

## النظرية السابعة : نظرية أصحاب المصالح

أولاً : مفهوم أصحاب المصالح<sup>1</sup> وأهميته للمؤسسة

صاحب المصلحة في مؤسسة ما، هو أي شخص أو جهة قد يكون لها تأثير أو قد يتأثر بالأحداث التي تقوم بها المؤسسة بشكل عام. يؤكّد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أنّ المصطلح ليس بمحدث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، إلا أنّ استخدامه يُعدّ جديداً بمفهومه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الأعمال، ويؤكدون أيضاً أنّ أول ما سُجّل استخدام هذا المصطلح كان عام 1708، إذ يعود شيوخه إلى مجال المراهنات أو الودائع. وفي القرن العشرين شهد أغلب التطورات التي جرت بخصوصه. إنّ مفهوم "صاحب المصلحة" تم استخدامه في عام 1963 في ملاحظة داخلية لمؤسسة ستانفورد للأبحاث (Stanford Research Institute). لقد عرّفت تلك الملاحظة أصحاب المصلحة على أنّهم : "تلك المجموعة التي لولا دعمها لما عاد للمؤسسة وجود". فيما بعد، قام بروفييسور إدارة الأعمال إدوارد فريمان<sup>2</sup> (R. Edward Freeman) في ثمانينيات القرن العشرين بتطوير هذا المفهوم والذي أسّس منه نظرية عُرفت بنظرية أصحاب المصلحة (Stakeholder Theory) إذ عرّفهم بأنهم "الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". منذ ذلك الحين أصبح المصطلح يُلاقي قبولاً ورواجاً في أوساط الأعمال وفي الأبحاث التي تتعلّق بالإدارة الإستراتيجية وحوكمة المؤسسات وأهداف الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

تعدّدت التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح، أو جماعات المصالح، بالإضافة إلى التعاريف سابقة الذكر، نذكر ما يلي :

- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، يُعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.
- أصحاب المصالح هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة.
- جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأنّ كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المؤسسة.
- إنّ أهمّ ما نستخلصه من التعريفات السابقة أنّ أصحاب المصالح هم أفراد وجماعات لهم نصيب لدى المؤسسة، وبالتالي لهم حقّ الاطلاع والوقوف على كيفية أدائها، لأنهم يسعون إلى تحقيق مكاسب منها. توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف و المؤسسة، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها.

<sup>1</sup> - يتكون مصطلح أصحاب المصالح (Stakeholders) من مقطعين، المقطع الأول (Stake) ، ويعني استثمار مالي، أو هو تعويض مُقدّم للإيفاء بوعود في شأن دفع مبلغ من المال. ومن هنا جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني (holder) بدجته مع المقطع الأول كمصطلح واحد (Stakeholder) ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة أو أمانة بصفة ضمان أو مغامرة أو رهان حتى يأمل ليحقق ربحاً منها.

<sup>2</sup> - إدوارد فريمان R. Edward Freeman : فيلسوف واقتصادي أمريكي، وُلد في 18 ديسمبر 1951 في كولومبوس في الولايات المتحدة الأمريكية.

تأسيساً على ما سبق، نرى أن المؤسسة ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة في إطار البيئة التي تعمل فيها، تُصادفها بعض المجموعات والأفراد التي تتَّصف بكونها تمتلك علاقات تفاعليَّة متباينة الشدَّة والتأثير بمحمل أنشطتها، وفي صيغ وأشكال مختلفة وهي ما يطلق عليها بأصحاب المصالح التي تربطهم معها مصلحة مشتركة. ومن هنا فقد حُظي أصحاب المصالح بأهمية كبيرة من قِبَل الأكاديميين والممارسين لكونه يمثل أحدَّ أهمِّ محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين المؤسسة من جهة أخرى فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة الأعمال وتوجُّهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وُجدت من أجلها في البيئة. وفي ما يلي تبسيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصالح :

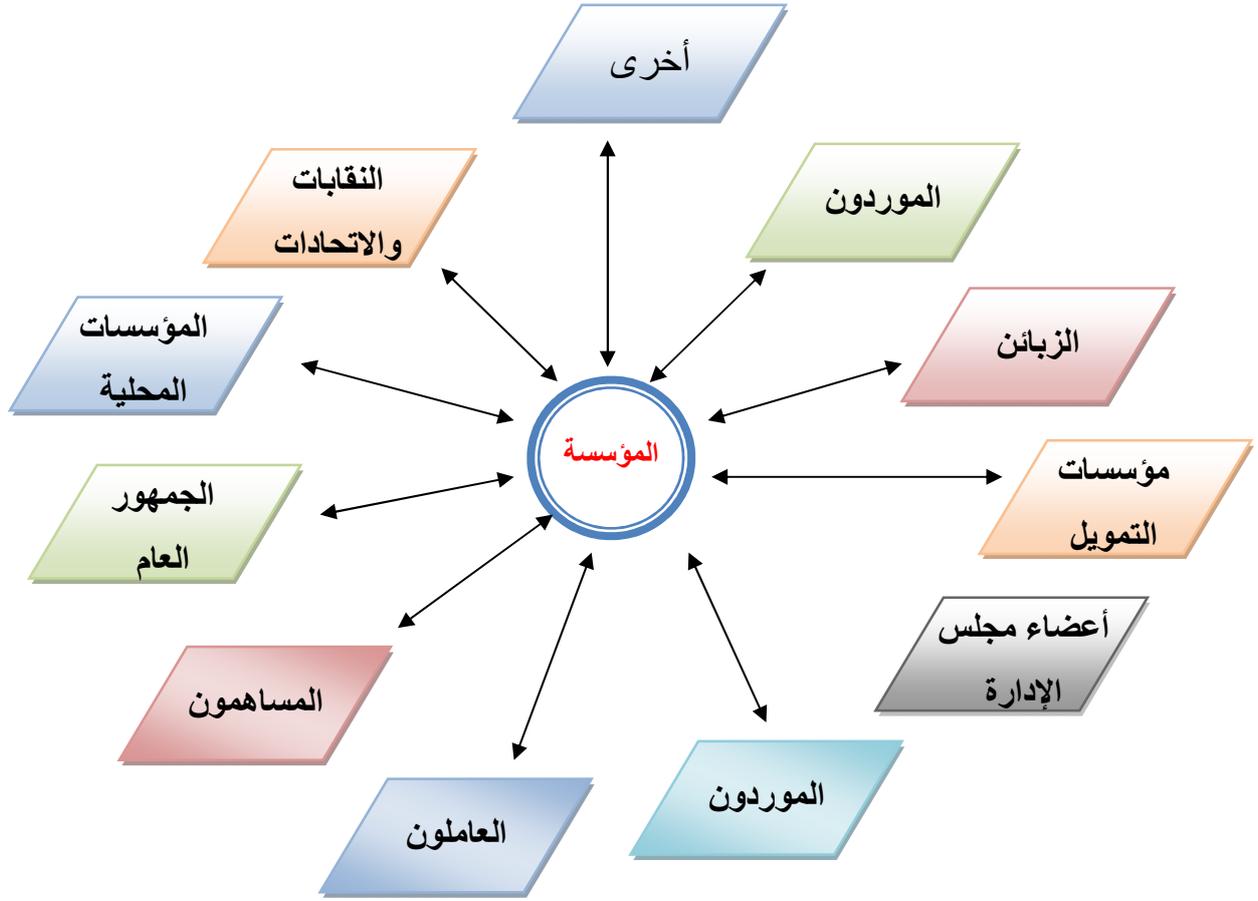
- 1- إنَّ أصحاب المصالح من موظَّفين ومجتمع تَحُدُّه المؤسسة يُعدُّون موارد حيوية لها. حيث أنَّ الكفاءات التي يمتلكونها تؤلِّف القدرات التنظيمية لها. كما أنَّ خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يُعدُّ مورداً مهماً يمكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية.
- 2- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فالمؤسسة أدركت أنَّ سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، الموردين، والمقيمين بجوارها يُعدُّ أمراً في غاية الأهمية لتحقيق الإبداع، فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيِّدة، وتُغز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة، ومن كليهما بالطبع قد يُولَّد كمٌّ غفير من المنافع وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها.
- 3- إنَّ نوعية علاقات المؤسسات مع أصحاب المصالح يمكن اعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. وممَّا يُؤسِّف له أنَّ الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلُق مخاطر مالية لقسم كبير من أصحاب المصالح وخصوصاً حملة الأسهم.

