

جامعة بن يوسف بن خدة - الجزائر سابقا -
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الإستراتيجي

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علوم التسيير
- 2008 -

إشراف
السيد: محمد صالح
أستاذ التعليم العالي

مقدمة من طرف
سواكري مباركة

أعضاء اللجنة

الرئيس: السيد: رابح زبيري

أستاذ التعليم العالي، جامعة بن يوسف بن خدة

المقرر: السيد: محمد صالح

أستاذ التعليم العالي، جامعة بن يوسف بن خدة

وإشراف مشترك مع: السيد سعيد سوام

أستاذ، جامعة باريس الشمالية -13- فرنسا

المتحنون:

السيد: عبد الوهاب بن بريكة

أستاذ محاضر، جامعة بسكرة

السيد: محند وعمر علي زيان

أستاذ محاضر، جامعة بومرداس

السيد: أحمد حمادوش

أستاذ محاضر، جامعة بن يوسف بن خدة

السيد: علي خليل

أستاذ محاضر، جامعة بن يوسف بن خدة

السيد: عبد الوهاب سويسي

أستاذ محاضر، جامعة بن يوسف بن خدة

فهرس محتويات الرسالة

01	المقدمة العامة
	الفصل الأول: من الإستراتيجية إلى التناقضات في الإستراتيجية
07	مقدمة الفصل الأول
08	1-1 من المنافسة إلى المنافسة القسوى.....
10	1-1-1 المنافسة من خلال الفكر الإداري.....
10	1-1-1-1 المنافسة المحدد الأساسي للبيئة.....
13	1-1-1-2 المنافسة عاملا موقفيا
15	1-1-1-3 المقاربات الإستراتيجية لتحليل المنافسة
17	1-1-2 المنافسة من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية.....
17	1-2-1-1 المنافسة من خلال المقاربة الإستراتيجية.....
21	1-2-1-2 عوامل النجاح و المنافسة.....
23	1-2-1-3 الكفاءات المحورية و المنافسة.....
27	1-2 من الأداء إلى إنشاء القيمة.....
27	1-2-1 الأداء من خلال الفكر الإداري.....
28	1-1-2-1 الأداء نتيجة تعدد الأهداف.....
30	1-2-1-2 الأداء من خلال مفاهيم أخرى.....
35	1-2-1-2 الأداء من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية.....
36	1-2-2-1 محددات الأداء في المؤسسة من خلال المقاربة الإستراتيجية.....
40	1-2-2-2 هل يمكن التكلم عن أداء المقاربة الإستراتيجية؟.....
42	خاتمة الفصل الأول: الإستراتيجية الحلقة الموجودة بين المنافسة و الأداء.....

الفصل الثاني: التقارب - التباعد بين مقاربات التحليل الإستراتيجي حسب معياري الصياغة و التنفيذ

46مقدمة الفصل الثاني
471-2 نماذج مقاربات التحليل الإستراتيجي
471-1-2 تصنيف Mintzberg
482-1-1-1 المدارس المعيارية
552-1-1-2 المدارس الوصفية
633-1-1-2 المدرسة التركيبية
652-1-2 تصنيف Saias et Métais
662-1-2-1 المقاربة الكلاسيكية: التكيف و التموضع
672-2-1-2 إستراتيجيات الحركة: L'intention الإستراتيجية
713-1-2 تصنيف Claessens
721-3-1-2 المقاربة النظرية
732-3-1-2 المقاربة العملية
762-2 تحليل النماذج حسب عمليتي التصميم و التنفيذ
791-2-2 تكيف/تلاؤم الهيكل و الإستراتيجية
801-1-2-2 الهيكل تتبع الإستراتيجية
812-1-2-2 الهيكل تشكل الإستراتيجية
823-1-2-2 التفاعل و التداخل بين الإستراتيجية و الهيكل
872-2-2 تكيف/تلاؤم ثقافة المؤسسة و الإستراتيجية

89 1-2-2-2 الإستراتيجية من خلال جدلية ثقافة المؤسسة و الأداء
94	2-2-2-2 العلاقة بين الهيكلية و ثقافة المؤسسة تحدد التداخل بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية
96 3-2-2-2 التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية و ثقافة المؤسسة
101 خاتمة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : مؤشرات أداء مقاربات التحليل الإستراتيجي
102 مقدمة الفصل الثالث
103 1-3 البحث عن التلاؤم بين تعقد البيئة و النماذج الإستراتيجية
105 1-1-3 التتعقد: من خلال الفلسفة المعرفية البنوية
108 1-1-3 من المقاربة النظامية إلى المقاربة الديناميكية غير الخطية
109 2-1-1-3 المقاربة الإدارية من خلال المقاربة الديناميكية غير الخطية
114 2-1-3 الفكر الشمولي المعقد:إرادة عدم الفصل ما بين عناصر مقاربات التحليل الإستراتيجي
121 2-3 التوافق : هيكلية المقاربة الإستراتيجية المعقدة
121 1-2-3 التوافق : من المرادفات إلى المفهوم
122 1-1-2-3 التوافق من خلال المرادفات
125 2-1-2-3 التوافق من خلال التيمات thèmes الإستراتيجية
127 2-2-3 التوافق: من المقاربة الفلسفية إلى المقاربة الإستراتيجية
131 1-2-2-3 توافق المقاربة الإستراتيجية
135 خاتمة الفصل الثالث
138 الخاتمة العامة
141 المراجع

المقدمة العامة

عرفت بيئة المؤسسات خلال العشريتين الأخيرتين تغيرات متعددة ومتنوعة، جعلت من التعتد، الحركية وعدم التأكد سمة البيئة خلال هذا العصر، لم يكن بوسع المؤسسة العالمية المعاصرة أن تعيش بمعزل عن تلك البيئة، بل جعلتها تواجه مجموعة من التحديات التي يجب التعرف عليها حتى تتمكن من مواجهتها، وذلك ضمنا لاستقرارها وتطورها.

تتميز البيئة بعدة ظواهر اقتصادية، إجتماعية، سياسية، تكنولوجية....الخ، وتعتبر المنافسة القسوى hypercompétition أحد أهم المظاهر البيئية التي لعبت دورا كبيرا في إحداث تحولات جذرية وهيكلية في المؤسسات، فإذا لعبت المجالات التالية (D'Aveni,1995) :التكلفة والجودة، timing الوقت والمعرفة، الوضعيات القوية والقدرات المالية الصلبة دورا هاما دائما في تعزيز المنافسة، فان سرعة وهجومية التداخلات في هذه المجالات هي ميزة البيئة التنافسية في الوقت الراهن.

لقد عوضت الفترات الطويلة والمستقرة والتي كانت تسمح للمؤسسات بالحصول على تميز تنافسي مستديم بالفترات القصيرة المستقرة والتي تتخللها التغيرات المتعددة حيث يلعب التميز التنافسي غير المستديم دورا في ذلك، فانهى زمن التميز التنافسي المستديم وانتهى معه زمن المؤسسات التي تكتفي بأجادها، وجاء عصر المنافسة القسوى حيث النجاح للمؤسسات الديناميكية فقط.

فإذا كانت التنافسية تعبر (Maineult,2002) من جهة عن القيد الذي تفرضه البيئة على المؤسسة، فهي من جهة أخرى تعبر عن طبيعة الأداء الذي يفرضه السوق أو تفرضه البيئة التنافسية، والذي يستعمل كأساس لوضع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكمقياس لمدى نجاحها قد يكون الأداء نسبيا، وذلك في إطار مايسمى بالتقييم المقارن واستراتيجيا، تعبيراً عن الأداء الضروري لضمان تكيف المؤسسة مع بيئتها في المدى الطويل.

يعتبر الأداء المرآة العاكسة لوضعية المؤسسة من مختلف جوانبها، وعلى الرغم من أنه يفتقد إلى إجماع الباحثين على صياغة مفهوم محدد له، إلا أن أغلبهم يتفقون على أنه يعبر عن مفهوم عام يعكس النجاح أو الفشل الذي تحققه المؤسسات، ومع تعدد الميادين التي تهتم بتحديد مؤشرات النجاح من خلال دراسة وتحليل الأداء، يبقى الأداء الإستراتيجي المحدد الإستراتيجي للنجاح في بيئة المنافسة القسوى.

لقد عرضت عدة أعمال في مختلف المجالات الاقتصادية وعلى المستويين الكلي والجزئي بهدف مواجهة البيئة التنافسية وتحقيقاً للأداء، إلا أن تحليل الوضعيات التنافسية يبين صعوبة الحد من المنافسة بين المؤسسات (Bensebaa,1998)، حيث لم يصل بعد علم الإدارة الإستراتيجية إلى مستوى النضج الذي تعرفه بعض العلوم الأخرى لوضع نظريات تسمح للمؤسسات بمواجهة هذه البيئة المتحركة والمعقدة، فهو يوجد حالياً في مرحلة pré paradigmatique (Kuhnen,1991)، حيث لم يصل بعد إلى صياغة نموذج عام ونظرية موحدة تربط بين الثلاثية (التنافسية - الإستراتيجية - الأداء).

لم تتوقف منذ عدة سنوات نظريات الإدارة بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص عن تقديم العديد من الأفكار النظرية والتطبيقية في الميدان الإستراتيجي، حيث انطلقت تلك الأفكار بالمقاربة التقليدية التي ترجع إلى سنوات الستينات والتي تعتمد على الاختيار الواعي، العقلاني والرسمي للإستراتيجية، مرتكزا على تشخيص داخلي لنقاط القوة والضعف وتشخيص خارجي للفرص والتهديدات. عرف هذا النموذج الميكانيكي والبسيط لمجموعة Harvard المتكونة من Learned, Christensen, Andrews, Guth عدة إثراءات إلى سنوات الثمانينات وخاصة من خلال أعمال Ansoff و Porter، تلتها في سنوات التسعينات توجهات جديدة تعتمد على المزج بين الاختيارات الكلاسيكية والاختيار غير الرسمي حسب Mintzberg، مع تفضيل نقاط القوة من خلال الكفاءات المحورية كأساس التحليل الإستراتيجي من خلال أعمال Hamel & Prahalad.

سمح هذا التطور بسرد العديد من المقاربات الإستراتيجية على سبيل الذكر لا الحصر، جمعها (Mintzberg,1999) في عشر مدارس فكرية يختلف بعضها في المحتوى والبعض الآخر في الشكل.

أما (Saias et Métais,2001) فقد صنف تلك الأفكار إلى مجموعتين مختلفتين ومتاليتين، إذ تخضع في المجموعة الأولى عملية صياغة الإستراتيجية لمبدئي التكيف والتموضع. يكون التكيف للمؤسسة مع بيئتها المحيطة بها للوصول إلى وضعية معينة والسيطرة على القطاع، انطلقت هذه المقاربة من خلال أعمال Ansoff وانتهت بأعمال Porter. أما التصورات الفكرية الجديدة المعاصرة للمجموعة الثانية وخاصة من خلال أعمال Hamel &

Prahalad ، والتي جاءت وكادت أن تلغي مبادئ المقاربة الكلاسيكية لاقتراحها أفكارا جديدة تتماشى والمنافسة العظمى، لا تهدف من خلالها الإستراتيجية إلى قدرة المؤسسة على التكيف لظروف البيئة التنافسية بشكل خاص والبيئة بشكل عام، بينما يمكن للمؤسسة من خلال استغلال مواردها الخاصة وكفاءاتها المحورية تحويل شروط المنافسة والبيئة التي تعيش فيها بما يتماشى وإستراتيجيتها، وهذا هو المبدأ الأساسي للمقاربة المبنية على الموارد.

في حين يحصر (Claessens,2001) مختلف المقاربات في مقاربتين، إحداهما نظرية والأخرى عملية لمفهوم الإستراتيجية، يقوم الاختلاف بينهما في اعتماد المقاربة الأولى في فهم الإستراتيجية على البحث في كيفية التفكير فيها من خلال البحث في علاقة المؤسسة مع بيئتها، أما المقاربة الثانية فتبحث في الكيفية العلمية التي تتم بها الإستراتيجية بالمؤسسة. يعبر هذا الاختلاف عن التفرقة التقليدية ما بين محتوى وعملية الإستراتيجية.

على الرغم من تعدد التصنيفات - التي لم نذكرها لتفادي التكرار - والمقاربات، إلا أنه يمكن التأكيد على أن مختلف تلك المقاربات التي عرفتها ومازالت تعرفها مختلف مدارس الفكر الإستراتيجي ليست في الواقع منفصلة عن بعضها البعض، فهي تدور أساسا حول مفاهيم محددة وواضحة كصياغة الإستراتيجية، العلاقة بين موارد المؤسسة وظروف بيئتها والإستراتيجية المختارة، العلاقة بين التوجهات الإستراتيجية من رسالة، رؤية، مهنة، قيم المؤسسة والإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل أو العلاقة ما بين الإستراتيجية والثقافة... الخ.

نحاول من خلال هذا البحث إعادة تصنيف مختلف تلك المقاربات إلى مقاربات تهتم خاصة بصياغة الإستراتيجية وأخرى تأخذ بالحسبان بالإضافة إلى عملية الصياغة، عملية تنفيذ الإستراتيجية ولكن من خلال العملية التكوينية للإستراتيجية أو العملية التركيبية للصياغة والتنفيذ، وذلك للأهمية التي يجسدها التداخل والتفاعل بين عملية الصياغة والتنفيذ في نجاعة المقاربة الإستراتيجية.

ترتكز النماذج الإستراتيجية التقليدية منها على التصور الخطي لاتخاذ القرار من خلال البحث عن حل مشكل استراتيجي وبالتنسيق مع أهداف المؤسسة، حيث يتم وضع مجموعة من الاختيارات في ظل شروط توفر المعلومات ثم اختيار الحل الأمثل انطلاقا من المبدأ الاقتصادي

للتعظيم والعقلنة الاقتصادية، إلا أن التسارع الحالي لبيئة المؤسسات يغير من اتجاه البحوث في المجال الإستراتيجي من المقاربات العقلانية البسيطة، الساكنة والخطية إلى النماذج الشاملة، المعقدة، الديناميكية والتحويلية.

تعتمد تلك المقاربات الكلاسيكية والحديثة على نوع من التوافق الذي يعتبر ضمناً جزءاً من التفكير الإستراتيجي، إلا أنه لم يلق الاهتمام الكامل في الأدبيات الإستراتيجية، ومع ارتباط الخصائص المعقدة والديناميكية في المقاربات بالتعدد الذي تفرضه البيئة والمنافسة القسوى وما ينجم عنهما من تعقد لعملية تعريف الأداء وإدارة النجاح والمؤسسات، يصبح البحث عن التوافق والتعدد للمقاربات الإستراتيجية بشكل عام ومن خلال عمليتي الصياغة والتنفيذ بشكل خاص أحد الاهتمامات البحثية في مجال الإستراتيجية.

نحاول من خلال بحثنا هذا تأكيد هذا التوافق من خلال توضيح العلاقة الموجودة بين مختلف متغيرات المقاربة الإستراتيجية بين الإستراتيجية المختارة، خصائص البيئة، موارد المؤسسة وكفاءاتها والأداء المرجو تحقيقه، والأخذ بعين الاعتبار لتعدد تلك المتغيرات والعلاقات التي بينها، وبتساءل حول الضرورة التي تفرض على المؤسسة البحث في الكيفية التي تسمح لها بمواجهة التحديات الخارجية من خلال التكيف مع ظروف البيئة أو التغيير فيها باستغلال مواردها وكفاءاتها، ببناء مقاربة إستراتيجية تعتمد على التداخل والتفاعل بين تلك المتغيرات والمتغيرات الإستراتيجية للصياغة والتنفيذ، من أجل ضمان أداءها من خلال التميز الدائم في الوضعيات التي تفرض ذلك والبحث عن التميز المتعدد وغير الدائم في الوضعيات الأخرى.

إن الهدف من الدراسة هو التحليل العميق لمختلف المقاربات الإستراتيجية التي عرفت الأديبات الإستراتيجية، مع تفهم العمليات المختلفة للمقاربة الإستراتيجية بشكل عام وتلك المتعلقة بصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بشكل خاص، مع محاولة تحديد وتعريف مختلف المعايير الممكنة التي يعتمد عليها لبناء مقاربة إستراتيجية تسمح للمؤسسة بمواجهة البيئة المعقدة وتحسين أداءها. تعتبر تلك المعايير مؤشرات أداء المقاربة الإستراتيجية في حد ذاتها.

حتى يمكن أن نتكلم عن توافق شامل للمقاربة الإستراتيجية، ستوجه إشكالية البحث خطة عمل تتضمن ثلاثة فصول، يغطي الفصل الأول الإطار النظري والفكري للمتغيرات الأساسية في الدالة الإستراتيجية وهما المنافسة والأداء، وانطلاقاً من أن المنافسة هي إحدى المحددات

الأساسية في البيئة، نتعرض إلى النظرية الموقفية وأغلب المساهمات الفكرية في تحليل البيئة، ثم تلك المقاربات الإستراتيجية التي اهتمت بتحليل المنافسة، أما المساهمات الفكرية الهيكلية والسلوكية والتي سمحت بجعل المنافسة في قلب العملية الإستراتيجية والمقاربة المبنية على الموارد فنتعرض إليها من خلال تحليل عملية الإدارة الإستراتيجية، مع التركيز على موضع المنافسة من عوامل النجاح الأساسية والكفاءات المحورية. لم يعرف الأداء نفس الاهتمام الفكري، ولهذا سنحاول تحليله من مختلف التصورات الفكرية لتلك المفاهيم الحديثة المعبرة عنه حتى نصل إلى محاولة ضبط بعض محددات الأداء الإستراتيجي من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية، ثم التساؤل حول إمكانية التكلم عن أداء المقاربة الإستراتيجية.

تعتبر الإستراتيجية منذ انتقال المفهوم من المجال الحربي إلى مجال المؤسسات تلك الحلقة التي وجدت لمواجهة البيئة وتحقيقاً للأداء الذي تسعى إليه المؤسسة للبقاء والتطور. عرف المفهوم تطورات وتصورات فكرية متعددة لن نتعرض إليها، بل ستكون خاتمة الفصل الأول طرحة لمجموعة من المعاني المختلفة للإستراتيجية وبعض التناقضات المرتبطة بها في وقتنا الحالي.

يأتي الفصل الثاني لعرض ثلاث تصنيفات مختلفة من حيث المحتوى والشكل للمقاربات الإستراتيجية والتي تم ذكرها سابقاً وهي تصنيف Mintzberg، Saias & Métais وأخيراً تصنيف Claessens. تمكن (Mintzberg,1999) من حصر وتحليل مختلف المقاربات الإستراتيجية، بينما قام (Saias & Métais,2001) بإعادة تصنيف أهم المقاربات التي تعرض إليها Mintzberg في مجموعتين مختلفتين، وأساس التصنيف سلوك المؤسسة وفق علاقتها بالبيئة، أما (Claessens,2001) فلقد ركز على الأهم من المقاربات التي تم التعرض إليها من خلال التصنيفين السابقين وعرضها في مجموعتين مختلفتين، وكان أساس التصنيف الفصل/التركيب بين عمليتي الصياغة والتنفيذ، لينتهي العنصر الأول من هذا الفصل بإعادة تجميع مختلف التصنيفات حسب معياري الصياغة والتنفيذ، في حين يحل العنصر الثاني مكونات المقاربة الإستراتيجية من خلال نفس المعيارين، ويتم تحليل العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية ثم العلاقة بين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة ومحاولة البحث عن التفاعل بين عنصري العلاقتين كبدية لتطوير فكرة توافق المقاربة الإستراتيجية حسب معياري الصياغة والتنفيذ.

يأتي الفصل الثالث ليشرح مؤشرات أداء المقاربات الإستراتيجية والمحددة على سبيل الذكر وليس على سبيل الحصر في شمولية وتعقد المقاربة وتوافقها، فتعقد البيئة وتعقد عملية تعريف الأداء يستدعي ضرورة إعادة النظر في النماذج الإستراتيجية البسيطة، الساكنة والخطية والتفكير حول تلك النماذج المعقدة، الديناميكية والتحويلية المبنية على أساس تحقيق نوع من التوافق بين متغيراتها المختلفة بشكل عام ومتغيرات الصياغة والتنفيذ بشكل خاص، حتى نصل إلى محاولة التفكير في نموذج لمقاربة شاملة ومتوافقة مرتكزة على مبدئي التكيف والتغير.

عرف قاموس المفردات الخاص بالإستراتيجية تنوعا غنيا للمصطلحات والمفاهيم: العملية الإستراتيجية، المقاربة الإستراتيجية، التحليل الإستراتيجي، التفكير الإستراتيجي، إلا أننا سوف لن نولي أهمية للفروقات التي بينها إن وجدت. تقترن العملية التنفيذية للإستراتيجية بعملية تحليل التداخل بين الإستراتيجية والهيكلية، الإستراتيجية وثقافة المؤسسة، القيادة، الأنظمة الداعمة للعملية التنفيذية من نظام المعلومات، الاتصالات، الموارد البشرية والإبداع التكنولوجي، والتغيير الإستراتيجي، إلا أننا سنولي أهمية أكثر لتحليل العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية والعلاقة بين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة، باعتبارهما يشملان المكونات الأخرى. تم استعمال Management stratégique من خلال هذا العمل مصطلح الإدارة الإستراتيجية تعبيراً عن Management نظراً و فقط لاستخدامه من طرف جميع المؤلفين العرب المشاركة، إلا أنني لا أتفق مع هذه الترجمة وذلك نظراً لمحدودية مفهوم الإدارة بالنسبة إلى Management، مفضلة كلمة مناجمت.

مقدمة الفصل الأول:

يرجع انتقال استخدام مفهوم المنافسة والمصطلحات المترتبة عنه من المجال الاقتصادي إلى المجال الإداري، وخاصة من خلال النظرية الموقفية ثم المحاولات الجديدة للمقاربات الإستراتيجية، إلى الأهمية التي اكتسبها والدور الذي يلعبه هذا المفهوم في تطور الاقتصاديات والمؤسسات. كما عرف مفهوم الأداء تطورا ملحوظا انتقل به من المفهوم المالي الضيق نحو المفهوم الشامل المرتبط بأصحاب المصالح والأهداف المتعددة والمتغيرة للمؤسسة.

يعتبر كل من الأداء والمنافسة المحددات الأساسية والمتغيرات الهامة في الدالة الإستراتيجية، حيث تسعى المؤسسة من خلال اختياراتها الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات معينة من الأداء تعادل أو تزيد عن مستويات السنوات السابقة، وذلك حسب درجة التعقد والديناميكية التي تعرفها بينتها، حيث تمثل التنافسية العامل الأساسي والمحدد لها.

لتحقيق نوع من التوازن بين المتغيرات الإستراتيجية السابقة، عرف الفكر الإستراتيجي مجالا خصبا للبحث والتحليل، تعددت فيه وجهات النظر وتداخلت فيه ميادين الاهتمام ورجع الفكر الإداري يستمد أطره وأسس النظرية من الفكر الاقتصادي.

لقد عرفت الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية عدة مقاربات للمؤسسة من أجل تحليل وتحقيق التوافق بين عناصر الثلاثية (التنافسية - الإستراتيجية - الأداء)، فنظرت بعض المقاربات إلى المؤسسة كسلسلة من الوظائف، ثم كسلسلة من الثنائيات منتجات - أسواق، وبعدها كمجموعة من الأنشطة المرتبطة بطريقة تآزرية فيما بينها من خلال سلسلة القيمة، وأصبحت المؤسسة تعرف حاليا كمجموعة من الموارد والكفاءات.

1-1 من المنافسة إلى المنافسة القصوى:

تمر اقتصاديات العالم والمؤسسات اليوم بمرحلة تتسم بعدم الاستقرار والتعقد على الأصعدة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية وازدياد المنافسة على المستوى المحلي والدولي، وقد جعلت الحركية والتعقد تلك الاقتصاديات والمؤسسات تعيش عالما مختلفا عن العالم الذي عاشته منذ سنوات قليلة فقط، حتى أصبح الاهتمام بالتعامل مع الأمور الداخلية فقط والتركيز على حل المشكلات الداخلية للمؤسسة، دون محاولة ربطها بالزبون وحاجاته ورغباته والمنافع التي ينتظرها من خلال استهلاكه لمنتجات المؤسسة المفضلة لديه والسوق الذي يشمل المنتجات المشابهة والبديلة والبيئة التي تشمل المؤثرات الأخرى غير المباشرة والتي لها قدرة التأثير في عرض وطلب منتجات معينة، نوعا من الانتحار الإقتصادي، كما أصبح من غير الممكن أن يفكر رؤساء الدول ومدراء المؤسسات بمعزل عما يجري في العالم.

ارتبط ذلك بسيطرة اقتصاديات السوق وتدعيمها بتحرير التجارة الخارجية بدء من تحريرها من القيود الجمركية وغير الجمركية إلى مستوى انفتاح المؤسسات على الأسواق العالمية وأخيرا إلى التوجه نحو الشمولية. تجلت عملية تحرير التجارة العالمية التي دخلت مرحلة التنفيذ مع بداية القرن 21 ، إلى إنشاء إطار تنظيمي جديد لها هو منظمة التجارة العالمية التي بدأت نشاطها في 1 جانفي 1995 ، ومنه أصبحت العولمة سمة العصر.

