



NEW APPROACHES in CONSTRUCTION and PROJECT MANAGEMENT

Quarterly Journal of the Civil Engineering Department, Faculty of Engineering

<https://cpm.aletaha.ac.ir>



project stakeholder management

Ali Ghorbani^{a*}, Hossein Fathi^b

^a Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran;

ghorbani@pnu.ac.ir

^b M.Sc. Student in Construction Management, Payame Noor University, Qeshm, Iran; H.fathi052@gmail.com

Abstract

Since the ultimate goal of project management is to fulfill stakeholder needs and expectations, a dedicated process for stakeholder analysis is essential in project planning. A conceptual framework for understanding key stakeholders and the factors influencing relationships with them enables systematic data collection and analysis. Project stakeholders are individuals, groups, or organizations that may affect, be affected by, or perceive themselves as impacted by a project's decisions, activities, or outcomes. Consequently, project stakeholder management is a critical success factor, now formally recognized by a dedicated chapter in the latest edition of the Project Management Body of Knowledge (PMBOK). Stakeholder identification is the fundamental prerequisite and primary input to stakeholder management. Effectively managing stakeholder interests, concerns, perspectives, and opinions is vital to maximizing project facilitation and minimizing obstacles to implementation. This article examines the processes of stakeholder identification, prioritization, and the tools for project stakeholder management.

Article history:

Received: 31/12/2024

Revised: 30/05/2025

Accepted: 12/07/2025

Keywords

Project Stakeholders, Stakeholder Management, Stakeholder Prioritization, Stakeholder Process.

* corresponding author: Assistant Professor, Department of Civil Engineering, Payame Noor University, Tehran, Iran; ghorbani@pnu.ac.ir; ORCID: 0000-0001-7637-6846



وزارت علوم، تحقیقات و فناوری
مؤسسه آموزش عالی آل ط

رویکردهای نوین در مدیریت ساخت و پروژه

فصلنامه گروه مهندسی عمران دانشکده فنی و مهندسی

<https://cpm.aletaha.ac.ir>



مدیریت ذینفعان پروژه

علی قربانی^{۱*}، حسین فتحی^۲

۱. استادیار، گروه مهندسی عمران دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛ ghorbani@pnu.ac.ir

۲. دانشجوی کارشناسی ارشد عمران مدیریت ساخت دانشگاه پیام نور، قشم، ایران؛ H.fathi052@gmail.com

چکیده فارسی

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۱۰/۱۱
تاریخ بازنگری: ۱۴۰۴/۰۳/۰۹
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۴/۰۴/۲۱

از آنجا که هدف و آرمان نهایی مدیریت پروژه تأمین نیازها و انتظارات ذینفعان است، وجود یک فرایند جهت تحلیل و بررسی ذینفعان به عنوان بخشی از مراحل برنامه ریزی پروژه ضروری است؛ بنابراین با یک چارچوب مفهومی برای درک عوامل مؤثر بر روابط با ذینفعان کلیدی و نیز درک این که ذینفعان چه کسانی هستند، می توانیم شروع به جمع آوری و تحلیل اطلاعات درباره آن ها کنیم. ذینفعان پروژه، افراد، گروه ها یا سازمان هایی هستند که ممکن است بر پروژه اثر بگذارند، اثر بپذیرند، یا خود را در معرض اثرگذاری یک تصمیم، فعالیت یا نتیجه یک پروژه قرار دهند. از این رو مدیریت ذینفعان پروژه عامل مهمی در موفقیت یک پروژه محسوب می شود. اهمیت این عامل چنان است که یک فصل مجزا در ویرایش جدید استاندارد مدیریت پروژه به آن اختصاص داده شده است. فرایند شناسایی ذینفعان، پیش نیاز ضروری و ورودی اصلی فرایند مدیریت ذینفعان است. مدیریت علایق، منافع، دیدگاه ها و نقطه نظرات ذینفعان پروژه به سمتی است که بیشترین تسهیل را در راستای موفقیت پروژه و کمترین ممانعت را بر سر راه اجرای آن ایجاد کند؛ لذا در این مقاله تصمیم داریم فرایند تشخیص ذینفعان پروژه، اولویت بندی آن ها و ابزار مدیریت ذینفعان پروژه را بررسی کنیم.

