

## المحور الرابع تحليل البيئة الداخلية

### التحليل البيئي الداخلي

شهدت نهاية الألفية من القرن الماضي تركيزا على المحيط الخارجي للمؤسسة و اعتبر أن نجاحها يتوقف على مدى تكيفها مع محيطها الخارجي. خاصة نموذج Porter الذي ظهر مع مطلع الثمانينات. و بعد النجاحات التي حققها بعض المؤسسات انطلقا من مواردها الداخلية و ضمن بيئة شديدة المنافسة، تبين أنه لنظرية الموارد دورا كبيرا في صناعة قدرات المؤسسة و زيادة ربحيتها. و منه اتجه التركيز على التحليل الداخلي و الاهتمام بموارد و كفاءات المؤسسة الداخلية.

#### 1. مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية بأنها هي: مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، ويمكن تعريفها أيضا على أنها: "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المنظمة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار. ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق والتوزيع، والإنتاج والعمليات، والبحث والتطوير، والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة." <sup>1</sup>

البيئة الداخلية للمنظمة تضم عناصر القوة والضعف للمنظمة وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المنظمة، لأن هذا التحليل وحده يساهم في تقييم موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات وبه يمكن بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق و وسائل تدعيمها مستقبلا و ذلك بما يساعد في القضاء على المعوقات البيئية و انتهاز الفرص الموجودة فيها، كما يحدد نقاط الضعف التي يمكن التغلب عليها أو احتوائها.

#### 1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يقصد بتحليل البيئة الداخلية، التحليل الداخلي للمنظمة بغرض تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة وكذلك الموارد التي تحقق الميزة التنافسية للمنظمة.

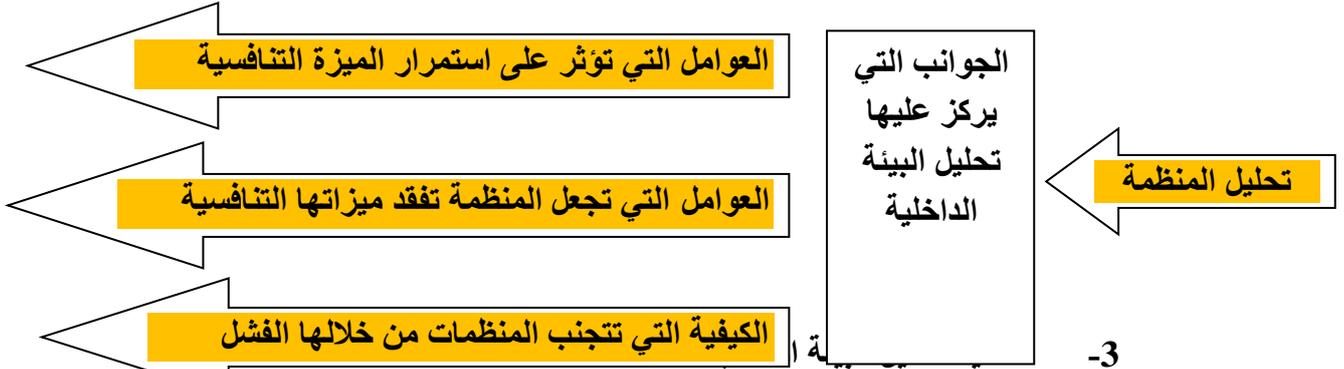
ويتعلق الأمر بتحليل جملة العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن مجالها تحكمها. يوفر التحليل الداخلي للموردين المعلومات التي يحتاجون إليها لاختيار الإستراتيجيات، ونموذج العمل وذلك من أجل تمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.

#### 2- الهدف من تحليل المنشأة داخليا:

- التعرف على نقاط قوة المنظمة : وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.
- التعرف على نقاط ضعف المنظمة : النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها

<sup>1</sup> الغالي منصور طاهر محسن، و آخرون مرجع سابق ص 283

- التعرف على القدرات الإستراتيجية التي تأتي في أصل المزايا التنافسية بأبعادها (المعرفة الفنية لخلق القيمة، القدرة على توليد الموارد وامتلاكها، الثقافة المستخدمة) في تحقيق التفوق التنافسي في المنظمات، كما تساعد في تشخيص جوانب الضعف التي تعاني منها.
  - التعرف على الكفاءات المحورية: إن منهج الكفاءات المحورية يسعى إلى الجمع بين المعرفة التخصصية، والمهارات الأساسية، والسلوكيات التي تتلاءم مع ثقافة المؤسسة. هذا التوافق بين سلوكيات الفرد وثقافة المؤسسة، بمعنى أن سلوكيات الشخص وقدراته تناسب ثقافة الشركة ورؤيتها المستقبلية
- يركز التحليل الإستراتيجي للمنظمات على ثلاث جوانب أساسية هي:



-3

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط إضافة إلى

- بيان تحديد نقاط القوة: وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، من خلال الفهم الشامل والدقيق والعميق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المنظمة
- جعل الخيارات الإستراتيجية : واقعية وسهلة التطبيق، حيث يجب مراعاة الاستغلال والاستخدام الأفضل لهذه العناصر إلى أعلى حدود في تقليل الفرص وكيفية التعامل مع التهديدات، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.
- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية: وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية ،وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (ناتج التحليل الداخلي) من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر (ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.
- فهم البيئة الداخلية للمنظمة :وتحليلها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.
- تحقيق مزايا تنافسية: تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

### 1- مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر رئيسية وهي على النحو التالي :

#### 5-1 الهيكل التنظيمي :

يُسمى أيضاً "المخطط التنظيمي"، وهو مخطط بياني يعرض التسلسل الهرمي للوظائف والنطاق الإشرافي داخل الشركة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها وخطوط الصلاحيات والمسئوليات فضلاً عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة .

مع تعدد وتنوع الهياكل التنظيمية إلا أنه من الممكن وضعها في أربعة أشكال رئيسية حسب رأي بعض الكتاب، وهي الهيكل التنظيمي البسيط والهيكل التنظيمي حسب الوظائف والهيكل التنظيمي حسب الفروع، والهيكل التنظيمي عبر التشكيلات عند منتزبرغ.

يرى (Chandler) أنه انطلاقاً من التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات تحدث تغيرات في إستراتيجية المؤسسة، وأن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب تغييرات في التنظيم (الهيكل)، حيث تنتهي بتحديد الهيكل المناسبة لها، استنتج (Chandler) أن الهيكل حسبه هي دالة تابعة للمتغير إستراتيجية، وأن الهيكل الأكثر تعقيداً ناتجة عن إستراتيجيات أكثر نمواً وتوسعاً، مما يسمح بتلخيص أفكاره في العبارة التالية "الهيكل تتبع الإستراتيجية"<sup>2</sup>. أما كل من (David.Hall) و (Maurice Saias) فعرضوا توجهات جديدة لهذه العلاقة كما طوروا فرضيات مختلفة، فبالنسبة لهما توجد علاقة قوية بين كل من الإستراتيجية والهيكل والبيئة، وأن الهيكل تسبق الإستراتيجية بحكم أنهما يعتقدان أن المؤسسة أول ما تبدأ به هو بناء هيكلها التنظيمي ومن ثم اختيار إستراتيجيات مناسبة مقيدة بما قامت ببنائه في السابق<sup>3</sup>

## 5-2 الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي احد المكونات البيئة الداخلية وهي عبارة عن "منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها". و محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من ثلاثة مصادر :

- تأثير بيئة الأعمال على المؤسسة بصورة عامة و بالأخص على قطاع الصناعة فمثلاً الشركات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع كصناعة الإلكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيمة الإبداع التكنولوجي.
- تأثير القادة الإداريين والإستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطاً معيناً من الإقتراضات على أداء بالمنظمة.
- هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المنظمة وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم. هذه المصادر الثلاثة تشير إلى أن محتوى الثقافة التنظيمية يشتق من تركيب للخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم الجديدة .

تعتبر عملية بناء الثقافة الداعمة للإستراتيجية احد مسؤوليات المدير الاستراتيجي عند وضع الإستراتيجية حيث تتطلب منه اختيار الإستراتيجية التي تتوافق مع الثقافة السائدة لدى المنظمة، فوضع إستراتيجية متناغمة مع الثقافة التنظيمية تمثل تحدياً هاماً و تتطلب قدرات عالية من واضعي ومنفذي الإستراتيجية.

## 5-3 الموارد المتاحة :

هي ببساطة كل إمكانيات المنظمة الداخلية والتي تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج / العمليات، البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الأفراد) ويتم النظر إليها إما كأوجه قوة Strengths أو أوجه ضعف Weaknesses .

<sup>2</sup> TOSI Henry, Theories of organization, 2nd edition, John Wiley, NY, 1984

<sup>3</sup> HALL David et SAIAS Maurice, Les contraintes structurelles du processus stratégique, Revue Française de Gestion, N°23, nov- déc, 1979, p6.

إن من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية توفر مزيج من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي المحدد في الخطط الإستراتيجية .

## 2- أدوات التحليل الداخلي:

تنشط المؤسسات الاقتصادية في بيئة تتسم بالتعقيد والمنافسة الشديدة، والتغير السريع، مما يوجب عليها اعتماد التحليل الاستراتيجي من أجل فهم الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة سواء من حيث بيئتها الداخلية أو متغيراتها الخارجية، وفي هذا المجال تعددت إسهامات الباحثين لتطوير منهجيات ملائمة ومناسبة للتعامل مع البيئة، وتبسيط تعقيدها للوصول إلى فهم أفضل للعوامل المؤثرة على أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي، ومنه إلى رسم خياراتها الإستراتيجية . هذه المنهجيات تتجسد فيما يسمى بأدوات التحليل الاستراتيجي.

توجد العديد من الأدوات لتحليل البيئة الداخلية للمنظمة ولكل منها استخدام خاص ، إلا أنها لاقت بعض الانتقادات ، لكن هذا لا يلغي فعاليتها عند حسن تكييفها مع الحالة المدروسة؛ فكون منحنى الخبرة لا يتلاءم مع حالة الصناعات المعتمدة على التميز، والموضة، والابتكار وغيرها لا يلغي فعاليته في مجالات أخرى كثيرة تعتمد على الإنتاج بالحجم، والهيمنة بالتكاليف، وذات الحساسية العالية للسعر. واليك بعض هذه الأدوات :

### 6-1 التجزئة الإستراتيجية:

تعتبر التجزئة الإستراتيجية أول خطوة في التحليل الاستراتيجي ، ظهر مفهومها في الخمسينيات من طرف Wendell Smith وتتمثل في تقسيم المؤسسة لنشاطها إلى مجالات نشاط استراتيجي متجانسة فيما بينها ومختلفة عن بعضها البعض، فمجال النشاط الاستراتيجي هو وحدة التحليل التي يعتمد عليها التفكير الاستراتيجي<sup>4</sup>

### 6-2 تحليل الفجوات:

تقوم هذه الطريقة على مبدأ تحديد أوجه القصور والضعف في الأداء عن طريق مقارنة الوضع الحالي للمنظمة "أين المؤسسة الآن؟" بالوضع المستقبلي المراد تحقيقه " أين هي من المكانة التي تريد الوصول إليها؟" وتحديد الفجوات ما بين الحالتين ومن ثم إنشاء سلسلة من الإجراءات التي من شأنها سد تلك الفجوات. يتضمن تحليل الفجوة أربع خطوات، هي وضع الأهداف التنظيمية، وقياس الوضع الحالي ومعايرته، وتحليل بيانات الفجوة، وتجميع تقرير الفجوة . تنتهي بتقرير مُجمَع يحدد المجالات التي تحتاج إلى تحسين، والخطوط العامة لخطة العمل اللازمة لتحسين وتعزيز أداء المنظمة.

