

قانون مدیریت خدمات کشوری، تحلیل ریسک‌ها و ذینفعان مربوطه در صنعت نفت

سید علی صدرالسادات^۱

چکیده

دنیای متغیر امروز امکان پیش‌بینی و در بسیاری موارد دقت پیش‌بینی‌ها را کاهش داده و منجر به افزایش عدم قطعیت در نتایج تصمیم‌گیریها گردیده است. از سوی دیگر توجه به اثرات اخذ هر گونه تصمیم بر ذینفعان آن به منظور غلبه بر مقاومت‌ها، پیش‌برد اهداف و همچنین قابلیت پیاده‌سازی و اجرای نمودن تصمیمات، امری ضروری است. متدولوژی مدیریت ریسک و مدیریت ذینفعان از جمله روش‌هایی هستند که در پاسخ به افزایش عدم قطعیت و نیز تعدد ذینفعان یک تصمیم و تأثیر متقابل آنها بر یکدیگر تدوین شده‌اند. با توجه اهمیت موضوع اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری که با هدف همسان‌سازی سیستم‌های منابع انسانی در کل دستگاه‌های اجرایی کشور تهیه و تدوین گردیده همچنین تأثیر آن بر نیروهای انسانی سازمان‌های دولتی، بخصوص آنهایی که تاکنون با سیستم‌های خاص مدیریت منابع انسانی اداره می‌شوند (مانند: صنعت نفت) مقاله حاضر به بررسی و تحلیل نحوه مواجهه با قانون مذکور به کمک متدولوژی‌های تحلیل ریسک و نیز تحلیل ذینفعان در صنعت نفت پرداخته است.

کلمات کلیدی

مدیریت ریسک، تحلیل ذینفعان، قانون مدیریت خدمات کشوری، برنامه‌های مواجهه با ریسک، تاکتیک‌های مواجهه با ذینفعان.

^۱ مدیر منابع انسانی شرکت نفت فلات قاره ایران، asadat@iio.co.ir

سؤال تحقیق

باتوجه به لازم الاجرا بودن قانون مدیریت خدمات کشوری در صنعت نفت، رویکرد مواجهه این صنعت با قانون مذکور باید چگونه باشد؟ تبعات رویکرد پیشنهادی چه خواهد بود؟ چه تدابیری به منظور کاهش تبعات منفی و مخرب آن باید اتخاذ گردد؟

فرضیه تحقیق

- ۱- لازم الاجرا بودن قانون مدیریت خدمات کشوری در صنعت نفت ایران،
- ۲- وجود تفاوت معنی دار میان سیستم‌های مدیریت منابع انسانی صنعت نفت و سیستم‌های منابع انسانی موجود در قانون مذکور (به ویژه سیستم حقوق و دستمزد و جبران خدمات)،
- ۳- وجود حساسیت زیاد در نیروی انسانی صنعت نفت ایران نسبت به اجرای قانون مذکور.

روش تحقیق و ابزار جمع آوری اطلاعات

روش تحقیق به کار گرفته شده در این مقاله و ابزار جمع آوری اطلاعات مصاحبه با متخصصان صنعت نفت به کمک سؤالات از پیش تدوین شده به منظور بررسی ریسک‌های سناریوهای سه گانه و نیز شناسائی و نحوه مدیریت ذینفعان مربوطه می‌باشد.

مقدمه و بیان مسأله

تصویب قانون مدیریت خدمات کشوری در مجلس شورای اسلامی منجر به لازم الاجرا بودن آن در کلیه شرکتهای دولتی تحت پوشش قانون مذکور منجر گردیده است. فصل دهم این قانون شامل نظام حقوق و دستمزد پیشنهادی مجلس به منظور پیاده سازی در کلیه سازمان‌های دولتی مشمول این قانون می‌باشد. (قانون مدیریت خدمات کشوری فصل ۱۰) باتوجه به خاص بودن نظام طبقه‌بندی و ارزیابی مشاغل، همچنین سیستم پرداخت حقوق و دستمزد صنعت نفت، کاملاً واضح است که اجرای این قانون در صنعتی که عهده‌دار بیش از ۷۰ درصد درآمد کشور می‌باشد، تأثیر قابل توجهی بر نیروی انسانی سازمان بعنوان مهمترین عامل تولید خواهد داشت. بنابراین ضروری است نحوه مواجهه صنعت نفت با اجرای قانون مذکور بررسی و تحلیل‌های دقیق و همه جانبه ای در این خصوص ارائه گردد. مقاله حاضر مشتمل بر سه

سناریوی پیشنهادی در خصوص نحوه مواجهه صنعت نفت با قانون مدیریت خدمات کشوری می‌باشد:

۱- سناریوی اجرای قانون در صنعت با رویکرد اجرای تأخیری

۲- سناریوی اجرای قانون در صنعت نفت با رویکرد اجرای تدریجی و

۳- ترکیب سناریوی ۱ و ۲ (رویکرد تدریج و تأخیر)

بمنظور تحلیل دقیق‌تر سناریوهای پیشنهادی، در ابتدا به کمک متدولوژی مدیریت ریسک، ریسک‌های بالقوه هر یک از سناریوها تعیین و تاکتیک‌های پیشنهادی بمنظور مواجهه با آنها تدوین گردیده است. در بخش بعدی تحلیل ذینفعان شامل شناسایی کلیه ذینفعان و تدوین استراتژی‌های مواجهه با آنها در ارتباط با اجرای هر یک از سناریوها طراحی گردیده است. امید است مطالب و تحلیل‌های ارائه شده در اتخاذ تصمیم‌های آتی با پشتوانه کارشناسی لازم در صنعت نفت کشور مفید واقع شود.

سناریوهای پیشنهادی و توضیح مختصر

سناریوی شماره ۱: اجرای قانون در صنعت نفت با رویکرد اجرای تأخیری:

باتوجه به شرایط خاص صنعت نفت و همچنین تبعات ناشی از اجرای قانون بدون بسترسازی و هماهنگی مناسب، اجرای آن در صنعت نفت، تا اجرای آزمایشی قانون مدیریت خدمات کشوری در سایر سازمان‌های دولتی و ایجاد بسترها و سازوکارهای مناسب در سطح این صنعت به تأخیر خواهد افتاد.

