

آشنایی با فرایند تحلیل ذینفعان^۱ کلیدی در پروژه‌های نفت و گاز در ایران

زینت السادات ابطحی فروشانی* • کارشناس ارشد مدیریت پروژه و ساخت و ناظر و طراح پروژه‌های ساختمانی

چکیده

اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده:

۹۴/۱۲/۲۲

تاریخ ارسال به بازرین:

۹۴/۱۲/۲۲

تاریخ پذیرش بازرین:

۹۴/۱۲/۲۶

واژگان کلیدی:

فرایند تحلیل ذینفعان، ماتریس علاقه-قدرت، پروژه‌های نفت و گاز، انتظارات، استراتژی

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. این موضوع در پروژه‌هایی که به دلیل گستردگی و پیچیدگی شان با سازمان‌ها، گروه‌ها و افراد متعددی در ارتباط هستند، اهمیت بیشتری پیدا می‌کند. پروژه‌هایی که در حوزه نفت و گاز اجرا می‌شود، از این دست پروژه‌هاست. از آنجایی که برآورده ساختن کلیه انتظارات ذینفعان امکان‌پذیر نیست، لازم است اولویت‌بندی ذینفعان به روش‌های مختلفی صورت پذیرد. در این مقاله ضمن معرفی ماتریس علاقه-قدرت به عنوان ابزاری که ذینفعان را با توجه به قدرت تأثیرگذاری و سطح علاقه (منفعت) شان نسبت به پروژه دسته‌بندی می‌نماید، فرایند تحلیل ذینفعان در پروژه‌های نفت و گاز شرح داده خواهد شد. این فرایند شامل شناسایی ذینفعان، آگاهی یافتن از خواسته‌ها و انتظارات و تعیین استراتژی مدیریتی مناسب و متناسب با خواسته‌ها و انتظاراتشان می‌باشد.

مقدمه

ایران صورت گرفته است. به عقیده بسیاری از کارشناسان حوزه نفت و گاز، پروژه‌های نفتی به طور خاص پیچیده هستند زیرا باید علایق و دیدگاه بخش‌های بسیاری در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته شود. اتکین و اسکیت مور^۲ بر این عقیده هستند که مدیریت این علایق گوناگون، عمل پیچیده‌ای است، به خصوص زمانی که در تضاد با یکدیگر هستند [۳]. ذینفعان مختلف و متعدد در پروژه‌های نفتی، اغلب درک متفاوتی از موفقیت و شکست پروژه دارند؛ بنابراین، مدیریت ذینفعان و درک انتظارات آنها در این گونه پروژه‌ها که به لحاظ تأمین درآمد برای کشور، از اهمیت بالایی برخوردارند، ضروری است و برای مدیریت موفق این گونه پروژه‌ها لازم است. در این پژوهش مفهوم ذینفع، فرایند تجزیه و تحلیل ذینفعان، ماتریس علاقه-قدرت و استراتژی مدیریت ذینفعان شرح داده خواهد شد و نهایتاً روش پیشنهادی جهت مدیریت ذینفعان در پروژه‌های نفت و گاز ارائه می‌گردد.

در رسیدن به اهداف نیستند [۲]. ادعا، حقوق و انتظارات مختلف ذینفعان می‌تواند در جهت‌های مختلف اثر داشته باشد. مقابله با این تأثیرات به کمک مدیریت مجموعه ذینفعان مطابق با اهداف پروژه انجام می‌پذیرد. مدیریت هر یک از ذینفعان باید به طور منحصربه‌فرد و بر اساس موقعیت خاص هر ذینفع انجام شود. به این ترتیب، مأموریت‌ها، نقاط قوت و ضعف و نحوه رفتار با ذینفعان مختلف در پروژه مشخص شده و بدین طریق از هرگونه تهدیدی که ممکن است در مورد پروژه، اداره امور سازمان، فرایندها و نتایج داشته باشند، جلوگیری می‌شود [۲].

اضافه شدن 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

در سال‌های اخیر بسیاری از محققان به این نتیجه رسیده‌اند که موفقیت پروژه تنها مربوط به هزینه، زمان و کیفیت نمی‌شود بلکه مدیریت موثر و در نظر گرفتن رضایت ذینفعان را نیز در بر می‌گیرد. موفقیت در پروژه از طریق برآورده شدن انتظارات مختلف ذینفعان و در فازهای پروژه حاصل می‌شود [۱]. ذینفعان در رسیدن پروژه‌ها به اهدافشان تأثیر غیرقابل انکاری دارند. مدیران پروژه‌ی موفق، روابط خوبی با ذینفعان پروژه برقرار می‌کنند تا نیازها و انتظارات آنها را درک کرده و در جهت برآورده ساختن خواسته‌هایشان تلاش کنند.

