



تحلیل ذینفعان^۱ کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه_قدرت (مطالعه موردی: طرح‌های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی)

زینت‌السادات ابطیحی فروشانی* ● دانشگاه مهر البرز تهران
احسان فرصتکار ● دانشگاه مهر البرز تهران

نادر خوشنواپور ● شرکت نفت و گاز پارس
سید تقی ابطیحی فروشانی ● شرکت ملی نفت ایران

چکیده

حضور ذینفعان مختلف با علایق گوناگون و انتظارات متفاوت در اجرای پروژه‌ها، از جمله مسائلی است که مدیران پروژه را در مدیریت صحیح ذینفعان با چالش جدی روبه‌رو می‌سازد. از آنجایی که برآورده ساختن کلیه انتظارات ذینفعان عملاً امکان‌پذیر نیست، بنابراین لازم است اولویت‌بندی ذینفعان انجام شود که این امر به روش‌های مختلفی صورت می‌پذیرد. ماتریس علاقه_قدرت از جمله ابزارهایی است که ذینفعان را با توجه به قدرت تأثیرگذاری و سطح علاقه (منفعت)شان نسبت به پروژه دسته‌بندی می‌نماید. در این تحقیق با تمرکز بر طرح‌های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی، از طریق توزیع پرسش‌نامه در میان کارشناسان نماینده کارفرما در شرکت ملی نفت ایران، ضمن شناسایی کلیه ذینفعان مرتبط، ماتریس علاقه_قدرت ترسیم و ذینفعان کلیدی مشخص گردیده است.

اطلاعات مقاله

* دریافت:

۹۴/۷/۱۴

* ارسال برای داوری:

۹۴/۸/۹

* پذیرش:

۹۴/۸/۱۷

واژگان کلیدی

تحلیل ذینفعان

ماتریس علاقه

قدرت

طرح‌های توسعه میادین منطقه

پارس جنوبی

بعضی از پروژه‌ها مانند پروژه‌های زیربنایی و بزرگ بین‌المللی، به لحاظ فرهنگی، سازمانی و محیط اجتماعی ابعاد متعددی دارند. در این شرایط، مدیریت ذینفعان بیش‌تر مورد نیاز است زیرا در این گونه محیط‌های غیرقابل پیش‌بینی، بازیگران مختلفی شرکت دارند که هم تحت تأثیر پروژه قرار می‌گیرند و هم تلاش می‌کنند بر پروژه تأثیر گذارند [۱]. از جمله این پروژه‌ها می‌توان به پروژه‌های نفتی و خصوصاً پروژه‌های منطقه پارس جنوبی اشاره کرد که باید مدیریت ذینفعان در آن‌ها پیاده‌سازی گردد. ذکر این نکته قابل توجه است که بخش اعظمی از طرح‌های سرمایه‌ای شرکت ملی نفت، به طرح‌های توسعه میدان منطقه پارس جنوبی، اختصاص می‌یابد.

فرایند مدیریت ذینفعان به چند دلیل انجام می‌شود: اول، به دلیل آشنایی با ذینفعان پروژه؛ دوم، برای حصول اطمینان از برقراری تعادل بین میزان مشارکت و پاداش؛ سوم، پایه و اساسی است برای مدیریت ذینفعان؛ و دلیل چهارم اینکه، برای کمک به تصمیم‌گیری افرادی است که باید در تعیین اهداف پروژه و سنجش موفقیت آن درگیر باشد [۲]. فرایند مدیریت ذینفعان باید به‌طور مداوم در سرتاسر چرخه‌حیات پروژه اجرا شود و نباید از تکنیک‌های مدیریت ذینفعان تنها در طول مراحل اولیه پیاده‌سازی پروژه استفاده کرد. بنابراین، باید دیدگاه گسترده‌تر و جامع‌تری در مورد فرایند مدیریت ذینفعان در سرتاسر چرخه‌حیات پروژه اتخاذ شود [3].

تعاریف متعددی از ذینفع ارائه گردیده است. برای اولین بار، مفهوم ذینفع در سال ۱۹۶۳ در موسسه تحقیقات استنفورد مطرح گردید و ذینفع به گروه‌هایی اطلاق گردید که بدون حمایت آن‌ها، سازمان نمی‌تواند

ادامه حیات دهد. در دهه ۱۹۷۰، مفهوم ذینفع وارد ادبیات برنامه‌ریزی استراتژیک گردید. سپس، روش‌های تحلیل ذینفعان در مدیریت پروژه توسعه یافت. در ادامه، مدلی از سازمان و محیط آن با وجود ذینفعان تدوین شد که در فرایند برنامه‌ریزی بنگاه مورد استفاده قرار گرفت. همچنین، رویکرد ذینفعان در حوزه‌های تئوری سیستم‌ها، تئوری سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی آن نیز گسترش یافت [4]. فریمن در سال ۱۹۸۴ مقاله‌ای تحت عنوان "مدیریت استراتژیک با رویکرد ذینفعان" را ارائه نمود و در آن، به ارائه مدل و بررسی چگونگی وارد کردن تحلیل ذینفعان در مدیریت استراتژیک پرداخت [5] که در سه بُعد توصیفی / تجربی^۲، ابزاری^۳ و ضابطه‌ای^۴ گسترش یافت. این ابعاد در تئوری ذینفعان بنگاه توسط دونالدسون و پرستون^۵ در سال ۱۹۹۵ به صورت جامع مطرح گردیده‌اند [4].

