

ذی‌نفعان سازمانی Organizational Stakeholders



دکتر سعید ذاکرزاده

مدیر امور فن‌آوری اطلاعات و توسعه سیستم‌ها



مقدمه:

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز، با بسیاری از عوامل بیرونی و درونی در تعامل هستند. به این مفهوم که بسیاری از عوامل هستند که روی عملکرد سازمان تاثیرگذار بوده و یا عملکرد سازمان بر آن عوامل تاثیر می‌گذارد. از طرف دیگر چون سازمان‌ها در راستای سیاست‌ها و ماموریتی تعریف شده حرکت می‌نمایند، این تاثیرات درونی و بیرونی می‌تواند بر عملکرد و موفقیت سازمان‌ها نقش مهمی داشته باشد.

در حوزه تدوین استراتژی‌های سازمانی، یکی از این موارد بسیار مهم که به آن پرداخته می‌شود، مبحث شناسایی و تحلیل ذی‌نفعان می‌باشد. در این مقاله تلاش بر این است تا اهمیت ذی‌نفعان و توجه به انتظارات ایشان مورد بررسی قرار گیرد.

تعاریف:

از آنجا که در مقدمه به ماهیت سازمان به عنوان یک سیستم باز اشاره شده، در ذیل به تعریف سیستم و سیستم‌های باز اشاره می‌گردد:

«سیستم» عبارت است از مجموعه‌ای از اجزا که در یک رابطه منظم و در راستای یک هدف در کنار هم قرار گرفته و با یکدیگر در تعامل هستند.

هر سیستم، یک «کل» است و نمی‌توان آنرا به اجزای مستقل تقسیم نمود. زیرا ویژگی‌های سیستم، در هیچ یک از اجزا بطور مستقل وجود ندارد. و اگر اجزا سیستم را از هم جدا کنیم، خاصیت خود را از دست می‌دهند

سیستم باز: سیستمی است که با محیط پیرامون خود در تعامل بوده، بازخورد می‌گیرد و بازخورد می‌دهد.

فریمن^۱، در آخرین تعریف خود در سال ۲۰۰۶ «ذی‌نفعان» را شامل گروه‌هایی می‌داند که برای بقا و موفقیت و یا در شکست سازمان، سهمیم هستند.

روتزمل^۲ نیز «ذینفع» را افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هایی می‌داند که روی اقدامات یک بنگاه اقتصادی تاثیر گذاشته و یا اقدامات بنگاه روی آن افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌ها تاثیر می‌گذارد.

^۱ Edward Freeman

^۲ Frank T. Rothaermel

هیت و ایرلند^۳، «ذی‌نفعان» را افراد، گروه‌ها و یا سازمان‌هایی می‌داند که می‌توانند روی چشم‌انداز و مأموریت و همچنین دستاوردهای استراتژیک یک بنگاه اقتصادی تأثیر گذار باشند. مضافاً می‌توانند در زمینه عملکرد بنگاه اقتصادی انتظاراتی داشته باشند و این انتظارات را با استفاده از اهرم‌های قدرتی که دارند، روی سازمان‌ها اعمال نمایند.

بنیاد کیفیت اروپا^۴، «ذی‌نفعان» را افراد، گروه‌ها یا سازمان‌هایی میداند که به طور مستقیم یا غیرمستقیم سهم یا منفعتی در سازمان دارند، زیرا یا بر سازمان تأثیر می‌گذارند و یا از آن تأثیر می‌پذیرند.

شناسایی، ارزیابی و تحلیل ذینفعان



مرحله اول: شناسایی و اولویت‌بندی ذی‌نفعان

در این مرحله، موارد زیر مورد توجه قرار می‌گیرد:

۱- چه کسان و گروه‌هایی می‌توانند بر سازمان تأثیر گذاشته و یا تأثیر بپذیرند؟

همان‌گونه قبلاً به آن اشاره شد، سازمان‌ها به مثابه سیستم‌های باز هستند و در طول حیات خود با عوامل درونی و بیرونی بسیاری در تعامل هستند. بنابراین در جهت پیشبرد اهداف سازمان، لازم است تا تمامی این عوامل مورد شناسایی و دسته‌بندی شوند.



