

## التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية

أ/السعيد قاسمي

جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر

### ملخص

تناول هذا المقال التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، ونحاول تسليط الضوء على هذا التفاعل في بعض المؤسسات الأجنبية والمؤسسة الجزائرية حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة.

وأمكن التوصل من خلال هذا المقال على المستوى النظري إلى الأهمية القصوى لهذا التفاعل الذي يتميز بتأثيره التبادلي لأن الرسالة لا يمكن أن تصاغ بشكل جيد وفعال إلا بالوقوف على نتائج تحليل البيئة، أما على المستوى التطبيقي فخلص إلى الاهتمام النسبي من قبل المؤسسة محل الدراسة بهذه العلاقة.

### Résumé

Cet article traite l'interaction entre la mission de l'entreprise économique et son environnement immédiat, et nous essayons de faire une projection sur cette interaction dans les entreprises étrangères et l'entreprise algérienne-cas CCLS de m'sila.

A partir de cet article, la possibilité a l'accès au niveau théorique est a l'importance maximale peuvent être accessible a cette interaction caractérisée par son influence interchangeable, car la mission ne peut être traduite d'une façon correcte et opérationnelle que par la consultation des résultats d'analyse de son environnement, tandis que pour le niveau d'application l'article a abouti à l'importance relative la CCLS, sujette a une étude de cette interaction soit représentent de cette dernière, épargnent ainsi toute peine.

## تمهيد:

إن أهمية البيئة المحيطة وحيويتها في مسار صياغة رسالة المؤسسة وإدارتها، تفرض على المؤسسات ومسيرها الاهتمام بتأمين وانتظام الإستراتيجية وتوجهاتها مع الأوضاع القائمة في تلك البيئة. فالعلاقة الدائمة بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، تمكن إدارتها من الوقوف على نقاط القوة التي تستخدمها بغرض تحقيق النجاح وتجنب الفشل.

## 1- تحديد وصياغة الإشكالية:

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى معنية بعلاقة التفاعل هاته لمواجهة التحديات التي تكتنفها محليا ودوليا، مما يلزمها التركيز على تحليل بيئتها بالوقوف على عناصرها بغرض الوصول إلى نتائج ذات قيمة تبني عليها صياغة رسالتها بشكل صحيح. فالمؤسسة التي تنتج سلعة ذات جودة عالية لشريحة معينة من المجتمع الجزائري عليها أن تسعى إلى جمع المعلومات عن السوق المحلي، كما تجمع البيانات التي تنم عن رغبة تلك الشريحة المستهدفة من عملائها والتي يجب أن تحدد في رسالتها. فالرسالة في هذه المرحلة تصبح بمثابة الوسيلة التي تحدد البيئة الواجب تقييمها، كما تستخدم المعايير المعتمدة في التقييم.

فقد تظهر عملية التقييم وصول السوق المحلي إلى درجة التشبع، الشيء الذي يؤدي إلى احتدام المنافسة، في حين تظهر نتائج التقييم أن الأسواق الخارجية يمكن أن تدخلها تلك المؤسسة بهذه السلعة وبتكلفة أقل، فيتم بناء على ذلك تعديل رسالة المؤسسة بحيث لا يقتصر نشاطها على السوق المستهدف فحسب، وإنما يتعدى إلى أسواق جديدة ممثلة في الأسواق الخارجية.

على ضوء ما سبق عرضه يمكن أن تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورها في السؤال الجوهرى التالي:

- ما هي طبيعة العلاقة بين رسالة المؤسسة الاقتصادية ونتائج تقييم بيئتها؟

وينطوي على هذا التساؤل عدة تساؤلات فرعية:

- ما هي رسالة المؤسسة؟ وكيف يتم رسم معالمها على ضوء الأهداف المسطرة؟

- كيف يتم تقييم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؟ وما مدى استفادة المؤسسة من نقاط القوة الداخلية لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات؟

- ما هي أهم المكونات البيئية المؤثرة في رسالة المؤسسة؟

- كيف تؤثر نتائج تحليل البيئة على صياغة رسالة المؤسسة؟

- كيف يتم تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة الموجودة في بيئة المؤسسة مع مراعاة أولويات الاهتمام؟

- ما مدى مراعاة التفاعل بين الرسالة ونتائج تحليل البيئة في المؤسسة الاقتصادية الأجنبية والجزائرية؟

## 2- فرضيات الدراسة:

بناء على الإشكالية السابقة تم الوقوف على الفرضيات التالية:

- يوجد تفاعل بين رسالة المؤسسة والعناصر البيئية المؤثرة فيها من جهة وبينها وبين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.
- يكتسي التفاعل بين رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية لها طابع الديمومة والاستمرار.

## 3- أهمية وأسباب الدراسة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى البقاء والاستمرارية من جهة، والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها من جهة ثانية، الشيء الذي يتطلب من قادتها ومسيريها اليقظة والمتابعة للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وذلك بتحليل هذه الأخيرة واكتشاف ما بها من فرص وتهديدات، ومعرفة ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لاحتواء ذلك. مما يسלט الضوء على أهمية الدراسة التي نقوم بها والأسباب التي دعتنا إلى القيام بهذه الدراسة والتي تتمثل في:

- أنها توفر هذه الدراسة لكل من الطلبة والممارسين وصناع القرار مصدرا للمعلومات لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، بل يتعدى إلى اعتماده كقاعدة لإرساء إستراتيجية في أرض الواقع.
- لفت الانتباه إلى أهمية التفاعل بين رسالة المؤسسة الاقتصادية خاصة المؤسسة الجزائرية، وتقييم البيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية نظرا للوضع الاقتصادي الراهن.
- المسير الذي يهمل البيئة التي تنشأ فيها مؤسسته يجعلها تعيش الانعزالية، ويتصف هو بالمسير التقليدي الذي يعيش وراء أصدوار مؤسسته وليس بالقائد الاستراتيجي الذي يعرف ما يحيط بها.
- إثراء البحث العلمي في ميدان إستراتيجية المؤسسات نظرا لقلة البحوث في هذا المجال.

## 4- منهج الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهجية التالية:

- المسح المكتبي: حيث تم الاطلاع على عدد هائل من المراجع، والدراسات السابقة، بالإضافة إلى مجموعة من مواقع الإنترنت.
- المنهج الوصفي التحليلي: كطريقة للتفسير بشكل علمي منظم بغرض الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذه الدراسة.

تم تقسيم الدراسة إلى المحاور الأساسية التالية.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المطروح.

ثانياً: مدخل نظري إلى رسالة المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: الأسس النظرية لبيئة المؤسسة الاقتصادية مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة.

رابعاً: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة.

أولاً: الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع المطروح

تم الوقوف على أربع دراسات تناولت موضوع التفاعل بين المؤسسة والبيئة:

1- دراسة تومسون Thompson 1973<sup>(1)</sup>: الذي اعتبر أن التفاعل الجاري بين المؤسسة والبيئة عبارة عن مجموعة ردود الفعل الحاصلة تجاه الأعمال أو الصفقات (المخرجات) التي تصدر عن المؤسسة عبر أدوارها الوظيفية وحسبها ارتأته العقلية التنظيمية، وبهذا أراد تومسون أن يشير إلى الدور الذي يلعبه الاتصال بين مخرجات المؤسسة وبيئتها الخارجية.

2- دراسة علي عبد الله 1999<sup>(2)</sup>: حيث اعتبر أن الأداء انعكاس لتفاعل المؤسسة المستديم مع بيئتها، حيث أملت عليها التزامات، وكبلتها بقيود متعددة جعلتها حبيسة نمط تسيري عقيم، فالعملية الإنتاجية حسب هذه الدراسة محددة من قبل علاقات اقتصادية سياسية اجتماعية على مستوى المجتمع ككل.

3- دراسة عوض 2004<sup>(3)</sup>: حيث أشارت الدراسة وبصفة دقيقة إلى التفاعل بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية، واعتبرت أن العلاقة بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية تتميز بالديمومة والاستمرار.

4- دراسة أمينة بواشري 2009<sup>(4)</sup>: حاولت هذه الدراسة التوصل إلى إطار فكري جديد لمدخل معرفي في تناول مفهوم منظومة العقل الاستراتيجي للمؤسسة من خلال ربط

متغيرات الدراسة المستقلة (متغيرات بيئية) بالمكونات الأساسية للإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، والأهداف) التي تعد مخرجات للعمليات العقلية التي تجري داخل المؤسسة والتي تعكس التوجه الاستراتيجي لها.

إلا أن موضوع الدراسة الذي نعرضه يتميز عن الدراسات السابقة بالخصائص التالية:

- جل الدراسات السابقة لم تتعرض إلى الأطراف ذات المصلحة ودورها في التفاعل القائم بين الرسالة والبيئة.
- تسعى هذه الدراسة إلى ربط الدراسات السابقة -التي انصبت على التخطيط الاستراتيجي- مع أهمية العلاقة بين رسالة المؤسسة وبيئتها الخارجية وإمكاناتها الداخلية.
- تفعيل دور الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارهم متموقعون داخل المؤسسة وخارجها فهم يؤثرون في أدائها ويتأثرون به.
- تفعيل العلاقة بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية.

**ثانياً: مدخل نظري إلى رسالة المؤسسة الاقتصادية**

من أجل الوقوف على الأسس النظرية التي تناولت موضوع رسالة المؤسسة الاقتصادية سوف نتناول ضمن هذا المحور:

1- مفهوم وماهية رسالة المؤسسة الاقتصادية.

2- معايير الجودة التي تخضع لها.

**1- مفهوم وماهية رسالة المؤسسة الاقتصادية:**

يتحدد مفهوم وماهية الرسالة من خلال الوقوف على معناها اللغوي والاصطلاحي:

■ **الرسالة لغة:** الواسع والشيء اللطيف أو الطفيف، وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد.<sup>(5)</sup>

■ **الرسالة اصطلاحاً:** جاء هذا المصطلح عند علماء الاتصال مرادفاً إلى كلمة المعنى، حيث يعتبرونه من عناصر الاتصال الأساسية ويرون بأن الرسالة:

"عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان وإيحاءات معينة."<sup>(6)</sup>

أما عند الإستراتيجيين وهو موضوع اهتمامنا فهناك تعريفات كثيرة تتقاطع وتتشرك في مواضع عديدة وتختلف في القليل منها نذكر منها:

"يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردها عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات"<sup>(7)</sup>.

لقد حاول التعريف السابق للرسالة الإشارة إلى الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وبالتالي الإجابة عن سؤال لماذا وجدت المؤسسة؟ Why؟ وذلك بمعرفة النشاط الحالي لها وكيف يكون هذا النشاط وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً؟ وبالتالي فهي وقوف على الحاضر وتطلع إلى المستقبل.

"رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المؤسسة وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المؤسسة ونشاطها في المستقبل"<sup>(8)</sup>.

إضافة إلى كونه حصر مفهوم الرسالة في سبب وجود المؤسسة، إلا أن هذا التعريف وقف على بعض خصائصها كالإختصار وسهولة التذكر.

