

مدیریت بر ذینفعان سازمانی و چگونگی

کسب رضایت آنان

نویسندگان:

حسن صیاد طلایی

کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی، دانشگاه تهران

اسماعیل حسن پورقروچی

کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه علامه طباطبایی

مدیریت فردا

فصلنامه

اطلاع رسانی، آموزشی و پژوهشی

پاییز و زمستان ۸۵

چکیده

یکی از مشخصه های بارز عصر حاضر پیچیدگی محیط داخلی و خارجی سازمانها و نهادهای اجتماعی می باشند. در چنین محیطی داشتن دیدگاه سیستمی و کل نگر برای مدیریت سازمانها الزامی می باشد تا از طریق دیدگاه سیستمی و آینده نگر بتوانیم تمامی مولفه های اساسی و عناصر موثر بر عملکرد سازمان را در نظر گرفته و سپس فعالیتهای سازمان را طوری برنامه ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل کنیم که به بهترین وجهی بتوانیم از تأثیرات منفی عناصر محیط داخلی و خارجی در امان بوده و حتی بر آنها تأثیر گذاشته و آنها را کنترل نماییم. سازمانهای عصر حاضر بر خلاف گذشته برای حفظ خوشنامی، شهرت، رشد و بقای خود نیازمند مبذول داشتن توجه به گروههای مختلفی در کنار سهامداران و مالکان سازمان می باشند. در گذشته ای نه چندان دور رشد و بقای سازمانها تنها با ارضای نیاز گروههای معدودی که در رأس آنها سهامداران قرار داشتند، پیوند خورده بود، اما در عصر جدید سازمانی، چالشهای قانونی، اقتصادی، سیاسی، اخلاقی و فرهنگی موجب ظهور ذینفعانی شده است که نسبت به سازمان خود را ذی حق می دانند بدین جهت در این مقاله ابتدا تعریفی از ذینفع، انواع گروههای ذینفع و ماهیت ادعاهای آنها ارائه داده و سپس مدیریت ذینفعان و کسب رضایت آنها توضیح داده خواهد شد و نهایتاً اقدامات سازمانها در جهت کاهش تأثیر پذیری و افزایش اثر گذاری بر گروههای ذینفع مورد بحث قرار خواهد گرفت. در خاتمه نیز نتیجه حاصل از این نوشتار ارائه میگردد

کلید واژه:

ذینفعان، گروه های ذینفع، مدیریت ذینفعان، سهامداران

مقدمه

در گذشته، سهامداران و مالکان سازمان نقش اساسی را در تصمیمات و عملکرد سازمان ایفاء می کردند. به عبارت دیگر، هدف اصلی مدیریت، کسب رضایت سهامداران و مالکان سازمان بود، که این مسئله در تمام مراحل فرایند مدیریت منعکس می شد.

اما امروزه، ذینفعان سازمان گسترش یافته و گروههای متعددی را در برمی گیرد. سازمانها برای حیات و موفقیت خود در عرصه تولید و فروش کالاها و خدمات، ناچار به مبذول داشتن توجه به گروههای بیشتری از محیط می باشند. همین نگرش موجب توسعه تئوری ذینفعان شده است. در نگرش سرمایه داری، هدف مدیریت به حداکثر رساندن منافع سهامداران است. با توجه به تأثیراتی که دیگر ذینفعان سازمان

کند که مدیران باید در برخورد با ذینفعان به این مسئله توجه نمایند.

۲. انواع گروههای ذینفع

تقسیم بندی متفاوتی از گروههای ذینفع به عمل آمده است که ما در اینجا گروههای ذینفع را از این نظر که در داخل یا خارج سازمان می باشند به ۲ دسته تقسیم می کنیم:

۱- گروههای ذینفع داخلی

این گروهها در محیط داخلی سازمان قرار دارند. مثل کارکنان، مدیران و سهامداران

۲- گروههای ذینفع خارجی

این گروههای ذینفع در محیط خارجی سازمان قرار دارند. مثل مشتریان، رقبا، موسسات مالی، اتحادیه های کارگری، رسانه های جمعی، گروههای ذینفع خاص، عموم مردم، دولت، عرضه کنندگان و... حال در این بخش به توضیح مختصری در مورد هریک از گروههای ذینفع که درمورد اکثر سازمانها مشترک هستند، می پردازیم:

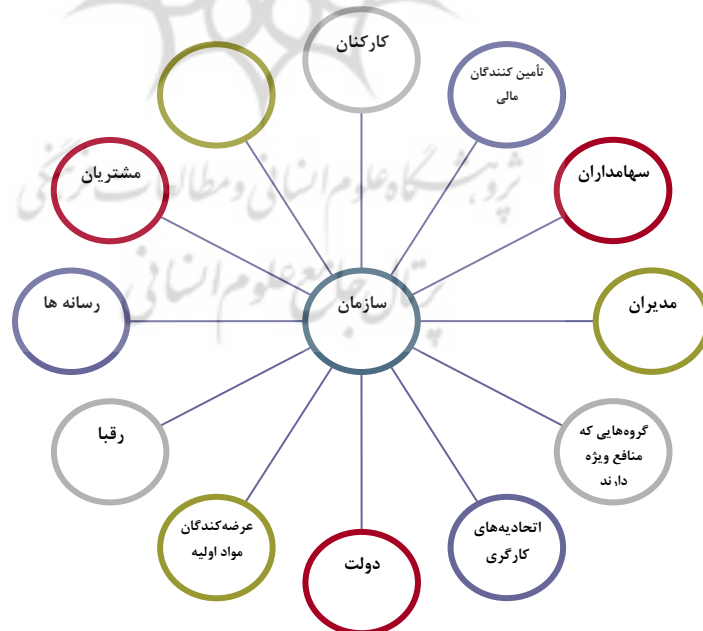
می توانند بر رشد و بقا سازمان داشته باشند بهتر است مدیران این دیدگاه را که آنها امانتدار تمامی گروههای ذینفع هستند را بپذیرند. و این طرز تفکر باید در تمامی مراحل مدیریت کل سازمان منعکس گردد.

۱. تعریف ذینفع^۱

ذینفع به شخصیت حقیقی یا حقوقی اطلاق می شود که بر تصمیمات و عملکرد سازمان اثر گذاشته و در عین حال اثر می پذیرد و منافع و مضرات آن در ارتباط با منافع و مضرات سازمان می باشد.

با توجه به تعریف فوق، می توان گفت که تمامی عناصر محیطی داخلی و خارجی که بر سازمان اثر گذاشته و یا از آن اثر می پذیرند ذینفعان سازمان هستند. نکته ای که در این بخش باید به آن توجه شود این است که ذینفع بودن یک شخصیت حقیقی یا حقوقی یک موضوع مطلق نیست. بلکه یک موضوع نسبی است به این صورت که هر شخص (حقیقی یا حقوقی) دارای ذینفعان و مدعیانی نسبت به خودش است و خود نیز نسبت به گروههای دیگر ذینفع است.

موضوع قابل ذکر دیگر این است که نقش و اهمیت گروههای ذینفع با تغییر موقعیت و شرایط زمانی و مکانی سازمان، تغییر می



۱.۲ مشتریان

مشتریان معمولاً محصولات یا خدمات یک سازمان را تقاضا می‌کنند. یک مشتری می‌تواند یک شخصیت حقیقی یا حقوقی باشد. در بازارهای رقابتی که تعداد عرضه‌کنندگان و خریداران زیاد است، مشتریان با توجه به قدرت خرید بالا، اهمیت زیادی دارند.

۲.۲ عرضه‌کنندگان مواد اولیه^۳ (تامین

کنندگان)

هر سازمانی مواد مورد نیاز خود، مثل مواد اولیه، خدمات، انرژی و ماشین آلات را از محیط می‌گیرد و برای تولید محصول یا ارائه خدمات از آن مواد استفاده می‌کند. آنچه را که سازمان از محیط می‌گیرد و نوع کاری را که بر روی آنها انجام می‌دهد، تعیین کننده کیفیت و قیمتی است که بر روی محصولات نهایی می‌گذارد. از این رو هر سازمان برای بقا، رشد و سود آوری، تا حدودی متأثر از عرضه‌کنندگان مواد اولیه است.