پروژه‌هایی که در حوزه نفت و گاز اجرا می‌شود، دربرگیرنده طیف متنوعی از ذینفعان بوده که به روش‌های مختلف بر روی پروژه تأثیر می‌گذارند. مدیریت ذینفعان دربارۀ ارتباط بین یک سازمان و ذینفعانش می‌باشد. تأثیر این ارتباطات بر روی سازمان و افراد می‌تواند هم مثبت و هم منفی باشد. ذینفعان باید مدیریت شوند تا تأثیر منفی آنها حداقل شود و اطمینان حاصل گردد که مانعی

* Zinat.abtahi@gmail.com

۱- مفهوم ذینفع

مفهوم ذینفع از ابتدای ورود به ادبیات مدیریت تاکنون، در حوزه‌های مختلف از جمله، برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت پروژه، برنامه‌ریزی بنگاه، تئوری سیستم‌ها، تئوری سازمان و مسئولیت‌های اجتماعی و مدیریت استراتژیک تئوریزه و... به کار گرفته شده است [۴]. موضوع اصلی این است که در همه این حوزه‌ها ذینفعان، ادعا، حقوق و انتظاراتی دارند که باید مورد احترام سازمان قرار گرفته و به آن اهمیت دهند [۲].

ذینفعان می‌توانند بر روی عملکرد، اهداف، توسعه سازمان و حتی ماندگاری آن تأثیر بگذارند. ذینفعان زمانی سودمند هستند که به سازمان در رسیدن به اهدافشان کمک کنند و در نقطه مقابل، زمانی در تضاد با سازمان هستند که با مأموریت‌های سازمان مخالفت کنند. در واقع، ذینفعان قدرت این را دارند که هم تهدیدی برای سازمان و هم به نفع یک سازمان باشند [۲].

ادبیات ذینفعان، تعاریف و مفاهیم مختلفی از ذینفعان ارائه نموده است که شامل دیدگاه‌های موشکافانه تا گسترده می‌شود. معمول‌ترین تعریف از ذینفعان که تا حدی هم کلی است، توسط فریمن ارائه گردیده است:

"یک ذینفع در یک سازمان، گروه یا فردی است که می‌تواند تحت تأثیر قرار دهد یا تحت تأثیر دستیابی به اهداف سازمان قرار گیرد". این دیدگاه بر اساس این واقعیت است که سازمان می‌تواند به‌طور حیاتی تقریباً هر کسی را تحت تأثیر قرار دهد و یا خود تحت تأثیر قرار گیرد. تعریف فریمن به‌صورت کلی بیان شده است زیرا در این تعریف، روابطی که ذینفعان با سازمان دارند و همچنین مشروعیت یا عدم مشروعیت

ادعای ذینفعان با توجه به مواضع ذینفعان مشخص نشده است [۵].

مفهوم ذینفع در مدیریت، اولین بار در سال ۱۹۶۳ در موسسه تحقیقات استنفورد^۳ 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. ادبیات ذینفعان در حوزه‌هایی مانند دینامیک ذینفعان و تئوری‌های ذینفعان گسترش یافت. در دینامیک ذینفعان مطابق با گفته فریمن^۴، به این موضوع توجه می‌شود که در واقعیت، سازمان و خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان مطابق با موضوعات استراتژیک و شرایط حاکم، در طی زمان تغییر می‌کند. در این حوزه، کارهای قابل توجهی انجام گردید؛ مانند تیپ‌شناسی ذینفعان که توسط میشل^۵ توسعه یافت. پس از این، فعالیت‌های تئوریک و عملی بسیاری در حوزه ذینفعان صورت گرفت؛ از جمله، رویکرد ذینفعان در مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیرانتفاعی که توسط صاحب‌نظران این حوزه از جمله برایسون^۶ مطرح گردید [۴]. فریمن، هریسون^۷ و ویک^۸ کتابی تحت عنوان "مدیریت برای ذینفعان" در سال ۲۰۰۷ منتشر نمودند؛ محتوای این کتاب شامل چگونگی رهبری و مدیریت ذینفعان می‌باشد [۶].

۲- فرایند تجزیه و تحلیل ذینفعان

تجزیه و تحلیل ذینفعان، تکنیکی برای شناسایی و ارزیابی اهمیت افراد کلیدی، گروه‌هایی از مردم و یا موسساتی است که ممکن است به‌طور قابل توجهی در

موفقیت فعالیت‌های سازمان و یا پروژه‌ها تأثیرگذار باشند [۷]. به‌طور کلی، تحلیل ذینفعان عبارت است از شناسایی ذینفعان کلیدی، ارزیابی منافعشان در پروژه و شناسایی روش‌هایی که این منافع، تحت تأثیر پروژه و دوام و پایداری آن قرار می‌گیرد [۸].

