

مدیریت ذی نفع

نویسنده: David I. Cleland

مترجم: فاطمه محسنی یکتا

چکیده

هنگامی که شرکت انرون^۱ به ساخت، مالکیت و اداره یک نیروگاه بزرگ در هند اقدام نمود، با شگفتی متوجه شد که به تعدادی از عوامل سیاسی توجه کافی نداشته یا برای آن‌ها برنامه‌ریزی نکرده است. شورش‌های علیه سرمایه‌گذاری‌های خارجی، توسط ائتلافی مقابل که جناح باراتیبا جاناتا^۲ آن را هدایت می‌نمود، موجب ایجاد وقفه در پروژه شد. شرکت با یک شریک محلی همکاری نکرده و هیچ پیشنهاد مناقصه‌ای نیز برای رقابت مطرح نشده بود. انرون پیشنهاد مذاکره مجدد را مطرح کرد تا نیروگاه را ارزانتر سازد. عدم موفقیت انرون برای در نظر گرفتن عوامل سیاسی، و نیز این واقعیت که او هیچ شریک محلی را با خود همراه نکرده بود یا مناقصه‌ای نیز به صورت علنی مطرح نشده بود، نمونه‌های بسیار خوبی هستند که نشان می‌دهند چگونه سازمان‌ها اهمیت ذی‌نفعان را در مدیریت پروژه نادیده می‌انگارند. ذی‌نفعان افراد یا گروه‌هایی هستند که نسبت به جنبه‌های یک پروژه دارای ادعاهای قانونی بوده یا معتقدند که دارای این ادعاها می‌باشند. نفع، بهره یا سهم یا ادعا در یک پروژه است که گستره آن می‌تواند از یک بهره غیررسمی از یک طرف تا ادعای حقوقی مالکیت در طرف دیگر، تغییر نماید. در مورد انرون، ذی‌نفعان عبارت بودند از سیاستمداران محلی و ملی، سایر شرکت‌های محلی، و پیمانکارانی که واجد شرایط کار در قسمت‌های مختلف نیروگاه بودند. سایر ذی‌نفعان عبارتند از طرفداران حفظ محیط‌زیست، سهامداران، مؤسسات اعتباری، سرمایه‌گذاران و بانکداران، کارمندان، مشتریان آینده، تأمین‌کنندگان و فروشندگان، رقبا و انجمن‌های محلی. ذی‌نفعان پروژه، از طریق منافعشان در منابع پروژه و چگونگی تأثیر آن منابع بر رفاه یا سلامتشان، شناسایی می‌شوند. مدیریت ذی-نفع، قسمت بسیار دشوار مدیریت موفق پروژه، از آغاز تا پایان کار و پس از آن می‌باشد. در این فصل، ما به بررسی نحوه شناسایی ذی‌نفع و سلسله مراتب موجود میان گروه‌های ذی‌نفع خواهیم پرداخت و راهنمایی‌هایی نیز برای برنامه‌ریزی و انجام موفق مدیریت ذی‌نفعان پروژه ارائه خواهیم نمود.

ریشه مفهوم ذی نفع

همگی ذی نفعانی هستند که تصمیمات بر آن‌ها تأثیر خواهد گذاشت و باید مورد توجه قرار گیرند. اما مدیریت باید سایر ذی نفعانی را که دارای نفعی در پروژه بوده و اغلب خارج از اختیار رسمی مدیر پروژه می‌باشند را نیز مدنظر قرار دهد. آن‌ها می‌توانند مشکلات جدی و چالش‌هایی را برای مدیریت به وجود آورند.

بسیار مهم است که تیم پروژه برنامه خاصی از راهبردهای مختلف داشته باشند که یک ذی نفع، همچون گروه‌های حافظ محیط زیست، از آن برای تحقق اهداف و مقاصد خود، هم‌راستا با پیش‌بینی تأثیر آینده آن اقدامات بر نتیجه حاصل از پروژه، استفاده نماید. به عنوان مثال، یک مدیر پروژه، که می‌خواهد پیشنهادی را در خصوص طراحی کارخانه جدید مطرح نماید باید از استفاده دولتی و محلی زمین، طراحی کارخانه، قوانین مالیات، و الگوی رشد احتمالی منطقه اطلاع داشته باشد. مدیر پروژه باید از شرایط سیاسی محلی، وجود نیروی کار متخصص و نگرش عموم مردم نسبت به محل کارخانه نیز آگاهی داشته باشد. برای کنار هم قرار دادن همه این جنبه‌ها لازم است در مورد چگونگی به‌کارگیری فرآیند مدیریت در مواجهه با ذی نفعان پروژه، اتفاق نظر وجود داشته باشد.

جدول ۱: مدعیان سازمانی و ادعای آن‌ها

مدعیان	ادعاها
ذی نفعان	مشارکت در تقسیم سود، عرضه سهام مازاد، دارایی به هنگام انحلال، سهم دارای حق رأی، نظارت بر دفاتر شرکت، انتقال سهام، انتخاب هیأت‌مدیره، و حقوق اضافی دیگری که در قرارداد با شرکت درج شده است
مؤسسات اعتباری	مشارکت در تقسیم قانونی سودهای سررسید شده و بازگرداندن اصل سرمایه از سرمایه‌گذاری. تضمین دارایی‌های گرو گذاشته شده؛ اولویت نسبی در صورت انحلال. مشارکت در مدیریت و امتیاز مالک در صورتی که شرایط خصوصی در شرکت حاکم باشد (همچون قصور در پرداخت بهره).
کارمندان	رضایت اقتصادی، اجتماعی، و روانی در محل اشتغال. آزادی از رفتار مستبدانه و ناپایدار مقامات شرکت. سهم بودن در مزایای جنبی، آزادی در پیوستن به اتحادیه و مشارکت در مذاکرات جمعی، آزادی شخصی در ارائه خدمات از طریق قرارداد استخدام. شرایط کاری مناسب
مشتریان	خدمات یا کالایی که تهیه شده؛ اطلاعات فنی برای استفاده از کالا؛ ضمانت‌های مناسب؛ قطعات یدکی پشتیبان کالا در طول مدت استفاده مشتری؛ راهنمای تحقیق و توسعه برای بهبود کالا؛ تسهیل اعتبار مشتری.