### 6-3 تقييم الإستراتيجية :

تستند هذه الطريقة إلى تقييم نتائج الخطة الإستراتيجية خلال عملية تنفيذها بحيث يُجرى هذا التقييم على فترات منتظمة أثناء عملية التنفيذ للإستراتيجية ومراقبة مدى نجاح الخطة الإستراتيجية وما إذا كانت الأهداف التي وضعت في الخطة الإستراتيجية قد تم تحقيقها أم لا .

### 6-4 تحليل VRIO :

يبحث هذا التحليل في الموارد الداخلية للمنظمة ويصنفها بناءً على القيمة الإجمالية التي تساهم بها في المنظمة. يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده أن امتلاك المنظمة لمقدرات ذات قيمة من شأنه أن يكون

<sup>4</sup> -Gerry Johnson et col, Stratégique, Pearson Education, France, 7ème édition, 2005, p 284

مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء. يساعد هذا التحليل في فهم قدرات المنظمة وقيمة مواردها وتطوير المزايا التنافسية لديها إلى مزايا مستدامة .

#### 6-5 تحليل OCAT :

تم تصميم هذه الأداة لتقييم القدرات التنظيمية للمنظمات غير الربحية بحيث يتم تقييم مدى جودة أداء المنظمة عبر 10 أبعاد داخلية لتشمل تطلعات المنظمة ، استراتيجياتها، القيادة والموظفين، التمويل، التسويق والتواصل، القضايا التي تؤيدها، العمليات التجارية، البنية التحتية والهيكل التنظيمي، الثقافة والقيم المشتركة، والابتكار والتكيف. تساعد نتائج التحليل المنظمات على تقييم وتحسين قدراتها التنظيمية من خلال التعمق في هيكلها التنظيمي وحالتها الداخلية .

#### 6-6 نموذج ماكينزي:

يعد نموذج ماكينزي من الأدوات الشائعة في تحليل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية أساسية: الإستراتيجية ، الهيكل(، الأنظمة، القيم المشتركة، الأسلوب، الموظفين) ، والمهارات ، ويمكن استخدام هذا النموذج من أجل تحديد ما إذا كانت حالة الأقسام والعمليات متوافقة بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها وكذلك لتقييم الوضع الحالي للمنظمة ومقارنته بالوضع المستقبلي المقترح وتقييم الثغرات والتناقضات بينها.

#### 6-7 تحليل الكفاءات الأساسية:

تساعد هذه الأداة المنظمات في إنشاء استراتيجيات تجعلها تتقدم على منافسيها عن طريق تحليل مجموعة المزايا التنافسية، المهارات، القدرات، المعرفة، والموارد التي تحتاجها الشركة لإنشاء استراتيجيات للتركيز على ما يخلق قيمة مميزة للعملاء وعلى ما تقوم به المنظمة بشكل جيد.

#### 6-8 مدخل تحليل سلسلة القيمة:

يركز هذا المدخل على فحص طبيعة ومدى وجود تناسق وتناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة التي تؤدي بالمؤسسة لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم سلعها وخدماتها. هذه الأنشطة تمثل في مجموعها سلسلة القيمة.

#### 6-9 التحليل الوظيفي:

يقصد بالتحليل الوظيفي (الأعمال) هي عملية جمع وتحليل وتركيب المعلومات الخاصة بكل وظيفة بغرض التعرف على كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها وخصائصها وطبيعتها عن طريق الدراسة والملاحظة واستخدام الطرق العلمية الحديثة المتوفرة في هذا المجال. يركز هذا المدخل على القدرات والسمات المميزة للمؤسسة والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف بحيث يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية.

#### 6-10 نموذج أثر ربح التسويق الإستراتيجي PIMS

يدور هذا المدخل حول تحديد الاستراتيجيات التي تعطي أفضل عائد على الاستثمار أو تدفق نقدي. وفي ظل أي ظروف بغض النظر عن طبيعة نشاط الوحدات الإستراتيجية، يهدف نموذج PIMS للمعرفة الدقيقة لتأثير كل المتغيرات المتعلقة بالاختيار الإستراتيجي والتي تتمحور حول بعدين أساسيين يخصان نتائج المؤسسة، هما: الهامش الإجمالي في التمويل الذاتي، مردودية الأموال المستثمرة، كما يقيم أداء المؤسسات والوحدات الإنتاجية التابعة لها في ضوء ما تحققه من تدفق نقدي، تحديد العوامل الأساسية والحرية لنجاح المؤسسة، التحديد الكمي للعوامل الإستراتيجية التي تؤدي إلى إحداث التغيرات الإستراتيجية، تقييم الوضع التنافسي من خلال المقارنة بين المؤسسة وثلاثة أكبر منافسين من حيث: الحصة السوقية، الجودة النسبية للمنتجات، الأسعار والمجهودات التسويقية.