تعدادی از محققان، فرایند تجزیه و تحلیل ذینفعان را به‌عنوان یک عنصر مهم از مدیریت ذینفعان بر شمرده و آن را معادل با نحوه عملکرد سازمان در نظر گرفته‌اند. فعالیت‌های اصلی که باید در تجزیه و تحلیل ذینفعان گنجانده شود، عبارت است از: شناسایی ذینفعان، طبقه‌بندی آنها و تصمیم‌گیری در مورد اینکه چه استراتژی برای نفوذ بر روی هر یک از ذینفعان، استفاده می‌شود [۵]. به دلیل آنکه تأثیر ذینفعان متفاوت است، لازم است به ذینفعان مختلف به روش‌های مختلف پاسخ مناسب داده شود. حتی اگر همه ذینفعان، تمایلات مثبت داشته باشند، با تعقیب اهداف شخصی‌شان، به این نتیجه می‌رسیم که به دلیل تعدد آنها لزوماً اهدافشان با یکدیگر همخوانی ندارد [۲]. بدیهی است زمانی می‌توان پاسخی مطلوب و درخور به هر ذینفع داد (اتخاذ استراتژی مناسب) که نوع انتظارات و خواسته‌ها و میزان علاقه و قدرت هر ذینفع به خوبی شناسایی شود. در نتیجه‌ی استفاده از تجزیه و تحلیل ذینفعان، مدیران پروژه باید قادر به تعیین چگونگی تعامل و مدیریت هر یک از ذینفعان باشند [۵].

۳- شناسایی ذینفعان کلیدی با استفاده

از ماتریس علاقه-قدرت

هدف از ابزارهای مدیریت ذینفعان، حمایت از تصمیم‌گیری، به اشتراک

گذاشتن دانش و ایجاد شفافیت برای

| | | |
|-------|---|--|
| زیاد | (ذینفعان اصلی) استراتژی مشارکت دادن MANAGE CLOSELY | (ذینفعان ثانویه) استراتژی آگاه سازی KEEP INFORMED |
| علاقه | (ذینفعان اولیه) استراتژی ایجاد رضایت KEEP SATISFIED | (ذینفعان کم اهمیت) استراتژی حداقل تلاش MONITOR (MINIMUM EFFORT) |
| | کم | زیاد |

ماتریس علاقه_قدرت [۱۰]

ذینفعان در چهار گروه طبقه‌بندی شده و استراتژی‌ای که باید نسبت به آنها دنبال شود، تعیین می‌گردد [۳]. در این تکنیک، از تیم تشکیل شده خواسته می‌شود که جای ذینفعانی را که باروش طوفان فکری به دست آمده است، در خانه‌های ماتریس تعیین کنند. نظرات مختلف، اعلام و در نهایت، باید اجماعی بر روی موقعیت هر ذینفع حاصل گردد [۴].

۴- استراتژی مدیریت ذینفعان

مسئولان پروژه ممکن است به روش‌های مختلف به فشار ذینفعان و ادعاهای مطرح شده از سوی آنها پاسخ دهند. بسیاری از پژوهش‌های موجود، بر تشکیل انواع مختلف مدل‌های تعامل متمرکز است. مدل‌های منطقی مدیریت ذینفعان مانند ماتریس علاقه_قدرت اصولاً نشان می‌دهد که آیا ذینفع خاصی نیاز به مدیریت دارد یا خیر. در این ماتریس، هدف اصلی این است که به نیازهای ذینفعانی پاسخ داده شود که قدرت پیشبرد ادعایشان در پروژه را دارند و همچنین، علاقه‌مند به پروژه هستند [۱۱].

از آنجایی که ذینفعان پویا هستند، انتخاب و استفاده از یک رویکرد و یا ترکیبی از رویکردها، همیشه با احتیاط صورت می‌پذیرد [۲]. برخی از سیستم‌های مدیریت پروژه تمایل به استفاده از یک رویکرد پیشگیرانه نسبت به فشارهای خارجی دارند، در حالی که برخی دیگر، تمایل به انکار تأثیرات ناشی از فشارها دارند [۱۱]. بنابراین، آشنایی با مجموعه‌ای از روش‌های تعامل با ذینفعان، از جمله آشنایی با نقاط قوت و ضعف آنها و استفاده از این رویکردها به طور موثر (و البته به صورت کاملاً

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... [۳]. در این میان، یکی از شناخته‌شده‌ترین ابزار مدیریت ذینفعان، ماتریس علاقه_قدرت است. این روش در اصل توسط مندلو ابداع شد، اما توسط جانسون و اسکولز^۹ اقتباس شد و با جایگزین نمودن اندازه‌گیری علاقه به جای محور داینامیک، به شکل فعلی ماتریس علاقه_قدرت در آمد که سوالات زیر را تجزیه و تحلیل می‌کند: چگونه علاقه هر گروه از ذینفعان، بیان‌کننده انتظاراتشان در مورد تصمیم‌گیری درباره پروژه می‌باشد؟ آیا آنها قدرت انجام این کار را دارند؟ [۹].