سناریوی شماره ۲: اجرای قانون در صنعت نفت با رویکرد اجرای تدریجی:

ایجاد بستر مناسب برای اجرای تدریجی قانون به نحوی که برخی از بخش‌های قانون که با شرایط صنعت نفت متناسب می‌باشد به اجرا درآمده و با انجام اصلاحاتی در قانون و یا آیین‌نامه‌های اجرایی آن طی یک دوره ۵ ساله، نسبت به اجرای کامل قانون در صنعت نفت اقدام گردد.

سناریوی شماره ۳: ترکیب سناریوی ۱ و ۲ (رویکرد تدریج و تأخیر):

اجرای تدریجی برخی از بخش‌های قانون مدیریت خدمات کشوری متناسب با شرایط و در صورت وجود بسترهای مناسب طی یک دوره زمانی ۵ ساله و تعیین سرفصل‌هایی از

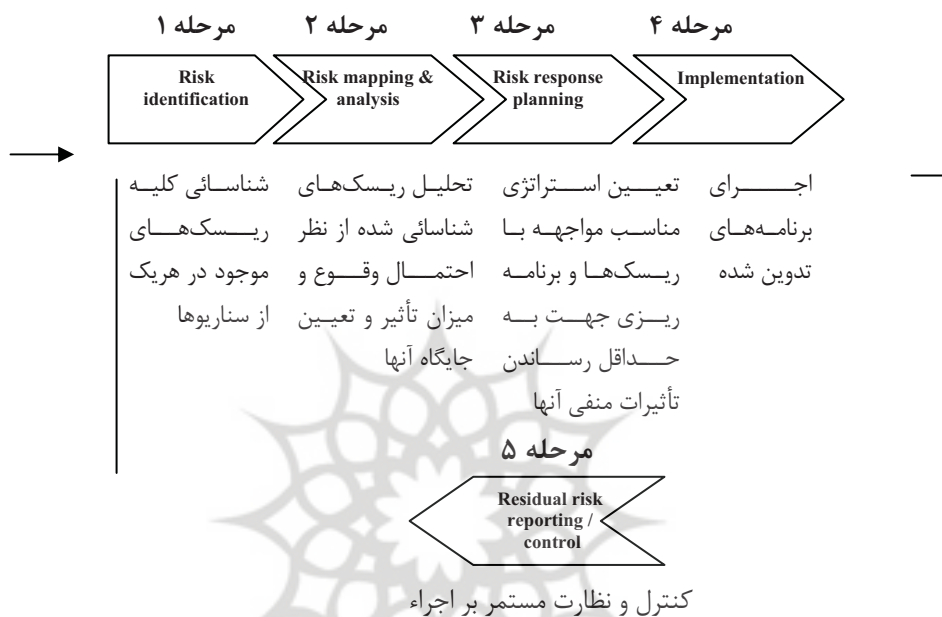
قانون و آیین‌نامه‌های اجرایی که با توجه به شرایط کنونی صنعت نفت امکان اجرای آنها وجود ندارد و باید تا زمان اصلاحات مناسب در قانون و آیین‌نامه‌ها و اجرای آزمایشی قانون در سطح دولت، به تأخیر بیفتد.

بخش ۱: تحلیل ریسک سناریوها:

۱-۱- متدولوژی مدیریت ریسک:

فرآیند مدیریت ریسک بکار گرفته شده در تحلیل‌های این بخش به شرح زیر می‌باشد.

شکل شماره ۱- فرآیند مدیریت ریسک



(Risk management a guide to good practice), 2002, CIMA publishing

تحلیل‌های موجود به مراحل ۱ تا ۳ این فرآیند را (ماهیت طراحی داشته) و مراحل ۴ و ۵ به اجرا تعلق دارند.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

توضیح مختصر در ارتباط با هریک از مراحل ۵ گانه:

مرحله اول شناسایی ریسک‌ها: در این مرحله کلیه ریسک‌ها و عواملی که به نحوی بعنوان عوامل تهدید کننده بالقوه در راستای اجرای هریک از سناریوها در نظر گرفته می‌شوند شناسایی گردیده و در مراحل بعد نسبت به تحلیل آنها اقدام می‌گردد.

مرحله دوم تحلیل ریسک‌ها: تجزیه و تحلیل ریسک‌های شناسایی شده براساس دو متغیر احتمال وقوع و نیز میزان تأثیرگذاری در صورت وقوع، انجام می‌شود. بدین منظور برای تعیین جایگاه ریسک‌های شناسایی شده از ماتریسی دو بعدی استفاده می‌گردد.

(Enterprise risk management, coso, 2004)

ماتریس مذکور باتوجه به ترکیب‌های چهارگانه دو متغیر فوق‌الذکر، چهار استراتژی تجویزی برای مواجهه با ریسک‌های تحلیل شده توصیه می‌نماید.

شکل شماره ۲- ماتریس تعیین جایگاه ریسک‌های شناسایی شده

Impact (میزان تأثیرگذاری)	زیاد	<p>(ریسک‌های متوسط) Medium risk</p> <p>Transfer/share (استراتژی تسهیم / انتقال ریسک)</p>	<p>(ریسک‌های بالا) High risk</p> <p>Avoid/Mitigate (استراتژی اجتناب / کاهش ریسک)</p>
	کم	<p>(ریسک‌های کم اهمیت) Low risk</p> <p>Acceptance (استراتژی پذیرش ریسک)</p>	<p>(ریسک‌های متوسط) Medium risk</p> <p>Avoid (استراتژی اجتناب از ریسک)</p>
		کم	زیاد
		Probability (احتمال وقوع)	

مرحله سوم تدوین استراتژی مناسب برای مواجهه با ریسک‌ها: به منظور کاهش احتمال وقوع ریسک‌ها و یا کاهش تأثیرگذاری آنها در صورت وقوع تدوین برنامه ضروری است. اجرایی نمودن هر برنامه نیازمند تدوین تاکتیک‌های اجرایی می‌باشد که در ارتباط با هر سناریو طراحی می‌شوند.

