

المحور الرابع: النظرية الاستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

1- نظرية الاقتصاد الصناعي:

ظهر الاقتصاد الصناعي كتوجه علمي جديد في النصف الثاني من القرن العشرين، منبثقا من الاقتصاد الكلاسيكي. وعملت جامعة هارفارد على تطويره نتيجة زيادة الإنتاج الصناعي مما دفع بالباحثين في الاقتصاد إلى وضع أسس لعمل السوق وتأثيره على نمو المؤسسات.

ويؤكد Cabral على أن الاقتصاد الصناعي يهتم بأي نشاط صناعي كبير، وهذا يعني أن الدراسات في نظرية الاقتصاد الصناعي تشمل جميع القطاعات الإنتاجية وذلك بغض النظر عما إذا كان هذا المنتج سلعة مادية أو غير مادية، فالصناعة في الاقتصاد الصناعي تشمل جميع الأنشطة التي تسمح بالتحول من نتائج البحوث إلى المنتجات، سلع وخدمات استهلاكية.

ففي نهاية سنوات الثلاثينيات من القرن العشرين تأثر الجميع بالاقتصاد الصناعي الأمريكي لأنه يبحث على الأسباب الحقيقية لأزمة الكساد العالمي التي وقعت في أمريكا 1929، ثم بعد ذلك يحاول تقديم تصور مستقل لهذا الحقل المعرفي من الاقتصاد، ويسلط الضوء على الفصل بين الملكية والإدارة في المؤسسة وظهور المديرين والنظريات الإدارية. ويسمح هذا التوجه الجديد بتحديد سيطرة المنافسة الاحتكارية أكثر فأكثر على عكس الاقتصاد الكلاسيكي فالأسعار ليست مرنة (التوازن غير موجود) بل مسيطر عليها من طرف هذه المؤسسات، وهذه النظرية تتمثل في المنافسة الاحتكارية وغير الكاملة والتي تسمح بظهور تصور جديد للاقتصاد الجزئي والذي لم يتم استخدامه إلا في سنة 1957 مع أعمال Mason، حيث وضع العلاقة بين المؤسسة والمحيط ودعا إلى الشك في مفهوم السوق والتوازن.

ويعزز Marshall فكرة الصناعة بما في ذلك التدقيق في تنوع أساليب الإنتاج داخل المؤسسة. ويعتبر Mason أول من وضع حجر الأساس لنموذج (SCP) (هيكل، سلوك، أداء) ويكمل أعماله Bain مما يؤدي إلى ميلاد الاقتصاد الصناعي الحالي.

- المفاهيم الأساسية للاقتصاد الصناعي: وهي ناتجة عن مفاهيم الاقتصاد الكلاسيكي وأهمها:

- تبحث المؤسسة على أكبر حصة سوقية ممكنة والهدف منها زيادة أرباحها.
- إن الرقابة المتبادلة للمؤسسات على بعضها تعتبر من شروط المنافسة الفعلية وهذا يؤدي إلى انخفاض الأسعار وزيادة كفاءة الشركات وتحفيز الابتكار، بالمقابل دخول مؤسسة أو مؤسسات واستطاعت الحصول على حصة سوقية كبيرة فهي قادرة على تحديد العرض

حسب الطلب أي وجود قوة احتكارية (القوة السوقية)، هذه الأخيرة تفرض تكلفة اجتماعية وعدم كفاءة الموارد المستخدمة وتباطؤ الابتكار.

- التوزيع غير العادل للثروة يؤدي إلى التقليل من حرية الاختيار.
- التكاليف الناتجة عن القوة الاحتكارية يمكن أن تكون تعويضية عن الخسائر السابقة ومبررة.

- نموذج SCP:

- **الهيكل:** يشير إلى العوامل البنيوية وتأثيرات المحيط والتفاعلات المادية بين المؤسسات المترابطة.
- **السلوك:** يشير إلى قرارات المؤسسات وهذا يشمل سلوكيات الاستراتيجيات، والتي تعني مستوى الأسعار الذي يمكن تطبيقه، السلوكيات الإقصائية، التواطؤ أو التنافر الذي يمكن أن يقع بين المؤسسات، درجة التمايز بين المنتجات المعروضة...إلخ.
- **الأداء:** على مستويين: المؤسسات بشكل منفرد (أرباح)، أو على مستوى الصناعة أو القطاع من خلال الكفاءة الإنتاجية والديناميكية، ونعني به حالة السعر، التكاليف الحدية، فعالية النشاط، تنوع المنتجات الموضوعة للطلب، المستوى الجدي للابتكار، دوران المنتج وتخصيص الموارد...إلخ.