جانمایی ذینفعان در ماتریس علاقه_قدرت، با توجه به قدرت نسبی آنها در پروژه و میزان علاقه آنها برای تحمیل انتظارات خود بر روی پروژه، بر روی مقیاس صفر تا ۱۰ قضاوت می‌گردد [۹].

محتاطانه)، بسیار با ارزش خواهد بود. در این راستا، سازمان ممکن است نیازهای ذینفعان را فهرست نموده و نسبت به برآورده نمودن نیازهای با اولویت بیشتر تصمیم‌گیری نماید [۲].

در یک سازمان، ملاحظات کلیدی جهت مدیریت ذینفعان، شامل موارد زیر است:

- ذینفعان چه کسانی هستند؟

- منافع آنها چیست؟

- چه فرصت‌هایی برای سازمان ایجاد می‌کنند؟

- چالش‌ها و خطرات آنها برای سازمان چیست؟

- چه مسئولیتی در قبال ذینفعان وجود دارد؟

- چه استراتژی‌ها (راهبردها) و اقداماتی برای تعامل با ذینفعان باید به کار گرفت؟

- آیا باید نحوه برخورد با ذینفعان به طور مستقیم باشد و یا غیر مستقیم؟

- برخورد با ذینفعان به صورت تهاجمی باشد یا تدافعی؟

- چگونه و چه موقع باید خود را با پیشنهادها و ذینفعانمان مطابقت دهیم؟ آیا مذاکره کنیم، آن را تغییر دهیم و یا مقاومت کنیم؟

- آیا باید از ترکیبی از استراتژی‌های فوق استفاده کنیم و یا اینکه تنها یکی از استراتژی‌ها را در تعامل با ذینفعان برگزینیم؟ [۲].

موارد فوق تصمیماتی هستند که هر سازمان باید برای پیشبرد اهدافش در نظر گیرد.

پاسخگویی مدیریت به ذینفعان در استراتژی‌های مدیریت ذینفعان منعکس می‌شود. مفاهیمی همچون تهاجمی^{۱۰}

تدافعی^{۱۱}، واکنشی^{۱۲} و تطابقی^{۱۳} (RDAP) خصوصیات استراتژی‌های سازمان را بر اساس ذینفعانشان تعیین می‌کند. کلارکسن، مقیاس‌های RDAP را برای توصیف استراتژی‌هایی که توسط سازمان‌ها برای مدیریت ذینفعان و ارزیابی عملکرد سازمان به کار می‌برند، ایجاد نمود.

استراتژی تهاجمی یا پیش‌گیرانه، شامل انجام امور بسیار ضروری برای توجه به موضوعات و خواسته‌های ذینفعان است. در یک استراتژی تطابقی، سازمان در مقایسه با حالت تهاجمی، کارهای کمتری در توجه به ذینفعان انجام خواهد داد. در استراتژی تدافعی، سازمان فقط کمترین کارهایی را که از نظر قانونی موظف به انجام آن است، در قبال ذینفعان انجام می‌دهد. در استراتژی واکنشی، سازمان یا در مقابل توجه به ذینفعان مقاومت می‌کند و یا کلاً آنها را نادیده می‌گیرد. زمانی که یک سازمان، یک استراتژی تهاجمی را در رابطه با یک گروه ذینفع خاص می‌پذیرد، منابع و توجهات مدیریتی نسبت به آن گروه در مقایسه با استراتژی واکنشی افزایش خواهد یافت [۱۲].

۵- روش پیشنهادی جهت تحلیل ذینفعان در پروژه های نفت و گاز

از آنجایی که هدف و آرمان نهایی مدیریت پروژه، تأمین نیازها و انتظارات ذینفعان پروژه می‌باشد، شناسایی و تحلیل ذینفعان یک پروژه از اهمیت بالایی برخوردار است. محقق در این پژوهش فرایندی جهت مدیریت موثر ذینفعان در پروژه‌هایی که در حوزه نفت و گاز انجام می‌گیرد (که اصولاً با ذینفعان متعددی روبه‌رو هستند)، ارائه

می‌دهد:

۱- در ابتدا فهرست اولیه‌ای از کلیه‌ی ذینفعان مرتبط با همفکری و مشورت با خبرگان و کارشناسان تهیه می‌شود.

