



إدارة أصحاب المصلحة والمسؤولية الاجتماعية

ليوبولدو غوتيريث – جامعة غرناطة



المضامين

1. مقدمة..... 3
2. أصل نشأة إدارة أصحاب المصلحة..... 3
3. أصناف أصحاب المصلحة..... 4
4. دواعي إدارة أصحاب المصلحة..... 4
5. الشركات والشرعية التنظيمية..... 5
6. إدارة أصحاب المصلحة..... 6
7. اعتبارات ختامية..... 8
8. حالة موجزة. أصحاب المصلحة في ميركادونا..... 10
9. مراجع..... 11

1. مقدمة

أصحاب المصلحة هم "أي مجموعة أو فرد يمكن أن يتأثر بتحقيق أهداف المنظمة" على حد وصف روبرت إدوارد فريمان في كتابه الصادر سنة 1984 بعنوان "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" (ص 46). وقد يكون أصحاب المصلحة أفراداً أو مجموعات رسمية أو غير رسمية، ومنظمات ومؤسسات ومجتمعات، بل وحتى كيانات غير متوقعة مثل المحيط الطبيعي. وهذا خير دليل على الدور المركزي لأصحاب المصلحة في الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية. فهم يؤثرون في تحديد كيف ولماذا تختار الشركات والمنظمات الانخراط في جوانب متعلقة بالاستدامة وكيف قد يؤثر هذا بدوره على بقية أصحاب المصلحة.

من جانبه، يقدم هاهن (2022) الشرح التالي لهذه الرؤية الثنائية. أولاً، قد يمارس بعض أصحاب المصلحة تأثيراً على عمليات الشركة / المنظمة. فقد يسعى العملاء مثلاً للبحث الفعلي عن بدائل مستدامة للمنتجات. وقد يرغب الموظفون في العمل في مؤسسة/شركة تتمتع بسمعة طيبة في مجال المسؤولية الاجتماعية، أو قد يقوم المستثمرون بإدراج أحد مؤشرات الاستدامة في عمليات التقييم. كما قد يصبح أصحاب المصلحة أكثر وعياً بالقضايا البيئية أو الاجتماعية وينقلون هذه التوعية إلى الشركات/ المنظمات / الهيئات من خلال ممارسة الضغط العام، والسلطة السياسية المباشرة أو غير المباشرة، والمقاطعة، والضغط المالي، الخ. لكن وفي المقابل، إذا كان أصحاب المصلحة لا يهتمون بالتنمية المستدامة، فقد تشعر الشركات بأنها أقل ميلاً لتحسين رعايتها للاستدامة. وفي بعض الأحيان، تمتنع الشركات عن الحديث عن مبادراتها في الاستدامة حتى لا ينظر إليها على أنها "خضراء" أو اجتماعية بشكل مبالغ فيه، وحتى تتجنب الاتهامات بتبييض صورتها عن طريق ما يعرف بـ "الغسل الأخضر" (ليون ومونتغميري، 2015)، أو "غسل قوس قزح" (غوتيريث وآخرون، 2022).

وأحياناً قد يكون أصحاب المصلحة هم أنفسهم من يسعون إلى تفادي أن تصبح الشركات أكثر استدامة عن طريق إصدار قرارات أو مبادرات تعيق التقدم في إدارة الاستدامة. ولعل أفضل مثال على ذلك يتجلى في وجود إغانات حكومية لتكنولوجيات أو لشركات معينة قد تكون أقل استدامة من البدائل الأخرى. من ناحية ثانية، غالباً ما يكون لعمليات الشركة تأثير على مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة، بحيث قد تواجه الشركة بعض الالتزامات الأخلاقية أو الضغوط الخارجية لاحترام تطلعات أصحاب المصلحة. فعلى سبيل المثال، يتطلع الموظفون إلى أجور وظروف عمل جيدة، بينما يطالب الموردون بمعاملة عادلة وسداد في الوقت المحدد، أو تدعو بعض مجموعات الضغط إلى رعاية البيئة وضمان معايير اجتماعية معينة.

2. أصل نشأة إدارة أصحاب المصلحة

أصل نشأة إدارة أصحاب المصلحة القائمة على نهج الأعمال الاستراتيجية، بدأ يكتسب أهمية في منتصف الثمانينات، حيث اشتهر كتاب ر. إدوارد فريمان (1984)، "الإدارة الاستراتيجية: نهج أصحاب المصلحة" المشار إليه سابقاً، والذي استند إلى أعمال سابقة لكل من إيان ميتروف وريتشارد ماسون، وكذلك جيمس إمشوف (ماسون وميتروف، 1982، إمشوف، 1978). يمكن القول إن اقتراح إدارة أصحاب المصلحة نشأ كاستجابة للاضطرابات والتغيرات غير المسبوقة في بيئة الأعمال، مما وضع المدراء أمام ضرورة اللجوء إلى نهج جديد.

إذ أن النماذج الاستراتيجية التقليدية لم تعد مفيدة للمدراء في تطوير استراتيجيات جديدة أو في فهم كيفية الاستفادة من الفرص الجديدة. وفي هذا السياق أكد فريمان: "إن النظريات الحالية لم تعد تتماشى مع كم ونوع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال في ثمانينيات القرن العشرين ... وهناك حاجة إلى إطار مفاهيمي جديد" (فريمان، 1984؛ ص 5).

كانت إدارة أصحاب المصلحة استجابة لهذا التحدي، حيث سعت إلى توسيع مفهوم الإدارة الاستراتيجية بما يتعدى جذورها الاقتصادية التقليدية، وتعريف أصحاب المصلحة على أنهم أي مجموعة أو فرد قد يتأثر أو يؤثر بتحقيق أهداف المنظمة (فريمان و ماكفي، 2005).

أصبح الهدف من هذه الإدارة متمثلاً في تطوير أساليب لإدارة مختلف العلاقات الاستراتيجية مع مختلف أصحاب المصلحة. إذ أن المدراء هم في حاجة إلى فهم مخاوف المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمقرضين والمجتمع ككل، من أجل تحديد الأهداف التي تدعمها هذه الأطراف. وكان هذا الدعم حاسماً للنجاح على المدى الطويل. ولذلك، تحتاج الإدارة إلى معالجة العلاقات بشكل فعلي مع جميع أصحاب المصلحة من أجل تصميم استراتيجيات تجارية فعالة.

هكذا، واستناداً إلى (فريمان و ماكفي، 2005)، فإن المسؤولية الاجتماعية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بإدارة أصحاب المصلحة، حيث تدعو إلى إدراج تلك الأطراف التي يتم تجاهلها تقليدياً في عملية تحليل الأعمال. ويتم تجاهل العديد من هذه الأطراف انطلاقاً لأنه يفترض أن علاقتها مع الشركة سلبية. وبالتالي، فإن إحدى المساهمات الهامة للمسؤولية الاجتماعية تمثلت في توسيع نطاق تحليل أصحاب المصلحة والتأثير لإقامة علاقات مع أطراف كانت مهمشة سابقاً. وقد سلطت الحركات الاجتماعية النشطة الضوء على المجازفات المتمثلة في وضع استراتيجيات تتجاهل تأثير هذه الأطراف المضادة / المعادية.

ومع ذلك، فإن مبادرات عديدة في إطار المسؤولية الاجتماعية كانت تنظر ببساطة إلى العلاقات مع أصحاب المصلحة على أنها مجرد قيود ستحد من حرية الشركات / المنظمات / الهيئات. وأدى هذا إلى عزل بعض أصحاب المصلحة الاجتماعيين والبيئيين، مما أبعدهم عن العلاقات التي تركز على الأعمال. وقد أدى ذلك إلى اعتبار المسؤولية الاجتماعية على أنها من "الكماليات" المتاحة فقط للشركات الأكثر نجاحاً، أو اعتبارها كتأمين للحد من الأضرار، بدلاً من النظر إليها باعتبارها مكوناً مركزياً لاستراتيجية الشركة.

