

## المؤسسة الاقتصادية و المحيط: الأسس النظرية و الآثار العملية

### ملخص

في هذا المقال يتعرض الكاتب إلى العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية و المحيط حيث يناقش الأسس النظرية التي تقوم عليها هذه العلاقة و المتمثلة في نظرية النظم و نظرية اتخاذ القرار و النظرية الموقفية. ثم يحدد أهم الآثار العملية المترتبة عن هذه العلاقة: التأثير على منظومة الأهداف، على وظائف الإدارة و على المتعاملين الاقتصاديين.

د/ عثمان حسن عثمان

معهد العلوم التجارية  
المركز الجامعي محمد بوضياف  
المسيلة، الجزائر

دراسة علاقة المؤسسة الاقتصادية

**تكتسي** بمحيطها أهمية بالغة سواء ا من حيث الجوانب النظرية أو من حيث الجوانب التطبيقية. ففي حين تهتم الجوانب النظرية بوضع الإطار العام للبحث في هذه العلاقة في الماضي و الحاضر و المستقبل، فإن الجوانب التطبيقية تعتني بدراسة هذه العلاقة في شكلها العملي انطلاقا من معطيات تتعلق بالمؤسسة موضوع الدراسة. فعلى سبيل المثال هناك معطيات محددة تميز محيط المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة التغيرات المستمرة في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية، و التي يجب أن تكون من أولويات القائمين على تسييرها، بحيث تكون قادرة على التأقلم معها في مرحلة أولى و التأثير على المحيط بشكل إيجابي في مرحلة ثانية. هذا يعني أن المؤسسة الاقتصادية

### Résumé

L'auteur traite de la relation entre l'entreprise économique et l'environnement. Il se penche sur l'analyse des fondements théoriques de cette relation qui consistent en la théorie des systèmes, la théorie de la prise de décision et la théorie situative.

Il en décèle, par la suite, les effets pratiques induits par cette relation: effets sur le système des objectifs, effets sur les fonctions du management et effets sur les opérateurs économiques.

الجزائرية لا يمكن أن تبقى و تستمر و تنمو بدون مراعاة عوامل المحيط و أخذها بعين

الاعتبار ضمن استراتيجياتها و سياساتها. و نسبة لأهمية هذا الجانب التطبيقي لهذه العلاقة فلا بد من عمل دراسات ميدانية تؤدي نتائجها إلى مساعدة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للتأقلم مع عوامل محيطها المتغيرة و جعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذا المحيط و بالتالي القيام بدور فعال تجاه تطور و نمو الاقتصاد الوطني. و عليه فإن المقالة تهدف إلى تسليط الضوء على الأسس النظرية لعلاقة المؤسسة الاقتصادية بمحيطها إلى جانب تتبع الآثار العملية الناتجة عن هذه الأسس و بالتالي تهيئة الأرضية لدراسات ميدانية لاحقة.

و تشمل هذه المقالة على:

**أولاً:** تعريف محيط المؤسسة.

**ثانياً:** علاقة المؤسسة بالسوق و التسويق.

**ثالثاً:** توسيع نطاق المحيط باستخدام نظريات اتخاذ القرارات و النظم و النظرية الموقفية.

**رابعاً:** إدخال البعد الثقافي في العلاقة بين المؤسسة و المحيط .

**خامساً:** الآثار العملية للعلاقة بين المؤسسة و المحيط.

### **أولاً: تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية:**

لاشك أن تحديد مفهوم المحيط الخاص بالمؤسسة الاقتصادية من أهم المسائل التي يتعرض لها علم اقتصاد المؤسسة كفرع من فروع العلوم الاقتصادية، علماً بأن موضوع اقتصاد المؤسسة لا يقتصر على المؤسسة في حد ذاتها، بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات بين المؤسسة و المحيط. بل يتعدى ذلك ليشمل العلاقات المتبادلة بين المؤسسة و المحيط. و هذا ما يؤكد تعريف المؤسسة كنظام مفتوح في إطار نظرية الأنظمة. و بناء على ذلك فإن المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاماً مكوناً من مدخلات و عمليات تحويل و مخرجات، كما يوضحه الرسم التالي: (1)



و هناك العديد من المحاولات التي تناولت تعريف محيط المؤسسة الاقتصادية. و التفاوت و الاختلاف فيما يخص تحديد مفهوم محيط المؤسسة ناتج عن تعقد و تشابك هذا المفهوم بالإضافة إلى صعوبة الإجابة عن كثير من التساؤلات. فما هو المقصود بالمحيط؟ هل هو المحيط الداخلي أم الخارجي للمؤسسة؟ و ما علاقة الجانبين ببعضهما البعض؟ و أين توجد الحدود الفاصلة؟ و على سبيل المثال يمكن أن يكون الأفراد العاملين عنصراً من عناصر المحيط الداخلي و في نفس الوقت عنصراً من عناصر المحيط الخارجي يمثلون جزءاً من الطلب على منتجات المؤسسة . فهناك من يعتبر محيط المؤسسة جزءاً من المحيط الإداري المكون من العملاء و الموردين و العاملين و المنافسين و جماعات الضغط ، مثل الحكومات و اتحادات العمال و غيرها.

إذن هو الجزء من المحيط الإداري " الذي يلائم عملية وضع و تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة" (2) و الواضح من هذا التعريف إنه يستثنى عناصر أخرى مثل البنوك و المؤسسات المالية الأخرى غير المنافسة و لكن تربطها علاقات تفاعلية مع المؤسسة.

كما تعرض ناصر دادي عدون إلى تعريف آخر أوسع من التعريف السابق نقلا عن P. Filho، حيث يشير هذا التعريف إلى وجود مجموعات ثلاث تعمل ضمن المحيط: (3)

1- مجموعة المتغيرات على المستوى الوطني (اقتصادية، اجتماعية، سياسية)  
2- مجموعة المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة (الهيئات الحكومية و الإدارية و مؤسسات التوزيع).