افزایش دادن و گسترش کاربرد مبحث مدیریت ذینفعان به حوزه‌های تحت مطالعه مدیریت پروژه، نشانگر اهمیت بالای نقش ذینفعان در موفقیت پروژه است. اما با این وجود، تحقیقات بسیار اندکی در مورد اهمیت و اندازه‌گیری تأثیر ذینفعان بر روی اهداف پروژه در حوزه نفت و گاز به خصوص در ایران صورت گرفته است به گونه‌ای که به جنبه‌ی اهمیت تأثیر و اولویت‌بندی ذینفعان توجه کافی نشده و سایر مقالات فارسی نیز مرتبط با حوزه نفت نبوده است. هرچند تحقیقات متعددی در زمینه شناسایی ذینفعان در پروژه‌های نفتی انجام شده، لیکن مقالات انجام گرفته در خصوص تحلیل ذینفعان اندک است. ابتکار عمل در این است که تحلیل ذینفعان را در حوزه نفت و گاز بررسی کنیم.

مراحل پژوهش، شامل چهار مرحله بود

که در روش تحقیق توضیح داده می‌شود. در این مقاله، تمرکز بر روی دو گام اول است؛ در مرحله اول، فهرست اولیه از کلیه ذینفعان مرتبط تهیه گردید و در مرحله دوم با توزیع پرسش‌نامه و استفاده از ماتریس علاقه-قدرت، ذینفعان دسته‌بندی شده و نتایج حاصل از آن مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. بنابراین، هدف از انجام این تحقیق، شناسایی ذینفعان پروژه، تعیین میزان علاقه و قدرت ذینفعان (کلیه ذینفعان)، اولویت‌بندی ذینفعان و شناسایی ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه-قدرت و عملی ساختن استفاده از ماتریس علاقه-قدرت در یک پروژه واقعی (با حمایت کارفرمای پروژه، نماینده کارفرما در شرکت ملی نفت ایران) می‌باشد.

۱- روش تحقیق

در این پژوهش، پس از آشنایی با مدیریت ذینفعان، به منظور کاربردی نمودن آن در پروژه‌های در حال اجرا، بر فاز ۱۷ و ۱۸ میدان گازی پارس جنوبی تمرکز گردیده است. از آنجایی که این پژوهش در زمینه تحلیل ذینفعان کلیدی، تعیین سطح علاقه و قدرت، شناسایی انتظارات و اتخاذ استراتژی مدیریت ذینفعان کلیدی بوده و هدف، بررسی و توصیف شرایط و وضعیت موجود می‌باشد، در زمره‌ی تحقیقات توصیفی، قرار می‌گیرد. تحقیق پیمایشی برای پاسخ به سوال‌هایی از نوع چرایی و چیستی است. در این تحقیق نیز، سوالات مطرح شده، از نوع چیستی و چرایی است. بنابراین، تحقیق از نوع توصیفی، پیمایشی می‌باشد.

تحقیق از نظر نوع هدف، کاربردی است زیرا با انجام تحلیل ذینفعان و شناسایی انتظارات و اتخاذ استراتژی مدیریت ذینفعان کلیدی، گام موثری در جهت کمک به

مدیران و کارشناسان شرکت ملی نفت ایران و شرکت های تابعه آن، در زمینه شناسایی و تحلیل ذینفعان، نحوه تعامل و مدیریت صحیح برخورد با آنان و نهایتاً مدیریت موفقیت آمیز طرح ها و پروژه های شرکت ملی نفت ایران برداشته می شود. جامعه ی آماری پژوهش حاضر، مشتمل بر ذینفعانی است که با طرح های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی مرتبط هستند. این ذینفعان به نوعی در این پروژه ها دخیل بوده و در دسته های مختلف سازمان های کارفرمایی، شرکت های پیمانکاری، نهادهای نظارتی و مالی قرار می گیرند. با بررسی های صورت گرفته، تعداد ۵۲ ذینفع شناسایی گردید. این پژوهش در چهار مرحله به انجام رسید؛ در ابتدا، فهرست اولیه از کلیه ی ذینفعان مرتبط، با همفکری و مشورت با خبرگان و کارشناسان تهیه شد. در مرحله ی دوم، به منظور تعیین میزان علاقه و قدرت و نیز شناسایی حوزه های علاقه و قدرت ذینفعان، پرسش نامه ای تدوین گردید. شدت قدرت تأثیر گذاری ذینفع از نظر سه شاخص زمان، هزینه و کیفیت (کم، متوسط و زیاد) نیز مورد سوال قرار گرفت. به منظور ارزیابی شدت قدرت تأثیر گذاری ذینفع، از روش امتیازدهی با مقیاس لیکرت^۶ (یک، سه و پنج) استفاده شد (جدول-۱).

این پرسش نامه به صورت باز-پاسخ طراحی گردید تا امکان اضافه نمودن نظرات

پاسخ دهندگان و تکمیل لیست ذینفعان وجود داشته باشد. پس از شناسایی ذینفعان کلیدی، در مرحله ی سوم، به روش مصاحبه نیمه سازمان یافته با ذینفعان کلیدی، وظایف و انتظارات آنان تعیین گردید. در مرحله ی چهارم، از طریق مصاحبه سازمان یافته با پنج نفر از مدیران پروژه که در سطوح مختلف هرم مدیریتی پروژه حضور داشتند، متناسب با انتظارات ذینفعان، استراتژی مدیریشان تعیین شد.

