

## تحلیل ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ؛ مطالعه‌ی موردی: دکل سینا

همايون قاسمی\*، دانشگاه صنعت نفت، ■ میثم زارع‌زاده<sup>۱</sup>، دانشگاه صنعتی امیرکبیر، ■ مهدی مغان<sup>۲</sup>، دانشگاه امام حسین (ع)، تهران

### چکیده

برای حفظ کارایی و ایمنی و همچنین جلوگیری از خرابی زود هنگام دکل‌های حفاری جک‌آپ باید هر چند سال یک‌بار آنها را به حوضچه‌ی خشک<sup>۳</sup> منتقل کرده و با تعمیرات اساسی تحت ارتقاء و نوسازی قرار داد. پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ، پروژه‌ای با طیف گسترده‌ای از ذینفعان است که تنوع خواسته‌های آنان، نیازمند استراتژی‌های انگیزشی گوناگونی است. هدف این مطالعه انتخاب استراتژی مناسب برای تبدیل پتانسیل تهدید به پتانسیل همکاری در پروژه و مدیریت بهینه‌ی ذینفعان تأثیرگذار است. بدین منظور اطلاعات تعمیرات دکل حفاری سینا به‌عنوان مطالعه‌ی موردی بررسی شد. ابتدا ذینفعان پروژه شناسایی و از طریق پرسش‌نامه و مصاحبه، بر مبنای چارچوب قدرت، فوریت، علاقه و شدت اثرگذاری، اولویت‌بندی و تحلیل شدند و در نهایت جهت مدیریت و تعامل بهینه با ذینفعان اولویت‌بندی شده استراتژی‌های ترکیبی معرفی گردیدند. مالکان دکل حفاری جک‌آپ، حامیان مالی، پیمانکار حفاری، یاردهای تعمیراتی، مؤسسات رتبه‌بندی، پیمانکاران فرعی، شخص ثالث، خدمه‌ی دکل، سازمان‌های بیمه‌کننده و مؤسسات قابل‌اعتماد در پیش‌بینی آب و هوا به‌ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ شناخته شدند که قدرت، فوریت، علاقه و شدت اثرگذاری زیادی دارند. با توجه به مشکلات عدیده‌ی تأمین مالی پروژه‌های صنعت نفت و گاز، از جمله راهکارهای مؤثر می‌توان به بهره‌گیری از ظرفیت بازار سرمایه از طریق انتشار اوراق مشارکت، ایجاد صندوق پروژه و انتشار صکوک اشاره کرد.

### اطلاعات مقاله

تاریخ ارسال نویسنده: ۹۶/۱۱/۱۲

تاریخ ارسال به داور: ۹۶/۱۲/۲۱

تاریخ پذیرش داور: ۹۶/۰۲/۱۲

### واژگان کلیدی:

تحلیل ذینفعان، دکل حفاری جک‌آپ، یاردهای تعمیراتی، بازار سرمایه، صکوک

### مقدمه

در چند سال اخیر صنعت فراساحل توسعه‌ی چشم‌گیری داشته است. یکی از بخش‌های مهم این صنعت، ارتقاء، نگهداری و تعمیرات دکل‌های حفاری جک‌آپ است. دکل حفاری جک‌آپ دکل‌هایی هستند که در آب‌هایی با عمق کمتر از ۲۰۰ متر حفاری می‌کنند. برای جلوگیری از خرابی‌های نابهنگام که مهلک‌ترین تهدید برای دوام پیشرفت عملیات حفاری است و همچنین افزایش ایمنی ماشین‌آلات و کاهش زمان خارج شدن از خدمات باید هر چند سال یک‌بار طی یک برنامه‌ریزی مشخص دکل‌ها را برای تعمیرات اساسی به حوضچه‌ی خشک منتقل نمود که این عملیات طیف وسیعی از نوسازی تا ارتقاء را شامل می‌شود [۱]. از آنجا که مدیریت ذینفعان، موضوعی حیاتی برای موفقیت هر پروژه‌ای است، برای فعالان صنعت حفاری بسیار اهمیت دارد که بتوانند ذینفعان کلیدی را به درستی شناسایی و تحلیل کنند تا برای حضور فعال و بقاء در این صنعت برنامه‌ریزی انجام داده و استراتژی‌های مناسبی تدوین کنند. مدیر پروژه با تحلیل ذینفعان می‌تواند از نظرات و ایده‌های ذینفعان قدرتمند برای شکل‌دهی و بهبود کیفیت پروژه استفاده کند. همچنین جلب حمایت ذینفعان قوی می‌تواند احتمال دسترسی مدیر پروژه به منابع را بیشتر کند که این موضوع عاملی مهم برای موفقیت پروژه‌هاست. مدیر پروژه با برقراری ارتباط زود هنگام و مداوم با ذینفعان می‌تواند اطمینان حاصل کند که در مورد آنچه باید انجام شود و منافع حاصل از آن، درک مشترکی وجود دارد [۲].

هدف پژوهش حاضر تحلیل ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل‌های

حفاری جک‌آپ به کمک اطلاعات تعمیرات دکل سینا و ارائه‌ی راهکارها و استراتژی‌های ترکیبی برای تبدیل پتانسیل تهدید به پتانسیل همکاری و همچنین مدیریت بهینه‌ی ذینفعان اثرگذار جهت کاهش پیچیدگی ذاتی پروژه‌های نوسازی تاسیسات فراساحل است.

### ۱- ادبیات پژوهش

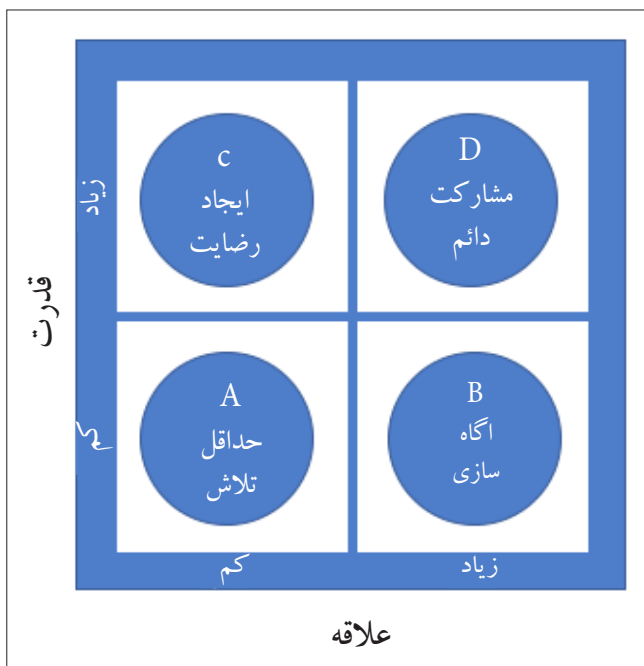
ذینفع به فرد، گروه یا سازمانی گفته می‌شود که می‌تواند بر نگرش، منابع و خروجی‌های شرکت تأثیر بگذارد یا از خروجی‌های آن تأثیر پذیرد. تحلیل ذینفعان پیش‌درآمد ارزشمندی برای تنظیم بیانیه‌ی مأموریت شرکت است. اگر شرکت نداند که ذینفع‌هایش چه کسانی هستند، چه معیارهایی برای قضا و تبهکار می‌برند و وضعیت عملکردی شرکت در قبال این معیارها چیست، به احتمال زیاد نخواهد توانست فعالیت‌هایی را که باید برای ارضاء ذینفعان کلیدی خود انجام دهد شناسایی کند [۳]. به عقیده‌ی بسیاری از کارشناسان حوزه‌ی نفت و گاز، پروژه‌های نفتی به‌طور ویژه‌ای پیچیده هستند؛ زیرا باید علایق و دیدگاه‌های بسیاری در تصمیم‌گیری‌ها در نظر گرفته شود. اتکین و اسکیت‌مور<sup>۴</sup> بر این عقیده‌اند که مدیریت این علایق گوناگون به‌ویژه زمانی که در تضاد با یکدیگر هستند عمل پیچیده‌ای است [۴]. ابطی معتقد است پروژه‌هایی که در حوزه‌ی نفت و گاز اجرا می‌شوند پروژه‌هایی هستند که با ذینفعان متعددی در ارتباط هستند و خواسته‌های مختلف ذینفعان نیاز به مدیریت صحیح انتظارات آنها را ضروری تر می‌سازد. وی همچنین پیشنهاد

