

6

## إدارة حملة الأسهم

### MANAGING THE STAKEHOLDERS

من هم حملة الأسهم؟ WHAT IS A STAKEHOLDER?

في الفصل الثاني قمنا بتعريف حامل السهم باعتباره أي شخص يجد سبباً للمساهمة في مشروعك سواء أكان بشكل مباشر أم غير مباشر. ويعتبر هؤلاء الأفراد الذين قد يعملون بشكل منفرد أو يمثلون أفراداً بأنفسهم لهم الحق في التأثير على مشروعك بشكل ما. تجاهلهم على مسئوليتك.

#### تدريب

قم بالتفكير في مشروعك الأخير، وضع قائمة بكافة الأشخاص، بخلاف فريق عمل المشروع، الذين أثروا إلى حد ما في أهداف المشروع أو مضمون العمل أو التقدم المحرز في وقت ما خلال هذا المشروع.

كم عدد الأشخاص الذي قمت بتحديثهم في تلك الدقائق المعدودة؟ الآن بإمكانك أن ترى وجود العديد من المؤثرين الذين يعملون في بيئة المشروع. وعلى الرغم من أنك قد لا تقبل هذه الحقيقة بسهولة، فإنك لا تستطيع تجنبهم، ودائماً ما سيكونون موجودين.



يرتبط النجاح بشكل مباشر بالإدارة الفعالة لحملة الأسهم في المشروع باعتبارهم جزءاً من عملية سير المشروع.

وفي نهاية المشروع، من يقررًا حقًا نجاح المشروع أم لا؟ إنهم حملة الأسهم الرئيسيون:

- عميلك؛
- المؤسس الخاص بك؛
- مجموعة المستخدمين للعميل؛
- قسم المالية.

سيقومون بإعلامك سريعًا إذا ما كانوا يعتبرون المشروع قد أوفى بتوقعاتهم، أو على العكس إذا ما قد فشلت. وبما أنهم مجموعة يتم تجاهلهم غالبًا، فهذا يبرر تكريرنا لهذا الفصل لإدارة حملة الأسهم لكونها خطوة أساسية في الممارسة الجيدة على سلم النجاح.

### أهمية حملة الأسهم The importance of the stakeholders

من الضروري تحديد جميع حملة الأسهم في أقرب وقت ممكن من عمر المشروع. وإن الفشل في إشراكهم قد يكون خطأ فادحًا. فلا تستهين أبدًا في قدرة أي شخص من حملة الأسهم في إفساد خططك من خلال استخدام سلطاتهم ونفوذهم.

جميع حملة الأسهم لديهم أجندات إما مفتوحة أو مغلقة أو سرية عما يتوقعونه من مشروعك. أنت تحتاج إلى الكشف عن هذه التوقعات قبل أن تنتهي من صياغة تعريف المشروع والموافق على نطاق المشروع. وهذا ليس بالأمر الهين حين يكون هناك بعد سياسي تؤثر على احتياجاتهم وتوقعاتهم؛ فقد يحتاج أحدهما إلى عرقلة أو إيقاف

المشروع إذا كان يؤثر على منطقة نفوذهم. وتتغير الأهمية النسبية لكل منهما مع الوقت والتقدم المحرز في المشروع، وقد يغيروا دعمهم إلى عرقلة المشروع تمامًا في أي وقت إذا كان سيفيدهم كأفراد.

### التعرف على حملة الأسهم IDENTIFYING STAKEHOLDERS

إن التعرف على حملة الأسهم ليس جزءًا من بداية المشروع. وبما أن الكثير منهم يظهرون في وقت لاحق، عليك بمراجعة القائمة على فترات منتظمة. وتتغير الأهمية النسبية لكل واحد منهم مع الوقت وخلال مراحل سير المشروع. وتمثل مخاطرة كبيرة في حالة فشلك في التعاون مع أحد حملة الأسهم أو التعرف عليه. ضع القواعد الأساسية في البداية إذ إن ضعف سيطرة أحد حملة الأسهم قد يؤدي إلى الفوضى وتثبيط عزيمة فريقك.

