

دومین کنفرانس بین المللی

17 March 2016

پژوهش های نوین در مدیریت

2nd International Conference on
Modern Research in مهندسی صنایع

Management and Industrial Engineering

۲۷ اسفند ۱۳۹۴



CERTIFICATE

2nd International Conference on
Modern Research in
Management and Industrial Engineering
www.2icmng.com



گواهینامه ارائه مقاله به صورت سخنرانی

امیر بهادرستانی

پژوهشگر گرامی

گواهی می شود مقاله شما با عنوان:

« تأثیر ذینفعان خارجی بر سازمان های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت قطار شهری مشهد) »

در دومین کنفرانس بین المللی مدیریت و مهندسی صنایع که ۲۷ اسفند ماه ۱۳۹۴ در مدرسه کسب

و کارین ژبوار برگزار گردید، به صورت ارائه سخنرانی مورد تأیید کمیته علمی قرار گرفت.

امید است در سایه الطاف ایزد متان سربلند و پیروز باشید.

پرنسور محمود ساعتچی

دبیر علمی کنفرانس



تأثیر ذینفعان خارجی بر سازمان های پروژه محور (مطالعه موردی: شرکت قطار شهری مشهد)

امیر بهادرستانی

دانشگاه فردوسی مشهد

amir.bahador.1990@gmail.com

منصور قلعه نوی *

دانشگاه فردوسی مشهد

ghalehnovi@um.ac.ir

چکیده

بررسی اثر ذینفعان خارجی بر سازمان های پروژه محور از اهمیت زیادی برخوردار است که اغلب به علت پیچیدگی موجود در روابط بین سازمان ها، مورد غفلت واقع می گردد. هدف از بررسی اثر ذینفعان خارجی در سازمان های پروژه محور، شناخت این ذینفعان و همچنین تأثیر آن ها بر سازمان می باشد؛ زیرا بدون شناخت کافی از ذینفعان خارجی و همچنین اثر آن ها بر سازمان، موفقیتی برای سازمان حاصل نخواهد شد. در این پژوهش ابتدا با استفاده از ادبیات موضوع، اثر ذینفعان بر سازمان های پروژه محور مورد بررسی می گیرد و سپس با روش های مناسب کتابخانه ای و میدانی، به تحلیل اثر آن ها پرداخته می شود. جهت تحلیل اثر ذینفعان خارجی ابتدا با استفاده از ادبیات موضوع، پارامترهای مؤثر بر اثر ذینفعان خارجی شناسایی شده اند و سپس با تعریف شاخص تأثیر، نتایج به دست آمده در شرکت قطار شهری مشهد مورد بررسی قرار گرفته تا با ایجاد یک شناخت مناسب، مدیران این شرکت نحوه برخورد مناسب با ذینفعان خارجی شرکت را در دستور کار خود قرار دهند. در مطالعه صورت گرفته در شرکت قطار شهری مشهد مشاهده شد که سازمان بورس و اوراق بهادار، رسانه ها، مجاورین پروژه، مسافرین قطار شهری، شورای اسلامی شهر، دولت و فرمانداری بر پروژه احداث خطوط اثر مثبتی دارند و توجه به آن ها و خواسته های آن ها پروژه را از تنگناها نجات داده و موفقیت پروژه را تضمین می کنند. نتایج پژوهش نشان می دهد که شاخص اثر ذینفعان خارجی شرکت مثبت می باشد و در نتیجه ذینفعان خارجی پروژه قطار شهری مشهد دارای اثر مثبت و سازنده ای بر پروژه می باشند.

واژگان کلیدی: سازمان های پروژه محور، ذینفعان، اثر ذینفعان

مقدمه

پروژه‌های ساخت و ساز و به تبع آن سازمان‌های پروژه محور، علایق انواع ذینفعان با دیدگاه‌های مختلف را به خود جلب می‌کنند؛ از این رو پرداختن به مقوله مهم حاکمیت شرکتی در این سازمان‌ها به علت پیچیدگی ارتباطات ذینفعان دارای اهمیت فوق العاده زیادی است. مدیریت ذینفعان به عنوان یک حوزه مهم در مدیریت پروژه جهت تحقق اهداف سازمان‌های پروژه محور ضروری تلقی می‌شود. یکی از ارکان مهم مدیریت ذینفعان، تحلیل ذینفعان پروژه و شناخت اثر آن‌ها بر سازمان موردنظر است. زمانی می‌توان اثر ذینفعان را بر سازمان پروژه و همچنین اثر پروژه را بر ذینفعان مدیریت کرد که از ذینفعان و اثرات ناشی از وجود آن‌ها به طور کامل آگاه بود. در عصر حاضر به علت پیچیدگی موجود در روابط بین سازمان‌های پروژه محور و همچنین درگیری آن‌ها با انواع مختلف ذینفعان، ایجاد یک برنامه و الگویی که بتواند بقا و موفقیت آن‌ها را تضمین کند بسیار ضروری به نظر می‌رسد. زمانی مدیران یک سازمان پروژه محور می‌توانند به موفقیت لازم دست پیدا کنند که اولاً ذینفعان خود را بشناسند و ثانیاً یک درک مناسبی از ذینفعان درگیر با سازمان داشته باشند. با توجه به نتایج پژوهشات صورت گرفته در حوزه مدیریت پروژه، پیچیدگی فرایند مدیریت ذینفعان و همچنین مدیریت ارتباطات ذینفعان پروژه و در نتیجه کاهش علایق ذینفعان به حمایت و پشتیبانی از پروژه‌ها از جمله عوامل مهم شکست پروژه‌ها به شمار می‌آیند (Bourne, 2006).