\* نویسنده‌ی عهده‌دار مکاتبات (hgh154@gmail.com)

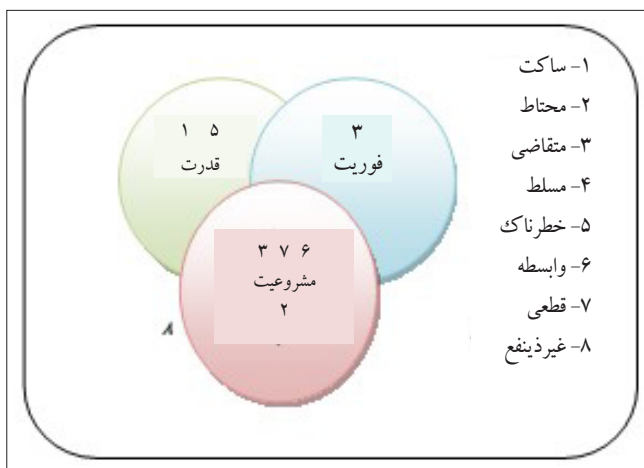
کردند. منافع دسته‌ی اول محصول و درآمد، دسته‌ی دوم قانون و سیاست و دسته‌ی سوم اعتبار و خوشنامی برای شرکت است [۱۲].

### ۱-۱-۳- مدل ماتریس قدرت / علاقه<sup>۶</sup>

در چارچوب پذیرفته شده پژوهشگرانی مثل جانسن و چولس<sup>۷</sup> برای تعیین انواع ذینفعان، موقعیت انواع ذینفعان مطابق با نوع تلاش‌های مورد نیازشان در یک ماتریس قرار گرفته؛ به طوری که روی محور عمودی قدرت بالقوه و روی محور افقی سطح خواسته‌های ذینفعان از مدیر پروژه بیان شده است. با توجه به این ماتریس می‌توان انواع ذینفعان را مطابق شکل ۱- در چهار گروه



شکل ۱ | ماتریس قدرت/ علاقه برای اولویت‌بندی ذینفعان [۱۳]



شکل ۲ | دسته‌بندی ذینفعان از دیدگاه میچل و همکاران [۱۴]

می‌کند در این پروژه‌ها ابتدا فهرست اولیه‌ای از تمامی ذینفعان مرتبط با پروژه تهیه شود و سپس با استفاده از پرسش‌نامه مقدار اثر آنها تعیین گردد [۵]. فریمن معتقد است مدیر پروژه خود باید به عنوان یکی از ذینفعان در نظر گرفته شود و هدف مدیر پروژه باید مدیریت علائق، نیازها و دیدگاه‌های آنها باشد. تعریف ذینفعان ممکن است در طول زمان تغییر کند [۶]. شناسایی و تحلیل مناسب ذینفعان به مدیر پروژه کمک می‌کند تا در درجه‌ی اول افراد، گروه‌ها و مؤسسه‌ای که روی فعالیت پروژه تأثیر مثبت یا منفی می‌گذارند را شناسایی کند و در درجه‌ی دوم نوع تأثیر (مثبت یا منفی) و توسعه‌ی استراتژی‌هایی برای گرفتن بیشترین حمایت مؤثر و ممکن از آنها و کاهش هرگونه موانع موفقیت شرکت یا پروژه را پیش‌بینی کند [۷]. بدیهی است که همواره ذینفعان متعددی با خواسته‌ها و انتظارات مختلفی در اجرای پروژه‌ها درگیر هستند که برآورده کردن همه‌ی این انتظارات در عمل غیرممکن است. بنابراین شناخت، ارزیابی و اولویت‌بندی ذینفعان از اهمیت خاصی برخوردار است و از جمله ابزارهای پیشنهادی برای این منظور، ماتریس قدرت -علاقه است [۸].

تراکم دکل‌های حفاری جک‌آپ، در منطقه‌ی خلیج فارس بسیار زیاد است که این امر نشان‌دهنده‌ی اهمیت فراوان سرمایه‌گذاری در این صنعت است [۹]. بیش از نیمی از دکل‌های خلیج فارس با سنی بیش از ۳۰ سال کهنه شده‌اند و اگر مرتب تعمیر و نگهداری نشوند از رده خارج خواهند شد [۱۰]. یاردهای تعمیراتی (فضاهایی که کشتی‌سازی‌ها در آنها اقدام به پارک و تعمیرات شناورها می‌کنند) از مهم‌ترین ذینفعان پروژه‌ی تعمیرات دکل جک‌آپ هستند که می‌توانند حجم بازار ۷۵ میلیون دلاری دکل‌های ایرانی در خلیج فارس را در دست بگیرند [۱۱].