واژگان کلیدی

ذینفعان پروژه، مدیریت ذینفعان، اولویت بندی ذینفعان، فرایند ذینفعان.

* نویسنده مسئول: استادیار، گروه مهندسی عمران دانشگاه پیام نور، تهران، ایران؛ ghorbani@pnu.ac.ir ؛ ORCID: 0000-0001-7637-6846

۱. مقدمه

اولین بار در سال ۱۹۶۳ مفهوم «ذینفع» در مدیریت، توسط مؤسسه تحقیقات استنفورد مطرح شد. هر یک از محققان از دیدگاه خود به بیان تعریفی پرداختند و روش‌های مختلفی برای شناسایی و تحلیل آنان پیشنهاد کردند [۱]. بعد از جمع‌بندی تجزیه و تحلیل به یک تعریف واحد دست یافتند که طبق این تعریف «ذینفع به گروه‌هایی اطلاق شد، که بدون حمایت آن‌ها، سازمان نمی‌تواند به حیات خود ادامه دهد» [۲].

تعریف «مدیریت ذینفعان»: مدیریت ذینفعان موضوعی با قدمت ۴۰ ساله است که البته صحیح‌تر آن است که بگوییم انسان متفکر و عاقل از قرن‌ها پیش این فرایند را در انجام پروژه‌های عظیم سرلوحه فعالیت‌های خود داشته که مصداق آن آثار به‌جای مانده چه به‌صورت بناهای سترگ و چه به‌صورت دانش‌های علمی مدون است که در تمدن‌های کهن بشری در جای‌جای جهان دیده‌ها را می‌نوازد.

تعاریف متعددی در خصوص ذینفعان در مقالات و تحقیقات مختلف ارائه شده است. فریدمن ذینفعان را هر فرد یا گروهی تعریف کرده که در دستیابی سازمان به اهدافش اثر می‌گذارند و یا اثر می‌گیرند. فریدمن اعتقاد دارد که سازمان باید به‌عنوان گروهی از ذینفعان در نظر گرفته شود و هدف سازمان باید مدیریت علائق، نیازها و نقطه‌نظرات آن‌ها باشد [۳].

در اجرای پروژه‌های عمرانی پارامترهای مهمی مؤثر است از جمله موقعیت اجرای پروژه، محیط اجتماعی و فرهنگی و ابعاد متعدد دیگری که حسب شرایط پروژه تغییر می‌کند؛ لذا شناسایی ذینفعان و مدیریت آن‌ها در این پروژه‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است. ذینفعان اصلی‌ترین عامل تحقق یا عدم موفقیت پروژه‌ها هستند و بسته به میزان تأثیرگذاری به‌نحوی می‌توانند بر روند اجرای پروژه و پیشرفت آن تأثیرگذار باشند.

علاوه بر شناسایی ذینفعان در فازهای اولیه، در طول اجرای پروژه نیز فرایند مطالعه دقیق و شناسایی ذینفعان صورت می‌گیرد و ذینفعان بیشتری شناسایی شده و در برنامه قرار داده می‌شود و این امر یک فرایند مستمر در طول اجرای پروژه است. شناسایی برخی از ذینفعان از قبیل مشتریان، تأمین‌کنندگان، تیم پروژه و مصرف‌کنندگان نهایی پروژه آسان است، اما شناسایی برخی دیگر از ذینفعان که به‌طور مستقیم با پروژه در ارتباط نباشند دشوار و جذب آن‌ها دشوارتر است.

شناسایی ذینفعان پراهمیت ممکن است قبل از تشکیل تیم پروژه صورت گیرد یک پروژه می‌تواند دارای گروه کوچکی از ذینفعان یا ذینفعان متعددی باشد. تعریف و به اشتراک‌گذاری یک چشم‌انداز روشن از ذینفعان در ابتدای پروژه می‌تواند روابط خوب و همسویی را بین تیم مدیریت پروژه و ذینفعان در طول اجرای پروژه ایجاد کند. ایجاد یک دیدگاه روشن که ذینفعان کلیدی در مورد آن توافق دارند مستلزم مذاکرات چالش‌برانگیزی است، به‌ویژه با ذینفعانی که لزوماً طرفدار پروژه یا نتایج مورد نظر آن نیستند.