3. أصناف أصحاب المصلحة

عادة يكون لكل منظمة عدد كبير من أصحاب المصلحة الذين قد تتعارض مطالبهم. ما يجعل مهمة الإدارة الشاملة لأصحاب المصلحة مسألة معقدة للغاية. فعلى سبيل المثال، يبحث المساهمون أحياناً عن أرباح في المدى القصير، وقد يمانعون في دعم خطة الشركة للرفع من رواتب الموظفين. ومن جهة ثانية، من المرجح أن الموظفين أو الموردين المحتملين قد ينظرون بشكل متناقض إلى قرار الشركة الاستعانة بمصادر خارجية لرفع قدراتها الإنتاجية. كما أن تلبية احتياجات بعض أصحاب المصلحة تتطلب عادة استخدام موارد محدودة مثل الوقت أو المال، ولذلك لا يمكن في كثير من الأحيان تلبية جميع احتياجات أصحاب المصلحة.

ومن نذكر من بين أمثلة التضارب المحتمل في المصالح بين أصحاب المصلحة، ما يلي:

- بين المساهمين: يؤدي تحقيق هدف النمو على المدى الطويل إلى انخفاض في مستويات الربحية على المدى القصير.
- بين المساهمين والعمال: يقود خفض التكاليف الرامي لاكتساب ميزة تنافسية إلى فقدان الوظائف.
- بين الموظفين: في شركة متعددة الجنسيات، يؤدي وقف بعض الأنشطة في بلد ما إلى خدمة مصالح فرعها في بلد آخر يستقبل هذه الأنشطة.
- بين المساهمين والمدراء: في الشركات العائلية، يؤدي تعيين المدراء المحترفين إلى فقدان أصحاب الشركة السيطرة عليها.

- بين المساهمين والعملاء: يؤدي توحيد معايير المنتجات من أجل زيادة حصتها في السوق إلى تعريض جودتها للخطر.
 - بين المدراء والموظفين: عندما يحدث اندماج بين شركتين لضمان الاستقرار الوظيفي للمدراء، فإن ذلك قد يعني خفض عدد الوظائف في المستويات المهنية الأدنى للشركة.
 - بين المساهمين والإدارة العامة: يؤدي تطبيق معايير السلامة والنظافة في العمل المنبثقة عن توصيات السلطة العمومية إلى انخفاض مستويات ربحية الشركة.
 - بين الإدارات العامة: إن احتمال إنشاء شركة كبرى في منطقة جغرافية معينة قد يولد نزاعات بين الإدارات المحلية التي تسعى إلى جلب التنمية الاقتصادية لمنطقتها.
- يولي نافاس وغيّراس (2022) أهمية بالغة لتحليل مجموعات المصالح لأنه يعالج مشكلة حاسمة تتمثل في تضارب الأهداف والنفوذ والسلطة في المنظمات ويرجع ذلك أساساً إلى السببين التاليين:
- موارد الشركة محدودة، لذلك من الصعب أن يتم بشكل متزامن تحقيق الأهداف القصوى للأطراف المختلفة.
 - إذا لم يكن أصحاب المصلحة يشعرون بالرضى، فقد يمارسون ضغوطاً على الإدارة، بل وقد يسحبون دعمهم لها، مما قد يعرقل أو يحول دون استدامة الأعمال.
- ويكشف لنا هذان السببان مدى أهمية أن يدرج التحليل الاستراتيجي أصحاب المصلحة في عملية تحديد أهداف الأعمال وكيف سيمارس كل طرف قدرته على التأثير من خلال مصادر القوة المتاحة له.
- من أجل التمكن من إدارة المصالح المختلفة، من المفيد التمييز بين أنواع مختلفة من أصحاب المصلحة وتصنيفهم. ولهذا السبب، غالباً ما يتم تصنيفهم من خلال التمييز بينهم وفقاً لما هو داخلي أو خارجي، وما هو أساسي أو ثانوي. كما هو موضح في الشكل 1.



الشكل 1. تصنيف مجموعات المصالح

• **داخلي مقابل خارجي:** كما يوحي التوصيف، فإن أصحاب المصلحة الداخليين هم أولئك الموجودون داخل الشركة، من قبيل المالكين أو المساهمين والموظفين والمدراء. أما أصحاب المصلحة الخارجيون فيتواجدون خارج الشركة، مثل الموردين أو العملاء أو الممولين أو المجتمعات المحلية أو المؤسسات الحكومية. وحسب التحليل المعتمد، فإن التمييز بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين لا يرتبط ضرورة بالشركة / المنظمة كلها، بل يمكن تطبيقه أيضا على المشاريع فقط. في هذه الحالة، قد يكون أصحاب المصلحة خارجيين بالنسبة لمشروع ما، ولكنهم داخليون بالنسبة للشركة، مثل موظفي الشركة الذين لا يعملون في ذات المشروع. لذلك، عادة ما يشارك أصحاب المصلحة الداخليون بشكل مباشر مع الكيان المعني. ولو أن ذلك لا يعني أن أصحاب المصلحة الخارجيين أقل أهمية. وفي واقع الأمر، فإن النجاح لا يحالف الشركات أو المشاريع التي لا يساهم فيها أصحاب المصلحة الخارجيين.

• **أساسي أو مباشر مقابل ثانوي أو غير مباشر:** أصحاب المصلحة الأساسيون هم أولئك الذين يتأثرون بشكل مباشر بعمليات الشركة، وبالتالي فإن لديهم مصلحة كبيرة في أنشطتها. وبدون دعم معقول من أصحاب المصلحة الأساسيين، لا يمكن لأي شركة البقاء على قيد الحياة لفترة طويلة لأنهم يمارسون تأثيرا مباشرا على أنشطتها التجارية. قد يكون من السهل نسبيا تحديد أصحاب المصلحة هؤلاء لأنهم يرتبطون بصلة واضحة مع الشركة، وغالبا ما تكون هذه الصلة ذات طابع مالي. ولعل أفضل الأمثلة هم الموظفين والمساهمين أو الموردين والموزعين. بينما أطراف المصالح الأخرى التي ليس لها مصلحة مباشرة رسمية، ولكنها تمارس شكلا من أشكال التأثير المعقول، فيتم تصنيفهم باعتبارهم أصحاب مصلحة ثانويين. وأفضل أمثلة هذه الفئة هي المنافسين، أو منظمات المجتمع المدني، أو الهيئات الحكومية، أو النقابات العمالية، أو المجتمعات المحلية، أو وسائل الإعلام. وهذه الفئة ليس لها ارتباط مباشر بالأنشطة التجارية، وبالتالي غالبا ما تكون أقل أهمية من أصحاب المصلحة المباشرين. ورغم كل ذلك، أحيانا أصحاب المصلحة الثانويين لهم تأثير قوي، لكنهم غالبا ما يبقون بعيدا عن الأضواء بسبب صلاتهم غير المباشرة بالشركة.

عند تحديد مجموعات المصالح وأهدافها الخاصة، يجب مراعاة بعض الاعتبارات حسبما يؤكد نافاس وغيره (2022). أولا، نادرا ما يظهر التأثير على المستوى الفردي (على سبيل المثال، المساهم الرئيسي، أو عميل مهم جدا، أو مؤسسة مالية نافذة) ولكنه يتم بشكل جماعي من خلال تقاسم المصالح المشتركة. ثانيا، يمكن أن ينتمي نفس الفرد إلى أكثر من مجموعة واحدة وسوف تكون اهتماماته وسلوكياته دائما معتمدة على المجموعة التي تم إدراجه فيها بغرض التحليل. ثالثا، إن وجود هذه المجموعات يستجيب إما للمعايير الشكلية المستمدة من النشاط العادي للشركة (الأقسام، وحدات الأعمال، إلخ) وإما لظروف معينة (أزمة، تهديدات، فرص خاصة، إلخ) تفرز مواقف يتم فيها تشكل تلك المجموعات بصورة تلقائية.