2- مدرسة التحليل الاستراتيجي:

هي مدرسة في العلوم الاجتماعية والإدارية تركز على فهم العمليات والعوامل التي تؤثر على صنع القرارات الاستراتيجية في المنظمات.

ظهرت مدرسة التحليل الاستراتيجي في الستينيات والسبعينيات كرد فعل على النهج التقليدي في تخطيط الأعمال وصنع القرارات الاستراتيجية. تأثرت هذه المدرسة بالأفكار الإدارية والنظريات الاقتصادية مثل نظرية الألعاب والاقتصاد السلوكي.

تركز مدرسة التحليل الاستراتيجي على فهم البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، وكيفية تأثير هذه العوامل على عمليات اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وتعتبر التحليلات الاستراتيجية للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية جزءاً أساسياً من عملية صنع القرارات.

تستخدم مدرسة التحليل الاستراتيجي مجموعة متنوعة من الأدوات والتقنيات مثل تحليل SWOT (القوى والضعف والفرص والتهديدات)، وتحليل PESTEL (السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، البيئي، القانوني)، ومصفوفة الموازنة الحرجة.

يتم تطبيق مدرسة التحليل الاستراتيجي في مجموعة واسعة من المجالات بما في ذلك الأعمال التجارية، والحكومية، والمنظمات غير الربحية. تساعد هذه المدرسة المنظمات في تحليل بيئاتها التنافسية، وتحديد الفرص والتهديدات، وتطوير استراتيجيات للنجاح في السوق.

تواصل مدرسة التحليل الاستراتيجي التطور والتكيف مع التحديات الحديثة مثل التغيرات التكنولوجية السريعة والمنافسة العالمية. تتضمن التحديات الحديثة موضوعات مثل التحليل الضبابي والتحليل الكبير للبيانات والتحليل التنبئي.

يمكن القول أن مدرسة التحليل الاستراتيجي تقدم إطارًا نظريًا وأدوات عملية لفهم وتحليل البيئات التنافسية واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمات.

3-مقاربة الموارد والكفاءات:

2-1 جذور النظرية:

استلهمت نظرية الموارد والكفاءات من أفكار الباحثة Edith Penrose، وتطورت مع أعمال كل من Briger Wernerfelt & Jay Barney، حيث تعود جذور المقاربة بالموارد والكفاءات في مجال علوم التسيير إلى سنة 1959، حيث قامت الباحثة Penrose بنشر كتابها "نظرية نمو المنشأة" the theory of the growth of the firm، التي هدفت من خلال هذا الكتاب إلى فهم عملية نمو المؤسسات وحدود هذا النمو. ويعتبر الباحث Wernerfelt أول من أطلق هذه التسمية (المقاربة المرتكزة على الموارد والكفاءات) من خلال مقال نشر في مجلة الإدارة الاستراتيجية سنة 1984، يشرح فيه أسباب تمايز المؤسسات التي تعمل داخل نفس الصناعة. وفي نفس السنة قام الباحث Rumelt بنشر ورقة بحثية ثانية حول نظرية الموارد في ملتقى حول الإدارة الاستراتيجية، أما الثالث مقال بواسطة الباحث Barney سنة 1986، ثم توالى العديد من الدراسات في مجال نظرية الموارد والكفاءات.

2-1 المقاربة المبنية على الموارد R.B.V قائمة على فرضيتين:

- اختلاف المنظمات: فالمؤسسات الموجودة في قطاع نشاطي واحد مختلفة ويفسر اختلافها نتيجة امتلاكها لموارد خاصة بها.
- شبه استقرار الموارد في المنظمة: وهذا لضمان ديمومة الميزة التنافسية فالموارد تتفاعل، تظهر وتختفي.

فالأول منهما يرى بأن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، وبعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبياً من منظمة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، والمعارف التكنولوجية، وشهرة المنظمة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من منظمة لأخرى. أما البعد الثاني فيفيد بأن حركية الموارد ما بين منظمات الصناعة يفترض وفقاً لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداماً، لوجود عوامل تحد من قدرة هذه الموارد على الحركة بشكل كامل. فإذا كان بالإمكان مثلاً إن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فإن براءات الاختراع كمورد للمنظمة سوف تصعب من حصول هذا الأمر.