3- مجموعة المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي (عمال، مديريين ، الخ..).  
و ما يميز هذا التعريف دمج عوامل المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة ، و هو ما أشرنا إليه سابقا فيما يخص صعوبة وضع حدود واضحة لمفهوم المحيط. أما الدكتور علي الشرقاوي فقد ذكر تعريفا يراه مقبولا بصفة عامة حيث يعرف البيئة على " أنها القوى أو المتغيرات التي تتأثر بها المنشأة و لا تستطيع الرقابة عليها، و لكن يمكن الإفادة منها". (4)

و الملاحظ إن هذا التعريف لا يشمل البيئة الداخلية للمؤسسة، إلا أنه مرتبط بوضع استراتيجيات المؤسسة فيما يخص المنافسين و السلعة و قنوات التوزيع و الإعلان و التسعير و يتضمن القوى الإيجابية التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.  
و فيما يلي يتم استعراض أهم الأسس النظرية التي من خلالها تستوعب مشكلة المحيط في إطار اقتصاد المؤسسة. و هذه الأسس النظرية تتعلق بعلاقة المؤسسة بالسوق و التسويق، انفتاح آفاق المحيط باستخدام نظرية اتخاذ القرار و نظرية النظم بالإضافة إلى استخدام النظرية الموقفية . (5)

## **ثانيا: علاقة المؤسسة بالسوق و التسويق:**

### **1- علاقة المؤسسة بالسوق**

بدأت هذه العلاقة من الناحية النظرية عندما كان الهدف الأساسي من نشاط المؤسسة الحصول على الإيرادات النقدية، بحيث أصبح ذلك المعيار الحقيقي لتقييم نشاط المؤسسة، و هذا من دون أخذ مصالح الأطراف الأخرى خاصة العاملين بعين الاعتبار. كما أن قرارات المؤسسة كانت تتخذ في حالة التأكد التام، و عليه لم يتضمن نموذج اتخاذ القرارات عناصر المخاطرة و ديناميكية و تعقيد معطيات المحيط. و مما لاشك فيه أن السوق من أهم عناصر المحيط بالنسبة للمؤسسة لما له من تأثير حاسم على بقائها و نموها. و قد بحثت نظرية المؤسسة من خلال الاقتصاد الجزئي في معطيات العرض و الطلب و خاصة ما يتعلق بعلاقة السعر و المبيعات و بالتالي سلوك الطلب في السوق و الذي يتحدد بدوره بشكل المنافسة السائد. إن دالة طلب السوق تعتبر المحدد لعلاقة المؤسسة بالسوق . و انطلاقا من هذه العلاقة تتحدد استراتيجية المؤسسة

تجاه المنافسين. و عليه فإن مفهوم المحيط انطلاقاً من علاقة المؤسسة بالسوق يعتبر ضيقاً و محدداً حيث يقتصر فقط على السوق و المنافسين. و في هذا النموذج يكون رد فعل المشتريين الذين يمثلون طلب السوق رداً ميكانيكياً على أسعار العارضين. أما المنافسون فتكون ردود أفعالهم إيجابية فقط في حالة احتكار القلة. حيث أن مثل هذا السلوك يخلق درجة عالية من المخاطرة و عدم التأكد تجبرهم إلى التواطؤ فيما بينهم لتجنب المنافسة في الأسعار مع بقاء المنافسة في تنويع المنتجات.

## 2- الانتقال من السوق إلى التسويق (Marketing)

عندما تحولت معطيات السوق من سوق البائعين إلى سوق المشتريين و اكب ذلك تحول فيما يخص الجانب النظري الذي يهتم به اقتصاد المؤسسة. فسوق المشتريين كانت طاقة استيعابه غير محدودة و بالتالي لم يخلق أي مشكلة تذكر تستحق البحث. و لكن هذا الوضع تغير عندما أصبح السوق يتحكم فيه المشترون مما جعل اقتصاد المؤسسة يبحث عن فلسفة جديدة للمؤسسة سميت بالتسويق Marketing تحمل الأدوات الخاصة بها. و هذه الفلسفة تعني أكثر من مجرد التسويق بأقل تكلفة ممكنة. و بإدخال مفهوم التسويق Marketing أصبح السوق كجزء من محيط المؤسسة مركزاً أساسياً لنشاط المؤسسة، بحيث أصبحت جميع النشاطات الأخرى في خدمته. و أصبحت الاحتياجات القائمة على نتائج بحوث السوق و استخدام أدوات السياسات التسويقية المختلفة من أهم دعائم التسويق Marketing و التي كونت ما يسمى بالمزيج التسويقي.

إن علاقة التسويق Marketing بالمحيط يمكن إظهارها في النقطتين التاليتين: (6)

التسويق تعبير عن عمل نشط و إيجابي تجاه سوق المبيعات، و ليس كما هو في الاقتصاد الجزئي في شكله الميكانيكي، بل هو سوق يمكن التأثير عليه و تصميمه عن و عي باستخدام تدابير مثل سياسات المنتج و الإعلان و التوزيع.

بالرغم من الوضعية المركزية للاحتياجات في مفهوم التسويق إلا أن النظرة إليها تقتصر فقط على دورها في تحقيق الأرباح للمؤسسة. و في هذا الإطار تكون مهمة الأدوات التسويقية العمل على خلق الاحتياجات التي تساعد على القيام بهذا الدور. و هنا تكمن نقطة ضعف المفهوم التسويقي لأنه ينظر إلى علاقة المؤسسة بمحيطها من خلال منظور تحقيق الأرباح، و يهمل مسائل مهمة مثل تلوث البيئة و التغيرات في هيكل القيم الاجتماعية... الخ

و بالتالي كلما زادت فعالية تأثير الأدوات التسويقية كلما ولد ذلك مقاومة اجتماعية شديدة نتيجة للطبيعة الاستغلالية لهذه الأدوات.

