محاولة جادة لتأطير نظرية اصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال

أ. د. سعد العنزي

جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

المستخلص

تتميز هذه الورقة بتناولها موضوعاً يخشى الكثيرون الخوض فيه للملابسات الدائرة حوله، وهو اصحاب المصالح كموضوع مهم في الفكر الستراتيجي. فخاضت في مفاهيمه العامة وتصنيفاته ومنظوراته، ووجدت في مفهومه بأنهم اولئك الذين يمكن تمثيلهم بالمجاميع او الوحدات المستقلة التي ترتبط بمنظمة الاعمال عبر شبكة علاقات مؤثرة مختلفة الابعاد والاتجاهات، واذا ما حدث أي خلل في توازن هذه العلاقات، قد تضر الاطراف المشتركة فيها. والتصنيف الملائم لأصحاب المصالح تراه الورقة انه ينبغي ان يكون واسعاً بالمجالات التي يغطيها، وبحيث تراعى تقاليد البلد المعني بمنظمات الاعمال وقوانينه واعرافه والطريقة الادارية التي تدار بها. وعلى الرغم من طرح الورقة في محاولاتها الجادة للتأطير النظري للموضوع اربع منظورات وهي: الوسيلي، الوصفي، التجريبي، المعياري، البيئي فإنها ترى في المنظور الاخير ضالتها لأنه يؤطر العلاقات والقضايا بشكل معاصر يأخذ بالاعتبار حاكمية الشركة، اخلاقيات الاعمال، الادارة الستراتيجية، فاعلية منظمة الاعمال، فضلاً عن الجوانب الانسانية والمؤسساتية والهيكلية الاخرى.

المقدمة

يعد موضوع اصحاب المصالح من ابرز موضوعات الادارة الستراتيجية، وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة مع البيئة الخارجية والداخلية لمنظمة الاعمال، والذي بدون ادارته بشكل مناسب قد يعيق بقائها واستمرارها. ففي المرحلة الاولى للرأسمالية، عندما كانت الملكية الفردية او العائلية للمنظمة تمثل قاعدة عامة شائعة، فإن تعريف المشروع (Project) عدّ ككل او كيان تقتصر منفعته على المالكين، وان كل الاطراف التي تشترك للوصول الى ذلك، من المتوقع ان لا تطالب بشئ سوى التعويضات المالية المتفق عليها مقدماً. واما في الوقت الحاضر، فإن الموقف قد تغير تماماً، اذ ان الملكية في منظمات الاعمال، وخصوصاً الكبيرة منها، يتم التعامل معها في موقع السوق، والذي عادة ما يتم تجزئته بين عدد كبير من اصحاب الاسهم، والذين الكثيرون منهم تكون لديهم حصص صغيرة، ولا يملكون قوة نفوذ او تأثير على استراتيجياتها.

تتخصص هذه الورقة البحثية في دراسة موضوع حيوي بإدارة الاعمال، نال نصيباً كبيراً من الغموض بين الكتّاب، فضلاً عن عدم وجود رؤية واضحة لما تعنيه هذه المفردة بين الممارسين والاكاديميين.

لذا، فإن التوجه والاهتمام سيصب نحو إزالة الإلتباسات، وفك الاشتباكات الفكرية حول موضوع اصحاب المصالح، من حيث مفاهيمه، وتصنيفاته، ومنظوراته في ضوء ما افرزته محاولات المفكرين، مع تقديم اسهامات قد تكون للكثيرين من القراء المتخصصين رائدة وفريدة في هذا المجال وخصوصاً لذوي التخصص الدقيق في الادارة.

اولاً: مفهوم اصحاب المصالح واهميته للمنظمة

يتكون مصطلح اصحاب المصالح (Stakeholders) من مقطعين الاول (Stake)، والثاني (Holders). فالمقطع الاول، كما اشير اليه في معجم ادارة الاعمال، بانه استثمار مالي، وعندما يملك الشخص (Stake) فيعني انه يكتسبه او يحصل عليه من خلال عمل. وقدم قاموس (Advanced Learner's Dictionary of Current English) توضيحاً مميزاً بشأن مقطع (Stake) وقال عنه بأنه مبلغ من المال المجازف به في عمل معين كحصة في نصيب الربح والخسارة، او هو تعويض مقدم للإيفاء بوعد في شأن دفع مبلغ من المال. ومن هنا، جاء الانطلاق لتوضيح المقطع الثاني (Holder) بدمجه مع المقطع الاول كمصطلح واحد (Stakeholder) ليكون ذلك الشخص الذي يمتلك عهدة او امانة بصفة ضمان، او مغامرة، او رهان (Charge of Stake)، حتى يأمل ليحقق ربحاً منها، وربما ليأتي المستقبل بما لا يشتهي فيخسر. ويلاحظ ان هناك فريق من الباحثين قد اعطى تفصيل اكثر فعرفوا المصطلح بأنه تنوع من الاهتمامات او الفوائد التي تحققها مجاميع من الاشخاص في المنظمة او خارجها، فمصلحة المستثمرين مثلاً مستندة على مقسوم الارباح، وهناك اصحاب مصالح مباشرين آخرين مثلهم الزبائن، الموظفين، المنافسين، المجهزين، والدائنين الذين تكون لديهم اهتمامات اقتصادية بالمنظمة، وفي امكانهم ان يتأثروا بنجاحها المالي. ويأتي ايضاً دور اصحاب المصالح غير المباشرين مثل اتحادات العمل، منظمات المجتمع المدني، جماعات حماية البيئة والدفاع عن المستهلكين، والذين يملكون مصلحة بالتأثير على المنظمة وموظفيها والبيئة والاقتصاد. فالعديد من المنظمات المجتمعية، حتى تلك غير الهادفة للربح (Nonprofit Organization) تبدو وببساطة بأنها شبكة من العلاقات بين مجاميع اصحاب مصالح مختلفين في التوجه والاهتمام. ومنظمة الاعمال (Business Organization) تعرف على هذا الاساس، بأنها حزمة من العقود (Nexus of Contracts) التي تكون بصيغة علاقات (Relatships) يتم تعليمها او تمييزها عبر مساهمات اصحاب المصالح المختلفين مقابل الاغراءات او المزايا التي تقدمها المنظمة لهم. وعليه، ان نجاح المنظمة ستكون هي بمثابة وظيفة او عملية لذلك المدى الذي تتمكن بموجبه من اشباع حاجات اصحاب المصالح المتنوعين والموازنة بينها بدقة وحرص دون التضحية بأحد على حساب الاخر.

يؤكد المعنيون بالادارة والاقتصاد ان مصطلح اصحاب المصالح ليس بحديث النشأة، فهو مصطلح دارج بين القدامى من الباحثين، الا ان استخدامه يعد جديداً بمفهومه الحالي ضمن الحقل الاكاديمي للعلوم الاجتماعية، وخصوصاً بإدارة الاعمال، ويؤكدون ايضاً ان اول ما سجل استخدام هذا المصطلح كان في عام (1708)، اذ يعود شيوعه الى مجالات المراهنات او الودائع (Bets or Deposits). والقرن العشرين شهد اغلب التطورات التي جرت بخصوصه، وعلى وجه التحديد في مرحلة الثمانينات الى منتصف التسعينات منه، والتي بلغت لتكون افضل مدة للبحث والتقصي عن نظرية متكاملة لأصحاب المصالح، لأجل ان تحل محل النظرية السابقة التي هيمنت على مدارس الاعمال، وهي نظرية حملة الاسهم (Shareholders).