### ۱-۱-۱- مدل‌ها و روش‌های اولویت‌بندی ذینفعان

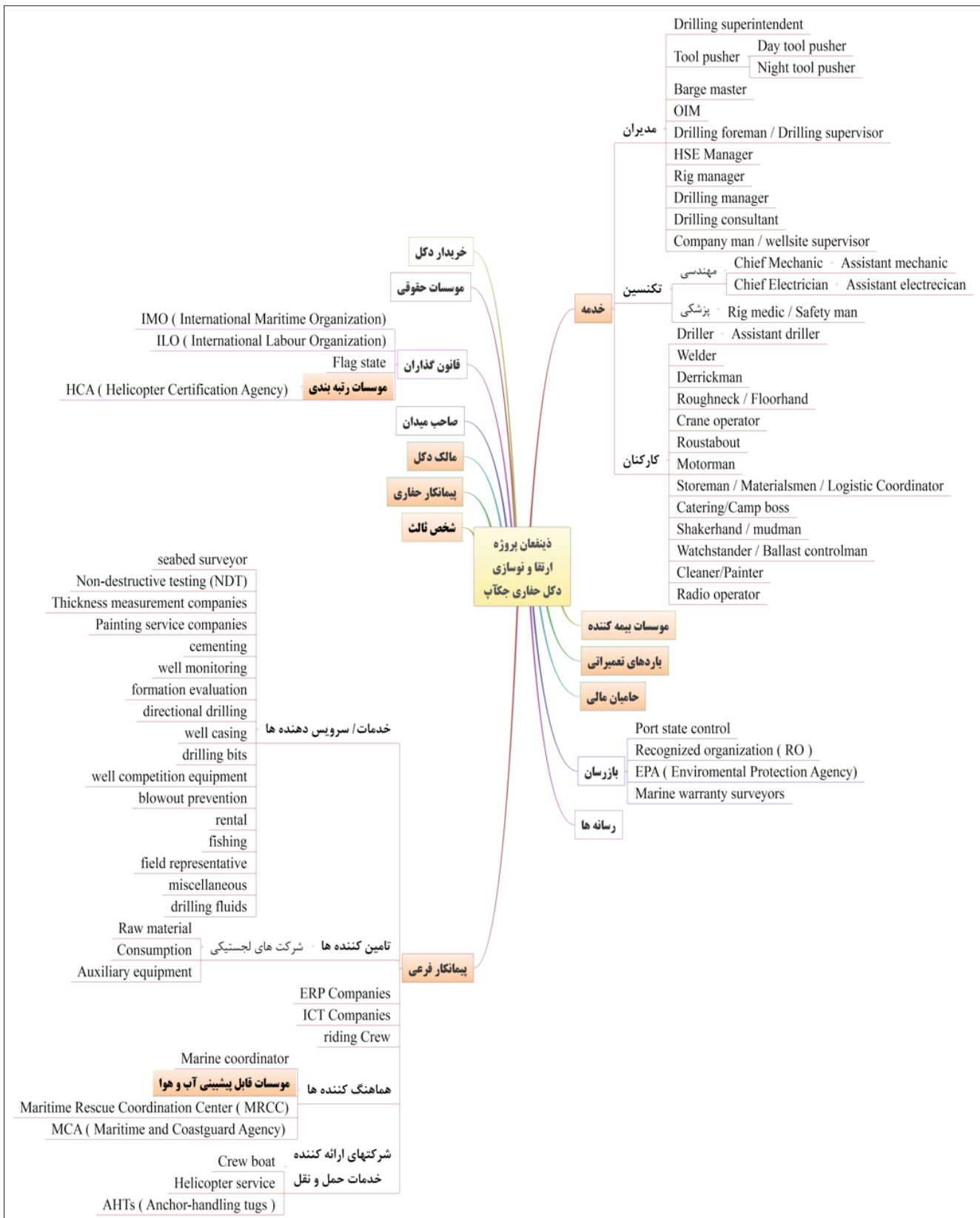
روابط بین یک پروژه و ذینفعان مختلف آن ماهیتی پویا دارند. بنابراین ذینفعان باید بر اساس اهمیتی که برای شرکت دارند طبقه‌بندی شوند. به منظور اولویت‌بندی ذینفعان، مدل‌های مختلفی ارائه شده که در ادامه به مهم‌ترین آنها اشاره خواهد شد.

#### ۱-۱-۱-۱- مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان

مدل بهینه، الگویی از مانورهای ذینفعان مختلف را به نمایش می‌گذارد. این مدل بیشتر عوامل متقابل را در سیستم پویا نمایش می‌دهد. ساختن این مدل برای معنی بخشیدن به فرم قدرت و جهت اثرگذاری ذینفعان نیازمند فهرست کاملی از ویژگی‌های مختلف است. در این مدل ذینفعان بر اساس معیارهایی مثل قدرت و شدت اثرگذاری، نزدیکی یا مجاورت با مرکز تصمیم‌گیری، جهت تأثیر، ثبات و تداوم تأثیرگذاری دسته‌بندی می‌شوند [۱۱].

#### ۱-۱-۲- مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان

لتیمور و همکارانش و وو<sup>۵</sup> ذینفعان را بر اساس منافعشان به سه دسته تقسیم



طبقه‌بندی کرد [۱۳].

■ گروه A ذینفعانی با قدرت کم و کمترین سطح خواسته هستند و بنابراین حداقل تلاش لازم است.

■ گروه B ذینفعانی با قدرت کم و سطح بالایی از خواسته و علاقه هستند و بنابراین باید آگاه شوند.

■ گروه C چالش برانگیزترین ذینفعان هستند؛ چراکه با وجود عدم منافع، ممکن است در واکنش به یک پروژه‌ی خاص قدرت خود را به کار برند و بنابراین باید راضی نگه‌داشته شوند.

■ گروه D بازیگران کلیدی هستند و واکنش خود را نسبت به پروژه‌ها با توجه به اولویت‌های اصلی شکل می‌دهند.

مطالبه برای ذینفعان) است [۱۶].

#### ۱-۱-۵- اولویت بندی ذینفعان از دیدگاه فریدمن و مایلز<sup>۱۰</sup>

فریدمن و مایلز دو معیار را برای تعریف روابط ذینفعان شرکت در نظر گرفته‌اند [۱۷]:

■ روابط با شرکت از نوع سازگار یا ناسازگار بر حسب مجموعه‌ای از ایده‌ها و منافع مادی

■ روابط لازم یا مشروط، روابط ضروری برای ایجاد ارتباط بین مجموعه‌ای از ایده‌های منطقی کافی نیستند.

#### ۱-۱-۶- مدل فریمن و ساویج<sup>۱۱</sup>

فریمن پیشنهاد می‌دهد که باید بین ذینفعان کلیدی و ذینفعان جزئی فرق گذاشت. وی جهت پیدا کردن استراتژی بهینه برای هر گروه از ذینفعان، تحلیل رفتار ذینفعان و ائتلاف ممکن بین گروه‌های ذینفعان را پیشنهاد می‌کند. تشکیل ائتلاف می‌تواند استراتژی و مواضع ذینفعان در مورد موضوعات را تغییر دهد. فریمن دو متغیر قدرت نسبی ذینفعان و پتانسیل آنها برای همکاری یا تهدید را برای تعیین استراتژی بهینه در نظر می‌گیرد [۱۸].

#### ۱-۱-۷- مدل اندرسون<sup>۱۲</sup> و همکارانش

در طرح تجزیه و تحلیل ذینفعان توسط اندرسون و همکارانش، پیشنهاد می‌شود لیست انواع ذینفعان، علایق و منافع آنها در پروژه، مشارکت ذینفع در اجرای کار، توقع ذینفع از پروژه، قدرت او در پروژه و در نهایت استراتژی مناسب برای اثرگذاری قرار دادن ذینفع و شخص مجری استراتژی نیز در نظر گرفته شود [۱۹].

#### ۱-۱-۴- چارچوب اولویت بندی ذینفعان میچل و همکارانش<sup>۸</sup>

چارچوب ذینفعان میچل و همکارانش مطابق شکل ۲- نشان می‌دهد که ذینفعی که یک یا چند ویژگی قدرت، مشروعیت و فوریت دارد برای شرکت مهم تر است [۱۴].