### ثانياً : التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح

لدى الإطلاع على الفكر الإداري الاستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصالح، تمَّ الحصول على تصور شامل يتعلَّق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصالح، وخصوصاً فيما يتعلق بتحديد مجاميعهم بدقة وإحكام تُمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدَّد.

\* يرى المختصون أنَّ حدود أصحاب المصالح في إطار البيئة التنظيمية المباشرة، هم أفراد، جماعات، ومؤسسات يتأثرون بشكل مباشر بأداء المؤسسة أنظر الشكل الموالي:

شكل رقم 01 : أصحاب المصالح المتنوعين في بيئة المؤسسة



\*ويشارك باحثون آخرون بأفكار التصنيف السابق لأصحاب المصالح على نفس المنوال تقريباً، فيؤكدون على أهم كل الأفراد الذين ينتظرون الحصول على الربح أو الخسارة الناتجة من سياسات المؤسسة ونشاطاتها. استناداً إلى أصحاب المصالح بالمؤسسات الأمريكية التقليدية يمكن تصنيفهم إلى : حملة الأسهم، الزبائن، المجتمع المحلي، جماعة حماية البيئة، المتعاملون بمخرجات المؤسسة من تجار جملة وتجزئة، الموظفون والإداريون، القادة الحكوميين، الموردون، المصرفيون والممولون المليون. يُطلق على هؤلاء بأصحاب المصالح المنظمين.

\*تصنيف إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) : في البداية قدّم فريمان تصنيفاً يُفرق بين أصحاب المصلحة الداخليين و أصحاب المصلحة الخارجيين، غير أنّه عاد هو وآخرون سنة 2007 ليقدموا تصنيفاً يُفرّقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليّين) و أصحاب المصلحة الثانويين، حيث يعتبرون أنّ تحقيق المؤسسة لأداء جيّد مستدام مشروط بربط علاقة وطيدة بينها وبين أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليّين)، كما أنّ أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير كبير على علاقة المؤسسة بالأساسيين (الأوليّين). إنّ أصحاب المصلحة الأساسيين (الأوليّين) عند إدوارد فريمان وآخرون هم : الموظفون، الزبائن،

الموردون، الممولون، المجتمع. أمّا أصحاب المصلحة الثانويين فهم : الحكومة، المنافسون، جمعيات حقوق المستهلك (أو الزبائن)، أصحاب المصالح الخاصة، وسائل الإعلام.

\*أحد التصنيفات الأخرى جاءت على أساس موقع المجموعة (داخلياً و خارجياً) فأصحاب المصلحة الداخليين تشمل (الملاك و الإدارة و الموظفين)، بينما تشمل فئة أصحاب المصلحة الخارجيين كلاً من (المقرضين، والمؤسسات الحكومية، و الزبائن، والموردين، والمجتمع).

\*وهناك نماذج متعدّدة للقيام بعملية تحليل أصحاب المصلحة، والتي من خلالها يمكن رصد التنبؤات و اقتراح الإجراءات ونوعيتها حين التعاطي مع كل فئة على حدة، ومن أمثلة تلك النماذج ما يُعرف باسم مصفوفة مندلو (Mendelow Matrix) والتي تعتمد على تصنيف أصحاب المصلحة حسب (درجة اهتمامهم بالمؤسسة) و (قوة أو سلطة التأثير على المؤسسة) فينتج على ذلك أربع فئات هي :