و انطلاقاً مما تقدم نشأ المفهوم الإنساني "Human Concept" و الذي جاء نتيجة

لنقطة الضعف الواضحة للمفهوم التسويقي. فماهو مضمون هذا المفهوم الإنساني؟

إن الفرضية الأساسية لهذا المفهوم تقول بأن كلا من الأهداف و الاحتياجات لكل من الشركاء في السوق و العاملين في المؤسسة لا يمكن مراعاتها بشكل مقبول إلا إذا وضعت أهداف اجتماعية ضمن منظومة أهداف المؤسسة. و بالتالي فإن المفهوم

الإنساني يؤدي إلى توسيع نطاق محيط المؤسسة و يجبرها بأن تأخذ في قراراتها الجانب الاجتماعي، خاصة ردة فعل الرأي العام. و هذا بدوره أثر على منظومة الأهداف في المؤسسة من خلال: إيجاد مؤشرات اقتصادية أخرى إلى جانب الربحية مثل زيادة رقم المبيعات حتى إذا كان ذلك على حساب الربح للحفاظ على الفرص المتاحة في المستقبل أو تحسينها بالإضافة إلى التأمين من المخاطر عن طريق توسيع البرنامج الإنتاجي. الابتعاد عن فكرة تعظيم الأرباح و تحديد هدف الوصول إلى أرباح " مقبولة" هذا إلى جانب إدخال أهداف نوعية جديدة مثل " شهرة المؤسسة" كهدف اقتصادي بالرغم من صعوبة قياسه. و خاتمة القول في هذا المجال أن علاقة المؤسسة بالسوق هي أكثر شمولية و تعقيدا مما تصوره دوال السعر و المبيعات في الاقتصاد الجزئي، و هذا ما يؤكد توسيع نطاق دائرة المؤشرات المعتمدة في التأثير على مجريات السوق. و كل هذا ناتج ليس نتيجة لاستخدام مفهوم التسويق و مفهوم العلاقات الإنسانية، بل ناتج عن توجه اقتصاد المؤسسة للبحث عن مداخل نظرية جديدة مثل نظرية اتخاذ القرارات و نظرية النظم و النظرية الموقفية.

### **ثالثا: توسيع نطاق المحيط باستخدام نظرية اتخاذ القرارات و نظرية النظم و النظرية الموقفية**

#### **1- استخدام نظرية اتخاذ القرارات**

إن الهدف من هذا المدخل هو العمل بشكل أفضل على التعرف على المحيط و فهم علاقته بالمؤسسة و بالتالي الإبتعاد عن المبادئ القائمة على التصرفات الرشيدة من جانبها الشكلي و عن الأهداف الاقتصادية الضيقة للمؤسسة و التي كانت بمثابة الأساس لاتخاذ القرارات في المؤسسة ضمن نظرية الاقتصاد الجزئي. ينطلق هذا المدخل القراري من نماذج أساسية ذات صلة بالمؤسسة و تساعد على توضيح علاقتها بالمحيط، و هذه النماذج خاصة " بالفرد"، " الجماعة"، " المنظمة" و " المجتمع". فبالرغم من أن الفرد يحاول استخدام المعلومات في اتخاذ قرارات رشيدة إلا أن المخاطر المرتبطة بالمستقبل تضع حدودا لمثل هذا المسعى و هذا من خلال وجود مجموعة من العوامل المؤثرة، منها ما هو نفسي و منها ما هو عضوي. (7) و انطلاقا من ذلك، فإن الفرد يتصرف في إطار منطقته النفسي الخاص. هذا يعني أن تصرفاته بما في ذلك نظريته إلى محيطه الخاص تتأثر بشكل كبير بمحيط المؤسسة و بالتالي لا بد من النظر إلى الفرد كوحدة كاملة لا يمكن تجزئتها إلى عنصر عمل من جهة و إلى شخص فرد من جهة أخرى. كما أن عمل الإنسان يعتبر عنصرا من مكونات فرديته. لكل هذا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار مصالح و دوافع و أهداف الفرد العامل و التي تشكل جانبا من جوانب محيط المؤسسة. أما نموذج المجموعة فهو ينتقل بهذه الفكرة من الجانب الفردي إلى الجانب الاجتماعي. فالمجموعة نظام اجتماعي تحتاج إلى قواعد عامة لتوجيه تصرفات

أفرادها، و هذا يؤدي إلى ظهور معايير و قواعد سلوكية لا تعتمد على قرارات المؤسسة فقط بل تعتمد إلى جانب ذلك على الطابع غير الرسمي مثل التعاطف و المشاركة الوجدانية المتبادلة بين الأفراد و القيم المشتركة بينهم. هذه القواعد السلوكية يمكن أن تناقض قواعد و أهداف المؤسسة التي يعملون فيها. و عليه لا بد من البحث عن مصالح و توقعات و معايير و قيم أفراد المجموعة في محيط المؤسسة و الاستفادة من ذلك كمصدر لاستقرار و توازن سلوك أفراد المجموعة.

و نفس الشيء ينطبق على نموذج المنظمة. و ما يهم هنا ليس مواصفات و خصائص العمليات داخل المؤسسة و لكن الخصائص الهيكلية، مثل تقييم العمل و الاتصال و تسلسل السلطة. و في هذا الإطار ينظر إلى المؤسسة على أساس كونها تحالف لمجموعات المصالح. هذا يعني النظر إلى الأهداف الخاصة لكل أفراد المجموعة و ليس الهدف الخاص بالمؤسسة. و هذا التحالف يمثل جماعة ضغط بحيث تصبح أهداف المؤسسة موضوعا للتفاوض. و هذه الجماعة ليست مكونة فقط من أصحاب رأس المال و العاملين و الإدارة، بل تتعدى ذلك لتشمل العملاء و الموردين و البنوك و مصالح الضرائب و كل من يتعامل مع المؤسسة.

و عليه يتم توسيع محيط المؤسسة ليشمل المؤشرات الاجتماعية، و التي تلعب دورا أساسيا في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة. و أخيرا هناك "نموذج المجتمع". و لا يكفي في هذا الإطار الانطلاق من العملية الاجتماعية و القيم الثقافية و السياسية و التأثيرات المؤسساتية من خلال القوانين العامة و السياسات الاقتصادية و الاجتماعية لشرح و تأصيل العلاقة بين المؤسسة و محيطها و بالتالي تأثير هذه العوامل على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، بل ينبغي العمل على دعم نماذج اقتصاد المؤسسة و تحويلها من مجرد علم يعني بالجوانب التكنولوجية إلى علم يعني أيضا بالجوانب الاجتماعية. و تكمن أهمية ذلك في النظر إلى مشكلات المؤسسة من منظور اجتماعي. و هناك العديد من هذه المشكلات مثل : تأثير الإعلان في خلق الطلب، التقدم الفني للمنتجات، استهلاك الموارد النادرة، العلاقة بين الإنتاج و تلوث البيئة... الخ.

