

## المحاضرة السابعة: تحليل أصحاب المصلحة

مصطلح أصحاب المصلحة مصطلح قديم نسبياً استخدمه إيغور أنسوف في مقال سنة 1963، بعد ذلك نال المصطلح اهتماماً أكبر من قبل المدراء والباحثين بعد أن ظهرت فكرة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

- النظرة التقليدية للمؤسسة تتناولها على أنها ملك للملاك والمساهمين، لذا التركيز يكون عليهم.

- لما ظهرت المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة إتضح أن هناك جهات أخرى كثيرة تسعى للاستفادة من المؤسسة بأشكال مختلفة يسمون بأصحاب المصالح يرون أن المؤسسة يمكن أن تخلق لهم القيمة بالتالي يسعون لتعظيم استفادتهم منها، وقد يؤثرون إيجاباً أو سلباً على إستراتيجيتها ومواقفها وأهدافها، لذلك تحليل أصحاب المصلحة يوجب معرفة موقفهم وسلوكهم تجاه إستراتيجية المؤسسة.

### أولاً: تعريف أصحاب المصلحة

يسمى أصحاب المصلحة أيضاً بأسماء أخرى مثل الجهات الآخذة أو الأطراف المشاركة أو أصحاب المصالح، وهم عموماً الأفراد أو مجموعات من الأفراد أو مختلف الجهات التي تستفيد من المؤسسة وتتأثر بها كما يمكنها التأثير في تحقيق أهدافها، ويمكن تصنيف أصحاب المصلحة حسب الإلتزام إلى داخليين (ملاك، موظفين، أعضاء مجلس الإدارة...) وخارجيين (زبائن، موردين، منافسين، دائنين، الدولة، النقابات، جمعيات حماية المستهلكين، جمعيات حماية البيئة...)، وحسب الأهمية إلى أوليين يستفيدون من المؤسسة بشكل قوي وغالباً ما يرتبطون بالمؤسسة بعقود معينة (كالمساهمين، الموظفين، البنوك، الموردين، الزبائن...)، وأصحاب مصلحة ثانويين لا تتأثر مصالحهم كثيراً بالمؤسسة (كالحكومة، الجمعيات، السلطات المحلية...).

### ثانياً: توقعات أصحاب المصلحة

بالنظر لأصحاب المؤسسة يمكن أن نرى المؤسسة على شكل قطعة كعكة حلوى كبيرة، كل جهة تريد أخذ النصيب الأكبر من هذه الكعكة، أي تعظم استفادتها من المؤسسة، والأمر يختلف من قطاع لآخر ومن مؤسسة لأخرى.

مع نظرية أصحاب المصلحة صارت أهداف المؤسسة ليست مجرد أرباح توزع على المساهمين، وإنما يجب عليها أن تسعى لتحقيق أهدافها وأهداف أصحاب المصلحة، بالتالي فإن المبدأ الأساسي في تحليل أصحاب المصلحة هو التعرف على توقعات كل صاحب مصلحة، لأنه انطلاقاً مما ينتظره من المؤسسة سيتحدد سلوكه، فإذا تمكنت المؤسسة من قراءة هذا التوقع قراءة صحيحة تستطيع أن تقدر أو تتنبأ بسلوك هذا الطرف تجاه المؤسسة، الجدول التالي يوضح تطلعات أو توقعات أصحاب المصلحة تجاه المؤسسة:



أصحاب المصلحة	توقعاتهم وانتظاراتهم
1- الملاك والمساهمين	ذوي النفوذ الأكبر يحاولون تحقيق أقصى ربح أو أقصى عائد على السهم مما تحققه المؤسسة من أرباح ونتائج.
2- المنظمة المالية	البنوك تحاول ضمان أن ديونها ستسد في الوقت المناسب وتأخذ الفوائد المستحقة عنها.
3- المؤسسات الحكومية	المؤسسات غير الحكومية تضغط على المؤسسة كي تحترم معايير معينة، أو تنتظر منها دعماً لخدمة قضايا إجتماعية معينة، فهذه المؤسسات غير الحكومية والجمعيات ستسعى إلى تحصيل موارد مالية من المؤسسة بهدف توظيفها لتحقيق هذه الأهداف.
4- الزبائن	ينتظرون من المؤسسة منتجات ذات مواصفات معينة (جودة أو سعر، السلامة، الأمن، الشكل...).
5- جمعيات المستهلكين	تمثل الزبائن، وتحاول أن تراقب المنتج كي يكون وفق المعايير المنصوص عليها التي لا تؤثر على صحة وسلامة الزبائن.
6- النقابات	تمثل مصالح العمال في المؤسسة، تتأسس على أنها محامي العمال وتتدخل لتبليغ صوتهم وفرض احترام حقوقهم.
7- العمال	ينتظرون أجوراً ورعاية إجتماعية وفرص تطوير مهني داخل المؤسسة.
8- المدبرون	المدبرين أو أعضاء مجلس الإدارة المتعاقدين مع المؤسسة على نسب أو عوائد معينة يشكلون طرفاً قوياً جداً.

