

## المحاضرة الخامسة

## المؤسسة والمحيط

كما أشرنا من خلال المقاربة التنظيمية، على أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الوظائف المترابطة وتحكمها درجة كبيرة من الاعتمادية والتأثير المتبادل فيما بينها، بالإضافة إلى أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بتحولات وتغييرات محيطها؛ لذلك لا يمكن أن تعيش وتتواجد المؤسسات (المنظمات عموماً) بمنأى ومعزل عن التغييرات والتقلبات التي تحيط بها من كل جانب، لذا وجب علينا الاهتمام بدراسة العلاقات التي تربطها مع محيطها ومن أجل تسهيل دراسته سننعمد في تحليله إلى مجموعة من الجوانب التي هي في الحقيقة صعبة الفصل جداً، وحتى من حيث تأثيرها والممثلة في جوانب كبرى تشمل الجانب السياسي والتشريعي، الاقتصادي الاجتماعي، التكنولوجي، والايكولوجي وهذا الفصل والتحديد فقط تبيانها أكثر، لكن وجب الإشارة إلى أن المحيط دوماً هو محيط واحد وتتعامل فيه مختلف هذه الجوانب .

## تعريف المحيط :

هناك العديد من التعاريف للمحيط<sup>1</sup>، لكن جميعها تتعلق أساساً بتحديد لمختلف جوانبه؛ ومن بينها:

- "هو مجموعة العناصر الخارجية التي تؤثر في نشاط المؤسسة ومدى توازنها" (Gilles. Bressy, 2006, p. 42).

- "هو مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة، وتطور نظام المؤسسة" (القاموس WEBSTER) ؛ كذلك نجد نفس المنحى بالنسبة للتعريف الآتي:

- حسب ( Hawley ) جميع الظواهر الخارجية المؤثرة على المنظمة (حريم، 2009، صفحة 46).

<sup>1</sup> يسمى المحيط أيضاً بالبيئة، وهي التسمية الغالبة في بلدان المشرق العربي.

- من خلال التعريفين السابقين نجد ان التركيز أكثر على المحيط الخارجي بمختلف تأثيراته في تطور المؤسسة؛ بينما هناك من ذهب إلى الفصل بين نوعين من المحيطات :

✓ المحيط الخارجي ( البيئة الخارجية ) : تتمثل في إجمالي القوى والكيانات والعوامل التي تحيط بالمؤسسة ذات التأثير الكبير والمحتمل على نشاط المؤسسة .

✓ المحيط الداخلي : مجموعة إمكانيات وطاقات المؤسسة المادية والإنسانية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية ، وقيم الإدارة العليا (ثقافة المؤسسة) (خطاب، 1985) .  
كما يتساءل (H.Duhamel) وينظر في محيط المؤسسة كما يلي :

أن المؤسسة تسبح في فضاء خارجي والذي نسميه محيط المؤسسة، لكن أين يبدأ هذا الفضاء ؟ وأين ينتهي ؟ وماهي حدوده ؟ وهذا التعريف يبين صعوبة تحديد وتعريف حدود المؤسسة ومحيطها ، وهو كما أشرنا إليه سابقا نجد صعوبة كبيرة في مسألة تحديد حدود المؤسسة لوحدها، ضف الى ذلك أيضا محيطها ؟

كما أشار ( A.Desreumaux ) أن المحيط هو في نفس الوقت مصدر التموين بالموارد ، منفذ لمنتجات المؤسسة ، ويشكل نوع من المصفوفة الاجتماعية والثقافية والسياسية ، الاقتصادية والتكنولوجية؛ والتي تشكل متغيرات وقوى أو جوانب المحيط .  
واستنادا إلى مفهوم النظام المفتوح فإن لكل منظمة حدودها شبه المعرفة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ، لذلك فإن وجود حدود لكل منظمة يعني أن هناك بيئة - محيط- خارج المنظمة، لذلك كانت جل التعاريف تشير الى المحيط او البيئة الخارجية (حريم، 2009، صفحة 46) كما هو مبين فيما يلي:

عرفها ( Robbins )على أنها جميع العوامل والمتغيرات الواقعة خارج حدود المنظمة؛  
أما حسب ( Robert Miles ) " خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المنظمة فيكون الباقي هو البيئة أي من خلال التغير عنها بالمعادلة الآتية : البيئة = الكون إجمالاً -  
نظام المنظمة (كنظام فرعي للكون) .

( Voich et Wren ) البيئة أو المحيط : كل الأحداث والمؤثرات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة (للمؤسسة) .

بذلك يمكن عموماً الإشارة إلى مختلف التعاريف بالنسبة للمحيط من خلال مجموعتين :

**المجموعة الأولى:** ركزت على المحيط الخارجي من خلال العوامل والمؤثرات والعناصر الخارجية .

**المجموعة الثانية:** ركزت على مختلف الجوانب المتعلقة بالمحيط من جوانب اقتصادية، اجتماعية وثقافية، تكنولوجية، سياسية وتشريعية، وكذا إيكولوجية.