إن العولمة ليست فكرة جديدة، فقد كانت موجودة منذ زمن بعيد ، ودارت حولها صراعات اقتصادية وسياسية وعسكرية ، ولكن الجديد هو تعدد المؤثرات الناتجة عن هذه الظاهرة من جهة وتسارع معدل نمو تلك المؤثرات من جهة أخرى نتيجة للتطور الهائل في تكنولوجيات المعلومات والاتصالات حتى انه يمكن القول أن هناك الآن سوقا عالميا واحدا. تعتمد العولمة على تزايد الاعتماد المتبادل بين الدول في مجال الاقتصاد العالمي والذي يتحقق من خلال نمو حجم ونوعية التجارة عبر الحدود في السلع والخدمات والتدفقات النقدية بالإضافة إلى الانتشار السريع للتكنولوجيا والمعلومات بين كافة دول العالم .

ذلك ما جعل الفكر الإستراتيجي ينظر إلى البيئة على أنها وحدة كونية شاملة ، فالبيئة التي تعمل فيها المؤسسات لا تقتصر فقط على البيئة المحلية بل تمتد لأبعد من ذلك حسب طبيعة

نشاط المؤسسة وحجمها وأهدافها وإستراتيجيتها، ومنه يجب أن تنتظر تلك المؤسسات إلى الأسواق العالمية باعتبارها أسواق محتملة وفرص ينبغي أن تسعى لاستغلالها وتهديدات يجب تجنبها . فمعظم الدول ومؤسساتها الآن مجبرة على فتح أسواقها للمنافسة العالمية ، وأصبحت لا تستطيع البقاء والتطور في أسواقها المحلية بمعزل عن تأثير السوق العالمي ، وفي المستقبل لن يكون هناك مكان للمؤسسات التي يقتصر نشاطها على السوق المحلي فقط بل نجاحها سيتوقف على مدى قدرتها على المنافسة في السوق العالمي

ولم يتوقف تعريف المنافسة على المنافسين في السوق المحلي، بل اتسع ليشمل المنافسين في السوق العالمي كله وامتد أكثر ليشمل المؤسسات التي تعمل في قطاعات صناعات أخرى ويمكن أن تنتج بدائل تنافس منتجات المؤسسة. ولم يعد دخول المؤسسات في حلبة المنافسة العالمية أمرا اختياريا، بل إن تجاهلها يمكن أن يؤدي إلى عدم القدرة على اتخاذ القرار الإستراتيجي الصحيح الواجب اتخاذه للتعامل مع المنافسة العالمية. لم تتوقف المنافسة العالمية عند هذا المستوى بل قامت المؤسسات بتتمة قدرتها على المنافسة بعنف وشراسة في الأسواق العالمية معتمدة في ذلك على مختلف فرص التعلم والتجديد والاختراع حتى تتمكن من التنافس بنجاح في تلك الأسواق ، يعبر ذلك كله على زيادة تعقد البيئة اليوم وحركيتها .

لمواجهة المنافسة، انتهى الزمن الذي كانت فيه المؤسسات تتبنى إستراتيجية دفاعية، حيث ألغيت المنافسة الشرسة هذا النوع من الإستراتيجيات وجعلتها مرحلية فقط وفتحت المجال إلى الإستراتيجيات الهجومية كأحد الاختيارات الأساسية لها. هذا من جهة، ومن جهة أخرى أخذت مؤسسات أخرى تبحث عن التقاطع بين مسارات التعاون والتنافس فيما بينها لتنفيذ مشاريع مشتركة وتخفيض تكاليف منتجاتها الموجهة للسوق والى متطلبات الزبائن، يعبر عن تلك المسارات بالتعاون التنافسي *Coopétition* الذي يعتبر كأحد الأشكال الجديدة لعمل المؤسسات الناتج من التحالفات الإستراتيجية أو العملية بين المتعاملين لاكتساب الخبرات الجديدة في مختلف الجوانب التكنولوجية، البشرية... الخ.

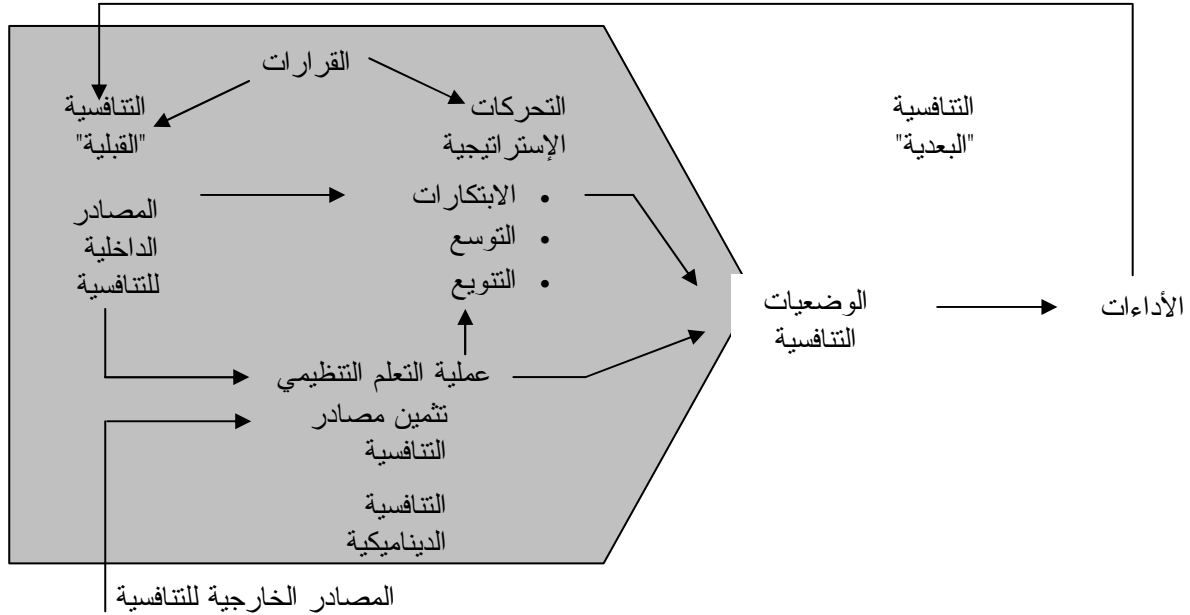
إن أهمية المنافسة في بيئة الأعمال والتصورات الجدلية التي تعرفها في الوقت الحالي من خلال الممارسات العملية للمؤسسات تستدعي ضرورة معرفة هذا البعد من خلال الفكر الإداري والجوانب النظرية له ومن خلال تحليل العملية الإدارية الإستراتيجية في حد ذاتها.

1-1-1 المنافسة من خلال الفكر الإداري:

لقد عالج الفكر الاقتصادي بشكل عام والاقتصاد الجزئي بشكل خاص مفهوم وموضوع المنافسة، إلا أننا سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل النشأة النظرية للمنافسة وتطورها في الفكر الإداري فقط، حيث كان اهتمام العديد من البحوث النظرية والتجريبية من خلال العديد من الأبعاد المختلفة للإدارة الإستراتيجية للمؤسسات في مجال : الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير، التخطيط، التنظيم والمراقبة الخ. يرتبط مفهوم المنافسة بمفهوم البيئة التي تعيش فيها المؤسسة وقد أصبحت أحد المحددات الأساسية لها، فتعتبر إذن المنافسة عاملا موقفيا يؤثر على أداء وقرارات المؤسسة، وهي جديرة بالتحليل والدراسة انطلاقا من مختلف المقاربات الإستراتيجية، وجديرة بالتحديد انطلاقا من العملية الإدارية في حد ذاتها.

1-1-1-1 المنافسة المحدد الأساسي للبيئة:

إن الاستعمال المتعدد لكلمة " منافسة " أو " تنافسية" وحاليا المنافسة القسوى، في مجال التحليل الاقتصادي الكلي والجزئي أدى إلى إحاطة هذه الكلمة ببعض الغموض، وهذا ناتج من طبيعة الكلمة (Fulconis,2000) المتعددة المفاهيم، المتعددة الأبعاد وكذا صعوبة القياس. يلخص (Ingham,1995) المفاهيم الأساسية لتنافسية المؤسسة في الشكل التالي:



Source : Ingham, 1995, P3

يمكن التمييز بين التنافسية البعدية التي ترتبط بالنتائج والوضعيات التنافسية والأداء المحقق بالمؤسسة، والتنافسية القبلية التي ترجع إلى المصادر الداخلية للتنافسية حيث التساؤل القبلى يدور حول القدرات التنافسية للمؤسسة. كما يمكن التمييز بين التنافسية الساكنة التي تعبر عن الوضعية التنافسية في فترة زمنية معينة، والتنافسية الديناميكية التي تعتمد على قدرة المؤسسة على البقاء تنافسية في فترة زمنية معينة، فتقترن التنافسية البعدية بالتنافسية الساكنة والتنافسية القبلية بالتنافسية الديناميكية، ولقد ركزت أغلب البحوث في المجال الإستراتيجي على التنافسية الساكنة والبعدية.

تختلف أبعاد التنافسية باختلاف الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها من خلال المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة أو تطويرها والمعبر عنها بالتنافسية النسبية، أو الرفع من أداء المؤسسة بالنسبة لمستوى تحقيق الأهداف الخاصة والمعبر عنها بالتنافسية المطلقة، كما تختلف تلك الأبعاد باختلاف المظاهر التي توليها المؤسسات الأهمية، والتي يمكن التعبير عنها من خلال مختلف مؤشرات الأداء، كما تلعب الإستراتيجيات المعتمدة لتحقيق تلك المظاهر دورا في اختلاف أبعاد التنافسية.

إن الطبيعة والأبعاد المتعددة لمفهوم التنافسية تطرح مشكلا خاصا لقياسها، اجتمعت أغلب الدراسات على اعتبار مؤشر الحصة السوقية كمقياس ناجع لها. يسمح هذا المؤشر بقياس التنافسية وخاصة التنافسية الساكنة، فترتبط عندئذ تنافسية المؤسسة باكتساب حصة سوقية هامة بالنسبة للمنافسين في قطاع سوقها، كما تعتبر بعض الدراسات الأخرى أنه يمكن قياس تنافسية مؤسسة معينة بمستوى الأسعار المنخفضة عن أسعار المنافسين، إلا أن إشكالية تحقيق التوازن في العلاقة سعر/قيمة فرضت البحث عن مقاييس أخرى تختلف حتى عن كل مؤشرات أداء المؤسسات (أنظر 1-2). تعتمد جميع تلك المقاييس على منطقتين مشتركين هو منطقتي السعر والتكاليف.

مع بداية الثمانينات عرفت البيئة تحولات عميقة، غيرت من طبيعتها فأصبحت أكثر حركية وأكثر تعقيدا، فإذا كانت تلعب الميادين التالية (D'Aveni,1995): التكاليف والجودة، الوقت timing والمعرفة savoir faire، بناء وتهديم الوضعيات القوية، وتراكم وتجميد القدرات المالية الصعبة دورا هاما في المنافسة، فإن التزايد الأكيد في هذه الميادين الأربعة،

والتي لم تتمكن حتى القوانين الوطنية من تخفيض حدتها. يصف تسارع واشتداد التداخلات من خلال تلك الميادين المنافسة القصوى التي تتميز بما يلي:

- اشتداد المنافسة من خلال السعر والجودة.
- تقليص دورات تصميم المنتجات وحياتها، وتسارع وتيرة الإبداع التكنولوجي.
- زوال عوائق الدخول لقطاعات الصناعة نتيجة تطوير تكنولوجيات المعلومات والاتصالات.
- عدم كفاية الموارد المالية لإنشاء التميز التنافسي المستديم، فاقدت المؤسسات الصغيرة من التحالف وتراكم القدرات المالية ومواجهة المؤسسات القوية.

ترجع هذه الميزة الخاصة الجديدة للبيئة (Gueguen,1997) لسببين أساسيين يعتبران المولدين للحركية والتعقيد وهما:

- ارتفاع تداخل العلاقات بين المؤسسات.
 - التغيير في العناصر المكونة للبيئة.
- تعتبر البيئة في إطار المقاربة الإدارية وبشكلها التقليدي مصدرا لمجموعة من المؤثرات والضغوطات والقوى المؤثرة في قرارات المؤسسة. يسمح نموذج PESTEL بتحديد التوجهات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية المؤثرة على جميع المؤسسات.
- على مستوى هذه العوامل العامة، تشكل مجموعة المؤسسات المقدمة لنفس العرض من السلع أو الخدمات مستوى الصناعة، يعبر تفسير تطور الحركة التنافسية لهذه الصناعة عن أهمية الصناعة في البيئة الخارجية.

يتفق أغلب المؤلفين على تحديد هذين المستويين للبيئة ، البيئة الكلية والبيئة الجزئية ، إلا أن هناك من يميز ما بين ثلاث مستويات للبيئة: بيئة عامة ووسيطية وجزئية. إن الاتفاق أو الاختلاف بين المؤلفين هو اختلاف شكلي في تصنيف وترتيب المتغيرات المؤثرة في المؤسسة، ويبقى التأثير المباشر وغير المباشر على جميع المؤسسات التي تنتمي إلى اقتصاد معين أو جزء من المؤسسات المتنافسة فيما بينها أهم معيارين للتصنيف.

1-1-2 المنافسة عاملا موقفيا:

تعتبر المقاربة الموقفية أو النظرية الموقفية إحدى النظريات الحديثة في الفكر الإداري التي كانت بدايتها في نهاية الخمسينات، تعتمد في تحليلها على أن استخدام المفاهيم والمبادئ والنظريات يتم بطريقة اختيارية تتناسب والظروف التي تعيشها المؤسسات ، ومنه يمكن تحديد أنه لا توجد طريقة أو أسلوب معين أمثل نموذجي يمكن الاعتماد عليه بشكل دائم في الأنشطة الإدارية المختلفة ، وذلك لارتباط هذه الأنشطة بالتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة. إن الاستقرار والثبات في استخدام المفاهيم والنماذج الإدارية في المؤسسات قد تكون سببا في فشل تلك المؤسسات، فلا يسعى هذا المدخل إذن لتوحيد الأفكار والمبادئ والنظريات الإدارية بل يعمل على تكييفها لكي تتماشى مع المتغيرات المختلفة والدائمة. وبشكل عام فإن المدخل الموقفي يحاول أن يحدد الظروف أو المواقف التي يكون فيها للمؤسسات المختلفة الفرصة الأفضل للنجاح .

وباعتبار أن التركيز في تلك الفترة من خلال أعمال المفكرين كان على التنظيم كأحد الاهتمامات الأساسية لهم، جاءت بحوث وأشغال المدرسة الموقفية خاصة في البحث عن العلاقة بين هيكل المؤسسة والظروف المرتبطة بها ، وانطلاقا من نقد المدرسة الإدارية الكلاسيكية التي توصلت إلى التفكير في البحث عن هيكله مثلى بالنسبة للهياكل الأخرى ، يحاول مفكرو المدرسة الموقفية البحث عن الهيكل الأكثر انسجاما مع الظروف الخاصة للمؤسسة، فلا وجود لأحسن طريقة للإدارة لأنها تعتمد على الظروف التي تعيشها المؤسسة. يمكن تصنيف مساهمات المدرسة الموقفية الهيكلية (Dayan et al.1999, P59) حسب تفضيلاتهم واختياراتهم من خلال عوامل موقفية داخلية وأخرى خارجية.

تعتبر Woodward (Scheid, 1999) رائدة هذه النظرية، حيث قامت في الفترة ما بين 1953 و 1957 بإجراء دراسة ميدانية لـ 100 مؤسسة صناعية إنجليزية لتحديد الهيكل المثلى لها، فتوصلت إلى أن الاختلاف بين هياكل المؤسسات ناتج عن الاختلاف في التكنولوجيا المعتمدة. نستخلص من خلال دراستها أن نجاح المؤسسات لا يتعلق بتطبيق مبادئ ونظريات عامة وإنما يتأثر بطبيعة التكنولوجيا السائدة. إن تبني هذا التصور من طرف العديد من

المفكرين كان بداية لظهور وتطور المدرسة الموقفية التي تعتمد على مواجهة تحديات رئيسية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحديد ظروف المؤسسة.

- تحديد الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف.

ابتدأت النظرية الموقفية باعتبار تكنولوجيات الإنتاج كأحد الظروف الأساسية والأكثر أهمية لاختيار هيكله ما، دعمت هذه الدراسة بأعمال هامة قدمت من طرف Lawrence & Lorsch (Scheid,1999)، حيث طور الباحثان أفكار Woodward انطلاقاً من دراسة ميدانية للفترة ما بين 1963 و 1966 لـ 10 مؤسسات أمريكية، تظهر تلك المؤسسات اختلافات هامة حول خصائص عدم التأكد وتنوع بيئتها، وتعتبر حسبها البيئة الخارجية للمؤسسة الطرف أو الموقف الأساسي للمؤسسة في اختيارها لهيكله ما. كانت هذه الدراسة تعميقاً وتأكيداً وصورة نهائية لأعمال تجارب Burns et Stalker حيث درس (Dayan et Burns et Stalker (1999) كيفية تأثير البيئة التنظيمية للمؤسسة انطلاقاً من دراسة ميدانية على حوالي 20 مؤسسة صناعية إنجليزية مختلفة النشاطات. إن تقييم البيئة بالاعتماد على معدل التغيير في التكنولوجيا والسوق أوصل الباحثين إلى تمييز 5 أنواع للبيئة من البيئة الأكثر استقراراً (التي لا تشمل تغييراً في التكنولوجيا والسوق) إلى البيئة الأقل تنبؤاً.

كما توصل Emery & trist (Scheid,1999) انطلاقاً من بحث ميداني حول عينة من المؤسسات إلى أن البيئة هي trame causale لهيكله المؤسسة، وصنفاها حسب معدل تغييرها إلى 4 أصناف يمكن تلخيصها فيما يلي :

- البيئة المستقرة العشوائية: تتميز مكونات هذه البيئة بقلة التغيير وضعف ترابطها.
- البيئة المستقرة المهيكلة: تتميز هذه البيئة بقلة تغيير مكوناتها غير أنها تعرف ترتيباً وتنظيماً واضحاً.
- البيئة غير المستقرة réactif : تتميز المكونات بحركية أكثر تنبؤاً وبالتنظيم.
- البيئة المضطربة: إن الحركية التي تتمتع بها مكونات هذه البيئة أقل تنبؤاً بشكل إنفرادي أو في علاقاتها فيما بينها.

ترتبط البيئة عند Duncan (Dayan et al.1999) من جهة بعدد عواملها أو مكوناتها التي تعبر عن تعقد أو بساطة البيئة ومن جهة أخرى بمعدل تغير تلك العوامل أو المكونات التي يصف سكون أو حركية البيئة. إن التوليف بين هذه الخصائص يحدد مختلف أنواع البيئة الملخصة في الجدول التالي:

أصناف البيئة حسب Duncan

معقدة	بسيطة	البيئة
حالة عدم التأكد الضعيفة نسبياً	حالة عدم التأكد الضعيفة	ساكنة
حالة عدم التأكد القوية	حالة عدم التأكد القوية نسبياً	متحركة

Source : Dayan et al. , 1999, P64.

اتسعت فيما بعد النظرية الموقفية في الفكر التنظيمي بشكل خاص والفكر الإداري بشكل عام مرتكزة دائماً على أهمية الظروف الخاصة بالمؤسسة والمنافسة.

1-1-3 المقاربات الإستراتيجية لتحليل للمنافسة:

تركز مختلف الأعمال في مجال الإستراتيجية لدراسة المنافسة في الاقتصاد المعاصر، على توضيح وتفهيم طبيعة الارتباطات المتداخلة بين المؤسسات، تدخل هذه المساهمات الفكرية في تحليل الحركية التنافسية للمؤسسات والتي تتلخص في أربعة مستويات مختلفة للتحليل (Bensebaa,2003)، تتطلب هذه التصورات تجنيد العديد من النظريات المختلفة وذلك من أجل دراسة الظواهر الإستراتيجية المعقدة المرتبطة بشرح الحركية التنافسية والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات، وتتمثل هذه المستويات في:

1-المنافسة على مستوى عدة أسواق:

تتميز المنافسة بين المؤسسات التي تتقاسم أسواق - منتجات متشابهة بالسلوكات الهجومية الخفيفة وذلك لكون المنافسة الشديدة تؤثر في أدائها، فتواجد المؤسسة في عدة أسواق، وتحركها في أحد الأسواق كرد فعل، يمكن أن يستدعي نفس التحرك في الأسواق الأخرى أين يمكن أن

تتواجد المؤسسة المتحركة كفعل. يطلق على هذا النوع من المنافسة في ميدان الإستراتيجية بالمنافسة المتعددة النقاط.

2- المنافسة على مستوى الثنائية فعل - رد فعل:

نشأ هذا النوع من الدراسات للمنافسة انطلاقاً من اهتمامات الباحثين الموجهة نحو اختبار السلوكات اليومية المتكررة للمؤسسات المتنافسة، فتقدم هذه المقاربة خاصيتين أساسيتين للمنافسة:

- التحليل المنهجي للأفعال الفعلية والملموسة المتخذة من طرف المؤسسات.
- ارتباط تقدير نجاح إستراتيجيات المؤسسات بجودة الأفعال، ظروف ردود الأفعال، طبيعتها وسرعتها.

ارتكزت المنافسة على مستوى الثنائية فعل- رد فعل على سلسلة ثلاثة بحوث، تستعمل السلسلة الأولى الزوج فعل- رد فعل لتوضيح أن رد الفعل هو نتيجة خصائص الفعل، خصائص المؤسسة المبادرة وأخيراً خصائص المؤسسة صاحبة رد الفعل، في حين تستكشف السلسلة الثانية السلوك التنافسي مركزة على العوامل البشرية والتنظيمية، على الخصائص الهيكلية للقطاع وعلى تأثير السلوكات التنافسية على الأداء، وأخيراً تدرس السلسلة الثالثة تأثير السلبية *L'inertie* التنظيمية على الأداء، كما تهتم ببساطة التحركات التنافسية.

3- المنافسة على مستوى المؤسسة قائد / تابع :

تهدف هذه المقاربة إلى توضيح الضغوطات التنافسية بين مؤسسة قائدة ومؤسسة تابعة واستنتاج طبيعة التداخلات بينهما، مع اعتبار أن الإستراتيجية هي مسار لأفعال تنافسية. يتميز هذا التصور بأربع خصائص هامة:

- يأخذ التصور بعين الاعتبار عدم التماثل المتواجد في العلاقات بين المنافسين معتبراً المؤسسة الرائدة مستوى تحليل.
- يقترح التصور دائماً التوضيح الجديد للارتباطات التداخلية بين المؤسسات وخاصة تلك التي تنقسم الأسواق المشتركة.
- يعتمد التصور على مقارنة التموضع لـ Porter (أنظر 1-1-2 و 1-1-1)، إلا أن هذه الأخيرة تولي أهمية بالغة للمؤسسة أكثر من القطاع.

- يستخدم التصور نظرية الموارد (أنظر 1-1-2 و 2-1-2) في تحليل الديناميكية التنافسية.

4- المنافسة على مستوى الحدث التنافسي :

تهتم المقاربة الرابعة بالمنافسة من خلال دراسة الحدث، وتبحث في استغلال أثر الأفعال الإستراتيجية على أداء المؤسسة، على الرغم من بقاء هذه البحوث أولية وبسيطة إلا أنه يمكن التعريف بالعديد من الإضافات لهذه المقاربة:

- تسمح المقاربة بصياغة العلاقات بين الفعل الإستراتيجي (مثلا تقديم منتج جديد) والأداء بواسطة بعض المتغيرات التي استعملت حتى الوقت الحالي: موعد تنفيذ الفعل، ترتيب رد الفعل والتقليد.

- يقاس الأداء بالقيمة القصيرة الأجل لأسهم البورصة.

- تسمح المقاربة من عزل حدث معين لملاحظة تأثيره على متغيرة ما أو عدة متغيرات.

2-1-1 المنافسة من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية:

يعتبر تحليل التنافس بين المؤسسات أحد المحاور الأساسية في نظرية الإستراتيجية وموضوع العديد من البحوث النظرية الأكاديمية والاستشارات الميدانية لمختلف مكاتب الدراسات، فبعد العرض الطفيف للتصورات الفكرية للمنافسة، نحاول البحث عن بعدها النظري من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وبسيط والعملية الإستراتيجية بشكل خاص.

1-2-1-1 المنافسة من خلال المقاربة الإستراتيجية:

في نفس الوقت الذي عرفت فيه النظرية الموقفية رواجاً كبيراً في تحليل البيئة كمحدد أساسي في العملية الإدارية، تطورت مقاربات إدارية أخرى بشكل عام ومقاربات إستراتيجية بشكل خاص تدعم ذلك، من خلال تطوير أدبيات إستراتيجية حول تعزيز وتدعيم قيادة الأسواق وشروط الحصول على الوضعية المسيطرة للسوق عن طريق تحقيق التميز التنافسي.

من أجل تعزيز وتدعيم قيادة الأسواق والحصول على الوضعية المسيطرة للسوق، تعتمد المقاربة الإستراتيجية في البحوث النظرية والتطبيقية على تحليل المؤسسة من جهة وهيكل الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة من جهة أخرى، يدخل ذلك في نطاق تحليل المنافسة، حيث يرجع تحليل السلوك التنافسي إلى الاقتصاد الصناعي.