لكل ما تقدم فإن النماذج الأساسية المختلفة التي أتى بها مدخل اتخاذ القرارات تساعد على التأصيل النظري لعلاقة المؤسسة بالمحيط ضمن علم اقتصاد المؤسسة و العمل على تطوير أدوات مناسبة تسمح بفتح آفاق المحيط ليشمل المشكلات الحالية و يستوعب كل ما يستجد في هذا الموضوع مستقبلا.

## 2- استخدام نظرية الأنظمة

بالنسبة لنظرية الأنظمة فإن الظواهر الطبيعية و الانسانية تمتلك قواسم مشتركة مما يسمح بتعميمها. هذه الظواهر مثل الكائنات الحية، المواد غير العضوية، الماكينات، التشكيلات الاجتماعية و حتى النظريات يمكن اعتبارها كأنظمة. و يمكن تحديد مضمون مدخل الأنظمة في ما يلي: (9)

المؤسسات هي أنظمة حقيقية تميزها خصائص عامة.

اعتبار ما يحدث في المؤسسة على أنه مجموعة من أنظمة متحركة يمكن تحليلها باستخدام معارف و مفاهيم علم السيبرناتيك (علم الضبط) النظر إلى علم اقتصاد المؤسسة من خلال كونه يسعى إلى تصميم و توجيه أنظمة معينة (مؤسسات) و بناء عليه تعتبر المؤسسة كنظام يتكون من عناصر في علاقات تفاعلية مع بعضها البعض. و أهم ما يميز هذه المؤسسات انفتاحها على المحيط. و الأنظمة المفتوحة لها علاقات عديدة و متشعبة مع محيطها، الشيء الذي يتطلب تحليلا متميزا لهذا المحيط. أما تحليل العلاقات فيتم من حيث الكثافة و الاتجاه حيث يتم اختراق حدود المؤسسة للحصول على أنظمة وسيطة. و من خلال هذه الأنظمة الوسيطة يتم إدماج جانب من المحيط إلى المؤسسة حيث ينظر إليه كنظام فرعي قائم بذاته. و يمكن توضيح ذلك في المخطط التالي: (9)

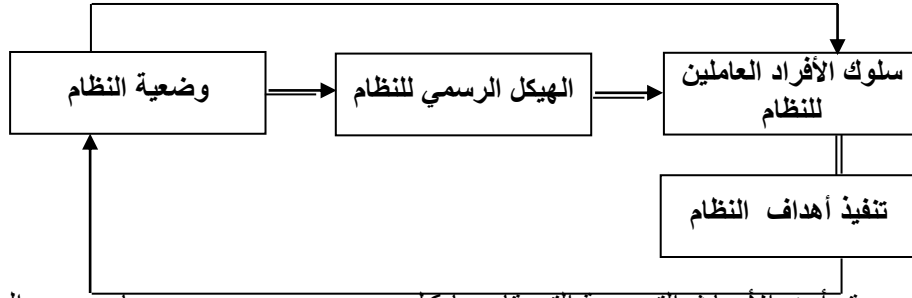
إن هذا المخطط يعطي مثالا للنظام الوسيط و يعكس في هذه الحالة عملية التمويين التي تمارسها المؤسسة (كمورد) و المؤسسة الطالبة (كمشتركي). هذه العلاقة بين المؤسسة و المحيط و هذه العلاقة بين المؤسسة و المحيط، فهي تشمل بيئة المؤسسة و المحيط. النظام من جهة أخرى المؤسسة العارضة من وظيفة النظام تجاه المحيط أما المؤسسة الطالبة و المؤسسة المستهدفة من النظام و التي تمثل مخرجات هذا النظام. و عليه فإن الغرض من النظام الذي يربطه بالمحيط يغطي مجالات أشمل مما يغطيه مفهوم التسويق. فالمحيط يفرض على المؤسسة متطلبات تتعدى مجرد الحصول على المنتجات. و عليه فإن المؤسسة كنظام ليست مجرد وحدة اقتصادية، بل هناك العديد من المسائل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار خاصة بالنسبة للمؤسسات كبيرة الحجم و هي: (10)

العدد الكبير من العمال الذين يتقاضون أجورا.  
التأثير على نمو العديد من المؤسسات الأخرى سواء كانت منافسة أو غير منافسة من خلال السياسات التنويعية و السعرية المختلفة.  
احتلالها جزءا كبيرا من الأرض و السكنات التابعة للإدارة المحلية بالإضافة إلى الخدمات العامة من مدارس و مستشفيات إلى جانب بعض عناصر البيئة الطبيعية.

لعبها دورا هاما في ميزانية الادارة المحلية من خلال الضرائب و الرسوم. تسييرها للأموال الضخمة للمساهمين. و نسبة لهذه العوامل فإن المؤسسة تصبح متعددة الأغراض و لايمكن أن تكون تصرفاتها على أساس اقتصادي بحت، بل على أساس اجتماعي، لكونها منظمة اجتماعية.