وهو ما يقودنا إلى التطرق إلى مختلف هذه الجوانب، لكن قبل هذا يمكن الإشارة إلى ثلاثة مستويات للمحيط أو البيئة ، وكل مستوى منها يتم فيه البحث عن الفرص والمخاطر الممكنة والمختلفة (حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، 2012).

✓ المستوى الأول : البيئة الكلية (Macro).

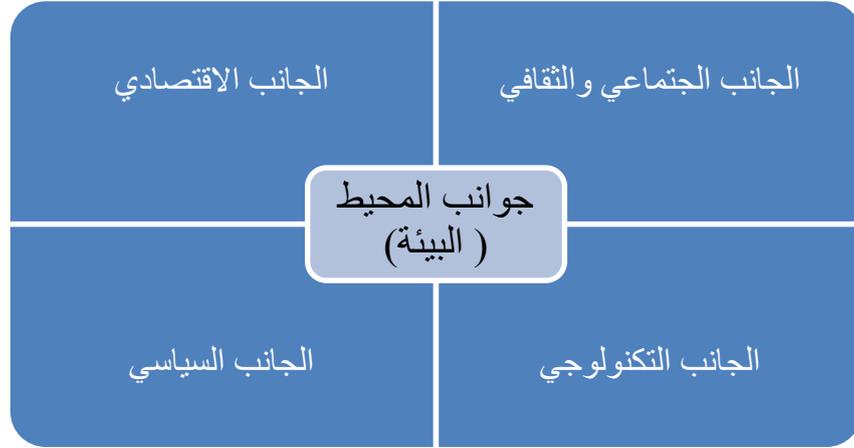
✓ المستوى الثاني : على مستوى الصناعة (l'Industrie) .

✓ المستوى الثالث : على مستوى السوق ( Marché ) لما له من أهمية كبيرة .

أي تشخيص بالنسبة لهذه المستويات الثلاثة يعتمد بدرجة كبيرة على المعلومات المتحصل عليها، وعلى نظام اليقظة بالنسبة للمؤسسة (اليقظة الإستراتيجية ) أي قدرة حصول المؤسسة على المعلومات المناسبة بصورة استباقي عن تغيرات بيئتها (التجارية، التنافسية، السياسية، التكنولوجية ... ) .

كما تتوقف أيضاً على مهارات وكفاءات المؤسسة في استغلال هذه المعلومات سواء كانت متعلقة بالفرص أو المخاطر أي استغلال الفرص المتاحة ، أو القدرة على تفادي التهديدات. يمكن تمثيل جوانب المحيط من خلال الشكل الآتي:

شكل رقم (1) : المؤسسة ومحيطها حسب أداة (PEST)



إن عدد وتنوع عناصر المحيط ومتغيراته الخارجية ، يصعب من دراستها وفهمها وتحديد مدى تأثير كل منها، خاصة وأن هذه العناصر والمتغيرات مرتبطة فيما بينها بدرجة كبيرة جداً، وتحكمها أيضاً درجة اعتمادية قوية، لهذا السبب هناك من الباحثين من قام بجمع وحصر مختلف العناصر في أربعة PEST مجموعات كبرى المعروفة، وآخرين في خمسة وكذا ستة جوانب "PESTE, PESTE".

بذلك وجب على المؤسسة أن تتحرى دوماً على المعلومات المناسبة للتوصل إلى ما هو صحيح وما هو دقيق إلى حد ما لكي تستطيع أن تبني على أساسها فعلها أو سلوكها أو ردة فعلها ( مثلًا كالإشارات الضعيفة التي يحملها المحيط والقدرة على تفسيرها وتحليلها بالنسبة لـ: P.Druker .

#### • جوانب المحيط :

هي مجموعة الجوانب المتداخلة المترابطة والمتبادلة التأثير على المؤسسة، ومن المعروف في الأدبيات الإدارية أن للمحيط أو البيئة أيًا كان مستواها ( الكلي ، الصناعة ، السوق ) فهي تتكون من أربعة جوانب وهي المحددة في أداة PEST أي الجانب السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي (Technologique, sociologique, économique, politique)

كما تم تطوير هذه الأداة، فنجد هذا التحليل تحت تسمية أيضا (PESTE) وكذا تسمية PESTEL ويتعلق بإضافة جوانب أخرى إلى الجوانب السابقة الذكر ليصبح عددها ستة جوانب هامة؛ فإذا ما تم إدخال الجانب الايكولوجي تصبح الجوانب خمسة E (Ecologique) وإذا ما أضفنا الجانب التشريعي والقانوني أصبح التحليل مبنيا على ستة جوانب PESTEL بإضافة L (Légal/Législative) وهذه الأخيرة ستة جوانب هي الأكثر انتشارا واستخداما ، تحليل جوانب المحيط من خلال PEST .