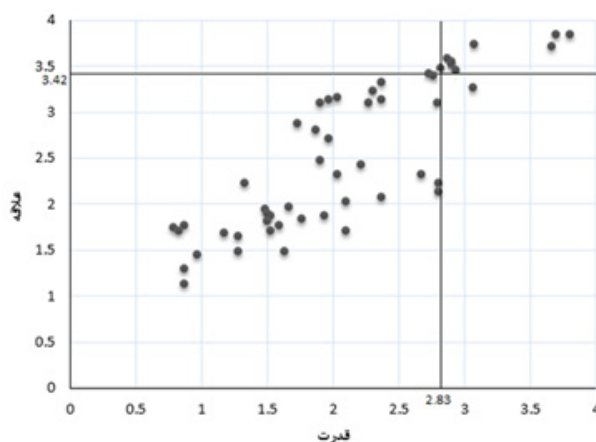
از جمله ذینفعان مهمی که در پروژه‌های نفت و گاز می‌توان به آن اشاره کرد، عبارتند از:

وزارت نفت، شرکت ملی نفت ایران، شرکت ملی گاز ایران، کارگران شاغل در پروژه، کارشناسان و متخصصان شاغل در پروژه، مدیران و روسای ستادی، مجریان طرح‌ها، پیمانکاران پالایشگاه خشکی، پیمانکاران بخش فراساحل (سکوها و خطوط لوله)، پیمانکاران بخش حفاری، شرکت ملی صنایع پتروشیمی، دانشگاه صنعت نفت، پژوهشگاه صنعت نفت، دولت، معاونت برنامه‌ریزی و نظارت راهبردی، وزارت صنایع و معادن، وزارت راه، وزارت نیرو، وزارت اقتصاد، وزارت کار و امور اجتماعی، سازمان تأمین اجتماعی، شرکت‌های بیمه تجاری، بانک مرکزی، صندوق توسعه ملی، سازمان بورس کالا، سازمان بورس نفت، بورس سهام و اوراق بهادار، نیروهای مسلح (نیروی دریایی)، سازمان بنادر و کشتیرانی، شرکت‌های حمل و نقل دریایی، سازمان

میراث فرهنگی، سازمان گمرک، سازمان ملی استاندارد، سازمان حفاظت از محیط زیست، سازمان بازرسی کل کشور، دیوان محاسبات کل کشور، شرکت‌های بازرسی بین‌المللی، ساکنان منطقه، شهرداری منطقه، ساکنان استان.

لازم به ذکر است به دلیل گستردگی پروژه‌های نفت و گاز، پیمانکاران در سه بخش پالایشگاه خشکی، فراساحل و حفاری دسته‌بندی می‌شوند. منظور از پیمانکار، شامل کلیه‌ی پیمانکارانی می‌شود که خدمات مهندسی، تأمین و ساخت تجهیزات و یا اجرای پروژه را بر عهده می‌گیرند. می‌توان در هر بخش، پیمانکاران را در چهار دسته‌ی انحصاری، بزرگ، متوسط و جزء قرار داد. منظور از انحصاری، پیمانکاری است که تنها خود در کشور، کالایی را تولید و 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.

۲- در مرحله‌ی دوم، به منظور تعیین میزان علاقه و قدرت هر یک از ذینفعان، پرسشنامه‌ای در میان کارشناسان نهادهای مختلف کارفرمایی، پیمانکاری و مشاور



۲ | ماتریس علاقه - قدرت کلیه ذینفعان



۲ | وظایف و انتظارات ذینفعان کلیدی

| نام ذینفع کلیدی | وظایف و انتظارات |
|-----------------|------------------|
| | وظایف |
| | انتظارات |

به عنوان مثال شرکت ملی نفت ایران به عنوان ذینفع کلیدی در پروژه های حوزه نفت و گاز شناخته می شود. از مهمترین وظایف و انتظارات این ذینفع می توان به موارد مذکور در جدول ۳- اشاره نمود.

۴- پس از شناسایی ذینفعان کلیدی و مشخص شدن وظایف و انتظاراتشان، در مرحله چهارم از طریق مصاحبه با تعدادی از مدیران پروژه که در سطوح مختلف هرم مدیریتی پروژه حضور

ذینفعان کلیدی از طریق مصاحبه با آنان تعیین می گردد. موضوعی که اهمیت دارد این است که مشخص شدن خواسته ها و انتظارات توسط خود ذینفع، نقش زیادی در رسیدن به نتایج واقعی و کاربردی بودن این نتایج در انجام پژوهش دارد. زیرا منافع معمولاً مخفی بوده و ارائه آن توسط خود ذینفع، برای مدیریت موثر آن بسیار ارزشمند می باشد. مدیر پروژه باید نیازهای ذینفعان مختلف را تشخیص دهد و چگونگی ارتباط پروژه را با تمام محیط آن درک کند. پیشنهاد می گردد اشخاص کلیدی که سابقه طولانی در اجرای پروژه های نفت و گاز دارند، مورد مصاحبه قرار گیرند. می توان نتایج انجام مصاحبه را در جدولی همانند جدول ۲- ثبت نمود.

