chih, Chang, & Pisarski, 2013; and Dewulf, Hartmann, Hietbrink, 2012; Xue, Drew, Ho, Shen, Yang, & Turner, 2012).

#### بیان مسئله:

دلایل گوناگونی برای شکست یک پروژه وجود دارد، از جمله: ۱- منابع ناکافی، ۲- مهلت‌های غیرممکن، ۳- ارتباطات ضعیف، ۴- عدم تمرکز، ۵- دلگرمی ضعیف، ۶- پشتیبانی ناکافی، ۷- خزش محدوده پروژه، ۸- چارچوب زمانی طولانی، ۹- نبود ابزار مناسب، ۱۰- عدم مشارکت مشتری. عدم مشارکت ذینفعان مختلف به عنوان ریشه مشترک بسیاری از دلایل فوق بروز خطاهای مهلکی در پروژه را به دنبال خواهد داشت. مدیر پروژه باید مشارکت ذینفعان را حین اجرای پروژه به منظور حصول اطمینان از اینکه نیازمندی‌ها وی تأمین می‌گردد، جلب نماید. تجربه اجرای پروژه‌های مختلف به نوعی بیان‌کننده این موضوع است که میزان جلب رضایت ذینفعان اصلی پروژه امکان اجرای موفقیت‌آمیز پروژه را افزایش خواهد داد. حال با توجه به ماهیت شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی (EIED) به عنوان یکی از بزرگ-ترین شرکت‌های پروژه محور و نقش و اهمیت پروژه‌ها در ادامه حیات این سازمان از یک سو و اهمیت ذینفعان در نیل به موفقیت پروژه‌ها به عنوان عامل حیاتی بقا سازمان از سوی دیگر، سازمان را بر آن داشت تا به منظور افزایش شناس موفقیت در پروژه‌ها و همچنین بهره‌گیری مؤثر از منابع به مطالعه در حوزه مدیریت ذینفعان بپردازد.



چارچوبی که در این مطالعه ارائه و بکار گرفته شده است، یک فرایند متشکل از هفت گام اصلی است جهت پیاده‌سازی الزامات مربوط به مدیریت ذی‌نفعان که عبارتند از: گام اول، شناسایی، دسته‌بندی و تهیه فهرست اصلی تمامی ذینفعان پروژه و اطلاعات آنها است، گام دوم، شناخت نیازها، الزامات و انتظارات ذینفعان، گام سوم اولویت‌بندی ذینفعان، گام چهارم تعیین نحوه برقراری ارتباط با ذینفعان، گام پنجم برنامه‌ریزی، تعیین استراتژی و اجرای برنامه‌های مدیریت ذینفعان، گام ششم، کنترل و نظارت بر استراتژی، تعیین نحوه برقراری ارتباط با ذینفعان و نظارت بر فرآیند شناسایی و مدیریت ذینفعان و گام هفتم اقدامات لازم جهت بهبود مدیریت ذینفعان.



شکل ۱. گام‌های مدیریت ذینفعان

بمنظور شناسایی ذینفعان نیاز است نمایندگان واحد متولی سازمان در پروژه در هر یک از واحدهای سازمانی در تعامل با مدیران ارشد مجموعه با تیم مدیریتی پروژه مربوطه، تمامی افراد، واحد سازمانی یا سازمان‌هایی که به صورت مستقیم بر فعالیت‌های واحدهای پروژه اثر گذاشته و یا از آن اثر می‌پذیرند را در حوزه فعالیت‌های خود مشخص نمایند. شناخت نیازها، انتظارات و الزامات ذینفعان، در این مرحله، لازم است الزامات، نیازها و انتظارات هر یک از ذینفعان شناسایی شده به صورت دقیق و مشخص عنوان گردد. پس از شناسایی ذینفعان و جمع‌آوری اطلاعات مربوط به آنها، برای شناسایی تاثیر یا سهم آنها در تحقق موفقیت تحلیل صورت می‌گیرد. اهمیت خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان بر اساس میزان تاثیرات نسبت به سایر ذینفعان تعیین گردد. برای این منظور مطابق

مالکیت	میانگرم - میانگرم	بزرگ سازمانی - صاحب‌منه	رقب
وابستگی	فصلی - فصلی	مشارکتی - مشارکتی	حرسه‌کنندگان - حرسه‌کنندگان
اختصاصی	مشارکتی - مشارکتی	مشارکتی - مشارکتی	رقب
	مشارکتی - مشارکتی	مشارکتی - مشارکتی	رقب

شکل ۳. طبقه‌بندی ذینفعان از منظر اثرگذاری - اثرپذیری

جدول ۱. سطح اهمیت خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان

امتیاز	سطح اهمیت
۱	L (Low)
۲	M (Medium)
۳	H (High)