تأسيساً على مما سبق، نرى ان منظمة الاعمال، ومن خلال ممارستها لأنشطتها المختلفة في اطار البيئة التي تعمل فيها، تصادفها بعض المجاميع من الافراد والجماعات التي تتصف بكونها تمتلك علاقات تفاعلية متباينة الشدة والتأثير بمجمل فاعليتها، وفي صيغ واشكال مختلفة، ومثل هذه المجاميع هم من يطلق عليهم بـ (Stakeholders) الذين تربطهم معها مصلحة مشتركة. ومن هنا فقد حظي اصحاب المصالح بأهمية كبيرة من لدن الاكاديميين والممارسين، لكونه يمثل احد اهم محاور الارتكاز للعمل الاداري من خلال العلاقات وتأثيرات العمل والمنافع المتبادلة فيما بينهم من جهة، وبينهم وبين منظمة الاعمال، من جهة اخرى. فضلاً عن ما لذلك من انعكاسات على مسيرة

الاعمال وتوجهها ككل متكامل نحو بلوغ الرسالة التي وجدت من اجلها في البيئة. وفي ادناه تبسيطاً لبعض ملامح اهمية اصحاب المصالح:

1- ان اصحاب المصالح من موظفين ومجتمع تخدمه منظمة الاعمال يعدّون موارد حيوية لها، حيث ان المهارات والخبرات والكفاءات التي يمتلكونها تؤلف المقدرات التنظيمية لها. كما ان خلق علاقات مميزة لأصحاب المصالح يعد مورداً مهماً ممكن ان ينافس الموارد المالية والبشرية كأسبقية. ولعل من الجدير بالذكر، ان بروز مثل تلك الاهمية في المنظمات المعاصرة، يأتي بسبب كونها تنشئ التعاون وتتقاسم المخاطرة، التي تصب في تعزيز الابداع والاستجابة المرنة للتغيرات السريعة الناشئة في الاقتصاد العالمي الجديد.. هذا فضلاً عن ان تلك المنظمات صارت مسطحة تتصف بإنتشار عملية اتخاذ القرارات وتوزيعها على عدد كبير من الافراد والجماعات، وكذلك تسارع مجرى المعلومات وتنوعها خصوصاً عند صناعتها.

2- تساهم علاقات اصحاب المصالح في خلق الميزة التنافسية، فمنظمات الاعمال ادركت ان سمعتها على تطوير علاقات معقولة مع الموظفين، الزبائن، المجهزين، والمقيمين بجوارها، يعد امراً في غاية الاهمية لتحقيق الابداع. فالعلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، وتعزز من قيمة العلامة التجارية للمنظمة، ومن كليهما بالطبع قد يولد كماً غفيراً من المنافع، وخصوصاً تطوير الاسواق الحالية، وايجاد اسواق جديدة وفرص مربحة لها.

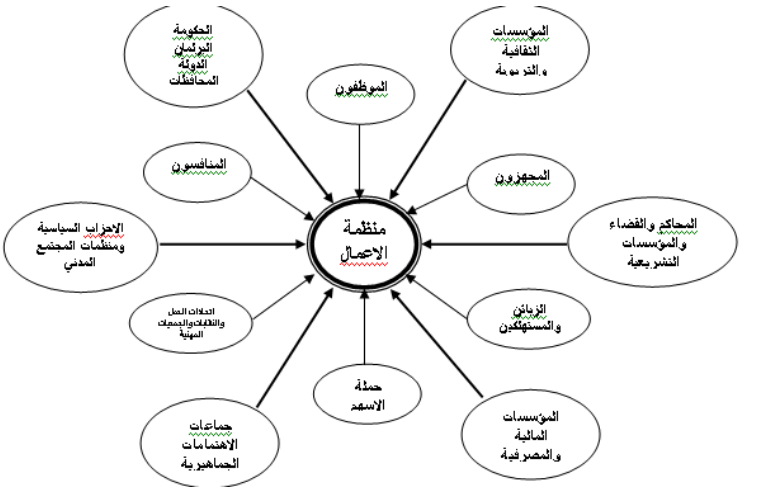
3- ان نوعية علاقات منظمات الاعمال مع اصحاب المصالح ممكن رؤيتها واعتبارها كأحد المؤشرات لقياس قدرتها على بلوغ مواردها المالية والبشرية والمعرفية لأهدافها. ومما يؤسف له ان الفشل في تشكيل مثل هذه العلاقات الايجابية قد يخلق مخاطرة مالية لقسم كبير من اصحاب المصالح، وخصوصاً حملة الاسهم.

ثانياً: التصنيفات المختلفة لأصحاب المصالح

لدى الاطلاع على الفكر الاداري الستراتيجي الذي تناول موضوع اصحاب المصالح، تم الحصول على تصور شامل يتعلق بوجود مشكلة قائمة في اطار تصنيفات اصحاب المصالح، وخصوصاً فيما يتعلق بتحديد مجاميعهم بدقة واحكام تمكن المعنيين من وضعهم ضمن مدخل محدد. ولهذا فقد تكونت في هذا الصدد رؤية تقتضي اهمية إجمال مجموعة المفاهيم المشتركة ضمن مجاميع محددة، الا ان ذلك لا يمنع ورقتنا من توكيدها بأن تلك المجاميع لا تتعدى من كونها ادلة ارشادية لتسهيل فهم اصحاب المصالح من مجاميع التصنيفات التي اشار اليها المفكرين المهتمين. واما المجاميع التصنيفية على اساس الفئات والانواع التي ستدرج لاحقاً، فهي لغرض اشراك الرؤية المتقاربة ليس الآ، ولأننا نرى اهمية جعل مثل هذه التصنيفات ذات نهاية مفتوحة لكي لا تقودنا المحددات الى الالتزام بتصنيفات بعينها، وجعل الموضوع في ملعب الممارسين والباحثين لإتخاذ ما يرونه مناسباً قدر تعلق الامر بالمناحي او المجالات التي يتخذونها، وما تطرحه العلاقات الموقفية ومتغيراتها في كل مرحلة.

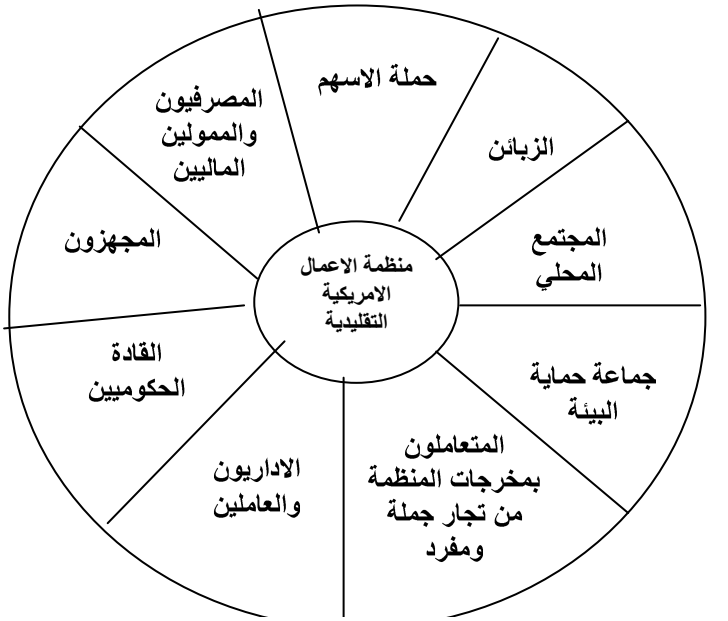
1- اصحاب المصالح في اطار بيئة المنظمة المحددة

يرى المختصون ان حدود اصحاب المصالح في اطار البيئة التنظيمية المباشرة، هم افراد، جماعات، ومنظمات يتأثرون بشكل مباشر بإداء المنظمة، وكما يوضح تصنيفهم الشكل (1)