مرحله چهارم پیاده سازی برنامه‌ها: اجرا و پیاده سازی برنامه‌های تدوین شده در مرحله سوم به کمک تاکتیک‌های تعیین شده به این امید که منجر به کاهش احتمال وقوع هر یک از ریسک‌ها و یا کاهش تأثیرگذاری آن بر عملکرد سازمان گردد،
مرحله پنجم کنترل و نظارت مستمر بر اجرا: ارزیابی و کنترل پیشرفت برنامه‌ها و بررسی مجدد ریسک‌های باقی‌مانده پس از اجرای پروژه‌ها و طرح‌های پیشنهادی و انجام اقدامات اصلاحی.

۲-۱- تحلیل سناریوی شماره ۱: " سناریوی اجرای قانون در صنعت نفت با رویکرد اجرای تأخیری (پس از دوره اجرای آزمایشی) "

شناسایی ریسک‌ها: انتظار می‌رود در صورت اجرای تأخیری قانون در صنعت نفت ریسک‌های زیر وقوع بپیوندد:

- ایجاد جو تعارض بین صنعت نفت و دولت / مجلس،
- صرف بخش عمده ای از وقت مدیران ارشد صنعت نفت به دعاوی موجود در رابطه با عدم اجرای قانون و رفع تعارضات خارجی،
- ایجاد جو بی اعتمادی نسبت به صنعت نفت در دولت،
- تحت فشار قراردادادن صنعت نفت جهت اجرای قانون،

تحلیل ریسک‌ها: بررسی ریسک‌های مطروحه به طور ضمنی مشخص می‌نماید که با توجه به تبدیل این نظام

به قانون و لازم الاجرا بودن آن توسط دولت و شرکتهای دولتی، به احتمال قوی شاهد وقوع ریسک‌های مذکور خواهیم بود.

در بحث بررسی ریسک‌ها از نظر حوزه و میزان تأثیرگذاری در مقایسه با ریسک‌های سناریو ۱ می‌توان نتیجه گرفت که این ریسک‌ها تأثیر کمتری بر عملیات شرکت خواهند داشت.
نتیجه گیری: ماتریس تحلیل ریسک، استراتژی اجتناب از اینگونه ریسک‌های با احتمال زیاد و تأثیر گذاری متوسط را تجویز می‌نماید.

برنامه‌های مواجهه با ریسک: برنامه‌های زیر برای مواجهه صنعت نفت با ریسک‌های سناریو ۱ و با رویکرد اجتناب پیشنهاد می‌گردد:

- تعریف پروژه اطلاع رسانی کلان با هدف گیری مردم، کارکنان صنعت نفت، نمایندگان مجلس و دولت به منظور بسترسازی مناسب برای اجرای سناریوی،
- تعریف و پیاده سازی یک پروژه مشترک با مشارکت و مدیران کارشناسان ارشد و حوزه منابع انسانی، مجلس و ریاست جمهوری برای امکان‌سنجی به تأخیر انداختن پیاده سازی طرح مذکور در صنعت نفت.

تاکتیک‌های اجرای برنامه‌های پیشنهادی:

- تشکیل کارگروه‌های کارشناسی (اطلاع رسانی در شرکت در خصوص انجام وظایف محوله)،
- جلب اعتماد مسئولین کشور از طریق افزایش تعاملات هدفمند،
- اطلاع رسانی کارشناسانه و کافی به مسئولین کشور و صنعت نفت،
- استفاده مفید از رسانه‌های جمعی برای اطلاع‌رسانی عمومی در خصوص شرایط کار در صنعت نفت،
- برقراری هماهنگی کامل با مسئولین معاونت سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری در زمینه تصمیمات اخذ شده،
- پی‌گیری اخذ مصوبه عدم شمول صنعت نفت در قانون مذکور

۳-۱- تحلیل سناریوی شماره ۲: " اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در صنعت نفت با رویکرد اجرای تدریجی "

شناسایی ریسک‌ها: انتظار می‌رود در صورت اجرای کامل این قانون در صنعت نفت ریسک‌های زیر به وقوع بپیوندند:

- مقاومت نیروهای فعلی بخصوص در مناطق تولیدی / عملیاتی (کاهش تولید / ضرر به تأسیسات)،
- عدم توفیق صنعت نفت در نگهداری نیروهای متخصص (مهاجرت نیروها)،
- بی‌انگیزگی نیروها در اثر ایجاد نظام‌های منابع انسانی کمتر توسعه یافته از وضع موجود (کاهش بهره‌وری)، عدم توفیق در جذب نیروهای متخصص به دلیل تشابه مقررات با سایر دستگاه‌ها (کاهش مزیت رقابتی)،
- هزینه بالای ایجاد تغییر در سیستم‌های موجود منابع انسانی (کاهش درآمد کشور)،

عدم تناسب حقوق و مزایای بخش ماندگار صنعت نفت با شرکتهای واگذار شده از بدنه همین صنعت در اثر اجرای اصل ۴۴ قانون اساسی (عدم تناسب)،
- افزایش شدید شکاف در آمدی میان صنعت نفت و پیمانکاران بین المللی با تعامل نزدیک (عدم تناسب)،

تحلیل ریسک‌ها: با اندک تحلیل بر ریسک‌های هفتگانه فوق مشخص است که در صورت پیاده سازی قانون مذکور و نیز باتوجه به حساسیت کارکنان صنعت نفت نسبت به موضوع به احتمال زیادی می‌توان شاهد وقوع کلیه موارد مطروحه بود.

در صورت وقوع هر یک از ریسک‌های فوق، بدلیل تأثیرگذاری مستقیم بر میزان تولید نفت کشور و نیز تعامل مستقیم با تأسیسات گران قیمت صنعت نفت، انتظار می‌رود هر یک از عوامل فوق تأثیرات منفی بسیارشدیدی بر این صنعت داشته باشد.