در مرحله ی توزیع پرسش نامه، از روش نمونه گیری خوشه ای برای شناسایی ذینفعان استفاده گردید. در این روش، کارشناسان بر اساس مدت سابقه ی همکاری خود (حداقل پنج سال) با طرح های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی، مورد گزینش قرار گرفتند. با توجه به محدودیت های موجود، ۳۱ نفر مورد گزینش قرار گرفتند و پرسش نامه در میان آنان توزیع گردید. در مراحل انجام مصاحبه نیز، جمعا ۱۳ مصاحبه انجام گرفت. برای اطمینان از قابلیت اعتماد ابزار اندازه گیری، از روش آلفای کرونباخ^۷ و با استفاده از نرم افزار SPSS ویراست-۱۶، جهت محاسبه ی هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری (در این جا پرسش نامه) استفاده شد. با توجه به اینکه ضریب پایایی محاسبه شده از ۰/۷۰ بیش تر است، می توان نتیجه گرفت که پرسش نامه ی مورد استفاده از پایایی تحقیقی لازم برخوردار می باشد. موارد مطرح شده در پرسش نامه، از سوی

خبرگان مورد تأیید قرار گرفت و از این رو حداقل اعتبار و روایی لازم را دارا می باشد.

۲- تحلیل ذینفعان

تجزیه و تحلیل ذینفعان، تکنیکی برای شناسایی و ارزیابی اهمیت افراد کلیدی، گروه هایی از مردم و یا موسساتی است که ممکن است به طور قابل توجهی در موفقیت فعالیت های سازمان و یا پروژه ها تأثیر گذار باشند [6]. به طور کلی، تحلیل ذینفعان عبارت است از شناسایی ذینفعان کلیدی، ارزیابی منافعشان در پروژه و شناسایی روش هایی که این منافع، تحت تأثیر پروژه و دوام و پایداری آن قرار می گیرد [7].

تحلیل ذینفعان شامل سه مرحله ی اصلی است:

مرحله اول: شناسایی ذینفعان و نمایندگان آنها
مرحله دوم: اولویت بندی ذینفعان.
اولویت بندی ذینفعان باید به گونه ای باشد که تصویری روشن از میزان قدرت و نفوذ هر ذینفع و همچنین انتظارات ذینفعان ارائه دهد.

مرحله سوم: شناخت ذینفعان کلیدی با استفاده از برخی از پرسش های کلیدی. منفعی که در خروجی پروژه دارند، چیست؟ چه چیزی باعث ایجاد انگیزه در آنها برای شرکت در فعالیت ها می شود؟ کانال های ارتباطی مناسب کدامند؟ [6].

ماتریس علاقه-قدرت از جمله ابزارهایی است که برای شناسایی و طبقه بندی ذینفعان به کار می رود. در ادامه به تشریح این ماتریس پرداخته می شود.

۳- شناسایی ذینفعان کلیدی با استفاده از

ماتریس علاقه-قدرت

هدف از ابزارهای مدیریت ذینفعان،

۱ مقیاس لیکرت			
گزینه	کم	متوسط	زیاد
امتیاز	۱	۲	۳

۲ محاسبه ضریب آلفای کرونباخ			
ضریب آلفای کرونباخ	علاقه	قدرت	هم علاقه و هم قدرت
	۰/۹۵۸	۰/۹۰۱	۰/۹۵

حمایت از تصمیم‌گیری، به اشتراک گذاشتن دانش و ایجاد شفافیت برای پروژه است. همچنین، باعث تسهیل در یافتن شناختی صحیح نسبت به انتظارات ذینفعان می‌شود. ابزارها، روش‌ها و تکنیک‌های فراوانی در زمینه مدیریت ذینفعان وجود دارد که عبارتند از: تجزیه و تحلیل ذینفعان، مپینگ ذینفعان، ارزیابی ریسک ذینفعان، ماتریس علاقه-قدرت، شبکه قدرت/تأثیر و... [1]. در این میان، یکی از شناخته شده‌ترین ابزار مدیریت ذینفعان، ماتریس علاقه-قدرت است. این روش در اصل توسط مندلو ابداع شد، اما توسط جانسون و اسکولز^۸ اقتباس گردید و با جایگزین نمودن اندازه‌گیری علاقه به جای محور داینامیک، به شکل فعلی ماتریس علاقه-قدرت درآمد که سوالات زیر را تجزیه و تحلیل می‌کند: چگونه علاقه‌ی هر گروه از ذینفعان، بیان‌کننده انتظاراتشان در مورد تصمیم‌گیری درباره پروژه می‌باشد؟