شکل ۵. ماتریس قدرت-علاقه و رویکرد استراتژیک مربوط به هر گروه از ذینفعان

ذینفعان را مشخص می‌نماید. شاخص علاقه: سود و زبانی که ذینفعان در قبال فعالیت‌های سازمان و فعالیت‌های موثر بر کیفیت می‌توانند داشته باشند، را مشخص می‌نماید. پس از شناسایی فهرست ذینفعان و نیازها و الزامات هر یک، تعیین نحوه برقراری ارتباط با آنها ضروری است. بدین منظور، لازم است نماینده واحد سازمانی/ پروژه و نماینده ذینفع جهت برقراری ارتباط مشخص شده و زمان و نحوه برقراری این ارتباط تعیین گردد. بر اساس اولویت بندی ذینفعان مطابق با ماتریس قدرت-علاقه، شیوه‌های مختلف پاسخگویی و ارتباط با آنها در هر یک از گروه‌های تعریف شده تعیین و به نوعی اولویت‌بندی نیازها و انتظارات نیز انجام می‌شود. با توجه به محدودیت‌های سازمان/پروژه در ارتباط با منابع در دسترس، پاسخگویی به همه انتظارات ذینفعان میسر نیست که این موضوع ضرورت اولویت‌بندی انتظارات ذینفعان را بیشتر نمایان می‌کند. به همین منظور، امتیاز نهایی هر ذینفع از حاصل ضرب امتیاز اهمیت خواسته‌ها و انتظارات در امتیاز ارزیابی قدرت و همچنین در امتیاز ارزیابی علاقه همان ذینفع، محاسبه شده و ثبت می‌شود. سپس بر مبنای امتیاز نهایی ذینفعان، شدت اثر خواسته و انتظار کلیدی ذینفع اصلی بر اهداف استراتژیک شرکت با عددی بین ۱ تا ۵، درجه‌بندی می‌گردد. اثربخشی نحوه شناسایی و تحلیل ذینفعان، براساس نتایج گزارش‌های پایش و اندازه‌گیری و رضایت‌سنجی ذینفعان براساس پایش و اندازه‌گیری و تحلیل داده‌ها در جلسه بازنگری مدیریت مورد بررسی و بازنگری قرار می‌گیرد. در ارتباط با هر یک از ذینفعان شناسایی شده، لازم است تمامی اقدامات لازم جهت شناسایی، تحلیل، ارزیابی، پاسخ، پایش و بازنگری ریسک انجام شود که مطابق با روش اجرایی مدیریت ریسک/ فرصت اقدام خواهد شد.

اجرای چارچوب پیشنهادی مدیریت ذینفعان در یکی از پروژه‌های شرکت EIED

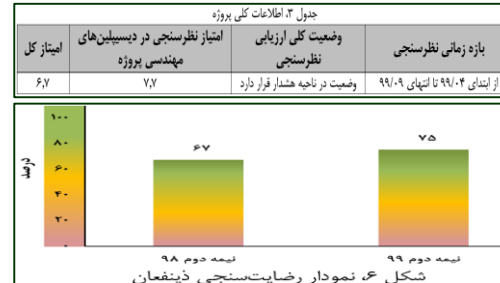
به منظور تسهیل در فرآیند مدیریت ذینفعان پروژه، ذینفعان، انتظارات و نیازهای آنها براساس کد اختصاری زیر شامل نوع ذینفع و نوع انتظار/ نیاز شناسایی و دسته‌بندی می‌شوند و مطابق رویه ذکر شده به تحلیل و ارزیابی آن می‌پردازیم؛  $AB_{ij} : A = \{ \text{نوع ذینفع} \}, B = \{ \text{نیاز، انتظار} \}, W_i = \{ \text{مشارکت‌نوع ذینفع} (1, 2, \dots, m) \}, Z_j = \{ \text{مشارکت‌نیاز یا انتظار} (1, 2, \dots, m) \}$

$$B = \{ (C), \text{جامعه} (S), \text{پیمانکاران و تامین‌کنندگان} (P), \text{سهامداران} (I), \text{مدیران ارشد و کارکنان و کارفرما} (E) \} \quad A = \{ (E), \text{انتظار} \} \quad \text{نیاز} (R)$$

