

اصول مدیریت ساخت براساس استاندارد PMBOK

فصل - مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

مدرس : سید ایمان
غفوریان
عضو هیات علمی
دانشگاه

دانشگاه آزاد واحد مشهد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

مدیریت ذینفعان پروژه Project Stakeholder Engagement

شناسایی ذینفعان پروژه ➤

Identify Stakeholder ➤

آنالیز ذینفعان پروژه ➤

Stakeholder Analysis ➤

تهیه برنامه مدیریت ذینفعان پروژه ➤

Plan Stakeholder Engagement ➤

► مدیریت ذی نفعان

- ۱. **اولین کاری** که بعد از تهیه و تایید منشور پروژه که باید با توسط مدیر پروژه انجام شود **شناسایی ذینفعان** است ، بعد از آن وارد مرحله برنامه ریزی می گردد .
- ۲-هدف از **شناسایی ذینفعان** : ۱- شناسایی الزامات ۲- برقراری تعامل موثر با آنها
- ۳- پس از شناسایی الزامات پروژه **باید مسول** تحقق هر الزام مشخص شود .
- ۴- **هدف** از **شناسایی الزامات** ، انجام تک تک خواسته های ذینفعان نیست بلکه **مدیریت** آنها است .
- ۴-**الزامات** ، خواسته هایی هستند (مانند نظام مهندسی ، شهرداری و..) ، که اگر انجام نشوند، پروژه در ادامه به مشکل می خورد ، مثلا الزام تایید دستگاه نظارت جهت کنترل آرماتور و نقشه برداری قالب و... قبل از بتن ریزی اخذ نشود ، بعدا امکان تایید صورت وضعیت وجود ندارد .
- ۵ - اگر امکان تعامل با ذینفعان را ندارید ، بهتر است مدیر پروژه نشوید.
- ۶-اگر مدیریت ذینفعان انجام نشود تمام تلاشهای صورت گرفته در حوزه های (هزینه ، زمان و...) را بهم می زند .
- ۷- اگر تمام ذینفعان **شناسایی نشوند** امکان دارد باقی مانده ها کار شما را بهم بزنند(شاید ۱۰۰ درصد نشود ولی هرچه بیشتر بهتر تا ریسکها و هزینه های جدید ایجاد نکند مثلا یک همسایه در پروژه های شهری می تواند چندین ماه کار پروژه را متوقف کند .
- ۸- کسی که نتواند مدیریت ذینفعان را انجام دهد کارشناس کنترل پروژه است ، نه مدیر پروژه
- ۹- **روش های** شناسای ذینفعان در ادامه ارایه می گردد .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

Table 1-4. Project Management Process Group and Knowledge Area Mapping

Knowledge Areas	Project Management Process Groups				
	Initiating Process Group	Planning Process Group	Executing Process Group	Monitoring and Controlling Process Group	Closing Process Group
4. Project Integration Management	4.1 Develop Project Charter	4.2 Develop Project Management Plan	4.3 Direct and Manage Project Work 4.4 Manage Project Knowledge	4.5 Monitor and Control Project Work 4.6 Perform Integrated Change Control	4.7 Close Project or Phase
5. Project Scope Management		5.1 Plan Scope Management 5.2 Collect Requirements 5.3 Define Scope 5.4 Create WBS		5.5 Validate Scope 5.6 Control Scope	
6. Project Schedule Management		6.1 Plan Schedule Management 6.2 Define Activities 6.3 Sequence Activities 6.4 Estimate Activity Durations 6.5 Develop Schedule		6.6 Control Schedule	
7. Project Cost Management		7.1 Plan Cost Management 7.2 Estimate Costs 7.3 Determine Budget		7.4 Control Costs	
8. Project Quality Management		8.1 Plan Quality Management	8.2 Manage Quality	8.3 Control Quality	
9. Project Resource Management		9.1 Plan Resource Management 9.2 Estimate Activity Resources	9.3 Acquire Resources 9.4 Develop Team 9.5 Manage Team	9.6 Control Resources	
10. Project Communications Management		10.1 Plan Communications Management	10.2 Manage Communications	10.3 Monitor Communications	
11. Project Risk Management		11.1 Plan Risk Management 11.2 Identify Risks 11.3 Perform Qualitative Risk Analysis 11.4 Perform Quantitative Risk Analysis 11.5 Plan Risk Responses	11.6 Implement Risk Responses	11.7 Monitor Risks	
12. Project Procurement Management		12.1 Plan Procurement Management	12.2 Conduct Procurements	12.3 Control Procurements	
13. Project Stakeholder Management	13.1 Identify Stakeholders	13.2 Plan Stakeholder Engagement	13.3 Manage Stakeholder Engagement	13.4 Monitor Stakeholder Engagement	

روشهای شناسایی ذینفعان (ذی اثران)

شناسایی ذینفعان پروژه

- بدون شک یکی از مهمترین تفاوت های پروژه های موفق و پروژه های شکست خورده توانایی مدیران پروژه در شناسایی ، طبقه بندی و ایجاد همکاری موثر با ذینفعان پروژه می باشد . نباید فراموش کنیم که یکی از اهداف نهایی پروژه ، رضایتمندی ذینفعان پروژه در خاتمه پروژه می باشد . پس ضروریست تمام ذینفعان پروژه شناسایی شده و خواسته های آنها مشخص و ثبت شود .
- برای شناسایی ذینفعان پروژه روش ها و تکنیک های مختلفی وجود دارد که در ادامه به تعدادی از آنها اشاره می شود هر چند این روشها به موارد ذکر شده محدود نمی شوند :
 - استفاده از نظریات خبرگان و متخصصان این کار
 - استفاده از اسناد پروژه مانند قرارداد ها ، منشور پروژه ، طرح کسب و کار پروژه و ...
 - استفاده از روشهای جمع آوری اطلاعات مانند پرسشنامه
 - استفاده از جلسات جمع آوری اطلاعات مانند جلسات طوفان فکری
 - استفاده از تجارب اعضای تیم پروژه
 - استفاده از اطلاعات و درس آموخته های پروژه های دیگر
 - طبقه بندی ذینفعان