مفهوم ذی نفع از مفاهیم سازمان‌های تجاری گرفته شده است. جدول شماره ۱ الگویی از مدعیان (ذی نفعان) عمومی سازمان و ادعاهای (منافع) ایشان، در یک سازمان تجاری خاص را نشان می‌دهد. برای مدیریت موفق ذی نفع در سازمان‌ها، لازم است موارد زیر توسط مدیران اصلی اجرا شود:

- شناسایی ذی نفعان مقتضی که دارای حق مسلم در ارزش‌هایی هستند که سازمان ارائه می‌کند یا معتقد به داشتن این حق می‌باشند.
- مشخص نمودن ماهیت ادعای ذی نفعان (به عنوان مثال، در مورد کارمندان، کارمزد عادلانه و مزایای شغلی مناسب). یک مؤسسه اعتباری، انتظار دارد که بهره و اصل پول خود را در زمان مقرر دریافت نماید.
- بهره ذی نفعان مثل میزان رضایت مشتری، شرایط تحویل، قیمت، و نحوه پرداخت برای فروشندگان را، مورد سنجش و بررسی قرار دهد.
- ذی نفعان را از طریق توسعه یک راهبرد شناسایی و مدیریت کرده به طوری که حامی و پشتیبان اهداف سازمان باشند.

ذی نفعان پروژه و مدیریت آن‌ها

ذی نفعان پروژه، همانند ذی نفعان سازمانی، معتقدند که ادعاهای قانونی دارند و از طریق بهره‌هایشان در منابع پروژه و چگونگی تأثیر آن منابع بر ایشان و رفاه یا سلامتشان شناسایی می‌شوند. در مدیریت ذی نفع، لازم است در طول زمان اجرای پروژه، از طریق برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، و تحقق اهداف پروژه به منافع ذی نفعان توجه نموده و نسبت به مالک و سایر افراد سهام در دستاوردهای پروژه، ارزش قایل شد. در یک پروژه موفق، لازم است که ذی نفعان مختلف با یکدیگر همکاری نمایند تا اهداف متعدد و گاهی همسان خویش را به انجام رسانند، زیرا بدون حمایت آن‌ها، پروژه به اهداف خود دست نخواهد یافت.

مدیریت ذی نفعان پروژه، راهبردهایی را برای تحت تأثیر قرار دادن فعالیت‌های ذی نفعانی که می‌توانند بر پروژه به صورت مثبت یا منفی تأثیر داشته باشند توسعه داده و اجرا خواهد نمود و سازمان را قادر می‌سازد تا از نتایج و فرصت‌های ذی نفعان بهره‌برداری نماید. مدیریت ذی نفعان پروژه به عبارت دیگر در مورد افراد و مؤسساتی است که در نفع و بهره پروژه سهام می‌باشند. اعضای تیم پروژه، پیمانکاران فرعی، تأمین‌کنندگان، و مشتریان،

جدول ۱: مدعیان سازمانی و ادعای آنها

مدعیان	ادعاها
تأمین کننده	تمدید منبع کسب و کار؛ تکمیل به موقع تعهدات اعتبار بازرگانی؛ ارتباط متقابل حرفه‌ای در انعقاد قرارداد خرید و دریافت کالاها و خدمات
دولت‌ها	مالیات (درآمد، اموال و غیره). رقابت سالم و پایبندی به اصول رقابت "سالم و آزاد". تعهدات حقوقی بازرگانان و (سازمان‌های تجاری)، در اطاعت از قوانین ضد انحصاری.
اتحادیه	شناسایی به عنوان عامل مذاکره‌کننده در مورد کارمندان. فرصت تداوم بخشیدن به اتحادیه به عنوان شریکی در سازمان تجاری.
رقبا	معیارهای وضع شده توسط جامعه و صنعت برای اخلاق و رفتار رقابتی. زمامداری تجاری از جانب معاصران.
انجمن‌های محلی	اشتغال سازنده و پرثمر در انجمن محلی. مشارکت مأموران شرکت در امور انجمن، اشتغال ثابت، رفتار عادلانه، خرید محلی بخش قابل توجهی از محصولات انجمن محلی، پشتیبانی از دولت محلی، پشتیبانی از پروژه‌های خیریه و فرهنگی.
عامه مردم	مشارکت در فرآیند اداری جامعه. ارتباطات سازنده میان دولت و واحدهای تجاری طراحی شده با هدف درک متقابل. تقبل بخشی از مسئولیت سنگین دولت و جامعه. قیمت منصفانه محصولات و ارتقاء سطح اطلاعات و آخرین دستاوردهای علمی و فنی در زمینه فن‌آوری پیشنهادی در خط تولیدی محصول

شده و به آنها باید مالیات و دیون دیگری پرداخت شود. ذی‌نفعان فرعی آن‌هایی هستند که بر پروژه تأثیر گذاشته یا تحت تأثیر پروژه قرار می‌گیرند اما اصولاً در تعامل با آن نبوده و برای بقاء پروژه ضروری نیستند. رسانه‌های گروهی و گروه‌های بهره‌ور، ذی‌نفعان فرعی می‌باشند که می‌توانند نظرات عمومی را به نفع یا به زیان اهداف و عملکرد پروژه تغییر دهند.