يتواجد حملة الأسهم داخل مؤسستك وخارجها. إنها لفكرة جيدة أن تطلب من المؤسس الخاص بك وعميلك معرفة هوية حملة الأسهم بما أن بعضهم يؤثران عليهما. ضع قائمة بكل المهام التي من المتوقع أن تؤثر على مشروعك أو تكون لصالحه، ثم حدد الشخص (وخاصة مديري المشروعات) الذي سيتولى كل مهمة ومن ستحتاج أن تجري محادثة معه عن مصلحته الخاصة. وقد يأتي حملة الأسهم من أي مما يلي:

- إدارة الشؤون المالية؛
- إدارة المبيعات والتسويق؛
- إدارة التنمية؛
- إدارة التخطيط الاستراتيجي؛
- إدارة الإنتاج؛
- المستشارين؛
- المقاولين؛

- الموردین؛
- سلسلة التوريد للغير؛ أقسام أو مواقع أخرى؛
- الهيئات النظامية؛
- الوكالات الحكومية؛
- الجمهور.

مع بدء الفريق في التفكير عن الأشخاص الذين:

- تحتاج إلى التحدث معهم خلال المشروع؛
- الذين سيتأثرون بشكل أو بآخر بالمشروع في أي مراحل من مراحل سيره؛
- الذين سيراقبون بهدوء ما تفعله في المشروع.

ثم اطرح تلك الأسئلة:

- 1- من العميل الأساسي والثانوي والمؤسس؟
- 2- من الذي قرر إطلاق هذا البرنامج/ المشروع؟
- 3- من من المؤسسات والأقسام والمهام له مصالح؟
- 4- ما المواقع التي سيتم استخدامها؟
- 5- من في كل موقع من المرجح أن يكون صاحب المصلحة الرئيس؟
- 6- هل من المحتمل اشتراك أي مؤسسة أخرى؟
- 7- من من الخارج لديه مصلحة؟
- 8- من من المحتمل أن يكون له تأثير مباشر على عمل البرنامج/ المشروع؟
- 9- من من المحتمل أن يكون له تأثير غير مباشر على عمل البرنامج/ المشروع؟
- 10- من من المحتمل أن يتأثر بشكل مباشر بعمل و/ أو مخرجات هذا البرنامج/ المشروع؟
- 11- من من المحتمل أن يتأثر بشكل غير مباشر بعمل و/ أو مخرجات هذا البرنامج/ المشروع؟

12- من من المحتمل أن يكونوا مراقبين والذين بإمكانهم اختيار التأثير على هذا البرنامج/ المشروع؟

في البدء ضع كل من تفكر فيه على قائمتك. بإمكانك تنظيم القائمة فيما بعد للتركيز على هؤلاء الذين سيكون لهم أكبر الأثر. ليس من غير المألوف أن يبدأ مشروع في مؤسسة من دون حدوث أي اتصال داخلي. تأكد من أنك تتفق مع المؤسس الخاص بك بشأن وسيلة الاتصال المناسبة من أجل إعلام الآخرين أنك قد بدأت مشروعاً جديداً والأهداف التي تنوي تحقيقها.

### أهم اثنين من حملة الأسهم THE TWO MOST IMPORTANT STAKEHOLDERS

#### المؤسس The project sponsor

هذا عادة ما يكون الشخص الذي أعطاك مسؤولية المشروع. وقد عرفنا في الفصل الأول هذا الشخص باعتباره من يتحمل مسؤولية هذا المشروع بالنيابة عن المؤسسة. وهذا ليس بالدور الاسمي إذ إن هذا الفرد صادق أن يكون أحد أكبر المديرين. وتواجه الكثير من المشروعات المصاعب جراء عدم وفاء المؤسس بالتزامات وظيفته.