### 3-استيعاب المحيط بواسطة النظرية الموقفية

نشأت هذه النظرية نتيجة للتطورات التي أفرزتها نظرية النظم و نظرية اتخاذ القرار فيما يخص دراسة علاقة المؤسسة بالمحيط. و هي بالتالي تعتبر تحولا من التركيز على الاتجاهات النظرية إلى التركيز على الجوانب العملية. و قد استطاعت Joan Woodward الأستاذة بجامعة لندن تحويل الانتباه إلى أثر الظروف التكنولوجية السائدة على المبادئ و القواعد الادارية العامة في المنشآت الصناعية الناجحة. (11) و هذا يعني أن الوضعية السائدة في المحيط هي التي تحدد المشكلات التي تجابه المؤسسة و تحدد الطريقة التي تؤدي إلى الوصول للحلول المناسبة. و أول استخدام لهذه النظرية تم في إطار بحوث التنظيم، بحيث أرجعت الاختلافات في هياكل التنظيم إلى الاختلافات السائدة في الوضعيات المختلفة التي يوجد فيها التنظيم. و عليه أظهرت البحوث العملية العلاقات القائمة بين الوضعية الفعلية للتنظيم و الهيكل التنظيمي و سلوك أفراد التنظيم. و هذه العلاقة موضحة في المخطط التالي: (12)



و قد أدت الأبحاث التجريبية التي قام بها كل من Burns و Stalker عام 1961 إلى الوصول إلى نتائج مفادها أن التغيير من فعالية استخدام عناصر الانتاج في المنظمة لا يمكن بلوغه عن طريق نظام التسيير الخاص بالمنظمة، بل عن طريق تغيير العوامل الخارجية (المحيط)، و التي تتمثل أساسا في السوق و التكنولوجيا. كما توصلا بناءا على ذلك إلى وجود نوعين من أنظمة التسيير، أولهما النظام الميكانيكي و ثانيهما النظام المتناسق، ففي حين يعكس النظام الميكانيكي البيئة المستقرة نسبيا مع قليل من القدرة على التجديد، فإن النظام المتناسق يتأقلم مع ظروف البيئة المتغيرة و التي تسمح بقدرة كبير من القدرة على التجديد.

و عليه فإن النظرية الموقفية تجمع بين أمرين اثنين: أولهما أن التصرفات الادارية تتأثر تأثيرا بالغا بظروف المحيط و ثانيهما ينطلق من التجارب العملية و يشير إلى أن



النجاح في معالجة الكثير من المشاكل يرجع إلى الاعتراف بالاختلافات في المواقف الادارية و الاعتراف بالمظاهر الخاصة بالمنظمات. و بالرغم مما تقدم فإن هذه النظرية لم تسلم من بعض الانتقادات. فإذا كان يؤخذ على النظرية التقليدية لاقتصاد المؤسسة بأنها تقتصر في تحاليلها على العوامل الداخلية للنظام بشكل يجعله غير معني بالمؤشرات البيئية، فإن النظرية الموقفية يؤخذ عليها ميلها الأكثر إلى العوامل الخارجية بحيث تشكل هذه العوامل ضغوطا على العمليات الداخلية لكي تتلاءم معها. بالإضافة إلى ذلك فإن هذه النظرية تقتصر محيط المؤسسة فقط على معطيات السوق و تكنولوجيا الإنتاج. و عليه فإن النظرية الموقفية تحتاج إلى مزيد من الاجتهادات النظرية لتدعيم البحوث التجريبية.

#### رابعاً: ادخال البعد الثقافي في العلاقة بين المؤسسة و المحيط:

إلى جانب ما تقدم ذكره من نظريات و انطلاقا من مبادرات عملية و علمية ظهر في الأفق نقاش حول ثقافة المؤسسة كموضوع له علاقة بتوجه المؤسسة نحو محيطها. و قد ظهر هذا الاهتمام أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال. ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكات التنظيمية و المرتبطة أصلاً بالتصرفات الإنسانية المتعمدة، و بالتالي ضرورة الرجوع إلى أساليب نوعية مفهومة. و في هذا الإطار جاء مفهوم الثقافة القائم على علم الأنثروبولوجيا ليقوم بدور هام يمكن تلخيصه من خلال نوعين من البحوث: (13) في إطار بحوث التفسير للثقافات المقارنة حيث تعتبر الثقافة كمتغير خارجي مستقل يلعب دوراً هاماً في تشكيل العمليات داخل المؤسسة.

و في إطار بحوث ثقافة المنظمات فإن هذه الأخيرة تعتبر كمجموعات صغيرة لكل منها ثقافتها الخاصة بها، حيث يتم التركيز على موضوعات مثل ظروف نشأة الثقافة و فعالية تأثيرها إلى جانب تحديد مضمون ثقافة المنظمة.

فالنوع الأول من البحوث يركز على الخصوص في كيفية تأقلم المنظمة مع محيطها الثقافي حيث تقوم بتطوير خصائص مختلفة، بمعنى أن الانتماء الثقافي و الوطني للمنظمة يمكن أن يؤدي إلى اختلافات تمس قيم و سلوكات أعضائها و هياكلها و أساليب تسييرها. و عليه فإن المعطيات الثقافية يتم نقلها إلى المنظمات المختلفة بواسطة أعضائها الذي ينتمي كل منهم إلى مجتمع معين و بالتالي يحمل معه ثقافة هذا المجتمع. و من ناحية عملية فإن هذه البحوث تخدم أساساً الإدارة العليا للمنظمات متعددة الجنسيات حيث تزودها من جهة بالمعلومات التي تخص البلدان المختلفة و التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، و تساعد من جهة أخرى على استخدام أساليب إدارية تختلف عن تلك المستخدمة في بلدها الأصلي (مثلاً أسلوب نظام الجماعة الخاص باليابان (Clan – Organisation)).

أما النوع الآخر من البحوث فيدرس في كيفية تأثير ثقافة المنظمة المرتبطة بالمحيط على فعالية و أداء هذه المنظمة. و تعرف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من