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

- یکی از بهترین تکنیک ها در کنار تمامی روش های ذکر شده برای شناسایی ذینفعان پروژه ، طبقه بندی اولیه آنها می باشد . این طبقه بندی که از الگوی ساختار شکست کار تبعیت می کند ، در ابتدا بصورت کلی بوده و امکان شناسایی ذینفعان واقع در هردسته را فراهم می کند .
- هنگام استفاده از این روش در پروژه های عمرانی می توان ذینفعان را در ابتدا با استفاده از یکی از دسته بندی های زیر طبقه بندی کرد، هر چند این دسته بندی ها به موارد ذکر شده محدود نمی شوند :
- ۱ - ذینفعان داخلی پروژه - ذینفعان خارجی پروژه
- ۲ - ذینفعان خصوصی - ذینفعان دولتی
- ۳ - ذینفعان مستقیم - ذینفعان غیر مستقیم
- ۴ - ذینفعانی که بواسطه کارفرما وارد پروژه می شوند - ذینفعانی که از طریق پیمانکار وارد پروژه می شوند - ذینفعانی که بواسطه اجرای پروژه وارد پروژه می شوند
- حال با انتخاب یکی از این تقسیم بندی های کلی میتوان ذینفعان را به دسته های جزئی تر تقسیم بندی کرد ،
- مثلا در روش چهارم تقسیم بندی کلی به دسته های زیر تقسیم می شود :

دسته بندی شناسایی ذی نفعان

- ۱ . **ذینفعان داخلی** : مثلا کارفرما ، ناظر ، پیمانکاران داخلی و...
- ۲ - **ذینفعان خارجی** : مثلا شهرداری ، همسایه ، آتش نشانی ، اداره گاز

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

مثال :

■ ذینفعانی که بواسطه کارفرما وارد پروژه می شوند :

- موسساتی که تامین مالی پروژه بر عهده آنهاست.
- طراحان پروژه
- مشاورین فنی
- شرکت های مدیریت پروژه
- ناظرین و بازرسان
- وکلا و مشاوران حقوقی
- شرکت های بیمه
- آزمایشگاه های مواد و مصالح
- ارگان های صادر کننده مجوزها
- ارگان های صادر کننده دستورالعمل ها، ضوابط ، استانداردها و قوانین
- بهره برداران و استفاده کنندگان از پروژه

▶ پس از شناسایی افراد فوق ، مثلا ناظرین را به افراد زیر مجموعه تقسیم می گردد ، مثلا ناظر برق ، مکانیک و...

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

▶ مثال :

▪ ذینفعانی که از طریق پیمانکار وارد پروژه می شوند :

- پیمانکاران فرعی
- وکلا و مشاورین حقوقی پیمانکار
- شرکت های بیمه
- تامین کنندگان مواد و مصالح و تجهیزات
- تامین کنندگان نیروی کار

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

■ ذینفعانی که بواسطه اجرای پروژه وارد پروژه می شوند :

- جامعه
- اتحادیه های کارگری
- سازمان ها و ارگانهای حفاظت از محیط زیست (مثال : خشک شدن درخت های خیابان ولیعصر واکنش مردم را برانگیخت ، لذا هر فرد با یک موبایل می تواند ، جامعه را بهم بزند)
- ارگانهای انتظامی
- سازمان های قضایی
- رسانه ها
- همسایگان محل اجرای پروژه
- انجمن های حرفه ای
- مالکان زمین ها و افرادی که منافعشان تحت تاثیر اجرای پروژه قرار می گیرد
- رقبا

عدم شناسایی ذینفعان می تواند پروژه ها را بعد از هزینه و زمان زیاد باعث توقف کارشود (پروژه اطراف باغ نادری در مشهد ، افزایش ارتفاع ساختمانی در تهران و دید پیدا کردن به نهادهای امنیتی در نزدیکی پایان کار و...)

لیست ثبت ذینفعان (ذی اثران)

در مرحله بعد اطلاعات اولیه مربوط به ذینفعان شناسایی شده ثبت می شود. این اطلاعات ممکن است شامل موارد زیر باشند ، هرچند به این موارد محدود نمی شوند :

- نام
- جایگاه سازمانی
- نقشی که در پروژه دارد (مثال : اگر ناظر است نقش ایشان تایید است)
- اطلاعات تماس (باید تحت کنترل باشند)
- الزامات اصلی ذینفع (مثال : منابع طبیعی ، میراث فرهنگی (تخریب منظر کردید و جریمه ریختن مصالح در کوچه مسئولیت مدیر پروژه است)
- انتظارات ذینفع (شهرداری و...) این موارد باید انجام دهد و چون و چرا ندارد و وظیفه مدیر پروژه است .
- تاثیر بالقوه ای که ذینفع بر پروژه دارد مثلا قدرت منابع طبیعی را بشناسید که می تواند پروژه را تعطیل کند .
- طبقه بندی و دسته بندی ذینفع بسته به میزان قدرت آنها برنامه ریزی نمایم

برای هر ذینفع موارد فوق را ثبت گردد .

شناسایی برآورد انتظارات ذینفع کمی سخت است ، یکی احترام می خواهد ، شخصی پول دوست دارد ، مثلا برای همسایه بعد از ظهر جلوی خونه ایشان را تمیز کنید یک رفاقت و همراهی ایجاد می کنید .

