

المحاضرة السادسة: نظريتي أصحاب المصالح والتحليل الاستراتيجي:

تمهيد:

إن نشاط المؤسسات وسعيها المستمر لتحقيق أهدافها في ظل بيئة الأعمال المتغيرة وشديدة التنافس يحتم عليها زيادة الاهتمام بكافة العوامل المؤثرة على نشاطها من خلال دراسة مختلف العلاقات والتفاعلات التي تربطها بالأطراف المحيطة بها وذات التأثير على أهدافها وتحديد التزاماتها اتجاه كل فئة من هذه الفئات، من خلال دراسة نظرية أصحاب المصالح بالإضافة إلى معرفة أهم أسس ومركزات نظرية التحليل الاستراتيجي كما يلي:

أولاً: نظرية أصحاب المصالح:

إن مصطلح أصحاب المصلحة ليست بحديث النشأة إذ شاع استخدامه منذ القرن 18 في بعض المجالات التي تمس نشاط المؤسسات إلا أن أهم تطورات المصطلح كانت في القرن 20 ليتشكل معناه الحالي بمختلف مركباته وتصورات مع الثمانينات من القرن العشرين.

1_ تعريفه: بالرغم من اختلاف التي طرحت حول مفهوم أصحاب المصلحة باختلاف المفكرين والرواد، إلا أنها تتفق وتشترك في مضمونها وتوجهها العام حول هذا المفهوم حيث يعرف أصحاب المصلحة بأنه:

- ✓ هو: "أي شخص أو جهة قد تؤثر أو تتأثر بالأحداث والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة بشكل عام."
- ✓ أصحاب المصلحة هم: "تلك المجموعة التي لولاها لما عاد للمؤسسة وجود".
- ✓ هم: "أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها."
- ✓ "مجموعة ممثلين تمتلك على الأقل خاصية من بين الخصائص الثلاثة التالية: السلطة، الشرعية، سرعة الاستجابة".

وبالتالي فهو مفهوم واسع يتضمن العديد من الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة ونشاطها والتي يهتمها بطريقة أو أخرى نتائج المؤسسة وتوجهاتها وتتأثر بأهدافها.

2_ فئات (أنواع) أصحاب المصالح: يشتمل تصنيف أصحاب المصلحة على مجموعة متنوعة من الفئات التي تتواجد سواء في بيئة العمل الداخلية أو الخارجية للمؤسسة والمتمثلة في:

الموردون ← الزبائن ← مؤسسات التمويل ← أعضاء مجلس الإدارة ← العمال
 المساهمون ← الجمهور العام ← المنافسون ← الإدارة ← النقابات والاتحادات
 الحكومات جماعات الضغط وأطراف أخرى ..

إن دراسة العلاقة مع أصحاب المصلحة وإدارتها يتطلب أولاً تحديد فئات أصحاب المصلحة والذي يعد بدوره أمراً مهماً وحاسماً ومعقداً، إذ يختلف تصنيفهم إلى أصحاب مصلحة داخليين وخارجيين أو إلى أصحاب مصلحة رئيسيين وثانويين حسب تأثيرهم على المؤسسة، كما يجب تحديد احتياجات كل فئة والمتطلبات التي يجب على المؤسسة تحقيقها لهم

تصنيف أصحاب المصلحة حسب مندلو (Mendelow)

_ اهتمام كبير / سلطة ضعيفة. (الموظفين / الموردين / العملاء)	_ اهتمام كبير / سلطة عليا. (إدارة المؤسسة)	اهتمام عالي ↑ ↓
_ اهتمام منخفض / سلطة منخفضة. (المجتمع / المؤسسات الأخرى)	_ اهتمام منخفض / سلطة عليا. (الوزارات)	
منخفضة	سلطة عالية	منخفض

3_ الفوائد المحققة من إدارة أصحاب المصلحة:

تعمل المؤسسات على تخطيط وتسيير علاقاتها بأصحاب المصالح من خلال محاولة تحقيق احتياجاتهم وتطلعاتهم سواء كانوا داخليين أو خارجيين وذلك بالموازنة بين الاحتياجات والتطلعات المتضاربة والمختلفة لكل فئة منهم وهو ما يعتبر تحدياً كبيراً للمؤسسة كلما تمكنت المؤسسة من إدارة علاقتها بأصحاب المصلحة.

_ تساهم نظرية أصحاب المصالح للمؤسسة في توضيح مختلف الأوجه لبناء المسؤولية الاجتماعية وتوجيه السلوك الانساني فهي ليست آلة اقتصادية لخلق النقود لمالكها لكنها وحدة اقتصادية اجتماعية تؤثر وتتأثر بأطراف متعددة هم أصحاب المصلحة.

ثانيا: نظرية التحليل الاستراتيجي:

طرحَت أفكار هذه النظرية من طرف ميشال كروزبي وارهارد فريدبرغ (1960)، حيث تعتبر من النظريات البارزة في الإدارة التي جاءت كوجه من النقد للنظرية البيروقراطية على اعتبار أنه لا يمكن تطبيق هذه المبادئ المثالية بشكل كامل في المنظمات وأنها تتضمن مجموعة من التجاوزات التي تحد من الحرية الفردية والقدرة على المبادرة وتعزل نشاط المنظمات وتجعلها نظاما ميكانيكيا خاضعا للوائح وأدوار محددة مسبقا.