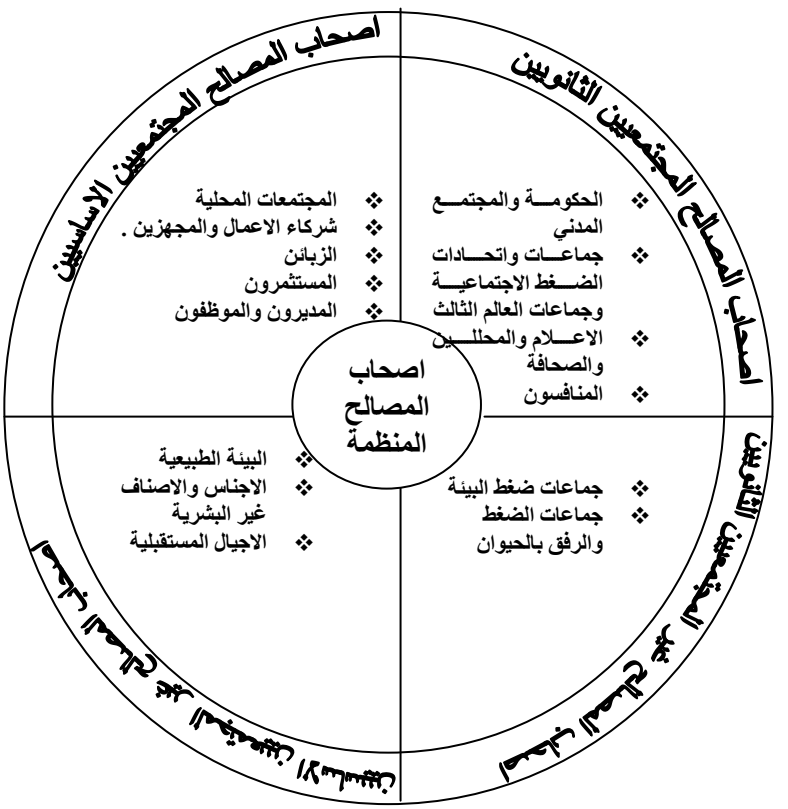
شكل (1) اصحاب المصالح المتنوعين في بيئة الاعمال

ويشارك باحثون آخرون بأفكار التصنيف السابق لأصحاب المصالح على نفس المنوال تقريباً، فيؤكدون على انهم كل الافراد الذين ينتظرون الحصول على الربح او الخسارة الناتجة من سياسات المنظمة ونشاطاتها. ويوضح الشكل (2) هذا التصنيف استناداً الى اصحاب المصالح بمنظمات الاعمال الامريكية التقليدية مصنفاً أياهم بـ (الزبائن، العاملين، حملة الاسهم، المجهزين، المتعاملين بمخرجاتها، المصرفيين، افراد المجتمع المحلي مثل جماعات الاهتمام المجتمعية.



شكل (2) اصحاب المصالح المنظمين

وبزيادة الإطلاع عرض اصحاب الاختصاص في الادارة المالية رأياً مختلفاً بعض الشئ عن سابقيهم، ولكنه يقع ضمن نفس الاطار التصنيفي، من خلال وجهة نظرهم المالية البحتة، موضحين ان اصحاب المصالح بشكل عام هم "اولئك البعض من غير حملة الاسهم او الدائنين، والذين من الممكن ان يكون لديهم مطالب او أحقيات في التدفقات النقدية للمنظمة. وجاءت وجهة نظر الستراتيجيين لمفهوم اصحاب المصالح بشكل اكثر شمولية لبعض الاصناف الجديدة ضمناً، مصنفاً اياهم بـ "افراد وجماعات يكون لديهم مصلحة في المنظمة، والتي تشتمل مصلحة العاملين (من المديرين وغير المديرين)، حملة الاسهم، المدراء التنفيذيين في الادارة العليا، المجهزين، الدائنين، الموظفين الرسميين، او ما يسمون احياناً بمفتشي منظمات او هيئات النزاهة في كل المستويات الحكومية والمدراء بالمنظمات المنافسة، المنظمات الخيرية، ومنظمات القطاع العام. في حين استخدم الباحثون بنظرية المنظمة اسلوب التصنيف لمجاميع فرعية على وفق درجة الاهمية بتصنيف اصحاب المصالح الى مجموعتين هم: اصحاب المصالح الاساسيين (اولئك هم الموجودين بالسوق كالزبائن، المجهزين، الموظفين والمستثمرين) واصحاب المصلحة الثانويين (وهم الاكثر ثانوية كالمجتمعات والحكومات) واللتان تحملان بطياتهما تقسيمات اخرى. والشكل (3) يوضح المجموعتين سابقتي الذكر بشكل اكثر تفصيل بحيث صنفوهم الى اصحاب مصلحة مجتمعية اساسيين وثانويين، واصحاب مصلحة غير مجتمعية اساسيين وثانويين.



شكل (3) صورة لتأثيرات اصحاب المصالح على المنظمة

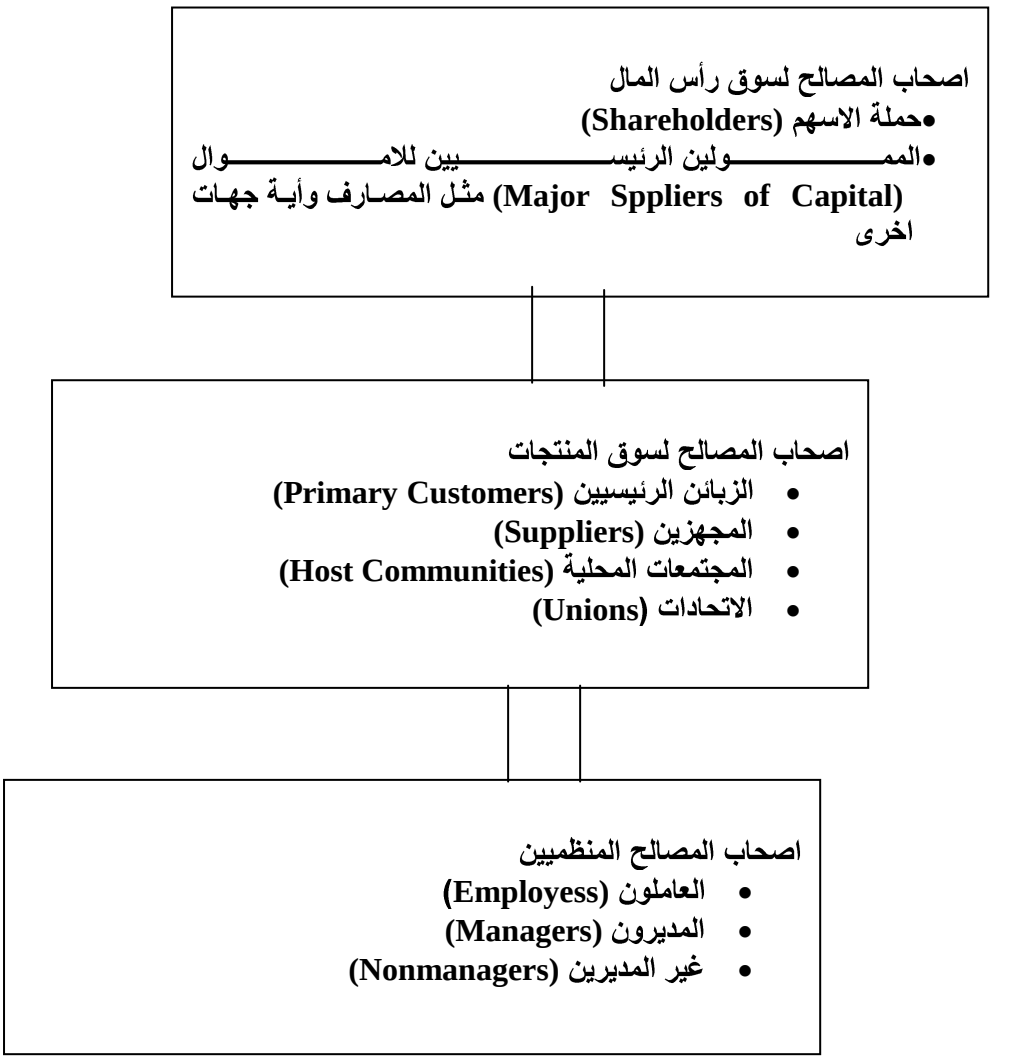
وجاء تصنيف كتّاب آخرينً مغايراً بإضافة تصنيف ثالث مستنبط من الاخرين للاسلوب المتبع بالتصنيف لمجاميع فرعية على وفق الاهمية، وذلك ضمن دراسات عديدة اجريت لتحديد اصحاب المصالح الى اصحاب المصالح الاساسيين، واصحاب المصالح الثانويين، واصحاب المصالح من الصنف الثالث. وقد بينّ ان اصحاب المصالح الاساسيين هم اولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بخطة المنظمة وانشطتها. واما اصحاب المصالح الثانويين، فهم الذين يتأثرون بشكل غير مباشر بتلك الخطة وانشطة المنظمة، بينما اصحاب المصالح من الصنف الثالث (Tertiary)، فهم اولئك الذين لا يشتركون او يتأثرون بالانشطة، ولكنهم ممكن ان يؤثرون بالاداء بشكل متسق او متضاد. وبذلك يكون هنا قد اخرج بعض من كانوا يصنفون ضمن نطاق اصحاب المصالح الثانويين، ووضعهم ضمن دائرة او صنف مستقل، وهذا امر جدير بالاهتمام كونه يساعد في تحديد النتائج الخاصة بالمعلومات التي تتعلق بتأثيراتهم بوضعها في جانب مستقل، مما يمكن فرز مؤشراته عن اولئك الذين يشتركون معهم ضمن نفس التصنيف السابق، ولكن تأثيراتهم متغايرة.

