

مقاله



چگونه با تعریف نقش‌ها، تعامل مؤثرتری با ذی‌نفعان داشته باشیم؟

ACEMI

d r a l a v i p o u r . c o m

در صنعت ساخت، چالش‌هایی مانند ناهماهنگی بین ذی‌نفعان، نبود راهبردهای مشخص برای تعامل آن‌ها و استفاده محدود از ابزارهای مدیریتی نوین، باعث کاهش بهره‌وری و تاخیر در اجرای پروژه‌ها شده است. پیچیدگی‌های موجود در این حوزه، نیازمند بازنگری در شیوه‌های رهبری و به‌کارگیری روش‌های نوینی مانند **ساخت ناب (Lean Construction)** و **طرح - ساخت پیش‌رونده (Progressive Design-Build - PDB)** به‌منظور اطمینان از انجام به‌موقع تصمیم‌گیری‌ها شده است.

نبود تعریف دقیق نقش‌ها و مسئولیت‌ها در فرایندهای ارتباطی و همکاری میان تیم‌ها و ذی‌نفعان، موجب ایجاد سردرگمی و کاهش انعطاف‌پذیری در پروژه‌ها شده است؛ بنابراین، استفاده از رویکردهای نوین رهبری، ابزارهای تحلیل دقیق ذی‌نفعان و تقویت سیستم‌های مشارکتی، همراه با تکنیک‌های تسهیل‌کننده، برای بهبود فرایندهای تصمیم‌گیری ضروری تلقی می‌شود.

۱. ضرورت تعریف و تدوین چهارچوب‌های تعاملی

۱.۱. اهمیت تعریف دقیق مفهوم ذی‌نفع

پیش از هر چیز، لازم است مفهوم «ذی‌نفع» (Stakeholder) به‌طور دقیق تعریف گردد. در بسیاری از پروژه‌ها، راهبرد مشخصی برای تعامل با ذی‌نفعان وجود ندارد و انتظارات از آن‌ها در مورد نحوه مشارکت، رفتار و نقششان به‌وضوح بیان نشده است. در صورتی که مشخص نباشد افراد چگونه می‌توانند مشارکت کنند، احساس ناتوانی در تصمیم‌گیری به آن‌ها دست می‌دهد.

۲.۱. پیامدهای عدم وجود فرایند مشخص برای تعامل با ذی‌نفعان

در غیاب یک فرایند مشخص برای تعامل با ذی‌نفعان، تعیین این موضوع که چه کسی حق اظهارنظر دارد، بر اساس عناوین شغلی و نقش‌های فردی انجام می‌شود. در چنین شرایطی، تصمیم‌گیری به سطوح بالا رده در پروژه واگذار شده و از جایی که فعالیت‌ها در حال اجرا است و مشکلات ممکن است بروز کند، جدا خواهد شد. این جداسازی منجر به‌کندی واکنش و کاهش چابکی سازمان و همچنین احتمال روی آوردن به کارهای غیر برنامه‌ریزی‌شده و نادیده گرفته شدن ایده‌های ارزشمند کارکنان می‌شود.

از آغاز ظهور ساخت ناب این پدیده که اعضای پروژه در پابندی به تصمیمات اتخاذشده و اجرای دستورات صادرشده دچار ناکامی می‌شوند، موردتوجه قرار گرفته است. در مواقعی که تصمیمات اجرایی نمی‌شوند، نارسایی در فرایند تعامل با ذی‌نفعان به‌عنوان یکی از علل اصلی تلقی می‌شود.