9- المنافسون	المؤسسات التي تؤثر عليها المؤسسة من خلال مخرجاتها.
10- الموردون	الذين يبيعون للمؤسسة مختلف التجهيزات والموارد.
11- السلطات العمومية	تتمثل في الحكومة، تنتظر من المؤسسة المساهمة في الضرائب والرسوم ولعب دور في حفظ السلم الاجتماعي من خلال توفير فرص عمل ووسع للمجتمع.
12- المجموعات السياسية	أي الطبقة السياسية ممثلة في أحزاب سياسية أو جهات معارضة أو قوائم إنتخابية ما، يمكن أن تكون لها علاقة بالمؤسسة

### ثالثا: مميزات أصحاب المصلحة

عند تحليل أصحاب المصلحة يجب أخذ بعض النقاط بعين الإعتبار، أولها ما يتميز به هؤلاء من خصوصيات تفرض على التحليل فهمها لمعرفة مواقفهم، فأصحاب المصلحة يتميزون بالمميزات التالية:

- المصالح والمطالب المتعارضة، بالتالي يجب إدراك أن تلبية جميع المطالب مستحيل عمليا.
- آراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة.
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة لأخرى، وهذا يهم التحليل في تحديد أولوية ووزن كل صاحب مصلحة.
- قد تكون ردود أفعال أصحاب المصلحة ايجابية كما قد تكون سلبية، ومهما يكن رد الفعل المتوقع قويا أو ضعيفا لا يجب إهمال رأيهم عند إعداد الإستراتيجية، لأن تجاهلهم قد تكون له آثار سلبية على المؤسسة.
- إذا صار واجبا على المؤسسة إلى جانب محاولة تحقيق أهداف أصحاب المصلحة، التوفيق بين المصالح المتعارضة لهم

### رابعا: مراحل تحليل أصحاب المصلحة

1- تحديد خارطة أصحاب المصلحة: يجب أن تحدد المؤسسة خارطة أصحاب المصلحة في شكل بياني أو مكتوبة بشكل عادي أو في شكل جدول، تحدد فيها تطلعات وسلطات كل طرف على النحو الذي يسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

أصحاب المصلحة	الأسئلة:
السلطات	- من هم أصحاب المصلحة الذين يملكون السلطة الحقيقية ؟ (المؤثرين بقوة أكثر من غيرهم) - هل مستوى المصالح والسلطة يعكس فعلا حوكمة المؤسسة ؟ (تحديد من يملك السلطة الأكبر في المؤسسة، الملاك أم المديرين)
التطلعات والتوقعات	- ما هي مصالح كل طرف من التأثير على إستراتيجية المؤسسة ؟ (معرفة رد فعلهم المنتظر تجاه إستراتيجية المؤسسة لتحديد موقف المؤسسة منهم)
من هم	- من هم أصحاب المصلحة الذين يحظون بالأولوية في تحديد الأهداف الإستراتيجية ؟ - من هم أصحاب المصلحة الذين يسهلون ممن يعارضون تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، كي نحدد من هم الذين نشجعهم ومن هم الذين يجب أن نتخوف منهم. - هل من الضروري إعادة النظر في وضعية بعض أصحاب المصلحة في المصنوفة ؟

2- تحليل ثقافة أصحاب المصلحة: إذا تشكلت لدينا خارطة سنحاول أن نعرف سلوك أصحاب المصلحة بدقة، ولتقدير رد فعل أصحاب المصلحة وفهم سلوكهم يجب أولا تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر بعاملين:

العوامل الخارجية (المجتمع)	ثقافة المؤسسة
- قيم المجتمع والجماعات المرجعية التي قد تعطي تصورات معمة إيجابية أو سلبية، مع إدراك أن قيم المجتمع تتغير مع مرور الأيام. - ثقافات الأفراد تختلف من شخص لآخر.	ثقافة المؤسسة هي نظام للقيم والمعتقدات والعادات التي تحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وتشكل من عناصر كثيرة منها: - تصورات الأفراد عن المؤسسة الناتجة عن القصص المتداولة بينهم. - الممارسات الروتينية التي يمكن أن تختلف من مؤسسة إلى أخرى. - الرموز المعتمد عليها التي يؤمن ولا يؤمن بها الناس. - هيكل المؤسسة: عمودي أم أفقي، طبيعة العلاقات.

