



بررسی اثر شبکه روابط ذی نفعان بر فرآیندهای تصمیم‌گیری در پروژه‌ها

فاطمه میرباقری برمی^۱، فرزاد موحدی سبحانی^{۲*}

۱- دانشجوی کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران
(f.mirbaqeri@srbiau.ac.ir)

۲- *نویسنده مسئول: استادیار، دکتر تخصصی مهندسی صنایع، گروه مهندسی صنایع، دانشکده فنی و مهندسی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد علوم و تحقیقات تهران (fmovahedi@iau.ir)

چکیده

در عصر جدید، گسترش روز افزون فن‌آوری‌های ارتباطی، موجب ظهور ذی‌نفعانی جدید در پروژه‌ها شده است که نسبت به پروژه خود را ذی‌حق می‌دانند و در شبکه وسیعی از ارتباطات رسمی و غیررسمی با یکدیگر در تعامل می‌باشند. این ذی‌نفعان و روابط آن‌ها در روند تصمیم‌گیری‌های پروژه وارد شده و عملکرد تصمیم‌گیری، علی‌الخصوص زمان‌بندی اجرای پروژه، در بسیاری از موارد به دلیل توجه ناکافی به خصوصیات و موقعیت این ذی‌نفعان در شبکه روابط آن‌ها، با مشکلاتی مواجه می‌شود. به‌طور کلی تصمیمات مدیران پروژه در حالتی که تحت تاثیر شبکه روابط قرار می‌گیرند با حالت عادی تصمیم‌گیری آن‌ها متفاوت می‌باشد. بنابراین تجزیه و تحلیل صحیح شبکه روابط ذی‌نفعان از عوامل کلیدی در موفقیت پروژه محسوب می‌شود. پژوهش حاضر از نظر ماهیت، جزء پژوهش‌های اکتشافی است که در یکی از طرح‌های یک شرکت سدسازی در ایران به عنوان مطالعه موردی انجام شده است و در آن تاثیر شبکه روابط ذی‌نفعان بر روی تصمیم‌گیری‌های مربوط به پروژه‌های حمل و نقل ذیل آن طرح، مورد مطالعه قرار گرفته است. نتایج این تحقیق نشان می‌دهد که انواعی از روابط خاص در شبکه روابط ذی‌نفعان وجود دارند که در فرآیند تصمیم‌گیری پروژه وارد شده و نقش کلیدی ایفا می‌کنند، اما معمولاً از دید مدیران پنهان مانده و به عنوان عاملی اثرگذار در تصمیمات به حساب نمی‌آیند.

واژه‌های کلیدی: مدیریت پروژه، مدیریت ذی‌نفعان، تصمیم‌گیری، شبکه روابط ذی‌نفعان

Identifying the effect of stakeholder relationship network on decision making processes in projects

Abstract

In modern times, increasing expansion of communicational technologies, lead to emersion of new interested persons in projects that know him rightful towards projects and in widespread network of formal and informal communications interact with each other. This interested persons and their relations has entered in decisions trends of projects and decision making performance , in many cases due to insufficient regard to features and position of interested persons in their relation network, encounters with problems. In general, project managers decisions as influenced by relationship network is different from normal decision making state. Therefore, accurate analysis of interested relationship network is one of key factors in project success. Type of current research is exploratory and has been done as a case study in one of the plans of a Dam Making Company in



Iran. In this research, effect of interested relationship network on decision makings related to subprojects of that plan has been studied.

Results of current research indicates that there is various specific relations in interested relationship network that enter in process of projects decision making and has a key role, but usually hide from managers viewpoint and does not consider as an effective factor in decisions.

Keywords: Project management; Stakeholder management; Decision making; Stakeholder relationship network.