ويستخدم تحليل PEST مجرد وحصر العوامل التي قد تؤثر في المؤسسة من خلال مراعاة نوعين من التأثيرات :

- التأثيرات المباشرة : كالتأثير على حجمها، عدد عمالها، طاقتها الانتاجية.
- التأثيرات بطريقة غير مباشرة: كالتأثير على سوقها أو مجال نشاطها أو صناعتها أو قطاع نشاطها كدخول منتجات جديدة ، ظهور منتجات بديلة جديدة ، أسواق جديدة ... وعموما يراعي المحللون جميع الجوانب الستة التي سبق الإشارة إليها.

1- الجانب الاقتصادي: يتمثل هذا الجانب في مجموعة العناصر والمتغيرات

الاقتصادية التي تؤثر في المؤسسات والأمثلة عديدة عن مثل هذه العناصر :

الموارد الأولية، تجهيزات الإنتاج، الأموال، النظام المالي، تطور الهياكل الاقتصادية، اليد العاملة، هياكل السوق، مستوى الأسعار، المنافسة ...

ولا شك أن لكل منها تأثير بالغ على أداء المؤسسة الاقتصادية وبقاءها فغياب التمويل بالموارد الأولية يؤدي إلى توقف الإنتاج، مما يؤثر في فقدان حصة سوقية، وبذلك التأثير على المردودية وعلى المنافسة أيضا.

كما يمكن إسقاط هنا تحليل قطاع النشاط حسب Porter ( تحليل الصناعة )، ويمثل تحليل Swoot نموذج القطاع لـ Porter أشهر أداة على مستويين :

المستوى الأول : تحليل القوى التنافسية الخمسة ← تحليل قطاع (الصناعة) .

المستوى الثاني : التحليل الهيكلي ← يخص تحليل المنافسة (السوق) .

فهناك العديد من المتغيرات التي لها تأثير في تنافسية المؤسسة ذات أبعاد اقتصادية كالقدرة التفاوضية للموردين، وللعلاء، تهديد المنتجات البديلة، تهديدات المنتجين المحتمل دخولهم- سيما في القطاعات التكنولوجية التنافسية-، شدة وكثافة المنافسة. فعند تحكم المؤسسة في التكاليف تكون لديها القدرة على تخفيض السعر، وهو ما يؤدي إلى زيادة مبيعاتها، ومن ثمة حصتها السوقية ومردوديتها.

2- الجانب السياسي : يشمل كل المتغيرات ذات الطابع السياسي والتي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاط المؤسسة بصفة عامة، فالقوانين التي تسطرها الدولة هي من تحكم نشاطها (تأسيس شركة ، الحد الأدنى ، الشخصية المعنوية ، المقر الاجتماعي ، ...)، كما تحكم أيضا علاقاتها مع باقي الأعوان الاقتصاديين الآخرين كما هو الحال بالنسبة لقانون العمل، قانون المالية، القانون التجاري، التحالفات والشراكة... كما أن للنظام السياسي عموما دورا هاما في تحديد هياكل السوق، وطبيعة وقوة المنافسة وكذا مستوى الأسعار، فمدى تنظيم الدولة للشؤون الاقتصادية يمكن أن يشجع أو أن يعيق قطاعات اقتصادية دون سواها.

3- الجانب التكنولوجي : التحكم التكنولوجي سلاح تنافسي، فالتكنولوجية مصدر من مصادر الميزة التنافسية وكسلاح تنافسي وأفضلية للمؤسسات لتحسين مستوى قدراتها التنافسية وتعزيز مكانتها في السوق، بذلك تسعى المؤسسات إلى إدخال واكتساب التكنولوجيا والتقنيات الحديثة والأساليب الإنتاجية الحديثة التي تعزز من مكانتها وبقائها وفرض نفسها في السوق .

ويتمثل هذا الجانب في كافة العوامل والتطورات ذات الطابع العلمي والإبداعي في مجال الإنتاج والتسيير وأيضا تلك المرتبطة بالخدمات، لتنمية قدرات المؤسسة سواء كانت القدرات الأساسية الدنيا أو القدرات الإستراتيجية كالقدرات الإنتاجية، التسويقية، التسييرية، التنافسية .