۳ | وظایف و انتظارات شرکت ملی نفت ایران (ذینفع کلیدی)

| نام ذینفع کلیدی | وظایف و انتظارات |
|-----------------|------------------|
| | وظایف |
| | انتظارات |

شرکت ملی نفت ایران

– زمانبندی پروژه و نحوه تامین منابع مالی را برنامه ریزی می کند.
 – استانداردهای شرکت ملی نفت و استانداردهای صنعت نفت را ارائه می دهد.
 – فهرست پیمانکاران مورد اعتماد شرکت ملی نفت را ارائه می دهد.
 – اطلاعات و داده ها از پروژه های مشابه را در اختیار شرکت ها قرار می دهد (داری های فرآیندی سازمانی) و فرآیندهای مختلف همچون نحوه قرارداد بستن، فرایند خرید، مناقصه، ترک تشریفات و... را بر اساس قوانین کشور تعریف و سفارشی سازی می کند.
 – عقد قرارداد با شرکت های صاحب صلاحیت (پیمانکاران) برای توسعه میدان. به عبارتی به شناسایی، ارزیابی و بررسی پیشنهادهای پیمانکاران می پردازد و پیمانکاری که از بقیه شایسته تر است را انتخاب می کند.
 – بر نحوه اجرا، کیفیت و زمان اجرا نظارت کرده و پروژه را در مسیرهای حساس و بحرانی هدایت می کند.

– مدیریت بهینه طرح ها (از جنبه زمان، هزینه و کیفیت).
 – پروژه مطابق با استانداردهای کیفی اجرا شود و بحث ایمنی، استانداردها و امنیت کشور رعایت شود.
 – نیروی انسانی را به گونه ای پرورش دهند که در پروژه های آتی نیز بتوان از آنها استفاده نمود. همچنین باید انگیزه های لازم برای ماندن و ادامه کار آنها ایجاد شود.
 – در صورتی که از تکنولوژی خاصی در یک پروژه استفاده می شود، باید انتقال تکنولوژی صورت پذیرد و مسئولین آن پروژه موظف هستند کلیه اطلاعات مربوط به بحث تعمیر، نگهداری، راه اندازی، نوسازی و... مرتبط با آن تکنولوژی را از سازندگان خارجی یاد بگیرند و در اختیار شرکت های دیگر نیز قرار دهند.
 – تولید گاز مطابق برنامه ابلتلی مصوب

تدوین می گردد. از کارشناسان خواسته می شود میزان علاقه و قدرت هر ذینفع را با عددی بین صفر تا چهار تعیین کنند؛ عدد (۰) معادل گزینه بدون منفعت / قدرت برای آن معیار، 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 می باشد. در این بخش مقادیر میانگین دو شاخص علاقه و قدرت مورد محاسبه قرار گرفته و نتایج آن در جدولی مشابه جدول ۱- نشان داده می شود.

۱ | میزان علاقه و قدرت کلیه ذینفعان

| نام ذینفع | میانگین وزنی قدرت | میانگین وزنی علاقه |
|-----------|-------------------|--------------------|
| | | |

با توجه به نظرات پاسخ دهندگان، ماتریس علاقه-قدرت کلیه ذینفعان مشابه شکل ۲- ترسیم می گردد. می توان محل قرارگیری هر یک از ذینفعان را به صورت یک نقطه در ماتریس نشان داد. محورهای ماتریس بر اساس عدد پارتو تعیین می شود. بر اساس ماتریس علاقه-قدرت، ذینفعان کلیدی، در بیشترین اولویت جهت مدیریت ذینفعان قرار دارند. این دسته از ذینفعان باید فعالانه تحت نظر باشند، چرا که علاقه (منفعت) و قدرت پشتیبانی یا کارشکنی زیادی دارند و به تداوم و پیشرفت پروژه توجه نشان می دهند. در این پژوهش، ذینفعان کلیدی شامل ذینفعان اصلی، ذینفعان اولیه و ثانویه مطابق با شکل ۱- می باشد و تمرکز اصلی بر روی این سه دسته است.