التصرفات الموجهة للمنظمة مثل القيم و المعايير و الأهداف... الخ، تنشأ في سياق عملية تاريخية معينة و يتم تبنيها من قبل غالبية أفراد المنظمة و يعبر عنها بـرموز معينة". و قد قسم Neuberger هذه الرموز إلى : (14) الرموز اللفظية (القصص، الشعارات، القواعد اللغوية... الخ). الرموز التفاعلية (الطقوس و الشعائر الدينية، الاحتفالات، الرقص... الخ). الرموز الاصطناعية (الإشارات، المعمار... الخ). و الهدف من هذه الرموز هو إيصال الثقافة بالشكل المطلوب للتأثير على تصرفات أفراد المنظمة الجدد و الوصول إلى استقرار التأثير لدى الأفراد الآخرين. و عن طريق التأثير على ثقافة المنظمة يتم ضمان تأقلم المنظمة مع محيطها و تحفيزها للوصول إلى أهدافها و تكاملها داخليا و المحافظة على هيكلها. إن إدماج المفهوم الثقافي يمكن ملاحظته على مستويين: على مستوى التجانس بين تصرفات المنظمة و متطلبات المحيط و المجتمع، حيث تساعد البرامج المخصصة على إيجاد هذا التجانس. على مستوى تصرفات أفراد المنظمة التي يتم توجيهها عن طريق ثقافة المنظمة، حيث تكون بمثابة المحيط الذاتي للفرد العامل. و بناء على ماتقدم تتكون علاقة متبادلة بين النظام الثقافي للمنظمة و النظام الثقافي للمحيط. و نسبة لأهمية المفهوم الثقافي بالنسبة لنشاط المنظمات فإن هذا يستدعي المزيد من البحث و التحرى.

#### **خامسا: الآثار العملية**

تلخيصا لما تقدم فإن الأسس النظرية تكونها كل من نظرية النظم و نظرية اتخاذ القرار و النظرية الموقفية. فانطلاقا من نظرية النظم فإن المؤسسة تعتبر نظاما مرتبطا بنظام أعلى و هو المجتمع. و يترتب على ذلك اعتبار المؤسسة كنظام اجتماعي. و انطلاقا من نظرية اتخاذ القرار فإن المؤسسة هي تحالف تتقاطع عنده مصالح جميع المجموعات ذات العلاقة و التي يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات. أما بالنسبة للنظرية الموقفية فقد تم تطوير الجوانب "البيئة للمؤسسة" بحيث تؤخذ بعين الاعتبار مواقف مختلفة خاصة ما يتعلق بالبيئة الطبيعية مثل ندرة الموارد و إمكانية تحديدها. فإذا اعتبرنا المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح فإن هذا يعني أنها ليست مستقلة في اتخاذ قراراتها، حيث لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مطالب مجموعات المصالح المختلفة. و لا بد أن يكون لذلك أثر في تحديد منظومة أهدافها. و عليه يتم الانتقال من الأهداف الاقتصادية إلى الأهداف الاجتماعية، أي البحث عن مقياس الفعالية الاجتماعية بدلا عن الفعالية الاقتصادية. و الفعالية الاجتماعية هي المؤشر الذي من خلاله يحكم المحيط الاجتماعي على نشاطات المؤسسة. و يمكن أن يحدث تناقض بين الفعالية الاقتصادية للمؤسسة و الفعالية الاجتماعية لها. و على سبيل

المثال يمكن لبعض الإجراءات المحفزة للفعالية الاقتصادية للمؤسسة أن تزيد من تلوث البيئة و بالتالي تؤدي إلى انخفاض الفعالية الاجتماعية حيث ترتفع التكاليف الموجهة لعلاج الأمراض المرتبطة بهذا التلوث. كما أن بعض الإجراءات الاجتماعية داخل المؤسسة يمكن أن تؤثر سلبا على الفعالية الاجتماعية لو ذلك إذا قامت المؤسسة باتخاذ اجراءات لصالح عمالها على حساب المصلحة العامة. و عليه يقع على عاتق إدارة المؤسسة توسيع دائرة أهدافها لتشمل الأهداف الاجتماعية.

و إلى جانب الأثر على منظومة الأهداف هناك أثر على وظائف الإدارة. (15) فعلاقة المؤسسة بالمحيط تحد من استقلالية الإدارة في اتخاذ القرارات. فعملية اتخاذ القرارات ترتبط بمعطيات جديدة مثل الوضعية التنافسية في أسواق المبيعات و المشتريات، الموارد الاقتصادية، صورة المؤسسة لدى الرأي العام... الخ. إن استقلالية التصرفات عند اتخاذ القرارات المرتبطة بالمحيط تتأثر بأهمية المؤسسة بالنسبة للمحيط و التي بدورها تتأثر بحجم المؤسسة. إن المؤشرات الدالة على استقلالية أكبر في تصرفات المؤسسة تتمثل على سبيل المثال في مقدرة المؤسسة على تغيير هيكل السوق عن طريق شراء مؤسسات أخرى، التأثير على القرارات السياسية باستخدام جماعات الضغط و تحديد وقت التجديدات التقنية.

و في هذه الحالات فإن المؤسسة تؤثر بقراراتها بشكل كبير على تطورات المحيط و في حالات أخرى يكون مجال اتخاذ القرار محددا بشكل يسمح بتطوير استراتيجيات تساعد على تأقلم المؤسسة مع متغيرات المحيط. و يصبح من أولويات القرارات الإدارية ليس المقارنة بين أهداف المؤسسة و قدراتها بل المقارنة بين متطلبات المحيط و هذه القدرات. و يجب إذا تطلب الأمر أن تغير الأهداف بحيث تتناسب مع حقائق المحيط. و وظيفة الإدارة تكمن في إجراء تحليل لمتطلبات المحيط لمعرفة أي من هذه المتطلبات يجب أخذها بعين الاعتبار في عملية اتخاذ القرارات، و بالتالي فإن نجاحات المؤسسة مرتبطة بمدى تجاوبها مع هذه المتطلبات. و عادة ما يؤدي عكس ذلك إلى ايجاد أزمة في المؤسسة يمكن أن يترتب عليها تغيير الطاقم الإداري و خاصة المدير الذي يضحي به ككبش فداء. و في أكثر الحالات يعتبر التغيير بمثابة إشارة للمحيط بأن السياسات الإدارية الحالية للمؤسسة في طريقها للتغيير، و هو ما يكفي عادة لرفع ضغط المحيط عن المؤسسة و لو لبعض الوقت مما يسمح للمؤسسة بكسب المزيد من هامش التصرف.