۱- مقدمه

صاحب نظران بسیاری بر مهم بودن نقش تصمیم گیری در فرآیندهای مدیریتی از جمله فرآیندهای مدیریت پروژه بطور گسترده تاکید کرده اند، چرا که جوهر تمام فعالیت های پروژه تصمیم گیری است و در واقع مدیریت پروژه هنر تصمیم گیری صحیح می باشد (کونتز، ۱۹۹۸). اما همواره شاهد مشکلات فراوانی در اجرای پروژه ها هستیم که بخش عمده آن ناشی از ناکارآمد بودن تصمیمات اتخاذ شده در محیط پروژه با رویکرد اجرایی به مدیریت پروژه می باشد (مارجولین، ۲۰۱۲). مدیریت پروژه در زمینه "موج مدیریت نوین" یک گذشته طولانی دارد و در این پیشینه قلمرو تصمیم گیری بسیار پیچیده و چند پاره است. از این رو، یکی از مباحث مهم، مشکل و حساس مدیریت به شمار می رود و همه مدیران اثربخش به موضوع تصمیم گیری به عنوان امری حیاتی که می تواند موفقیت یا شکست پروژه را رقم بزند توجه نموده اند (عباس پور، ۱۳۸۲). بنابراین وجود یک نظام منسجم تصمیم گیری برای هر پروژه در سطح کلان و سازمانی و عملیاتی از عواملی است که موجب افزایش راندمان و موفقیت پروژه می شود (نیومن، ۱۹۹۴). اما نکته مهم این است که در یک پروژه تنها یک مدیر نیست که تصمیم می گیرد، بلکه علاوه بر مدیران در شناخت مسئله و راه حل های آن و انتخاب راه حل ها تعدادی از گروه ها، افراد و حتی سازمان های دیگر نیز دخالت دارند که به آنها ذی نفعان اطلاق می شود، ذی نفعان یک پروژه علاوه بر اینکه از تصمیمات اتخاذ شده در پروژه تاثیر می پذیرند مهمترین رکن اثر گذاری بر تصمیمات پروژه نیز می باشند. بنابراین تعامل با ذی نفعان و در نظر گرفتن تاثیرات آنها در فرآیندهای تصمیم گیری پروژه از مؤلفه های اساسی در موفقیت پروژه محسوب می شود (آلتونن، ۲۰۱۰). اما نکته حائز اهمیت تر در این مقوله تاثیری است که شبکه روابط ذی نفعان بر پروژه و تصمیمات آن دارد. در حقیقت ذی نفعان در یک خلاء از روابط دوتایی با پروژه قرار ندارند بلکه اثرات همزمان آنها و شبکه روابط مابین آنها نقش موثری در فرآیندهای تصمیم گیری پروژه بعهده دارند (راولی، ۱۹۹۷). از اینرو پژوهش حاضر قصد دارد با شناسایی شبکه روابط موجود مابین ذی نفعان پروژه ها در طرح موردکاوی شده و تحلیل اثرات این شبکه بر روند تصمیمات اتخاذ شده در پروژه ها به بهبود تصمیمات و مدیریت زمانبندی پروژه کمک کند.