"الرسالة في النموذج الإداري تتكون من الأمر الذي ترغب المؤسسة في تحقيقه في المدى المنظور ووفق المجال الذي تعمل فيه. ويجب وجود خمسة عناصر في أي صياغة للرسالة وهي:

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المؤسسة.
- تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية إستراتيجية.
- تحديد مناطق قوة المؤسسة.
- تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة.
- تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها للسعي في انجاز الرسالة"<sup>(9)</sup>

تناول هذا التعريف العناصر التي يجب مراعاتها في صياغة الرسالة والتي يمكن إختصارها في الشكل رقم 01:

الرسالة	
المجال	نحن نعمل في مجال.....
المهمة	أن نصبح.....بين المنافسين .
القوة	وقوتنا تكمن.....
الإستراتيجية	وسنحقق التقدم من خلال.....
القيم	ونحن ملتزمون بالقيم.....

المصدر: جاسم محمد سلطان، المرجع نفسه، ص. 250

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نستخلص تعريفا للرسالة:

رسالة المؤسسة عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها الشركة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المؤسسة والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة.

أهم ما نستخلصه مما سبق هو الوقوف على الأهمية المتوخاة من وضع رسالة المؤسسة، وماذا يحصل لهذه الأخيرة إذا كانت رسالتها غير واضحة أو غير موجودة؟ الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة.

ويرجع عبد العزيز صالح بن حبيتور أهمية وضع الرسالة للأسباب التالية<sup>(10)</sup>:

- تعطي الرسالة تعريفا واضحا ومختصرا للغرض من وجود المؤسسة ووظائفها والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
- تحدد رسالة المؤسسة مجالات الأعمال التي تستخدمها المؤسسة والإستراتيجيات التي سوف تتبعها.
- تحدد رسالة المؤسسة المجالات التي سوف تتنافس فيها المؤسسة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.
- تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي سوف تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

فالرسالة إذا تلعب دورا هاما في بناء الإستراتيجية لأنه بمعرفة نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وبالوقوف على مكانتها السوقية، وبتحقيق حاجات الأطراف ذات المصلحة يمكن للمؤسسة أن يكون لديها فكريا إستراتيجية ناتجا عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتباره صانعا للإستراتيجية.

بالرسالة نستطيع أن نعرف البديل الاستراتيجي الأمثل، وبالتالي تظهر أهميتها في أنها منمية للإستراتيجية، فالاستراتيجيات التي لا تتوافق ورسالة المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بإهمالها. كما تجيب الرسالة عن الكثير من الأسئلة منها: ما هو سبب وجود مؤسسة ما؟ وما هو دورها الجوهرى؟ وما الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات؟ وعلى أي أساس تحدد اتجاهات العمل بها؟

إن عدم معرفة المؤسسة للغاية النهائية من وجودها و عدم الوقوف على فهم دورها الجوهرى يؤدي إلى عزوف الأطراف ذات المصلحة لأنها لا تحقق أهدافهم وادعاءاتهم، وبها يتحدد ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

وعند قراءة رسالة مؤسسة ما نتوقع مميزات التفكير الاستراتيجي لدى إدارتها العليا، وأساليب ممارسة الإدارة لدى مسيرتها، أما إذا كانت رسالة المؤسسة مبهممة أو غير موجودة فإنه يترتب على ذلك:

- تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة، ومصلحة المؤسسة نفسها.
- تعم الفوضى في الأساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلا.
- تصبح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بها وبالأطراف ذات المصلحة.

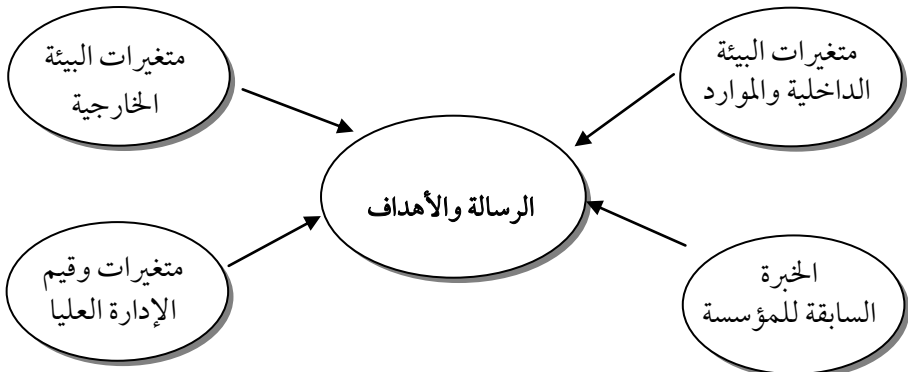
## 2- معايير الجودة التي تخضع لها رسالة المؤسسة الاقتصادية:

كي تكون الرسالة ناجحة وفعالة يجب أن تخضع إلى عدة معايير إذ يكاد جل الباحثين في مجال الاستراتيجية الاتفاق عليها والمتمثلة في:

- أن تكون الرسالة مفهومة وواضحة من قبل الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين، دقيقة التعبير وبسيطة.
- أن تكون الرسالة مختصرة لإمكانية رسوخها في ذهن الموجهة إليهم.
- أن تتضمن الرسالة مجال عمل الشركة بشكل واضح ومحدد.
- أن تعكس القيم الفلسفية المعتمدة من قبل مجلس إدارة الشركة، وثقافة الشركة ككل.
- أن تتميز بالمرونة : مرونة في تطبيق الإستراتيجية، والتكيف مع البيئة المحيطة.
- أن تعكس الصفات الرئيسية للشركة وتميزها بها.

- أن تصف فاعلية الشركة من حيث<sup>(11)</sup>:
- What: تحدد العمل الذي تؤديه الشركة.
- Who: لمن يؤدي هذا العمل؟
- How: كيف يؤدي هذا العمل؟
- Why: لماذا وجدت هذه الشركة؟
- أن تركز على محور استراتيجي محدد.
- أن تكون واسعة من غير هلامية، محدّدة من غير تفصيل.
- تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- يتم صياغتها بطريقة تدفع الجميع لتبنيها كرسالة للشركة.
- تعكس معايير قابلة للتحقيق، أي تكون واقعية.
- أن تحظى بالقبول والتأييد من قبل أعضاء الشركة وعمّالها.
- أن تنسجم مع الأهداف الإستراتيجية للشركة.
- الرسالة لا تعني تحقيق الربح.
- تركز الرسالة الجيدة على الحاضر ونقطة بداية نحو المستقبل.
- كما تتأثر رسالة المؤسسة بعدة عوامل يوضحها الشكل رقم 02:

الشكل رقم (02): العوامل المؤثرة برسالة المؤسسة وأهدافها



المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، ص55.

تؤثر العوامل المحددة في الشكل أعلاه، تأثيراً قوياً على رسالة المؤسسة وأهدافها، إذ تستمد الإدارة العليا قيمها من خلال ثقافة الشركة، ومن خلال الخبرة السابقة وهذين العاملين ينعكسان على الهدف والرسالة معاً، كما أنه عند تسطير الهدف وتحديد الرسالة لا بد من الوقوف على نقاط القوة، ومواطن الضعف للمؤسسة، وهو ما يتعلق بالبيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحتضنها البيئة الخارجية.

### ثالثاً: الأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة

قبل التطرق إلى التصنيفات المختلفة للبيئة لا بد من الوقوف على ماهية ومفهوم الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتها المختلفة.

#### ■ ماهية ومفهوم الأطراف ذات المصلحة وتصنيفاتها المختلفة

تتواجد الأطراف ذات المصلحة في البيئة التي تتواجد بها بالمؤسسة الاقتصادية، وقد تعددت التعريفات حولها، وتباينت التصنيفات اتجاهها.

■ ماهية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة: هناك مجموعة من الأفراد والجماعات تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها الشركة ومسيروها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم، وتجسد ذلك ضمن رسالتها إذا أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء. ومن التعريفات التي وقفت على ماهية هؤلاء:

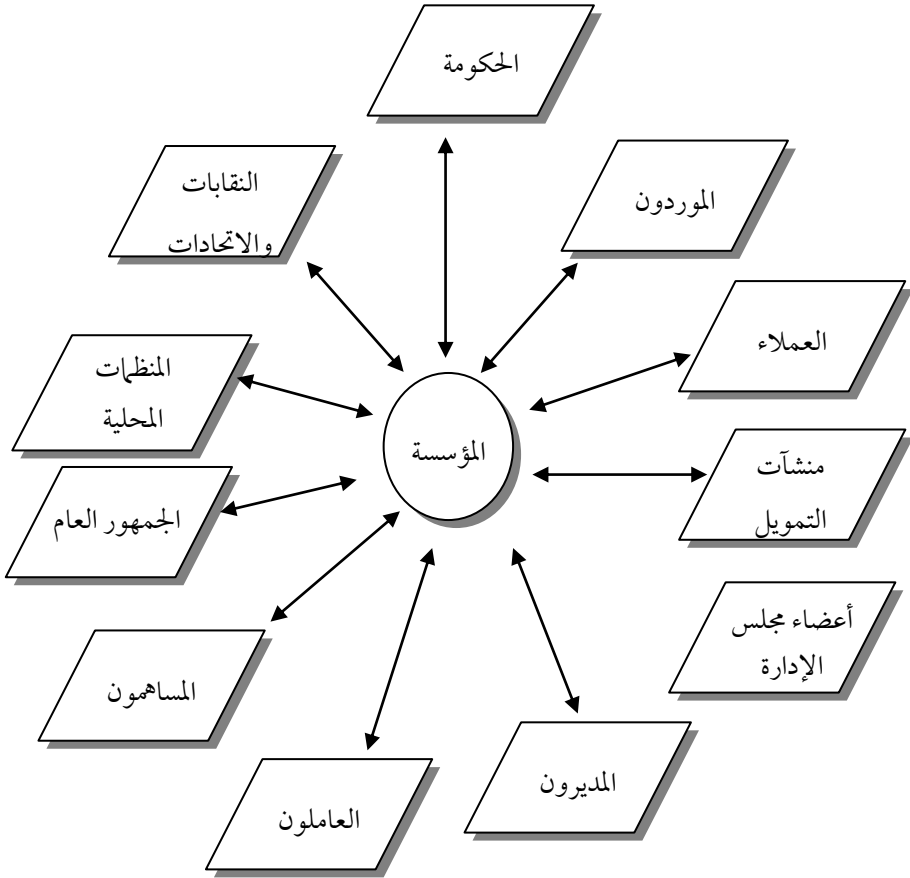
- أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها<sup>(12)</sup>.

- الأطراف ذات المصلحة هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة<sup>(13)</sup>.

- يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى خمس مجموعات، الميسرون، المساهمون، والعملاء، والأجراء، وأصحاب المصالح الآخرون<sup>(14)</sup>.

يوجد شبه إجماع بين الباحثين على تحديد هوية أصحاب المصالح، ويمكن التعبير عن هؤلاء بالشكل رقم 03:

## الشكل رقم (03): الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة



المصدر: أنجز من طرف الباحث استنادا لما سبق

على ضوء ما تم استعراضه من تعريفات حصر الشكل السابق أهم الأطراف التي لها مصلحة لدى المؤسسة الاقتصادية.

