

## المحاضرة السادسة: نظرية الأطراف ذات المصلحة

(إيغور أنسوف Ansoff Igor)



على الرغم من أن معظم الباحثين يرى أن أول باحث اهتم بأصحاب المصالح هو "فريمان" (Freeman) سنة 1984، إلا هناك من يرى بأن أول محاولة للخوض في مجال علاقة المؤسسة الاقتصادية بأصحاب المصالح تعود للباحث "بونروز" (Penrose) وكان ذلك سنة 1959، إذ يعتبر أحد الأوائل الذين خاضوا في نظرية أصحاب المصالح.

في حين كان أول ظهور لهذا المصطلح كمفهوم يرجع لاجتماع في معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة عام 1963، وقد قدمه "إيغور أنسوف" سنة 1968، لما كان يبحث عن كيفية تحمل مسؤولية المدير، فاكتشف أن مدير المؤسسة يبحث عن إرضاء جهة معينة الذين هم أصحاب الأسهم وذلك بالبحث عن تحقيق أكبر ربح ممكن لهم، ولاحظ أن هناك اهتماما كبيرا بأصحاب المؤسسة أي أصحاب الأسهم والملاك، وغياب الإهتمام بغيرهم، بينما لاحظ أن للمؤسسة أكثر من طرف مؤثر بكيفية مهمة، بالتالي وجد أن من مسؤولية المؤسسة أن توفق بين أهداف مختلف الجهات، وهنا انتبه إلى قضية أصحاب المصلحة أو كما يسمون بالجهات الآخذة أو الأطراف المشاركة أو أصحاب المصالح.

ملاحظة أنسوف امتدت إلى أن أهداف هذه الأطراف تختلف وقد تكون في بعض الحالات حتى متناقضة، من هنا جاء تساؤله حول كيفية تلبية هذه الأهداف، حيث حاول الوصول إلى تحديد دور مدير المؤسسة في مفهوم أصحاب المصلحة، وتوصل إلى أن الهدف الأساسي لنظرية أصحاب المصلحة هو إدخال التغيير في نظرة وفهم المدير إلى المسؤولية في المؤسسة التي يديرها.

### 1- تعريف أصحاب المصلحة

يعرف أصحاب المصلحة على أنهم الأفراد والجماعات والجهات الذين لهم حقوق على المؤسسة ومصالح فيها، كما يمكن اعتبارهم قوى تؤثر في المؤسسة وتتأثر بها، وتفرض عليها أن توليها الإهتمام الضروري. كما يعرف أصحاب المصالح بأنهم الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل، أو بتعبير آخر تلك الجماعات التي تعتبر حيوية لبقاء ونجاح المؤسسة.

ويقصد بأصحاب المصالح أيضا أنهم الجماعات والأفراد الذين يستفيدون من المؤسسة، ويتأثرون بتحقيق أهدافها ويجب أن تحترم حقوقهم وألا تنتهك في إجراءات عمل المؤسسة.

أما فريمان (Freeman) (1984) فقد عرف أصحاب المصالح بأنهم كل شخص أو مجموعة تتوفر فيهم قدرة التأثير على المؤسسة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين يتأثرون بالمؤسسة في نفس المجال.

ويعرف أصحاب المصالح أيضا بأنهم أفراد أو مجموعات لها مصالح مشروعة في الجوانب المختلفة لأنشطة المؤسسة، إن على المؤسسات مسؤولية متباينة اتجاه كل من المجموعات أصحاب المصلحة في أنشطتها، في حين أن بعض

العلاقات قد تكون أكثر قيمة أو أهمية من البعض الآخر، فإنه لا ينبغي أن تكون مجموعة واحدة قادرة على السيطرة على كل المجموعات الأخرى، وترتكز هذه العلاقات بين المديرين وأصحاب المصالح على أساس أخلاقي.