#### 6-11 منحنى الخبرة أو التجربة أداة للتحليل الإستراتيجي :

هو تمثيل رسومي يوضح العلاقة بين تكلفة الإنتاج والإنتاج التراكمي. وينص على انه كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما ، انخفضت التكلفة الوحيدة لهذا المنتج بنسبة 10 بالمائة إلى 25 بالمائة ، بمعنى انه و بسبب تراكم الخبرة السابقة لليد العاملة ، تنجح الشركات بمرور الوقت في التحكم

في أدوات و تقنيات الإنتاج بشكل أفضل مما يمكنها من تخفيض تكلفة الوحدات المنتجة و الوقت اللازم لذلك .

### 6-12 منحنى دورة الحياة :

يرتكز مفهوم دورة الحياة على أن المنتج يطرح في السوق بقدر كبير من النجاح ثم يتغير الإقبال عليه بمرور الزمن، ومع هذا التغيير يدخل المنتج أطوار النمو، والنضج والتشبع .فمفهوم دورة الحياة يعتبر الطلب عاملاً أساسياً في هيكل السوق وتطور المنافس<sup>5</sup>.

### 6-13 التحليل الرباعي SWOT Analysis

يقوم هذا التحليل على التوفيق بين نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وعلى الفرص المتاحة في المحيط الخارجي والتهديدات التي تواجهها، تحدد المنظمة مجموعة من المواقف أو الخيارات الإستراتيجية المتاحة والمرغوبة والتي من بينها تختار الإستراتيجيات التي تلبى أهدافها بناء على عدة معايير والتي تكون متكاملة متفاعلة فيما بينها ومع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ومدعمة لها.

ولكن لكل أداة من هذا الأدوات لها مزاياها وعيوبها ولذلك فقد حرصنا على أن نعتمد على مدخل شامل يأخذ في اعتباره المداخل السابقة والذي يساهم في تحليل كافة المتغيرات الداخلية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة في المستقبل. ويتمثل هذا المدخل في مدخل المؤسسة من المنظور الإداري حيث تعرف المؤسسة من منظور شامل بأنها تتكون من مجموعة مترابطة من الكيانات التشغيلية ومن ثم فإن تحليل البيئة الداخلية يجب أن يركز على تلك الكيانات التشغيلية ، لذا فإن عناصر البيئة الداخلية تنحصر في الكيانات التشغيلية للمؤسسة. بهدف تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها والحفاظ عليها وتدعيمها مستقبلاً ونقاط الضعف جوانب القصور حتى يمكن معالجتها والتغلب عليها.

### المبحث الثالث: التحليل الاستراتيجي للأصحاب المصالح

يعد موضوع أصحاب المصالح من أبرز موضوعات الإدارة الإستراتيجية ، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات، والذي بدون إدارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها واستمرارها، واحد أهم محاور الارتكاز للعمل الإداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم وبين منظمة الأعمال. سيتم التطرق في هذا المطلب إلى موضوع أصحاب المصالح، من حيث مفاهيمه، وتصنيفاته و كيفية التعامل معه.

يمكن اختصار أهم التطورات التي عرفها المفهوم من خلال عدة مراحل بدءاً بالتخطيط الاستراتيجي، حيث يؤكد المعنيون بالإدارة والاقتصاد أن مصطلح أصحاب المصالح في استخدامه الحالي ضمن الحقل الأكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الأعمال ظهرت للمرة الأولى في مذكرة داخلية في معهد ستانفورد للأبحاث في عام 1963، أما إرهابات نظرية أصحاب المصالح تعود إلى بداية سنوات الثلاثينات والأربعينيات في المؤسسات الأمريكية من طرف Berle et Means ، حيث نادوا بفكرة أنه يجب على المؤسسة أن تدير علاقاتها مع الممثلين الخارجيين ، و تعززت في نهاية سنوات الخمسينات وبداية سنوات الستينات مع أعمال بونروز " Penrose 1959 إذ يعتبر أحد الأوائل في الخوض في نظرية أصحاب المصالح.

وفي وقت لاحق تجلت فكرة أصحاب المصلحة من قبل Igor Ansoff في كتابه "corporate stratégie" سنة 1968 ، عندما لاحظ Ansoff أن المنظمة يستفيد منها عدد كبير من الأطراف بأشكال مختلفة [عوائد، أسهم، أجور، سلع، ضرائب، جودة، أسعار]. وبالتالي أن المنظمة لها أكثر من طرف مهم ومؤثر فيها مما يتوجب عليها أن توافق بين الأهداف المتناقضة للمجموعات التي لها بها علاقة مباشرة.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، الاستراتيجيات التسويقية للمواني وشركات النقل البحري، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009 ، الطبعة الأولى، ص255

وفي سنوات السبعينات، تنبأ برنار تايلور بالانخفاض المتوقع في أهمية المساهمين، وأكد على ضرورة أخذ المنظمات لكل أصحاب المصلحة في الحسبان حتى تكون نشاطات المؤسسات مربحة ماليا واجتماعيا. وأضاف Rusel Ackoff في أدبيات نظريات النظم أنّ مشاركة أصحاب المصلحة أمر أساسي في تصميم النظم الفعالة، ورأى أنّ الشركات و باعتبارها نظاماً مفتوحاً، هي جزء من شبكات أكبر، هذه الأخيرة تؤثر بدورها على المنظمات؛ وبالتالي لا يمكن اعتبارها نظاماً مفتوحاً، هي جزء من شبكات أكبر، ومن منظور المسؤولية الاجتماعية للشركات ظهرت العديد من الأبحاث ولعبت الحركات الاجتماعية في الستينات والسبعينات والناشطة في مجالات: «الحقوق المدنية، المناهضة للحروب، حماية المستهلكين، حماية البيئة والدفاع عن حقوق المرأة»، دوراً كبيراً في إعادة التفكير في دور المؤسسة الاقتصادية في المجتمع.