هر سازمان پروژه محوری دارای ذینفعانی است که ممکن است درگیر پروژه باشند یا نباشند ولی پروژه بر علایق آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت و یا حتی آن‌ها نیز می‌توانند پروژه را در مراحل مورد تأثیر قرار دهند. از این رو شناسایی اثر ذینفعان خارجی در تمامی سازمان‌ها بالأخص در سازمان‌های پروژه محور دارای اهمیت بسیار بالا و غیرقابل اغماض است. هدف از این پژوهش ایجاد شناخت درست از اثر ذینفعان خارجی سازمان‌های پروژه محور می‌باشد تا مدیریت این قبیل از سازمان‌ها موفقیت‌آمیز باشد. ابتدا با معرفی سازمان‌های پروژه محور و همچنین تئوری‌های مربوط به ذینفعان سعی بر ایجاد شناخت کافی از سازمان‌های پروژه محور و ذینفعان آن‌ها می‌شود؛ سپس با روش‌های بیان شده اقدام به تبیین اثر ذینفعان خارجی شرکت قطار شهری مشهد کرده و نتایج حاصل بیان خواهد شد.

1. بیان مسأله

سازمان‌های پروژه محور دارای ذینفعان مختلفی می‌باشند. این ذینفعان متناسب با هدف مشارکت خود دارای تأثیرات مثبت یا منفی بر پروژه خواهند بود. اغلب سازمان‌های پروژه محور به دلیل پیچیدگی موجود در روابط درون سازمانی و برون سازمانی از توجه به مقوله مدیریت ذینفعان خارجی غافل می‌شوند و به روش‌های سنتی مدیریت اکتفا می‌کنند. حال مهم‌ترین سؤالی که پیش می‌آید این است که «چگونه می‌توان اثر ذینفعان خارجی یک سازمان را مشخص کرد؟» پرداختن مدیران به ذینفعان در سازمان‌های پروژه محور بالأخص ذینفعان خارجی از این جهت حائز اهمیت است؛ زیرا لازمه موفقیت نهایی سازمان و پروژه، پاسخ مناسب مدیران سازمان پروژه محور به نیازها، انتظارات و خواسته‌های ذینفعان می‌باشد. همان‌طور که ذکر شد ذینفعان خارجی پروژه معمولاً مورد غفلت مدیران سازمان واقع می‌شوند، حال آگاهی از تأثیر آن‌ها بر سازمان یکی از پراهمیت‌ترین مسائلی است که باید به دقت بررسی و مورد توجه مدیران واقع شود.

2. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

در این بخش ابتدا مفاهیم مربوط به سازمان های پروژه محور بیان شده و سپس با پیشینه تئوری ذینفعان و اثر ذینفعان بر سازمان، به مفاهیم مربوط به اثر ذینفعان بر سازمان های پروژه محور پرداخته خواهد شد.

1.2. سازمان پروژه محور

تئوری مدیریت کلاسیک، سازمان ها را بر اساس ساختار سازمانی آن ها، ماهیت محصولاتی که ارائه می شود و یا پروژه های سازمان، طبقه بندی می کند. با توجه به ابهام در دنیای کسب و کار، دشواری ها در تقسیم وظایف و بخش بندی زیرسیستم ها، از اواخر قرن بیست، سازمان ها به سمت سازمان دهی فعالیت هایشان در قالب پروژه و سازمان های پروژه محور حرکت کردند. هرچه سازمان انواع پروژه های متفاوتی را انجام دهد، سازمان متمایزتر می شود و پیچیدگی مدیریتی آن بیشتر می شود. سازمان پروژه محور به ساختار سازمانی خاصی اطلاق می گردد که برای دوره موقتی شکل گرفته است تا شرکت ها را قادر سازد، وظایف خاص خود را انجام دهند. جهت تحقق اهداف و علایق مشخص شده سازمان، مجموعه ای از خدمات، فعالیت ها و روش های همکاری مورد نیاز است. بسیاری از محققین علوم مدیریتی بر این باورند که در سازمان های پروژه محور به دلیل وجود ویژگی های خاص این سازمان ها و مخصوصاً طبیعت موقت فرآیندهای کاری و محیط پویای آن ها، چالش های خاصی برای سازمان، تیم پروژه و کارمندان وجود خواهد داشت (گلابچی و همکاران، 1393).