۲- پیشینه تحقیق

مفهوم ذی نفعان برای اولین بار در سال ۱۹۶۳، زمانی که این کلمه در یکی از اساس نامه های بین المللی موسسه تحقیقات استنفورد^۱ آورده شد به طور رسمی معرفی گردید (سلیمانی، ۲۰۱۲). اما نقطه عطف مهم در گسترش علاقه به مفهوم ذی نفعان از زمانی شروع شد که فریمن در سال ۱۹۸۴ کار اصلی خود روی مدیریت استراتژیک را با رویکردی از ذی نفعان منتشر کرد. در واقع می توان فریمن را به عنوان پایه گذار تحلیل ذی نفعان و وارد نمودن این بحث در ادبیات مدیریت در نظر گرفت (آلتونن، ۲۰۱۱). عدم درک علایق مختلف ذی نفعان، بازده فعالیت های آن ها و میزان نفوذ بالقوه آن ها در طول چرخه حیات پروژه مخصوصا روی بخش مدیریت، به عنوان چالش های اساسی در پروژه ها شناسایی شده است، بنابراین امروزه در نظر گرفتن ذی نفعان و نیازهای آن ها در تصمیم گیری ها و نتایج پروژه ها به منظور اطمینان از موفقیت پروژه اجتناب ناپذیر است (آلتونن، ۲۰۱۱). مدیریت ذی نفعان شامل کلیه فرآیندهای مورد نیاز برای شناسایی افراد، گروه ها یا سازمان هایی که می توانند بر پروژه اثر بگذارند یا از آن اثر بپذیرند می باشد، تا انتظارات ذی نفعان و اثر آنها بر پروژه، تحلیل گردد و استراتژی های مدیریت مناسب برای تعامل اثربخش ذی نفعان در اجرا و تصمیمات پروژه، توسعه داده شوند (ذکایی آشتیانی، ۱۳۹۲). طبق نظر بسیاری از محققین این حوزه، مدیریت ذی نفعان پروژه و در نظر گرفتن نیازها و خواسته های آن ها در طول چرخه حیات پروژه یکی از فاکتورهای اساسی در موفقیت پروژه محسوب می شود. هدف اصلی اکثر تحقیقات انجام شده در حوزه مدیریت ذی نفعان به روش های شناسایی و طبقه بندی ذی نفعان و رسم نمودارهایی جهت مدیریت آن ها معطوف شده است (یانگ و همکاران، ۲۰۱۱). و توجه بسیار کمی در درک جنبه های وجودی ذی نفعان جهت مدیریت موثر آن ها صورت گرفته است، مثلا این که ذی نفعان واقعا چگونه رفتار می کنند و چگونه قادر هستند بر روی فرآیند های تصمیم گیری مدیریت پروژه اثر بگذارند، و می توان گفت که چگونگی نفوذ ذی نفعان در تصمیم گیری ها در این حجم زیاد ادبیات در حوزه ذی نفعان نادیده گرفته شده است (آلتونن، ۲۰۱۰). یکی از حوزه های^۲ مهم در مدیریت پروژه که ذی نفعان در آن نقش اساسی ایفاء می کنند و در نتیجه نیاز به مدیریت ذی نفعان در آن مشهود است، حوزه تصمیم گیری در پروژه می باشد. در واقع

^۱.Stanford

^۲.Disiplines



تصمیم‌گیری در همه‌ی ۴۷ فرآیند مدیریت پروژه دیده می‌شود. شأن بی‌بدیل تصمیم‌گیری در مدیریت سبب گردیده که نه تنها به عنوان مبنای شکل‌گیری وظایف و جزء لاینفک مدیریت قلمداد شود بلکه برخی از صاحب‌نظران برجسته نظریه‌تصمیم‌گیری نظیر هربرت سایمون آن را مترادف با مدیریت تلقی نموده‌اند و فعالیت و رفتار سازمانی را شبکه‌پیچیده‌ای از فرآیندهای تصمیم‌گیری به حساب آورده‌اند (عباس‌پور، ۱۳۸۲). از نظر این دسته از محققین، اصل مدیریت تصمیم‌گیری است، زیرا بوسیله و توسط تصمیم‌گیری می‌باشد که تمامی وظایف مدیریت انجام می‌گیرد (کریمی، ۱۳۹۰).

استراتژی پروژه متاثر از فرآیند تعامل پروژه با محیط آن است، بنابراین پیش‌بینی و تحلیل وضعیت محیط نقش مهمی در اتخاذ تصمیمات پروژه دارد (آلتون، ۲۰۱۰)، و تصمیم‌گیرندگان در محیط پروژه بر نیاز به دانستن این‌که چه کسانی توسط تصمیمات اتخاذ شده و نتایج این تصمیمات تحت تاثیر قرار می‌گیرند و یا این‌که چه کسانی قدرت اثرگذاری بر تصمیمات و خروجی تصمیمات آن‌ها را دارند اذعان داشته و این نیاز را درک کرده‌اند (نیوکامب، ۲۰۰۳). اما نکته مهم اینکه ذی‌نفعان در شبکه‌ای از روابط رسمی و غیررسمی با یکدیگر قرار دارند، مثلاً روابط میان ذی‌نفعان و سایر افراد یا سایر سازمان‌ها زوایای پنهانی از روابط تاثیرگذار را نشان می‌دهد که اغلب نادیده گرفته می‌شوند. بنابراین ذی‌نفعان و شبکه روابط مابین آن‌ها جزئی از محیط پروژه به حساب می‌آیند که بر روند تصمیم‌گیری پروژه اثرگذارند. به‌طور کلی پروژه‌ها آرایه وسیعی از ذی‌نفعان را شامل می‌شوند که در شبکه‌ای از روابط با یکدیگر ارتباط دارند، این روابط باید در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته شود تا از موفقیت پروژه اطمینان حاصل گردد (آلتون، ۲۰۱۱).