نتیجه گیری تحلیل: براساس ماتریس ارزیابی ریسک، کلیه ریسک‌هایی فوق‌الذکر برای صنعت نفت جزء ریسک‌های قوی به حساب آمده و استراتژی تجویزی ماتریس مطروحه به منظور مواجهه با آنها استراتژی اجتناب و یا کاهش احتمال وقوع، تأثیرگذاری یا هر دو می‌باشد.

برنامه‌های مواجهه با ریسک: با توجه به ماتریس تحلیل ریسک برنامه‌های زیر در مواجهه صنعت نفت با ریسک‌های سناریوی ۲ و نیز پیشنهاد می‌گردد:

- به تأخیر انداختن زمان اجرای قانون پس از اجرای کامل اصل ۴۴ قانون اساسی به منظور در نظر گرفتن تناسب سیستم‌های نیروی انسانی صنعت نفت (بخش ماندگار) و شرکتهای نفتی در بخش خصوصی (بخش قابل واگذاری)

- عارضه یابی، بازنگری و طراحی مجدد سیستم‌های نیروی انسانی صنعت نفت براساس اجرای یک پروژه کلان با رویکرد قانون مدیریت خدمات کشوری به تدریج و بصورت گام به گام طبق برنامه،

- طراحی و اجرای پروژه مدیریت تغییر کلان در سطح صنعت نفت به منظور مطالعه دقیق عواقب اجرای این طرح، مقاومت‌های احتمالی و عوامل ریسک و ارائه پیشنهادات عملی.

تاکتیک‌های اجرای برنامه‌های پیشنهادی:
- تشکیل گروه‌های کارشناسی قوی به منظور پی‌گیری، تحلیل و تهیه مطالب و گزارشات،

- ارائه تحلیل‌های کارشناسی قوی به منظور توجیه لزوم اجرای پروژه‌های پیشنهادی^۱،
- ارائه دقیق و کامل سیستم‌های نیروی انسانی و حقوق و دستمزد صنعت نفت و آگاه‌سازی
مجلس و دولت،

- اعلام خطرهای موجود در صورت اتخاذ تصمیمات عجولانه و بدون برنامه‌ریزی،
- مشارکت دادن قوی مجلس و دولت به منظور درک ریسک‌ها و شرایط خاص صنعت نفت
(Involvement)

- اخذ مصوباتی به منظور کسب اجازه تجدید ساختار و سیستم‌های در صنعت نفت بعنوان پیش
نیاز اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری،

۴-۱- تحلیل سناریوی شماره ۳: " ترکیب سناریوهای ۱ و ۲ (رویکرد تأخیر و تدریج) "
شناسایی ریسک‌ها: انتظار می‌رود در صورت برخورد فعال با قانون مذکور و اجرای تدریجی
بخش‌های کم ضررتر و به تأخیر انداختن اجرای بخش‌های مضر ریسک‌های زیر به وقوع
بپیوندد:

- عدم توفیق صنعت نفت در تفکیک بخش‌های قانون از یکدیگر،
- نبود توان کارشناسی کافی در صنعت نفت به منظور تحلیل و برخورد فعال با قانون،
- عدم توفیق صنعت نفت در جذب نیروهای متخصص در بخش‌هایی که با قانون مدیریت
خدمات کشوری هماهنگ می‌گردد. (کاهش مزیت رقابتی)،
- اعتراض و مقاومت نیروهای فعلی بخصوص در مناطق تولیدی / عملیاتی (کاهش تولید /
درآمد کشور)،

- عدم توفیق صنعت نفت در نگهداری نیروهای موجود (مهاجرت نیروها)،
تحلیل ریسک‌ها: احتمال وقوع ریسک‌های مطروحه از نظر احتمال وقوع نسبت به
ریسک‌های سناریوهای قبلی کمتر است اما در صورت وقوع تأثیرات زیاد و با دامنه وسیع در
ریسک‌های مرتبط با سناریوی ۳ در منطقه قرار داشته و استراتژی مناسب برای مواجهه با آنها،
استراتژی تسهیم ریسک / انتقال ریسک می‌باشد.

صنعت برجای خواهند داشت
نتیجه گیری: برنامه‌های مواجهه با ریسک: برنامه‌های زیر برای مواجهه صنعت نفت با
ریسک‌های

1 Rational analysis

سناریوی ۳ و با رویکرد تسهیم / انتقال ریسک پیشنهاد می‌گردند:

- اطلاع رسانی و بسترسازی مناسب با رویکرد مدیریت تغییر، به منظور آگاه سازی نیروهای انسانی و مدیران شرکت در اجرای برخی از بخش‌های قانون مذکور،
- مشارکت دادن و سهیم نمودن مسئولین دولت و مجلس در ایجاد آثار سوء احتمالی ناشی از اجرای این قانون
- طراحی و اجرای پروژه بررسی فصول قانون و ارزیابی هریک از آنها با توجه به شرایط صنعت نفت و امکان‌سنجی اجرای تدریجی برخی از بخش‌ها و اجرای تأخیری سایر بخش‌ها،

تاکتیک‌های اجرای برنامه‌های پیشنهادی:

- اتصال مستقیم نتایج سوء اجرای قانون مذکور به کاهش درآمد کشور و اطلاع رسانی به سازمان‌های امنیتی / اطلاعاتی در ارتباط با ابعاد سوء اجرای طرح مذکور بر امنیت ملی،
- ایجاد شبکه اطلاع رسانی کارکنان - مدیران - مردم،
- تقویت بنیه کارشناسی صنعت نفت برای برخورد با این مساله،
- اخذ تبصره ای به منظور عدم شمول برخی از بندها و بخش‌های قانون مذکور به صنعت نفت،
- اجرای بخش‌های مورد پذیرش قانون طبق برنامه و به تدریج،

بخش ۲: تحلیل ذینفعان:

۱-۲- متدولوژی تحلیل و شناسایی ذینفعان مورد استفاده در این مقاله به صورت زیر می‌باشد.^۱

