

مجموعه جزوه های علمی-کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

- مبحث پنجم: رویکرد تحلیل ذی نفعان..... ۵**
- ۱- مقدمه و ضرورت ۵
- ۲- تعریف و مفهوم ذینفع..... ۵
- ۳- یافته ها در زمینه تئوری ذینفع..... ۶
- ۴- نکات قابل بحث درخصوص ذینفعان سازمان..... ۹
- ۴-۱- ابهام در تعریف موضوع..... ۹
- ۴-۲- متغیر بودن طیف ذینفعان و دسته بندی آنها..... ۹
- ۴-۳- فرض غلط استاتیک بودن محیط..... ۹
- ۴-۴- تعداد بی شمار ذی نفعان..... ۹
- ۴-۵- عدم امکان لحاظ کردن تمام ذینفعان..... ۹
- ۴-۷- شبکه روابط رسمی و غیررسمی ذینفعان..... ۱۰
- ۴-۸- ایجاد شبکه مدیریت ذینفعان..... ۱۰
- ۵- ارتباط مدیریت ذینفعان با سایر حوزه ها..... ۱۰
- ۶- شناسایی ذینفعان ۱۲
- ۷- درگیر کردن ذینفعان..... ۱۴
- ۸- شناسایی و اولویت بندی ذینفعان..... ۱۵
- ۸-۱- مدل ها و روش های اولویت بندی ذینفعان..... ۱۶
- ۸-۱-۲- مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان..... ۱۶
- ۸-۱-۳- مدل ماتریس قدرت/علاقه..... ۱۷
- ۸-۱-۴- چارچوب اولویت بندی ذینفعان میچل و همکارانش..... ۱۸
- ۸-۱-۵- اولویت بندی ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز..... ۲۰
- ۸-۱-۶- مدل بانک جهانی برای اولویت بندی ذینفعان..... ۲۲
- ۸-۱-۷- مدل فریمن و ساویچ..... ۲۲
- ۸-۱-۸- مدل اندرسون و همکارانش..... ۲۳
- ۸-۱-۹- مدل اولریچ..... ۲۳
- ۸-۱-۱۰- مدل ملتون..... ۲۳
- ۸-۱-۱۱- مدل ثقفی و همکاران..... ۲۴
- ۸-۱-۱۲- جمع بندی معیارهای اولویت بندی ذی نفعان..... ۲۴
- ۹- فرآیند مدیریت ذینفعان..... ۲۵
- ۹-۱- روش های جلب حمایت ذینفعان از استراتژی سازمان..... ۲۸

- ۹-۱-۱- کشف ضمانت های اجرایی و حمایت ها..... ۲۹
- ۹-۱-۲- تاثیر نتایج بررسی ذینفعان بر عملکرد و استراتژی شرکت ۲۹
- ۱۰- معیارهای رضایت ذینفع ۳۰
- ۱۱- کاربست تئوری در عمل..... ۳۱
- ۱۱-۱- پروژه توانمندسازی مدیران در اجرای مداخله طرح عدالت در سلامت..... ۳۱
- مرحله صفر: مشخصات کلی پروژه..... ۳۱
- مرحله ۱: تحلیل ذی نفعان..... ۳۱
- ۱۱-۲- پروژه موج نوری شرکت سهند (کابل فیبر نوری)..... ۳۶
- مقدمه..... ۳۶
- مرحله اول: تهیه چک لیست ذینفعان..... ۳۷
- مرحله دوم: شناسایی و تعیین ذی نفعان..... ۳۷
- مرحله سوم: تجزیه و تحلیل ذینفعان..... ۳۸
- مرحله چهارم: تشریح موقعیت ذینفعان و استراتژی مدیریت آنها..... ۳۹
- ۱۱-۲- برنامه ریزی در یک شرکت مادر تخصصی..... ۴۱
- مقدمه..... ۴۱
- مرحله اول: تعیین کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت مادر..... ۴۱
- مرحله دوم: تعیین ذی نفعان کلیدی و انتظارات آنان..... ۴۱
- مرحله سوم: تدوین عناصر استراتژیک متاثر از انتظارات ذی نفعان..... ۴۴
- مرحله چهارم: تدوین برنامه سطح کلان شرکت..... ۴۶

بخش سوم:

مدل های تحلیل و ارزیابی محیط

فصل اول:

مدل های تحلیل محیط خارجی

مبحث پنجم:

مدل تحلیل ذینفعان

مبحث پنجم: رویکرد تحلیل ذی نفعان

۱- مقدمه و ضرورت

بررسی ها نشان می دهد که از اواسط دهه ۱۹۸۰ میلادی، درگیرسازی ذینفعان^۱ برای تحقق اهداف سازمانی و یافتن راه کارهایی برای مواجهه با چالش های مشترک نظیر؛ کسب آگاهی راجع به یک موضوع خاص، بهبود عملکرد سازمان، مسائل محیط زیست و همچنین تلاش برای توسعه و استفاده از فرصت ها و ارزش های ایجادشده برای سازمان و حامیان متعدددش از طریق فرآیندهای درگیرسازی ذینفع، بیشتر مورد توجه قرار گرفته است.^۲

درگیرسازی ذی نفعان، به واقع نماینگر مسئولیت پذیری شرکت و تعامل میان کسب و کار و جامعه است. علاوه براین مدیریت گروههای ذینفع و همچنین رویکرد درگیرسازی ذینفعان نشان می دهد که مدیران باید فرایندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذینفع را در فعالیت تجاری راضی نگه دارد، به گونه ای که موفقیت دراز مدت بنگاه را تضمین کند. بدین خاطر، میزان رضایت ذینفعان به عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می آید.^۳

۲- تعریف و مفهوم ذینفع

اتفاق نظر کاملی در مورد مفهوم ذینفع وجود نداشته و طیف ذینفعان و دسته بندی آن، متغیر می باشد، در نتیجه ممکن است یکی از ذینفعان عضو چندین گروه باشد.

فریمن با تعریف ذینفعان به عنوان "هر گروه یا فردی که می تواند بر تحقق اهداف سازمانی تاثیر بگذارد یا از تحقق آنها تاثیر می پذیرد" و تشریح رویکرد ذینفعان در مشارکت، جلب رضایت و نیازهای هر یک از آنها را که به نوعی نسبت به عملکرد صنعت و یا سازمان دارای حقوق و منافع هستند، مورد توجه قرار داد.

از دیدگاه وی هدف از مدیریت گروه های ذینفع باید ایجاد روش هایی برای دستیابی به یک سبک استراتژیک باشد. علاوه براین، مدیریت گروه های ذینفع نشان می دهد که مدیران باید فرآیندی را تدوین و اجرا کنند که افراد ذینفع در فعالیت تجاری را راضی نگه دارد، لذا میزان رضایت ذینفعان به

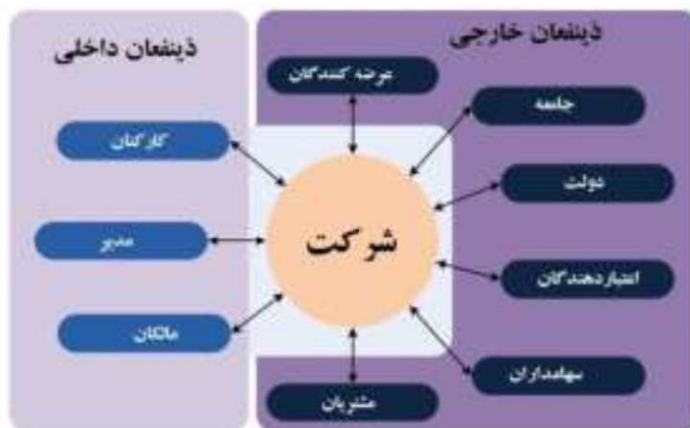
^۱ - برای تهیه مطالب این قسمت از منبع زیر با اضافات و اصلاحات استفاده شده است.

زهرا گل دار، مجتبی امیری، رحمت اله قلی پور سوتو، منصور معظمی، (۱۳۹۶)، طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی، دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۶، بهار ۱۳۹۶

^۲ - Stakeholders Engagement

^۳ - Freeman, R.E. (۱۹۸۴), Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman, Boston.

عنوان شاخص عملکرد سازمان به حساب می آید. مضافاً وظیفه اصلی در این فرایند، مدیریت و ادغام روابط و منافع سهامداران، کارکنان، مصرف کنندگان، عرضه کنندگان، جوامع محلی و دیگر گروه ها به روشی است که موفقیت دراز مدت بنگاه را تضمین کند (همان منبع).



شکل شماره ۱: انواع ذی نفعان یک شرکت

اگرچه تعاریف متعددی از سوی صاحب نظران برای مفهوم "ذی نفع" ارائه شده است؛ با این حال، همه آنها را می توان منبعث از مقوله های نظیر؛ علاقه، حق، مالکیت، دانش، اثر یا نفوذ و همکاری دانست که به واسطه آنها، اشخاص و گروه ها، علقه یا علاقه ای نسبت به یک امر در حال جریان دارند که به اشکال مختلف مانند اقتصادی، فرهنگی، سیاسی در سازمان نمود می یابد.

۳- یافته ها در زمینه تئوری ذینفع

نظریه ذینفع^۴ به اشتباه محیط را استاتیک معرفی کرده است و به این اعتقادی ندارد که مدیریت تنها عامل و محور به حق برای کنترل و اداره سازمان ها است. اضافه بر آن، منظور نظریه مذکور، این نیست که در صورت شناسایی دقیق همه ذینفعان، باید همه آنها به یک نسبت در کلیه فرآیندها و تصمیم های سازمان، دخالت داده شوند.^۵

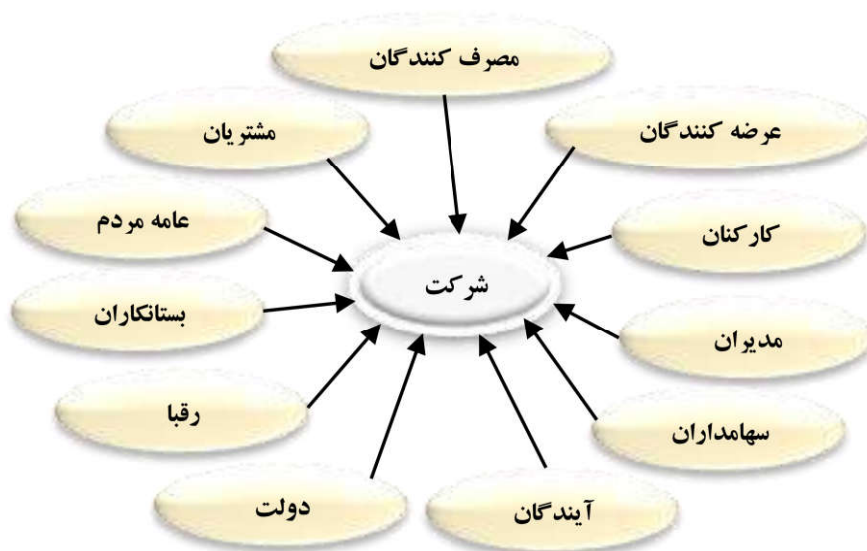
اگرچه در مورد بهترین مدل مدیریت ذینفعان اتفاق نظری وجود ندارد. باین وصف، نظریه ذینفعان به معنی وسیع، «کلمه مدیریتی» است و نظریات، ساختارها و عملکردهایی را توجیه می کند که توأمان مدیریت ذینفعان^۶ را معنی می دهد (همان منبع).

^۴ - Stakeholder Theory

^۵ - رحمان سرشت، ۱۳۸۶

^۶ - Stakeholder Management

اساس تئوری ذی نفعان این است که تاثیر شرکت ها بر جامعه آن چنان عمیق است که باید بجز سهامداران، به بخش های گسترده تری از جامعه توجه کرد و پاسخگویی آن هم بود. در این تئوری، ذی نفعان شامل سهامداران، کارکنان، فروشندگان، مشتریان، بستانکاران، شرکت های مشابه، رقبا، دولت، عامه مردم و حتی نسل های آینده است.



شکل شماره ۲: نگاهی وسیع به ذی نفعان یک شرکت

به اعتقاد کپتین^۷، حاکمیت شرکتی به عنوان نظامی منسجم می تواند حیات سازمان را از طریق توجه به سایر ذی نفعان، به عنوان راه حلی برای جبران نقیصه تئوری نمایندگی^۸، تضمین کند.^۹ رینولدز و همکاران^{۱۰} با استفاده از نظریه ذینفع به عنوان مبنای کار و بررسی محدودیت های متعادل سازی منافع ذینفعان در تصمیم گیری مدیریت، نتیجه گرفتند که مدیران به متعادل سازی منافع ذینفعان علاقه داشته و انگیزه آنها دارند، اما عوامل خاصی مانع این کار می شوند. یافته های تحقیق حاکی از آن است که تقسیم پذیری منابع و برتری نابرابر ذینفعان قطعاً مانع متعادل سازی منافع ذینفعان توسط مدیران می شوند. مضافاً، تقسیم پذیری منبع بر تلاش مدیر برای متعادل سازی منافع ذینفعان با استفاده از رویکرد تصمیم داخلی یا رویکرد فراتصمیم تاثیر می گذارد. علاوه بر این، در حالی که هر دو رویکرد

^۷ - Kaptein

^۸ - Agency Theory

^۹ - رحمان سرشت و همکاران، ۱۳۹۰

^{۱۰} - Reynolds, Scott J. et al.

از بعد نظری رویکردهای معتبری برای متعادل سازی منافع ذینفعان هستند، اما رویکرد فراتصمیم ارزش ابزاری بیشتری تولید کرده و گمان می رود اخلاقی تر هم باشد.

موری^{۱۱}، با هدف شناسایی ذینفعان سازمان های سرمایه گذاری خرد و نقش آنها در فرایند تصمیم گیری استراتژیک، نتیجه گرفت که ذینفعان نقش مهمی در تصمیم گیری استراتژیک سازمان داشته و حضور آنها در هیات مدیره، سازمان را به تأمین دو هدف اصلی خود (یعنی پایدارسازی مالی نیازمندان و افزایش توانایی رقابت در صنعت) قادر می سازد. مضافاً بر اساس یافته های تحقیق حضور آنها، عقلانیت (تمرکز به اطلاعات و استفاده از تجزیه و تحلیل و تکنیک های) بیشتر، رفتارسیاسی (استفاده از قدرت، تشکیل ائتلاف، منفعت شخصی و مذاکره) کمتر و تفکر شهودی (قضاوت شخصی، استفاده از احساس درونی و تجارب گذشته) بیشتری را در فرایند تصمیم گیری استراتژیک در پی داشته و به تصمیمات کارآمد و عملکرد (تصمیمات استراتژیک، عملکرد اجتماعی و عملکرد مالی) خوب منجر می شود.

حسینعلی پور و همکاران (۱۳۹۰)، با مقایسه تطبیقی مدل های فرآیند مدیریت ذینفعان و برشمردن ویژگی های هر یک از مدل های مزبور، نتیجه گیری کردند که هیچ اتفاق نظری در مورد بهترین مدل مدیریت ذینفعان وجود ندارد و علیرغم اینکه محققان مدل های مختلف فرایند مدیریت ذینفعان را ارائه کرده اند، ولی به نظر میرسد که این مدل ها به اندازه کافی برای استفاده عملی منسجم و دقیق نبوده و مدل رسمی فرایند مدیریت ذینفعان نیازمند ادغام و توسعه روش های مختلف است. مضافاً، چارچوب اصلی همه مدل های مدیریت ذینفعان به سه گام شناسایی ذینفعان، تجزیه و تحلیل ذینفعان و تعیین استراتژی نحوه تعامل با آنها خلاصه می شود.

امرسن و همکاران^{۱۲}، با تبیین مفهوم و بررسی تاریخچه و ماهیت نظریه ذینفع، کاستی های نظریه ذینفع را مشتمل بر مواردی برشمرده و در ادامه بر ضرورت تحقیق برای پاسخ گویی به سوالات مرتبط با خود کلمه ذینفع، فرایندهای تصمیم گیری متمرکز بر ذینفع، ساختار مدیریتی مناسب برای تمرکز بر ذینفعان، نقش واسطه ها در تعامل با ذی نفعان، مشروعیت حقیقی ذینفعان، ابزار های پیوند و تعامل بین سازمان و ذینفعانش تاکید کرده اند.

^{۱۱} - Mori

^{۱۲} - Emerson et al.