۳.۲ دولت^۴

به هر حال در تمامی کشورهای دنیا، دارای هر سیستم اقتصادی که باشند (سیستم اقتصاد سرمایه داری، مختلط و سوسیالیستی) دولت‌ها به گونه‌های مختلفی از طریق اعمال حاکمیت، تصدی، تصویب قوانین و مقررات مختلف و تعیین محدودیت‌ها و موانع در امور مربوط به رقابت و اداره سازمانها دخالت می‌کنند که از این لحاظ یکی از ذینفعان قدرتمند به حساب می‌آیند.

۴.۲ گروه‌هایی که منافع ویژه دارند^۵

طرفداران حفظ محیط زیست و حمایت‌کنندگان از حقوق مصرف‌کننده و از گروه‌هایی هستند که با دخالت در فرایند قانونگذاری و یا با تبلیغات له یا علیه شرکت و محصولات شرکت می‌توانند تأثیرات زیادی بر سازمان داشته باشند.

۵.۲ رسانه‌های گروهی^۶

امروزه سازمان‌ها متوجه شده‌اند که مانند ماهی در یک ظرف آب شیشه‌ای به زندگی ادامه می‌دهند و هر اقدام آنها به صورت دقیق زیر نظر وسایل ارتباط جمعی و رسانه‌های گروهی قرار دارد. رسانه‌های ارتباط جمعی با تبلیغ له یا علیه شرکت و محصولات آنها بر موفقیت سازمان تأثیر می‌گذارد.

۶.۲ اتحادیه‌های کارگری^۷

اتحادیه‌های کارگری که بیشتر به مسائل مربوط به رابطه سازمان با کارگران می‌پردازند می‌توانند با تشویق کارگران به اعتراض، اعتصاب، افزایش، تقاضاها و... بر سازمان و عملکرد آن تأثیر بگذارند.

۷.۲ سازمانهای مالی (بستانکاران)^۸

سازمان‌ها برای تامین سرمایه به منظور حفظ و توسعه فعالیت‌های خود به سازمانهای مالی مختلفی وابسته‌اند و این سازمان‌ها به واسطه تامین سرمایه لازم می‌توانند تأثیرات زیادی بر سازمان بگذارند.

۸.۲ سازمانهای رقیب (رقبا)^۹

شرکتها برای استفاده از بازارهای مشترکی که میان آنها و رقبا وجود دارد، باید شرکت‌های رقیب را شکست دهند. البته این احتمال نیز وجود دارد که رقیب، مشتریان شرکت را جذب کنند و از این طریق شرکت را تحت تأثیر قرار دهند. شرکتها باید متوجه شرکت‌هایی که محصولات یا خدمات مشابه و جایگزین عرضه می‌کنند نیز باشند.

۹.۲ کارکنان^{۱۰}

کارکنان ناراضی می‌توانند از طریق کم کاری و ایجاد اختلال و اسراف در هزینه‌ها، موفقیت سازمان را زیر سؤال ببرند.

۱۰.۲ سهامداران^{۱۱}

ساختار شرکت‌های بزرگ به گونه‌ای است که برای سهامداران این امکان را به وجود می‌آورد که از طریق آرای خود بر شرکت اعمال نفوذ نمایند. سهامداران بیشتر به حمایت از تصمیماتی می‌پردازند که منجر به افزایش بازده سرمایه‌گذاری شود و این مسئله می‌تواند تأثیرات منفی بر سازمان داشته باشد.

۱۱.۲ مدیران^{۱۲}

مدیریت در سازمان نقش خاص خود را دارد. بدیهی است که همه کارکنان (اعضای سازمان) کار می‌کنند ولی تنها مدیریت مسئولیت کل سازمان را بر عهده دارد، مسئولیتی که ایجاب می‌کند آن مقام با گروه‌های ذینفع روبرو شود و بین ادعاهای متضاد آنها نوعی تعادل و توازن برقرار نماید و این مسئله تأثیر عمیقی بر موفقیت شرکت دارد.

۳. ذینفعان و ماهیت ادعاهای آنها

حال در این بخش به ارائه توضیحاتی در مورد ماهیت ادعاهای گروههای ذینفع می پردازیم.