با ترکیب این سه ویژگی، یک توپولوژی از ذینفعان شکل خواهد گرفت و اهمیت آنها برای مدیریت و تصمیم‌گیری ارزیابی می‌شود. طبق این چارچوب، ذینفعانی با قدرت بیشتر، نیازشان در چشم مدیریت بارزتر است. مبنای قدرت عمدتاً در نوع منابع استفاده شده برای اعمال قدرت دیده می‌شود. ایتزونی<sup>۹</sup> معتقد است سه نوع قدرت اجباری، مالی و اعتبارسازی مبتنی بر منابع نمادین وجود دارد [۱۵].

ضرورت درخواست ذینفعان، به‌عنوان ویژگی سومی دیده می‌شود که بارز بودن ذینفع را افزایش می‌دهد. ضرورت و فوریت عبارت است از: درجه‌ی هر یک از مطالبات ذینفعان برای توجه فوری به آن که مبتنی بر دو ویژگی حساسیت زمانی در توجه به مطالبات یا روابط ذینفعان و حیاتی بودن (اهمیت

۱ | تعاریف معیارها

معیارها	تعاریف	سطوح معیار
قدرت	توانایی ذینفعان جهت تحقق نتایج طبق خواسته‌ی آنها	قدرت مالکیت منابع (اعم از: منابع مالی، نیروی انسانی متخصص، تجهیزات تخصصی، کادر مهندسی متخصص و ...) قدرت اعتباری قدرت قانونی و مقرراتی (سیاسی)
پتانسیل	برخی ذینفعان از قدرت و نفوذ خود در جهت عدم موفقیت پروژه استفاده می‌کنند	همکاری تهدید
علاقه	منافع ذینفعان در نتیجه‌ی راهبرد پروژه	مالی / درآمدی منافع خوش‌نامی و اعتباری / عدم سوءاستفاده از اعتبار داده شده منافع بلندمدت (مشارکت‌های آتی)
فوریت	درجه‌ی اهمیت مطالبات ذینفعان برای توجه فوری به آن	حساسیت زمانی (در این خصوص تأخیر مدیریت در توجه به مطالبات ذینفعان یا ارتباط زمانی با ذینفعان غیر قابل قبول است)

۱-۱-۸- مدل اولریچ

دارند. اگر به خواسته‌های ذینفعان کلیدی در اسرع وقت پاسخ داده نشود، می‌توانند بر اهداف و اجرای پروژه در فازهای مختلف تأثیر منفی بگذارند. بنابراین مدیر پروژه باید در اولویت‌بندی ذینفعان فوری‌تر را نیز در نظر بگیرد و برای کسب حمایت آنها و جلوگیری از تأثیر منفی آنها در پروژه سعی کند در اسرع وقت به مطالبات آنها پاسخ داده شود [۲۲].

بر اساس دیدگاه اولریچ برای آنکه هر کسی خود را ذینفع یک پروژه بداند دو دلیل وجود دارد. دلیل اول آنکه منابعی مانند تخصص، نفوذ سیاسی و مالی برای همکاری با پروژه داشته باشند. دلیل دوم آنکه آنها واقعاً یا بالقوه از نتیجه‌ی پروژه اثرپذیر باشند. بر این اساس می‌توان ذینفعان را به دو دسته‌ی فعال و منفعل تقسیم کرد [۲۰].

۱-۱-۱۱- مدل بانک جهانی<sup>۱۱</sup>

ضرورت شناخت ذینفعان بدین دلیل است که اطلاعات ضروری و سریعی را فراهم می‌کند؛ از جمله اینکه چه کسی از پروژه تأثیر (مثبت یا منفی) می‌گیرد، چه کسی بر پروژه تأثیر (مثبت یا منفی) می‌گذارد، چه افراد و گروه‌هایی نیاز به درگیر شدن در پروژه دارند و چه قابلیت‌هایی ایجاد شوند تا آنها قادر به مشارکت باشند در مدل بانک جهانی، چهار گام برای تحلیل ذینفعان ارائه شده که عبارتند از: شناسایی ذینفعان، ارزیابی منافع ذینفعان، تأثیر بالقوه‌ی پروژه روی این منافع و در نهایت، ارزیابی اهمیت و نفوذ ذینفعان و طرح مشارکت ذینفعان با توجه به منافع، اهمیت و تأثیر هر گروه از ذینفعان [۲۳].

۱-۱-۹- مدل ملتون<sup>۱۲</sup>

ملتون در کتاب خود ذینفعان را به سه دسته تقسیم کرده است. ذینفعان اصلی؛ تصمیم‌گیرندگان و مردمی هستند که روزانه از پروژه استفاده می‌کنند. ذینفعان فرعی که کمتر از پروژه استفاده می‌کنند و ذینفعان پیرامونی که ممکن است تحت تأثیر پروژه قرار گیرند اما کاربران فوری نیستند [۲۱].

۱-۱-۱۰- مدل‌های پیشنهادی بر اساس استاندارد جهانی PMBOK

■ **ماتریس قدرت / علاقه:** در این روش ذینفعان بر پایه‌ی سطح قدرت و خواسته‌هایشان از مدیر پروژه اولویت‌بندی می‌شوند.

■ **ماتریس قدرت / مشارکت فعال:** در این روش ذینفعان بر اساس سطح قدرت و میزان مشارکت فعال آنها در پروژه اولویت‌بندی می‌شوند.

■ **ماتریس شدت / تأثیر:** این مدل ذینفعان را بر اساس مشارکت فعال<sup>۱۴</sup> و اثرگذاری آنها در اهداف و اجرای پروژه<sup>۱۵</sup> اولویت‌بندی می‌کند.

■ **مدل تعالی (مدل قدرت / فوریت / مشروعیت):** این مدل ذینفعان را بر اساس قدرت (توانایی برای تحمیل خواسته‌هایشان)، فوریت (پاسخ سریع به درخواست‌های ذینفعان) و مشروعیت (درجه‌ی قانونی بودن مطالبات ذینفعان) توصیف می‌کند. ذینفعان کلیدی در پاسخ به مطالباتشان حساسیت زمانی

۲- روش‌شناسی پژوهش

در پژوهش حاضر، معیارهای مختلفی برای اولویت‌بندی ذینفعان شناسایی شده که جهت استخراج آنها، از روش فراترکیب استفاده شده است. فراترکیب به معنای جمع‌آوری، تفکیک و مقایسه‌ی یافته‌ها، شناخت و ویژگی‌های ضروری و ترکیب پدیده‌ها به یک کلیت تغییر یافته است. برای تحلیل با استفاده از این روش، از پیشنهاد نوبلیت و هیر<sup>۱۶</sup> استفاده شده که شامل فازهای شروع، یافتن موارد مرتبط با مطالعه، خواندن مطالعات، تعیین ارتباط مطالعات با یکدیگر، ترجمه‌ی مطالعات به یکدیگر، ترکیب ترجمه‌ها و در آخر بیان کردن و شرح