شناسایی ذی‌نفعان

مدیریت پروژه، ناگزیر، افراد و گروه‌هایی را به تصویر می‌کشد که دارای نفوذ قراردادی و نیز منافع در مدیریت پروژه و همچنین نتایج پروژه می‌باشند. این افراد و گروه‌ها، برخاسته از مجموعه‌های سازمانی مختلف بوده و عبارتند از:

- مدیران ارشد سازمانی، از جمله مدیران شرکت
- مدیران کل
- مدیران عملیاتی
- مدیران پروژه
- مدیران بسته‌های کاری
- اعضای تیم پروژه
- مشتریان (کاربران)
- تأمین کنندگان، پیمانکاران، و پیمانکاران فرعی
- نمایندگان محلی، دولتی و فدرال؛ کمیسیون‌ها، و سازمان-های قضایی، قانونی، و اجرایی
- کارمندان
- مؤسسات اعتباری
- سهامداران
- اتحادیه‌ها
- سازمان‌های اجتماعی
- سازمان‌های سیاسی
- حافظان محیط‌زیست
- رقبا
- انجمن‌های محلی
- عامه مردم
- گروه‌های مصرف‌کننده
- گروه‌های مداخله‌گر
- گردشگران
- سازمان‌های تخصصی، مانند مؤسسه مدیریت پروژه

تعریف نفع و سطوح نفع‌بری

نفع، بهره یا سهم یا ادعایی نسبت به پروژه و نتایج حاصل از آن می‌باشد که گستره آن می‌تواند از یک بهره غیررسمی از یک طرف تا ادعای حقوقی مالکیت در طرف دیگر، تغییر نماید. ادعا می‌تواند حقوقی یا اخلاقی بوده یا بر مبنای تأثیری باشد که یک فرد یا گروه می‌گوید پروژه بر ایشان داشته است.

تمامی منافع یا ذی‌نفعان در ادعاهای خود نسبت به مالکیت، حقوق یا بهره در یک پروژه و فعالیت‌های آن، برابر نیستند. ذی‌نفعان اصلی ارتباط قراردادی و قانونی در پروژه داشته و عبارتند از مالک پروژه، تأمین‌کنندگان، گروه‌های عملیاتی، سرمایه‌گذاران، و حوزه‌های عمومی (همچون انجمن‌ها و مؤسسات) که زیرساخت‌ها و بازارهایی را در اختیار دارند، قوانین و مقرراتشان باید اطاعت

در پروژه بوده و دارای مسؤولیت و اختیار اداره و اختصاص منابع طبق اهداف زمانی، هزینه، و عملکرد فنی نیز می‌باشند. چنین ذی-نفعانی، دارای نقش‌های مستقیم راهبردی و عملیاتی از طریق مشارکت در طراحی، مهندسی، توسعه، ساخت (تولید) و پشتیبانی پس از فروش نتایج پروژه می‌باشند. ذی‌نفعان اصلی عضو تیم پروژه هستند. آن‌ها به عنوان مدیران عملیات، مدیران کل، مدیران ارشد، مصرف‌کننده و تأمین‌کننده، و غیره، خدمت می‌نمایند. مسؤولیت و اختیارات این ذی‌نفعان عبارت است از:

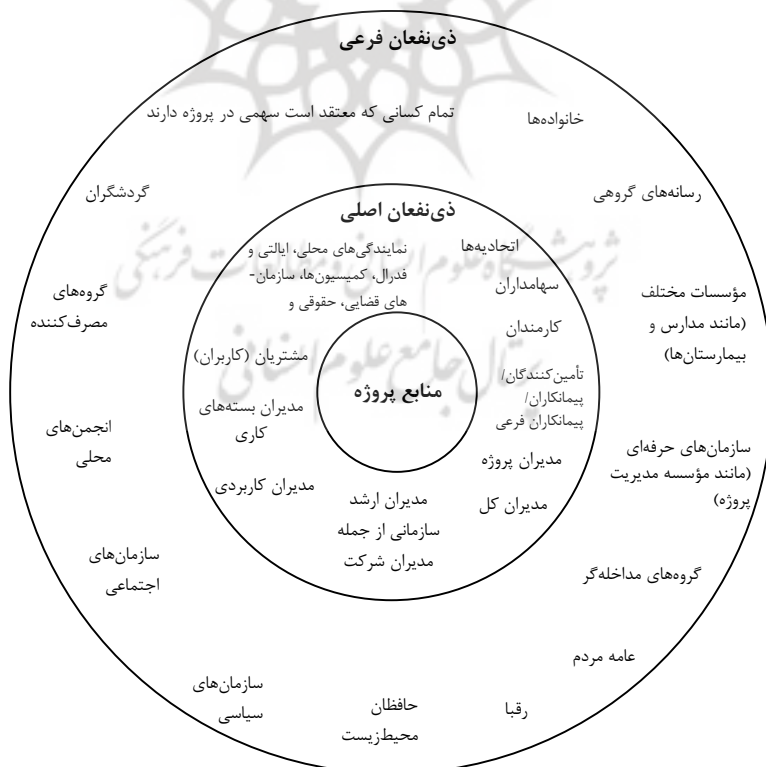
- هدایت اعضاء تیم پروژه
- تخصیص منابع جهت استفاده در طراحی، توسعه و ساخت (تولید) نتایج حاصل از پروژه
- ایجاد و حفظ ارتباط با تمامی ذی‌نفعان
- مدیریت تصمیمات در طراحی و اجرای راهبردها برای تخصیص منابع پروژه
- رهبری به عنوان مثال جهت ایجاد جو فرهنگی در پروژه به منظور معرفی بهترین‌ها در میان مردم و فراهم نمودن منابع متخصص با کیفیت بالا
- حفظ نظارت به‌موقع و مؤثر بر پیشرفت پروژه در تحقق اهداف زمانی، هزینه، عملکرد فنی و در صورت لزوم،

- مدارس، دانشگاه‌ها، بیمارستان‌ها، کلیساها، اتاق‌های بازرگانی، گروه‌های مدنی، گروه‌های اقلیت، اتحادیه آزادی‌های مدنی در آمریکا، و سایر مؤسسات
- رسانه‌های گروهی
- خانواده‌ها
- هرکس دیگری که معتقد است دارای نفعی در پروژه می‌باشد.

