

# سازمانهای نوین و ذی‌نفعان آن



حسن گیوریان

## آشنایی با نویسنده

دانشجوی دکترای مدیریت دولتی، عضو هیأت علمی دانشگاه آزاد اسلامی، عضو انجمن مدیریت ایران، دارای تألیفات و مقالاتی در زمینه‌های مدیریت تطبیقی، فرهنگ سازمانی، بوروکراسی و اصلاح نظام اداری.

## چکیده

امروزه تغییرهای اساسی در رسالت سازمانها از لحاظ نظری و عملی پدید آمده است. سازمانهای عصر کنونی برخلاف گذشته، برای حفظ خوشنامی، شهرت و بقای خود، نیازمند نیازهای گروههای مختلف دیگر، در کنار سهامداران و مالکان سازمانند. در گذشته‌ای نه چندان دور، حیات سازمانها تنها با ارضای نیاز گروههای معدودی که در رأس آنها سهامداران قرار داشتند، در پیوند بود. اما، در پهنه سازمانی امروز، چالشهای حقوقی، اقتصادی، سیاسی و اخلاقی، موجب ظهور ذی‌نفعانی شده است که خود را نسبت به سازمان، ذی‌حق می‌دانند.

در این مقاله، چالشهایی که تحت تأثیر گروههای مختلف ذی‌نفعان فراروی سرمایه‌داری مدیریت قرار گرفته است، از منظر حقوقی و اقتصادی بررسی شده است. همچنین ضمن بیان نظریه ذی‌نفعان سازمان، مفهوم ذی‌نفع براساس تعریف محدود و گستره آن، تعریف شده است. لازم به یادآوری است که این

مقاله به بیان و شرح ذی‌نفعان، به معنی محدود کلمه، شامل صاحبان سهام (مالکان)، کارکنان، عرضه‌کنندگان، مشتریان، جامعه محلی و مدیریت، پرداخته و تنها به شرح خلاصه‌ای درباره این مفهوم، به معنی گسترده آن، بسنده کرده است.

در پایان مقاله، به منظور بهره‌مند ساختن ذی‌نفعان از منافع معقول خویش، شش اصل اساسی که از آن به‌سان نظریه قراردادهای عادلانه یاد می‌شود، شرح داده شده است. این شش اصل عبارت‌اند از: ۱. اصل ورود و خروج؛ ۲. اصل اداره امور؛ ۳. اصل تأثیرهای خارجی؛ ۴. اصل هزینه‌های قرارداد؛ ۵. اصل نمایندگی؛ ۶. اصل بقای محدود.

### مقدمه

در گذشته، سهامداران و مالکان سازمان نقش اساسی را در تصمیم‌گیری سازمان ایفا می‌کردند. به عبارت دیگر، چرخ فعالیت سازمان گرد محور سهامداران می‌گشت. اما در شرایط امروزی، گستره ذی‌نفعان سازمان توسعه یافته و گروههای متعددی را در برگرفته است. سازمانها برای حیات و موفقیت خود در عرصه تولید و خدمات، ناگزیر به بذل توجه به نیازها و خواسته‌های گروههای مختلف‌اند. همین نگرش موجب پدید آمدن نظریه ذی‌نفعان شده است.

امروزه سازمانها تنها ابزارهای حقوقی و قانونی برای انجام تعامل و مبادله تجاری شخصی افراد نیست. سازمانهای عصر کنونی می‌توانند در فعالیتهای گوناگونی مشارکت داشته باشند، به همین علت، آنها اهمیتی بیشتر از گذشته به دست آورده‌اند. در واقع سازمانها، به گونه‌ای، هم حافظ جامعه و هم ابزاری برای سازماندهی زندگی اقتصادی از کار در آمده‌اند. هنگامی که این سازمانها ابعاد بسیار بزرگتری پیدا می‌کنند، می‌توان گفت که به یک «نظام سازمانی» تبدیل شده‌اند. این نظام سازمانی مجموعه‌ای از صفات اختصاصی و قدرت را به خود اختصاص داده است و به درجه‌ای از قدرت نیز رسیده است که می‌توان آن را در جایگاه مؤسسه‌ای اجتماعی بررسی کرد.

به‌رغم این واژگان زیبا و نوید بخش دربارهٔ روند تغییر در سازمانها که توسط برل و مینز بیان شده است، بسیاری از اندیشمندان و مدیران همچنان بر این دیدگاه پامی فشارند که مدیران در سازمان رابطه‌ای ویژه با سهامداران دارند. چون سهامداران مالک سهام سازمانند، حقوق و مزایای معینی نیز دارند که مدیریت باید این حقوق را تضمین کند. محدودیتهایی به شکل «قانون شرکتها» و دیگر سازوکارهای حفاظتی مانند رسوم اجتماعی، اعمال مدیریت پذیرفتنی و... موجب تقویت فرض برتری سهامدار می‌شود. هدف مقاله این است که از درون چارچوب سرمایه‌داری مدیریت، چالشهای متعددی را بیرون بکشد و نظریه‌ای را به نام «نظریهٔ ذی‌نفعان در شرکتهای امروزی» مطرح کند. این مقاله وظیفهٔ شرح دادن مرگ سازمانها به صورت واقعی را ندارد، بلکه در مقابل خواهان تغییر شکل آنها به صورتی است که جوابگوی نیازهای امروز باشند. همان‌طور که نورث<sup>۱</sup> گفته است: ما سعی خواهیم کرد که «کشتی را بازسازی کنیم، الوار به الوار، و همان‌طور که کشتی روی آب شناور است».