فرم پیشنهادی موسسه مدیریت پروژه PMI ، برای تهیه لیست
مشخصات ذینفعان

این نیست **محرمانه** است و در اختیار سایر افراد قرار نگیرد ، چراکه اطلاعات افراد از دید مدیر پروژه است و قصد ما تحت کنترل گرفتن آنها است و اگر نه آنها شما را کنترل می کنند .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

آنالیز ذینفعان

■ پس از شناسایی ذینفعان پروژه، مهمترین لازمه مدیریت ذینفعان، آنالیز ذینفعان است. چرا که اهمیت تمام ذینفعان برای پروژه یکسان نیست، برخی ذینفعان ممکن است توانایی کمی برای تاثیر گذاری بر پروژه و اهداف آن داشته باشند، اما در طرف مقابل ممکن است ذینفعانی وجود داشته باشند که قادر باشند پروژه و اهداف آنرا بشدت تحت تاثیر قرار دهند. بنابراین شناسایی ذینفعان به تنهایی برای مدیریت ذینفعان کافی نبوده و لازم است که شناخت دقیقی از نحوه تاثیرگذاری و تاثیرپذیری، اهرمهای قدرت و نفوذ و خواسته ها و انتظارات هر ذینفع کسب گردد و براین اساس، ذینفعان کلیدی پروژه تعیین گردند. بر این اساس یکی دیگر از کارهایی که در مرحله شروع پروژه باید انجام شود آنالیز ذینفعان شناسایی شده می باشد.

با توجه به قدرت هر ذینفع برنامه ریزی گردد.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

■ آنالیز ذینفعان مزایای متعددی برای مدیریت پروژه به همراه دارد، از جمله :

- کمک به اخذ تصمیمات صحیح
- ثبت و به اشتراک گذاری دانش پروژه
- مدیریت کارآمد پروژه با استفاده از ارزیابی میزان تاثیر گذاری ذینفعان بر پروژه یا پروژه بر آنها
- اولویت بندی و دسته بندی ذینفعان
- برنامه ریزی جهت همکاری و تعامل با گروه های ذینفع و انتخاب مکانیسم ارتباطی مناسب برای هر گروه از ذینفعان
- شناخت نیاز ها و انتظارات ذینفعان
- جلب حمایت ذینفعان تاثیر گذار برای دسترسی به منابع بیشتر
- افزایش تعهد ذینفعان در قبال پروژه
- کاهش ریسک
- برقراری ارتباط زودهنگام و مداوم با ذینفعان جهت ایجاد درک مشترک از پروژه و اهداف آن

ابزارهای ارزیابی ذینفعان (ذی اثران)

یکی از ابزارهای ارزیابی ذینفعان در پروژه ها ماتریس منفعت (علاقه)-
قدرت (نفوذ) می باشد :

ماتریس منفعت(علاقه) – قدرت(نفوذ)

- در این ماتریس که یکی از شناخته شده ترین و کاربردی ترین ابزارهای ارزیابی و اولویت بندی ذینفعان پروژه می باشد، محور عمودی نشان دهنده میزان قدرت یا نفوذ ذینفعان در پروژه و محور افقی نشان دهنده میزان تاثیر ذینفعان بر پروژه (یا میزان تاثیر پروژه بر ذینفعان) می باشد .
- هنگام تشکیل این ماتریس و استفاده از آن تعاریف زیر را باید در نظر داشت :
- قدرت (نفوذ) : منظور از قدرت توانایی ذینفع در تحمیل خواسته هایش و نفوذ و تاثیرگذاری بر پروژه می باشد .
- منفعت (علاقه) : خواسته های ذینفع از پروژه یا منافع و عوایدی که ذینفع از اجرای پروژه بدست می آورد .

۱- همه ذینفعان توانایی **نفوذ** یکسان **ندارند** ، مثلاً شهردار می تواند با یک خط نامه پروژه را متوقف کند ولی همسایه نمی تواند ، لذا می توان از عدد ۱ تا ۱۰ استفاده کرد و قدرت و امتیاز افراد را تعریف کرد ، کمک از خبرگان هم می تواند کمک کند تا امتیاز بندی را بهتر مشخص کرد .

۲- فرض کنید قدرت شهردار منطقه ۱۰ است و کارفرما ۱۰ هست ، لیکن شهردار چون منفعت ندارد می تواند پروژه را سه ماه متوقف کند ولی کارفرما چون منفعت دارد این کار را نمی کند .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)



قدرت یا نفوذ ذینفعان	زیاد	راضی نگه داشته شوند (ذینفعان اولیه)	به دقت مدیریت شوند (ذینفعان کلیدی)
	کم	تحت نظر قرار بگیرند (ذینفعان کم اهمیت)	مطلع نگه داشته شوند (ذینفعان ثانویه)
		کم	زیاد

منافع ذینفعان

۱- افرادی که در قسمت **قرمز** رنگ قرار می گیرند را ذینفعان **کلیدی** می گویند و اگر ابزار کنترل همه ذینفعان را ندارید حتما باید به ذینفعان کلیدی را توجه گردد .

۲- ذینفعان اولیه منافع **کمتر** دارند (مانند ناظر شهرداری) لیکن قدرت **زیاد** دارند .

۳- ذینفعان **ثانویه** منافع **زیاد** دارند (مانند پیمانکاران پروژه ، یا اعضای تعاونی مسکن پروژه و یا همسایه) لیکن قدرت **کم** دارند .

۴- ذینفعان **کم اهمیت** هم منافع و هم نفوذ کمی دارند (کم اهمیت هستند و فقط در لیست باشند) .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

■ الف - ذینفعان کلیدی : این ذینفعان که از آنها با عنوان بازیگران کلیدی نیز نام برده می شود از منفعت و قدرت بالایی برخوردار هستند . شناسایی این ذینفعان راحت تر از شناسایی ذینفعان دیگر می باشد و بعلت توانایی تاثیر گذاری بالایی که بر پروژه و تحقق اهداف آن دارند باید به دقت مدیریت شوند. مدیران پروژه باید با این دسته از ذینفعان تعاملی نزدیک ، دوسویه و مستمر برقرار کرده و طی جلسات دوره ای و برنامه ریزی شده آنان را در جریان اهداف ، پیشرفت و جهت گیری های پروژه قرار دهند .