نمونه‌ای از ذی‌نفعان پروژه در نمایه ۱ نشان داده شده است. ذی‌نفعان فرعی، تا اندازه‌ای، یک "سازمان مجازی" را تشکیل می‌دهند - سازمانی که اساساً یا در معنا وجود دارد اما به صورت رسمی و با نام مشخص نیست. سازمان مجازی ذی‌نفعان فرعی در ظاهر پنهان است - نوعی سازمان بالقوه که بین خطوط و ساختار سازمان رسمی قرار دارد. ذی‌نفعان فرعی، علی‌رغم موقعیت مجازی خود، می‌توانند تأثیری قوی بر برنامه‌ریزی و نتیجه پروژه داشته باشند.

مسؤولیت ذی‌نفعان اصلی

ذی‌نفعان اصلی، دارای بیش از یک تعهد قراردادی یا حقوقی



نمایه ۱: نمونه از ذی‌نفعان پروژه

آغاز برنامه‌ریزی و تخصیص مجدد منابع تا جایی که برای حفظ سیر پروژه تا پایان لازم است

- ارزیابی دوره‌ای اثربخشی و کارایی تیم پروژه در انجام کاری که در حوزه اختیار و مسئولیت ایشان است.

فعالیت‌های ذی‌نفعان فرعی

مدیریت ذی‌نفعان فرعی چالش‌هایی را برای مدیر پروژه و نیز سایر مدیران شرکت به وجود می‌آورد، زیرا آن‌ها اختیار حقوقی یا ارتباط قراردادی با آن دسته از ذی‌نفعان ندارند. به هر حال این ذی‌نفعان فرعی می‌توانند تأثیری فوق‌العاده بر پروژه داشته باشند - از پروژه و نتایج آن پشتیبانی کرده یا علیه آن عمل نمایند. اختیاری توانمندی‌های بین پرسنلی، دانش، قدرت مجاب کردن، شم سیاسی، تخصص، توانایی کار و تأثیرگذاری بر این ذی‌نفعان فرعی. مهمترین ویژگی‌های ذی‌نفعان فرعی عبارت است از:

- هیچ محدودیتی در جاهایی که می‌توانند بروند و کسانی که با آن‌ها برای تأثیر بر روی پروژه صحبت می‌نمایند، وجود ندارد.
- بهره آن‌ها ممکن است حقیقی باشد - یا تصور شود که حقیقی است - زیرا پروژه و نتایج آن ممکن است بر "قلمرو" آن‌ها تجاوز نموده باشد.
- عضویت آن‌ها در تیم پروژه موقتی است؛ آن‌ها تا زمانی می‌مانند که احساس نمایند سودی کسب کرده‌اند یا به اهداف خود، دست یافته‌اند.
- آن‌ها ممکن است جهت دنبال نمودن منافع مشترک‌شان با سایر ذی‌نفعان، در راستا یا برخلاف اهداف پروژه، تشکیل یک گروه نیمه دائمی یا موقت دهند.
- نیرویی که بر پروژه وارد می‌نمایند، می‌تواند اشکال مختلفی داشته باشد: تأثیر سیاسی، عملکرد حقوقی همچون احکام دادگاهی، جاذبه عاطفی، حمایت‌های رسانه‌ای، فشار اجتماعی، مخالفت انجمن محلی، استفاده از شاهدان متخصص، یا حتی روش‌های ایجاد ترس.
- این که آن‌ها مسئولیت راهبردها و عملکرد خود را بپذیرند یا خیر، به خودشان بستگی دارد.

نمونه‌هایی از مدیریت موفق ذی‌نفع

برنامه کاهش آلودگی آب میلوآکی^۲ (MWPAP)، یک پروژه ۲/۲ میلیارد دلاری برای نوسازی و بهبود سیستم فاضلاب میلوآکی و

حومه آن، بدون وجود وقفه و اختلال در ارائه خدمات، نمونه‌ای عالی از مدیریت موفق ذی‌نفع است. اداره حفظ محیط‌زیست^۴ (EPA) که حضور شهروندان را در برنامه‌ریزی پروژه‌های عمومی بزرگ یک نیاز می‌دانست، حضور آن‌ها را در این پروژه که تراز به پشتیبانی داشت، لازم تشخیص داد.

علی‌رغم عظمت پروژه و برنامه زمانی کوتاه مدت، حضور ذی‌نفعان در MWPAP به روش‌های زیر محقق شد:

- شرکت بسیار مجرب و بین‌المللی متشکل از مهندسين، برنامه‌ریزان، اقتصاددانان و دانشمندان به نام CH2M Hill، و ائتلاف کوتاه‌مدت آن با مشاورین همکار، برای مدیریت پروژه انتخاب شد.
- شهرداری تمامی بیست و هفت شهری که تحت تأثیر کار قرار می‌گرفتند، از ابتدا درگیر پروژه شدند.
- نگرانی تمامی ذی‌نفعان با دقت شنیده شد و آن نگرانی‌ها در برنامه‌ریزی و اجرای MWPAP مورد توجه قرار گرفت.
- تیم مدیریت طرح سنگنویانی را در انجمن‌های محلی قرار داد، حمایت سردبیری رسانه‌های محلی را به دست آورد و با دقت تلاش نمود تا حمایت ذی‌نفعان دارای اهمیت را در سازمان‌های سیاسی، تجاری و دولتی نیز به دست آورد. مردم از تمامی مراحل مطلع می‌شدند.
- مدیریت پروژه، بر توازن منافع ذی‌نفعان با منافع مدیر پروژه، توجه خاصی مبدول نمود. این که منافع ذی‌نفعان تشخیص داده شد و گروه پروژه نیز به آن توجه نمود، یکی از عوامل اصلی موفقیت عنوان شد.