4. دواعي إدارة أصحاب المصلحة

بالإضافة إلى النظرية الوصفية-التجريبية بشأن أصحاب المصلحة والتي تحلل كيفية إدارة الشركات وتحديد أصحاب المصلحة الأساسيين، كما أشير سابقا إلى ذلك، فإن السؤال الذي يطرح نفسه بالحاح أكثر من غيره عند دراسة إدارة أصحاب المصلحة هو التالي: لماذا يجب على الشركات الاهتمام بأصحاب المصلحة؟ يجب هاهن (2022) على هذا السؤال من خلال نظرياته الأداتية والمعارية والتكاملية.

في المقام الأول، تولى النظرية الأدائية أهمية قصوى للأهداف المالية. وهكذا أصبح إدارة أصحاب المصلحة من هذا المنظور وسيلة لتحقيق هذه الأهداف، وتتعرض هذه النظرية لانتقادات عديدة، لعل أبرزها كون السعي لتحقيق مصلحة الفرد ليس بالضرورة سلوكاً مسؤولاً. وبالتالي، قد لا يكون لدى بعض أصحاب المصلحة صوت قوي بما يكفي للتعبير عن مطالبهم وتحقيقها، لذا فإن تلبية هذه الاحتياجات لن تكون أداة مفيدة لنجاح الشركة. ومع ذلك، قد يكون عدد من هذه المطالب مبرراً من وجهة نظر أخلاقية، مثل احترام حقوق الإنسان في سلاسل التوريد في البلدان ذات التشريعات الأضعف، أو ضمان ظروف عمل وأجور لائقة. ولن تنظر النظرية الأدائية في مثل هذه المطالب إلا عندما تصبح ذات أهمية بالنسبة لمصلحة الشركة. على سبيل المثال، عند قيام المستهلكين بمقاطعة المنتجات أو عند صدور قوانين مشددة.

ثانياً، تولى النظرية المعيارية كامل الأهمية لأصحاب المصلحة أنفسهم. وتتساءل عن الغرض من الأعمال في المجتمع. فهي تنطلق من منظور أخلاقي وليست مجرد أداة لإدارة أصحاب المصلحة. من الوارد أن يأخذ هذا النهج في الاعتبار جميع مطالب أصحاب المصلحة في صنع القرار التجاري. ومع ذلك، فإن إدراج جميع مصالح أصحاب المصلحة في العمليات التجارية يصبح متعذراً من الناحية العملية لأنه سيتطلب موارد تنظيمية عديدة وليس من الممكن دائماً تلبية مطالب أصحاب المصلحة المتضاربة، كما سلف ذكره.

ثالثاً وأخيراً، تربط النظرية التكاملية وجهات النظر الثلاث لنظريات أصحاب المصلحة الوصفية والأدائية والمعيارية وتعترف بأن القصد الكامن وراء الأعمال يتجاوز مجرد تعظيم الأرباح بالنسبة للمساهمين على المدى القصير. ومن ناحية أخرى، تعترف بأن تحقيق الربح عنصر مهم في الأنشطة التجارية. ذلك أن الموازنة بين المصالح المتضاربة المحتملة لأصحاب المصلحة أو على الأقل الموازنة بينها تمثل تحدياً كبيراً، كما يجب أن يكون لدى الإدارة منظور طويل الأجل يكمل الرؤية قصيرة الأجل والرؤى الأدائية.

5. الشركات والشرعية التنظيمية

يطرح هاهن (2022) فكرة جديدة بالاهتمام حول العلاقة بين الشركات وإدارة أصحاب المصلحة والشرعية الاجتماعية. ويرى أن الشرط المسبق لكي تعمل الشركات في السوق هو أن ينظر إليها المجتمع باعتبارها جهات تتمتع بالشرعية. يتم تعريف الشرعية بكونها "افتراض شائع بأن تصرفات المنظمة مرغوبة وملائمة أو مناسبة ضمن نظام يتم بناؤه اجتماعياً من معايير وقيم ومعتقدات وتعريف" (سوشمان، 1995، ص 574). إذا كانت الشركات مقبولة اجتماعياً، فإن القواعد واللوائح تسمح عموماً للشركات الخاصة بالعمل دون قيود معينة. أما إذا لم تكن الشركات مقبولة اجتماعياً، فمن المرجح أن تكون مقيدة بالقواعد واللوائح وشروط أخرى، مثل ثقة المستهلك أو المجتمع المدني بشكل عام، مما يجعل أنشطتها التجارية أكثر صعوبة. ومع ذلك، يجب اعتبار الشركات في مجملها كجهات فاعلة شرعية، وأيضاً يجب أن يسري هذا الاعتبار على كل شركة بمفردها، بطريقة تجعل أصحاب المصلحة يمنحونها ترخيصها الاجتماعي للعمل. فلا يمكن البقاء لأي شركة إذا كان أصحاب المصلحة الأساسيون مثل العملاء أو الموظفين أو الموردين غير مستعدين للتعامل. إضافة إلى ذلك، من الأفضل لأصحاب المصلحة الثانويين مثل الجهات الفاعلة الحكومية أو السكان المجاورين أن يلتزموا قدر ما من الحياد، وإلا فإنهم قد يتسببوا في اضطرابات أو في عرقلة العمليات. ذلك أن جميع المنظمات، بما في ذلك الشركات، تسعى إلى إقرار تطابق بين القيم الاجتماعية المرتبطة بأنشطتها وبين معايير السلوك المقبولة في النظام الاجتماعي الأكبر الذي تندرج كجزء في إطاره. وبقدر ما يكون هناك تطابق بين هذين النظامين للقيم، فذلك يعني تحقق الشرعية التنظيمية.

وفي سياق هذه التأملات، تبرز فكرتان أساسيتان. أولاً، يعتبر قبول المجتمع شرطاً أساسياً لأي عملية تجارية. ثانياً، تخضع الشرعية والقبول الاجتماعي لتصورات ذاتية لأصحاب المصلحة وقد تتغير بمرور الوقت أو تختلف من بلد إلى آخر، أو من قطاع إلى آخر. ففي بلدان مثل الهند أو المملكة العربية السعودية أو هولندا، على سبيل

المثال لا تكون الثقة الإجمالية في الشركات أعلى بكثير منها مقارنة مع روسيا أو اليابان أو فرنسا. كما أن متوسط الثقة يكون أعلى في قطاع الرعاية الصحية منه في الخدمات المالية. إضافة إلى ذلك، يبدو أن الضغط على الشركات للتصرف بمسؤولية والمشاركة في التنمية المستدامة يزداد بشكل عام بمرور الوقت. فعلى سبيل المثال، تتوقع الغالبية العظمى من الجمهور حالياً أن يتخذ قادة الأعمال موقفاً علنياً بشأن التحديات المجتمعية. وفي الوقت نفسه، يتم النظر إلى مجموعات مهمة من أصحاب المصلحة، مثل المستهلكين أو الموظفين، على أنها جهات فاعلة قوية يمكن أن تجبر الشركات على التغيير من أجل الحفاظ على شرعيتها.