بنابراین، می‌توان به مفهوم سرمایه‌داری مدیریت جان تازه‌ای بخشید؛ به این صورت که این دیدگاه را که مدیران تنها در مقابل سهامداران مسؤولیت دارند، با این دیدگاه که مدیران امانتدار ذی‌نفعان سازمان‌اند جایگزین کرد. ذی‌نفعان، گروههایی هستند که نفع یا ادعایی نسبت به سازمان دارند، بویژه عرضه‌کنندگان، مشتریان، کارکنان، سهامداران، جامعهٔ محلی و مدیریت را می‌توان جزء گروههای ذی‌نفع به حساب آورد. ایجاد چالشهای حقوقی، اقتصادی، سیاسی و اخلاقی در مقابل این نظریه، به مفهوم تغییر میثاق قدیم کار و کسب و حرکت به سوی میثاق جدید آن است که هر یک از گروههای ذی‌نفع این حق را دارند که با آنها به‌سان وسیله‌ای برای رسیدن به هدفها برخورد نشود، بلکه آنها (ذی‌نفعان) باید در تعیین مسیر آتی سازمانها سهیم باشند. مسألهٔ دشوار در اینجا بازسازی مفهوم سازمان حول این پرسش است که «شرکت

باید در جهت منافع چه کسی و با هزینه چه کسی اداره شود؟» این گونه بازسازی مفهومی در قالب نظریه ذی نفعان شرکت ارائه می شود. بنابراین، دیدگاه ذی نفعان و نمونه های آن در رابطه با آینده نظام سرمایه داری را به روش نقادانه بررسی خواهیم کرد.

## حمله به سرمایه داری مدیریت

### ۱. از منظر قانونی و حقوقی

اندیشه اصلی سرمایه داری مدیریت این است که مدیریت، در ازای دریافت منافع سازمان را با قدرت تمام کنترل و هدایت و منافع سهامداران را تأمین کند. در بطن این دیدگاه، این اندیشه نهفته است که مدیریت می تواند به روشی نامحدود معامله های تجاری را با عرضه کنندگان و مشتریان، به انجام رساند.

قوانین مربوط به شرکتها این پرسش را که: «شرکتهای امروزی در جهت مصلحت و منفعت چه کسانی باید اداره شوند؟» با ابهام پاسخ می گوید. در قوانین مربوط به شرکتها اکثر کشورهای جهان، بیان شده است که مدیران شرکتها باید به طور عام منافع سهامداران را رعایت کنند و آنها از شخصیت حقوقی برخوردارند. در نتیجه، اعضای هیأت مدیره و دیگر اعضای ارشد سازمان نسبت به سهامداران، وظیفه امانتداری را برعهده دارند. بدین معنی که «کارهای شرکت» باید در مسیر منافع سهامداران اداره و هدایت شود. در غیر این صورت، سهامداران می توانند بر ضد اعضای هیأت مدیره و مدیران اقامه دعوی کنند. چون شرکت شخصیت حقوقی دارد، بر طبق قوانین مطروحه در قانون شرکتها، مدیران محدودیتهای زیادی دارند. قوانین شرکتها به گونه ای اثربخش پیگیری منافع سهامداران را بر دیگر ذی نفعان شرکت، اولویت می دهد. قوانین شرکتها باید به گونه ای اصلاح شود که خواسته های مشتریان، عرضه کنندگان، جوامع محلی و کارکنان را نیز به نحوی مطلوب مدنظر قرار دهد؛ اگرچه به طور کلی، اهمیت خواسته های گروههای اخیر به نسبت در مرتبه ای پایینتر از سهامداران قرار دارد.

در این راستا، قوانین و مقررات باید حمایتهای لازم را از دیگر گروههای ذی نفع

سازمان به عمل آورد. به عنوان مثال، در ایالات متحد آمریکا و برخی کشورهای اروپایی مواردی به شرح در پی آمده، در راستای حمایت از گروههای ذی‌نفع، به صورت قانونی، رعایت می‌شود.

با تغییر و اصلاحاتی در قانون مسئولیت تولیدکنندگان در ایالات متحد آمریکا، مسئولیت خسارتهای وارد به محصولات به روشی سختگیرانه بر دوش تولیدکننده گذارده می‌شود، حتی اگر خریدار هنگام تهیه محصول، دقت مناسب را به کار برده باشد. در این قانون، تا اندازه زیادی هشدار به فروشنده جایگزین هشدار به خریدار شده است. کمیسیون ایمنی کالای در اختیار مصرف کننده، این قدرت را دارد که قوانینی را درباره مرجوع کردن محصولات به تصویب برساند. در سال ۱۹۸۰، یک شرکت اتومبیل‌سازی امریکایی مجبور شد، بیشتر از تعداد اتومبیلهایی که تولید کرده بود، به شرکت بازگرداند. از برخی صنایع خواسته شده است تا اطلاعاتی را درباره مواد تشکیل دهنده محصول در اختیار خریداران قرار دهند. این اطلاعات، به طور خواسته یا ناخواسته، در اختیار خریدار قرار می‌گیرد، حتی اگر وی علاقه‌ای به پرداخت وجه برای دریافت این اطلاعات نداشته باشد. در همین چارچوب، می‌توان به قوانین حمایت از کارکنان، شرایط مساوی استخدام و ارتقای زنان و مردان، حمایت از عرضه کنندگان و حذف تبعیضهای استخدامی به زیان گروههای اقلیت نام برد.

یکی از گروههای عمده ذی‌نفع سازمانها که کمتر به آنها توجه می‌شود، جوامع محلی هستند. با تصویب قوانین مقتضی می‌توان منافع گروههای اخیر را تأمین کرد. تصویب و جدیت در اجرای قوانین حامی جامعه محلی می‌تواند سازمانها را در زمینه آلوده‌سازی محیط زیست و وارد شدن خسارت به آن محدود کند.

نتیجه چنین تغییر در سیستم حقوقی، اعطای حقوق به گروههایی است که نسبت به شرکت ادعایی دارند. به عنوان مثال، این گروهها ممکن است مشتریان، کارکنان، عرضه کنندگان، جوامع محلی، سهامداران و مدیریت باشند. این پرسش هنوز برجاست که سازمان در راه مصالح یا منافع چه کسی باید اداره شود؟ پاسخ پیشنهادی سرمایه‌داری

مدیریت به وضوح، «سهامداران» است. اما می‌توان چنین استدلال کرد که برای حیات مستمر سازمان، باید به مصالح و منافع گروه‌های دیگری که نسبت به سازمان حق و ادعا دارند نیز توجه داشت.