۴- نکات قابل بحث در خصوص ذینفعان سازمان

درمبانی نظری موجود در باب مدیریت ذی نفعان می توان مباحث حل نشده ای را یافت که نیاز به پژوهش و بررسی عمیق تری دارد. در ادامه به بعضی از موارد و مباحث مهم اشاره می شود.

۴-۱- ابهام در تعریف موضوع

یکی از مباحث مهم در رابطه با نظریه ذینفع، انتقاد از مضمون اصطلاح "ذینفع" است که نسبتاً مبهم می باشد. نویسندگان معتقدند که اصطلاحاتی مانند؛ ذینفعان، مدل های ذینفع، مدیریت ذینفع و نظریه ذینفع به اشکال مختلفی معرفی و در رویکردهای مختلفی تعریف شده اند و از این رو بر طیف وسیعی از شواهد و استدلال های متناظر مبتنی هستند.

۴-۲- متغیر بودن طیف ذینفعان و دسته بندی آنها

در کل، ممکن است یکی از ذینفعان عضو چندین گروه باشد و با این حال ممکن است کارمند عضو گروه های داخلی، سهامداران و کارکنان و گروه های ذینفع خارجی مانند سازمان های حرفه ای و مصرف کننده، انجمن های فعالان زیست محیطی، جامعه والدین یا نهادهای اجرایی دیگر باشند. در نتیجه، نمی توان گروه های ذینفع را بطور کامل شناسایی و دسته بندی نمود.

۴-۳- فرض غلط استاتیک بودن محیط

نظریه ذینفع به اشتباه محیط بیرونی را ایستا معرفی کرده و بر محیط درونی شرکت تأکید دارد که تنها از گروه ذینفعان تشکیل شده است. لذا، در نظریه هیچ گونه تمهیدی برای درک چگونگی مدیریت تغییر شرایط محیط بیرونی لحاظ نشده است.

۴-۴- تعداد بی شمار ذی نفعان

اگر تمامی ذینفعان بتوانند بر سازمان تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر آن قرار گیرند، آنگاه تعداد گروه هایی که بایستی منافعی در محاسبات لحاظ گردند، بینهایت خواهند بود. لذا برای رسیدن به تعادل، لازم است که تعداد یا نوع ذینفع به شکلی محدود گردد. در حالیکه؛ نظریه ذینفع در این مرحله هیچ گونه جهت گیری در قبال گروه های ذینفعی ندارد که باید انتخاب یا تعریف شوند.

۴-۵- عدم امکان لحاظ کردن تمام ذینفعان

برداشتی رایج است اینکه شرکت باید الزاماً تمامی شرکت کنندگان را صرف نظر از میزان تأثیرگذاری آنها بر سازمان، لحاظ کرده و همه آنها باید مورد رسیدگی یکسان قرار گیرند. در حالی که مدیریت ذینفعان بر ضرورت تمرکز مدیران اجرایی برای توجه یکسان به تمامی مولفه های آنها دلالت نداشته و میزان توجه و تعهد ممکن است بسته به دسته ذینفعان متفاوت باشد.

۴-۷- شبکه روابط رسمی و غیررسمی ذینفعان

این امر ابعاد مهمی از قدرت آنها را روشن می سازد. برخی از ذینفعان به عنوان "سرسلسله"^{۱۳} چنین روابطی عمل می کنند و آنها نسبت به پیش بینی اولیه مدیران، قدرتمندتر می باشند. مضافاً، روابط رسمی معمولاً به خوبی شناسایی می شوند، اما روابط غیررسمی فراگیرتر و حساس تر هستند و غالباً مهمتر می باشند.

۴-۸- ایجاد شبکه مدیریت ذینفعان

بحث های مرتبط با ایجاد شبکه مدیریت ذینفعان با توجه به اهمیت شان، درک بهتری از اشکال ظاهری قدرت و مبنای منافع را فراهم می آورند.

راسموسن و توشکف^{۱۴} با بررسی تاثیر مداخله ذینفعان بر دوره قانون گذاری، نتیجه گرفتند که؛ مشاوره با فعالان خارجی در جریان تدوین خط مشی ها بر مدت و کارایی تصمیم گیری تاثیر می گذارد. از دیدگاه آنان، گرچه مشاوره با ذینفعان در تدوین خط مشی باعث افزایش مشروعیت دموکراتیک تصمیم گیری می شود، اما به کاهش کارایی در فرایندهای قانون گذاری بعدی منجر می گردد. زیرا مشارکت فعالان خارجی با پتانسیل قطعی حل تعارض بین تصمیم گیرندگان همراه نیست، بلکه به نظر می رسد هزینه معامله را افزایش می دهد و تصمیم گیرندگان را وادار می سازد تا زمان بیشتری را برای تشکیل ائتلاف های لازم برای دستیابی به توافقات قانونگذاری صرف کنند. در نتیجه مشاوره ها به جای هموارسازی راه برای تطبیق قانونگذاری سریع، زمان مورد نیاز برای قانونگذاری را افزایش می دهند.

۵- ارتباط مدیریت ذینفعان با سایر حوزه ها

تئوری ذینفعان یکی از تئوریهای مدیریت سازمان است. مفهوم ذینفع اولین بار به وسیله مؤسسه تحقیقات استنفورد^{۱۵} در سال ۱۹۳۶ مطرح شد. از فریمن می توان به عنوان پایه گذار تحلیل ذینفعان و وارد کردن این بحث در ادبیات مدیریت استراتژیک یاد کرد. وی در سال ۱۹۸۴ مقاله ای با عنوان مدیریت استراتژیک: با رویکرد ذینفعان ارائه کرد که در آن به ارائه الگو و بررسی چگونگی وارد کردن تحلیل ذینفعان در مدیریت استراتژیک پرداخته است.

^{۱۳} - Nexus

^{۱۴} - Rasmussen & Toshkov

^{۱۵} -Stanford

پس از آن، پژوهشگران حوزه های مختلف، مانند منابع طبیعی، مدیریت کسب و کار، مدیریت پروژه و خط مشی گذاری، حسابرسی، حاکمیت شرکتی، مسئولیت های اجتماعی شرکت و غیره تعاریف و راه کارهایی را با توجه به ویژگی های فضای علمی خود ارائه کردند.^{۱۶}

کروسبای در مقاله ای تحلیل ذینفعان را به عنوان ابزار حیاتی مدیریت استراتژیک قلمداد کرد.^{۱۷} کلارکسون چارچوب ذینفعان را برای ارزیابی و تحلیل عملکرد شرکت هادر ۱۹۹۵ به کار برد.^{۱۸} فریمن، هریسون و ویک، کتابی با عنوان «مدیریت برای ذینفعان» در سال ۲۰۰۷ منتشر کردند. محتوای این کتاب شامل چگونگی رهبری و مدیریت ذینفعان است.^{۱۹}

در سال ۲۰۰۹، لیندا بورن کتابی تحت عنوان «مدیریت ارتباط با ذینفعان» منتشر کرد. وی در این کتاب به بررسی اثرات مختلف ذینفعان با توجه به معیارها و ابزارهای مختلف پرداخته است.^{۲۰} اگرچه تحلیل ذینفعان ریشه در مدیریت بازرگانی دارد، اما به حدی توسعه یافته که به رشته های اقتصاد، علوم سیاسی، نظریه بازی ها و علوم زیست محیطی نیز وارد شده است. الگوهای رایج تحلیل ذینفعان، گستره وسیعی از ابزارها به صورت کیفی و کمی برای شناسایی ذینفعان، موقعیت، تاثیر آنها بر سایر گروه ها و منافعشان را در یک سیاست و برنامه خاص مورد استفاده قرار می دهند.

علاوه بر این، تحلیل ذینفعان ایده های را درباره تاثیر سیاست ها و برنامه ها بر نیروهای سیاسی و اجتماعی ارائه می کند. دیدگاه های مختلف درباره سیاست پیشنهاد شده و توانایی بالقوه و تعارض بین افراد و گروه ها را تبیین می کند و به شناسایی راهبردهای بالقوه برای مذاکره با ذینفعان مخالف کمک می کند.^{۲۱} جدول زیر روند توسعه و کاربرد تحلیل ذینفعان را نشان می دهد.^{۲۲}

جدول شماره ۱ : روند توسعه نظریات مدیریت ذینفعان

^{۱۶} - Bowie, ۱۹۸۸

^{۱۷} - Crosby, ۱۹۹۲

^{۱۸} - Clarkson, ۱۹۹۵: ۹۲

^{۱۹} - Freeman, Harrison & Wick, ۲۰۰۷

^{۲۰} - Bourne, Linda, ۲۰۰۹

^{۲۱} - World Bank, ۲۰۱۳: ۲

^{۲۲} - یحیی کمالی، (۱۳۹۴)، تبیین روش شناسی تحلیل ذینفعان و کاربرد آن در خط مشی گذاری عمومی، فرآیند مدیریت

توسعه، دوره ۲۸، زمستان ۱۳۹۴، شماره پیاپی ۴

ارائه مفهوم ذی نفعان برای اولین بار در انستیتو تحقیقات استنفورد (۱۹۶۳)

کاربرد مفهوم ذی نفعان در طرح ریزی سازمان	کاربرد مفهوم ذی نفعان در تئوری سیستم‌ها	کاربرد مفهوم ذی نفعان در حوزه مسئولیت‌های اجتماعی شرکت	کاربرد مفهوم ذی نفعان در تئوری سازمان
--	---	--	---------------------------------------

مدیریت راهبردی: یک رویکرد مبتنی بر ذی نفعان به وسیله فریمن (۱۹۸۴)

جنبه‌های توصیفی / تجربی جنبه‌های ابزاری جنبه‌های هنجاری

تئوری ذی نفعان شرکت به وسیله دونالدسون و پرستون (۱۹۹۵)

تئوری بویایی و خوشه‌بندی ذی نفعان (۲۰۱۰)

سایر تئوری‌های ذی نفعان (۱۹۹۶ تاکنون)

منبع: کمالی، ۱۳۹۴، ص ۸

گرینوود و کامچ^{۲۳} با بررسی مشارکت ذینفعان در مراحل حسابرسی اجتماعی، بیان نمودند که مشارکت ذینفعان گامی در راستای استقرار مدیریت استراتژیک در سازمان است. آنها مدلی را برای فرآیند حسابرسی اجتماعی ارائه نمودند که شامل مراحل سه گانه؛ توسعه (که در آن رهبران سازمان تصمیم به حسابرسی اجتماعی می‌گیرند)، پیاده سازی (که مشارکت ذینفعان در این مرحله قرار دارد). و تفسیر و گزارش مطالعات جمع آوری است.

علاوه براین، گائو و ژانگ^{۲۴}، حسابرسی اجتماعی را به عنوان رویکردی برای مشارکت ذینفعان در ارزیابی و گزارش پایداری شرکت‌ها و عملکردشان شناسایی کردند.

آنها بر اساس استاندارد پاسخگویی مربوطه، رابطه بین حسابرسی اجتماعی و پایداری شرکت‌ها را مورد بررسی قرار دادند. یافته‌های تحقیق نشان داد که حسابرسی اجتماعی منجر به اعتماد و شناسایی تعهد و ترویج همکاری بین ذینفعان و شرکت می‌شود.

۶- شناسایی ذینفعان

آلتونن و همکاران^{۲۵} با بررسی ادبیات مدیریت ذینفعان، برخی از انواع گروه‌های ذی نفع را بر اساس نقش‌شان در سازمان، به شرح زیر برشمردند:

^{۲۳} - Greenwood & Kamoche

^{۲۴} - Gao and Zhang

^{۲۵} -Aaltonen et al

- دولت، گروه های سیاسی، سهامداران، جامعه مالی، گروه های فعال، مصرف کنندگان، اتحادیه ها، کارمندان، اتحادیه های صنفی، رقبا و تأمین کنندگان (به نقل از فریمن، ۱۹۹۴)
- سهامداران، مشتریان، رأی دهندگان، عموم مردم، جامعه مالی، قانون گذاران جوامع، مطبوعات، آموزش عالی، کارمندان و خانواده های آنان، اتحادیه های کابری، شرکت های توزیع کننده، شرکت های دیگر از جمله رقبا (به نقل از درو، ۱۹۹۰)
- مالکان، کاربران تسهیلات، مدیران پروژه، مدیران تسهیلات / تأسیسات، طراحان، سهامداران، مراجع قانونی، کارکنان، پیمانکاران جزء، تأمین کنندگان، ارائه دهندگان خدمات و فرآیند، رقبا، بانک ها، شرکت های بیمه، رسانه، نمایندگان جوامع، همسایگان، عموم مردم، تشکیلات دولتی، ناظران
- مشتریان، دواير توسعه محلی، محیط طبیعی، روزنامه، موسسات مدنی و غیره^{۲۶}
- بهره برداران، حامیان پروژه، مدیران برنامه، واحد مدیریت پروژه، مدیران پروژه، تیم پروژه، مدیران وظیفه ای، مدیریت عملیات، تأمین کنندگان، شرکای تجاری (به نقل از انجمن مدیریت پروژه، ۲۰۱۳)
- از دیدگاه پیرینی^{۲۷}، نظریه ذی نفعان، باید به عنوان مبنای مسئولیت اجتماعی شرکت مد نظر قرار داده شود. اگرچه در کنار آن نظریه هایی دیگری نظیر؛ تئوری مشروعیت و تئوری اقتصاد سیاسی برای مفهومی سازی مسئولیت اجتماعی شرکت ها و تکامل آن در ادبیات مطرح شده اند، اما تئوری ذی نفعان بیشتر مورد توجه قرار گرفته است^{۲۸}
- اساس تئوری ذینفع این است که شرکت ها بسیار بزرگ شده اند و تأثیر آنها بر جامعه آن چنان عمیق است که باید برای ایفای مسئولیت خود به غیر از سهامداران به بخش های بسیار بیشتری توجه کرده و پاسخگو باشند.^{۲۹}
- حسابرسی اجتماعی، به عنوان یکی از ارکان مهم فرآیند پاسخگویی، بنا به تعریف برخی از صاحب نظران، باعث کسب اطمینان سازمان از مسئولیت های اجتماعی خود نسبت به کسانی می شود که به طور مستقیم و غیر مستقیم بر تصمیمات سازمان تأثیر می گذارند. از این دیدگاه؛ نظریه ذی نفعان، همراه با تئوری مشروعیت و تئوری سازمانی، یکی از سه تئوری زیربنای مطالعات حسابداری و حسابرسی

^{۲۶} - به نقل از نیوکمب ۲۰۰۳ و اسمیت و دیگران، ۲۰۰۴

^{۲۷} - Perrini

^{۲۸} - حساس یگانه و برزگر، ۱۳۹۳

^{۲۹} - هیل و جونز^{۲۹}، ۱۹۹۲، به نقل از سپاسی و همکاران، ۱۳۹۵

اجتماعی را تشکیل می دهد^{۳۰}. براین اساس، مدیریت خوب ذینفعان مهمترین عامل موثر در اجرای سیستم حسابرسی مسئولیت اجتماعی سازمان محسوب می شود.

۷- درگیر کردن ذینفعان

بررسی نشان می دهد، علیرغم توسعه انواع مدل های درگیرسازی ذینفعان از اواسط دهه ۱۹۸۰، موضوع درگیرسازی ذینفع پدیده جدیدی نبوده و در گذشته مفاهیم متفاوتی نظیر؛ ارتباط مردمی (جریان اطلاعات از سوی مسئولان به مردم بدون دریافت بازخورهای مردم، (مشورت با مردم) جریان اطلاعات از سوی مردم به مسئولان، (بدون وجود گفت و گوی رسمی میان مردم و مسئولان) و مشارکت مردم (تبادل اطلاعات میان مردم و مسئولان)، با تکیه بر جریان اطلاعات میان مشارکت کنندگان و برنامه ریزان، برای آن استفاده می شده است.^{۳۱}

پارتریج و همکاران^{۳۲}، با دسته بندی انواع رویکردها و تکنیک های درگیرسازی ذی نفعان (به شرح جدول زیر) اظهار می کنند که درگیرسازی یک اصطلاح عام است و کل تلاش های سازمان برای درک و شامل کردن ذینفعان در فعالیت ها و تصمیم گیری هایش را پوشش می دهد.