۲ چارچوب اولویت‌بندی ذینفعان در مدل‌های مختلف

معیار اولویت	مصادیق	مدل‌های اشاره شده به معیار	فراوانی مطلق
قدرت	قدرت اعتباری، مالی، اجباری	مدل فریمن، شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان، مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، ماتریس قدرت / منافع جانسن و چولس، چارچوب میچل و همکاران، مدل اندرسون و همکاران، ماتریس قدرت / علاقه PMBOK	۷
قدرت	قدرت قانونی و مقرراتی	مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل شناسایی و تعیین موقعیت ذینفعان، مدل بانک جهانی، چارچوب میچل و همکاران، مدل ملتون	۵
علاقه	مالی، اعتبار خوش‌نامی، عدم سو-استفاده از اعتبار، افق بلندمدت از منظر مشارکت	مدل تعیین موقعیت ذینفعان، ماتریس قدرت / منافع جانسن و چولس، مدل بانک جهانی، مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل قدرت / علاقه PMBOK	۵
فوریت	ضرورت رابطه‌ی فوری با ذینفعان	چارچوب میچل و همکاران، مدل فریدمن و مایلز، مدل ساویچ و همکاران، مدل تعالی PMBOK	۴
پتانسیل	پتانسیل همکاری	مدل فریمن، ساویچ و همکاران، مدل اولریچ، مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل فریدمن و مایلز، مدل ملتون	۶
پتانسیل	پتانسیل تهدید	مدل فریمن، ساویچ و همکاران، مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل فریدمن و مایلز	۴
شدت اثرگذاری / اثرپذیری	ثبات و تداوم اثرگذاری	مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل اولریچ	۲
اثرپذیری	اثرپذیری	مدل بهینه‌ی تعیین مکان ذینفعان، مدل اولریچ	۲

تلفیق و ترکیب است [۲۴].

با استفاده از روش دلفی و پرسش‌نامه، ذینفعان با اهمیت در پروژه طبق روش فراترکیب و بر اساس معیارهای انتخابی تحلیل شدند و در نهایت استراتژی‌ها و راهکارهای ترکیبی مثل استراتژی قدرت /علاقه و استراتژی پتانسیل تهدید یا همکاری برای مدیریت و تعامل هر چه بهتر ذینفعان ارائه گردیدند.

### ۱-۲- استخراج چارچوب اولویت‌بندی جایگاه ذینفعان

به کمک یازده مدل تشریح شده در بخش قبل، هسته‌ی اصلی چارچوب اولویت‌بندی ذینفعان در جدول-۱ استخراج شده و معیارها مطابق روش فراترکیب به پنج دسته‌ی کلان تقسیم شده‌اند و سپس مصادیق این معیارها در مدل‌های مختلف در جدول-۲ بیان شده است. تحلیل مدل‌های مختلف دسته‌بندی ذینفعان نشان می‌دهد که برای دسته‌بندی آنها توجه به چهار معیار قدرت، فوریت، علاقه و شدت اثرگذاری کافی است. مجموعه‌ی این چهار معیار می‌تواند پتانسیل تهدید یا پتانسیل همکاری را در رابطه با مدیر پروژه ایجاد کند. از آنجا که تأثیرپذیری یک ذینفع باعث اتلاف منابع مدیر پروژه نمی‌شود توجه به بعد شدت اثرگذاری ارجحیت دارد.

فوریت درجه‌ی اهمیت مطالبات ذینفعان برای توجه فوری به آن حساسیت زمانی (در این خصوص تأخیر مدیریت در توجه به مطالبات ذینفعان یا ارتباط زمانی با ذینفعان غیر قابل قبول است).

### ۲-۲- شناسایی ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ

مطابق شکل-۳ به کمک اطلاعات تعمیرات دکل حفاری سینا، ۵۶ ذینفع پروژه شناسایی شدند. این ذینفعان از طریق مصاحبه‌های انجام شده با متخصصان صنعت، در ده دسته‌ی مادر طبقه‌بندی شدند و در جدول-۳ قرار گرفتند. سپس

### ۳- نتایج و یافته‌ها

#### ۳-۱- تحلیل پرسش‌نامه‌ی ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ

با توجه به زمان، هزینه و گسترده بودن فرآیند پرسش از خبرگان، برای اخذ نظرات آنها از پرسش‌نامه‌ای با طیف لیکرت پنج گزینه‌ای استفاده شده است. در این پرسش‌نامه با توجه به معیارهای عنوان شده، ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آپ توسط خبرگان صنعت، امتیازدهی و سپس، امتیازات آنها تحلیل شد و ذینفعان اولویت‌بندی گردیدند که نتایج آن در جدول-۴ ارائه شده است. بر این اساس مالکان دکل حفاری جک‌آپ، پیمانکاران حفاری، حامیان مالی و یاردهای تعمیراتی به‌عنوان مهم‌ترین ذینفعان شناخته شدند که قدرت، فوریت، علاقه و شدت اثرگذاری زیادی دارند. برای ارزیابی پایایی پرسش‌نامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شد و نتایج آن در جدول-۵ ارائه شده است. مقدار آلفای کرونباخ پرسش‌نامه برای چهار متغیر برابر ۰/۸۲۱ است که چون این نتیجه در بازه‌ی ۰/۷-۱ تا یک قرار گرفته پایایی پرسش‌نامه عالی است.

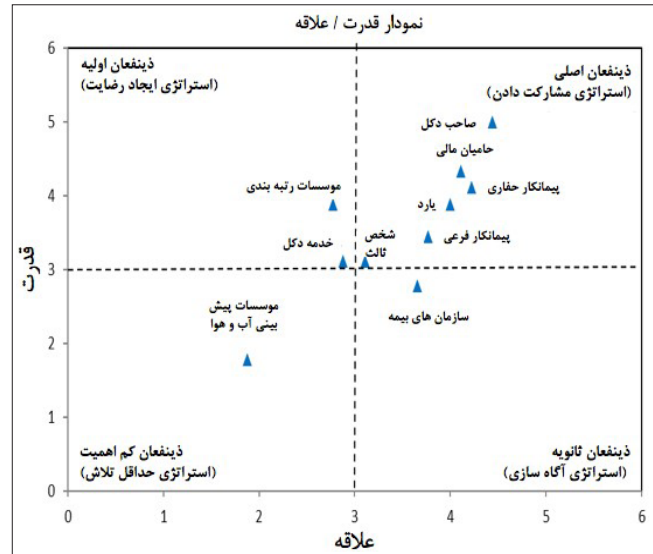
۳ | ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری سینا به همراه خدمات ارائه شده‌ی آنها

