

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

مطبوعة الدّعم البيداغوجي في مقياس:

# المؤسسة والمحيط

موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق

السنة الجامعية 2016/2017

## أهداف مذبوعة مقياس المؤسسة والمحيض:

تبغى هذه المذبوعة الموجهة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق تحقيق جملة من الأهداف المتكاملة التي يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام:

### 1. الأهداف البيداغوجية:

\* تضمن هذه المذبوعة للطلبة مادة معرفية مركزة في مقياس المؤسسة والمحيط، وتسمح بتغطية مختلف المحاور المقررة في برنامج التكوين.

\* تمنح للطلبة نظرة شاملة على مختلف المسائل التي يهتم بها المقياس، وهي مسائل لها خلفية علمية متعددة المداخل.

\* تحاول المذبوعة الجمع بين تخصصي الاتصال والتسويق وإدارة الأعمال على نحو وثيق، حيث تساعد طالب الاتصال على الاستفادة من بعض مواد إدارة الأعمال بشكل لا يبتعد كثيرا عن تخصصه.

\* تفتح المذبوعة للطلاب آفاقا واسعة للانطلاق في قراءات نظرية وتطبيقية تمد نطاق مداركه النظرية وتساعد على انتقاء مواضيع للبحث يمكن تحويلها إلى مشاريع لمذكرات تخرج في مختلف المستويات.

### 2. الأهداف النظرية:

\* على رأس الأهداف النظرية التي تسمح هذه المذبوعة بتحقيقها تمكين الطالب من اكتشاف حجم ونوع التراث النظري الذي يزخر به البحث في مجال محيط المؤسسة، وهو تراث متعدد التخصصات والمقاربات والمداخل.

\* تمكين الطالب من تقدير حجم الترابط بين التراث النظري لعلم الاتصال ونظيره في علم إدارة الأعمال، وتحديد طبيعة الحاجات التي تستدعي مد جسور بين العلمين وخلق صلات تعاون نظري بينهما.

\* تسمح المطبوعة للطالب بامتلاك نوعين من المعارف النظرية: معارف وصفية تتعلق بوصف بنية محيط المؤسسة وتحديد درجات تباين تأثير كل طرف، وبالمقابل ثمة معارف نقدية تمنح للطالب القدرة على قراءة المعارف الوصفية وتحديد مدى صلابتها في مختلف الحالات التي تمرّ بها المؤسسات.

### 3. الأهداف العملية:

\* السماح للطالب بإتقان البحث في مجال محيط المؤسسة وامتلاك آليات تحليل ذهنية وعملية تمكنه من فهم عالم المؤسسة على نحو أفضل.

\* اكتساب الطالب للمزيد من المعارف التي تمكنه من التعرف على طريقة اشتغال المؤسسة وكيفية بنائها لعلاقاتها مع مختلف الأطراف الفاعلة في محيطها، وتحديد طبيعة أثر كل فاعل عمليا، أي تمكنه المطبوعة من التعرف على مؤشرات التعرف على بنية محيط المؤسسة في الجزائر على سبيل المثال.

\* تزويد الطالب بجملة من المعارف العملية عن كفايات التعامل مع محيط المؤسسة والأدوات المستخدمة في ذلك، ومثل هذه المعارف العملية تسمح للطالب بممارسة العملية الإدارية بكفاءة في مختلف مستوياتها.

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
مقدمة عامة .....	أ
المحاضرة 1: تحولات مفهوم المؤسسة .....	2
- المفاهيم الكلاسيكية للمؤسسة .....	3
- المفاهيم الحديثة للمؤسسة .....	6
- أنواع المؤسسات .....	8
المحاضرة 2: محيط المؤسسة.. المفهوم والخصائص .....	11
- مفهوم محيط المؤسسة وطبيعته .....	12
- خصائص محيط المؤسسة .....	14
- تصنيفات محيط المؤسسة .....	16
المحاضرة 3: نظرية أصحاب المصالح كمقاربة لمحيط المؤسسة .....	20
- افتراضات نظرية أصحاب المصالح .....	21
- تطور نظرية أصحاب المصالح .....	24
- تصوّر نظرية أصحاب المصالح لعلاقة المؤسسة بمحيطها .....	26
- حدود نظرية أصحاب المصالح .....	28
المحاضرة 4: مكونات بيئة المؤسسة .....	29
- أشكال ومبررات تصنيف بيئة المؤسسة .....	30
- مكونات البيئة الداخلية .....	31
- مكونات البيئة الخارجية .....	34
المحاضرة 5: التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة .....	37
- تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة .....	38

39 ..... - أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة وغاياته

41 ..... - أشكال ونماذج التحليل الإستراتيجي للبيئة

### المحاضرة 6: مسؤوليات المؤسسة نحو المحيط: المسؤولية الاجتماعية،

48 ..... المجتمعية والبيئية

49 ..... - مفهوم المؤسسة المسؤولة

50 ..... - عوامل التحول نحو مفهوم المؤسسة المسؤولة

52 ..... - أشكال مسؤولية المؤسسة

58 ..... قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	رقم الشكل وموضوعه
24	شكل رقم 1: أصحاب المصالح الأوليون والثانويون .....
43	شكل رقم 2: مصفوفة SWOT للتحليل الإستراتيجي .....
47	شكل رقم 3: نموذج تحليل القوى الخمس لمايكل بورتر .....

## مقدمة عامة:

توجد المؤسسة في قلب النقاش في العديد من العلوم، من الاقتصاد إلى الإدارة إلى علم الاجتماع وعلوم الإعلام والاتصال، وذلك بالنظر لدورها الحيوي في المجتمع الإنساني المعاصر، الذي انتقل فيه الإنسان من حياة الاعتماد على الذات من خلال الزراعة والاقتصاد المنزلي إلى حياة علاقات التبادل، والتي جعلت المؤسسة في موضع قوة لأنها أضحت مهما اختلفت أشكالها وأحجامها الطرف الأقوى، خصوصا في ظل الاقتصاديات الرأسمالية الليبرالية. غير أن هذا الوضع، أي وضع الطرف الأقوى، سرعان ما تزعزع على خلفية التطورات سريعة الوتيرة في السنوات الأخيرة، حيث جرت عملية مراجعة عميقة للمفاهيم والنظريات التي أطرت علم إدارة الأعمال لسنوات طويلة، والتي أصبحت أفكارا كلاسيكية متهالكة وعاجزة عن تقديم تفسيرات للصعوبات التي باتت تواجهها المؤسسة في تحقيق هدفها الأساسي، وهو تعظيم القيمة الاقتصادية، وفي ضوء ذلك برز للتداول تراث نظري جديد اجتمع كله حول محور أساسي هو "أخلاق ممارسات المؤسسة".

تصاعدت نبرة النداءات التي طالبت بالتأمل في واقع الاقتصاد الحديث المفعم بروح الليبرالية وما انجر عنه من حالة فشل للكثير من المؤسسات، وعجزها عن الاستمرار في المنافسة، بالإضافة إلى حالة التذمر التي انتشرت بين الزبائن، والتي لقيت دعما من المنظمات المناضلة les organisations activistes، وهي منظمات غير حكومية أصبحت تشكل سلطة مضادة لسلطة أصحاب المؤسسات إلى جانب اتحادات العمال، رافعة خطابات أخلاقية تندد بالحرية المطلقة التي باتت تتمتع بها المؤسسات، والتي ألحقت أضرارا بالغة بالإنسان، بالطبيعة وبالنظام الاجتماعي برمته. وبدورها، انتبهت الحكومات إلى طبيعة التحوّل الحاصل وشرعت في تغيير ترسانتها القانونية بما يضبط دور المؤسسات، ويؤطره بما يخدم مصلحة المجتمع.

لقد أفرزت هذه العوامل مجتمعةً نمطا جديدا من التفكير قرم المؤسسة إلى مجرد فاعل بعد أن كانت الفاعل الوحيد، وأضحى الاهتمام منصباً على كيفية إيجاد حالة تفاهم بين هذا الفاعل وبقية الفاعلين الذين باتوا يشكلون محيطا أو بيئة تنشط في إطارها المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالعمال، الزبائن، الحكومات، نشطاء البيئة... إلخ، وترسب عن هذا التفكير إدراك عميق لطبيعة العلاقات التي صارت تحكم المؤسسة بهؤلاء، ومن ثمة البحث في كيفية الوصول بها إلى حالة توازن من دون أن يضر ذلك بمصالح المؤسسة.

يشكل هذا التفكير جزءا من علم إدارة الأعمال الجديد، الذي أخذ تسمية الإدارة الإستراتيجية، التي تنطلق من تصور لبيئة الأعمال باعتبارها بيئة ارتياب *incertitude*، مثلما تضمن فرص للنجاح فإنها مليئة بعوامل الخطر والتهديد، وما على المؤسسة سوى إعداد ذاتها للمغامرة في هذه البيئة بالاستعانة بالتحليل الإستراتيجي الذي من خلال معطياته يمكن الانتقاء بين الخيارات الإستراتيجية المتاحة، حيث يتم هذا التحليل من خلال إجراء مقارنة متعددة الاتجاهات بين ما تتوفر عليه المؤسسة من نقاط قوة وضعف في بيئتها الداخلية، وبين ما قد يتوفر في بيئتها الخارجية من فرص ممكنة ومخاطر محتملة.

هكذا، فقدت المؤسسة تدريجيا سلطتها الكلاسيكية وباتت بحاجة للإطلاع باستمرار على تأثيرات الفاعلين في بيئتها ودراساتها، وتحليلها بجزر، وأخذها بعين الاعتبار ضمن منظور أخلاقي يراعي التوازن بين مصالحهم وبين مصلحة المؤسسة. ويمكن وصف كل هذه التحوّلات والتفكير الذي أنتجته بأنه باراديغم متكامل يمكن أن نطلق عليه "باراديغم التفاوض".

في ضوء هذا، جاءت هذه المحاضرات في مقياس المؤسسة والمحيط، لتغطية حاجة طالب السنة الثانية ماستر تخصص اتصال وتسويق، من المعارف اللازمة للتمرس على المقياس، حيث تم تصنيف هذه المعارف عبر 6 محاضرات موسعة، اهتمت الأولى منها بالبحث في مفهوم المؤسسة، من تصوره الكلاسيكي إلى تصوره الحديث، بالإضافة إلى تقديم تصنيفات المؤسسات.



أما المحاضرة الثانية، فقد تركزت حول محيط المؤسسة، بداية بمختلف مفاهيمه المتعددة ومؤثراته، ثم طبيعته وخصائصه الأربعة، قبل الانتهاء بسرد مختلف التصنيفات المقترحة لمحيط المؤسسة والمعايير المعتمدة في ذلك، فيما اختصت المحاضرة الثالثة باستعراض لنظرية أصحاب المصالح كنموذج نظري متكامل يطرح مشكلة علاقة المؤسسة بمحيطها، بدءا بعرض أهم فرضياتها، ثم التعرّيج على بعض محطات تطورها التاريخي، تلا ذلك التعمق في تصور نظرية أصحاب المصالح لطبيعة محيط المؤسسة، ختاماً بمحدود هذه النظرية.

المحاضرة الرابعة تم تخصيصها لتفكيك بيئة المؤسسة، ووجدت مختلف الفاعلين فيها، حيث ذكرنا بأشكال ومبررات التصنيفات المتداولة بكثرة، ثم اعتمدنا التصنيف الأكثر شيوعاً، الذي يفصل بين البيئتين الداخلية والخارجية، وقمنا بالتعمق في كل بيئة على حدة، من حيث مكوناتها وطبيعة الفاعلين الموجودين بها، والمعايير التي تستدعي تصنيفهم داخلها.

وتم تخصيص المحاضرة الخامسة للتعريف بما يسمى التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة، باعتباره الآلية الإجرائية التي تسمح للمؤسسة بالتصرف نحو الفاعلين المؤثرين والمتأثرين بنشاطها، حيث قمنا أولاً بتعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة، ثم حددنا أهميته والغايات المرجوة منه، قبل أن نقدم عرضاً مفصلاً لمختلف أشكال ونماذج التحليل الإستراتيجي للبيئة وكيفية اشتغالها.

أما المحاضرة السادسة والأخيرة، فقد كانت تتويجاً للمحاضرات السابقة، حيث كانت استعراضاً مفصلاً لمسؤوليات المؤسسة نحو محيطها، حيث تعرضنا بادئاً لمفهوم المؤسسة المسؤولة ومؤثراته، ثم أبرزنا أهم العوامل التي استدعت الانتقال إلى فكر المسؤولية في إدارة الأعمال، قبل أن ننهي بعرض أهم أشكال المسؤوليات: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية المجتمعية، والمسؤولية البيئية.

# مخاضاتنا فري

## المؤسسة والمحيط

## المحاضرة الأولى:

### تحوّلات مفهوم المؤسسة

#### تمهيد

يجري التعامل مع مفهوم المؤسسة عادة على أساس مكوناته المادية بالدرجة الأولى: رأس المال، المعدات والآلات ووسائل الإنتاج، العمال... ولكن هذا المفهوم يتغاضى عما يوجد في طياته من الظواهر الأخرى التي تترتب عنها تأثيرات معينة تقود في النهاية إما إلى تحقيق المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية وإما إلى إخفاقها في ذلك. من أجل هذا، فإن مفهوم المؤسسة يصبح بحاجة إلى إعادة نظر بحيث ينبغي إيلاء أهمية لمختلف المؤثرات التي تتدخل في عملية اتخاذ القرار.

لقد عرف مفهوم المؤسسة تاريخيا تحولات معرفية مهمة نتيجة تغير شكل الرؤية لطبيعة نشاط المؤسسة و بروز سلوكات وفاعلين جدد تتوزع أشكال تأثيرهم على نشاط المؤسسة إما من داخلها، وإما من خارجها، وبهذا فقد برز للوجود مفهوم بيئة المؤسسة بوصفه شبكة معقدة من العناصر التي توجد في حالة تفاعل دائمة، وتمتد من خلال ذلك وضعا متوازنا يسهم في تحقيق الأهداف المسطرة في البداية، وفي المقابل، فإن كل خلل في علاقة عنصر ما ببقية العناصر يمكن أن يعرقل السير العام للمؤسسة.

إن هذه المقاربة النسقية الجديدة سمحت بتعديل الكثير من وجهات النظر الكلاسيكية التي كانت تحصر مفهوم المؤسسة في نظرة ضيقة لا تأخذ بتشعب العلاقات التي تبنيتها المؤسسة مع مختلف الأطراف التي تستفيد من نشاطها أو تغذيه على نحو آخر، بل انحصرت ضمن رؤية وظيفية جد محدودة تدرس بالتحديد نشاط المؤسسة ومخرجاته. مع التحول النسقي في المفهوم، برز للوجود مفهوم مبني على رؤية سوسيوولوجية عميقة يمدّ التحليل إلى شبكة العلاقات المعقدة

التي تتحول تدريجيا إلى مركز الاهتمام بالمؤسسة. إضافة إلى هذا، يذكر دانييل سولييه صعوبة أخرى لضبط مفهوم المؤسسة تتعلق بالأساس بمدى سعة المفهوم ليحتوي كل أشكال المؤسسات التي أضحت على قدر كبير جدا من التنوع والتباين<sup>1</sup>.

### 1- المفاهيم الكلاسيكية للمؤسسة:

تاريخيا رافقت المفاهيم الكلاسيكية بدايات الثورة الصناعية، حيث كانت المؤسسة تجربة جديدة عوضت في فهم مؤرخي الاقتصاد شكل الإنتاج القائم على الاقتصاد المنزلي، وسخرت هذا التعويض الكثير من العوامل أبرزها الكثافة البشرية المتنامية، خصوصا في المدن، وما تبع ذلك تحديدا في زيادة الطلب وتغير شكل الحياة العملية. لقد برز للوجود شكل اجتماعي جديد يمكن الاكتفاء بتسميته "تحضراً"، وهو شكل قائم على وجود الكثير من قوى العمل كما يسميها كارل ماركس في مواجهة طلب اجتماعي مكثف على السلع والمنتجات والخدمات، وبهذا، تقول ستيفان بالان وآن ماري بوفيه، أضحت المؤسسة آلية ربط بين هاتين الظاهرتين، فهي تسيّر مناصب الشغل من جهة، وتسيّر الثروات من جانب آخر<sup>2</sup>.

بالعودة إلى بعض القراءات التاريخية حول فترة الثورة الصناعية تحديدا، نلاحظ غلبة نوع من التفكير في تأسيس مفهوم المؤسسة يتجه بالأساس إلى منح الأولوية للتوظيف الإنتاجية، ولذلك فقد ركزت المفاهيم حينها على توصيف المؤسسة بأنها فضاء لإنتاج السلع والخدمات، وهنا يمكن أن نقرأ التعريف الذي يقدمه آدم سميث، حيث يرى بأنها فاعل اقتصادي هدفه تعظيم الثروة، بل وهي الفاعل المختص بذلك<sup>3</sup>. أما بودان، فيشرح هذا المفهوم العام الذي يقدمه

<sup>1</sup>- Daniel Soulié: Analyse économique et stratégie d'entreprise. EDICEF/AUPELF. Paris. 1992. P. 27.

<sup>2</sup>- Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Management des entreprise. Dunod. Paris. 2008. PP. 1-2.

<sup>3</sup>- كنجو عبود وإبراهيم فهد: الإدارة المالية. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. 1997. ص 31.

سميث بالقول بأن المؤسسة هي مكان التنسيق بين عوامل الإنتاج حيث يكون المقاول أو المنظم هو المنسق و روح المشروع<sup>1</sup>.