4- الجانب الاجتماعي والثقافي : ويشمل تلك العوامل التي تحدد سلوك (الأفراد والجماعات والمجتمع عموما)، وقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) في إحداث تغييرات جوهرية مست العديد من أوجه الجانب الاجتماعي والثقافي كالمعتقدات، القيم الاجتماعية، المستوى التعليمي، مستوى تكوينهم، دخلهم، مستوى معيشتهم، المطالبة بالحقوق

جدير بالذكر أن الجوانب الثلاث السابقة يولي لها المسيرون اهتماما كبيرا على غرار هذا الجانب الاجتماعي والثقافي، والذي يهملونه في أغلب الأحيان، وهذا راجع إلى البطيء الذي يميز تطور هذا الأخير - على غرار ما يحدث من تغيرات عميقة وسريعة في ظل مرحلة الاقتصاد المبني على المعرفة والتي فرضت ضرورة إعادة النظر في سيرورة وتطور هذا الجانب وما يشهده من زيادة وعي الأفراد ومستوى تعليمهم -

فالجوانب الاقتصادية - السياسية - التكنولوجية تشهد تطورات كبيرة ومتسارعة سواء في المدى القصير أو في القصير جدا، أما الجانب الاجتماعي فهو يرتبط بتطور الأجيال والذي يتعلق ويكون في المدى الطويل وحتى الطويل جدا .

وإغفال تطور هذا الأخير - كما هو الحال في الألفية الجديدة - لا يكون في صالح المؤسسات ولا حتى بالنسبة للمجتمعات والدول والذي يصبح مصدر للعديد من الصراعات والنزاعات، عندما لا يتم أخذه بعين الاعتبار .

بذلك فإن الفصل بين مختلف هذه الجوانب هو بهدف الحصر والتحديد لأن المحيط دوما هو محيط واحد، وأحيانا نجد صعوبة في تحديد انتماء عنصر معين ضمن جانب أو جوانب أخرى لأن جوانب المحيط متداخلة فيما بينها ولا يوجد حاجزا أو فاصل واضح فيما بينها .

### • أنواع المحيط

يمكن تحديد مجموعة من الأنواع تبعا للمعايير الآتية :

1- حسب مستويات البيئة أو المحيط: البيئة الكلية، بيئة الصناعة (القطاع)، والبيئة على مستوى السوق.

2- حسب طبيعة المحيط: ويتعلق بتأثيراته التي قد تكون ايجابية أو سلبية ويتعلق بالفرص التي قد يتيحها ، أو بالمخاطر والتهديدات التي قد يفرزها ونجد ضمنه هذا التصنيف :

أ- المحيط الموالى Environment propice ou favorable :

قد يفرز المحيط بعض الفرص أمام المؤسسة في مجالات مختلفة، ويكون المحيط مواليا للمؤسسة عندما يتميز بإتاحته فرص كثيرة تكون أكبر من المخاطر والتهديدات الناجمة عن تغيراته، وهي ترتبط بإمكانات المؤسسة ومهاراتها في سرعة اكتشافها واغتنامها مقارنة بالمنافسين كتشجيع الدولة لقطاع نشاط معين ، تحفيزات وإعفاءات لقطاع نشاطات معينة (السياحة الصحراوية) - انخفاض أسعار الموارد الأولية - ولا يجب أن نفهم من أن المحيط الموالى هو عبارة عن فرص خالصة يتيحها للمؤسسة، لأن هذه الفرص في الحقيقة ما هي إلا تقليل من حدة آثاره ومخاطره وتهديداته المحتملة، وبذلك يبقى دوما المحيط مستمر التقلب والتغير، ويستوجب دوما من المسيرين اليقظة لاغتنام فرص أكثر وتجنب مخاطر أخرى .

#### ب- المحيط المعادي (غير الملائم) E . Défavorable:

يكون ذلك عندما تكون المخاطر أكبر من الفرص التي قد يتيحها ، ويتمثل في تأثيراته القوية والضغط على المؤسسة وعلى أداؤها .  
وهنا تأثير هذه التغيرات يتعلق بمدى قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لاغتنام ما قد يتيح المحيط من فرص، وفي المقابل تجنب ما قد يهددها من مخاطر ، كما يجب إيضاح أن هذه الفرص ليست كلها واضحة وبيّنة وجلية ، فقد تكون فرص متباينة الوضوح حسب الظروف والمجالات ونشاط الأسواق ، ويساهم فيها المسيرون بنسبة كبيرة في تحديدها واكتشافها وظهورها، ونفس الأمر كذلك بالنسبة للمخاطر والتهديدات فمنها ما هو ظاهر ومنها ما هو باطن ولا تظهر تأثيرات إلا بعد مرور وقت معين أو نتيجة لتفاعلات معينة (تأثير العتبة) ويعكس هنا كما أشار اليه P.Drucker القدرة على تحليل وفهم ما سماه بالاشارات الضعيفة ( les signaux faibles) .  
كما يضيف آخرون المحيط الحيادي (neutre)، لكن عمليا وفي حقيقة الأمر، لا يوجد مثل هذا النوع؛ فالمحيط هو محيط واحد وقد يحمل فرص أو مخاطر تتفاوت نسبتها وكذا تأثيراتها ودرجة حدتها .