ولی در هیچ‌یک از مدل‌های تصمیم‌گیری مورد بحث این روابط در نظر گرفته نشده‌اند. ما در عصر شبکه‌ها زندگی می‌کنیم، عصری که در آن شکل‌گیری شبکه‌های گوناگون، شیوه‌های ارتباطی و اطلاع‌رسانی نوینی به عرصه گسترده‌ی ارتباطات معرفی کرده است (میرمحمدصادقی، ۱۳۹۱). پروژه‌ها میان تعداد زیادی از ذی‌نفعان ارتباط برقرار کرده و شبکه‌ای از روابط را میان آن‌ها به وجود می‌آورند (اولی، ۱۹۹۷). به‌طور کلی، دو نوع شبکه ارتباطی میان و درون پروژه‌ها وجود دارد؛ شبکه روابط رسمی و غیررسمی. علاوه بر این برداشت، شبکه روابط رسمی به معنی ساختار آگاهانه‌ای از نقش‌ها در یک پروژه و یا در میان چندین پروژه است که به صورت رسمی سازماندهی و تعیین شده است. شبکه روابط غیررسمی نیز در دل روابط رسمی پدیدار شده و در عین حال بر آن اثر می‌گذارد. در واقع هر نوع ساختار روابط رسمی چهره‌ی دومی نیز دارد که به‌عنوان شبکه روابط غیررسمی شناخته می‌شود. بنابراین تنها زمانی می‌توان مسایل مدیریتی پروژه‌ها را تمام و کمال درک کرد که علاوه بر ساختار رسمی روابط، از هنجارها، گروه‌بندی‌ها و روابط غیررسمی میان آن‌ها نیز آگاهی داشت (محمدی کنگرانی، ۱۳۹۰).

شناخت صحیح مدیران پروژه‌ها، از میزان تأثیر ساختارها و شبکه‌های روابط رسمی و غیررسمی ذی‌نفعان خود بر تصمیم‌گیری‌ها و نتایج پروژه‌ها، موجب بهره‌برداری صحیح و مناسب از آن‌ها شده و به این وسیله به رشد و تکامل شبکه روابط ذی‌نفعان و در نهایت به افزایش بهره‌وری پروژه‌ها کمک می‌کنند (آلتون، ۲۰۱۰). کربس بیان می‌کند، تصمیم‌گیری‌های مدیریتی هرگز در یک محیط ایزوله انجام نشده و همواره شبکه‌ای از تأثیرات بر آن‌ها مؤثرند (محمدی کنگرانی، ۱۳۹۰).

۳- روش تحقیق

این پژوهش از نظر ماهیت جزء پژوهش‌های اکتشافی است و روش تحقیق بکار گرفته شده در این پژوهش از نوع کیفی می‌باشد، بدین صورت که پژوهشگر با استفاده از روش پدیدارشناسی، با بررسی اسناد و متون و مطالعات قبلی همچنین مصاحبه با کارشناسان و مدیران پروژه‌های طرح در سازمان مورد کاوی در زمینه موضوع تحقیق، به گردآوری داده‌ها و اطلاعات لازم پرداخته است. لازم به ذکر است که مصاحبه‌ها در زیرپروژه‌های حمل و نقل یکی از طرح‌های در دست اجرای، یک شرکت سدسازی در ایران انجام شده است. مصاحبه‌ها بر اساس روش نمونه‌گیری کیفی مبتنی بر هدف، با ۷ نفر از مدیران (مدیر ارشد و مدیر پروژه) در پروژه‌های مختلف این طرح که از تصمیم‌گیران و تصمیم‌سازان اصلی طرح و جزء مهم‌ترین افراد در حوزه تصمیمات و روند اجرایی آن‌ها بودند، در دو حوزه کاری عمران و برق- مکانیک صورت پذیرفت. لازم به توضیح است که در مصاحبه‌های ششم و هفتم بطور واضح مشخص گردید که پاسخ‌های بیان شده توسط مصاحبه‌شوندگان با پاسخ‌های کسب شده در مصاحبه‌های قبلی دارای شباهت بسیاری است و در نتیجه، نتایج مصاحبه‌ها دارای شباهت می‌باشند، بدین ترتیب روند اجرای مصاحبه‌ها در مصاحبه هفتم بدلیل اشباع شدن نتایج، با نظر استادان پایان پذیرفت. سپس با استفاده از روش کیفی تحلیل مضمون به تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده از متن مصاحبه‌ها پرداخته شد، و در نهایت با شناسایی روابط موجود در شبکه روابط ذی‌نفعان به تجزیه و تحلیل این روابط و اثر آن بر روند تصمیم‌گیری‌ها در پروژه‌ها پرداختیم. باشد که با تجزیه و تحلیل شبکه روابط و بهبود عملکرد تصمیمات اتخاذ شده در پروژه‌ها، گامی در جهت مدیریت بهتر و صحیح‌تر زمانبندی پروژه‌ها برداشته شود.