## ۲. از منظر اقتصادی

سرمایه‌داری مدیریت به شکل آرمان‌شناختی کامل خود، در جستجوی بیشینه‌سازی منافع سهامداران است. مدیریت، در انتقاد مستمر خود از مقررات دولتی، از نظریه «دست نامرئی» آدام اسمیت دفاع می‌کند. مدیریت اعتقاد دارد که دست نامرئی، بیشترین منافع نظریه را برای بیشترین افراد ایجاد کرده است و در نتیجه نیازی به دخالت دولت نیست. با وجود این، می‌دانیم که تأثیرهای خارجی، عامل‌های تهدیدکننده اخلاقی و قدرت انحصارگری موجود در بطن بسیاری از سازمانها، خواه از لحاظ نظری و خواه در عمل، وجود دارد. به همین سبب، برخی ابزارهای حقوقی و قانونی که پیش از این به آنها اشاره کردیم، تنها برای رسیدگی به این مسائل ایجاد شده است.

مشکل «تراژدی همگانی» مواردی عمومی همچون آب و هوا را در بر می‌گیرد. هیچکس این انگیزه را ندارد که هزینه پاکسازی یا آلودگی‌زدایی از هوا را بر خود تحمیل کند؛ زیرا شرکتها ابراز می‌کنند که سود نهایی اقدامهای آنها کم است و نمی‌توانند با این سود کم، به این‌گونه اقدامهای عمومی توجه کنند. شمار زیادی از شرکتها همین منطق را به کار می‌برند که نتیجه آن، تداوم آلودگی آب و هوا و محیط زیست است. از زمان انقلاب صنعتی سازمانها سعی کردند سودها را به طرف خود جذب کنند و هزینه فعالیت مسائل محیطی و رفاه انسانی را از خود دفع کنند.<sup>(۱)</sup> این امر نابسامانی‌های فراوانی را در سازمان کاری به وجود آورده بود؛ به طوری که موجب آسیب دیدن محیط زیست، توسعه محیط‌های کاری نایمن، استفاده از کودکان در تولید، تبعیض در استخدامها و استثمار کارگران، شده بود.<sup>(۲)</sup> به طور کلی، در آغاز انقلاب صنعتی، صرف هزینه سرمایه‌گذاری برای تحقیقات حفاظتی و ایمنی کار، تنظیم و اجرا نمی‌شد و توجه فزاینده‌ای به افزایش سطح تولید، به جای توجه به شأن و منزلت عامل انسانی، صورت

می‌گرفت. این عوامل، افزون بر تراکم کارکنان در فضاهای کم و بیش کوچک، تمرکز ماشین‌آلات زیاد و پر سر و صدا در محیطهای محدود، افزایش سرسام‌آور سرعت حرکت ماشین‌آلات و محدود بودن واکنش بموقع انسان در مقابل آنها و کمبود آموزش و آشنایی کارکنان با کار ماشین‌آلات و اثرهای سوء ناشی از آلودگیها و شیوه پیشگیری و مقابله با آنها، موجب آثار سوء گرانباری برای انسان و محیط اجتماعی او شده بود.<sup>(۳)</sup> در همین راستا، سازمانها نیز همواره ابراز کرده‌اند که هزینه ساماندهی مسائل محیطی باید از طریق وضع مالیات و مقررات خاص بر دوش همه گذارده شود.

مشابه همین تهدیدهای اخلاقی هنگامی به وجود می‌آید که خریدار کالا یا خدمتی بتواند هزینه آن را به دوش دیگری بگذارد. تولیدکننده و مصرف‌کننده هیچیک انگیزه‌ای برای هزینه کردن پول در مسائل عمومی از خود نشان نمی‌دهند و از منابع موجود به صورت افراطی استفاده می‌کنند. تأثیرهای خارجی، تهدیدکننده‌های اخلاقی و قدرت انحصارگری سازمانها، موجب کنترل خارجی بیشتری بر سرمایه داری مدیریت شده است. به دلیل وجود این واقعیتهای اقتصادی در حیات سازمانی و میزان توان مدیریت برای انجام وظیفه در راستای مصالح و منافع سهامداران محدودیتهایی به وجود آمده است.<sup>(۴)</sup>

ژئوشکاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

## نظریه ذی‌نفعان سازمان

### مفهوم ذی‌نفع

جامعه انسانی باید، در راستای فعالیتهای مخاطره‌آمیز تجاری، در پی تأمین منافع همه افراد درگیر در این مقوله، به هر صورت ممکن باشد. این جامعه باید از طریق شناسایی منافع افراد و پاسخگویی مناسب به آنها عمل کند. بازشناسی منافع باید وجود داشته باشد؛ زیرا با همکاریهای اجتماعی، زندگی بهتری برای همه افراد به وجود می‌آید. اگر قرار باشد همه انسانها به شکلی خودخواهانه همواره در این راه بکوشند که سهم بیشتری از منافع را به سوی خود جذب کنند و سهم ناقابلی از آن را به دیگران

اختصاص دهند، حیات اجتماعی و سازمانی به یقین از حال و روز خوبی برخوردار نخواهد بود. (۵)

در سازمانها افرادی ذی نفع حضور دارند که از اقدامهای سازمان منتفع یا متضرر می شوند و سازمان حقوقشان را ارج گذاشته یا نادیده انگاشته است. مفهوم ذی نفعان در نگاهی عمومی و اجمالی، مفهوم سهامداران شرکت را به ذهن متبادر می کند؛ اما از منظری دقیقتر، ذی نفعان سازمان فقط سهامداران نیستند، بلکه گروههای خاصی هستند که از سازمان، خواستهها و انتظارات ویژه ای دارند. همان گونه که سهامداران حق دارند خواستار انجام اقدامها و تأمین تقاضاهای خاصی از مدیریت باشند، این حق برای ذی نفعان دیگر سازمان نیز محفوظ است. درک ماهیت دقیق این خواستهها، مسأله دشواری است که به آنها خواهیم پرداخت، اما منطبق آن نزدیکی بسیار زیادی به نظریه ذی نفعان دارد. تأمین منافع مشترک، نیازمند اقدامهای خاص معین و گاه ساده تر نسبت به زمانی است که منافع متضادی وجود داشته باشد. در حالت اخیر (وجود منافع متضاد)، باید از روشها و الگوی متفاوتی برای حل مسأله تأمین منافع متضاد استفاده کرد. به عنوان مثال، در آغاز انقلاب صنعتی و گسترش تولید انبوه، تأمین منافع مشترک بسیار سهل بود، تولید کننده، مصرف کننده و نیروی کار، دارای نقطه تلاقی ای به نام افزایش تولید بودند؛ چون همه از این افزایش تولید منتفع می شدند. تولید کننده به سان مالک، سود بیشتری کسب می کرد. مصرف کننده کالای ارزانتری به دست می آورد و نیروی کار نیز از درآمد مکفی برخوردار می شد، اما در دهه های میانی قرن بیستم وضع، به گونه ای دیگر رقم خورد و سازمانها با منافع متضاد مواجه شدند؛ زیرا نیروی کار در کنار درآمد مکفی تقاضای محیط کاری ایمن، سالم و به دور از تبعیض را داشت؛ مصرف کننده خواهان کالایی سالم، با کیفیت و ایمن بود؛ و جامعه محلی از سازمان می خواست که به محیط زیست آسیب نرساند. مشاهده می شود که تأمین این منافع گاه متضاد، چالشی را فراروی فعالیتهای سازمانی قرار می داد.