وفسرّ قسم التطوير الاجتماعي لإدارة التطوير لبلدان عبر البحار (Overseas Development Administration / Social Development Deparment) عملية إجراء التصنيفات على وفق مجاميع فرعية بحسب الاهمية، ومن وجهة النظر الاجتماعية موضحاً بأن "اصحاب المصالح الاساسيين هم الذين يتأثرون بشكل رئيسي اما إيجابياً (بإستحقاقات) او سلبياً (عبر إعادة الترسيخ لبعض الامور الاجبارية او القسرية). واما اصحاب المصالح الثانويين، فهم وسطاء في المساعدة للقيام بالعملية". وهذا التعريف يتضمن رابحين، وخاسرين، ومشتركين، ومستبعدين من عمليات اتخاذ القرار. ولذلك عرفّ هذا القسم اصحاب المصالح، مستخدماً منظور الاهتمام وواصفاً اياهم "بأنهم اولئك الافراد والجماعات او المنظمات من ذوي الاهتمامات بالمنظمة ومشروعاتها. وهنا بالتأكيد يبرز مفهوم "الشراكة التعاونية" (Cooperation Partnership) اذ يحدد اصحاب المصالح على انهم شركاء يخلقون كلاً من القيمتين الاجتماعية والاقتصادية من خلال حل المشاكل بشكل تعاوني او تبادلي او تحاوري. ويلاحظ ان هذا التعريف يركز على جانبين اساسيين يشترط توافراهما في اصحاب المصالح، هما خلق القيمة الاقتصادية والاجتماعية من جانب والإسهام في حل المشكلات بشكل تعاوني من جانب آخر. وهنا يلاحظ ان هذا التعريف قد لجأ ضمن منظوره المرتبط بالمشروع التشاركي، والذي قد يصح ضمن بيئات معينة ارتبطت بالمفاهيم الحديثة للإدارة في الدول المتقدمة، والتي وجدت ضرورة التعاون والمشاركة بتبادل المعلومات وحل المشاكل عبر المشاريع الافتراضية، كالانترنيت لتحقيق التقدم المشترك، والذي قد لا يصح في بيئات اخرى مرتبطة بالمنافسة الاحتكارية والافكار التقليدية، كما في دول العالم الثالث.

2- اصحاب المصالح ذوي العلاقة بالاهداف الستراتيجية

ان المقصود بهذا التصنيف افراد جانب محدد من اصناف اصحاب المصالح، بحيث يرتبط بمسألة ذات اهمية كبرى لمسيرة المنظمة وتقدمها متمثلاً بأولئك الذين يؤثرون ببقاءها واستمرارها، وهم بذلك يمثلون العصب الرئيسي لحياتها وديمومتها. وهناك اسهامات منذ مطلع ثمانينات القرن الماضي للعديد من المنظرين الذين عرفوا اصحاب المصالح بأنهم "مجاميع من الافراد والجماعات، الذين بإمكانهم التأثير او التأثر بإنجاز اهداف المنظمة. وهذا يعني ان المديرين ينبغي ان يولوا الاهتمام للجماعات الخارجية، من اجل الحصول على دعمهم (سواء اكانوا راغبين بهم ام لا)، وهؤلاء هم الذين يؤثرون بشكل مباشر بإنجازات المديرين وتصبح هنالك ضرورة لفهم كيفية تأثير المنظمة بالآخرين. وهنا صنفوا اصحاب المصالح على اساس كما نرى نحن بتسميتهم بالمنتفعين الستراتيجين (Strategic Constituents) وهم الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية. وفي هذه الحالة ان المنظمة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود، أي تدخل في مرحلة الاضمحلال.

لقد اشترك العديد من الباحثين بتأكيد هذه المجموعة التصنيفية من حيث علاقة التأثير والتأثر الاستراتيجية ليتفقوا مع الاراء السابقة التي تؤكد ان اصحاب المصالح "هم الافراد والجماعات الذين بإمكانهم التأثير والتأثر بالمخرجات الستراتيجية المتحققة، والذين عادة ما تكون لديهم مطالب ذات طبيعة ملزمة عى اداء المنظمة. وجاء تصنيفهم لأصحاب المصالح بثلاث مجاميع رئيسة يوضحها الشكل (4) والتي تميزت بإضافة خاصية التخصص كشكلية تصنيفية على المساهمين الاخرين بإرساء معالم هذا التصنيف.



شكل (4)
المجاميع الثلاث لأصحاب المصالح (المنتفعين الستراتيجيين)

وهنالك باحثون آخرون يطلق عليهم بالمجددين، اذ جاءوا بإضافة مفهوم جديد لعلاقات التأثير والتأثر الاستراتيجية، بربط اصحاب المصالح بمدى علاقتهم بثروة المنظمة من جانب، ومتضمنات تأثيرات الجماعات البيئية والاجتماعية من جانب آخر. كما بينوا ان اصحاب المصالح هم "أي جماعة او افراد الذين بإمكانهم ان يؤثروا او يتأثروا بانجاز اهداف المنظمة. وعلى هذا الاساس، هنالك اصحاب مصالح اساسيين وثانويين، على وفق التصنيف المعتمد بحسب راينا، وكما يأتي:

أ- اصحاب المصالح الاساسيين: وهم اولئك الذي لديهم اهتمامات ترتبط بشكل مباشر بثروات الشركة (Fortunes of A Company) بضمنهم اصحاب الاسهم، المستثمرين، العاملين، الزبائن، المجهزين والافراد المقيمين في المجتمعات التي تعمل بها الشركة. وقد اضاف لهم بعض المنظرين مجاميع الافراد والجماعات الذين يتحدثون نيابة عن حقوق البيئة الطبيعية، الاجناس غير البشرية، والاجيال القادمة.

ب- اصحاب المصالح الثانويين: وهم الذين يملكون تأثير غير مباشر على المنظمة، او انهم يتأثرون بشكل اقل بنشاطاتها. ويتضمن ذلك جماعات الضغط وجماعات الصحافة (Media & Pressure Groups) والاخرين الذين يقطنون ضمن شبكات الاعمال والشبكات الاجتماعية للمنظمة.

ولعل من المفيد ذكره هنا، ان مفهوم المنفعة التبادلية المشتركة من بين اكثر المفاهيم طرحاً وجدلاً للتعبير عن مضمون اصحاب المصالح، والذي اشاد به عدد كبير من الباحثين، مبينين ان اصحاب المصالح ممكن التفكير بهم "كمجموعة من الافراد او المنظمات التي تتأثر بشكل حيوي ومحدد بما يجري بالمنظمة، مع وجود مصلحة لديهم في ان تسير الامور بشكل جيد فيها، وكما ترغب هي بالمقابل ان تسير امورهم على احسن ما يرام. وبمعنى آخر ان العلاقة هنا هي علاقة تبادلية مشتركة، اذ المنظمة تعطي وتحصل على شئ ما، وكذلك هم اصحاب المصالح، أي ان هناك نوع من التعويضات او الحصص (Quids Pro Ques) بالمقابل. ويشار هنا الى ان انواع اصحاب المصالح على وفق مدخل بطاقة درجات المسؤولية كما اطلق عليها البعض وهم على النحو الاتي:

أ- الموالين (Clientele)

ويشير الى كل هؤلاء الذين تخدمهم المنظمة. وهذا مما يجنب الجدل غير المجدي وتعدد المعاني غير الضرورية المستعملة للتعبير عن مصطلحات : العميل (Client)، الزبون (Customer) ، والمستفيد (User)، وكلها تقع تحت مصطلح الموالين.