وبالطبع، لا يمكن اكتساب الشرعية أو القبول الاجتماعي عبر ترتيبات رسمية، مما يجعل من الصعب على الشركات في كثير من الأحيان إدارة هذه الشرعية، خاصة إذا كانت هناك توقعات متعارضة فيما بينها لمجموعات مختلفة من أصحاب المصلحة. وعموماً، قد يتسبب سوء سلوك الشركات أو عدم تحليها بالمسؤولية في إشاعة جو من عدم الثقة. ولا ينطبق ذلك فقط على السلوك غير اللائق للشركات الفردية، ولكن في بعض الأحيان حتى على القطاعات الصناعية بأكملها. قد ينجم عن فضائح الشركات تأثير سلبي واضح على الشرعية، وإن حدثاً سلبياً واحداً يكفي لتخريب سنوات من العمل الدؤوب. وعلى النقيض من ذلك، يمكن أن يوفر السلوك التجاري المسؤول باستمرار حماية آمنة ضد فقدان الشرعية، ما يساعد الشركات على تجنب الحوادث السلبية بشكل وقائي (بارنيت وآخرون، 2018).

بإيجاز، يمكن اعتبار الشرعية والقبول الاجتماعي بمثابة موارد نادرة نحتاج إلى إدارتها. وقد تكون إدارة الاستدامة من خلال إدارة أصحاب المصلحة بشكل عام أداة لإدراك هذه الندرة وتقييم التأثير المتبادل بين الشركات والمجتمع، وضمان الشرعية على المدى الطويل. وكل ذلك يتوافق مع المعنى الأصلي لمصطلح "المسؤولية/responsibility"، وهو مشتق من الكلمة اللاتينية "respondere" وتعني الاستجابة. تحتاج الشركات إلى الحصول على إجابات جيدة على جميع الأسئلة حول أنشطتها بشكل خاص، وحول دورها في المجتمع بشكل عام. يمكن أن تساعد إدارة الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية في تقديم هذه الإجابات من خلال التصرف السليم وجعل أصحاب المصلحة الأساسيين يدركون ذلك عبر تواصل فعال.

6. إدارة أصحاب المصلحة

بعد تبرير الدور الأساسي لأصحاب المصلحة في نجاح الشركة، وأن الأخيرة لها تأثير كبير على مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، يجدر بنا طرح الأسئلة العملية التالية:

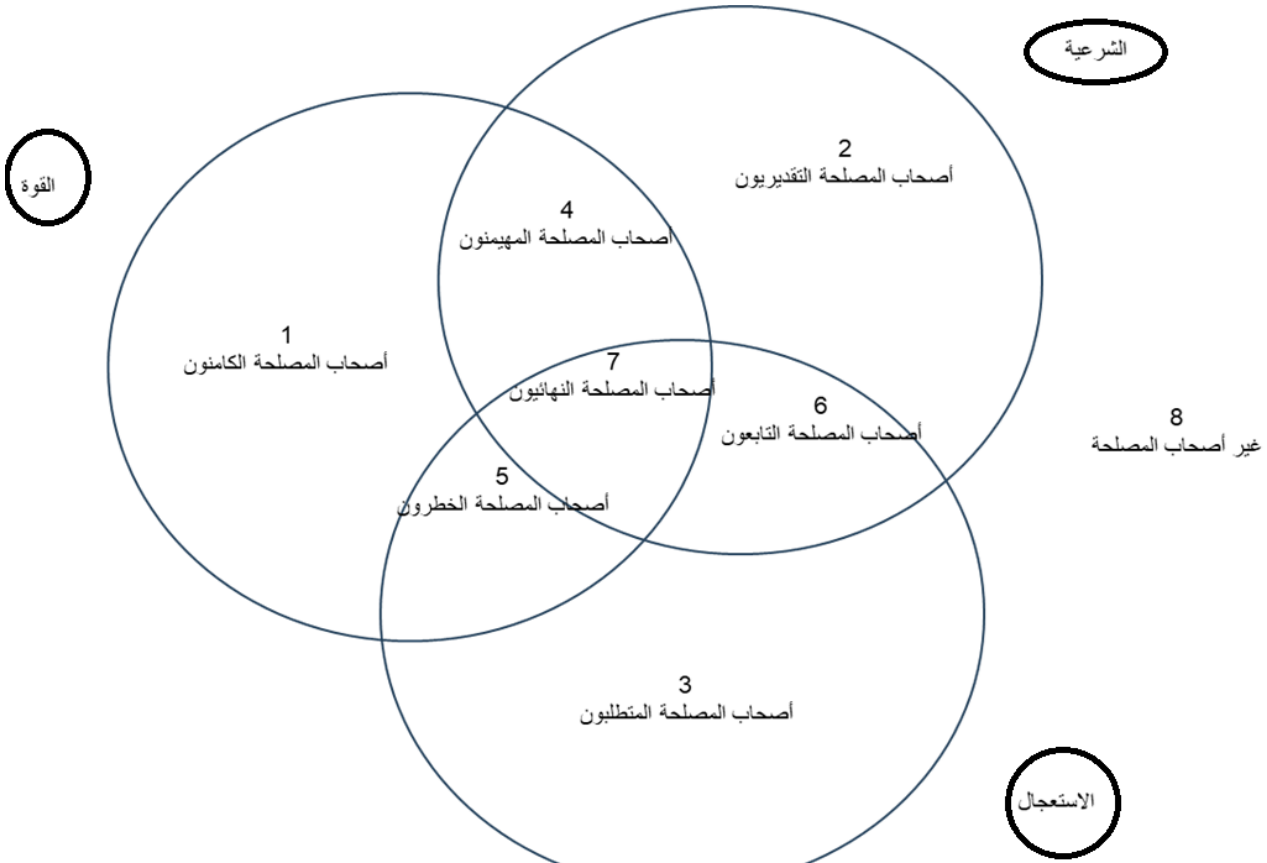
- من هم أصحاب المصلحة الأساسيون؟
- كيف يمكن موازنة وخدمة مصالحهم؟
- ما حجم الموارد التي يجب رصدها لتلبية هذه المصالح؟

إن المفاهيم العملية لإدارة أصحاب المصلحة من شأنها مساعدة الشركات على الإجابة على هذه الأسئلة باتباع الخطوات الثلاث: **تحديد** أصحاب المصلحة، و**ترتيبهم** حسب الأولوية، و**التعاطي** معهم (هاهن، 2022؛ غيراس ونافاس، 2022).

1) تحديد أصحاب المصلحة. في الخطوة الأولى، يجب على الشركات أن تبدأ بتحديد جميع أصحاب المصلحة ومصالح كل منهم. من المهم عدم إغفال أي من أصحاب المصلحة، إذ قد تظهر أهميتهم في المراحل اللاحقة لإدارتهم. ومن أجل إعداد قائمة شاملة، يمكن للشركات أن تبدأ برصد عام لأصحاب المصلحة على أنهم أولئك الذين قد يؤثرون أو يتأثرون بأنشطة الشركة. وبالتالي، فإن الأسئلة المطروحة هي: من يتأثر بعمليات الشركة،

أما سلباً أو إيجاباً؟ ومن يؤثر على قرارات الشركة؟ يمكن طرح أسئلة إضافية بشأن من لديه اتصال مباشر بأنشطة الشركة، أو من تربطه بالشركة التزامات قانونية، أو من يتحدث عن الشركة. قد يكون مفيداً استخدام تصنيف أصحاب المصلحة الموضح في الشكل 1.

الشكل 2. السلطة والشرعية والاستعجال لدى أصحاب المصالح.



المصدر: مقتبس من ميتشل وآخرون (1997)

جميع أصحاب المصلحة المحددين لديهم مصالحهم الخاصة في المنظمة وقد تكون هذه المصالح مرتبطة بشكل إيجابي (انسجام المصالح) أو سلبي (تضارب المصالح) أو قد لا يكون لها أي أثر (حياد المصالح). لذلك، من المهم أن يتم تحديد جميع أصحاب المصلحة، ومن المهم أيضاً تكوين فكرة واضحة عن مصالحهم في صلة بالشركة. مثلاً، غالباً ما يصبو المالكون إلى زيادة الأرباح، بينما يرغب الموظفون أو البائعون في زيادة مداخيلهم والحصول على عقود وعلاقات آمنة مع الشركة.