پروژه ۴۹۰ میلیون دلاری بزرگراه به طول ۱۲/۵ مایل، در گلوئود کانپون^۵ واقع در کلرادو^۶، یکی از گراترین بخش‌های غیرشهری سیستم بین ایالتی است. این کار به بیش از یک دهه برنامه‌ریزی و دوازده سال ساخت نیاز داشت. پروژه، برای ایجاد بزرگراه عظیمی که یکی از مهمترین فضاهای طبیعی کشور را حفظ کرده و حتی گسترش می‌داد، میان تیم پروژه، طرفداران حفظ محیط‌زیست، و گردشگران، همکاری بی‌سابقه‌ای را به وجود آورد. ساخت بزرگراه در میان دره‌ای زیبا بر مخالفت‌های اولیه و شدید، تغییرات طراحی و محدودیت‌های مادی، غلبه نمود و به علاوه همکاری قابل توجهی در ایجاد این بزرگراه با چهار باند، که حتی مورد علاقه طرفداران حفظ محیط‌زیست نیز قرار گرفت، به وجود آمد.

بجتل^۷ تدارکات، پروانه حق عبور و ساخت دومین خط لوله گازی را به طول ۸۷۵ مایل، از کانادا به کالیفرنیا مرکزی

تهیه برنامه مدیریت ذی نفع

یک برنامه رسمی برای ذی نفع، ضروری است. پروژه‌های چند ساله در معرض تغییرات بسیار زیادی هستند که روش‌های غیررسمی برای آن‌ها کافی نیست. اتکا به شیوه‌های غیررسمی یا سرسری برای کسب اطلاعات منجر به مدیریت مؤثر مسایلی که می‌توانند به وجود آیند، نخواهد شد. به همین صورت، برنامه باید تکمیل گردد. این برنامه باید اطلاعات کافی در اختیار تیم پروژه قرار دهد تا به آن‌ها در انتخاب گزینه‌های معقول و مناسب یاری رساند. اطلاعات در مورد ذی‌نفعان پروژه را می‌توان از منابع متعددی کسب نمود که برخی از آن‌ها ظاهراً منفعتی در پی نخواهند داشت.

سؤالات بسیاری می‌توان مطرح نمود تا این اطمینان حاصل شود که در تصمیمات اتخاذ شده در یک پروژه، منافع ذی‌نفعان نیز در نظر گرفته شده است:

- آیا تصمیمات منجر به عملکردی خواهند شد که با توجه به مزایای ذی‌نفعان پروژه، قابل توجیه باشد؟
- آیا احتمال دارد که یکی از حقوق ذی‌نفعان پروژه، پایمال شود؟
- آیا تصمیمات پروژه، رفتار عادلانه ذی‌نفعان را به مخاطره می‌اندازد؟
- اگر یکی از ذی‌نفعان مهم در تصمیمی که اتخاذ شده، مستثنی شود، چه اتفاقی خواهد افتاد؟

شناسایی ذی‌نفعان خاص پروژه

برخی از ذی‌نفعان در پروژه کاملاً مشخص هستند، اما دیگران را باید جستجو کرده و شناسایی نمود. گروه‌های علاقمند به محیط‌زیست، انجمن‌های موجود در منطقه، و سازمان‌های تجاری، متوجه هستند که تقریباً تمام پروژه‌ها، گروه‌های ذی‌نفعان را که در آغاز کار پروژه، ناشناخته هستند، تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، در یک پروژه تعمیر بزرگراه، اطلاعات در مورد ذی‌نفعان شناخته شده و احتمالی، به شیوه‌های زیر جمع‌آوری شد:

- دیدار از کسب‌وکار آن‌ها
- بازرسی از کل منطقه
- مشاوره با گروه‌های اجتماعی محلی، مأموران دولتی و گروه‌های آموزشی، مذهبی، و همکار
- جلسه با پیمانکاران محلی، بانک‌ها، تأمین‌کنندگان، فروشندگان و پیمانکاران محلی

برنامه‌ریزی، طراحی، مهندسی و مدیریت کرد. این پروژه، ساخت یک ایستگاه متراکم‌کننده جدید و ارتقاء ۱۷ ایستگاه متراکم‌کننده و سه ایستگاه سنجش‌گر بزرگ را به هزینه تقریباً ۱/۶ بیلیون دلار در خود داشت. نظایر این خط لوله اولین بار در اوایل دهه ۱۹۶۰ تکمیل شد. در تمام مدت توسعه خط لوله، نگرانی در مورد عوامل بسیار زیاد زیست‌محیطی در درجه اول اهمیت قرار داشت.

برنامه‌ریزی دقیق بجتل، منجر به توسعه حفظ عوامل محیطی-زیست در خط لوله شد. اقدامات خاصی در کنترل فرسایش، علف-های سمی، مواد خطرناک و سر و صدای حاصل از ساخت و نیز آموزش جامع تمامی کارکنان در مورد مسائل زیست محیطی فعالیت‌ها به عمل آمد.

راهبردهای مدیریت موفق ذی نفع

توسعه راهبردها برای مدیریت ذی‌نفعان، با تعدادی سؤال جدید و مهم که برای هدایت افکار و عملکرد تیم پروژه طراحی شده‌اند، آغاز می‌شود. هنگامی که این سؤالات پاسخ داده می‌شوند، پیشرفت خوبی در مدیریت ذی‌نفعان ایجاد می‌شود:

- ذی‌نفعان اصلی و فرعی پروژه چه کسانی هستند؟
- چه نفع، حق یا ادعایی در پروژه دارند؟
- ذی‌نفعان چه فرصت‌ها و چالش‌هایی برای تیم پروژه به وجود می‌آورند؟
- تیم پروژه، چه مسئولیت‌ها و تعهداتی در قبال ذی‌نفعان دارند؟
- نقاط قوت، نقاط ضعف و راهبردهای احتمالی که ذی-نفعان باید به کار گیرند تا اهدافشان را محقق سازند، کدامند؟
- چه منابعی برای اجرای راهبردها، در اختیار ذی‌نفعان قرار دارد؟
- آیا هیچ یک از این عوامل، موقعیت بسیار مطلوبی را برای تأثیرگذاری ذی‌نفعان در نتیجه حاصل از پروژه، به وجود می‌آورند؟
- تیم پروژه چه راهبردهایی را باید توسعه داده و اجرا نماید تا با فرصت‌ها و چالش‌هایی که ذی‌نفعان به وجود آورده‌اند، مقابله نمایند؟
- آیا تیم پروژه می‌داند که ذی‌نفعان را با موفقیت مدیریت خواهد کرد یا خیر؟