وبدوره، يعرف ماركس المؤسسة بأنها مفهوم ليبرالي، وبأنها تجمع لعدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس إدارة المال و في نفس المكان من أجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>2</sup>. ويذهب ماكس فيبر في اتجاه خاص، فيقارب مفهوم المؤسسة من خلال كيفية بلوغ الوظيفة الإنتاجية لأهدافها، حيث يمنح الأولوية للأساليب الإدارية العقلانية التي تسمح بتعظيم الإنتاج. يقول فيبر: "المؤسسة هي تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطيين في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"<sup>3</sup>.

بقيت هذه النظرة المرتكزة حول الوظيفة الإنتاجية سائدة حتى في الأدبيات المعاصرة لإدارة الأعمال، لذلك نجد حتى في مصادر حديثة بعض تعريفات المؤسسة التي تنظر إليها بوصفها مكانا لإنتاج السلع والخدمات بالأساس، حيث يقول بيير كونصو مثلا بأن المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق<sup>4</sup>. يتم تعريف المؤسسة أيضا باعتبارها "مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع، وهذا بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل نختلف كتسيير الموازنات وتقنيات المحاسبة وجداول المؤشرات"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2002. ص 12.

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون: إقتصاد المؤسسة. دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع. الجزائر. 2005. ص 9.

<sup>3</sup> - فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال. مؤسسة دار الكتب. الكويت. 1976. ص 148.

<sup>4</sup> - Pierre Conso: La gestion financiere de l'entreprise. Dunod. Paris. 2000. P. 60.

<sup>5</sup> - العربي دخموش: محاضرات في إقتصاد المؤسسة. مطبعة جامعة منتوري. قسنطينة. 2001. ص 3.



وتضيف بالان وبوفيه بأن المؤسسة هي وحدة إنتاج التي تحول مجموعة مدخلات معينة إلى سلع وخدمات وتتولى عملية توزيعها على المجتمع، وكذا توزيع القيم المضافة بين عمالها وموظفيها، الدولة، المنظمات الاجتماعية، المقرضين... إلخ<sup>1</sup>.

ساعدت مثل هذه المفاهيم على تقديم تفسيرات لغايات وجود المؤسسات في المجتمع، إذ اعتبرت الغاية الأساسية لذلك هي توفير ما يحتاجه الأفراد من حاجات ورغبات في ظل التحوّل عن نمط الاقتصاد المنزلي القائم على توفير هذه الحاجات ذاتيا، ولكن التصنيع غير شكل علاقات التبادل وأضحت هناك ضرورة ملحة لنشأة هياكل داخل المجتمع تتولى تعويض المنزل كوحدة أساسية للإنتاج والتشغيل. بالمقابل يمكن أن نلمح إرهاصات التحوّل الأولية نحو نموذج نسقي ذو خلفية اجتماعية في فهم المؤسسة، فطريقة أداء العمل داخل المؤسسة أبرزت ضرورة الانتباه لما يمكن تسميته "البعد الإنساني" لمفهوم المؤسسة، لذلك تقدم بالان وبوفيه تعريفا آخر يعتبر المؤسسة بمثابة "تجمع بشري يتلقى أحوارا ليتولى تحقيق الأهداف الإستراتيجية المشتركة"<sup>2</sup>.

نلاحظ هنا نوعا من الابتعاد التدريجي عن فهم المؤسسة من خلال وظيفتها الإنتاجية، والتوجّه بدلا من ذلك إلى فهمها أكثر من خلالها كونها مجموعة من العلاقات المتشابكة التي تحكمها أهداف مشتركة، وهذا التوجه التنظيمي تأثر بالأساس بالفكر الإداري الكلاسيكي وبتطوّر البحوث في علم الاجتماع التنظيمي، ولكنه غير كاف لفهم التحوّل الأكبر نحو البعد السوسيولوجي، حيث أن العلاقات التي تحدثت عنها المقاربات التنظيمية تمس بالأساس طريقة عمل المؤسسة من الداخل، ولكن الرؤية السوسيولوجية الحديثة فتحت نطاق التحليل أكثر وراحت تبحث في العلاقات بين المؤسسة والعناصر الكامنة داخلها، وبينها وبين الفاعلين خارجها كذلك.

## 2- المفاهيم الحديثة للمؤسسة:

<sup>1</sup> - Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 2.

<sup>2</sup> - IBID. P. 3.

انتهينا في العنصر السابق إلى أن مفهوم المؤسسة الكلاسيكي كان استعجاليا، حيث جرى الانتباه أكثر في غمرة بروز المؤسسات في فترة الثورة الصناعية إلى جدواها في إنتاج وتوفير حاجيات المجتمع، ولكن مع تنامي عدد المؤسسات وظهور مشكلات خاصة داخل المؤسسة، وكذا استعار نار المنافسة، تم مراجعة التراث الكلاسيكي وبرزت حاجة لما أسماه جيمس شامبي ومايكل هامر إعادة اختراع المؤسسة<sup>1</sup>. تمثل عملية إعادة الاختراع هذه شكلا من أشكال تكيف المؤسسة مع طبيعة المعطيات الجديدة، وهي معطيات تلتف حول عناصر معينة:

- ظهور المنافسة الشرسة وحالة التشبّع في الأسواق بالموازاة مع تباطؤ الطلب.

- حاجة المؤسسة إلى إعادة النظر في طريقة إنتاجها وتحولها من الوظيفة الإنتاجية غلى وظائف أخرى: الإدارة، الموارد البشرية، الابتكار، الاستثمار في المعلومة، الضغوطات الأخلاقية وتأثير المجتمع المدني...

- التطور التكنولوجي الكبير وبرز الحاجة للتكيف وبسرعة كبيرة في ظل نشاط المؤسسة في بيئة عالية التغير، ليس بالنسبة للسوق فقط، وإنما كذلك بالنسبة لآليات الإنتاج وأدواته ومنافذ تسويق المنتجات وغير ذلك...

دفعت هذه العناصر إلى مراجعة مفهوم المؤسسة كذلك، حيث برزت تعاريف جديدة تؤكد على ضرورة الانتباه لكون المؤسسة مجرد نسق فرعي يتبادل التأثير والتأثر مع الكثير من مكونات النسق الكلي الذي هو المجتمع، بل وأكثر من المجتمع، وأنتجت هذه النظرة مقارنة نسبية *une approche relativiste* تعتمد على فكرة التفاوض بالأساس، أي اعتبار المؤسسة مجرد طرف في حالة تبادل للتأثير مع طرف آخر بحثا عن اتفاق مرضي، وهنا يمكن

<sup>1</sup>- James Champy et Michael Hammer: Le Réengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance. Dunod. Paris. 1993. P. 15.

قراءة تعريف بريفييس للمؤسسة بأنها "ذلك النوع من التعاون بين الناس والذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية ومتميزة"<sup>1</sup>.

أصبحت كلمة التعاون مفتاحا أساسيا لفهم المؤسسة، وهذه الكلمة تفترض بالأساس وجود طرفين يمتلكان نفس الدرجة من التأثير ويسعيان لتحقيق أهداف مشتركة قد تتخللها حالات صراع وسوء تفاهم، لذلك ترد كلمة تعاون كذلك في تعريف شستر برنارد، الذي يرى بأن المؤسسة هي "أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني مشكلة من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون من أجل تحقيق هدف معين"<sup>2</sup>. يبرز التعاون هنا كتعبير عن الانتقال من التنسيق داخل المؤسسة وفقا لتقاليد الإدارة الكلاسيكية إلى التنسيق مع داخلها وخارجها، وهذا هو بالتحديد المقصود بمحيط أو بيئة المؤسسة.

ترى ستيفان بالان وآن ماري بوفيهيه بأن التحوّل نحو هذا المنظور السوسيوولوجي التفاوضي قد ألزم المؤسسة بمسؤوليات جديدة تجاه محيطها وخلق جملة من التحديات الأخلاقية غير المعروفة سابقا، حيث تحدّدان هذه المسؤوليات في سلوكيات تحدث عفويا أو تحت ضغط هذا المحيط: اقتصاد الموارد الطبيعية، شروط عمل تراعي نوعية الحياة، سلوكيات أخلاقية، الاستثمار في المصلحة العامة للمجتمع أو ما يعرف بـ"الاستثمار المسؤول اجتماعيا"... إلخ<sup>3</sup>.

### 3- أنواع المؤسسات:

كما ذكرنا سابقا، فإن من بين أهم العراقيل التي حالت دون تقديم مفهوم جامع وشامل للمؤسسة هو التنوع الكبير في شكل وحجم المؤسسات، إذ تتعامل أدييات إدارة الأعمال عادة مع مفهوم المؤسسة على نحو مجرد يحاول القفز فوق خصوصيات كل نوع من المؤسسات.

<sup>1</sup> - محمود الجوهري: مقدمة في علم اجتماع الصناعي. دار الكتب الجامعية. القاهرة. 1975. ص 221.

<sup>2</sup> - باركر وآخرون: علم اجتماع الصناعي. ترجمة: محمد علي محمد وآخرون. دار المعارف. الإسكندرية. دس ن. ص 11.

<sup>3</sup> - Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 3.



بالمقابل، كانت هناك محاولات لتقديم صنافات لمختلف أنواع المؤسسات بما يساعد على إدراك طبيعة التباينات وتأثيراتها في مستويات معينة على فهمنا لطبيعة المؤسسة، ويمكن على العموم إيراد التصنيفات التالية:

### أ. التصنيف بحسب مراحل الإنتاج:

يورد جون لونغات وجاك مولر تصنيفا للمؤسسات بحسب طبيعة القطاع الذي تمارس على مستواه المؤسسة نشاطها، ويضم هذا التصنيف ثلاثة أنواع من المؤسسات<sup>1</sup>:

\* **القطاع الأولي:** يضم المؤسسات التي تشتغل في إخراج المواد الأولية من مصادرها: المناجم، الصيد البحري، الزراعة، الغابات... ويتسم هذا النمط من المؤسسات في الغالب بأنه بعيد عن ميدان التصنيع، وإنما هو بمثابة المصدر الذي تحصل من خلاله مؤسسات التصنيع على مدخلاتها الأساسية.

\* **القطاع الثانوي:** تدخل في خانته المؤسسات التي تتولى تحويل المواد الأولية التي يوفرها القطاع الأولي إلى سلع، مثل مؤسسات البناء، الصناعات الغذائية، الصناعة الكهرومنزلية... إلخ.

\* **القطاع الثالث:** يضم المؤسسات التي تشتغل خارج النوعين الأول والثاني، والتي تخصص بالأساس في قطاع البيع والخدمات، حيث يتولى هذا القطاع تصريف المنتجات إلى مستهلكيها.

### ب. تصنيف المؤسسات بحسب حجمها:

يقع هذا التصنيف عادة في بعض اللبس لتفيدة المؤسسة، ذلك أن هناك أكثر من معيار حاكم في تحديد الحجم، مثل عوامل الإنتاج، حجم النشاط، أو مردودية المؤسسة. ولتجنب الخلط

<sup>1</sup> - Jean Longatte et Jacques Muller: économie d'entreprise. Dunod. Paris. 2004. PP. 5-6.

كثيرا، تصنف المؤسسة بحسب الحجم بالاعتماد على معيار عوامل الإنتاج غالبا، حيث تنقسم المؤسسات إلى الأصناف التالية<sup>1</sup>:

\* **المؤسسات الصغيرة جدا**: وهذا الصنف هو الأكثر انتشارا في العالم لأنه يعبر عن الطبيعة البسيطة جدا للنشاط الاقتصادي، ويتراوح التعداد البشري للعاملين في مثل هذه المؤسسات بين 1 و9 عمال.

\* **المؤسسات الصغيرة**: هذا النوع أكثر تطورا من سابقه، إذ يسوده تنظيم خاص من ناحية الملكية، فيملكه شخص واحد أو تكون الملكية عائلية، وتعتمد طرق تسيير بسيطة وغير معقدة لإدارة تعداد بشري يتراوح بين 10 و49 عاملا.

\* **المؤسسات المتوسطة**: تزداد المشاكل التنظيمية على مستوى هذه المؤسسات لأن تعداد عامليها يرتفع إلى هامش يقع بين 50 و499 عاملا، حيث يضاعف هذا العدد من مشاكل التسيير والتنظيم، وبالتالي تلجأ المؤسسة هنا إلى الاستعانة بمبادئ الإدارة والتسيير العلميين، كما تنشأ هنا مشاكل مالية ناجمة عن ارتفاع أعباء المؤسسة.

\* **المؤسسات الكبيرة**: يعتبر هذا الصنف هو المحرك الرئيسي للاقتصاد الكلي بالنظر لما يوفره من حاجيات، وقد يتعدى نشاطه أحيانا حدود الدولة حين تتحول المؤسسة إلى مجمع اقتصادي، حيث يتراوح التعداد البشري للمؤسسة الكبيرة بين 500 و999 عاملا. وتتسم العلاقات داخل المؤسسة هنا بتعقيد كبير، خصوصا في حالة المجمع، ففي هذه الحالة تحتاج المؤسسة لأساليب إدارة جد محكمة وإلى منظومة اتصال قوية تربط الشركة الأم بفروعها.

\* **المؤسسات الكبيرة جدا أو العملاقة**: توظف مثل هذه المؤسسات أكثر من 1000 عامل، وهي بمثابة قوى اقتصادية كبيرة جدا تمثل المؤسسات متعددة الجنسيات نموذجا الأبرز،

<sup>1</sup>- Lazary: Economie de l'entreprise Editions Es-salem. Alger. 2001. P. 9.

ونشاطها الاقتصادي يتجه في الغالب إلى خارج حدود الدولة، وقد برزت الكثير من المؤسسات من هذا النوع نتيجة لعملة الأسواق وللتطور التكنولوجي.

ج. تصنيف المؤسسات حسب صيغها القانونية:

حسب شكلها القانوني، يصنفها جون لونغات وجاك مولر إلى أربعة أنواع<sup>1</sup>:

\* مؤسسات الأفراد: وفيها تتطابق الشخصية القانونية للمؤسسة مع شخصية رجل الأعمال.

\* شركات الأشخاص: ويضمّ هذا النوع المؤسسات التي تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد.

\* شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في المؤسسات التي يقوم رأسمالها على المساهمة.

\* الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة. وتتضمن نوعين من المؤسسات، الشركات ذات المسؤولية المحدودة (SARL)، ومؤسسات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL).

<sup>1</sup> - Jean Longatte et Jacques Muller : Op. Cit. P. 7.

### المحاضرة الثانية:

### محيط المؤسسة- المفهوم والخصائص

تمهيد:

لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار وجود محيط للمؤسسة شيئاً جديداً أو مبتكراً، فقد كانت المؤسسات منذ نشأتها الأولى تنشط وسط شبكة من العلاقات المعقدة التي تتبادل فيها مع مجموعة من الفاعلين الاقتصاديين التأثير والتأثر، إذن وجه الجدّة في مشكلة بيئة المؤسسة فكري بالأساس، لأن الجديد هو انتباه الباحثين لدرجة تأثير بيئة المؤسسة على طريقة اتخاذ القرار الإستراتيجي نتيجة جملة من العوامل أبرزها المنافسة الشرسة وتباطؤ وتغير الطلب لدى المستهلكين وتعاضم تأثير المجتمع المدني وغير ذلك.

مثل هذه العوامل خلقت رهانات جديدة للإدارة الإستراتيجية، إذ أصبحت الاستجابة لمتطلبات وشروط الفاعلين في البيئة بمثابة التزامات جديدة يجب على المدير الإستراتيجي أن يأخذها بالحسبان في أي عملية تخطيط، وبذلك، فإن تحديد أهداف المؤسسة منذ البداية لم يعد يتمتع بالحرية المطلقة، وإنما أصبح عملية مركبة تبدأ بالدراسة القبليّة لهذه البيئة وتتوسطها وتنتهي بها، لذلك يرى لورونس لوهمان أورتيجا وزملاؤه بأن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة غالباً ما تأخذ شكل قيم تسعى لإرضاء هؤلاء الأطراف كأن يقال "نعمل من أجل تنمية مستدامة أو من أجل العائلة"<sup>1</sup>... إلخ.

إضافة إلى هذا، فإن بيئة المؤسسة تتسم بنوع من التعقيد، إذ يعدّ حصر الفاعلين فيها مهمة جد شاقة بالنظر للتنوّع الواضح في مكوناتها من مؤسسة لأخرى، ومن زمن لآخر بالنسبة

<sup>1</sup> - Laurence Lehmann Ortega et al.,: Stratégor. Dunod. Paris. 2013. P. 5.

للمؤسسة الواحدة، ويقاس هذا التنوع بدوره على محورين: المحور النوعي، تختلف بموجبه مكونات بيئة المؤسسة من حيث عدد الفاعلين، والمحور الكيفي، والذي تتباين فيه درجة تأثير كل فاعل بالمقارنة مع بقية الفاعلين. بناء على هذا، فإن بناء مفهوم جامع وشامل لبيئة المؤسسة سيصطدم بالعديد من العقبات.

### 1- مفهوم محيط المؤسسة وطبيعته:

نجدد التأكيد على أن تقديم مفهوم شامل وصلب لبيئة أو محيط المؤسسة يصطدم بجملة من العوائق بالنظر لتعقيدات المفهوم، إذ كيف يمكن أن نفهم مثلا كيف نجتمع في فهمنا بين تأثير قانون جديد من جهة وبين حاجيات العمال الاقتصادية من جهة أخرى. تعدّ هذه المشكلة أحد أهم الأمثلة على مدى صعوبة مقارنة مفهوم بيئة المؤسسة، لذلك نجد أن الكثير من التعريفات حاولت القفز فوق هذه التباينات واعتبار المحيط أو البيئة مفهوما مجردًا، مما خلق صعوبة أكبر في ضبطه.