ويعني مصطلح الموارد حسب Wernerfelt مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة المرتبطة بأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية نسبية، فبالإضافة إلى الأصول المنظورة التي يأخذها عادة بعين الاعتبار الاقتصاديون المتعلقة بالتكنولوجيات، الموارد البشرية، التجهيزات، الموارد الأولية، نجد الأصول غير المنظورة، كسمعة المنظمة، العلامة التجارية، الشبكات التنظيمية، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات، المعلومات، المعارف... التي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها.

وتصنف الموارد إلى:

- رأس المال المادي: ويضم كل هياكل المؤسسة، التكنولوجيات، التجهيزات والمواد الأولية.
- رأس المال البشري: يضم العلاقات الاجتماعية، التكوين تجارب مختلف إطارات المؤسسة.
- رأس المال التنظيمي: يضم الهيكل الرسمية للمؤسسة، التخطيط والرقابة، العلاقات غير الرسمية.

ويصنفها Wernerfelt إلى:

- أصول مادية: كالمصانع والمعدات.
- أصول غير مادية: كالبراءات، العلامات التجارية والسمعة.
- الثقافة: كخصائص الجماعات، الروتين، المهارات الجماعية.

3-1 الكفاءات:

يجب التمييز بين الموارد والكفاءات فحسب Penrose 1959 "تمثل الموارد مجموع الخدمات الكامنة التي يمكن أن تعرف بصفة مستقلة عن بعضها البعض، في حين أن الكفاءات لا يمكن تعريفها إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط".

فالكفاءات حسب G.Boterf " القدرة على تعبئة، مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية".

- أنواع الكفاءات:

- **الكفاءات الفردية:** أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية، فهي القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.
- **الكفاءات الجماعية:** حسب le Boterf "هي نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقاً من التعاون وأفضلية التجميع synergie الموجودة بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءات الجماعية جملة من المعارف: معرفة تحضير عرض وتقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة التعاون، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً".
- **الكفاءات الاستراتيجية أو التنظيمية:** ويمكن تنمية الكفاءات الاستراتيجية انطلاقاً من ثلاث أنواع من الموارد: المادية، البشرية والتنظيمية. والكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

1-4 نظرية الكفاءات المحورية View Based Competence Core

من وضع الباحثين Parahala. K.C et Hamel. G، وتندرج نظرية الكفاءات المحورية ضمن المنظور المرتكز على الموارد، علماً أن هناك بعض الباحثين يعتبرها نظرية قائمة بذاتها. وقد شاع مصطلح الكفاءات المحورية أو الأساسية بعد المقال الذي نشره كل من Parahalad et Hamel والذي استعمل فيه لأول مرة مصطلح Competencies Core، لقد جاء هذا المقال للتأكيد على أهمية الأصول المعنوية كقاعدة للميزة التنافسية، في الوقت الذي ركزت فيه أغلب كتابات RBV على أهمية مختلف أنواع الموارد فيما يتعلق باختيار وتطبيق الاستراتيجية.

1- نظرية أصحاب المصالح أو الأطراف المشاركة Stakeholders:

نظرية أصحاب المصالح تركز على المجموعات التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع الشركة، ولها تأثير على أداء الشركة وعملية تحقيقها لأهدافها باتخاذ قرارات الشركة. وتضم هذه المجموعة المستثمرين، والعملاء، الموظفين، والموزعين، والموردين، ومنظمات المجتمع وحماية البيئة والمجتمع ككل. ونظرية أصحاب المصالح هي عملية إدارة الأخلاق التنظيمية في الشركات تجاه أصحاب المصالح ويعرفها Edward Freeman " بأنها العلاقة بين الشركة والبيئة المحيطة بها، وكيفية التلاؤم مع هذه البيئة وماهي ردة فعلها". ونظرية أصحاب المصالح تركز على أهمية التحول من الاهتمام فقط بالمساهمين إلى الاهتمام بأصحاب المصالح الأخرى لدى الشركة.