3- معرفة مصادر ورموز السلطة التي يمتلكها أصحاب المصلحة: يجب التركيز أيضا على مصادر سلطة كل طرف والمؤشرات التي توجي بمدى سلطة صاحب المصلحة وهي كما يلي:

مصادر السلطة	
<b>أصحاب المصلحة الخارجيين:</b> - مراقبة موارد إستراتيجية: مكاتب توظيف، بنوك.. - الإقحام في تنفيذ الإستراتيجية: الموزعين.. - امتلاك مهارات ومعارف: متعاقد باطني - استعمال مناطق غموض الإجراءات: القدرة على التأويل باستخدام أطراف داخلية	<b>أصحاب المصلحة الداخليين:</b> - السلمية التنظيمية: السلطة الرسمية - قوة التأثير: السلطة غير الرسمية - مراقبة موارد إستراتيجية: مسؤول منتج أساسي - امتلاك معارف ومهارات - مراقبة المحيط: القدرة على التفاوض - استعمال مناطق غموض الإجراءات: القدرة على التأويل
مؤشرات السلطة	
<b>أصحاب المصلحة الخارجيين:</b> - المكانة - التحكم في موارد أساسية - القدرة على التفاوض - الرموز كهدايا نهاية السنة بالنسبة للموردين، الاهتمام بترقية العلاقات..	<b>أصحاب المصلحة الداخليين:</b> - المكانة (مكتب في أعلى طابق..) - الموارد (سيارة فاخرة من رموز السلطة..) - التمثيل (فرصة تمثيل في مجالس...) - الرموز حجم المكتب، عدد النوافذ، الموقع...

4- ترتيب أولوية أصحاب المصلحة بالنسبة للمؤسسة وكيفية التعامل معهم: إن تحليل أصحاب المصلحة مهم جدا بالنسبة للمؤسسة والمدير، فالمدير إذا عرف كيفية تحليل أصحاب المصلحة فإنه سينجح في التعامل معهم لتمير الإستراتيجية المختارة والقرارات والتوجهات الكبرى للمؤسسة، إذا هذا التحليل وسيلة هامة تساعد المدير على معرفة:

\* كيف يؤثر كل واحد من أصحاب المصلحة في سياسة 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 مخاطرة (في لحظة تحليل أصحاب المصلحة)، ويمكن القيام بهذا التحليل بأكثر من كيفية:

أ- التحليل حسب السلطة والمصلحة (مصفوفة السلطة - مصلحة):

يكون التحليل ثنائي الحد وفق بعدين أساسيين نتعامل بهما مع صاحب المصلحة المعني هما السلطة التي يملكها ومستوى مصطلحه، ستكون لدينا 4 حالات:

مستوى المصلحة		مستوى السلطة
ضعيفة	قوية	
الحرص على إرضائه لأنه يمكن أن يتدخل في أي لحظة، فيجب إرضائه كي لا يعطل إستراتيجية المؤسسة.	فاعل أساسي	عالية
أدنى مجهود	الحرص على إعلامه لأن عدم إعلامه يجعله يحول ضعف سلطته نحو اتجاه يحوله إلى امتلاك سلطة قوية.	منخفضة

ب- 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		ضعيفة	السلطة
كبير	ضعيف		
<p><b>الوضع الثاني (B):</b> إبلاغ</p> <p>هنا يكون صاحب المصلحة ضعيف السلطة ولكنه يولي اهتماما كبيرا بأمر 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، وإدراهم عن قرب.</p>	<p><b>الوضع الأول (A):</b> الجهد الأدنى</p> <p>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.</p>		
<p><b>الوضع الرابع (D):</b> عنصر حيوي</p> <p>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.</p>	<p><b>الوضع الثالث (C):</b> إرضاء</p> <p>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 والحصر على إرضائهم لأن لهم وزنا كبيرا في القرار.</p>		