ظهرت في سنوات الثمانينات المقاربة الهيكلية للمنافسة من خلال عدة أعمال، حيث طور الاقتصاد الصناعي أدبيات خاصة تهتم بالمنافسة، وجاءت خلاصة الأعمال التي قدمها (Porter,1999) في هذا المجال لتجعل المنافسة في مركز تلك الأعمال، إذ ترتبط حالة ووضعية المنافسة في صناعة معينة بالتأثير الجماعي للقوى الخمسة الأساسية، وتعتبر الكثافة التنافسية جوهر تلك القوى، حيث يعتمد في تحديد تلك الكثافة على تحديد العوامل الهيكلية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة ولا تؤخذ التحركات الفعلية للمؤسسات بعين الاعتبار في تحليل تلك الكثافة.

يسمح التحليل الهيكلي لقطاع الصناعة بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة، من خلال تقييم القدرة التفاوضية للزبائن والموردين وتهديدات المنافسين المرتبطة بمختلف عوائق الدخول للقطاع، كما يتم التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياساً بالمنافسين لها في نفس الصناعة والذين يقدمون منتجات متشابهة إحلالية.

دعمت الأعمال السابقة بالمقاربة النظرية التي تهتم بتحليل المجموعات الإستراتيجية، إذ تقوم المجموعة الإستراتيجية على اجتماع المنافسين في قطاع معين حسب عملية صياغة الإستراتيجية، ومنه يمكن تحليل المنافسة من خلال تلك العملية (Dornier,2004) ، كما يمكن تحليلها أيضاً من خلال التمثيلات المعرفية لدى الفرد الإداري للبيئة التنافسية (Dornier,2006). تقترح أدبيات المجموعات الإستراتيجية عدم التنافس بنفس الشدة بين المؤسسات في قطاع صناعة معين، فيختلف التنافس بين المجموعات الجزئية وداخل نفس المجموعة، وتشتد المنافسة بين المؤسسات في نفس المجموعة الإستراتيجية وتخفض بين المجموعات، فتنباعد المجموعات الإستراتيجية والتي تعبر عن المؤسسات التي تتبع الإستراتيجيات المتشابهة عن المجموعات التنافسية. كما يمكن أن تتشابه مؤسسات المجموعات

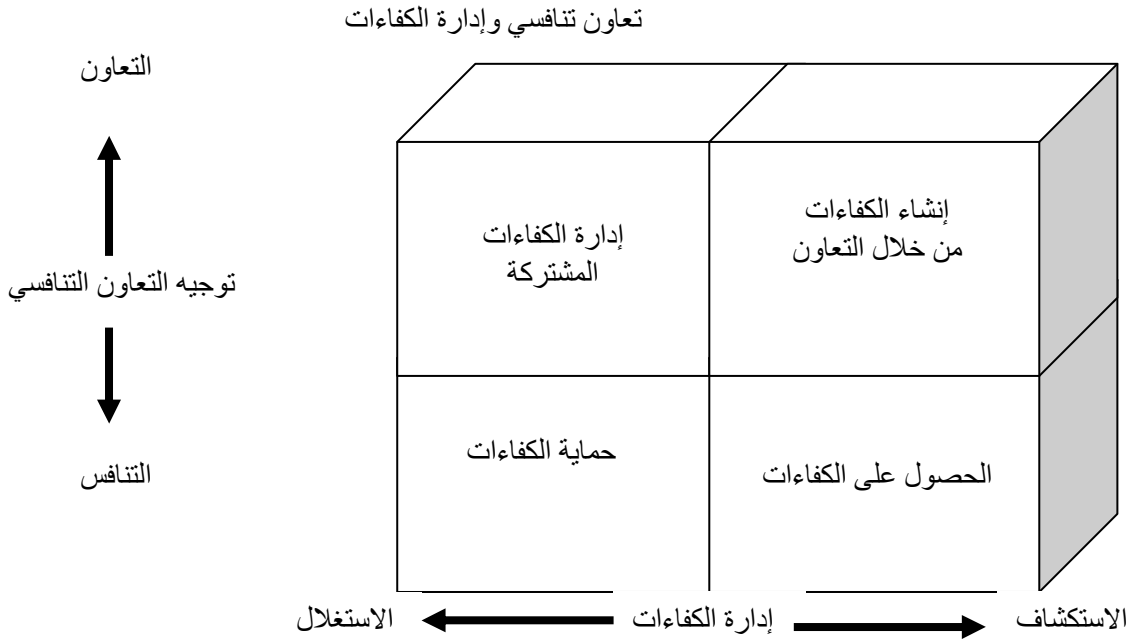
الإستراتيجية في بعد من الأبعاد الهيكلية أو الإستراتيجية الأساسية كإكتساب نفس تركيبة الموارد، نفس المستهلكين، هيكلية الشراكة الإستراتيجية،...إلخ.

ظهرت في سنوات التسعينات المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات، والتي هي نتيجة تكامل مقاربتين، مقاربة " الموارد" انطلاقا من « Resource-based view, RBV » والتي طورت من طرف مجموعة من المؤلفين خاصة Wernerfelt في سنة 1984، ثم Barney في سنة 1986، ومقاربة "الكفاءات" انطلاقا من « Competence- based view » والتي شاعت على يد Hamel & Prahalad في سنة 1990.

ترتكز هاتان المقاربتان حول الموارد والكفاءات على تحقيق نفس الأهداف التي تسمح للمؤسسة بالإنفراد، فمن خلالهما يتعين البحث عن جذور التميز التنافسي دائما داخل المؤسسة ولهذا يجب على الإداري أن يجعل المؤسسة في حركية تسمح لها بالمحافظة على ثروتها من الموارد والكفاءات والحصول على الضرورية منها لتطورها المستقبلي.

تحول المقاربة المبنية على الموارد والكفاءات مفهوم المؤسسة من خلال محفظة أنشطتها الإستراتيجية المتمثلة في الثنائيات منتجات / أسواق إلى مفهومها من خلال الموارد الداخلية ، ومنه لا تتجلى عملية تصميم الإستراتيجية في التكيف مع البيئة الخارجية وإنما في التوجه نحو تطوير تلك الموارد. يتطلب هذا التصور من المؤسسة أولا تحديد مواردها وكفاءاتها الأساسية ، ثم تعريف الإستراتيجية المناسبة لذلك، وستسمح هذه الأخيرة أيضا بتجديد تلك الموارد انطلاقا من تحديد العجز فيها وسده .

يعتمد التفكير الإستراتيجي المبني على المؤسسة، على تحليل شروط إنشاء التميز التنافسي من خلال تحديد موارد المؤسسة وكفاءاتها أكثر من دراسة خصائص المنافسة في قطاع الصناعة، فلقد اتجه التفكير الإستراتيجي نحو المؤسسة أكثر منه نحو بيئتها ومنافستها، على الرغم من أن نظرية الموارد والكفاءات تسمح بتعريف خصوصيات المؤسسة بالنسبة لمنافسيها، وترتكز على استغلال الموارد والكفاءات المتوفرة والمتطورة من خلال التزاوج الهجين بين سلوك التعاون وسلوك التنافس للمؤسسات على المنوال التالي: (Prévoit, 2007)



Source: Prévot, 2007, P185

تحت تأثير المقاربة الهيكلية للمنافسة ظهرت في سنوات التسعينات عدة دراسات وبحوث تركزت على دراسة التحركات التنافسية، والتي تعبر عن السلوكيات التي تتبناها المؤسسات، ولم تهدف هذه المقاربة (Le Roy,2003) إلى تحليل هياكل القطاعات وتأثيرها على استراتيجيات المؤسسات، بل إلى تحليل سلوكيات المؤسسات في حالة التداخلات التنافسية المرتبطة، يسمح ذلك ببناء نظرية سلوكية أقرب إلى الواقع الصناعي. تأخذ المقاربة السلوكية للمنافسة جذورها من النماذج الحربية، إلا أنها تختلف عنها من حيث أن (Le Roy,2004,P182) العلاقات بين المنافسين هي علاقات غير مباشرة médiatisées من طرف المستهلكين.

اعتمدت البحوث في تحليل المنافسة (Le Roy,2001) على مقاربتين مختلفتين، تنظر المقاربة الأولى إلى المنافسة كمجموعة من الهياكل، بينما تعتبر المقاربة الثانية أن المنافسة هي مجموعة من القرارات. تنقيد قرارات المؤسسة في التصور الأول بهياكل القطاعات أين تمارس تلك المؤسسات نشاطاتها، وتتحدد تلك الهياكل بشروط أساسية مستقلة عن سلوكيات المؤسسات.

لا تركز البحوث في التصور الثاني على تمييز المحددات الهيكلية للمنافسة بل تهتم بتحليل التحركات التنافسية للمؤسسات، مركزة في ذلك على السلوكيات النسبية المقارنة بأفضل المنافسين، ويرتبط أداء تلك السلوكيات بديناميكية الشدة التنافسية، كمجموعة من أفعال المنافسين وردود أفعالهم.

ترتكز هذه المقاربة على ثلاث فرضيات (Roy,2004):

- الإهتمام بالسلوكيات الإستراتيجية للمؤسسات في البعدين الزماني والمكاني.
- إعطاء الدور المركزي لتداخلات تحركات المنافسين.
- رجوع الطبيعة الديناميكية للمنافسة إلى سلسلة الأفعال وردود الأفعال.

يميز (D'Aveni,1995) من خلال المقاربة السلوكية للمنافسة بين أربع مستويات ممكنة لها في قطاع معين: المنافسة الضعيفة، المنافسة المعتدلة، المنافسة الشديدة والمنافسة العظمى *extrême*. تعبر المنافسة الشديدة عن المنافسة القصوى، والتي تمثل الشكل الجديد للمنافسة في الوقت الراهن. إن عدم ديمومة الميزة التنافسية هي من أهم خصائص المنافسة القصوى، حيث تضطر فيها المؤسسات إلى البحث عن الميزات التنافسية المؤقتة، فالمؤسسات التي تتميز بالمنافسة القصوى هي تلك التي لها القدرة على التوليد المستمر لميزات تنافسية جديدة.

1-1-2-2 عوامل النجاح الأساسية والمنافسة:

ترجع جذور ظهور واستخدام مفهوم عوامل النجاح الأساسية *Facteurs clés de succès* في الأدبيات الإستراتيجية إلى نشأة وتطور الإستراتيجية في سنوات الستينات من خلال تحديد العوامل الأساسية لنجاح المؤسسات ثم من خلال تحديد العوامل الأساسية المدعمة للميزة التنافسية للمؤسسات.

كانت البداية من خلال أعمال Daniel (Verstraete,1997) حول العوامل التي يجب أن يركز عليها نظام المعلومات الضروري للتخطيط، ثم انتقل مفهوم *FCS* إلى ميدان المراقبة من خلال تحديد العوامل الحرجة للنجاح التي يجب أن تكون من اهتمامات المؤسسة التي تريد أن تكون فعالة، ويجب أن تبحث المؤسسة عن أداءها من خلال تلك المتغيرات الأساسية وعلى جميع المستويات؛ نجم عن ذلك تحديد ثلاث مستويات للمراقبة: المراقبة الإستراتيجية، مراقبة التسيير ومراقبة التنفيذ.

كانت بداية ظهور مفهوم عوامل النجاح الأساسية من خلال المقاربة الإستراتيجية بوصف مرحلة التجزئة الإستراتيجية، التي عرفت هي بدورها مكانة هامة في التحليل الإستراتيجي، وتميز تلك العوامل خصائص قطاع النشاط الإستراتيجي انطلاقاً من (Chaix,1997,P59):

- ارتباط مفهوم عوامل النجاح الأساسية بعملية إعادة صياغة نشاط معين وهي: عملية التجزئة.
- اعتراف المنافسين بفعالية تلك العوامل الأساسية للنجاح.
- اعتبار التحكم في تلك العوامل في لحظة زمنية معينة الرهان الأساسي للتنافسية.
- تواجد فروقات حقيقية أو احتمالية بين مختلف المنافسين في مجال التحكم في تلك العوامل.

تطور فيما بعد مفهوم عوامل النجاح الأساسية واستخدم في مجال التشخيص الإستراتيجي، وكانت البداية مع نماذج مصفوفات تحليل محفظة النشاطات الإستراتيجية. وجه التشخيص الإستراتيجي نحو تلك العوامل الأساسية، التي تعبر عن تلك المتغيرات التي تعين الوضعيات التنافسية للمؤسسات في قطاع معين، كما تختلف هذه المتغيرات من صناعة لأخرى. يسمح تحديد عوامل النجاح الأساسية بتقييم الفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة وتحديد وزن الموارد التي تكتسبها المؤسسة، وباعتبار أن تلك العوامل هي خاصية قطاع النشاط الإستراتيجي، أصبحت عوامل النجاح الأساسية حلقة الوصل الأساسية بين مختلف مراحل الصياغة الإستراتيجية.

إذا كان التعبير بالنجاح أو الإخفاق عن نتيجة الوضعية التنافسية التي تتمكن المؤسسات من اتخاذها في قطاع سوقها، والتي تختلف حسب التحكم في العوامل البيئية بشكل عام وعوامل النجاح الأساسية بشكل خاص، فإن (Gritli,1998) يعبر عن عوامل النجاح الأساسية من ثلاث جوانب وهي:

- في المنبع: تلك الأداءات التي يجب على المؤسسة تحقيقها والكفاءات التي يجب عليها اكتسابها، إذا أرادت المؤسسة النجاح في ميدان نشاط معين، ويفرض ذلك على جميع المؤسسات المتنافسة في نفس قطاع النشاط.

- في المصوب: الشروط الضرورية لنجاح المؤسسة.
- وأخيراً، السماح للمؤسسة بأن تتمتع بقدرة تنافسية في مجموعتها الإستراتيجية، ثم توفر لها الانتقال السهل من مجموعة إستراتيجية إلى أخرى.

تعتمد عملية تحديد العوامل الأساسية للنجاح على مقاربتين أساسيتين (Verstraete,1997,P5) وهما المقاربة التحليلية والمقاربة heuristique. تعتمد المقاربة الأولى على المنهج العقلاني ومن خلال التركيز على تحليل المنافسة التي يجب أن تكون أحد دعائم وشروط الصياغة الإستراتيجية، ويكون ذلك انطلاقاً من تحليل قطاع الصناعة وسلسلة القيمة أو انطلاقاً من مختلف وسائل تحليل محفظة النشاطات الإستراتيجية، أما المقاربة الثانية فتعتمد في تحديدها لعوامل النجاح الأساسية على الحدس، التخمين وتمثيلات المدير كما تلجأ إلى مختلف تقنيات brainstorming العصف الذهني والتوجيه والمواجهة.

على الرغم من أن هناك بعض المقاربات التي تجمع بين الحدس ، التخمين والتحليل، إلا أن أغلب المؤسسات تعتمد على المقاربة العقلانية في تحديد تلك العوامل، والعوامل المحددة هي تلك العوامل التي تؤثر في مسار المؤسسة.

3-2-1-1 الكفاءات المحورية والمنافسة.

لقد أفرزت النظرية المبنية على الموارد تطوير اتجاه فكري جديد يؤكد على أهمية الموارد غير المادية في تحقيق التميز التنافسي ومواجهة المنافسة القسوى، فهذه المقاربة تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الموارد المادية وغير المادية، تضم المجموعة الثانية الخبرات، المعارف، العلاقات، الثقافة، السمعة، الكفاءات والكفاءات التنظيمية وتعتبر الأدبيات الإستراتيجية بشكل خاص والاقتصادية بشكل عام الموارد والكفاءات كمصادر ممكنة للتميز التنافسي.

ميز (Barney, 1991) بين ثلاثة أصناف للموارد:

- الموارد من الرأسمال العيني.
- الموارد من الرأسمال البشري.
- الموارد من الرأسمال التنظيمي.

حتى تكون تلك الموارد مصدرا للتميز التنافسي للمؤسسة يجب أن تحقق وحسب نموذج VRIN الخصائص التالية:

- القيمة Valeur: يجب أن يكون للمورد قيمة إذا سمح للمؤسسة باستغلال الفرص والحد من التهديدات.
- الندرة Rareté: يجب أن يكون المورد نادرا، إذا لم يمتلك من طرف العديد من المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم التقليد Inimitabilité: يجب أن يكون المورد غير قابل للتقليد من طرف المنافسين الحاليين والمحتملين.
- عدم الإحلال Non-Substitutabilité : تقل القيمة الإستراتيجية للمورد، إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام مورد إحلالي.

عوض Barney (Loilier & Tellier,2007,P145) في سنة 2006 النموذج السابق بنموذج VRIO وذلك بإضافة بعض التعديلات عليه، حيث امتزجت خاصيتي عدم التقليد وعدم الإحلال للموارد وأضيفت خاصية التنظيم Organisation للمورد الذي يسمح بتحقيق التميز التنافسي، معبرة على أنه يجب تنظيم السياسات والإجراءات اللازمة حتى لا يستغل المورد ذو القيمة، النادر ومرتفع تكلفة التقليد من طرف المنافسين.

لقد أدخل Hamel & prahalad (Loilier & Tellier,2007,P) مفهوم « core competencies » الكفاءات المحورية " في قاموس الإدارة الإستراتيجية والتي أصبحت تحتل مكانة هامة في التحليل الإستراتيجي، كما أطلق عليها أيضا فيما بعد مصطلحات أخرى "الموارد الإستراتيجية" ، "القدرات الإستراتيجية" ، "القدرات الديناميكية" "الكفاءات الأصلية" "الكفاءات الأساسية" ...الخ. تتميز هذه الكفاءات حسب المؤلفين بالخصائص التالية (Arrègle,2006,P245):

- توفير إمكانية الدخول نحو عدد متنوع من الأسواق.
- المساهمة الهامة في تحقيق القيمة المدركة لدى زبائن المنتج النهائي.
- صعوبة تقليدها من طرف المؤسسات المنافسة.

تنتقد مقارنة الموارد منهجية التشخيص الإستراتيجي التي تتضمن انطلاقاً من تحليل البيئة بشكل عام والقوى التنافسية بشكل خاص، تحديد عوامل النجاح الأساسية للقطاع وأحسن الوضعيات للمؤسسة، حيث تعجز تلك المنهجية عن تفسير الكيفية التي تسمح للمؤسسات بتجاوز أفضل المنافسين، بينما تتجسد الكفاءات من خلال المقارنة المبنية على الموارد في مكونات أساسية تعتبر كمصادر قوية لإنشاء قيمة إضافية للمنتجات والمؤسسات، كما يمكن لتلك الكفاءات تغيير قواعد اللعبة في قطاع الصناعة وإنشاء أسواق جديدة.

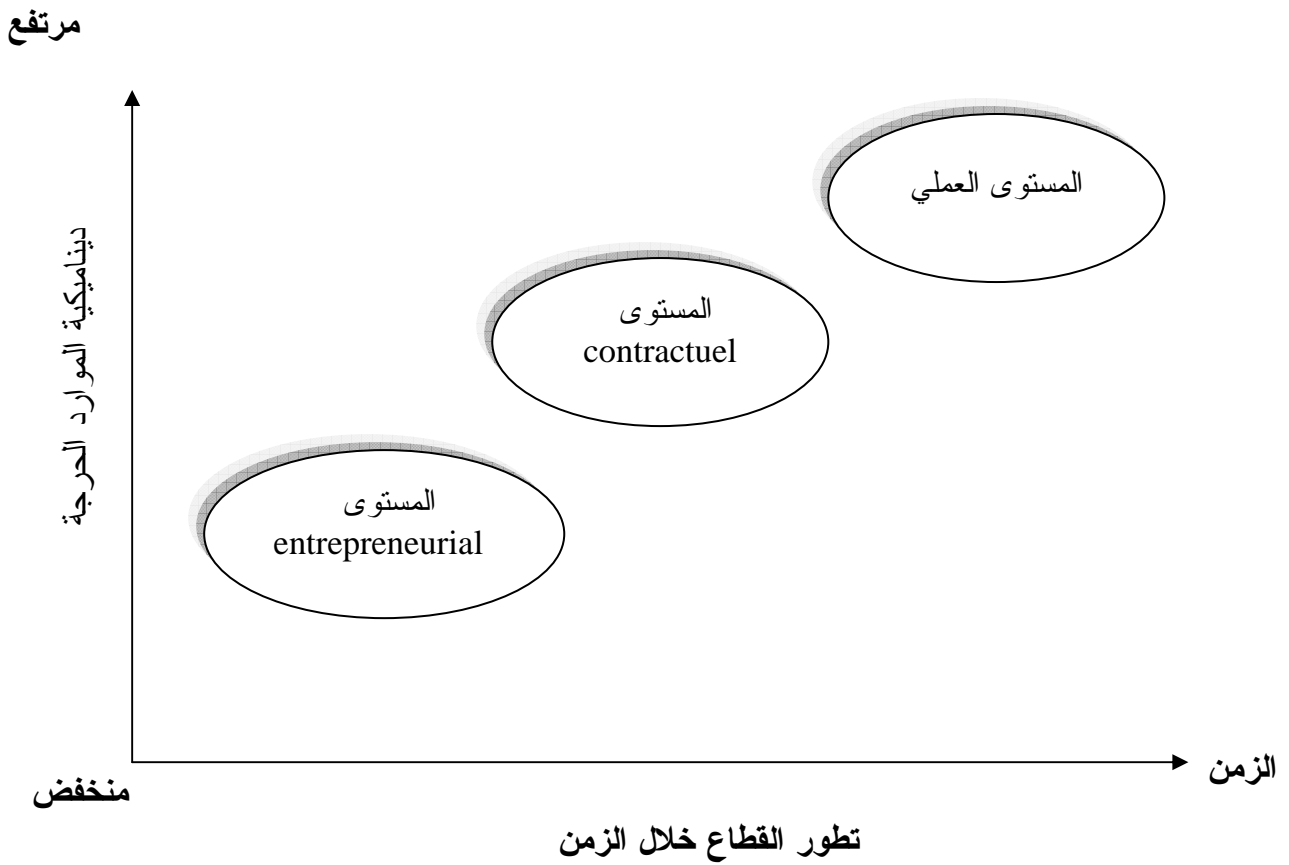
حسب هذه المقاربة ولتحليل ارتكاز المنافسة أساساً على الحصول والمحافظة على الكفاءات المحورية للمؤسسة، تكمل المقاربة المبنية على الموارد بمقاربة ثانية (Fjeldstad & Haanes,2000) تعتبر فيها المؤسسة كمجموعة من الأنشطة التي تنتمي إلى سلسلة أو أنظمة لإنشاء القيمة، يسمح هذا التكامل بين المقاربتين بتفسير الكيفية التي تسمح للمؤسسات من استخدام مواردها النادرة لإنشاء القيمة، وترجع فكرة سلسلة القيمة لأعمال Porter (أنظر 1-2).

يقترح التكامل بين المقاربتين إطاراً يسمح بتوضيح الكيفية التي يتم بها تجنيد الموارد لصالح التنافسية، يعتمد ذلك الإطار على تصنيف التنافسية إلى ثلاث مستويات:

- المستوى entrepreneurial: تفترض التنافسية entrepreneuriale مصادر التميز التنافسي الناتجة من تكوين وتنفيذ تكنولوجيات جديدة، حيث البحث عن الفرص، التكنولوجيات، الإستراتيجيات والكفاءات الجديدة، كما يؤثر هذا المستوى على توظيف الموارد من خلال منطق صناعي يتطلب في نفس الوقت تصميمًا جديدًا لتجميع العناصر الجديدة للصناعة. تعبر تلك العناصر عن المكونات الخاصة للمنتج.
- المستوى contractuel: يعتمد هذا المستوى على تملك وتجنيب فعلي للموارد النادرة من خلال الزيادة في محفظة تلك الموارد الضرورية لتكنولوجية معينة، فيتطلب ذلك نوعان من الأنشطة الأساسية، يخص النشاط الأول متابعة البيئة للبحث عن الفرص الهامة وخاصة من جانب تصريف المنتجات، أما النشاط الثاني فيقوم على البحث عن مختلف العقود الضرورية لتصريف المنتج إلى السوق. يدعم النشاطان بالأنشطة المالية، التسويقية وأنشطة الموارد البشرية.

- المستوى العملي: تركز المنافسة العملية على كفاءة عمليات الإنتاج، فيمكن أن تتعلق إذن بأثري الحجم والخبرة، وأيضا بإمكانية تعويض اليد العاملة برأس المال، فيرتكز التميز التنافسي للمؤسسات على تحسين وتطوير الفرص على المدى القصير، التكنولوجيات والمعارف، التنفيذ الممتاز للأنشطة، التكامل العمودي والارتباط بين تلك الأنشطة.

يمكن أن تتابع هذه المستويات الثلاثة في الزمان ويمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:
المستويات الثلاثة للمنافسة



Source : Fjeldstad et Haanes, 2000, p 29.

2-1 من الأداء إلى إنشاء القيمة:

كان وما زال الأداء مفهوماً جوهرياً ومتعدد الأبعاد بالنسبة للمؤسسات، لكونه محور وجود أو عدم وجود المؤسسة من جهة، وارتباطه بجميع ميادين المعرفة الإدارية بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص من جهة أخرى.

يتميز هذا المفهوم في مجال الأدب الإستراتيجي بتعدد واتساع المقاربات البحثية حوله وارتباطه بمفاهيم أساسية أخرى، مفاهيم كلاسيكية: الإنتاجية، الكفاءة والفاعلية ومفاهيم حديثة: الامتياز والتميز وإنشاء القيمة. يدخل هذا الارتباط في نطاق التصورات الفكرية للمهتمين بنجاح المؤسسات وتطورها من خلال المقاربات الإدارية، ولقد توصلت مختلف ميادين المعرفة الإدارية المهتمة بتحديد المؤشرات الخاصة لنجاح المؤسسات والتي نحاول تسليط الضوء عليها إلى جانب التركيز على تلك المحددات الإستراتيجية للنجاح في البيئة التنافسية الحالية القصوى، مع التساؤل حول إمكانية إسقاط فكرة تلك المؤشرات على المقاربة الإستراتيجية في حد ذاتها، لتحديد نجاعة تلك المقاربة.

1-2-1 الأداء من خلال الفكر الإداري:

إن الأداء هو المرآة التي تعكس وضعية المؤسسة من مختلف جوانبها، وهو الفعل الذي تسعى كافة أطراف المؤسسة لتعزيزه، إلا أن تنوع الاتجاهات في دراسته وقياسه جعله يفقد الإجماع والاتفاق بين الباحثين في صياغة مفهوم محدد له، غير أن أغلبهم يتفق على أن الأداء يعبر عن مفهوم عام يعكس النجاح أو الفشل الذي تحققه المؤسسات، كما يعكس مدى قدرتها على تحقيق غاياتها وأهدافها الطويلة المدى.

فإذا كان النجاح أو الفشل يرتكزان على المقاربة الكلاسيكية للتموضع الإستراتيجي، فاستناداً للمقاربة المبنية على الموارد (أنظر 2-1-2) يعبر الأداء عن قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الموضوعية، فهي انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة لمواردها المختلفة المادية وغير المادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق غاياتها وأهدافها الطويلة الأجل.

لم يعرف الأداء تعريفاً محدداً له، بل ارتبط بعدة مفاهيم وعدة معاني، حيث حدد (Bessire,1999) ثلاث معاني أساسية للأداء يعبر فيها عن:

- النجاح: لا يمكن أن نتكلم عن الأداء في حد ذاته، بل يرتبط بمختلف تمثيلات النجاح التي تختلف حسب المؤسسات وطبيعة البيئة التي تعيش فيها.

- نتيجة الفعل: يختلف هذا المعنى عن سابقه في كونه لا يحمل التقييم الفعلي للمؤسسة، فيتم قياس الأداء من خلال التقييمات البعدية للنتائج المتحصل عليها من طرف المؤسسة.

- الفعل: ففي هذا المعنى لا يعبر عن الأداء بالنتيجة التي تظهر في لحظة زمنية معينة، بل بتلك العملية التي تسمح بتنفيذ كفاءة معينة.

استعمل مفهوم الأداء في عدة مجالات، إلا أنه سيتم التركيز في بحثنا هذا وبشكل خاص على الميدان الإستراتيجي، وانطلاقاً من أن الأداء نتيجة للفعل، يمكن التعبير عنه بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

1-2-1-1 الأداء نتيجة تعدد الأهداف:

إن أساس مجال عمل ونشاط كل مؤسسة هو تحقيق مجموعة من التوجهات الإستراتيجية، من ضمنها الغايات والأهداف التي تسعى تلك المؤسسات لتحقيقها. بعد ما كانت تغطي تلك الأهداف الموضوعات متطلبات إدارة المؤسسة في تحقيق الربح، أصبحت تبحث في تحقيق تطلعات مختلف أطراف أصحاب المصالح والحقوق المرتبطة بها.

يساعد وضع الأهداف في ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى المستويات التنظيمية العملية، حيث تمثل شكلاً من أشكال التعهد والالتزام بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الإنجازات، فهي تعتمد على تحويل مجال نشاط المؤسسة وطموحاتها إلى واقع ملموس، حتى لا تبقى تلك الرسالة والرؤية مجرد شعارات وأحلام.

لقد سادت فكرة النظرية الاقتصادية لفترة طويلة غطت القرنين الثامن عشر والتاسع عشر باعتبار أن الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو تعظيم الربح، إلا أن التغيرات البيئية التي سادت بعد ذلك والتطورات التي عرفتها بعد الحرب العالمية الثانية أدت (Ansoff,1968) إلى ضرورة

إقصاء ربحية المؤسسة في المدى القصير كهدف وحيد لها، باعتباره تهديدا لبقائها في المدى الطويل.

لقد قدمت النظرية الإدارية العديد من البدائل لهدف تعظيم الربح، تعطي الأولوية للأداء المستقبلي للمؤسسة على حساب الأهداف القصيرة المدى، مع تحقيق التوازن في الأولويات بين النتائج في المدى القصير والسلوكيات اللازمة لضمان الأهداف الطويلة المدى، ويعتمد في تحقيق الأهداف الطويلة المدى على تشجيع على اتخاذ سلوكيات أنية للوصول إلى معدلات أداء مرغوبة مستقبلا.

كما نادى (Drucker,1958) بأنه من الضروري كذلك أن يكون للمؤسسة العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، تتعلق تلك الأهداف بمجالات معينة للنتائج الأساسية التي تؤثر بشكل مباشر في استمرار وتطور نشاطات المؤسسة. وتغطي هذه المجالات المختلفة: الربحية، المركز السوقي، الابتكار، الموارد المادية والبشرية، الإنتاجية، المسؤولية الاجتماعية والتوازن بين الأهداف. كما يشمل كل مجال من المجالات عدة أهداف.

دعم (Ansoff,1968) فكرة تعدد الأهداف وقام بتقسيم أهداف المؤسسة إلى أهداف اقتصادية وأهداف غير اقتصادية، تركز الأهداف الاقتصادية على المكونات التالية: المرونة، البقاء والربحية.

تترجم كلا من هدفي البقاء والربحية في تحقيق العائد على الاستثمارات في المدى الطويل، ونظرا لصعوبة حساب ذلك العائد لمدة طويلة، يتم التخطيط لتحقيق ذلك الهدف من خلال جانبين:

- الجانب الأول: يتم تقدير العائد على الاستثمارات لفترة مستقبلية معينة، حيث يمكن حساب العائد الخاص بها بدرجة مقبولة من الدقة.

- الجانب الثاني: نظرا لظروف عدم التأكد في تقدير الربحية، فتنشئ المؤسسة أهدافا أخرى تتجلى من خلال أهداف البقاء ويعبر عنها بأهداف النمو والاستقرار.

مراعاة للظروف الطارئة والأخطار والأزمات التي يصعب على المؤسسة التنبؤ بها، تظهر أهمية أهداف المرونة -المرونة الداخلية والمرونة الخارجية- في التكيف مع تلك الظروف، يعبر عن المرونة الداخلية بسيولة الأصول، أما المرونة الخارجية فتتمثل في المحافظة

على تشكيلة متنوعة من المنتجات والأسواق أو الاهتمام بالبحوث والتطوير والاختراعات العلمية.

لقد أصبحت المؤسسات تعتمد لتحقيق بقائها وتطورها على إمكانية تحقيق أهداف متجددة، ينطلق هذا التصور من منطلق أن الأهداف تتغير عبر الزمن وفي إطار متطلبات البيئة المتحركة، يعبر ذلك على التأكيد على مفهوم الأهداف المرنة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. إن الجمع بين المقاربات السابقة يسمح بالتأكيد على اتساع نطاق الأهداف وتعدد مكوناته وتغيرها عبر الزمن، مع التأكيد على طبيعة الترابط بين ذلك ومدتها الزمنية ومستوياتها التنظيمية.

1-2-1-2 الأداء من خلال مفاهيم أخرى :

استعمل (Peters & waterman, 1983) مفهوم الامتياز للتعبير عن الأداء وعن الممارسات الجيدة للمؤسسات (أنظر 1-2-2-2) ، كما وجد لهذا المفهوم صدى كبيرا في تقارير الجودة والجودة الشاملة من خلال شهادات الموصفات، وانتشارا واسعا مقترنا بمفهوم التقييم المقارن Benchmarking والتنمية المستدامة، إلا أنه نادرا ما تم تعريفه.

يرى (Bergery & Dejoux,2006) أنه لا يوجد علميا مفهوم الامتياز ومن الصعب صياغة تعريف له على الرغم من الاستعمالات المتعددة له في مجال الأدبيات الاقتصادية والحوارات الإدارية، إلا أنه يمكن حصره من خلال هذه المراحل المتتابعة :

- يرجع مفهوم الامتياز إلى نجاح المؤسسات.
- يعتبر الامتياز هدفا تسعى المؤسسات إلى تحقيقه بالنسبة لمعايير خارجية لها ونتيجة تقييم مقارن بينها ووفق نماذج وأسس معدة سابقا.
- يدمج الامتياز فكرة الترتيب المحقق بين المؤسسات ومن طرفها من خلال التحكم في مجال من المجالات.
- تمتد إشكالية الامتياز إلى ممثلي المؤسسة.

تسمح تلك المراحل بجعل الامتياز مفهوما عمليا، ولهذا يجب إعادة التفكير في مقاربة البحث عن الامتياز والنموذج المثالي للمؤسسات انطلاقا من أنه مجموعة من " المعارف العملية" المتطورة والمرتبطة بمختلف التغيرات البيئية، وفي قطاعات معينة من نشاطات تلك المؤسسات وفي فترة زمنية معينة.

يقترَب الامتياز في الأدبيات العلمية من مفاهيم: الكفاءة، الفاعلية والأداء، غير أن هذه المفاهيم لا تتطلب الحكم الخارجي، ولا المقارنة بين ممارسات المؤسسات. تتلخص محددات الممارسة الممتازة فيما يلي:

- يعبر الامتياز عن "مستوى مرتفع للإتقان".
- يعرف الامتياز بالنسبة لمتغيرات ظرفية داخلية وخارجية (هيكلية، تكنولوجية، سوق، إستراتيجية).
- يعترف بها انطلاقاً من النتيجة المتحصل عليها.
- يتم تقييمها انطلاقاً من المنطق الاقتصادي بالنسبة للممارسات المنافسة.
- تصنف باعتبارها التقييم المقارن « Le benchmark ».

يتم ترتيب المؤسسات للبحث عن الإمتياز من خلال مجموعة من المؤشرات قدم (Baily,1992) عن (Phamel,2003) مجموعتين من المؤشرات الكمية خاصة، تكون فيها المؤسسة ممتازة خلال السبع سنوات الأخيرة وانطلاقاً من خمسة معايير لا تختلف كثيراً عن تلك التي قدمها (Peters & Waterman,1983). تتلخص تلك المعايير فيما يلي:

مؤشرات النمو:

- التطور السنوي للأصول.
- التطور السنوي للأموال الخاصة.
- تطور الرأسمال في سوق البورصة.
- مؤشرات الأداء المالي والاقتصادي:
- مرودية الأموال الخاصة.
- هامش الاستغلال.

يكون الحكم على المؤسسة من خلال هذه الدراسات حكماً شاملاً وذلك انطلاقاً من مجموع المؤشرات المعتمدة، والفترة الزمنية التي تكون فيها المؤسسة جيدة والتي تدعى بفترة الأداء، إلا أن هذا لا يمنع من تميز هذا النوع من الدراسات بمحدودية المؤشرات المعتمدة في التحليل والترتيب وبالطبيعة الكمية لها، وتركيزها على النتائج أكثر منها على العمليات التي تحقق تلك النتائج.

ارتبط تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة كذلك بضمان الوضعية الجيدة التي تضمن الحصول على معدل مرد ودية مرتفع، ويتحقق ذلك حتى وإذا كانت هيكله القطاع لا تسمح بذلك ولا بالمحافظة على المزايا التنافسية التي تمكنها من التفوق على منافسيها. تتحدد ومن خلال المزايا التنافسية الكيفية التي تتنافس بها تلك المؤسسات في قطاع صناعتها، مع البحث دائما عن الحصول على مزايا أفضل من منافسيها، فيقترح (Porter,1986) نموذجا لآليتين شاملتين (التكلفة الدنيا - التميز) يمكن أن تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق في الأداء على المنافسين وذلك من خلال مصادر قوتها.

إن التوليف بين الميزتين التنافسيتين في صناعة معينة ونطاق نشاطها التنافسي الذي تركز عليه المؤسسة للحصول على تلك الميزتين والذي يعبر عن عمق السوق المستهدف، يعطي ثلاث استراتيجيات أساسية تسمح بتحقيق نتائج مرتفعة عن متوسط نتائج القطاع: الريادة في التكلفة، التميز والتركيز.

تتجه المؤسسة في ظل الإستراتيجية الأولى إلى القطاع السوقي كله بتخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع وغيرها من التكاليف الأخرى بالاعتماد على اقتصاديات الحجم، التكنولوجيا المميزة ومصادر المواد الأولية وغيرها من العوامل الأخرى، وبالتالي تتخفيض أسعار منتجاتها بالمقارنة مع المنافسين، ومن ثم يمكن الفوز بنصيب أكبر من السوق. لا تحتاج هذه الإستراتيجية إلى مهارات تسويقية بينما تتبع فيها المؤسسة التي ترغب فيها على نظام فعال في هندسة الإنتاج والشراء والإمداد المادي الداخلي والخارجي.

ترتكز المؤسسة في ظل الاختيار الثاني على مختلف طرق التميز من خلال المنتجات، نظام التوزيع ، البرنامج التسويقي أو سلسلة أخرى من العوامل بالمقارنة مع المنافسين ، حيث يفضل الزبون غالبا المنتجات المتميزة ويوفر لها الولاء والإخلاص ولو كانت بأسعار مرتفعة مقارنة بالمنافسين.

تهتم المؤسسة في ظل البديل الثالث على خدمة قطاعات محدودة من السوق بدلا من التعامل مع السوق كله، تعتمد على برنامج تسويقي يسمح بإشباع حاجات ورغبات تلك القطاعات من خلال تقديم منتجات متميزة أو منتجات بأسعار منخفضة بالمقارنة بالمنافسين.

أكد (Porter,1986) أن المؤسسات التي تجمع بين الآليات السابقة يمكن أن تحقق غالبا معدلات عالية من الأداء من خلال ما تتمتع به من ميزات تنافسية، إلا أنه حذر من أن الانتقال من إستراتيجية إلى أخرى وعدم التركيز على واحدة فقط قد يؤدي إلى نتائج سيئة للمؤسسة وذلك بسبب اختلاف طبيعة كل إستراتيجية من موارد وظروف بيئية ومستلزمات تنفيذية.

لقد أدى التجانس المتزايد لمنتجات المؤسسات المتنافسة الناتج عن تعميم تطبيق مواصفات الجودة والجودة الشاملة إلى الاعتراف بالعلاقة زبون - مصدر للتمييز التنافسي، حيث عرفت المقاربات النظرية التسويقية تطورات عميقة وهامة في السنوات الأخيرة وخاصة في مجال العلاقات التبادلية بينها وبين الزبائن، فمر التسويق من النظرة التقليدية التي تقوم على تحويل السلع، إلى مقارنة مرتكزة على التبادلات الاجتماعية، وحاليا إلى تصور علائقي مفضلا مفهوم العلائقية في الأدبيات التسويقية بشكل خاص والإدارية بشكل عام.

أصبح مفهوم العلاقة " زبون - مؤسسة " في قلب الإشكاليات الحالية في ميدان التسويق والإدارة، حيث تركز أهمية هذه العلاقة من خلال الدور الذي تلعبه في ربحية المؤسسة وذلك من خلال ما يلي (Dampérat,2006) :

- الأفق الزمني لتحليل علاقات التبادل، حيث انتقلت وفي سنوات قليلة من المدى القصير إلى المدى الطويل، مرتكزة في ذلك على جعل الزبون الأقل تكلفة، أكثر وفاء.

- طبيعة تحليل العلاقات التبادلية التي اتسعت لتشمل بالإضافة إلى البعد الاقتصادي الأبعاد الأخرى وخاصة منها الاجتماعية.

حتى يصبح إشباع الزبائن أساس نجاح المؤسسة على المدى الطويل، يجب أن تركز المقاربة حسب العلائقية على الأفق الزمني الطويل المدى والطبيعة المتعددة الأبعاد للتحليل محاولة دراسة العلاقات المتبادلة الدائمة بين الزبون والمؤسسة في إطار شامل ومن خلال ارتكاز تلك العلاقات على تداخل ثلاث عوامل محددة : العامل البشري، الزمني وعامل القرب.

لتوطيد العلاقة المتبادلة الدائمة بين الزبون والمؤسسة ومن خلال العوامل الثلاثة السابقة، يتم اختيار أفراد الوظيفة التسويقية انطلاقا من التحكم في المعارف والانسجام مع قيم المؤسسة، كما يأخذ تحليل العلاقة بعين الاعتبار السلوكيات الفردية السابقة، الحالية والمستقبلية الناجمة عن

العلاقات بين الزبون والمؤسسة، كما تركز درجة التقرب بينهما على كثافة العلاقات والتي تتطور من خلال أن تصبح المؤسسة مكانا للتداول وتبادل المعارف والأفكار.

تسمح متابعة سلوك الزبون بتحديد محورين أساسيين لتوضع عروض المؤسسة لصنف معين من المنتجات من خلال القيمة المدركة من طرف الزبون (Bely,2005)، يكون التقابل بين المحورين مصفوفة لترتيب تلك العروض ومستويات الأداء المرتبطة باعتبار أن:

- المحور الأول: القيمة المدركة من طرف الزبون لحظة الشراء.
 - أما المحور الثاني: الاستعمال الذي يطمح إليه الزبون للمنتج المشتري.
- تعرف مستويات النتائج التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال ذلك وجهتين مختلفتين تعبران عن ازدواجية النظرة للأداء والمتمثلة في:

- أداء العرض المقيس من طرف الزبون المستقبل للقيمة.
 - أداء المؤسسة من خلال أداء الموارد المخصصة.
- يعتمد تحقيق التوازن والانسجام بين أداء المؤسسة والأداء المعبر عنه انطلاقا من القيمة المدركة من طرف الزبون على تخصيص الموارد الضرورية للمؤسسة التي تسمح بذلك، حيث ترفق كل "قيمة زبون" بنظام معين للموارد.

ترتكز العملية التخصيضية للموارد على مجموعة من العمليات المحددة في المؤسسة تتلخص في ثلاث مجموعات:

- العملية المسؤولة عن صياغة العرض: تعتبر هذه العملية المصدر الحقيقي للقيمة التي تختارها المؤسسة لتحقيقها للزبون، والتي تعتمد على مجموع الكفاءات التي ستعتمد عليها في صياغة عرضها للزبون.
- العملية المسؤولة عن إنتاج وتوزيع العرض: تعبر هذه العملية عن توجيه وتخصيص الموارد والكفاءات المحددة كمصدر لإنشاء القيمة لدى الزبون.
- العملية الداعمة: تدعم العمليتان السابقتان بمجموعة من النشاطات التي تركز خاصة على المقابلة من الباطن.

تتأزر هذه العمليات عند (Porter,1986) من خلال سلسلة القيمة، التي تعتبر المؤسسة مجموعة من النشاطات الرئيسية والثانوية التي تضيف قيمة إلى المنتج النهائي وتساهم في بناء

الميزات التنافسية. تسمح النشاطات الأساسية، والتي تشمل الإمدادات الداخلية، الإنتاج، الإمدادات الخارجية، التسويق، المبيعات والخدمات بتحقيق التشكيل المادي للمنتج وإعطاء منفعة مباشرة للزبون يراها ذات قيمة له، بينما توفر النشاطات المساندة، والتي تشمل البنى التحتية للمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، والمشتريات الإطار الأساسي من تدعيم وتسهيل للقيام بالأنشطة الأساسية باستمرار، فهي إذن لا تخلق منفعة للزبون وليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظره ولكنها ضرورية لزيادة أداء الأنشطة الأساسية.

ترجع جذور مفهوم القيمة إلى النظرية الاقتصادية (Roche,2002)، حيث كانت تمثل مفهوما مركزيا في النظريات الاقتصادية انطلاقا من أعمال William Petty منذ نهاية القرن السابع عشر، ثم مع مختلف منظري المدرستين الكلاسيكية بشقيها الليبرالي والاشتراكي والنيوكلاسيكية، كما انتقل استخدام هذا المفهوم إلى مجال المؤسسات وخاصة من خلال الوظيفة المالية، حيث كان يعبر عن مردودية رؤوس الأموال المستثمرة والتي يجب أن تفوق تكلفة الموارد المستخدمة لتمويل رؤوس الأموال تلك، واقترن مفهوم إنشاء القيمة بإنشاء الأرباح وتراكم رأس المال.

اتسع استخدام مفهوم القيمة وانشائها في المؤسسة ليشمل مجال الإدارة، فلم تبقى تنحصر في فكرة تعظيم معدل مردودية الاستثمارات فقط، بل أصبحت تعكس قدرة المؤسسة على الحصول على ربح بالنسبة للعرض الإجمالي (بما فيه عرض المنافسين) من جراء تصريف منتجاتها بسعر السوق الممثل بالطلب.

أفرزت التطورات السابقة اقتران مفهوم القيمة بمفاهيم أخرى، جعلت من البحث في الاقتصاد والإدارة مجالا خصبا من خلال: القيمة التبادلية، القيمة المحاسبية، المالية، الاقتصادية، الإستراتيجية، تحليل القيمة، سلسلة القيمة، قيمة المساهمين، القيمة المدركة من طرف الزبون، قيمة المتعاملين وأصحاب المصالح والحقوق، القيمة التنافسية وقيمة الموارد.

1-2-2 الأداء من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية.

تختلف وتتنوع مجالات الأداء في المؤسسات وفقا لدرجات التركيز التي توليها إدارتها لتلك المجالات التي تجد الأولوية في تحقيقها، والتي تعتبرها المحددات الأساسية لنجاح وتطور

المؤسسة. كان وما زال الأداء المالي أحد وأهم تلك المحددات، إلا أن هذا لم يمنع من البحث في مجال الأداء الوظيفي بشكل عام والأداء الإستراتيجي بشكل خاص.

يتميز الأداء الإستراتيجي بشموليته الوظيفية والزمنية، مع تغطية توجهات مختلف الأطراف وأصحاب المصالح والحقوق لدى المؤسسة، فنجاح المؤسسة يرتبط إذن بقدرتها على تغطية جميع المجالات التي يطمح إليها أصحاب المصالح والحقوق، وذلك من خلال وضع عدة مقاييس للأداء.

يصف تعدد حاجات الأطراف المرتبطة بالمؤسسة وتعدد مقاييس الأداء الطبيعية التشاركية لأهداف المؤسسة التي تفرض عليها محاولة تحقيق نوع من التنسيق فيما بينها، حتى لا تكون نتائج قياس الأداء متناقضة وبالشكل الذي يسعى إلى تحقيق الأداء الكلي للمؤسسة.

1-2-2-1 محددات الأداء في المؤسسة من خلال المقاربة الإستراتيجية:

ترتكز المقاربة الاقتصادية للأداء على مفهوم الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. تترجم هذه الأخيرة في شكل نتائج منتظرة من طرف أصحاب المؤسسات أو مديريها، فيعبر عنها عادة في شكل مؤشرات اقتصادية أو مالية، مما يسهل الرجوع إلى المؤشرات الكمية لقياسها، أو في شكل مؤشرات تخص إنشاء القيمة لأصحاب المصالح.

ساد ولفترة طويلة بأن الأداء المالي هو المقياس المحدد لمدى نجاح المؤسسات، حيث يتيح هذا النوع من الأداء الموارد المالية اللازمة لاغتنام الفرص المتاحة للاستثمار في قطاع صناعة المؤسسة أو قطاعات أخرى، كما يضمن لها المركز التنافسي القوي مع إمكانية تعزيزه وتطويره، وخاصة لتوفره على مجموعة من المقاييس المالية التي لها القدرة على قياس الأداء الإستراتيجي.

يعتبر معدل العائد على الاستثمار ومعدل العائد على حق الملكية من أهم المقاييس التي توجه المؤسسة في استثماراتها نحو الاستخدامات الأكثر ربحية، كما تسمح بالتعرف على مقدرة تلك المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها الطويلة الأجل. يتحدد معدل العائد على الاستثمار من خلال العلاقة بين صافي الربح المحقق وإجمالي أصول المؤسسة، بينما يمثل العائد على حق الملكية

ربحية الأموال المملوكة من إجمالي الأموال المستثمرة من قبل أصحاب المؤسسة، أي صافي الربح بالنسبة لقيمة حقوق الملكية.

على الرغم من الدور الذي يلعبه التحليل المالي ومجالاته في قياس أداء المؤسسات والتنبؤ والاكتشاف المبكر لحالات الفشل والإفلاس، إلا أن هذه المقاربة أصبحت في الوقت الراهن حيث المنافسة القسوى غير كافية لتلبية احتياجات المؤسسات في مجالات تقييم الأداء، حيث يعتمد التحليل المالي على القيم التاريخية والقوائم المالية المعدة في ظل سياسات وطرق محددة تجهل تطور القيمة السوقية للعديد من عناصر الأصول، كما لا تأخذ بعين الاعتبار أثر التغيرات البيئية والملاحم الإستراتيجية على الأداء.