این مهم است که بدانید که ذینفعان تأثیر و نفوذ یکسانی بر پروژه ندارند و نباید همه آن‌ها را با یک روش شناسایی و جذب و مدیریت کرد. پاسخ به انتظارات مختلف ذینفعان باید مطابق با اهداف پروژه و در شرایط مناسب و به روش مخصوص به‌خود انجام پذیرد و مدیریت هر یک از ذینفعان باید به‌طور منحصر به‌فرد و براساس موقعیت خاص هر ذینفع انجام گیرد.

به‌عبارت دیگر مدیریت ذینفعان پروژه شامل فرایندهای مورد نیاز برای شناسایی افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی است که می‌توانند بر شکل‌گیری و اجرای پروژه اثر بگذارند، یا از آن تأثیر بپذیرند تا انتظارات ذینفعان و اثر آن‌ها بر پروژه، تحلیل شود و استراتژی‌های مدیریت مناسب برای تعامل اثربخش ذینفعان در اجرا و تصمیمات پروژه، توسعه داده شوند. مدیریت ذینفعان همچنین بر ارتباطات مؤثر با ذینفعان در راستای درک نیازها و انتظاراتشان، توجه به موضوعات پیش آمده، مدیریت علائق متعارض و پرورش تعامل مناسب با ذینفعان در فعالیت‌ها و تصمیمات پروژه تمرکز می‌کند. تأمین رضایت ذینفعان باید به‌عنوان یک هدف کلیدی پروژه، مدیریت شود [۴].

مدیریت ذینفعان در مورد روابط میان افراد، گروه‌ها و سازمان‌های مختلف در پروژه بحث می‌کند. این روابط تأثیرات مثبت و منفی بر پروژه خواهد داشت، از این‌رو ذینفعان بایستی شناسایی و مدیریت شوند تا اثرات منفی آن‌ها تعدیل شده و در صورت نیاز اثرات مثبت آن‌ها تقویت شود [۵].

مطالعات متعددی در حوزه تحلیل بوده‌اند و تلفیق ابزارهای تصمیم‌گیری کمی مانند AHP یا تحلیل‌های آماری را لحاظ نکرده‌اند. در جدول ۱ برخی از این مطالعات آورده شده است. ذینفعان پروژه‌های عمرانی، به‌ویژه با استفاده از ابزارهایی مانند ماتریس قدرت-

منفعت انجام شده‌اند. با این حال بسیاری از آن‌ها به پروژه‌های خاصی نظیر سدسازی، مترو یا پروژه‌های شهری پرداخته‌اند و کمتر به پروژه‌های ساختمانی با کاربری اداری به صورت موردی توجه داشته‌اند. همچنین اغلب این مطالعات به تحلیل کیفی یا توصیفی محدود

جدول ۱

نام نویسنده و سال انتشار	عنوان مقاله	شرح نتایج
ناصر بصیریان و میثم بصیرت (۱۴۰۱)	تحلیل ذینفعان حریم پایتخت (کلانشهر تهران) براساس ماتریس قدرت/ منفعت	نتایج پژوهش حاضر نشان می‌دهد که بخش ذینفعان عمومی و خصوصی از بیشترین میزان قدرت و منفعت برخوردارند.
محمد ملکی	جایگاه ذینفعان، در مدیریت تعارض منافع	استفاده از قدرت ذینفعان منتفع رویکردی بسیار مهم برای امکان‌پذیری سیاسی مدیریت موقعیت‌های تعارض منافع است.
Eden & Ackerman, 1998	Stakeholder profile definition and salience measurement with fuzzy applied to case study	اثبات کردند که این ابزار در پروژه‌های زیرساختی اروپا، تصمیم‌گیری را تسهیل می‌کند.

۲. روش تحقیق

این تحقیق یک تحقیق کاربردی است که با روش توصیفی-تحلیلی با رویکرد مطالعه موردی انجام پذیرفته است. جامعه و نمونه‌های آماری شامل کلیه ذینفعان پروژه‌ساز بتنی با کاربری اداری واقع در شهر اراک شامل سازمان‌های دولتی، پیمانکاران، جامعه محلی و سرمایه‌گذاران بوده است.

نمونه‌گیری به صورت هدفمند و با تمرکز بر ذینفعان سطح بالا (High Power/ High Interest) و حجم نمونه ۲۵ نفر (براساس قاعده اشباع نظری) انجام پذیرفته است. جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از روش‌های ذیل انجام شده است

۱. مصاحبه نیمه‌ساختاریافته با مدیران ارشد پروژه (۵ نفر).