جدول شماره ۲ : انواع رویکردها و تکنیک های درگیر سازی ذی نفعان

ارتباط یک سویه	مشاوره بنیادی	دیالوگ، گفتگو و صمیمیت	شراکت های کاری
- به اشتراک گذاری اطلاعات؛ - آموزش کارکنان؛ - بولتن های پروژه ای و مکاتبات با مخاطبان هدف؛ - گزارش ها و بروشورهای شرکت؛ - خبرنامه های داخلی و خارجی؛ - وب سایت ها؛ - سخنرانی ها، ارائه های کنفرانسی، نمایش ها، اعلامیه ها و ویدیوها؛ - جلسات بحث آزاد و جلسات غیر رسمی عمومی؛ - انتشارات مطبوعاتی، کنفرانس های مطبوعاتی، تبلیغات رسانه ای.	- نظرسنجی های پرسشنامه ای؛ - گروه های کلون؛ - ارزیابی های محیط کار؛ - جلسه ویژه شورای ذینفع (مانند مشاوره های اجتماعی)؛ - ترمیون های دانشی؛ - مشورتی ذینفع؛ - بازخورد آنلاین و جلسات بحث و تبادل نظر.	- هم‌دعایی های ذینفعان چندگانه؛ - میزگردهای مشورتی؛ - اجلاس رهبری؛ - درگیرسازی مجازی در اینترنت و اینترنت.	- سرمایه گذاری های مشترک؛ - پروژه های توسعه پایدار محلی؛ - لیکار ذینفعان چندگانه، - پیمان ها.

منبع: گل آور و دیگران، ۱۳۹۶

این دسته بندی می تواند به سازمان ها کمک کند تا نیازهای تاکتیکی و استراتژیک خودشان را تأمین کنند. دامنه این نیازها شامل جمع آوری اطلاعات و تشخیص روندهای با تاثیر احتمالی بر فعالیت های

^{۳۰} - Frimpong & Owudu, ۲۰۱۲

^{۳۱} - Rowe & Frewer, ۲۰۰۵

^{۳۲} - Partridge Katharine et al, ۲۰۰۵

سازمان ها، بهبود شفافیت و اعتماد سازی در افراد یا گروه های کلیدی برای پشتیبانی از موفقیت سازمان در بلند مدت و ایجاد نوآوری و تغییر سازمانی مورد نیاز برای مواجهه با چالش ها و فرصت ها می شود.

۸- شناسایی و اولویت بندی ذینفعان

اکرمن و ادن^{۳۳} با هدف شناسایی و مدیریت ذینفعان استراتژیک سازمان و برشمردن مشکلات مشارکت ذینفعان، با بررسی نظریه ذی نفعان در عمل و استفاده از تکنیک های؛ شبکه منفعت- قدرت، شبکه نفوذ- ذینفعان و شبکه مدیریت ذینفع، راهکارهای عملی زیر را برای مشارکت ذینفعان مورد تاکید قراردادند:

آنها مطرح می کنند که تعدادی چهارچوب مفید وجود دارد، برخی دارای یک قالب مشخص هستند (مثل جهت گیری بازار) و در مورد برخی یک دیدگاه تبادلی (ورودی-خروجی) مناسب به نظر می رسد. (فریمن، ۳۸۹۱ پورتر) به هر حال، بقیه رهیافت ها ذینفعان را بیشتر غیریکنواخت در نظر می گیرند، و تشخیص داده اند که تفاوت ها در محیط استراتژیک سازمان ها به صورت معناداری بر اینکه ذینفعانشان چه کسانی هستند تاثیر گذار است.

برخی مکاتب این نگرانی را بیان کرده اند که: تجزیه و تحلیل عمومی منجر به استراتژی های عمومی و کلی می شوند که بدون توجه به نوع صنعت و محیط پیرامون آن قابل کاربرد هستند. بنابراین، توجه و مدیریت گروه مشخصی از ذینفعان به نظر می رسد که تاثیر قدرتمندی بر امکان دستیابی یک سازمان به اهداف استراتژیک خود و بنابراین کمک به اطمینان از دوام طولانی مدت آن دارد.

اما حتی زمانی که یک سازمان این گروه ویژه و مناسب ذینفعان را شناسایی کرد، لیست بدست آمده بسیار گسترده است و مدیران می بایست تصمیم بگیرند که کدام یک از این ذینفعان شناسایی شده باید در جهت موفقیت استراتژی مورد توجه قرار بگیرند، به عبارت دیگر، آنها باید ذینفعان بارز و برجسته را شناسایی کنند، یعنی درجه ای که مدیران می توانند تقدم و تاخر ادعاهای مورد نظر ذینفعان را معین کنند.^{۳۴}

این امر به تعیین ذینفعان سازمان کمک کرده و تلاش تیم های مدیریت ارشد برای مدیریت آنها را واقع بینانه تر می سازد. چالش مدیریت ذینفعان مستلزم شفافیت بیشتر در شرایطی است که منافع آنها در استراتژی های سازمانی از قدرت شان برای تاثیر گذاری بر پیامد این استراتژی ها تفکیک شده است.

^{۳۳} - Ackermann & Eden

^{۳۴} - Mitchel, ۱۹۹۳

این جدایی سه مقوله مهم ایجاد می کند که به تیم های مدیریت ارشد در درک تعداد بیشتر ذینفعان کمک خواهند کرد:

الف- ذینفعان علاقه مند(دارای منافع) اما کم قدرت(مادون^{۳۵})

ب- ذینفعان قدرتمند اما کم علاقه (زمینه ساز^{۳۶})

پ- کسانی که هر دو را دارند، یعنی علاقه مند و قدرتمند هستند(بازیگران^{۳۷})

۸-۱- مدل ها و روش های اولویت بندی ذینفعان^{۳۸}

روابط بین یک شرکت یا پروژه و ذینفعان مختلف و بی شمار آن ماهیتی پویا دارد. بنابراین ذینفعان باید بر اساس اهمیتی که برای شرکت دارند، طبقه بندی شوند. به عبارت دیگر، ذینفعان اهمیت یکسانی ندارند، پس شرکت باید آنها را به شکل متفاوتی دسته بندی کند. به منظور اولویت بندی و دسته بندی ذینفعان، مدل ها و چارچوب های مختلفی ارائه شده است. در ادامه به برخی از این مدل ها اشاره خواهد شد.

۸-۱-۱- مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان

ل تیمور^۷ و همکارانش و وو^۸ ذینفعان را بر اساس منافع آنها در سه دسته تقسیم بندی کرده اند. دسته اول منافع سطح اول دارند که محصول و درآمد است. دسته دوم منافع سطح دوم دارند که قانون و سیاست است و دسته آخر منافع سطح سوم یعنی اعتبار و خوشنامی را برای شرکت به ارمغان می آورند^{۳۹}.

۸-۱-۲- مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان

مدل بهینه، الگویی از مانورهای ذینفعان مختلف را به نمایش می گذارد. این مدل بیشتر فاکتورهای متقابل را در سیستم پویا نمایش می دهد. برای ساختن این مدل لیست کاملی از ویژگیها، برای معنی بخشیدن به فرم قدرت و جهت تاثیرگذاری ذینفعان مختلف مورد نیاز است. در این مدل ذینفعان بر

^{۳۵} - Subjects

^{۳۶} - Context Setter

^{۳۷} - Players

^{۳۸} - در تهیه مطالب این قسمت از منابع زیر با اصلاحات و اضافات استفاده شده است:

فاطمه ثقفی، کلثوم عباسی شاهکوه، احسان کشتگاری، (۱۳۹۳)، طراحی چارچوب شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی: سیستم عامل بومی ایران) نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۹، تابستان ۱۳۹۳، صص ۲۲-۲۷

^{۳۹} - Wu X. (۲۰۰۷), Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google's operation in China to general case analysis framework," Public Relations Review, Vol. ۳۳, pp. ۴۱۵-۴۲۵

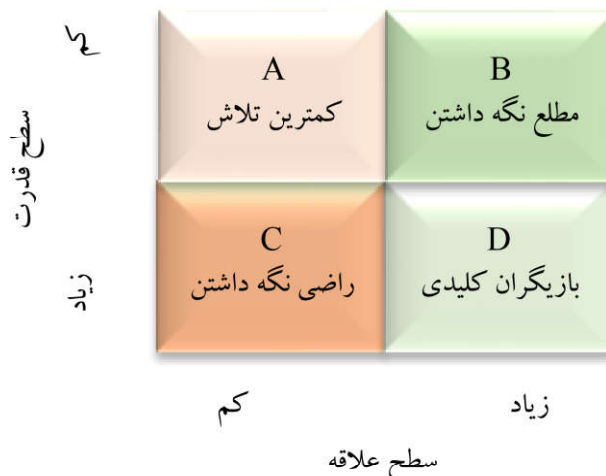
اساس معیارهایی همچون قدرت و توان تاثیر گذاری، نزدیکی یا مجاورت بامرکز تصمیم گیری، جهت تاثیر، ثبات و تداوم تاثیر گذاری، انتهای موقعیت و قابل رویت بودن تاثیر دسته بندی می شوند. (همان)

۸-۱-۳- مدل ماتریس قدرت / علاقه

با توجه به اهمیت ذینفعان در هر سازمان، نویسندگانی همچون جانسون و شولز^{۴۰}، چارچوب ارائه شده را برای تعیین انواع ذینفعان پذیرفتند که موقعیت انواع ذینفعان را مطابق با نوع تلاش های مورد نیازشان در یک ماتریس نشان داده است. بر روی محور عمودی قدرتی که بطور بالقوه در دست دارند و بر روی محور افقی سطح خواسته های ذینفعان از سازمان بیان شده است که با توجه به آن می توان انواع ذینفعان را مطابق شکل شماره ۱ در چهار گروه طبقه بندی نمود.

برای گروه A حداقل تلاش لازم است و نیاز به اقدام فوری نیست، زیرا ذینفعانی با قدرت کم و کمترین سطح خواسته هستند. گروه B باید مطلع نگه داشته شوند و اقدام فوری نیاز نیست، زیرا این گروه دارای قدرت کم و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند. ذینفعان گروه C باید راضی نگه داشته شوند، چون چالش برانگیزترین هستند. این گروه با وجود عدم منافع، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک پروژه خاص یا استراتژی مشخص شرکت به کار برند. ذینفعان این گروه دارای قدرت بالا و سطح خواسته و علاقه پایین هستند. ذینفعان گروه D، بازیکنانی کلیدی هستند، چون دارای قدرت بالا و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند و واکنش خود را نسبت به پروژه ها و طرح های سازمان با توجه به اولویت های اصلی شکل می دهند.

شکل شماره ۳ : نمودار ماتریس قدرت - علاقه



منبع: ثقفی و دیگران، ۱۳۹۳، ص ۲۴

^{۴۰} - Johnson G., Scholes K. (۲۰۰۲) , Exploring Corporate Strategy, Financial Times/Prentice Hall, USA

۸-۱-۴- چارچوب اولویت بندی ذینفعان میچل و همکارانش

چارچوب ذینفعان میچل و همکارانش، نشان می دهد که ذینفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت دارد برای شرکت مهمتر است.^{۴۱} با ترکیب این سه ویژگی، می تواند توپولوژی از ذینفعان شکل گیرد و اهمیت آنها برای مدیریت و تصمیم گیری ارزیابی شود. طبق این چارچوب، ذینفعان با قدرت بیشتر، درخواست و نیازشان در چشم مدیریت بارزتر است.

در این چارچوب، قدرت ذینفعان عبارت است از: توانایی کسانی که قدرت دارند نتایج آنطور که میخواهند محقق شود. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت دیده میشود. ایتزیونی^{۴۲} معتقد است سه نوع قدرت اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد.

میچل و همکارانش استدلال می کنند که هر چه مطالبات ذینفعان قانونی تر باشد، احتمال آنکه پاسخ مثبتی از شرکت ها دریافت کنند، بیشتر خواهد بود. ضرورت درخواست ذینفعان، به عنوان ویژگی سومی دیده می شود که بارز بودن ذینفع را افزایش می دهد. ضرورت و فوریت عبارت است از: درجه هر یک از مطالبات ذینفعان برای توجه فوری به آن. ضرورت و فوریت مبتنی بر ۲ ویژگی است که عبارتند از حساسیت زمانی (درجه ای که تاخیر مدیریتی در توجه به مطالبات یا روابط ذینفعان غیر قابل قبول است) و حیاتی بودن (اهمیت مطالبه برای ذینفعان)

همانطور که در شکل شماره ۲ نشان داده شده است. با ترکیب سه ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت هفت نوع ذینفع به وجود می آید.^{۴۳}

ذینفعان ساکت:^{۴۴} قدرت نفوذ بر شرکت را دارند، اما نه بر اساس خواستههای ضروری و مشروعیت و همچنین قدرتشان بدون استفاده باقی خواهد ماند.

^{۴۱}- Mitchell, R. K., Agle B. R., Wood D. J. (۱۹۹۷), Toward a Theory of Stake-holder Identification and Salience: Defining the Principle of Whom and What Really Counts, Academy of Management Review. Vol. ۲۲. No. ۴, Pp. ۸۵۳-۸۸۷, ۱۹۹۷

^{۴۲}- Etzioni A. (۱۹۶۴), Modern organizations. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ; ۱۹۶۴.

^{۴۳}-Boonstra, A. (۲۰۰۶), "Interpreting an ERP- implementation project from a stakeholder perspective". International Journal of Project Management, Vol. ۲۴, pp. ۳۸-۵۲

^{۴۴}- Dormant stakeholders

ذینفعان محتاط: ^{۴۵} دارای مشروعیتند اما قدرتی برای نفوذ بر شرکت ندارند و خواسته‌های ضروری هم ندارند. در نتیجه فشاری برای ارتباط با این ذینفعان وجود ندارد.

ذینفعان متقاضی: ^{۴۶} ضرورت تنها ویژگی ارتباطی این ذینفعان است. آنها خواسته‌های ضروری دارند، اما هیچ قدرت و مشروعیتی ندارند.

ذینفعان مسلط (حاکم): ^{۴۷} دارای مشروعیت و قدرت هستند و تاثیرشان در روابط قابل اطمینان است. ذینفعان وابسته (محتاج): ^{۴۸} ذینفعانی با فقدان قدرت توصیف شده اند اما خواسته‌های مشروع و ضروری دارند. این قدرت در این رابطه دوطرفه نیست و از طریق ارزش گذاشتن به دیگران مورد حمایت واقع می‌شوند.

ذینفعان خطرناک: ^{۴۹} ضرورت و قدرت دارند اما مشروعیت ندارند و ممکن است اجباری و یا خطرناک باشند و استفاده از قدرت اجبار اغلب وضعیت بی قانونی را به وجود می‌آورد.