من العوامل الأساسية للنجاح المشاركة المستمرة للمؤسس وهو الشخص الذي لديه سلطة اتخاذ القرارات بشأن الموارد وهما الأموال والأشخاص اللذان تحتاجهما لإنجاز مهامك.

لا يمكن للمؤسس أن يكون ذا تأثير إذا لم يكن لديه أي سلطة في المؤسسة. ولا تزال الكثير من المؤسسات اليوم تعزف عن منح مديري المشاريع السلطة الكافية لإنجاز مهامهم.

يتحمل المؤسس مسؤولية المشروع، وبالتالي يُعين راعياً على المشروع بالنيابة عن المؤسسة. عليك بالمطالبة بتفويض السلطة التي تحتاجها لإنجاز الأعمال اليومية بالمشروع في الوقت المحدد.

وباستطاعة المؤسس المؤثر أن يوفر لك دعماً كافية من خلال:

- الاستجابة السريعة للأمر التي تتطلب قرارات الإدارة العلية؛
- الحفاظ على أولويات المشروع المتفق عليها في المؤسسة؛
- الحفاظ على اتجاه المشروع لتجنب التعزيزات الدقيقة للنطاق "تغير النطاق"؛
- ضمان أن سير المشروع يبقى على تركيزه للاحتياجات الإستراتيجية للمؤسسة؛
- بناء علاقة عمل مع العميل؛
- التأثير على مجموعة الزملاء لتوفير الموارد والخدمات ما بين المؤسسات في الوقت المحدد للمشروع؛
- إظهار الاهتمام بنجاح المشروع من خلال قيادة واضحة؛
- التأثير على حملة الأسهم الآخرين في الموافقة والتوقيع النهائي على مراحل سير المشروع؛

هناك مسؤوليات رئيسة لدور المؤسس في أعمال المشروع. عليك أن تبدأ بنية بناء علاقة عمل جيدة مع المؤسس الخاص بك للاستفادة من هذا الدعم. اتفقا على أن تتقابلا وجهاً لوجه بانتظام ويفضل أن يكون مرة في الشهر وإن كان لعشرين دقيقة فقط.

### العميل THE CUSTOMER

حدد بوضوح من يكون عميلك حقاً، وما هي جهة الاتصال الأساسية، إذ إنك عليك أن تبدأ في بناء علاقة عمل مع هذا الشخص. والكثير من المشاريع لديها عدة عملاء خارج المؤسسة أو حتى داخلها. وللعلماء آراء شخصية عما يريدونه من مشروعك

وإذا كان هناك تفاوت كبير بين هذه الآراء فقد يتسبب في حدوث عداوة وصراع. تحتاج إلى أن تستخدم جميع مهاراتك الدبلوماسية للتأثير على مثل هذه المجموعة وتحديد احتياجات وتوقعات كل عميل.

اطرح الأسئلة الأساسية:

من عميلك الأساسي؟

إذا كان لديك أكثر من عميل فمن هم؟

ما جهات الاتصال الرئيسة لكل عميل؟

أضف تفاصيل الاتصال لكل عميل: البريد الإلكتروني ورقم الهاتف.

أضف حملة الأسهم هؤلاء إلى قائمة موحدة لجميع حملة الأسهم.

إذا كان لديك عدة عملاء دعهم يتفقون على اختيار واحد من المجموعة ليأخذ دور ممثل العملاء. ويُعد ممثل العملاء فردًا أساسيًا لديه السلطة الضرورية لاتخاذ القرارات التي تؤثر على المشروع، ويفضل ألا تكون لجنة.