أما الأثر الثالث الناتج عن اعتبار المؤسسة كمنظمة اجتماعية فيتعلق بكونها تحالف لمصالح مختلفة، الشيء الذي يؤثر على تحديد منظومة أهدافها. هذه الأهداف لا يتم تحديدها من قبل المؤسسة بل تحدد في إطار التفاوض بين الأطراف المختلفة من أفراد و منظمات و مجموعات و دائنين و عملاء و موردين و نقابات و هيئات حكومية... الخ. و في كل الحالات فإن تأثير أي طرف مرتبط بمدى قوة نفوذه على مجريات العمل في المؤسسة. فربما يؤثر طرف على الموارد الاقتصادية للمؤسسة سواء كانت مادية أو غير مادية. و إذا تعلق الأمر بأطراف خارجية حيث لا تستطيع

المؤسسة التفاوض معها بشكل مباشر، فإن عملية أخذ متطلبات هذه الأطراف بعين الاعتبار تتم عبر مراحل:

- تحديد الأطراف التي تؤثر على المنظمة ككل أو على بعض العمليات.
- تقييم الأهمية النسبية لكل طرف.
- تحديد المتطلبات الحالية و المتوقعة للأطراف المعنية.
- تحديد المؤشرات التي تستخدمها الأطراف في الحكم على نتائج المؤسسة.
- تقييم بدائل التصرفات المتاحة التي من خلالها يتم تحديد ثقل كل طرف من الأطراف.

و بالرغم من ذلك فإن هذه العملية مرتبطة بمجموعة من الصعوبات من أهمها:

- عدم إمكانية إيجاد التجانس بين مصالح الأطراف القوية.
  - التفسيرات الخاطئة لمتطلبات الأطراف المهمة.
  - تجاهل التداخلات بين التصرفات المختلفة.
  - الوقوع في المشكلات الروتينية السابقة مثل العادات و التقاليد... الخ
- كل هذه الصعوبات يمكن التغلب عليها في إطار التفاوض المباشر إذا تعلق الأمر بأطراف التحالف الداخلية. فعلى سبيل المثال باستحداث قوانين تسمح بمشاركة العمال في مجالس الإدارة و بالتالي اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، هذا إما عن طريق المشاركة الشكلية عن طريق ضمان الحق في الإعلام و الإستماع إلى آرائهم، أو عن طريق المشاركة الحقيقية حيث تؤخذ آراؤهم بعين الاعتبار عند اختيار بديل من البدائل المطروحة و هذا انطلاقاً من القوانين السائدة في هذا المجال في البلدان المختلفة.
- و بصفة عامة فإن التأثير على المحيط يمكن أن يتم بشكل إيجابي أو بشكل سلبي. التأثير الإيجابي يحدث عندما يتم التأثير على المحيط بشكل يتماشى مع أهداف المؤسسة. و التأثير السلبي هو عبارة عن تأقلم سلوكيات المؤسسة مع معطيات المحيط و كلا من التأثيرين يشكل استراتيجيات معينة. و اختيار أحد الاستراتيجيين أو مزيج من الاستراتيجيين مرتبط بعدة عوامل من أهمها: قوة ارتباط المؤسسة بمحيطها مثل تأثير محيط المؤسسة بمخرجاتها أو ارتباطها بموارد معينة حسابات التكلفة و المنافع الخاصة بالاجراءات المؤثرة على المحيط العناصر المؤثرة على متخذ القرار مثل الموقف المحافظ أو المخاطر تجاه إجراءات معينة، أو الموقف المتشائم أو المتفائل.
- إن تصرفات المسيرين التي تميل إلى المخاطرة تعتبر كقاعدة أساسية للتصرفات الاستراتيجية تجاه المحيط و التي تهدف إلى دعم و تنشيط سياسة و برامج المؤسسة مثل التأثير على سياسة متخذى القرار.

تجنب الارتباطات الحرجة و الارتباطات الحرجة هي التي يتوقف عليها مصير المؤسسة مثل ارتباط المؤسسة بمورد وحيد يسيطر على المواد الحيوية للمؤسسة (احتكار العرض) أو حالة سيطرة عميل واحد على مشتريات المؤسسة (احتكار الطلب). مثل هذه الارتباطات الحرجة تستدعي من المؤسسة العمل على اتخاذ اجراءات تحد من تأثيرها مثل توسيع برنامجها بحيث لا تكون مرتبطة بمنتج وحيد و

السعي إلى استخدام نتائج البحوث العلمية لتحسين وضعيتها التنافسية و حتى لا تفاجأ من التجديدات التي يأتي بها المنافسون.

و هناك علاقة متينة بين المحيط و استراتيجيات المؤسسة. و تظهر هذه العلاقة من خلال التعريف التالي للاستراتيجية حيث تعرف بأنها:

" أسلوب التحرك المرهلي لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية، و يأخذ في الحسبان نقاط القوة و الضعف الداخلية للمشروع، و يسعى إلى تحقيق أهداف المشروع و يتماشى مع سياساته." (16)

و من خصائص الاستراتيجية كما هي مستخلصة من هذا التعريف ارتباطها بالمرحلة التي تمر بها المؤسسة، و لكونها رد فعل لتهديدات أو فرص المحيط، و ارتباطها بالمخاطرة... الخ من الخصائص. إن إعداد الاستراتيجية يتطلب تقييم المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة. و هذا المحيط يتكون من عناصر عديدة مثل السوق و التكنولوجيا و المنافسين و الموردين و القوانين الخ. و التي تعتبر بعضها كمورد و البعض الآخر كقيود. و في جانب آخر يمكن للمحيط أن يشكل تهديداً على مصالح المؤسسة أو يقدم فرصاً سانحة لها. و على حسب تقييم البيئة تتخذ السياسات المختلفة سواء كانت هجومية أم دفاعية.