ولا يتوقف معرفتها واستغلالها أو تفاديتها إلا على كفاءة المسيرين ومهاراتهم التنظيمية.

#### ت- حسب موقع التأثير :

نجد أن تأثيراته المباشرة وغير المباشرة ترتبط بالمحيط الخارجي والداخلي .

- المحيط الخارجي : وهو الذي تتاولناه لحد الآن من مفاهيم تتعلق ب، وقد يكون هذا المحيط (حتى من حيث مستوياته) مباشرا أو غير مباشر، ولا يفهم به هنا مدى بعد المحيط من المؤسسة وإنما يرتبط أكثر بدرجة التأثير .
- فقد تكون بعض المتغيرات في المحيط المباشر تتميز بتأثير أقل حدة من متغيرات في محيط بعيد، والعكس صحيح .

وتجدر الإشارة انه كلما ابتعدت البيئة عن المؤسسة، كلما كان الضغط الذي تتسبب فيه هذه البيئة أقل حدة من تلك البيئة الأقرب (حيرش، الادارة الاستراتيجية الحديثة، 2012، صفحة 96)، والتي قد تبدو آثارها أكثر بالنسبة للبيئة الداخلية.

- المحيط الداخلي : يمثل المحيط الداخلي للمؤسسة امتدادا لمحيطها الخارجي خاصة المباشر منه (من حيث القرب فقط)، ويأخذ نفس تصنيف الجوانب السابقة المتعلقة بالمحيط الخارجي عموما .
- إلا أن هناك فروقات بينهما مثلا :

**المحيط الخارجي** يمثل متغيرات تفرض نفسها على المؤسسة وعلى المؤسسة التجاوب معها أو سبقها .

بينما **المحيط الداخلي** فهي بمثابة متغيرات تخضع للمسير ويتعامل معها وفقا لتغيرات المحيط الخارجي التي تحكم في نشاط المؤسسة وهو ما يحدد جوانب هامة من مدى ليونة ومرونة المؤسسة من حيث درجة استقلاليتها، أو سرعة رد فعلها ( كما هو موضح في جانب مرونة المؤسسة في الأخير) .

### المؤسسة والسوق ؟ والصناعة ( قطاع النشاط )

لمختلف جوانب المحيط تأثيرات كبيرة على المؤسسة وهي تتباين من جانب لآخر ، إلا أنه يبقى الجانب الاقتصادي الأكثر تأثيرا في ذلك خاصة من خلال السوق التي يبقى تأثير هذه المتغيرة من أقوى التأثيرات لا محالة ودون نقاش ، ويرجع السبب في ذلك إلى (حيرش، مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة، 2007) :

1- المنافسة : باقي الجوانب الأخرى ( P ,S ,T ) يجب على المؤسسة أن تتعامل معها كما هي ، ولا يمكنها في غالب الأحيان من الحد من تأثيرها ولا التحكم فيها ولا حتى من مواجهتها كثيرا ( كالقوانين ، التكنولوجيا ، المستوى التعليمي ) أما بالنسبة للسوق فإن المؤسسة عند دخولها لهذه الأسواق تبحث دوما عن كيفية استحواد أكبر حصة فيها والمحافظة عليها والبقاء فيها ، لذلك تكون اهتمامات المديرين منصبه كلها على مواجهة المنافسة .

2- القرارات : جل القرارات التي تتخذها المؤسسة ترجع فيها دوما إلى دراسة السوق وتحليلها لترى وتقارن وتقيس حظوظها ونتائج قراراتها على أساس رد فعل الأسواق .

3- تركيبة السوق : تركيبة السوق هي من تحدد سلوك المؤسسة نفسها في كثير من الحالات ، وتحدد على أساسها حتى نوع الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها في ظل المقاربة الاستنباطية للإستراتيجية ( على أساس خارجي) - لا داخلي بالنسبة للإستراتيجيات البنائية-

وهذه الأهمية الكبيرة والبالغة للسوق هي من زادت أكثر من دور ومكانة الجانب الاقتصادي مقارنة بباقي الجوانب الأخرى .