ونصت النظرية التنظيمية التي وضعها Jeffrey Pfeffer et Richard Salancik<sup>6</sup> في عام 1978 م على أنّ هناك علاقة مباشرة لإدارة المطالب في فعالية المنظمة، لا سيما تلك التي تخص جماعات المصالح. ووفقاً لـ Arun Elias et Robert Cavana، فإن النظرية الكلاسيكية لأصحاب المصالح تأخذ جذورها من بقاء الشركة، ثم تمتد إلى أربعة مجالات رئيسية هي: التخطيط الاستراتيجي، نظرية النظم، المسؤولية الاجتماعية للشركات والنظرية التنظيمية.

وفي الأخير ومن منظور الإدارة الإستراتيجية فإن إدوارد فريمان (1984) هو الذي يُعزى إليه لتطوير وتقديم النهج النظري لهذا المصطلح في مجال الأعمال في نظرية سميت بنظرية أصحاب المصلحة، وقد وضع فريمان مفهوماً يغطي مشاكل منظمات الأعمال الإستراتيجية، كما يعبر عن المسؤولية الاجتماعية للشركات بمصطلح "الاستجابة الاجتماعية للشركات"، ويؤكد على ضرورة التفاعل المتبادل بين المنظمات وأصحاب المصالح فيها. أما Sturdivant<sup>7</sup> فيشير إلى أنه من الصعب تحديد وبدقة أصول نظرية أصحاب المصالح لكن ظهور هذا المصطلح لم يكن وليداً للصدفة وإنما كان نتيجة مجموعة من العوامل هي من ساعد على ظهوره.

- التطورات الإدارية التي أدت إلى الانتقال من المفهوم الضيق قصير الأمد للكفاءة إلى المفهوم الأشمل والطويل الأمد الذي يجعل الإدارة معنية بالأداء متعدد المجالات.
- الوعي الاجتماعي للمدراء بأن رضا الزبون ورضا المجتمع هو المصدر الحقيقي للكفاءة، وهذا لن يتحقق بدون مسؤولية اجتماعية للمؤسسة من أجل قبول الزبائن والمجتمع لها.

### 1. تعريف إدارة أصحاب المصلحة :

يعرف فريمان وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنها: "جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية"<sup>8</sup>، تبعاً لهذا التحليل يرى فريمان بضرورة إدراج هذه الممارسات تحت سقف إدارة مستقلة في المؤسسات الاقتصادية أو على الأقل ممارستها بشكل ضمني فيها، وقد عرف فريمان Freeman أيضاً أصحاب المصالح بأنهم "كل شخص أو مجموعة الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال". ولقد قدم نفس الباحث قائمة بهؤلاء الشركاء وهم الزبائن والموردون والعمال والمساهمون وكذلك الدولة والجماعات المحلية والمواطنون. فأصحاب المصالح هم كل شخص أو مجموعة الأشخاص الذين تتوفر فيهم القدرة على التأثير على المنظمة في تحقيق أهدافها وكذلك الذين تؤثر فيهم المنظمة في نفس المجال. وتعرف أيضاً على أنها "وسيلة لفهم النظام الاجتماعي للمؤسسة من خلال تحديد الفاعلين الرئيسيين أو أصحاب المصلحة وتقييم مصالح كل منها في سياق معين"<sup>9</sup>.

<sup>6</sup> حمزة رملی إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح لتنفيذ الوظائف الخضراء في المؤسسة الاقتصادية مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية العدد الثالث/جوان 2018

<sup>7</sup> حمزة رملی مرجع سابق

<sup>8</sup> R. Edward Freeman, david L reed, " Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance", California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, 1983, p89

<sup>9</sup> Yvon Pesqueux, "Stakeholders in perspective", Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, 2005, p6

ويؤكد (Freeman، 1984) على أهمية قيام المنظمة بصياغة استراتيجياتها بالطريقة التي تضمن فيها الاستجابة لاهتمامات ورغبات مختلف أصحاب المصلحة وذلك لسببين هما :

- إن رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة تمثل قيمة داخلية للمنظمة وبالتالي يتوجب عليها تلبية تلك الرغبات والتوقعات.

- إن مثل هذا الاهتمام سوف ينعكس ايجابياً على ربحية المنظمة.

كما يعرف أصحاب المصلحة بأنهم "مجموعة أو أفراد يمكن تحديدهم والتعرف عليهم بحيث أن استمرار المؤسسة يتوقف ومرتبب بهم"<sup>10</sup>، إلا أنه ومع مرور الوقت توسعت دائرة أصحاب المصالح، وجاء هذا التوسع نتيجة إثراء الأفكار في العديد من المجالات ، سواء في مجال اقتصاد التنمية أو في تطبيقات المناجمنت العمومي الحديث .

## 2. أهمية نظرية أصحاب المصلحة

تولي المؤسسات أهمية كبرى لدراسة مختلف الأطراف الفاعلة في المؤسسات لما لها من ادوار فعالة في تحقيق نموها و بقائها ، وفي أدناه تبسيطاً لبعض ملامح أهمية أصحاب المصالح:

- إن أصحاب المصالح يعدون موارد حيوية لها، حيث أن المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تولف المقدرات التنظيمية لها بما يسهم في تعميق وتطوير كفاءة عمل المجموعة وهو ما يعزز ثقة المساهمين وكافة الأطراف ذات العلاقة وأصحاب المصالح بأداء المجموعة ، كما أن خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً ممكن أن ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية.

- تتيح حوارات أصحاب المصلحة إمكانية ربط مختلف الرؤى ووجهات النظر والاهتمامات ضمن عمليات التخطيط والتطبيق. وبذلك فإنها تعمل على مواءمة صيغ وأشكال جديدة ومبتكرة للتواصل والتعاون المشترك. وتعمل على دمج المهارات المختلفة معاً، وهي بذلك تعمل على تيسير مستويي الكفاءة والفعالية في التطبيق المستدام.