۲. تعریف و تحلیل ذی‌نفعان در پروژه‌های صنعت ساخت

۱.۲. تعریف ذی‌نفعان در پروژه‌های صنعت ساخت

در دنیای معماری، مهندسی و ساخت (Architecture, Engineering, and Construction - AEC) معمولاً تنها کارفرمایان (Owners - کسانی که هزینه‌ها را پرداخت می‌کنند) به‌عنوان ذی‌نفعان اصلی در نظر گرفته می‌شوند. در طول فرایند طراحی، ممکن است طراحان و مشاوران

نیز در این گروه گنجانده شوند؛ اگرچه این امر تعامل با ذی‌نفعان را اندکی گسترش می‌دهد، اما دامنه کلی آن محدود تلقی می‌شود. طبق تعریف، ذی‌نفع به فردی اطلاق می‌شود که در یک تصمیم، سهم (Stake) داشته باشد؛ به عبارت دیگر، ذی‌نفع فردی است که چیزی برای به دست آوردن یا از دست دادن دارد و میزان ریسک تجربه‌شده او بسته به موضوع مورد بحث متفاوت است. در برخی موارد، ذی‌نفعان تنها در برخی مسائل در معرض ریسک قرار می‌گیرند و در موارد دیگر تقریباً در هر تصمیم سطح بالا دارای سهم محسوب می‌شوند.

۲.۲. تحلیل ذی‌نفعان در پروژه‌های صنعت ساخت

در تعریف فوق از به کار بردن عناوین شغلی اجتناب شده است، چراکه برای دستیابی به تصمیمات بدون نقص و اجرای بهینه آن‌ها، شناسایی تمامی انواع ذی‌نفعان امری ضروری است. تمرکز صرف بر روی تصمیم‌گیرندگان ممکن است افرادی که قادر به مسدودسازی یا تضعیف یک تصمیم هستند را نادیده بگیرد. به‌ویژه، ذی‌نفعانی که حق رای منفی یا مخالفت قطعی دارند (مانند بازرسان، کمیته‌ها، هیئت‌ها، اتحادیه‌ها) ممکن است تا زمان اعلام نهایی تصمیم، از جمع ذی‌نفعان مستثنی گردند. از این‌رو، تأکید بر تعامل مثبت از همان ابتدا جهت جلوگیری از بروز مقاومت یا نیاز به انجام کار مجدد، ضروری است.

همچنین، مدیریت کیفیت جامع (Total Quality Management - TQM) تأکید می‌کند که «حل مشکلات زمانی تسریع می‌یابد که نقطه کنترل در عملیات در کنار نزدیک‌ترین نقطه هرگونه تغییر قرار گیرد». از این‌رو، تحلیل ذی‌نفعان باید از پایین‌ترین سطح، یعنی افراد مسئول اجرای تصمیمات، آغاز شده و به تدریج به سمت تصمیم‌گیرندگان نهایی حرکت کند. (برای آشنایی بیشتر با مدیریت کیفیت جامع، مقاله [ارزیابی اقتصادی روش مدیریت کیفیت جامع \(TQM\) در پروژه را مطالعه کنید](#)).

پرسش‌هایی مانند موارد زیر از طریق فرایند تحلیل ذی‌نفعان مورد بررسی قرار می‌گیرند:

- چه کسی قرار است تصمیمات اتخاذشده را اجرا کند؟
 - شرایط آنان پس از اجرای تصمیم، بهبود می‌یابد یا بدتر خواهد شد؟
 - آیا اطلاعات یا تجربه‌ای جهت بهبود تصمیم در اختیار دارند و چگونه این اطلاعات تأمین می‌شود؟
 - چه گروه‌های دیگری تحت تأثیر قرار می‌گیرند و نیاز به مطلع سازی و مشارکت دارند؟
 - چه افرادی ممکن است مانع اجرای تصمیم شوند؟
 - چگونه تایید نهایی برای بهترین تصمیم ممکن کسب خواهد شد؟
- تحلیل سراسری پروژه باید با پیشرفت هر مرحله به‌روزرسانی شده و برای هر تصمیم یا توافق مهم به‌منظور دستیابی به اجرای با عملکرد بالا به کار گرفته شود. همچنین، یک الگوی ساده در این زمینه ارائه شده است.



۳. تبیین نقش‌ها در تیم پروژه و سازمان‌دهی تعامل ذی‌نفعان

۱.۳. تعیین انواع ذی‌نفعان

انواع ذی‌نفعان در جدول ۱ ذکر شده‌اند تا دامنه گسترده‌ای از ذی‌نفعان شناسایی گردد. نقش‌های متنوع در یک پروژه، مستلزم ایجاد ساختار تیمی است که به‌طور متعادل نیازهای هم‌زمان ذی‌نفعان و پروژه را تامین نماید.