۲. پرسشنامه محقق ساخته با پایایی $\alpha=0.82$ (براساس آزمون آلفای کرونباخ).

۳. مطالعه اسناد شامل گزارشات پیشرفت، صورتجلسات و قراردادهای پروژه.

روش تجزیه و تحلیل داده‌ها به صورت کمی و کیفی با کدگذاری تماتیک داده‌های مصاحبه با نرم‌افزار MAXQDA و ترسیم ماتریس قدرت - منفعت در نرم‌افزار Excel و تحلیل آماری با SPSS انجام شده است.

۳. مراحل مختلف فرایند مدیریت ذینفعان

شناسایی ذینفعان پروژه

هر فرایند شامل «ورودی‌های» مشخصی است که پس از ورود در فرایند و گذراندن فعل و انفعالات مهندسی شده در آن تبدیل به «خروجی‌های» از پیش تعیین شده توسط طراحان فرایند می‌شوند؛ لذا قدم اول در مدیریت ذینفعان، شناسایی ذینفعان مختلف است که به صورت پیوسته و منظم در مراحل مختلف پروژه شناسایی شده و اطلاعات مربوطه در مورد علائق، تعامل، وابستگی‌های متقابل، نفوذ و میزان اثربخشی آن‌ها بر موفقیت پروژه مستندسازی شده و مورد ارزیابی و طبقه‌بندی قرار می‌گیرد. شناسایی ذینفعان فرایندی پویا است که باید در طول چرخه حیات پروژه تکرار شود تا روابط و انتظارات ذینفعان به‌روز و به‌درستی مدیریت شود [۶]. ذینفعان در ابتدای پروژه یا در مراحل اولیه آن شناسایی می‌شوند و میزان منافع فردی، انتظارات و همچنین اهمیت و نفوذ درون‌پروژه‌ای و برون‌پروژه‌ای آن‌ها تحلیل می‌شود. کشف ذینفعان جدید و تجزیه و تحلیل ذینفعان باید به صورت پیوسته در چرخه حیات پروژه مورد بازنگری قرار گیرد و به‌روزرسانی شود. اکثر پروژه‌ها با توجه به نوع و پیچیدگی آن‌ها دارای تعداد متنوعی ذینفع می‌باشند. هدف اصلی طراحی و به‌کارگیری این فرایند آن است که تیم پروژه موفق به شناسایی و تمرکز مناسب برای تعامل با هر یک از ذینفعان یا گروهی از آنان

می‌سازد [۷]. یکی از ابزارهای پرکاربرد در شناسایی و تحلیل ذینفعان، ماتریس قدرت - منفعت است که جایگاه هر ذینفع را براساس میزان نفوذ و منفعت او در پروژه تعیین می‌کند [۸].

۴. اولویت‌بندی ذینفعان

براساس استاندارد PMBOK (ویرایش ششم)

فرایند شناسایی ذینفعان (Identify Stakeholders) پیش‌نیاز ضروری و ورودی اصلی فرایند مدیریت ذینفعان (Manage Stakeholder Engagement) است و طراحی راهبردهای ارتباطی باید در همان مراحل اولیه پروژه انجام گیرد [۹]. هدف از اولویت‌بندی ذینفعان پروژه طراحی روشی مناسب جهت ارزشیابی صحیح و وزن‌دهی منطقی و علمی به کلیه ذینفعان که منجر به تعاملی پویا با ذینفعان و کاهش ریسک آثار تصمیم‌های ایشان در روند اجرا و پیشرفت پروژه می‌شود. برای اولویت‌بندی ذینفعان لازم است تأثیر قدرت و مشروعیت آنان در موفقیت پروژه مورد ارزیابی دقیق قرار گیرد؛ چراکه هر ذینفع سطح متفاوتی از نفوذ و اهمیت دارد (شکل ۱) [۱۰]. «شکل ۱»



شکل ۱

به منظور اولویت‌بندی ذینفعان معیارهای متعددی وجود دارد که به چند مورد از این موارد می‌پردازیم.