در سازمان های پروژه محور مدیریت منابع انسانی سازمان باید با استراتژی سازمانی هم راستا باشد (Butler et al, 1991). بنابراین اگر مدیریت بر مبنای پروژه، استراتژی سازمان های پروژه محور باشد به این معنا است که خط مشی ها، فرایندها و قواعد مدیریت (منابع انسانی) در سازمان های پروژه محور، پشتیبان فعالیت های بر مبنای پروژه می باشد و با اصول و فرایندهای مدیریت منابع انسانی طراحی شده برای سازمان های با مدیریت کلاسیک متفاوت است، چراکه در آن ها تأکید بر محصولات و خدمات دائمی می باشد و الزامات کاری کاملاً تعریف شده و ثابت است (کیگان و همکار).

در سازمان های پروژه محور، بخش مهمی از وظایف سازمان در قالب واحدهای سازمانی موقتی که برای برآوردن نیاز و خواسته یک ذینفع (مشتری) ایجاد شده اند، انجام می گیرد. یکی از ویژگی های شاخص سازمان پروژه محور، موقتی بودن واحد کسب و کار استراتژیک سازمان است. با تکمیل هدف پروژه، واحد کسب و کار منحل شده و اعضای تیم پروژه به پروژه جدید منتقل شده و یا به واحد وظیفه ای، محصولی یا جغرافیایی اصلی خود برمی گردند.

تعاریف متفاوتی برای سازمان های پروژه محور ارائه شده است. چیزی که تقریباً در تمامی تعاریف دیده می شود این است که در این سازمان ها، ساختار پروژه ساختار غالب است. کتاب پیکره دانش مدیریت پروژه، ساختار سازمانی را از لحاظ سطح اختیارات مدیر پروژه به سه صورت تعریف می کند: پروژه ای، وظیفه ای و ماتریسی است. در ساختار پروژه ای، کل شرکت بر اساس پروژه ها سازمان یافته است. مدیر پروژه، پروژه ها را کنترل می کند، پرسنل به پروژه اختصاص داده شده و گزارشات را به مدیر پروژه می دهند. اعضای تیم تنها کار پروژه را انجام می دهند و زمانی که پروژه مورد نظر پایان می یابد، کارمندان به بخش مشخصی بازمی گردند، آن ها باید در یک پروژه دیگر مشغول به کار شوند و یا کار دیگری را با یک کارفرمای دیگر آغاز کنند، به طور کلی، ارتباطات تنها در درون پروژه رخ می دهد. ساختار وظیفه ای، رایج ترین شکل از سازمان است. این ساختار شامل حوزه های تخصصی در زمینه های مختلف عملکردی اعم از: حسابداری، بازاریابی و تولید می باشد و پروژه ها به طور کلی در درون یک بخش واحد اتفاق می افتند و اگر اطلاعات و یا کار پروژه ای از سایر بخش ها مورد نیاز باشد، درخواست مورد نیاز به رئیس بخش

اطلاع رسانی می شود تا به رئیس بخش دیگر انتقال یابد. در غیر این صورت، ارتباطات در حد درون پروژه می باشد، اعضای تیم، کار پروژه را علاوه بر کارهای معمول دپارتمان تکمیل می کنند. در ساختار ماتریسی، تلاش برای به حداکثر رساندن نقاط قوت موجود در هر دو ساختار وظیفه ای و پروژه ای می باشد. اعضای تیم به مدیر پروژه و مدیر وظیفه ای گزارش می دهند و با هر دو رئیس خود ارتباط دارند و اعضای تیم کار پروژه را در کنار کارهای معمول دپارتمان انجام می دهند (PMI, 2010).

2.2. تئوری ذینفعان

مفهوم ذینفعان برای اولین بار در انستیتو پژوهشات استنفورد (1963) مطرح شد. با کاربرد مفهوم ذینفعان در چهار حوزه تئوری سازمان، مسئولیت های اجتماعی شرکت، تئوری سیستم ها و طرح ریزی سازمانی در نهایت فریمن (1984) با انتشار کتابی تحت عنوان «مدیریت راهبردی: مبتنی بر ذینفعان»، دیدگاه جدیدی را وارد زبان مدیریتی دنیا کرد (Mitchell et al, 1997).

شکل گیری سازمان های پروژه محور نیازمند اشخاصی است تا بتوانند سازمان را برای رشد و ادامه حیاتش، مهیا کنند. علاوه بر این افراد، سایر نهادهای اجتماعی و دولتی نیز باید جهت تحقق اهداف سازمان مشارکت لازم را داشته باشند. به طور کلی تمامی افرادی که جهت شکل گیری یک سازمان پروژه محور و ادامه حیات آن تلاش می کنند و یا شکل گیری سازمان و وجود آن بر منافع آن ها تأثیرگذار باشد، ذینفعان سازمان تلقی می گردند.