آیا آن‌ها قدرت انجام این کار را دارند؟ [8]. جانمایی ذینفعان در ماتریس علاقه-قدرت، با توجه به قدرت نسبی آن‌ها در پروژه و میزان علاقه‌ی آن‌ها برای تحمیل انتظارات خود بر روی پروژه، بر روی مقیاس صفر تا ۱۰ قضاوت می‌گردد [8]. ذینفعان در چهار گروه طبقه‌بندی شده و استراتژی‌ای که باید نسبت به آن‌ها دنبال شود، تعیین می‌گردد [1]. در این تکنیک، از تیم تشکیل شده خواسته می‌شود که جای ذینفعانی را که با روش طوفان فکری به دست آمده است، در خانه‌های ماتریس تعیین کنند. نظرات مختلف، اعلام و در نهایت، اجماعی بر روی موقعیت هر ذینفع حاصل می‌گردد [4]. نیوکمب، قدرت را به‌عنوان مکانیسمی که ذینفعان برای نفوذ در یک پروژه از آن استفاده می‌کنند، تعریف می‌کند. وی همچنین، بر این عقیده است که قدرت می‌تواند در قالب دو شکل متضاد (مخالف)

استفاده شود؛ برای "حفظ وضع موجود" و یا برای "اعمال تغییرات اساسی" [10]. هندی^۹ پنج منشاء مهم برای قدرت در سازمان‌ها تعریف کرد: قدرت فیزیکی، قدرت ناشی از موقعیت، قدرت منابع، قدرت ناشی از تخصص و قدرت شخصی. علایق ذینفعان نیز با تعامل و مشارکت نسبی و دخالتشان در روند پروژه مرتبط است [11].

واژه علاقه، ترجمه لغوی کلمه Interest است که در بیش‌تر منابع به‌همین صورت آمده، اما در واقع به مفهوم منافع ذینفعان در پروژه است. از نظر کلند و ایرلند علاقه‌ی ذینفعان به پروژه دلایل متعددی می‌تواند داشته باشد؛ از جمله‌ی این موارد می‌توان به مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع، منافع اقتصادی، حق قانونی، کسب حمایت سیاسی و اجتماعی، مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی، توسعه فرصت‌ها و حفظ شرایط موجود اشاره نمود [11].

در این پژوهش، منظور از قدرت یک ذینفع، قابلیت آن برای وادار کردن، القا نمودن و یا ترغیب کردن مدیران پروژه برای انجام عملی خاص است [12] و منظور از علاقه (منفعت)، عوایدی است که ذینفعان از فعالیت‌ها و دستاوردهای سازمان به دست می‌آورند [4]. این ماتریس به منزله‌ی روشی برای طبقه‌بندی انواع ذینفعان نیز می‌باشد [1]. با گروه‌بندی ذینفعان در یک ماتریس علاقه-قدرت، مدیر پروژه می‌تواند تصویری بهتر از چگونگی ارتباط بین ذینفعان و تأثیر آن بر اجرای پروژه ترسیم نماید [8].

۴- روش پیشنهادی تحلیل و مدیریت ذینفعان

از آنجایی که هدف و آرمان‌نهایی مدیریت پروژه، تأمین نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه می‌باشد [۱۳]، شناسایی و تحلیل ذینفعان یک

علاقه	زیاد	(ذینفعان ثانویه) استراتژی آگاه‌سازی KEEP INFORMED	(ذینفعان اصلی) استراتژی مشارکت دادن MANAGE CLOSELY
	کم	(ذینفعان کم‌اهمیت) استراتژی حداقل تلاش MONITOR MINIMUM EFFORT	(ذینفعان اولیه) استراتژی ایجاد رضایت KEEP SATISFIED
		کم	زیاد
		قدرت	

شکل ۱ | ماتریس علاقه-قدرت [9]

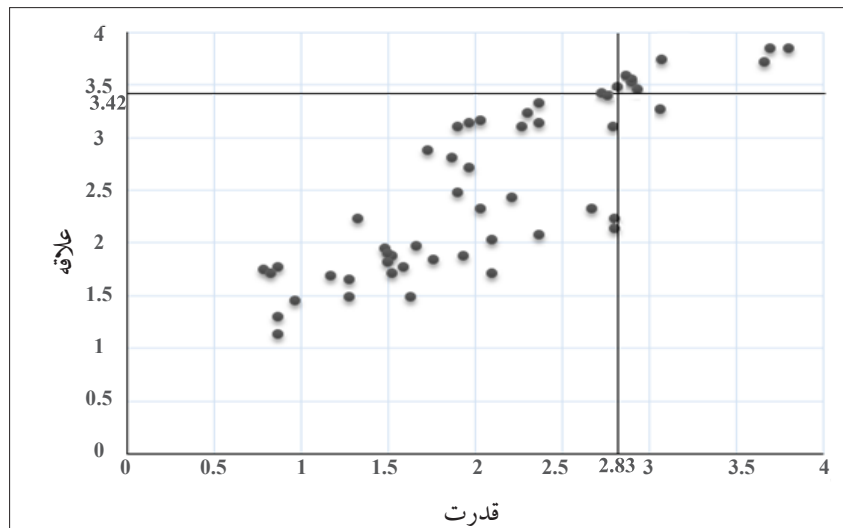


پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است. بدین منظور افرادی که اطلاعات مورد نیاز را در اختیار فرد (محقق) قرار می‌دهند، باید اشخاص حقوقی کلیدی‌ای باشند که از طرف سازمان مورد نظر، نظراتشان را اعلام می‌کنند و نظرات شخصی خود را نادیده می‌گیرند. در این پژوهش نیز تلاش گردیده تا از نظرات چنین افرادی استفاده شود.