۳.۱. سهامداران

مشارکت در توزیع سود ، حق خرید سهام جدید ، حق رای ، بازرسی ، حسابداری شرکت ، انتقال سهام ، انتخاب هیات مدیره ، و سایر حقوق مندرج در قرارداد با شرکت

۳.۲. بستانکاران

سهام قانونی پرداخت بهره واصل بدهی های سررسید شده از سرمایه ، ایمنی دارایی های مورد وثیقه ، اولویت نسبی در هنگام انحلال ، بهره مند شدن از برخی حقوق مدیریت و مالکان در صورتی که وضعیت خاصی در شرکت پدید آید (ثل عدم پرداخت بهره ها)

۳.۳. کارکنان

رضایت مالی ، اجتماعی و روانی در محل کار ، سهم شدن در مزایای جنبی ، آزادی در پیوستن به اتحادیه ها ، شرایط کار مناسب .

۳.۴. مشتریان

کیفیت ، قیمت و خدمات پس از فروش مناسب ، تحقیق و توسعه برای بهبود محصول ، تسهیل اعتبار برای مشتری

۳.۵. تامین کنندگان

ادامه حیات موسسه ، انجام به موقع تعهدات بازرگانی ، روابط حرفه ای در قرارداد .

۳.۶. دولتها

مالیاتها (درآمد ، اموال ، سود و...) رقابت منصفانه ، رعایت قوانین و مقررات .

۳.۷. اتحادیه ها

شناخته شدن به عنوان نماینده کارکنان ، استمرار حضور اتحادیه در سازمانهای کسب و کار .

۳.۸. رقبا

رعایت هنجارهای تعیین شده توسط جامعه و صنعت برای رفتار رقابتی ، رفتار حرفه ای از جانب همکاران .

گروههایی که منافع حفظ محیط زیست ، حمایت از مصرف کننده ، اشتغال مولد و سالم ویژه دارند مشارکت در حل مسایل و مشکلات اجتماعی ، پشتیبانی از پروژه های نیکوکاری و فرهنگی در مورد وفق دادن ادعاها و طبقه بندی آنها بر پایه اولویت. متأسفانه دلواپسی مدیران در مدیریت اثربخش ذینفعان و پاسخگویی به آنها، این است که ادعاهای ذینفعان مختلف سازمان غالباً با هم در تضادند. در واقع پاسخگویی به تمام تقاضاها بسیار ایده آل است ولی نمی توان همه آنها را با تاکید برابر تعقیب کرد . این تاکید ها از طریق معیارهای مورد استفاده در تصمیم گیری از طریق تخصیص منابع انسانی ، مالی و فیزیکی و توسط هدفهای بلندمدت و استراتژیهای تدوین شده برای موسسه باز تابانیده می شود . حال سوال اساسی این است: شرکت (سازمان) چگونه میتواند به طور همزمان همه مدعیان را راضی کند و موفقیت خود را در بازار بهینه سازد؟ در ادامه به توضیح این مسایل خواهیم پرداخت.

۴. مدیریت ذینفعان و کسب رضایت آنها

درک ماهیت دقیق خواسته ها و ادعاهای ذینفعان مسئله دشواری است که مدیران برای جلب رضایت ذینفعان ، باید خواسته های آنها را به طور دقیق درک کرده و پاسخ گویند . اگر خواسته های ذینفعان در یک راستا و مشترک باشد ، مدیریت با تصمیمات و اقدامات ساده تری میتواند منافع و خواسته های گروههای ذینفع را تامین کرده و رضایت آنها را کسب کند ولی اگر منافع و خواسته های گروههای ذینفع متضاد باشد (که در اکثر مواقع اینگونه است) مدیریت برای کسب رضایت گروههای ذینفع کار دشواری پیش رو دارد. مثلاً در حالیکه سهامداران به دنبال کسب سود بیشتر هستند مشتریان خواهان کاهش قیمتتها و افزایش کیفیت میباشند و یکی از اقداماتی که مدیریت باید در اینگونه موارد انجام دهد این است که ابتدا به اولویت بندی گروههای ذینفع بر اساس میزان تاثیر و اهمیت آنها پرداخته و سپس به ارضای آنها طبق اولویت بپردازد. مثلاً در صنایع نظامی ، خریداران مثل وزارت دفاع بیشترین قدرت را در تعیین سودآوری دارند. در هر حال مدیریت برای تضمین بقای سازمان باید بین گروههای ذینفع در کوتاه مدت و بلند مدت نوعی تعادل و توازن برقرار کند .