۴- تجزیه و تحلیل داده‌ها

در این پژوهش با بهره‌گیری از روش تحلیل مضمون، متن مصاحبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داده شده و با شناسایی مضامین نهایی، روابط موجود در شبکه روابط مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است.



در روش تحلیل مضمون، برخلاف دیگر روش‌های تحلیل کیفی، واحد تحلیل، بیشتر از یک کلمه یا اصطلاح است. بنابراین به بافت داده‌ها و نکات ظریف آن‌ها، توجه بیشتری می‌شود. در نهایت از کدهای مضامین اصلی برای تحلیل عمیق‌تر داده‌ها استفاده می‌شود و با بهره‌گیری از ارتباط موجود بین مضامین اصلی می‌توان شبکه مضامین را جهت توضیح عمیق‌تر داده‌ها و ارتباطات مابین آن‌ها ترسیم کرد (عابدی جعفری، ۱۳۹۰). در تحقیق حاضر، ابتدا متن مصاحبه‌ها روی کاغذ پیاده‌سازی و چندین بار مورد بازخوانی قرار گرفته شد، و مصداق‌های واقعی تصمیم‌گیری به عنوان واحد تحلیل شناسایی شدند. کدهای اولیه با تفسیر و خلاصه‌سازی مصداق‌های تصمیم‌گیری ایجاد و سپس کدهای مفهومی رابطه‌ها استخراج گردید، در مرحله بعد کدهای مفهومی در قالب طبقات مفهومی، طبقه‌بندی شد، و در نهایت طبقات مفهومی در قالب مضامین اصلی تحقیق مرتب گردید. نهایتاً روابط موجود در شبکه روابط ذی‌نفعان در سه گروه طبقه‌بندی گردیده و در ادامه بیان می‌گردد.

۱.۴- طبقات مفهومی و مضامین مربوط به کدهای مفهومی رابطه‌های موجود در مصداق‌ها

از کل رابطه‌های شناسایی شده در مصاحبه‌ها، ۶ طبقه‌ی مفهومی و ۳ مضمون مطابق جدول ۱ استخراج گردیده است و به طور کلی بیان‌کننده انواع ارتباطات در شبکه ارتباطات ذی‌نفعان پروژه می‌باشند. در نظر گرفتن این ارتباطات می‌تواند سبب بهبود عملکرد تصمیم‌گیری‌ها در پروژه شود.

Archive of SID



کنفرانس بین‌المللی
مدیریت و مهندسی صنایع
10 March 2015
International conference
ON MANAGEMENT AND
INDUSTRIAL ENGINEERING