شکل شماره ۳- متدولوژی تحلیل و شناسایی ذینفعان



۲-۲- مرحله ۱: شناسایی ذینفعان سناریوها: بطور کلی با توجه به پیشنهاد هر سه سناریو در بستر وزارت نفت و در ارتباط با مجلس، دولت و قانون مدیریت خدمات کشوری، ذینفعان مهم و تاثیرگذار هر سه سناریو عبارتند از:

1 Stake holder analysis in natural resource management, ILEIA, 1999

مدیران صنعت نفت، هیات رئیسه مجلس، نمایندگان مجلس (مرتبط با صنعت نفت)، نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با صنعت نفت)، معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری، دستگاه‌های اجرایی مرتبط و عناصر تاثیرگذار بر تصمیمات دولت (مانند: مشاوران رئیس جمهور و...)، رسانه‌ها شامل رسانه ملی / رسانه‌های مرتبط با نفت / رسانه‌های عمومی، کارکنان صنعت نفت، دستگاه‌های امنیتی / تبلیغی کشور،

مرحله دوم: تحلیل هر یک از ذینفعان به کمک ماتریس مندلو^۱، این ماتریس بر اساس دو عامل:

۱- میزان قدرت که عبارتست از میزان توان بالقوه تاثیرگذاری بر نتایج در اثر ایجاد تغییر در رفتارها، وقایع، نتایج و ...

۲- میزان ذینفعی که عبارتست از میزان علاقه و اهمیت و منفعت موضوع برای هر یک از ذینفعان، بر اساس تحلیل محورهای مذکور جایگاه هر یک از ذینفعان را تعیین می‌نماید.

* ماتریس مذکور بر اساس ترکیب‌های ۴ گانه قدرت و ذینفعی، ۴ استراتژی عمومی برای مواجهه با ذینفعان هر حوزه پیشنهاد می‌نماید که عبارتست از:

۱- استراتژی مشارکت دادن ذینفعان: که برای ذینفعان با قدرت و ذینفعی زیاد در نظر گرفته می‌شود،

۲- استراتژی ایجاد رضایت و راضی نمودن ذینفعان: که برای ذینفعان با قدرت، زیاد و ذی نفعی کم پیشنهاد می‌شود،

۳- استراتژی آگاه‌سازی، اطلاع‌رسانی و آموزش: که مختص ذینفعان با قدرت، کم و ذی نفعی زیاد می‌باشد،

۴- استراتژی حداقل تلاش و مشارکت دادن که مختص ذینفعان با قدرت و ذینفعی کم می‌باشد.

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

1 Mendelowmatrix Stake holder analysis, CIMA publishing, 2002

شکل شماره ۴ - ماتریس استراتژی‌های عمومی برای مواجهه با ذینفعان

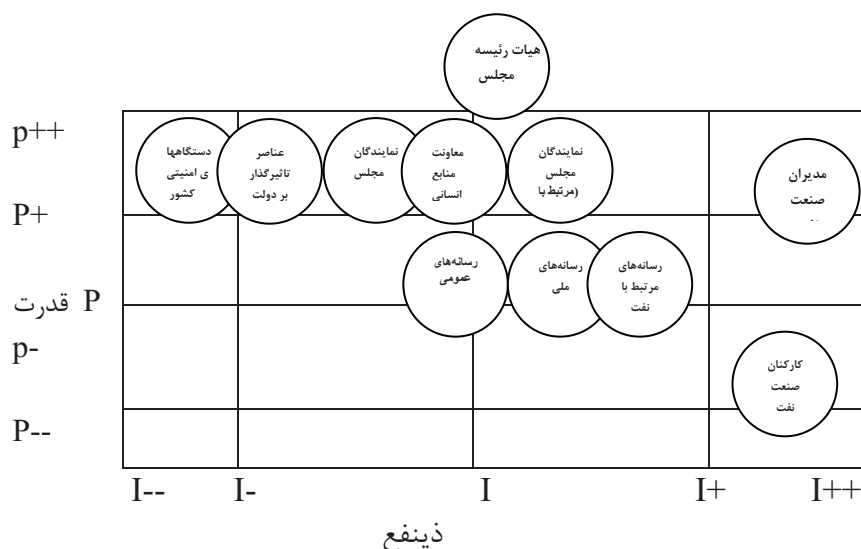
زیاد	(ذینفعان اولیه) Primary stakeholder (استراتژی ایجاد رضایت)	(ذینفعان اصلی) Key stakeholder (استراتژی مشارکت دادن)
قدرت	(ذینفعان کم اهمیت) Low impact stakeholder (استراتژی حداقل تلاش)	(ذینفعان ثانویه) Secondary stakeholder (استراتژی آگاه سازی)
کم	کم	زیاد

با توجه به ماتریس مذکور به منظور افزایش دقت تحلیلها از نظر قدرت و میزان دینفعی، طیفی شامل خیلی زیاد، زیاد، متوسط، کم، خیلی کم در نظر گرفته شده است نتایج تحلیلها به قرار زیر می باشد. قدرت (power): [P++ (خیلی زیاد، P+ (زیاد، P (متوسط، P- (کم، p- (خیلی کم)، دینفعی (INTEREST): [I++ (خیلی زیاد، I+ (زیاد، I (متوسط، I- (کم و I-- (خیلی کم،

جدول شماره ۱ - تعیین جایگاه ذینفعان در ماتریس (Positioning)

ذینفعان	قدرت	ذینفعی
۱- مدیران صنعت نفت	I++	P+
۲- هیات رئیسه مجلس	I	P++
۳- نمایندگان مجلس (مرتبط با نفت)	I+	P+
۴- نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با نفت)	I	P+
۵- معاونت سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری	I	P+
۶- عناصر تاثیرگذار بر دولت	I-	P+
۷- رسانه‌ها		
۸- رسانه ملی	I-	P
۹- رسانه‌های مرتبط با نفت	I+	P
۱۰- رسانه‌های عمومی	I-	p
۱۱- کارکنان صنعت نفت	I++	P--
۱۲- دستگاههای امنیتی / تبلیغی	I-	P+