ب- العاملين (Employees)

وهم كل الاشخاص من غير المفتشين والمدراء والاوصياء او الأمناء (Trustees) في المنظمة، والذين يظنون بأنفسهم كأعضاء فيها، وهذ الجانب من العضوية يحمل مضامين او دلالات بأن هؤلاء الاشخاص يقومون بعمل التزامات للمنظمة تتجاوز وتتفوق على مفهوم الدفع مقابل اداء العمل.

ج- المجهزين (Suppliers)

وهم جماعة من اصحاب المصالح تتكون من الافراد ومنظمات الاعمال التي تجهز المنظمة بمنتجات وخدمات تستعمل بالمقابل في خلق المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المنظمة، من خلال عمليات البيع او الإيجار لمواليها الخاصين. ويتضمن هذا الصنف: المجهزين (Suppliers)، المتعهدين (Vendors) ، المقاولين الثانويين (Subcontractors) ، الشركاء (Partners)، وكذلك شركات الخدمات الخاصة بالمنافع (كالماء والكهرباء والمجاري والاتصالات والمواصلات) فهي من الممكن تأهيلها ضمن المجهزين. وعندما يتحدث عن الجانب التقني، فالموظفون هم مجهزين كذلك، ولكنهم يشكلون صنف خاص من المجهزين، والذين يحصلون على معاملة خاصة.

4- الرؤوساء Stewards

وهم المفتشون (Officers) ، الاوصياء (Trustees) ، المدراء الرئيسيين للمنظمة الذين يتحملون عبء المسؤولية الكبرى عن اداء المنظمة المالي والتشغيلي، وهم كذلك مسؤولون عن المدى الذي ترضي او تشبع فيه المنظمة حاجات ومتطلبات جماعات اصحاب المصلحة الاخرين اولاً، فضلاً عن كونهم مسؤولين عن صورة المنظمة بين المنظمات المختلفة كالقطاع العام، الوكالات القانونية، وجماعات الاهتمام المهنية ثانياً. والاكثر اهمية من كل ذلك فهم مسؤولون عن التأثير التنظيمي على المجتمع ومساهمتهم فيه ثالثاً، وكذلك عن قدرات الاستمرار والوجود كمنظمة. وكمجموعة اصحاب مصالح، فإن مدراء الادارة العليا، والاوصياء ممكن ان يتم تقديمهم كرؤوساء للمشروع رابعاً.

وانطلقت التصنيفات الحديثة للمفهوم لتتوافق مع المفاهيم المستحدثة المرتبطة بعصر المعرفة (Knowledage Ege) والاستعمال الموسع للتكنولوجيا، للتأكيد على المفاهيم التعاونية بين الجماعات ذات الاهتمام المشترك. ومن بين هذه التصنيفات تلك المقدمة من قبل القليلين من الباحثين والمهتمين الذين اوضحوا "ان اصحاب المصالح ما هو الا مفهوم جماعي Collective) (Concept يستعمل لتحديد جماعات الاهتمام في أي منظمة، وهو يرتبط الى حد ما بالاصناف المتماثلة من المواضيع والتي تكون ضمنها اهتماماتهم، والتي هي الى مديات مختلفة مرتبطة بالنتائج التنظيمية بمخرجات المنظمة ونتائجها. وهنا اصحاب المصالح من المفترض ان يساهموا بتحقيق اهداف المنظمة، وهم ضمن من يحمل عناوين المنفعة بالمقابل، وينبغي بالسياسة المتعلقة بإدارتهم ان تتلائم مع التوزيع العادل للمنفعة ومع الاهداف الستراتيجية للمنظمة.

لقد برزت موخراً عند مطلع الألفية الثالثة تصنيفات اخرى تفرد لتأثيرات السلطة على مجاميع اصحاب المصالح، كالسلطة التنظيمية والاقتصادية والتشريعية والاجتماعية، بحيث اشارت الى اربع تصنيفات هي:-

أ- اصحاب المصالح الداخليين (Internal Stakeholders): وهم الذين يكونون جزءاً من السلطة التنظيمية مثل المديرين، العاملين، اعضاء مجلس الادارة، الاتحادات واصحاب الاسهم.

ب- اصحاب المصلحة الخارجيين (External Stakeholders) او ما يسمون بالاقتصاديين والمقاولين (Contractual / Economical) : وهذه الجماعة تتضمن اللاعبين الاقتصاديين ممن هم في دائرة الحدث او خارجه. فالمجموعة التي هي ضمن موقع الحدث تتألف من الشركات المختلفة والصناعات الداعمة، والتي هي تمتلك استثمارات مباشرة، او التي تولد قيمة مضافة. واما المجموعة خارج دائرة الحدث، فتتألف من الصناعات والشركات المحيطة الموجودة ضمن موقع ممارسة نشاط الشركة.

ج- اصحاب المصالح التشريعيين (المشرعين) والمسؤولين عن السياسة العامة (Legislation & Public Policy Stakeholders): ويشتملون على الحكومات

وشعب رعايا المصالح الاقتصادية المحلية، الاقليمية، الدولية، واعلى من مستوى الدولية، وكذلك الاقسام البيئية، وسلطات التخطيط للمواقع ومستويات القرار الجغرافي لحدود الشركة في خارج بيئتها التي تعمل فيها.

د- اصحاب المصالح المجتمعيين (Community Stakeholders): وتتضمن جماعات المجتمع او منظمات المجتمع المدني، الجمهور العام، الصحافة واللاعبين الاخرين غير الاقتصاديين.

وبسط قسم التطوير الاجتماعي لإدارة التطوير لبلدان عبر البحار (Overseas Development Administration / Social Development Department) علاقة الارتباط لأصحاب المصالح بأهداف الشركة، بتحديدهم "بأنهم أولئك الذين بإمكانهم التأثير بشكل هام وواضح، او بأنهم اولئك المهيمنين على نجاح المشروع فيما يتعلق بأغراض واهداف اولويات سياسته مصنفاً اولئك بأصحاب المصالح الرئيسيين.

وثمة نقطة اساسية قد لمست هنا بحيث استعملت في معظم التعاريف المتعلقة بأصحاب المصالح وتصنيفاتهم، وهي تلك المتمثلة بدرجة الاعتمادية على اصحاب المصالح انفسهم. ولإيضاح ذلك لا بد من توضيح مفهوم الاعتمادية (Dependency) فهو يتألف من جانبين هما: الوفرة (Availability) والقوة (Power). فالوفرة تشير الى قانونية اصحاب المصالح في الحصول على (Access)[1] الموارد والقابليات والخبرات. واما القوة فتشير الى حقيقة اخرى، وهي ان اصحاب المصالح بإمكانهم العمل على وفق سلطاتهم المحددة في تقديم او رفض الشركة في الدخول على الموارد والقابليات التي يمتلكها اصحاب المصالح. وهنا يتضح تأثير القوة فيما بين اصحاب المصالح في اولئك الذين يملكون حق النقض، والذين اصطلح على تسميتهم بـ اصحاب المصالح ذوي حق النقض (Veto Stakeholders) "وهم الذين بإمكانهم منع اصحاب المصالح الاخرين من تنفيذ عوائد او مخرجات (Outcome) لا تحظى بدعمهم، حتى وان كانت هذه الرؤية الخاصة بهم تسير بشكل معاكس للرأي الرئيسي". وكمثال على ذلك وكيف يكون للقوة تأثير على اصحاب المصالح، هو ان دور حملة الاسهم في الشركات اليابانية قد تم تحجيمه، واصبحوا يملكون قوة ضعيفة في حاكمية الشركة (Corporate Governance)[2] اذ ان معظم هذه الشركات يديرها مجلس ادارة بموجب تشريعات قانون التجارة، فبعد النمو الذي حصل في مرحلة الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي (ضمن بيئة الشركات اليابانية)، ان مجالس الادارة اصبحت تتألف بشكل اساسي من الاعضاء الداخليين المختارين من بين العاملين، مع القليل من المديرين الخارجيين المعينين من قبل الفرع الرئيسي مثلاً. وانه من النادر الحدوث باليابان ان يكون المديرين متمتعين بالحصانة، ولذلك فالعاملين عليهم ان لا يقلقوا بشأن حالة الآمان المتمثلة بالاحتفاظ بوظائفهم، بسبب نظام التوظيف مدى الحياة.