### تأثير حملة الأسهم STAKEHOLDER INFLUENCE

مع بداية وضعك لقائمة حملة الأسهم لكل من مؤسسة العميل ومؤسستك، ضع في اعتبارك:

- من يريد أن يكتب لك النجاح؟
- من قد يريد أن تفشل؟
- من سيدعم بوضوح المشروع؟
- من سيعوق أو يعارض بوضوح مشروعك؟
- من سيدعم المشروع في الخفاء؟
- من سيعوق أو يعارض المشروع في الخفاء؟

- من سيستفيد من المشروع؟
- من سيفقد شيئاً بسبب المشروع؟
- من الذي سيؤثر المشروع على نجاحه؟
- من الذي سيعزز المشروع نجاحه؟

ووفقاً لنوعية المشروع قد يكون مقبولاً أن تسأل:

- من الذي أستطيع أن أتجاهله مع تطور المشروع؟
- من الذي لا أستطيع تجاهله مع تطور المشروع؟

قد يثبط الانتقاد أو التدخل الخفي سريعاً من عزم الفريق ويدمر روح الفريق ويروج الصراع. ويمكن أن يؤدي ضعف سيطرة حامل الأسهم إلى الفوضى والارتباك والإحباط في فريقك من خلال هذا التدخل المدرك. الآن لديك قائمة أكثر شمولية لتطرح الأسئلة التالية:

- ما الذي من الضروري معرفته عن كل واحدٍ من حملة الأسهم؟
- أين وكيف يمكن جمع هذه المعلومات؟
- ما الذي نفعله بالبيانات التي نجمعها؟

### جمع المعلومات عن حملة الأسهم GATHERING INFORMATION ABOUT STAKEHOLDERS

من المحتمل الآن أن يكون لديك على قائمتك عدد كبير من حملة الأسهم لم تكن لتخطر على بالك. إذا منحت كل واحد منهم وقتاً متساوياً لن تنجز المشروع أبداً، لذلك افحص القائمة بحذر وافق مع فريقك على التالي:

- مَنْ مِنْ حملة الأسهم ذو أهمية لنجاح المشروع - حملة الأسهم الأساسيين؛
- مَنْ مِنْ حملة الأسهم الذي من الأفضل الإبقاء عليه بعيداً عن المشروع؛
- مَنْ مِنْ حملة الأسهم لا يمكنك التأثير عليهم على الإطلاق.

ركز على الفئة الأولى باعتبارهم أولوية، ثم ابدأ بالأسلحة المطروحة في القائمة المرجعية رقم 6.

### قائمة التدقيق رقم 6 - معلومات عن حملة الأسهم

#### CHECKLIST NO 6 - STAKEHOLDER INFORMATION

- ما مصالحهم بالضبط؟
- لماذا هم مهتمون؟
- ما الذي يتوقعون كسبه؟
- ما الذي يحتاجونه؟
- كيف سيؤثر المشروع عليهم؟
- هل بإمكانهم الإسهام بالخبرة أو المعرفة أو بمهارات محددة؟
- ما نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم؟
- هل من المحتمل أن يكون هناك أجندات خفية وإذا كان فما هي؟
- ما السلطة التنظيمية التي يمتلكها حامل الأسهم؟
- هل لديهم أي حقوق قانونية؟
- هل يؤيدون المشروع بكل صراحة؟
- هل سيتعارض المشروع مع عملياتهم؟
- ما الذي قد يخسرونه بسبب المشروع؟
- كيف بإمكانهم عرقلة المشروع؟
- هل لديهم سابقة أعمال في مشاريع أخرى؟

أضف أي أسئلة إضافية إلى قدر استطاعتك لها علاقة بمشروعك.

قم بإقصاء أي شخص محتمل من حملة الأسهم الذي تعتبره الآن تأثيره منخفض

أو لا تأثير له على المشروع. قد يرغب البعض في أن يتم وضعهم في القائمة لأسباب سياسية فقط لذلك احذر من أنهم لن يظهروا في وقت لاحق. قم بتحضير نموذج موحد لتسجيل قائمة حملة الأسهم الخاصة بك مع البيانات الأساسية المستمدة. اترك مساحة لإضافة المزيد من البيانات في وقت لاحق عقب إجراء المزيد من التحليل. بمجرد الانتهاء من استخلاص قائمة أكثر شمولية لحملة الأسهم بالبيانات المدعمة يمكنك إنشاء مصفوفة التأثير.