### جدول رقم 01 : تصنيف أصحاب المصلحة حسب مندلو (Mendelow)

الاهتمام		السلطة
اهتمام كبير وسلطة ضعيفة ويجب اطلاعهم على مجريات العمل ( مثل : الموظفين، الموردون، الزبائن القدامى)	اهتمام كبير وسلطة عالية ويجب التشاور معهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار ( مثل : إدارة المؤسسة ورؤساء الأقسام)	
اهتمام منخفض وسلطة منخفضة ويجب أن نطلعهم على العمل ونشكرهم بأقل تكلفة وجهد ممكن ( مثل : الجوار)	اهتمام منخفض وسلطة عالية ويجب المحافظة على ثقتهم ورضاهم ( مثل : وزارة العمل)	

ويتّضح من أشكال المصالح المتنوّعة في أنّ هناك نقطة التقاء تجتمع فيها كلّها ألا وهي (استمرار المؤسسة ونموها)، وفي المقابل وعند النظر لكل مصلحة على حدة نجد أنّها تشكل قطباً منفرداً يتعارض مع الأقطاب الأخرى في عدد من النواحي، فانخفاض التكاليف مع تعظيم الثروة بالنسبة للملاك يتعارض مع زيادة المكافآت والتعويضات حسبما يطمح إليه الموظفون ويتعارض مع رفع تكلفة عقود الموردون وكذلك مع خفض الأسعار بالنسبة للزبائن. فكيف يمكن لمفهوم الحوكمة أن يجمع الأقطاب المتنافرة في دائرة واحدة؟

أجاب على هذا التساؤل العالم الاقتصادي الأمريكي (يوجين فاما 1980) (Eugene Fama) بأنّ الحل الذي يمكن من خلاله التغلّب على مشكلة التعارض هو أن تتخلّى المؤسسة (على المدى القصير) عن هدف (تعظيم الثروة) والاكتفاء بتحقيق زيادة مُرضية بما يتيح الفرصة للأطراف الأخرى للمشاركة في تلك الثروة؟ حيث أنّ هذه (المشاركة) هي ذاتها المصدر الذي يخلق العجلة ويفجر الطاقات وينهض بالقدرات مما يمكن المؤسسة من الحصول على مبتغاها وهدفها على المدى الطويل. فالأطراف الأخرى (غير الملاك) التي شاركت في تلك الثروة، ستبذل جهداً مضاعفاً لتعظيم تلك الثروة طالما سيكون لها نصيب مستدام منها، في حين لو أغفلت المؤسسة تلك المصالح وركزت على مصلحة طرف وحيد فقد يكون من شأنه خلق تحديات وعضلات أمام استمرارها و نموها.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ (المصلحة أو المصالح) من وجهة نظر أصحابها ليست دوماً ذات جوانب (نفعية) مثل (تعظيم الثروة، زيادة المكافآت والتعويضات، تكرار عقود التوريد، الرفاهية، توفير فرص عمل، تقديم خدمة مجتمعية، الاستدامة، النمو، إلخ...)، وإنما تمتد أيضاً إلى جانب (درء المخاطر) مثل (خسائر فادحة، إقصاء فجائي من السوق، استبعاد غير مبرر من المنافسة، حرمان من مكافأة، فقدان وظيفة، تشويه للقيم والثقافات المجتمعية، إلخ...)، لذا جاءت الحوكمة في مفهومها ومبادئها لتعالج هذه التطلّعات و الإحترازات من خلال إرساء مبادئ (العدالة، الشفافية، المسؤولية، المساءلة، إلخ) عبر منظومة من المعايير و القواعد التي تضمن حفظ حقوق جميع المساهمين لاسيما الصغار والأقلية، ومراقبة خاصة لمراكز المخاطر في المواقع التي يتصاعد فيها تضارب المصالح، صيانة الحوافز المالية للموظفين التي تحقق العمل بطريقة سليمة، ضمان توافر الفرص و عدالة التوزيع وتمكين الجميع من ذوي الكفاءة والجدارة أفراداً كانوا أو مؤسسات، الأمر الذي من شأنه خلق منصّة ضامنة لتحقيق العدالة والشفافية و ضمان حق المساءلة.