فریمن و رید<sup>۱</sup> دو مفهوم ذی‌نفعان را از یکدیگر جدا کردند «تعریف محدود ذی‌نفعان» شامل گروه‌هایی است که وجود آن برای تداوم بقا و موفقیت سازمان، حیاتی است. «تعریف گسترده ذی‌نفعان» افراد یا گروه‌هایی را در بر می‌گیرد که بتوانند در عملکرد شرکت تأثیر بگذارند یا تحت تأثیر آن قرار گیرند. در بیان نظریه ذی‌نفعان از تعریف محدود کلمه، استفاده می‌شود.

## ذی‌نفعان در سازمانهای نوین

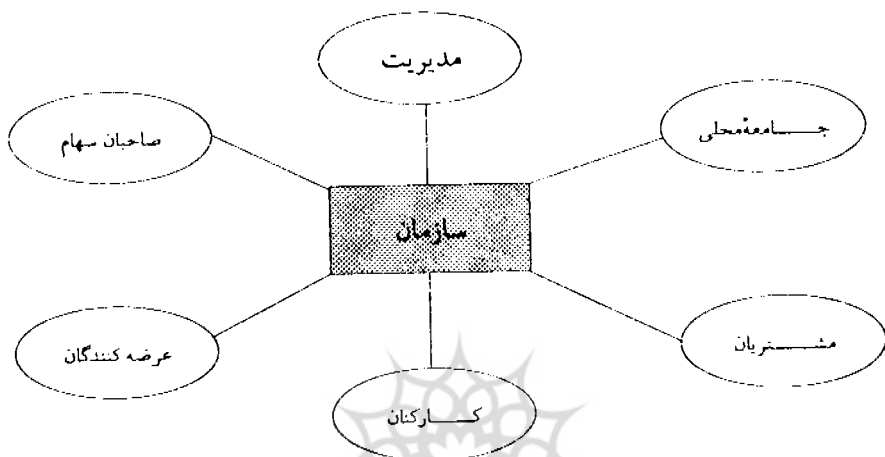
شکل ۱، به صورت نمونه، ذی‌نفعان را در سازمان بزرگ نشان می‌دهد. منابع مربوط به هر یک از این ذی‌نفعان، دو جانبه است؛ زیرا هر یک از آنها می‌توانند، هم از لحاظ سود و زیان، هم از لحاظ حقوق و هم از لحاظ وظایف در یکدیگر تأثیر بگذارند. منافع هر یک از این اجزاء، مطلق و منحصر به شرکت خاص نیست، بلکه در هر شرکت خاص تغییر می‌کند. در اینجا فقط برخی از مسائل کلی را که به نظر می‌رسد در مورد بسیاری از شرکتهای بزرگ مشترک است، بیان می‌کنیم.

### ۱. صاحبان سهام

سهامداران (یا مالکان) شرکت، سهم مالی به شکل سهام، اوراق قرضه و غیره در شرکت دارند و در قبال این سرمایه‌گذاری، از شرکت انتظار بازده مالی دارند. آنها یا به طور مستقیم به شرکت پول پرداخته‌اند و یا ادعایی تاریخی نسبت به شرکت دارند که از طریق یک رشته مبادله‌های موجه اخلاقی به وجود آمده است. شرکت در امرار معاش و اداره زندگی سهامداران، تأثیرگذار است. البته، منافع سهامداران و مالکان سازمان براساس نوع مالکیت و همچنین نوع شرکت، تغییر می‌کند.<sup>(۶)</sup> در هر حال، یکی از مهمترین هدفهای واحدهای تجاری، بیشینه کردن حقوق صاحبان سهام است و سهامداران نیز برای افزایش و دستیابی به منافع مالی، اختیارات خود را به هیأت مدیره

و مدیریت ارشد سازمان اعطا می‌کنند.<sup>(۷)</sup>

بنابراین، انتظار می‌رود که مدیران در حفظ سرمایه سهامداران کوشا باشند و با اعمال نظامهای حسابداری و اطلاعاتی مناسب و ارائه گزارشهای دقیق و صحیح به سهامداران، آنها را در جریان فعالیتهای و عملکرد سازمان قرار دهند.<sup>(۸)</sup>



شکل ۱. مدل دی‌نعمان سازمان براساس تعریف محدود آن

## ۲. کارکنان

کارکنان مشاغل مختلف و مخصوص به خود در سازمان دارند و به طور معمول نفع مشهود و قابل لمس آنها از سازمان، درآمدی است که برای گذران زندگی به دست می‌آورند. آنان، به طور معمول، مهارتهای تخصصی دارند که تقاضای بازار برای آن در نوسان است. این افراد در قبال کاری که انجام می‌دهند، امنیت، حقوق، مزایا و کار معنی‌داری را از سازمان انتظار دارند. در ازای وفاداری آنها، از سازمان انتظار می‌رود که نیازهای مادی و معنوی این افراد را تأمین، و در دوران سختی و از کارافتادگی به آنها کمک کند. از کارکنان انتظار می‌رود، بیشتر اوقات از دستورات مدیریت پیروی کنند؛ از سازمان به نیکی یاد کنند؛ و در جوامع محلی که سازمان در آن فعالیت می‌کند،

شهروندان مسئولی باشند. آنها باید سازمان را در راه رسیدن به نتیجه تلاشها و دستیابی به هدفهایش کمک کنند؛ ارتباطی سازنده و مفید بین خود و شرکت فراهم آورند؛ از رفتارهای همراه با «سوء نیت» و «تظاهر به مشارکت» در امور سازمان خودداری کنند. رفتارها و مشارکتهای ساختگی و مصنوعی از سوی کارکنان برای خودشیرینی و خوشامد مدیریت، به بی‌اعتمادی و ایجاد محیطی مخرب منجر می‌شود.<sup>(۹)</sup>

در شرایط امروزی، جامعه رفتارها و اعمال تبعیض‌آمیز سازمان را نسبت به کارکنان خود زشت قلمداد می‌کند و خواستار رفتاری عدالت‌آمیز با آنهاست. همچنین، این انتظار وجود دارد که سازمان امکانات و تسهیلات لازم را برای آموزش و بالندگی کارکنان فراهم کند. بنابراین، می‌توان استدلال کرد که همه کارکنان این حق را دارند که در محیطی ایمن، سالم و به دور از تبعیض کار کنند.