## 2- تصنيف أصحاب المصلحة

يرى الباحثون أن حدود أصحاب المصالح في إطار البيئة التنظيمية المباشرة هم: أفراد، جماعات ومنظمات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المؤسسة مهما كان نوعها وطبيعتها، لذا تحتاج إلى تصنيفهم كي تعرف كيفية التعامل معهم، بالنسبة للتصنيف هناك أكثر من معيار:

أ- معيار التواجد بالنسبة للمؤسسة: يمكن تصنيف أصحاب المصلحة من حيث تواجدهم في المؤسسة إلى نوعين:

- أصحاب المصلحة الداخليين

- أصحاب المصلحة الخارجيين

ب- معيار الأهمية (الثقة، الوزن) بالنسبة للمؤسسة: قدم فريمان تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين و أصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنه عاد هو وآخرون ليقدموا تصنيفا آخر يفرقون فيه بين أصحاب المصالح الأساسيين وأصحاب المصالح الثانويين، حيث يعتبرون أن تحقيق المؤسسة لأداء جيد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أن أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين، ولقد أشار المفكر كلاركسون Clarkson إلى هذين النوعين كما يلي:

- أصحاب المصلحة الأوليين: هم الأطراف الذين بدونهم أو بدون مساهماتهم في المؤسسة فإن إستمراريتها غير ممكنة وهم الجهات التي ترتبط لدرجة كبيرة بالمؤسسة كالمساهمين، العاملين، البنوك، الموردين... هذه الأطراف مربوطة بالمؤسسة بعقود.

- أصحاب المصلحة الثانويين: هي تلك الأطراف التي تؤثر أو تتأثر بالمؤسسة لكن لا يتم إشراكها في الصفقات والمعاملات التي تجريها المؤسسة، وليس لها دور مهم في حياتها من ضمنهم (الإعلام و المجموعات الخاصة).

## 3- نظرية أصحاب المصالح

يعرف "فريمان" (Freeman) نظرية أصحاب المصالح " بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وما هي ردة فعلها"، حيث أن حاجات أصحاب مصالح الشركة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك أن دفع أجور أكبر العاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من أرباح حملة الأسهم. وعرفت نظرية أصحاب المصالح بأنها " عملية إدارة الأخلاق التنظيمية في الشركات اتجاه أصحاب المصالح، وتعرف أيضا بأنها "عملية تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح وتحقيق أهداف الشركة، وبين عملية اتخاذ القرار في أن تكون بصورة أخلاقية.

تعتبر نظرية أصحاب المصالح بكل مجموعة من المجموعات في المؤسسة التي تؤدي دوراً أساسياً في خلق القيمة الاقتصادية، وتركز نظرية أصحاب المصالح بشكل أساسي على أنه يجب على المؤسسات أن يمتد اهتمامها وتركيزها من حملة الأسهم أي " المساهمين" إلى مجموعات أخرى لها كذلك علاقة بالمؤسسة، وتتمثل هذه المجموعات أصحاب

المصالح في العملاء، العاملين والمجتمع ككل، ويجب على إدارة المؤسسة - حين اتخاذ القرارات - مراعاة حقوق هذه المجموعة ومعاملتها بصورة عادلة ومتساوية.

#### 4- أهداف أصحاب المصلحة

- أصحاب المصلحة متنوعون ومتعددون ومختلفون لا يمكن إعطائهم نفس الأهمية، فالمدير يجب أن يصنف هذه الجهات، ثم يبين ما هي الأكثر أهمية فيها حتى يعرف كيفية التعامل معها، فبتصنيف أصحاب المصلحة وحصر أهم أصنافهم يبدأ إدماج نظرية أصحاب المصلحة في العمل الاستراتيجي للمؤسسة.

- أهداف أصحاب المصلحة مختلفة وفي بعض الأحيان متناقضة، ما يجعل عمل المدير صعبا جدا، بحيث أنه يجب أن يوفق بين الأهداف المختلفة والمتناقضة بالنسبة لهذه الأطراف، وأن يراعي هذه الاختلافات ويجعلها في الحسبان حتى لا تتأثر المؤسسة باختلاف الأهداف والانتظارات.

من أجل هذا يلجأ المدير للتحليل الاستراتيجي لأصحاب المصلحة والذي يسمى أيضا بتحليل السلطات، حتى يتمكن من التوفيق بين الانتظارات المختلفة.

#### 5- خطوات تحليل أصحاب المصلحة

الإستراتيجية المحكمة لا بد أن تولي الاهتمام الكبير لأصحاب المصلحة، وذلك في مجموعة من الخطوات:

- تحديد وحصر أصحاب المصلحة في المؤسسة، وما هي التحركات والتحالفات التي قامت أو قد تقام بين هذه الجهات، لأن أصحاب المصلحة لهم علاقات فيما بينهم وقد يقيمون تحالفات.

- تحديد مصالح وحقوق هذه الأطراف على المؤسسة وانتظاراتهم، وسلطتهم وقوتهم وقدرتهم وشرعيتهم، فلا يمكن للمدير أن يتجاهل طرفا لديه تأثير في المؤسسة.