۱. قدرت ذینفع: به معنی توانایی تحمیل خواسته‌ها و اعمال نفوذ بر پروژه است و ارزش‌گذاری آن مبتنی بر میزان اثرگذاری تعیین می‌شود. قدرت دارای دو مفهوم ۱. قدرت برای ۲. قدرت بر؛ که اولی بر توانایی و ظرفیت انجام کار و دومی بر روابط بین مردم و اعمال قدرت است که مراد ما هر دو این موارد است. در عرصه تحلیل قدرت ذینفعان منابع قدرت متعددی که شامل دانش، مشروعیت، انگیزه‌ها، شهرت، ثروت و غیره است. این که ذینفعان کدام یک از این موارد هستند و چقدر قدرت دارند، در این حوزه است که نقش ذینفعان را در برنامه‌ریزی و تدوین الگوی پروژه تعیین می‌کند.

۲. اولویت بودن: برخی ذینفعان نیاز به اطلاعات برخط از پروژه دارند. پاسخگویی به این خواسته به شکل‌های مختلفی می‌تواند صورت پذیرد؛ من جمله:

- گزارشات دوره‌ای منظم و در فواصل کم؛
 - ملاقات‌های حضوری منظم؛
 - عضویت ایشان در گروه‌های برتر مجازی پروژه به صورت طبقه‌بندی شده و ...؛
 - این مهم است که بدانید هر ذینفعی که نیازمند به شفافیت بیشتری باشد، باید مورد توجه بیشتری قرار گیرد.
- هرچه تأثیر ذینفع بیشتر باشد فوریت بیشتری به ذینفع داده می‌شود. بر این اساس فوریت را به چهار دسته تقسیم می‌کنیم:

- ارتباط با ذینفع براساس درخواست ذینفع و با قرار ملاقات قبلی است. گزارشات نیز براساس گزارشات انتشار یافته عمومی در اختیار ذینفع قرار می‌گیرد؛
 - ارتباط با ذینفع براساس فواصل مقطع و دوره‌ای میان مدت ۲ (تا ۴ هفته) تشکیل می‌شود؛
 - جلسات و گزارشات در فواصل منظم و دوره‌ای با دوره‌های کوتاه مدت (۱ تا ۲ هفته) با ذینفع تشکیل می‌شود؛
 - نیاز و توجه بلافاصله جلسات بدون قرار قبلی و بلافاصله با درخواست ذینفع تشکیل می‌شود. گزارشات بلافاصله با درخواست ذینفع ارسال می‌شود.
۳. مشروعیت ذینفع، تأثیر این معیار را میزان مشارکت و تعامل قانونی ذینفع در پروژه تعیین می‌کند. مواردی همچون میزان مشارکت، روابط و تعامل‌های برون‌پروژه‌ای و نوع و روش مشارکت از پارامترهای مطرح و قابل بررسی در این مرحله است.
۴. سطح تعامل ذینفع، سطح «در زمانی» تعامل تمام ذینفعان باید با سطح تعامل برنامه‌ریزی شده لازم برای تکمیل موفقیت‌آمیز پروژه، مقایسه شود. داشتن تعامل مناسب با ذینفعان در سراسر چرخه حیات پروژه ضروری است.
۵. فاکتور میزان تأثیر بر پروژه، هرچه اثرگذاری یک ذینفع بر پروژه بیشتر باشد در تعیین و ارزیابی شاخص‌های پروژه ارزش‌گذاری بالاتری را به خود اختصاص می‌دهد.
- لازم به توضیح است که این تأثیرگذاری هم می‌تواند مثبت و در جهت اهداف پروژه و هم منفی و در جهت شکست و آسیب رساندن به روند اجرای پروژه باشد.
- تعداد و نوع ورودی‌ها و خروجی‌ها در تکنیک تحلیل پوششی داده‌ها با توجه به هدف و نوع فرایند متفاوت است. با توجه به این که هدف نهایی هر پروژه را دستیابی به اهداف مورد توافق ذینفعان آن و موقعیت عوامل کلیدی معرفی می‌کنند، در مطالعات اخیر از روش‌های کمی مانند تحلیل پوششی داده‌ها (DEA) برای وزن‌دهی به ذینفعان استفاده شده است تا اهمیت نسبی آنان براساس معیارهای قدرت، فوریت و مشروعیت مشخص شود [۱۱]؛ بنابراین می‌توان سه معیار قدرت، فوریت و مشروعیت ذینفع را به‌عنوان ورودی و سطح تعامل و فاکتورهای تأثیرگذار بر پروژه را به‌عنوان خروجی در نظر گرفت؛ بنابراین مسئله دارای ۳ فاکتور ورودی و ۲ فاکتور خروجی است [۱۲].