جدول ۱. تحلیل و طبقه‌بندی انواع ذی‌نفعان

 تحلیل و طبقه‌بندی انواع ذی‌نفعان			
ذی‌نفع / وابستگی سازمانی	نوع ذی‌نفع	منافع / علایق / ارزش‌ها	نقش در پروژه / میزان مشارکت
در این ستون، نام ذی‌نفع یا سازمانی که وی از آن نمایندگی می‌کند درج می‌شود. مثال: «تیم مهندسی برق» «پیمانکار تامین تجهیزات»	نوع ذی‌نفع بر اساس نقش و تاثیری که می‌تواند در تصمیم‌گیری داشته باشد، تعیین می‌گردد. مطابق راهنمای جدول، انواع ذی‌نفعان می‌توانند موارد زیر باشند: - تصمیم‌گیرنده - مانع تصمیم - تاثیرگذار بر تصمیم - تحت تاثیر تصمیم - کارشناس موضوع - تاثیرگذار - سایر	در این ستون، میزان سهم یا ریسکی که ذی‌نفع با آن مواجه است و همچنین علایق و ارزش‌های او در پروژه مشخص می‌گردد. این بخش کمک می‌کند تا اولویت‌ها و انتظارات ذی‌نفع به‌طور شفاف بیان شود و در فرایند تصمیم‌گیری مورد توجه قرار گیرد.	نقش ذی‌نفع در تیم پروژه یا سطح مشارکت وی در فرایند تصمیم‌گیری در این ستون درج می‌شود. این نقش‌ها می‌تواند شامل موارد زیر باشد: - عضو اصلی - عضو جایگزین - کارشناس محتوایی - کارشناس فرایندی - رهبر تیم - رابط تیم - حامی / پشتیبان - سایر
Copyright © 2022 - Victor Ortiz, All Rights Reserved.			

جدول ارائه‌شده به‌عنوان ابزاری جهت شناسایی، دسته‌بندی و ارزیابی دقیق ذی‌نفعان (Stakeholder Analysis) استفاده می‌شود و به تصمیم‌گیرندگان کمک می‌کند تا در هر مرحله از پروژه، ذی‌نفعان مناسب را در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت دهد. توصیه کاربردی:

برای هر تصمیم یا در هر فاز پروژه، این جدول به‌روز شود تا مشخص گردد کدام ذی‌نفعان باید در فرایند تصمیم‌گیری مشارکت داشته باشند.

ستون «منافع / علایق / ارزش‌ها» را می‌توان بسته به نیاز پروژه، با جزئیات بیشتری مانند «ریسک احتمالی»، «نیازهای اطلاعاتی»، «شاخص‌های موفقیت» یا «الزامات قانونی» گسترش داد.

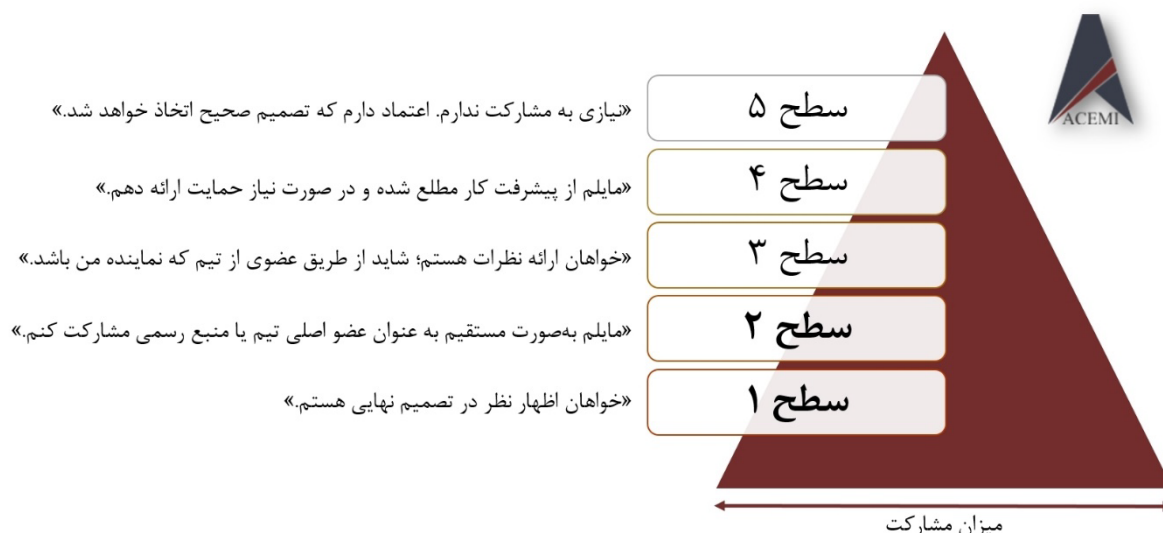
۲.۳. تحویل ارزش هدفمند (Target Value Delivery - TVD)