اتجه الفكر الإداري الحديث إلى أهمية تقييم الأداء داخل المؤسسة في ضوء بعد إستراتيجي محدد، حيث يسمح استعمال المقاربة الإستراتيجية لتحليل الأداء بوضع التفكير في المؤسسة في مجملها لمواجهة المنافسة والبيئة التي تعيش فيها، فيعرف حينئذ الأداء الإستراتيجي على أنه الأداء الضروري لضمان تكيف المؤسسة مع بيئتها (Maineult, 2002,P12) أو التغيير فيها وذلك على المدى الطويل.

عجزت الأهداف المالية في البيئة الحالية في أن تكون مرشدة وموجهة للقرارات الإستراتيجية، حيث أدركت المؤسسات أنه ليس هناك مؤشر واحد للأداء يمكن أن يقيس الأداء الكلي لها، بل أصبحت بحاجة ماسة إلى المزج بين الأهداف المالية وغير المالية، بين الأهداف الكمية والكيفية، لاستخدامها كدليل موجه لمختلف الاختيارات الإستراتيجية يمكنها من البقاء والتطور في قطاع صناعتها، مع البحث في الوسائل الحديثة ذات النظرة الشمولية في قياس مستويات الأداء.

قدم Koplán & Norton (Johnson et al.2005,P503) بطاقة معايير النجاح المتوازنة، لأنها تحقق توازنا بين الأجلين: الطويل المدى والقصير المدى، بين المعايير المالية وغير المالية، بين المعايير الكمية والكيفية، وبين الأداء الداخلي والخارجي. تمثل تلك البطاقة نظاما إداريا شاملا لأربعة أبعاد مترابطة بعضها ببعض: البعد المالي، بعد الزبون، بعد العمليات الداخلية وبعد الموارد البشرية.

يعتمد نجاح المؤسسات وفق تلك البطاقة على قدرتها على تحقيق الأداء في مجالات متعددة ومن خلال مجموعة من المقاييس التي تعطي للمؤسسة الصورة الواضحة والشاملة لأدائها المالي، رضا زبائنها، نتائج عمليات الأعمال الداخلية مع تطوير جهودها في تحسين ما سبق وتطوير قدرة مواردها البشرية على التعلم التنظيمي.

ينظر لبطاقة التقييم المتوازن على أنها نظام إداري أكثر منه نظام لقياس الأداء والذي يسمح للمؤسسة بتحديد الرؤية المستقبلية الخاصة بها وإستراتيجيتها مع تحديد الكيفية التي تتم بها ترجمة كلا من الرؤية والإستراتيجية والأهداف الطويلة المدى إلى خطط عملية، من خلال مجموعة أساسية من مقاييس الأداء الإستراتيجي التي تعتمد على حركة التوازن بين المحاور الأربعة الأساسية: المحور المالي، محور الزبائن، مراحل التشغيل الداخلية لعمليات المؤسسة، التعلم والنمو.

إذا كانت أدوات التحليل المالي التقليدية تعتمد في قياس أداء المؤسسة على المعلومات التاريخية للفترة الماضية، فقد أصبح في إطار التقييم المتوازن وسيلة تعمل وتسمح على تحقيق رؤية وإستراتيجية وغايات المؤسسة من خلال التحقيق المرحلي للأهداف معتمدة في ذلك على مبدأ التغذية العكسية، ومنه أصبح الهدف الأساسي لتطبيق نظام التقييم المتوازن للأداء هو تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

تعتمد فلسفة هذا النظام على نشر التعلم والنمو بين أفراد المؤسسة لرفع مستوى المهارات والكفاءات لدى أولئك الأفراد حتى يمكنها أن تتكيف مع مختلف عمليات التحديث الخاصة بعمليات التشغيل الداخلية للمؤسسة، يسمح ذلك بإحداث تحسين وتطوير في العمليات التشغيلية الداخلية بالمؤسسة، التي تنعكس في تحقيق المنتج بأسعار مقبولة وقيمة متميزة تحوز رضا الزبائن، ينجم عن ذلك تحسين مستويات الربحية والسيولة والجانب المالي للمؤسسة.

ترتكز عملية تحديد تلك الأهداف على مجموعة من الطرق المستخدمة في ذلك، والتي تختلف حسب الفلسفات التنظيمية بالمؤسسة وعلى مستوى مشاركة الأطراف المعنية بذلك. تعتبر الإدارة بالأهداف إحدى تلك الفلسفات. تطورت تلك الآليات في المؤسسات المعاصرة وخاصة في إطار الاستفادة من الموارد المعرفية والإبداعية لتعرض طرقاً أكثر شمولية في تحديد الأهداف.

طور Freeman (Loilier & Tellier,2007) مفهوم أصحاب المصالح Stakeholders مشيرا إلى مختلف الممثلين الذين يؤثرون في المؤسسة ويتأثرون بها، ومن خلال مقارنة التشخيص الإستراتيجي المرتكزة على إنشاء القيمة يميز بين متعاملي المؤسسة الداخليين (الملاك، الزبائن، الموردون، الأفراد...) والخارجيين (مؤسسات الدولة، المنافسون، جمعيات حماية المستهلك، جمعيات حماية البيئة، جمهور الرأي العام، الصحافة، ...)

عرف المفهوم تطورات معتبرة من خلال إدماجه ضمن مفهوم البيئة في المقاربة الإستراتيجية، مرورا بنقد مقارنة أصحاب الأسهم Stockholders وتعظيم القيمة التي تسعى المؤسسة لإنشائها لدى أصحاب المصالح، ووصولاً إلى تأسيس نظرية ومقاربة أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرها من خلال علاقات السلطة على المقاربة الإستراتيجية، مع التركيز على البعد الاجتماعي والأخلاقي والفلسفي من منطلق شرعية مصالح الفئة.

تتعدد وتتوغل فئات أصحاب المصالح التي تضغط باتجاه أن تتبنى المؤسسات أهدافها، وخاصة من جانب تطوير معايير الأداء الاجتماعي. إن أخذ مصالح هذه الفئات بشكل متوازن ويرضي الجميع ليس بالعملية السهلة، لذلك تعددت الرؤى حول ذلك، فمنهم من يرى أنه يجب التركيز على الجانب الاقتصادي وإهمال الجوانب الأخرى، في حين يؤكد اتجاه آخر على أن الدور الاجتماعي السياسي للمؤسسات أصبح حقيقة واقعة وأمر ضروريا لا يمكن تجاهله، خاصة وأنه يمكن تحقيق توازن الأداء الاقتصادي والاجتماعي على المدى الطويل.

إن تعدد أصحاب المصالح المعنيين بشكل مباشر أو غير مباشر بالتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، يصعب من عملية تحديد أهداف المؤسسة التي أصبحت تتم جراء صراع مصالح ومساومات بين هذه الأطراف المختلفة، حيث قسم Mintzberg (Thiétart,1984) هذه الأطراف إلى فئتين مختلفتين، هما مجموعة التحالف الداخلي والتحالف الخارجي. يملك أطراف المجموعتين أهدافا مختلفة ومتنوعة، تضغط وفق ما تمتلك من قوة سياسية على الإدارة بغرض تبني أهدافها أو جزء منها. إن حصيلة الصراع والمساومة بين أطراف الفئتين وقوة الضغط، تجعل المؤسسة تتبنى أهدافا لا تعارضها باقي الأطراف.

لقد تعددت المقاربات لصياغة الأداء، حيث يميز (Gauzente,2000) بين ثلاث طرق: المقاربة بالأهداف، المقاربة بالموارد ومقاربة أصحاب المصالح. على الرغم من الانتقادات

الموجهة للمقاربة بالأهداف، إلا أن أغلب البحوث تعتمد عليها لقياس الأداء من خلال المعطيات الموضوعية التي تعرف نقائص ترتبط بعدم استقرار المؤشرات في الزمن وأفق التحليل (قصير، متوسط وطويل المدى)، يدعم ذلك إمكانية استعمال القياسات الذاتية للمدراء من خلال نفس المؤشرات. لقد بينت العديد من البحوث الارتباطات الإيجابية بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث تعكس التقييمات الذاتية لمدراء المؤسسات إلى حد بعيد الأداء المحقق على مستوى تلك المؤسسات.

1-2-2-2 هل يمكن التكلم عن أداء المقاربة الإستراتيجية ؟

يرتكز البحث في أداء المقاربة الإستراتيجية على العنصرين التاليين:

- تحديد محتوى أداء المقاربة الإستراتيجية.

- البحث عن مؤشرات أداء تلك المقاربة الإستراتيجية.

ترتكز المقاربة الإستراتيجية على المعطيات الكيفية والكمية، ويبدو أن المعلومات الكيفية أهم بكثير في مستوى هذه المقاربة. باعتبار أن هذه المقاربة منهجية وفلسفة في حد ذاتها، فإلى أي حد يمكن التكلم عن مدى تحقيقها للأهداف التي وضعت وبنيت من أجلها؟

يمكن تحديد مفهوم الأداء ضمن المقاربة العلمية من خلال مفاهيم أخرى، حيث يلعب التفكير والفلسفة المعرفية دورا كبيرا في دراسة أساسيات وهيكلية وتطور تلك المفاهيم. توجه المقاربة البنوية Constructiviste (Bessire, 1999) مفهوم الأداء وتحدد تداخله مع مفهومي التوافق Cohérence، Pertinence .

إذا كان الأداء يعبر عن الأهداف، فإننا نتكلم عن التوافق بين تلك الأهداف، وعن leur Pertinence بالنسبة لبعض المعايير. تتداخل المفاهيم السابقة على أساس أن القرارات المنطقية فيما بينها تعبر عن (التوافق الداخلي)، أما القرارات المنطقية بالنسبة لسلم معين من التفضيلات فهي تعبر عن (التوافق الخارجي)، بينما تقيس Pertinence القدرة على سد انحراف معين بالنسبة لمعيار معين، أو يمكن أن تعكس التكيف بين الوسائل والأهداف، وفي حالات أخرى تلازم الدقة والتأكيد.

يتم تحليل المفاهيم الثلاثة من خلال عدة محتويات ويعتبر التقييم أهم تلك المحتويات. يعتمد في تحليل تلك المحتويات على مجموعة من المقاربات والفرضيات المعرفية، مما يسمح بعرض

ثلاث معايير للتقييم: معايير ذاتية، موضوعية وعقلانية، فيتناسب البعد الذاتي مع Pertinence، البعد العقلاني مع التوافق، والبعد الموضوعي مع الأداء.

يسمح معيار Pertinence بتحليل الظاهرة في بعدها الذاتي، حيث يتم التقييم بالنسبة لمقصد معين، ويعبر عنها بالنسبة لتفضيلات معينة ناتجة من سلم للقيم، فيرفق المعيار بأسئلة من النوع التالي:

- هل الأفعال المتخذة من طرف المؤسسة هي في الاتجاه " الجيد "؛
- هل هي مناسبة.
- هل لها سبب وجود.
- هل هي مبنية على أسس؟

يسمح تحليل الظاهرة وفق معيار التوافق من خلال البعد العقلاني، حيث يؤخذ بعين الاعتبار جميع مكونات الظاهرة والتداخلات المرتبطة بها، يعبر عن تداخلات الأجزاء المتناسقة بالتوافق الداخلي، بينما ينجم التوافق الخارجي عن تقييم الظاهرة بالنسبة لمقصد معين وبالنسبة لسلم القيم. يرد معيار التوافق على السؤال التالي:

هل كل الأفعال المتخذة من طرف المؤسسة هي في نفس الاتجاه؟ وهل هذا الاتجاه الذي تم تحديده هو "الاتجاه الجيد"؟

يسمح البعد الموضوعي للظاهرة بقياس درجة تطورها في الاتجاه المحدد، مع افتراض أنه "الجيد"، معبرا عن المفهوم الضيق للأداء، في حين يغطي مفهوم الأداء في معناه الواسع المعايير الثلاثة للتقييم: Pertinence، التوافق والأداء، وبه يمكن تحليل ظاهرة المقاربة الإستراتيجية من خلال أبعادها الذاتية، الموضوعية والعقلانية، مع التسليم بالبعد الذاتي.

يعتمد في تعريف مؤشرات الأداء (Reynaud et al.2003) على تلك المؤشرات التي تسمح بوصف وضعية متطورة، فعل معين أو نتائج ذلك الفعل، وبالشكل الذي يسمح بتقييم ومقارنة تلك الوضعيات، الأفعال ونتائج تلك الأفعال بالنسبة للوضعيات الابتدائية، كما تسمح بتقديم تفسير لذلك.

خاتمة الفصل الأول: الإستراتيجية الحلقة الموجودة بين الأداء والتنافسية

تحدد علاقة المؤسسة ببيئتها الخارجية التعريف بالإستراتيجية المناسبة لذلك، حيث يعرف (Ansoff,1968) القرارات الإستراتيجية بتلك القرارات التي تخص المشاكل الخارجية للمؤسسة وبشكل خاص تلك المتعلقة باختيار الأزواج (منتج، سوق)، وقد وسع (Porter,1982) من خلال القوى الخمسة مفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة الذي لم يعد ينحصر في المتعاملين المباشرين لها، بل أصبح يشمل الضغوطات والتهديدات التي يمارسها الزبائن، الموردون، المنافسون الجدد ومؤسسات المنتجات الإحلالية.

سمح تطور التقنيات الإدارية (De Freitas,2003) من تقديم مختلف السلوكات الإستراتيجية الناتجة عن حاجة المؤسسات لمواجهة المستويات المتطورة لعدم استقرار وحركية البيئة، حيث تحدد هذه الأخيرة مجال العدوانية الإستراتيجية الضرورية لذلك. تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا أساسيا في إدارة العملية التكيفية التي تضمن التغيير في المؤسسة أو البيئة عندما تعرف إحداها أو الاثنتين معا تغييرات تتطلب اتخاذ قرارات.

عرف هذا النوع من الدراسات إثراءات عديدة وخاصة في مجال التداخلات التنافسية (Mbengue,2003) من خلال تحليل العلاقة بين الهيكلة التنافسية واستراتيجيات المؤسسات، بين المجموعات الإستراتيجية وإستراتيجية المؤسسة في لحظة أو فترة زمنية معينة، أو من خلال التحركات الإستراتيجية المرتبطة بالتغيرات الممكنة للإستراتيجية خلال الزمن.

يسمح اختلاف عيش المؤسسات في تلك البيئة التنافسية بشرح مستويات الأداء المختلفة لتلك المؤسسات، ويمثل واحدا من أهم المسائل التي توجه البحث في ميدان الإدارة الإستراتيجية، فعلى الرغم (Mazières, 2001) من العدد الكبير من البحوث التي قدمت من أجل دراسة العلاقة بين الإستراتيجية من خلال عملية التخطيط الإستراتيجي والأداء، إلا أن النتائج المتوصل إليها في مجملها كانت متناقضة وقليلة التجانس، كما توصلت بعض الدراسات (Blanc et al.1997) إلى أن الإستراتيجية من خلال العملية التخطيطية تمكن فعليا من تحسين الأداء، إلا أنها ليست شرطا ضروريا لذلك.

غير أن هذا لا يمنع في مجال الأدبيات الإستراتيجية (Kuhnen,1991) من تحديد مجالين للبحث عن محددات أداء المؤسسات. يستمد المجال الأول أسسه من أعمال الاقتصاد الصناعي، حيث يصف تأثير هيكله قطاع الصناعة كمتغيرات إستراتيجية على أداء المؤسسات من خلال ثلاثة عوامل:

- خصائص القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة.
- الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة (الحصة السوقية النسبية).
- المجموعة الإستراتيجية التي تنتمي إليها المؤسسة.

أما المجال الثاني المرتبط بالمقاربة السلوكية والاجتماعية فيعتبر أن بعض العوامل المرتبطة بالمؤسسة وفي علاقتها مع البيئة تمثل المحددات الأساسية لنجاح المؤسسات، تتجلى هذه المحددات الاجتماعية في الاختيارات التنظيمية للمؤسسة، فالعلاقة بين الإستراتيجية والهيكله من جهة والإستراتيجية وثقافة المؤسسة من جهة أخرى تؤثر وبشكل غير مباشر في أداء المؤسسات (أنظر 2-2).

يعتبر تفسير الاختلاف بين المؤسسات وبين مستويات أدائها (Cortés et al.2006) إحدى المسائل الهامة في ميدان الإدارة الإستراتيجية التي عرف فيها مجالان للبحث، يتمثل أولهما في ارتباط الاقتصاد الصناعي بهيكله القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة والذي يعتبر المحدد الأساسي للأداء، بينما يتجلى الثاني في نظرية الموارد التي تعتبر أن العوامل الداخلية هي الأكثر تأثيراً في الأداء.

لضرورة البحث وتحليل العلاقة بين عناصر الدالة الإستراتيجية للمتغيرات البيئية التنافسية والأداء، عرف الفكر الإداري حول مفهوم الإستراتيجية تطورات متعددة جسدت عمق واتساع المفهوم، تجلت تلك التطورات من خلال عدة مقاربات، ركزت على تحليل موضوع الإستراتيجية من عدة أبعاد: نظرية، تطبيقية وإبيستمولوجية معرفية.

كتب Ansoff حول المنهجية المقترحة والمستعملة لتعريف الإستراتيجية في المؤسسة معتمداً في ذلك على الجمع بين الصرامة الرياضية وواقعية الحالات الملموسة، إلا أن تعدد العوامل الداخلة في صياغة الإستراتيجية فتعدد مقاربات المعالجة لها يشير إلى صعوبة تشكيل المسائل الإستراتيجية (Dehouck,1995).

يعتبر أغلب المؤلفين أن Ansoff ثم بعده Porter أحد مؤسسي المدارس الإستراتيجية، إلا أن أهمية فكر Henderson في مجالي الأعمال والبحث حتمت اعتباره فعلياً ضمن قائمة رواد مدرسة الإدارة الإستراتيجية (Le Roy & Pellegrin-Boucher,2005)، إذ أنشأ أول مكتب للاستشارة في مجال الإستراتيجية BCG مرتكزا على مجموعة من المصطلحات والأدوات الخاصة.

قدم Henderson مجموعة من النظريات حول المنافسة ومقاربات تخص المسائل الإستراتيجية انطلاقاً من اقتراح مقارنة نظرية وتصورية للمشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسات، كما يعتبر من الأوائل في إدماج الطريقة التجريبية في دراسة مسائل الإدارة الإستراتيجية.

يضيف (Martinet,2002) إلى قائمة المؤسسين March غير المعروف في ميدان الإدارة الإستراتيجية، إلا أن الباحثين في هذا الميدان يعتبرونه المرجع التاريخي والمؤسس للمدرسة الإستراتيجية. يتميز الفكر والطريقة عند March (David,2002) باستعماله للنماذج البسيطة لتشكيل الفرضيات الدقيقة حيث العلاقة بين الصياغة والتجربة في مجال العلوم الإدارية وعملية اتخاذ القرارات هي في نفس الوقت صغيرة وفعالة.

أصبحت بيئة المؤسسات أكثر تنافسية (Volberda,2005)، فعوضت الفترات الطويلة والمستقرة والتي كانت تسمح للمؤسسات بالحصول على تميز تنافسي مستديم، بالفترات القصيرة والمستقرة والتي تتخللها التعثرات المتعددة، فمن أجل أن تحافظ المؤسسات على مكانتها في قطاع سوقها، كانت تعتمد على التكيف السريع مع البيئة، إلا أن ذلك ما زاد المنافسة حدة فدعت تلك التداخلات الديناميكية "بظاهرة تأثير الملكة الحمراء".

أصبحت العلاقة بين المؤسسات المتنافسة (Ibert,2004) تقوم على أساس جدلية التنافس-التعاون، وجدلية السلوكات الإستراتيجية الفردية والجماعية، حيث تتعايش الإستراتيجيات التنافسية مع الإستراتيجيات التعاونية، فتزيد الإستراتيجيات التنافسية من حركية وعدم تأكد البيئة، بينما تخفض الإستراتيجيات التعاونية من قدرة التكيف للتغيرات البيئية.

لم تبق المحددات الأساسية للأداء من خلال مقارنة الاقتصاد الصناعي أو مقارنة الموارد، بل تعتبر (Lecocq & Yami,2004) المقاربة العلائقية بين المؤسسات أن التعاونات

والتحالفات بين المؤسسات هي أساس زيادة الأداء وتخفيض التكاليف والأخطار عنها، فتلغي هذه المقاربة خصائص "المتعامل" أو "المتنافس" وتتجاوز مفاهيم التنافس والتعاون، لتحديد شبكة الارتباطات بين مختلف ممثلي المؤسسة القادرين على التأثير في إنشاء القيمة.

يصف (Kim & Mauborgue,2005) البيئة التي تعيش فيها المؤسسات بالمحيطات الحمراء، ويقترحان الكيفية التي تسمح بتفادي المنافسة وجعلها غير مؤثرة، وإنشاء مجال جديد بدون منافسين يدعى بـ "المحيط الأزرق". تتميز المحيطات الزرقاء بسوق غير مشبع وبطلب ينتظر الإنشاء وفرص نمو معتبرة. إلا أنه يشترط السباحة في المحيطات الحمراء للوصول إلى المحيطات الزرقاء.

إذا فالضرورة لتشكيل المسائل الإستراتيجية الناتجة من العلاقة المعقدة والمتناقضة للمتغيرات المكونة لها تقتض تفكيراً وتصوراً إستراتيجياً جديداً للمستقبل، يختلف قليلاً عن ما جاء به Ansoff ، فلم تبق الإستراتيجية منحصرة في التفكير واتخاذ القرار، بل أصبحت نتيجة حركية خاصة للعملية الشاملة لتكوين الإستراتيجية من خلال تفاعل (Mintzberg & waters,1985) بين الإستراتيجية الواعية المخططة *stratégie délibérée planifiée* والإستراتيجية الناشئة *stratégie émergente*. تقتزن وتساهم التصورات الناشئة في تحسين الإستراتيجية الواعية نتيجة تأثرها بالظروف البيئية غير المقدر.

أمام الجدل القائم حول التعريف الوحيد لمفهوم الإستراتيجية والاستخدام المتعدد لها اقترح (Mintzberg & Quinn,1996) أن الإستراتيجية هي نتيجة تفاعل المفاهيم والتعاريف التالية: الخطة *plan*، التحركات *ploy*، النموذج *pattern*، الوضعية *Position*، التصور *perspective*.

لا تقترب من هذه الاختلافات في معاني الإستراتيجية ولا حول الجدل الذي مازال قائماً حولها، وحول تحديد علاقتها بالمتغيرات الأخرى المرتبطة بها من الأداء والمنافسة، بل نحاول أن نبحث عن مختلف التقاربات والتباعدات بين مختلف نظريات ومدارس الأدبيات الإستراتيجية من خلال تحليل مختلف الاتجاهات الهامة في الفكر الإستراتيجي.

مقدمة الفصل الثاني:

يعتبر مجال التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية حقلا معرفيا واسعا لطرح الأفكار الفلسفية والعملية في ميدان الإستراتيجية، حيث تعددت واختلقت فيه التوجهات والرؤى في تحليل المسائل الإستراتيجية الخاصة بجميع المؤسسات حسب اختلاف نشاطاتها، أحجامها وتواجدها الجغرافي، وخاصة بعد تلك التطورات الهائلة التي شهدتها الفكر الإداري بشكل عام والفكر الإستراتيجي بشكل خاص خلال السنوات الأخيرة. لقد تعددت في البداية الكتابات والمداخل في المجال الإستراتيجي إلا أنها تتقدم حاليا بخطوات واسعة للتقارب وفق منظور متوازن شمولي ومتوافق مرتكزا دائما على مجموعة من الأبعاد.

يهدف هذا الفصل إلى محاولة عرض مختلف المقاربات الإستراتيجية النظرية والتطبيقية المقدمة من خلال النظرية الإستراتيجية والتي تسمح بالتكيف الديناميكي للمؤسسة لتطورات البيئة أو التغيير فيها بما يتماشى وأهدافها، رؤيتها وإستراتيجيتها من خلال عمليتي التخطيط الإستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية، مع تحليل مختلف المقاربات والمتباعدات بينها ومن خلال التصنيفات الممكنة لها، سيسمح لنا ذلك من تقديم محاولة خاصة لتصنيف مختلف المقاربات وفق معيارين آخرين، يختلف المعياران عن تلك المعايير المعتمدة للتصنيف وهما معياري الصياغة والتنفيذ، مع محاولة تحليل عمليتي الصياغة والتنفيذ الإستراتيجيين.

1-2 نماذج مقاربات التحليل الإستراتيجي:

في ضوء تعدد المساهمات الفكرية للباحثين لتطوير مفهوم الإستراتيجية، تم إيجاد توجهات وأطر عامة تسمح بتجميع مختلف المساهمات في مجموعات متجانسة، تعبر تلك المجموعات عن المداخل والمقاربات الفكرية لمفهوم الإستراتيجية.

لقد تعددت المداخل حول مفهوم الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها، فصنفها العديد من المؤلفين في مجموعات متجانسة معبرة عن مدارس فكرية مختلفة في المجال الإستراتيجي من خلال تمثيلها لتوجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، نحاول التركيز على ثلاث تصنيفات مختلفة المحتوي والإطار العام الذي تتطور في ظل الإستراتيجيات تقاديا للتكرار ، معتمدة في ذلك على الترتيب الزمني لظهور تلك التصنيفات والانتقال من التصنيف الخاص إلى العام.

1-1-2 تصنيف Mintzberg

جمع ورتب المؤلف (McKiernan, 1996) مجموعة من القراءات في المجال الإستراتيجي فعبرت عن التطور الفكري والتاريخي لموضوع الإدارة الإستراتيجية ملخصة في 4 مدارس أساسية وهي:

- مدرسة التخطيط.
- مدرسة التعلم.
- المدرسة الموضوعية.
- مدرسة الموارد.

اعتمد بعده (Mintzberg et al.,1999) على نفس المعيار للتصنيف إلا أنه كان أكثر شمولية في مسح وتحليل مختلف التوجهات الفكرية لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية.

للتعرف عن مختلف أهم مذاهب الفكر الإستراتيجي، شبهت العملية الإستراتيجية إلى الحيوان الضخم الفيل ومؤلفي الإدارة الإستراتيجية بفالدي البصر الذين يحاولون من خلال شرح جزء من العملية تصور الفكرة العامة والوحيدة لمقاربة إستراتيجية، سمح ذلك من نقد مؤلفي

الإستراتيجية إلى عدم رؤية العملية الإستراتيجية رؤية شاملة ، حيث لمس كل مؤلف جزء من تلك العملية فقط، وأن الجمع بين مختلف عناصر تلك العملية لا يسمح للحصول على العملية في حد ذاتها، لأن تفهم الكل يتطلب أيضا تفهم الأجزاء، يعبر كل جزء من الأجزاء على مدرسة مستقلة في المجال الإستراتيجي، تتكون العملية من عشر مدارس فكرية تتوزع في ثلاثة مجموعات متجانسة :

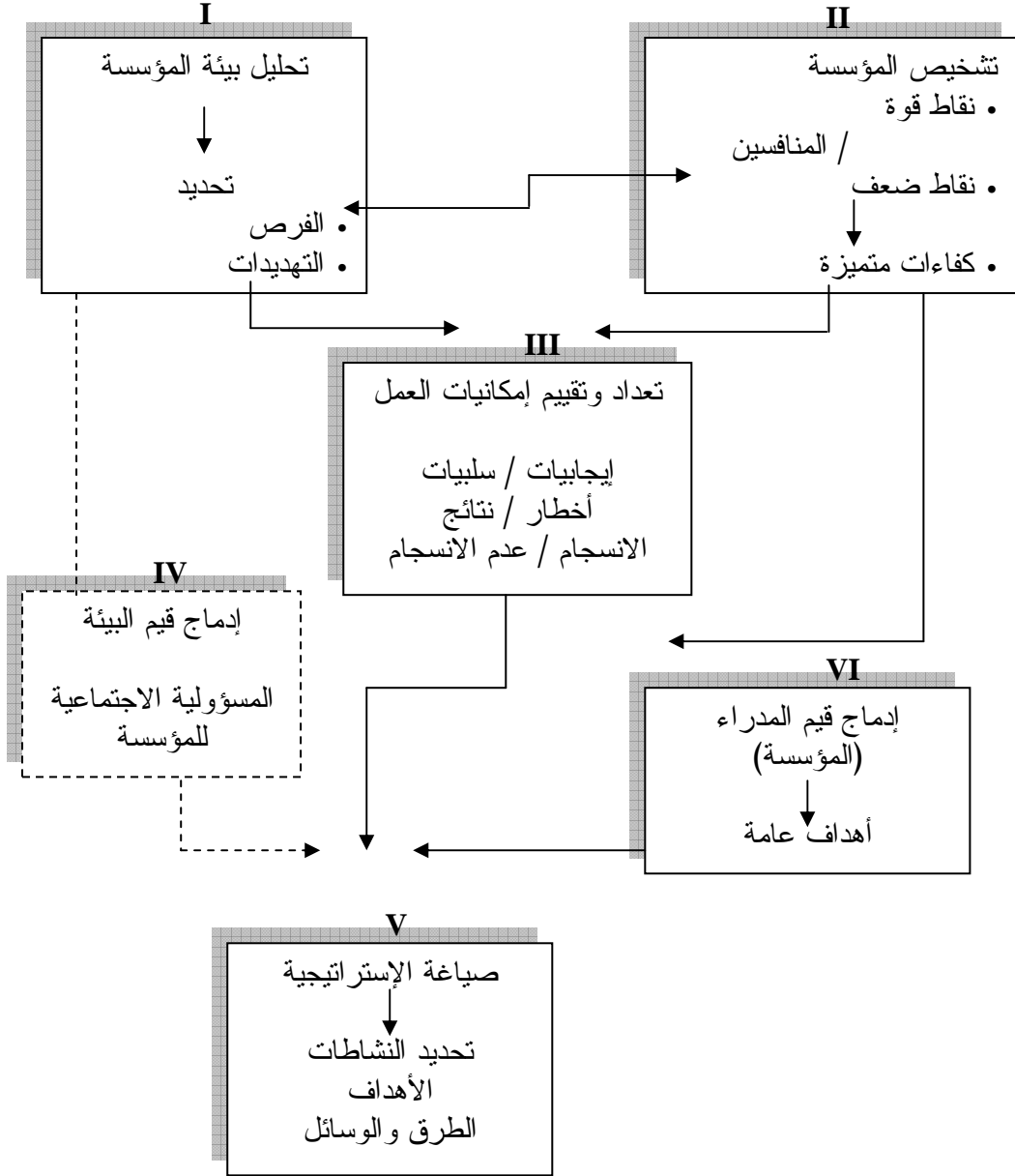
2-1-1-1 المدارس المعيارية: Les écoles normatives

تهتم مجموعة التوجهات الفكرية التي تنتمي إلى المدرسة المعيارية خاصة بالطريقة التي يتم بها صياغة الإستراتيجية، فتشمل هذه المدرسة عندئذ على ثلاث مقاربات متتالية ماهي إلا عبارة عن مراحل تطور العملية الإستراتيجية منذ ظهورها في سنوات الستينات، وضعت المدرسة الأولى القواعد التأسيسية للمدارس الأخرى معتبرة أن عملية إعداد الإستراتيجية هي صياغة غير رسمية للإستراتيجية، تطورت المدرسة الثانية في نفس الفترة وعرفت أوجها في سنوات السبعينات، حيث حاولت تدعيم المقاربة الأولى مع التأكيد على التخطيط الرسمي، عوضت هذه المدرسة في سنوات الثمانينات بمدرسة دائما معيارية ولكن لم تعط الاهتمام الأكبر لإعداد الإستراتيجيات بينما حضي الموضع الإستراتيجي في السوق تلك المكانة، فسميت المدرسة بالمدرسة الموضعية.

1- مدرسة الصياغة L'école de la conception:

تقترح المدرسة وبشكل بسيط نموذجا استراتيجيا، يبحث في الكيفية التي تسمح للحصول على نقطة الملائمة بين القدرات الداخلية والظروف الخارجية، فأعتمد في ذلك على النموذج المعروف للمصفوفة LCAG أو SWOT لمجموعة Harvard Business School من خلال أعمال Learned, Christensen, Andrews et Guth يركز النموذج على تبسيط وتوضيح عمليات مرتبة ومنهجية لصياغة الإستراتيجية من خلال تحليل القدرات الداخلية والظروف الخارجية والذي يمكن تلخيصه في الشكل التالي:

نموذج مدرسة الصياغة



Source: Chaix, 1979, P24.

تعتبر كلمة "التلاؤم" العملة الصعبة لهذه المدرسة (Mintzberg et al . 1999,P34) حيث يركز النموذج أولاً عن البحث عن نقطة التزاوج بين المؤثرات الخارجية والداخلية للمؤسسة، فتعتبر الأولى على فرص وتهديدات البيئة للمؤسسة وتوضح الثانية نقاط القوة والضعف لها، تعتبر هذه المتغيرات الخارجية والداخلية المحددات الأساسية للتعريف بالإستراتيجيات الممكنة للمؤسسة ، ثم تأتي المرحلة التالية للنموذج والتي تخص عملية تقييم واختيار الإستراتيجية المثلى للمؤسسة

تعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.1999,PP40-42)

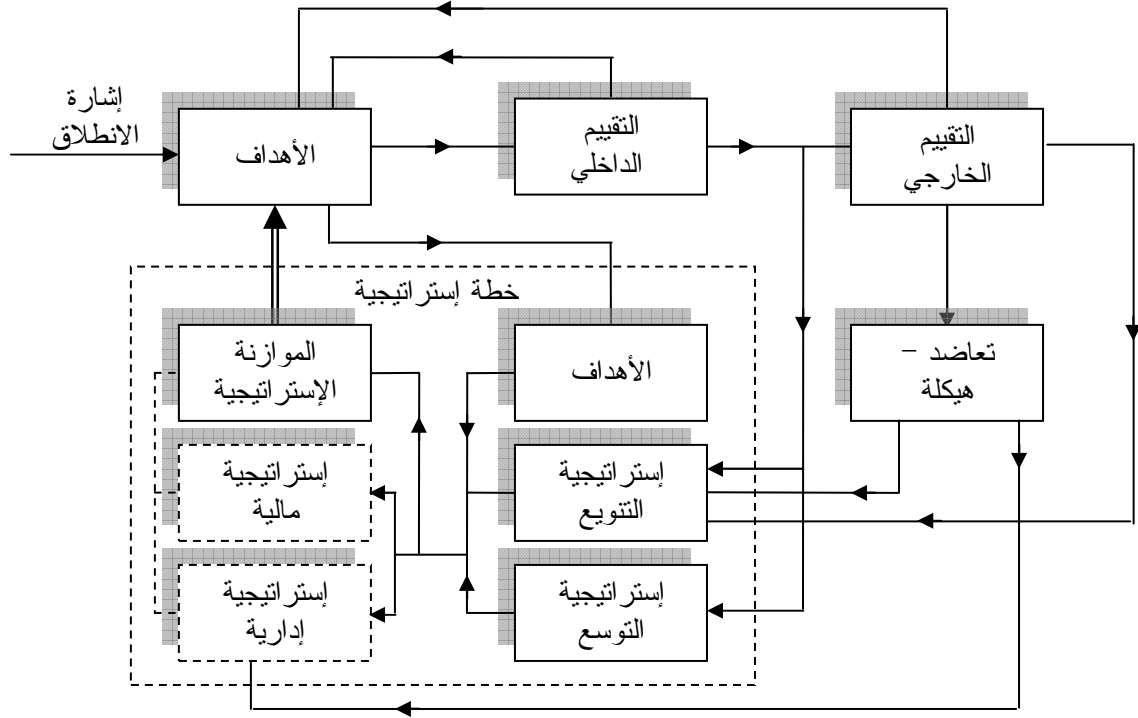
- إن عملية الصياغة الإستراتيجية هي عملية فكرية واعية، إذ أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك الناتجة من عملية محكمة للتفكير.
- إن مسؤولية التحكم والتفكير ترجع إلى رئيس المؤسسة وهو الإستراتيجي.
- يجب أن يبقى نموذج إعداد الإستراتيجية نموذجاً بسيطاً و غير رسمياً.
- تتميز الإستراتيجيات بخصوصياتها، حيث تتكيف الإستراتيجية بكل حالة محددة.
- تصل عملية الصياغة إلى نهايتها عندما تنتهي عملية صياغة الإستراتيجية.
- يجب أن تكون الإستراتيجيات مرنة، لذلك يجب أن يعتمد النموذج على البساطة.
- وأخيراً، وبعد إعداد الإستراتيجيات، الوحيدة، الناضجة، الضمنية والبسيطة يمكن تطبيقها.

2- مدرسة التخطيط الإستراتيجي L'école de la planification stratégique :

إن الانتشار الواسع للتخطيط الإستراتيجي في سنوات السبعينات كان البداية الأولى لظهور هذه المدرسة، التي ظهرت بالموازاة مع المدرسة السابقة، مدرسة الصياغة، إن الكتابات المتعددة في هذا المجال لم تأتي بالكثير حيث أن النموذج المقترح لا يختلف كثيراً عن الذي قدم من طرف مدرسة الصياغة، إلا من جانب أن عملية التخطيط الإستراتيجي هي عملية رسمية تلعب فيه الإجراءات الإدارية دوراً أساسياً من خلال الدور الذي يلعبه متخصصي التخطيط في وضع وصياغة الخطط الإستراتيجية، فجوهر هذه المدرسة إذن هو وجود تنظيم رسمي لعملية التخطيط. وعلى الرغم من الاختلاف بين مختلف نماذج التخطيط الإستراتيجي المقترحة، إلا

أنها تعتمد كلها على نفس المبادئ الأساسية حيث يلخص الشكل التالي مختلف المراحل المتتابعة لعملية التخطيط الإستراتيجي.

نموذج مدرسة التخطيط الإستراتيجي



Source : Ansoff, 1968, P149

يتحول النموذج البسيط و غير الرسمي لمدرسة الصياغة لمجموعة معقدة من المراحل المتتابعة:

- مرحلة تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- ثم تأتي مرحلتى تقييم الوضعية الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- المفاضلة بين الإستراتيجيات الممكنة للمؤسسة للثنائيات منتجات/ أسواق والمتمثلة خاصة في إستراتيجية التنوع والتوسع.

- تتعلق تلك الإستراتيجيات بالإستراتيجية الإدارية ويعتبر قرار التعاضد - هيكله عنصرا أساسيا منها ويؤثر بشكل كبير على إستراتيجية منتج - سوق.
- يتطلب تنفيذ العمليات السابقة ميزانية إستراتيجية، تتعلق هي بدورها بالموارد المالية المتاحة من خلال إستراتيجية التمويل.

تعتبر مساهمة Ansoff (Loillier & Tellier, 2007,P59) البداية الأولى لتقديم نموذج تصميمي ومنهجي طموح ومتناسق لمقاربة تحليلية مفصلة ومفاهيم مدعمة في مجال إستراتيجية المؤسسة، وكما تستمد مدرسة التخطيط الإستراتيجي مبادئها من مدرسة الصياغة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.,1999,P68):

- تعتبر الإستراتيجية نتيجة عملية متحركة وواعية للتخطيط الرسمي، متكونة من مراحل مختلفة.
- يعتبر رئيس المدير العام المسؤول على العملية مع أخذ بعين الاعتبار دور المخططين في ذلك.
- تستمد الإستراتيجيات من تلك العملية؛ والتي يجب أن تكون واضحة حتى تسهل تطبيقها وفق الأهداف، الموازنات، البرامج، ومختلف المخططات العملية.

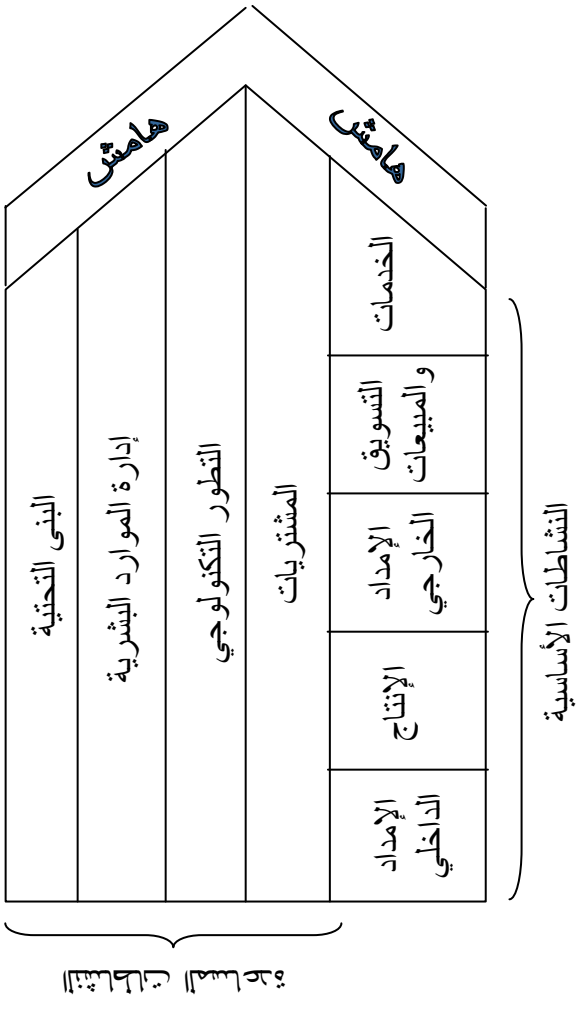
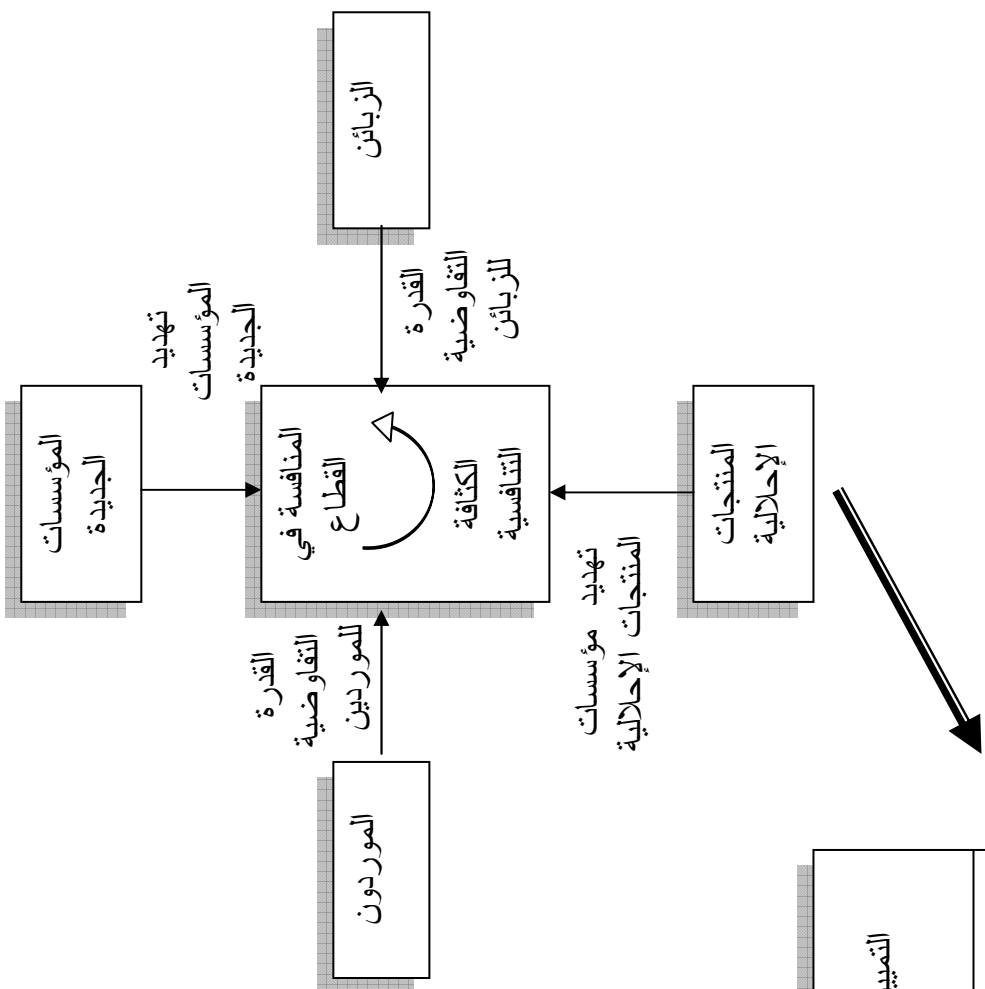
3- المدرسة الموضوعية L'école du positionnement:

إن التغييرات العالمية التي عرفتها بيئة المؤسسات في بداية سنوات الثمانينات أدت إلى إحداث تحولات عميقة وحقيقية في الفكر المعياري، وعلى الرغم من اعتماد المدرسة على أغلبية المبادئ الأساسية والنماذج المقترحة من مدرستي الصياغة والتخطيط، لم ذلك يمنعها من تغيير مسار الفكر لدى المدرسة من الاهتمام بالإطار العام للإستراتيجية إلى الاهتمام بمحتوى الإستراتيجية.

لا تبتعد مبادئ المدرسة الموضوعية جذريا عن مبادئ المدرستين السابقتين، على الرغم من اعتمادها على فكرة بسيطة ومجددة للإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اختيارها في قطاع سوق معين وحسب وضعية المؤسسة في السوق ولمواجهة المنافسين الحاليين والمحتملين، تعبر هذه الإستراتيجيات عن الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسة والتي تختلف عن الإستراتيجيات المرتبطة بالثنائيات المنتجات والأسواق.

يعتبر Porter (Marchesnay,2001) من خلال المساهمات المقدمة في مجال الإستراتيجية والتنافسية على المستويين الكلي والجزئي كأحد ألمع بناءة الإدارة الإستراتيجية وخاصة بالنسبة للمدرسة الموضوعية، فاستمد (Porter,1982,1986) أفكاره من الاقتصاد الصناعي وحاول تطبيق النتائج المستخلصة من ذلك الميدان في مجال إستراتيجية المؤسسة، كما تبنى مبادئ مدرسة الصياغة وطبقها على البيئة الخارجية التي تمثل بقطاع النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة، إلا أن النموذج الذي يعتمد عليها يشبه إلى حد بعيد التصورات التي اعتمدت عليها مؤسسة التخطيط،

على الرغم من "أن Porterisme أصبح شيئاً فشيئاً نظرية بسيطة" (Aktouf,2003,p219)، إلا أن التركيب الفكري لـ Porter أعطى نموذجاً لمقاربة إستراتيجية حول التحليل التنافسي، سلسلة القيمة والإستراتيجيات الأساسية، يعتمد التحليل التنافسي على تحديد وتشخيص خمس عوامل أو قوى بيئية مؤثرة في تنافسية المؤسسة، وتسمح سلسلة القيمة من تقسيم المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة وهما الأنشطة الأساسية والأنشطة المساعدة، فتعبر فكرة سلسلة القيمة على أسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، يسمح التفاعل بين نتائج التحليل التنافسي وسلسلة القيمة من تحديد الاختيارات الممكنة للمؤسسة، التي يحصرها Porter في ثلاث إستراتيجيات أساسية للحصول على تميز تنافسي، ويمكن تلخيص التفاعل في الشكل التالي:



التميز	الريادة في التكلفة
التركيز	

تعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al., 1999, P95):

- تشبه الإستراتيجيات الوضعيات الأساسية والمحددة في السوق.
- يتميز السوق بالطبيعة الاقتصادية والتنافسية.
- تخضع إعداد الإستراتيجية لعملية اختيار مابين الوضعيات الأساسية، المرتكزة على الحساب التحليلي.
- يلعب التحليل دورا هاما في هذه العملية ، حيث تصل نتائجه لمدراء المؤسسات الذين يقومون بالمراقبة الرسمية للاختيارات.
- تنفذ الإستراتيجيات الناتجة من عملية التحليل، حيث تفرض هيكله السوق الإستراتيجيات الموضعية الممكنة ومنه تفرض الإستراتيجيات الهيكله المناسبة.

2-1-1-2 المدارس الوصفية: Les écoles descriptives

لا تعتبر الإستراتيجية حسب هذه المجموعة من المدارس كنتيجة للأمتلة التقنية والعقلانية بين فرص وتهديدات البيئة من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى كما ترى المجموعة السابقة، بينما تركز المجموعة خاصة على جعل الإنسان في قلب المقاربة الإستراتيجية، وتختلف فيما بينها من خلال الأهمية التي توليها لبعض الأوجه الخاصة في الإعداد الإستراتيجي، تتلخص تلك الأوجه فيما يلي :

1- مدرسة المقابلة L'école entrepreneuriale :

تعتمد هذه المدرسة على أن عملية إعداد الإستراتيجية هي عملية طموحة، يلعب المدير فقط فيها دورا أساسيا، لذلك تؤكد على أهمية القدرة على التركيب وآليات التفكير العميقة لديه من الحدس، الحكم، العقل، الخبرة والتعمق perspicacité.

إن الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي تصورية، لفعل المدير الفردي، فتعتمد لتحليل ذلك على مصطلح أساسي وهو الرؤية التي تجسد الفكرة الموجهة للمؤسسة والتي تعبر على التمثيل الفكري للإستراتيجية التي أنشئت في عقل المدير، تشبه الرؤية صورة أكثر منها لحظة مفصلة كمية أو وصفية.

تشكل صياغة الإستراتيجية وعملية التخطيط الإستراتيجي المهمة الأساسية لمدير المؤسسة أو مؤسسها، الذي يجب أن يمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتوجه صياغة الإستراتيجية في إطار تلك الرؤية.

يرجع أصل هذه المدرسة إلى علم الاقتصاد، حيث أكتسب المقال مكانة هامة في النظرية الاقتصادية الكلاسيكية من خلال أعمال Marx و Schempeter ، طورت فيما بعد وفي نهاية سنوات الستينات المدرسة الإدارية مفهوم المقالة معتبرة أن مفتاح النجاح للمؤسسات يتمثل في القيادة الشخصية المبنية حول الرؤية الإستراتيجية، فأطلق مفهوم " المقالة " من فكرة مؤسس المؤسسة وانتهى بتجميع مجموعة مختلفة من القيادات الشخصية، الإرادية والمقررة انطلاقا من تحليل شخصية المقال المرتبطة بعملية اتخاذ القرار.

تضع هذه المقاربة (Fimbel & Gomez, 2003) الإنسان في قلب المقاربة الإستراتيجية، حيث تعتبر الإستراتيجية ترجمة لرؤية بشرية خاصة، ونتيجة لذكاء ومسار فرديان مرتبطان بشخصية، خبرة وكفاءات الإستراتيجي، يسمح ذلك من إعادة الاعتبار لدور الأفراد ومجموعات الأفراد في الطريقة التي تتم على أساسها اتخاذ القرارات، وفي تقييم طرق وأدوات التحليل الإستراتيجي.