برمن و همکاران (1999) در مطالعات خود رابطه بین ذینفعان، مدل های مدیریت و عملکرد مالی از طریق بررسی نرخ بازده سرمایه گذاری را در 100 شرکت برتر فورچون مطالعه کرده و پنج رابطه کلیدی را به دست آوردند. این عوامل کارکنان، تنوع، محیط، جامعه و ایمنی مشتری - محصول بودند. هانسن و همکاران (2010) نیز در پژوهشی 46 شرکت را بررسی کردند. بررسی آن ها نشان داد که مشتریان از عمده ترین ذینفعان شرکت های مورد بررسی بودند و علت آن نیز تأثیر مشتریان بر تعیین سطح استراتژیک شرکت ها بود و همچنین مشتریان در عملکرد مالی شرکت ها تأثیر بسیاری داشتند (Karel & Ales, 2012).

فریدمن، به عنوان اولین نظریه پرداز در زمینه ذینفعان بر این اعتقاد بود که هدف شرکت ها کسب سود برای ذینفعان است. هاتون (1997) نیز بر این باور است که سرمایه داری ذینفعان یک سیستم کنترل شده ای می باشد که همه چیز را به طور برابر در اختیار بازار قرار می دهد. مارگارت نیز این عقیده را دارد که تئوری ذینفعان در بلندمدت منجر به رشد اقتصادی می شود و منافع کلیه ذینفعان تأمین می گردد. در تئوری مدنظر مارگارت سرمایه انسانی کارکنان شرکت هستند زیرا از دیدگاه وی کارکنان مهارت های خاص خود را در اختیار شرکت قرار می دهند و منجر به ارتقاء کیفی عملکرد شرکت می شوند که نتیجه دستیابی ذینفعان به منافع خود می باشد. البته مارگارت تأکید می کند زمانی کارکنان دارای اهمیت بالایی می شوند که سود کارکنان با تأکید بر پرداخت حقوق و دستمزد کافی لحاظ گردد (Corfield, 1998).

بعد از مارگارت نگرش به تئوری ذینفعان به شکل دیگر و با رویکردی نوین بود و پس از آن نیز تئوری های اخلاقی در حوزه ذینفعان مطرح شد. در نگرش نوین به تئوری ذینفعان از دیدگاه اسلام دو مفهوم مهم و اساسی سیستم اقتصادی اسلامی - مربوط به حقوق مالکیت - برای حفظ نظم اجتماعی و قراردادهای حاکم بر رفتار اقتصادی و اجتماعی افراد جامعه و دولت است. این قراردادها باید به نحوی باشد که تأکید بر رفتار منصفانه و عادلانه در میان کلیه ذینفعان را مدنظر را داده و مبنای آن اخلاقیات باشد. با توجه به این رویکرد تأکید انحصاری به منافع سهامداران عملی ضداخلاقی محسوب می گردد؛ به عنوان مثال

تمامی افراد مسئول در شرکت باید در برابر عملکرد خود در شرکت پاسخگو باشند و این یعنی یک رویکرد اخلاقی به تئوری ذینفعان (Corfield, 1998). بیچامپ (2004) در حوزه ذینفعان نظریه خودخواهی را مطرح کرد. پایه و اساس تئوری بیچامپ علایق شخصی است که در دو گروه اگوئیسم روان شناختی و اگوئیسم اخلاقی مطرح می شود. نظریه فایده گرایی هیوم (2000) و بنتام (1996) عنوان می کند که تلاش ها باید در جهتی باشند که حداکثر منفعت را رسانده و ضرر را به حداقل مقدار ممکن کاهش دهد. این تئوری در دو گروه کنشی و قانونی بیان می گردد. گروه کنشی سعی بر افزایش و حداکثر کردن سود دارد و گروه قانونی مربوط به تحصیل بیشترین منفعت در طی زمان است (Cragg, 2002). فورد بیان می کند که روابط بین مدیران شرکت با ذینفعانش یک رابطه امانت داری است که باید اصول اخلاقی به بهترین نحو مورد توجه قرار گیرند. اصول اخلاقی مد نظر فورد به این شرح می باشد: 1) مدیران از اختیارات خود فقط جهت تحقق اهداف شرکت استفاده کنند 2) حسن نیت را مدنظر قرار دهند 3) به مسائل مهم در تصمیم گیری برای بقا و نظم شرکت توجه کنند 4) صداقت و درستکاری یکی از ملزومات مدیران باشد (Corfield, 1998). دونالدسون و پرستون (1995) تئوری ذینفعان را از سه جنبه مورد بهره روری قرار دادند: 1) جنبه توصیفی-تجربی 2) جنبه ابزاری 3) جنبه هنجاری. بعد از آن نیز تئوری ذینفعان همچنان در حال توسعه است.