- إن بروز أهمية أصحاب المصالح في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الإبداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد

- المنظمات صارت مسطحة تتصف بانتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الأفراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.

- تساهم علاقات أصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، وتعزيز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كماً غيراً من المنافع، وخصوصاً تطوير الأسواق الحالية، وإيجاد أسواق جديدة وفرص مربحة لها

- أصحاب المصالح يعتبرون كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها

- إن رغبات وتوقعات أصحاب المصلحة تمثل قيمة داخلية للمنظمة وبالتالي يتوجب عليها تلبية تلك الرغبات والتوقعات. إن مثل هذا الاهتمام سوف ينعكس ايجابياً على ربحية المنظمة.

- دراسة أصحاب المصلحة تعمل على تجميع مختلف الرؤى ووجهات النظر، وهي بذلك تتيح إمكانية البحث المشترك عن فرضيات حلول لا تتوقف عند أنصافها أو تغض الطرف عن المصاعب القائمة. إن الاختلافات والنزاعات بين الجهات المختلفة من أصحاب المصلحة تخفي طاقة كبيرة لوضع فرضيات حلول مبتكرة من منظور التطوير المستدام. و إذا ما تم تجميع السبل والموارد معاً، فيمكن أن تزداد فعالية أصحاب المصلحة بشكل إضافي.

## 3. تصنيفات أصحاب المصالح

<sup>10</sup> Gossy Gregor, A stakeholder rationale for risk management, Implications for Corporate Finance Decisions, Gabler Edition, Wissenschf, 2008, Germany, p.6

لدى الاطلاع على الفكر الإداري الإستراتيجي الذي تناول موضوع أصحاب المصالح، تم الحصول على تصور شامل يتعلّق بوجود مشكلة قائمة في إطار تصنيفات أصحاب المصالح، وخصوصاً فيما يتعلّق بتحديد مجاميعهم بدقة و أحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدد، إلا أن هناك حتى من يرفض أي تصنيف يعطى لأصحاب المصالح، ويأتي على رأس المنتقدين والرافضين للتصنيف الباحث الأمريكي ميتشل " Mitchell الذي يرى أن تصنيف أصحاب المصالح يعبر عن رؤية ضيقة لأصحاب المصالح على اعتبار أن كل صاحب مصلحة يؤثر ويتأثر بشكل جوهري بالنشاط الممارس من طرف المؤسسة، وبالتالي فإن أي تصنيف لأصحاب المصالح فهو غير مؤسس. إلا أن ذلك لا يمنعنا من تقديم التصنيف الأكثر شيوعاً لتحديد أصحاب المصلحة هي النظر في نوع العلاقة بينهم وبين الشركة.<sup>11</sup>

أما فيما يخص التصنيف على هذا الأساس فهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، الأساسيين والثانويين. ويأتي على رأس هذا التصنيف كلاركسون Clarkson سنة 1995 حيث اعتبر "أن أصحاب المصالح فئتين وهما الأساسيين والثانويين، فالأساسيين هم الذين يستثمرون أموالهم في المؤسسة، فهم بذلك ضروريين من أجل ضمان السير العادي للمؤسسة. ويدخل ضمن هذه الفئة كل من أصحاب رؤوس الأموال والمستثمرين والعمال والموردون والزبائن. أما الفئة الثانية فتضم كل الأفراد أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بالنشاط الذي تمارسه المؤسسة ولكنهم ليسوا ضروريين لضمان بقاء وديمومة المؤسسة. " وهناك من يرى أن أصحاب المصالح فئتين، المباشرين وغير المباشرين ويأتي على رأس هذا التصنيف Caroll وNasi في دراسة صدرت لهما سنة 1997 والتي تم فيها تقسيمهم إلى أصحاب المصالح المباشرين وأصحاب المصالح غير المباشرين. فحسب صاحبي الدراسة "من الممكن التفرقة بين أصحاب المصالح المباشرين وهم الذين تربطهم علاقة تعاقدية ورسمية بالمؤسسة وهم المساهمون والعمال والموردين والزبائن. في حين أن أصحاب المصالح غير المباشرين هم وسائل الإعلام والمستهلكين وجماعات الضغط والحكومات والمنافسين وكافة الجمهور والمجتمع بصفة عامة. "

#### 4. مميزات أصحاب المصالح:

- مصالح أصحاب المصالح متعارضة.
- تجاهل أصحاب المصالح قد تكون لها أفكار سلبية في المنظمة.
- تلبية جميع المطالب أمر مستحيل لأن بعضها متعارض تماماً.
- قد تكون ردود الأفعال إيجابية كما قد تكون سلبية.
- أصحاب المصلحة يختلفون من بيئة إلى أخرى.
- مهما يكون رد الفعل المتوقع من أصحاب المصلحة قويا أو ضعيفا.
- قد تكون آراء بعض أصحاب المصلحة غير متجانسة حتى داخل المجموعة الواحدة [مثلا مجموعة الزبائن].
- يجب أن يكون موضوع أصحاب المصالح من جوهر لن يحمل الإدارة عند إعداد إستراتيجية.

#### 5. مستلزمات تحليل أصحاب المصلحة:

إن عمليات إدارة أصحاب المصلحة في أي خطة أو برنامج أو مشروع تنطوي على الإحاطة بالمسائل التالية:

- تحديد جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة.
- توثيق حاجات أصحاب المصلحة.
- تقييم وتحليل فوائد وتأثيرات أصحاب المصلحة.
- إدارة توقعات أصحاب المصلحة.
- اتخاذ الإجراءات ومراجعة الأوضاع والتكرار.