۴-۱- تهیه لیست اولیه از کلیه ذینفعان مرتبط با طرح های توسعه میداين منطقه پارس جنوبي

یک ذینفع، فرد یا گروه یا سازمانی است که ممکن است اثر بگذارد یا تحت تاثیر قرار بگیرد و یا اینکه احساس کند در معرض اثر یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه یک پروژه قرار دارد [14]. بنابراین در ابتدا باید کلیه ذینفعان بدون توجه به شدت اثرگذاری آنها بر روی پروژه، در نظر گرفته شوند. در این پژوهش، پس از کسب اطلاعات در مورد فازهای مختلف طرح‌های توسعه میداين منطقه پارس جنوبي و آشنایی با اهدافی که هر فاز دنبال می‌کند، جلسات متعددی با خبرگان برگزار و لیست اولیه از کلیه ذینفعان مرتبط تهیه گردید (جدول ۳ و ۴).

لازم به ذکر است یک دسته از ذینفعان مهم شناسایی شده، پیمانکاران بودند. در این تحقیق منظور از پیمانکار، شامل کلیه پیمانکارانی می‌شود که خدمات مهندسی، تأمین و ساخت تجهیزات و یا اجرای پروژه را بر عهده می‌گیرند. پیمانکاران در سه بخش پالایشگاه خشکی، فراساحل (سکوها و خطوط لوله) و پیمانکاران بخش حفاری (خطوط لوله) شناسایی شدند. به دلیل گستردگی و تعداد زیاد آنها، در هر بخش، در چهار دسته‌ی انحصاری، بزرگ، متوسط و جزء قرار داده شدند. منظور از انحصاری، پیمانکاری است که تنها خود در کشور، کالایی را تولید و



شکل ۲ | ماتریس علاقه قدرت کلیه ذینفعان

جدول ۳ | اسامی ذینفعان تأثیرگذار با ارتباط مستقیم در طرح‌های توسعه میداين منطقه پارس جنوبي

نام کلیه ذینفعان	میزان قدرت	میزان علاقه	بیشترین حوزه قدرت	بیشترین حوزه علاقه‌مندی
وزارت نفت	۳/۸۰	۳/۸۴	زمان و هزینه	مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع
شرکت ملی نفت ایران	۳/۶۹	۳/۸۴	هزینه	مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع
شرکت ملی گاز ایران	۳/۰۶	۳/۲۶	کیفیت	مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع
کارگران شاغل در پروژه	۱/۷۳	۲/۸۷	هزینه و کیفیت	منافع اقتصادی
کارشناسان و متخصصان شاغل در پروژه	۲/۲۷	۳/۱۰	کیفیت	منافع اقتصادی
مدیران و روسای ستادی منطقه پارس جنوبي	۲/۹۰	۳/۵۲	کیفیت	منافع اقتصادی
مجریان طرح‌های منطقه پارس جنوبي	۳/۰۷	۳/۷۴	زمان و هزینه	مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع و منافع اقتصادی
پیمانکاران پالایشگاه خشکی	انحصاری	۲/۹۳	هزینه و کیفیت	منافع اقتصادی
	بزرگ	۲/۷۷	کیفیت	منافع اقتصادی
	متوسط	۲/۳۷	کیفیت	منافع اقتصادی
	جزء	۱/۹۷	کیفیت	منافع اقتصادی
پیمانکاران بخش فراساحل (سکوها و خطوط لوله)	انحصاری	۲/۷۳	هزینه	منافع اقتصادی
	بزرگ	۲/۸۳	زمان و کیفیت	منافع اقتصادی
	متوسط	۲/۳۷	کیفیت	منافع اقتصادی
پیمانکاران بخش حفاری	جزء	۲/۰۳	کیفیت	منافع اقتصادی
	انحصاری	۲/۹۰	زمان	منافع اقتصادی
	بزرگ	۲/۸۷	کیفیت	منافع اقتصادی
	متوسط	۲/۳۰	کیفیت	منافع اقتصادی
جزء	۱/۹۰	کیفیت	کیفیت	منافع اقتصادی

یا خدمات منحصر به فردی را ارائه می‌دهد. پیمانکاران بزرگ، با پیمانکاران متعدد دیگری تحت عنوان پیمانکاران متوسط و پیمانکاران متوسط نیز، با پیمانکاران جزء قرارداد می‌بندند.

۴-۲- توزیع پرسش‌نامه

پس از تهیه‌ی فهرست اولیه از کلیه ذینفعان، به منظور شناسایی آن‌ها، با تهیه پرسش‌نامه و توزیع آن در میان ۳۱ نفر از کارشناسان نماینده کارفرما در شرکت ملی نفت ایران، مواردی مورد پرسش قرار گرفت که در مورد هر یک، به طور مختصر توضیح داده می‌شود:

۴-۲-۱- تعیین نوع ارتباط ذینفع با سازمان (مستقیم یا غیرمستقیم)

منظور از ارتباط مستقیم، ذینفعانی می‌باشند که قرارداد می‌بندند تا خدماتی ارائه دهند (مانند پیمانکاران، پیمانکاران فرعی، مشاوران). منظور از ارتباط غیرمستقیم (بدون تعهد قراردادی)، ذینفعانی هستند که مسئولیت قراردادی با پروژه ندارند [۱۲].