■ **تصنيفات الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة:** بعد تحديد الأطراف ذات المصلحة في المطلب السابق يمكن تصنيف تلك الأطراف إلى أطراف داخلية ذات مصلحة، وأطراف خارجية ذات مصلحة.

■ **الأطراف الداخلية ذات المصلحة:** هم أفراد وجماعات داخل الشركة لهم مصالح لديها، تعطيهم الحق في السؤال على طبيعة وكيفية أدائها، وهم المديرون، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، والمساهمون.

■ **الأطراف الخارجية ذات المصلحة:** هم أفراد وجماعات من خارج الشركة لهم مصالح لديها يعطيهم الحق في السؤال على طبيعة وكيفية أدائها وهم العملاء، المنافسون، الموردون، هيئات التمويل، النقابات والاتحادات، الحكومة، التنظيمات المحلية والجمهور العام.

■ **كيفية الوفاء بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة:**  
على المؤسسة معرفة مطالب هؤلاء، واهتماماتهم بدقة. كما أنه من جانب الإدارة الإستراتيجية تدارس حتى الادعاءات المحتملة لهم. ومن ثم الوقوف على مطالب الأطراف الأكثر أهمية.

**مطالب الأطراف الداخلية:** إن مطالب الأطراف الداخلية تنحصر في مطالب القوى العاملة، المدراء، مجلس الإدارة، والمساهمين والموظفون الآخرون.

**مطالب العاملين:** تقوم المؤسسة عادة باستقطاب وجذب خيرات جديدة كي يقدم العاملون عملا بكفاءة و ينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمه هذا الطرف إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكلا ومشرب ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة.

**مطالب المساهمين:** إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي: معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم".<sup>(15)</sup>

**وتتلخص مطالب المساهمين في:**

- المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.
- الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
- إحاطة الملاك علما بإستراتيجية الشركة وتنفيذها.

فالمساهمون يمدون الشركة برأس المال (في صورة أسهم)، و ينتظرون منها عائدا مناسباً على استثماراتهم.

**مطالب الأطراف الخارجية:** تتمثل مطالب الأطراف الخارجية في مطالب العملاء، الموردين، الحكومة، منشآت التمويل، المساهمون، النقابات والاتحادات، والمنظمات المحلية والجمهور العام.

**مطالب العملاء:** تتجسد مطالب العملاء في ثلاث نقاط رئيسية هي:

- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.

- مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.

- الرد على جميع استفساراتهم.

في حالة عدم قيام المؤسسة بالوفاء بالالتزامات السابقة، يعني تحول العملاء إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد العملاء مرة أخرى.

**مطالب الموردين:** الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه المؤسسة وهو: سداد الفواتير في مواعيدها.

**مطالب الحكومة:** تقدم الحكومة للشركة مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليقات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة وتمحور مطالب الحكومة للشركات بما يلي:

- الالتزام بتطبيق القوانين المؤسسة للعمل وعدم الخروج عليها.

- دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

**فالحكومة تنظر في:**

"مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمنظمات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلاً، وتتوقع المؤسسة من الحكومة توفير الأمن والاستقرار والنظام داخل المجتمع".<sup>(16)</sup>

**مطالب هيئات التمويل:** إن هيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من الشركة المقترضة بدقة، ولعل أهم مطالبها:

○ تسديد أقساط القروض الممنوحة للشركة مع الفوائد المترتبة عنها، والهيئات التمويلية بدورها تعمل على :

➤ ضمان القروض في مواعيدها.

➤ تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

**مطالب المنافسين:** تواجه المؤسسة عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا العميل، وجلب أكبر عدد من العملاء.

إلا أن المنافسين ينتظرون من المؤسسة:

- صيانة حقهم في المنافسة الشريفة.

- احترام حقهم في الابتكار.

- عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

فهم يعتبرون الشركة طرفا منافسا لها، و يقدمون لها ما يطلبونه منها.

- **مطالب النقابات والاتحادات:** تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد

في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المؤسسة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المؤسسة (قوة شرعية).<sup>(17)</sup>

- **مطالب المنظمات المحلية والجمهور العام:** تطلب المنظمات المحلية والجمهور العام المؤسسة

بضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى المعوقين، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة.

وهم بدورهم يزودون الشركة بالموارد البشرية، والبنية الأساسية.

### ❖ أولويات الاهتمام:

قد تلجأ الشركة إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا على أرباح حاملي الأسهم، على الشركة أمام هذا الموقف أن ترى أي من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والشركات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم.

فإننتاج سلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للمؤسسة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة الشركة، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على المؤسسة أن تقوم بتحليل خاص بتأثير الأطراف ذات المصلحة بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم الأطراف ذات المصلحة؟

- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟

- هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه الشركة؟

- ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟

- ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟

ولما أجابت بعض الشركات عن هذه الأسئلة، واعتبر الإجابة عنها مراحل تحليل لهاته الأطراف، خلصت إلى ثلاثة أطراف ذات أهمية، وهم: عن الأطراف الداخلية المساهمون والعاملون، وعن الأطراف الخارجية العملاء.

### 3- بيئة المؤسسة الماهية، التصنيف، والتقييم:

نحاول في هذا العنصر تسليط الضوء على معنى البيئة وتصنيفاتها المختلفة ثم نعرض تقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية.

#### ■ ماهية البيئة وتصنيفاتها المختلفة.

سوف نعرض لماهية البيئة ثم تصنيفاتها

- البيئة لغة واصطلاحاً<sup>(18)</sup>: البيئة لغة اسم مشتق من الفعل الماضي "باء" و "بوأ" ومضارعه "يبوء"، وأشهر معانيه يرجع إلى الفعل باء الذي مضارعه "يتبوأ" بمعنى ينزل ويقيم، كما هو في أساس البلاغة وفي معاجم اللغة كاللسان، والقاموس المحيط، تحديد معنى البيئة، بمعنى المنزل، وفي الثاني منها، منها بمعنى المنزل الطيب، فتقول نزل في مباءتهم بمعنى أنأخوا إليهم في المباءة وهي معاطنها.

وفي لسان العرب بؤأهم منزلاً يعني نزل بهم إلى سند جبل، وأبأت المكان أي أقمت فيه. وتبوأ القوم كما يبيتون في مصر أي اتخذوا، وقيل من معاني تبوأ بمعنى أصلح المكان وهيأه ليتخذه الإنسان مكاناً والبيئة في المعجم الوسيط، هي المنزل والحال. أما البيئة اصطلاحاً وحسب المعجم الوسيط هناك بيئة طبيعية وبيئة اجتماعية وبيئة سياسية. ويمكن تعريفه اصطلاحاً حسب المجمع الوجيز بأنه يعني المنزل وما يحيط بالفرد أو المجتمع ويؤثر فيهما.

- التصنيفات المختلفة للبيئة: تعددت آراء الباحثين حول تصنيف البيئة ونورد أهمها حسب التسلسل الزمني.

❖ تصنيف روينسن 1990<sup>(19)</sup>: قسمت البيئة وفقاً لهذا التصنيف إلى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط

بالمؤسسة تؤثر فيها بشكل مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال.

- ❖ تصنيف دافت 1992<sup>(20)</sup>: تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة مهمة.
- حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجيا. وبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المؤسسة كقطاع الصناعة والموارد البشرية.
- ❖ تصنيف ناث 1993<sup>(21)</sup>: طرح التقسيم التالي: بيئة كلية (العامة)، وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة)، وبيئة المهمة.
- ❖ تصنيف سارتو 1997<sup>(22)</sup>: صنف البيئة إلى: بيئة عامة بيئة التشغيل، البيئة الداخلية.
- ❖ تصنيف كمال حمدي أبو الخير 2000<sup>(23)</sup>: البيئة البدائية أو العشوائية، البيئة الهادئة العنقودية، البيئة المضطربة، البيئة المعقدة.
- ❖ تصنيف محمد الصيرفي 2003<sup>(24)</sup>: تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة.
- ❖ تصنيف عائدة سيد خطاب 2009<sup>(25)</sup>: وتم تقسيم البيئة إلى:
  - بيئة خارجية: وتتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير غير الحالي وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.
  - بيئة خاصة بالمؤسسة: وتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية والإنتاجية والاجتماعية.
  - البيئة الداخلية: وتتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.
- وسوف نركز في تقييمنا لبيئة المؤسسة على تقسيم سارتو وعائدة سيد خطاب وذلك بتقسيم البيئة الى بيئة خارجية للمؤسسة وبيئة داخلية، كما نهتم من خلال التحليل على علاقة التفاعل بين الرسالة والبيئة.
- تقييم بيئة المؤسسة: إن تقييم البيئة يمثل في جوهره الوقوف على أنواع العوامل والكيانات المحيطة بالمؤسسة، ومن ثم معرفة خصائصها، كما يعنى الوقوف على الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ثانية.
- تقييم البيئة الخارجية: يعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة الثانية في صياغة الرسالة، فأثناء التقييم تحاول رسالة المؤسسة أن تحدد المجال للبيئة الخارجية التي سوف تعمل فيها، وتحدد ما بها من فرص وتهديدات.

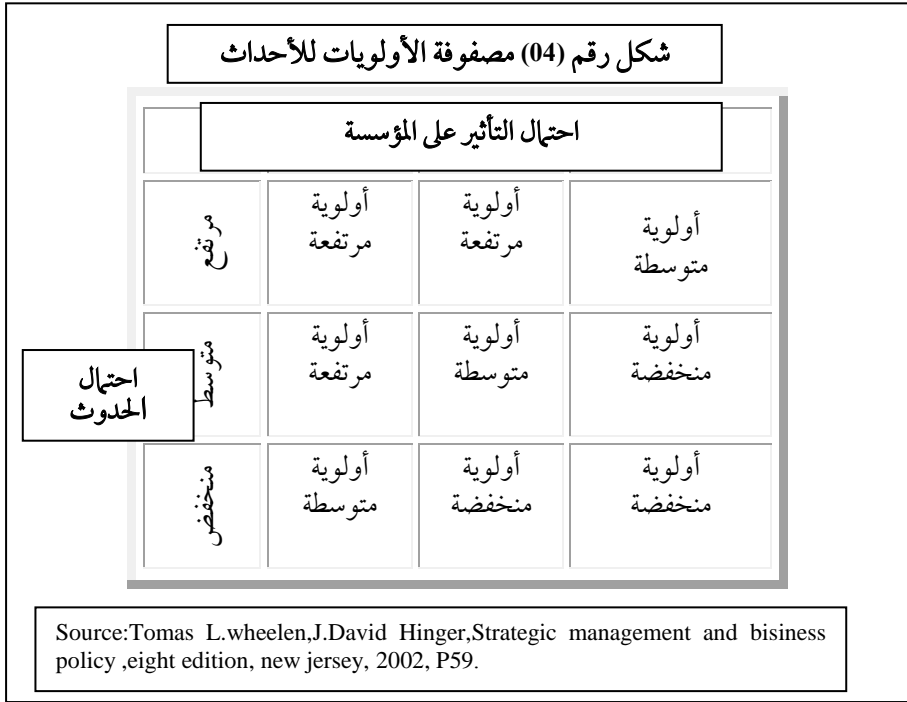
■ **تقييم البيئة الخارجية العامة:** إن عوامل البيئة الخارجية العامة تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تستطيع التحكم فيها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. فالعوامل الديموغرافية هي كل ما يتعلق بالسكان، أما العوامل السياسية فتربط بالجهات الحكومية والنظام القانوني، ويتحدد بذلك مجال تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، أما العوامل الاقتصادية فتشمل التضخم، ومعدل النمو، وسعر الفائدة، ومستوى البطالة. كما أن العوامل التكنولوجية فتتمثل في معدل التغير التكنولوجي، أما العوامل العالمية فتؤثر عادة على الشركات المتعددة الجنسيات، وتتجلى تأثيراتها على الشركات المحلية فيكون بشكل أقل حدة. أما العوامل الاجتماعية والثقافية فيقصد بها العادات والقيم التي تسود في المجتمع، فتؤثر في المجتمع، كما تؤثر في تفضيلات المستهلكين وعاداتهم الشرائية، وتؤثر أيضا في العمال.