ضمن هذا السياق، يعرف جون بيير ديتري محيط المؤسسة بأنه وبشكل متفق عليه مصدر التأثيرات والضغوط التي تحكم في قرارات المؤسسة، أو لعبة القوة بين المؤسسة ومنافسيها وبقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها<sup>1</sup>. هذا التعريف يتسم بدرجة عالية من التجريد والعمومية، وهذا الأمر مفهوم لأن محيط المؤسسة على تنوعه يفرض الإلمام بمختلف العناصر المشتركة بين الفاعلين الذين يشكلون هذا المحيط، وبالتالي فإن المؤشر الأساسي المشترك بينهم جميعا هو علاقات القوة والتأثير المتبادلة بين المؤسسة وبينهم.

وهكذا، فإن عملية تبادل التأثير تفترض وجود طرفين يمتلكان نفس الدرجة من القوة التي تؤثر على اتجاه القرار الإستراتيجي، ولذلك يعرف لورونس لوهمان أورتيغا وزملاؤه محيط المؤسسة على أنه السياق العام الذي تنشط فيه، مشددين على أنه ليس عنصرا خاملا *passif*، وإنما هي

<sup>1</sup> - Jean Pierre Detrie: Strategor: politique générale de l'entreprise. Dunod. Paris. 2005. P. 18.

فاعل قائم بذاته<sup>1</sup>. أي يوازي في درجة تأثيره ما تريده المؤسسة من أهداف ومن هنا ضرورة التفاوض وامتلاك كفاءات معينة للاستمرار.

يمكن في ضوء هذا أن نفهم الطابع الحيوي الذي يتسم به محيط المؤسسة، فالتوجهات الحديثة نحو ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية ترجع بالأساس إلى إدراك طبيعة التأثير الذي تفرضه بيئة المؤسسة على مصيرها، بحيث ظهرت الكثير من المفاهيم التي تعكس نظرة سلبية للبيئة بأنها بيئة معادية وخطرة وتحمل الكثير من المفاجآت غير السارة. لكن بالمقابل ثمة اتجاهات أخرى تؤكد على الطابع الإيجابي لبيئة المؤسسة، حيث يعرفها فيليب غولرميك بأنها "دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها، وتتفاعل المؤسسة مع هؤلاء الفاعلين الذي هم شركاء اقتصاديين ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات"<sup>2</sup>.

بمزاوجة هاتين الرؤيتين، يتضح لنا بأن علاقة المؤسسة ببيئتها هي علاقة تبادل للتأثير، وفي ظل تعدد الفاعلين فإن هذه العلاقات تأخذ شكل شبكة جد معقدة تزداد تعقيدا إذا أخذنا بعين الاعتبار ملاحظة مهمة للغاية، وهي أن بيئة المؤسسة لا تتضمن عناصر مادية فحسب، بل تضم كذلك عناصر معنوية مثل التشريعات التي تضعها الحكومات أو الثقافة ببعديها: ثقافة المجتمع أو ثقافة المؤسسة، وفي هذه الحالة فإن البيئة تتحوّل إلى مفهوم متعدد الأبعاد والخصائص، ويتسم بدرجة عالية من التباين بين مؤسسة وأخرى، وبين لحظة زمنية وأخرى.

إضافة إلى التباين، فإن فيانكورت يشدد على ضرورة تعريف محيط المؤسسة من خلال بعده الديناميكي، حيث يرى بأن محيط المؤسسة هو "نسق ديناميكي ومتطور من العوامل المادية والبشرية التي تعيش وسطها المؤسسة والأنشطة البشرية عامة، والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر، قصير أو بعيد المدى على أنشطة المؤسسة في زمن محدد وفي نطاقات محددة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - Laurence Lehmann Ortega et al.: Op. Cit. P. 28.

<sup>2</sup> - Philippe Guillermic: La gestion d'entreprise pas à pas. Vuibert. Paris. 2015. P. 13.

<sup>3</sup> - Subodh Kulkarni: Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. *Journal of Business Ethics*. N°. 27. 2007. P. 216.

في الأخير، هناك تعريفات أخرى للمحيط تقاربه من خلال مكوناته، حيث يتم تعريف بيئة المؤسسة إجرائيا من خلال جرد مكوناتها الأساسية، فتكون بيئة المؤسسة هي "المناخ الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتكون هذه البيئة من خمسة مجموعات من المتعاملين هي الزبائن، الموردين، العمال، المنافسين، بالإضافة إلى جهات تمارس الضغط أو التأثير كالحكومات وال نقابات...<sup>1</sup>، لكن هناك مشكلة مع مثل هذه التعريفات لأنها وإن كانت تتجنب الخوض في مغامرة التجريد لبناء مفهوم شامل فإنها تقع في مشكلة أخرى، وهي عدم القدرة على سرد كل العوامل التي قد تدخل في خانة بيئة المؤسسة.

### 2- خصائص محيط المؤسسة:

بعد ضبط مفهوم بيئة أو محيط المؤسسة، ينبغي الآن تحديد خصائص هذا المحيط، وتحديد هذه الخصائص ينطلق من فكرة أساسية مفادها الأخذ بتنوع مكوناته وتشعبها وتفاوت درجات تأثيرها، ولذلك يذكر لورونس لوهمان أورتيغا وزملاؤه أربعة خصائص تقدمها لنا ما يسميها بالمدرسة البيئية في إدارة الأعمال، وهذه الخصائص الأربع هي<sup>2</sup>:

#### \* التعقيد:

تنبثق هذه الخاصية من التعدد في مكونات بيئة المؤسسة، فمن البيئة الداخلية إلى الخارجية، يمكن إيراد الكثير من الفاعلين الذين يؤثرون ويتأثرون بنشاط المؤسسة بطريقة مباشرة وغير مباشرة. وإضافة إلى التعدد، فإن التعقيد قد ينشأ كذلك من تباين درجات تأثير وتأثر كل فاعل بتباين المؤسسات، أو حتى باختلاف الزمن، حيث قد تختلف شدة تأثير كل فاعل وتأثره بنشاط المؤسسة من فترة إلى أخرى.

#### \* المرونة:

<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون: مرجع سابق. ص 77.

<sup>2</sup> - Laurence Lehmann Ortega et al., Op. Cit. P. 9.

تبرز هذه الخاصية من خلال التباين بين المؤسسات، إذ لا يمكن تقديم صنافه موحدة تشكل نموذجاً نظرياً لكل مكونات المحيط، بحيث تنطبق على كل المؤسسات. إن مرونة المحيط قد ترتبط بمجال نشاط المؤسسة، فقد يسقط تأثير بعض الفاعلين في قطاعات نشاط معينة، بينما يرتفع تأثيره بشدة في قطاعات أخرى. وتبرز المرونة أيضاً على المعلم الزمني، حيث تختلف شدة تأثير الفاعلين من وقت لآخر، وبهذا نلاحظ بأن كون المحيط يتسم بالمرونة يعني بأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال القول بثباته كنموذج موحد، سواء لكل المؤسسات أو لكل الأوقات.

### \* العداء:

تمثل خاصية العداء خاصية إستراتيجية فعلية بالنسبة لمحيط المؤسسة، فالانطلاق من كون هذا المحيط مثبطاً أو ذات تأثير مضاد لأهداف المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى تبني الحذر والحيطه في بناء أهدافها وخططها الإستراتيجية. يتسم المحيط بالعداء لأنه يجمع فاعلين متعددين يدافعون عن مصالحهم التي ليست بالضرورة متفقة مع مصلحة المؤسسة، وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي مطالب بالبحث عن صيغة اتفاق بين مصالح الطرفين: المؤسسة من جهة والفاعلين في محيطها من جهة ثانية.

### \* الديناميكية:

يشدد أورتيجا وزملاؤه على كون محيط المؤسسة يتشكل من فاعلين، أي قوى لها تأثير واضح، ومن هنا فإنه محيط ديناميكي فعال يتجسد بالتأكيد كسلطة مضادة لسلطة المؤسسة بحيث يؤثر في قراراتها الإستراتيجية مثلما يتأثر بها. وهذه الخاصية توضح لماذا اتجهت الإدارة الإستراتيجية الحديثة إلى تطوير تصوراتها لكيفية إدارة المؤسسات في ظل فقدانها لسلطتها التي كانت سلطة مطلقة فيما مضى. تأخذ ديناميكية المحيط أشكالاً عديدة مثل الطلب المرتفع في السوق، التشريع الإيجابي أو السلبي، وفرة أو ندرة المواد الأولية، ... إلى غير ذلك، وفي النهاية،



فإن المحيط يعرض حالات متعددة أمام المؤسسة ويدعوها إلى التكيف باستمرار مع ذلك كي تضمن استمرارها.

### 3- تصنيفات محيط المؤسسة:

إن إجمال مختلف مكونات محيط المؤسسة تحت راية واحدة كان لهدف بناء المفهوم فقط، فقد سعت بعض الدراسات لتقديم تصنيفات متعددة الأشكال، سعت لجرد هذه المكونات وتبويبها وفقا لمعايير كثيرة. وعلى العموم، يمكن إيراد بعض التصنيفات المبنية على معيار أو آخر كما يلي:

#### أ. البيئة الداخلية في مقابل البيئة الخارجية:

يعدّ هذا التصنيف الأكثر شيوعا وانتشارا في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويقوم على معيار محدد هو تحديد طبيعة انتماء عناصر البيئة إلى سلطة المؤسسة، فهناك عناصر تخضع لسلطة المدير الذي بإمكانه دعمها إذا كانت تخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما بإمكانه إبعادها إذا كانت تضر بها، وهما تشكلان معا البيئة الداخلية التي تقاس كنقاط قوة وضعف للمؤسسة. بالمقابل، هناك عناصر توجد خارج نطاق سلطة المؤسسة وتمارس ضغطا واضحا على أداء المؤسسة، بحيث تتحول إما إلى فرص أو تهديدات، توازي من ناحية قوتها ما تمتلكه المؤسسة من سلطة لاتخاذ القرار، ومن هنا فإن ما تقوم به المؤسسة نحو بيئتها الخارجية لا يتعدى أن يكون إلا محاولات للتكيف والاستغلال.

يرى جون بيير ديتري بأن هناك تكاملا في التفكير الإداري الإستراتيجي بين البيئة الداخلية والخارجية، ذلك أن لكل بيئة مجالها واهتمامها، فالبيئة الداخلية تختص بقياس قوة وضعف المؤسسة، فيما البيئة الخارجية تختزل فيما يسميه بتحليل المنافسة، وبالتالي فهي البيئة التنافسية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Jean Pierre Detrie: Op. Cit. P. 17.

### ب. البيئة الكبرى في مقابل بيئة النشاط والبيئة الخاصة

هذا التصنيف معتمد بالتحديد في عمليات التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية عموما، حيث يورده فريديريك لوروا ضمن ما يسمى بالتحليل التنافسي. ويقسم هذا التصنيف عناصر البيئة الخارجية تحديدا إلى ثلاث فئات: البيئة الكبرى أو العامة *macro-environnement*، وبيئة النشاط *environnement sectoriel*، ويسمى كذلك بيئة القطاع<sup>1</sup>، ثم ثالثا البيئة الخاصة. تحت خانة البيئة الكبرى أو العامة، تدرج العناصر التي لا تتعلق بمجال نشاط المؤسسة وإنما ترتبط بالعوامل الكبرى المؤثرة على مختلف أوجه النشاط الاقتصادي الذي يشمل كل المؤسسات، وهنا يدرج لوروا 6 عناصر هي: العوامل الديمغرافية، التطور الاقتصادي، التحوّلات الاجتماعية، العوامل السياسية، النصوص التنظيمية والتطور التكنولوجي.

لهذه العناصر صلة بما يمكن تسميته بالنسق العام: الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد به المؤسسة وتتبادل معه العلاقات، وهي تخلق أعباء إضافية على المؤسسة لا ترتبط مباشرة بالوظيفة الإنتاجية، وإنما تؤثر وتتأثر بوجود المؤسسة في عمومه، ولا تظهر آثارها على تنافسية المؤسسة إلا على المدى البعيد، لذلك تطلق عليها بعض الأدبيات البيئة غير المباشرة.

أما بيئة النشاط، أو البيئة القطاعية، فتتمس بصفة مباشرة بمجال نشاط المؤسسة، ولذلك يطلق عليها كذلك البيئة المباشرة. تتضمن هذه البيئة العوامل المرتبطة بالتنافس في حقل النشاط الاقتصادي الذي تزاوله المؤسسة، ويحيلنا لوروا إلى خمسة قوى أساسية حددها مايكل بورتر في: ضغوطات الممّونين، ضغوطات الزبائن، المنتجات البديلة، عقبات دخول السوق وخطر الوافدين الجدد، المنافسة الشرسة.

<sup>1</sup> - Frédéric Leroy: Les stratégies de l'entreprise. Dunod. Paris. 2012. PP. 7-9.

أما البيئة الخاصة، فهي تعوض ما يعرف في التصنيف السابق بالبيئة الداخلية، وتتضمن جملة من العناصر أبرزها: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة<sup>1</sup>. ويتم اعتماد هذه العناصر كفاصل بين حالتين للمؤسسة: حالة القوة/حالة الضعف. بناء على كل عنصر من العناصر يقيّم المدير الإستراتيجي قدرات مؤسسته، ويظهر هذا التقييم في شكل مصفوفة تبرز نقاط القوة والضعف، وتمنح للمدير رؤية أفضل لاتخاذ القرار على نحو أكثر عقلانية.

### ج. التصنيف الوظيفي لبيئة المؤسسة:

يقترح هذا التصنيف منظورا آخر لبيئة المؤسسة، قائم على معيار وظائف المؤسسة، بحيث يتم تفهيم بيئة المؤسسة في كليتها إلى بيئات فرعية تتولى كل وظيفة تحليل ودراسة والتفاعل مع بيئتها الخاصة، وجمع مجهود كل الوظائف في دراسة وتحليل بيئاتها تكون المؤسسة قد تمكنت من دراسة البيئة الكلية. ويقترح هذا التصنيف أشكال البيئة التالية:

\* **بيئة الإنتاج:** تتولى وظيفة الإنتاج داخل المؤسسة تحويل المدخلات، وبالتالي فهي تتفاعل مع بيئة خاصة، والتي يتواجد بها فاعلون يؤثرون ويتأثرون بهذه الوظيفة. وأبرز الفاعلين في هذه البيئة هم العمال، الموردون، نمط القيادة والهيكل التنظيمي، التكنولوجيا...

\* **بيئة التسويق والتخزين:** عند نهاية عملية الإنتاج يصبح رهان المؤسسة على وظيفة التخزين والتسويق، وهنا تجد هاتان الوظيفتان نفسها أمام بيئة خاصة تتشكل بالأساس من الموزعين والزبائن بالأساس.

\* **البيئة المالية:** تختص الوظيفة بكيفية توفير الموارد المالية اللازمة لمباشرة المشروع لوظيفته الإنتاجية، وهي تتمتع ببيئة ذات خصوصية تتشكل بالأساس من فاعل مهم جدا هو الممولون

<sup>1</sup> - أحمد عطاء الله القطامين: الإدارة الإستراتيجية: دار مجدلاوي. عمان. 2002. ص 64.



كالبنوك والمؤسسات المالية، إضافة إلى عوامل أخرى كالتكنولوجيا والتعليم والنظام الأخلاقي المستمد من المجتمع.

\* **بيئة الموارد البشرية:** تتشكل هذه البيئة بالالتفاف على وظيفة تسيير الموارد البشرية، وهي تضم في المقام الأول عمال المؤسسة، ولكنها قد تمتد لتشمل عناصر اجتماعية أخرى مثل التعليم.

\* **بيئة العلاقات العامة:** لوظيفة العلاقات العامة دور مهم في ربط المؤسسة بمختلف جماهيرها، سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وبالتالي فإن بيئة العلاقات العامة ليست مخصصة بعنصر دون آخر، وإنما هي نموذج للبيئة الكلية للمؤسسة، حيث تتفاعل هذه الوظيفة مع مختلف الأطراف دون استثناء.

### المحاضرة الثالثة:

### نظرية أصحاب المصالح كمقاربة لمحيط المؤسسة

#### تمهيد

يمثل الانتباه إلى التأثير الذي باتت تفرضه بيئة المؤسسة على نشاطها كشفا معرفيا مهما اثر على فكر إدارة الأعمال في السنوات الأخيرة، ودفع بالفعل إلى تبني أسلوب تفكير إستراتيجي جد حذر ويؤمن بضرورة أخذ الكثير من المعطيات بعين الاعتبار قبل الإقدام على اتخاذ أي قرار. على المستوى العملي، يبدو مثل هذا التفكير مستنبطا من التحديات والصعوبات التي باتت تواجهها المؤسسات لا في العلاقة المباشرة مع بيئة نشاطها فحسب، بل كذلك ضمن السياقات الاجتماعية والسياسية والثقافية التي تحتضن نشاطها.

لكن على المستوى النظري، كان ينبغي الانتباه للعلاقة المتشابكة للتغيرات الحاصلة بين الفكر الإداري الجديد وبين طبيعة التغير في الفكر الإنساني عامة، وبينهما وبين تغير الشرط الإنساني عامة. كانت هناك حاجة لإطار نظري مترابط يشرح طبيعة التحوّلات الحالية في بنية النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والتكنولوجي في العصر الحديث، وهي التحوّلات التي أعادت صياغة ممارسة وفكر إدارة الأعمال الكلاسيكية وفقا لمنظور جديد يأخذ بعين الاعتبار تراجع قوة التأثير أحادي الاتجاه الذي كانت تمارسه المؤسسة، وبروز فاعلين جدد في بيئتها يحدون من هذا التأثير.