ذینفعی که دو یا سه ویژگی فوق را داشته باشد؛ دارای اولویت بالاتری نسبت به ذینفع با یک ویژگی خواهد بود. ^{۵۰}

۴۵ - Discretionary stakeholders

۴۶ - Demanding stakeholders

۴۷ - Dominant stakeholders

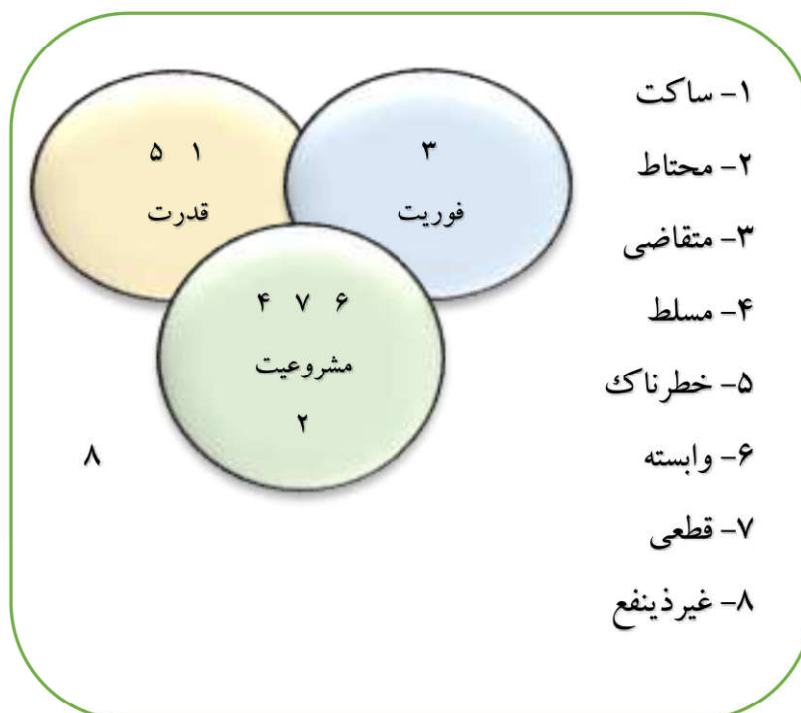
۴۸ - Dependent stakeholders

۴۹ - Dangerous stakeholders

۵۰ - Fontaine Ch., Haarman A. Schmid S. (۲۰۰۶), The Stakeholder Theory, ۲۰۰۶, Available at:

<http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders/۲۰theory.pdf>

شکل شماره ۴ : دسته بندی ذی نفعان از دیدگاه میچل و دیگران



منبع: ثقفی و دیگران، ۱۳۹۳، ص ۲۵

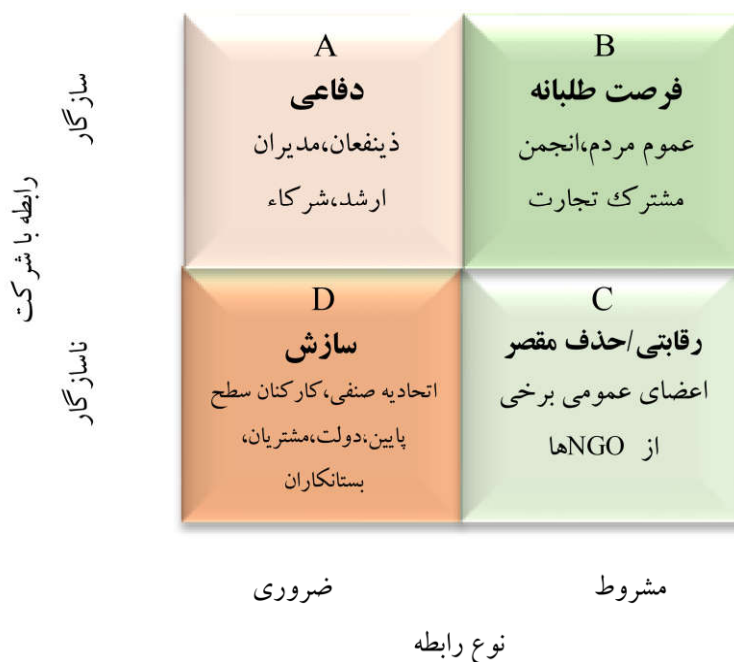
۸-۱-۵- اولویت بندی ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز

فریدمن و مایلز دو معیار را برای تعریف روابط ذینفعان شرکت در نظر گرفته اند. توپولوژی آنها از روابط ذینفع- سازمان مبتنی بر ۲ تفاوت است:

روابط با شرکت از نوع سازگار یا ناسازگار بر حسب مجموعه ای از ایده ها و منافع مادی روابط لازم یا مشروط. روابط ضروری برای ایجاد یک ساختار اجتماعی یا ارتباط بین مجموعه ای از ایده های منطقی کافی نیستند. ارتباط بین ذینفعان دارای روابط مشروط نیز یکپارچه نیست.

بر اساس ۲ معیار فوق، ۴ نوع ارتباط بین شرکت ها و ذینفعان ایجاد می شود که در شکل زیر نشان داده شده است.

شکل شماره ۵: ارتباط بین شرکت ها و ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز



منبع: همان، ص ۲۶

نوع A: روابط سازگار ضروری وقتی است که همه طرف ها چیزی برای پیروز شدن در این ارتباط دارند. این بسیار منطقی است که این روابط را به عنوان یک استراتژی حفظ کرد.

نوع B: روابط سازگار مشروط. دو طرف منفعی دارند ولی ارتباط مستقیمی بین آنها وجود ندارد. یک استراتژی فرصت طلبانه می تواند استراتژی منطقی باشد.

نوع C: روابط ناسازگار مشروط. دو طرف مجموعه ای از ایده ها یا منافع مخالف و بی ارتباط دارند. این زمانی مشکل خواهد بود که یک یا دو طرف بر جایگاه و موقعیت خود پافشاری نماید. استراتژی رقابتی دفاع از منافع با تلاش برای حذف یا بی اعتبار کردن دیدگاه مخالفان مناسب است.

نوع D: روابط ناسازگار ضروری وقتی اتفاق می افتد که منافع مادی لزوماً به یکدیگر مرتبط است، اما عملکردشان منجر به روابطی می شود که خود در واقع تهدید است. در این حالت، منطق واگذاری امتیاز و سازش مناسب است.

۸-۱-۶- مدل بانک جهانی برای اولویت بندی ذینفعان

بانک جهانی گزارشات مختلفی در خصوص شناسایی و تحلیل ذینفعان ارائه نموده است.^{۵۱} ضرورت شناخت ذینفعان به این دلیل است که اطلاعات ضروری و سریعی درباره اینکه چه کسی از پروژه اثر مثبت یا منفی می گیرد و چه کسی درمقابل، اثر مثبت یا منفی می گذارد، چه افراد، گروه ها یا سازمان هایی نیاز به درگیر شدن در پروژه دارند و چگونه و چه قابلیت هایی نیاز است که ایجاد شود تا آنها قادر به مشارکت باشند را فراهم می کند.

در نتیجه تحلیل ذینفعان، پایه و ساختاری برای برنامه ریزی مشارکت فراهم می آید. در مدل بانک جهانی، چهارگام برای تحلیل ذینفعان ارائه شده است که عبارتند از:

الف- شناسایی ذینفعان

ب- ارزیابی منافع (علاقه) ذینفعان و تاثیر بالقوه پروژه بر روی این منافع

پ- ارزیابی اهمیت و نفوذ ذینفعان و طرح مشارکت ذینفعان با توجه به منافع

ت- اهمیت و تاثیر هر گروه از ذینفعان

۸-۱-۷- مدل فریمن و ساویچ

فریمن پیشنهاد می دهد که باید بین ذینفعان مهم و ذینفعان جزئی تمایز گذاشت. به منظور پیدا کردن استراتژی بهینه برای هر گروه از ذینفعان، فریمن تحلیل رفتار ذینفعان و ائتلاف ممکن بین گروه های ذینفعان را مطرح می کند. رفتار ذینفعان می تواند بررسی فعالیت های گذشته چنین گروه هایی را ترسیم نماید. ضروری است که رفتار واقعی ذینفعان، تهدیدات رقابتی و بالقوه مشارکتشان تحلیل شود. اگر گروه های مختلف ذینفعان، علایق مشترک یا موضوعات مشترک مرتبط با فعالیت سازمان داشته باشند، ممکن است ائتلاف صورت گیرد. مدیر باید محیط را برای نمونه هایی از فعالیت های مشابه، علایق، باورها یا اهداف بین گروه های ذینفعان بررسی نماید. تشکیل ائتلاف می تواند استراتژی و مواضع ذینفعان در مورد موضوعات را تغییر دهد.

فریمن دو متغیر را برای تعیین استراتژی بهینه در نظر میگیرد: قدرت نسبی ذینفعان و پتانسیل آنها برای همکاری یا تهدید استراتژی شرکت ها. ساویچ و همکارانش رهنمودهایی برای اندازه گیری این متغیرها

^{۵۱} - Rietbergen-McCracken, J., Narayan D. (۱۹۹۸), Participation and Social Assessment: Tools and Techniques. Washington D.C.: World Bank. Available at:
<http://areasprotegidas.info/upload/document/participationtoolsandapproachs-worldbank.pdf>

ارائه نمودند.^{۵۲} پتانسیل ذینفعان برای همکاری با توجه به ظرفیت آنها برای گسترش وابستگی‌شان با سازمان تعیین می‌شود: هر چه وابستگی بیشتر باشد، آمادگی و تمایل برای همکاری بیشتر خواهد بود.

۸-۱-۸- مدل اندرسون و همکارانش

اندرسون و همکارانش پیشنهاد می‌کنند که نتایج تجزیه و تحلیل ذینفعان به صورت یک طرح ۱۸ بیان شود. در این طرح: لیست انواع ذینفعان، علایق و منافع آنها در پروژه، مشارکت ذینفع در اجرای کار، توقع ذینفع از پروژه، قدرت او در پروژه و درانتها استراتژی مناسب برای تحت تاثیر قرار دادن ذینفع و شخصی که مسئول اجرای استراتژی است باید اضافه شود.^{۵۳}

۸-۱-۹- مدل اولریچ

بر اساس دیدگاه اولریچ دو دلیل برای آنکه هر کسی خود را ذینفع یک سیستم بداند وجود دارد. دلیل اول آنکه منابعی مانند تخصص، نفوذ سیاسی، مالی و ... برای همکاری با سیستم داشته باشند. دلیل دوم آنکه آنها واقعا یا بالقوه از نتیجه سیستم تاثیر پذیر باشند. بر این اساس می‌توان ذینفعان را در دو دسته فعال و منفعل تقسیم کرد.^{۵۴}

۸-۱-۱۰- مدل ملتون

ملتون در کتاب خود ذینفعان نرم افزارهای متن باز را به سه دسته اصلی، فرعی و پیرامونی تقسیم کرده است.^{۵۵} ذینفعان اصلی، تصمیم گیرندگان و مردم خواهند بود که از سیستم به صورت روزانه استفاده می‌کنند. ذینفعان فرعی افرادی هستند که سیستم را کمتر توصیه و استفاده می‌کنند. ذینفعان پیرامونی افرادی هستند که ممکن است تحت تاثیر سیستم قرار گیرند، اما کاربران فوری نیستند. برای مثال، مشتریان بخش های دیگر. این چارچوب با چارچوب وو و همکارانش که قبلا به آن اشاره شد، شباهت زیادی دارد.

^{۵۲} - Fontaine Ch., Haarman A. Schmid S.(۲۰۰۶), The Stakeholder Theory, ۲۰۰۶, Available at: <http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders/۲۰theory.pdf>

^{۵۳} - Jepsen A. L. Eskerod P.(۲۰۰۹), Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world, International Journal of Project Management , NO.۲۷, pp.۳۳۵-۳۴۳.

^{۵۴} - Vos J., Achterkamp M.(۲۰۰۶), Stakeholder identification in innovation Projects, Going beyond classification, European Journal of innovation Management, Vol. ۹, No. ۲, pp. ۱۶۱-۱۷۸.

^{۵۵} - Melton F. M.(۲۰۱۱), Open Source Handbook, A manager guide to the business and organizational applications of open source technologies, <http://www.opensourcehandbook.com/?d=migration/&s=people-۶>, ۲۰۱۱.

۸-۱-۱-۱-۱-۱ مدل ثقفی و همکاران

ثقفی و همکاران (۱۳۹۳)، با بررسی مدل ها و روش های گوناگون اولویت بندی ذینفعان، چارچوب و معیارهای اولویت بندی ذینفعان را مشتمل بر؛ قدرت، منافع، فوریت، پتانسیل، و شدت اثر (اثرگذاری یا اثر پذیری)، برشمردند و در نهایت با شناسایی ذینفعان صنعت نرم افزار با تأکید بر سیستم عامل، نتیجه گیری کردند که مجموعه معیارهای مذکور، می توانند پتانسیل تهدید و یا همکاری در رابطه با سازمان ایجاد کنند.

۸-۱-۱-۱-۲-۱ جمع بندی معیارهای اولویت بندی ذی نفعان

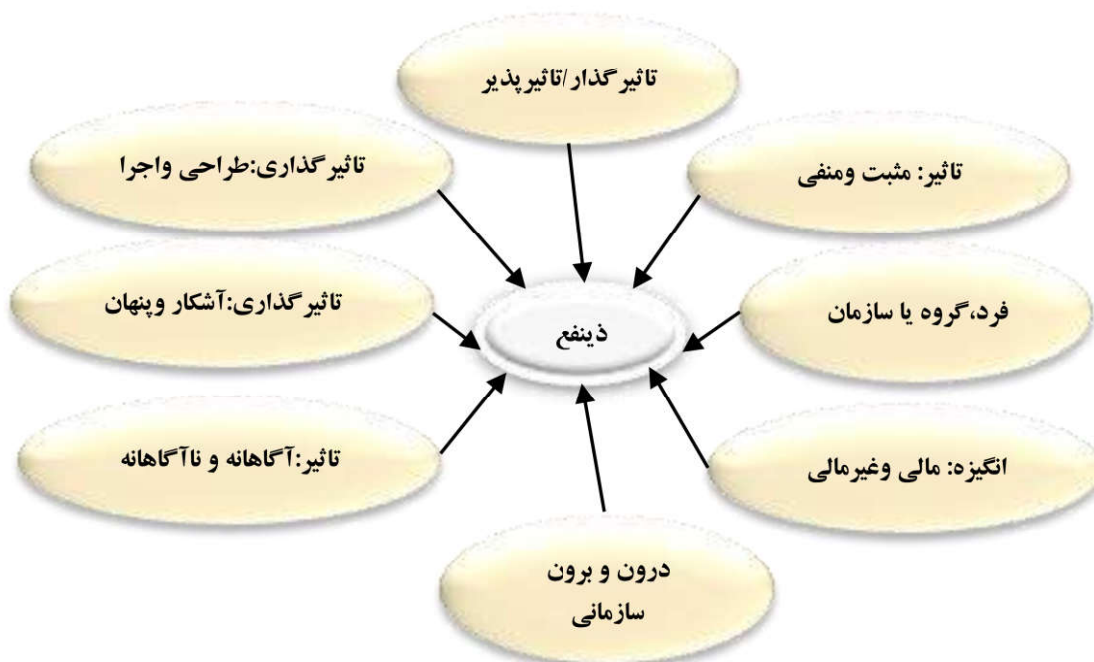
هسته اصلی چارچوب اولویت بندی ذینفعان در جدول زیر نشان داده شده و در آن معیارها از ۱۰ مدل تشریح شده در قسمت های قبلی استخراج شده و معیارها را مطابق روش فراترکیب در پنج دسته کلان تقسیم بندی کرده است. بعد از شناسایی ذی نفعان می توان آنها را با این چارچوب اولویت بندی کرد.^{۵۶}

جدول شماره ۳: چارچوب اولویت بندی ذینفعان در مدل های مختلف

ردیف	معیار یا استعاره	مصادق ها	مدل های اشاره شده به معیار	فراوانی معیار
۱	قدرت	قدرت اعتباری	مدل فریمن، مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان،	۶
		قدرت مالی- قدرت اجباری	مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، ماتریس قدرت/منافع، چارچوب میچل و همکارانش و مدل اندرسون و همکاران	
۲	منافع	نفوذ(قدرت اعتباری(مشروعیت) قدرت اعتباری- قانونی بودن(نزدیکی به مرکز تصمیم) قدرت اعتباری	مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان، مدل بانک جهانی، چارچوب میچل و همکارانش، مدل ملتون	۵
		منافع محصول و درآمد، منافع قانون و سیاست و ...	مدل تعیین موقعیت ذینفعان، ماتریس قدرت/منافع، مدل بانک جهانی، مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان،	۴
۳	فوریت	ضرورت رابطه فوری با ذینفع	چارچوب میچل و همکارانش، مدل فریمن و مایلز	۲
۴	پتانسیل	-پتانسیل همکاری - رابطه سازگار	مدل فریمن، ساویج و همکارانش، مدل اولریچ، مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، مدل فریمن و مایلز - ملتون	۶
		پتانسیل تهدید - رابطه ناسازگار	فریمن، ساویج و همکارانش، مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، مدل فریمن و مایلز	۴
۵	شدت اثر(اثرگذاری یا اثرپذیری)	ثبات و تداوم تاثیرگذاری	مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، مدل اولریچ	۲
		میزان اثر پذیری	مدل بهینه تعیین مکان ذینفعان، مدل اولریچ	۲

ذینفعان شامل هر فرد یا گروهی هستند که به طور موثر تحت تاثیر فعالیت های سازمانی قرار گرفته یا می توانند فعالیت های سازمانی را تحت تاثیر قرار دهند. تحلیل ذینفعان به عنوان فرآیندی شناخته می شود که به واسطه آن، جوهری از پدیده های طبیعی و اجتماعی که به وسیله یک عمل یا تصمیم تحت تاثیر واقع می شوند، تعیین شده و همچنین افراد، گروه ها و سازمان هایی که تحت تاثیر وجوه یادشده

قرار داشته یا این وجوه را تحت تاثیر قرار می دهند نیز شناسایی می شوند. از طریق این تحلیل، تضادهای موجود بین ذینفعان شناسایی می شوند. از طریق این تضادها فعالیت های بعدی تشدید نمی شوند. در شکل زیر دسته بندی انواع ذینفعان بر اساس معیارهای مختلف نشان داده شده است.