نام ذینفعان	ذینفعان پروژه	خدمات ارائه شده
حامیان مالی <sup>۱۸</sup>	سپانیر	تأمین مالی جهت پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل
پیمانکاران فرعی <sup>۱۹</sup> (شامل سرویس‌دهندگان، مؤسسات حمل و نقل، تأمین‌کنندگان)	شرکت پتروگوهر	برنده‌ی مناقصه‌ی حفاری و پیمانکار حفاری
پیمانکار حفاری <sup>۲۰</sup> (نماینده)	شرکت اندیشه و عمران محیط	برنده‌ی مناقصه‌ی انجام تعمیرات از سمت پیمانکار اصلی
مالک دکل <sup>۲۱</sup> (نماینده)	سپانیر	صاحب و سرمایه‌گذار دکل حفاری
شخص ثالث <sup>۲۲</sup>	مؤسسه‌ی رتبه‌بندی فیدر آرما	ناظر بر روند تعمیرات و نوسازی دکل
مؤسسات رتبه‌بندی <sup>۲۳</sup>	مؤسسه‌ی رتبه‌بندی ایرانیان	ناظر بر تطبیق استانداردها و قوانین بین‌المللی
خدمه‌ی دکل <sup>۲۴</sup>	شرکت پتروگوهر	انجام عملیات حفاری
مؤسسات بیمه‌کننده <sup>۲۵</sup>	شرکت بیمه‌ی دانا	ارائه‌دهنده‌ی بیمه‌ی حوادث حفاری
یاردهای تعمیراتی <sup>۲۶</sup>	ایزو ایکو	ارائه‌دهنده‌ی خدمات ارتقاء و به‌روزرسانی
مؤسسات قابل اعتماد در پیش‌بینی آب و هوا <sup>۲۷</sup>	مؤسسه‌ی اوج پژوهش	پیش‌بینی وضع آب و هوا جهت جلوگیری از مشکلات ناشی از تغییرات آب و هوا و اتخاذ تصمیم مناسب

۲-۳- نمودار قدرت / علاقتهی ذینفعان پروژهی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری

جک آپ

در شکل-۴ جایگاه ذینفعان بر اساس معیار شدت / قدرت رسم شده است. همانطور که از شکل مشخص است یکی از کلیدیترین و دغدغهبرانگیزترین ذینفعان، حامیان مالی هستند. موضوع تأمین منابع مالی برای اجرا و توسعهی پروژههای مختلف صنعتی و بهویژه صنایع گستردهی نفت و گاز موضوعی کلیدی در راه نیل به اهداف برنامه ریزی شده به شمار می رود، بی ثباتی در قوانین و رویه ها و عدم شفافیت ها باعث شده پروژه های بسیاری با معضل تأمین مالی مواجه شوند. از راهکارهای مؤثر جهت تأمین مالی پروژه های این صنعت می توان به بهره گیری از ظرفیت بازار سرمایه از طریق انتشار اوراق مشارکت، تأسیس صندوق پروژه و فروش واحدهای صندوق در بازار سرمایه یا انتشار صکوک ارزی-ریالی اشاره کرد.



شکل ۴ | جایگاه ذینفعان پروژهی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک آپ

۴ | نتایج حاصل از نظرات خبرگان در اولویت بندی ذینفعان پروژهی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک آپ

میانگین معیار					ذینفعان پروژهی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک آپ
ارزیابی کلی	شدت اثرگذاری	فوریت	علاقه	قدرت	
۸/۴	۴/۳	۴/۷	۴/۴	۵	صاحب دکل
۷/۸	۴/۱	۴/۱	۴/۱	۴/۸	حامیان مالی
۷/۶	۴/۲	۴/۱	۴/۲	۴/۱	پیمانکار حفاری
۷/۳	۴/۱	۳/۶	۴	۳/۹	یاردهای تعمیراتی
۶/۸	۳/۸	۳/۶	۲/۸	۳/۹	موسسات رتبه بندی
۵/۸	۳/۴	۳/۲	۳/۸	۳/۴	پیمانکار فرعی
۵/۴	۳/۷	۳/۱	۳/۱	۳/۱	شخص ثالث
۵	۳/۳	۲/۲	۲/۹	۳/۱	خدمه دکل
۴/۹	۳/۱	۲/۹	۳/۷	۲/۸	سازمان های بیمه کننده
۳/۱	۲/۷	۲/۳	۱/۹	۱/۸	موسسات قابل اعتماد در پیش بینی آب و هوا

۵ | نتایج آزمون کرونیچ برای معیارهای مختلف در پرسشنامه ذینفعان پروژهی ارتقا و نوسازی دکل حفاری جک آپ

معیار	قدرت	علاقه	فوریت	شدت اثرگذاری	آلفای کرونیچ پرسش نامه
مقدار آلفای کرونیچ	۰/۷۸۵	۰/۸۰۶	۰/۷۵	۰/۸۳۵	۰/۸۲۱

۳-۳- راهکارهای ترکیبی جهت تحلیل ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی

دکل حفاری جک‌آپ

۳-۳-۱- بر اساس معیار قدرت / علاقه

ذینفعان کلیدی، قدرت اثرگذاری و علاقه‌ی (منافع) زیادی در اهداف پروژه دارند که با توجه به الویت‌های اصلی واکنش خود را نسبت به اهداف پروژه و طرح‌های شرکت شکل می‌دهند و بنابراین باید به دقت مدیریت شوند. شرکت‌ها باید با این دسته از ذینفعان تعاملی نزدیک، دوسویه و مستمر برقرار کند و طی جلساتی دوره‌ای آنها را در جریان اهداف و جهت‌گیری‌های پروژه قرار دهند.

ذینفعان چالش‌برانگیز، قدرت اثرگذاری زیادی بر اهداف پروژه و شرکت دارند اما از فعالیت‌های پروژه چندان منتفع نمی‌شوند و منافع کمی از اهداف پروژه و فعالیت‌های شرکت دارند. با این گروه از ذینفعان باید ارتباطی مؤثر برقرار کرد تا در صورت نیاز بتوان حمایت آنها را جلب نمود؛ چراکه همواره به دلیل داشتن قدرت زیاد می‌توانند فعالیت‌های شرکت را مختل کنند، این گروه با وجود نداشتن منافع، ممکن است قدرت خود را در واکنش به یک پروژه‌ی خاص به کار برند و بنابراین باید راضی نگه‌داشته شوند.

برخی دیگر از ذینفعان منافع زیادی از فعالیت‌های شرکت می‌برند اما قدرت

۶ جمع‌بندی تحلیل پرسش‌نامه در خصوص اولویت‌بندی ذینفعان و پیشنهاد استراتژی‌هایی در خصوص تعامل بهینه با آنها