شكلت نظرية أصحاب المصالح stakeholders theory النموذج النظري الأكثر بروزا في هذا السياق، وقد كانت نتيجة جهد إدوارد فريمان، من خلال كتاب صدر عام 1982 تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية: منظور أصحاب المصالح". وقد حاولت هذه النظرية إيجاد إجابات مناسبة للتحوّلات الحالية، وتقديم مقترحات ذات طابع أخلاقي بالأساس لدفع المؤسسات نحو

تغيير نظرتها لكيفية تحقيق النجاح في ظلّ حالة التغير والديناميكية سريعة الوتيرة التي باتت تطبع بيئة إدارة الأعمال الحديثة.

### 1- افتراضات نظرية أصحاب المصالح

يرى إدوارد فريمان بأن الفكرة الأساسية لنظرية أصحاب المصالح هي تقديم رؤية جديدة لإدارة الأعمال، يتناسب والتغيرات التي طرأت على المجال في السنوات الأخيرة، خصوصا العولمة والتطور التقني الهائل، حيث يشرح الثلاثي جوهر الفكرة بالقول: "نريد تقديم إطار مفاهيمي جديد لإدارة الأعمال، وهو الإدارة من أجل أصحاب المصالح، وليس من أجل مصلحة المؤسسة فقط، فتكون عملية الإدارة عبارة عن جملة من العلاقات بين مجموعات وأطراف لها مصلحة من خلال النشاط الذي تزاوله المؤسسة"<sup>1</sup>.

ويوضح فريمان بأن نظرية أصحاب المصالح هي رؤية جديدة كلية لمفهوم إدارة الأعمال ذاته، يتجاوز تلك الرؤية الضيقة التي ترى أن نجاح المؤسسة يكمن في تعظيم القيم الاقتصادية والأرباح لأصحاب رأس المال أو المساهمين فيه shareholders، ويذهب إلى أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يتحقق من خلال تعظيم القيم لأصحاب المصالح في كليتهم، وليست القيم بالضرورة قيما اقتصادية، فقد تكون قيما أخلاقية تؤثر فيما بعد على القيم الاقتصادية<sup>2</sup>. بالإضافة إلى الرؤية العملية التي تقترحها نظرية أصحاب المصالح من خلال تقديمها لدليل عملي به ممارسات تكاد على ضرورة إيلاء أهمية لكل صاحب مصلحة يوجد ضمن بيئة المؤسسة العامة أو في بيئة نشاطها، وتمكينه أثناء ممارسة الإدارة من الحصول على مصلحته ورعايتها، فإن النظرية قدمت افتراضات ذات طابع أخلاقي يشدد على ضرورة أن تتوقف المؤسسة عن تقديس القيمة الاقتصادية التي تبقى فعليا الهدف الأساسي للمشروع، ولكنها توضع أخلاقيا

<sup>1</sup> - Edward Freeman et al.; Managing for stakeholders: Survival, reputation and success. Yale University Press. New Haven. 2007. P. 3.

<sup>2</sup> - IBID. P. 4.

خلف قيم اجتماعية أخرى أهمها بناء علاقات تفاهم وتحقيق رضا واستقطاب تأييد أصحاب المصالح.

وتعرف النظرية أصحاب المصالح بأنهم الجماعات أو الأفراد المهتمين بنشاط ومخرجات المؤسسة والذين تعتمد المؤسسة على العلاقة بهم لتحقيق أهدافها الخاصة<sup>1</sup>. هذا التعريف لأصحاب المصالح ليس سوى صياغة نظرية محكمة لما سردناه سابقا بوصفه محيطا للمؤسسة، حيث تسعى النظرية إلى صياغة مجردة لمكونات بيئة المؤسسة، ولكنها سرعان ما تفتتها مجددا حين تسعى لتقديم أمثلة، حيث ترى بأن صاحب المصلحة يتحدد عمليا على حداء، حيث يمثل الزبون صاحب مصلحة لأنه يتأثر بنشاط المؤسسة التي توفر له حاجياته، وبالمقابل فإنه يؤثر في نشاطها لأنه هو المصدر الرئيسي لتحصيل القيمة المضافة اللازمة لاستمرارها.

يؤكد فريمان على أن أصحاب الأسهم في رأس المال shareholders هم أيضا أصحاب مصلحة، ولكن وجه الجدة في النظرية هو اعتبارهم جزءا فقط من بيئة المؤسسة مثلهم مثل بقية أصحاب المصالح الآخرين، وأن الخطأ الذي وقعت فيه إدارة الأعمال التقليدية هي أنها اعتبرت مصلحة أصحاب الأسهم هي المصلحة الوحيدة الجديرة بالرعاية. بناء على هذا، حذر صاحب النظرية من أن مثل هذا التفكير سيصل بالمؤسسة إلى الفشل في ظل تعقيدات بيئة إدارة الأعمال الحديثة، إذ ستعرض المؤسسة إذا ما سارت في هذا الطريق إلى التنديد من قبل الناشطين الاجتماعيين ومؤسسات الرقابة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- Jeffrey Harrison: Stakeholders theory. In. Eric Kessler (ed): Encyclopedia of management theory. Sage Publications. London. 2013. P. 763.

<sup>2</sup>- Edward Freeman et al.; Op. Cit. P. 5.

ويدافع فريمان على طرحه الجديد من خلال تأكيده على أن إدارة الأعمال الجديدة تحت لواء نظرية أصحاب المصالح قائمة على كونها فضاءً للتفاوض بين المصالح، ويكون هذا التفاوض ناجحاً إذا نجحت المؤسسة في مراعاة مبدئين أخلاقيين أساسيين<sup>1</sup>:

- مبدأ شرعية المؤسسة: تحصل المؤسسة شرعية نشاطها، وتقبلها من قبل أصحاب المصالح من خلال عملها على رعاية مصالح زبائنها، مورديها، عمالها، مجتمعها المحلي، المجتمع المدني... إلخ، فكلما نجحت في ضمان مصالح كل هؤلاء وتمكينهم من المشاركة في اتخاذ قراراتها، كلما وجدت حفاوة وترحيباً في البيئة وألغت أي إمكانية لدخولها في حالة صراع معها.
- مبدأ ائتمانية أصحاب المصالح: هذا المبدأ أخلاقي للغاية، لأنه يرى بأن علاقة المؤسسة بأصحاب المصالح هي علاقة ائتمان لمصلحة، ومن الواجب أخلاقياً أن تحافظ المؤسسة على المصالح التي أوتمت عليها وهي مسؤولة بالتالي عنها في حدود ما يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية، ومن هنا فإن نظرية أصحاب المصالح تنقلب إلى إطار نظري أخلاقي مقيّد، وغير مطلق.

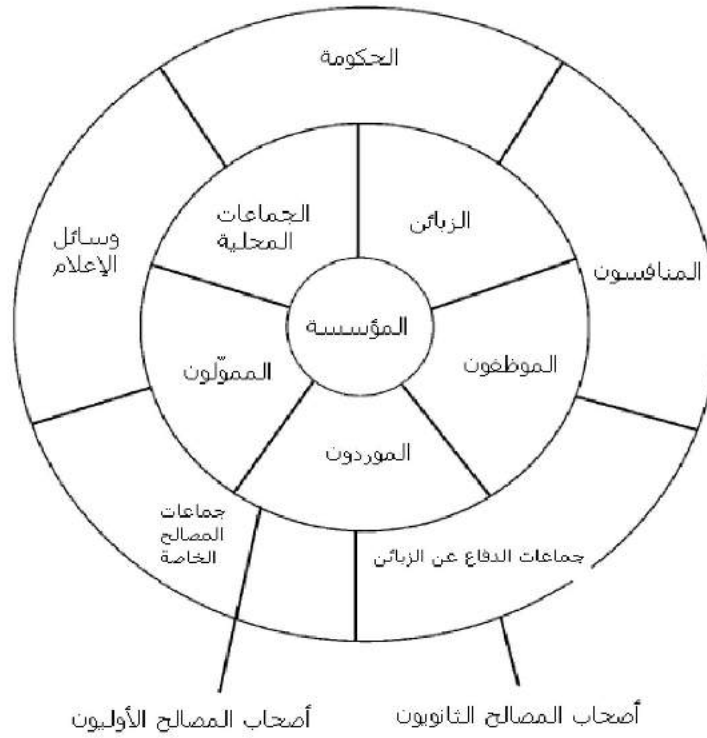
وتفترض النظرية، مثلما يقدمها فريمان، وجود تباين في شدة تأثير وتأثر أصحاب المصالح بنشاط المؤسسة، ولذلك فقد قدم تصنيفاً بيئياً يقسمهم إلى فئتين تتخذان شكل حلقتين تحيطان بالمؤسسة: أصحاب المصالح الأوليين، وأصحاب المصالح الثانويين. تشكل الفئتان نسقاً مفتوحاً على المؤسسة أن تنتبه له لضغوطاته، ولشرعية الضغط الذي تمارسه، بحيث يتمتع أصحاب المصالح الأوليون بشرعية عالية، فيما تراجع درجة شرعية أصحاب المصالح الثانويين، فيقول فريمان كمثل على هذا: "لقد أصبحت الأسواق الآن أكثر ليبرالية، ولا يمكن مقارنة

<sup>1</sup> - Andrew Friedman et Samantha Miles: Stakeholders: Theory and practice. Oxford University Press. Oxford. 2006. PP. 1-2.



تأثير الحكومات وهيئات الرقابة والضبط بتأثير الزبائن الذين توفر لهم المؤسسة حاجياتهم على نحو ضروري<sup>1</sup>.

ويوضح الشكل التالي التهيئة التي يقترحها فريمان لأصحاب المصالح:



شكل رقم 1: أصحاب المصالح الأوليون والثانويون.

(المصدر: Edward Freeman et al, : Op. Cit. P.7).

### 2- تطور نظرية أصحاب المصالح:

ظهرت نظرية أصحاب المصالح بالتحديد عام 1982 على يد إدوارد فريمان، وبمدرسة داردن بجامعة فرجينيا التي يشتغل بها، والذي قدمها باعتبارها تجاوزاً لمنظور إدارة الأعمال الذي ساد

<sup>1</sup>- Edward Freeman et al, : Op. Cit. P.9.

لسنوات طويلة، وأصبح في نظر فريمان غير صالح لمواكبة التحوّلات التي أصبحت تميّز عالم إدارة الأعمال المعاصر. لقد جاءت نظرية أصحاب المصالح في ضوء مراجعة للتفكير الرأسمالي الليبرالي المفرط التركيز على القيمة الاقتصادية، واقتراح توجه جديد ينظر للمؤسسة كفضاء تعاوني cooperative enterprise، مثلما يقول فريمان<sup>1</sup>.

وتشير الدراسات التاريخية التي حاولت البحث في سياق تطور هذه النظرية إلى أن وجه الجدة فيها هو إبراز أهمية القيم التي يضيفها أصحاب المصالح في دعمهم لقرارات المؤسسة، وبأن تقديم مفهوم أصحاب المصالح stakeholders في حد ذاته يبرز كنوع من الثورة على المفهوم الكلاسيكي الذي سيطر على فكر إدارة الأعمال، وهو مفهوم أصحاب الأسهم shareholders، المبني على فلسفة لإدارة الأعمال تقدر الملكية. لكن يجب الانتباه إلى أن ما قدمه فريمان لا يعد سوى تنويعاً لمجهودات سابقة وضعت الأسس الأولية للنظرية من خلال نقدها لمنظور أصحاب الأسهم ومناداتها بضرورة تغيير الاتجاه.

ضمن هذا المسار، عرفت سنوات السبعينيات العديد من المراجعات التي أسفرت خصوصاً عن ظهور مفهوم المسؤولية الاجتماعية، والذي شكل صيحة أخلاقية غير مسبوقه جاءت كرد على أصحاب التوجه الكلاسيكي، وفي مقدمتهم أشرس المدافعين عن الليبرالية الجديدة ميلتون فريدمان الذي أصدر عام 1962 كتابه "الرأسمالية والحرية"، والذي قال فيه بأن المسؤولية الاجتماعية الوحيدة الملقاة على عاتق المؤسسة الرأسمالية هي تعظيم الأرباح والقبول بقواعد اللعبة الرأسمالية من دون غش أو إحباط<sup>2</sup>.

على خلفية هذا التحليل الليبرالي المفرط، ظهر للوجود مفهوم المسؤولية الاجتماعية على يد الكثير من مفكري إدارة الأعمال المؤمنين بفعالية فرض مسؤوليات وأعباء اجتماعية على المؤسسات لكبح جموحها نحو العوائد الاقتصادية، وذلك لمصلحتها الإستراتيجية، حيث يدافع

<sup>1</sup> - Edward Freeman et al.: Op. Cit. P.6.

<sup>2</sup> - Andrew Friedman et Samantha Miles: Op. Cit. P. 3.

هؤلاء على أن أخلقة إدارة الأعمال تضمن للمؤسسة فرصة للاستمرارية وتمثل بذلك تضورا جديدا للتفكير الإستراتيجي. ويوضح جيفري هاريسون في هذا السياق بأن البحث في المسؤولية الاجتماعية ومفهوم المؤسسة المسؤولة برزا للوجود قبل نظرية أصحاب المصالح، وبأن ظهور هذه الأخيرة لم يلق اهتماما كبيرا بالنسبة للمهتمين بأخلاقيات الأعمال، ولكن شيوع النظرية تدريجيا حوّلها إلى مرجعية مهمة للمدافعين عن مفهوم المسؤولية الاجتماعية<sup>1</sup>.

وقد أخذت النظرية إثر ذلك في الشروع حتى بلغ عدد الأعمال التي اهتمت بها لغاية عام 2006، مثلما أشار إليه أندرو فريدمان وسامانتا مايلز، ما يناهز عشرات ومئات الكتب والمقالات التي غاصت في مفاهيم أصحاب المصالح وتصنيفاتهم، والتي سعت لتطوير المفهوم وتوليد المزيد من أدلة العمل التي تسمح بتطبيقه عمليا كفلسفة جديدة للإدارة<sup>2</sup>. وبالتدرج ساهمت النظرية كذلك في تطوير أبحاث التحليل الإستراتيجي وكيفية دراسة بيئة المنافسة في مختلف حالاتها.

### 3- تصوّر نظرية أصحاب المصالح لعلاقة المؤسسة بمحيطها:

تعتبر نظرية أصحاب المصالح أحسن نموذج نظري يمكن الاتكاء عليه لفهم طبيعة علاقة المؤسسة بالفاعلين في بيئتها، وعلى الرغم من الطابع النسقي الذي يميز النظرية التي يقترحها فريمان، إلا أنها تسمح بالكشف عن الكثير من الملاحظات النظرية المهمة حول تحولات وديناميكية العلاقة بين المؤسسة ومحيطها، بحيث لا تكون على الدوام علاقة إيجابية، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تكون كذلك.

يرى فريمان أن علاقة المؤسسة بمحيطها تخضع لنمط معين من العقل ينظر لعلاقة المشروع بأصحاب المصالح وفقا لمعيارين منسجمين: القيم والأخلاق، حيث يحكم هذان المعياران كل علاقة مع كل صاحب مصلحة على حدا، ويتم الاختيار بين أحدهما، فكلما غلبت القيم

<sup>1</sup> - Jeffrey Harrison: Op. Cit. P. 765.

<sup>2</sup> - Andrew Friedman et Samantha Miles: Op. Cit. P.3.

الاقتصادية كان صاحب المصلحة أوليا لأنه أقرب لبيئة النشاط، وكلما غلبت القيم الأخلاقية كان صاحب مصلحة ثانويا ويقع في البيئة العامة<sup>1</sup>. ويشدد فريمان إضافة إلى ذلك على أن الأخلاق قد تكون تعويضا مناسباً في حالة فشل المؤسسة في تحقيق القيمة الاقتصادية، مع ضرورة التأكيد على أن القيم الاقتصادية والأخلاق قد تضعان المؤسسة أحيانا في حالة انسداد، إذ يتعارضان في مواقف كثيرة.

وتشير بحوث أخرى إلى أن التعارض حالة واردة لأن أهداف المؤسسة تبقى القيم الاقتصادية بالأساس، فيما تنطبع أهداف محيط المؤسسة بالطابع الأخلاقي أساسا، ويمكن قراءتها من خلال مفهوم السمعة *la réputation* بالتحديد<sup>2</sup>. ولكن بالمقابل، فقد تتألف الأهداف بين الطرفين وتنجح المؤسسة بالتالي في بلوغ الغايتين معا: تحقيق القيمة الاقتصادية، بالإضافة إلى بناء السمعة الجيدة، لذلك يرى جيفري هاريسون بأن نظرية أصحاب المصالح تتطلب كفاءة اقتصادية قوية، وهي نموذج غير صالح للمؤسسات الهشة، فالتضحية بالقيم الاقتصادية في العلاقة بالمحيط على المدى القريب لفائدة الأخلاق يمكن أن يحقق عائداً اقتصادية أفضل على المدى البعيد<sup>3</sup>.

يتضح من خلال هذين الرأيين بأن محيط المؤسسة، المكون من عدد من أصحاب المصالح، لا يكاد يأخذ شكلا ثابتا على الإطلاق، لدرجة أنه من الصعب إصدار أحكام حاسمة حول المعيار الأكثر هيمنة على علاقة المؤسسة بكل صاحب مصلحة، ولهذا فإن نظرية أصحاب المصالح تفترض بأن هذا المحيط جد ديناميكي، متغير، وعدواني في الغالب لأنه يمتلك أهدافا مستقلة، وبناء على ذلك دعا فريمان إلى ضرورة جمع المعلومات عنه باستمرار ودراسته بدقة شديدة، والتريث لاتخاذ القرار الجيد ولو بتأجيل القيم الاقتصادية للمؤسسة.