(2) ترتيب أصحاب المصلحة حسب الأولوية. غالباً ما تكون قائمة أصحاب المصلحة المحتملين والفعالين لأي شركة أو مشروع، طويلة وغير متجانسة. ومن غير المحتمل أن يتم دائماً تلبية مصالح جميع أصحاب المصلحة في نفس الوقت. وذلك بسبب تضارب المصالح بين أهداف أصحاب المصلحة المختلفين أو بين أهداف كل من صاحب المصلحة والشركة، أو بسبب محدودية الموارد المتاحة لتلبية مصالح أصحاب

المصلحة. لذلك، تسعى إدارة أصحاب المصلحة في هذه الخطوة الثانية (ترتيب أصحاب المصلحة حسب الأولوية) إلى تقييم كل مجموعة من أصحاب المصلحة من خلال تطبيق معايير معينة تساعد في تفسير إدارة التفاعل الفعلي.

يقدم ميتشل وآخرون (1997)، نموذجاً منظماً لتقييم أصحاب المصلحة بناءً على ثلاثة أبعاد كما هو موضح في الشكل 2: الشرعية والقوة والاستعجال.

أ) **القدرة أو القوة** هي مدى استطاعة أحد أصحاب المصلحة أن يجعل الشركة تفعل شيئاً لم تكن لتفعله لولا مساعيها. وقد تنشأ هذه القدرة من الإكراه القائم على الموارد المادية (مثل القوة والعنف وضبط النفس)، أو من اعتبارات نفعية تستند إلى الموارد المالية والمادية، أو من اعتبارات معيارية تستند إلى موارد رمزية، مثل السمعة أو القبول.

ب) أما **الشرعية**، كما أشير سابقاً، فأساسها أن شيئاً ما يصير مقبولاً اجتماعياً وفقاً لانتطاع متقاسم في المجتمع. ج) بينما **الاستعجال** يعني ما إذا كان طلب صاحب المصلحة يستدعي استجابة فورية. والاهتمام الفوري بدوره يبرره شرطان: أهمية الوقت، أي أن التأخير الإداري مرفوض بالنسبة لأصحاب المصلحة، والأهمية القصوى، أي أن الطلب مهم جداً بالنسبة لأصحاب المصلحة.

وفقاً للشكل أعلاه، فإن أصحاب المصلحة من الفئة 1 و2 و3 يستوفون واحدة فقط من السمات الثلاث وبالتالي فإن أهميتهم ضئيلة. أي أن إدارة الشركة تمنحهم أولوية أقل. وعادة ما يستثمر المدراء إما موارد قليلة أو لا شيء إطلاقاً في هذا النوع من أصحاب المصلحة وأحياناً قد لا يعترفون بوجودهم.

وهناك أيضاً أصحاب المصلحة الكامنون (1) وهم أقوياء، وليس لهم مصلحة فورية أو علاقة رسمية مع الشركة. كمثال على ذلك، يشار إلى الموظفين السابقين الذين يملكون معلومات داخلية يمكنهم استخدامها ضد الشركة، لكن ادعاءاتهم قد تكون عارية عن الصحة وقد لا يكون لديهم دافع لاتخاذ إجراء ضد صاحب العمل السابق إذا تلقوا مبلغاً مالياً محترماً. وبما أن الاستعجال والشرعية قد يطرأ تغيير عليهما لاحقاً، يجدر الانتباه إلى هذا الصنف من أصحاب المصلحة.

وهناك أصحاب المصلحة التقديرية (2)، وهم الذين لديهم مطالب مشروعة لكن دون قدرة أو استعجال. وخير مثال على هذا الصنف يتجلى في المنظمات الخيرية التي تتلقى تبرعات من الشركات.

وهناك أصحاب المصلحة المتطلبون (3) ولديهم مطالب مستعجلة لكنهم يفتقرون إلى القدرة والشرعية. ويصف ميتشل وآخرون (1997) هذه الفئة بأنها "مزعجة، ولكنها ليست خطيرة، وبالتالي لا تستحق سوى عناية عابرة من الإدارة" (ص 875). وخير مثال عليهم هم المتظاهرون المنفردون ضد بعض الممارسات التجارية التي تحظى بقبول الغالبية. ويجب الانتباه إلى هذه الفئة بما أن الشرعية أو القدرة قد تتغيران لصالحهم.

أصحاب المصالح من الفئات 4 و5 و6 لهم سمتان من الثلاث المذكورة، وبالتالي، تبقى أهميتهم معتدلة.

أصحاب المصلحة المهيمنون (4) هم الأكثر بروزاً في الشركات. ولديهم القدرة على التأثير على عمليات الشركة، وينظر إلى مصالحهم على أنها مشروعة. عادة ما يشارك المدراء بنشاط معهم ويحاولون الحفاظ على علاقة إيجابية معهم. فالشركات، على سبيل المثال، غالباً ما يكون لديها أقسام للعلاقات مع المستثمرين، وعادة ما تكون المقاعد في مجلس الإدارة متاحة لأصحاب المصلحة المهيمنين حيث يجلسون كممثلين للمالكين.

أما أصحاب المصلحة الخطرون (5) فهم يفتقرون إلى الشرعية. ومع ذلك، لديهم القوة والاستعجال في استخدام هذه القوة، ما يتيح لهم ممارسة تأثير كبير على الشركة. يشار في هذا السياق إلى الجماعات الإرهابية أو المنظمات الإجرامية في مختلف بقاع العالم. غالباً ما تلجأ هذه الفئة إلى الإكراه وأحياناً قد تصل إلى حد العنف، ما يكسبها طابع الخطورة عندما تلجأ إلى أعمال التخريب أو التشهير. لذلك، على الشركات أن تكون جاهزة للتعامل معهم وإن كانت لا تعترف لهم بأية شرعية.

ثم هناك أصحاب المصلحة المعتمدون أو التابعون (6)، وهم لا يملكون القوة لكي يفرضوا مطالبهم. ويتم تجاهلهم أحياناً من قبل المدراء باعتبارهم عاجزين عن التأثير على عمليات الشركة. لكن هذا الموقف قد لا يخلو من خطورة

بما أن أصحاب المصلحة الآخرين قد يساعدونهم ويوفرون لهم القوة التي يفتقرون إليها. مما يغير توازنات اللعبة. فمن الوارد أن توفر مجموعات الدفاع عن البيئة أو وسائل الإعلام، على سبيل المثال، غطاء لأصحاب المصلحة الذين يتم تجاهلهم، مثل البيئة الطبيعية التي يمكن أن تتعرض للتهديد من قبل أنشطة الشركة.

وهناك أصحاب المصلحة النهائيون (7)، ويتمتعون بالأولوية القصوى بما أنهم يمتلكون السمات الثلاث معا. ويجب على الشركات والمدراء إعطاء الأولوية القصوى لهذه الفئة ولمصالحها. فكبار المستثمرين، على سبيل المثال، لهم انتظارات مشروعة بأن تلقى استثماراتهم الحماية الواجبة وأن لا تخسر قيمتها. وفي حالة توقع انخفاض حاد وشيك في أسعار الأسهم، قد يطرأ مستوى من الاستعجال يدفع أصحاب المصلحة هؤلاء إلى ممارسة قوتهم ضد الإدارة.

وفي الختام، فإن أي أفراد أو مجموعات ليست لهم سلطة على الشركة ولا مطالب مشروعة أو عاجلة، يصنفون على أنهم ليسوا أصحاب مصلحة (8) وبالتالي فهم غير حاضرين في إدارة أصحاب المصلحة.

