



سازمان اسناد و کتابخانه ملی  
جمهوری اسلامی ایران

معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری  
مدیریت آموزش و پژوهش  
گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات

# الگوی مدیریت ذینفعان در مدیریت پروژه

منطبق با مدل PMBOK

ترجمه و تنظیم:

امیرمقدمی

تابستان ۱۳۹۳

# مدیریت ذینفعان

«عنوان پروژه»

«عنوان سازمان»

«تاریخ»

## فهرست

۱	.....	مقدمه
۱	.....	تعیین ذینفعان
۲	.....	ذینفعان کلیدی
۳	.....	تجزیه و تحلیل ذینفعان
۶	.....	تاییدیه پشتیبان پروژه

## مقدمه

در این بخش اهداف و مقاصد استراتژی مدیریت ذینفعان در پروژه، معرفی شده و شرح داده می شود. مدیریت اثربخش ذینفعان یک معنصر کلیدی در مدیریت موفقیت پروژه به شمار می رود و هرگز نباید به فراموشی سپرده شود. مدیریت صحیح ذینفعان در مواردی چون افزایش پشتیبانی از پروژه و پیش بینی مقاومت های قابل انتظار، تعارضات، و یا اهداف رقابت آمیز در میان ذینفعان پروژه به کار بست.

## مثال:

استراتژی مدیریت ذینفعان در پروژه موج نوری شرکت سهوند (کابل فیبر نوری) برای تعیین و طبقه بندی ذینفعان پروژه، تعیین قدرت، علاقه، و نفوذ ایشان و تجزیه و تحلیل رویکرد مدیریت و تعیین روش ارتباطات با آنها به انجام می رسد. این به ما امکان می دهد ذینفعان کلیدی و موثر را برای درخواست ورودی های مورد نیاز و افزایش پشتیبانی از پروژه در طول مدت انجام آن، شناسایی کنیم. این، احتمال مواجهه پروژه با اهداف رقابت آمیز را به حداقل و منابع مورد نیاز پروژه را به حداکثر خواهد رساند.

تعیین ذینفعان و برقراری ارتباط با آنها برای حصول اطمینان از موفقیت پروژه کابل نوری ضروری است زیرا این می تواند باعث ورود و افزایش پشتیبانی ایشان از پروژه گردد. ممکن است برخی از ذینفعان علائقی داشته باشند که به شکلی مثبت یا منفی بر پروژه تاثیر گذار است. با ایجاد ارتباطات تکرار شونده و مدیریت ذینفعان می توانیم هم زمان با اجرای تمامی وظائف پروژه، این علائق را به شکل موثری مدیریت و متعادل نمائیم.

## تعیین ذینفعان

در این بخش روش تیم پروژه برای شناسایی ذینفعان شرح داده می شود. ضروری است که کلیه ذینفعان صرف نظر از بزرگی یا کوچکی آنها شناسایی شوند چرا که دسته بندی ذینفعان در مراحل بعدی صورت می گیرد. اگر هر یک ذینفعان از فهرست حذف شود احتمال این که در بخشی از چرخه حیات پروژه ظاهر

شوند وجود دارد و این می تواند منشاء بروز تاخیر و برخی موانع دیگر در مسیر موفقیت پروژه باشد.

نهایت سعی و دقت در این مرحله از استراتژی مدیریت ذینفعان باید صورت گیرد.

#### مثال:

تیم پروژه موج نوری یک جلسه طوفان فکری را برای تعیین ذینفعان این پروژه برگزار خواهد کرد. حاضران این جلسه شامل تیم اصلی پروژه و پشتیبان پروژه می شود و به دو بخش تقسیم می شود. بخش اول بر ذینفعان داخلی شرکت سهند تمرکز می کند که ممکن است مدیران عملیاتی، کارکنان عملیاتی، کارکنان مالی، گردانندگان انبارها، و کلیه کارکنانی از شرکت سهند که به نحوی بر پروژه موج نورانی موثر هستند، را شامل شود. بخش دوم جلسه به ذینفعان خارجی می پردازد که ممکن است شامل تامین کنندگان، مشتریان آزمایش کننده، سازمان های همکار، و یا هر فرد دیگری که در خارج از شرکت سهند قرار می گیرد، بشود.