۳- پس از شناسایی ذینفعان کلیدی که شامل ذینفعان اصلی (علاقه و قدرت بالا)، اولیه (قدرت بالا، علاقه کم) و ثانویه (علاقه بالا، قدرت کم) می شود، در مرحله سوم، وظایف و انتظارات

نتیجه‌گیری

پروژه‌هایی که در حوزه نفت و گاز اجرا می‌شود، از جمله پروژه‌هایی به‌شمار می‌روند که با ذینفعان متعددی در ارتباط هستند. خواسته‌های متفاوت و گوناگون ذینفعان، نیاز به مدیریت صحیح انتظارات ذینفعان را ضروری‌تر می‌سازد. پیدا کردن آگاهی و شناخت صحیح از انتظارات ذینفعان، گام مهمی در جهت درک علایق ذینفعان و راهنمای مناسبی برای تعیین استراتژی مدیریت ذینفعان می‌باشد. در این مقاله پیشنهاد گردید در گام نخست ابتدا فهرست اولیه از کلیه ذینفعان مرتبط با استفاده از نظر خبرگان تهیه شود. در گام بعدی از طریق توزیع پرسشنامه در میان کارشناسان، میزان علاقه و قدرت هر یک از ذینفعان تعیین و سپس ذینفعان کلیدی با استفاده از

استراتژی‌ها، از مدیران پروژه خواسته می‌شود دو یا چند مورد از مهم‌ترین انتظارات را (با توجه به اهمیتی که در پروژه دارند)، انتخاب نموده و متناسب با هر انتظار، استراتژی مدیریت ذینفع را تعیین نمایند. نتایج حاصله در جدولی مشابه جدول ۴- ثبت می‌گردد. لازم به ذکر است چنانچه انتظاری مشابه توسط مدیران پروژه انتخاب شود (به عنوان مثال انتظار شماره یک)، برای نشان دادن تعداد استراتژی‌های پیشنهاد شده، از (۱-۱)، (۱-۲) و ... استفاده می‌شود.

این نتایج در مورد شرکت ملی نفت ایران در جدول ۵- نشان داده شده است. به این ترتیب استراتژی‌های دقیق‌تر متناسب با انتظارات سایر ذینفعان کلیدی تعیین می‌گردد.

۴ | استراتژی مدیریت ذینفعان کلیدی

| نام ذینفع | |
|-----------------------|--|
| وظایف | |
| انتظارات | |
| استراتژی مدیریت ذینفع | |

دارند، متناسب با انتظارات ذینفعان، استراتژی مدیریتشان تعیین می‌شود. همانطور که قبلاً اشاره شد، در ماتریس علاقه-قدرت چهار ناحیه تحت عنوان ذینفعان اصلی، ذینفعان اولیه، ذینفعان ثانویه و ذینفعان کم اهمیت وجود دارد. در هر کدام از این ناحیه‌ها، استراتژی خاصی برای مدیریت ذینفعان وجود دارد. برای ذینفعان اصلی از استراتژی مشارکت، ذینفعان اولیه از استراتژی راضی نگاه داشتن و در مورد ذینفعان ثانویه از استراتژی مطلع ساختن استفاده می‌شود. با توجه به کلی بودن این

۵ | استراتژی مدیریت شرکت ملی نفت ایران (ذینفع کلیدی)