### ثالثاً : كيفية الوفاء بمتطلّبات أصحاب المصالح والتركيز على الأولويّات

إنّ التعرّض إلى أصحاب المصالح، يجعلنا نقف على وجود أصحاب مصالح داخليين، وآخرين خارجيين، وعلى المؤسسة معرفة مصالح هؤلاء، واهتمامهم بدقة. كما أنّه من جانب الإدارة الإستراتيجية تُدارس حتى الادّعاءات المحتملة لهم. ونشير إلى أنّ الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة، الأمر الذي يتطلّب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلّباتهم، بل لطلّبات الأطراف الأكثر أهميّة. ويحدد الجدول رقم 02 أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة :

جدول رقم 02 : أهم أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

حاملو الأسهم	ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم و متى؟)
البنقات	الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم.
الحكومات	مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات.
الموردون	السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء
المقرضون/الدائنون	الالتزام بديون العقد. الاعتمادية.
الزبائن/الموزعون	قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة.
الاتحادات التجارية	المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود)
المنافسون	معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم).
الجمعيات المحلية	المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي.
الجماعات ذات المصالح الخاصة	توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين.

سوف نستعرض بعض أهم أصحاب المصالح وتطلعاتهم، أي ماذا يريد هؤلاء من المؤسسة؟ وماذا يقدمون لها؟

أ- مطالب الأطراف الداخلية

إنَّ مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة، والمساهمين.

**1- مطالب القوى العاملة :** تقوم المؤسسة عادة باستقطاب وحذب خبرات جديدة كي تُقدم القوى العاملة عملاً بكفاءة. ويتنظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية (الفيزيولوجية)، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة. فالعمال ينتظرون من المؤسسة:

1. توفير ظروف عمل ملائمة.

2. تقديم أجر عادل.

3. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية.

4. عدم الإخلال بشروط التعاقد.

## 5. توفير فرص الترفيه.

فالمؤسسة عبارة عن مكان نزاع لتقسيم الثروة بين أصحاب المصالح، والقوى العاملة تأخذ أجوراً، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.

فالمسيرون عندما يتخذون قراراً، سوف تكون له حتماً نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لا بد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فيلجأ كل من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف. ويقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

## 2-مطالب المساهمين :

إنّ معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي : معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم.

وتتلخّص مطالب المساهمين في :

1. المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.

2. الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.

3. إحاطة الملاك علماً بإستراتيجية المؤسسة وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون المؤسسة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائداً مناسباً على استثماراتهم.

## ب- مطالب الأطراف الخارجية

تتمثّل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب الزبائن، الموردين، الحكومة، مؤسسات التمويل، المساهمون، النقابات والاتحادات، والمؤسسات المحلية والجمهور العام.

## 1-مطالب الزبائن :

إنّ الزبائن هم المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، وبقاء المؤسسة واستمراريتها يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا الزبون، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (الزبائن) حيث تتجسّد مطالبهم في :

1. تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.

2. مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمّة لهم أو الخدمة.

3. الردّ على جميع استفساراتهم.

فمعايير الزبائن اتّجاه المؤسسة تركز على مدى توافر السلع/الخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع. في حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول الزبائن إلى منافسين، ويترتب على هذا التحوّل خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد الزبائن مرة أخرى.

## 2-مطالب الموردین :

الموردون لهم مطلب هامّ وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المؤسسة وهو : سداد الفواتير في مواعيدها. فالموردون يزودون المؤسسة بالمدخلات، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للمؤسسة فذلك يعني توقف نشاطها.

## 3-مطالب الحكومة :

تقدم الحكومة إلى المؤسسة مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكّم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة. وتمحور مطالب الحكومة للمؤسسات بما يلي :

1. الالتزام بتطبيق القوانين الخاصّة بالمؤسسة في أداء عملها وعدم الخروج عليها.

2. دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر في : "مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمؤسسات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلاً، وتتوقع المؤسسة من الحكومة توفير الأمن والنظام داخل المجتمع "

## 4-مطالب هيآت التمويل :

مؤسسات التمويل محمية جزئياً بواسطة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة وبالتالي فهي أمام خيارين :

- قبل إمضاء العقد هيآت التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، ونسبية المصادقية اتجاه المؤسسة.