إن طريقة تصنيف أصحاب المصلحة ضمن أي واحد من الأبعاد الثلاثة، ليست في حد ذاتها فعلا موضوعيا، بل هي مسألة انطباع لا غير. لذلك فمن الضروري إشراك أشخاص متعددين وجعلهم يعيدون النظر باستمرار في افتراضاتهم من أجل الوصول إلى تقييم متين. علاوة على ذلك، فإن أي واحد من الأبعاد الثلاثة يمكن أن يتغير في أية لحظة، ما يعني أيضا تغييرا في تصنيف الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة. وبما أن الأولويات قد تتفاوت بمرور الوقت، ينبغي تكرار الخطوتين الأولى والثانية في إدارة أصحاب المصلحة اعتمادا على سيرورة الأعمال والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

3) تداعيات الإدارة. بعد إعداد قائمة بجميع أصحاب المصلحة المحتملين وتصنيفهم حسب الأولوية في الخطوة الأولى والثانية من عملية إدارة أصحاب المصلحة، ستقوم الخطوة الثالثة (إدارة أصحاب المصلحة فعليا) على تنفيذ استراتيجيات مناسبة للتفاعل مع مختلف أصحاب المصلحة ومطالبهم. ومجموعة الخيارات المتاحة في هذه الحالة واسعة. يمكن ببساطة ألا نفعل شيئا ونكتفي بمراقبة مواقف أصحاب المصلحة، وتلبية التوقعات، وتغيير الانطباعات، وما إلى ذلك. إن ملاءمة أي من هذه المقاربات وغيرها مرتبطة بالسياق إلى حد كبير. لذلك من الصعب تقديم اقتراحات ملموسة حول كيفية التصرف في هذا الاتجاه.

ختاما، وكما سبق التلميح إلى ذلك، فإن درجة أهمية الأصناف المختلفة لأصحاب المصلحة قد يطرأ عليها تغيير كبير بمرور الوقت سواء في الشركات أو قطاعات النشاط أو المناطق أو في المجتمع عموما. على سبيل المثال، فإن عمال خطوط التجميع في سلسلة التوريد في الصين اعتادوا على العمل في أوضاع مزرية دون إمكانية ممارسة أي تأثير أو سلطة، حيث كانوا يقومون بمهام منخفضة المهارات لساعات طويلة مقابل أجر زهيد. أما حاليا، فإن بيئة العمل تبدو مختلفة تماما مع وجود العديد من الوظائف ذات المهارات العالية. وقد أصبح الموظفون في الصين الآن يتمتعون بوضع أفضل بكثير وتغيرت درجة أهميتهم كأصحاب مصلحة. وهناك مثال آخر على تغير الأهمية بمرور الوقت، ويتعلق هذه المرة بالبيئة. على مدى فترة طويلة، تصدرت بعض جوانب حماية البيئة جدول أعمال مجموعات المناصرة والحكومات والشركات. وقد زاد الوعي بقضايا تغير المناخ بشكل كبير في السنوات والعقود الأخيرة. ومما يسترعي الانتباه أن البيئة نفسها لا تعتبر في كثير من الأحيان ضمن أصحاب المصلحة رغم أنها قد تتأثر من أنشطة الشركات، وبالتالي قد تؤثر على أهداف الشركة من خلال آثار تغير المناخ على سلسلة التوريد العالمية أو على نماذج أعمال معينة (قطاع التأمين، على سبيل المثال). وهكذا، فقد دعا خبراء منذ فترة طويلة إلى إدراج البيئة ضمن النسق النظري لأصحاب المصلحة. وسواء تم النظر إلى البيئة بشكل مباشر كصاحب مصلحة في حد ذاتها أو بشكل غير مباشر من خلال أصحاب المصلحة الآخرين الذين يعملون كمدافعين عنها، فإن الشركات أصبحت تدرجها بشكل متزايد في عمليات صنع القرار. ويتم ذلك إما لأسباب تنظيمية (على

سبيل المثال، بسبب الاعتقاد أن هذا التصرف سليم ويجب القيام به)، أو لأسباب عملية (على سبيل المثال، لأن الشركات قد تخاطر بتجاهل التطورات والدعاوى القضائية الكبرى التي قد تؤثر سلبا على أعمالها)، أو كليهما معا.

تقوم فكرة إدارة أصحاب المصلحة على أن المدراء مطالبون بصياغة وتنفيذ عمليات تنال رضى الجميع وليس فقط تلك المجموعات التي لها مصلحة في الشركة. وهكذا فإن المهمة الأساسية في هذه العملية تقوم على إدارة ودمج علاقات ومصالح المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات والمجموعات الأخرى بطريقة تضمن نجاح الشركة على المدى الطويل. يؤكد نهج أصحاب المصلحة على الإدارة النشطة لبيئة الأعمال والعلاقات وتعزيز المصالح المشتركة. فهناك مجموعات كثيرة لها مصلحة في نجاح الشركة. كانت وجهات النظر التقليدية عن الاستراتيجية قد دأبت على تجاهل بعض أصحاب المصلحة وعلى تهميش البعض الآخر، كما ضحت باستمرار بمصالح البعض خدمة لأصحاب المصلحة المفضلين. وقد يكون هذا النهج مناسباً في بيئات مستقرة نسبياً. لكن في عالم يتميز بالاضطراب والتغيرات المتسارعة، أصبحت محدودية الرؤى التقليدية للإدارة الاستراتيجية واضحة للعيان. إذ يجب دمج مصالح أصحاب المصلحة الرئيسيين في الغرض الأصلي للشركة، كما يجب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة بطريقة متجانسة واستراتيجية. وتتميز إدارة أصحاب المصلحة بخصائص مختلفة ينبغي مراعاتها (فريمان و ماكفي، 2005):

1. تقتضي إدارة أصحاب المصلحة توفير إطار استراتيجي فريد ومتسم بمرونة كافية للتعامل مع التغيرات البيئية دون مطالبة المدراء باعتماد نماذج استراتيجية جديدة بشكل منتظم. والقصد من ذلك هو كسر الدورة المبهمة المتمثلة في "تغير بيئي -> مشكلة استراتيجية جديدة -> تطوير إطار استراتيجي جديد -> اعتماد ممارسات استراتيجية جديدة -> تغير بيئي جديد -> مشكلة جديدة".
 2. إنها عملية إدارة استراتيجية وليست عملية تخطيط استراتيجي. حيث يركز التخطيط الاستراتيجي على محاولة التنبؤ بالبيئة المستقبلية ثم تطوير خطط الشركة بشكل مستقل للاستفادة من مكانتها في المقابل، الإدارة الاستراتيجية هو الرسم النشط لاتجاه جديد للشركة والنظر في كيفية تأثير الشركة على البيئة وأيضاً تأثير البيئة على الشركة.
 3. إن أكبر شاغل بالنسبة لإدارة أصحاب المصلحة هو بقاء الشركة، أو ما يصفه فريمان بأنه "تحقيق أهداف المنظمة". ومن أجل البقاء على قيد الحياة في بيئة مضطربة، يجب على الإدارة توجيه مسار الشركة، وليس مجرد تحسين الإنتاج الحالي. إن تغيير المسار بنجاح يتطلب من الإدارة حشد دعم أولئك الذين قد يؤثر على الشركة وفهم كيف ستؤثر الشركة على الآخرين (بما أنه قد تحدث استجابة تفاعلية في المدى الطويل). لذلك، فإن فهم العلاقات مع أصحاب المصلحة هو خطوة في الاتجاه الصحيح على درب تحقيق أهداف المنظمة وبالتالي بقائها على قيد الحياة. إذ أن إطار أصحاب المصلحة لا يستند على هدف إداري وحيد ومهيمن على كافة القرارات. ولا يقترح بديلاً للهدف التقليدي المتمثل في "تعظيم ثروة المساهمين". بل على النقيض من ذلك، فإن نهج أصحاب المصلحة يرفض من الأساس فكرة تعظيم هدف واحد كطريقة مفيدة للتفكير في استراتيجية الإدارة. بدلاً من ذلك، فإن إدارة أصحاب المصلحة هي سعي مستمر لتحقيق التوازن والتكامل بين العلاقات والأهداف المتعددة.
 4. يتم تشجيع الإدارة على تطوير الاستراتيجيات مع مراقبة وتحديد جميع العلاقات المؤدية للنجاح على المدى الطويل والاستثمار فيها. ويتضح من هذا المنظور أن هناك دوراً حاسماً للقيم و"الإدارة القائمة على القيم" في استراتيجية الأعمال. لا يمكن لأصحاب المصلحة المختلفين التعاون على المدى الطويل إلا إذا كانوا، ورغم اختلافاتهم، يتقاسمون مجموعة من القيم الأساسية. إذ أن نجاح نهج أصحاب المصلحة رهين بأن يتضمن القيم كعنصر أساسي في عملية الإدارة الاستراتيجية.
- وتساعد هذه الخاصية على تفسير نجاح وتأثير مفهوم أصحاب المصلحة في مجال أخلاقيات الأعمال والشركات والمجتمع. وأسهم الخبراء في هذه المجال بشكل كبير في فهمنا لكيفية لعب الأخلاق دوراً في عالم الأعمال، كما أن نظرية أصحاب المصلحة أدت دوراً مهماً للغاية في هذا التقدم. ومع ذلك، وعلى الرغم من