۴-۲-۲- تعیین شدت قدرت هر ذینفع در سه حوزه‌ی زمان، هزینه و کیفیت

برای تعیین شدت قدرت ذینفع، از طیف رنگی سفید، خاکستری و مشکی استفاده شد. بدین نحو که رنگ سفید، نشان‌دهنده قدرت تأثیرگذاری کم، رنگ خاکستری، قدرت تأثیرگذاری متوسط و رنگ مشکی، بیش‌ترین قدرت تأثیرگذاری ذینفع را نشان می‌دهد.

۴-۲-۳- تعیین بیش‌ترین حوزه‌ی علاقه‌مندی (منفعت) ذینفع

مشخص نمودن بیش‌ترین حوزه علاقه‌مندی ذینفع در مواردی همچون

مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع، منافع اقتصادی، حق قانونی، کسب حمایت سیاسی و اجتماعی، مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی، توسعه فرصت‌ها و حفظ شرایط موجود مورد سوال قرار گرفت. در اینجا در مورد هر یک از این موارد، توضیح مختصری ارائه می‌شود:

الف- مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع: مسائلی که مستقیماً با اهداف و رسالت یک گروه ذینفع مرتبط است [۱۵]. به عنوان نمونه یک ذینفع (نظیر وزارت راه) علی‌رغم اینکه ممکن است تمایل چندانی به درگیر شدن در پروژه‌های وزارت نفت نداشته باشد، ولی به واسطه رسالتی که دارد باید در پروژه‌ها نقش تأمین دسترسی‌ها را به عهده گیرد.

ب- منافع اقتصادی: ذینفعانی که به منافع اقتصادی در مسائل استراتژیک علاقه‌مندند. به عنوان مثال پیمانکارانی که دارای قرارداد مرتبط با پروژه هستند، شدیداً مسائل مربوط به نرخ پرداختی دستمزد در محل ساخت پروژه را دنبال می‌کنند [۱۵].

ج- حق قانونی: یک ذینفع حق قانونی در یک موضوع دارد، مانند کمیسیون تنظیم مقررات هسته‌ای که قدرت اعطای مجوز عملیاتی برای پروژه‌های هسته‌ای را داراست [۱۵]. منظور از دارا بودن صلاحیت قانونی، امکان قانونی مداخله در پروژه است. به منظور توضیح بیش‌تر، مثلاً سازمان حفاظت از محیط‌زیست دارای حق قانونی دخالت در پروژه‌هاست، درحالی‌که نمایندگان مجلس دارای حق قانونی نیستند.

د- کسب حمایت سیاسی و اجتماعی: برخی گروه‌های ذینفع نگران از دست دادن حمایت‌های سیاسی مردم هستند. به طور مثال، نماینده یک حوزه انتخابی در مجلس، ممکن است به شدت مسائل مربوط به حمل ضایعات سمی از یک نیروگاه اتمی

را به محل ذخیره‌سازی در داخل حوزه انتخابی‌اش دنبال کند [۱۵].

ه- مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی: این مساله به سلامت پرسنل و ایمنی گروه مرتبط می‌شود. برای کارگران محل ساخت پروژه، شرایط کاری سایت امری حیاتی است [۱۵]. و- توسعه فرصت‌ها: این مورد مربوط به حالتی است که در آن یک گروه ذینفع برای افزایش قدرت سیاسی و افزودن بر فرصت‌های موجود خود در پروژه بتواند سایرین را با خود متحد نماید [۱۵]. به منظور توسعه حوزه‌های نفوذ و ایجاد بازارهای جدید به کار برده می‌شود.

ز- حفظ شرایط موجود: این مورد با علاقه به منظور ماندگاری و بقای ذینفعان و حفظ شرایط موجود در ارتباط است [۱۵].

۴-۲-۴- تعیین میزان علاقه و قدرت ذینفعان از کارشناسان خواسته شد میزان علاقه و قدرت هر ذینفع را با عددی بین صفر تا چهار تعیین کنند. برای هر معیار عدد (۰) معادل گزینه بدون منفعت/قدرت، عدد (۱) معادل منفعت/قدرت کم، عدد (۲) معادل منفعت/قدرت متوسط، عدد (۳) معادل منفعت/قدرت بالا و عدد (۴) معادل منفعت/قدرت بسیار بالا برای آن معیار می‌باشد.

۴-۳- تجزیه و تحلیل نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه

نتایج به دست آمده از پرسش‌نامه، شامل تکمیل جدول ذینفعان، ترسیم ماتریس علاقه-قدرت و شناسایی ذینفعان کلیدی می‌شود.

۴-۳-۱- تکمیل جدول ذینفعان

با جمع‌آوری نتایج حاصله، اطلاعات ارزشمندی در مورد هر ذینفع به دست



آمد. این امر کمک می‌کند تا دید کلی نسبت به ذینفعان به دست آید. جداول ۳-۴ و ۴، به ترتیب اطلاعات گردآوری شده در مورد ذینفعان با ارتباط مستقیم و غیرمستقیم را برای پروژه مورد مطالعه نشان می‌دهد. منظور از ارتباط مستقیم، ذینفعانی هستند که قرارداد می‌بندند تا خدماتی ارائه دهند (مانند پیمانکاران، پیمانکاران فرعی، مشاوران). منظور از ارتباط غیرمستقیم (بدون تعهد قراردادی)، ذینفعانی هستند که مسئولیت قراردادی با پروژه ندارند [۱۲].