قامت نظرية التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مكونات (عناصر) رئيسية هي:

1_ نسق الفعل الملموس: ويعني مجموعة التفاعلات دائمة التعديل والأنشطة والأفعال الجماعية التي تتشكل وتتولد داخل المنظمة من خلال جملة العلاقات التي تم نسجها والمحافظة عليها وفق منافع الأفراد ومصالحهم والتحالفات التي تنشأ بينهم، فنسق الفعل الملموس يعبر عن العلاقات التي يبنها الأفراد داخل المنظمة والتي تساعد على حل المشكلات والعوائق اليومية التي يعانون منها، وهذه العلاقات لا يمكن للمؤسسة التنبؤ بها ولكنها ضرورية لسير نشاطها وتساعد في بناء التغيير الناجح من خلال تلك التفاعلات الجماعية وإعادة تنسيق الموارد.

مثال: العامل الذي يبادر بإعادة ضبط الخلل في آله دون اللجوء إلى زميله المختص في الصيانة، فهو بذلك يريد التحكم أكثر في آله واكتساب مسؤولية وأيضا يكسب النظرة الإيجابية من المسؤول المباشر له، وبالتالي اكتسب مزيدا من السلطة على زميله ورئيسه وقام بإعادة ترتيب علاقته مع كل منهما بالمقابل زميله ورئيسه يتقبلون ذلك لأسباب معينة وبالتالي قام هؤلاء الأطراف بإعادة بناء نسق الفعل الملموس.

2_ منطقة الارتباب (الشك):

تشكل منطقة الشك من القوانين والهياكل الرسمية في المنظمة، فرغم أن المنظمة مقننة بقواعد وإجراءات لتسييرها إلا أن هناك مناطق الارتباب التي يستغلها الفاعلون لكسب المزيد من السلطة لحماية مصالحهم والتأثير على المنظمة، حيث يرى رواد النظرية أن الفاعلين في المنظمة لا يتحملون الضغوط التي تفرضها المنظمة بصفة ساكنة وإنما تشكل لهم فرص للعب فيها والاستفادة منها، وهؤلاء الفاعلين تتوفر لديهم خبرة وكفاءات من الصعب على المنظمة التحلي عنها أو لا تستطيع مراقبة وظائفهم بدقة، فالسيطرة على بعض المجالات تجعل هؤلاء الفاعلين يتنبؤون بكل مناطق الشك فيها والتي تشكل مصدرا للسلطة.

مثال: فالأعطال في الآلات التي لا يمكن التنبؤ بها باستمرار تجعل من مصلحة صيانة الآلات منطقة للشك أو الارتياب يمكن لعمال الصيانة استغلالها كأداة لسلطة يفرضونها على عمال الإنتاج أو المسؤولين لأن استمرارية عملية الإنتاج تتوقف على تصليح هذه الآلات.

3_ مفهوم السلطة:

اعتبر رواد نظرية التحليل الاستراتيجي أن السلطة المهمة والفعلية في المنظمة هي التي تحصل نتيجة العلاقة القائمة بين شخصين أو أكثر في إطار إنجاز مهام معينة أو قصد تحقيق أهداف محددة، أي التي تبرز من خلال التفاعلات، العلاقات، والتبادلات التي تحدث بين مختلف الأطراف في المنظمة فقد ترتبط السلطة بأشخاص ليسوا مسؤولين في هرم السلطة بالإضافة إلى توزيعها غير المتكافئ وغير المتساوي بين مختلف الأطراف.

وتعتبر السلطة من العوامل المحفزة للأفراد لأنها تمثل الرغبة في جعل شخص يقوم بما يريد منه شخص آخر القيام به، ويرتبط مفهوم السلطة بمناطق الشك والارتياب التي تحدث عنها رواد النظرية لأن الفاعلين الذين يتحكمون جيدا في مناطق الشك في المنظمة يكون لهم قدر كبير من السلطة فيها، وتشمل مصادر السلطة في المنظمة على كل من: الخبرة ← التحكم في علاقات المحيط ← السيطرة على شبكات الاتصال ← التحكم في القواعد التنظيمية

وقد تعرضت هذه النظرية لمجموعة من الانتقادات منها أن هذه النظرية قلصت المنظمة في مجموعة من المناورات والتلاعبات فقط من أجل اكتساب المزيد من السلطة على حساب أنشطة أخرى مهمة، بالإضافة إلى التركيز الواسع على الحرية الفردية وسعي الفرد باستمرار لبناء استراتيجيات لتحقيق مصالحه الشخصية.

الهدف من نظرية التحليل الاستراتيجي:

ساهمت نظرية التحليل الاستراتيجي في إثراء نظريات التنظيم من خلال وجهات نظر ديناميكية ورفض الاعتماد على الحتميات في تفسير نشاط المنظمات وعدم اعتبار المنظمة كيان ميكانيكي عقلائي بأهداف محددة (الكلاسيكية) وإنما كيان اجتماعي يحمل تفاعلات وصراعات مختلفة، كما أن أهمية هذه النظرية تكمن في الاعتماد عليها لفهم المنظمة فهذه الأخيرة حسب (كروزييه وفريدبرغ) قد تخلق عوائق وصعوبات لنفسها من خلال القوانين التي تسنها وبالتالي تؤثر على سيروية نشاطها، وبالتالي فإن نظرية التحليل الاستراتيجي قدمت نقدا للفكر التقليدي القائم على القوانين واللوائح ومركزية القرارات والتحديد الدقيق للأهداف وطرق العمل يخلق العديد من المشاكل للمنظمات ويحد من فاعليتها.