<sup>1</sup> - Edward Freeman et al.; Op. Cit. P.11.

<sup>2</sup> - Subodh Kulkarni: Op. Cit. P. 217.

<sup>3</sup>

### 4- حدود نظرية أصحاب المصالح

رغم هذه الإيجابيات التي توفرها نظرية أصحاب المصالح، إلا أن هناك بعض التحفظات على جدواها العملية، فهي وعلى ما فيها من تفسيرات نظرية جد قوية لا تقدم في الواقع سوى بعض الآليات الإجرائية التي لا تحظى بالقبول الكلي من قبل الممارسين في الميدان، لذلك فعاليا ما ينظر لأصحاب المصالح بوصفه نموذجاً أخلاقياً مبالغاً فيه، من الصعب تطبيقه عملياً بالنظر لإفراطه في تقديم المواعظ والإرشادات، ويسوق جيفري هاريسون في هذا السياق ملاحظة تاريخية مهمة، وهي أن المؤيدين لأخلاقية إدارة الأعمال في حد ذاتهم ينظرون إلى نظرية أصحاب المصالح باعتبارها بالغة المثالية<sup>1</sup>.

ويرى أندرو فريدمان وسامانتا مايلز استبعاداً على هذا، بأن نظرية أصحاب المصالح هي بالفعل نظرية معيارية، ولكن لا يجب أن تكون أخلاقية مطلقة لأن حالة التصادم بين مصالح المؤسسة ومصالح الأطراف الموجودة في بيئتها قد تتعارض في كثير من الأحيان، وبالتالي لا بد من تقييد هذا التصور الأخلاقي بحدود واضحة<sup>2</sup>، فمصلحة المشروع وحملة الأسهم تبقى مرجحة الكفة في كل الأحوال، وقد تضطر المؤسسات إلى التخلي عن رعاية مصالح بعض أصحاب المصلحة لأنها تتحول إلى مصدر تهديد لأهدافها.

ومن بين أبعاد المثالية في نموذج أصحاب المصالح يقول جيفري هاريسون، هو أنه يفرض على المؤسسة أعباء مادية إضافية، أو التخلي عن بعض القيم الاقتصادية المهمة لمسيرتها، فقط لأجل تحقيق قيم أخلاقية<sup>3</sup>، وفي هذا تعارض نوعي مع فكر إدارة الأعمال الرأسمالي برمته، فصحيح أن المؤسسة قد تستفيد حتى من قيم اقتصادية كبيرة إذا راعت أصحاب المصالح، ولكن الأعباء موجودة بالتأكيد.

<sup>1</sup> - Jeffrey Harrison: Op. Cit. P. 765.

<sup>2</sup> - Andrew Friedman et Samantha Miles: Op. Cit. P. 3.

<sup>3</sup> - Jeffrey Harrison: Op. Cit. P. 766.

### المحاضرة الرابعة:

### مكونات بيئة المؤسسة

تمهيد:

شكل محيط المؤسسة هاجسا فكريا جديدا هيمن على فكر إدارة الأعمال الإستراتيجية المعاصرة. لقد أضحت المؤسسات تواجه نمطا جديدا من الصعوبات لا يرتبط بإنتاجيتها ولا بطرق الإنتاج وأحجامه، بل بطبيعة العلاقات التي تربطها بالكثير من الفاعلين الذين تختلف درجات تأثيرهم على أدائها ونشاطها، سواء كان هذا التأثير مباشرا يمس وظيفتها الإنتاجية تحديدا، أو غير مباشر وناتج عن أسباب منفصلة تماما عن هذه الوظيفة.

اهتمت بحوث الإدارة الإستراتيجية بالتعمق هذا الهاجس الجديد، من خلال تحديد طبيعة الفاعلين المؤثرين على نشاط المؤسسة وقياس درجة هذا التأثير، حيث توصلت إلى أن عدد الفاعلين الذين يحتويهم محيط أو بيئة المؤسسة كبير و على درجة عالية من التنوع، غير أنه يمكن التعامل مع هذه الكثرة والتنوع من خلال مجهود علمي إضافي يحاول التقريب بين الفاعلين المتشابهين، ووضعه تحت فئات معينة، تختلف عن بعضها البعض من ناحية شدة التأثير وموقعها من فضاء المؤسسة.

تبلور هذا الجهد العلمي في شكل أعمال تصنيفية *une taxonomie*، حيث تم صياغة العديد من التصنيفات التي جرى تداولها بين المهتمين، ولقيت ترحابا كبيرا سواء من لدن الباحثين النظريين أو بين الممارسين في الميدان، وذلك بفضل اختصارها للجهد وتقديمها لصورة وافية وعميقة عن طبيعة وخصائص البيئة التي تنشط بها المؤسسة، وذلك على الرغم من العيوب التي تعترضها، حيث من الصعب بمكان بلور تصنيف متكامل من شأنه أن يلّم بكل العناصر.

### 1- أشكال ومبررات تصنيفات بيئة المؤسسة:

~ 29 ~

كانت هناك العديد من المساعي العلمية في مجال إدارة الأعمال لتقدم تصنيفات لبيئة المؤسسة، إذ افترضت هذه المساعي بأن مفهوم البيئة ككتلة موحدة لا ينسجم وطبيعة هذه البيئة إجرائيا، حيث تتفاوت أشكال ودرجات تأثير الفاعلين في هذه البيئة من مؤسسة لأخرى في الواقع، وقد أنتجت هذه المساعي تصنيفات متعددة حاولت جمع الفاعلين المتشابهين في فئات متقاربة، بالاعتماد على معايير مختلفة، ولذلك فقد تعددت التصنيفات وتباينت مخرجاتها. وعلى العموم، فإن أشهر التصنيفات هي:

### أ. البيئة الداخلية/البيئة الخارجية

يعد هذا التصنيف كما ذكرنا سابقا الأكثر شيوعا واعتمادا من قبل الباحثين في الإدارة، وهو يقوم على تفيئة عناصر البيئة بحسب مجال تدخل إدارة المؤسسة وحدود سلطتها: البيئة الداخلية تضمّ العناصر التي بإمكان الإدارة المؤسسة التحكم فيها بالدعم أو الاستبعاد، أما البيئة الخارجية فتتمثل في العناصر التي تقع خارج سلطة المؤسسة وتمارس ما يمكن تسميته بسلطة مضادة لسلطتها. ولا يكون هذا الفصل لا جغرافيا ولا ماديا بقدر ما هو نظري، حيث يرى المدافعون عن هذا التصنيف بأن البيئتين الداخلية والخارجية متكاملتان ولا يمكن دراسة إحداهما إلا في ضوء الثانية، وهذا ما يذهب إليه كل من يعتمد مصفوفة SWOT في التحليل الإستراتيجي، حيث يجري ربط عناصر البيئتين مع بعضهما من أجل استخلاص نتائج ذات معنى تساعد على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في أجواء مليئة بالمعطيات الموثوقة.

### ب. البيئة المباشرة/البيئة غير المباشرة (بيئة النشاط/البيئة الكبرى)/البيئة الخاصة

يقسم هذا التصنيف عناصر بيئة المؤسسة بحسب مدى تأثيرها المباشر على نشاط المؤسسة، ويتم تقسيم العناصر إلى فئتين رئيسيتين: البيئة المباشرة، وتحتّم فيها العناصر التي لها علاقة مباشرة بنشاط المؤسسة والمجال الذي تنافس فيه في السوق، وهي بيئة معادية بشكل واضح لأنها تتضمن كل العناصر التي من شأنها إضعاف تنافسية المؤسسة في السوق، ويحدد مايكل

بورتر مكوناتها في خمس قوى<sup>1</sup>: شدة المنافسة، تهديد المنافسين الجدد، ضغط المنتجات البديلة، قدرة الشراء لدى الزبائن، قدرة التفاوض لدى الموردين.

أما البيئة غير المباشرة، وتسمى أيضا البيئة الكبرى، فهي تتعلق بالفضاء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي والثقافي العام الذي تنشط فيها المؤسسة، وهو لا يؤثر في نشاطها بقدر ما يؤثر في تواجدها عموما، حيث تظهر شدة علاقات التبادل بينه وبين المؤسسة على المدى البعيد. وفي العادة، تجمع هذه البيئة ستة قوى أساسية: القوى الديمغرافية، القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، القوى السياسية، القوى القانونية والتنظيمية، والقوى التكنولوجية. أما البيئة الخاصة، فتتضمن العناصر الداخلية التي تحدد نقاط وضعف المؤسسة، ويتم التعبير عليها بشكل مجرد تحت مسمى ثلاثة عناصر هي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة.

### 2- مكونات البيئة الداخلية:

يجري سرد مكونات البيئة الداخلية على طريقتين، تسرد الطريقة الأولى مكونات البيئة الداخلية بشكل مفصل عنصرا بعنصر، فيما تحملها الطريقة الثانية تحت راية ثلاثة عناصر شاملة ومجردة هي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد المتاحة.

#### أ. التصنيف المفصل لعناصر البيئة الداخلية:

يأخذ هذا التصنيف بنظرة مفصلة لمكونات البيئة الداخلية للمؤسسة من دون أي نزوع نحو التجريد أو الغائية، حيث يكتفي بسرد طبيعة الفاعلين الموجودين ضمن الفضاء الداخلي للمؤسسة، والذين بإمكانها أن تؤثر فيهم بشكل خطي بالنظر لوقوعهم في دائرة سلطتها، ويسرد هذا التصنيف مكونات البيئة الداخلية كآتي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> - Laurence Luhmann Ortega et al.; Op. Cit. P. 40.

<sup>2</sup> - عمر وصفي عقيلي وقيس المومني: نظرية المنظمة والتنظيم. دار زهران للنشر والتوزيع. 2009. ص ص 150-154.



\* **المالكون:** أو حملة الأسهم مثلما تعرفهم إدارة الأعمال الكلاسيكية. وهم الأفراد أو الشخصيات الاعتبارية الذين لهم الملكية القانونية للمؤسسة، سواء كانت هذه الملكية فردية أو عائلية أو جماعية مثلما هو الحال في شركات المساهمة. ويمثل المالكون عنصر الضغط الرئيسي على قرارات وتوجهات المؤسسة، وكما رأينا سابقا، فإنهم محكومون بالأساس بالقيم الاقتصادية، ومن ثمة فهم يتدخلون بصورة واضحة في القرارات من داخل المؤسسة التي تمثل تجسيدها لمصالحهم.

\* **العاملون:** هم الأفراد الذين يزاوون نشاطا داخل المؤسسة وفي مختلف وظائفها، من دون أن تكون لهم ملكية عليها. ويظهر تأثير هؤلاء من خلال أدائهم للعمليات اللازمة لسير مختلف الوظائف وتحتد المؤسسة ككيان حقيقي، وهم بذلك يصنعون جوا معيناً داخل المؤسسة ترتبط به الكثير من العوامل مثل الرضا الوظيفي، الدافعية نحو العمل، الانتماءات الاجتماعية داخل المؤسسة... وهذه العوامل تتحكم إلى حد بعيد في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

\* **نمط القيادة:** يتمثل نمط القيادة في طريقة توزيع المهام داخل المؤسسة، وهو يرتبط بالهيكل التنظيمي ومدى مرونته وسلاسته بحيث يساهم في تحقيق الأهداف. وبناء على نمط القيادة، تتحدد أساليب العمل التي تؤثر بطريقة واضحة على أدائها ومدى قدرتها على بلوغ الأهداف المسطرة، حيث نلاحظ فروق جلية بين المؤسسات على هذا الصعيد.

\* **ثقافة المؤسسة:** بالإضافة إلى نمط القيادة، هناك ثقافة خاصة تنشأ داخل المؤسسة متشكلة من قيم وعادات وسلوكات ومعايير يجري تشاركها بين المنتمين للمؤسسة، وتصبح بمثابة موجّهات للسلوك والتصرف، بحيث يتم تناقلها بين القدامى والجدد. تؤثر ثقافة المؤسسة في طريقة أدائها، ويجب في هذه الحال إيلاءها عناية خاصة من خلال العمل على ترقيتها والدفع بها نحو الانسجام مع أهداف المؤسسة.

\* **العناصر المادية:** تسجل هذه العناصر حضورها في مختلف الوظائف بالمؤسسة، ولا ترتبط بالضرورة بتقنيات الإنتاج والآلات والمواد الأولية التي تستخدم في الإنتاج. هناك عناصر مادية أخرى تحتاجها الوظائف الأخرى مثل ما تحتاجه وظيفة الموارد البشرية من تكنولوجيا للتدريب أو وظيفة التسويق من معدات تكنولوجية تساهم في دراسة السوق على نحو أفضل. وتسهم هذه العناصر في خلق فروقات بين المؤسسات، بحيث تنجح بعضها ويتعرض البعض الآخر للفشل نتيجة التفوق على محور العناصر المادية المستخدمة.

**ب. تصنيف عناصر البيئة الداخلية بحسب تصوّرها كبيئة خاصة:**

يقسم هذا التصنيف عناصر البيئة الداخلية إلى ثلاثة مؤشرات رئيسية تحمل تحت رايها مختلف العناصر الفرعية التي ذكرها التصنيف الأول بالتفصيل ويتمّ تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة على مستوى كلّ مؤشر، والمؤشرات الثلاثة هي<sup>1</sup>:

\* **الهيكل التنظيمي:** لمفهوم الهيكل التنظيمي هنا بعد شامل، حيث يشير إلى طريقة توزيع الأفراد على الوظائف، وكذا توزيع السلطة بين مختلف مستويات التنظيم، وتنسيق جهود الأفراد والأقسام من أجل إنجاز وتحقيق المهام الخاصة بالمؤسسة، حيث توجد عدة أنواع من الهياكل التنظيمية: الهيكل البسيط، الهيكل حسب الوظائف، الهيكل متعدد الأقسام، هيكل المصفوفة... إلخ. ويتمّ تقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي بناء على مقاييس متعددة: المرونة، الفعالية، السرعة، الوضوح، الجودة... إلخ.

\* **الثقافة التنظيمية:** يمكن تعريف الثقافة التنظيمية للمؤسسة بأنها مجمل القيم والعادات والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد المنتمون للمؤسسة، والتي تؤثر على أدائها بالإيجاب أو بالسلب. وتنشأ هذه الثقافة من جراء قيام المؤسسة وتناقل قيمها بين الأفراد أو من خلال اللوائح

<sup>1</sup> - غاريث جونز وتشارلز هيل: الإدارة الإستراتيجية. الجزء 1. دار المريخ للنشر. الرياض. 2001. ص ص 576-577.



التنظيمية، وتشكل نقطة قوة أو ضعف للمؤسسة في حالة تأثيرها على طريقة عملها وتحقيقها لأهدافها.

\* **الموارد المتاحة:** أو الموارد التنظيمية، وتدرج تحت خانتها مختلف أشكال الموارد المتاحة للمؤسسة لمزاولة نشاطها وتسهم بشكل أو بآخر في تحقيق المؤسسة لأهدافها أو فشلها في ذلك. والمقصود بالموارد ليس الموارد المادية فحسب، بل البشرية والتقنية والمعرفية كذلك، والتي تشكل مادة أولية متنوعة تنطلق منها المؤسسة لتحقيق أهدافها، ولكن مدى توفرها في مقابل ندرتها أو جودتها في مقابل رداءتها، هو ما ينصبّ المؤسسة في موقع قوة أو موقع ضعف.

### 3- مكونات البيئة الخارجية:

تصنيف البيئة الخارجية بناء على أبعاد نموذج PESTEL هو الأكثر شيوعاً في هذا السياق، فهو لا يهتم بالسرد المفصّل للمكونات، وإنما يحاول جمعها في شكل حزم متقاربة من ناحية معيار ما يقرّبها من بعضها البعض. ويقدم هذا التصنيف مكونات البيئة الخارجية على ستة مجموعات هي<sup>1</sup>:

#### \* البعد الديمغرافي:

تؤثر العامل الديمغرافي كثيراً على نشاط المؤسسة ومستقبلها، لأنه يرتبط بحجم الأسواق وتطورها والآمال المتعلقة بها، ويتم مقارنة البعد الديمغرافي لبيئة المؤسسة من خلال مؤشرات معينة، على غرار: حجم السكان، هرم أعمار السكان وفتاتهم، التوزيع الجغرافي للسكان، التنوع الإثني، توزيع الدخول. وكل هذه العوامل من شأنها أن تضع المؤسسة أمام خيارات متعددة يجب دراستها جيداً، وبناء على المعطيات المجمعة حول البعد الديمغرافي يمكن صياغة قرارات واعية.

#### \* البعد الاقتصادي:

<sup>1</sup> - Jean Pierre Detrie: Op. Cit. PP. 19-28.

القيمة الاقتصادية هي غاية وجود المؤسسة من الأساس، وهذا البعد يرتبط بمختلف أوجه نشاط المؤسسة الهادفة لإيجاد القيمة المضافة، ويقاس هذا البعد عادة من خلال جملة مؤشرات أهمها: الدورات الاقتصادية، نسب الفائدة، نسب التضخم، السياسات المالية والبنكية، نسب البطالة، أساليب العيش ومعدلات الاستهلاك... إلخ. وتجمع المؤسسة بيانات عميقة وتحللها بخصوص كل هذه المؤشرات من أجل توفير المدخلات الأساسية التي تغذي بها قراراتها الاقتصادية، التي تبقى أهم القرارات المرتبطة بحياة المؤسسة.