### ۳. عرضه‌کنندگان

عرضه‌کنندگان مواد اولیه در مقام گروهی از ذی‌نفعان در موفقیت سازمان، نقش حیاتی ایفا می‌کنند؛ زیرا مواد اولیه، کیفیت نهایی محصول و قیمت آن را تعیین می‌کنند. سازمان، مشتری عرضه‌کنندگان مواد اولیه است و حیات و موفقیت عرضه‌کنندگان نیز به سازمان وابسته است. هنگامی که سازمان، عرضه‌کنندگان را عضوی ارزشمند از شبکه ذی‌نفعان، و نه فقط به عنوان منبع تهیه‌کننده مواد اولیه، به حساب آورد، هنگام نیاز سازمان، عرضه‌کننده نیز به سازمان پاسخی دلنشین خواهد داد. به عنوان مثال، در ایالات متحد آمریکا، شرکت کرایسلر به طور سنتی روابط بسیار نزدیکی با عرضه‌کنندگان خود داشت. این رابطه به حدی نزدیک بود که موجب مشکوک شدن برخی افراد به انجام مبادله‌های غیرقانونی بین آنها شده بود. هنگامی که کرایسلر در لبه پرتگاه سقوط تجاری قرار گرفته بود، عرضه‌کنندگان مواد اولیه با پایین آوردن قیمت، پذیرش پرداخت دراز مدت و تأمین مادی به این رابطه نزدیک پاسخ مناسب و مثبتی دادند. عرضه‌کنندگان و سازمان می‌توانند با هم اوج گرفته یا به ورطه نابودی کشیده شوند. البته، لازم به یادآوری است که رابطه سازمان با هر عرضه‌کننده خاص به تعدادی

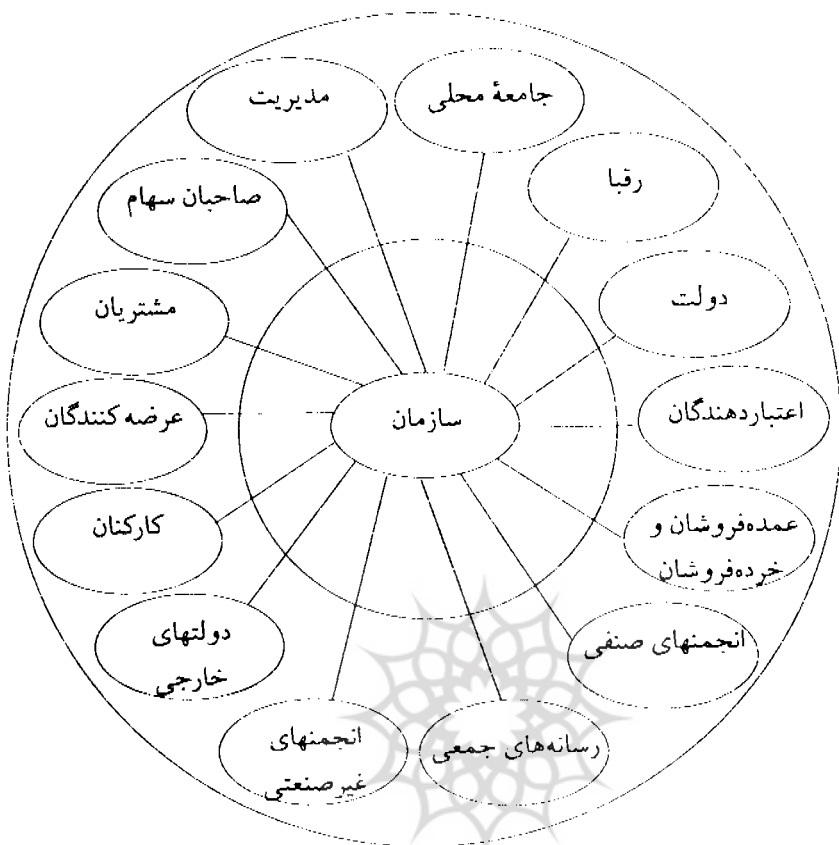
از متغیرها وابسته است؛ متغیرهایی همچون تعداد عرضه کنندگان و اینکه آیا آنها مواد خام یا کالاهای تکمیل شده را عرضه می‌کنند؟

#### ۴. مشتریان

مشتریان محصولات سازمان را با منابعی مبادله می‌کنند و در ازای آن از منافع محصولات و خدمات آن منتفع می‌شوند. مشتریان، خون جاری در رگهای سازمان را در قالب درآمد فراهم می‌کنند. با احتساب میزان سرمایه‌گذاری مجدد در شرکتهای بزرگ، مشتریان به طور غیرمستقیم برای تولید کالاها و خدمات جدید، سرمایه‌گذاری می‌کنند. پیترز و واترمن استدلال کرده‌اند که نزدیک بودن به مشتریان منجر به موفقیت در ارضای نیازهای دیگر ذی‌نفعان نیز می‌شود و تأکید بر مشتریان، ویژگی متمایزکننده شرکتهایی است که عملکرد خوبی داشته‌اند. این شرکتهای بسیاری از شیوه‌های کامیابی را از مشتریان خود آموخته‌اند. آنها در بهبود کیفیت کالاها و خدمات بعد از فروش، رعایت ایمنی محصول و گوش فرادادن به سخنان مشتریان، سرآمد بوده‌اند. مشتریان، به علت اهمیتی که در بقای سازمان دارند، گاهی درباره‌شان می‌گویند: «مشتریان سلطان بازاریاند.»؛ زیرا آنها در مقابل تعداد نامحدودی کالا قرار دارند که به میل خود می‌توانند هر یک از آنها را انتخاب کنند. مدیریت، با توجه به نیازهای مشتریان به طور خود به خود به نیازهای عرضه کنندگان و سهامداران نیز توجه می‌کند. علاوه بر این، به نظر می‌رسد که اخلاق خدمت‌دهی به مشتری در سطح جامعه نیز توسعه می‌یابد. سازمانهایی که پیترز و واترمن به بررسی آنها پرداختند، بدون استثنا شهرت مساعدی در سطح جامعه داشتند. پیترز و واترمن، کاربردهای متعددی از نظریه کانت را که گفته است: «با افراد چنان رفتار کن که گویی آنها خود هدف غایی‌اند.» را یافته‌اند و عجیب نیست که افراد به این رفتار محترمانه، پاسخ مناسب دهند. حال، مهم نیست که آنها، مشتری، عرضه‌کننده، سهامدار (مالک)، کارگر و کارمند یا اعضای جامعه محلی باشند. آنچه به راستی موجب تعجب است، تازگی کاربرد قانون کانت در نظریه مربوط به عملکرد و اعمال مدیریت مساعد است.