3.2. طبقه بندی ذینفعان

طبقه بندی ذینفعان، یک گام مهم در ایجاد تمایز بین ذینفعان سازمان است. تاکنون جهت طبقه بندی ذینفعان روش های مختلفی ارائه شده است که مهم ترین آن ها به صورت زیر می باشند:

طبقه بندی کلارکسون (1995): کلارکسون ذینفعان را به چند گروه سهامداران، سرمایه گذاران، کارکنان، مشتریان، تأمین کنندگان، دولت و جامعه تقسیم بندی کرد (Clarkson, 1995)

طبقه بندی انجمن حسابداران خبره: انجمن حسابداران خبره ذینفعان را به چند دسته طبقه بندی می کند. طبقه اول شامل ذینفعان داخلی و خارجی می شود. طبقه دوم شامل ذینفعان فعال و غیرفعال شده، طبقه سوم شامل ذینفعان داوطلب و غیر داوطلب و طبقه چهارم ذینفعان مشروع و نامشروع را شامل می شود. این انجمن طبقه بندی های خود را با توجه به طبقه بندی های مطرح شده توسط محققان ارائه می دهد (ACCA, 2015).

طبقه بندی کارل و الس (2012): کارل و الس ذینفعان را طبقه بندی نکردند. بلکه از نظر وی مشتریان تأثیر قابل توجهی بر عملکرد مالی شرکت دارند و تنها ذینفعانی هستند که درآمد برای شرکت ایجاد کرده و فقط باید مدنظر باشند [7].

4.2. اثر ذینفعان بر سازمان

میشل و همکاران (1997) با ارائه یک مدل طبقه بندی ذینفعان سه پارامتر قدرت، مشروعیت و فوریت را از عوامل تعیین کننده نوع ذینفع به شمار آوردند (Mitchell et al, 1997). جانسون و همکار (1999) مطرح کردند که شناسایی ذینفعان به اندازه کافی ساده نیست و مدیران باید علایق هر یک از ذینفعان و همچنین قدرت آن ها برای تأثیر بر سازمان پروژه را مورد ارزیابی قرار دهند. آن ها ماتریس قدرت-علاقه را پیشنهاد کردند که ذینفعان بر اساس این دو پارامتر طبقه بندی می شوند (janson, 1999) از آنجا که تخصیص مقدار به قدرت و علاقه مربوط به ذینفعان امری مشکل است وارد و همکارش (2003)، اثر-احتمال

را جایگزین ماتریس قدرت-علاقه کردند (Ward & Chapman, 2003). بورن و والکر (2005) نظریه وارد را به شاخص علاقه-اثر توسعه دادند که دو شاخص علاقه و اثر را در بر می گیرد (Bourne and Walker, 2005).

3. روش پژوهش

پژوهش حاضر بر اساس مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی صورت پذیرفته است. شکل شماره (1) گام‌های پژوهش را نشان می‌دهد که در هر گام روش پژوهش به تفصیل بیان شده است.



شکل شماره 1. گام‌های پژوهش

1.3. شناسایی ذینفعان

اولین گام جهت شناسایی اثر ذینفعان، شناسایی ذینفعان است. به عبارتی شناسایی اثر ذینفعان بدون آگاهی از تمامی ذینفعان سازمان امکان پذیر نیست. در این پژوهش جهت تکمیل پرسشنامه شناسایی ذینفعان سازمان پروژه، 25 نفر از مدیران ارشد و مدیران اجرایی خبره سازمان پروژه (شرکت قطار شهری مشهد) انتخاب شدند. علت انتخاب 25 خبره، شایستگی و توانایی آن‌ها جهت پاسخ‌گویی بود که بعد از بررسی سوابق آن‌ها و با کمک مشاور مدیرعامل صورت پذیرفت. ابتدا با استفاده از پرسشنامه خواسته شد تا افرادی که از پروژه متأثر شده یا بر آن اثرگذارند، مشخص شوند. سپس نتایج به دست آمده طبقه‌بندی شده و 64 ذینفع شناسایی شدند. سپس برای تکمیل لیست ذینفعان پروژه، مستندات موجود در پروژه مورد بررسی قرار گرفت تا لیست‌های ذینفعان کامل گردد. در این مرحله بعد از حذف موارد تکراری 16 ذینفع دیگر شناسایی شدند. سپس از 25 عضو گروه خبره انتخابی خواسته شد تا در یک جلسه 80 ذینفع شناسایی شده در گام‌های قبل را تأیید و در صورت لزوم لیست شناسایی ذینفعان را توسعه دهند. پس از تشکیل جلسه با استفاده از روش طوفان فکری لیست ذینفعان کامل شده و توسعه یافت. تعداد ذینفعان شناسایی شده به 94 ذینفع رسید.