آنچه مسلم است، ماهیت هر یک از این عوامل می‌تواند مشابه و یا متفاوت بوده و میزان تأثیرگذاری، روش و نوع تأثیرگذاری ایشان نیز متفاوت باشد.

شناسایی ذی‌نفعان، عموماً از طریق طوفان فکری مدیران و کارکنان کلیدی بخش‌های مختلف سازمان به دست می‌آید.

از عوامل دیگری که می‌باید مورد شناسایی واقع گردد، میزان قدرت ذی‌نفعان می‌باشد. شناسایی میزان قدرت اثرگذاری و یا اثرپذیری ذی‌نفعان، گام موثری در جهت مدیریت انتظارات ایشان خواهد بود. این میزان قدرت، می‌تواند با سرمنشاء مالی، سیاسی، قانونی،

اجتماعی و امثالهم باشد. به عنوان مثال گروه‌های NGO، گروه‌های کارگری، افراد سیاسی با نفوذ در منطقه و مثال‌هایی از این نوع بوده، که عموماً قدرت بسیاری در موفقیت و یا مانع تراشی در روند فعالیت‌های سازمان دارند. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند میزان قدرت و نفوذ آن‌ها را تشخیص داده و به درستی مدیریت نمایند.

۲- از موارد دیگری که در حوزه ذی‌نفعان باید شناسایی شود، علت علاقه‌مندی ذینفع به سازمان می‌باشد. به هر حال اثرگذاری و اثرپذیری هر

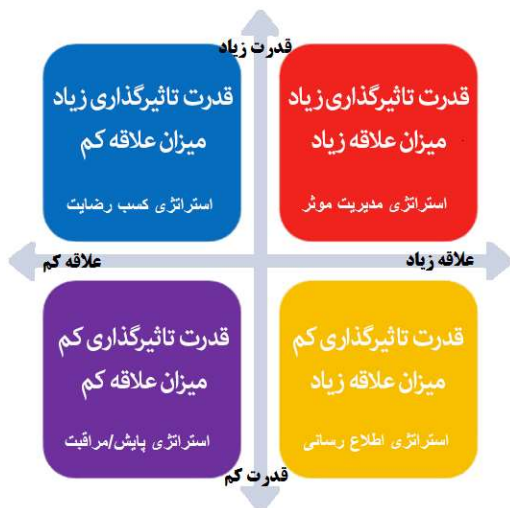
ذینفع، بر اساس یک یا چند علاقه‌مندی به سازمان خواهد بود. به عنوان مثال، «سودآوری» از مهمترین علایق سهامداران می‌باشد. این درحالی است که شاید گروه‌های محلی علاقه چندانی به سودآوری سازمان نداشته و برای ایشان، «اشتغال‌زایی» مهم‌ترین عامل علاقه‌مندی باشد.

^۳ Michael Hitt and R. Duane Ireland

^۴ EFQM(European Foundation for Quality Management)

پس از مشخص شدن میزان قدرت و علاقه‌مندی هریک از ذی‌نفعان، با استفاده از ماتریس قدرت/علاقه‌مندی، نسبت به جانمایی و اولویت بندی ذی‌نفعان در ماتریس یاد شده، اقدام می‌گردد. میزان علاقه‌مندی، به منافع ذینفع بستگی دارد. این منافع می‌تواند مالی، اعتباری، اجتماعی و امثالهم باشد.

با تشکیل ماتریس یاد شده، طیف اثرگذاری ذی‌نفعان بر سازمان مشخص شده و در قالب چهار ناحیه مدیریتی قرار می‌گیرد. با توجه به میزان اهمیت ذی‌نفعان، نوع رفتار و روش مدیریت کردن آن‌ها نیز مشخص می‌گردد. چهار طیف یاد شده به صورت زیر می‌باشند.