• دیدار از مؤسسات و اقامتگاهها

علاوه بر شناسایی بسیاری از ذی‌نفعان، تیم پروژه تلاش فوق‌العاده‌ای برای افکار عمومی و تشکیل یک گروه فنی نمود تا نسبت به وجود منافع جغرافیایی و ویژه اطمینان حاصل نماید. تیم پروژه متوجه شد که منعطف بودن در مورد بررسی مسایل مربوط به ذی‌نفعان، کاری عاقلانه است. با توجه نمایندگان گروه‌های ذی‌نفع و شهروندان، ذی‌نفعان جدیدی پیدا شدند. یک گروه فنی، که از جانب تیم پروژه عمل می‌نمود، جلسات زیر را برای گسترش اخبار و اطلاعات در مورد پروژه و شناسایی ذی‌نفعان و نگرانی‌های آن‌ها، برگزار نمود:

- توجیه مدیریت ارشد برای مأمورین ارشد دولت
- جلسات توجیهی و کاری برای مأمورین اداره حمل و نقل
- جلساتی با دولت‌های محلی، مؤسسات، صنایع و سایر ادارات
- حضور در شوراهای شهری و آژانس‌های برنامه‌ریزی
- جلساتی با بیمارستان‌های محلی، اتاق‌های بازرگانی
- اطلاع‌رسانی رسمی عمومی و فرصت اظهارنظر عمومی در محل
- گروه فنی یک فهرست پستی از ذی‌نفعان که خبرنامه دریافت می‌نمودند، در اختیار داشت. به علاوه آن‌ها:
- مراکز بازدید محلی جهت ارائه اطلاعات اولیه پروژه دایر نمودند.
- به تعریف گستره پروژه برای ذی‌نفعان توجه بسیار زیادی مبذول داشتند.
- مسایل بحث‌انگیزی را در طول کار با ذی‌نفعان مطرح نمودند.
- سوابق به روزی از دیدار و کار با ذی‌نفعان تهیه کردند. کار با ذی‌نفعان در این پروژه، منجر به پذیرش کامل آن از جانب ادارات و افکار عمومی شد.

جمع‌آوری اطلاعات

بخشی از شناسایی ذی‌نفعان پروژه، کسب اطلاعات در مورد آن‌هاست که فرآیندی مشابه جمع‌آوری اطلاعات در مورد رقبا می‌باشد. یک رویکرد سامانمند، پاسخ سؤالات زیر را در بر خواهد داشت:

- چه چیزهایی باید در مورد ذی‌نفع دانست؟
- این اطلاعات را کجا و چگونه می‌توان به‌دست آورد؟

• چه کسی مسئول جمع‌آوری، تحلیل و تفسیر اطلاعات است؟

- این اطلاعات به چه کسی و چگونه داده خواهد شد؟
- چه کسی از این اطلاعات برای تصمیم‌گیری استفاده می‌کند؟
- چگونه می‌توان این اطلاعات را از افشا و استفاده نابه‌جا حفظ نمود؟

در کسب چنین اطلاعاتی، بالاترین استانداردهای اخلاقی باید رعایت شوند. منابع بالقوه اطلاعات مربوط به ذی‌نفعان، و مواردی که این اطلاعات در مورد آن‌ها استفاده می‌شود، بسیار زیاد می‌باشند به طوری که تهیه فهرست از تمامی منابع و استفاده آن‌ها در اینجا عملی نخواهد بود، اما منابع زیر نمونه‌هایی هستند که می‌توان طبق نیازهای خاص پروژه بر تعداد آن‌ها افزود:

- اعضاء گروه پروژه
- مدیران اصلی
- ماهنامه‌های تجاری، همچون مجله Wall Street، Business Week، Fortune و Forbes.
- مراجع کسب‌وکار، از جمله: کاتالوگ صنعتی Moody، امنیت سرمایه‌گذاری خط ارزش^۸
- اینترنت
- انجمن‌های تخصصی
- مشتریان و سایر کاربران
- تأمین‌کنندگان
- انجمن‌های بازرگانی
- نشریات محلی
- نشریات تجاری
- گزارش‌های سالانه شرکت
- مقالات و روزنامه‌های ارایه شده در جلسات تخصصی
- جلسات عمومی
- منابع دولتی

پس از این که اطلاعات جمع‌آوری شد، باید توسط متخصصان مورد تحلیل و تفسیر قرار گیرد. مدیر پروژه باید از کارمندان مجرب شرکت برای این تحلیل‌ها کمک گیرد. هنگامی که این تحلیل کامل شد، هدف خاص مأموریت ذی‌نفعان، مشخص می‌شود.

برخی از این اطلاعات جمع‌آوری شده در مورد ذی‌نفعان خارجی پروژه، ممکن است حساس باشند. نمی‌توان نتیجه گرفت

که تمامی این ذی‌نفعان، اصول اخلاقی را رعایت خواهند کرد. بنابراین، تمامی اطلاعات جمع‌آوری شده را باید حساس در نظر گرفت و محافظت نمود تا خلاف آن ثابت شود. در این شرایط لازم است که از یک سیستم امنیتی استفاده شود. برخی اطلاعات تنها باید زمانی افشا شوند که لازم باشد و برخی دیگر نیز باید در اختیار کلیه افراد علاقمند قرار گیرند. اقدامات احتیاطی زیر باید رعایت شوند:

- هر فردی مسئول امنیت است.
- مدارک مالی شرکت در جای خود نگهداری شوند.
- مدارک، طبقه‌بندی شده و فهرستی از آنها و محل نگهداری‌شان تهیه تا بازیابی آنها سریعتر انجام گردد.
- پرونده‌ها و میزهای کار قفل می‌شوند.
- پارگی و سوختگی اسناد منسوخ یا کهنه بررسی می‌شود.
- پاکت‌های محرمانه برای انتقال داخلی اسناد محرمانه استفاده می‌شوند.
- در دفاتر دارای اطلاعات حساس، امنیت شدیدی اعمال شود.
- در جمع‌آوری اطلاعات در مورد ذی‌نفعان، لازم است بدانیم که این اطلاعات چگونه استفاده خواهند شد. مدیریت پروژه باید از وجود اطلاعات به موقع، معتبر، و جامع در مورد توانایی‌ها و مواردی که در اختیار تمام ذی‌نفعان قرار دارد، اطمینان حاصل نموده و نسبت به تشخیص راهبردهای آنها و چگونگی تأثیرگذاری این راهبردها بر منافع پروژه، اقدام نماید. افزون بر آن، مدیر پروژه باید اطلاعات جامع را در مورد اقدامات احتمالی در محیط پروژه و ذی-نفع که پروژه را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بررسی کرده و جمع‌آوری نماید.