- تحديد الفرص والتحديات التي يتيحها أصحاب المصلحة للمؤسسة وكيف يمكن اغتنام هذه الفرص وتقليل ضغوطاتهم وتهديداتهم.

- تحليل جميع أنواع مسؤوليات أصحاب المصلحة وكيف يمكن التعامل معها.

- وضع خطة استراتيجية لاغتنام هذه الفرص والتقليل من التهديدات التي تأتي من أصحاب المصلحة.

#### 6- تحليل أصحاب المصلحة

تحليل أصحاب المصلحة مهم جدا بالنسبة للمؤسسة والمدير، لتمرير الإستراتيجية المختارة والقرارات والتوجهات الكبرى للمؤسسة، إذا هذا التحليل وسيلة هامة تساعد المدير على معرفة:

\* كيف يؤثر كل واحد من أصحاب المصلحة في استراتيجية المؤسسة وإلى أي مدى.

\* كيف يتأثر بها وإلى أي مدى.

بواسطة هذا التحليل يستطيع المدير أن يحدد سلوكا للمؤسسة يساعدها على الاستفادة من فرص الوضع وتفادي المخاطرة، ويمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من كيفية:

أ- التحليل حسب السلطة والاهتمام: ظهر هذا التحليل في سنة 1986، ويتم بالنظر إلى عنصرين هامين، اهتمام أصحاب المصلحة بشؤون المؤسسة، وسلطتهم في المؤسسة، وعلى أساس هذين العنصرين تحدد المؤسسة موقفها من كل واحد أو كل مجموعة من أصحاب المصلحة ومنه تحدد سلوكها معهم. يظهر من هذه المصفوفة أن تقاطع اهتمام وسلطة أصحاب المصلحة يؤدي إلى أربع أوضاع:

الاهتمام		مجموعة السلطة	سلطة كبيرة
كبير	ضعيف		
الوضع الثاني (B): إبلاغ هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماما كبيرا بأمور المؤسسة، حتى تلي حاجته بالتجاوب مع اهتمامه الكبير، يسهر المدير على إبلاغه بالمعلومات المفيدة في كل مرة. هذا النوع من الأطراف قادر على التأثير في الأطراف القوية جدا ولذا على المدير الاقتراب منهم، وإدارتهم عن قرب.	الوضع الأول (A): الجهد الأدنى في هذه الحالة يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة وضعيف الاهتمام لا يمكن إعطاؤه إلا القليل من العناية لأنه لا يؤثر في المؤسسة ولا يهتم أصلا بالمؤسسة، أي أن المدير يخصص له الحد الأدنى من الجهد.	ضعيف	سلطة كبيرة
الوضع الرابع (D): عنصر حيوي عندما يكون لصاحب المصلحة السلطة الكبيرة في المؤسسة ويكون كثير الاهتمام بما يجري فيها فهذا عنصر أساسي لا يمكن للمدير تجاهله ولا الاستغناء عنه، فعلى المدير أن ينتبه له. يدخل المدير هذا النوع من أصحاب المصالح في اهتماماته الأولى، وعليه أن يعرف كيف يجعلهم يوافقون على أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها، لأن قبولهم للإستراتيجية ضروري.	الوضع الثالث (C): إرضاء من يوجد في هذا الوضع من أصحاب المصلحة فهم يتميزون بسلطة كبيرة في المؤسسة ولكن لا يولون اهتماما كبيرا لما يجري فيها. لكن في بعض الحالات فإنهم ينتقلون إلى الخانة (D)، ونظرا لما لديهم من سلطة يجب على المدير الاهتمام بهم والحرص على إرضائهم لأن لهم وزنا كبيرا في القرار.	كبيرة	سلطة كبيرة

ب- التحليل حسب السلطة والحركية: يتم هذا التحليل بمحورين هما: الحركية والسلطة، حيث يختلف تحليل أصحاب المصالح من حيث سلطتهم وحركيتهم عن التحليل السابق:

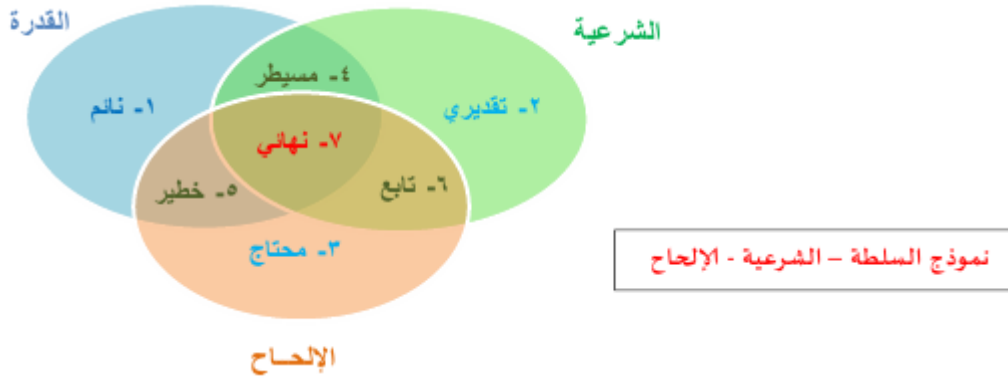
الحركية		مجموعة السلطة	سلطة كبيرة
عالية	ضعيفة		
الوضع الثاني (B): غير قابل للتوقع لكن قابل للإدارة من كان في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب توقع أعماله ومواقفه لكثرة حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابلا للإدارة، أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.	الوضع الأول (A): الأقل مشاكل من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي تأتي منه قليلة جدا، وليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمؤسسة.	ضعيف	سلطة كبيرة
الوضع الرابع (D): أكبر مخاطر أو فرص من أصحاب المصالح من لهم سلطة كبيرة ويتميزون بحركية مرتفعة فهؤلاء من الصعب توقع سلوكياتهم ومن الصعب أن يداروا، فلذا قد تأتي منهم أكبر الفرص بالنسبة للمؤسسة وقد تأتي منهم كذلك أكبر المخاطر.	الوضع الثالث (C): سلطة كبيرة وقابل للتوقع من يوجد في هذه الخانة فإنه يتميز بسلطة كبيرة إلا أن حركيته المحدودة تجعله قابلا للتوقع، أي من السهل أن يتوقع المدير أعمال وسلوك هذا الصنف من أصحاب المصالح.	كبيرة	سلطة كبيرة

ج- التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح: ظهر هذا التحليل في سنة 1997 فهو نموذج جديد نسبيا، يتم التحليل حسب عدد من الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف:

\* القدرة (السلطة) (power): يقصد بها قدرة الشريك صاحب المصلحة على التأثير في المؤسسة، قد يلجأ صاحب المصلحة إلى ما يتوفر لديه من سلطة للتأثير في المؤسسة كما قد يلجأ إلى التحالفات مع أصحاب المصالح الآخرين ليكون التأثير أكبر.

\* الشرعية (legitimacy): يقصد بالشرعية شرعية علاقاته وتواجهه وتدخله بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

\* الإلحاح (urgency): هو مدى إصرار صاحب المصلحة على تلبية طلباته من طرف المؤسسة.



من توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون أصحاب المصلحة الكامنين، مستترين أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوياء بما فيه الكفاية. والمستترون يظهرون في 1 و2 و3 في الشكل وهم: نائم - تقديري - محتاج. أما من تتوفر فيهم خاصيتان (انظر النقطة 4 والنقطة 5 والنقطة 6 في الشكل) فيمكن تسميتهم الشركاء المتأهين لأن ما عندهم من الخصائص تجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير، وهم: مسيطر - خطير - تابع.

1- أصحاب المصالح النائمون: لهؤلاء الشركاء السلطة، غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية القرار ولا طلبات ملحة، وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جدا.

2- أصحاب المصالح المقدرين: لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة، فلهذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المؤسسة.

3- أصحاب المصالح المطالبون: فهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبية غير أن افتقارهم للسلطة وللشرعية تجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.

4- أصحاب المصالح المسيطرون: لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصرين هامين جدا وهما السلطة والشرعية فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.

5- أصحاب المصالح الخطيرون: عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة، لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم من التأثير على المؤسسة قصد جعلها تلبية طلباتهم التي ليست شرعية.

6- أصحاب المصالح التابعون: عندما يكون الشركاء أصحاب مصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية فهم في موقف التبعية تجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة لجعل المؤسسة تلبية، لذا يكثرون التحالفات.

7- الشركاء أصحاب المصالح النهائيون: من توفرت فيهم الخصائص الثلاث (القدرة، الشرعية، الإلحاح) (انظر النقطة 7) فيسمون الشركاء النهائيين لما لهم من مكانة واعتبار نهائيين، فالمديرون يحاولون دائما التقرب من هؤلاء بتلبية طلباتهم وذلك لما لديهم من سلطة وشرعية وإلحاح.