| شرکت ملی نفت ایران | |
|-----------------------|--|
| وظایف | ۱- مسنول عقد قرارداد با شرکت‌های صاحب صلاحیت ۲- برنامه‌ریزی برای زمانبندی و نحوه تأمین منابع مالی پروژه ۳- نظارت بر نحوه اجرا، کیفیت، زمان اجرا و هدایت پروژه در مسیرهای حساس بحرانی |
| انتظارات | ۱- مدیریت بهینه طرح‌ها (از جنبه زمان، هزینه و کیفیت) ۲- در صورتی که از تکنولوژی خاصی در یک پروژه استفاده می‌شود، باید انتقال تکنولوژی صورت پذیرد و مسنولین آن پروژه، موظف هستند کلیه اطلاعات مربوط به بحث تعمیر، نگهداری، راه‌اندازی، نوسازی و ... مرتبط با آن تکنولوژی را از سازندگان خارجی یاد بگیرند و در اختیار شرکت‌های دیگر نیز قرار دهند. ۳- پروژه مطابق استانداردهای کیفی اجرا گردد و بحث ایمنی، استانداردها و امنیت کشور رعایت شود. ۴- تولید گاز مطابق با برنامه ابلاغی مصوب |
| استراتژی مدیریت ذینفع | استراتژی پیشنهادی، استراتژی مشارکت دادن می‌باشد. این استراتژی یکی از استراتژی‌های چهارگانه ماتریس علاقه-قدرت است. از آنجایی‌که شرکت ملی نفت ایران، به عنوان یک ذینفع کلیدی بوده و سطح علاقه و قدرت آن بالا می‌باشد، بنابراین باید از استراتژی مشارکت دادن استفاده کرد. مصادیق این استراتژی با توجه به انتظارات مطرح شده، شامل موارد زیر می‌باشد: ۱- به جهت اتمام پروژه با کیفیت مطلوب، در مدت زمان مشخص شده و مطابق با بودجه مصوب، لازم است به صورت دوره‌ای (روزانه، هفتگی و ماهیانه)، گزارش‌های پیشرفت کار جهت مدیریت هر چه بهتر پروژه، به شرکت ملی نفت ایران ارائه گردد تا بتوان به طور عملی از استراتژی مشارکت دادن بهره گرفت. ۲- در صورت استفاده از لات خارجی در یک پروژه، بهتر است کلیه موارد و اطلاعات مربوط به آنها (جهت کاهش زمان، هزینه، در دسترس بودن اطلاعات و حتی خودکفایی) توسط کارشناسان داخلی فرا گرفته شود که این امر مستلزم برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک با کارشناسان پروژه های مشابه جهت انتقال اطلاعات و تجربیات می‌باشد. برگزاری دوره‌های آموزشی مشترک و انتقال اطلاعات و تجربیات در راستای به‌کارگیری استراتژی مشارکت دادن می‌باشد. ۳- یکی از مهم‌ترین اهداف در پروژه، اجرای کیفی آن مطابق با استانداردهای مورد نظر می‌باشد به طوری‌که مسائل امنیتی کشور نیز در آن دیده شود. بنابراین، جهت دستیابی به این اهداف، بهتر است نظرات کارشناسان شرکت ملی نفت در مورد مسائل طراحی و اجرا دخالت داده شود. بهره بردن از نظرات کارشناسان شرکت ملی نفت جهت اجرای بهتر پروژه، نمونه‌ای از استفاده از استراتژی مشارکت دادن است. ۳- مدیریت اثربخش تعاملات با شرکت ملی نفت برای رفع چالش‌های مدیریتی طرح‌ها در حوزه‌های زمان، هزینه و کیفیت. ۴- جهت بهره‌برداری هر چه بهتر پروژه به خصوص از لحاظ زمانی و کیفی (مطابق با برنامه ابلاغی مصوب)، لازم است شرکت ملی نفت در جریان کامل پیشرفت پروژه قرار گیرد تا در صورت نیاز تمهیداتی اندیشیده شود. |

ماتریس علاقه-قدرت شناسایی کردند. در گام سوم، خواسته‌ها و انتظاراتشان از طریق مصاحبه با خود ذینفعان کلیدی تعیین و نهایتاً استراتژی مدیریت ذینفعان کلیدی با توجه به انتظاراتشان از اجرای پروژه، توسط مدیران پروژه مشخص گردد. این فرایند می‌تواند در پروژه‌های مختلف جهت شناسایی و اتخاذ استراتژی مدیریتی به کار گرفته شود.

پانویس‌ها

1. یک ذینفع، فرد یا گروه یا سازمانی است که ممکن است اثر بگذارد یا تحت تأثیر قرار بگیرد و یا اینکه احساس کند در معرض اثر یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه یک پروژه قرار دارد (PMBOK® Guide, 2013, P.30).
2. Atkin and Skitmore
3. Stanford
4. Freeman
5. Mitchell
6. Bryson
7. Harrison
8. Wicks
9. Johnson and Scholes
10. proactive
11. defensive
12. reactive
13. accommodative

منابع

- [1] 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. 1129-1140.
- [2] Chinyio, E., & Olomolaiye, P. (2009). "Construction stakeholder management"
- [3] Siering, J., & Svensson, A. (2012). "Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects - A Multidimensional Approach"
- [4] عضدی دیلمی، بهشاد و باقری مقدم، ناصر (۱۳۸۷). "تکنیک‌های شناخت و تحلیل ذینفعان با رویکرد برنامه ریزی استراتژیک در سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی". کنفرانس بین‌المللی برق، پژوهشگاه نیرو-ایران
- [5] Aaltonen, A. (2012). "Stakeholder management in international projects". Department of Industrial Engineering and Management
- [6] امیری، مسعود؛ صالح زاده، سید جواد 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
- [7] Terstriep, J. (2007). "Balanced Scorecard – Measuring CM Performance. EUROPE INNOVA". Innovation and clusters.
- [8] Levitan, B. (2009). "Stakeholder analysis toolkit". Business Improvement Manager
- [9] Olander, S., & Landin, A. (2005). "Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects". International Journal of Project Management 23 (2005) 321-328
- [۱۰] صدرالسادات، 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
- [11] Altonen, K., & Sivonen, R. (2009). "Response strategic to stakeholder pressures in global projects". International Journal of Project Management 27(2), 131-141
- [۱۲] میرزایی، زینب و نورانی، وحیده. "تأثیر استراتژی مدیریت ذینفعان و اهمیت ذینفعان بر مسئولیت اجتماعی شرکت مطالعه موردی: شرکت‌های کوچک شهر تهران". دهمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک