

## المحور الرابع: النظرية الإستراتيجية وآفاق التصور الشامل لنظرية المنظمات

يحتوي هذا المحور النظريات التالية:

- نظرية الاقتصاد الصناعي
  - مدرسة التحليل الاستراتيجي
  - مقارنة الموارد والكفاءات
- أولاً: نظرية الاقتصاد الصناعي

### 1-تعريف الاقتصاد الصناعي

يهتم الاقتصاد الصناعي بدراسة سلوك المؤسسات في ما يخص الإنتاج والبيع وتحليل مركزها التنافسي، والواقع أن فهم آليات المنافسة تعتبر ذات أهمية كبيرة في مجال الاقتصاد الصناعي.

### 2- قاربات في الاقتصاد الصناعي:

تعددت مقاربات التحليل للاقتصاد الصناعي بتعدد الرؤى غير أن المنطلق يبقى واحداً، حيث انطلقت كل التحليلات من عدم فاعلية المنافسة التامة وفاعلية الاحتكار في قطاع الصناعة، وقد شهدت النظرية الاقتصادية عدة تطورات قبل الوصول الى هذه النتيجة ومن ابرز تلك التطورات في التحليل الاقتصادي:

#### أ- التحليل المستند على النظرية الاقتصادية الجزئية

كان التيار التحليل الاقتصادي السائد خلال النصف الثاني من القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين يستند على النظرية النيوكلاسيكية للسوق التي أخضعت تحليل الاقتصاد الصناعي للنظرية الاقتصادية الجزئية، التي تقوم على افتراض "أن المنافسة الكاملة تسمح بالحصول على توازن متزامن في آن واحد لثلاث أسواق هي سوق السلع والخدمات، وسوق العمل، وسوق رأس المال ، لكن في المقابل هناك هياكل سوقية احتكارية لتوضيح ذلك بذل الاقتصاديون الصناعيون الكثير من الجهود لدراسة الكيفية التي ينبغي أن يكون عليها السوق، بل وكيف تتصرف في الواقع، لأن الفرضيات المذكورة من الصعب تحقيقها عملياً، و حاول بناء فرضيات جديدة تعكس الواقع الاقتصادي على نحو أفضل .

#### -ب التيار الناجم عن أعمال مارشال

يعد ألفريد مارشال كأب للاقتصاد الصناعي، بدأت كتاباته في نفس الفترة التي بدأت الصناعة الحديثة تتأسس في إنجلترا عام 1879، ألف مع زوجته كتاباً اسمه الاقتصاد الصناعي. تعرض فيه لتحليل سلوك المؤسسة الصناعية و شرح تطور هياكل الأسواق في الأمد البعيد، وصاغ مارشال نظرية الاحتكار ،

التي نصت على أن المؤسسة الاحتكارية تلبى الطلب للحصول على ربح و استغلال القوة السوقية أكثر من الوضعية التنافسية، كما أن المتطرفين من سوق المنافسة التامة و الاحتكار المطلق غير فعالة في وصف تنوع السلوك التنافسي للمؤسسات في ظل تمايز المنتجات، الإغراق، الإعلانات، فالنهج الجديد المعارض للتحليل النيوكلاسيكي أتى لاختصار الهياكل السوقية المتنوعة في الحالات الوسطية للسوق.

### ج-التيار الحالي للمدرسة النمساوية

هذا التيار له طابع قطاعي، طور نظرة أكثر ديناميكية، فبالنسبة ل: Shumpeter والاقتصادي النمساويين، المحتكر يحصل على أرباح مرتفعة، نتيجة للجهود المستمرة في تطوير البحوث، او عن طريق الحماية خصوصية المنتج، غير أن هذا الربح يمكن أن يدوم فترة قصيرة، والواقع أن وجود ربح فوق العادي يؤدي بالشركات الأخرى إلى التقليد، مما يؤدي إلى نقص في الأرباح الاحتكارية. من رواد المدرسة النمساوية فون ميس و فون هايك - حسبهم - الربح ليس مؤشرا لإمكانية وجود قوة احتكارية، بل هو سمة مكملة للتنافس، و يعارضان بشدة التدخل الحكومي في الصناعة إلا في حالات محدودة.

### ثانيا: مدرسة التحليل الاستراتيجي

يعتبر ميشال كروزيه من بين علماء الاجتماع المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التنظيمات البيروقراطية، وذلك من خلال دراساته حول مجموعة من المؤسسات العمومية في فرنسا، حيث كانت دراساته امتدادا للدراسات البيروقراطية السابقة ل ماكس فيبر ، حيث تسال عن كون حرية الفاعلين واقع، ووجود أنساق منظمة ومتلاحمة كواقع آخر فكيف يمكن هذان الواقعيان من الارتباط؟ ولأي شروط و ضغوط يكون الفعل الجماعي فعل منظما والبيئة المنظمة التي يتم فيها ذلك. فلذلك يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الافعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل.

#### 1- مفهوم التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم.

#### 2- المسلمات الأساسية لنظرية كروزيه:

أ-إختيار الأهداف: أن الأفراد لا يقبلوا أبدا أن يعاملوا كوسائل في خدمة الأهداف التي يضعها المسيرون للمنظمة، هذا يعني أن لكل منهم أهدافه الخاصة ولا يعن بالضرورة أن هذه الأهداف الخاصة متناقضة أو متعارضة مع أهداف المنظمة

ب-الحرية النسبية للفاعلين: أن الحرية التي يتمتع بها الفاعل داخل المنظمة تمنح له درجة من الاستقلالية عن التنظيم، وتعطيه القدرة على الاختيار، فهذه الاستقلالية تمكنه من تحديد مستوى المشاركة، فالمنظمة تسعى دائما للحد من درجة هذه الاستقلالية، والعامل يسعى بكل قدراته بأن يعظم من هذه الاستقلالية أو على الأقل أن يحافظ عليها

**ج-العقلانية المحدودة:** أن الإستراتيجية التي يختارها الفاعلون سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو في علاقاتهم المنظمة، تتمتع دائماً بالعقلانية لكنها عقلانية نسبية، لأنها أمام استراتيجيات مضادة، وكذا عوائق المحيط المتعددة، ولا يمكن لأي فاعل مهما كان مستواه المعرفي كبير أن يجد الوقت والوسائل التي تمكنه من الوصول إلى الحل العقلاني.

### 3-مبادئ التحليل الاستراتيجي للمنظمة:

يقوم التحليل الاستراتيجي للمنظمة على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

أ- **السلطة:** بالنسبة ل:"كرزويه" السلطة هي نسبية، فمهما كانت سلطة القائد مطلقة، فإن هناك دائماً هامش من الحرية للفاعلين، كما أنها نابعة من الواقع التنظيمي، وليس من خارجه.

ب- **منطقة الإرتياب Zone d'Incertitude:** هي المصدر الذي يستمد منه الفاعل سلطته على الآخرين، بمفهوم السلطة السابق على أنها علاقة التبعية بين الأطراف المتفاعلة في المنظمة، وفي نفس الوقت النقطة أو المجال الذي يتمكن التنظيم الرسمي أن يهيكله، لأنه مهما عمل هذا التنظيم الرسمي على أن يدقق في كل الجزئيات والتفاصيل التنظيمية للحد من حرية العامل فإنه لا يستطيع ذلك أبداً، وهذا ما يترك فراغ أو منفذ يستغله العامل في بناء إستراتيجيته الدفاعية أو الهجومية، إذن فإن استغلال هذه المنطقة من طرف العامل يعطي له أسبقية وميزة عن الأطراف المتفاعلة معه في الإطار التنظيمي، وتصبح تشكل بالنسبة إليه مصدر للسلطة.

وقد وضع كروزيه أربع مصادر للسلطة وهي:

-الكفاءة والقدرة الذهنية العالية داخل التنظيم

- القدرة والكفاءة العالية و نوعية علاقة الفاعل بالبيئة الخارجية للمنظمة

- امتلاك المعلومة وتسييرها بشرط أن تكون هذه المعلومة تشكل رهان حقيقي بالنسبة للأطراف

الأخرى

- التشبث بالتطبيق الحرفي للقانون يعطي للفاعل قدرة دفاعية أو هجومية

**ج- النسق الفعلي للأفعال:** هو الطريقة والكيفية التي يهيكلها الأفراد في المنظمة، بصفتهم فاعلين اجتماعيين في علاقاتهم الداخلية، أي الكيفية التي ينظم بها الفاعلون نسق علاقاتهم التفاعلية من أجل معالجة كل الإشكالات التنظيمية والتسييرية والإنتاجية وغيرها، فهم يقومون بذلك ليس بصورة حيادية ومجردة، وإنما وفق أهدافهم التي تكون دائماً تسيير بدرجة من التوافق الضمني أو العلني مع أهداف المؤسسة.

### ثالثاً: مقارنة الموارد والكفاءات

يعد Wernefelt أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد Resource based view حين استعمل هذه العبارة في مقال نشره سنة 1981 ، في جريدة التسيير الاستراتيجي Strategic Management journal ثم تبعه آخرون من أمثال C. K.Prahalad و Gary Hamel ،المؤسسين لهذه النظرية التي اعتبرت فيما بعد مدرسة قائمة بذاتها خلال فترة التسعينيات لتتشكل بذلك ملامح نظرة جديدة وموسعة في مجال الاستراتيجية

### 1- مفهوم الموارد Resource

أ-تعريف الموارد:

كل الأصول والإجراءات والإمكانيات والعمليات التنظيمية، والخصائص المميزة للمؤسسة والمعلومات والمعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية تحكم المؤسسة فيها والسيطرة عليها وتسخيرها لاستراتيجياتها بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وبالتالي تضم الموارد المالية، المادية والبشرية المتمثلة في مهارات وقدرات الأفراد

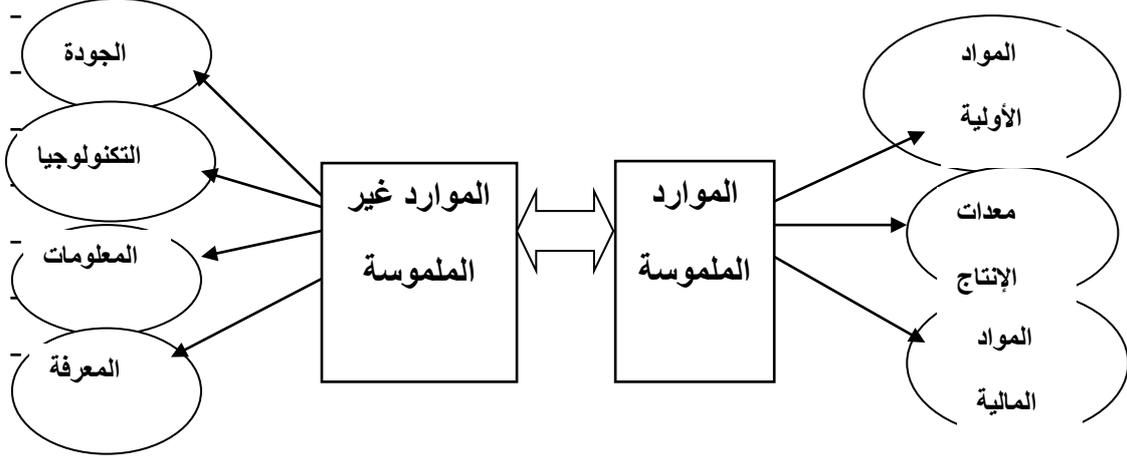
فالموارد إذا هي كل ما تمتلكه المؤسسة الاقتصادية من أصول وامكانيات مالية وبشرية ومعرفية، والتي تعطي لها القدرة على تنفيذ استراتيجياتها التنافسية بكفاءة وفاعلية.

ب-أنواع الموارد: يمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى نوعين هما : موارد ملموسة وموارد غير ملموسة.

-الموارد الملموسة :وهي تتضمن المواد الأولية، تجهيزات الإنتاج، والموارد المالية  
- الموارد غير الملموسة: وهي تضم كل من: الجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة.  
ونظرا للأهمية الكبرى التي تكتسبها الموارد غير الملموسة، فقد أولتها معظم المؤسسات مكانة هامة لها،  
واهتمت أيضا بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها، وهذا نابع بدوره من وجود مجموعة من العوامل تحتم  
ذلك من أهمها :

- تعتبر هذه الموارد من متطلبات المنافسة الحديثة؛
- تعتبر حرجة بالنسبة للمؤسسة

### الشكل رقم(16): أنواع الموارد الملموسة وغير ملموسة



### ب-مبادئ نظرية الموارد

-المؤسسة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها من خلال  
مجموعة واحدة من الموارد، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية.

- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية كما لا تضمن الموارد تحقيق  
النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إذ كثيرا ما نشاهد مؤسسات عملاقة ذات

موارد وفيرة ومع ذلك تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع General Motors و IBM ، وغيرهم من المؤسسات الكبرى.

- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها  
في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات من الموارد.

- تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المدخلات والمخرجات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا  
من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر  
للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المؤسسة واستغلالها استغلالا أمثل بدل من  
السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق أقل، في حين كان البحث على نتيجة أعلى بنفس التكلفة.

-الاستعمال الذكي للموارد: وذلك من خلال التركيز على:

- هدف استراتيجي أساسي،
- التجميع الفعال للموارد،
- الأشرار المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية،
- المحافظة والاقتصاد في الموارد قدر الامكان،
- السرعة في استرجاع الموارد من خلال تقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

### 2- مفهوم الكفاءات

الكفاءات المحورية أو الجوهرية هو مفهوم في نظرية الادارة طرحه في الأساس كل من (Gary Hamel) و (C. K. Prahalad)،  
أ-تعريف الكفاءات:

تعني الكفاءات: " مجموعة من المهارات العالية والأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص، والتكنولوجيا فائقة المستوى والتي تشكل في مجملها قاعدة لقدرة المؤسسة على التنافس، وتذهب أحدث الكتابات في التسيير إلى أن قدرة المؤسسة على التنافس تتوقف على حصولها على كفاءات محورية التي يتم خلقها عن طريق تطوير وتوصيل وتبادل المعلومات والمعرفة بين أعضاء المؤسسة أي رأس المال البشري لديها

#### ب-تعريف الكفاءات المحورية:

الكفاءات المحورية تعني المهارات الناتجة عن التداخل والتساند والتفاعل الحاصل بين مجموع أنشطة المؤسسة، الأمر الذي يتيح تطويرها وتراكمها، ومن ثم ظهور موارد جديدة؛ ويرجع إطلاق صفة المحورية على هذه الكفاءات لأن بقاء المؤسسة واستمرارها وتطورها أو انسحابها مرهون بها. يتضح مما سبق أن مفهوم الكفاءات المحورية مرتبط بتقديم منافع لزيائن المؤسسة؛ ومن جهة أخرى فإن أهمية الكفاءات المحورية تكمن في أنها تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة أكثر من تأثيرها على نجاح أو فشل منتجات بعينها.

وفي ظل تعاطم الاهتمام بالمنافسة المرتكزة على الكفاءات، ظهرت إلى الوجود نظرية جديدة تفترض أن المعرفة هي المصدر الأساسي للثروة، ففي نطاق الإنتاج مثلا يعني مفهوم الكفاءات المعتمدة على المعرفة أنه ينبغي على المؤسسات حيازة قدرات تنافسية والسعي الدؤوب نحو المعرفة لتحقيق عملية تصنيع جيدة على المستوى العالمي، والقدرة على تطبيق معرفتها الفنية بصورة أفضل من المؤسسات المنافسة.

#### ج-مميزات الكفاءة: لقد حدد J. Leplat أربعة محاور مميّزة للكفاءة هي:

● **كونها هادفة:** بحيث تكون ذات غاية محدّدة يتطلّع الشخص لتحقيقها وليست عشوائية، وهي ميزة تعتبر في ذات الوقت شرطا للكفاءة؛

● **مفهوم مجرد:** إن الكفاءة في حدّ ذاتها هي مفهوم مجرد خلافا لما يتعلق به من الوسائل المستخدمة لتحقيق الغاية والأنشطة المؤداة لهذا الغرض ونتائجها المحققة التي يمكن ملاحظتها؛

● **مورد مكتسب:** فلقد سبقت الإشارة إلى أنها تدرّج في أهمية المورد ، وعليه فالفرد لا يولد مزودًا بكفاءات تتعلق بممارسات معينة، وإنما يكتسب ذلك من خلال التدريب والخبرة خاصة الجماعية منها حيث تلعب ميكانيزمات التكامل والتنسيق دورًا أساسيا ؛

● **ذات تشكيل ديناميكي:** أي أن تحصيلها يتم من خلال تفاعل العناصر والمكونات المختلفة لها

د- **مجالات الكفاءة المحورية:** يميز هامل ما بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تتجلى الكفاءات المحورية على مستواها وهي:

- مجال الدّخول للسوق: فالكفاءات المحورية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات

الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية من مبيعات وتوزيع وإدارة العلامات وغيرها؛

- مجال المسار الإنتاجي: أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم ومرونة في العمليات وسرعة في التنفيذ واحترام لأجال الإنجاز والتسليم؛

- مجال المساهمة الوظيفية للمنتج: بحيث كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتقوّه .

د- وسائل تجديد وزيادة الكفاءات المحورية للمؤسسة

- توجد مجموعة من الوسائل أو الأساليب تنتهجها المؤسسة بغرض تجديد وزيادة مخزونها من الكفاءات المحورية بغية المحافظة على الميزة التنافسية أو زيادتها؛ من أهم هذه الوسائل:
- التعلم الذي يتيح بناء الكفاءات المحورية بالاستناد إلى تجارب وخبرات المؤسسة؛
  - الإبداع الذي يستخدم الكفاءات الحالية بهدف التوصل إلى كفاءات جديدة عن طريق المزج والتفاعل الأمثل للكفاءات؛
  - اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات المحورية، وصيرورة تطور هذه العلاقات عبر الزمن.