<sup>11</sup> Andrew L. Friedman and Samantha Miles, **Stakeholders Theory and Practice**, Oxford University Press, 2006, p13

- تقدير رد فعل أصحاب المصلحة يتطلب تحليل ثقافة أصحاب المصلحة التي تتأثر عموماً بعد عوامل

## 6. خارطة أصحاب المصلحة:

لإنجاز تحاليل إدارة أصحاب المصلحة وإنجاح نتائجها يجب التعرف على ممارساتها من تحديد أصحاب المصلحة من أشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة، معرفة تطلعاتهم ومعرفة أولويات التعامل معها والاستراتيجيات التي يجب تبنيها تبعاً لهذه الخارطة، وكل هذا يتم في إطار عام وهو بناء الحوار مع أصحاب المصالح ثم تقديم نتائج إدارة أصحاب المصلحة في تقارير.

خارطة أصحاب المصلحة هي بيان يحدد أصحاب المصلحة وتطلعاتهم وسلطاتهم كل طرف على النحو الذي يسمح بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم أصحاب المصالح بالتحديد؟، من هم الذين يملكون السلطة الحقيقية؟، ماهي مصالح كل طرف من التأثير على إستراتيجية المنظمة؟، من هم أصحاب المصلحة الذين يحضون بالأولوية في تحديد الأهداف الإستراتيجية؟.
- من هم أصحاب المصلحة الذين يسهلون ممن يعارضون تنفيذ الإستراتيجية؟، ضرورة تقدير رد فعل أصحاب المصلحة
- إلى أي مدى يجب تجميع أصحاب المصلحة، و هل من الضروري إعادة النظر في وضعيتهم.
- تحليل الفرص والتحديات التي يمثلونها بالنسبة للمؤسسة. وضع خطة إستراتيجية لاغتنام الفرص وتقادي المخاطر.

## 7. التعامل مع أصحاب المصلحة:

بعد تحديد أصحاب المصلحة في المؤسسة بشكل دقيق، يكون على القائمين فيها تحديد احتياجات وتطلعات كل طرف من هاته الأطراف وكيفية التعامل مع أصحاب المصلحة، فإننا سنركز على نموذجين من النماذج التالية :

1. السلطة والاهتمام.
2. السلطة والحركة.
3. القدرة والشرعية والإلحاح.

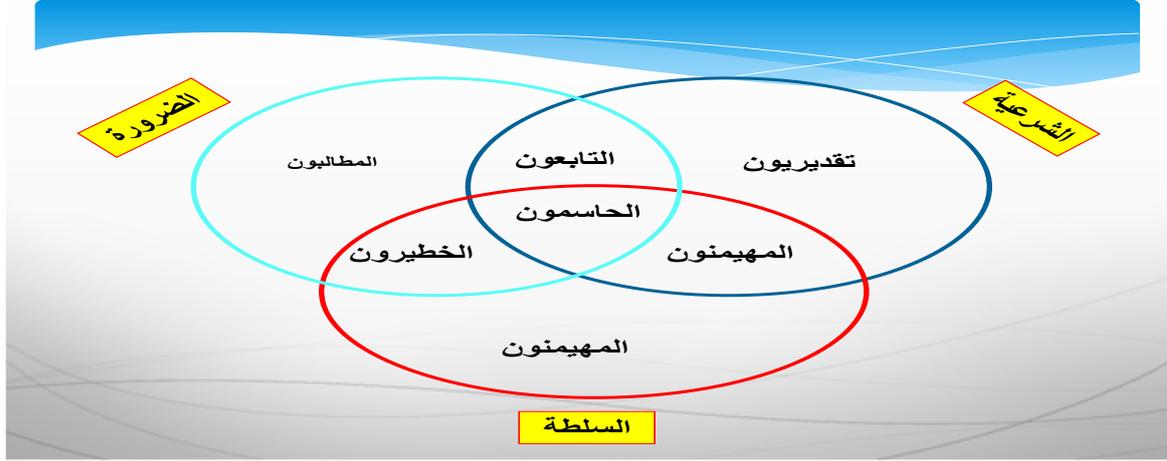
### 7-1 مصفوفة السلطة والاهتمام

خارطة أصحاب المصالح هي مصفوفة ذات بُعدين: الأول يمثل أهمية صاحب المصلحة عند المؤسسة والثاني يمثل قوة تأثيره فيها، وتمكن هذه الخارطة من تحديد أولويات إدارة العلاقة مع أصحاب المصالح والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، ومن ثمّ تحديد الاستراتيجيات التي تتماشى مع كل مربع في الخارطة والشكل 1 التالي يبيّن هذه الخارطة:



- يتضح من خلال الخارطة أنه يتم إنشاؤها تبعاً لدرجة تأثير أو سلطة أصحاب المصالح وأهميتهم في المؤسسة، حيث يتم وضع كل طرف في الخانة المناسبة له وتتميز كل منها بما يلي<sup>12</sup>:
- **الوضعية الأولى A:** الأطراف في هذه المجموعة ليس لديها أهمية واهتمامات كبيرة أو مباشرة في المؤسسة، زيادة على افتقادها للسلطة والتأثير على نشاطها؛ لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدراً هاماً لدعم استراتيجيات المؤسسة. فيمكن للمؤسسة التأثير على الأطراف الأساسية والتي تشكل المجموعة D بتطوير نفوذ ومصالح الأطراف A في المؤسسة والحصول على دعم عدد كافي منها.
  - **الوضعية الثانية B:** يتميز أصحاب المصالح في هذه الخانة بأهمية واهتمامات كبيرة في المؤسسة؛ غير أنهم لا يملكون السلطة للتأثير على نشاط المؤسسة؛ يجب أن تكون حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام...) مقدرة بدقة و يتعين على المسيرين الإعلام المستمر والكافي لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم على تقديم الدعم الهام في حالة ضرورة التأثير على تطلعات المجموعة D عن طريق التكتلات والتحالف معهم .
  - **الوضعية الثالثة C:** لدى هذه الأطراف سلطة قوية على المؤسسة لكنها ذات أهمية ضعيفة؛ بالرغم من طبيعتهم السلمية إلا أن العلاقة مع هذه الأطراف صعبة التخطيط، فقد يتحولون إلى المجموعة D في حالة سوء تقدير مصالحهم؛ وخاصة عند التخلي غير المدروس عن إستراتيجية معينة. وتعتبر القضايا المتعلقة بهذه المجموعة من أصعب القضايا على المؤسسة وإرضاءهم يقود إلى تحكيم المصالح. ويندرج في هذه المجموعة غالباً المساهمون.
  - **الوضعية الرابعة D:** لدى هذه الأطراف سلطة قوية في المؤسسة إضافة إلى ذلك كثيرة الاهتمام بما يجري في المنظمة ، فهي أطراف أساسية التي تمتلك قوة تأثير وأهمية كبيرة في المؤسسة، لا يمكن تجاهله ولا الاستغناء عنه ، لا بد يحظى بالاهتمام الأساسي للمؤسسة في مرحلة وضع وتقييم الإستراتيجية (المساهمين الأساسيين، المؤسسين في المؤسسة العائلية، الإدارة الوصية)
- 7-2 التحليل حسب القدرة والشرعية والإلحاح أو الضرورة**
- من النماذج الأكثر حداثة لمخطط أصحاب المصالح هو نموذج القدرة والشرعية والإلحاح لميشال أيجل 1997 . يضع هذا النموذج مخططاً لسلوك أصحاب المصالح، و يصنفهم إلى سبعة أنواع ، حسب ما يظهره الشكل 2 التالي:

<sup>12</sup> Bronwen Golder, WWF-US and Meg Gawler, ARTEMIS Services, Stakeholder Analysis, Foundations of Success, 2005, p5



- بالاعتماد على عدة مراجع
- يعتمد مخطط القدرة والشرعية والإلحاح على ثلاثة خصائص، وهم كما يلي:
- سلطة صاحب المصلحة للتأثير على المؤسسة
  - شرعية و صحة علاقة صاحب المصلحة و أعماله مع المؤسسة من حيث الشرعية و الموائمة و التوافق
  - ضرورة المتطلبات التي يضعها و يحددها صاحب المصلحة للمؤسسة، من حيث أهميتها و حساسية الوقت و أهميته بالنسبة لصاحب المصلحة.
  - تقاطع هذه الدوائر يفرز ثلاثة وضعيات ذات خصائص مختلفة
  - أصحاب الخاصية الواحدة: فمن توفرت فيهم خاصية واحدة من هذه الخصائص الثلاثة فيعتبرون شركاء كامنين مستترين ، أي غير ظاهرين لأن ليس لهم من الخصائص ما يجعلهم أقوى بما فيه الكفاية وهؤلاء المستترين هم: **نائم - تقديري - محتاج**
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح النائمون لهؤلاء الشركاء السلطة غير أن سلطتهم لا تستعمل لكونهم لا يملكون شرعية القرار ولا طلبات ملحة وتكون علاقتهم بالمؤسسة قليلة جدا.
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح المقدرين لهم الشرعية إلا أن ليس لهم السلطة ولا طلبات ملحة فلماذا يكونون قليلي أو منعدمي التأثير على المؤسسة.
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح المطالبون: هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لهم مطالب يريدون تلبيةها غير أن انتقادهم للسلطة والشرعية يجعلهم لا يستطيعون التأثير في المؤسسة.
  - أصحاب الخاصيتين: أما من تتوفر فيهم خاصيتين ، فيمكن تسميتهم بالشركاء المتأهبين لأن ما عندهم من الخصائص يجعلهم أقوى وقادرين على التأثير وهو **مسيطر، خطير وتابع**.
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح (المسيطرون): لهؤلاء الشركاء أصحاب المصالح عنصران هامان وهما السلطة والشرعية فتأثيرهم على المؤسسة مؤكد ومسلم به فعلى المدير أن يوليهم الاهتمام والعناية الكبيرين.
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح الخطيرين: عندما يتوفر في شركاء أصحاب مصالح السلطة والإلحاح فيصبحون خطيرين بالنسبة للمؤسسة لأن لديهم من السلطة ما يمكنهم التأثير على المؤسسة على قصد جعلها تلبية طلباتهم التي ليست شرعية.
  - ➡ الشركاء أصحاب المصالح التابعون: عندما تكون لشركاء أصحاب المصالح طلبات ملحة وتكون هذه الطلبات شرعية، فهم في موقف التبعية اتجاه غيرهم لأن ليس لهم السلطة يجعل المؤسسة تلبيةها.
  - أصحاب ثلاثة خصائص: أما من توفرت فيهم الخصائص الثلاثة فيسمون **الشركاء النهائيين**. لهم من المكانة واعتبار نهائيين، فالمديرون يحاولون دائما التقرب من هؤلاء الشركاء أصحاب المصالح لتلبية طلباتهم وذلك لما لديهم من سلطة وشرعية وإلحاح.

وتعد الخطوات السابقة بمثابة أدوات إدارة أصحاب المصلحة في تسيير علاقة المؤسسة معهم، غير أن هذه الخطوات لا بد أن تسيير في إطار حوار متفتح ومؤسس لإتاحة إمكانية التعاون والمشورة في إطار عمليات المتشابكة لتحقيق أهداف أصحاب المصالح.