شکل شماره ۵ - تعیین جایگاه ذینفعان



مرحله سوم: دسته بندی و سطح بندی ذینفعان

سطح ۱	ذینفعان کلیدی	مدیران صنعت نفت / نمایندگان مجلس (مرتبط با نفت) / برخی رسانه‌ها معاونت سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری / هیات رئیسه مجلس
سطح ۲	ذینفعان اولیه	نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با نفت)، دستگاه‌های اجرایی و عناصر تاثیرگذار بر دولت، دستگاه‌های امنیتی / تبلیغی کشور،
سطح ۳	ذینفعان ثانویه	کارکنان صنعت نفت و برخی رسانه‌ها

مرحله چهارم: تدوین تاکتیک‌های مناسب برای مواجهه با هر یک از ذینفعان شناسایی شده

به تفکیک هر سناریو:

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

تاکتیک‌های مواجهه با هریک از ذینفعان در سناریوی شماره ۱
(مرجع: نظرات کارشناسان و متخصصان):

سناریوی شماره ۱: اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در صنعت نفت با رویکرد اجرای تأخیری	
ذینفعان	تاکتیک‌های پیشنهادی جهت مواجهه با آنها
مدیران صنعت نفت	<ul style="list-style-type: none"> - پتانسیل سازی در مدیران صنعت نفت و توانمندسازی آنها در سطوح مختلف به منظور توجیه مجلس و دولت در زمینه عدم اجرای قانون با رویکرد تأخیری (پس از طرح اجرای آزمایشی) - صدور بیانیه مشترک توسط وزرای پیشین صنعت نفت در ارتباط با قابل اجرای نبودن قانون مذکور در این صنعت - توجیه مدیران برای بهره‌برداری از فرصت موجود در این زمینه که می‌توان با اعمال تغییراتی در اساسنامه موجود صنعت نفت در مجلس، عدم اجرای قانون را تسهیل نمود
هیأت رئیسه مجلس	<ul style="list-style-type: none"> - توجیه هیأت رئیسه مجلس به منظور موافقت با طرح نمایندگان در زمینه تأخیر در اجرای قانون در صنعت نفت (پس از طرح اجرای آزمایشی)
نمایندگان مجلس (مرتبط با صنعت نفت)	<ul style="list-style-type: none"> - توجیه نمایندگان و ایجاد انگیزه برای تهیه طرح تأخیر در اجرای قانون در صنعت نفت (پس از دوره اجرای آزمایشی) - آگاه سازی نمایندگان برای صدور بیانیه مشترک توسط نمایندگان مناطق نفتخیز کشور در خصوص تأخیر در اجرای قانون مذکور - توجیه و اطلاع رسانی کامل به نمایندگان برای حمایت کامل از طرح تأخیری مذکور
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری و عناصر تأثیر گذار بر تصمیمات دولت (مانند مشاوران ریاست جمهوری و ...)	<ul style="list-style-type: none"> - تمرکز بر توجیهات کارشناسی و فنی قوی برای به تأخیر انداختن اجرای قانون پس از دوره آزمایشی - صدور بیانیه توسط یکی از مراجع و روحانیون مناطق مهم نفت خیز در کشور در خصوص عدم اجرای قانون مذکور در حال حاضر در صنعت نفت
رسانه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ۱- رسانه ملی - توجیه این رسانه‌ها برای اطلاع رسانی در خصوص نقش تعیین کننده کارکنان صنعت نفت در اقتصاد کشور و بررسی مزایا و معایب اجرای قانون در این صنعت نفت
رسانه‌های مرتبط با صنعت نفت (مانند: naft news ...)	<ul style="list-style-type: none"> ۲- مشارکت دادن و اطلاع رسانی به این رسانه‌ها در خصوص قابل اجرا نبودن قانون مذکور در صنعت نفت و لزوم رویکرد تأخیری به آن
رسانه‌های عمومی	<ul style="list-style-type: none"> ۳- برقراری ارتباط با این رسانه‌ها به منظور اطلاع رسانی در خصوص شرایط صنعت نفت بخصوص اهمیت نیروی انسانی و آثار مثبت و منفی اجرای قانون بر آنها
نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با نفت)	<ul style="list-style-type: none"> - توجیه نمایندگان در خصوص مجاس طرح تأخیری (پس از اجرای آزمایشی)، و ایجاد اطمینان بخشیدن به آنها در این زمینه که صنعت نفت به دنبال عدم اجرای قانون نیست و صرفاً بر به تأخیر انداختن آن با دلایل موجه تأکید می‌نماید.
کارکنان صنعت نفت	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه‌سازی و اطلاع رسانی به کارکنان در خصوص مزایا و معایب طرح تأخیر در اجرای قانون - اطلاع رسانی در خصوص مزایا و معایب اجرای این قانون - اطلاع رسانی و آگاه‌سازی کارکنان از برنامه‌های پیش‌روی صنعت در مواجهه با قانون مذکور
دستگاه‌های امنیتی / تبلیغی کشور	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاع رسانی و توجیه این دستگاه‌ها در ارتباط با ریسک‌ها و آسیب‌های ملی ناشی از اجرای یکباره قانون در صنعت نفت

تاکتیک‌های مواجهه با هریک از ذینفعان در سناریوی شماره ۲

(مرجع: نظرات کارشناسان و متخصصان):