■ ب - ذینفعان اولیه : این ذینفعان علی رغم اینکه از قدرت کافی برای تاثیر گذاری بر پروژه برخوردارند ، منافع چندانی در پروژه ندارند . از نظر بسیاری از کارشناسان ای ذینفعان چالش بر انگیز ترین ذینفعان پروژه هستند . با این گروه از ذینفعان باید ارتباطی موثر برقرار کرد تا در صورت نیاز بتوان حمایت آنها را جلب نمود. استراتژی مناسب برای تعامل با این ذینفعان ، شرکت دادن آنها در تصمیم گیری های پروژه و راضی نگه داشتن آنها می باشد .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

ج - ذینفعان ثانویه : این ذینفعان که از آنها با عنوان ذینفعان مطیع نیز نام برده می شود ، علی رغم منفعت زیادی که در پروژه دارند از قدرت کافی برای تاثیر گذاری بر پروژه برخوردار نیستند . اما باید توجه داشت که همواره این احتمال وجود دارد که این ذینفعان با توجه به منافع زیادی که در پروژه دارند با ذینفعان اولیه متحد شده و از قدرت آنان برای تاثیر گذاری بر پروژه استفاده کنند . بنابراین باید توجه لازم به آنان صورت گرفته و آنان را از اطلاعات پروژه مطلع نمود .

اینها را رها نکنید ، مثلا همسایه با اینکه منفعت کمتر دارند لیکن دنبال قدرت می گردند ، و آشنا دارند ، می روند پروژه را به دلایلی متوقف میکنند ، لذا باید حتما با آنها تعامل داشت و فراموش نشوند

د - ذینفعان کم اهمیت : شناسایی این ذینفعان از سایر ذینفعان سخت تر می باشد ، چرا که مستقیما تحت تاثیر پروژه قرار نگرفته و قدرت چندانی نیز برای تاثیر گذاری بر پروژه ندارند . اما بدلیل اینکه بخشی از ذینفعان پروژه هستند باید تحت نظر قرار بگیرند .

در طول اجرای پروژه امکان دارند قدرت پیدا کنند و جایگاه بیشتر پیدا کرد ، مثلا همسایه چند تا آن طرف تر به مرور قدرت پیدا کنند و گرفتاری ایجاد کنند.

[illegible]

ر می رود .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

تهیه برنامه مدیریت ذینفعان پروژه

■ برنامه تعامل با ذینفعان پروژه که یکی از اجزای برنامه مدیریت پروژه می باشد ، استراتژی ها و اقداماتی را که برای جلب مشارکت سازنده و موثر ذینفعان در اجرای پروژه بکار گرفته خواهند شد را شرح می دهد .

از فرم زیر می توان برای تهیه برنامه تعامل با ذینفعان پروژه استفاده کرد :

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

برنامه تعامل با ذینفعان پروژه					
عنوان پروژه :		تاریخ :			
ذینفعان	بی اطلاع	مقاوم	خنثی	حامی	راهبر
C : سطح کنونی تعامل ذینفع با پروژه D : سطح مطلوب تعامل ذینفع با پروژه					
ذینفعان	نیازهای اطلاعاتی	روش ارائه اطلاعات	زمانبندی ارائه اطلاعات		
نحوه بروزرسانی تغییرات ذینفعان					
رویکرد تعامل با ذینفعان					
ذینفعان	رویکرد				

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

لیست مشخصات ذینفعان

تاریخ تهیه :

نام	جایگاه سازمانی	نقش	اطلاعات تماس	الزامات	انتظارات	تأثیرات	طبقه بند
آقای	ناظر سازه	نظارت	۰۹۰۰۰۰	- رعایت مقررات ملی ساختمان - اجرای پروژه مطابق نقشه‌های مصوب - بکارگیری مجریان دارای صلاحیت - رعایت اصول ایمنی (HSE)	- برخورداری از جایگاه حرفه‌ای متناسب با شخصیت حرفه‌ای ناظر - اطلاع رسانی در خصوص وضعیت پروژه	- کمک به پیشبرد اهداف پروژه	اولیه
سازمان آتش نشانی	سازمان دولتی	مشخص کردن الزامات مربوط به حریق	۰۹۰۰۰۰	اجرای دستورالعمل ابلاغی در خصوص پیشگیری و اطفاء حریق	- دریافت مشاوره از کارشناسان سازمان	ممانعت از صدور پایانکار	اولیه

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

لیست مشخصات ذینفعان							
تاریخ تهیه :							
آقای	همسایه	۰۹۰۰۰	- اخذ مجوز برای اجرای نیلینگ - اخذ مجوز برای استفاده از تاور کرین	- رعایت بهداشت و نظافت خیابان - عدم ایجاد آلودگی صوتی - رعایت ساعات کاری - عدم ایجاد مزاحمت های ترافیکی	- عدم ارائه مجوز نیلینگ - عدم ارائه مجوز نصب تاور - ثبت شکایت در سامانه شهرداری	ثانویه	

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

توضیحات در خصوص فرم برنامه تعامل با ذینفعان پروژه

- ✓ از لیست ذینفعان پروژه می توان برای تکمیل این فرم استفاده کرد .
- ✓ C سطح کنونی تعامل ذینفعان و D سطح مطلوب تعامل ذینفعان است .
- ✓ بی اطلاع : بی اطلاع از پروژه و اثرات بالقوه آن است .
- ✓ مقاوم : آگاه از پروژه و اثرات بالقوه آن و مقاوم در برابر آن.
- ✓ خنثی : آگاه از پروژه اما نه پشتیبان و نه مقاوم.
- ✓ حامی : آگاه از پروژه و اثرات بالقوه آن و حامی آن.
- ✓ راهنما : آگاه از پروژه و اثرات بالقوه آن و هدایت کننده آن .
- ✓ رویکرد تعامل با ذینفعان : رویکرد مورد استفاده برای هر ذینفع به منظور تغییر وی به سمت مطلوب .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)