۵. برنامه‌ریزی جهت مدیریت ذینفعان

برنامه‌ریزی مؤثر برای مدیریت ذینفعان مستلزم درک استراتژی‌های نفوذ آنان در طول چرخه عمر پروژه است تا تصمیم‌گیری‌ها با توجه به پویایی روابط ذینفعان انجام شود [۱۳]. عوامل زیادی بر برنامه‌ریزی صحیح ذینفعان پروژه تأثیرگذار است که بسته به نوع پروژه ارزش و اولویت آن‌ها متفاوت است. در اینجا به برخی از عوامل اصلی و مشترک در پروژه‌های مختلف اشاره می‌کنیم:

- توجه نکردن به بخش عمومی
- برابری دسترسی به اطلاعات ارزشمند
- سر باز زدن از مسئولیت‌ها و نقش‌ها
- عدم توجه و اطلاع‌رسانی مسائل به سطوح بالاتر
- برابری توزیع ریسک‌ها و مسئولیت‌ها
- اهمیت دادن به فرایند ارتباطات
- تغییر ناگهانی اعضای کلیدی
- سرعت انتقال اطلاعات بین ذینفعان
- دسترسی ذینفعان به یکدیگر
- ایجاد ائتلاف گروهی مخالف
- روابط پیچیده بین افراد
- تأخیر در تصمیم‌گیری کارفرما

سیستم مدیریت عملکرد در پروژه، سیستمی است که طرح‌ریزی عملکرد و تدوین برنامه‌ها، اجرای برنامه‌های تدوین شده، انجام ارزیابی با کمک نظام‌های ارزیابی و در نهایت بهینه‌سازی عملکرد از طریق انجام اقدامات اصلاحی براساس بازخوردهای دریافتی در مراحل ارزیابی روند پیشرفت پروژه را تبیین می‌کند.

در هر پروژه تدوین و پیاده‌سازی شاخص‌ها و ریسک‌های ذینفعان منجر به طراحی چشم‌انداز، مأموریت و راهبردهای بلندمدت و کوتاه‌مدت و برنامه‌ریزی عملیاتی و فعالیت‌های در پروژه می‌شود. با استفاده از رویکرد صحیح در شناسایی و برنامه‌ریزی ذینفعان در مراحل مختلف پروژه یک روند مستحکم و قابل اطمینان در پروژه شکل می‌گیرد که خود مؤثر در بهبود تعامل ذینفعان می‌شود. روش مدیریت عملکرد تیم پروژه می‌تواند شاخص‌های مناسب با آن سازمان را در ابعاد گوناگون آن با توجه به وظایف و فعالیت‌ها شناسایی و تدوین کرده و با لحاظ کردن خواسته‌ها و انتظارات ذینفعان به یک برنامه منسجم تبدیل کند.

۶. مدیریت تعامل ذینفعان

کاپلان ارزیابی مراحل مختلف فرایند از جمله تعامل (ذینفعان) را مؤثرترین عامل در ایجاد چشم‌انداز موفق در پروژه می‌داند. او اذعان می‌کند که مدیران بدون شک اثرات ارزیابی را قبول دارند، اما در عمل به‌ندرت از آن به‌عنوان وسیله‌ای برای تدوین و اجرای راهبرد استفاده می‌کنند (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۲) [۱۴]. برای تعامل مؤثر با ذینفعان، استفاده از ابزارهای تصویری مانند نقشه ذینفعان، به مدیر پروژه کمک می‌کند تا میزان نفوذ و ارتباطات میان آن‌ها را به شکل بهتری درک کند [۱۵].

تعامل با ذینفعان با رویکرد همکاری بالا در رابطه با ذینفعان می‌تواند تأثیرات مثبت و مؤثری در پیشبرد پروژه ایفا کند. موارد ذیل گام‌های مؤثری در ایجاد این تعامل و رابطه است:

- تلاش برای تمرکز مجدد بر اهداف ذینفعان؛
- یکپارچه کردن دیدگاه‌های ذینفعان در فرایند پروژه؛
- اصلاح باورهای ذینفعان در مورد پروژه؛
- تغییر رفتار سازمانی تیم اجرایی پروژه در توجه به دغدغه‌های ذینفعان؛
- تلاش در جهت پیوند منافع ذینفعان به اهداف توسعه‌ای پروژه؛
- پیوستگی مستمر در سرمایه‌گذاری با ذینفعان؛
- بهبود تفکر ذینفعان به روش‌های مختلف و با دانش روز؛
- استفاده از ذینفعان برای جذب ذینفعان جدید.