2.3. طبقه‌بندی ذینفعان

با بررسی روش‌های ارائه شده و با دیدی گسترده به مقوله ذینفعان می‌توان ذینفعان یک سازمان را به دو گروه داخلی و خارجی دسته‌بندی کرد. ذینفعان داخلی ذینفعانی هستند که در محیط سازمان حضور دارند و واضح است که بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد ولی ذینفعان خارجی به دلیل عدم حضورشان در محیط داخلی باید اثر آن‌ها بر سازمان ارزیابی شود. برای این گام پرسشنامه شامل اسامی تمامی ذینفعان تهیه گردید. جهت تعیین طبقه‌بندی ذینفعان جلسه‌ای توسط 25 خبره مذکور برگزار

گردید و به روش طوفان فکری و تکنیک گروه اسمی پرسشنامه طراحی شده پاسخ داده شد. خروجی پرسشنامه طبقه بندی ذینفعان بود که در نهایت ذینفعان خارجی جهت تحلیل استخراج گردیدند.

- طوفان فکری و تکنیک گروه اسمی دو تکنیک مؤثر برای تولید و جمع آوری ایده ها و همچنین رأی گیری و اولویت بندی آرا می باشند. در این دو روش اعضای گروه خبره نظرات خود را بدون جبهه گیری طرف مقابل بیان کرده و سپس گروه اقدام به رأی گیری نظرات هر یک از خبرگان می کند (PMI, 2010).

سایر ویژگی های لازم ذینفعان نیز از روش های بالا استخراج گردید. و سپس با شناسایی ذینفعان خارجی شرکت قطار شهری، تأثیر این گروه از ذینفعان بر سازمان پروژه مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

3.3. اثر ذینفعان

زمانی می توان ذینفعان مربوط به یک سازمان را مدیریت کرد که اثر آن ها بر سازمان روشن باشد. تحلیل اثر ذینفعان می تواند به عنوان یک راهنما مدیران سازمان را به سمت وسوی مدیریتی صحیح سوق دهد. تعیین اثر مثبت و منفی ذینفعان و همچنین مقدار تأثیری که ذینفعان بر سازمان می گذارند برای موفقیت سازمان بسیار مهم می باشد. طبق پیشینه پژوهش برای تعیین اثر ذینفعان از روابط زیر بهره گرفته می شود.

$$A = n_p P + n_L L + n_U U \quad \text{رابطه (1)}$$

$$V = (v_i / 25)^{0.5} \quad \text{رابطه (2)}$$

در رابطه (1) سه پارامتر P ، L و U به ترتیب قدرت، مشروعیت و فوریت ذینفعان را نمایش می دهند. ضرایب مربوط به این سه پارامتر مقدار وزن دهی آن ها را مشخص می کند. باید توجه داشت که مقدار مجموع ضرایب برابر یک شده و همچنین سه پارامتر قدرت، مشروعیت و فوریت را می توان بین 1 تا 5 امتیازدهی کرد. v علاقه ذینفعان را نشان می دهد و i سطح اثر ذینفع بر سازمان است. برای وزن دهی این دو پارامتر نیز از اعداد بین 1 تا 5 استفاده می شود. که 1 پایین ترین مقدار و 5 بیشترین مقدار مربوط به مؤلفه است. پارامتر S موقعیت ذینفع را مخالف فعال تا موافق فعال نشان می دهد. معمولاً مخالفان فعال را با -1 و موافقان فعال را با $+1$ نمایش می دهد. موقعیت ذینفع می تواند بین این دو عدد واقع گردد. در نهایت می توان با ضرب رابطه (1)، رابطه (2)، و موقعیت ذینفع، اثر ذینفع مورد نظر را طبق رابطه (3) تعیین نمود.

$$T = VAS \quad \text{رابطه (3)}$$

4. یافته های پژوهش

همان طور که اشاره شد برای جمع آوری اطلاعات از خبرگان در دسترس پروژه بهره گرفته شده است. خصوصیات مربوط به خبرگان به صورت جدول شماره (1) آورده شده است.

جدول 1. ویژگی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد	تعداد خبرگان	سطح تحصیلات خبرگان
20%	5	کارشناسی
64%	16	کارشناسی ارشد
16%	4	دکترای تخصصی

جدول 2. ویژگی جمعیت شناختی پاسخ دهندگان

درصد	تعداد خبرگان	تجربه تخصصی
8%	2	5-10 سال
32%	8	10-15 سال
40%	10	15-20 سال
20%	5	بیشتر از 20 سال

