

جلسه پنجم درس برنامه ریزی استراتژیک

شناسایی و تجزیه و تحلیل ذی نفعان کلیدی

(1) آشنایی با مفاهیم و تعریف ذی نفعان کلیدی

(2) طبقه بندی ذی نفعان کلیدی

(3) روش شناسایی ذی نفعان کلیدی

(4) روش شناسایی خواسته ها و انتظارات کلیدی ذی نفعان

تعاریف ذی نفع

”در گذشته، ذی نفعان را شامل تولیدکنندگان و مصرف کنندگان نهایی محصول می دانستند. اما به نظر می رسد امروزه بایستی نگرش ما نسبت به این مقوله وسیع تر شده و ذی نفعان را افرادی تلقی کنیم که دانش، مهارت یا نیاز آنان در موفقیت کسب و کار سازمان اثرگذار است.“

”ذی نفع، افراد یا سازمان هایی هستند که به نوعی از فعالیت های سازمان متأثر می شوند و می توانند، تقویت کننده یا مانع موفقیت سازمان شوند. ذی نفعان ممکن است برنده یا بازنده باشند و نیز می توانند بخشی از تصمیم گیرندگان، کاربران، مصرف کنندگان و فعالان سازمان باشند.“

تعاریف ذی نفع

”ذی نفع قانونی، شخص یا گروهی است که برای مشارکت در فعالیتها و مشخص کردن جهت گیری های سازمان، دارای دانش کافی است و سهم و منفعت آن در سازمان بالاست

”ذی نفعان، افراد و گروه هایی هستند که برای رسیدن به بخشی از اهداف یا نیازهای خود به سازمان وابسته اند و سازمان نیز به نوبه خود به آنها وابسته است و از آنها متاثر می شود.”

علت تحلیل ذی نفعان

- (1) به مسوولیت‌های اجتماعی سازمان توجه کنیم.
- (2) پی بریم کدام افراد یا سازمان‌ها را در موفقیت یا شکست خود دخیل بدانیم.
- (3) به نقش و جایگاه ذی نفعان در قبال خود پی بریم.
- (4) در تدوین اهداف و استراتژی‌ها به خواسته‌های ذی نفعان توجه کنیم تا ریسک و خطر آن‌ها متوجه برنامه‌های سازمان نشود.

رویکرد ها و متدولوژی های مختلف در قبال تئوری ذی نفعان

Shareholder value

(1) رویکرد ارزش سهام داران
متدولوژی توصیفی descriptive

Stakeholder value

(2) رویکرد ارزش ذی نفعان
متدولوژی هنجاری normative

(3) رویکرد مدیریتی یا نظریه حد واسط
Managerial Approach
متدولوژی ابزاری instrumental

انواع ذی‌نفعان

عاملین

افرادی که مستقیماً در تدوین و اجرای برنامه‌های سازمان درگیرند.

سودبران

افرادی که به نوعی از فعالیت‌های سازمان منتفع می‌شوند.

قربانیان

افرادی که به نوعی از فعالیت‌های سازمان، متضرر می‌شوند.

به طور کلی، سه نوع نفع برای ذی‌نفعان مختلف (عاملین، سودبران، قربانیان) متصور است که عبارتند از:

- مالکیت
- وابستگی اقتصادی
- اجتماعی

از طرفی دیگر، در حالت کلی، ذی‌نفعان قادرند بر سه فاکتور کلی سازمانی اثرگذاری داشته باشند:

- قانون‌گذاری
- اقتصادی
- سیاسی

ماتریس ترکیب نحوه اثرپذیری و اثرگذاری

انواع نفع در عملیات سازمان

مالکیت	<ul style="list-style-type: none"> - هیأت مدیره - سهام داران 	<ul style="list-style-type: none"> - دیگر سازمان های صاحب سهم 	
اقتصادی	<ul style="list-style-type: none"> - اعتباردهندگان - بانک مرکزی - شرکای دولتی 	<ul style="list-style-type: none"> - کارکنان - مشتریان - تامین کنندگان - رقبا 	<ul style="list-style-type: none"> - رقبا - تامین کنندگان - مشتریان
اجتماعی	<ul style="list-style-type: none"> - محیط زیست - بهزیستی - سازمان ایمنی 		<ul style="list-style-type: none"> - گروه های مشترک المنافع - دولت - رسانه ها
	قانون گذاری	اقتصادی	سیاسی