سطوح معیار	ذینفعان	استراتژی‌های قابل اتخاذ
قدرت / علاقه	قدرت اثرگذاری و علاقه‌ی (منافع) زیاد (ذینفعان کلیدی)	برقراری جلسات دوره‌ای جهت تعاملی نزدیک، دوسویه و مستمر و مطلع ساختن آنها از اهداف و پروژه / سیاست‌های شرکت اقدام فوری جهت رفع خواسته‌های آنها
	قدرت اثرگذاری زیاد، علاقه‌ی (منافع) کم (ذینفعان چالش‌برانگیز)	برقراری ارتباطی مؤثر جهت جلب حمایت و پایبندی آنها به اهداف پروژه / سیاست‌های شرکت اقدام فوری جهت رفع خواسته‌های آنها
	قدرت اثرگذاری کم، علاقه‌ی (منافع) زیاد	اطلاع‌رسانی درست و به‌موقع
	قدرت اثرگذاری و علاقه‌ی (منافع) کم	مدیریت آنها با صرف حداقل وقت و انرژی
پتانسیل همکاری / پتانسیل تهدید	پتانسیل همکاری زیاد	تلاش برای تمرکز مجدد بر اهداف و دغدغه‌های ذینفعان، اصلاح باورهای ذینفعان در مورد شرکت، تلاش در جهت پیوند ذینفعان به اهداف توسعه‌ای شرکت، استفاده از ذینفعان برای جذب ذینفعان جدید
	پتانسیل تهدید زیاد	تقویت اعتقادات ذینفعان در خصوص شرکت، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با ذینفعان، کنترل ذینفعان برای تغییر باور، رفتار و گرایش‌های آنها
	پتانسیل همکاری و پتانسیل تهدید زیاد	اصلاح ترکیب تصمیم‌گیران در تعاملات، سهیم کردن ذینفعان در ایجاد خطمشی‌ها، تغییر قوانین توسط سهام‌داران، تلاش بر تمرکز مجدد بر اهداف ذینفعان، اصلاح و تقویت اعتقادات آنها در خصوص شرکت، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با ذینفعان
	پتانسیل همکاری و پتانسیل تهدید کم	کاهش تکیه بر یک گروه ذینفعان خاص، تلاش در جهت پیوند ذینفعان به اهداف توسعه‌ای شرکت، تغییر رفتار شرکت در توجه به دغدغه‌های ذینفعان، اصلاح و تقویت اعتقادات ذینفعان در خصوص شرکت



**۳-۳-۵- استراتژی جهت ذینفعان با پتانسیل همکاری زیاد و پتانسیل تهدید زیاد**  
 استراتژی‌های پیشنهادی برای تعامل با این دسته از ذینفعان عبارتند از: اصلاح ترکیب تصمیم‌گیران در تعاملات، تلاش بر تمرکز مجدد بر اهداف ذینفعان، سهمیم کردن آنها در ایجاد خط‌مشی‌ها، استفاده از آنها برای جذب ذینفعان جدید، تقویت اعتقادات آنها در خصوص شرکت، تغییر قوانین توسط سهام‌داران، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با آنها و اصلاح اعتقادات آنها به‌نحو ممکن.

**۳-۳-۶- استراتژی در خصوص ذینفعان با پتانسیل همکاری کم و پتانسیل تهدید کم**

برای تعامل با این دسته از ذینفعان، کاهش تکیه بر یک گروه خاص، تلاش جهت پیوند آنها با اهداف توسعه‌ای شرکت، تغییر رفتار شرکت در توجه به دغدغه‌های آنها، تقویت اعتقادات آنها در خصوص شرکت، یکپارچه کردن آنها در فرآیند استراتژی، ادامه‌ی فعالیت‌های موجود، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با آنها و اصلاح اعتقادات آنها به‌نحو ممکن پیشنهاد می‌شود. دو استراتژی شکل‌دهی پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با ذینفعان و استفاده از دیگران برای اصلاح اعتقادات آنها نسبت به شرکت، در هر چهار حالت استفاده می‌شود. این نوع سرمایه‌گذاری مبتنی بر نیاز ذینفعان انجام شده و باعث توجه بیشتر مشتری، سبب بازگشت سرمایه و ارزش آفرینی پایدار در شرکت خواهد شد. خلاصه‌ای از استراتژی‌های پیشنهادی در جدول ۶-ارائه شده است.

#### نتیجه‌گیری

■ اتخاذ سیاست‌ها و راهکارهای مناسب برای مدیریت بهینه‌ی ذینفعان، نیازمند شناسایی ارزش‌های مورد انتظار آنهاست که منجر به شناخت صحیح از انتظارات ذینفعان، درک عمیق علایق آنها و راهی هموار جهت برنامه‌ریزی استراتژیک خواهد شد. در این پژوهش ذینفعان تعمیرات دکل‌های حفاری جک‌آب بررسی شدند و استراتژی‌های مناسب هر کدام ارائه شد.

■ مالکان دکل حفاری جک‌آب، حامیان مالی، پیمانکار حفاری، یاردهای تعمیراتی، مؤسسات رتبه‌بندی، پیمانکاران فرعی، شخص ثالث، خدمه‌ی دکل، سازمان‌های بیمه‌کننده و مؤسسات قابل اعتماد در پیش‌بینی آب و هوا به‌ترتیب به‌عنوان مهم‌ترین ذینفعان پروژه‌ی ارتقاء و نوسازی دکل حفاری جک‌آب شناخته شدند که قدرت، فوریت، منافع و شدت اثرگذاری زیادی هستند.

■ بی‌ثباتی در قوانین و رویه‌ها و عدم شفافیت‌ها باعث شده پروژه‌های بسیاری با معضل تأمین مالی مواجه شوند. بهره‌گیری از ظرفیت بازار سرمایه از طریق انتشار اوراق مشارکت، تأسیس صندوق پروژه یا انتشار انواع صکوک که هر کدام باتوجه به هدف ناشر از تأمین مالی در جایگاهی بهینه نقش آفرینی می‌کنند، از راهکارهای مؤثر در خصوص تأمین مالی پروژه‌های این صنعت هستند. ■

زیادی جهت اثرگذاری بر اهداف پروژه و فعالیت‌های شرکت ندارند. سیاست شرکت‌های موفق با این دسته، اطلاع‌رسانی درست و به‌موقع است و نیاز به اقدام فوری در خصوص خواسته‌های آنها نیست و تنها از این طریق می‌توانند آنها را راضی نگه‌دارند.

برخی دیگر از ذینفعان که قدرت اثرگذاری و منافع کمی در اهداف پروژه و فعالیت‌های شرکت دارند. برای مدیریت این گروه حداقل تلاش لازم است و نیاز به اقدام فوری در خصوص با خواسته‌های آنها نیست؛ زیرا ذینفعانی با قدرت کم و کمترین سطح خواسته هستند. شرکت‌های پیشرو با صرف حداقل وقت و انرژی تنها این گروه را زیر نظر دارند.

**۳-۳-۲- بر اساس معیار پتانسیل تهدید و پتانسیل همکاری**

تحلیل مدل‌های مختلف دسته‌بندی ذینفعان نشان داد که برای دسته‌بندی آنها توجه به چهار معیار قدرت، پتانسیل، علاقه و فوریت کافی است. مجموعه‌ی این چهار معیار می‌تواند پتانسیل تهدید یا همکاری را برای شرکت ایجاد کنند. معیار پنجمی نیز باید در این مقوله مد نظر قرار گیرد که شدت اثرگذاری یا اثرپذیری است. از آنجا که اثرپذیری یک ذینفع باعث اتلاف منابع شرکت نمی‌شود توجه به شدت اثرگذاری ارجحیت دارد. از طرفی سه معیار قدرت، علاقه و فوریت نیز می‌توانند معرف پتانسیل تهدید یا همکاری باشند. بنابراین می‌توان در موقعیت‌های چهارگانه‌ی زیر استراتژی‌هایی برای مواجهه با ذینفعان اتخاذ کرد:

- ذینفعان با پتانسیل همکاری زیاد (قدرت، فوریت و اثرگذاری مثبت زیاد)
- ذینفعان با پتانسیل تهدید زیاد (قدرت و فوریت زیاد، اثرگذاری منفی زیاد)
- ذینفعان با پتانسیل همکاری و تهدید زیاد (قدرت، فوریت و اثرگذاری زیاد)
- ذینفعان با پتانسیل همکاری و تهدید کم (قدرت، فوریت و اثرگذاری کم)

**۳-۳-۳- استراتژی جهت ذینفعان با پتانسیل همکاری زیاد**

از مهم‌ترین استراتژی‌های پیشنهاد شده در تعامل با این دسته از ذینفعان می‌توان به تلاش برای تمرکز مجدد بر اهداف ذینفعان، استفاده از آنها برای جذب ذینفعان جدید، تلاش جهت پیوند ذینفعان با اهداف توسعه‌ای شرکت، اصلاح باورهای ذینفعان در مورد شرکت، تغییر رفتار شرکت در توجه به دغدغه‌های ذینفعان، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با ذینفعان، یکپارچه کردن ذینفعان در فرآیند استراتژی و اصلاح اعتقادات ذینفعان به‌نحو ممکن اشاره کرد.