سناریوی شماره ۲: اجرای قانون مدیریت خدمات کشوری در صنعت نفت با رویکرد اجرای تدریجی	
تاکتیک‌های پیشنهادی جهت مواجهه با آنها	ذینفعان
<p>اطلاع‌رسانی، توجیه، مشارکت در تصمیم‌سازی و تدوین قوانین و مقررات و دستورالعمل‌های اجرایی این قانون با رویکرد/اجرای تدریجی و نیز در نظر گرفتن الزامات اصل ۴۴ قانون اساسی</p> <p>- آماده‌سازی مدیران در سطوح مختلف برای پذیرش مسئولیت اجرای قانون و طرح موضوع در بین کارکنان</p> <p>- مشارکت دادن مدیران سطوح مختلف در طراحی و اجرای پروژه مدیریت تغییر برای/اجرای تدریجی قانون مذکور</p>	مدیران صنعت نفت
<p>- اخذ موافقت هیأت رئیسه برای اجرای تدریجی قانون در صنعت نفت</p> <p>- آگاه‌سازی و توجیه هیأت رئیسه از طریق تشکیل جلسات با وزیر نفت و معاونین</p> <p>- آگاه‌سازی هیأت رئیسه از مقاومت‌ها و ریسک‌های اجتماعی ناشی از تعجیل در اجرای قانون مذکور در صنعت نفت و ایجاد ذهنیت پیاده‌سازی تدریجی</p>	هیأت رئیسه مجلس شورای اسلامی
<p>- آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی در خصوص نتایج پروژه عرضه یابی اجرای قانون بصورت عجلانه در صنعت نفت</p> <p>- آگاه‌سازی از طریق بازدیدها و برقراری جلسات مستمر با محوریت نماینده پارلمانی صنعت نفت به منظور توجیه نمایندگان در زمینه رویکرد/اجرای تدریجی</p>	نمایندگان مجلس (مرتبط با صنعت نفت)
<p>- مشارکت دادن افراد تأثیرگذار بر این معاونت در تصمیم‌گیری‌ها به منظور/اجرای تدریجی قانون در صنعت نفت</p> <p>- تشکیل جلسات مستمر با مسئولین و کارشناسان تأثیرگذار در این حوزه</p>	معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری و عناصر تأثیرگذار بر تصمیمات دولت (مانند مشاوران ریاست جمهوری و ...)
<p>- برقراری ارتباط غیرمستقیم توسط روابط عمومی وزارت نفت و تأکید بر سیاست پررنگ نمودن نقش عناصری که بیشترین تأثیر را بر تولید نفت دارند (نیروی انسانی) و تأثیر اجرای عجلانه این قانون بر نیروی انسانی</p>	۱- رسانه ملی
<p>- توجیه این رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی به آنها در زمینه برنامه‌های وزارت نفت</p> <p>- مشارکت دادن آنها در برخی تصمیم‌سازی‌ها و حضور آنها در جلسات هماهنگی برای انعکاس مطالب</p>	۲- رسانه‌های مرتبط با صنعت نفت (مانند: Oil news , naft news , petro news, shana و ...)
<p>- ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با رسانه‌ها و اطلاع‌رسانی و توجیه آنها در خصوص اهمیت نیروی انسانی وزارت نفت و تأثیرات مثبت و منفی اجرای قانون مذکور در این صنعت</p>	۳- رسانه‌های عمومی
<p>- آگاه‌سازی این نمایندگان و توجیه آنها در خصوص این مطلب که اجرای قانون خدمات کشوری در سازمانهایی که قبلاً نظامهایی مشابه با قانون مذکور داشته‌اند به مراتب آسان‌تر از اجرای آن در سازمانهایی همچون وزارت نفت با قوانین متفاوت و متمایز است</p> <p>- اخذ موافقت آنها در/اجرای تدریجی قانون در وزارت نفت</p> <p>- برقراری ارتباط با نمایندگان از طریق فراکسیون‌های استانی و جناحی مجلس</p>	نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با نفت)
<p>- اطلاع‌رسانی و آگاه‌سازی در خصوص محدودیت‌های قانونی</p> <p>- اطلاع‌رسانی در خصوص مزایا و معایب اجرای این قانون</p> <p>- اطلاع‌رسانی در خصوص سیاست/اجرای تدریجی قانون و احتمال تغییر جهت در میانه راه</p> <p>* اطلاع‌رسانی می‌تواند از طریق رسانه‌ها، جلسات و ... صورت پذیرد</p>	کارکنان صنعت نفت

تاکتیک‌های مواجهه با هریک از ذینفعان در سناریوی شماره ۳

(مرجع: نظرات خبرگان):

سناریوی شماره ۳: ترکیب سناریوهای ۲ و ۱ (رویکرد تأخیر / تدریج) Hybrid scenario	
ذینفعان	تاکتیک‌های پیشنهادی جهت مواجهه با آنها
مدیران صنعت نفت	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد روحیه برخورد فعال در مدیران به منظور مشارکت در تعیین سرفصل‌هایی از قانون که امکان اجرای تدریجی داشته و سرفصل‌هایی که ضروری است اجرای آنها به تأخیر بیفتد - ایجاد پتانسیل لازم و توانمندی در مدیران صنعت برای ارائه توجیهات کارشناسی مورد نیاز درخصوص بندهای مطروحه در قانون
هیأت رئیسه مجلس شورای اسلامی	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه سازی و توجیه هیأت رئیسه درخصوص هر دو نوع بندهای قانون از طریق تشکیل جلسات با وزیر نفت و معاونین - آگاه سازی و اطلاع رسانی به هیأت رئیسه در رابطه با عواقب تصمیم‌گیری‌های عجولانه و بدون تأمل - اخذ موافقت هیأت رئیسه جهت اجرای تدریجی و تأخیری بندهای انتخابی قانون مذکور
نمایندگان مجلس (مرتبط با صنعت نفت)	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه سازی و اطلاع رسانی نمایندگان از طریق بازدیدها و جلسات هماهنگی مستمر به منظور کسب حمایت آنها نسبت به رویکردهای تأخیری/ تدریجی - توجیه نمایندگان مذکور در صدور بیانیه ای در زمینه تأخیر در اجرای برخی بندها و اجرای تدریجی سایر بندهای قانون
معاونت توسعه مدیریت و سرمایه‌های انسانی ریاست جمهوری و عناصر تأثیر گذار بر تصمیمات دولت (مانند مشاوران ریاست جمهور و ...)	<ul style="list-style-type: none"> - مشارکت دادن افراد مؤثر در حوزه‌های مطروحه در بررسی سرفصل‌های قانون و مطالعه تناسب هریک از فصلها با شرایط موجود صنعت نفت - تشکیل جلسات هماهنگی مستمر با افراد مورد نظر
رسانه‌ها	<ul style="list-style-type: none"> ۱- رسانه ملی - برقراری ارتباط غیرمستقیم توسط روابط عمومی وزارت نفت و تأکید بر سیاست پرتنگ نمودن نقش نیروی انسانی صنعت بعنوان مؤثرترین عامل تولید و بررسی تأثیرات مثبت و منفی اجرای قانون بر آنها
	<ul style="list-style-type: none"> ۲- رسانه‌های مرتبط با صنعت نفت (مانند: naft news, ...) - توجیه و اطلاع رسانی به رسانه‌ها درخصوص بندهایی از قانون که با رویکرد اجرای تدریجی دنبال می‌شوند و نیز بندهایی که برای آنها رویکرد اجرای تأخیری توصیه شده است - مشارکت دادن رسانه‌ها در برخی تصمیم‌سازی‌ها بخصوص در ارتباط با نحوه و علت انتخاب سرفصل‌های قانون جهت اجرای تأخیری یا تدریجی
	<ul style="list-style-type: none"> ۳- رسانه‌های عمومی - برقراری ارتباط مستقیم یا غیرمستقیم با این رسانه‌ها و اطلاع رسانی درخصوص اهمیت نیروی انسانی صنعت نفت بعنوان مهمترین عامل تولید
نمایندگان مجلس (غیرمرتبط با صنعت نفت)	<ul style="list-style-type: none"> - آگاه سازی نمایندگان و توجیه آنها در خصوص این مطلب که برخی از بندهای قانون (سرفصل‌های آن) از امکان اجرای تدریجی در صنعت نفت برخوردارند و برخی دیگر امکان اجرای تأخیری (پس از اجرای آزمایشی) را دارند.
کارکنان صنعت نفت	<ul style="list-style-type: none"> - اطلاع رسانی و آگاه سازی از نظر ارائه محدودیت‌های قانونی موجود - اطلاع رسانی درخصوص اجرای تدریجی و به تأخیر انداختن قسمتی از سرفصل‌های قانون و مزایا و معایب آنها * اطلاع رسانی می‌تواند از طریق رسانه‌ها، جلسات و ... صورت گیرد.