جدول (1) طبقات مفهومی و مضمون های مربوط به رابطه ها

مضمون های نهایی	طبقات مفهومی	کدهای مفهومی رابطه ها
متاثر از ارتباط دانشی شبکه داخل محدوده طرح	روابط ارتباطی داخل طرح	ارتباط بین پیمانکار با مدیر پروژه و استفاده از تجربه پیمانکار
		ارتباط بین معاونت اجرایی و کارشناسان کارگاه با مدیر پروژه و استفاده از تجربه افراد
		رابطه پیمانکار با مدیر پروژه و مخالفت پیمانکار با طرح بر اساس تجربه پیمانکار
		ارتباط بین مدیر پروژه با مدیر امور و یکی از همکاران و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین مدیر پروژه و مهندس... و استفاده از دانش ایشان در معرفی گروه حقوقی
		ارتباط بین مدیر پروژه با افراد دفتر فنی پیمانکار و استفاده از دانش آنها در طرحهای مشابه
		ارتباط بین مدیر پروژه با همکاران دیگر طرح و استفاده از دانش آنها و معرفی فردی دیگر
متاثر از ارتباط دانشی شبکه خارج از محدوده طرح	رابطه ارتباطی خارج طرح	ارتباط مدیر پروژه با همکاران در طرح های دیگر سازمان و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین مدیر پروژه با گروهی از اساتید دانشگاه و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین گروه طرح با اساتید دانشگاه و کارشناسان خارجی
		ارتباط مدیر پروژه با گروه حقوقی و استفاده از دانش
		ارتباط بین مدیر پروژه با طراحان مغار طرحی مشابه و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین مدیر پروژه با مدیر امور برق سابق طرح و استفاده از دانش او
		ارتباط بین مدیر پروژه با همکار سابقش و استفاده از دانش او
	روابط ابزاری	شرکت در یک کنفرانس تخصصی و آشنایی با شرکتی دیگر و استفاده از روش تست شده آنها
	روابط نفوذ مرزی	ارتباط بین مدیر پروژه با یک گروه تخصصی اینترنتی و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین مدیر پروژه با یک تیم تخصصی و استفاده از دانش آنها
	روابط سببی و خویشاوندی	ارتباط مدیر پروژه با محیط خانواده غیر متخصص و استفاده از دانش آنها
		ارتباط بین مدیر پروژه با محیط متخصص خانواده و استفاده از دانش آنها



- براساس جدول ۱ و مطالب بیان شده، ۶ طبقه مفهومی درخصوص انواع روابط ذی نفعان پروژه ها استخراج شده و به شرح ذیل می باشند.
- روابط ارتباطی داخلی: در این نوع رابطه، اتصالات بین ذی نفعان کانال هایی هستند که از طریق آن ها، پیام ها و اطلاعات از فردی به فرد دیگر، در یک نظام ارتباطی مشخص در داخل طرح منتقل می شوند.
 - روابط ارتباطی خارجی: همانند روابط ارتباطی داخلی است، با این تفاوت که نظام ارتباطی بین ذی نفعان داخل طرح با ذی نفعانی در خارج طرح تعریف شده است.
 - روابط ابزاری: در این نوع رابطه، تماس بین ذی نفعان جهت تحصیل منابع ارزشمند مثل خدمات و اطلاعات می باشد که در قالب از پیش تعریف شده ای شکل نمی گیرد.
 - روابط نفوذ مرزی: در این نوع رابطه، پیوند میان ذی نفعان از طریق عضویت های مشترک مثل هیئت مدیره شرکت ها شکل می گیرد.
 - روابط سببی و خویشاوندی: روابط میان نقش های اعضای شبکه خویشاوندی.
 - روابط اقتدار: در این نوع رابطه، اختیار رابطه بین ذی نفعان جهت صدور فرمان و رعایت و اطاعت براساس زور، یا رابطه بین ذی نفعان جهت احقاق(رعایت) حق و رفع تکلیف براساس اختیار می باشد(قدرت هنجاری و اقتدار اخلاقی).