### مصفوفة التأثير لحملة الأسهم THE STAKEHOLDER INFLUENCE MATRIX

خذ قائمة حملة الأسهم الخاصة بك، وقم بتصنيف كل شخص من حملة الأسهم وفقاً للأربعة أنواع التالية:

- صانع القرار- هو الشخص الذي يوفر الموارد أو يحل القضايا.
  - المؤثر المباشر- هو الشخص الذي يسهم إسهاماً مباشراً في عمل المشروع أو يتأثر بأنشطة المشروع.
  - المؤثر غير المباشر- هو الشخص الذي لا يسهم إسهاماً مباشراً أو إسهاماً قليلاً في عمل المشروع ولكن قد تكون هناك حاجة إليه للموافقة على بعض الإجراءات لضمان النجاح.
  - المراقب- هو الشخص الذي من الواضح أنه لا يتأثر بالمشروع ولكن قد يختار أن يجاول التأثير على أنشطتك.
- تظهر المصفوفة في شكل 1.6.

لكل شخص من حملة الأسهم، قرر الآتي:

- إذا كان هناك حاجة إليهم لتوفير الموارد؟
- يتأثرون مباشرة بالعمل؟

- يتأثرون بشكل غير مباشر بالعمل؟
- لا يتأثرون بالعمل، ولكن لديهم السلطة للتأثير على العمل إذا اختاروا ذلك؟
- ناقش مع فريقك، وافق معهم على الفئة التي ينطبق عليها كل شخص من حملة الأسهم، ثم ضع علامة في العمود ذي الفئة المناسبة مع علامة قطبية:
- ضع علامة "+" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبر تأثيره إيجابياً بشأن المشروع؛
- ضع علامة "-" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبر تأثيره سلبياً بوضوح بشأن المشروع؛
- ضع علامة "ح" لكل شخص من حملة الأسهم والذي تعتبره محايداً بشأن المشروع؛
- ضع علامة "?" لك شخص من حملة الأسهم الذي تحتاج إلى جمع المزيد من البيانات عنه قبل أن تقرر وضعهم.

استخدم المعلومات التي حصلت عليها لتتخذ قراراً بشأن ما الذي ينبغي أن تفعله بعد ذلك. وقرر بشأن مَنْ مِنْ حملة الأسهم تحتاج إلى مقابله لتجمع المعلومات التي تنقصك لتؤكد على استنتاجاتك عن كل واحد منهم. ثم عليك أن تقرر بشأن الإجراءات الضرورية الواجب اتخاذها للتأثير على حملة الأسهم المحايدين والسلبين. تذكر أن لديك فريقاً، فقم بإعطاء كل عضو من الفريق واحداً من حملة الأسهم أو أكثر ليقابله ويجمع المعلومات. لا يمكنك أن تتجاهل هؤلاء الناس. امنحهم الاحترام عن دورهم وستحصل على بعض المفاجآت أثناء جمعك للمعلومات. قد تكون استنتاجاتك الأولية خاطئة نسبياً لذلك استعد لتلقي بيانات جديدة وغير متوقعة.

عندما تجمع جميع المعلومات التي تظن أنها ضرورية سيكون لديك تصوراً أفضل عن من هم حملة الأسهم الأكثر أهمية الذين ستحافظ على الاتصال الوثيق بهم.