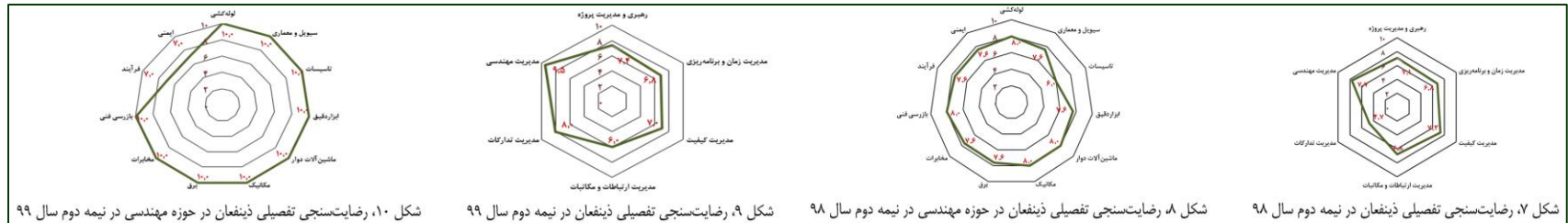


جدول ۲. تحلیل و ارزیابی، اولویت‌بندی و رولکرد استراتژیک برقراری ارتباط با ذینفعان

ردیف	عنوان ذینفع	فرمانت و انتظارات	اهمیت خواسته‌ها و انتظارات	قدرت (اختیار)	علاقه‌مندی (دغدغه)	اولویت	رولکرد استراتژیک	انتیاز نهایی	شدت اثر خواسته و انتظار	فرست‌اوت یا تهدید/کسب
۱	E	ER <sub>1,1</sub>	۵	۴	۴	۲	Manage Closely	۸۰	Grade5	فرست
۲	E	EI <sub>1,1</sub>	۵	۴	۴	۲	Manage Closely	۸۰	Grade5	فرست
۳	I	IR <sub>2,1</sub>	۳	۳	۴	۲	Manage Closely	۴۸	Grade3	ضعف
۴	I	IE <sub>2,1</sub>	۳	۳	۴	۲	Manage Closely	۴۸	Grade3	تهدید
۵	P	PR <sub>1,1</sub>	۳	۲	۳	۲	Keep Informed	۷۸	Grade2	-
۶	C	CE <sub>2,2</sub>	۳	۳	۲	۲	Keep Informed	۷۸	Grade2	-



بازبینی / بازنگری و به‌روزرسانی: اثربخشی نحوه شناسایی و تحلیل ذینفعان، براساس نتایج گزارش‌های پایش و اندازه‌گیری و رضایت‌سنجی ذینفعان مطابق جدول زیر انجام گردید. نتیجه ارزیابی نظرسنجی صورت گرفته از ذینفعان پروژه: روند رضایت مشتری براساس نظرسنجی دوره‌ای؛ با توجه به نمودار، میزان رضایت ذینفعان طی دو دوره پاسخ داده شده، افزایش داشته است.



نتیجه‌گیری و پیشنهادات:

با توجه به ماهیت شرکت طراحی و مهندسی صنایع انرژی (EIED) به عنوان یک شرکت پروژه محور، و همچنین اهمیت ذینفعان در حصول نتیجه مطلوب در پروژه‌ها از یک‌سو و نتایج نه چندان مطلوب حاصل از ارزیابی رضایت مشتری (به عنوان یکی از مهمترین ذینفعان)، سازمان پروژه را بر آن داشت تا در فرآیند مربوطه مدیریت ذینفعان بازنگری انجام داده و مکانیزمی موثر و سیستماتیک برای آن در پیش بگیرد، از این رو با مطالعه ادبیات حوزه مرتبط و تجارب حاصل از اجرای پروژه‌های متعدد مکانیزمی برای رفع نقاط ضعف در این فرآیند طراحی شد. براساس این مکانیزم، ذینفعان، الزامات و انتظارات آنها شناسایی، ارزیابی و اولویت‌بندی می‌شوند تا بتوان بیشترین بهره‌وری را از منابع مصرفی بدست آورد، در مکانیزم پیشنهادی توجه ویژه‌ای به ذینفعان صورت پذیرفته است، زیرا ذینفعان می‌توانند بسته به قدرت تاثیرگذاری و علاقمندی در مشارکت پروژه در میزان موفقیت پروژه تاثیرات شگرفی داشته باشند. در نهایت بعد از طراحی و تطبیق گام‌های مکانیزم با شرایط سازمان، مراحل مختلف آن در یکی از پروژه‌های سازمان پیاده‌سازی شد که ارتقا سطح رضایت را در ذینفعان بخصوص مشتری (کارفرما) را به دنبال داشته است. اثربخشی مکانیزم ارائه شده را می‌توان در قالب امتیاز کسب شده در ارزیابی صورت پذیرفته از کارفرمای پروژه، بهره‌وری نیروی انسانی شاغل در پروژه مشاهده کرد.