یکی از سخت‌ترین کارهای یک پروژه، درک، استخراج و تعیین الزامات یک پروژه به شکل مستند است. بعنوان مثال، فکر کنید چگونه می‌توان ذینفعان را مجاب کرد که الزامات خود را به وضوح بیان کنند. مدیران پروژه و پرسنل پروژه نیز اغلب با تکیه بر این واقعیت که الزامات تغییر می‌کنند، با عدم برنامه‌ریزی مناسب برای این مسئله، موضوع را تشدید می‌کنند.

موضوع الزامات فراتر از مشخصات فنی است که ما اغلب برای جمع‌آوری آنها وقت صرف می‌کنیم، بلکه مسئله الزاماتی است که اغلب نادیده گرفته می‌شوند، از نیازهای اطلاعاتی ذینفعان مختلف در مقاطع زمانی مختلف در طول چرخه عمر پروژه گرفته تا سیاست‌های هوشمندانه‌ای که برای جلب مشارکت و همکاری ذینفعان مختلف باید به کار گرفته شود.

آگاهی از این نوع الزامات در درجه اول بستگی به ارتباطات مدیر پروژه دارد، به همین دلیل مدیران پروژه مقدار قابل توجهی از زمان خود را صرف برقراری ارتباط و شفاف‌سازی 'الزامات' انواع مشارکت‌کنندگان و مشتریان پروژه می‌کنند. هر پروژه دارای طرف‌های داخلی و خارجی یا «مشتریان» بسیاری است. اغلب این افراد در طول مراحل مختلف پروژه تغییر می‌کنند یا علایق آنها در پروژه تغییر می‌کند. این مسئله ممکن است باعث شود که الزامات 'فنی' (که فرض می‌کردیم قطعی هستند) نیز تغییر کنند. جالب اینجاست که تعدادی الزامات غیرفنی وجود دارد که معمولاً هرگز تغییر نمی‌کنند اما فراموش می‌شوند.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

بعنوان مثال :

■ نیاز اعضای تیم به دانستن اهداف پروژه و نقش فردی ویژه آنها در تمام مراحل پروژه.

■ الزام حامی مالی به داشتن اطمینان کافی در ابتدای پروژه مبنی بر اینکه پول آنها به طور موثر هزینه می شود و الزامات مربوط به اطلاع از پیشرفت پروژه در دوره های زمانی مورد توافق آنها و گزارش به شیوه ای که مطابق با خواسته آنها باشد.

■ الزام کاربر نهایی مبنی بر اینکه محصول پروژه که در پایان پروژه تحویل داده می شود، بر اساس تعریف خودش از عملکرد، کاربرد مطلوب را داشته باشد.

تجربه نشان داده است که وقتی چنین الزاماتی برآورده نشود، پروژه آسیب می بیند.



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

ذینفع کیست ؟

چگونه به درک و شناخت این نوع الزامات برسیم؟

پاسخ در کشف و سپس همسو کردن الزامات پروژه ما با الزامات بیان شده و بیان نشده (یعنی نیازها و انتظارات) همه طرف های علاقه مند به پروژه نهفته است. اصطلاح ذینفع به عنوان یک اصطلاح کلی برای توصیف افراد، گروه ها یا سازمان هایی استفاده می شود که در پروژه منفعی دارند و می توانند منابع خود را بسیج کنند تا به نوعی بر نتیجه پروژه تأثیر بگذارند.

یک تعریف رسمی دیگر از ذینفعان این است: 'افراد و سازمان هایی که به طور فعال در پروژه مشارکت دارند، یا منافع آنها ممکن است به طور مثبت یا منفی در نتیجه اجرای پروژه یا تکمیل موفقیت آمیز پروژه تحت تأثیر قرار گیرد.

اگر دیدگاه خود را گسترش دهیم تا افرادی را که می توانند ادعایی (هر ادعایی) در مورد توجه ما به آنها یا منابع مورد استفاده ما، در حال حاضر و آینده داشته باشند، شامل شود، فهرست ما می تواند بسیار بزرگتر شود. همچنین ذینفعان کسانی هستند که می توانند در نتیجه پروژه ما 'برنده' یا 'بازنده' شوند، یا به عنوان واسطه در اجرای پروژه ما یا ساخت محصول پروژه شرکت کنند.

این ذینفعان می توانند اهداف و دیدگاه های خود را داشته باشند که ممکن است با سایر ذینفعان متفاوت و در تضاد باشد.



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

فراموشی برآورده کردن نیازهای تنها یک ذینفع با نفوذ و قدرتمند در یک زمان حساس می تواند یک پروژه را دچار چالش کند. بنابر این باید دقت کرد که آن ذینفع کیست و آن زمان حساس چه زمانی است؟

به طور معمول، زمان بسیار کمی صرف می شود تا :

- ✓ مشخص کنید که ذینفعان پروژه چه کسانی هستند.
- ✓ انتظارات و تأثیر آنها بر پروژه را کشف و هماهنگ کنید.
- ✓ تشریح فرآیندهای تغییر نیازمندیها ، دانستن اینکه الزامات آنها (یعنی نیازها و انتظارات) احتمالاً تغییر خواهد کرد.
- ✓ نیازها و انتظارات را به برنامه ریزی ریسک و فعالیت های واکنش به ریسک مرتبط کنید.
- ✓ استراتژی های ارتباطی پروژه را با دقت برنامه ریزی کنید .