جامعه محلی به سازمان این امکان و حق را می‌دهد که فعالیت‌های کاری‌اش را انجام دهد و به نوبه خود، او نیز از مالیات‌های گردآوری شده و کمک‌های اقتصادی و اجتماعی سازمان سود می‌برد. این انتظار وجود دارد که سازمان در قبال فراهم شدن خدمات محلی، شهروند معقولی باشد و مانند هر شهروند دیگر به گونه‌ای مطلوب و مناسب عمل کند. سازمان نباید جامعه را در معرض خطرهای تهدید کننده‌ای مانند آلودگی زیست محیطی، زباله‌های سمی و غیره قرار دهد. اگر به دلیلی سازمان مجبور به ترک جامعه شود، رهبران محلی از آن انتظار دارند که، در آسان‌سازی هر چه بیشتر عملیات انتقال، با آن همکاری کند. هر چند سازمان آگاهی کامل ندارد، هنگامی که خطری را کشف کند یا در پهنه‌های نوظهور رقابت از رقیبان عقب بماند، جامعه محلی از آن انتظار دارد که در جریان کار، قرار گیرد و برای چیرگی بر دشوارها با آن همکاری کند. زمانی که سازمان در رابطه خود با جامعه محلی دچار سوء مدیریت شود، در مقام شهروند، مرتکب جرم شده است. در چنین حالتی سازمان، میثاق اجتماعی تلویحی با جامعه را نقض کرده و باید انتظار داشته باشد که مورد بی‌اعتمادی آن قرار گیرد یا از حقوق اجتماعی محروم شود. سازمان نباید از رویارویی با اقدام‌های کیفری، به سبب نقض میثاقی که خود مرتکب شده است، تعجب کند.

در این مقاله چون ذی‌نفعان براساس تعریف محدود بررسی شده‌اند، رقبا در مجموعه آنان قرار داده نشده‌اند؛ زیرا، با اندکی دقت معلوم می‌شود که وجود آنان برای ادامه حیات و موفقیت سازمان لازم نیست. با وجود این، رقبا و دولت اولین کسانی هستند که در صورت گسترش نظریه اولیه به جمع ذی‌نفعان افزوده خواهند شد. درست نیست که در یک صنعت، مصالح رقبا همواره با یکدیگر در منازعه باشد. دلیلی هم وجود ندارد که مجتمعات تجاری و دیگر گروه‌های چند سازمانی نتوانند با یکدیگر متحد شوند و دشواریهای مشترکی را که برایشان پیش می‌آید حل کنند. در دراز مدت، اجرای اصول مدیریت ذی‌نفعان نیاز به سیاست‌گذاری صنعتی و نقش روزافزون



شکل ۲. مدل ذی‌نفعان سازمان، براساس تعریف گسترده آن

قانون‌گذاری و مداخله دولت را کاهش می‌دهد. به هر جهت، اگر بخواهیم مدل ذی‌نفعان سازمان را براساس تعریف گسترده آن نشان دهیم (که مجال بحث در مورد هر یک از اجزای آن در اینجا وجود ندارد) ترکیب آن به صورت شکل ۲ خواهد بود.

#### ۶. نقش مدیریت

در این عرصه، مدیریت نقش ویژه‌ای ایفا می‌کند؛ زیرا مدیریت نیز در سازمان‌های نوین ذی‌نفع است. از یک سو، نفع مدیریت، همساز با نفع کارکنان است که از طریق نوعی قرارداد استخدامی آشکار یا تلویحی به وجود می‌آید. و از سوی دیگر، مدیریت

وظیفه حفاظت از سلامت پدیده‌ای انتزاعی به نام سازمان را برعهده دارد. به طور خلاصه، مدیریت، بخصوص در سطوح بالا، باید در جستجوی سلامت سازمان باشد، و این امر با ایجاد توازن بین خواسته‌های گوناگون گروه‌های ذی‌نفع مختلف، میسر می‌شود. سهامداران، بازده مالی بیشتری را طلب می‌کنند، و حال آنکه مشتریان، خواستار صرف پول بیشتر در راه تحقیق و توسعه‌اند. کارکنان دستمزد بالاتر و مزایای بهتری را طلب می‌کنند، اما جامعه محلی پاکیزگی، پارک و تسهیلات بیشتر می‌خواهد. وظیفه مدیریت در سازمانهای امروز مانند وظیفه حضرت سلیمان است. در نظریه ذی‌نفعان، ممکن است به یک گروه از ذی‌نفعان نسبت به گروه دیگر، ارجحیت بیشتر داده شود. گاهی اوقات پیش می‌آید که یک گروه با تحمیل هزینه به گروه‌های دیگر، سود می‌برد. به عنوان مثال، افزایش حقوق و مزایای بیش از حد کارکنان، ممکن است موجب غفلت سازمان در توجه به جامعه محلی شود و هزینه افزایش حقوق کارکنان در عمل بر دوش جامعه محلی گذارده شود.