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

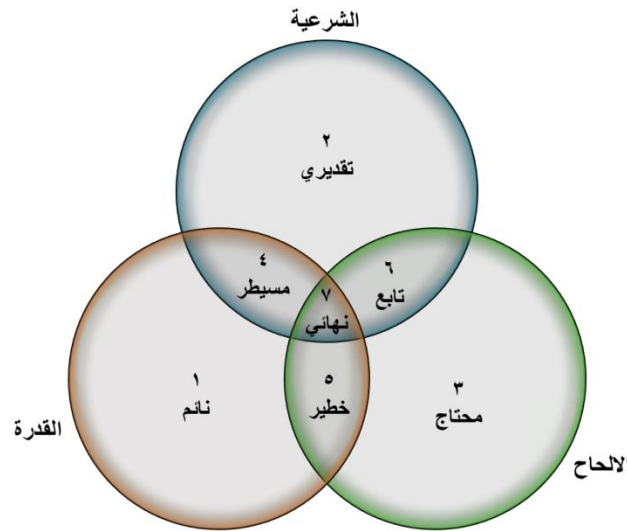
الحركية		ضعيفة	السلطة
عالية	ضعيفة		
<p><b>الوضع الثاني (B):</b> غير قابل للتوقع لكن قابل للإدارة</p> <p>من كان في هذه الحالة من أصحاب المصالح فيكون من الصعب توقع أعماله ومواقفه لكثرة حركيته، إلا أن ضعف سلطته يجعله قابلا للإدارة، أي أن أعماله ومواقفه يمكن التحكم فيها.</p>	<p><b>الوضع الأول (A):</b> الأقل مشاكل</p> <p>من كانت سلطته ضعيفة وحركيته منخفضة، فالمشاكل التي تأتي منه قليلة جدا، وليس له في الواقع القدرة على خلق المشاكل للمؤسسة.</p>		
<p><b>الوضع الرابع (D):</b> أكبر مخاطر وأفرص</p> <p>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.</p>	<p><b>الوضع الثالث (C):</b> سلطة كبيرة وقابل للتوقع</p> <p>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.</p>		

د- التحليل حسب نموذج القدرة والشرعية والإلحاح: ظهر هذا التحليل في سنة 1997 فهو نموذج جديد نسبيا، ويقوم على ثلاثة خصائص: القدرة (power) – الشرعية (legitimacy) - الإلحاح (urgency)، يتم التحليل حسب عدد من الخصائص التي تتراكم في نفس الطرف.

\* القدرة (السلطة): يقصد بها قدرة 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: يقصد بالشرعية شرعية علاقاته وتواجده وتدخله بالمؤسسة وكذا شرعية أعماله وتصرفاته.

\* الإلحاح: فيقصد به إلحاح صاحب المصلحة على الاشتراطات والمطالبات تجاه المؤسسة، فالإلحاح 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 و 2 و 3 في الشكل وهم: نائم - تقديري - محتاج. أما من تتوفر فيهم خاصيتان (يظهرون في 4 و 5 و 6) فيمكن تسميتهم الشركاء المتأهبين لأن ما عندهم من الخصائص تجعلهم أقوياء وقادرين على التأثير، وهم: مسيطر - خطير - تابع.

حسب هذا النموذج ينتج لدينا 7 حالات من أصحاب المصلحة، كما يبين الجدول التالي:

النوع	أصحاب المصلحة	الخصائص التي لديهم	وزن صاحب المصلحة بالنسبة للمؤسسة
الكامنون	النائمون	قدرة (1)	لا يستعملون السلطة لكونهم لا يملكون الشرعية ولا الطلبات الملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة.
	التقديريون	شرعية (2)	لهم الشرعية لكن ليس لهم السلطة ولا الطلبات الملحة لذلك فهم عديمي التأثير على المؤسسة.
	المطالبون	الإلحاح (3)	لهم مطالب لكن ليس لهم لا السلطة ولا الشرعية لذلك لا يستطيعون التأثير على المؤسسة.
المتأهبون	المسيطرون	قدرة + شرعية (2+1)	تأثيرهم مؤكد ويتعين على المدير إيلائهم الاهتمام والعناية.
	الخطيرون	قدرة + إلحاح (3+1)	بسبب سلطتهم يستطيعون التأثير على المؤسسة لتلبية مطالبهم حتى ولو كانت غير مشروعة.
	التابعون	شرعية + إلحاح (3+2)	يبقون تابعين لغيرهم لأنهم لا يمتلكون السلطة لجعل المؤسسة تلبية طلباتهم، لذا يكثرون التحالفات.
النهائيون	النهائيون	قدرة + شرعية + إلحاح (3+2+1)	عادة ما يسعى المديرون للتقرب منهم بتلبية مطالبهم.