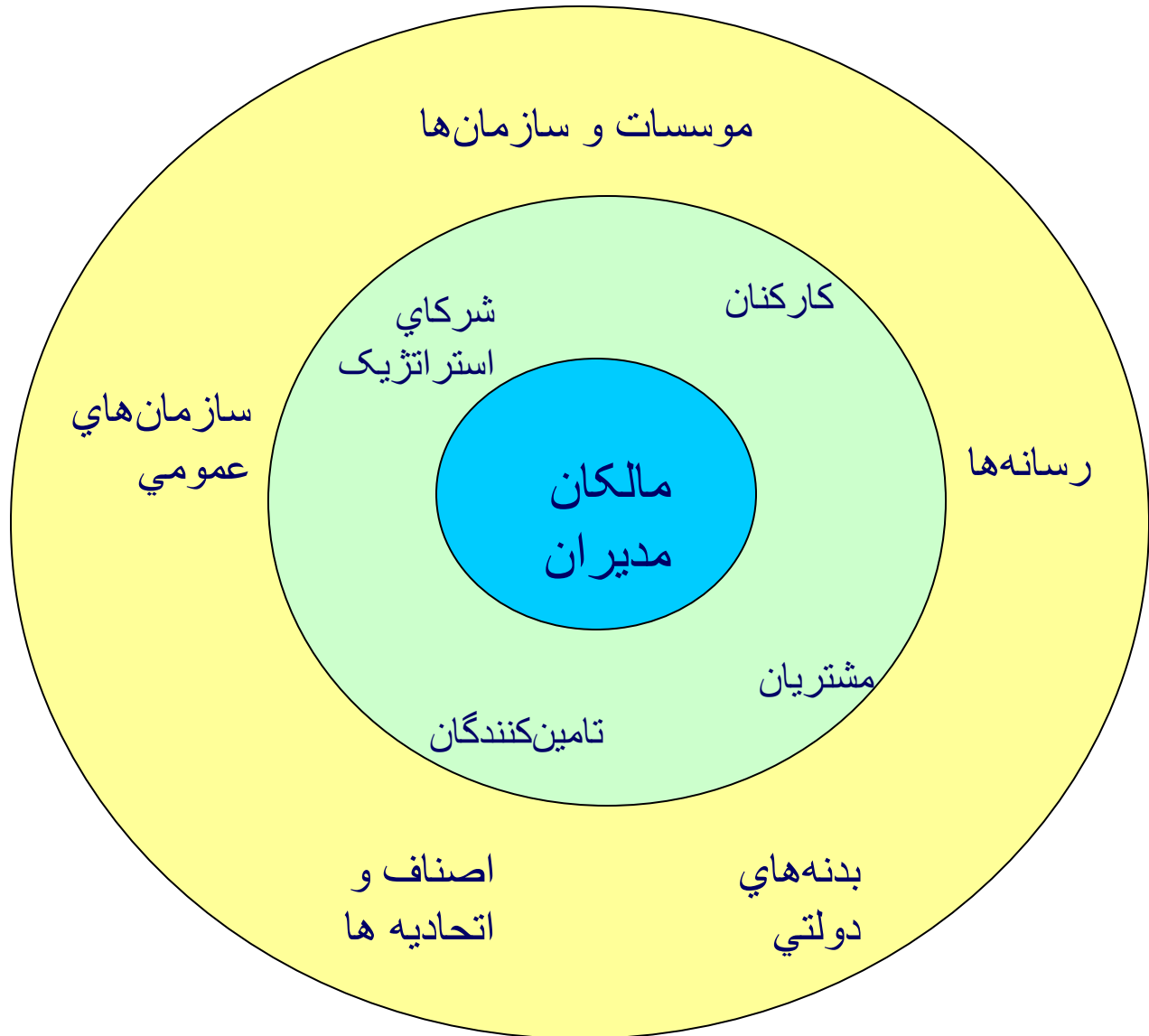
انواع اثرات ذی نفعان بر سازمان

تهیه کننده : دکتر مصطفی ستاک

شناسایی ذی نفعان

برای شناسایی ذی نفعان از مدل‌های دایره‌ای استفاده می‌شود. این مدل‌ها، دیدی کلی از ذی نفعان و اثرات آنها به ما می‌دهند. این مدل‌ها نشانگر گروه‌های ذی نفعان هستند.