### كيف يتم تقييم البيئة العامة الخارجية؟

إجابة عن هذا السؤال: يقوم أفراد المؤسسة على مستوياتهم الادارية المختلفة وفي شكل تقارير مكتوبة بتحليل البيئة العامة الخارجية، وبعد تلخيصها ترفع للإدارة العليا بغرض اتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وهناك عدة طرق تستخدم لتحليل البيئة العامة الخارجية نقتر منها:

#### - مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية:

من خلال هذه المصفوفة يستطيع القائد الاستراتيجي الوقوف على التطورات المستقبلية التي تؤثر على المؤسسة من خلال تأثير عناصر بيئة العمل الخاصة بها، ويكون ذلك بتحليل الاتجاهات البيئية لتحديد أهميتها في المستقبل، حيث يقف الاحتمالات المختلفة لحدوثها ويعبر عن ذلك بالشكل رقم 04:



حسب هذه المصفوفة يقف القائد الاستراتيجي على احتمال ما يحدث في البيئة العامة، ويتعرف على درجة تأثيره، وبناء على ذلك يستطيع أن يحدد ما يمثل منها فرصا وما يمثل تهديدات. وما تجدر الإشارة إليه أن البيئة العامة الخارجية لها خصائص نذكر منها:

- التميز: كل بيئة خصائص تميزها عن بيئة أخرى ويكون ذلك على مستوى درجة تأثير العوامل الموجودة بها حتى وإن تشابهت البيئات.
- الديناميكية: أي التغير وعدم الثبات.
- العجز عن التحكم في كل المتغيرات البيئية حتى وإن تحكم في بعضها.
- التفاعل بين العوامل البيئية.

➤ **تقييم بيئة الصناعة:** المقصود ببيئة الصناعة وجود عدة مؤسسات تقدم سلع وخدمات تعد بديلا لبعضها البعض، وتسمى بيئة الصناعة بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة، فالسبع والخدمات بها متشابهة كالصناعات الغذائية، وصناعة الأدوية، ومراجعة الاطراف ذات المصلحة يعد الاساس في تحليل الصناعة . مايكل بورتر دعا المؤسسات الى ضرورة التركيز على حدة المنافسة القائمة داخل بيئة الصناعة، والتي تتوفر على القوى التنافسية التي يحددها الشكل رقم 05:

## شكل (05) نموذج بورتر للقوى الخمسة في بيئة الصناعة



Source: Pearce and Robinson, Strategic management formulation, implementation, and control, library of congress, north america, 2003, P70.

من خلال الشكل السابق يمكن الوقوف على خمس قوى رئيسية:

### ➤ تهديد المنافسين الجدد:

حدد بورتر سبعة عوائق تواجه المنافسين الجدد عند دخول السوق وهي:

- اقتصاديات الإنتاج الكبير: تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.
- تميز المنتج: للشركات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبذل الكثير من الأموال لمواجهة اسم كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من الزبائن.
- متطلبات رأس المال: كلما كانت الشركة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.
- تكاليف التحويل: تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.
- اختراق قنوات التوزيع: يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته؛ من خلال الاتفاق على الدعاية والإعلان.
- مزايا الشركات القائمة مسبقا: للشركات القائمة مزايا سابقة فيما يخص التكاليف (نظرا لامتلاك التكنولوجيا، سهولة الحصول على المواد الخام وغيرها).
- سياسة الحكومة: إن الحكومة يمكن أن تمنع الدخول في مجالات معينة عن طريق المطالبة بالتراخيص وغيرها.

### ➤ تهديد المنتجات البديلة (البدائل):

يؤكد بورتر على أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

### ➤ قدرة المشتري على المساومة:

يؤكد بورتر على أن كل مشتر يختلف في طبعه عن الآخر، وتزيد فعالية المشتري عندما يقومون بـ:

- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- شراء السلع المتوفرة بكثرة.
- مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد.

- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.

- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.

- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

#### ➤ قدرة الموردين على المساومة:

يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:

- إذا كانت شركات التوريد قليلة.

- إذا مكان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.

- أن يكون منتج المورد وحيدا.

- أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

#### ➤ التنافس بين المتنافسين الحاليين:

وأخيرا يؤكد بورتر أن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي:

- إذا كان هناك الكثير من الشركات المنافسة، أو أن هذه الشركات تتساوى نسبيا في الحجم، أو الموارد.

- عندما ينمو ذلك المجال ببطء.

- تحمل الشركات لتكاليف ثابتة مرتفعة.

- وجود مخزون يحمل الشركات تكاليف عالية.

- عندما يجب أن تلتزم الشركات بوقت محدد لبيع المنتج.

- وجود بدائل كثيرة للمنتج وتكاليف تحويل منخفضة.

○ عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف الشركة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدرّ عليها الكثير من الربح.

أمثلة عوائق الخروج<sup>(26)</sup>:

- القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع.
- اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقصها.
- الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.

فعند تقييم بيئة الصناعة، لابد من معرفة الأهمية النسبية لكل واحد من هذه القوى الخمسة، وتجدر الإشارة إلى أن هناك قوة نسبية سادسة أضيفت فيما بعد وهي الأطراف ذات المصلحة باعتبارها مؤثرا قويا في الأطراف ذات المصلحة فلا بد من مراعاة مطالبهم وأولويات الاهتمام في ذلك.

#### ❖ تقييم البيئة الداخلية:

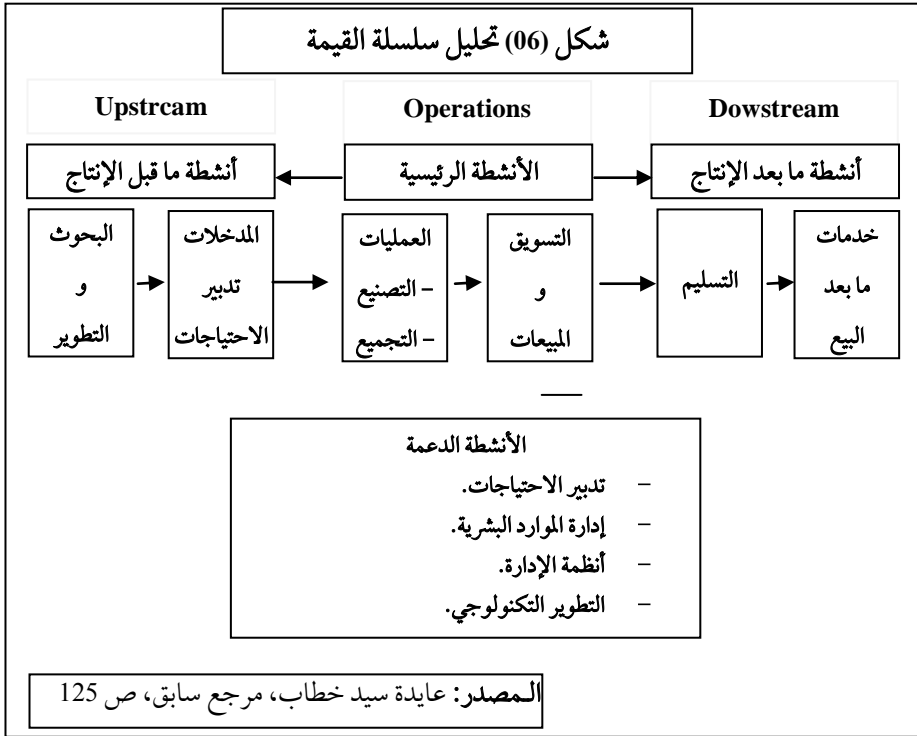
تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى بتقييم البيئة الداخلية، وقد اتخذت عدة أساليب لذلك كأسلوب المراجعة الإدارية، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات:

- أسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب: تتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة ونقاط الضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف كنسبة السيولة، نسبة الرفع المالي، نسبة النشاط، نسبة هيكل التكلفة، نسبة الربحية، نسب الانتاج والتسويق، نسب الموارد البشرية كانتاجية الاجور و انتاجية العامل من القيمة المضافة.

- من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها سواء بمتوسط الصناعة أو بالشركات المنافسة.

- مدخل سلسلة القيمة: قدم بورتر نموذجا عام 1958 في كتابه "الميزة التنافسية" اسلوبا لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، ويعبر عن هذا النموذج بمدخل تحليل سلسلة القيمة، حيث ينظر إليه على أنه مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمثلة في نشاط الانتاج والتسويق تنتهي بالتوزيع، كما أن لاختلاف بين المنافسين يمثل مصدرا للقيمة أيضا.

ويمكن التعبير على سلسلة القيمة بالشكل رقم 06:



ويرى بورتر إن توفر بعض المواصفات في نشاط المؤسسة يمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة:

- أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف.
- أن يكون مصدرا لتحقيق مزايا تنافسية.
- أن ينجز هذا النشاط بطريقة تختلف عن الطريقة التي ينجزها المنافسون الموجودين في نفس بيئة الصناعة.

وعليه يمكن القول أن سلاسل القيمة تستخدم لـ:

- تحديد العلاقة بين أنشطة القيمة للمنتجات والخدمات.
- تخفيض التكلفة بين سلاسل القيمة المختلفة لمنتجات المؤسسة.