- بعد إمضاء العقد هيآت التمويل تتحمّل الأخطار الناجمة عن اتخاذ المؤسسة لقرارات لا تتفق مع مصالحهم.

فهيات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من المؤسسة المقترضة بدقة، ولعلّ أهم مطالبها هو :

تسديد أقساط القروض الممنوحة للمؤسسة مع الفوائد المترتبة عنها، والهيآت التمويلية بدورها تعمل على :

1. ضمان القروض في مواعيدها.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

## 5-مطالب المنافسين :

تواجه المؤسسة عدّة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدّمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا الزبون، وجلب أكبر عدد من الزبائن. إلا أنّ المنافسين ينتظرون من المؤسسة:

1. صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

2. احترام حقهم في الابتكار.

3. عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

وبطبيعة الحال يعتبرون المؤسسة طرفاً منافساً لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها.

## 6-مطالب النقابات والاتحادات :

النقابات والاتحادات يمثلون العمال فهم مطالبون بتأدية واجبهم اتجاه المؤسسة، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدونه من مهام حيث :

" تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المؤسسة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المؤسسة (قوة شرعية) ".

## 7- مطالب المؤسسات المحلية والجمهور العام :

تطلب المؤسسات المحلية والجمهور العام من المؤسسة ضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى ذوي الاحتياجات الخاصة، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة. وهم بدورهم يزودون المؤسسة بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

## رابعاً : نظرية أصحاب المصالح

يؤثر أصحاب المصالح بدرجات متفاوتة على عمل وأداء المؤسسة، هذه الأخيرة لا تستطيع تعظيم مصالح كل الأطراف في وقت واحد، لأنَّ تعظيم مصلحة مجموعة من المجموعات المؤثرة يؤدي إلى تقليل قدرة المؤسسة على تحقيق مصالح بعض الجماعات المؤثرة الأخرى. فمثلاً : لا تستطيع المؤسسة الحفاظ على جميع عمالها عندما يكون هنالك نقص في الطلب على منتجاتها أو خدماتها، بحيث يكون ذلك على حساب حملة الأسهم. كذلك لا تستطيع المؤسسة الاستجابة لمطالب النقابات برفع الأجور، في وقت يُطالب فيه الزبائن التنازل على المنتجات بأسعار معقولة. أمام هذا التعارض بين أصحاب المصالح تلجأ المؤسسة إلى حسم الموقف، إذ تراعي الأطراف الأكثر أهمية، سواءً الداخلية منها أو الخارجية.

لقد أظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن الحوكمة المؤسسية أنَّ إدارة المؤسسات قد أضحت أكثر تعقيداً من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، إذ بيّنت وجهة النظر بحسب نظرية أصحاب المصالح، بأنَّ حملة الأسهم والمديرين، وكذلك أصحاب المصالح الآخرين من الموظفين أو الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن أن يلعبوا الأدوار المعنوية أو الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من المؤسسات، أي أنَّ هناك العديد من الأطراف التي يمكن أن تُوجَّه العملية، ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي أن تتم إدارته من قبل المؤسسات لفائدة أصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين.

يُعد إدوارد فريمان (R. Edward Freeman) رائد نظرية أصحاب المصالح ومُطوِّر أفكارها بدراسته الشهيرة : "الإدارة

الإستراتيجية : مدخل أصحاب المصالح " (Strategic Management, A Stakeholders Approach)

سنة 1984، حيث قدّم مفهوماً يغطي المشاكل الاستراتيجية للمؤسسات، ومُحاولاً وضع إطار أكثر مرونة للتعامل مع التغيرات السريعة للبيئة التي تنشط فيها. عرّف فريمان أصحاب المصالح على أنَّهم " الجماعات أو الأفراد أو المؤسسات التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة". وأنَّ الهدف من إدارة أصحاب المصالح هو " وضع أساليب وإجراءات لإدارة الجماعات والعلاقات التي لا تُعد ولا تُحصَى، والتي لها علاقة بالتغيرات الإستراتيجية في بيئة الأعمال". كما يعتبر فريمان أنَّ هناك من أصحاب المصالح من يمثلون أهمية بالغة في استمرار المؤسسة ونجاحها كالملاك والموظفين والزبائن والموردين والمجتمع المحلي وهو ما اصطلح عليه بـ "المفهوم الضيق لأصحاب المصلحة".