جمع بندی و نتایج

همانگونه که می‌دانیم صنعت نفت ایران بعنوان بخشی که بیش از ۷۰ درصد از درآمد کشور را تأمین می‌نماید از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و بالطبع منابع انسانی این صنعت نیز بعنوان مهمترین عوامل تولید حائز اهمیت ویژه‌ای هستند. قانون مدیریت خدمات کشوری به عنوان قانونی که تقریباً کلیه ماژول‌های منابع انسانی در یک سازمان، (بویژه در صنایعی مانند صنعت نفت که دارای نظام‌های منابع انسانی ویژه و متمایز است) را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد، نیازمند تحلیل و بررسی عمیق‌تری می‌باشد. در بخش اول این مقاله به تعیین جهت گیری‌های ممکن صنعت نفت و شناسایی و تحلیل ریسک‌های مرتبط یا هر جهت گیری از نظر احتمال وقوع و میزان تأثیرگذاری و ارائه برنامه‌هایی برای کاهش تأثیر هر یک از ریسک‌ها اشاره گردید و در بخش دوم شناسایی ذینفعانی که در اثر اتخاذ هر رویکرد تحت تأثیر قرار می‌گیرند و دسته بندی آنها باتوجه به شاخص میزان ذینفعی و میزان قدرت آنها و در نهایت پیشنهاد تاکتیک‌هایی برای تعامل با مورد بحث قرار گرفت. امید است نتایج تحلیلی این مقاله در راستای تصمیم‌سازی برای مدیران ارشد این صنعت جهت اتخاذ مناسب‌ترین رویکرد مواجهه با قانون مدیریت خدمات کشوری مفید واقع گردد.

منابع و مأخذ:

- Fletcher, A, et al. (2003). "Mapping stakeholder perceptions for a third sector organization."
- In: journal of intellectual Capital 4(4): 505 – 527.
- Mitchell, R. K, B. R. Agle, and D.J. Wood. (1997). "Toward a theory of Stakeholder
- Identification and salience: Defining the principle of who and what really counts." In: Academy of Management Review 22(4): 853 – 888.
- Savage, G.T, T.W.NIX, Whitehead and Blair. (1991). "Strategies for assessing and managing organizational stakeholders. " In: academy of management executive 5(2): 61 – 75.
- Chartered institute of management accountants (2002). Risk management: A guide to good practice. London: CIMA publishing.

- Committee of sponsoring organizations of the tread way commission (COSO) (2004), Enterprise risk management-integrated framework. www.coso.org.
- Institute of risk management (2002), a risk management standard. London: IRM.
- International federation of accountants (1999), enhancing shareholder wealth by better managing business risk. Rep. Internauonal management accounting study no. 9.
- Ernst and young. (2001), risk management guide: managing risk to protect and grow shareholder value.
- Institute of chartered accountants in England & Wales (1999), internal control: guidance for directors the combined code (turn bull report).
- Solomon, J.F., Solomon, A., and notion, S.D. (2000), A conceptual framework for corporate risk disclosure emerging from the agenda for corporate governance reform. British accounting review, vol. 32,pp. 447 – 78.
- Oudman, R., A.M. Vos and J. Biesboer. "Stakeholder analysis: A review, " contre de recherché en informatique, universile de parise, 1998.[http://panoramix.univ-parisl.fr/CRINFO/dmrg/MEE98/misp001/background & context.html](http://panoramix.univ-parisl.fr/CRINFO/dmrg/MEE98/misp001/background%20&%20context.html)
- Ravnborg, Helle and marle del pilar guerrero. " stakeholder analysis in natural resource management." ILEIA newsletter 13 (1): 12,1999.
<http://www.oneworld.org/ileia/newsletters/13-1/13-1-12.html>
- Recitbergen - mecracken, j. and narayan,D., stack stakeholder analysis-Aresource kite for participation and social assesment: compiled by of the social policy and resetuemenl division. Environment department. The World Bank. Washington DC 1997
<http://wbln0018.worldbank.org/essd.nsf/40bbf1807237827e852567eb0062fae5/8e73e6e4e4e3fdae852567ed004e8a4c?openDocument>.

پرتال جامع علوم انسانی