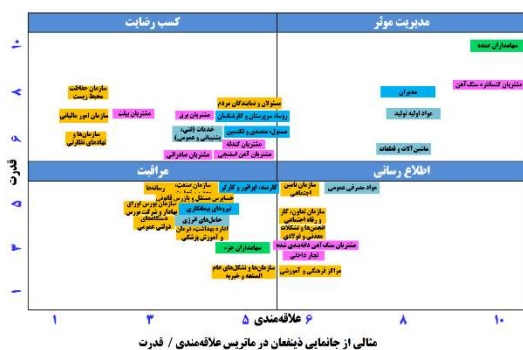


ذی‌نفعانی که هم قدرت بالایی دارند و هم علاقه‌مندی بالا (استراتژی مدیریت مؤثر):

این ذی‌نفعان می‌بایستی کاملاً در فرآیند تغییر دخالت داده شوند و در استراتژی‌ها، بیشترین تلاش در جهت تامین نیازها و انتظارات آنها صورت گیرد.

قدرت بالا و علاقه‌مندی کم (استراتژی کسب رضایت): باید تلاش کافی در جهت تامین نیازهای آنها و جلب رضایت‌شان صورت پذیرد، لیکن نبایستی با ارائه اطلاعات بیش از حد، حوصله آنها را سر برد.

قدرت کم و علاقه‌مندی زیاد (استراتژی اطلاع‌رسانی): به این گروه از ذی‌نفعان باید به طور مرتب اطلاع‌رسانی شده و از کمک و حمایت آنها در جهت تسهیل انجام فعالیت‌های شرکت استفاده نمود.



قدرت و علاقه‌مندی کم (استراتژی پایش یا مراقبت): برای این ذی‌نفعان باید حداقل تلاش را انجام داده و تنها باید رفتارهای مؤثر آنها بر شرکت را زیر نظر داشت.

مرحله دوم: شناسایی انتظارات ذینفعان و تعیین درجه اهمیت آنها

در این مرحله بر اساس جایگاهی که هریک از ذی‌نفعان در ماتریس علاقه‌مندی/قدرت پیدا کرده‌اند، نسبت به شناسایی انتظارات ایشان و نحوه پاسخگویی سازمان به هریک از این انتظارات، اقدام می‌گردد. در اینجا سه پارامتر مهم می‌باید در نظر گرفته شود:

- ۱- نوع انتظار و خواسته ذینفع
- ۲- میزان اهمیتی که برای ذینفع دارد (میزان اولویت انتظار)
- ۳- میزان تاثیر برآورده سازی یا عدم آن در روند فعالیت‌های سازمان

به عنوان مثال، از نظر گروه‌های اجتماعی، اشتغال زایی از انتظارات با درجه اهمیت بالا می‌باشد ولی، برآورده سازی این انتظار و اشتغال زایی بیش از حد نیز می‌تواند اثرات منفی در سازمان ایجاد کند.

مرحله سوم: اولویت‌بندی انتظارات برای پاسخگویی سازمان

در این مرحله بر اساس جایگاهی که هریک از انتظارات ذی‌نفعان پیدا کرده‌اند، نسبت به جانمایی انتظارات و اولویت‌بندی آن‌ها در ماتریس یا نمودار «میزان اهمیت انتظارات (Materiality)»، اقدام می‌گردد. در این ماتریس، نیازها و انتظارات ذی‌نفعان با توجه به «میزان اهمیت برای ذی‌نفع» و «تأثیر بر کسب‌وکار» و خلق ارزش برای شرکت، ترسیم می‌شوند.



به عنوان مثال، «ارائه گزارشات دقیق، شفاف و به‌موقع»، هم برای سهام‌داران از اهمیت بالایی برخوردار است و هم انجام آن می‌تواند تاثیرات بسزایی بر روند کار سازمان داشته باشد.

مرحله چهارم: چگونگی پاسخ به انتظارات ذی‌نفعان

در این مرحله با توجه به نتایج حاصل شده از مراحل قبلی و به استناد اولویت‌بندی‌های انجام شده روی اهمیت ذی‌نفعان، انتظارات ایشان و نهایتاً میزان اثرگذاری آن در روند فعالیت‌های سازمان، نسبت به تدوین روش‌های پاسخگویی و مدیریت این انتظارات، اقدام می‌گردد. در اینجا باید دقت شود، این پاسخ‌ها و برنامه می‌باید بصورتی دقیق تعیین شده و مشخص شوند تا در چه سطحی از فعالیت‌های سازمان می‌باید انجام پذیرند. عمدتاً این برنامه‌ها در سه سطح «کسب‌وکار»، «وظیفه‌ای» و «فعالیت‌های جاری»، تدوین و مورد اقدام واقع می‌گردند.