### تحليل سووت SWOT:

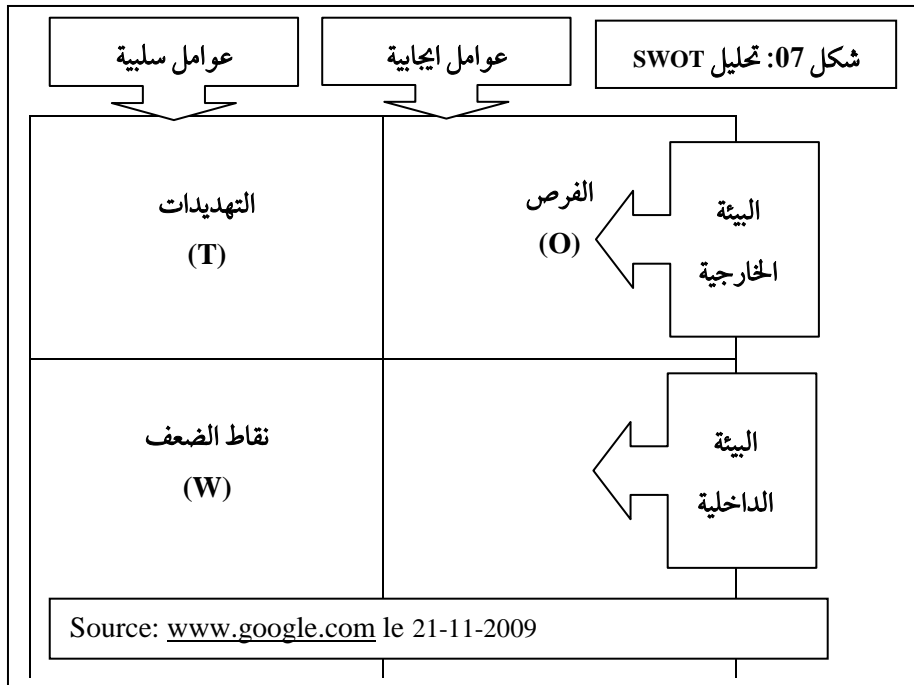
كلمة SWOT تمثل الأربعة الأحرف الأولى للكلمات التالية:

Strenghts وهي نقاط القوة، Weaknesses وتعبر نقاط الضعف، Opportunities وتعني الفرص، أما Threats والتي تقصد التهديدات، حيث يعتبر هذا التحليل من الأدوات الأكثر

شيوعا في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والذي يمهد للإختيار الاستراتيجي، وتم اعتباره ضمن وسائل تقييم البيئة الداخلية.

يكمن جوهر هذا التحليل في ايجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، إذ أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تحدث تطابق بين امكاناتها الداخلية وموقفها في البيئة المحيطة، وكلما كان هذا التطابق جيدا كلما كان الاستغلال أمثلا لنقاط القوة واقتناص الفرص من جهة، وأدى ذلك الى تجنب نقاط الضعف والتهديدات.

يمكن التعبير عن هذا التحليل بالشكل 07:



الخارجية ونقاط القوة في البيئة الداخلية، أما العوامل السلبية فهي تهديدات البيئة الخارجية ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

إن خروج منافس قوي من السوق او زيادة الطلب يمثل فرصا، أما دخول منافسين جدد أو ظهور قوانين تقيد الاسعار فإن ذلك يمثل تهديدات، ومايكون فرصة لمؤسسة يمثل تهديدا لآخرى كصنع دواء من قبل مؤسسة يمثل فرصة لها بينما يمثل لمؤسسة اخرى تهديدا لأنها تستورد نفس الدواء.

كما أن الموارد المالية، والعلاقات الجيدة بالموردين أو مقدمي الخدمات تعتبر نقاط قوة، والموارد المالية كذلك إضافة الى سوء العلاقة بالموردين تعتبر نقاط ضعف.

### 1- أهمية تقييم البيئة:

تكمن أهمية تقييم البيئة في أنه:

- يعرف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس بيئة الصناعة.
- الوقوف على امكانات المؤسسة المادية والبشرية.
- معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها وتقويمها.
- معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها.
- مواجهة تحديات العولمة.
- الوقوف على علاقة التأثير التبادلي بين البيئة والمؤسسة، ومن ثم الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة.

### رابعا: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة

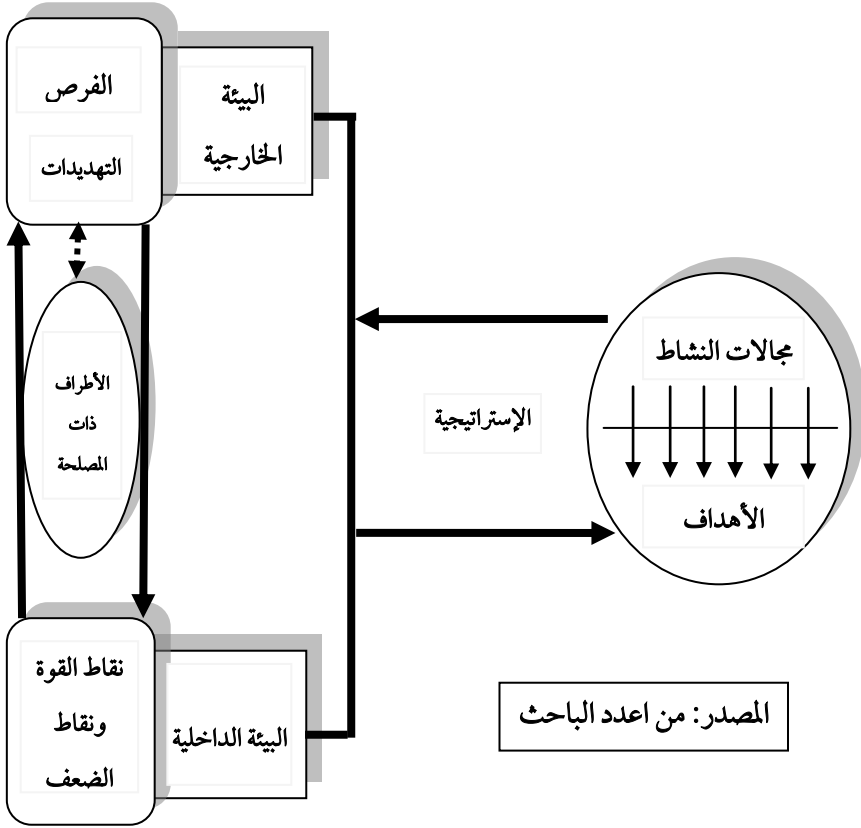
تكتسي العلاقة بين البيئة والرسالة في المؤسسة الاقتصادية طابعا تبادليا أي تأثير وتأثر، أو مايعبر عنه بالتفاعل.

فالتأثير والتأثر بين رسالة المؤسسة الاقتصادية ونتائج تقييم بيئتها، إذ لا تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطها الا بعد تقييم البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة، والتهديدات المرتقبة، ثم تقوم بتقييم امكاناتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

فإذا كانت الرسالة تجيب دوما عن سؤال: ماهو نشاطنا؟ وكان نشاط المؤسسة يقتصر على اشباع حاجات شريحة معينة من المجتمع فإن تقييم البيئة يقتصر على جمع المعلومات التي نخص تلك الشريحة التي حددتها الرسالة، واعتبرت الرسالة في هذه الحالة وسيلة تحدد البيئة التي سوف يتم تقييمها.

يتميز التفاعل بين الرسالة والبيئة بالديمومة والاستمرار، ويمكن التعبير عن هذا التفاعل بالشكل رقم 08.

شكل (08): نموذج مقترح حول التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة



يظهر الشكل السابق التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، فإذا كانت الرسالة تعكس نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، والاستراتيجية تتضمن الأهداف الكلية للمؤسسة نجد أن العلاقة بينهما قوية لأنه لا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة إلا في إطار الرسالة.

كما لا يمكن صياغة الرسالة بشكل صحيح مالم تتوفر المعلومات الكافية عن البيئة التي تتواجد بها، خاصة الفرص والتحديات بالبيئة الخارجية ونقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، وكذلك الوقوف على مطالب الأطراف ذات المصلحة وادعاءاتهم، فالمؤسسة لا تستطيع معرفة مايريده هؤلاء إلا بعد تتبع مستمر ودقيق للمتغيرات البيئية والحصول على المعلومات الكافية عليه من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، الشيء الذي يجعل التفاعل بين رسالة والبيئة قائما.

من أجل تفعيل هذه العلاقة التي يطرحها الشكل السابق يجب عدم النظر للبيئة ككيان موحد، لكنها تجمع معقد من العناصر التي تؤثر وتتأثر برسالة المؤسسة، فعناصر البيئة

العامة السياسية والاقتصادية والتقنية والاجتماعية تؤثر وتتأثر برسالة المؤسسة لكن لا يمكن التحكم فيها نظرا لصعوبة قياسها، لكن عناصر البيئة الخاصة خاصة الأسواق والعملاء والمنافسون يمكن قياسها وبالتالي هناك امكانية للتحكم فيها.

لكن كيف تؤثر الرسالة على البيئة وتتأثر بها وماهو موقع الاطراف ذات المصلحة في هذه العلاقة ذات الأثير التبادلي والمعبر عنها بالتفاعل:

## 1- تأثير الرسالة على البيئة:

ويظهر مجال تأثير البيئة على رسالة المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- الرسالة تتأثر بقيم وعادات المجتمع، فلا تستطيع أن تصف نشاطا يتنافى وتلك القيم والعادات.
- النظام الاقتصادي والسياسي الذي يدفع الدولة الى السيطرة على بعض الانشطة ودعمها فمن الخطأ أن تصف رسالة مؤسسة تابعة للقطاع الخاص نفس النشاط لايعطي حتى تكاليف انتاجه.
- تحديد الأجور في بلد ما له انعكاس على توزيع الدخل، ويؤثر على هامش الربح للمؤسسة، فعلى رسالتها أن تصف النشاط الذي يستهدف ذات دخل يعود على المؤسسة بهامش ربح كبير.
- تحديد السعر أيضا من قبل الدولة يؤثر على ربحية المؤسسة، فعلى رسالتها مراعاة هذا الجانب.
- فالرسالة تعبر عن نشاط لمشروع مؤسسة تنتمي الى المجتمع المقام فيه تأخذ المدخلات وتعطيه المخرجات، فالرسالة التي لاتخدم التنمية المستدامة، لاتراعي أثناء صياغتها جانب التلوث، أو عدم الاستخدام الامثل للموارد. قد تشكل مخرجات النشاط الذي تصفه الرسالة استفرازا للمستهلك فالرسالة لاتستطيع الوقوف على رغبات واحتياجات البيئة، كي توفر مايلزم من سلع وخدمات لاشباع رغبات طالبيها الشيء الذي قد يؤدي الى فقدان استمراريتها.

## 2- تأثير الرسالة على البيئة:

تؤثر الرسالة على البيئة من عدة جوانب أهمها:

- إدارة المعلومات: فكلما اسندت ادارة المعلومات في المؤسسة الى وظائف تملك الفاعلية في الملاحظة الدائمة والمستمرة للأحداث البيئية وتحليلها ونقلها الى مستويات الادارة المختلفة كلما كانت الرسالة المؤسسة أكثر تأثيرا على البيئة لأنها تستطيع الوقوف على معظم الفرص المتاحة وتجنب كل التهديدات المتوقعة.

- الاستجابة الاستراتيجية: عندما تشعر المؤسسة بأن رسالتها مصاغة بشكل سليم مع متغيرات البيئة المحيطة يدل ذلك على استجابة استراتيجية تنم عن تفاعل بين الرسالة والبيئة.

- الهيكل التنظيمي: المؤسسة التي تعمل في بيئة ساكنة تعتمد على هيكل ميكانيكي، أما إذا كانت في بيئة مضطربة فتعتمد على هيكل عضوي، فالأول يكثر فيه استعمال القواعد والإجراءات النمطية، ويتميز بعدم المرونة على عكس الثاني.