شکل شماره ۶: انواع ذینفعان بر حسب معیارهای مختلف

منبع: کمالی، ۱۳۹۴، ص ۱۲

۹- فرآیند مدیریت ذینفعان

رحمان سرشت و قدرتیان کاشان^{۵۷} با تمایز "مشارکت ذینفع محور" که در آن منافع ذینفعان در تمامی عناصر مشارکت، نظیر؛ تدوین ماموریت، استراتژی ها، اهداف، اجرا و کنترل جریان دارد، با مقوله "مشارکت ذینفعان" مورد نظر فریمن که بر طبق آن استراتژی های مربوط به هر ذینفع با متغیرهایی چون تحلیل منافع، قدرت و ائتلاف های ذینفعان، تدوین می گردد، نتیجه گیری کردند که تحلیل جامع ذینفعان، حلقه مفقوده تصمیم گیری های استراتژیک در ایران است. آنها با تبیین مفهوم ذینفع، الگویی را برای تحلیل ذینفعان ارائه نمودند که شامل مراحل و فرایندهای زیر است:

گام اول: شناسایی ذینفعان

اعم از شناسایی کسانی که منافع خود را پیگیری می کنند و کسانی که ساکت هستند و یا اساساً از منافع خود غافل هستند. مضافاً، افراد ذینفع شامل نسل های بعدی نیز می شوند

^{۵۷} - Reynolds and etal

گام دوم: بررسی منافع و منابع ذینفعان

با استفاده از روش هایی نظیر؛ طوفان مغزی، مصاحبه های شبه ساختار یافته، افشای اطلاعات بررسی قدرت ذینفعان؛ برای سنجش میزان قدرت و نفوذ ذینفعان، می توان به منابع قدرت ذینفعان اشاره کرد.

گام سوم: بررسی میزان مشروعیت ذینفعان

که به میزان تائید حقوق و مسئولیت های یک ذینفع توسط ذینفعان دیگر اشاره دارد.

گام چهارم: شناسایی الگوها و محتوای تعاملات بین ذینفعان

که شامل روابط به شکل همکاری، تضاد و یا ائتلاف و ارزیابی پتانسیل همکاری یا تهدید ذینفعان نسبت به اهداف، استراتژی و برنامه های خاص است.

برخی از محققین اقدام به ارائه چارچوب هایی برای مدیریت ذینفعان نموده اند که صرف نظر از تفاوت در مفاهیم مرتبط با ابعاد و مولفه های اصلی، نظریات آنها به لحاظ اهمیت موضوع در جدول زیر نشان داده شده است.

نام محقق / مدل	فرآیند مدیریت ذینفعان
کلند / (Cleland, ۱۹۹۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات؛ ۳. آنالیز ذینفعان؛ ۴. تصمیم گیری؛ و ۵. پیاده سازی تصمیمات.
کارلسن / (Carlsen, ۲۰۰۲)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. تجزیه و تحلیل ویژگی های ذینفعان؛ ۳. ارتباط و اشتراکات اطلاعات با ذینفعان؛ ۴. توسعه استراتژی؛ و ۵. پیگیری.
الیاس و همکاران / (Elias et al., ۲۰۰۲)	۱. توسعه نقشه ذینفعان سازمان؛ ۲. آماده کردن جدول ذینفعان خاص؛ ۳. شناسایی سهم ذینفعان؛ ۴. آماده کردن شبکه قدرت و سهم ذی نفعان؛ ۵. مدیریت سطح فرآیند آنالیز ذینفعان؛ ۶. مدیریت سطح تبادل آنالیز ذینفعان؛ ۷. تعیین قابلیت مدیریت ذینفعان؛ و ۸. آنالیز پویایی روابط متقابل ذینفعان.
یانگ / (Yang, ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات درباره ذینفعان؛ ۳. تجزیه و تحلیل نفوذ ذینفعان.
کلك و همکاران / (Kolk et al., ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ماهیت ذینفعان؛ ۲. بررسی شرایط اثر گذاری و اینکه چگونه ذینفعان بر تصمیمات و عملیات اثر می گذارند؛ و ۳. شناسایی استراتژی های مختلف برای مواجهه با ذینفعان.
برن و واکر / Bourne & (Walker, 2006)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. اولویت بندی ذینفعان؛ و ۳. توسعه استراتژی تعامل ذینفعان.
اولندر / (Olander, ۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. جمع آوری اطلاعات درباره ذینفعان؛ ۳. شناسایی مأموریت ذینفعان؛ ۴. تعیین نقاط ضعف و قوت ذینفعان؛ ۵. شناسایی استراتژی ذینفعان؛ ۶. پیش بینی رفتار ذینفع؛ ۷. بکار گیری استراتژی مدیریت ذینفعان.
ساترفیلد و همکاران / Sutterfield et al (۲۰۰۶), Friday Sto field, Friday Sto	۱. شناسایی مأموریت و چشم انداز شرکت؛ ۲. انجام تجزیه و تحلیل SWOT سازمان؛ ۳. شناسایی همه ذینفعان و منافع و اهداف آنها؛ ۴. تعیین معیارها و شناسایی برنامه یا راهبردهای عملی برای مدیریت هر ذینفع و اهدافش؛ ۵. انتخاب راهبردهای مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۶. جستجو و اختصاص منابع مورد نیاز برای اجرای راهبرد های مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۷. اجرای عملی راهبردهای مدیریت ذینفعان سازمان؛ ۸. ارزیابی راهبردهای اجرا شده و انجام تغییرات اصلاحی در راهبردها در صورت نیاز؛ ۹. بازخورد مستمر از انواع ذینفعان سازمان و در صورت لزوم اعمال تغییرات، آورده شده است. یا تغییر استراتژی ذین
کارول و همکاران / (Carrol et al., ۲۰۰۶)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. شناسایی منافع آنها؛ ۳. شناسایی فرصت هایی که ایجاد می کنند؛ ۴. شناسایی تهدیدها یا چالش هایی که ایجاد می کنند؛ ۵. تعیین مسئولیت شرکت در قبال ذینفعان؛ ۶. تعیین استراتژی یا اقدامات شرکت برای برقراری تعامل با ذینفعان.
موسسه همکاری TEC / (ACCA, ۲۰۰۷)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. شواهدی از تعامل؛ ۳. هدف و معیارهای تعامل؛ ۴. یکپارچه سازی برنامه های تعامل؛ ۵. استفاده از نتایج مشارکت در توسعه گزارش؛ و ۶. فرصت هایی برای بازخورد.
واکر و همکاران / (Walker et al., ۲۰۰۸)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. اولویت بندی ذینفعان؛ ۳. تصویر سازی از ذینفعان؛ ۴. تعهد زدایی (تعامل با) ذینفعان؛ ۵. پایش اثربخشی ارتباطات.

منبع: گل آور و دیگران، ۱۳۹۶

جدول شماره ۴ (ادامه): انواع مدل های مدیریت ذی نفعان

نام محقق / مدل	فرایند مدیریت ذینفعان
تونو / (Turner, ۲۰۰۸)	۱. شناسایی معیار موفقیت ۲. شناسایی ذینفعان و منافع آن ها ۳. تحلیل ذینفعان ۴. بسط و توسعه راهبرد تأثیر ذینفعان ۵. پایش رضایتمندی ذینفعان ۶. ارتباط با ذینفعان.
آرچی / (Archie, ۲۰۰۸)	۱. کسب اطلاعات و شناخت ذینفعان ۲. پیش بینی رفتار آنان ۳. تعیین نحوه برخورد با عملکرد آنان ۴. مدیریت نمودن موقعیت و هدایت شرایط و فاکتور های موثر به سمت دستیابی به اهداف.
جسپن و همکاران / Jepsen et al. , (۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان (مهم)؛ ۲. توصیف ویژگی ذینفعان (با توجه به مشارکت مورد نیاز، انتظارات در رابطه با پاداش ها جهت مشارکت، و قدرت در رابطه با سازمان)؛ ۳. تصمیم گیری در رابطه با انتخاب استراتژی مناسب برای نفوذ بر هر یک از ذینفعان.
دوداش / (Dudash, ۲۰۰۹)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. تعیین نوع نفع هر یک از ذی نفعان؛ ۳. طراحی و تدوین استراتژی برقراری ارتباط با تأکید بر نوع علاقه و نیاز هر یک از ذی نفعان؛ ۴. پیش بینی رفتار ذینفع و آنالیز اثرات ناشی از آن بر سازمان؛ و ۵. تطبیق نتایج حاصله بر برنامه های عملیاتی سازمان.
انجمن بین المللی مشارکت مردمی / (IAP۲, ۲۰۰۹)	۱. آگاهی رسانی؛ ۲. مشورت؛ ۳. درگیر ساختن مردم؛ ۴. همکاری با مردم؛ و ۵. توانمندسازی.
ICB / (۲۰۰۹)	۱. شناسایی و اولویت بندی منافع و نیازمندی های ذینفعان؛ ۲. تحلیل الزامات و منافع ذینفعان؛ ۳. برقراری ارتباط با گروه های ذینفع برای مطلع ساختن آن ها از برآورده شدن یا عدم برآورده شدن الزامات و منافع آن توسط پروژه؛ ۴. اتخاذ راهبرد های منطبق با منافع گروه های ذینفع؛ ۵. در نظر گرفتن انتظارات و منافع گروه های ذینفع؛ ۶. مدیریت ریسک تهدیدات و فرصت های ناشی از گروه های ذینفع؛ ۷. شناسایی فرآیند های تصمیم گیری بین تیم پروژه و گروه های ذینفع؛ ۸. اطمینان از رضایت گروه های ذینفع در انتهای هر کدام از فاز های پروژه؛ ۹. اجرای برنامه مدیریت گروه های ذینفع؛ ۱۰. اجرا، انتقال و مدیریت تغییرات در برنامه ذینفعان؛ و ۱۱. مستندسازی تجربیات کسب شده و بکارگیری آن در پروژه های آتی.
انجمن مدیریت پروژه / (PMBOK, ۲۰۱۳)	۱. شناسایی ذینفعان؛ ۲. برنامه ریزی مدیریت ذینفعان؛ ۳. مدیریت تعامل ذینفعان؛ و ۴. کنترل تعامل ذینفعان.

۹-۱- روش های جلب حمایت ذینفعان از استراتژی سازمان

تحقیق اکرمین و ادن^{۵۸} بر مبنای این عقیده است که مدیریت ذی نفعان باید در ارتباط با اهداف سازمان باشد. این تأکیدی متفاوت از دیدگاهی است که در بسیاری از تحقیقات مدیریت ذینفعان بیان می گردد.

^{۵۸} - در تهیه مطالب این قسمت از منابع زیر با اصلاحات و اضافات استفاده شده است:

فرانک اکرمین کولین ادن، (۲۰۱۱)، مدیریت استراتژیک ذینفعان: تئوری و عمل، ترجمه: سید جعفر خامسی Fran Ackermann and Colin Eden, (۲۰۱۱), Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Long Range Planning ۴۴ (۲۰۱۱) pp. ۱۷۹-۱۹۶

و پیشنهاد می کند که توجه باید به طیف کامل ذینفعان باشد که در واقع بحث می کنند که تلاش ها در جهت اهداف سازمان و انتخاب های تیم ارشد مدیریتی باید در جهت نیازهای ویژه سازمان باشد، و مدیرانشان باید سعی کنند که ذینفعانشان را بر اساس اهداف استراتژیک آینده سازمان اولویت بندی کنند.

۹-۱-۱- کشف ضمانت های اجرایی و حمایت ها

ذینفعان ممکن است توانایی برای حمایت از استراتژی های حمایتی و اجرایی داشته باشند. به عنوان مثال، وقتی که شبکه قدرت-علاقه، بی ثباتی را نشان می دهد ممکن است به تیم های ارشد مدیران علائمی را مخابره کند به این معنی که ذینفعان از برخی استراتژی ها حمایت می کنند، اما در جستجوی تخریب بقیه باشند. با توجه به این مسائل، معمولاً باعث ترویج بحث های بیشتر در مورد روابط ذینفعان می شود و منجر به بهبود شبکه ذینفعان نفوذ می گردد. علائق برخی ذینفعان به ناچار تحت تاثیر موقعیت دیگران قرار دارد.

بعد از در نظر گرفتن مبانی قدرت، تیم های مدیران ارشد مبنای علائق ذینفعان را در ارتباط با جهت گیری له یا علیه استراتژی های پیشنهادی توسط سازمان را بررسی می کنند. سازمان مرکزی می تواند اطلاعات با ارزشی را در مورد این که هر یک از حرکاتش توسط کدام یک از ذینفعان مورد توجه قرار می گیرد را با در نظر گرفتن این که کدام یک از اهداف یا اشتیاقات ذینفعان ممکن است مورد حمله از جانب استراتژی ها قرار بگیرند یا به عبارت ساده تر مسائل و مشکلات ناشی از استراتژی سازمان برای ذینفعان چه مواردی هستند. (همان منبع)

۹-۱-۲- تاثیر نتایج بررسی ذینفعان بر عملکرد و استراتژی شرکت

توجه به این که کدام استراتژی و به چه علت تحت نظر قرار دارند، به سازمان مرکزی اجازه می دهد تا نوع چشم انداز ویژه ذینفعان را با دقت بیشتری مدنظر قرار دهند، و بنابراین همانند پله ای برای مدیریت اثربخش تر خواهد بود.

به علاوه، مقایسه بین تمام ذینفعان در شبکه مدیریت آنها، ارتباط مقدماتی بین گزینه های مختلف را نشان می دهد. به عنوان مثال، بر مبنای مشابهت ها در علائق ذینفعان چه موارد عمومی حاصل می شود، این می تواند باعث شود جاهایی که استراتژی سازمان به صورت بالقوه ریسک پذیر می باشد، شناسایی شود و شرکت را وادار به در پیش گرفتن رفتارهای متفاوتی بنماید. زمانی که علائق ذینفعان تغییر می کند، پاسخ های متفاوت آنها می تواند نتایج چندگانه و تودرتو را آشکار سازد، که این ها خود بر سایر

ذینفعان تاثیرگذار است و از طرفی خودشان تاثیر گرفته از سایر ذینفعان می باشند. تحلیل و توجه به پویایی سازمان ها در طول زمان، به مدیران اجازه می دهد که شروع به کنار هم قرار دادن قطعات و فهم بازی کنند و این درک بهتر منجر به این می شود که مدیران استراتژی های مستحکم و پیچیده تری را فراهم بیاورند. (همان منبع)

۱۰- معیارهای رضایت ذینفع

نظریه ذی نفعان چارچوبی را برای تامین رضایت هر ذینفع فراهم آورده است، به گونه ای که رضایت آنان به عنوان شاخص عملکرد سازمان یا اثربخشی صنعت به حساب آید. صرف نظر از اینکه سازمان ها و صنایع مختلف با گروه های مختلف ذی نفع در ارتباط هستند، میزان و معیار اثربخشی صنعت هر یک از این گروه ها نیز متفاوت است.

برای تعیین میزان اثربخشی سازمان از دیدگاه هریک از این گروه های ذینفع، معمولاً هفت گروه از آنها انتخاب می شود. هر کدام از این گروه ها برای محاسبه اثربخشی دارای شاخص های ویژه ای به قرار زیر هستند.

جدول شماره ۵ : معیارهای اثربخشی سازمان مبتنی بر رضایت ذینفعان

ردیف	گروه ذینفع	شاخص سنجش اثربخشی
۱	صاحبان شرکت	بازده سرمایه
۲	مشتریان	کیفیت کالا و خدمات و قیمت آنها
۳	کارکنان	رضایت کارکنان از حقوق، پاداش، سرپرستی و مدیریت مناسب
۴	اعتبار دهندگان	میزان اعتبار شرکت و برگشت اعتبارات اخذ شده
۵	جامعه	نقش سازمان در بهبود امور جامعه و حفظ محیط زیست
۶	عرضه کنندگان مواد اولیه	معامله رضایت بخش
۷	دولت	رعایت قوانین و مقررات، اشتغال زایی و پرداخت مالیات

هرچند نمی توان به طور همزمان رضایت همه گروه های ذینفع را به طور کامل برآورده ساخت، ولیکن می توان امیدوار بود با تمرکز روی هفت گروه مذکور میزان اثربخشی جمعی را افزایش داد. براین اساس، در این چارچوب هنگام ارزیابی استراتژیها قبل از اجرا، استراتژی هایی مورد توجه و اولویت قرار می گیرند که بتوانند نیاز و رضایت گروه های مختلف را با توجه به جایگاه هر گروه در سرنوشت سازمان برآورده سازند.