حاولت نظرية أصحاب المصالح إيجاد إيجابيات مناسبة للتحويلات في بيئة المؤسسة، وتقديم مقترحات ذات طابع أخلاقي

بالأساس لدفع المؤسسات نحو تغيير نظرتها لكيفية تحقيق النجاح في ظلِّ حالة التغير والديناميكية سريعة التوتيرة التي باتت تطبع بيئة المؤسسات الحديثة.

## \*إفتراضات نظرية أصحاب المصالح :

يُوضح فريمان بأنَّ نظرية أصحاب المصالح هي رؤية جديدة كلية لمفهوم إدارة الأعمال ذاته، يتجاوز تلك الرؤية الضيقة التي ترى بأن نجاح المؤسسة يكمن في تعظيم القيم الاقتصادية والأرباح لأصحاب رأس المال أو المساهمين، ويذهب إلى أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يتحقق من خلال تعظيم القيم لأصحاب المصالح في كليتهم، وليست القيم بالضرورة قيمة اقتصادية، فقد تكون قيمة أخلاقية تؤثر في ما بعد على القيم الاقتصادية.

قدّمت هذه النظرية إفتراضات ذات طابع أخلاقي يُشدّد على ضرورة أن تتوقّف المؤسسة عن تقديس القيمة الاقتصادية التي تبقى فعلياً الهدف الأساسي للمشروع (للمؤسسة)، ولكنها تُوضَع أخلاقياً خلف قيم اجتماعية أخرى أهمّها بناء علاقات تفاهم وتحقيق رضا واستقطاب تأييد أصحاب المصالح.

يؤكد فريمان على أن أصحاب الأسهم هم أيضاً أصحاب مصلحة، ولكن وجه الجِدَّة في النظرية هو اعتبارهم جزءاً فقط من بيئة المؤسسة مثلهم مثل بقية أصحاب المصالح الآخرين، وأن الخطأ الذي وقعت فيه إدارة الأعمال التقليدية هي أنها اعتبرت مصلحة أصحاب الأسهم هي المصلحة الوحيدة الجديرة بالرعاية. بناءً على هذا حذر فريمان من أن هذا التفكير قد يصل بالمؤسسة إلى الفشل في ظل تعقيدات بيئة المؤسسة الحديثة، إذ ستعرض المؤسسة إلى التنديد من قبل الناشطين الاجتماعيين ومؤسسات الرقابة.

حسب فريمان إدارة الأعمال الحديثة في ظل نظرية أصحاب المصالح قائمة على كونها فضاءً للتفاوض بين المصالح، ويكون هذا التفاوض ناجحاً إذا نجحت المؤسسة في مراعاة مبدئين أخلاقيين أساسيين هما :