### 3- موقع الأطراف ذات المصلحة من عملية التفاعل:

توجد معظم الاطراف ذات المصلحة في البيئة الخارجية للمؤسسة وهي أكثر وجودا في بيئتها الخاصة مثل العملاء والمنافسون والموردون، كما يوجد بعضهم داخل المؤسسة كالمساهمين والعمال.

يتعرض التفاعل بين الرسالة والبيئة التي يوجد بها الأطراف ذات المصلحة إلى المخاطرة الكبيرة عند عدم الوفاء بمطالب هؤلاء مع مراعاة المؤسسة لأولويات الاهتمام في ذلك. الدراسات الاستراتيجية الحديثة ركزت على أن تكون رسالة المؤسسة منسجمة مع مطالب الأطراف ذات المصلحة مراعية في ذلك الاطراف الأكثر أهمية، فالرسالة عبارة عن دستور يحكم بين هؤلاء ومطالبهم، فعلى المؤسسة أن تقف على تطورات البيئة والتغيرات الطارئة بها لأنها تؤثر في سلوك هؤلاء، كما يجب عليها أن تنظر إليهم أثناء تحليل البيئة من زاوية جماعية لافردية كأن تراعي مطالب الأطراف الأكثر أهمية وتهمل الباقين بل عليها أن تراعي مطالب الجميع وتكيفها عند تضاربها مع اتجاهات المؤسسة.

تستطيع الاطراف ذات المصلحة أن تكون جماعات تأثير على توجهات ورسالة المؤسسة، فإذا مكنت المؤسسة -مثلا- العمال من نصيب كبير من المساهمة في رأس المال فإن ذلك يحد من قوة المساهمين خارج المؤسسة فتفقد السيطرة عليها، ومن أجل مواجهة مخاطر الأطراف ذات المصلحة تسعى بعض المؤسسات إلى وجود من يمثلهم في مجلس الإدارة كي يرفع مطالبهم إلى مسيرها.

عادة ماتكون مطالب الاطراف ذات المصلحة متضاربة مما يجعل البيئة أكثر تعقيدا ويجعل التفاعل بين الرسالة والبيئة صعبا، لأن تعظيم مطالب طرف يكون على حساب طرف آخر الشيء الذي يحتم على المؤسسة وسعيها لتكريس علاقة التفاعل أن تأخذ الوقت الكافي بطمأنة جميع الأطراف بأن مطالبهم سوف تتحقق ولو على المدى البعيد، ويمكن أن يكون ذلك في شكل تعاقد مكتوب لضمان الاستقرار في البيئة وزيادة درجة التأكد البيئي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

لن يكون التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية فعالاً إلا إذا أخذ بعين مطالب الأطراف ذات المصلحة التي تعيش في البيئة، لأن هؤلاء هم الداعم الذي يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وبدونهم يكون مآلها إلى التوقف والاضمحلال. نحاول الوقوف على عملية التفاعل بين الرسالة والبيئة من خلال سرد أمثلة عن بعض المؤسسات الأجنبية، ودراسة حالة المؤسسة الجزائرية.

#### 4- التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسات الأجنبية:

كانت المؤسسات الأمريكية من المؤسسات الأجنبية السبّاقة في الوقوف على عملية التفاعل بين رسالتها والبيئة التي تعيش فيها ومن أمثلة ذلك <sup>(27)</sup>. قررت بعض الشركات الأمريكية نقل نشاطها خارج أصوارها، واعتمدت على الموردين الخارجيين واعتبرتهم في رسالتها من الأطراف ذات المصلحة على حساب الموردين الأمريكيين لأنهم يمثلون فرصة يجب اقتناصها في بيئة النشاط الجديدة نظراً لوجودهم في بلدان تكاليف العمالة فيها منخفضة بشكل لافت للإنتباه وعادة مايعبر عن ذلك بالـ: OUTSOURCING.

الأطراف ذات المصلحة داخل أمريكا جعلت أصواتها مسموعة خاصة الموردين والعمال وحتى القادة الحكوميين، والمنتجين الذين أصبحوا أقل انتاجية الشيء الذي يتطلب إيجاد توازن بين هذه الأطراف من أجل الاعتماد على الموردين الأجانب أنشأت كل من Dell Computer, IBM, Microsoft and Oracle خدمات وعمليات تشغيل في الصين والهند وبلدان أخرى. كما أنشأت HP بالإضافة إلى الصين والهند في بولندا وكوستاريكا والفلبين مقرات لها، حيث دربت آلاف العمال لشغل مراكز اتصال لخدمة الزبائن عملاً منها على تحقيق مطالب كل من العمال والعملاء باعتبارهم أكثر الأطراف أهمية في البيئة الجديدة، إذ يكفي الاتصال هاتفياً برقم 800 لتقدم الخدمة للعميل في وقتها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن خدمة OUTSOURCING لا تقتصر عن المهام البسيطة والروتينية بل تتعدى إلى الأعمال الأكثر تعقيداً كالخدمات المالية إذ عينت شركة J.P.Morgan chase أربعين باحثاً شاباً على مستوى إدارتها العليا يتقاضى كل منهم 1.000 دولار بدلاً عن توظيف باحثين أمريكيين بـ 7.000 دولار شهرياً.

إن تعديل رسالة مؤسسة بعض الشركات الأمريكية المذكورة ناتج عن تأثير البيئة الجديدة التي اتخذت فيها مقرات لها ومكنتها من توسيع مجال نشاطها خارج أمريكا مما أدى إلى تحقيق مطالب عملائها الأمريكيين حيث يحصلون على سلع وخدمات بتكلفة أقل، واستفادت بخصائص البيئة الجديدة فضاءت انتاجياتها باعتمادها على عمال وموردين أقل تكلفة، كما حصل المستثمرون على مطالبهم المتمثلة في عائدات أكبر، لكن ترتب على ذلك سلبات منها

اعتماد جل الصناعات العاملة في أمريكا في مجال الإلكترونيات وقطع الغيار على الموردين الأجانب مما جعل ملايين المدراء والعمال يفقدون مناصبهم في المجال المذكور، الشيء الذي دفع بعض اتحادات العمال لتحديث تغييرات في السياسة الحكومية كي توفر حماية أفضل للتصنيع. لقد راعت الإدارة العليا بالمؤسسة الأمريكية التي تعتمد على الموردين الخارجيين مطالب المختلفة الأطراف ذات المصلحة كي ينجح التفاعل بين رسالتها والبيئة التي أحدثتها، فقد سعت شركة IBM في 2004 إلى توظيف عمال جدد بمؤسساتها داخل أمريكا، في الوقت الذي أبقت على الوظائف الأحدث في الشركة بمواقع عملها خارج الحدود الأمريكية.

لا يقتصر تكريس عملية التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الأمريكية والأوربية بل نلاحظ ذلك أيضا في المؤسسات العربية ومن أمثلة ذلك<sup>(28)</sup>:

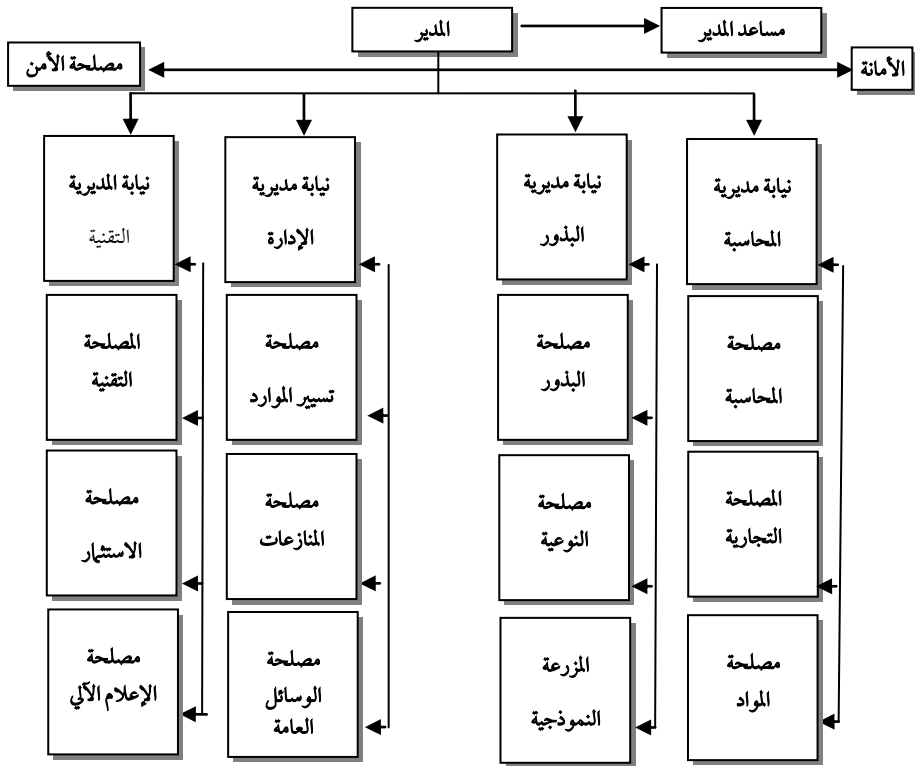
كانت شركة مصر للتجارة الخارجية تعمل في الإستيراد والتصدير، وكان اعتمادها على الإستيراد أكبر، مع التحول السياسي والإقتصادي بمصر وفتح باب الإستيراد للقطاع الخاص أصبح عملاء هذه الشركة يشترون لأنفسهم بأنفسهم وتقلصت عمليات الشركة وتقلص نشاطها. بهذه العملية ومع ظهور تغييرات بيئية نجمت عن التحول المذكور وقعت المؤسسة في ورطة بفقدانها عملائها الأطراف ذات المصلحة الأكثر أهمية في البيئة الخارجية، ولجأت إلى القيام بالسحب على المكشوف من البنوك، وأمام هذا الموقف عدلت من رسالتها بتغيير طبيعة نشاطها وتقليص عدد العمال بها.

شركة النصر المصرية تحتكر جميع وبيع السيارات في مصر منذ 40 عاما، لما فتح باب استيراد السيارات، أصبح عملاؤها يرون بأن منتجاتها متقدمة مقارنة بالسيارات اليابانية والكورية، فالمؤسسة تعمل تحت ترخيص إيطالي انتهت مدته وأصبحت سيارة فيات التي تنتجها ليس محل اهتمام طالبي السيارات أمام هذا التغير الحاصل في البيئة فكرت في إعادة صياغة رسالتها كي تتفاعل مع الوضع البيئي الجديد عن طريق تطوير منتجاتها من خلال الدخول بمشاريع وتحالفات مع مؤسسات رائدة في مجال صناعة السيارات.

## 5- حالة المؤسسة الجزائرية:

- دراسة حالة هذا التفاعل في المؤسسة الجزائرية وقع على تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة.
- التعريف بالتعاونية: تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة أنشأت في جوان 1975 وتعمل تحت وصاية الديوان الجزائري الإستراتيجي للحبوب الذي أنشأ في 02 جويلية 1962 تتمثل مهمتها في جمع وتوزيع وتكثيف وتخزين وتسويق الحبوب، يسيرها مدير يعينه الديوان وينوب عليه مساعد ونائين من نائب مدير المالية ونائب مدير البذور وتدعيم الانتاج وفق هيكل تنظيمي يحدده الشكل 09:

## الشكل (09) : الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة



المصدر: مديرية التعاونية.