**۳-۳-۴- استراتژی جهت ذینفعان با پتانسیل تهدید زیاد**

از مهم‌ترین استراتژی‌های پیشنهاد شده در تعامل با این دسته از ذینفعان می‌توان به تقویت اعتقادات آنها در خصوص شرکت، پیوستگی استراتژیکی یا سرمایه‌گذاری با آنها، یکپارچه کردن آنها در فرآیند استراتژی، کنترل ذینفعان برای تغییر باورها و رفتارها گرایش‌های آنها، ثبات در روابط شرکت - ذینفعان و اصلاح اعتقادات آنها به‌نحو ممکن اشاره کرد.

## پانویس‌ها

1. Meysam\_zare91@yahoo.com
2. km@ihu.ac.ir
3. Docking
4. Atkin & Skitmore
5. Wu
6. Power / Interest grid
7. Johnson and Scholes
8. Mitchell
9. Etzioni
10. Friedman and Miles
11. Freeman
12. Andersen
13. Melton
14. Influence
15. Impact
16. International Monetary Fund
17. Noblit & Hare
18. Financers
19. Sub-Contractor
20. General Contractor
21. Rig owner
22. Third Party
23. Classification societies
24. Rig crew
25. Insurance Companies
26. Yard
27. Reliable institute for forecasts

## منابع

- [1] مومنی، ع.، مغان، م.، شهبازی، خ. (۱۳۹۵)، «آشنایی با خدمات و کلیات یاردهای ساخت و تعمیر کشتی، تجهیزات فراساحلی و دکلهای حفاری»، هجدهمین همایش صنایع دریایی، انجمن مهندسی دریایی ایران.
- [2] حسینی پور، م.؛ شرافتخواه آذری، م. و محلوجی بیدگلی، ع. (۱۳۹۰). «مقایسه تطبیقی مدل‌های فرایند مدیریت ذینفعان»، هفتمین کنفرانس بین المللی مدیریت پروژه، تهران، انجمن مدیریت پروژه ایران
- [3] John M. Bryson, (2004), “stakeholder identification and analysis techniques”, Vol 6, PP. 2153-.
- [4] Siering, J.& Svensson, A. (2012). “Managing External Stakeholder Relationships in PPP Projects - A Multidimensional Approach”
- [5] ابطی‌فروشان، ز. (۱۳۹۴). «آشنایی با فرایند تحلیل ذینفعان کلیدی در پروژه های نفت و گاز در ایران»، ماهنامه علمی ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز.
- [6] Freeman, R.E. (2004), “A Stakeholder Theory of Modern Corporations”, Ethical Theory and Business, 7th Edition.
- [7] Chung, K.C. (2004), “Entrepreneurial Opportunity Identification through of Bisociative Mode of Thinking”, Unpublished doctoral Dissertation, university of Hong Kong.
- [8] ابطی‌فروشان، ز.، فرصتکار، ا.، خوشنویس‌پور، ن.، ابطی‌فروشان، ت. (۱۳۹۴). «تحلیل ذینفعان کلیدی با استفاده از ماتریس علاقه قدرت (مطالعه موردی: طرح های توسعه میادین منطقه پارس جنوبی)»، ماهنامه علمی ترویجی اکتشاف و تولید نفت و گاز.
- [9] مومنی، ع.، مغان، م.، شهبازی، خ. (۱۳۹۵)، «بررسی خدمات، تخصص های فعالیت یاردهای کشتی سازی در بازار تعمیر و ارتقا دکلهای حفاری جک‌آپ، هجدهمین همایش صنایع دریایی، انجمن مهندسی دریایی ایران».
- [10] RigzoneGlobal offshore oil rig activity data (2018), Available from: <http://www.rigzone.com/oil/data/riglogix/>
- [11] قاسمی، ه.، مغان، م.، میرمحمدصادقی، س.ع. (۱۳۹۶) «فرصت کارآفرینی در بازار تعمیرات و نگهداری دکلهای حفاری جک‌آپ در منطقه خلیج فارس»، پنجمین کنفرانس ملی کارآفرینی و مدیریت کسب و کارهای دانش بنیان.
- [12] Wu X (2007), “Stakeholder identifying and positioning (SIP) models: from Google’s operation in China to general case analysis framework,” Public Relations Review, Vol. 33, pp. 415425-.
- [13] Johnson G., Scholes K. (2002), “Exploring Corporate Strategy”, Financial Times/Prentice Hall.
- [14] Mitchell, R. K., Agle B. R., Wood D. J, (1997), “Toward a Theory of Stakeholder Identification and Saliency Defining the Principle of Whom and What Really Counts”, Academy of Management Review, Vol. 22. No. 4, Pp.853887-.
- [15] Etzioni A. (1964), “Modern organizations. Prentice Hall: Englewood Cliffs”, NJ.
- [16] Aaltonen k., Jaakko K, Tuomas. O, (2008), “Stakeholder saliency in global projects”, International Journal of Project Management, 26, pp. 509-516.
- [17] Friedman, A.L. and Miles, S. (2006), “Stakeholders: Theory and Practice”, Oxford University Press.
- [18] Freeman, R.E. (1984), “Strategic Management: A stakeholder Approach”. Boston, MA: Pitman.
- [19] Jepsen A. L. Eskerod P, (2009), “Stakeholder analysis in projects: Challenges in using current guidelines in the real world”, International Journal of Project Management, NO.27, pp.335-343.
- [20] Vos J., Achterkamp M. (2006), “Stakeholder identification in innovation Projects, Going beyond classification”, European Journal of innovation Management, Vol. 9, No. 2, pp. 161178-.
- [21] Melton F. M. (2011), “Open Source Handbook, A manager guide to the business and organizational applications of open source technologies”, <http://www.opensourcehandbook.com/?d=migration/&s=people-6>, 2011
- [22] Project Management Institute, (2013). “Project Management Body of Knowledge”, Fifth Edition, United States.
- [23] Rietbergen-McCracken, J., Narayan D, (1998), “Participation and Social Assessment: Tools and Techniques”, Washington D, C: World Bank.
- [24] Noblit G.W. & Hare R, “Meta Ethnography: Synthesizing Qualitative Studies, Stage, Newbury Park”, CA, 1998.