ارتباطه بأخلاقيات العمل كاختصاص منفصل، لا يزال نهج أصحاب المصلحة يمثل نظرية مثيرة وغير مستغلة بشكل كاف في استراتيجية الأعمال. وتقوم الإدارة الجيدة لأصحاب المصلحة على تطوير استراتيجيات أعمال

متكاملة ومجدية لأصحاب المصلحة على المدى الطويل. وإن كان أصحاب المصلحة الفرديون قد يخسرون في بعض القرارات الفردية، إلا أن جميع أصحاب المصلحة يبقون متمسكين بدعمهم للشركة. ويعتبر نهج أصحاب المصلحة، الذي تعود نشأته إلى فترة الثمانينيات من القرن الماضي، الأكثر ملاءمة لبيئة الأعمال الحالية المتغيرة بسرعة. إذ أن عالم الأعمال الذي أصبح مضطرباً ومتشابكاً بشكل متزايد، حيث تتبدد الحدود بين مختلف الشركات والصناعات وبين حياتنا العامة والخاصة، يجعل هذا النهج قادراً على تحقيق الثروة للشركة مع احترامها للقيم.

5. إنه نهج توجيهي ووصفي في نفس الحين، وليس تجريبياً ووصفياً بحتاً. إنه يتطلب إدارة استراتيجية تدمج التحليل الاقتصادي والسياسي والأخلاقي. وهذا مفيد في البحث العلمي كما يحقق نتائج عملية للمدراء. الغرض من إدارة أصحاب المصلحة هو التخطيط للنشاط لقيادة جديدة الشركة. وهو يستند إلى حقائق وتحليلات ملموسة، وبالتالي فهو وصفي، ولكن يجب أن يتجاوز هذا الطابع الوصفي وأن يوصي بنموذج جديد للإدارة مساهم لبيئة أصحاب المصلحة. وبموجب هذا النهج، يمكن إنشاء علاقات متبادلة التأثير مع أصحاب المصلحة في إطار عملية أوسع من مجرد السعي إلى تكييف الشركة مع أفضل افتراضات الإدارة حول البيئة المستقبلية. وإذا كانت الإدارة الاستراتيجية تعني تخطيط الإدارة بشكل مبتكر يسمح لها برؤية كيفية تأثير إجراءاتها على أصحاب المصلحة وبالتالي المساعدة في خلق بيئة مستقبلية. فإن إدارة أصحاب المصلحة يتم استخدامها لإثراء فهم الإدارة للخيارات الاستراتيجية الممكنة إيجادها.

6. هذا النهج يتعامل مع أسماء ووجوه محددة لأصحاب المصلحة ولا يقتصر على تحليل أدوارهم الافتراضية. وهنا تكمن أهمية الفهم السليم لأصحاب المصلحة الحقيقيين بالنسبة للشركة ولظروفهم. فهذا الفهم يتيح للإدارة إنشاء خيارات واستراتيجيات تحظى بدعم كافة أصحاب المصلحة، ما يضمن بقاء الشركة على المدى الطويل. فليس من المهم كثيراً أن تفهم الإدارة رد فعل "العملاء عموماً" على زيادة الأسعار. بل أن الأهمية القصوى هي أن تفهم الإدارة كيف يتفاعل عملاؤنا الحقيقيون، مع الأخذ في الاعتبار الأولوية الممنوحة لهم خلال العاصفة الثلجية في موسم الشتاء الماضي، وأنهم "ضبطوا" أجهزتهم وفقاً لمواصفات منتجاتنا، وبالنظر إلى أن المعرض السنوي للصناعة سيعقد الشهر القادم. من جهة أخرى، ليس من المهم كثيراً أن تفهم الإدارة أن "المساهمين عموماً" يتوقعون نمواً ثابتاً في الأرباح. بل أن الأهمية القصوى تكمن في أن تفهم الإدارة أن مساهميناً يأملون من أن تزيد الاستثمار الداخلي في أسرع وقت ممكن لأنهم استثمروا في شركتنا بأمل أن نكون "أول من يطرح في السوق" أحدث منتجات الجيل التالي. وفقاً لهذا النهج، الإدارة الاستراتيجية الجيدة تنطلق مما هو محدد ولموسم بدل العموميات والنظريات.

7. وفي الأخير، تتطلب إدارة أصحاب المصلحة نهجاً متكاملاً لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بدلاً من وضع استراتيجية لكل صاحب مصلحة على حدة، يجب على المدراء إيجاد طرق لإرضاء أصحاب المصلحة المتعددين بشكل متزامن. إذ أن الاستراتيجيات الناجحة تقوم بدمج وجهات نظر جميع أصحاب المصلحة بدلاً من تحريضهم ضد بعضهم البعض. ولا يوحي هذا النهج بأن الإدارة، من خلال الخوض في التفاصيل، ستصبح قادرة على تحويل جميع القيود والتعويضات إلى مواقف يربح فيها الجميع. ليس ممكناً لجميع أصحاب المصلحة أن يستفيدوا طوال الوقت. وحتى في ضوء الفهم الدقيق لتفاصيل العلاقات مع أصحاب المصلحة المحددين، فإن معظم الاستراتيجيات ستوزع لا محالة الفوائد والأضرار بين الفئات المختلفة لأصحاب المصلحة. ليس هناك ما يضمن مواقف يخرج منها الجميع رابحاً. ومن المهم أيضاً أن تضع الإدارة استراتيجيات توزع الضرر بطريقة تضمن دعم جميع أصحاب المصلحة للشركة في المدى الطويل. ومع ذلك، يجب إدارة مصالح أصحاب المصلحة في نفس الاتجاه بمرور الوقت.