پس از جمع آوری اطلاعات مربوط به اثر دینفعان خارجی، با استفاده از روش های بیان شده، آن ها را مورد تحلیل قرار می دهیم. جدول شماره (3) ویژگی های استخراج شده دینفعان توسط خبرگان نامبرده شده و نتایج حاصله را نشان می دهد. همان طور که در جدول شماره (3) مشاهده می شود شاخص اثر هر یک از دینفعان (T) یک مقدار مشخصی را نشان می دهد. مقدار شاخص از -1 تا +1 تغییر می کند. دینفعانی که شاخص مربوط به آن ها مثبت است، دارای اثر مثبت بر سازمان می باشند و از طرفی هم مقادیر منفی نشان دهنده اثر منفی دینفع مربوط به آن شاخص است. مقدار صفر نشان دهنده بی تأثیری دینفع بر سازمان است. هرچه مقدار عدد از صفر فاصله داشته باشد مقدار اثر دینفع مربوط به شاخص نیز بیشتر است. اگر مجموع اثر تمامی دینفعان خارجی سازمان محاسبه گردد حاصل مقدار 2.24+ را می دهد که این مقدار این گونه تحلیل می گردد که دینفعان خارجی اثر مطلوبی بر سازمان دارند. بنابراین مدیران شرکت قطار شهری باید با تحلیل دوره ای دینفعان خارجی خود از کاهش یا افزایش شاخص اثر دینفع مطلع بوده و در صورت نیاز استراتژی های مناسب را به دینفعان شرکت تخصیص دهند. نمودار مربوط به تحلیل نهایی اثر دینفعان خارجی در شرکت قطار شهری مشهود مطابق شکل شماره (3) می باشد.

17 March 2016

دومین کنفرانس بین المللی

پژوهش های نوین در مدیریت

2nd. International Conference on
Modern Research in

و مهندسی صنایع

Management and Industrial Engineering

جدول 3. محاسبه اثر ذینفعان خارجی شرکت قطار شهری مشهد

T	V	S	i	v	A	Attribute						ذینفع	ردیف				
						n_U	U	n_L	L	n_P	P						
0.13	0.693	0.5	3	4	1.85	0.25	3	0.35	2	0.4	1	سازمان بورس و اوراق بهادار	1				
0.16	0.8	0.5	4	4	2		2		2		2	2	2	2	رسانه ها	2	
0.035	0.346	0.5	1	3	1		1		1		1	1	1	1	مجاورین پروژه	3	
0.071	0.566	0.5	2	4	1.25		2		2		1	1	1	1	مسافریین قطار شهری	4	
0.92	1	1	5	5	4.6		5		5		5	5	5	5	4	شورای شهر	5
-0.141	0.6	-0.5	3	3	2.35		2		2		3	3	3	3	2	سازمان میراث فرهنگی	6
0.84	1	1	5	5	4.2		5		5		5	5	5	5	3	دولت	7
0	0.4	0	2	2	1.35		1		1		2	2	2	2	1	سازمان نظام مهندسی ساختمان	8
0.322	0.894	0.5	5	4	3.6		4		4		4	4	4	4	3	فرمانداری	9
0	0.693	0	4	3	2.95		3		3		4	4	4	4	2	سازمان محیط زیست	10
-0.1	0.4	-1	2	2	1.25		2		2		1	1	1	1	1	مالکین زمین اجرای پروژه	11