ومن هذا المثال يتضح ان قوة القوانين كانت تمثل اصحاب مصالح مهيمنين على قوة اخرى اضعف والمتمثلة بالمديرين والتي تمنعهم من اتخاذ الاجراءات الخاصة بإيقاف عمل العاملين. وتتجه وجهة نظر الورقة هذه الى تفسير مفهوم اصحاب المصالح على وفق الخلاصة الآتية:

بأنهم اولئك الذين يمكن تصويرهم كمجاميع او وحدات مستقلة ترتبط بالمنظمة، وفيما بينهم عبر شبكة من العلاقات المختلفة التأثير، فضلاً عن كون هذا التأثير مختلف الاتجاهات فيما بين هذه المجاميع والمنظمة، وان أي خلل في توازن هذه العلاقات يؤدي الى تدمير شبكة العلاقات،

---

[1] ويقصد بالحصول (Access) بأنه حجم الفرصة المقدمة للشركة لإستخدام الموارد والقابليات والخبرات في خلق وانتاج وتقديم المنتجات (لخلق القيمة للزبون) والاستحواذ على تلك القيمة.

[2] ان حاكمية الشركة هي اطار عمل واسع من الانظمة، القواعد، الروابط والاجراءات التي تصيغ قواعد مثالية او نموذجية لثقافة الشركة وقيمها.

والاضرار بمصالح الاطراف المشتركة فيها. وفيما يخص تصنيفاتهم، فإن تأكيد هذه الورقة هو على ضرورة جعل مدى التصنيف يتصف بالإتساع، وعدم تضييقه في مجالات محددة بعينها، لكون هذه التصنيفات تختلف بإختلاف البيئات والثقافات، فالجماعات التي تكون موجودة ضمن بيئات وثقافات معينة على وفق التقاليد والقوانين والاعراف، قد لا تكون كذلك بأخرى، مما يؤثر على الطريقة الادارية المتبعة في تحقيق حالة التوازن المثالية بهذه العلاقات، فما قد يصلح في مجتمع وثقافة معينة، قد لا يمكن نقله كصورة مثالية للتتبع في مكان آخر. وبشكل عام نحن نتفق مع التصنيفات المعروضة في هذه الورقة في مجال التعرف على طريقة التبويب على وفق شدة التأثير الناتجة منها من اجل الاخذ بالاعتبار هذه الاولويات في الاطر النظرية والعملية.

ثالثاً: نظرية اصحاب المصالح

ان حاجات اصحاب مصالح الشركة المتباينة، سوف تتصارع في الغالب، ومثال ذلك ان دفع اجور اكبر للعاملين سيكون على حساب استقطاع ذلك من ارباح حملة الاسهم، لذا فإن مفهوم النظرية المبسط يضع على عاتق المديرين دور رئيسي في عملية الموازنة لمثل هذه الحاجات. ان بداية نشأة النظرية ظهرت عندما كان مفهوم اصحاب المصالح مقتصراً على المالكين من حملة الاسهم، وان هذه العلاقة بين حملة الاسهم والمديرين يطلق عليها مشكلة الوكالة (Agency Problem) وهي الاحتمالية بنشوء صراع مصلحة بين الادارة والمالكين، واللذين كانا يسعيان بإتجاهات مختلفة تقود الى احداث هذه المشكلة، حيث هنا تختلف اهداف الادارة واهداف المالكين، اذ ان الادارة تسعى لتعظيم القيمة، بينما يرغب المالكون بتعظيم الربحية. ويمكن تبسيط الحالة بمثال من واقع الحياة العامة ((على افتراض انك استأجرت شخصاً ما ليبيع سيارتك، واتفقت معه على اجر مقطوع (ثابت) عند المبيع، وهنا يكون حافز هذا الشخص (الوكيل) هو عقد صفقة البيع، وليس المهم هو حصولك على افضل الاسعار، طالما ان اجره لن يتغير، ولكن ان اتفقت معه على نسبة معينة من سعر البيع مثلاً (10%) بدلاً من الاجر المقطوع، فإن مشكلة الوكالة سوف لن تنشأ). وهذا المثال يقابله بميدان عمل المنظمات قوة التفاوض للمديرين للحصول على افضل الاسعار والموارد القيمة لمنظمات الاعمال. والمثال يفسر بدقة، ان الطريقة التي يكافئ بها الوكيل هي احد العوامل التي تؤثر بمشكلة الوكالة. فلقد اظهرت التطورات الحديثة للدراسات بشأن حاكمية الشركة، ان ادارة المنظمات قد اضحت بعيدة جداً واكثر تعقيداً من النظرية الكلاسيكية للاقتصاد الجزئي، اذ بينت وجهة النظر بحسب نظرية اصحاب المصالح، بأن حملة الاسهم والمديرين، وكذلك اصحاب المصالح الاخرين من الموظفين او الزبائن هم ليسوا فقط ممن يمكن ان يلعبوا الادوار المعنوية او الهامة في عملية اتخاذ القرار في العديد من الشركات، أي ان هناك العديد من الاطراف التي يمكن ان توجه العملية. ومضمون ذلك يبدو غير متوافق مع تعظيم الربح الذي ينبغي ان تتم ادارته من قبل الشركات لفائدة اصحاب المصالح التقليديين بضمنهم الموظفين.

يظهر الصراع بشكل واضح بين النموذج المرتكز على الربحية (Profitability) والموروث من الماضي الصناعي، وبين نموذج المسؤولية الاجتماعية الذي تم تقديمه في الستينيات من القرن الماضي، اذ ان توليد الربحية ممكن ان يؤدي الى منافع اجتماعية بشكل غير مباشر. ولكن من وجهة نظر المديرين الملتزمة بتكوين المال، فأصحاب المصالح هم فقط وسائط لينتهي عندها التحصيل المالي. وبالمقابل ان نموذج المسؤولية الاجتماعية يتجاهل الانتاجية والربح والاهداف الاقتصادية الاخرى. فالمسؤولية الاجتماعية والربحية تبدوان غير متوافقتان، لأن كل منهما يركز على جانب معين من اقسام المنظمة، وهناك تجاهل متبادل بين هذه الابعاد المتعارضة. لذا فإن نموذج اصحاب المصالح حاول عرض هذا الصراع، ولكن لحد الان لم يتم تعريف هذه النظرية التي بإمكانها عمل ذلك. فبعض التعاريف قامت بإدراك الدور الانتاجي لأصحاب المصالح، والاخرى اعترفت بالحاجة للتشارك او التعاون، ولكن هذه المفاهيم لم يتم تطويرها الى نظرية كاملة.

فالمجرى الرئيسي للاعمال يفكر بالاستمرار في إظهار اصحاب المصالح بإستعمال المنظورات المعيارية للمسؤولية الاجتماعية، اخلاقيات الاعمال وسلوكياتها.