تحویل ارزش هدفمند (TVD) از جمله شیوه‌های اصلی ناب (Lean) محسوب می‌شود و مستلزم تحلیل دقیق ذی‌نفعان (Stakeholder Analysis) است؛ تحلیل مذکور ارزش‌های متمایز موردنظر هر ذی‌نفع را تعیین می‌کند. به‌عنوان مثال، در حوزه بهداشت و درمان، هدف از طراحی فضاهای بیمارستان آن است که هم فعالیت‌های مراقبتی و هم آسایش بیمار را تسهیل نماید؛ درحالی‌که فضاهای جراحی یا درمان با پرتو، افزون بر نیازهای گفته‌شده، نیازهای متفاوتی از نظر فعالیت‌ها و تجهیزات دارند. همچنین، سازمان‌های بیمارستانی دارای مجموعه‌ای جامع از نیازها و ارزش‌ها به‌منظور رشد در بازار سهام، پایداری مالی و شهرت هستند. عدم تعریف دقیق ذی‌نفعان یا عدم توافق بر سر اهداف

ارزش، ریشه تقریباً هر شکست در طراحی و مهندسی به شمار می‌آید. شفافیت در هدف، به‌وسیله تعریف دقیق شرایط موردنظر ذی‌نفعان برای رضایتمندی، خلاقیت را محدود نمی‌کند، بلکه آن را توانمند می‌سازد.

۳.۳ سطوح مشارکت و سازمان‌دهی تعامل ذی‌نفعان

امکان ایجاد راه‌های متنوع برای مشارکت ذی‌نفعان، بر اساس میزان سهم هر طرف در یک موضوع، نیازها و مسئولیت‌های موقعیتی وجود دارد. هنگام دعوت از نماینده ذی‌نفع برای عضویت در تیم پروژه، از ایشان خواسته می‌شود سطح مشارکت موردنظر خود را اعلام نماید. پاسخ‌های رایج در شکل ۱ عبارت‌اند از:



شکل ۱. میزان مشارکت ذی‌نفعان

به‌عنوان مثال، یک جراح ممکن است در طراحی اتاق بیمارستان در بخش بستری، سطح مشارکت ۳ یا ۴ را ترجیح دهد، اما در طراحی اتاق عمل در بخش جراحی که نقش فعال‌تری ایفا می‌کند، سطح مشارکت ۱ یا ۲ مناسب تلقی شود؛ همچنین تصمیمات مربوط به نماهای ساختمانی ممکن است موردتوجه باشند اما نیازی به مشارکت این جراحان نباشد.

به‌منظور تأمین این سطوح مشارکت، نقش‌های تیم پروژه به شرح زیر تعریف شده‌اند:

- رهبر تیم

فردی با مهارت‌های رهبری با عملکرد بالا که مسئول گردآوری تیم، هدایت جلسات، راهبری فرایند همکاری، برقراری ارتباط با سطوح بالا رده و تأمین کمک‌های تسهیل‌کننده است.