أهم ما لوحظ أثناء مناقشة الهيكل التنظيمي بالتعاونية مع بعض المسؤولين بها وجود تباعد بين الأقسام الإدارية بالتعاونية (إدارة المسيلة، إدارة سيدي عيسى، إدارة سيدي هجرس) من حيث المهام التي تنجز بمختلف المصالح مع تباين المستويات الثقافية والتدريبية، فكلما ازدادت الوظائف التي تحتاج إلى معرفة منخفضة مع مهارة عالية كانت المؤسسة أكثر تعقيدا الشيء الذي يجعل تفاعل رسالتها مع البيئة أكثر صعوبة، كما لوحظ عدد كبير من المستويات الإدارية على مستوى الهيكل التنظيمي للتعاونية الشيء الذي يفقد الاتصالات دقتها وجعل المسؤولين يعتمدون على الجهاز غير الرسمي على المعلومة، سواء تلك التي تخص مطالب الأطراف ذات لمصلحة أو المتعلقة بالتغيرات البيئية.

- رسالة التعاونية: لا تملك التعاونية رسالة مكتوبة، ولكن كمحاولة منا ومن خلال العوامل المؤثرة التي تخضع لها رسالة كل مؤسسة، وبعد معرفة رؤية مسؤوليها التي استخلصنا منها العناصر التالية:

- الاستفادة من الخدمات التي يقدمها الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي خاصة القروض.
- ضرورة الاحتفاظ بالعملاء الدائمين والذين يتميزون بالمرونة في التسديد.
- اللجوء إلى إقناع الديوان بالنظر إلى الطبيعة الرعوية التي تتميز بها المنطقة، وبالتالي إعطاء قيمة أكبر للموالين.
- تأهيل الموارد البشرية للتعاونية وضبط عددها.
- تم اقتراح النموذج التالي لرسالة:

**الشكل (10): رسالة تعاونية الحبوب للخضر الجافة لولاية المسيلة -المقترحة-**

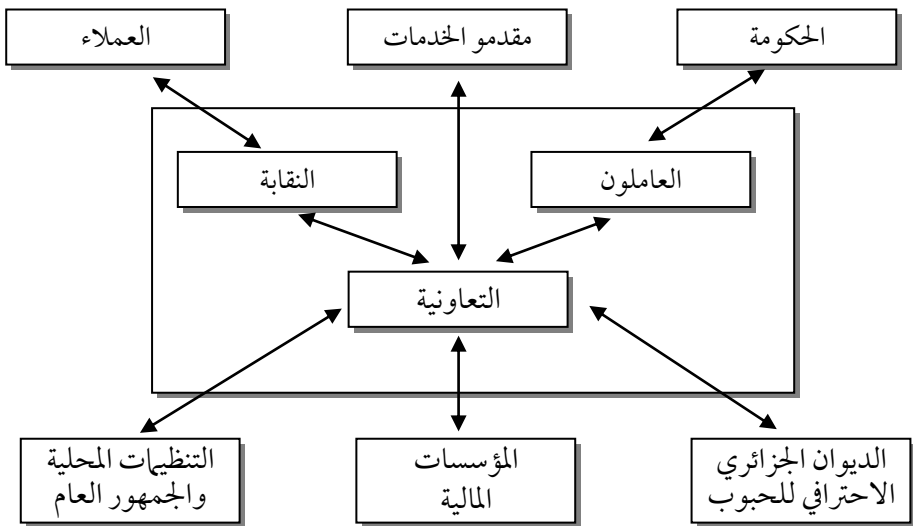
- 1- **العمال :** هم مصدر قوتنا، فهم عقل التعاونية، وهم الذين يحددون مكانتها في السوق، وقدراتها محليا، فلنعمل معا وبروح الفريق، ونعامل بعضنا البعض بثقة واحترام.
  - 2- **المنتجات والخدمات:** نحن نجمع ونوزع وننتج ونكيف ونخزن ونسوق الحبوب، فكفاحنا المستمر هو بغرض النهوض بالبذرة.
  - 3- **العملاء:** لا نستطيع الاستمرار بدون عملائنا، فنحن نعمل على تحقيق رضاهم، والحفاظ عليهم، لأن العناية بهم هو مدخلنا الوحيد لتحقيق المزايا التنافسية للتعاونية ولتحقيق النمو المستمر، وزيادة أرباحنا، وبالتالي تشجيع عمالنا.
- ومن أجل تحقيق ذلك لابد من:**
- أ- وضع الجودة أسمى اهتماماتنا، فنشاطنا يقدم سلعة إستراتيجية، لذا لابد أن تكون نظيفة، قانونية وقابلة للتسويق.
  - ب- إذا كان العمل يتطلب القيمة، الانضباط، التضامن فهو إذن الذي يحدد أجر العامل وليس حضوره.
  - ج- تعاونيتنا وضعت للعميل وليس العكس.
  - د- العميل هو المنظار الذي نرى به أهدافنا الإستراتيجية، وبه نرى عملائنا المرتقبين.
  - هـ- منتج الحبوب شركاؤنا، ينبغي الحفاظ على علاقات المنفعة معهم، فبحفاظهم على البذرة التي ينتجون نضمن بقاءنا واستمراريتنا.
  - و- يسعى الموالون إلى حفظ الممتلكات الوراثية المتتقة، فعملنا توفير السلع التي يحتاجون لها.
  - ز- نحن نملك سوقا واسعة، فحاليا لا يزعجنا المنافسون.
- المصدر:** نموذج رسالة مقترح من الباحث.

ركزت الرسالة المقترحة على أهم الأطراف ذات المصلحة وهم العمال والعملاء، الموردون، على اعتبار أن الرسالة هي الأداة الفعالة للاتصال بالداخل والخارج، والمعبّر عنهم بالأطراف ذات المصلحة، كما تم التركيز على الجودة من أجل التصدي للمنافسة التي يفرضها الخواص المستوردون، وصفت الرسالة كذلك مجال نشاط التعاونية بدقة محاولة التوجه بالسوق لا المنتج.

#### ■ الأطراف ذات المصلحة في التعاونية:

نحاول الوقوف على الأطراف التي تؤثر وتتأثر بمجال نشاط التعاونية (رسالتها)، مراعين في ذلك الترتيب حسب الأهمية.

الشكل رقم (11): الأطراف ذات المصلحة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة



المصدر: من إعداد الباحث.

يتضح من خلال الشكل السابق أن للتعاونية أطراف داخلية ذات مصلحة وأخرى خارجية، حيث تنحصر الأولى في العاملين والنقابة، وتمثل الثانية في العملاء، الديوان الجزائري للاحترافي للحبوب، المؤسسات المالية، مقدمو الخدمات، الحكومة، التنظيمات المحلية والجمهور العام.

سوف نركز على العمال والعملاء باعتبارهم أكثر الأطراف أهمية:

❖ **العمالون:** يعتبر العاملون أهم طرف داخلي ذو مصلحة في تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة، بلغ عددهم نهاية 2009 بـ 128 عاملا مصنّفين مهنيا كما يلي:

## الجدول رقم (1): تصنيف العاملين مهنيًا بتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة سنة 2009

التصنيف	إطارات	المهارة	التنفيذ	المجموع
الدائمون	20	37	67	124
المتعاقدون	1	1	2	04
المجموع	21	38	69	128

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية

أهم ما يقال على إطارات المؤسسة أن أغلبهم يتمتعون بخبرة طويلة، لكنهم يفتقدون إلى الكفاءات العلمية اللازمة، إذ يمثل الجامعيون سبعة من واحد وعشرين إطاراً.

أما المهارة فيشغلون هذا الحيز تصنيفاً وليس تكويناً وتأهيلاً فلا بد من تطبيق أحد مطالبهم وهو تخصيص نسبة 3% من كتلة الأجور للتكوين والتأهيل.

عادة ما تصاغ رسالة المؤسسة وفقاً لما يراه مسيروها، بالرغم من ضرورة إشراك كل العمال في صياغتها إلا أن التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجيات عادة ما توضع على مستوى الإدارة العليا، وإذا نظرنا إلى جل إطارات التعاونية ومتخذي القرار بها نجد أنهم لا يملكون من المؤهلات العلمية ما يجعلهم يتمتعون باليقظة الإستراتيجية التي تمكنهم من الوقوف على ما يحصل بالبيئة التي توجد فيها التعاونية.

تحدد الاتفاقية الجماعية مطالب، وادعاءات، وحقوق وواجبات كل طرف حيث تحدد المادة 08 منها حقوق العاملين وهي:

- التشغيل الفعلي في منصب عمل.
- الدفع المنتظم للأجر مع عدالة هذا الأخير.
- كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطاً نوعياً.
- المساواة في الأجور للعمل على نفس الأهلية.
- الراحة.
- الضمان الاجتماعي والتقاعد.
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل.
- الخدمات الاجتماعية.
- التكوين المهني والترقية في العمل.
- احترام السلامة البدنية والمعنوية وكرامته.

- ممارسة الحق النقابي.
- المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها.
- المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- اللجوء إلى الإضراب.
- كما يجب على العاملين اتجاه التعاونية:
- حماية وسائل العمل وأدوات الإنتاج الموضوعة تحت تصرفه.
- يمنع على كل عامل مهما كانت رتبته الاستعمال لأغراض شخصية الوسائل والممتلكات الخاصة بالمؤسسة إلا بتفويض مسبق.
- الحفاظ على السر المهني.
- احترام الاتفاقية الجماعية.
- يحدد الجدول رقم 2 التطور الحاصل في أجور العاملين الفترة 2005-2009.

#### جدول رقم (2): أجور العاملين للفترة 2005-2009

الوحدة: 310 دج

البيان	السنة	2005	2006	2007	2008	2009
أجور العاملين		52.561	62.053	71.320	76.315	97.293
عدد العمال		126	122	127	128	128

المصدر: مصلحة تسيير الموارد البشرية.

نلاحظ تزايد كتلة الأجور من سنة إلى أخرى رغم التحكم في سياسة التوظيف بتعويض كل متقاعد إذا اقتضى الأمر بعامل جديد، إذ يكاد يكون عدد العمال ثابت، والتزايد راجع حسب مسؤولي التعاونية إلى الوفاء بمطالب العمال.

❖ **العملاء:** يمكن تصنيف عملاء تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة إلى عملاء دائمين وآخرين موسميين. يتمثل العملاء الموسميون في منتجي الحبوب ومشتري البقول الجافة وعمال دائمين نود التركيز وهم: الطاحونات، الموالون.