وهذا يقود بالتالي الى بيان توكيدات اغلب المعنيين بقولهم ان نظرية اصحاب المصالح ما هي الاّ اطار عملي مؤسس (Established Framework) والذي عبره يتم تحديد واختبار تأثير العمل المنظمي، حيث ان النظرية استخدمت لتحديد النقاش والجدل المتعلق بـ:

- حاكمية الشركة (Corporate Covernance)
- اخلاقيات الاعمال (Business Ethics)
- الادارة الستراتيجية (Strategic Management)
- فاعلية المنظمة (Organization Effectiveness)

والنظرية وضعت نموذج للشركة، الذي بموجبه كل الافراد والجماعات من ذوي المصالح المشروعة يشاركون في المشروع من اجل الحصول على المنافع، ولا توجد اولوية لمجموعة معينة من المصالح والمنافع على مجموعة اخرى. فالنظرية رفضت فكرة "ان المشروع يوجد لتعظيم ثروة المالكين". ومن ذلك يتضح ان النظرية تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة كل من لديه مصلحة به، او انه يتأثر بطريقة او بأخرى بنشاطات المشروع واعماله، وهي بذلك تحاول تجاوز مشكلة الوكالة. فالنظرية اذن تستند على فكرة وجود المشروع لخدمة العديد من اصحاب المصالح، ممن لديهم اهتمامات به والذين ينتفعون، او يتضررون منه بطريقة معينة او بأخرى.

افرزت المدارس الفكرية ورؤى الباحثين الاكاديميين عدداً من المنظورات او التوجهات او التصورات التي تفترض نماذج لأطر عمل نظرية اصحاب المصالح بالمنظمات او الشركات، والتي من بينها الآتي:

1- المنظور الوسيلي (Instrumental Perspective)

وهو مدخل استراتيجي يفيد ان الشركة التي تتبنى مدخل اصحاب المصالح في الادارة الاستراتيجية- في حالة ثبات العوامل الاخرى- سوف تحقق عوائد مالية اعظم من تلك التي لا تقوم بذلك. ويستعمل هذا المنظور لتحديد مدى وجود الارتباطات المتوازنة او الاختلافات المتخبطة بين ادارة اصحاب المصالح، وتحقيق الاهداف الستراتيجية للمنظمة. الا ان تقديم النظرية للمنظور الوسيلي دون الابعاد المعيارية ورفضه لرقابة المشروع من قبل المالكين سيعيد تكرار النقاش على وفق نظرية المنظمة بالعودة لمناقشات طرحت سابقاً من قبل (Evan, 1966) حول الموقف التنظيمي ونظريات العلاقات التنظيمية المتداخلة، (Petter & Waterman, 1982) حول الشركات المتفوقة، (Porter, 1980) حول هيكل الصناعة والستراتيجية التنافسية. ان المشروع سيكون بيد المالكين وحملة الاسهم الذين ينبغي ان يظهروا وعوداً بالالتزام بالسلوكيات الاخلاقية تجاه اصحاب المصالح، الا ان هذا المدخل يمثل رحيلاً لمجرى العمل من المبادئ الخاصة بنظرية الادارة وعلم المنظمة، فإنه من غير المجدي المناقشة "ان المشروع سيصبح اكثر فاعلية فيما اذا تبنى قادته المسؤولية للبيئات التي يعمل بها المشروع، فإذا كان المشروع بيد المالكين وحملة الاسهم (وهكذ هو بمعظم الاحوال) وبقيت اهدافهم ممركزة حول تحديد سلوك المشروع، فإنهم ممكن ان يأخذوا فائدة اصحاب الاسهم بالحسبان، بالمناقشة معهم وادخالهم ضمن عضوية مجلس الادارة لأنهم توصلوا ان ذلك سوف يعزز من الاداء او لأنهم ملتزمين اخلاقياً بإداء مجتمعي افضل". الا ان الملاحظ ان مدخل مثل هذا سوف لن يمثل رحيلاً لمجرى العمل من المبادئ الخاصة بنظرية الادارة وعلم المنظمة على الاطلاق.

ان الجانب الوسيلي لنظرية اصحاب المصالح (مع بعض الدعم التجريبي) يقترح ان المنظمات بإمكانها ان تنتفع مالياً من اصحاب المصالح على وفق اعتبارات السلوك الاخلاقي، والذي في ضوء الهياج الحاصل في الاقتصاد العالمي، حيث تحولت العديد من الدول من الاشتراكية للرأسمالية، ومن العوز والفساد الى موقع القوى الشرعية في التجارة العالمية. وبرزت حقيقة مفادها ان السلوك

القياسي للاعمال لا يزال يختلف من ثقافة لأخرى، ولا يوجد سياق محدد هام، ولكن التغيير السائد والعوائد الاقتصادية التي ترافقت مع بعض الابداعات قد جعلت من فرص التغيير معتمدة بشكل كبير على ما يحدده اصحاب المصالح، على وجه الخصوص، من موقع محدد في الثقافة، فضلاً عن ذلك سيكون لديها بعض التوقعات من المقاولين او المنظمة المؤسسة . والمقصود من كل ذلك الاخذ بالحسبان مدى واسع من وجهات النظر الاخلاقية التي يمكن اختيارها من قبل جماعات وثقافات مختلفة. فما قد يكون مقبولاً بشأن اصحاب المصالح وعلاقتهم في ثقافة معينة، قد لا يمكن جعله كذلك في ثقافة اخرى، اذ ان النقاشات بشأن اخلاقيات الاعمال المعيارية لا بد من ان تأخذ دائماً بنظر الاعتبار المعايير الاجتماعية التي تزود بجذر قيم اصحاب المصالح، وهذا لا يعني اظهار درجة التقارب الثقافي، ولكنها تعكس حقيقة، انه اذا كانت القيمة ممكن خلقها او ملائمتها عبر استغلال توقعات اصحاب المصالح او التفوق عليها، فلا بد من الاقرار ان هذه التوقعات تختلف او تتباين من خلال الثقافة والبلد.

2- المنظور الوصفي/ التجريبي (Descriptive / Empirical Perspective)

يصف هذا المنظور كيفية عمل المنظمات بما يساعد على التنبؤ في السلوك التنظيمي وهو احد منظورات اصحاب المصالح الذي يبحث عن توصيف وتفسير سلوكيات وخصائص معينة للمنظمة، فهو يوضح الحالة الماضية والحاضرة والمستقبلية لشؤون واهتمامات اصحاب المصالح فيها. ويأخذ بالحسبان اصحاب المصالح بإعتبارهم مؤثرين فيها من خلال قوتهم او دورهم في سياسات المنظمة. والمنطق الوصفي يستشهد بشواهد تجريبية كمصادر داعمة لذلك. ويخبر المنظور الوصفي المديرين جهد الإمكان بالمنافع المنبثقة عن الادارة من خلال مدخل اصحاب المصالح دون ان يقدم مبررات منطقية، لذلك فهو بالكاد يصف ما انجزته شركات متعددة واثر القرارات التي اتخذتها في ضوء ذلك. وقد استخدمت النظرية لوصف واحياناً لتوضيح خصائص محددة للمنظمة وسلوكها. وعلى سبيل المثال تم استخدام النظرية لوصف الاتي:

أ- طبيعة الشركة.
ب- الطريقة التي يفكر بها المديرون لممارسة الادارة وتطبيقها.
ج- كيفية تفكير مجلس الادارة في مصالح ذوي العلاقة بالشركة.
د- كيفية ادارة الشركات اعمالها فعلياً.

وفي المنظور الوصفي/ التطبيقي لنظرية اصحاب المصالح وكإنهم جماعات من المنتفعين الستراتيجيين وليس مجرد حملة اسهم، ويؤثر ذلك في اداء الشركة. الا ان هناك العديد من الشواهد التجريبية التي توضح بجلاء ان المديرين لا يتصرفون في الحقيقة كأنهم اصحاب مصالح معنيين بنجاح الشركة. أي ان المديرين على وفق المنظور الوصفي يتصرفون وكأنهم اصحاب مصالح معنيون بتحقيق العدالة الداخلية وأنصاف العاملين وابداء المساواة المطلوبة استجابة لشكاواهم ومتطلباتهم التي قد تضر بأصحاب المصالح الآخرين.

3- المنظور المعياري (Normative Perspective)

يبين هذا المنظور ان النظرية لا يمكن ان تدعم بالاعتماد على المنظورين الوصفي والوسيلي، اذ ان المنظور يذهب بعيداً الى ما وراء هذه الافكار البسيطة" بأن علاقة المنظمة بأصحاب المصالح ترتبط بسؤال اساسي: ما هي العوائد التي يجب ان يحققها المشروع؟ ولمصلحة من يجب ان يعمل المشروع؟" ولقد طورت نظرية اصحاب المصالح هذا المنظور عبر وصف دور الادارة، الممارسات الادارية، اخلاقيات الاعمال، واجراءات عمل المشروع من خلال التأكيد على فائدة المشروع، وما الذي ستقدمه الادارة بشكل نموذجي.