فریمن معتقد است که استراتژی سطح شرکت را می توان به عنوان روش ارتباط با ذینفعان یا ساختن پلی برای برقراری ارتباط با آنها تلقی نمود. وی می گوید که فلسفه وجودی و ارزش های سازمان باید براساس خواسته ها و انتظارات ذینفعان تنظیم شود. به عبارت دیگر، هر سازمان باید فلسفه وجودی خود را در رابطه با گروه های مختلف ذینفع مشخص سازد. چون در غیر این صورت سازمان قادر به ارائه پاسخ های مناسبی نخواهد بود که خشنودی ذینفعان کلیدی را به دنبال داشته باشد. طبق این مدل اگر شرکتی بتواند از دید تک تک گروه های ذی نفع خوب عمل کند، موفقیت آن تضمین خواهد شد.^{۵۹}

۱۱- کاربرد تئوری در عمل

۱-۱۱- پروژه توانمندسازی مدیران در اجرای مداخله طرح عدالت در سلامت^{۶۰}

مرحله صفر: مشخصات کلی پروژه

هدف: توانمندسازی و ارائه راهنمای عملی برای اجرای مداخله طرح سنجش عدالت در سلامت استراتژی: راهنمای گام به گام مداخله در طرح سنجش عدالت در سلامت شهر روش: کارگاه آموزشی

مخاطبین: مدیران سلامت مناطق ۲۲ گانه شهرداری شهر تهران

این پروژه سه مرحله اساسی دارد. مرحله اول آن به تحلیل ذینفعان و تعیین استراتژی تعامل با آنها می پردازد و در مراحل بعدی به تدوین و اجرای برنامه عملیاتی برای مداخله در موضوع ذکر شده اختصاص یافته است. در این مبحث، صرفاً مرحله اول و گام های مرتبط با آن تشریح می گردد.

مرحله ۱: تحلیل ذی نفعان

گام اول: لیست ذی نفعان پروژه را تکمیل کنید.

ذی نفعان مداخله را شناسایی کنید. لیستی از ذینفعان برنامه مداخله و منافع آنها از برنامه تهیه کنید: ذی نفعان می توانند بر پیامدها و موفقیت مداخله طرح سنجش عدالت در سلامت، تاثیر به سزایی داشته باشند. انجام تحلیل ذینفعان در مرحله برنامه ریزی می تواند بر توسعه استراتژی های موثر مداخله تاثیر به سزایی داشته باشد. تحلیل مناسب و شناسایی درست ذی نفعان کمک می کند که بتوانیم آنها را به شیوه مناسب و موثری مشارکت دهیم.

- تحلیل ذی نفعان به روش های ذیل منجر به موفقیت بیشتر پروژه می شود:

^{۵۹} - داوری و دیگران، ۱۳۸۰، ص ۸۵

^{۶۰} - afsariyeh-jonubi.mytehran.ir/portals/1505/.../olaviatbandi.docx

- موجب تعامل موثرتر با ذی نفعان کلیدی، استفاده بهینه از همکاری ها و شکل دهی همکاری های جدید و ارتقای میزان مشارکت و حمایت آنها از برنامه مداخله می شود.
- موارد مخالفت پیش بینی شده و از سوء تفاهم ها و تضادهای احتمالی پیشگیری می شود.
- به تدوین راهبردهای عملیاتی مداخله کمک می کند.
- ذی نفعان، اطلاعات مهمی در زمینه اهداف، نیازها و منابع مورد نیاز ارائه می دهند.
- ذی نفعان، نقاطی را معلوم می کنند که ممکن است در مرحله برنامه ریزی مشخص نباشد.
- ذی نفعان، مشکلاتی که در حین کار پیش می آید را مشخص می کنند.
- درگیر کردن ذی نفعان، حس مالکیت آنها را نسبت به پروژه تشویق می کند و منجر به مشارکت بیشتر آنها در مرحله اجرا می شود.
- موجب می شود تا افراد یا گروه هایی محور قرار گیرند که از برنامه حمایت کرده یا خدمات ارائه دهند.
- کسانی مشخص می شوند که تحت تاثیر تصمیمات مرحله مداخله هستند یا بر آن اثر می گذارند.
- بر اساس اطلاعات حاصل از ارزیابی صحیح تیم ذی نفعان را بازنگری کرده و آن را تقویت کنید.
- ذی نفع فرد، گروه و یا سازمانی است که مستقیم یا غیرمستقیم به طور مثبت یا منفی از نتایج برنامه متاثر می شود یا بر آن اثر می گذارد. ذی نفعان به سه دسته تقسیم می شوند:
- ذی نفعان اولیه: افراد، گروه یا سازمان هایی که به صورت مستقیم از نتایج برنامه متاثر شده و یا بر آن تاثیر می گذارند. ذی نفعان اولیه در سطح جامعه را می توان بر اساس گروه های جنسی (زن و مرد)، طبقه اجتماعی - اقتصادی (متمول و فقیر)، اشتغال (بیکار و شاغل) و ... تقسیم بندی نمود.
- ذی نفعان ثانویه: افراد گروه ها یا سازمان هایی که به صورت غیرمستقیم از نتایج برنامه متاثر شده و یا بر آن اثر می گذارند. این ذی نفعان نقش حمایتی و واسطه دارند.
- ذی نفعان کلیدی: فرد، گروه یا سازمانی را در برمی گیرد که شدیداً در برنامه موثر می باشند. این افراد ممکن است صاحبان تجربه و تخصص در موضوع مورد نظر باشند.
- ذی نفعان می توانند شامل نمایندگان محلی، مدیران سازمان ها، رهبران مذهبی، جوانان، داوطلبین آگاه، رابطین بهداشت و ... باشند.
- پس از این مرحله، در ستون دوم نقش و همکاری هر یک از ذی نفعان را در پروژه ذکر کنید. طبق جدول ذیل در ستون سوم تاثیر مثبت یا منفی ذینفع را بر روی پروژه مشخص کنید (با علامت + یا -).

جدول شماره ۶ : شناسایی و تعیین مشخصات و نقش ذینفعان در پروژه

تأثیر مثبت یا منفی ذی نفع پروژه (۲)	سطح مشارکت در پروژه (۱)	نقش در پروژه	ذی نفعان	
			اولیه	نام افراد و گروه ها
			ثانویه	نام افراد و سازمان های مرتبط
			کلیدی	نام افراد کلیدی

(۱)-اطلاع پیدا کردن از برنامه، اطلاع رسانی، مشاوره، اجرا، مشارکت در تصمیم گیری، مدیریت کار، در اختیار قرار دادن منابع

(۲)- بر اساس میزان تاثیر از تعداد علامت های بیشتری استفاده کنید (تا سه علامت)

نکته مهم: از کلیه افراد، متخصصین و صاحب نظران لیستی تهیه کنید که حاوی اطلاعات تماس شامل شماره تلفن، آدرس و ایمیل باشد.

گام دوم : تعیین امتیاز حمایت و اهمیت ذی نفعان

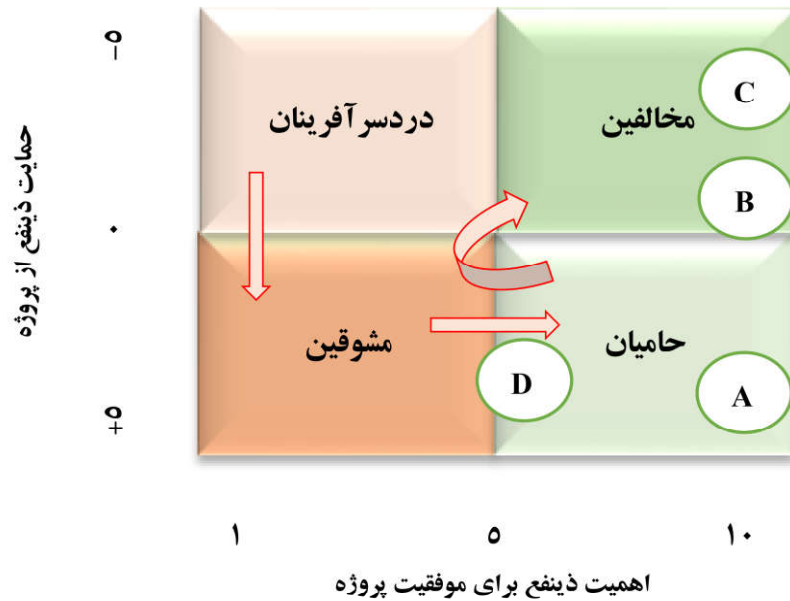
لیستی از ذی نفعان تهیه کرده بر اساس اهمیت آنها در پیشبرد و موفقیت پروژه، از ۱ تا ۱۰ امتیاز بدهید. مجدداً در یک ستون چهارم میزان حمایت از پروژه را از ۱ تا ۵ امتیاز بدهید و اگر مخالفت یا عدم موافقت با پروژه وجود داشت، از منفی ۱ تا منفی ۵ امتیاز دهید.

جدول شماره ۷ : شناسایی و تعیین مشخصات و نقش ذینفعان در پروژه

ردیف	نام ذینفع	اهمیت ذینفع در پیشبرد پروژه	میزان حمایت از پروژه
A	آقای احمدی	۸	۵
B	خانم رضایی	۱۰	-۱
C	آقای رحیمی	۱۰	-۳
D	آقای رضوانی	۶	۴

گام سوم: تعیین موقعیت ذی نفعان روی ماتریس

بر اساس نمره به دست آمده، جایگاه هر ذینفع را بر روی ماتریس نشان دهید. چهار ذینفع شناسایی شده برای پروژه بر روی ماتریس موقعیت یابی شده اند.



شکل شماره ۷ : نمودار ماتریس قدرت - علاقه

کاربرد: جایگاه افراد و گروه های شناسایی شده در ماتریس حمایت و اهمیت نشان می دهد که باید سعی کرد گروه های قرار گرفته در دسته دردسر آفرینان، به مشوقین برنامه مداخله تبدیل شوند. از سوی دیگر، مشوقین برنامه به حامیان برنامه تبدیل شوند. از حامیان برنامه نیز باید برای جلب مشوقین برنامه و کم کردن اثر مخالفان کمک گرفت.

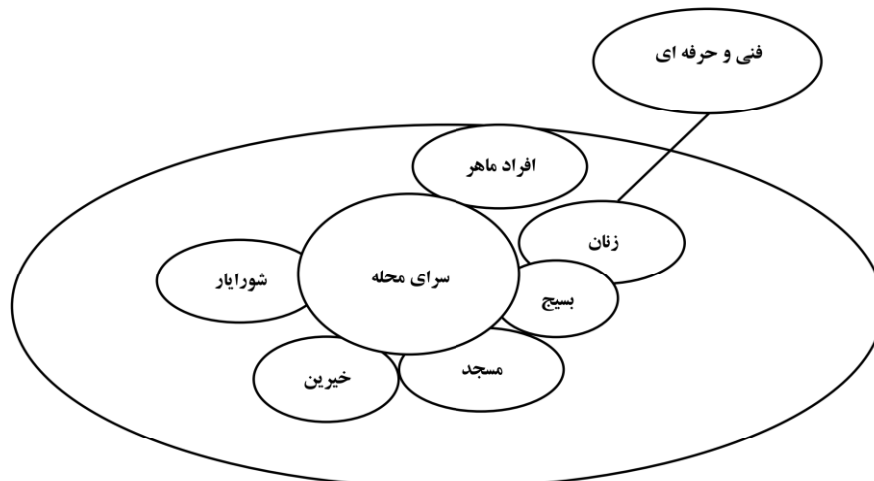
حامیان از گروه هایی هستند که باید اطلاع رسانی کافی به آنها صورت گرفته و برای شرکت و حمایت از این برنامه ترغیب شوند. از تکنیک های جلب حمایت همه جانبه برای افزایش حمایت از برنامه و کاهش مخالفت می توان بهره گرفت. اگر ذی نفع اهمیت چندانی ندارد و مخالف است، مهم نیست اقدامی صورت گیرد. اما اگر حائز اهمیت است، برنامه ای برای توجیه پروژه با در نظر گرفتن منافع و نقش ذی نفع تهیه کنید.

گام ۴: نمودار ون را ترسیم کنید.

برای شناسایی ارتباطات گروه های محلی و نهادهای ذی نفع با یکدیگر در تصمیم گیری و اهمیت آنها را از نمودار ون استفاده می شود.

روش انجام: برای تهیه این نمودار، بحث های گروهی با کارگروه تخصصی پروژه صورت گیرد. کارگروه می بایست فهرستی از ذی نفعان شامل گروه های مردمی محله، نهادها و سازمان های محلی و نهادهای خارج از محله که از نظر آنها حائز اهمیت می باشند، تهیه کرده و دایره هایی را در اندازه های مختلف بر اساس اهمیت آنها بر روی کاغذ ترسیم کنید.

سپس مشخص کنید که کدام سازمان ها در تصمیم گیری با یکدیگر همکاری دارند. پس از رسیدن به یک اجماع نظر، دایره هایی با سایز متفاوت ترسیم کنید. اندازه دایره ها نشان دهنده اهمیت گروه یا نهاد یا سازمان است. فاصله دایره ها نشان دهنده ارتباط گروه های مختلف می باشد. تداخل دایره ها نشان دهنده ارتباط آنها در سطح تبادل اطلاعات می باشد. نمونه نمودار ترسیم شده توسط کارگروه برنامه مداخله برای پروژه مهارت آموزی در ذیل آورده شده است:



شکل شماره ۸ : نمودار ون نهادهای ذینفع در پروژه

کاربرد: گروه ها و سازمان هایی که در نمودار ون از اهمیت بیشتری برخوردار هستند، باید در برنامه مداخله مشارکت داده شوند. پتانسیل همکاری آنها با سایر گروه ها و نهادها از این نمودار قابل استخراج است.

گام ۵: ماتریس اختلاف و همکاری گروه های ذینفع را تهیه کنید.

فهرستی از ذی نفعان شامل گروه های مردمی محله، نهادها و سازمان های محلی و نهادهای خارج از محله را که از نظر گروه حائز اهمیت می باشند، تهیه کرده و دو به دو آنها را در ستون افقی و ستون عمودی وارد کرده و موارد اختلاف و همکاری بین آنها و میزان وسعت آنها را با اجماع نظر گروه مشخص کنید و در تقاطع سطر و ستون های مورد نظر اختلاف را وارد کنید.

دایره ها نماد اختلاف و مربع ها نشان دهنده همکاری می باشند. دایره ها و مربع ها را در سه اندازه مختلف وارد کنید. دایره ها نماد اختلاف و مربع ها نشان دهنده همکاری می باشند. دایره ها و مربع ها را در سه اندازه مختلف بر اساس وسعت همکاری و اختلاف بکشید. هنگامی که مواردی از اختلاف و همکاری وجود دارد، از هر دو نوع شکل (دایره و مربع) در اندازه های متناسب با میزان همکاری و اختلاف موجود در تقاطع ستون و سطر ذی نفعان ترسیم کنید. مثالی برای ماتریس اختلاف و همکاری ذی نفعان برای پروژه دیابت توسط گروه مداخله در زیر آمده است.

شکل شماره ۹ : ماتریس اختلاف و همکاری نهادهای ذینفع در پروژه

سرای محله								
مسجد	■							
بسیج	■	■						
پزشکان	■							
کانون دیابت	■		■	■				
مرکز بیماری های خاص	●				■ ●			
موسسه مردم نهاد	■		●					
مرکز بهداشت	■				■			
	سرای محله	مسجد	بسیج	پزشکان	کانون دیابت	مرکز بیماری های خاص	موسسه مردم نهاد	مرکز بهداشت

■ نماد وجود همکاری و مشارکت ● نماد وجود اختلاف

خانه های خالی موید عدم اختلاف و ویا عدم وجود زمینه همکاری است. اندازه هر نماد نمایانگر میزان همکاری یا اختلاف است.

کاربرد: میزان اختلاف و همکاری ذی نفعان مشخص شده در این ماتریس، نشان دهنده این است که باید هنگام اختلاف همکاران، از افراد یا گروه های بیشتر دعوت به عمل آورد که همکاری بیشتری با سایرین داشته اند. پیش از برگزاری جلسات مشترک نیز این ماتریس کمک می کند تا مدیریت اختلاف ها بهتر شده و جلساتی موفق تر و توام با همکاری داشته باشید. در صورتی که نظرات مخالفین اهمیت دارد، باید با استفاده از مکانیسم های دیگری مانند ارتباط بین فردی با آنها مذاکره کرد.