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

Written By : Masoud Ejmal

همه اعضای یک تیم پروژه می خواهند موفق باشند. اگر یک پروژه خوب شروع شود، احتمال موفقیت آن بیشتر است. یک شروع خوب شامل اختصاص درصد نسبتاً کمی از زمان در ابتدا برای گرد هم آوردن تیم پروژه و بحث، ارزیابی، برنامه ریزی و مستندسازی الزامات اساسی ذینفعان کلیدی پروژه و تأثیر آنها بر پروژه است.

سپس می توان این اطلاعات را در طول پروژه مورد نظارت و بازبینی قرار داد تا بدین ترتیب از تمایل ذاتی به تمرکز صرف روی حرکت رو به جلو کاسته شود و فراموش نشود که انتظارات ذینفعان پروژه تغییر می کند و عادات ارتباطی ممکن است نیاز به تغییر داشته باشند. تحلیل ذینفعان روشی است که می تواند به ما در مقابله با این مسائل کمک کند.



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

اهمیت آنالیز ذینفعان

قدرت یا نفوذ ذینفعان	کم	زیاد
	منافع ذینفعان	منافع ذینفعان
زیاد	راضی نگه داشته شوند (ذینفعان اولیه)	به دقت مدیریت شوند (ذینفعان کلیدی)
کم	تحت نظر قرار بگیرند (ذینفعان کم اهمیت)	مطلع نگه داشته شوند (ذینفعان ثانویه)

تحلیل ذینفعان معمولاً به طیف وسیعی از تکنیک ها یا ابزارها برای شناسایی و درک نیازها و انتظارات و منافع موجود در داخل و خارج از محیط پروژه اشاره دارد. درک ویژگی ها، روابط متقابل و رابطهای بین طرفداران و مخالفان پروژه، به ما در برنامه ریزی استراتژیک پروژه کمک می کند. بخش بزرگی از ریسک و امکان موفقیت پروژه ما و در نهایت حمایتی که باید به طور موثر از ذینفعان بدست آوریم و حفظ کنیم، در این مسئله نهفته است.

در پروژه ها (با هر اهمیتی)، این تلاش مستلزم به کار گیری سطح معینی از **زیرک بودن از نظر سیاسی یا بهره مندی از هوش اجتماعی** است. نه تنها باید به درک درستی از محیط داخلی پروژه رسید، بلکه باید این درک و شناخت را به محیط خارجی پروژه نیز گسترش داد. این امر مستلزم مهارت های متعدد برای فرق قائل شدن بین گروه های مختلف پروژه و در صورت لزوم کاهش تأثیر مخالفت های نامشهود است.

توجه داشته باشید که پروژه های ما معمولاً برای تکمیل شدن به **راه حل های انسانی** نیاز دارند.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

توجه سازمان و پروژه به ذینفعان

تحلیل ذینفعان اغلب اولین گام در برنامه ریزی استراتژیک در سطح سازمانی می باشد. در اینجا ما به ذهن خود اجازه می دهیم (یا آن را مجبور می کنیم) که نیازهای همه طرفین به غیر از خودمان را در نظر بگیرد و با در نظر گرفتن آن، یک مفهوم مناسب برای آینده پروژه طراحی کنیم. اگر تجزیه و تحلیل ذینفعان یک فعالیت ارزشمند و ثابت در سطح سازمانی باشد، آنگاه می توان نیروی محرکه آن را در سطح پروژه احساس کرد.

مفهوم شناخت ذینفعان و نیاز به تجزیه و تحلیل آنها ، در اصول مختلف مدیریت پروژه رایج است. به عنوان مثال، کاربرد این مسئله در تمام حوزه های دانش راهنمای PMBOK مشاهده می شود :

تعریف مدیریت پروژه : مدیریت پروژه عبارت است از «کاربرد دانش، مهارت ها، ابزارها و تکنیک ها در فعالیتهای پروژه به منظور برآورده کردن یا فراتر رفتن از نیازها و انتظارات ذینفعان» و ایجاد تعادل بین خواسته های متضاد آنها .

ابزارهای برنامه ریزی سازمانی : تجزیه و تحلیل ذینفعان یک تکنیک در راستای موفقیت پروژه است و 'نیازهای ذینفعان مختلف باید برای اطمینان از برآورده شدن آنها تجزیه و تحلیل شود'.

تدوین برنامه مدیریت پروژه : «هر ذینفع مهارت و دانشی دارد که ممکن است در تدوین برنامه مدیریت پروژه مفید باشد. تیم مدیریت پروژه باید محیطی ایجاد کند که در آن ذینفعان بتوانند به طور مناسب مشارکت کنند.

سازمان پروژه: 'ماهیت و تعداد ذینفعان پروژه اغلب با حرکت پروژه از مرحله ای به مرحله دیگر در چرخه عمر پروژه تغییر می کند . تکنیک های موثر در یک فاز ممکن است در فاز دیگر موثر نباشند'.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

به روز رسانی های برنامه مدیریت پروژه: هنگام انجام اصلاحات در برنامه مدیریت پروژه (شامل همه برنامه های فرعی)، 'در صورت نیاز باید به ذینفعان مناسب اطلاع رسانی شود'.

شرح محدوده و تأیید محدوده: مدیران پروژه موفق اطمینان حاصل می کنند که ذینفعان درک و پذیرش مشترکی از محدوده پروژه دارند.

مدیریت هزینه پروژه: مدیران پروژه موفق نیازهای اطلاعاتی ذینفعان را در نظر می گیرند زیرا 'ذینفعان مختلف ممکن است هزینه های پروژه را به روش های مختلف و در زمان های مختلف اندازه گیری کنند'.

برنامه ریزی کیفیت: تیم مدیریت پروژه 'مسئول اطمینان از آگاهی کامل ذینفعان پروژه' از خط مشی کیفیت سازمان است.