در هر حال، مدیریت باید توازن مناسبی را میان ذی‌نفعان سازمان برقرار کند. هنگامی که ارتباطات از حالت توازن خارج شود، ادامه حیات سازمان به خطر می‌افتد. زمانی که دستمزدها بسیار زیاد و کیفیت محصول بسیار کم باشد، مشتریان خرید از سازمان را رها می‌کنند. عرضه کنندگان به زحمت می‌افتند و مالکان، سهام و اوراق قرضه خود را می‌فروشند. در نتیجه، قیمت سهام سازمان پایین می‌آید و جمع‌آوری سرمایه جدید با نرخ مطلوب بسیار دشوارتر از گذشته می‌شود. با وجود این، توجه کنید که پرداخت بازده به سهامداران دلیل بر مالک بودن آنها در سازمان نیست، بلکه حمایت از آنها برای ادامه حیات سازمان، لازم است و آنها ادعایی مشروع نسبت به سازمان ندارند. منطقی مشابه نیز، به توبه خود، در مورد هر کدام از گروه‌های ذی‌نفع کاربرد دارد.

نظریه ذی‌نفعان سازمان باید هدف شرکت را باز تعریف کند. نظریه سهامداران گویای آن است که هدف شرکت، بیشینه کردن ثروت سهامداران است. این هدف به یقین آماج محدودیتهای اخلاقی یا اجتماعی قرار می‌گیرد؛ زیرا فقط منافع گروهی

خاص را در نظر می‌گیرد. می‌توان گفت، هدف مشترک همه ذی‌نفعان، هدفی متفاوت است.

«نظریه ذی‌نفعان» را می‌توان به شماری از نظریه‌ها تقسیم کرد که هر کدام از آنها، یک «هسته هنجاری» داشته باشد. این هسته هنجاری به گونه‌ای پیچیده با چگونگی هدایت سازمان و عملکرد مدیران آن پیوند می‌خورد. در نتیجه، تلاش برای تعریف کاملتر یا دقیقتر نظریه ذی‌نفعان گمراه‌کننده است. با پیروی از دیدگاه‌های دونالدسون و پرستون، می‌توان تأکید کرد که کاربردهای هنجاری، توصیفی، ابزاری، و استعاری از واژه «ذی‌نفع» در ساختارهای سیاسی خاص به یکدیگر پیوند می‌خورد و شماری از «نظریه‌های ذی‌نفعان» را به وجود می‌آورد. بنابراین، می‌توان بیان کرد که «نظریه ذی‌نفعان» نوعی داستان درباره چگونگی زندگی ماست که باید دقیقتر به آن پرداخته شود.

«هسته هنجاری» ضرورتی نظری است که مجموعه جمله‌هایی از قبیل جمله‌های درپی آمده را در بر می‌گیرد:

۱. سازمانها باید به گونه‌ای اداره شوند که....

۲. مدیران باید سعی کنند که....

در اینجا ما برای پرکردن جاهای خالی، نیازمند استدلال یا منطق دیگری هستیم که مسائل اخلاقی و ضرورت‌های کار و کسب را شامل باشد. این هسته هنجاری را نمی‌توان همواره مانند نظریه سهامداران به سطحی اساسی رسانید، اما باید به این نکته نیز توجه داشت که هسته‌های هنجاری را می‌توان با درک امروزی نظریه سهامداران سازگار کرد. بنابراین، ممکن است یک هسته هنجاری از نظریه ذی‌نفعان، دیدگاهی زن سالارانه را پدید آورد و ارزشهای جدیدی در انطباق با این نگرش تولید کند. دیدگاه دیگری ممکن است یک (یا چند) هسته هنجاری زیست محیطی را در برداشته باشد. مارک استاریک استدلال کرد که حتی نظریه ذی‌نفعان سازمان نیز ضرورت‌های زیست محیطی خاص را نادیده می‌گیرد. جدول ۱ نشان می‌دهد که این هسته‌های هنجاری و دیدگاهها، چگونه ممکن است حاصل شود.



## جدول ۱

### کثرت‌گرایی قابل قبول (یا معقول)

هسته‌های منجاری	(i)	(ب)	(پ)
نظریه‌ها و دیدگاهها	اداره شوند که...	مدبران باید سعی کنند که...	دستورهای پیش زمینه‌ای تولید ارزش عبارت‌اند از...
نظریه قراردادهای عادلانه	... براساس اصول شش‌گانه قراردادهای عادلانه عمل کنند	... در جهت منافع ذی‌نفعان سازمان را هدایت کنند	- نظریه‌های کار و کسب - نظریه‌هایی که رفتار ذی‌نفع را توضیح می‌دهد
نظریه زن سالارانه	... براساس اصول حامی فعالیت‌های شغلی زنان عمل کنند	... شرایط عادلانه‌ای در استخدام و ارتقای گروه‌های مختلف شغلی ایجاد کنند	- نظریه‌های کار و کسب - نظریه زن سالاری - شناخت نظریه‌های علوم اجتماعی
اصول زیست محیطی	... براساس اصل مراقبت از کره زمین عمل کنند	... در جهت مراقبت از کره زمین اقدام کنند	- نظریه‌های کار و کسب - نظریه‌های زیست محیطی - سایر

در سطرهای در پی آمده، شش اصل اساسی (که از آن به عنوان نظریه قراردادهای عادلانه یاد می‌شود)، به منظور بهره‌برداری ذی‌نفعان از منافع معقول و منطقی شرح داده خواهد شد.

۱. «اصل ورود و خروج». در هر قرارداد شرکت باید شرایط ورود، خروج و مذاکره مجدد به روشنی تعریف شده باشد و یا دست کم باید روش یا فرایندهایی برای درست و دقیق تعریف کردن این شرایط بر آن حاکم باشد. منطقی این شرایط آشکار است: برای هر یک از ذی‌نفعان، باید مشخص باشد که آیا چنین توافقنامه‌ای وجود دارد یا نه؟

همچنین هر یک از ذی‌نفعان باید از امکان انجام آن توافق به گونه‌ای مشخص آگاه باشد. بدین معنی که قراردادهای سازمان نباید شامل دعای مشروط و یا در بردارندهٔ روشهای مبهم در معامله باشد، بلکه قراردادها باید شامل روشها و فرایندهای محکم، معتبر و به دور از ابهام باشد.