۱۱-۲- پروژه موج نوری شرکت سهند (کابل فیبر نوری)^{۶۱}

مقدمه

استراتژی مدیریت ذینفعان در پروژه موج نوری شرکت سهند (کابل فیبر نوری) برای تعیین و طبقه

۶۱ - امیر مقدمی، (۱۳۹۳)، الگوی مدیریت ذینفعان در مدیریت پروژه منطبق با مدل پی ام بوک، سازمان اسناد و کتابخانه ملی ایران، معاونت پژوهش، برنامه ریزی و فناوری؛ مدیریت آموزش و پژوهش؛ گروه پژوهش های توسعه ای فناوری اطلاعات، تهران

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 امر 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 امر احتمال مواجهه پروژه با اهداف رقابت آمیز را به حداقل رسانده 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 علایقی 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 وظایف پروژه، این علاقه را به شکل موثری مدیریت و متعادل نمائیم.

مرحله اول: تهیه چک لیست 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 بشود

مرحله دوم: شناسایی و تعیین ذی نفعان

گام اول: برگزاری جلسه و شناسایی ذینفعان

تیم پروژه یک جلسه توفان فکری را برای تعیین ذینفعان پروژه برگزار می کند. حاضران این جلسه شامل تیم اصلی پروژه و تیم پشتیبان پروژه می شود. آنها به دو بخش تقسیم می شوند. بخش اول بر ذینفعان داخلی شرکت تمرکز می کند که ممکن است مدیران عملیاتی، کارکنان عملیاتی، کارکنان مالی، گردانندگان انبارها، و کلیه کارکنانی از شرکت مورد نظر که به نحوی بر پروژه موثر هستند، را شامل شود. بخش دوم جلسه به ذینفعان خارجی می پردازد که شامل تامین کنندگان، مشتریان آزمایش کننده، سازمان های همکار، و یا هر فرد دیگری می شود که در خارج از شرکت قرار دارد. سوالات زیر برای تشخیص این موضوع به کار می رود که آیا یک فرد را می توان ذینفع به شمار آورد یا نه.

-- آیا شخص یا سازمان مورد نظر به طور مستقیم یا غیر مستقیم از پروژه تاثیر پذیر است؟

-- آیا شخص یا سازمان مورد نظر در جایگاهی قرار دارد که می تواند بر پروژه تاثیر بگذارد؟

-- آیا شخص مورد نظر بر منابع پروژه موثر است (مواد، کارکنان، منابع مالی)؟

-- آیا شخص یا سازمان مورد نظر از مهارت های ویژه ای برخوردار است که پروژه به آنها نیاز دارد؟

-- 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 وی را به عنوان ذینفع شناسایی کرد. برای سادگی در ارتباطات و مدیریت ذینفعان، اشخاصی که در یک سازمان قرار دارند در یک گروه قرار داده شده است.

گام دوم: تعیین 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 شامل می شود که در برابر تغییرات حاصل از پروژه مقاومت می کنند. این گونه ذینفعان ممکن است به مدیریت و ارتباطات بیشتری در طول چرخه حیات پروژه نیاز داشته باشند. تشخیص این ذینفعان برای دریافت بازخورد از آنها و تعیین سطح مشارکت و ارتباطات مطلوب ایشان موثر است.

مرحله سوم: 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 تحلیل ذینفعان کمک گرفت. این بخش باید همچنین شامل توضیحاتی در مینه این ابزار و روش های کمی 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 مشخص می کند که هر یک از ذینفعان می تواند در پروژه داشته باشند.

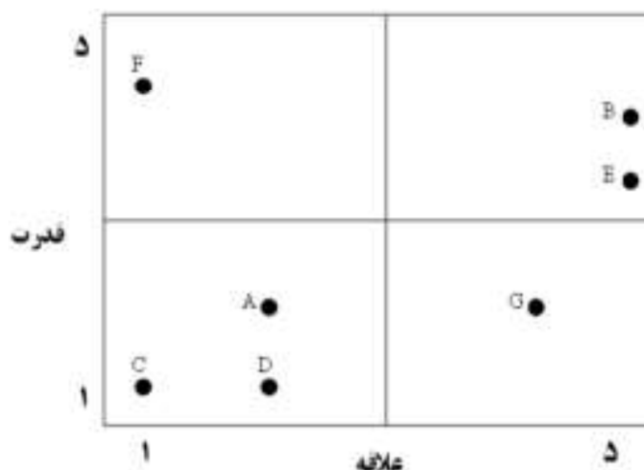
تیم پروژه بر اساس این تجزیه و تحلیل، جدول تجزیه و تحلیل ذینفعان را تکمیل می کند که نشان دهنده علایق، سطوح درگیری در پروژه، و استراتژی مدیریتی برای هر یک از ذینفعان است. جدول زیر برای معرفی ذینفعان و سطوح قدرت و علاقه آنها و برای استفاده در ماتریس قدرت-علاقه کاربرد دارد.

جدول شماره ۸: تحلیل شرایط ذینفعان کلیدی پروژه فیبر نوری

شناسه	سازمان / واحد	نام	قدرت	علاقه
			(۱-۵)	(۱-۵)

۲	۲	ا. فیروزی	عملیات	A
۴	۵	م. مهدوی	عملیات	B
۱	۱	ک. پرویزی	تامین کننده	C
۱	۲	س. دلاوری	تامین کننده	D
۳	۵	ا. آرام	مشتری آزمایش کننده	E
۴	۱	ت. معرفت	مهندس	F
۲	۴	ه. توکلی	مهندس	G

در شکل زیر، ماتریس قدرت / علاقه برای ذینفعان پروژه موج نوری را مشاهده می کنید. هر حرف نماینده یک ذینفع مطابق با جدول بالا است. موقعیت هر ذی نفع براساس امتیازهای علاقه و قدرت تعیین می گردد.



شکل شماره ۱۰: ماتریس قدرت - علاقه برای ذینفعان پروژه فیبر نوری

مرحله چهارم: تشریح موقعیت ذینفعان و استراتژی مدیریت آنها

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 پایینی 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 ماتریس 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. این ماتریس می تواند در جریان اجرای پروژه مورد بررسی و به روز رسانی بشود. جدول زیر موقعیت هر ذی نفع و استراتژی تعامل و برقراری ارتباطات با آنها را نشان می دهد.

جدول شماره ۹ : موقعیت هر ذی نفع و استراتژی تعامل و برقراری ارتباطات در پروژه فیبر نوری

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 پ از عملیاتی شدن پروژه	بازیگر کلیدی	درخواست از ذینفع برای عضویت در کمیته راهبری 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 ب 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 تعییرات دیگر. ارائه متناوب گزارش ها و به روز رسانی های وضعیت.
F	نگرانی در مورد منابعی کب می توانند در براحی 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

اجازه بب کارکنان برای همکاری با ذینفع برای پاسخ به سوالات و ارائه نتیجه آزمایش برای اعتباریابی	مطلع نگهداشتن	داشتن ابهاماتی در مورد طراحی محصول موج نوری	G
--	---------------	---	---

۱۱-۲- برنامه ریزی در یک شرکت مادر تخصصی^{۶۲}

مقدمه

توجه به ذی نفعان در یک شرکت مادر تخصصی متفاوت از یک پروژه است. در شرکت مادر تخصصی به طور معمول سه سطح سازمانی تعریف می شود. هر سطح نیز ذی نفعان کلیدی خود را دارند. فرض کنید که برنامه ریزی استراتژیک در یک شرکت مادر وابسته به یک نهاد عمومی کشور مورد نظر است. ترتیب کار برنامه ریزی با توجه به رویکرد ذی نفعان به صورت زیر است.

مرحله اول: تعیین کمیته تخصصی برنامه ریزی استراتژیک در سطح شرکت مادر

انتخاب و برگزیدن نیروهای متخصص و با تجربه در قالب کمیته برنامه ریزی دارای اهمیت دوچندان می باشد. این کمیته با تسلط به اطلاعات موجود و تلاش در برای همراستایی برنامه شرکت با الزامات و ارزشها و انتظارات محیط های بیرونی و نزدیک نقشی اساسی در تدوین مقدمات برنامه ریزی دارد. تعداد اعضای کمیته را می توان برحسب تعداد ذی نفعان و حوزه های استراتژیک تعیین نمود.

این کمیته با توجه به بیانیه عزم مدیریت در سطح فراسازمانی و با مطالعه مستندات و انجام مصاحبه های ساخت یافته با مدیران سطح میانی و در صورت لزوم سطح پایینی به مجموعه ای از الزامات و ارزشها و انتظارات و ذی نفعان آنها دسترسی می یابد.

در صورتی که فرصت کمی در اختیار کمیته باشد و اطلاعات مورد نیاز نیز در دسترس نباشد و از طرف دیگر، انجام مصاحبه هم وقت گیر باشد، توصیه می شود تا از روش کارگاهی یا گروه کانونی برای کسب اطلاعات مورد نیاز اقدام شود. در این روش امکان تشریح اهداف و راهکارهای حصول نتیجه برای کلیه افراد درگیر وجود داشته و این امر به حصول دیدگاه مشترک همه پاسخگویان و افزایش اعتبار نتایج کمک می کند.

مرحله دوم: تعیین ذی نفعان کلیدی و انتظارات آنان

گام اول: تعیین ذی نفعان و نقش آنان

^{۶۲} - مطالب این قسمت طی فرآیند تشریح شده در مدل مورد نظر این کتاب بر روی یک شرکت مادر تخصصی با اطلاعات و داده های فرضی می باشد.

در بررسی اولیه ذی نفعان کلیدی به صورت زیر مشخص گردیده است. در صورت لزوم می توان تحلیلی از شاخص های قدرت و علاقه ذی نفعان را انجام داد ونحوه تعامل با هرذی نفع را تعیین نمود. میزان اهمیت هر کدام از ذی نفعان برای شرکت در ستونی مشخص شده است. اما. از این طریق ذینفعان کلیدی شرکت تعیین می گردد. شرکت بایستی انتظارات آنان را در اولویت قرار دهد.

جدول شماره ۱۰ : ذی نفعان کلیدی ونقش انها در سطح شرکت مادر

شناسه	ذینفع	میزان اهمیت
۰۱	مشتریان	مهم
۰۲	سهامداران	خیلی زیاد
۰۳	دولت	زیاد
۰۴	تأمین کنندگان منابع مالی ملی	کلیدی
۰۵	تأمین کنندگان منابع مالی جهانی	کلیدی
۰۶	نهادهای ناظر	زیاد
۰۷	جامعه	کلیدی
۰۸	عامه مردم	زیاد
۰۹	حکومت	زیاد
۱۰	تامین کنندگان مواد اولیه	خیلی کم

گام دوم: تعیین ذی نفعان ونقش آنان

در این گام بایستی با استفاده از روش های مختلف ومناسب، الزامات، انتظارات وارزش های ذی نفعان اثرگذار بر شرکت را مشخص نمود.

تفاوت عبارات فوق در فرآیند مدیریت استراتژیک تشریح شده است. اما به طور کلی باید ونبایدهای موجودیت بالادستی که حرکت کلی شرکت را معین می کنند، می توانند در قالب ارزش های بنیادین وقراردادی شرکت جای گیرند. الزامات بیشتر از جنس انتظارات بایستی وقطعی از شرکت است که می تواند در تعریف اهداف وجهت گیریهای کلی شرکت مورد توجه قرار گیرد. به طور کلی، یافته های این گام در تدوین ارکان جهت ساز شرکت مورد استفاده قرار می گیرد. بعضی از انتظارات وخواسته های ذی نفعان کلیدی با استفاده از گروه های کانونی به شرح جدول زیر تعیین شده است.

جدول شماره ۱۱ : ذی نفعان کلیدی ونمونه ای از الزامات،انتظارات وارزش های آنان

شناسه	حوزه	ذینفع	انتظارات و خواسته ها
IP۰۱	انتظارات مشتریان	مشتریان	لزوم ارتقای کیفیت محصولات، بهینه سازی قیمت، برند، دسترسی مشتریان به کالا و خدمات و مشتری مداری
IP۰۲	انتظارات سهامداران	سهامداران	نوآوری، کسب بازده مطلوب، ارزش آفرینی پایدار برای تحقق مسولیت های اجتماعی، تامین مالی خارجی و ارتقای اسمی گروه
IP۰۳	الزامات کلان	دولت	کمک به سرمایه گذاری در مناطق محروم اولویت دار، توسعه اقتصادی کشور، مشارکت در طرح ها و پروژه های اقتصادی و رعایت ضوابط مالیاتی و پرداخت به هنگام
IP۰۴	انتظارات تامین کنندگان	تامین کنندگان منابع مالی ملی	لزوم ارتقای اعتبار اسمی و برند گروه، برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن، پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی گروه، شفافیت مالی و ارائه اطلاعات قابل اتکاء و معتبر
IP۰۵	انتظارات تامین کنندگان	تامین کنندگان منابع مالی جهانی	برقراری ارتباطات اثربخش، حمایت از سرمایه گذاری خارجی، برنامه ریزی و رعایت زمان بندی و بودجه بندی پروژه ها، شفافیت اطلاعاتی و ارائه اطلاعات مناسب و به موقع پروژه های در جریان
IP۰۶	الزامات ناظرین خارجی	نهادهای ناظر	پاسخگویی به موقع، شفافیت اطلاعاتی و ایجاد سازمانی کارآمد و اثربخش
IP۰۷	ارزشهای مالکین عمده	سهامداران	لزوم بکارگیری روش های مدیریت بهینه دارایی های در اختیار، برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن، پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی گروه
IP۰۸	ارزشها و منافع مشتریان	مشتریان	لزوم شناسایی و بکارگیری روشهای علمی ارتقای کیفیت محصولات، بهینه سازی قیمت، برند، دسترسی مشتریان به کالا و خدمات
IP۰۹	انتظارات دولت	دولت	لزوم استقرار نظام نوآوری، شناسایی فعالیت های اقتصادی با بازدهی مطلوب و مشارکت در طرح ها و پروژه های اقتصادی با اولویت مناطق محروم
IP۱۰	انتظارات و الزامات جامعه	جامعه	لزوم بکارگیری استانداردها و رویه های مناسب جهت استقرار نظام حاکمیت شرکتی

شناسه	حوزه	ذینفع	انتظارات و خواسته ها
IP۱۱	انتظارات عامه مردم	عامه مردم	تقویت اعتبار اسمی و برند سازمانی گروه و ایجاد بسنر لازم جهت افزایش شفافیت مالی شرکت
IP۱۲	انتظارات حکومت	قوانین کلان حکومت	لزوم طرح ریزی و انجام فعالیت های اقتصادی و ارزش آفرینی در راستای تامین مسئولیت های اجتماعی نهاد مالک و باهدف غایی ریشه کن کردن محرومیت و برآوردن نیازهای اساسی مردم با تاکید بر مولفه های اصلی چشم انداز ۱۴۰۴
IP۱۳	انتظارات حکومت	سیاست های حکومتی	لزوم بکارگیری روش های علمی و اجرایی در راستای جهت دهی و پایش فعالیت های اقتصادی بر مبنای مولفه های اصلی سیاست های ابلاغی
IP۱۴	انتظارات سرمایه انسانی	سرمایه انسانی	فراهم نمودن زمینه توسعه و توانمندسازی منابع انسانی و استقرار سیستم ها و روش های جبران خدمت عادلانه آنان

مرحله سوم: تدوین عناصر استراتژیک متأثر از انتظارات ذی نفعان

برنامه استراتژیک در سطح شرکت شامل بیانیه رسالت و مشتمل بر مزیت مادری، آرمان، ماموریت، ارزش ها، اهداف کلان، جهت گیری های کلی و خط مشی های کلان می باشد. با فرض بر اینکه انتظارات فوق مربوط به ذینفعان کلیدی بوده و توجه به آنها ضرورت تام دارد، جای دادن آنها در یک یا چند عنصر استراتژیک شرکت لازم است. در جدول زیر چند نمونه از این کار ارائه شده است.