راهنمای تیم پروژه: ارتباطات زمانی تقویت می شود که یک راهنمای منتشر شده وجود داشته باشد که در آن همه اعضای تیم پروژه و سایر ذینفعان کلیدی مشخص شده باشند .

تیم سازی: ایجاد تیم های کارآمد یکی از فرآیندی لازم برای بهبود 'روابط با ذینفعان کلیدی' پروژه است.

ابزارهای برنامه ریزی برای ارتباطات : مدیران پروژه باید رویکردی را که برای برقراری ارتباط با ذینفعان خود استفاده می کنند، به دقت طراحی کنند: 'نیازهای اطلاعاتی ذینفعان مختلف باید برای ایجاد دیدگاهی روشنمند و منطقی از نیازهای اطلاعاتی و منابع آنها و برای برآوردن این نیازها ، تجزیه و تحلیل شود'.

انتشار اطلاعات : مدیر پروژه باید «اطلاعات مورد نیاز را به موقع در اختیار ذینفعان پروژه قرار دهد . از جمله پاسخ به درخواست های پیش بینی نشده.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

شناسایی ریسک: برای شناسایی ریسک‌های پروژه، مدیر پروژه باید «مصاحبه‌های ریسک‌محور با ذینفعان مختلف (برای کمک به شناسایی ریسک‌هایی که در طول فعالیت‌های برنامه‌ریزی عادی شناسایی نشده‌اند) انجام دهد.

کمی سازی ریسک : سطح آستانه تحمل ریسک های بالقوه پروژه را نمی توان تا زمانی که درک درستی از میزان تحمل ریسک ذینفعان وجود نداشته باشد، درک کرد. 'سازمان های مختلف و افراد مختلف تحمل متفاوتی برای ریسک دارند.' یک فرصت برای یکی ممکن است تهدیدی برای دیگری باشد.

برنامه ریزی تدارکات: در برخی قراردادهای ، طرف قرارداد ممکن است یک ذینفع کلیدی باشد .

بدیهی است که درک نیازها و انتظارات ذینفعان برای موفقیت بسیار مهم است: 'تیم مدیریت پروژه باید آن انتظارات [ذینفعان] را برای اطمینان از موفقیت پروژه مدیریت کرده و سپس تحت تاثیر قرار دهد'.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

رویکرد تجزیه و تحلیل ذینفعان



تجزیه و تحلیل ذینفعان چه زمانی و توسط چه کسی باید انجام شود؟

اگرچه این تحلیل به عنوان ابزاری برای ارزیابی مجدد مسائل کلیدی (به ویژه زمانی که پروژه با مشکل مواجه است) در طول پروژه بسیار ارزشمند است، اما بهتر است تجزیه و تحلیل ذینفعان قبل از شروع پروژه یا در مرحله ابتدایی انجام شود.

از آنجایی که تجزیه و تحلیل کار حساسی است، فردی که این کار را انجام می دهد باید از امکان کشف علایق غیرمولد و خواسته های پنهان، هنگام بحث با ذینفعان آگاه باشد.

در ادامه یک رویکرد ساده برای انجام تجزیه و تحلیل ذینفعان شرح داده شده است. چند مرحله اول ممکن است برای پروژه های کوچک با تعداد کمی از ذینفعان کافی باشد. زمان صرف شده برای انجام تجزیه و تحلیل باید با نوع و پیچیدگی پروژه مرتبط باشد.

مدیریت دینفعان (ذی اثران)

تشخیص دینفعان پروژه

اگر فرد یا سازمانی علاقه یا نفوذی در پروژه داشته باشد که بتواند پروژه را تحت تاثیر قرار دهد، بعنوان دینفع پروژه شناخته می شود.

اولین قدم می تواند یک طوفان فکری با اعضای مناسب که به همین منظور انتخاب شده اند به همراه یک تسهیل گر باشد. همه دینفعان باید در ابتدا در نظر گرفته شوند و احتمالاً در مراحل بعدی تجزیه و تحلیل حذف شوند. برای به دست آوردن درک قوی تر از نیازها و انتظارات، معمولاً شناسایی این دینفعان با نام به جای عبارات عمومی مانند مشتری، مالک، حامی و غیره بهتر است. (کلند، ۱۹۹۸)



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

تعیین علایق ذینفعان ، سطح اثرگذاری آنها بر پروژه و اولویت نسبی آنها

در ادامه می بایست ، ذینفعان در یک جدول با ذکر علایق آنها در پروژه ، سطح تأثیر بالقوه بر پروژه و اولویت در رابطه با سایر ذینفعان فهرست شوند. در این راستا باید دقت کنیم و علایق متعددی را مشخص کنیم، به ویژه آنهایی که در رابطه با اهداف پروژه هستند. نکته کلیدی این است که به خاطر داشته باشید که شناسایی منافع با در نظر گرفتن دیدگاه ذینفعان انجام می شود، نه دیدگاه ما. این دشوار است زیرا منافع معمولاً پنهان هستند و ممکن است با اهداف اعلام شده در تضاد باشند .

در مورد برخی از ذینفعان ممکن است پی بردن به منافع با پرسیدن سؤالاتی از آنها ، مانند سؤالات زیر انجام شود :