### \* البعد التكنولوجي:

تشكل التكنولوجيا أحد أهم الرهانات التي تحيط بالمؤسسة، ووجود هذه التكنولوجيا مرتبط بمختلف وظائفها، حيث أضحت ميزة تنافسية قد تساعد المؤسسات على التفوق في مضامير معينة لا ترتبط بالضرورة بالمنتج. ويقاس البعد التكنولوجي للبيئة من خلال مؤشرات عديدة، أهمها دورة حياة التكنولوجيا ووتيرة التجديد، حيث ينبغي على المؤسسة أن تجمع المعطيات باستمرار حول التكنولوجيا المستقبلية وآفاق الابتكار التي قد تصبح عامل تمييز، بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسة مطالبة بحفظ حقوق ملكيتها الفكرية على تكنولوجيتها ومنع سرقتها من قبل المنافسين. ويظهر البعد التكنولوجي أيضا من خلال مؤشرات أخرى كمعايير الجودة وابتكار الاستخدامات الجديدة للمنتجات... إلخ.

### \* البعد الاجتماعي الثقافي:

يرتبط هذا البعد بطبيعة العلاقات الاجتماعية بين البشر في المجتمع الذي تنشط فيه المؤسسة، وكذا الثقافة السائدة، حيث تتدخل هذه العوامل بطريقة ما في التأثير على مستقبل المؤسسة ومصيرها. ويقاس البعد الاجتماعي والثقافي من خلال مؤشرات متعددة: الجنس، التنوع، الزمن المخصص للعمل، الإثنيات، العادات والتقاليد، القيم الأخلاقية... يمكن أن تنعكس هذه القيم بشكل مثالي على ثقافة المؤسسة، بحيث قد تشكل ما يمكن أن يكون ثقافة متماثلة أو مناقضة

لها، وعلى المؤسسة في هذه الحالة أن تسعى لتحقيق الانسجام بين الثقافتين: الرسمية وغير الرسمية.

### \* البعد السياسي:

تعتبر الدولة هي الوعاء السياسي الذي تنشط فيه المؤسسة، ومن ثمة فإن هذه الأخيرة تنطبع وتتأثر بطبيعة الممارسات السياسية التي تميز الدولة التي تنشط بها. ويؤثر هذا البعد من خلال مؤشرات عديدة في تحديد شكل علاقة السلطة بين المؤسسة وبيئتها السياسية، وأبرز المؤشرات هنا هي طبيعة النظام السياسي، مدى حضور وقوة المجتمع المدني، مدى تدخل الدولة في الاقتصاد، طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسات بالسلطات العامة وحدود التحرك المسموح بها... إلخ

### \* البعد القانوني والتشريعي:

يتمثل البعد القانوني والتشريعي بوضوح في جملة النصوص القانونية والتنظيمية والمؤسسات وهيئات الرقابة والضبط التي تتركس دور المحكم في ميدان النشاط بين المؤسسات. وتقوم مؤشرات هذا البعد بدور ضغط كبير على المؤسسة لأنها تحدد لها إطار ما هو مسموح به من ممارسات، وقد يصبح هذا الإطار ميزة تنافسية وقد يصبح عكس ذلك، أي تهديدا. وتحت هذا البعد يمكن إدراج المؤشرات التالية: التشريع الاقتصادي، تشريعات حماية المستهلك، التشريعات المالية...

### المحاضرة الخامسة:

### التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة

#### تمهيد:

تمثل السوق المعيار النهائي الذي يمكن من خلاله الحكم على نجاح المؤسسة من عدمه، إذ يتم قياس هذا النجاح من خلال مدى قدرة المؤسسة على حيازة حصة سوقية جيدة أو استقرار هذه الحصة، وفي بعض الحالات فإن سقف التقييم قد ينزل إلى طموحات أقل في ظل شدة المنافسة التي أضحت تميز الأسواق وتدخل بقية الفاعلين الناشطين في بيئة المؤسسة، وهذا التصور الجديد هو الأكثر شيوعاً حالياً.

هذه الحقيقة باتت مدركة بوضوح، فالتفكير الكلاسيكي للمؤسسات الذي لا يؤمن إلا بالسوق، أي بحجم الطلب وشدة المنافسة، أصبح غير كاف لتفسير لماذا قد تنجح بعض المؤسسات فيما تتعرض لآخرى لفشل ذريع، فقد أصبحت إدارة المؤسسات عملية جدد معقدة وتستدعي بناء إستراتيجيات مبتكرة ومبدعة، لا تقف عند التفكير المحدود على المنتج، بل تستثمر في مختلف العناصر التي من شأنها أن تؤثر أو تتأثر بنشاط وأداء المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

ومن أجل بناء هذه الإستراتيجيات، تحتاج المؤسسة لأن تغذي قراراتها الإستراتيجية بالكثير من المعطيات والمعلومات حول مختلف عناصر بيئتها، وبالتأكيد فإن الأمر لا يتعلق بالمعلومات حول المنافسين فقط، بل يتعداهم إلى مختلف العناصر، وهذا هو بالتحديد الرهان الذي باتت ترفعه الإدارة الحديثة، التي تستثمر بالأساس في المعرفة، وفي تحصيل المعلومات والعناية بها. إن التحليل الإستراتيجي يمثل الأداة الأساسية التي من خلالها يتم جمع هذه المعلومات، وتصنيفها

وتحليلها، وهو المرجع الأساسي الذي يتم في ضوءه وضع افتراضات وسيناريوهات محتملة للإستراتيجية التي ستتتبعها المؤسسة.

### 1- تعريف التحليل الإستراتيجي للبيئة:

إن التعرف على مكونات بيئة المؤسسة يمثل خطوة مهمة جدا، ولكنها ليست الخطوة الأخيرة، فالعمل التصنيفي الذي قمنا به في المحاضرة السابقة ليست سوى عملية وصفية تستدعي الانتقال إلى خطوة أخرى هي تحليل المعطيات الوصفية المجموعة، والنظر في كيفية الاستفادة منها لصالح المؤسسة، وبالجمع بين عمليتي الوصف والتحليل ينشأ لنا ما يعرف في أدبيات إدارة الأعمال بالتحليل الإستراتيجي.

تعرف نادية العارف التحليل الإستراتيجي بأنه مراجعة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحقيق غرضين: يتعلق الأول بالبيئة الداخلية، حيث يسمح التحليل الإستراتيجي هنا بالتعرف على أهم نقاط قوة وضعف المؤسسة، ويتعلق الثاني بالبيئة الخارجية أين يسمح التحليل بالتعرف على الفرص والتهديدات الممكنة، ويشترط في التحليل الإستراتيجي أن يكون عملية مستمرة ودائمة، لكي تسمح بتوفير المعلومات اللازمة على الدوام لبناء إستراتيجية المؤسسة<sup>1</sup>.

تلجأ بعض الأدبيات إلى إطلاق تسميات أخرى للتحليل الإستراتيجي، حيث نجد البعض يستخدم مفهوم المسح البيئي، ويعرفه بأنه إخضاع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحليل يجمع المعطيات التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في المستقبل بالنظر لتأثيرها على مسار المؤسسة، وهذه المعطيات قد تتعلق بعناصر بنيوية مرتبطة مباشرة بالمؤسسة، أو غير بنيوية لا ترتبط بصفة مباشرة بالمؤسسة ولكنها تؤثر عليها، وبفحص هذه المعطيات يعد المدير الإستراتيجي جملة من السيناريوهات المحتملة مستقبلا<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية الإسكندرية. 2000. ص 86.

<sup>2</sup> - Paul Swamidass (ed) : Encyclopedia of production and manufacturing management. Kluwer Akademic Publishers. Boston. 2000 .P. 197.

مهما تغيرت التسمية التي تطلق على المفهوم، فإن الأهم هو أن التحليل الإستراتيجي يعد عملية قبلية *processus a priori* تمكّن ممارسي الإدارة الإستراتيجية من وضع توقعات للتوجهات العامة للبيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وفي مقابل ذلك يتم رسم سيناريوهات مقابلة للتوقعات تفترض طريقة تصرف المؤسسة في كل حالة.

### 2- أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة وغاياته:

تمثل عملية التحليل الإستراتيجي خطوة مهمة للغاية ضمن الإدارة الإستراتيجية الحديثة، وذلك بالنظر للوظائف المهمة التي يقوم بها، ويمكن تبيان أهمية هذا التحليل من خلال الوظائف التالية<sup>1</sup>:

\* توفير المعلومات: تعتبر المعلومات المادية الأولية الأساسية لاتخاذ القرار، حيث يعمل التحليل الإستراتيجي على توفيرها وتحليلها وتمحيصها، وفي ضوء هذه المعلومات التي يجب التأكد من قوتها وجدواها، يتم اتخاذ القرار في أجواء أكثر إدراكا لمخاطر البيئة والتحديات التي تنتظر المؤسسة.

\* صياغة الأهداف: يساعد التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة على وضع الأهداف بشكل أكثر وعيا وعقلانية، كما يسمح بتعديلها كلما دعت الضرورة ذلك، وفي غيابه، فإن الأهداف تصبح مجرد اجتهاد قد يصطدم بحقيقة الواقع. والمقصود بالأهداف ليس الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة فقط، بل أهداف كل وظيفة من الوظائف أيضا، بحيث يساعد إدارة التسويق على صياغة أهدافها بدقة، والشيء نفسه يقال بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتخزين والمواصلات...

<sup>1</sup> - الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. *مجلة الباحث*. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. العدد 5. 2007. ص 41.



\* صياغة إستراتيجية الموارد: يمنح التحليل الإستراتيجي للمؤسسة فرصة تقدير مواردها وتخطيطها بالطريقة التي تسمح لها بتحصيل الأداء الذي تريده، حيث يمكنها من حساب مدى توفر الموارد المختلفة من مواد أولية، رأس مال، موارد بشرية، تكنولوجيا... وتحديد كيفية الاستفادة منها.

\* تقديم توقعات للحصة السوقية: يسهم التحليل الإستراتيجي للبيئة في تقديم معطيات أولية حول فرص نجاح المؤسسة في السوق، وتقدير الحصة السوقية والنطاق المرتقب للمؤسسة ومجال المعاملات المتاحة، بداية من نوع المنتجات وأسعارها، إلى طرق ومنافذ التوزيع، إضافة إلى الضغوطات الحكومية والقانونية التي قد تكبح فرص المؤسسة في السوق. إضافة إلى ذلك، يسمح التحليل الإستراتيجي للمؤسسة بالتوقع بالمقارنة مع المنافسين وتحديد مدى خطورة منتجاتهم أو المنتجات البديلة على منتجات المؤسسة.

\* يساهم التحليل الإستراتيجي للبيئة في تحديد سمات زبائن المؤسسة، وذلك من خلال دراسة ثقافة المجتمع والقيم السائدة، وافترض سلم للأولويات التي يجب إعطاؤها السبق، كما يتيح التحليل الإستراتيجي تبيان أنماط السلوك الاستهلاكي السائد وأنماط الإنتاج اللازمة للاستجابة له، وفي ضوء ذلك، تتضح الصورة بالنسبة للكثير من الإدارات الفرعية بالمؤسسة: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق، إدارة التوزيع... إلخ.

\* يسمح التحليل الإستراتيجي بصياغة رسالة المؤسسة، ففي ضوء ثقافة المجتمع تختار المؤسسة طبيعة القضايا التي تعطيها الأولوية وتندمج مع توجهات المجتمع ومصالحته العامة.

\* في الأخير، فإن التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية تحديدا يمكن المؤسسة من تشكيل صورة كاملة عن الفرص المتاحة لها في بيئة نشاطها، أو التهديدات أو المخاطر والمعوقات المحتمل مجابتهها مستقبلا.

### 3- أشكال ونماذج التحليل الإستراتيجي للبيئة:

~ 40 ~

تتمثل أهم غايات التحليل الإستراتيجي في جمع معلومات ذات قيمة تساعد على اتخاذ القرار المناسب من قبل المؤسسة، ويكون موضوع هذه المعلومات هو تحديد طبيعة ومكونات البيئة الداخلية والخارجية وتوقع أشكال التغيير التي يمكن أن تحدث في البيئتين مع الزمن، ويتم الوصول غلى هذه المعلومات وفقا لإجراءات معينة يتطلبها التحليل الإستراتيجي الذي قد يمارس وفقا لطرق وأشكال ونماذج عديدة، أبرزها:

### أ- التحليل الإستراتيجي وفقا لمصفوفة SWOT:

تعد مصفوفة SWOT من أشهر أساليب وأدوات التحليل الإستراتيجي المعتمدة في المؤسسات الحديثة وذلك بالنظر لشمولها ونطاقها الموسع، إذ تسمح بإجراء تحليل متزامن، شامل، متقاطع وكلي للبيئتين الداخلية والخارجية، وتمكن المدير الإستراتيجي من تشكيل نظرة كلية توازن بين السلطة المتوفرة للمؤسسة، وبين الضغوطات المفروضة عليها. وتسمية المصفوفة مأخوذة في الأصل من الأحرف الأولى لتسمية العناصر الأربع التي تخضع للتحليل الإستراتيجي باللغة الإنجليزية: Strength/Weakness/Opportunities/Threats. أي القوة/الضعف/الفرص/التحديات، وتتوزع هذه العناصر على البيئتين، فتضم البيئة الداخلية نقاط قوة أو نقاط ضعف، فيما تعرض البيئة الخارجية فرصا أو تهديدات.

يرى فريدريك لوروا بأن مصفوفة SWOT تسمح بإجراء مقارنة عميقة بين ما توفره البيئة الخارجية من عوامل للنجاح وبين ما هو موجود في البيئة الداخلية من إمكانيات لتحقيق هذا النجاح<sup>1</sup>، غير أن هذا التعميم يخفي في صلبه تعقيدات كبيرة لإتمام عملية المقارنة، حيث تتم مقابلة العناصر الأربعة بشكل أفقي وقطري، إذ تقارن نقاط القوة مع الفرص والتهديدات، ثم نقاط الضعف مع الفرص والتهديدات، ويتم بناء على ذلك وضع السيناريوهات المحتملة.

ويمكن تفصيل العناصر الخاضعة للتحليل كما يلي:

<sup>1</sup> - Frédéric Leroy: Op. Cit. P. 24.

\* **نقاط القوة Strenghts:** تمثل نقاط القوة العناصر الجذابة في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي من شأنها أن تسمح لها ببلوغ أهدافها الإستراتيجية من دون مشكلة، بل وتصبح ميزة تنافسية لها بالمقارنة مع غيرها من المؤسسات. وتتواجد نقاط القوة متوزعة على مختلف الوظائف، وقد تكون عبارة عن مورد بشري قوي، مادة أولية رخيصة الثمن، تنظيمًا محكمًا للعمل...

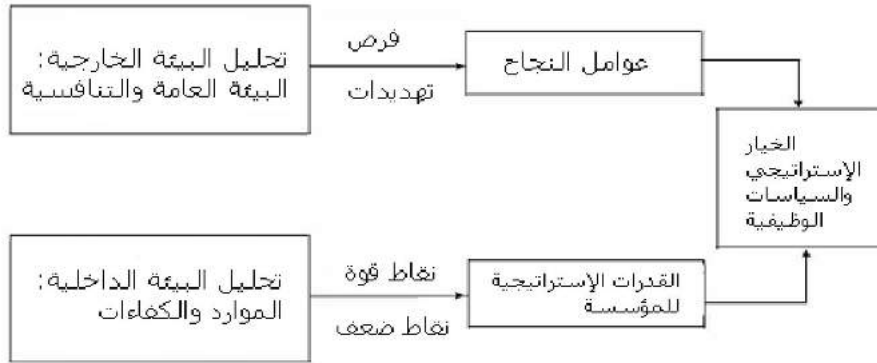
\* **نقاط الضعف Weaknesses:** تشكل نقاط الضعف الجوانب السلبية في البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي قد نعيقها على تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد. ويجب على التحليل الإستراتيجي على هذا المحور أن يحدد بدقة المعوقات الداخلية التي تمنع المؤسسة من تحقيق أهدافها، ويرى لورونس لوهمان أورتيجا وزملاؤه بأن أبرز نقاط الضعف في المؤسسات تكمن في قيم المؤسسة وهويتها وثقافتها<sup>1</sup>، وإن كانت حتى الموارد يمكن أن تكون من بين نقاط ضعف المؤسسة.

\* **الفرص Opportunities:** في مقابل البيئة الداخلية، تتأسس البيئة الخارجية للمؤسسة من عناصر تقع خارج نطاق سلطتها، وبالتالي فمن الصعب إخضاعها وإدارتها على النحو الذي يخدم أهدافها، بل تميل المؤسسة هنا إلى مجاراة هذه المتغيرات، وفي حالة ما إذا تواءمت مع أهداف المؤسسة فإنها تصبح بمثابة فرص يجب اقتناصها، بحيث تصبح بمثابة عوامل للنجاح مثلما يرى ديتري. هنا تظهر أهمية ما يسمى في الإدارة الحديثة باليقظة الإستراتيجية، حيث يكون التحليل الإستراتيجي مطالبًا بمراقبة وتحليل البيئة الخارجية باستمرار بحثًا عن أي فرصة.

\* **المخاطر Threats:** على العكس تمامًا من الفرص، فإن المخاطر والتحديات تجسد حالة الصراع بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وبين معطيات البيئة الخارجية، حيث تعجز المؤسسة في هذه الحالات عن إيجاد عوامل نجاح، ويكون التحليل الإستراتيجي هنا ملزمًا بجمع

<sup>1</sup>- Laurence Luhmann Ortega et al.; Op. Cit. P. 32

المعطيات حول كل العوامل المثبطة والمعادية لأهداف المؤسسة، ودراستها مسبقا من أجل إعداد الإستراتيجية بعيدا عن هذه العوامل.