تتطلب إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة أولاً تحديد الممثلين الدائمين التفاعل مع المؤسسة، ومع ذلك فإن أسلوب تحديد أصحاب المصالح هو في حد ذاته إشكالية حسب ما حدده الباحثين. لذلك يمكن أن نحدد أصحاب المصالح حسب انتمائهم إلى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة إلى أصحاب المصالح الداخليين مثل العاملين والمساهمين، وأصحاب المصالح الخارجيين مثل الموردين والزبائن. كما يمكن تصنيفهم حسب قربهم أو بعدهم من نشاط المؤسسة إلى ممثلين بالقرب من المؤسسة أو بجوارها يتابعون عن قرب نشاطها مثل العاملين، الموردين والمساهمين، وممثلين بعيدين نوعاً ما ولكن يؤثرون بطريقة أو بأخرى على نشاط المؤسسة مثل الإعلام والحكومة. تصنيف آخر هو ذلك التصنيف الأكثر شيوعاً والمتعلق بقدرتهم في التأثير على استمرارية المؤسسة وهو نوعان: أصحاب المصالح الأساسيين SH primaires وهم جماعات في المؤسسة لا تستطيع المؤسسة أن تعمل وتستمر بدونهم مثل العاملين، الزبائن، المساهمين والموردين. وأصحاب المصالح الثانويين SH. secondaires وهم جماعات لديها دور وسيط لعمل واستمرارية المؤسسة مثل السلطات العامة، وسائل الإعلام، الجمعيات.

- تعريف وخطوات إدارة أصحاب المصلحة:

يعرف Freeman وآخرون إدارة أصحاب المصلحة على أنها: " جميع الممارسات التي تعمل على فهم العلاقات المتشابكة بين المؤسسة وأصحاب المصلحة وتحليل التفاعلات الناتجة عنها لخلق القيمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية تبعاً لهذا التحليل".

وتتلخص خطوات إدارة أصحاب المصلحة فيما يلي:

• تحديد أصحاب المصلحة: وذلك بتجميع كل الأشخاص والجماعات والمنظمات التي يمكن أن

تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في المؤسسة.

- **تحديد تطلعات أصحاب المصلحة وأولويات التعامل معهم:** من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: من هي الأطراف الأكثر تأثيراً وتأثراً بنشاط المؤسسة؟
- **خارطة أصحاب المصلحة:** يتم وضع وتصميم خارطة أصحاب المصلحة تمكننا من تحديد أولويات إدارة أصحاب المصلحة والوضعيات المختلفة التي تتخذها هذه الأطراف، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات التي تتماشى مع كل مربع في الخارطة (حسب درجة التأثير والأهمية).
- **الحوار مع أصحاب المصلحة:** تحتوي هذه العملية أيضاً على إجراءات وممارسات تبدأ بالإفصاح عن المعلومات، حيث يتم حصر الأطراف المؤيدة لكسب دعمها والأطراف المعارضة للتفاوض معها. وبعد ذلك تأتي حتمية مشاركة أصحاب المصلحة في الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات في المؤسسة. وفي الأخير إعداد التقرير التي توضح نتائج كل العمليات السابقة، ويجب إشراك أصحاب المصلحة في إعدادها عن طريق الاستطلاعات والاستبانات الموزعة عليهم.

بالإضافة إلى:

- **إشراك أصحاب المصالح:** يعتبر إشراك أصحاب المصالح عملية مستمرة من الاتصالات والعمل بينهم وبين الشركة للوصول إلى توافق حول الحاجيات والتوقعات والقضايا التي تهمهم، وتتم عملية إشراك أصحاب المصالح في نشاط وأهداف الشركة والرقابة عليها وفق المستويات التالية:
- **الإبلاغ:** تزويد أصحاب المصالح بمعلومات متوازنة وموضوعية تساعد على فهم القضايا والفرص والحلول.
- **التشاور:** تمكين صناع القرار من معرفة آراء أصحاب المصلحة حول الحلول المقترحة والبدائل أو القرارات.
- **الانضمام:** للعمل مباشرة مع أصحاب المصالح ومعرفة اهتماماتهم وتطلعاتهم وأخذها بعين الاعتبار.
- **التعاون:** بهدف المشاركة مع الجهات المعنية في أي شق يمس القرار بما في ذلك تطوير البدائل وتحديد الحلول المفضلة.
- **التمكين:** وضع اتخاذ القرار النهائي تحت تصرف أصحاب المصالح.
- مراقبة عملية إشراك أصحاب المصالح:** تعرف المراقبة في إطار إشراك أصحاب المصالح بأنها المتابعة الشاملة لعلاقاتهم مع الشركة مع تعديل وضبط هذه العلاقات متى كان ذلك لا يخل بالتوازن المطلوب

بين مصالح كل الأطراف، أي متابعة المستوى الحالي من عملية إشراك أصحاب المصالح، والتدخل من طرف الشركة لأخذ ردود الأفعال عن كل مستوى من مستويات الإشراك