### • مرونة المؤسسة وتغيرات المحيط(البيئية):

باعتبار المنظمات عموما، والمؤسسة على وجه الخصوص نظاما مفتوحا، ومدى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية (feed\_ back) لتعديل سلوكها والسعي نحو النمو والبقاء، اهتمت المؤسسات أكثر بمدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات البيئية بالنسبة لمختلف جوانبها (الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، القانونية والتشريعية، والجوانب التكنولوجية)، ولم تعد تكثف بالتأقلم أو التكيف مع هذه التغيرات (l'Adaptation) وإنما أصبحت تبحث في كيفية سبق المحيط (l'anticipation) والتوقع لهذه التحولات قبل حدوثها وهذا لزيادة مرونة المؤسسات، وتعزيز قدرتها على الاستجابة السريعة للتحولات البيئية، والتي تمس مختلف مستويات المؤسسة ووظائفها. فأصبحنا اليوم نتكلم عن مرونة الموارد البشرية، المرونة الإنتاجية، التسويقية، المرونة التموينية، والمرونة التكنولوجية والتي تتناسب

### • مفهوم المرونة:

المرونة - أو الليونة كما يسميها آخرون - لغة هي " قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة وبأقل التكاليف للتغيرات المفاجئة للبيئة" (Pretet, 2006 , p. 210)، أما اصطلاحاً فبعد أن تم استخدام وإدخال المرونة في الفكر الإداري كمدخل تنظيمية، وإدارية، إلا أنها تشترك كلها في مدى قدرتها على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية ومدى تمكنها من التغيير والقدرة على رصد وسبق هذه التغيرات. وهناك من يشير إلى مفهوم المرونة على أنها عملية مستمرة تظهر من خلالها المؤسسة تكيفاً إيجابياً في مواجهة التغيرات ومصادرها، من خلال الربط بين عوامل بيئتها الإدارية وبين عوامل بيئتها الخارجية، وعليه فهي تعكس قدرة المؤسسة لاتخاذ ردة الفعل المناسبة للتغيرات السريعة في البيئة التنافسية . وتتوقف على حد كبير على مدى قدرتها على سبق هذه التغيرات البيئية والتوقع لها قبل حدوثها ومن ثمة تحضير الحلول المناسبة؛ "باعتبار المرونة وسيلة لمواجهة عدم التأكد؛ لذلك تم اعتبارها ضمن مجالات إستراتيجية المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى ضمن مستوياتها العملية والتشغيلية (Maggi, 2006).

من الباحثين من اعتبر أن المرونة أو الليونة تتعلق بسرعة الاستجابة+ الاستقلالية) عدم وجود قيود تحد من النشاط)

La flexibilité= la réactivité+ l'autonomie

والمؤسسة المرنة يجب أن تكون لديها يقظة إستراتيجية -معلوماتية- كفيلة برصد المعلومات المناسبة عن التغيرات البيئية، وهناك من وصف المؤسسة المرنة بأنها المؤسسة المتعلمة التي تتصف بالذكاء الاستراتيجي والتنافسي، لوجود إدارة عليا تكون قادرة على إدراك، ومواكبة التغيير قبل أن تغيرها قوى خارجية؛ أي التحكم أكثر في الفارق الاستراتيجي

وما يجب الإشارة إليه، هو أن المرونة تعكس أبعاد إستراتيجية للمؤسسة تتطوي ضمنها أبعادا تكتيكية وعملية تشغيلية، وبذلك قدرتها على التعامل مع جميع أشكال التغيرات في البيئة من خلال تخصيص وإعادة تخصيص مواردها لتعزيز تنافسيتها، وتماشيا مع حدة التغيرات وتسارعها، أصبح من الضروري عند الحديث عن مرونة المؤسسات إتباع المنهج الاستباقي (L'anticipation) بدلا من التكيف والتأقلم (L'adaptation)، أي إتباع نهج ردة الفعل لا يتماشى في حقيقة الأمر والمستجدات العميقة والكبيرة التي تميز عالم الأعمال في الوقت الحالي. لذلك ينظر لمرونة المؤسسة على أنها قدرة المنظمات لضبط المصادر الإستراتيجية (الداخلية والخارجية) بطريقة تفاعلية واستباقية، وسرعة مقارنة لحاجة التغير الاستراتيجي المطلوب.

وبصفة عامة، فإن المرونة تعكس أساسا قدرة المؤسسات على الاستجابة السريعة للتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة تماشيا مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. وعلى أساس هذا الطرح، فإنه لا يمكننا الحديث عن مرونة المؤسسة ما لم يتعلق أساسا بالمستوى الاستراتيجي، لذلك فاستخدام مصطلح مرونة المؤسسة يشير ضمنا إلى المرونة الإستراتيجية، فالتغيرات البيئية المتسارعة سوف توجد قوى وضغوطا متناقضة على المؤسسات- هذا ما يحد من استقلاليتها كما اشرنا سابقا باعتبارها محددة للمرونة-، لتكون مرنة وكفؤة في نفس الوقت؛ فمن ناحية، إن درجة عدم التأكد العالية التي ستميز بيئة المستقبل، تتطلب من المؤسسات أن تكون قادرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية المتسارعة، وهذا سيجعل المؤسسات تأخذ في الاعتبار في الاعتبار التصميم التنظيمية العضوية (الشبكية) والاستقلالية واللامركزية" (حريم، 2009، صفحة 322).