❖ **الطاحونات:** سطر الديوان الجزائري للحبوب برنامجا لكل طاحونة حسب طاقتها، لا يمكن تجاوزه بالنسبة للقمح اللين، وعدم احترامه بالنسبة للقمح الصلب، والسبب في ذلك هو

سلوك المستهلك الجزائري، إذ أصبح يميل إلى استهلاك القمح اللين بدل الصلب، ونظرا لزيادة الطلب على الأول، لجأ الديوان إلى تخفيض برنامج هؤلاء إلى 50%، وانتقلت النسبة إلى 60% ابتداء من 2011/01/01، وكلف التعاونية بالوساطة في البيع ثم ترتيب أهمية الطاحونات حسب الكمية المباعة، كما تلعب المرونة في تسديد مستحقاتهم دورا مهما في تحديد أهمية هؤلاء، حيث يبلغ عددهم حسب مرونة تسديد مستحقاتهم وهم مصنّفون حسب الجدول رقم 3:

جدول رقم (3): عدد الطاحونات حسب درجة مرونة التسديد

جيدة	متوسط	ضعيفة
7	6	7

المصدر: من إعداد الباحث

❖ **الموَّالون:** منطقة المسيلة منطقة رعوية أكثر منها منطقة لزراعة الحبوب، ويحتاج الموَّالون إلى الأعلاف اللازمة: فيلجأون إلى التعاونية بغرض توفير متطلباتهم. حيث وفرت التعاونية الكميات اللازمة لتغطية الطلب المحلي من مادة الشعير والجدول رقم. يوضح الكميات التي تم توفيرها من هذه المادة خلال عام 2005 والثلاثي الأول من 2006.

جدول رقم (4): الكميات الموفرة من مادة الشعير 2006/2005

الوحدة: قنطار

التعاونية	الكمية عام 2005	الثلاثي الأول 2006
تعاونية خنشلة	3.498,80	
تعاونية باتنة	9.817,80	
تعاونية ميله	1.514,80	
تعاونية قلمة	7.954,60	
تعاونية أم البواقي	9.444,20	
تعاونية البويرة	584,00	1.477,00
تعاونية تبسة	10.823,00	
تعاونية مستغانم		11.866,00
تعاونية مهدية		39.954,40
تعاونية سطيف		1.000,00
<b>المجموع</b>	<b>43.637,20</b>	<b>54.297,40</b>

المصدر: مصلحة المواد

حيث تم بيع كل الكميات المتوفرة، وتحدد شروط بيع هذه المادة بمراسيم يصدرها الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.

تلبية لمطالب هؤلاء الممثلة في استمرارية التمويل وجودة السلع المقدمة تسهر التعاونية على ضمان سلعة نظيفة وقانونية وقابلة للتسويق، وتنتظر من هذه الطاحونات تسديد مستحقاتهم في الآجال المحددة الممثلة في كل 10 أيام، غير أنهم يفضلون التسديد الشهري لديونهم بدل كل عشرية، أما عن استمرار التمويل فلا يطرح أي مشكل بسبب احتكار الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب نسبة 80% من سوق الحبوب في الجزائر.

#### ■ بيئة التعاونية وعملية التفاعل بينها وبين الرسالة:

تتميز بيئة التعاونية بالاستقرار النسبي، بوجود فرص تتمثل في غياب منافسين حاليين لها، فعلى مستوى البذور المبيعة لمنتجي الحبوب عادة ما تباع كلها ويمثل عملاؤها منتجون موسميون، أما على مستوى القمح الموجه للإستهلاك فإن عزوف المطاحن عن شراء مادة القمح نتيجة التعثر في مبيعاتهم أو عدم القدرة على تحصيل ذممهم مما يحول دون تسديد فاتورة المادة الأولية فيشكل ذلك تهديدا للتعاونية مما يجعلها تتأثر بتصرفات أهم الأطراف ذات المصلحة فيها (العملاء).

كما تشكل القرارات المفاجئة للديوان أكبر تهديد للتعاونية، ويضطررها إلى إعادة النظر في نشاطها.

ومن القرارات التي اتخذها الديوان اعتبار المنتج ملكه مقابل علاوة تفدر ب 35 دج عن كل قنطار مباع والجدول رقم 5 يبين مبيعات إلى غاية 2000.

#### الجدول رقم (5): مبيعات التعاونية إلى غاية عام 2000

الوحدة : دج

السنة	مبيعات بضاعة	بضاعة مستهلكة	هامش الربح
1995	2.143.546	2.079.763	63.783
1996	3.161.132	3.027.119	134.012
1997	3.374.825	3.316.139	56.685
1998	3.492.699	3.350.592	142.106
1999	2.332.899	2.299.256	33.463
2000	2.528.123	2.513.040	15.083

المصدر: نيابة مديرية المالية والمحاسبة

قررت التعاونية بعد سنة 2000 الإعتماد على أداء الخدمات، وأصبح نشاطها ينحصر في تقديم الخدمات أكثر من المبيعات فكانت رقم الأعمال الفترة (2001-2009) يظهر تأثير هذا القرار حسب مايجده الجدول رقم 06:

### رقم الاعمال بعد 2000 (أداء خدمات) الوحدة: دج

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
أداء الخدمات	123.19	92.147	79.483	74.890	114.858	150.262	154.116	166.364	185.333

المصدر: المصلحة التجارية.

يلاحظ بأن رقم أعمال التعاونية في زيادة مستمرة وذلك ناتج عن اعتمادها عن لآداء الخدمات فقد عمدت إلى تغيير مجال نشاطها وبالتالي تعديل رسالتها وإن كانت غير مكتوبة وهو مايبين تأثير البيئة على رسالتها، ومن أسباب الإرتفاع في رقم الأعمال اغتنام فرصة القروض التي منحتها البنوك من أجل شراء عتاد البذر والحراث والحصاد حيث قدرت الفاتورة بما يزيد عن 230.000.000 دج فلجأت إلى تقديم خدمات لمنتجي الحبوب والفلاحين عن طريق كراء العتاد بمبالغ أقل من التي يطرحها منافسوها في السوق إن القرار الذي اتخذته التعاونية يجعلها أكثر استقلالية وتأثير في البيئة الموجودة بها.

### خاتمة:

إن العلاقة بين رسالة المؤسسة الاقتصادية وبيئتها المحيطة تحمل في جوهرها تأثيرا تبادليا والمعبّر عنه بالتفاعل، هذا الأخير الذي لاحظناه من خلال الأمثلة التي جسدها المؤسسات الأجنبية أو المؤسسة الجزائرية ويمكن الوقوف في هذه الخلاصة على مايلي:

1- من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى وجود علاقة بين رسالة المؤسسة من جهة والعناصر البيئية المؤثرة فيها، إلا أن الجديد الذي أتت بهذه الدراسة يجب في الدراسات هو دور الأطراف ذات المصلحة في تحديد طبيعة هذه العلاقة (رسالة-بيئة) والذي غالبا مايعبر عنه بالتفاعل، وقد أكدت الدراسة التطبيقية ذلك مما يجعل تأكيد الفرضية الأولى قائما.

2- لوحظ في حالات الدراسة أن بعض المؤسسات الأمريكية والمصرية، يكتسي التفاعل فيها بين رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية لها طابع الديمومة والاستمرار مما يجعل صحة الفرضية الثانية.

خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

على المستوى النظري:

- رسالة المؤسسة مصطلح لصيق بالإدارة الاستراتيجية، وتخضع للتكيف والتعديل على ضوء ما يحصل من تغيرات في البيئة نتيجة الضغوطات التي تمارسها الأطراف ذات المصلحة على هذه الأخيرة.
- هناك أطراف ذات مصلحة لهم مطالب -اتجاه المؤسسة- متنوعة ومتجددة وأحيانا متضاربة ومتناقضة.
- يعبر عن بيئة المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارجها والتي لها علاقة بها في الوقت الحاضر أو في المستقبل.
- يوجد تفاعل بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، وتختلف قوة هذا التفاعل من بيئة إلى أخرى، حيث تؤثر البيئة في الرسالة عن طريق مطالب الأطراف ذات المصلحة من جهة، والفرص والسانحة والتهديدات المحتملة ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ثانية.

على المستوى التطبيقي:

- المؤسسة الأجنبية كانت سباقة نحو الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية.
- كما يوجد تفاعل بين رسالة التعاونية والعناصر البيئية المؤثرة فيها كالقرارات المتخذة من قبل الديوان -مثلا-:
- ومن أهم التوصيات التي نقدمها في هذا الإطار:
- ضرورة اهتمام المؤسسات -خاصة الجزائرية منها- أثناء صياغة رسالتها بالتغيرات الحاصلة في البيئة التي تتواجد فيها.
- لن يتأت الاهتمام بالتفاعل بين الرسالة والبيئة إلا ببحث نمط التفكير الاستراتيجي في المؤسسات، لذا نوصي بإقامة دورات تكوينية لذات الغرض.
- ما دام النظام المالي المحاسبي يولي اهتماما كبيرا للأطراف ذات المصلحة خاصة المساهمين والمستثمرين، نوصي بضرورة ربط هذا النظام بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية بغية القضاء على الأساليب التقليدية في التسيير.

## الهوامش والإحالات:

- (1) شوقي ناجي جواد: إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص-ص، 160-163.
- (2) علي عبد الله: "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر"، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، بحث منشور.
- (3) محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص-ص، 138-143.
- (4) أمينة بواشري: "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف)"، رسالة لنيل رسالة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 2009، بحث منشور.
- (5) W.W.W.ECONOMICS.KOAU.SA. 07/08/2009.
- (6) حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.23.
- (7) مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.464.
- (8) مجيد الكرخي: التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي. دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.96.
- (9) جاسم محمد سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص، ص.248، 249.
- (10) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004، ص.92.
- (11) www.mmsec.com/m3-files.10/08/2009.
- (12) شارلز هل وجاريت جولز، الإدارة الاستراتيجية "مدخل متكامل"، (دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001)، ص 77.
- (13) أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، (دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002)، ص 25.
- (14) Franck BANCEL, La gouvernance des entreprises, Paris : ECONOMICA, 1997.
- (15) عبد القادر حنفي ورسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص 60.
- (16) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 67.
- (17) فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.
- (18) www.maktoob.com le 30-10-2009.
- (19) Robins S.P.&Couter .M, Management,6th ed , new jersey, prentice hall,New york,1999,p196.
- (20) Daft, Organisation théory and design,8th ed, south western, new york,p85.
- (21) Narayaman,VK,and Nath,Organisation théory strategic approach,R.D.irwin,Inc.Burrridge,p46.
- (22) Certo,S.C,Peter J.P.;and ortensmeyer,"The strategic management process,USA.3ed.Richard D. Irwin .nd.P133.
- (23) كمال حمدي أبو الخير، التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين استراتيجية التغير واستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 396.
- (24) محمد الصيرفي، وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 31.
- (25) عايدة سيد خطاب وآخرون: التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006، ص-ص، 85-86.
- (26) طارق السيوسات، قيادة السوق، واين حزم للنشر، ط1، لبنان، 2001، ص 26.
- (27) الأمثلة عبارة عن ملخصات طويلة لحالات دراسة تشمل مؤسسات أمريكية تناو لها الباحثان: روبرت.أ.بتس وديفيد.لي في كتابهما: الإدارة الاستراتيجية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص-ص، 127-132.
- (28) أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، 2008، ص، ص.105، 106.