۴-۳-۲- ترسیم ماتریس علاقه_قدرت و شناسایی ذینفعان کلیدی

با توجه به نظرات پاسخ دهندگان و جداول ۳-۴ و ۴، ذینفعان در ماتریس علاقه_قدرت جانمایی گردیدند. برای مشخص نمودن محورهای ماتریس علاقه_قدرت، عدد پارتو در نظر گرفته شد. برای قدرت، عدد پارتو ۲/۸۳ و برای علاقه، ۳/۴۲ به دست آمد. بدین ترتیب ماتریس علاقه_قدرت ترسیم گردید (شکل ۲).

در این پژوهش ذینفعان کلیدی شامل ذینفعان اصلی (علاقه و قدرت بالا)، ذینفعان اولیه (قدرت بالا، علاقه کم) و ذینفعان ثانویه (علاقه بالا، قدرت کم) هستند (شکل ۱-۱)، که باید بر روی آنها تمرکز نمود. ذینفعان اصلی که در ناحیه ی بالا، سمت راست، قرار گرفته‌اند، عبارتند از: وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران، دولت، مجریان طرح‌های منطقه پارس جنوبی، مدیران و روسای ستادی منطقه پارس جنوبی، پیمانکاران بخش حفاری (بزرگ)، پیمانکاران بخش حفاری (انحصاری)، پیمانکاران بخش فراساحل (بزرگ) و پیمانکاران پالایشگاه خشکی (انحصاری). در ناحیه مربوط به ذینفعان ثانویه (ناحیه ی

جدول ۴ | اسامی ذینفعان تأثیرگذار با ارتباط غیرمستقیم در طرح‌های توسعه میادین پارس جنوبی

بیشترین حوزه علاقه‌مندی	بیشترین حوزه قدرت	میزان علاقه	میزان قدرت	اسامی ذینفعان
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	کیفیت	۲/۴۸	۱/۹۰	شرکت ملی صنایع پتروشیمی
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	کیفیت	۱/۷۷	۰/۸۷	دانشگاه صنعت نفت
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	کیفیت	۱/۷۴	۰/۷۹	پژوهشگاه صنعت نفت
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه	۳/۷۱	۳/۶۶	دولت
توسعه فرصت‌ها	هزینه	۳/۱۰	۲/۷۹	معاونت برنامه ریزی و نظارت راهبردی
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	کیفیت	۱/۹۴	۱/۴۸	وزارت صنایع و معادن
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه و کیفیت	۱/۴۸	۱/۲۸	وزارت راه
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه	۱/۶۵	۱/۲۸	وزارت نیرو
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه	۱/۸۴	۱/۷۶	وزارت اقتصاد
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع و توسعه فرصت‌ها	زمان و هزینه	۱/۷۷	۱/۵۹	وزارت کار و امور اجتماعی
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه	۱/۷۱	۱/۵۲	سازمان تأمین اجتماعی
منافع اقتصادی	هزینه	۱/۸۷	۱/۵۲	شرکت‌های بیمه تجاری
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۴۳	۲/۲۱	بانک مرکزی
منافع اقتصادی	هزینه	۱/۹۷	۱/۶۶	شعبه های متعارف بانکی (کارهای مبادلات ریالی داخل کشور را انجام می‌دهد)
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۳۲	۲/۰۳	شعبه ارزی بانکی (کارهای انتقال وجوه به خارج را انجام می‌دهد)
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۰۳	۲/۱۰	صندوق توسعه ملی
منافع اقتصادی	هزینه	۱/۴۵	۰/۹۷	سازمان بورس کالا
منافع اقتصادی	هزینه و کیفیت	۱/۶۸	۱/۱۷	سازمان بورس نفت
منافع اقتصادی	هزینه و کیفیت	۱/۲۹	۰/۸۷	بورس سهام و اوراق بهادار
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	هزینه	۱/۴۸	۱/۶۳	نیروهای مسلح (نیروی دریایی)
منافع اقتصادی	هزینه	۱/۸۱	۱/۵۰	سازمان بنادر و کشتیرانی
منافع اقتصادی	زمان و هزینه	۱/۹۰	۱/۵۰	شرکت های حمل و نقل دریایی
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	زمان و هزینه	۱/۱۳	۰/۸۷	سازمان میراث فرهنگی
منافع اقتصادی و حق قانونی	زمان	۲/۰۷	۲/۳۷	سازمان گمرک
مسائل مرتبط با اهداف و رسالت ذینفع	کیفیت	۱/۸۷	۱/۹۳	سازمان ملی استاندارد
مسائل مرتبط با سلامت و ایمنی	کیفیت	۲/۳۲	۲/۶۷	سازمان حفاظت از محیط زیست
حق قانونی	هزینه	۲/۱۳	۲/۸۰	سازمان بازرسی کل کشور
حق قانونی	هزینه	۲/۲۳	۲/۸۰	دیوان محاسبات کل کشور
منافع اقتصادی	کیفیت	۱/۷۱	۲/۱۰	شرکت‌های بازرسی بین المللی
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۸۱	۱/۸۷	ساکنان منطقه عسلویه
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۷۱	۱/۹۷	شهرداری عسلویه
منافع اقتصادی	هزینه	۲/۲۳	۱/۳۳	ساکنان استان بوشهر
منافع اقتصادی	زمان و هزینه	۱/۷۱	۰/۸۳	شهروندان ایرانی (به استثنای استان بوشهر)