17 March 2016

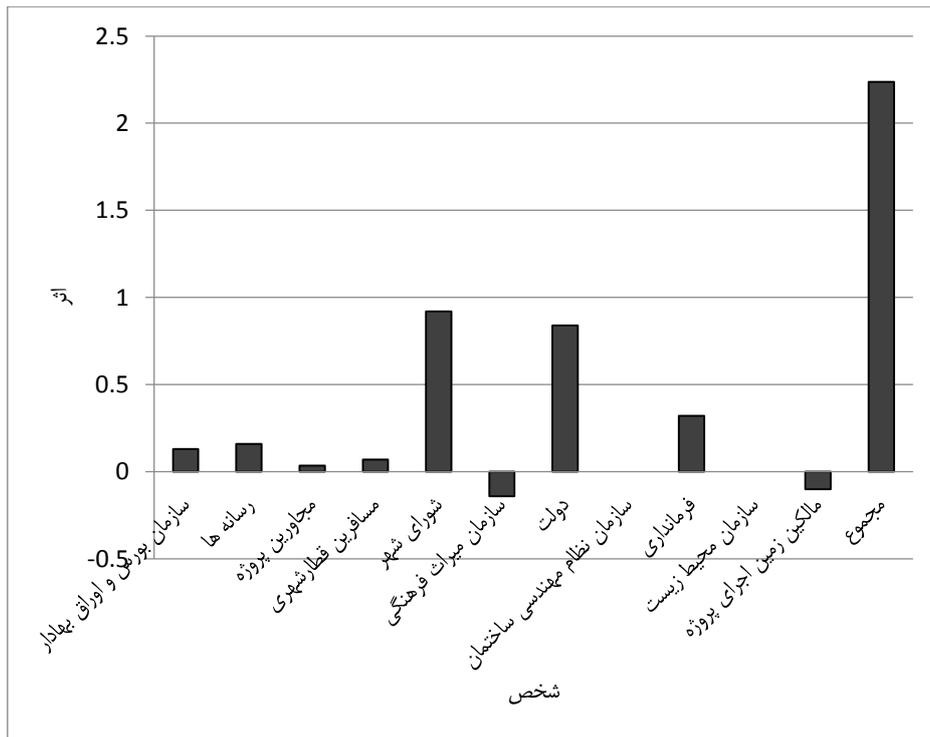
دومین کنفرانس بین المللی

پژوهش های نوین در مدیریت

2nd International Conference on
Modern Research in

و مهندسی صنایع

Management and Industrial Engineering



شکل شماره 2

بحث و نتیجه گیری

سازمان های پروژه محور همواره با پیچیدگی های متعددی مانند مشارکت ذینفعان متعدد با علایق متنوع، روبرو هستند. جهت تسهیل مدیریت این قبیل از سازمان ها آنالیز ذینفعان دارای اهمیت بسیار بالایی است تا مشخص گردد که ذینفعان چه تأثیری بر سازمان می گذارد. از آنجا که ذینفعان خارجی سازمان به دلیل عدم درگیری مستقیم با سازمان اغلب مورد غفلت مدیران

17 March 2016

دومین کنفرانس بین المللی

پژوهش های نوین در مدیریت

2nd International Conference on
Modern Research in

و مهندسی صنایع

Management and Industrial Engineering

واقع می گردند پرداختن به اثر آن ها بر سازمان دارای اهمیت زیاد است. با به دست آوردن اثر ذینفعان خارجی بر سازمان، راحت تر می تواند رفتار آن ها را پیش بینی کرده و استراتژی برخورد مناسب به آن ها را تخصیص داد. در مطالعه صورت گرفته در شرکت قطار شهری مشهد مشاهده شد که سازمان بورس و اوراق بهادار، رسانه ها، مجاورین پروژه، مسافری قطار شهری، شورای اسلامی شهر، دولت و فرمانداری بر پروژه احداث خطوط اثر مثبتی دارند و توجه به آن ها و خواسته های آن ها پروژه را از تنگناها نجات داده و موفقیت پروژه را تضمین می کنند. دولت و شورای شهر دو ذینفع بسیار تأثیرگذار بر سازمان می باشند و باید همواره در فرایندهای مدیریتی به آن ها توجه شود و میزان تغییر اثر آن ها بیش از دیگران مورد ارزیابی قرار گیرد. دو ذینفع سازمان میراث فرهنگی و مالکین زمین اجرای پروژه دارای اثر منفی بر پروژه می باشند لذا می توانند فعالیت های سازمان و پروژه را تحت تأثیر قرار دهند. طبق نتایج به دست آمده سازمان محیط زیست و سازمان نظام مهندسی ساختمان تأثیری خاصی بر سازمان و پروژه ندارند. نکته مهمی که نباید از آن غافل شد ارزیابی دوره ای اثر ذینفعان است تا به تغییرات ایجاد شده پاسخ مناسبی داده شود.

به علت تأثیر نیازها و خواسته های ذینفعان سازمان های پروژه محور بر نوع اثر آن ها بر سازمان، پیشنهاد می شود در پژوهشات آتی نیازها و خواسته های ذینفعان نیز در آنالیز اثر ذینفعان تأثیر داده شود.

منابع

- گلابچی، محمود، یوسفی، سعید، فروزانفر، مونا، سومین کنفرانس بین المللی صنعت احداث، تهران، ایران، آذر 1391.
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (*PMBOK Guide*), *Project Management Institute (PMI)*, 2010.
- All about stakeholders-part1.(2015). ACCA (the Association of Chartered Certified Accountants). (<http://www.accaglobal.com>)
- Bourne, L. (2006, July). *Project relationships and the stakeholder circle*. In *Proceedings of the PMI Research Conference*. Montreal Canada, PMI.
- Bourne, L. and Walker, D.H.T. (2005) *Visualising and mapping stakeholder influence*. *Management Decision*, 43(5), 649–60.
- Butler, J. E., Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991). *Strategy and Human Resource Management* (Cincinnati, OH, South-Western).
- Clarkson, M. E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of management review*, 20(1), 92-117.
- Corfield, A. (1998). *Stakeholder Theory and Its Future in Australian Corporate Governance: A Preliminary Analysis*, *The Bond L. Rev.*, 10, i.
- Cragg, W. (2002). *Business ethics and stakeholder theory*. *Business Ethics Quarterly*, 12(02), 113-142.
- Jonson, H. C. (1999). *Health and Wellness*.
- Karel, K., & Ales, K. (2012). *Role of Customers in Stakeholders' Approach in Company Corporate Governance*. *World Academy of Science, Engineering and Technology, International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 6(10), 2514-2518.
- Keegan, A., Turner, J. R., & Huemann, M. (2008). Managing human resources in the project-based organization.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts*. *Academy of management review*, 22(4), 853-886.
- Ward, S., & Chapman, C. (2003). Transforming project risk management into project uncertainty management. *International Journal of Project Management*, 21(2), 97-105.

دومین کنفرانس بین المللی

17 March 2016

۲۷ اسفند ۱۳۹۴

پژوهش های نوین در مدیریت

2nd. International Conference on
Modern Research in

و مهندسی صنایع

Management and Industrial Engineering