فالسياسة الهجومية تتطلب تحليلاً شاملاً و دقيقاً للمعلومات المستقاة من تحليل المحيط الشئ الذي يتطلب تطوير أنظمة معلومات متكاملة مرتبطة بالمحيط و تدريب العاملين للتعامل مع مثل هذه المعلومات و العمل على إنشاء هياكل تنظيمية مرنة. أما استراتيجيات التأقلم فلا تعني فقط بالتأقلم مع المحيط الاقتصادي، بل تتعدى ذلك إلى التأقلم الشامل مع كل متغيرات المحيط. و الأخيرة تتطلب تغيير السياسات و الاستراتيجيات. و هذه التغيرات يجب أن تشمل جميع وظائف المؤسسة حيث تختص كل وظيفة بجانب معين من متغيرات المحيط، مثال ذلك تأقلم وظيفة الأفراد مع متغيرات سوق العمالة. أما فيما يتعلق بالبيئية الأثر على البيئة فقد تم أخيراً إدخالها كعنصر متكامل في نظام اقتصاد المؤسسة. هذا يعني البحث في مدى تأثير نشاطات المؤسسة على مجموع مكونات البيئة. و تكمن صعوبة الموضوع في أن التأثير على البيئة ليس نتيجة لتصرفات اقتصادية على مظهر واحد من مظاهر البيئة، بل على كل عناصر الطبيعة.

إن مجال مناقشة جانب البيئة في الإطار النظري يجب أن يبحث في: (17)

ما إذا كان إدماج البيئة في التطور الاقتصادي للمؤسسة له دلالات و مغزى أم لا.

\* ما إذا كان من الممكن تطوير أساليب في التخطيط و في اتخاذ القرارات تتناسب مع البيئة.

\* ما إذا كان من الممكن وضع استراتيجيات خاصة بالبيئة.

و يمكن التفكير في بعض العناصر التي تؤدي إلى الإدماج النظري لموضوع البيئة في اقتصاد المؤسسة. و العنصر الأول يتعلق بالجوانب النظرية للتكلفة. فيمكن للمؤسسة إدماج البيئة إذا استطاعت استيعاب التكاليف الاجتماعية في محاسبة تكاليفها. و المعلوم

أن التكاليف الاجتماعية ناتجة عن ما يسببه تلوث البيئة من أمراض في المجتمع خاصة الأمراض المهنية.

و عليه تدخل البيئة كعنصر خاص من عناصر الإنتاج و بالتالي تصيح من مكونات السعر. لذلك فإن عنصر البيئة يؤدي إلى نشوء تكاليف إضافية يمكن تحديدها إدارياً. و يمكن ذكر المثال التالي لتوضيح كيفية توظيف مدخل التكاليف فيما يخص إدماج عنصر البيئة. فإذا كانت العملية الإنتاجية في المؤسسة تتسبب في الحصول على منتجات عرضية ملوثة للبيئة فإنها تكون أمام خيارين. أولهما الاستثمار في تجهيزات مكلفة تستخدم لتصفية الشوائب الملوثة للبيئة، و ثانيهما دفع حصتها من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بهذا التلوث. و من هذا المثال يستنتج أن الخيار الثاني لا يفيد عملية الحفاظ على البيئة، خاصة إذا تم إسترجاع هذه التكاليف عن طريق الأسعار.

أما العنصر الثاني فيتمثل في إدخال البيئة لعنصر من عناصر نظرية اتخاذ القرار التي سبق ذكرها. هذا يعني أخذها بعين الاعتبار في منظومة أهداف المؤسسة. و بالتالي يدخل النشاط البيئي للمؤسسة ضمن الفعالية الاجتماعية و على المدى القصير يظهر نوع من التناقض بين الأهداف الاقتصادية و الأهداف البيئية للمؤسسة، و لكن على المدى الطويل يظهر التكامل بين الأهداف. فعلى سبيل المثال فإن المؤسسة ستوقع زيادة مبيعاتها من المنتجات غير الملوثة للبيئة، و هذا يتطلب وجود إطار قانوني يحفز على الإقبال على مثل هذه المنتجات و يكون رادعا لكل المخالفات.

و بالنسبة لإدارة المؤسسة فلا بد من تطوير وسائل معينة للتخطيط البيئي و من بين هذه الوسائل الطريقة متعددة المراحل لتقييم تبعات الإجراءات الخاصة بالبيئة. و هناك طريقة التبعات التكنولوجية التي تقيم التأثير الناتج عن إدخال تكنولوجيات جديدة على البيئة.

هذا إلى جانب الطريقة المحاسبية التي تهدف إلى القياس النوعي للتأثيرات البيئية الناتجة عن نشاط المؤسسة، حيث تقسم هذه التأثيرات إلى مدخلات و مخرجات (مثل انبعاث المواد الضارة، استهلاك الطاقة... الخ) و تحويلها إلى وحدات فيزيائية تقنية و التي تحول بدورها إلى وحدات نقدية (تكلفة). كما أن الإدارة يمكن أن تأخذ الجانب البيئي بعين الاعتبار من خلال اختيار المكان الذي ستقوم عليه المؤسسة، حيث يتم الاختيار انطلاقاً من اعتبارات بيئية.

## المراجع

- 1- علي الشرفاوي، إدارة الاعمال- الوظائف و الممارسات الادارية، دار النهضة العربية، بيروت، عام 1983، ص. 84 .
- 2- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص.83، نقلا عن W. Dill .
- 3- نفس المرجع ص 83.
- 4- علي الشرفاوي، مرجع سابق، ص. 136 .
- 5- Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Band 1 Verlag Franz Vahlen, München 1989, P. 49.

6- نفس المرجع ص. 5

- 7- Heinen, E., Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 8.A.
- 8- Heinen, E., Wissenschaftsprogramm der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre, München 1976.
- 9- Fahn, E., Die Beschaffungsentscheidung. Diss., München 1972.
- 10- علي الشرقاوي، مرجع سابق، ص. 87
- 11- Vahlens, Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, op. cit., p. 65, 66.
- 12- Ibid, p. 68.
- 13- Ibid, p.69.
- 14- Neuberger, O., Unternehmenskultur und Führung, Universität Augsburg, 1985.
- 15- Vahlens, Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, op. Cit., p.86.
- 16- أحمد ماهر، الخطط و السياسات و الاستراتيجيات، دار المعارف، القاهرة، بدون تاريخ نشر، ص 126.
- 17- Schulz, S, Umweltschutz- als Unternehmerziel denkbar. Analyse von Instrumenten zur ökologischen Planung von wirtschaftsunternehmeWerkstaff- berichte des Instituts für Landschafts ökonomie der TU Berlin, Heft 4, Berlin 1984. □