#### • المرونة كمفهوم نظمي:

من وجهة نظر المقاربة النظامية، فإن المرونة تمس مختلف مستويات المؤسسة (Pretet, 2006, pp. 215-216) والتي تتعلق بـ:

- التمويين: المتابعة الجيدة للبيئة وكذا تمحيص الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط، يمكن المؤسسة من اختيار مواردها وتخصيصها تماشياً مع الأولويات المحددة .
- التمويل: تشكل بعض المنتجات المالية من حيث قابليتها للتفاوض، ومن حيث السيولة كأفضليات تسمح بإعادة النظر في قرارات المؤسسة وتحسين مرونتها المالية (التوقيت، التكلفة، القيمة، أقل درجة مخاطرة، ...).
- التسويق: حيث تعكس مرونة أجال التوزيع وأجال التسديد، والأسعار والوتيرة المطلوبة، الجودة ... الخ.

- ومن حيث المستوى التنظيمي فإن تحسين المرونة يتعلق بتكليف الهياكل الداخلية (التنظيم المصفوفي، أو بالمشاريع، ...)، والخارجية (هياكل المجمعات كالتشبيكي، التحالف، التعاون، المناولة ... الخ)، إلى جانب مرونة أنظمة المعلومات واتخاذ القرار وكيفية تنظيمها.

#### • أشكال وأنواع المرونة:

للمرونة العديد من الأشكال وهي :

- المرونة الإنتاجية: على غرار ما كان سائداً في مرحلة اقتصاد الإنتاج أين كان البحث عن زيادة الإنتاج، ومن أجل مواجهة التحولات الحاصلة سيما المتعلقة بالطلب المتنوع وبكميات مختلفة وقليلة، فأصبحت البحث عن تنظيمات إنتاجية جديدة من خلال تصور تجهيزات ومعدات إنتاجية مرنة - كما هو الحال في نظام الإنتاج الياباني الآني (JIT) - ومن خلالها أصبحت المرونة تتعلق أكثر بالمكننة والآلية (l'automatisation)، كما تم إدخال العديد من التقنيات والبرمجيات، وكذا الآلية بغرض تحسين الإنتاجية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية . فهي تتعلق أحياناً بـ (Pretet, 2006, pp. 211-212) :

- تكنولوجيا حديثة أكثر مرونة وقابلة للبرمجة؛

- ليست نمطية أو موحدة وبصفة ثابتة؛

- التصنيع، التركيب، القيادة ورقابة الآلات، النقل، والتخزين ، ... الخ.

- تقنيات تصميم المنتجات وتسييرها بالحاسوب.

وعليه، فإن إدخال استخدامات الحاسوب والبرمجيات والتحكم عن بعد في تسيير الإنتاج من حيث تنظيمه وقيادته ساهم كثيرا في تحسين الجودة، المرودية، الإنتاجية، والتنوع والتحكم أكثر في الآجال أو ما نجمعها في مرونة العمليات الإنتاجية ، كما أن هناك من حددها في "المرونة التنظيمية و مرونة عوامل الإنتاج" (Gilles. Bressy, 2006, p. 34).

- مرونة الموارد البشرية : مرونة الموارد البشرية أو رأسمالها البشري تتعلق بمدى قدرة الموارد البشرية على التنوع في أداء المهام المختلفة وغير متجانسة المهارة وبشكل متقن، وهذا ما يرتبط أساسا بمدى القابلية للتشغيل (l'employabilité) للأفراد وكذا مدى تعدد مهاراتهم (la polyvalence) وإمكانية المحافظة على وظائفهم تماشيا مع متطلبات العمل المتجددة والمختلفة، وكذلك بمدى قدرتهم على الالتزام بثقافة تنظيمية مرنة من خلال سهولة الاتصال ما بين فرق العمل المتعددة، وما بين الأفراد في هذه الفرق وتعكس مدى قدرة الأفراد على القيام بمجموعة من الوظائف والأعمال المتنوعة والواسعة.