8. حالة موجزة. أصحاب المصلحة في شركة ميركادونا

تعتبر ميركادونا واحدة من أكبر شركات التوزيع الإسبانية. وقد أسستها عائلة روش في فالنسيا عام 1977. ومنذ تأسيسها، اجتازت عملية تطوير مذهلة لتصل في نهاية السنة المالية 2021 (رغم تداعيات جائحة كورونا) إلى حجم مبيعات قدره 27,819 مليار يورو بربح صاف قدره 680 مليوناً وقوة عاملة قوامها حوالي 95,800 عامل وقدرة مبيعات عبر شبكة من 1,662 محلاً تجارياً في إسبانيا (1,633) والبرتغال (29). وقد رفعتها هذه النتائج إلى المركز 37 عالمياً في قطاع تجارة التجزئة. واستناداً إلى المؤشر العالمي لعمالة البيع بالتجزئة لسنة 2021، حلت ميركادونا كثاني شركة إسبانية في هذا الترتيب العالمي خلف Inditex (المركز 33) ومتقدمة على El Corte Inglés (المركز 69) و DIA (137) و Eroski (المركز 212). كما أنها احتلت في السنة نفسها المركز الثاني في مؤشر "ميركو" الإسباني لسمعة الأعمال، مباشرة بعد العملاق Inditex، في حين فاز رئيس الشركة، خوان روش، بالمركز الأول في ترتيب قادة الأعمال، وذلك اعترافاً بقدراته القيادية المتميزة.

وتأتي هذه الإنجازات بفضل نموذج الأعمال المتميز الذي صمّمته ميركادونا منذ سنوات والقائم على فلسفة "الجودة الشاملة" بمعنى أن الشركة إذا نالت رضى العملاء في البداية فإن المبيعات والأرباح ستكون مضمونة مستقبلاً في إطار من "النمو المشترك". إذ أن هذا النموذج يدفع الشركة إلى إعادة ترتيب أهدافها حسب مختلف أصحاب المصلحة، وتحديد أولوياتها وفق الترتيب التالي: العملاء أولاً ثم الموظفون فالموردون والمجتمع وأخيراً المساهمون.

يعتبر **العميل** صاحب المصلحة الرئيسي، واللقب الذي يطلق عليه في دوائر إدارة الشركة هو "الزعيم". بمعنى آخر، تهدف جميع القرارات ذات الصلة إلى تلبية احتياجات الغذاء والتنظيف والنظافة الشخصية للعملاء المستهلكين وفق مبدأ تقديم أفضل نسبة جودة إلى السعر، والحفاظ على مستويات عالية من الجودة، وتوسيع نطاق المنتجات وخدمة العملاء، بأسعار معقولة. فخلال سنة 2021، قامت ميركادونا بتمويل حوالي خمسة ملايين ونصف مليون من العائلات الإسبانية، عبر مساحة توزيع وصلت إلى 15.5% من إجمالي مساحة التوزيع في إسبانيا. كما أن هذه الشركة تتميز بقدرة الابتكار التي تتيح لها طرح منتجات جديدة باستمرار لعملائها، ما قادها في السنوات الأخيرة إلى إطلاق حوالي 300 منتج جديد سنوياً.

أما الفئة الثانية الأكثر أهمية ضمن أصحاب المصلحة، فهي فئة **الموظفين**، وبناء على نموذج القيادة والجهد ورضى الموظفين، فهم يتمتعون بظروف عمل جيدة على أساس عقود عمل دائمة في أغلب الحالات وأجور أعلى من المتوسط المعهود في قطاع البيع بالتجزئة (في ديسمبر 2021، تم رفع أجورهم بنسبة 6.5%)، إضافة إلى التوفيق بين العمل والحياة الشخصية، والمساواة بين الجنسين، وظروف الصحة والسلامة في العمل، والترقية الداخلية وتدريب الموظفين علاوة على مبدأ المنفعة المتقاسمة الذي تمثل في توزيع 409 ملايين يورو على موظفيها على شكل مكافآت مقابل تحقيق الأهداف المرسومة.

وتأتي ثالثة فئة **الموردين**، حيث تتّبع ميركادونا مبدأ الحفاظ على علاقات مستقرة في إطار فلسفة بناء سلسلة غذائية زراعية مستدامة. وتحقيقاً لهذه الغاية، حافظت تقليدياً على علاقة خاصة مع ما يسمى بفئة "الموردين البينيين"، والتي تغيرت في عام 2019 وأصبحت تعرف بفئة "الموردين الشاملين". وهؤلاء هم المصنعون الذين أبرمت معهم اتفاقات توريد طويلة الأجل، مع الالتزام بتماييز المنتجات والابتكار المشترك، والأسعار التنافسية وعمليات الإنتاج المستدامة والمسؤولية اجتماعياً. ويتم توزيع منتجات ميركادونا تحت علامات خاصة، أشهرها Hacendado (بالنسبة للأغذية) أو Bosque Verde (النظافة المنزلية) أو Deliplus (النظافة الشخصية). ومع ذلك، فإن اسم المصنع يظهر دائماً على العبوة إلى جانب العلامات التجارية المذكورة.

وفي صلة **بالمجتمع**، تسعى الشركة إلى الحفاظ على التزامها بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية للمناطق التي تتواجد فيها، مع احترام البيئة. في عام 2021، بلغت مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي الوطني 2.09%، وبلغ أثرها

في قطاع التوظيف في إسبانيا سواء بشكل مباشر أو غير مباشر 660.000 موظف (3.7% من إجمالي العمالة في البلاد) بينما تجاوز أثرها الضريبي حصيلة 9 مليارات يورو (2% من إجمالي الإيرادات الضريبية المتدفقة على

كما أن الشركة تتبنى سلسلة واسعة من إجراءات المسؤولية الاجتماعية، حيث تعاونت بشكل مكثف مع 290 مطبخاً خيرياً وأكثر من 60 بنكاً للطعام، تبرعت لها بنحو 17000 طن من الأغذية.

وختاماً، فإن رأس المال، الذي يمثل المساهمون، يتم التعاطي معه وفق مبدأ أن الربح يأتي بعد أن يتم أولاً إرضاء بقية مكونات الشركة. فقد شهدت ميركادونا نمواً منتظماً في حجم المبيعات والأرباح خلال السنوات الأخيرة، حيث وصلت إلى الأرقام المذكورة سابقاً. ورغم أن الأولوية بالنسبة للشركة تتمثل في إعادة استثمار الأرباح لتمويل استثمارات جديدة (مثلاً في عام 2022، تم التخطيط لاستثمار حوالي مليار يورو)، فقد تم في سنة 2021 توزيع أرباح على المساهمين بمقدار حوالي 150 مليون يورو (قرابة 22٪ من صافي الربح).

المصدر: غيراس و نافاس (2022)

9. مراجع باللغة الانجليزية

- Barnett, M.L., Henriques, I., and Husted, B.W. (2018), "Governing the void between stakeholder management and sustainability", In Sustainability, stakeholder governance, and corporate social responsibility (Vol. 38, pp. 121-143). Emerald Publishing Limited.
- Emshoff, J. (1978), "Managerial breakthroughs". New York: AMACOM.
- Freeman, R.E. (1984), "Strategic management: A stakeholder approach", Boston: Pitman.
- Freeman, R.E. and McVea, J. (2005), "A stakeholder approach to strategic management", The Blackwell handbook of strategic management, 183-201.
- Guerras Martin, L.A. y Navas Lopez, J.E. (2022), "La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones". Thomsop Reuters, 6ª Ed.
- Gutierrez, L., Montiel, I., Surroca, J.A. and Tribo, J.A. (2022), "Rainbow wash or rainbow revolution? Dynamic stakeholder engagement for SDG-driven responsible innovation", *Journal of Business Ethics*, 180(4), 1113-1136.
- Hahn, R. (2022), "Sustainability management: Global perspectives on concepts, instruments, and stakeholders", Rüdiger Hahn.
- Lyon, T.P., and Montgomery, A.W. (2015), "The means and end of greenwash", *Organization & Environment*, 28(2), 223-249.
- Mason, R. and Mitroff, I. (1982), "Challenging strategic assumption", New York: Wiley.
- Mitchell, R.K., B.R. Agle and D.J. Wood (1997), "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review* 22(4), 853-886.
- Suchman, M.C. (1995), "Managing legitimacy: strategic and institutional approaches", *Academy of Management Review* 20(3), 571-610.