- 1- مبدأ شرعية المؤسسة :** تُحصّل المؤسسة شرعية نشاطها وتقبّلها من قبل أصحاب المصالح من خلال عملها على رعاية مصالح زبائنهم، مورديها، عمالها، المجتمع المحلي،... الخ، فكلما نجحت في ضمان مصالح كل هؤلاء وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ قراراتها، كلما وجدت حفاوةً وترحيباً في البيئة، وألغت كل صراع محتمل معها.
- 2- مبدأ إئتمانية أصحاب المصالح :** يرى هذا المبدأ بأنَّ علاقة المؤسسة بأصحاب المصلحة هي علاقة إئتمان لمصلحة، ومن الواجب أخلاقياً أن تحافظ المؤسسة على المصالح التي أوتمنت عليها، وهي مسؤولة بالتالي عنها في حدود ما يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن هنا فإنَّ نظرية أصحاب المصالح تصبح إطاراً نظرياً أخلاقياً مقيداً وغير مطلق. يرى فريمان أن بقاء المؤسسة مرهون بحسن إدارتها للعلاقة مع أصحاب المصالح، يعني، ضمناً، أن استمرار وجود أصحاب المصالح هو استمرار لأنشطة وفعاليات المسؤولية الاجتماعية المختلفة، طالما فهمنا أن المؤسسة برمتها، وما تقوم به من نشاطات اجتماعية متنوعة مرهون بالمحافظة على هؤلاء المستثمرين والمساهمين فيها. يبدو هذا الطرح منطقياً، فاستدامة الثروة تأتي من استدامة مصادرها، ومصادر المؤسسة، وسبب تحقيقها الأرباح هو هؤلاء المساهمين وأصحاب المصالح، وإن كان بمقدورنا تمديد هذا المفهوم (أصحاب المصالح) ليشمل حتى الموظفين والعاملين في المؤسسة. وقيام المؤسسة بمسؤولياتها تجاه هؤلاء الموظفين والعاملين (مجتمع المؤسسة الداخلي) هو، في حد ذاته، قيام بمقتضيات المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

إنَّ المؤسسات التي قرَّرت الالتزام بما تملّيه عليها نظرية أصحاب المصالح تحقق الكثير من المنافع، فهي، على سبيل المثال، تخلق قيمة أكبر لموظفيها، وزبائنها، والجمعيات المحلية، وبالتالي تحقق نوعين من المنافع في وقت واحد، فهي، من ناحية، تنهض بأوضاع عمالها وزبائنها، ومن ناحية أخرى، تلبّي احتياجات المجتمع المحلي، وتقوم بمقتضيات المسؤولية الاجتماعية.

#### \*تصور نظرية أصحاب المصالح لعلاقة المؤسسة بمحيطها :

يرى فريمان أنَّ علاقة المؤسسة بمحيطها تخضع لنمط معين من العقل ينظر لعلاقة المشروع (المؤسسة) بأصحاب المصالح وفقاً لمعيارين منسجمين هما : القيم الاقتصادية والأخلاق، حيث يحكم هذان المعياران كل علاقة مع كل صاحب مصلحة على حدة، ويتم الاختيار بين أحدهما، فكلّما غلبت القيم الاقتصادية كان صاحب المصلحة أولاً لأنه أقرب لبيئة النشاط، وكلّما غلبت القيم الأخلاقية كان صاحب مصلحة ثانوياً ويقع في البيئة العامة. ويُشدّد فريمان إضافة إلى ذلك على أنَّ الأخلاق قد تكون تعويضاً مناسباً في حالة فشل المؤسسة في تحقيق القيم الاقتصادية، مع ضرورة التأكيد على أنَّ القيم الاقتصادية والأخلاق قد تضعان المؤسسة أحياناً في حالة انسداد، إذ يتعارضان في مواقف كثيرة.

#### \*حدود نظرية أصحاب المصالح :

رغم الإيجابيات التي تُوفِّرها نظرية أصحاب المصالح، إلّا أنَّ هناك بعض التحفظات على جدواها العملية، فهي لا تُقدّم في الواقع سوى بعض الآليات الإجرائية التي لا تُحظّ بالقبول الكلي من قِبَل الممارسين في الميدان. لذلك غالباً ما يُنظر لنظرية أصحاب المصالح بوصفها نموذجاً أخلاقياً مبالغاً فيه، من الصَّعب تطبيقه عملياً بالنظر إلى إفراطه في تقديم المواعظ والإرشادات.

#### خلاصة :

وضعت نظرية أصحاب المصالح نموذجاً للمؤسسة بمُوجبه كل الأفراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المؤسسة من أجل الحصول على المنافع، ولا تُوجد أولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة أخرى. فالنظرية رفضت فكرة "أنَّ المؤسسة تُوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن هنا يتَّضح أنَّ النظرية تستند على فكرة "وجود المؤسسة لخدمة كل من لديه مصلحة بها أو أنَّه يتأثر بطريقة أو بأخرى بنشاطات المؤسسة وأعمالها".