۲. «اصل ادارهٔ امور». این اصل می‌گوید، شیوهٔ تغییر قواعد بازی باید بر پایهٔ موافقت همهٔ ذی‌نفعان استوار باشد. دربارهٔ عواقب این مسأله باید اندیشید که اکثریت ذی‌نفعان ممکن است قوانینی را به نفع خود و به ضرر گروه اقلیت، به تصویب برسانند. هر ذی‌نفع، بدون اطلاع از نقش واقعی خود، سعی خواهد کرد از بروز چنین وضعیتی پیشگیری کند. در شرایط واقعی، این اصل چنین معنی می‌شود که هیچکدام از ذی‌نفعان، هرگز از حق خود در ادارهٔ کارهای شرکت، چشم‌پوشی نمی‌کند.

۳. «اصل تأثیرهای خارجی». این اصل بیانگر است که اگر قراردادی که میان ذی‌نفع آ و ب منعقد شود که موجب تحمیل هزینه‌ای بر ذی‌نفع پ می‌شود، پ می‌تواند در صورت تمایل به این قرارداد بپیوندد و موجب تجدید نظر در مفاد قرارداد شود. عقلایی بودن این شرط، آشکار است و هر یک از ذی‌نفعان خواستار این تضمین هستند که در شرایط پ قرار نگیرند.

۴. «اصل هزینه‌های قرارداد». این اصل بیان می‌کند که همهٔ طرفهای قرارداد، باید در هزینه‌های آن سهم باشند. عقلایی بودن این اصل نیز به طور کامل آشکار است. در صورت رعایت نکردن این اصل، ممکن است هزینه‌های قرارداد به هر یک از ذی‌نفعان به طور ناعادلانه تحمیل شود.

۵. «اصل نمایندگی». این اصل بیانگر این موضوع است که هر فرد نماینده باید به منافع همهٔ ذی‌نفعان خدمت کند. او باید در منازعه‌ها و تعارضها میان گروههای مختلف داوری کند. نمایندگانی که از طرف هر یک از گروهها انتخاب می‌شوند، حقوق و امتیازهای ویژه خواهند داشت.

۶. «اصل بقای محدود». این اصل بیانگر آن است که شرکت به گونه‌ای باید اداره شود

که بتواند منافع ذی‌نفعان را در بلند مدت تأمین کند. ذی‌نفعان دربارهٔ آینده خویش تردید دارند، اما با توجه به شرایط خروجشان در می‌یابند که ادامهٔ حیات شرکت به نفع آنهاست. بنابراین، عقلایی است که آنها مدیرانی استخدام کنند که امانتدار منافع آنها و منافع گروه‌های مختلف ذی‌نفعان باشند.

بنابر آنچه گفتیم نظریهٔ قراردادهای عادلانه، مشتمل بر شش اصل است:

۱. اصل ورود و خروج؛

۲. اصل ادارهٔ کارها؛

۳. اصل تأثیرهای خارجی؛

۴. اصل هزینه‌های قرارداد؛

۵. اصل نمایندگی؛


۶. اصل بقای محدود.

به این اصول به‌سان نظریه‌ای بنگرید که به ذی‌نفعان واقعی در ایجاد میثاق یا فرمانی برای رسیدن به هدفهایشان کمک می‌کند. مدیریت باید، براساس این اصول، اقدامها و فعالیتهای سازمان را هدایت کند. به‌طور کلی، ذی‌نفعان سازمان باید تواناتر از گذشته شوند تا بتوانند برکار سازمان و اعضای هیأت مدیرهٔ آن بیش از پیش نظارت داشته باشند.

### نتیجه‌گیری

از جمع مطالب گفته شده می‌توان نتیجه گرفت که در اندیشه‌های جامعه بشری امروز، در مقایسه با اندیشه‌های این جوامع در چند دهه قبل، تغییرهای اساسی حاصل شده است. این تغییر اندیشه‌ها موجب دگرگونی بسیاری از نظامهای اجتماعی، از جمله سازمانها شده است. امروزه برتری صاحبان سهام در تصمیم‌گیری‌های شرکتها از دیدگاه قانونی، حقوقی و اقتصادی، با چالشهایی روبه‌رو شده است و آنها قدرت مسلطی را که پیش از این داشتند از دست داده‌اند. در عصر حاضر، سازمانها در تصمیم‌گیری‌ها و اقدامهای خود باید مصالح و منافع گروه‌های مختلفی را مورد توجه قرار دهند. در عرصهٔ

جدید سازمانی، موفقیت، توسعه، بالندگی و استمرار بقای سازمانها، با منافع گروههای متعددی پیوند خورده است.

بنابراین، سازمانها و مدیران آنها در این هیاهوی سازمانی باید با نظریه‌های تازه به تازه برای پیمودن این مسیر آشنا شوند. یکی از این نظریه‌ها که شناخت و درک آن برای مدیران لازم است «نظریهٔ ذی‌نفعان سازمان» است. این نظریه، همانند دیگر نظریه‌های سازمانی می‌تواند همچون ابزاری کارآمد قدرت پیش‌بینی و کنترل مدیران را در مسائل کار و کسب، افزایش دهد. 

### پی‌نوشت‌ها

(1) Edward. R Freeman, (1998). "A Stakeholder Theory of the Modern Corporation",

MCGraw - Hill, First ed., PP. 171-174.

(2) تی. اس اشتن، «انقلاب صنعتی»، ترجمهٔ احمد تدین، انتشارات علمی و فرهنگی، چاپ اول، ۱۳۷۵، صفحه‌های ۱۴۷-۱۴۸.

(3) بابک کاظمی، «حفاظت صنعتی»، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکزی، چاپ اول، ۱۳۷۲، ص: ۲۱.

(4) Edward. R Freeman, *Ibid*, PP. 173-174

(5) John Rawis "Distributive Justice" (1998). Mc Graw-Hill. First ed, p.44

(6) Edward. R Freeman, *Ibid*, PP. 174-175.

(7) دکتر رضا شباهنگ، «مدیر مالی»، جلد اول، مرکز علوم و تحقیقات تخصصی حسابداری و حسابرسی، سازمان حسابرسی، چاپ دوم، ۱۳۷۴، ص: ۴.

(8) دکتر سید مهدی الوانی و سید احمد رضا قاسمی، «مدیریت و مسئولیتهای اجتماعی سازمان»، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول، ۱۳۷۷، صفحه‌های ۵۶-۵۵.

(9) *Ibid*, P. 175