۷. نتیجه‌گیری

در این پژوهش به یکی از حوزه‌های بسیار مهم دانش مدیریت پروژه یعنی مدیریت ذینفعان پرداخته شده است. تلاش شده است تا عوامل مؤثر که باعث موفقیت یا عدم موفقیت پروژه می‌شوند و علت وجودی آن‌ها منافع ذینفعان پروژه هستند شناخته شده و روش مواجهه با آن‌ها تبیین شود.

لذا در این مقاله فرایندی جهت شناخت و اولویت‌بندی ذینفعان ارائه شده است تا بتوان رفتارها و تعامل تیم پروژه با ذینفعان را براساس اولویت‌بندی‌های مناسب تعیین کرد. به‌عنوان ادامه کارهای بعدی می‌توان از اولویت‌بندی مبتنی بر طبقه‌بندی‌های ارائه شده در مدل شناسایی ذینفعان، توسعه ابزارهایی دیگر مانند شناخت و ارزیابی شاخص‌های پروژه را نام برد. همچنین مدیریت ریسک در پروژه‌ها نیز می‌تواند به‌عنوان بستر پژوهشی دیگری در نظر گرفته شود.

منابع

- [1]. Bryson, A.; Cunningham; J., and Lokkesmoe, A. (2002). "What to do when stakeholders matter: Stakeholder identification and analysis techniques," *Public Management Review*, vol. 4, no. 1, pp. 21–53.
- [2]. Zakaei Ashtiani, M. R., Translation of "A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)", 5th ed., *Project Management Institute, Adineh Publications*. (in Persian)

- [3]. Azizi, S. (IIEC 2017). "A Data Envelopment Analysis-Based Method for Project Stakeholder Prioritization," in *Proc, Int, Conf. Industrial Engineering*. (in Persian)
- [4]. Ali Akbari, A., A New Approach for Evaluating the Efficiency of Non-Homogeneous Decision Making Units Using Data Envelopment Analysis, M.S. thesis, Supervised by Dr. Makoui, Iran University of Science and Technology. (in Persian)
- [5]. Baar, B. (2006), "Using stakeholder Analysis in Software project Management," available at: <http://www.softwareprojects.org/stakeholders.pdf>
- [6]. Eskerod, H. and Jepsen, A. (2013). *Project Stakeholder Management*, Gower Publishing, Surrey, UK.
- [7]. Freeman, R.E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*, Cambridge university press.
- [9]. Shafiei, M. and Molaei, R. (2021). "Identifying Key Stakeholders in Construction Projects Using [3]. Power-Interest Matrix," *Iranian Journal of Civil Engineering*, vol. 8, no. 1, pp. 89-98. (in Persian)
- [10]. Project Management Institute (PMI) (2015). *The Standard for Project Stakeholder Management*, Project Management Institute, Newtown Square, PA, USA.
- [11]. Olander, M. and Landin A. (2005). "Evaluation of stakeholder influence in the implementation of construction projects," *International Journal of Project Management*, vol. 23, no. 4, pp. 321-328.
- [12]. Golchin, H. (2020). "Application of Fuzzy AHP in Project Stakeholder Prioritization," *Journal of Project Management and Construction*, vol. 3, no. 2, pp. 55-64. (in Persian)
- [13]. Wiley, John and Sons (2009). *Construction Stakeholder Management*, p. 416.
- [14]. Aaltonen, M. and Kujala, J. (2010). "A project lifecycle perspective on stakeholder influence strategies in global projects," *Scandinavian Journal of Management*, vol. 26, no. 4, pp. 381-397.
- [15]. Kaplan, RS. and Norton, DP. (1992), "Using balanced scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*.
- [16]. Bourne, L. and Walker, D. (2005). "Visualising and mapping stakeholder influence," *Management Decision*, vol. 43, no. 5, pp. 649-660.