جدول شماره ۱۲: نمونه هایی از مرتبط کردن انتظارات ذینفعان با عناصر استراتژیک

شناسه	انتظارات و خواسته ها	نوع عنصر استراتژیک	شرح عنصر
IP۰۱	لزوم ارتقای کیفیت محصولات، بهینه سازی قیمت، برند، دسترسی مشتریان به کالا و خدمات و مشتری مداری	ارزشهای قراردادی	فراهم نمودن بستر لازم برای دسترسی سریع و آسان مشتریان به کالا و خدمات شرکت
IP۰۲	نوآوری، کسب بازده مطلوب، ارزش آفرینی پایدار برای تحقق مسئولیت های اجتماعی، تامین	چشم انداز	ارزش آفرینی، بازدهی مطلوب و به همراه بستر لازم رشد خلاقیت و نوآوری

شناسه	انتظارات و خواسته ها	نوع عنصر استراتژیک	شرح عنصر
	مالی خارجی و ارتقای اسمی شرکت	ارزشهای بنیادین	ارتقای جایگاه اجتماعی شرکت و تلاش برای تحقق مسئولیت های اجتماعی آن
IP۰۳	کمک به سرمایه گذاری در مناطق محروم اولویت دار، توسعه اقتصادی کشور، مشارکت در طرح ها و پروژه های اقتصادی و رعایت ضوابط مالیاتی و پرداخت به هنگام	هدف کلان	حرکت در راستای توسعه اقتصادی کشور
		جهت گیری کلی	رعایت ضوابط مالیاتی و پرداخت به هنگام مالیات های متعلقه
		جهت گیری کلی	مشارکت در طرح ها و پروژه های اقتصادی
		خط مشی کلان	کمک به سرمایه گذاری در مناطق محروم اولویت دار
IP۰۴	لزوم ارتقای اعتبار اسمی و برند شرکت، برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن، پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی گروه، شفافیت مالی و ارائه اطلاعات قابل اتکاء و معتبر	جهت گیری کلی	ارتقای اعتبار اسمی و برند شرکت
		جهت گیری کلی	برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن
		جهت گیری کلی	پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی گروه
		ارزشهای قراردادی	شفافیت مالی و ارائه اطلاعات قابل اتکاء و معتبر
IP۰۵	برقراری ارتباطات اثربخش، حمایت از سرمایه گذاری خارجی، برنامه ریزی و رعایت زمان بندی و بودجه بندی پروژه ها، شفافیت اطلاعاتی و ارائه اطلاعات مناسب و به موقع پروژه های در جریان	جهت گیری کلی	برقراری ارتباطات اثربخش
		جهت گیری کلی	حمایت از سرمایه گذاری خارجی
		جهت گیری کلی	برنامه ریزی و رعایت زمان بندی و بودجه بندی پروژه ها
		جهت گیری کلی	شفافیت اطلاعاتی و ارائه اطلاعات مناسب و به موقع پروژه های در جریان
IP۰۶		جهت گیری کلی	پاسخگویی به موقع و شفاف

شناسه	انتظارات و خواسته ها	نوع عنصر استراتژیک	شرح عنصر
	پاسخگویی به موقع، شفافیت اطلاعاتی و ایجاد سازمانی کارآمد و اثربخش	جهت گیری کلی	ایجاد سازمانی کارآمد و اثربخش
IP.۷	لزوم بکارگیری روش های مدیریت بهینه دارایی های در اختیار، برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن، پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی شرکت	جهت گیری کلی	به کارگیری روش های مدیریت بهینه دارایی های در اختیار
		جهت گیری کلی	برخورداری از ساختار سرمایه مناسب و متوازن
		جهت گیری کلی	پایین بودن ریسک اعتباری مالی و نقدینگی

مرحله چهارم: تدوین برنامه سطح کلان شرکت

تحلیل فوق به مشخص کردن جایگاه هرخواسته ذینفع در میان عناصر استراتژیک در سطح کلان شرکت کمک نمود. اکنون می توان ارتباط منطقی میان انتظارات ذینفعان کلیدی و عناصر استراتژیک در سطح کلان برقرار نمود، اما هنوز نمی توان گفت که شرکت به کدامیک اهمیت بیشتری خواهد داد. این امر وابسته به سایر عناصر برنامه دارد. ابتدا بایستی باقیمانده عناصر مانند اهداف، مأموریت و بیانیه عزم مدیریت شکل گیرند. همراستا کردن نتایج به صورت افقی و عمودی نیز از امور ضروری برنامه ها است. البته این فعالیت ها به بحث برنامه ریزی استراتژیک شرکت مربوط می شوند. در ادامه بعضی از عناصر استراتژیک به صورت نمونه ارائه می شود.

جدول شماره ۱۳ : نمونه هایی از عناصر استراتژیک در سطح کلان شرکت مادر

ردیف	عنوان عنصر	شرح	استناد
۱	چشم انداز	ارزش آفرینی پایدار، بازدهی مطلوب و هم فزایی مستمر در بستری خلاق و نوآور	IP.۲
۲	هدف کلان	ارتقای شاخص های مالی و ارزش آفرینی	-
۳	جهت گیری کلی	سرمایه گذاری در صنایع و فعالیت هایی با بازدهی مطلوب	-
۴	خط مشی کلان	اولویت دهی به سرمایه گذاری در مناطق کمتر توسعه یافته	-
۵	نماگر استراتژیک	میزان رشد سرمایه گذاری در مناطق محروم اولویت دار	-

منابع وماخذ

منابع فارسی

۱. تقفی، فاطمه و همکاران (۱۳۹۳)، طراحی چارچوب شناسایی و اولویت بندی ذینفعان مبتنی بر روش فراتلفیق (مطالعه موردی سیستم عامل بومی ایران)، نشریه علمی پژوهشی مدیریت فردا، سال سیزدهم، شماره ۳۹، صص ۴۲-۲۱.
۲. حساس یگانه، یحیی و قدرت اله برزگر (۱۳۹۳)، مبانی نظری مسئولیت اجتماعی شرکتها و پارادایم تحقیقاتی آن در حرفه حسابداری؛ فصلنامه علمی پژوهشی حسابداری مدیریت، سال هفتم، شماره ۱۰۹-۱۳۳، صص ۲۲.
۳. حسینعلی پور، مجتبی و همکاران (۱۳۹۰)، مقایسه تطبیقی مدل‌های فرآیند مدیریت ذینفعان، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران.
۴. دای، توماس (۱۹۹۵)، مدل های تحلیل سیاستگذاری عمومی، ترجمه سویل ماکویی، فصلنامه مدیریت استراتژیک سال یازدهم شماره اول، صص.
۵. دردانه داوری، محمدحسن شانه ساز زاده، (۱۳۸۰)، مدیریت استراتژیک: از تئوری تا عمل، نشر آتنا، تهران.
۶. رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۰)، تکامل دیالکتیک تئوری ذی نفعان و حاکمیت شرکتی؛ از سودگرایی هیوم تا اخلاق فضیلت ارسطو، نهمین کنفرانس بین المللی مدیریت، تهران.
۷. رحمان سرشت، حسین و سید عبدالجابر قدرتیان کاشان، (۱۳۸۵)، تحلیل جامع ذی نفعان؛ حلقه مفقوده تصمیم گیریهی استراتژیک در ایران، اولین کنفرانس مدیریت استراتژیک، تهران.
۸. زهرا گل دار، مجتبی امیری، رحمت اله قلی پور سوتو، منصور معظمی، (۱۳۹۶)، طراحی چارچوب مفهومی درگیرسازی ذینفعان در خط مشی گذاری عمومی، دانش حسابرسی، سال هفدهم، شماره ۶۶، بهار ۱۳۹۶.
۹. شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات متن باز، (۱۳۸۷)، پیش نویس سند استراتژیک توسعه و بکارگیری نرم افزارهای آزاد/ متن باز جمهوری اسلامی ایران، مرکز تحقیقات مخابرات ایران، تهران، ایران.
۱۰. عبائی، مزدک، کیا فر، بهراد، (۱۳۸۹)، مدیریت ذینفعان پروژه، ششمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه،

منابع لاتین

۱. Aaltonen k., Jaakko K., Tuomas O. (۲۰۰۸), Stakeholder salience in global projects , International Journal of Project Management, ۲۶, pp. ۵۰۹-۵۱۶

۲. Aaltonen, K., et al.(۲۰۰۸), "Stakeholders salience in global projects", International Journal of Project Management, Vol. ۲۶ No. ۱, pp. ۵۰۹۱۶-.
۳. ACCA (۲۰۰۷), Disclosures on Stakeholder Engagement, Association of Chartered Certified Accountants, Sydney.
۴. Ackermann Fran and Eden Colin,(۲۰۱۱) , Strategic Management of Stakeholders: Theory and Practice, Long Range Planning ۴۴, pp. ۱۷۹۱۹۶-
۵. Baar B. (۲۰۰۶), Using stakeholder Analysis in Software project Management, available at:
۶. Baumgartner Frank R. and Leech Beth L.(۱۹۹۸) Basic Interests: The Importance of Groups in Politics and in Political Science Princeton, Princeton University Press.
۷. Berman, S. L; Wicks, A. C; Kotha, S; Jones, T. M (۱۹۹۹). "Does Stakeholder Orientation Matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance". Academy of Management Journal. ۴۲ (۵): ۴۸۸.
۸. Boonstra, A. (۲۰۰۶), "Interpreting an ERP- implementation project from a stakeholder perspective."International Journal of Project Management, Vol. ۲۴, pp. ۳۸-۵۲
۹. Bourne, Lynda; Walker, Derek H.T (۲۰۰۸). "Project relationship management and the Stakeholder Circle™". International Journal of Managing Projects in Business. ۱: ۱۲۵.
۱۰. Brugha, Ruairi and Varvasovszky(۲۰۰۰), Stakeholder Analysis: a review, Health Policy and Planning, pp. ۲۴۶-۲۳۹.
۱۱. Buysse, Kristel; Verbeke, Alain (۲۰۰۳). "Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective". Strategic Management Journal. ۲۴ (۵): ۴۵۳.
۱۲. Carroll, Archie (۲۰۱۷). Business & Society Ethics, Sustainability & Stakeholder Management. Mason, OH: Cengage Learning.
۱۳. Chinyio, Ezekiel, & Olomolaiye, Paul.(۲۰۱۰), Introducing stakeholder management construction stakeholder management, ۱.
۱۴. Cigler, A. J. & Loomis, B. A. (۲۰۰۲), Interest group politics. Washington D.C.: CQ Press. (pp. ۱ – ۲۹).
۱۵. Cleland, David I. "Project Stakeholder Management". Project Management Handbook. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
۱۶. Cummings, J. (۲۰۰۱), "Engaging stakeholders in corporate accountability programmes: a cross sectoral analysis of UK and transnational experience", Business Ethics: A European Review, Vol. ۱۰ No. ۱, pp. ۴۵۵۲-.
۱۷. Donaldson Thomas and Preston Lee E. (۱۹۹۵) The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications The Academy of Management Review Vol. ۲۰, No. ۱ (Jan., ۱۹۹۵), pp. ۶۵-۹۱

۱۷. El-Gohary, Nora M; Osman, Hesham; El-Diraby, Tamer E (۲۰۰۶). "Stakeholder management for public private partnerships". International Journal of Project Management. ۲۴ (۷): ۵۹۵.
۱۸. Emerson et al.(۲۰۱۱),"Stakeholder theory: issues to resolve", Management Decision, Vol. ۴۹ Iss ۲ pp. ۲۲۶ – ۲۵۲.
۱۹. Etzioni A. (۱۹۶۴), Modern organizations. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ; .۱۹۶۴
۲۰. Feller J., Fitzgerald B. (۲۰۰۱), Understanding Open Source Software Development, ISBN ,۰۲۰۱۷۳۴۹۶۶ Chapter ۷, pp ۱۰۷-۱۲۴.,Cenatic Team, National Open Source Competency Centre,
۲۱. Fontaine Ch., Haarman A. Schmid S.(۲۰۰۶), The Stakeholder Theory, ۲۰۰۶, Available at:
۲۲. Freeman, R.E. (۱۹۸۴), "Strategic Management: A stakeholder Approach". Boston, MA: Pitman.
۲۳. Freeman, R.E. (۱۹۸۴), Strategic Management: A Stakeholder Approach, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
۲۴. Freeman, R.E. (۲۰۰۴) , "A Stakeholder Theory of Modern Corporations", Ethical Theory and Business, ۷th Edition.
۲۵. Friedman, A.L. and Miles, S.(۲۰۰۶) , "Stakeholders : Theory and Practice", Oxford University Press.
۲۶. Gao, Simon and Zhang, jane. (۲۰۰۶), Stakeholder engagement. Social auditing and corporate sustainability, Business process management journal. Vol,۱۹. No,۶. p:۷۲۲۷۴۰-۰.
۲۷. Greenwood, M & Kamoche,k. (۲۰۱۳), «Socil accounting as stakeholder knowledge appropriation». j manage Gove, Vol.۱۷, p:۷۲۳۷۴۳-
۲۸. <http://www.edalys.fr/documents/Stakeholders۲۰٪theory.pdf>
۲۹. <http://www.softwareprojects.org/stakeholders.pdf>
۳۰. <http://www.who.int/hac/techguidance/training/proj۲۰٪cycle&institutional۲۰٪context.pdf>
۳۱. IAP۲ (۲۰۰۹), annual report - International Association for Public Participation Sustainable Decision-making: the price and promise of public participation Journal
۳۲. ISO/IEC ۱۲۲۰۷:۲۰۰۲/FDAM ۲. Information Technology – Software Life Cycle Processes. ۲۰۰۴, International Organization for Standardization: Geneva.
۳۳. Jepsen A. L. Eskerod P.(۲۰۰۹), Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world, International Journal of Project Management , NO.۲۷, pp.۳۳۵-۳۴۳.
۳۴. Johnson G., Scholes K. (۲۰۰۲) , Exploring Corporate Strategy, Financial Times/Prentice Hall, .۲۰۰۲
۳۵. Kruchten, P. (۲۰۰۳), The Rational Unified Process an Introduction. ۳th Edition. Addison Wesley.
۳۶. McCormick J., Rodney P. and Varcoe C., "Reinterpretation Across Studies: an Approach to Meta-Analysis ",Qualitative Health Research ,Vol .۱۳, No.۷, ۲۰۰۳, pp.۹۳۳-۹۴۴.

۳۷. Melton F. M.(۲۰۱۱), Open Source Handbook, A manager guide to the business and organizational applications of open source technologies, [http://www.opensourcehandbook.com/?d=migration /&s=people- ۶](http://www.opensourcehandbook.com/?d=migration/&s=people-۶) , ۲۰۱۱.
۳۸. Mitchell, R. K., Agle B. R., Wood D. J.(۱۹۹۷), Toward a Theory of Stake-holder Identification and Salience:Defining the Principle of Whom and What Really Counts, Academy of Management Review. Vol. ۲۲. No. .۴,Pp.۸۸۷-۸۵۳, .۱۹۹۷
۳۹. National Open Source Software Observatory,(۲۰۱۱), Report on the International Status of Open Source Software ۲۰۱۰, availableat:http://web.cenatic.es/web/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=۹٪۳A&download=۳۹٪۳A&Itemid=۲۰&lang=es
۴۰. Noblit G.W. & Hare R. ,Meta Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies ,Stage, Newbury Park, CA,۱۹۸۸.
۴۱. OECD, European Commission (۲۰۰۸) ,Handbook on Constructing Composite Indicators, methodology and user guide, available at: <http://www.oecd.org/dataoecd/۳۷/۴۲/۴۲۴۹۵۷۴۵.pdf>
۴۲. Pacheco C., Garcia I. (۲۰۰۸), Stakeholder Identification Methods in Software Requirements: Empirical Findings Derived from a Systematic Review , The third International Conference on Software Engineering Advances. Pp. ۴۷۲- .۴۷۷
۴۳. Post, James (۲۰۰۲). Redefining the corporation : stakeholder management and organizational wealth. Stanford, Calif: Stanford Business Books.
۴۴. Pressman R. S.(۲۰۰۵), Software Engineering: A Practitioner's Approach. ۶th Edition. Mc Graw Hill.
۴۵. Preston, Lee E; Sapienza, Harry J (۱۹۹۰). "Stakeholder management and corporate performance". Journal of Behavioral Economics. ۱۹ (۴): ۳۶۱.
۴۶. Rietbergen-McCracken, J., Narayan D.(۱۹۹۸), Participation and Social Assessment: Tools and Techniques.Washington D,C.: World Bank. Available at: <http://areasprotegidas.info/upload/document/participationtoolsandapproachs-worldbank.pdf>
۴۷. Roloff, Julia (۲۰۰۷). "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue-Focussed Stakeholder Management". Journal of Business Ethics. ۸۲: ۲۳۳.
۴۸. Schreiber R., Crooks D. and Stern P. N., Qualitative meta-analysis. In J.M. Morse (ed.) Completing a qualitative project: details and dialogue .Thousand Oaks, CA: Sage, ۱۹۹۷, pp.۳۱۱- ۳۲۶.
۴۹. Sharp H., Finkelstein A., Galal G.(۱۹۹۹), Stakeholder Identification in the Requirements Engineering Process, Proceedings of ۱۰th International Workshop on Database & Expert

Systems Applications (DEXA), pp ۳۸۷-۳۹۱. IEEE Computer Society Press, available at:
http://eprints.ucl.ac.uk/۱,۷/۱/۷۴۴_stake.pdf