بما أن المؤسسة لا تعيش بمنأى عن التحولات والتغيرات البيئية، هذا ما فرض عليها وجوب تكيف مهارات (التقنية والتنظيمية) أفرادها سيما الوظائف المعنية بالتغيرات في مناصب العمل الداخلية تماشيا مع المتطلبات الجديدة للوظائف أو تلك المتعلقة بأنماط جديدة للإنتاج " (sépari., 2001, p. 220) ، وبذلك فإن مرونة الموارد البشرية تتعلق بجانبين أساسيين وهما : كمية وجودة الموارد البشرية ويمكن أن نلجأ في تحليلهما إلى العديد من الطرق كالتسيير التقديري (التوقعي) للشغل والمهارات (للوظائف والكفاءات)، والذي كان نتاج عن تطور التسيير التقديري للأفراد في الثمانينات، ويقوم على توقع الكم الداخل والخارج من الأفراد ونتائج كل منهما على المؤسسة من جهة، وعلى دراسة تأثير التوازنات الكبرى على العمالة من جهة أخرى خاصة في القطاع العمومي، حيث اشتهر واعتبر مؤشرا مهما في هذا القطاع، فتطور أكثر وظهر التسيير التقديري للتشغيل والمهارات ( la gestion prévisionnelle d'emploi et des compétences) الذي اعتبر أسلوبا من أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسات، يبحث عن تكيف حجم العمل مع التطورات المتوقعة في المؤسسة من خلال تقدير عدد الأفراد والمهارات المطلوبة في نفس الوقت، وهو بذلك يركز على

- **المرونة التنافسية:** تتطوي التنافسية على المستوى الاستراتيجي وعلى صعيد تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها الإستراتيجية (الموارد والمهارات)، وبذلك فالمرونة التنافسية تعكس قدرة المؤسسة على مقاومة المنافسين، وعلى إعادة ترتيب مواردها الأساسية، والتنوع من خلال الخيارات الإستراتيجية المتاحة لديها للتنافس، لتحقيق الاستجابة السريعة لحاجات المستهلكين الفريدة والمنتظرة، من خلال قدرتها على خلق القيمة وكذا خلق المزايا التنافسية واستدامتها ما يضمن ولاء المستهلكين ورضاهم أكثر .

- **المرونة السوقية:** تمثل قدرة المؤسسة على إعادة تقييم جهودها التسويقية خلال فترة قصيرة من الوقت ، وذلك استجابة للتغيرات البيئية المستمرة.

- **مرونة المعلومات:** فهي تعكس قدرة المؤسسة على الحصول على المعلومات المطلوبة ، من نظم المعلومات والتي تنقسم المرونة ضمنها إلى مرونة الإبلاغ والمتمثلة في مدى القابلية على استطلاع ورؤية المعلومات ذات العلاقة ، والمرونة التحليلية أي لها علاقة بقدرة المؤسسة على استخلاص واستخدام البيانات من أرشيفها وتحليلها لتساعدها في اتخاذ ودعم القرار فيها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه لحد الآن نجد أن كل الأشكال السابقة للمرونة كلها تصب في المرونة الإستراتيجية.

- **المرونة الإستراتيجية :**

منذ الثمانينات، أصبح ينظر إلى المرونة كضرورة "nécessité" وأصبحت كظاهرة تهيمن وتشمل العديد من مستويات نظام المؤسسة، وتتعلق بإمكانية المؤسسة على تطوير استراتيجيات وقابليات سريعة ومفاجئة من خلال قاعدتها المعرفية الواسعة، ومواردها المملوكة وجدارتها الجوهرية ، والتي يمكن استغلالها بطرق متعددة لمواكبة التطورات

ولبلوغ السرعة في رد الفعل والتغيرات البيئية التي قد تطرأ، وجب أن تكون المؤسسة يقظة إستراتيجية، تستطيع من خلالها القدرة على استغلال الفرص التي قد يتيحها المحيط حتى وان كان ذلك بإشارات ضعيفة حسب P. Drucker – يتعلق الأمر هنا بالمهارات التسييرية-، وفي المقابل القدرة على تحديد واكتشاف التهديدات والمخاطر، وهذا ما يعكس بصفة عامة مدى استقلاليتها وسرعة ردة الفعل (ليونتها)؛ بصفة استباقية تمس جميع أبعاد ومكوناتها من اليقظة التجارية، التنافسية، التكنولوجية، البيئية .

## Bibliographie

Gilles. Bressy, C. K. (2006). *Economie d'entreprise*. paris: 8ème édition.édition DALLOZ.

Maggi, B. (2006). Critique de la notion de flexibilité. *Revue française de gestion/3 (no 162)*, , 35-49.

Pascal Laurent, F. B. (1997). *Economie d'entreprise(Tome 1)* . Paris : Les éditions D'ORGANISATION.

Pretet, C. b. (2006 ). *Economie et Gestion de l'entreprise*. Paris: 4 édition. Edition Vuibert.

sépari., R. B. (2001). *Economie d'entreprise*. Paris : édition DUNNOD.

حسين حريم. (2009). *ادارة المنظمات*. عمان . الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

حيرش ,ع. (2012). *الادارة الاستراتيجية الحديثة*. الجزائر: دار الهدى.

عايدة سيد خطاب. (1985). *الادارة والتخطيط الاستراتيجي*. القاهرة. مصر: دار الفكر العربي.

عيسى حيرش. (2007). *مطبوعة محاضرات في اقتصاد المؤسسة*. قسم علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير . جامعة بسكرة.