- پشتیبانی عموم مردم
 - کیفیت راهبردها
 - احساس تعهد اعضا
- به همین ترتیب، نقاط ضعف یک ذی‌نفع مخالف از موارد زیر نشأت می‌گیرند:

- عدم وجود پشتیبانی سیاسی
 - عدم سازماندهی
 - عدم وجود راهبرد منسجم
 - اعضا غیرمتعهد و پراکنده
 - استفاده بی‌ثمر از منابع
- هنگامی که این عوامل تحلیل می‌شوند، می‌توان برای دست و پنجه نرم کردن با ذی‌نفعان، راهبردها را با طرح سؤالات زیر مورد سنجش قرار داد:

- آیا این راهبرد، به اندازه کافی می‌تواند با نقطه قوت ذی-نفع مقابله نماید؟
- آیا این راهکار از نقطه ضعف ذی‌نفع مخالف استفاده مثبت می‌نماید؟
- ذی‌نفع چگونه می‌تواند از طریق نقطه قوت خود با راهبرد پروژه مقابله نماید؟
- آیا نقطه ضعف ذی‌نفع، موجب کاهش موفقیت وی در اجرای راهبرد می‌شود؟ اگر پاسخ مثبت است، آیا مدیر پروژه می‌تواند ضد راهبرد را تدوین کند که برای پروژه مثرتر باشد؟

طراحی راهکار برای مقابله با ذی‌نفعان

تحلیل نقاط قوت و ضعف برای توسعه راهبرد پروژه مهم است اما باید تا درک کامل تمامی راهبردهای ذی‌نفعان گسترش یابد.

راهبرد یک ذی‌نفع مجموعه‌ای از رهنمودهایی است که راه-هایی را آماده کرده و مسیر کلی برای انجام اهداف و مأموریت ذی-نفع را مشخص خواهد کرد. در این توصیه‌ها، تصریح می‌شود که تخصیص چه منابعی، چرا، کی و کجا لازم است و چگونه از آنها استفاده می‌شود. تخصیص این منابع شامل برنامه‌هایی برای استفاده از منابع، سیاست‌ها، شیوه‌ها و تدابیری است که به کار گرفته خواهند شد تا اهداف ذی‌نفع را محقق سازند.

تیم پروژه، بر مبنای درک راهبرد ذی‌نفع خارجی، می‌تواند نسبت به پیش‌بینی رفتار وی در اجرای راهبرد خود، اقدام نماید.

ارزیابی ذی‌نفعان و راهبردهای آنها

هنگامی که هدف ذی‌نفع مشخص می‌شود، نقاط قوت و ضعف ایشان نیز باید ارزیابی شده تا از راهبردها و امکانات آنها برای موفقیت نیز اطلاع حاصل شود. این تحلیل خلاصه‌ای از مهمترین نقاط قوتی است که ذی‌نفعان راهبردهای خود را بر آن بنا نهاده و نقاط ضعفی است که سعی می‌شود در پیگیری منافع از آنها اجتناب شود. تعیین ۵ یا ۶ نقطه قوت و ضعف ذی‌نفع، برای قضاوت در مورد راهبرد ایشان کافیست.

نقطه قوت یک ذی‌نفع مخالف، ممکن است بر مبنای عواملی باشد همچون:

- دسترسی و استفاده مؤثر از منابع
- روابط سیاسی

عامل تعهد

برای مدیریت موفق ذی‌نفعان پروژه، وجود حس تعهد، ایمان، وفاداری و اعتماد ضروری است. مدیر پروژه، باید مدافع ایجاد شرایطی باشد که ذی‌نفعان را وادار به حمایت از پروژه نموده و همه چیز را با هم و در مسیری صحیح هدایت نماید. مدیر و تیم پروژه لازم است:

- نقشی فعال در توسعه راهکارهای مقابله با ذی‌نفعان ایفا نموده و مرتباً تأثیر چنین راهبردهایی را در طول چرخه عمر پروژه، مورد بررسی قرار دهند.
- مفهوم و فرآیند سازمان "مجازی" ذی‌نفع را پذیرفته و مدافع آن باشند.
- اطلاعات مربوط به راهبردها و منافع ذی‌نفعان را در میان تیم پروژه و مدیریت ارشد انتشار دهند.
- به ارتباط مجازی با گروه‌های ذی‌نفع ادامه داده و نقش‌های ایشان را در کمک یا خنثی نمودن راهبردهایی که توسط تیم پروژه توسعه یافته و اجرا می‌شوند، شناسایی نمایند.

در گذشته سنجش عملکرد پروژه، به رضایت مالک پروژه از نتایج طرح محدود می‌شد. دستاوردها و عملکرد پروژه را دیگر نمی‌توان به هزینه سازمان‌های ذی‌نفع انجام داد. این بدان معناست که مدیر و تیم پروژه، باید فرصتی داشته باشند که مشکلات اجتناب‌ناپذیر میان پروژه و منافع ذی‌نفعان را حل نمایند. برای حل تضاد با ذی‌نفعان، انصاف و توازن، معیارهای اصلی تیم پروژه است که در این صورت، انسجام پروژه نیز می‌باید مد نظر قرار گیرد.