۵- نتیجه گیری

از آنجا که پیاده سازی پروژه های حمل و نقل، تغییرات گسترده ای را در سطح کشور به همراه خواهد داشت، مدیریت ذی نفعان یکی از اساسی ترین موضوعات در اجرای این پروژه ها می باشد. ذی نفعان اغلب از طریق نفوذ در فرآیند های تصمیم گیری پروژه، منافع خود را تامین می کنند. آن ها بسته به استراتژیک بودن یا عملیاتی بودن آن تصمیم بصورت مستقیم و یا از طریق شبکه های ارتباطی داخل و خارج محدوده پروژه، تصمیمات را تحت تاثیر خود قرار می دهند. بنابراین بدون تجزیه و تحلیل شبکه روابط ذی نفعان، مدیریت ذی نفعان به طور صحیح و کامل صورت نمی پذیرد. نتایج این تحقیق حاکی از این است که در شبکه روابط ذی نفعان، افراد یا گروه های خاصی وجود دارند که در فرآیند تصمیم گیری پروژه نقش کلیدی دارند اما معمولاً نه تنها از دید مدیران پنهان می مانند بلکه به طور رسمی نیز به عنوان یکی از ذی نفعان پروژه به حساب نمی آیند. بنابراین این تحقیق از نظر مفهومی نشان داد که انواعی از روابط در شبکه روابط ذی نفعان موجود است که تصمیمات پروژه را تحت تاثیر خود قرار داده و موجب تغییر در روند تصمیم گیری پروژه می شوند، که توجه به آنها سبب بهبود تصمیم گیری و عملکرد پروژه ها می گردد.

منابع و مراجع

- [۱] ذکایی آشتیانی، محسن ، راهنمای دانش مدیریت پروژه (ترجمه)، ۱۳۹۲، موسسه مدیریت پروژه، انتشارات آدینه.
- [۲] عابدی جعفری، ح. و دیگران، مجله اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۳۹۰، تحلیل مضمون و شبکه مضامین: روشی ساده و کارآمد برای تبیین الگوهای موجود در داده های کیفی، سال پنجم، شماره دوم، شماره پیاپی (۱۰)، ص ۱۵۱-۱۹۸.
- [۳] عباس پور، ع. نشریه کمال مدیریت، ۱۳۸۲، شان تصمیم گیری در مدیریت: در جستجوی درک مدلها و پارادایمهای تصمیم گیری سازمانی، شماره ۳ و ۲، از ۲۹ تا ۵۶۳.
- [۴] کریمی، م. بررسی سبک های تصمیم گیری در سازمان های دولتی، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد سنندج، ۱۳۹۰.
- [۵] محمدی کنگرانی، ح. و دیگران، مجله مدیریت دولتی، ۱۳۹۰، بررسی و تحلیل شبکه روابط رسمی و غیررسمی میان سازمانی با استفاده از رویکرد تحلیل شبکه ای، دوره ۳، شماره ۶، ص ۱۴۹ تا ۱۶۴.
- [۶] میر محمد صادقی، م ، تحلیل شبکه های اجتماعی با نرم افزار نودیکس ال، ۱۳۹۱، انتشارات کیان.
- [۷] Aaltonen. K., ۲۰۱۱, Project stakeholder analysis as an environmental interpretation process, International Journal of Project Management ۲۹, ۱۶۵-۱۸۳.
- [۸] Aaltonen. K., ۲۰۱۰, Response strategies to stakeholder pressures in global projects. International Journal of Project Management ۲۷, ۱۳۱-۱۴۱.
- [۹] Koontz. H, and Weirich. H., ۱۹۹۸, Management ۹th, ed, MCGraw Hill, p ۱۳۵ .
- [۱۰] Marjolein. C.J., and Ralph. J.M., ۲۰۱۲, The effects of Project Management Information Systems on decision making in a multi project environment. International Journal of Project Management ۳۰, ۱۶۲-۱۷۵.



- [۱۱] Newman, ۱۹۹۴, Information systems competition Through Information Technologies ,Newyork: Macmillan colleges.
- [۱۲] Newcombe. R. , ۲۰۰۳, From client to project stakeholders: a stakeholder mapping approach, Construction Management and Economics ۲۲ (۹/۱۰),۷۶۲-۷۸۴.
- [۱۳] Rowley. T.J., ۱۹۹۷, Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder Influences, Academy of Management Review ۲۲ (۴), ۸۸۷-۹۱۰.
- [۱۴] Solaimani. S. , and H. Bouwman, ۲۰۱۲, Stakeholder Analysis enriched with the Analysis of Inter-Organizational Interactions and Interdependencies.
- [۱۵] Yang. J., Shen.G.Q., Drew. S., and Xue. D. , ۲۰۱۱, Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies, International Journal of Project Management ۲۹,۹۰۰-۹۱۰.

Archive of SID