دیدگاه مدیریت نمی تواند بر محیط اثر بگذارد . در این دیدگاه این گونه عنوان می شود که مدیریت درواکنش نسبت به گروههای ذینفع خارجی ناتوان است .
درحالی که سازمانهای بزرگ و پیشرو بااقدامات خود ثابت کرده اند که اسپر گروههای ذینفع نبوده وحتی برگروههای ذینفع داخلی و خارجی تاثیر می گذارند وبه خوبی ازعهده مدیریت آنها برمی آیند . مثلا با سرمایه گذاری مشترک با رقبا ، تاثیرات منفی شرکتهای رقیب راکاهش می دهند .
نمونه ای ازفعالیتها و اقدامات شرکتهای برای کاهش اثرپذیری ازذینفعان خارجی درجدول زیرآمده است .

سودآوری در هر صنعت در اثر شکل وچگونگی ظاهری فرآورده یا کاربرد تکنولوژی بالا یا پایین تعیین نمی شود ، بلکه سودآوری ناشی از ترکیب ذینفعان و ساختار صنعت می باشد .
در هر صنعتی معمولا" یک یا دو گروه ذینفع بیشترین تاثیر را در تعیین سودآوری دارند .
از طرف دیگر در مدیریت صحیح ذینفعان باید به تغییراتی که در محیط (فرهنگی ، اجتماعی سیاسی ، اقتصادی ، رقابتی ...) صورت می گیرد توجه کرد . چون دگرگونی در وضعیت محیط کلان باعث تغییر در قدرت ذینفعان می شود .
طبق دیدگاه رابطه محیط - جمعیت سازمان به طور کامل تحت تاثیر ذینفعان خارجی ومحیط خارجی قرار دارد . طبق این

جدول ۱. مکانیزمهای کاهش آثار ذینفعان بر سازمانها

| ذینفع | اقدامات شرکتهای |
|------------------------------|---|
| دولت | ۱- نفوذ در دستگاه قانونگذاری ۲- به کارگیری افراد دولت ۳- ترغیب ماموران دولت به فعالیتهای غیرقانونی ۴- درمحدوده هایی خارج ازقوانین ومقررات قرارگرفتن . |
| رقابت | ۱- تبلیغ برای وجه و مارک ۲- انتخاب قلمرویی که رقابت کمتری دارد ۳- ادغام با رقبا ۴- مذاکرات با رقبا |
| اتحادیه ها | ۱- مذاکره برای انعقادقرارداد جمعی بلندمدت ۲- بکارگیری کارکنان حرفه ای که عضواتحادیه نیستند ۳- استمرار عملیات درکشورهایی که نیروی کارارزان است ۴- انتصاب اعضاء مهم عضواتحادیه درهیئت مدیره . |
| تامین کنندگان مواداولیه | ۱- خریدمواداولیه از عرضه کنندگان متعدد ۲- قراردادهای بلندمدت ۳- ادغام عمودی |
| موسسات مالی | ۱- انتصاب مدیران اجرایی موسسات مالی ۲- گشایش حساب اعتباری برای برداشت درمواقف ضروری |
| مشتریان | ۱- بازاریابی ۲- قیمتهای مختلف و تبلیغات ۳- سهمیه بندی تقاضا ۴- تغییر قلمرو |
| گروههایی که منافع ویژه دارند | ۱- انتصاب اعضای برجسته این گروهها درهیئت مدیره ۲- به کارگیری برخی از منتقدین به عنوان کارکنان ۳- اشتغال به فعالیتهایی که موردتوافق عامه هستند ۴- فعالیتهای خیره ۵- استفاده از اتحادیه های صنفی برای جوابگویی به تغییرات . (اقدامات) |
| رسانه های گروهی | ۱- ایجاد دوايروابط عمومی قوی وگسترده وموثر |

خواسته های گروههای ذینفع بایدباشد به طوری که میزان کسب رضایت این گروههابهترین شاخص عملیاتی واثربخشی سازمان می باشد .
طبق این مدل ، هنگام ارزیابی استراتژیها قبل ازاجراء، استراتژیهایی موردتوجه قرارمی گیرند که بتوانندبه بهترین