آخرین نکته‌ای که در تحلیل ذی‌نفعان می‌باید مورد توجه قرار گیرد، شناسایی کانال‌های ارتباطی با ذی‌نفعان و این که چگونه می‌توان به این کانال‌ها دسترسی داشت؟ به این مفهوم که، انتظارات ذی‌نفعان از چه کانال‌های ارتباطی برای سازمان قابل استحصال خواهد بود؟ و این که چگونه می‌توان نحوه پاسخ به این انتظارات را به ذی‌نفعان منتقل نمود؟

برخی از انتظارات نهادهای بالا دستی در قالب بخشنامه اطلاع‌رسانی می‌شوند. (مثل الزامات ایمنی کارکنان، بخشنامه‌های مالیاتی و امثالهم.) و برخی از انتظارات می‌باید از طریق جلسات رسمی، مکاتبات و امثالهم دریافت گردد و برخی نیز می‌باید از طریق شبکه‌های اجتماعی، جراید، روزنامه‌ها و غیره، مورد رصد قرار گیرد.

چنانچه سازمان بخواهد مدیریت درستی در حوزه ذی‌نفعان و نفوذپذیری ایشان داشته باشد، لازم است تا بتواند مطلوب‌ترین کانال‌های ارتباطی موثر برای برقراری ارتباط با ایشان را شناسایی نماید. به عنوان مثال اگر ذینفع شناسایی شده، فرد یا ارگانی باشد که امکانات تبادل اطلاعات از طریق دورنگار (فاکس) را نداشته باشد، انتخاب روش اطلاع‌رسانی از طریق دورنگار برای نامبرده، کاملاً بی‌معنی خواهد بود. در مثالی دیگر، شاید بهترین کانال ارتباطی برای گروه‌های اجتماعی محلی و یا NGOها، از طریق رساناهای محلی همچون روزنامه، کانال‌های تلویزیونی محلی و یا امثالهم باشد.

از طرف دیگر، وقتی سخن از کانال ارتباطی پیش می‌آید، می‌باید به این نکته هم توجه داشت که، یک سر کانال ذینفع است، طرف دیگر کانال در درون سازمان، بنابراین باید متولی این ارتباط به درستی مشخص شده و بصورتی موثر نسبت به مدیریت انتظارات در دریافت و اطلاع‌رسانی اقدام نماید.

نتیجه:

سازمان‌ها به عنوان یک سیستم باز، با عوامل بیرونی و درونی بسیار زیادی در تعامل بوده و از آن‌ها بازخورد می‌گیرند. یکی از مهم‌ترین عوامل تاثیرگذار «ذی‌نفعان سازمانی» است که می‌باید به درستی شناسایی و مدیریت شوند. سازمان‌هایی موفق خواهند بود که بتوانند در مدیریت ذی‌نفعان خود به درستی عمل کرده و سطح مناسبی از رضایتمندی ایشان را برآورده سازند. مبحث شناسایی و مدیریت ذی‌نفعان، صرفاً معطوف به سازمان‌ها نبوده و در کلیه فعالیت‌هایی که در محیط تعاملی قرار دارند، مورد توجه قرار می‌گیرد. از آن جا که ماهیت ذی‌نفعان و سطح انتظارات ایشان در مقاطع مختلف زمانی می‌تواند تغییر یابد، این اقدامات باید همواره مورد بازنگری قرار گرفته و بر اساس شرایط جدید، بروز آوری گردد.

منابع:

- ۱- Rothaermel, Strategic Management, ۴th Edition
- ۲- Michael Hitt, R. Duane Ireland, and Robert E. Hoskisson, Strategic Management: Competitiveness & Globalization : Concepts & Cases