- عضو اصلی

عضوی تمام‌وقت و متعهد که توانمند شده تا نماینده شرکت و همچنین رشته تخصصی خود باشد؛ حضور منظم در جلسات و مشارکت فعال در فرایند تصمیم‌گیری از وظایف وی است.

- عضو جایگزین

اعضایی که در فهرست رسمی تیم قرار دارند و در مواقع نیاز به تخصص ذی‌نفع، حضور یافته و در تصمیم‌گیری‌ها مشارکت می‌کنند؛ ایشان ممکن است در گروه‌های مرتبط برای هماهنگی کارهای متقابل طراحی یا ساخت به‌عنوان اعضای اصلی فعالیت نمایند.

-کارشناس مرتبط با موضوع

متخصصان فنی یا فرایندی، مشاوران و منابعی که ممکن است نماینده تامین کنندگان، بازرسان، مراجع قانونی، یا مربیان ناب (Lean Coaches) باشند.

-رابط تیم

نقش اختیاری اما توصیه شده برای جلسات بزرگ و تصمیم گیری های بحرانی، به عنوان خدمتگزاران بی طرف تیم در برگزاری جلسات، هماهنگی فعالیت ها و ضبط اطلاعات عمل می کنند؛ معمولاً اعضای با کمترین سهم منافع در موضوع مورد بحث داوطلبانه این وظیفه را بر عهده می گیرند. البته این نقش می تواند فرصتی برای توسعه حرفه ای آنان فراهم آورد.

علاوه بر این، سازمان دهی تعامل ذی نفعان در شرایط حضور تیم های متعدد و متکی بر یکدیگر، ذی نفعان متنوع و مسائل پیچیده در شرایط با عدم قطعیت بالا، از اهمیت ویژه ای برخوردار است. مشخص شده است که کوری فرایندی (Process Blindness) منجر به اتلاف زمان و تلاش اعضای پروژه در جلسات می شود و فرایندهای پیچیده طراحی و ساخت نیز در این صورت شکست می خورند (برای آشنایی با مفهوم کوری فرایندی، مقاله [استراتژی های مدیریت جلسات در صنعت ساخت](#) را مطالعه کنید). استفاده از مهارت ها و ابزارهایی که فرایند تعامل با ذی نفعان را قابل مشاهده می سازند، راه حل ارائه شده در این زمینه است.

در این مقاله به سؤالات زیر پاسخ داده شده است

۱. اهمیت تعریف دقیق مفهوم «ذی نفع» در پروژه های ساخت چیست؟
۲. چه افرادی به عنوان ذی نفعان اصلی در پروژه های معماری، مهندسی و ساخت در نظر گرفته می شوند؟
۳. نقش ها و وظایف اعضای تیم پروژه در سازمان دهی تعامل با ذی نفعان چگونه تعریف می شوند؟

جایگاه این مبانی در موسسه ACEMI

با توجه به نقش کلیدی مهارت های نرم در موفقیت های فردی و سازمانی در نقشه راه جامع مدیریت ساخت موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور، در سطح مهارت های نرم دوره هایی تحت عنوان [استفاده از ضریب هوشی \(IQ\)، هوش هیجانی \(EQ\) و هوش ارزشی \(VQ\)](#) در مدیریت پروژه و مهارت های ارتباطی با رویکرد مدیریت پروژه به صورت کاربردی ارائه گردیده است. جهت آشنایی با نحوه برگزاری و زمان برگزاری دوره های آموزشی این موسسه، می توانید به [تقویم آموزشی](#) موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور مراجعه نمایید.

[1] leanconstructionblog.com / Stakeholder Engagement.

dralavipour.com



برای دریافت مقالات بیشتر در خبرنامه موسسه ACEMI عضو شوید.

با ما همراه باشید

موسسه مهندسی و مدیریت ساخت علوی پور

+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۴۵



+۹۸ ۲۱ ۴۶ ۱۰۰ ۴۵۰



info@dralavipour.com

ACEMI



ACEMI_social

Alavipour_pm



ACEMI_channel

Alavipour_pm