پیمانکاران بخش حفاری (انحصاری)، پیمانکاران بخش فراساحل (بزرگ)، پیمانکاران پالایشگاه خشکی (انحصاری)، پیمانکاران بخش فراساحل (انحصاری) و شرکت ملی گاز ایران شناسایی گردیدند. بنابراین مدیران پروژه باید بر ذینفعان شناسایی شده تمرکز داشته و با در نظر گرفتن خواسته‌ها و انتظاراتشان، رضایت آنان را جلب نمایند تا اجرای پروژه با موانع کمتری از ناحیه ذینفعان مواجه گردد. ■

و اولویت بندی ذینفعان برای مدیر پروژه اهمیت به‌سزایی دارد. از جمله ابزارهایی که جهت شناسایی ذینفعان کلیدی به کار می‌رود، ماتریس علاقه-قدرت است. در این مقاله با استفاده از این ماتریس، ذینفعان کلیدی در پروژه‌ی مورد مطالعه، شامل وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران، دولت، مجریان طرح‌های منطقه پارس جنوبی، مدیران و روسای ستادی منطقه پارس جنوبی، پیمانکاران بخش حفاری (بزرگ)،

بالا سمت چپ)، تنها پیمانکاران بخش فراساحل (انحصاری) قرار می‌گیرد و شرکت ملی گاز ایران نیز به‌عنوان ذینفع اولیه (ناحیه‌ی پایین سمت راست) شناخته می‌شود.

نتیجه‌گیری

ذینفعان متعددی با خواسته‌ها و انتظارات مختلف در اجرای پروژه‌ها درگیر هستند. برآورده ساختن همه این انتظارات عملاً غیرممکن است. بنابراین، شناخت، ارزیابی

پانویس‌ها

- ^۱ یک ذینفع، فرد یا گروه با سازمانی است که ممکن است اثر بگذارد یا تحت تأثیر قرار بگیرد و با اینکه احساس کند در معرض اثر یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه یک پروژه قرار دارد (PMBOK® Guide, 2013, P.30).
- ^۲ Descriptive/empirical
- ^۳ instrumental
- ^۴ normative

- ^۵ Donaldson and Preston
- ^۶ Likert scale
- ^۷ Cronbach's Alpha
- ^۸ Johnson and Scholes
- ^۹ Handy

منابع

- [1] Siering, J., & Svensson, A. (2012). "Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects - A Multidimensional Approach"
- [2] Kennedy Ayatah, A. (2012). "Examining stakeholder management challenges and their impact on project management in the case of advocacy and empowerment ngos in the upper east region of ghana"
- [3] Aaltonen, A. (2012). "Stakeholder management in international projects". Department of Industrial Engineering and Management
- [۴] عضدی دیلمی، بهشاد و باقری مقدم، ناصر (۱۳۸۷). "تکنیک‌های شناخت و تحلیل ذینفعان با رویکرد برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی". کنفرانس بین‌المللی برق. پژوهشگاه نیرو-ایران
- [۵] امیری، مسعود؛ صالح‌زاده، سیدجواد و زارعیان، احمدرضا (۱۳۸۹). "ارائه مدل تلفیقی تحلیل ذینفعان جهت رتبه‌بندی اهداف کلان، مطالعه موردی: سازمان پارک‌ها و فضای سبز شهرداری اصفهان". پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک
- [6] Terstriep, J. (2007). "Balanced Scorecard – Measuring CM Performance. EUROPE INNOVA". Innovation and clusters.
- [7] Levitan, B. (2009). "Stakeholder analysis toolkit". Business Improvement Manager
- [8] Olander, S., & Landin, A. (2005). "Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects". International Journal of Project Management 23 (2005) 321–328
- [۹] صدر السادات، سید علی (۱۳۸۸). "قانون مدیریت خدمات کشوری، تحلیل ریسک‌ها و ذینفعان مربوطه در صنعت نفت. فصلنامه مدیریت و منابع انسانی در صنعت نفت". سال سوم
- [10] Sandrine, H., & Calle, W (2009). "Every time I find the meaning of life, they change it: understanding the impact of a change management methodology to address and reduce resistance in an ERP adoption process"
- [11] Nguyen, Nhat Hong, Skitmore, Martin, Wong & Johnny Kwok Wai (2009), "Stakeholder impact analysis of infrastructure project management in developing countries : a study of perception of project managers in state-owned engineering firms in Vietnam". Construction Management and Economics, 27(11). pp. 11291140-
- [12] Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2009). "Construction stakeholder management"
- [۱۳] عرفانی، گوران و نقاش طوسی، حسین (۱۳۸۸). "ارائه چارچوبی برای مدیریت ذینفعان کلیدی در اجرای پروژه‌های نوسازی بافت‌های فرسوده‌ی شهری-نمونه موردی: محله شهید خوب‌بخت تهران". اولین کنفرانس مهندسی و مدیریت ساخت
- [14] A Guide to the project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). (2013). (Fifth Edition ed.)
- [15] Cleland, D, & Ireland, L (2002). "Project management". Fourth edition