درپایان این نوشتار، درتایید تاثیرات و اهمیت ذینفعان برای سازمان باید اشاره شودکه بهتراست استراتژیهای شرکتهابا توجه به چگونگی واهمیت ذینفعان آنها تنظیم شود . برای مثال مدل برنامه ریزی استراتژیک فریمن ، یامدل برنامه ریزی استراتژیک ذینفعان می گویدکه برنامه ریزی استراتژیک مبتنی برتامین

- ۸- رابینز، استیفن؛ تئوری سازمان؛ ترجمه الوانی ودانایی فرد؛ نشر صفار، اشراقی؛ ۱۳۷۹
- ۹- محب گوریان، حسن؛ سازمان های نوین و ذینفعان آن؛ تعاون؛ شماره ۵۲
- ۱۰- محب علی، داود؛ رحمان سرشت، حسین؛ مدیریت استراتژیک؛ دانشگاه علامه طباطبایی؛ ۱۳۷۶

پی نوشت

- ۱ Stack holder
 ۲ Customers
 ۳ Suppliers
 ۴ Government
 ۵ Interest groups
 ۶ Public media
 ۷ Unions
 ۸ Financial Organization
 ۹ Competitors
 ۱۰ Employees
 ۱۱ Stockholder
 ۱۲ Managers

نحوممكن وبكمتري هزينه ، رضاي ذينفعان رباتوجه به جاياگاه هرگروه در تعيين سرنوشت سازمان بدست آورند .

نتيجه گيري

از جمع مطالب ذكرشده مي توان نتيجه گرفت كه در عصر حاضر، سازمانها در تصميم گيريها و اقدامات خود بايد منافع ومصالح گروههاي مختلفي رامورد توجه قرار دهند . در عصر حاضر كه يكي از ويژگيهاي بارز آن پيچيدگي محيط است ، بقاء و رشد سازمانها در گرو حمايت ذينفعان متعددي قرارداد .

بنابراين مديران سازمانها بايد به كسب رضاي اين گروهها اهتمام بورزند وكسب رضاي اين گروههاي ذينفع امكان ندارد مگر با شناخت و درك دقيق خواسته هاي اين گروهها .

در نتيجه مديران همه سطوح سازمان بالاخص مديران ارشد سازمان مي بايد در تمام مراحل فرايند مديريت به مسئله ميزان بر آوردشده خواسته هاي ذينفعان توجه كنند ، چه در غير اينصورت سازمان در رسيدن به اهداف سازمانی با مشكلات عديده اي از سوي ذينفعان روبرو خواهد شد.

منابع

- ۱- علي احمدی ، علیرضا ؛ نگرشی جامع بر مديريت استراتژيك ؛ نشر توليد دانش ، پاييز ۱۳۸۲
- ۲- الوانی ، سيدمهدی ؛ خط مشی گذاري دولتي ؛ انتشارات علامه طباطبایی ، چاپ دوم ، ۱۳۷۵
- ۳- الوانی ، سيدمهدی ؛ قاسمی ، احمدرضا ؛ مديريت ومسئوليت اجتماعي سازمانها ؛ مركز آموزش دولتي ؛ چاپ اول ؛ ۱۳۷۷
- ۴- استونر ، جيمز ؛ آرادرا ، فريمن ؛ مديريت ؛ ترجمه پارسانيان واعرابي ؛ دفتر پژوهشهاي فرهنگي ؛ ۱۳۷۹
- ۵- بومن ، كليف ؛ جوهره مديريت استراتژيك ؛ ترجمه جمشيدزنگنه ؛ سازمان مديريت صنعتي ۱۳۷۴
- ۶- ديويد ، فردآر ؛ مديريت استراتژيك ؛ ترجمه اعرابي وپارسانيان ؛ دفتر پژوهشهاي فرهنگي چاپ دوم ؛ ۱۳۷۹
- ۷- رابينسون ؛ پيرس ؛ برنامه ريزي ومديريت استراتژيك ؛ ترجمه حسن خليلي ؛ انتشارات دانشگاه صنعت نفت ؛ ۱۳۸۱