حالات زیر برای تشخیص این که آیا یک فرد را می توان ذینفع به شمار آورد یا نه، به کار می رود:

- ۱- آیا شخص یا سازمان مورد نظر به طور مستقیم یا غیر مستقیم از پروژه تاثیر پذیر است؟
- ۲- آیا شخص یا سازمان مورد نظر در جایگاهی قرار دارد که می تواند بر پروژه تاثیر بگذارد؟
- ۳- آیا شخص مورد نظر بر منابع پروژه موثر است (مواد، کارکنان، منابع مالی)؟
- ۴- آیا شخص یا سازمان مورد نظر از مهارت های ویژه ای برخوردار است که پروژه به آنها نیاز دارد؟
- ۵- آیا شخص به طور بالقوه از پروژه منتفع می شود و یا در جایگاهی قرار دارد که می تواند مانع حرکت پروژه گردد؟

هر شخصی را که واجد یک یا چند شرط بالا باشد می توان به عنوان ذینفع شناسایی کرد. برای سادگی در ارتباطات و مدیریت ذینفعان، اشخاصی که در یک سازمان قرار دارند در یک گروه قرار می گیرند.

#### ذینفعان کلیدی

در این بخش ذینفعان کلیدی و علت انتخاب آنها به این عنوان ذکر می شود. ذینفعان کلیدی غالباً آنهایی

هستند که به شکل بالقوه بیشترین تاثیر را بر پروژه دارند و یا بیشترین تاثیر را از پروژه می پذیرند.

همچنین ذینفعانی را که در برابر تغییرات حاصل از پروژه مقاومت می کنند می توان به عنوان ذینفعان کلیدی قلمداد کرد. این گونه ذینفعان ممکن است به مدیریت و ارتباطات بیشتری در طول چرخه حیات پروژه نیاز داشته باشند. تشخیص این ذینفعان برای دریافت بازخورد آنها و تعیین سطح مشارکت و ارتباطات مطلوب ایشان موثر است.

**مثال:**

در راستای تشخیص ذینفعان، تیم پروژه ذینفعان کلیدی را که بیشترین تاثیر را بر پروژه می گذارند یا از آن بیشترین تاثیر را می پذیرند، شناسایی خواهد کرد. این ذینفعان کلیدی که در نتیجه فرایند تجزیه و تحلیل ذینفعان شناسایی شده اند همان هایی هستند که باید بیشترین ارتباطات و مدیریت برای آنها صورت گیرد. مدیر پروژه، پس از شناسایی ذینفعان کلیدی برای به دست آوردن بازخورد ایشان در مورد سطح مشارکت مطلوب، تناوب و نوع ارتباطات، و هر موضوع مورد علاقه یا مناقشه از سوی ایشان، برنامه ریزی می کند. بر اساس بازخوردهای گردآوری شده توسط مدیر پروژه، تعیین ذینفعان کلیدی طی جلسات مختلفی صورت بگیرد.

**تجزیه و تحلیل ذینفعان**

در این بخش توضیح داده می شود که تیم پروژه چگونه فهرست ذینفعان را مورد تجزیه و تحلیل قرار می دهد. این توضیحات باید شامل نحوه دسته بندی ذینفعان، سطح تاثیر گذاری آنها بر پروژه بر اساس قدرت آنها، سطح تاثیر پذیری آنها از پروژه، و سطح درگیری آنها در پروژه باشد. ابزارها و روش های متعددی وجود دارند که از آنها می توان در تعیین ذینفعان کمک گرفت. این بخش باید همچنین شامل توضیحاتی در زمینه این ابزار و روش های کمی باشد.

**مثال:**

با شناسایی تمامی ذینفعان پروژه موج نوری، تیم پروژه به طبقه بندی و تجزیه و تحلیل آنها خواهد پرداخت. هدف از این تجزیه و تحلیل مشخص کردن سطح قدرت یا نفوذ ذینفعان، طراحی رویکرد مدیریتی برای هر یک از آنها، مشخص کردن سطوح مناسب ارتباطات و سطح مشارکتی است که هر یک از آنها می تواند با پروژه داشته باشد.

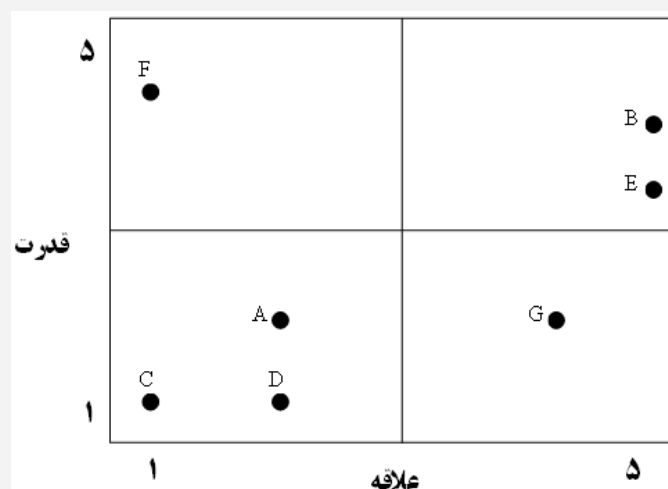
تیم پروژه، ذینفعان را بر اساس سازمان یا واحد سازمانی آنها دسته بندی می کند و پس از آن با استفاده از یک ماتریس قدرت / علاقه، میزان تاثیر بالقوه ای را که هر یک از ذینفعان می تواند در پروژه داشته باشد، مشخص می کند. تیم پروژه بر اساس این تجزیه و تحلیل، جدول تجزیه و تحلیل ذینفعان را که نشان دهنده علائق، سطوح درگیری در پروژه، و استراتژی مدیریتی برای هر یک از ذینفعان است، تکمیل می کند.