• انتظارات شما از این پروژه چیست؟

• تکمیل موفقیت آمیز پروژه چه سودی برای شما دارد؟

• آیا ذینفعانی وجود دارند که با منافع شما در تضاد باشند؟

• به نظر شما کدام ذینفعان با منافع شما در تضاد هستند؟



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

ارزیابی ذینفعان به لحاظ اهمیت و تأثیرگذاری

تعیین اینکه آیا ذینفعانی که از قدرت زیادی برای نفوذ و تأثیرگذاری بر پروژه بهره مند هستند دارای منافعی در پروژه هستند یا نه ، برای موفقیت پروژه حیاتی می باشد . این آگاهی را می توان با انجام یک ارزیابی از سطح اهمیت و نفوذ هر یک از ذینفعان در پروژه به بهترین وجه به دست آورد . نفوذ نشان دهنده قدرت نسبی ذینفعان بر روی یک پروژه است . یک ذینفع با نفوذ بالا تصمیمات کلیدی را در پروژه کنترل کرده و توانایی زیادی برای تسهیل اجرای کارهای پروژه و وادار کردن دیگران به انجام کارها دارد . معمولاً قدرت تأثیرگذاری از موقعیت سلسله مراتبی ، اقتصادی ، اجتماعی یا سیاسی فرد ناشی می شود ، اگرچه اغلب فردی که دارای ارتباطات شخصی با سایر افراد تأثیرگذار است نیز واجد این قدرت است . سایر شاخص های شناسایی شده در (ODA 1995) عبارتند از: دانش تخصصی ، مهارت های مذاکره و ایجاد توافق ، کاریزما ، دارنده منابع استراتژیک و ...

یکی دیگر از شاخص هایی که میتوان ذینفعان را بر حسب آن اولویت بندی کرد ، "اهمیت " است . اهمیت نشان دهنده درجه ای است که در صورت عدم توجه به نیازها ، انتظارات و مسائل ذینفع ، پروژه را نمی توان موفق تلقی کرد . این معیار اغلب بر اساس رابطه نیاز ذینفعان با اهداف و مقاصد پروژه به دست می آید . به عنوان مثال ، ممکن است واحد منابع انسانی از آنجائیکه قادر است منابع جدید مورد نیاز پروژه را در زمان حساس در اختیار پروژه قرار دهد ، برای پروژه نقش کلیدی داشته باشد و واحد امور مالی برای تخصیص اعتبارات مورد نیاز برای اجرا و اتمام پروژه در موفقیت نهایی پروژه ها تأثیر زیادی داشته باشد . معمولاً مالکان و کاربران نهایی محصول یا خدمات پروژه از اهمیت بالایی برخوردار هستند .

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

Written By : Masoud Ejmalii

این دو معیار، قدرت تأثیرگذاری و اهمیت، از یکدیگر متمایز هستند. یک پروژه ممکن است یک حامی مالی مهم داشته باشد که می تواند پروژه را در هر زمانی به هر دلیلی تعطیل کند، اما اصلا در کارهای روزانه پروژه شرکت نمی کند . ترکیبی از این دو معیار نه تنها بینشی را در مورد نحوه تعامل با ذینفعان در اختیار ما قرار می دهد، بلکه به شناسایی بیشتر مفروضات و ریسک های پروژه نیز کمک می کند.

نموداری که این دو معیار را کنار هم قرار دهد می تواند برای شناسایی ریسک های بالقوه پروژه مفید بوده و گروه هایی از ذینفعان را که نیازهایشان را می توان به شیوه ای مشترک برآورده کرد را شناسایی کند.

موفقیت پروژه همچنین به اعتبار مفروضات و ریسک های کلیدی بستگی دارد. در رابطه با ذینفعان، ریسک ها زمانی بوجود می آیند که نیازها و انتظارات متضادی وجود داشته باشند. به عنوان مثال، منافع یک ذینفع با نفوذ بالا ممکن است با اهداف پروژه همخوانی نداشته باشد و مانع از پیشرفت مثبت پروژه شود .



مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

تعیین سطح مشارکت ذینفعان



اکنون که ذینفعان را شناسایی کرده و آنها را طبقه بندی کرده ایم، باید سطح مشارکت و نیازهای اطلاعاتی آنها را ارزیابی کنیم. یک پروژه خوب طراحی شده نه تنها نقش ذینفعان کلیدی را روشن می کند، بلکه تا حد امکان تعیین می کند که چه کسی در چه زمانی در پروژه شرکت می کند. لازم نیست همه ذینفعان در تمام مراحل پروژه و در تمام مراحل چرخه حیات شرکت کنند یا اطلاعات پروژه را دریافت کنند. تجزیه و تحلیل قبلی به ما کمک کرده تا گروه های بالقوه ذینفعان را شناسایی کنیم. افراد مشابه ممکن است نیازهای اطلاعاتی مشابهی داشته باشند، همچنین ممکن است نیازهای اطلاعاتی ذینفعان مختلف، در دوره های زمانی مختلف پروژه متفاوت باشد که وظیفه مدیر پروژه و تیم پروژه است که این نیازهای اطلاعاتی را در مقاطع زمانی مختلف شناسایی کرده و برای آن برنامه ریزی نمایند.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)

نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل ذینفعان تکنیکی است که می تواند به اعضای تیم پروژه کمک کند تا منافع ذینفعان مختلف پروژه و تفاوت های ظریف فردی را که می توانند بر ریسک های پروژه تأثیر بگذارند، شناسایی ، درک و مدیریت کنند. در محیطی که نظامات و روابط اداری می تواند پیشرفت پروژه ها را تحت تاثیر قرار دهد ، تجزیه و تحلیل ذینفعان دیدگاه ها و اطلاعاتی را در اختیار مدیر پروژه قرار می دهد که می تواند به کشف و رفع موانع کمک کند. تکنیکی که در اینجا توضیح داده شد رهبران پروژه را وادار می کند تا منافع گروه های کلیدی را شناسایی کرده و در جهت حمایت از آنها تلاش کنند. هنگامی که منفعی وجود داشته باشند که قابل حمایت نباشند ، آگاهی از وجود آنها و سطح نفوذ ذینفعان می تواند دارایی بزرگی برای تیم پروژه باشد. تفاوت بین موفقیت و شکست یک پروژه می تواند به سادگی در شناخت طرفداران و مخالفان پروژه، درک نیازهای مربوطه و سطوح نفوذ آنها و همسو کردن پروژه بر اساس آن باشد.

مدیریت ذینفعان (ذی اثران)