مدل دایره‌های شناسایی ذی‌نفعان



شناسایی خواسته‌ها و انتظارات کلیدی ذی‌نفعان

- پس از شناسایی گروه‌های ذی‌نفع، خواسته‌ها و انتظارات کلیدی آنها و اثرات متقابل آنها با سازمان مشخص می‌شود. انجام این مرحله در مدل مبنا از طریق مطالعات کتابخانه‌ای و میدانی روی ذی‌نفعان صورت می‌گیرد. مشاور در ارتباط با هر ذی‌نفع، اطلاعات زیر را شناسایی و جمع‌آوری می‌کند.
- شناخت مأموریت، و رسالت ذی‌نفع،
- شناخت وظایف و اهداف ذی‌نفع،
- شناسایی برنامه‌ها و طرح‌های آتی ذی‌نفع،
- شناسایی عمده‌ترین الزامات قانونی ذی‌نفعان برای سازمان.

طبقه‌بندی و تعیین روش‌های برخورد با آنها

برای انجام این فعالیت، از روشی تحت عنوان *آنالیز قدرت/ تمایل استفاده می‌شود*. Analysis of interest and power.



A این دسته از ذی‌نفعان اشخاص یا گروه‌هایی هستند که فعالیت‌های سازمان برای آنها امری کم‌اهمیت یا بی‌اهمیت تلقی می‌شود. این دسته از ذی‌نفعان، به هیچ وجه بواسطه فعالیت‌های سازمان در حالت برنده یا بازنده قرار نمی‌گیرند. از طرفی قدرت چندانی نیز برای تأثیرگذاری بر سازمان ندارند.

B ذی‌نفعانی که به شدت از سازمان متأثرند و می‌توانند قربانیان یا برندگان فعالیت‌های سازمان به شمار روند. این ذی‌نفعان، علی‌رغم تأثیرپذیری زیاد از سازمان، قدرت تأثیرگذاری کمتری دارند و کمتر قادرند از قدرت، مهارت یا دانشی برای اثرگذاری بر سازمان استفاده کنند.

ذی‌نفعانی که در باکس C قرار می‌گیرند، قادرند بر موفقیت یا شکست سازمان اثرات فراوانی داشته باشند. لیکن چندان از فعالیت‌های سازمان متأثر نبوده و در قبال سازمان و نسبت به آن، کمتر در وضعیت برنده یا بازنده بودن قرار می‌گیرند

ذی‌نفعانی که در سلول D قرار می‌گیرند، به شدت از سازمان متأثر شده و منافع یا زیان‌های زیادی از طرف سازمان متوجه آنهاست. از طرفی این گروه از ذی‌نفعان، دارای منابع قدرت فراوانی برای اعمال نفوذ بر سازمان هستند.

تعیین راهکار مدیریت

روش برخورد با ذی‌نفعان سلول A

- سازمان باید تا حد لازم، این گروه را از تصمیم‌گیری‌ها و طرح‌های خود آگاه کند. اما نباید برای حمایت و ایجاد انگیزش در آنها سرمایه‌گذاری کند.

روش برخورد با ذی‌نفعان سلول B

- این گروه‌ها علی‌رغم قدرت کم خویش، می‌توانند مشاور ارزشمندی در تصمیم‌گیری‌های مهم به شمار روند. توصیه می‌شود درباره موارد و تصمیم‌گیری‌هایی که به نحوی با منافع این گروه تلاقی دارد، آنها را آگاه ساخت.

تعیین راهکار مدیریت

روش برخورد با ذی‌نفعان سلول C

- رابطه با ذی‌نفعان این سلول می‌تواند کاری مشکل باشد. غالباً بدنه‌های قانونگذاری یا مؤسسات و نهادهای سرمایه‌گذاری در این گروه قرار دارند. آنها علی‌رغم این که آنها قادرند اثر فراوانی بر سازمان داشته باشند (مثلاً در مورد مقوله‌های سرمایه‌گذاری). اکثر مواقع انفعالی عمل می‌کنند و تمایلی به موضوعات شرکت از خود نشان نمی‌دهند. لذا ضروری است از اهداف و نیات بالقوه آنها آشنا شده و آنها را با توجه به تمایلاتشان مشارکت داد.

روش برخورد با ذی‌نفعان سلول D

- باید آنها را در تمامی موارد توسعه و تصمیم‌گیری‌های مرتبط با آنها درگیر کرد.