طورت أعمال Venkataraman (Loilier & Tellier, 2007, P336) التصورات الإدارية للمقالة من خلال تحليل العلاقة بين المقالة والإستراتيجية والتأكيد على أهمية فرصة المقالة وإنشاء المؤسسات مع تحديد نماذج وطرق تسمح بكشف، إنشاء وصياغة فرص الأعمال الممكنة للأفراد أو المؤسسات ذات الأبعاد الإستراتيجية. إن الإضافة التي قدمها Venkataraman تتجلى من أهمية مفهوم الفرصة في مجال المقالة، حيث لا تبقى تنحصر المقالة في إنشاء المؤسسة، بل تتعدى ذلك إلى مستوى تطوير قدرات المؤسسة من خلال استغلال تلك الفرص، فإذا كانت تسمح الإستراتيجية وعملياتها من المحافظة أو تطوير تميز تنافسي للمؤسسة، فإن المقالة تجسد ظاهرة إنشاء تلك المؤسسة .

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al., 1999, P154):

- تواجد إستراتيجية المؤسسة في ذهن قائد المؤسسة، وبأكثر تحديدا كتوجه طويل المدى، كرؤية مستقبلية للمؤسسة.
- إن عملية إعداد الإستراتيجية، هي عملية غير واعية إلى حد بعيد، فيرجع جذورها إلى خبرة وحنس القائد، الذي يصممها بنفسه أو يتبناها من الآخرين ويدمجها من خلال تصرفاته.
- يسعى المدير بكل دقة واهتمام إلى تحقيق تلك الرؤية ويتابع من قريب تنفيذها.
- تميز الرؤية بمرونتها.
- تميز أيضا هيكل المؤسسة بالمرونة، باعتبارها هيكل بسيطة تخضع لتوجيهات القائد أو تعطي له من خلالها الصلاحيات الواسعة في ذلك.
- تأخذ إستراتيجية المقابلة شكل إستراتيجية القطاع السوقي، أو مجموعة من أجزاء السوق المحمية من المنافسة المباشرة.

2- المدرسة المعرفية L'école cognitive:

عرفت سنوات الثمانينات انتشار واسع لبحوث تستخدم المفاهيم، النظريات والتقنيات المستمدة من المعرفة الاجتماعية وعلم النفس المعرفي في مجال علوم المؤسسات بشكل عام والإدارة الإستراتيجية بشكل خاص. تعتبر تلك المساهمات الخاصة بتحليل تأثير بما يسمى بالبطاقات المعرفية العقلية على الأداء الفردي والجماعي بالمؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.

تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية عقلية، تبحث فيما يجري في ذهن الإستراتيجي من خلال تفهم العملية من الجانب العقلي بالاعتماد على علم النفس المعرفي، ولتحقيق ذلك تقوم المدرسة على تحليل جانبيين أساسيين وهما :

- الجانب الموضوعي، وذلك إنطاقا من تحليل الخصائص المعرفية للإستراتيجي من جانب القدرات المحدودة للعقل البشري ودورها في كيفية تخزين ومعالجة المعلومة في الذاكرة وتأثيرها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة، ثم يأتي دور تلك الأعمال التي تسمح بحصر المعرفة الإستراتيجية من زاوية معالجة المعلومات من خلال نماذج

متعددة ومختلفة مساعدة في اتخاذ القرار الإستراتيجي، وأخيرا يسمح توفير مختلف الوسائل المستعملة في الذكاء في هيكله تلك المعرفة الإستراتيجية وذلك انطلاقا من أنه يوجد هياكل فكرية التي تنظم المعرفة بشكل عام والمعرفة الإستراتيجية بشكل خاص، تعبر تلك الهياكل عن التمثيلات الفكرية للمعرفة وتتلخص في عدة وسائل كالبطاقات والمفاهيم.....ألخ. تعبر تلك الوسائل عن التصورات المعرفية الممكنة للإستراتيجية .

- أما الجانب الذاتي، والذي يعتبر الإستراتيجية كترجمة مبنية على آليات معرفية لعمليات بناء خاصة يقوم بها العقل البشري، والتي هي دائما نتيجة إنتاج العالم الخارجي.

إن عملية صياغة الإستراتيجية حسب المقاربة المعرفية هي عمليات معرفية فكرية تسمح بتركيب الخيارات الممكنة للتنفيذ، من خلال تمثيلها (Laroche & nioche,2006) في شكل بندقية تتكون من ثلاث طبقات، تنتشط الطبقة الأولى بما يسمى الانحرافات المعرفية Biais cognitifs، بينما تسمح الطبقة الثانية باستعمال فكرة البطاقات المعرفية cartes cognitifs، وتحاول الطبقة الثالثة بتحديد المسار الموجه لعملية صياغة الإستراتيجية باستخدام مصطلح . paradigme stratégique

تعبر الانحرافات المعرفية عن الفروقات الفكرية للمقرر بالنسبة للنماذج العقلانية في عملية اتخاذ القرار والتي يجب حصرها وتسجيلها، والنظر إلى التفكير الإستراتيجي من الناحية المنطقية الخارجية، إن تفهم التفسيرات الممكنة للحالات المرافقة عند اتخاذ القرار، يتطلب التعمق في ذلك من خلال تحليل ما يسمى بالبطاقات المعرفية للمقرر والتي تعبر عن مجال التفكير الإستراتيجي الملموس، تختلف هذه البطاقات فيما بينها من حيث أصنافها والمنهجية المعتمدة في تحليلها، تستند هذه البطاقات الفردية إلى نظام معرفي مشترك في المؤسسة ذو طبيعة هيكلية، يعطو هذا النظام هيكله معرفية مركزية تدعى بـ paradigme .

تعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.1999,PP179-181)

- إن عملية إعداد الإستراتيجية هي عملية معرفية، تجري في ذهن الإستراتيجي.
- تتجلى الإستراتيجية أيضا كتصور - في شكل مصطلحات، بطاقات، أشكال وإطارات التي تتمزج الطريقة التي تسمح للفرد معالجة المعطيات المتأتية من البيئة .

- تعالج هذه المعطيات (حسب الفرع الموضوعي للمدرسة) وفق نماذج معينة لمعالجة المعلومات، أو (حسب الفرع الذاتي للمدرسة) وفق عملية بناء خاصة بالإستراتيجي والنااتجة من ترجمة العالم الخارجي.
- يتميز المفهوم الإستراتيجي بصعوبة حصره.

3- مدرسة التعلم : L'école de l'apprentissage

تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية ناشئة تستند إلى العملية التعليمية المستمرة للفرد، فتأخذ الصبغة المتزايدة، وتصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الحالية.

تعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.,1999,PP215-216)

- تقرن الطبيعة المعقدة وغير الأكيدة للبيئة بالتعميم الدائم للمعارف الأساسية التي تتطلبها الإستراتيجية، والتي تلغي ممارسة المراقبة الواعية، فتأخذ عملية إعداد الإستراتيجية شكل عملية التعلم الممتدة في الزمن، ومنه تصبح عمليتي الإعداد والتحقيق غير مختلفتين.
- يخضع أيضا قادة المؤسسة لعملية التعلم، فالتعلم هو نتيجة توفر الجماعات.
- يتزايد التعلم بطريقة ناشئة، وبواسطة سلوكيات تشجع الفكر الذي يسمح بتجسيد الفعل.
- لا يصبح دور المدير في التصميم المسبق للإستراتيجية الواعية، ولكن يختص بإدارة عملية التعلم، التي على أساسها يمكن أن تنشأ إستراتيجية جديدة، فتستلزم الإدارة الإستراتيجية إذن التوليف بين العلاقات بين الفكر والفعل، المراقبة والتعلم، الاستقرار والتغيير.
- ومنه تتجلى الإستراتيجيات كنماذج ناتجة من الماضي، ثم تصبح فيما بعد كمخططات مستقبلية، وأخيرا كتصورات توجه الفعل.

عرفت المساهمات الحالية لهذه المدرسة التي ظهرت في الستينات تطوير توجهات فكرية جديدة للتعليم التنظيمي والمؤسسة التي تتعلم لاعتبار أن التميز التنافسي في الوقت الراهن (Belet, 2003) يجب أن يركز على القدرة على سرعة التعلم بالنسبة للمنافسين ، وذلك من خلال تجنيد واستغلال القدرات التعليمية الفردية والجماعية وتطوير الكفاءات التي توفر ديناميكية التغيير بالمؤسسة التي تسمح بمواجهة تحديات البيئة، تمس تلك القدرات والكفاءات جميع الميادين: الإستراتيجية العامة، الهياكل التنظيمية، أنماط القيادة، وإدارة المعارف.

4- مدرسة السلطة L'école du pouvoir:

تعتمد هذه المدرسة على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية تفاوضية سياسية بين الأفراد ومجموعات الأفراد والتحالفات، تأخذ هذه التحالفات بعدين مختلفين، السلطة الجزئية والتي تخص اللعبة السياسية داخل المؤسسة، وأما السلطة الكلية فتخص استعمال السلطة من طرف المؤسسة اتجاه المتعاملين الخارجيين، ظهرت هذه المدرسة في بداية السبعينات، وتعرف رواجاً في السنوات الحالية من خلال الأعمال المقدمة حول أهمية البعد السياسي في عملية التخطيط الإستراتيجي أو الإستراتيجية كبعد سياسي وتحليل العلاقات والتفاوضات بين أصحاب المصالح والحقوق من جهة والمؤسسة من جهة أخرى.

يتميز البعد السياسي للمؤسسة والإستراتيجية بالاقتراعات التالية (Bolman & Deal, 1996, P157):

- تعتبر المؤسسات مجموعة من التحالفات المتكونة من مختلف الأفراد ومجموعة الأفراد التي تشترك في نفس المصالح.
- تختلف الأفراد والمجموعات وبشكل دائم بنظام القيم، التفضيلات، المعتقدات، المعلومات ورؤية الواقع.
- تخص أغلب القرارات المهمة توزيع الموارد النادرة، وتخص أيضاً حول "من يمتلك ماذا qui obtient quoi".
- تميز الموارد بالندرة والاختلاف بين التحالفات بالديمومة، تجعل الصراع في قلب الديناميكية التنظيمية ومن السلطة المورد الأساسي.

- تنشأ الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والقرارات من النقاشات ، المساومات والتفاوضات بين مختلف أعضاء التحالفات.

يسمح تحليل تداخل العلاقات بين المؤسسة وبيئتها من خلال هذه المدرسة بتعويض مفهوم السوق المفهوم الضيق بالبيئة كمفهوم واسع، وإعطاء أهمية لما يسمى بأصحاب المصالح Stakeholders لدى المؤسسة، إشارة لجميع متعاملي المؤسسة الداخليين والخارجين، مع إدماج هؤلاء المتعاملين في المقاربة الإستراتيجية حسب (Loilie & Freeman (1999, P456). تطورت المقاربة السياسية مفهوم الإستراتيجية من خلال المفاهيم التالية: استراتيجيات المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية، المقولة الباطنية، الشبكات، الإستراتيجية الجماعية.

تعتمد المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al. 1999, P265) :

- تلعب السلطة والسياسة دورا هاما في إعداد الإستراتيجية، سواء من داخل المؤسسة ممثلة ببعد أو عملية لها دورها في إعداد الإستراتيجية، أو كسلوك تتخذه المؤسسة في بيئتها الخارجية.
- إن الإستراتيجيات الناتجة من هذه العملية هي استراتيجيات ناشئة أخذة شكل الوضعيات أو التحركات stratagèmes، أكثر منها التصورات.
- تعتبر السلطة الجزئية أن عملية إعداد الإستراتيجية هي نتيجة القناعة، التفاوض وبعض الأحيان نتيجة التصادم المباشر من خلال الألعاب السياسية بين المصالح والتحالفات.
- تنتظر السلطة الكلية من المؤسسة ضمان الأداء الذي يجب أن تحققه من خلال مراقبة المؤسسات الأخرى، أو بالتعاون معها من خلال الاختيارات الإستراتيجية الجماعية، التحالفات والشبكية.

5- المدرسة الثقافية L'école culturelle :

تعتمد هذه المدرسة على فكرة أن إعداد الإستراتيجية هي عملية جماعية ، تخضع لقوة اجتماعية ثقافية، وإذا كانت للثقافة جذور في ميادين أخرى كميديان الأنثروبولوجيا، إلا أنه في

سنوات الثمانينات عرج مفهوم الثقافة نحو علم الإدارة الإستراتيجية ، انطلاقاً من النجاحات التي عرفتها المؤسسات اليابانية أمام المؤسسات الأمريكية.

على الرغم من الاهتمام المتأخر للعوامل الثقافية في الإدارة الإستراتيجية وخاصة من خلال العلاقة مابين الإستراتيجية والثقافة، إلا أنه ظهرت فيما بعد العديد من الأعمال (أنظر 2-2-2).

كانت البداية لاهتمامات هذه المدرسة للمتغيرات الثقافية وتأثيراتها المهمة والأساسية على إستراتيجية المؤسسة وعملية التخطيط المرتبطة بها، مع التأكيد على أهمية البعد الاجتماعي في العملية التخطيطية وتأثيره على الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن المساهمات الأخيرة أصبحت تعير أهمية كبيرة لثقافة المؤسسة من خلال تلك الجوانب الخاصة بعملية التنفيذ الإستراتيجي.

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.,1999 ;PP271-272)

- تنتج عملية إعداد الإستراتيجية من التفاعل الاجتماعي والتركيز على المعتقدات والقناعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة.
- يتحصل الفرد على معتقداته من عملية التكيف الثقافي أو التطبيع الاجتماعي، الضمني و غير المكتوب والمدعم في بعض الأحيان بالتعليمات الأكثر رسمية.
- يصف أفراد المؤسسة جزءاً من المعتقدات والتي تمثل أساس ثقافة المؤسسة، بينما تبقى أصولها وتفسيراتها في العلبه السوداء.
- تأخذ الإستراتيجية شكل التصوري، أكثر منه الوضعي.
- لا تشجع ثقافة المؤسسة التغيير الإستراتيجي، بينما تميل إلى تحريك الوضعيات الممكنة داخل التصور الإستراتيجي العام للمؤسسة.

6- المدرسة البيئية L'école environnementale :

تعتمد هذه المدرسة التي ظهرت في الثمانينات على فكرة إعداد الإستراتيجية هي عملية رد فعل للبيئة التي تعيش فيها المؤسسة، معتبرة في ذلك أن البيئة هي الممثل الحقيقي للعملية، هذا ما يجعلها تختلف عن المدارس الأخرى التي لم تهمل تأثير المتغيرات البيئية.

يعتبر مؤلفي هذه المدرسة أن المؤسسة هي شيء سلبي ، لأن سلوكياتها هي ردود أفعال للبيئة ، مما يجعل من عملية إعداد الإستراتيجية هي عملية ميكانيكية لا تحتاج فيها المؤسسة إلى التفكير واتخاذ القرار.

قامت المدرسة بوصف مختلف أبعاد البيئة التي يجب أن يواجهها الإستراتيجي مع اغتنام تأثيراتها الممكنة على إعداد الإستراتيجية، فاعتبرت إذن امتدادا للنظرية الموقفية التي تربط العلاقة ما بين أبعاد البيئة وخصائص المؤسسة ، تعتبر الأعمال الخاصة بحماية البيئة جوهر هذه المدرسة .

تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.,1999,P292)

- تعتبر البيئة التي تفرض على المؤسسة كمجموعة شاملة من القوى، الممثل الأساسي لعملية إعداد الإستراتيجية.
- يجب أن تواجه المؤسسة هذه البيئة، حتى لا تخضع إلى الإقصاء.
- تصبح عندئذ إدارة المؤسسة عنصر سلبي، مكلفة فقط بقراءة البيئة وتعمل على جعل المؤسسة تتكيف معها.
- وتنتهي المؤسسات بالتجمع في قطاعات مختلفة تهدف إلى حماية البيئة، وتبقى بها إلى موعد زوال الموارد، أو عند ما تصبح ظروف البيئة عدائية، فتزول معها المؤسسات.

2-1-1-3 المدرسة التركيبية L'école de la configuration:

تقوم هذه المدرسة على فكرة إعداد الإستراتيجية هي عملية تحويلية معتمدة في ذلك على وجهين أساسيين، أحدهما يصف حالات - المؤسسة وبيئتها - كمجموعة من الأشكال الناتجة من الترابط الداخلي بين مجموعة محددة من الخصائص، والوجه الثاني يصف عملية إعداد القرار كعملية تحويل. فإذا كانت المؤسسة تتبنى حالة من تلك الحالات المرتبطة بها، فإن إعداد الإستراتيجية تصبح تلك العملية التي تسمح لها بالانتقال من حالة إلى أخرى، ومنه يمكن القول أن عملية التحويل هي نتيجة حتمية لعملية وضع الأشكال. وبه يمكن القول أنه إذا كان التحويل والتركيب مصطلحان مختلفان فإنهما مترفقان .

لقد قدمت عدة بحوث وأعمال في مجال هذه المدرسة منذ ظهورها في سنوات السبعينات من خلال (Mintzberg et al.1999,P310) مجموعة من البحوث تنصدها أعمال Khandwalla حول التركيب، فأكتشف أن فعالية المؤسسات هي نتيجة الاجتماع المتكامل لمختلف الخصائص المساهمة في ذلك، يعبر هذا الاجتماع المتكامل عن ما يسمى بعملية التركيب .

تعتبر الأعمال النظرية والبحوث التجريبية في تحليل العلاقة بين الهيكلية والإستراتيجية (أنظر المبحث 2-2-1) كأحد أهم الأعمال في مجالي التركيب والتحويل، مع التأكيد على مختلف الأعمال التي تهتم بالتغيير الإستراتيجي ومكوناته كأحد النماذج الأساسية لعملية التحويل الناتجة من عمليات مختلفة للتركيب، كما يعتبر Mintzberg (Martinet, 2001,P117) مؤسس هذه المدرسة .

تختلف الإستراتيجية وعملياتها من تخطيط إستراتيجي وإدارة إستراتيجية لتتخذ أشكالاً مختلفة عبر الزمن، فقد تكون ميكانيكية في ظل بيئة بسيطة ومستقرة، لكنها إبداعية تحت ظروف معقدة وديناميكية، فتعتمد عمليات الإستراتيجية على التركيب بين مجموعة من المتغيرات الضرورية للنجاح والتحول من وضعية لأخرى.

تعتمد هذه المدرسة على مبادئ المدارس الأخرى السابقة، ولكن تقدمها في إطار أكثر تحديداً والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (Mintzberg et al.,1999,PP309-310):

- يمكن وصف في أغلب الأحيان المؤسسة بتركيبة مستقرة معينة للخصائص، فخلال فترة زمنية محددة، تتبنى المؤسسة شكل معين للهيكلية، يناسب ذلك الشكل نوع معين من الإطار العام الذي يسمح له بتبني سلوكيات خاصة، التي تسمح بدورها من ميلاد مجموعة معينة من الإستراتيجيات.
- تتميز فترات الاستقرار من خلال هذه المقاربة بعدم الثبات حيث يمكن مقاطعتها بعملية تحويل، والانتقال إلى شكل آخر.
- يمكن ترتيب الأشكال المتتابعة ترتيباً زمنياً، في حين ستعبر فترات التحويل مثلاً عن دورة حياة المؤسسة.

- إن الهدف الأساسي من الإدارة الإستراتيجية هو المحافظة على الاستقرار للمؤسسة، أو على الأقل ضمان تطور إستراتيجي تكيفي لها ولأطول مدة ممكنة، مع معرفة أيضا وبشكل دوري ضرورة التحويل، وإدارته بدون إلحاق الضرر بالمؤسسة.
- وبهذا يمكن أن تخص عملية إعداد الإستراتيجية إعدادا صياغيا، أو تخطيطا رسميا، معتمدا في ذلك على أن فكرة كل مدرسة من المدارس فيما يخص الإعداد الإستراتيجي تمثل شكل من الأشكال الخاصة الذي يمكن أن تعرفه المؤسسة.
- تأخذ الإستراتيجية شكل الخطط أو النماذج، الوضعيات أو التصورات، أو أيضا التحركات ، ولكن ذلك كله في الوقت المحدد، وللدرد عن وضعية معينة.

2-1-2 تصنيف Saïas et Métais

لتقديم مظاهر التطور في مجال إستراتيجية المؤسسة، يمكن عرض مختلف المقاربات الخاصة بالممارسات والأفكار الإستراتيجية منذ ظهورها في سنوات الستينات من خلال تفسير منطق هذا التطور والتحول فيه المرافق لمختلف المصطلحات والأدوات الخاصة به، حيث تعيش الإستراتيجية حاليا حسب (Métais,1997) مرحلة انتقالية تبحث فيها عن مفهوم جديد لها، لأن النتائج المتوصل إليها من خلال المقاربات السابقة أصبحت غير كافية لتفسير أهم التناقضات في المسائل الإستراتيجية، وإن منطق تكيف المؤسسة لظروف البيئة الذي اعتمدت عليه المقاربات الإستراتيجية الكلاسيكية أدى إلى إحداث تغييرات هامة على المستوى النظري، تعتبر أهمية العوامل الداخلية والتنظيمية في أداء المؤسسة بالنسبة للمتغيرات الهيكلية للاقتصاد الصناعي، وإمكانية إعادة توجيه القرارات الإستراتيجية نحو تلك الموارد وإعادة تحديد منطق المؤسسات والصناعات المسيطرة أهم نتائج تلك التغييرات.

يلخص (Saïas et Métais,2001) مظاهر التطور في فترتين أساسيتين فتجمع المرحلة الأولى جميع الأفكار التي تعبر على أن الإستراتيجية ناتجة عن مبدأي التكيف والتموضع، فتفترض الإستراتيجية وفق ذلك على المؤسسة التكيف مع التغييرات الذي تعرفها البيئة للحصول على وضعية مسيطرة والمحافظة عليها. تتطلق هذه الأفكار من خلال أعمال Porter حول التفكير عن التميز التنافسي، حيث تمثل ذروة خلاصات الأعمال إستراتيجيات التموضع. Learned, Christensen, Andrews et Guth ونموذج SWOT وتنتهي بأعمال

أما المرحلة الثانية والمنفصلة جذريا عن الأولى تضع في المتناول مفهوم الإستراتيجية المبنية على l'intention والحركة، فتهدف الإستراتيجية في هذه الحالة التحويل الدائم للعبة التنافسية والمؤسسة.

2-1-2-1 المقاربة الكلاسيكية: التكيف والتموضع :

تطور الفكر الإستراتيجي من خلال هذه المقاربة بالنسبة لمفهوم التموضع التنافسي، فعبرت فلسفته الأساسية حول التكيف الإستراتيجي الذي يفترض مبدءان أساسيتان وهما :

- أن الضمان الحقيقي للمؤسسة للبقاء في بيئتها هو قدرتها على التكيف معها.
 - أما تحقيق النجاح للمؤسسة يفرض عليها الحصول على تميز تنافسي ثم المحافظة عليه.
- ترجع مبادئ التفكير الإستراتيجي حسب هذه المقاربة إلى نهاية سنوات الخمسينات، مرتكزة حول البحث في نشاطات المؤسسة من خلال تحديد فرص وتهديدات البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، والتموضع فيما بعد حسب نقاط القوة والتهديدات. تعبر هذه المبادئ عن نموذج SWOT الذي أثري فيما بعد بنموذج مشابه له ولكنه أكثر شمولية منه وهو نموذج (Ansoff,1968)، عرف نموذج SWOT تعديلات مستمرة معبرة عن " نسبية مكونات النموذج في حد ذاته" (Saias & Métais, 2001, p187)، انطلاقا من ثلاث أبعاد أساسية : الزمن، الفضاء والمنافسة، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يتميز النموذج بالخاصية الساكنة، باعتبار أن نقاط القوة والضعف هي محركات أو معوقات فقط، إلا أن نسبية نقاط القوة والضعف من جهة، والفرص والتهديدات من جهة أخرى في الزمن يفترض اقترانها بالتقدير المستقبلي لها.
- لا يصلح النموذج للمؤسسة ككل، فيعتمد على فكرة التجزئة الإستراتيجية، أي تتم عملية التحليل لنقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات لكل ميدان نشاط إستراتيجي حيث التميز بمنافسة خاصة. مما يعبر ذلك على نسبية النموذج في الفضاء.
- أصبحت تتم عملية تحليل المركبات الأربعة للنموذج للمؤسسة مقارنة بالمنافسين انطلاقا من فكرة التقييم المقارن لأفضل أداء معبرة عن نسبية النموذج بالنسبة للمنافسة.

توصل التطور الذي اقترن بالأفكار الثلاثة السابقة من خلال حركية النموذج، التجزئة الإستراتيجية والتقييم المقارن إلى أهمية التميز التنافسي في تحقيق التكيف الإستراتيجي حسب هذه المقاربة. تعبر هذه الأخيرة عن مرحلة تطور في تحقيق التكيف الإستراتيجي عند المقاربة الكلاسيكية انطلاقاً من تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة، الذي يعتمد على البحث في الكيفية التي تسمح للمؤسسة بأن تصبح أكثر تنافسية وأن يكون لها تأثير محدد على المنافسة.