جدول زیر برای معرفی ذینفعان و سطوح قدرت و علاقه آنها و برای استفاده در چارت قدرت / علاقه

کاربرد دارد.

علاقه (1-5)	قدرت (1-5)	نام	سازمان / واحد	شناسه
2	2	ا. فیروزی	عملیات	A
5	4	م. مهدوی	عملیات	B
1	1	ک. پرویزی	تامین کننده	C
2	1	س. دلاوری	تامین کننده	D
5	3	ا. آرام	مشتری آزمایش کننده	E
1	4	ت. معرفت	مهندس	F
4	2	ه. توکلی	مهندس	G

در شکل زیر، چارت قدرت / علاقه برای ذینفعان پروژه موج نوری را مشاهده می کنید. هر حرف نماینده یک ذینفع مطابق با جدول بالا است.



بر اساس تجزیه و تحلیل قدرت / علاقه و چارت فوق، ذینفعان A، C، و D به کمترین تلاش مدیریتی نیاز دارند زیرا در ربع پایین سمت چپ ماتریس فوق قرار گرفته اند. ذینفع F در ربع بالا سمت چپ قرار گرفته است و بنا بر این باید با توجه کافی، راضی نگهداشته شود. ذینفع G در ربع پایین سمت راست قرار دارد و باید با ارتباطات متناوب از وضعیت و پیشرفت پروژه، اطلاعات کافی به او داده شود. ذینفعان B و E در ربع بالا سمت راست قرار دارند. اینها بازیگران کلیدی هستند و باید در تمام سطوح برنامه ریزی پروژه و مدیریت تغییر، سهمیم و درگیر باشند. به علاوه، ذینفعان B و E باید به عنوان اعضای مشارکتی در جلسات مرتبط با پروژه شرکت نمایند.

ماتریس تجزیه و تحلیل ذینفعان در به دست آوردن میزان علاقه، سطح درگیری، و استراتژی مدیریت مبتنی بر ماتریس قدرت / علاقه مورد استفاده قرار می گیرد. ماتری تجزیه و تحلیل ذینفعان می تواند در جریان اجرای پروژه مورد بررسی و به روز رسانی واقع شود.



ذینفع	علاقه ها	ربع ماتریس	استراتژی
A	اطمینان یافتن از تحویل صحیح پروژه به تیم عملیاتی	کم ترین تلاش	ارسال مشخصات پروژه در صورت نیاز
B	محدودیت های منابع و برنامه ریزی برای تولید پس از عملیاتی شدن پروژه	بازیگر کلیدی	درخواست از ذینفع برای عضویت در کمیته رهبری و دریافت بازخوردهای وی از برنامه ریزی پروژه. ارتباطات متناوب و نشان دادن علاقه به ارتباط با او حتمی و الزامی است.
C	کسب اطمینان از تحویل به موقع مواد	کم ترین تلاش	ارسال برنامه زمانی پروژه و نیازمندی های مواد پیش از قطعی شدن تحویل.
D	اعتصاب اتحادیه ای ممکن است بر تحویل مواد تاثیر داشته باشد	کم ترین تلاش	درخواست به روز رسانی و توسعه متناوب طرح برای منابع تدارکاتی جایگزین.
E	کیفیت محصول جدید باید با کیفیت محصول فعلی برابری کند و یا برتر از آن باشد	بازیگر کلیدی	ارسال نتایج آزمایش ها و مشخصات کیفی و گرفتن بازخورد از نیازهای مشتریان یا هر گونه تغییرات دیگر. ارائه متناوب گزارش ها و به روز رسانی های وضعیت.
F	نگرانی در مورد منابعی که می توانند در طراحی محصول با تیم پروژه همکاری کنند	راضی نگهداشتن	ارسال زودتر نیازمندی های منابع و کسب اطمینان از بازگشت آنها به امور مهندسی وقتی که دیگر به آنها نیازی نیست
G	داشتن ابهاماتی در مورد طراحی محصول موج نوری	مطلع نگهداشتن	اجازه به کارکنان برای همکاری با ذینفع برای پاسخ به سوالات و ارائه نتیجه آزمایش برای اعتبار یابی

تایید پشتیبان پروژه

<b>مثال:</b>
نام و نام خانوادگی: ----- تاریخ: -----