خلاصه

ذی‌نفع، فرد یا گروهی است با یک یا چند نفع در پروژه. ذی‌نفعان ممکن است تحت تأثیر اقدامات، تصمیمات، خط‌مشی‌ها، یا کارهای مربوط به پروژه قرار گیرند. این ذی‌نفعان نیز ممکن است بر اقدامات پروژه، تصمیمات، خط‌مشی‌ها، یا امور مربوط به پروژه تأثیر بگذارند. با ذی‌نفعان پروژه، دو صورت تعامل بالقوه یا تبادل تأثیر وجود دارد. ذی‌نفع را می‌توان هر فرد یا گروهی دانست که می‌تواند بر اقدامات، تصمیمات، خط‌مشی‌ها، کارهای یا اهداف پروژه تأثیر گذاشته یا از آنها تأثیر پذیرد.

ذی‌نفعان می‌توانند به صورت اصلی، با ارتباط رسمی، اداری یا قراردادی با پروژه و به صورت فرعی با نفعی حتی به صورت غیررسمی در پروژه، گروه‌بندی شوند. هم ذی‌نفعان اصلی و هم

ذی‌نفع چگونه از منابع استفاده می‌نمایند تا بر پروژه تأثیر بگذارند؟ آیا یک ذی‌نفع مداخله‌گر محل ساخت را محصور می‌نماید یا تلاش می‌نماید تا برای ایجاد تأخیر یا بستن پروژه از دادگاه استفاده نماید؟ آیا دادخواستی جریان خواهد یافت که ساخت و سازهای بیشتر را متوقف نماید؟ آیا تلاشی صورت خواهد گرفت که قانونگذاری‌های آینده را تحت تأثیر قرار دهد؟ این‌ها سؤالاتی هستند که اگر به درستی مطرح شده و پاسخ داده شوند، فرصتی را برای گروه پروژه به وجود می‌آورند که راهبرد مقابله با تأثیر نفوذ ذی‌نفع مخالف را توسعه دهند.

اجرای راهبرد مدیریت ذی‌نفع

آخرین مرحله از مدیریت ذی‌نفعان پروژه، توسعه راهبردهای اجرایی به شرح زیر می‌باشد:

- اطمینان حاصل نمایید که مدیران و متخصصان اصلی تأثیر بالقوه‌ای که ذی‌نفعان پشتیبان و مخالف می‌توانند بر نتایج پروژه داشته باشند را درک کرده‌اند.
- جلسات بررسی پروژه را مدیریت نمایید به طوری که وضعیت ذی‌نفعان بخش لازم و مکمل تعیین وضعیت پروژه باشد.
- با ذی‌نفعان مهم خارجی ارتباط داشته باشید تا احتمال کنترل و نظارت بر استنباط ایشان را از پروژه و تحلیل راهکارهای احتمالی‌شان افزایش دهید.
- واکنش احتمالی ذی‌نفع را نسبت به تصمیمات مهم پروژه مورد ارزیابی قرار دهید.
- گزارشی از وضعیت ذی‌نفع آماده کرده و به مدیران اصلی و متخصصین ارایه دهید که در توسعه و اجرای راهبردهای پروژه مورد استفاده قرار دهند.
- سیستم امنیتی مناسبی را آماده نمایید تا از اطلاعات حساس پروژه که ممکن است ذی‌نفعان مخالف، علیه پروژه مورد استفاده قرار دهند، محافظت نماید.
- هنری پادگام^۹ رییس پیشین مؤسسه مدیریت پروژه که پروژه‌های بزرگ و موفقی را مدیریت نموده است، معتقد است که امروزه در مدیریت پروژه، لازم است به تمام کسانی که نفعی در پروژه دارند توجه نماییم.

پروژه را تشخیص می‌دهند. در نهایت در احساس خود نسبت به پروژه دچار تردید می‌شوند. آن‌ها چیزی خوب یا آزاردهنده در پروژه نمی‌یابند. معمولاً ذی‌نفعان فعال، زمانی اقدام می‌نمایند که باور نمایند از توانایی ایجاد تغییرات مطلوب برخوردار می‌باشند. مدیریت جامعه ذی‌نفعان پروژه، اهمیت یافته است زیرا بسیاری از گروه‌های صاحب منافع، متوجه شده‌اند که منافعشان باید ارضاء شود تا اهداف پروژه تحقق یابد.

ذی‌نفعان فرعی می‌توانند بر پروژه تأثیر بگذارند. این نوع دوم ذی‌نفعان است که مدیر پروژه اغلب مورد ارزیابی قرار می‌دهد. ذی‌نفعان، می‌توانند موافق راهبردهای پروژه یا علیه آن باشند و متوجه شوند که اگر اهداف پروژه تحقق نیابد، منافعشان بهتر تأمین خواهد شد. ذی‌نفعان، به صورتی عمل می‌نمایند که معتقدند منافعشان را تأمین خواهد نمود. ذی‌نفعان می‌توانند در توسعه راهبردهای برای به حداکثر رساند مزایایشان تلاش نمایند. آن‌ها به سادگی از مسایل مربوط به پروژه آگاه بوده، مزایا یا ضعف‌های

Enron Corporation ۱

Bharatiya Janata ۲

The Milwaukee Water Pollution Abatement Program ۳

(MWPAP)

Environmental Protection Agency (EPA) ۴

Glenwood Canyon ۵

Colorado ۶

Bechtel ۷

Value Line Investment Security ۸

Henry F. Padgham ۹



فصلنامه مدیریت پروژه قصد دارد ترجمه آخرین دستاوردهای علمی در حوزه مدیریت پروژه را در نشریه خود به چاپ رساند. به همین منظور از همه مترجمان مقالات در این حوزه دعوت می‌شود تا چکیده‌ای از سوابق خود را به دفتر نشریه ارسال نمایند. علاقه‌مندان جهت کسب اطلاعات بیشتر می‌توانند با شماره‌های ۸۸۹۲۰۲۱۳ و یا ۸۸۳۱۶۴۶۵ تماس حاصل نمایند.