شكل رقم 2: مصفوفة SWOT للتحليل الإستراتيجي

المصدر: Frédéric Leroy: Op. Cit. P. 24.

### ب- التحليل الإستراتيجي وفقا لنموذج PESTEL:

على خلاف مصفوفة SWOT، فإن نموذج PESTEL يستخدم أكثر لدراسة البيئة الخارجية، وهو يعني بالدرجة الأولى بمجرد عناصر البيئة الخارجية التي يجب إيلاؤها الأولوية في عملية التحليل الذي يأخذ طابعا نسقيا، حيث تتسم هذه العناصر بالعمومية وبالبعد عن بيئة نشاط المؤسسة، ولكن تأثيرها على المؤسسة عميق ويجب أن يستكشف بدقة، وهو بالمناسبة لا يؤثر على المؤسسة لوحدها، وإنما على النشاط الاقتصادي برمته بحيث يوفر فرصا ويشكل تهديدات على المؤسسة ومنافسيها، ومن شأنه أن يكون حقلًا خصبا لبناء ميزتها التنافسية. ويتم هذا التحليل بناء على العناصر الستة على خطوتين: الأولى وصف العناصر ومكوناتها، والثانية رسم مستقبل العناصر وتغييراتها المحتملة<sup>1</sup>، والعناصر الستة هي:

<sup>1</sup>- Laurence Luhmann Ortega et al.; Op. Cit. P. 32

- \* **العوامل الديمغرافية:** يتم هنا تحليل تركيبة السكان، فئات العمر، تحولات متوسط أمل الحياة، معدلات الشباب والشيخوخة... إلخ
- \* **التطور الاقتصادي:** يتم التحليل عبر جمع ودراسة بيانات حول حجم النمو الاقتصادي، والدخل العام ونسب البطالة، وكذا تطوّر السياسة الضريبية وتطور الاستهلاك والأجور...
- \* **العوامل الاجتماعية:** يعنى التحليل على هذا المستوى بدراسة الظروف الاجتماعية العامة وتطورها داخل المجتمع، من الحراك الاجتماعي إلى عمل المرأة، التوجهات الاقتصادية نحو الترفيه أو انتشار ثقافة البيئة...
- \* **العوامل السياسية:** يتركز التحليل هنا على جمع ودراسة المعطيات حول طبيعة النظام السياسي واستقرار الحكومة والتغيرات السياسية وطبيعة تأثير المجتمع المدني وقوته، وشكل اتخاذ القرارات السياسية...
- \* **الضغوطات التشريعية والتنظيمية:** يخضع التحليل هنا النصوص التشريعية والتنظيمية المعتمدة للتحليل للكشف عن مزاياها وتثبيطاتها، على غرار تشريعات الاستثمار والعمل وإجراءات الحماية والتشريعات الضريبية...
- \* **التطور التقني:** يمنح التحليل الإستراتيجي هنا لبحث الخيارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة ووتيرة تطورها وكذا التكنولوجيا المستخدمة من قبل المنافسين، وذلك لدعم تنافسية المؤسسة وجعلها ميزة لها.

### ج- التحليل القطاعي L'analyse sectorielle

(نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر):

في مقابل تحليل البيئة الخارجية عن طريق نموذج التحليل الإستراتيجي PESTEL، فإن هناك نمودجا يسمح بقياس المتغيرات والعناصر التي تقع على مقربة من نشاط المؤسسة أو القطاع الذي تؤدي فيه، وهو نموذج التحليل القطاعي الذي يهتم بفحص ودراسة بيئة نشاط المؤسسة. وقد قدمه الباحث مايكل بورتر تحت مسمى نموذج القوى الخمس (Modèle des cinq forces)، وهو نموذج يركز بالدرجة الأولى على كيفية تعظيم مردودية المؤسسة.

ينطلق هذا النموذج من افتراض مركزي مفاده أن نجاح المؤسسة يتأتى بالأساس من نجاحها في السوق، وبالتالي فإن المهمة الأساسية التي يجب ان يتصدى لها التحليل الإستراتيجي هي تحديد القوى التي تتحكم في الفرص المتاحة في السوق، والتي حصرها بورتر في خمس قوى تؤثر بطريقة مباشرة على تنافسية المؤسسة، وهي كما يلي<sup>1</sup>:

### \* ضغوط الموردين:

يرى بورتر بأن التموقع الجيد للمؤسسة في السوق ينطلق من قدرتها على التفاوض في السوق، فالمستهلك يمتلك خيارات عديدة وعلى المؤسسة أن تبحث عن الهيمنة على أكبر حصة سوقية ممكنة من خلال تطوير قدرتها على إقناع الزبائن بمنتجاتها بما يسمح لها بالتفوق على بقية المنافسين. ويضيف بورتر بأن التموقع الجيد يتحدد بناء على ثلاثة مؤشرات: درجة التركيز (هيمنة عدد محدود من المؤسسات على السوق)، التميز (من خلال المنتج الجيد أو تكنولوجيا الإنتاج منخفض التكلفة)، جاذبية السعر (ارتفاع تكلفة التحوّل نحو مورّد آخر).

### \* ضغوط الزبائن:

في مقابل ضعف تركّز الموردين، فإن تركّز الزبائن يصبح عاملا حاسما في البيئة التنافسية، حيث تزداد قوة تفاوضهم وتصبح لديهم هوامش اختيار أوسع وتزداد تبعاً لذلك متطلباتهم وشروطهم لتثقل كاهل المؤسسة. وفي هذه الحالة، فإن الزبون قد يلجأ لبعض أساليب الضغط التي قد تنقذ

<sup>1</sup>- Frédéric Leroy: Op. Cit. PP. 9-18.

مصير مؤسسات وتدفع بأخرى للفشل. إن مهمة التحليل الإستراتيجي في هذا المجال هي البحث في مدى تركيز الزبائن ومدى قوة الخيارات المتاحة أمامهم ومحاولة التكيف مع الوضع.

### \* المنتجات البديلة:

تشكل المنتجات البديلة تهديدا مباشرا لمنتجات وخدمات المؤسسة، والمنتج البديل ليس منافسا، بل هو بديل محتمل من شأنه أن يلغي الحاجة لمنتجات المؤسسة كلية، والأمر ناتج بالأساس في رأي بورتر عن التطور التكنولوجي، حيث تسمح التكنولوجيا باستمرار بتقديم الجديد، ولهذا فإن على التحليل الإستراتيجي على هذا الصعيد أن يدرس مستوى التطور التكنولوجي ومآلاته المستقبلية والابتكارات المحتملة التي يمكن أن تهدد ما تقدمه المؤسسة في الوقت الحالي من منتجات.

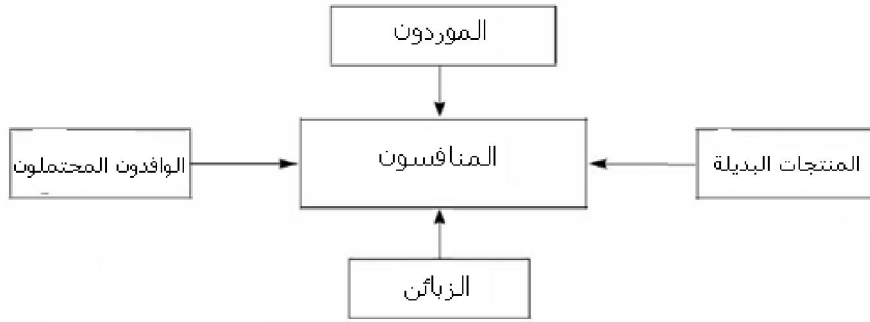
### \* العوائق أمام المنافسين الجدد:

يرتبط هذا المتغير بحالة التشبع في الأسواق ومدى تقبلها لوافدين جدد للمنافسة على حصص سوقية. وتتحكم في قيم هذا المتغيرات معطيات عديدة أهمها طبيعة النشاط وقابليته للتوسع، العوائق التي يصطنعها المنافسون، وكذا العوائق التي تنصبها التشريعات الحمائية من طرف بعض الحكومات أو الهيئات التي تسهر على الرقابة على القطاع، بالإضافة إلى مزايا الأقدمية في السوق... إلخ. على التحليل أن يدرس كل هذه المعطيات ويحللها بدقة.

### \* شدة المنافسة:

أخيرا، فإن التسابق المباشر مع المنافسين ومدى قدرتهم على التصارع يمثل متغيرا مهما يجب على التحليل الإستراتيجي أن يخضعه للفحص المعمق. ويقترح بورتر عدة معايير يجب إخضاع المنافسين المباشرين للدراسة بناء عليها، وأهمها: نسبة نمو النشاط، عدد وحجم المنافسين،

تكاليف الإنتاج والتخزين، وجود عوائق من قبل المنافسين، مدى تشابه المنافسين، التميز من خلال مراعاة المعايير البيئية... إلخ.



شكل رقم : نموذج تحليل القوى الخمس لمايكل بورتر

المصدر: Frédéric Leroy: Op. Cit. P. 10.



### المحاضرة السادسة:

### مسؤوليات المؤسسة نحو المحيط:

### المسؤولية الاجتماعية، المجتمعية والبيئية.

تمهيد:

تحدثنا فيما سبق عن تحولات مفهوم المؤسسة وكيف انتقل التصور من النظر للمؤسسة من خلال تامين داخلها فقط عبر التركيز على الوظيفة الإنتاجية والمفاهيم الإدارية الكلاسيكية، إلى النظر إليها من خلال نظرة متكاملة تنظر للمؤسسة كفضاء للتعاون والتفاوض مع بيئتها الداخلية والخارجية. وكانت كل من ستيفان بالان وآن ماري بوفيه قد ذهبنا إلى القول بأن المؤسسة أصبحت من جرّاء هذا الانتقال تتحمل مسؤوليات جديدة<sup>1</sup>.

لقد أضحى مفهوم المسؤولية ذا دلالة جد خاصة في فكر إدارة الأعمال، فهو يعبر بالأساس عن جوهر ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية كباراديجم متكامل وحديث تأخذ به الكثير من المؤسسات الكبيرة والشهيرة في العالم. إن مفهوم المسؤولية هو طريقة جديدة في تصوّر بناء القرار الإستراتيجي لا كعملية خطية منغلقة على ذاتها، وإنما كعملية تفاوض مع مختلف الأطراف الفاعلة التي يفترض أن تمارس تأثيرا عكسيا يوازي تأثير المؤسسة عليها، ولذلك، فإن المسؤوليات تشعب في النهاية إلى ثلاثة أنواع: مسؤولية اجتماعية، مسؤولية مجتمعية، ومسؤولية بيئية.

لكل نوع من المسؤوليات سابق الذكر مجاله وأدواته الخاصة، بالنظر لكونه شكلا محددًا من أشكال الضغوط والإكراهات التي صار يفرضها الفاعلون في بيئة المؤسسة، وقد تشتغل هذه

<sup>1</sup> - Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 3.

المسؤوليات كلّ واحدة على حدا، وقد تشكّل مجتمعة ما يسمكن تسميته بـ "عدة المسؤولية" un kit de responsabilité، وهي في كلتا الحالتين تجعل من المؤسسة أكثر تكيفا مع بيئتها وتسمح لها بالارتقاء إلى درجة المؤسسة المسؤولة l'entreprise responsable.

### 1- مفهوم المؤسسة المسؤولة:

يتداول مفهوم المؤسسة المسؤولة على نطاق واسع في أدبيات إدارة الأعمال المعاصرة، وعلى الرغم من ذلك، فإن هناك صعوبة في الالتفاف على مفهوم واحد بين الباحثين، خصوصا وأنه مرتبط بعدة مفاهيمية أخرى تضم مصطلحات متشعبة على غرار الإدارة الإستراتيجية، والتنمية المستدامة والحوكمة، وغير ذلك. ويرى جون بيير ديتري بأن مفهوم المسؤولية عموما هو أحد إفرازات التحوّلات التي أضحت تمرّ بها بيئة إدارة الأعمال المعاصرة، حيث وجدت المؤسسات نفسها ملزمة بتحمّل أعباء إضافية بعد أن كانت وظيفتها بالأساس هي توفير حاجيات المجتمع من منتجات وخدمات<sup>1</sup>.

ويشار من الناحية التاريخية إلى أن ظهور أول خطاب علمي حول المسؤولية في مجال إدارة الأعمال ظهر في النقاش الذي جمع هوارد بوان ومنظر الليبرالية الجديدة ميلتون فريدمان، ففي الوقت الذي قال فيه فريدمان بأن المسؤولية الوحيدة لرجل الأعمال هي تعظيم المنفعة، رد عليه بوان بكتاب عنوانه بـ "المسؤولية الاجتماعية لرجل الأعمال" عام 1953، شدد فيه على ضرورة تجاوز المنفعة الاقتصادية نحو المسؤوليات الأخلاقية والقانونية تجاه المجتمع<sup>2</sup>. وهو نفس الاتجاه الذي أيده تيار أصحاب المصالح فيما بعد بقوة.

<sup>1</sup>- Jean Pierre Detrie: Op. Cit. P. 195.

<sup>2</sup>- Moez ben Yedder et Férid zaddem: La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): voie de conciliation ou terrain d'affrontements ?. Revue Multidisciplinaire Sur L'emploi, Le Syndicalisme et Le Travail. Vol .4. N°. 1. 2009. P. 86 .

إن التعقيدات التي أصبحت تلف بيئة الأعمال المعاصرة أخرجت المؤسسة عن صورتها الكلاسيكي كنسق مغلق، وحوّلتها إلى نسق مفتوح تمسه مختلف القضايا الإنسانية والاجتماعية والبيئة التي تطرح في بيئتها. وبناء على هذا، تعرّف المؤسسة المسؤولة بأنها "المؤسسة الملتزمة في ممارساتها الإدارية بالسلوك المسؤول، والمقصود بالسلوك المسؤول هو السلوك الذي يأخذ بالحذر ويعمل على عدم تغليب مصلحة المؤسسة على حساب مصالح بقية الفاعلين المؤثرين على نشاطها، والذي ينتج عن إحساس بالمسؤولية نحو موردها البشري والبيئة الطبيعية ونحو المجتمع"<sup>1</sup>.

وظهرت مفاهيم أخرى على غرار المؤسسة المواطنة *l'entreprise citoyenne*، والتي تعرّف في نظر صامويل ميرسييه بأنها المؤسسة المرتبطة بالمجتمع الذي تمارس فيه نشاطها بعيدا عن أي إلزامات قانونية، بحيث تتحرك بوعي أخلاقي لتسهم في حل المشكلات التي تعترض المجتمع بصفتها شخصية اعتبارية تتمتع بصفة المواطنة<sup>2</sup>، أي مجرد الإحساس بالانتماء للمجتمع من دون غايات اقتصادية وخارج نطاق مساعيها للربح.

### 2- عوامل التحول نحو مفهوم المؤسسة المسؤولة:

يعد مفهوم المؤسسة المسؤولة شكلا للمقاربة الاجتماعية لموضوع الإدارة يأخذ بالتحليل النسقي، والذي يؤمن بقيمة العلاقات مع محيط المؤسسة وجدواها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ولكن بالمقابل فإن هذه المقاربة جاءت نظريا وعمليا كاستجابة لضغوط، ضغوط قانونية وتنظيمية متأتية من القانون، إذ ينبغي الانتباه إلى أن مفهوم المسؤولية هو مفهوم قانوني خالص ويعبر عن نوع من العقاب الناجم عن الإخلال بالتزامات معينة. إن تحوّل المؤسسات

<sup>1</sup>- Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé: *L'entreprise responsable*. Editions D'Organisation. Paris. 2003. P. 5.

<sup>2</sup>- Samuel Mercier: *L'éthique dans les entreprises*. La Découverte. Paris. 2004. P. 34.

نحو مفاهيم المسؤولية جاء تحت ضغط عدة عوامل يحددها آلان شوفو وجون جاك روزي في أربعة هي<sup>1</sup>:

\* **سقوط مقولة الغاية تبرر الوسائل:** لطالما اعتبر الربح هو الغاية الأساسية لإدارة الأعمال، ولكن هذا التصور سقط في الماء، حيث ظهرت مقولات جديدة على غرار أن خلق الثروة لا يعني خلق القيمة، وتحويل المال، أو جرت دحرجته لمرتبة ثانية مثلما قال الاقتصادي الفرنسي فاستيل، ولم تعد المؤسسات تلتزم بالنتائج بقدر ما تلتزم بكونها وسيلة لتحقيق غايات اجتماعية أوسع.

\* **الارتكاسة الأخلاقية، أو المناداة بالعدالة:** تحولات الأخلاقيات إلى خطاب مسيطر على المؤسسات، بل وأضحت القيمة الأساسية، لدرجة أطلق كل من بيير جياكوميتي وستيفان تروشي على السنوات الأخيرة في مجال إدارة الأعمال بـ"السنوات الأخلاقية". التي أظهرت عمليات سبر الزبائن بأنها أصبحت المطلب الأول لهم لدى المؤسسات. وقد أظهرت عمليات سبر الرأي هذه بأن المطلوب في المقام الأول ليس الأخلاق بمفهومها العام، وإنما العدالة، وفي حدود ما معناه عدم إطلاق العنان للمؤسسات لتمارس ما تشاء حتى لو كان ذلك على حساب مصالح الزبائن.

\* **العولمة وبروز الشركات متعددة الجنسيات:** كانت سنوات التسعينيات سنوات لانتشار الكثير من الظواهر الاجتماعية المرتبطة بالمؤسسات مثل التسريح الجماعي، تغييرات لأماكن العمل، تنامي البطالة المؤقتة... إلخ، وهي ظواهر نجمت عن هيمنة الشركات متعددة الجنسيات على قطاعات اقتصادية عديدة بفعل العولمة. استدعت هذه المآسي فرض رقابة شديدة على الشركات العابرة للقارات وتشجيعا للمؤسسات المحلية من أجل إعادة الاعتبار للعمل، وهذا تحت ضغط المجتمع المدني المتمثل في نقابات العمال وجمعيات حماية المستهلكين والمنظمات غير الحكومية، حيث كان شعار المرفوع هو إعادة التوازن الذي خلخلته العولمة.