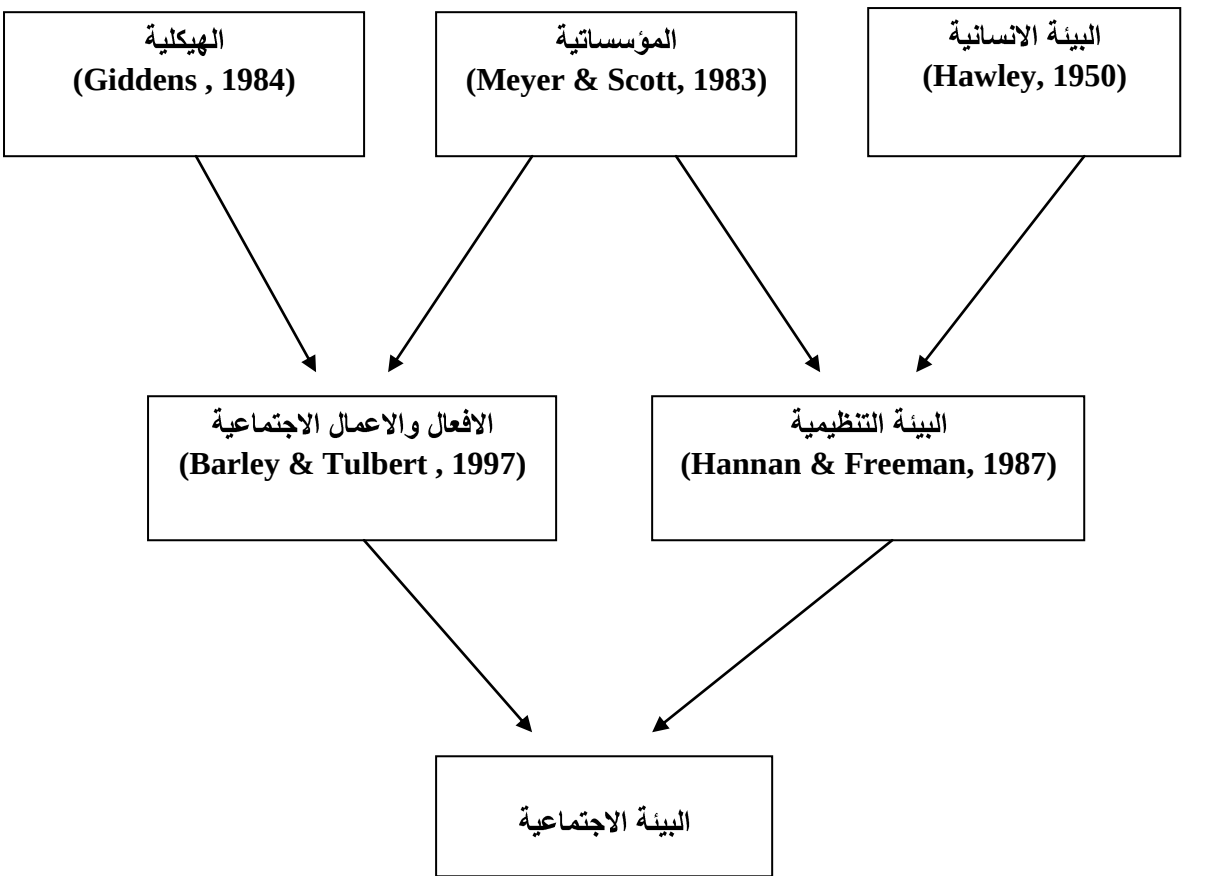
ان القبول لنظرية اصحاب المصالح بشكلها النهائي يستند على مدى صحة او شرعية التبريرات المعيارية، اذ ان التبريرات التي جاء بها اصحاب المنظورين الوسيلي والوصفي للنظرية هي غير مضمونة لقبولها من قبل الكثيرين. اذ ان المشكلة التي يراها البعض ان نفس الشئ ممكن ان يحصل مع المنظور المعياري، مما قد يصور ان النظرية محدودة وأسسها هزيلة لدرجة لا يمكن اعتبارها مفيدة او شرعية.

وبموجب المنظور المعياري ان عمل نظرية اصحاب المصالح، سيكون محدد بالمواقف عندما تكون الملكية ضعيفة، وبأفضل الاحوال فذلك سيحدد مضمون عمل النظرية بعدد صغير من الشركات العملاقة، لأن نموذج عمل المشروع والرقابة عليه المقدم من قبل نظرية اصحاب المصالح هو غير ملائم للعمل عبر الهيكل المؤسساتي الكلي للرأسمالية. فالنظرية تعامل المشروع كظاهرة او حالة معزولة، وفشلت في ملاحظة ان الرأسمالية الحديثة لديها اطار عملها الاخلاقي الخاص المرتبط بآيديولوجية مهيمنة تعطي الشرعية لكل المنظمات التي تعمل معها. واذا كانت النظرية تميل لأن تكون ضمنية او ظاهرية لتضيف البعد المعياري المحدد لتفكيرنا بشأن طريقة ادارة المشروع فإنها لن تنجح، وذلك لأنها انكرت الشرعية الاخلاقية لسيطرة المالكين على المشروع، بالرغم من حقوق ملكيتهم المؤسسة بشكل جيد، والتي تبرر انشائهم مطالب جديدة دون الحاجة لتقديم بدائل وافية للنظرية عن طبيعة وشرعية هذه المطالب. فهي اذن تفترض ان المشروع لديه التزام اخلاقي لمجموعة متنوعة من اصحاب المصالح المتنافسين، ولكن بدون تقديم اطار عمل ليتم التمييز فيه بين المطالب المتنافسة، اذ هي تعزل المالكين من الرقابة على المشروع وتضع بدلهم مديرين متخصصين ليكونوا مسؤولين عن الرقابة وتعطيهم الشرعية لسلطتهم الذاتية وسيطرتهم على المشروع. وهي هنا تؤكد على البرنامج الاخلاقي، ولكنها في نفس الوقت تدعو المديرون لإنتهاك الالتزامات التي قطعوها طوعاً، وان النظرية تعامل المؤسسات الاساسية كحقوق الملكية في حال لم تتمكن من فصلها عن المنظمات الاخرى.

4- المنظور البيئي (Ecological Perspective)

يمكن إفراد بعض علاقات اصحاب المصالح ضمن الاطر الاجتماعية تحت مسمى المنظور البيئي ليتضمن تأطير جديد لهذه العلاقات والقضايا التي تحكمها. وبموجبه يفترض ان افعال الافراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ هي ايضاً من خلالها، وفي نفس الوقت ان المنظمات تعد هي الفاعل او اللاعب الاساسي بالنسبة للقوى البيئية، ليس فقط في عمل ما يحتاجونه للتكيف، ولكن ايضاً من خلال المرور عبر دورات الحياة الكلية، الاندماج والموت والتي يتم انتقائها عبر عمليات مختارة. والجديد في هذا المنظور هو الافتراض ان الافراد يلعبون الدور الفاعل من خلال تفاعلاتهم الخاصة مع المنظمات. فالمنظور يفترض ان العالم الذي يخلق المقاييس، هو نتاج توطين افكار المجتمع، الأفراد والمنظمات. وعلى وفق المنظور الموضح في الشكل (5) هناك اشارات يمكن ان تدلل على الظواهر الاتية:

أ- الولادة، الاندماج، والموت لمقاييس المنظمات.
ب- ان خلق المنظمات واستمرارها يعتمد بشكل واسع على شرعيتها.
ج- افعال الافراد هي التي تصيغ المنظمات وتصاغ ايضاً من خلالها.
د- ان المعايير المؤسساتية تعيق التغيير المنظمي السريع، وتؤثر في تغيير الافكار او تحركها.



شكل (5)
منابع او مصادر الافكار التي تصيغ المنظور البيئي لأصحاب المصالح