رقم المشروع:		مصفوفة التأثير لحملة الأسهم					
المالك	المراقب	المؤثر غير المباشر	المؤثر المباشر	صانع القرار	المدير	الدور	الاسم
	D.R.T.			✓ +		العميل	جي. تراينر
	D.R.T			✓ +		المؤسس	دي. فوستر
J.K.D			✓ +			المدير الفني	س. سترونج
G.R.		✓ ح				مدير الخدمات	دبليو. ستورب
W.T.G	؟					مدير المبيعات	سي. إيلز
D.F.R.			✓ -			مدير الأجهزة	إف. ويلت
G.R.			✓ ح			مدير الإنتاج	أتش. جرانت
S.C.H.			؟			مدير الأسهم	كا. درايفر
S.C.H.			؟			كبار المشتريين	جي. فوكس

شكل 1.6: مصفوفة التأثير لحملة الأسهم



إن كلاً من قائمة حملة الأسهم ومصفوفة التأثير لحملة الأسهم ليست ثابتة أبداً ويجب أن تكون كلا الوثيقتين عرضة للمراجعة والتحديث المنتظم.

ما الذي سيحدث بعد ذلك مع حملة الأسهم؟

#### WHAT HAPPENS NEXT WITH STAKEHOLDERS?

تتغير قائمة حملة الأسهم كثيرًا مع تطور سير المشروع لذلك توقع أن يظهر حملة أسهم جدد في أي وقت. إن مفتاح إدارة حملة الأسهم الجيدة هي الاتصال الفعال. قرر كيف ستعزم على التواصل مع جميع حملة الأسهم؛ اطرح تلك الأسئلة:

- ما تحتاج لقوله إلى: - حملة الأسهم الرئيسيين
- وحملة الأسهم الآخرين؛
- كيف ستتواصل معهم؛
- عدد مرات التواصل؛
- كيف ستجمع الملاحظات.

ثم أخبرهم كيف ومتى سيتلقون تلك المعلومات، ولكن كن على حذر من ألا تحملهم فوق طاقتهم. فإن الأشخاص المشغولين لن يقرأوا التقارير الطويلة أو يحتاجون إلى تقارير قصيرة وموضوعية تنطرق إلى مصلحتهم هم شخصياً.

سيكون من المتوقع من حملة الأسهم الرئيسيين الذين قمتم بتحديدهم الإسهام في المشروع بالاشتراك في المراجعات التي تحتاج إلى أن تجريها مع المؤسس الخاص بك في مراحل مختلفة من المشروع. غالبًا ما يكون من المناسب عقد اجتماعات قصيرة للمراجعة أسبوعياً مع مجموعة صغيرة أساسية بدلاً من عقد اجتماع شهري يستمر طول اليوم مع مجموعة كبيرة.

إن استمرار التزام جميع حملة الأسهم أمر مهم لنجاحك لذلك تأكد من إبلاغك إياهم بشأن ما تتوقعه منهم في مرحلة مبكرة. قد لا يكون الكثير من حملة الأسهم معتادين على المشاركة المستمرة أثناء مراحل سير المشروع. هذا يضمن إنك بإمكانك مراقبة أي تغييرات في آراء حملة الأسهم إذا صار أحدهما سلبياً وساخطاً تجاه المشروع بعدما كان إيجابياً. فسر سبب أهمية هذا الأمر، وبأنها لن تتسبب في استهلاك الكثير من الوقت. من المرجح أن يساعدك إذا ما أشعرتهم بأهميتهم بدلاً من إعاقتك بسبب انعزالهم.

### ملخص SUMMARY

- عليك بفهم أهمية حملة الأسهم لنجاحك .
- اقض بعض الوقت مع فريقك لـ:
- تحديد كافة حملة الأسهم وعلى الأخص عميلك (عملاؤك).
- طرح الأسئلة بشأن كل شخص من حملة الأسهم لتحديد تأثيرهم المحتمل على المشروع.
- استخدم البيانات المؤثرة لرسم مخطط التأثير.
- تعيين ملكية كل حامل أسهم لأحد أعضاء الفريق.
- ضمان أن كل حامل أسهم يفهم مسؤولياته والمتوقع منه.
- لاتخاذ قرار بشأن الاستراتيجية الخاصة بك للتواصل مع حملة الأسهم.