<sup>1</sup> - Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé: Op. Cit. PP. 4-7.

\* **ضغوطات وسائل الإعلام:** أضحت الكثير من المؤسسات هدفا للصحفيين بالنظر لتجاوزات التي وقعت فيها بسبب سعيها المفرط للربح، ونتيجة للتغطيات الإعلامية الشرسة التي فجّرت الكثير من الفضائح، اضطرت الكثير من المؤسسات للتركيز على بناء سمعتها وعلى تفادي توتر العلاقة مع الصحفيين، بل أكثر من ذلك، سعت من خلال اعتماد إستراتيجيات مكثفة للعلاقات العامة لتحويل وسائل الإعلام إلى نقطة قوة، من خلال تقديمها لصورة متمركز حول القيم الأخلاقية أولا.

### 3- أشكال مسؤولية المؤسسة:

نشأ مفهوم المسؤولية كحقل جامع لمختلف أنواع التزامات وأفعال المؤسسة المعبرة عن شعورها بالواجب تجاه المجتمع الذي تنشط فيه برمته، وبالتدرج نتج عن التعمق في تفصيله تفرّعه إلى مجموعة من المسؤوليات المختصة بمجالات محددة، حيث أضحت الكثير من المفاهيم محل استخدام، ومن أمثلتها الأكثر شيوعا: المسؤولية الاجتماعية، المسؤولية المجتمعية، والمسؤولية البيئية.

#### أ. المسؤولية الاجتماعية:

تعتبر المسؤولية الاجتماعية البعد الأكثر بروزا من بين بقية أبعاد المسؤوليات التي تواجهها المؤسسات في بيئة الأعمال المعاصرة، بل وتداولها الكثير من البحوث على أنها مفهوم مظلة يجمع تحته كذلك المسؤولية المجتمعية والبيئية. لهذا، فتعرف المسؤولية الاجتماعية على أنها عقد اجتماعي ما بين المؤسسة والمجتمع قائم على علاقات متفق عليها وواجبات والتزامات حول المؤثرات التي تحقق سعادة ورفاهية المجتمع<sup>1</sup>. ويعرفها شانغ وفلوريس بأنها التزام المؤسسة من خلال أفعال معينة بحماية المجتمع وإسعاده وتحقيق منفعته الخاصة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: المنسؤولية الاجتماعية للإدارة. دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية. 2007. ص 16.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه. ص 16.

نلاحظ على هذه التعاريف أنها تقارب المسؤولية الاجتماعية كمفهوم واسع يشمل كل أشكال الالتزام التي تبديها المؤسسة، ولا يقترح أي فارق بين ما هو اجتماعي وما هو بيئي داخل هذه الالتزامات، لذلك فقد اعتبرت المسؤولية الاجتماعية معادلا مفهوما للمسؤولية في عمومها، ما يتنافى وانتشار مفاهيم أخرى ذات تداول واسع، على غرار المسؤولية المجتمعية، البيئية، الثقافية... إلخ. لحل هذا الإشكال، سعت بعض بحوث إدارة الأعمال الفرنسية بالتحديد إلى تبيان إطار كل مجال للمسؤولية على حدا، حيث ترى ستيفان بالان وأن ماري بوفيه بأن المسؤولية الاجتماعية بأنها التزام المؤسسة نحو راسمالها البشري، من خلال إثماره من خلال التكوين ومنحه حقوقه التي تتجسد في عائد عادل<sup>1</sup>. يراد بهذا القول بأن مجال المسؤولية الاجتماعية هو البيئة الداخلية للمؤسسة.

وقد تطور مفهوم المسؤولية الاجتماعية تاريخيا نتيجة للتحوّل في بيئة الأعمال، وليس كابتكار جديد جرى اختباره ضمنها، لهذا يشير ياسر البكري إلى أن إرهابات المفهوم برزت منذ الثورة الصناعية والتغيرات الجذرية التي ميزت المجتمع الإنساني، مضيفا بأن بروز هذا المفهوم للعلن في إدارة الأعمال المعاصرة لم يكن ترفا فكريا، بل استجابة لضغوطات أخلاقية شديدة استدعت اللجوء إليه<sup>2</sup>. وقد أفرزت هذه الضغوط بروز الكثير من الممارسات والأفعال التي تحاول تخفيف معاناة المؤسسة، حيث تتجسد المسؤولية الاجتماعية في نظر بالان وبوفيه من خلال ثلاث قواعد أساسية<sup>3</sup>:

\* **وعي المؤسسة بمشكلة البطالة:** على المؤسسة أن تقدم عروض عمل، أن تقلل من معدلات التسريح أو تتفاداه قدر الإمكان، وتكيف العمل مع ما يتناسب وخلق مناصب عمل... إنها مطالبة بأن تجعل العمل جيدا قدر الإمكان من خلال آليات عديدة: العمل بدوام جزئي، تقسيم المهام...

<sup>1</sup> - Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 20.

<sup>2</sup> - ياسر ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. 2001. ص 18.

<sup>3</sup> - Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 21.

\* **الالتزام بضمان التكوين للعمال:** على المؤسسة أن تقتنع بضمان تكوين جيد لعمالها الشباب وكبار السن، من خلال عقود تكوين خاصة، وأن تعرض عليهم ترئصات تكوينية تسهل اندماجهم في العمل، إضافة إلى تمكينهم من الترقى باستمرار وتحسين وضعيتهم في العمل بعد منحهم الفرصة لتجديد معارفهم وكفاءاتهم...

\* **التأكيد على كون المؤسسة قوة إدماج:** ليست غاية العمل هي العائد الاقتصادي فقط، فقد يكون وسيلة للحصول على مكانة اجتماعية، ولذلك على المؤسسة أن تنتبه لإمكانية إحساس العامل بالإقصاء أو النبذ، ومساعدته على الاندماج في الفضاء الاجتماعي للمؤسسة، خصوصا بالنسبة لبعض الفئات التي تحتاج لتقدير الذات مثل البطالين لفترة طويلة، العمال المسنون، العمال غير المؤهلون، المعاقون...

### ب. المسؤولية المجتمعية:

على خلاف المسؤولية الاجتماعية التي أضحت تنحصر ضمن التزامات نحو الموارد البشري، فإن المسؤولية المجتمعية هي نوع من الشعور بالواجب تجاه المجتمع، ونوع من مبادرة المؤسسة للاهتمام بمشكلات تقع خارج نطاق مسؤولياتها التقليدية. وقد برز هذا المفهوم في بحوث الإدارة الفرنسية بالأساس كمفهوم مستقل عن التصور التقليدي الذي يمزج بين المسؤولية الاجتماعية والبيئية.

يرى ملكوم ماكينتوش بأن المسؤولية المجتمعية تبرز حاليا كخلاصة سنوات من الفشل: الفشل في السياسات مع انحطاط أخلاقي بليغ، بحيث أصبح هناك التفاف على مجموعة من القيم بين سكان العالم قاطبة، فهناك شعور بالتشارك في المشكلات<sup>1</sup>. تتجه المسؤولية المجتمعية بالأساس

<sup>1</sup> - Malcolm McIntosh: Raising a ladder to the moon: The complexities of corporate social and environmental responsibilities. Palgrave McMilan. London. 2003. P. 13.

إلى الالتزام بخدمة القضايا الواقعة خارج المؤسسة، أي قضايا مختلف الفئات الاجتماعية، وذلك تحت وطأة الإحساس بقدرتها على مشاركة الآخرين اهتماماتهم وقضاياهم.

ومثلما ذكرنا سابقا، فإن إدارة الأعمال الفرنسية سعت لفصل المسؤولية الاجتماعية عن بقية أشكال المسؤولية، لذلك فإن تعريف المسؤولية المجتمعية قد يختلط بالاجتماعية، مثلما نجد عند بيتر دراكر، الذي يعرف لمسؤولية الاجتماعية على أنها التزام المؤسسة تجاه المجتمع الذي تعمل فيه، حيث يرى الفرنسيون بأن المسؤولية الاجتماعية هي الالتزام تجاه ما يعرف بالبيئة الداخلية فقط، ونفس التحوير يقع للمفهوم الذي يعرضه هولر الذي لا يسمي المسؤولية المجتمعية، غير أنه يضع تعريفا للمسؤولية الاجتماعية متضمنا كذلك أبعادا للمسؤولية البيئية، بأنه التزام منشأة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق إسهامها في أنشطة من قبيل محاربة الفقر، تحسين الخدمة، مكافحة التلوث، خلق فرص عمل، حل مشكلة الإسكان، الحفاظ على الموارد وعقلنة استخدامها...<sup>1</sup>

### ج. المسؤولية البيئية

ضمن مفهوم المسؤولية الاجتماعي الكلاسيكي الذي رأيناه سابقا، والذي اختزل في جوفه كل أنواع المسؤوليات، تظهر المسؤولية البيئية بوصفها البعد البيئي في الالتزامات التي يجب أن تراعيها المؤسسة نحو المجتمع، خصوصا في ظل المخاطر والتهديدات البيئية التي أضحت تهدد البشرية والحاجة الملحة إلى إعادة الاعتبار لظروف الحياة تحت شعار التخضير Greening.

وتعرف المسؤولية البيئية بأنها التزام صناع القرار بتحمل مسؤولية الإجراءات التي تهدف إلى حماية وتحسين البيئة ككل بما يتماشى ومصالحها الخاصة، أو هي من الناحية العملية الممارسات التي تعود بالنفع على البيئة أو تخفف من الآثار السلبية عليها، والتي تتجاوز ما هو مطلوب

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي: مرجع سابق. ص 15.



قانونا إلى نوع من الالتزام الواعي والأخلاقي<sup>1</sup>. يحدد هذا التعريف المسؤولية البيئية من حيث هدفها، وهو مساهمة المؤسسة كطرف فعال جدا في الارتقاء بالبيئة وتفاذي حالة التدهور الناجمة عن التصنيع والتلوث واستنزاف الموارد، وكذلك من حيث التزاما أخلاقيا بالأساس على سبيل التطوع ولا يجب أن تحكمه الضغوطات القانونية فقط.

تبرز المسؤولية البيئية للمؤسسة في نظر كل من ستيفان بالان وآن ماري بوفيه من خلال مظهرين رئيسيين<sup>2</sup>:

\* التزام المؤسسة بحماية البيئة من خلال أفعال معينة: مكافحة التلوث بمختلف أشكاله، الحفاظ على الموارد الطبيعية، الحفاظ على التراث الطبيعي العالمي... ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة تحويل أفعالها إلى عوامل تقوية صورتها الذهنية بوصفها ميزة تنافسية.

\* دعم المؤسسة للأنشطة الخارجة عن نطاقها وتمويلها تحت راية ما يسمى بالمسؤولية الثقافية، حيث بإمكانها تمويل تظاهرات أو معارض أو أنشطة رياضية ومسرحية ساعية لحماية البيئة، وبذلك يمكن للمؤسسة تقوية صورتها كمؤسسة خيرية *une entreprise mécène*.

يرى آلان شوفو وجون جاك روزي بأن التحول نحو المؤسسة الخضراء، أو المسؤولية البيئية، فرضته عدة عوامل<sup>3</sup>:

- الضغوطات التي أصبحت تمارس بسبب التشريعات البيئية، سواء المحلية، الوطنية أو العالمية، فبالترتيب فرضت هذه التشريعات المعقدة لجوء المؤسسات للحصول على ما يسمى "المطابقة التنظيمية" على ما يراه الاقتصادي الفرنسي غيوم جويه، أي التزام المؤسسة بالنصوص القانونية الحامية للبيئة.

<sup>1</sup>- Dirk Holtbrugge et Corinna Dogl: How international is corporate environmental responsibility? A literature review. *Journal Of International Management*. N°. 18. 2012. P. 180.

<sup>2</sup>- Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Op. Cit. P. 21.

<sup>3</sup>- Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé: Op. Cit. PP. 54-56.

- فرض الرسوم البيئية: ظهرت مواد في القوانين تعاقب المؤسسات التي تخل بالمعايير البيئية من خلال فرض رسوم وأعباء مالية إضافية، وهذا مارس نوعا من التضيق على المؤسسات، حيث أضحى سعيها لتحقيق الربح مهددا بفقدان جزء من أرباحها نتيجة انتهاكاتها للبيئة. وفي هذا الصدد، يذكر شوفو وروزي بأن الاتفاقيات العالمية التي سعت لتوحيد القوانين التي تفرض رسوما على الإخلال بالمعايير البيئية لقيت معارضة من قبل بعض الدول على غرار ما فعلت الولايات المتحدة.

- ظهور الناشطين البيئيين والمنظمات غير الحكومية المدافعة عن البيئة، وبتحالفهم مع وسائل الإعلام، فقد أضحت المؤسسات المتهمه بالتسبب في التلوث وتدهور البيئة تواجه حملات إعلامية شرسة أصبحت تهدد مكانتها في السوق. يمكن الإشارة هنا إلى المنظمة غير الحكومية "السلام الأخضر" Greenpeace التي أصبحت معروفة عالميا بعد أن طوّرت وسائل نضالها وأصبحت تهدد حتى أكبر المؤسسات العالمية.

### قائمة المراجع:

#### 1. باللغة العربية

- أحمد عطاء الله القطامين: الإدارة الإستراتيجية: دار مجدلاوي. عمان. 2002.
- العربي دخموش: محاضرات في اقتصاد المؤسسة. مطبعة جامعة منتوري. قسنطينة. 2001.
- الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. مجلة الباحث. جامعة قاصدي مرباح ورقلة. العدد 5. 2007. ص 41.
- باركر وآخرون: علم اجتماع الصناعي. ترجمة: محمد علي محمد وآخرون. دار المعارف. الإسكندرية. د س ن.
- عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة. ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر. 2002.
- عمر وصفي عقيلي وقيس المومني: نظرية المنظمة والتنظيم. دار زهران للنشر والتوزيع. 2009.
- غارث جونز وتشارلز هيل: الإدارة الإستراتيجية. الجزء 1. دار المريخ للنشر. الرياض. 2001.
- فريد راغف ومحمد النجار: السياسات الإدارية وإستراتيجيات الأعمال. مؤسسة دار الكتب. الكويت. 1976.
- كنجو عبود وإبراهيم فهد: الإدارة المالية. دار المسيرة للطباعة والنشر. عمان. 1997.
- محمد الصيرفي: المسؤولية الاجتماعية للإدارة. دار الوفاء للطباعة والنشر. الإسكندرية. 2007.
- محمود الجوهرى: مقدمة في علم اجتماع الصناعي. دار الكتب الجامعية. القاهرة. 1975.
- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة. الدار الجامعية الإسكندرية. 2000.
- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة. دار الحمديّة العامة للنشر والتوزيع. الجزائر. 2005.
- ياسر ثامر البكري: التسويق والمسؤولية الاجتماعية. دار وائل للطباعة والنشر. عمان. 2001.

### 2. باللغات الأجنبية:

- Alain Chauveau et Jean Jacques Rosé: L'entreprise responsable. Editions D'Organisation. Paris. 2003.
- Andrew Friedman et Samantha Miles: Stakeholders: Theory and practice. Oxford University Press. Oxford. 2006.
- Daniel Soulié: Analyse économique et stratégie d'entreprise. EDICEF/AUPELF. Paris. 1992.
- Dirk Holtbrugge et Corinna Dogl: How international is corporate environmental responsibility? A literature review. Journal Of International Management. No. 18. 2012.
- Edward Freeman et al,: Managing for stakeholders: Survival, reputation and success. Yale University Press. New Haven. 2007.
- Frédéric Leroy: Les stratégies de l'entreprise. Dunod. Paris. 2012.
- James Champy et Michael Hammer: Le Réengineering, Réinventer l'entreprise pour une amélioration spectaculaire de ses performance. Dunod. Paris. 1993.
- Jean Longatte et Jacques Muller: économie d'entreprise. Dunod. Paris. 2004.
- Jean Pierre Detrie: Strategor: politique générale de l'entreprise. Dunod. Paris. 2005.
- Jeffrey Harrison: Stakeholders theory. In. Eric Kessler (ed): Encyclopedia of management theory. Sage Publications. London. 2013.
- Laurence Lehmann Ortega et al,: Stratégor. Dunod. Paris. 2013.
- Lazary: Economie de l'entreprise Editions Es-salem. Alger. 2001.
- Malcolm McIntosh: Raising a ladder to the moon: The complexities of corporate social and anvironmental responsibilities. Palgrave McMilan. London. 2003.
- Moez ben Yedder et Férid zaddem: La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE): voie de conciliation ou terrain d'affrontements?. *Revue Multidisciplinaire Sur L'emploi, Le Syndicalisme et Le Travail*. Vol .4. N°. 1. 2009.

- Paul Swamidass (ed) : Encyclopedia of production and manufacturing management. Kluwer Akademic Publishers. Boston. 2000 .
- Philippe Guillermic: La gestion d'entreprise pas à pas. Vuibert. Paris. 2015.
- Pierre Conso: La gestion financière de l'entreprise. Dunod. Paris. 2000.
- Samuel Mercier: L'éthique dans les entreprises. La Découverte. Paris. 2004.
- Stéphane Balland et Anne-Marie Bouvier: Management des entreprise. Dunod. Paris. 2008.
- Subodh Kulkarni: Environmental ethics and information asymmetry among organizational stakeholders. *Journal of Business Ethics*. N°. 27. 2007.