لعبت مكاتب الدراسات والاستشارات في مجال الإستراتيجية دوراً كبيراً في تطوير وتدعيم المقاربة الإستراتيجية، من خلال مختلف تقنيات ومصفوفات التحليل الإستراتيجي التي تدرس المنطق التنافسي المسيطر للبيئة ثم تبحث عن الإستراتيجية التي تتكيف مع تلك البيئة ، كما قدم (Porter,1982,1986) حوصلة شاملة ومعقدة للتصورات السابقة من خلال تحليل قطاع الصناعة الذي يسمح من تفهم المنطق التنافسي المسيطر، في حين يساعد هذا المنطق المؤسسة من القيام بالاختيارات الممكنة من بين الإستراتيجيات الثلاثة للتميز التنافسي والتي تعبر عن شكل من أشكال إنشاء القيمة، تتكيف تلك الاختيارات مع قطاع الصناعة الذي تنتمي إليه المؤسسة.

تعتمد المقاربات الإستراتيجية السابقة على حد قول Métails الكلاسيكية على مبدأ التكيف، باعتبار أن صياغة الإستراتيجية تخضع لتحليل بيئي، يجعل من المؤسسة مستجيب سلبى له، لا تملك أي قدرة على التأثير والتغير فيه، بل تبحث عن المركز المسيطر للتموضع.

إن ابتعاد المؤسسات اليابانية عن مبادئ السلوك الإستراتيجي حسب المقاربات الكلاسيكية وخاصة من خلال مبدأ التكيف، حيث توصلت الإدارة اليابانية للمؤسسات من القيام بالتحويلات الممكنة لقواعد اللعبة في القطاع، وإيجاد سبل جديدة لمواجهة البيئة وحتى التغيير فيها، وإن تركيز مبدأ التكيف على المؤسسات الأكثر أداء فقط دون غيرها ، جعلاً لهذه الفلسفة الغربية الكلاسيكية حدوداً في الوقت الراهن وخاصة مع تباطؤ النمو الاقتصادي واشتداد الكثافة التنافسية بين المؤسسات .

2-2-1-2 إستراتيجيات الحركة: L'intention الإستراتيجية:

عرفت سنوات الثمانينات أشكال جديدة للمنافسة في عدة صناعات، أدت هذه الآليات الجديدة إلى تولد بيئة جديدة للمنافسة العظمى، تفترض هذه الأخيرة على المؤسسات حتى تكون

أكثر أداء، أن توفق إلى حد بعيد في الجمع والتوليف بين مختلف امتيازاتها وتطويرها بسرعة فائقة، انطلاقاً من إنشاء تعثرات ruptures، تصبح كمصادر لإنشاء فضاءات تنافسية جديدة .

يعتبر المؤلفان Hamel & Prahalad أول من انتقد المقاربة التقليدية، لكونها لا تسمح بشرح المسار التنافسي للمؤسسات التي تتطلق من وضعية تنافسية سيئة إلى التدخل وتحويل اللعبة التنافسية لصالح ميزتها ، معتمدة في ذلك على تعويض مبدأ التكيف بفلسفة جديدة هي: L'intention stratégique

لقد تجاوزت المؤسسات والفلسفة الإستراتيجية في سنوات التسعينات منطق التكيف مع البيئة (Métais, 2002,P34) للأسباب التالية :

- بينت الدراسات الأخيرة حول تفسير أداء عينة من المؤسسات، أن الأداء يخضع خاصة للمتغيرات الداخلية للمؤسسة.
 - أصبحت البيئة التنافسية في الوقت الحالي أكثر ديناميكية وتعقداً.
 - لا يسمح التكيف مع البيئة من تفسير الكيفية التي تعتمد عليها المؤسسات الأقل أداء من تغيير موازين القوى.
- تتضمن هذه الفلسفة الجديدة وضع المؤسسة في قلب المقاربة الإستراتيجية، بهدف تحويل قواعد اللعبة في بيئة المؤسسة وإنشاء فضاءات تنافسية جديدة: معتمدة في ذلك على تصورين لفرضيتين هما:

- البحث عن رؤية طموحة طويلة المدى.
 - التطوير المعتمد على محفظة الكفاءات المحورية.
- فيتحول المبدءان الأساسيان للمقاربة الكلاسيكية إلى ما يلي:
- إن البحث على النجاح، يعتمد على الحصول على ميزات تنافسية متعددة و غير دائمة.
 - إن الهدف الأساسي لإستراتيجية ليس التكيف مع ظروف المنافسة ، ولكن تحويل تلك الظروف وتجديدها.

يعتمد نموذج المقاربة الحديثة على فكرة الحركية انطلاقاً من أن الوضعية التنافسية للمؤسسة غير دائمة ولا يمكن المحافظة عليها، ولهذا يجب دائماً البحث عن الوضعيات الجديدة قبل أن تتكفل المنافسة بذلك. ولقد عرفت المقاربة الجديدة تصوران متكاملان يتخلصان فيما يلي:

1-المقاربة الإستراتيجية من خلال المقاربة المبنية على الموارد :

انطلاقا من نظرية الموارد اقترح Hamel & prahalad تصورا جديدا للمقاربة الإستراتيجية يختلف جذريا عن المقاربة الإستراتيجية الكلاسيكية التي تعتمد على فكرة التكيف الإستراتيجي، حيث أنه يمكن للمؤسسة اعتمادا على مواردها الخاصة وكفاءاتها المحورية تحويل شروط البيئة الخارجية التي تعيش فيها، يعبر ذلك عن فكر نظري جديد جوهره مفهوم الموارد، يهدف هذا الفكر في البحث عن العلاقة بين الموارد والتميز التنافسي ، فتعتمد المقاربة الإستراتيجية من خلال مقاربة الموارد على التحليل الدقيق لموارد المؤسسة غير أن عملية الصياغة الإستراتيجية تتم من خلال منطق التكيف .

تسمح المقاربة الإستراتيجية المبنية على الموارد البحث عن البيئة المناسبة لموارد المؤسسة، بدون التحويل فيها وإنشاءها، إلا أن الإثراء الذي عرفته من بعد هذه المقاربة كان هدفه (Métais,2002) من جهة للتمييز بين مقاربة الموارد والنموذج الإستراتيجي الكلاسيكي، ومن جهة أخرى لتجاوز التناقض بين النموذجين والجدل القائم بين التكيف - intention .

إن البحث حول الكيفية التي تسمح للمؤسسات تغيير البيئة التنافسية التي تعيش فيها ، قدم Hamel&Prahalad مفهوم L'intention الإستراتيجية ، يسمح هذا المفهوم من جعل المؤسسة في قلب القرار الإستراتيجي حتى تتمكن من تحويل اللعبة التنافسية ، معتمدة في ذلك على ثلاث خصائص أساسية تعبر عن مجالات بحثية للمقاربة الإستراتيجية :

- تتم عملية تحديد الإستراتيجية بالنسبة لرؤية محددة وعلى المدى الطويل، تعبر خصائص هذه الرؤية عن التغيير الجذري للعبة التنافسية.

- إن تحقيق هذه الرؤية يدور حول محفظة للكفاءات المحورية.

- إن اعتماد الإستراتيجية على الكفاءات المحورية، يجعل المؤسسات تتميز عندئذ بالتعلم ونصبح نتكلم عن المؤسسات المتعلمة.

تداخل مفهوم الرؤية والأهداف والتوجهات الإستراتيجية الأخرى عند بعض المؤلفين، واعتبرت عند البعض الآخر (Dourai, 2000, P93) متكاملة، باعتبار أن الرؤية هي التصور المستقبلي الطموح للمؤسسة المرتكز على فلسفة مركزية وقيم مشتركة.

2-المقاربة الإستراتيجية من خلال التحويل الدائم:

أصبح مفتاح النجاح لدى المؤسسات في الوقت الراهن مع المنافسة العظمى هي القدرة على التحول والتطور الدائم، حيث أن التطور الذي عرفته المقاربة السابقة في الوقت الراهن هو التمرکز حول إشكالية التحول، إذ أصبحت المسألة الأساسية في المقاربة الإستراتيجية بشكل خاص والإدارة الإستراتيجية بشكل عام البحث في عملية التجديد المستمرة في شروط المنافسة، وإدارة التغيير.

تعيش المؤسسة في الوقت الراهن عصر التحول أين تجد المؤسسات نفسها تواجه الأهداف المتغيرة وإعادة التوضع السريع، وجعل من التغيير ظاهرة عادية .

إن المبدأ الأساسي للمقاربة المبنية على الموارد يتضمن إعادة الاعتبار لأهمية المؤسسة من خلال عملية الإدارة الإستراتيجية واتخاذ القرار الإستراتيجي، توجيه التحليل نحو الموارد والإمكانيات التنظيمية، شرح العلاقة الدقيقة بين تلك الموارد والمنتجات المقدمة من طرف المؤسسة، وصف تلك العمليات التي تسمح لمجموعة من الموارد من تحقيق التميز التنافسي، والنظر إلى الإستراتيجية من خلال الموارد والكفاءات .

إن تدعيم المقاربة المبنية على الموارد التي تعتمد على مبدأ التكيف، من خلال البحث عن الموارد التي تسمح على المدى الطويل من تحويل تلك البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، وإنشاء تلك الفضاءات التنافسية المناسبة للموارد المتطورة. يعبر ذلك عن تحديد الموارد التي تسعى المؤسسة للحصول عليها في المدى الطويل من أجل إنشاء الفرص المستقبلية، أو أن تكون عند المستوى الذي يسمح لها بالتكيف مع فرص السوق التي تهدف إليها في المستقبل. تسمح الرؤية الإستراتيجية من تحديد الموارد الضرورية لإنشاء ميزات تنافسية جديدة.

يسمح التقابل بين المقاربة المبنية على الموارد وطموحات المؤسسة من تغيير في معنى القرارات الإستراتيجية، حيث لا يخص الأمر اختيار بيئة معينة لجاذبيتها ثم التكيف معها، ولكن تحديد تلك الموارد الحالية والمستقبلية التي تسمح باختيار البيئة التي تسعى المؤسسة للتوقع فيها، فتسمح هذه المقاربة من تقادي قيود التكيف بين الظروف البيئية والموارد الخاصة.

يسمح التفكير حسب محفظة الموارد والكفاءات من التفهم الجيد للطريقة التي تسمح من تحديد التميز التنافسي، من خلال التغيير في تركيبة عوامل النجاح الأساسية أو إنشاء فضاءات تنافسية خاصة مكيفة للإمكانيات التنظيمية للمؤسسة، فتهدف الإستراتيجية حالياً لفرض قواعد اللعبة بالتكيف مع الموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

سمحت المقاربة الجديدة من " قلب موازين التفكير والانتقال من التصور الهجومي الملائم إلى الفلسفة الهجومية الإبداعية والإرادية" (Métais,1997,P130)، إلا أن ذلك لم يستدع إعادة النظر في منهجية المقاربة الإستراتيجية، بل أصبحت تعتمد على فكرة ضمان التطور المنطقي للمؤسسة من خلال التفهم الدقيق لداخل المؤسسة مع تحديد المرتكزات الأساسية للوضعية التنافسية للمؤسسة لاختيار البيئة المناسبة لتلك الموارد.

2-1-3 تصنيف Claessens:

انطلاقاً من مبدأ العقلانية والأمثلية التي يتميز بها الفرد، يستطيع الإستراتيجي التعريف بأهداف المؤسسة بالنسبة للوضعية الحالية والمستقبلية للبيئة وبالنسبة للموارد والكفاءات المتاحة والتي يمكن الحصول عليها، كما يستطيع تجميع، معالجة وإدماج مختلف المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار، وتحليل مختلف البدائل، فوضع خطة عمل تسمح من تحقيق الأهداف المحددة وترجمة تلك الخطة مع ضمان تنفيذها.

اتخذت هذه النقاط تصورات متعددة، معبرة عن تطور مفهوم الإستراتيجية من خلال نظرية القرار والمقرر، عملية التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية وعلاقة الإستراتيجية بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، كما خصت تلك التصورات تحليل مختلف العمليات المرتبطة بالإستراتيجية ومن مختلف الأبعاد، وكما اعتبرت أدوات وتقنيات التحليل الإستراتيجي من النشاطات الإدارية الأساسية لإدارة المؤسسة.

يعطي المزج بين مفهوم الإستراتيجية والعديد من تلك المفاهيم والمنهجيات، مقاربات متعددة، يحدد بشكل عام (Claessens,2001) مقاربتان إستراتيجيتان، تختلف المقاربتان من حيث أن الأولى تعرض الإستراتيجية على أنها مجموعة من المفاهيم المجردة المولدة، تعتمد عليها في تصميم مجموعة من النماذج النظرية لعلاقة المؤسسة ببيئتها، تسمح هذه النماذج من التأثير على الواقع، وأما الثانية فتهتم بقراءة الواقع وترجمته معتمدة في ذلك على البحوث

التجريبية الوصفية والأعمال النظرية غير المعيارية، لا تهدف من خلال ذلك إلى تقديم نظرية خاصة بالمؤسسة، أو نظرية حول البيئة وعلاقة التأثير والتأثر بينها وبين المؤسسة، بل تهدف وذلك حسب النظرية الموقفية أو التركيبية إلى وصف المؤسسة من خلال سلوكياتها الإستراتيجية، وصف البيئة من خلال خصائصها، واقتراح التوليفات الممكنة ما بين السلوكيات والخصائص، تعبر تلك التوليفات عن مختلف النماذج حسب العمليات من خلال السلوكيات والتركيبات الممكنة للمؤسسة وعلاقتها بالبيئة التي تعيش فيها.

يرجع الاختلاف ما بين المقاربتين النظرية وحسب العملية لمفهوم الإستراتيجية، في اعتماد المقاربة الأولى في فهم الإستراتيجية من خلال البحث في كيفية التفكير في الإستراتيجية، بينما تبحث الثانية في الكيفية العلمية التي تتم بها الإستراتيجية بالمؤسسة، يعبر هذا الاختلاف عن التفرقة التقليدية ما بين محتوى وعملية الإستراتيجية، حيث تجسد المقاربة حسب المحتوى عملية اتخاذ القرار وصياغة تلك القرارات وترجمتها العملية وصياغة المتغيرات الإستراتيجية القابلة للمراقبة، بينما تشير المقاربة حسب العملية إلى مختلف أوجه تنفيذ المحتوى، يعني مختلف الأوجه الاجتماعية والسياسية لاتخاذ القرار وتنفيذه.

2-1-3-1 المقاربة النظرية:

تفترض المقاربة النظرية للإستراتيجية أن طريقة التدخل في البيئة أو التفاعل معها تعين من أجل هدف وحيد أو عدة أهداف، التي يجب على الإستراتيجية تحقيقها، والتي تمثل غاية أو غايات الإستراتيجية. إن الدور الأساسي للإستراتيجية هو جعل المؤسسة في علاقة مع البيئة من أجل غاية معينة، تقدم هذه المفاهيم النظرية للإستراتيجية الإطار التصميمي للأبعاد التي تسمح بتحقيق الغايات.

ترتبط كل غاية بالاختيارات النظرية الأساسية المستعملة في تطوير النموذج المستعمل والمبادئ المؤثرة في خصوصيات العناصر المكونة للنموذج، فيمكن التمييز بين النموذج التنافسي والنموذج المبني على الموارد والكفاءات.

1- النموذج التنافسي:

يعتمد هذا النموذج ومن أجل تحقيق غاية المؤسسة على تعريف العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من خلال نموذج تموضع الثنائية تكاليف- تميز على الثنائية منتج - سوق، يعني ذلك أنه نموذج تحكيم بين التكاليف - التميز تحت قيود الثنائية منتج - سوق.

2- نموذج الموارد والكفاءات:

بينما تحلل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها من خلال هذا النموذج انطلاقاً من تموضع منتج - سوق حالي مدعماً باستغلال الموارد والكفاءات الحالية ونموذج مستقبلي للمؤسسة من خلال ثنائيات منتج - سوق انطلاقاً من استغلال وتطوير الموارد والكفاءات الحالية والجديدة .

ترتكز المقاربتان حول تحقيق نفس الهدف، بالاعتماد على العناصر الإستراتيجية المكونة لنظام الإستراتيجية المختلفة والمتكاملة.

2-1-3-2 المقاربة حسب العملية:

لا تهدف المقاربة العملية إلى إنتاج نظرية خاصة بالمؤسسة ونظرية خاصة بالبيئة مهيكلة حول علاقة سببية تسمح بجعل المؤسسة في علاقة مع بيئتها من أجل تحقيق غاية معينة. ولا تهدف أيضاً إلى تقديم نموذج معياري لإستراتيجية، بينما طورت هذه المقاربة مجموعة من الأصناف التي تسمح بوصف مختلف الطرق التي تتم بها الإستراتيجية في المؤسسة، يعني بذلك تحديد مختلف الطرق الإستراتيجية ، رتبت هذه الأصناف حسب درجة - *émergence* - *délibération* الإستراتيجية في مؤسسة معينة ، أو حسب درجة استقلالية ممثلي المؤسسة، يقترح (Claessens,2001,P88) التصنيفان التاليان:

1- تصنيف Mintzberg & Waters :

لخصاً المؤلفان انطلاقاً من دراسة حالات معقدة ومتطورة خلال عدة سنوات مختلف الكيفيات التي تتم بها الإستراتيجية بالمؤسسة، لقد غطت الدراسة عدد معتبر من تصميمات الطرق الإستراتيجية المعروفة في الأدبيات الإستراتيجية، معتمدين على المؤشرات التالية: أنواع المؤسسات، أصناف الإدارة، ونوع البيئة المرفقة لكل صنف من الأصناف الإستراتيجية. تعبر تلك الأصناف على الأشكال والتركيبات التنظيمية، التي رتبت حسب درجة - *émergence*

délibération الإستراتيجية في الطرق التالية (Mintzberg & Waters,1985,P270) :
المخططة، المقاول، الإيديولوجية، المضلة، العملية، المنفصلة، consensuel ، المفروضة.

2- تصنيف Hart:

انطلاقاً من المراجعة الموسعة للأدبيات الإستراتيجية، اقترح Hart خمسة طرق إستراتيجية تلخص مختلف التصنيفات الممكنة، معتمداً في ذلك على الأداء التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه والعوامل الظرفية المؤثرة فيه، رتبت تلك الطرق حسن درجة استقلالية ممثلي المؤسسة، يعني درجة البناء الجماعي لإستراتيجية المؤسسة أو درجة الاستقلالية الإستراتيجية التي يتمتع بها ممثلي المؤسسة، فأقترح الطرق الإستراتيجية التالية (Hart,1992,P334) :
الموجه، الشكلية، العقلانية، المتداخلة، المتولدة.

سمحت كل من مقاربتى Mintzberg & Waters و Hart من تعريف البيئة وبعض الخصائص المميزة بها من تعقد وديناميكية ودرجة مراقبتها من المؤسسة، تعريف بالمؤسسة وبالتركيبة التنظيمية لها وكل ما يرتبط بالهيكل الرسمية و غير الرسمية للمؤسسة، كما سمحت الطرق الإستراتيجية من تعريف الطريقة التي تحدد العلاقة بين المؤسسة وبيئتها.

غطت التصنيفات الثلاثة السابقة مختلف المقاربات الإستراتيجية المعروفة في الأدبيات الإستراتيجية وخاصة الهامة منها، إلا أنها اختلفت عن بعضها البعض من حيث الهدف من الدراسة وحسب المعايير المعتمدة في التصنيف. إن المحاولة لإعادة تصنيف النماذج السابقة فوق معياري صياغة وتنفيذ الإستراتيجية يسمح لنا أن نتحصل على النماذج التالية:

- النماذج التي تعتمد على الفصل بين الصياغة والتنفيذ: تعتبر المقاربات التابعة المدرسة المعيارية حسب Mintzberg أول من اقترح عملية صياغة القرارات الإستراتيجية من خلال نموذج SWOT ، ثم تلاه نموذج Ansoff الذي كان الشكل الأكثر تطوراً للعملية، كما لا يختلف نموذج Porter إلا من حيث محتوى العملية. تتجلى هذه المقاربات من خلال المقاربات الكلاسيكية للتكيف والتموضع حسب Métais والمقاربة النظرية حسب Claessens من خلال النموذج التنافسي. التي تعتمد على الفصل بين عملية الصياغة والتنفيذ والتركيز على عملية الصياغة خاصة.

- النماذج المبنية على تكوين الإستراتيجية: يمكن تصنيف مقاربات المدرسة الوصفية حسب Mintzberg من بين النماذج التي لا تولي أهمية كبيرة لعمليتي الصياغة والتنفيذ الإستراتيجيين إلا من خلال عملية تكوين الإستراتيجية التي تمس خاصة أحد أوجه عملية الصياغة حسب مدرسة المقابلة والمعرفية والبيئية، أو تمس خاصة العملية التنفيذية حسب المدرسة الثقافية ، وخاصة أحد أوجه عملية التنفيذ عند مدرسة السلطة، ومدرسة التعلم.

- نماذج تركيب عمليتي الصياغة والتنفيذ: سمحت المدرسة التركيبية حسب Mintzberg من تقديم صورة واضحة عن النموذج الأمثل لتركيب عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، تدعم هذه الصورة المقاربة المبنية على الموارد و L'intention الإستراتيجية لـ Métais، كما تشرح المقاربة حسب العملية لـ Claessens العملية التركيبية لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية، مع التركيز على العملية التنفيذية.

تتجلى أهمية عدم الفصل بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من خلال تحليل مكونات العلاقة التداخلية والتفاعلية بين كلا من الصياغة والتنفيذ، وتتجسد هذه الأخيرة بتحليل محتوى الترابط والتوافق بين الإستراتيجية والهيكلية، وبين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة.

2-2 تحليل النماذج حسب عمليتي التصميم والتنفيذ:

عرفت إستراتيجية المؤسسة فترات متعاقبة عبرت بها عن مراحل تطورها، فإذا كانت سنوات السبعينات والثمانينات سنوات النهضة الإستراتيجية، فإن الفترات التي أعقبها جسدت توجهها عكسيا في مجال الأدبيات الإستراتيجية، حتى اعتبرت في الوقت الحالي عند بعض المؤلفين كأداة متقدمة (Lacroux, 1997, P1)، إلا أنه لم يقترح بعد على المؤسسات التخلي عنها، لتبقى الدراسات والنقاشات النظرية مجالا لتطور هذه الأداة. انتقد (Mintzberg, 1990) التخطيط الإستراتيجي، ذلك الأسلوب الأنجع للمؤسسات للبقاء والتطور في بيئتها الديناميكية والمعقدة كما تتصوره مدرسة الصياغة، واعتبره نموذجا بسيطا يهمل مختلف الأوجه الضرورية لتكوين الإستراتيجية، والتي تجلت من خلال أعمال المدارس الوصفية والتي يجب أن تتجسد في التصور المقترح للمدرسة التركيبية، بينما أكد (Ansoff, 1991) على أهمية التخطيط الإستراتيجي في نفس الظروف الديناميكية والمعقدة، وعلى الرغم من النقاشات والجدل القائم حوله تؤكد الدراسات النظرية والتجريبية أهميته وضرورته في المؤسسات. يدعم (Mazières, 2001) التأكيد السابق انطلاقا مما يلي:

- مازالت المؤسسات الكبيرة، وباختلاف قطاع نشاطها، واختلاف موقعها الجغرافي تستعمل دائما طرق التخطيط الإستراتيجي. تعبر هذه الاستمرارية عن التطورات العميقة التي يعرفها المفهوم والنتيجة عن التغيرات البيئية.
- عرف التخطيط الإستراتيجي تطورات عميقة، ناتجة من التحسينات التي عرفتها ممارساته في المؤسسات، هذا ما يجعل فكرة التخلي عنه من الأمور السابقة لأوانها.
- لم يتم بعد حصر طبيعة المساهمة الدقيقة للتخطيط الإستراتيجي انطلاقا من عوامل نظرية وتجريبية، فالمسائل النظرية تخص أساسيات العلاقة بين التخطيط الإستراتيجي والأداء والتفسيرات المعرفية والفلسفية لها، أما التجريبية ستعاني من محدودية التقنيات المستعملة لتحديد تلك العلاقات ذات الطبيعة المعقدة والمتعددة الأبعاد والتأكد من صحتها.

منذ ظهور التخطيط الإستراتيجي والى سنوات الثمانينات، اعتبر التخطيط الإستراتيجي العملية الرسمية والعقلانية formalisé للتفكير الإستراتيجي من خلال ضمان التكيف الضروري

لإستراتيجية المؤسسة مع البيئة التي تعيش فيها، لأن التخطيط غير الرسمي يعتمد فقط على التجربة والحدس (Lassoued, 2004,P21). في السنوات التالية استبدلت العملية التخطيطية بالإدارة الإستراتيجية أين دعم البعد الاقتصادي للتخطيط الإستراتيجي بالبعد الاجتماعي السياسي، تعبيرا على التوالي على العملية التصميمية والتنفيذية للإستراتيجية.

فإذا كان يعبر التخطيط الإستراتيجي عن العملية المنظمة للإدارة العامة في صياغة الغايات والتوجهات الإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، فتركز الإدارة الإستراتيجية على مساهمة أفراد المؤسسة في عملية الصياغة والتفكير الإستراتيجي وإخضاع الإستراتيجية للمبادرة الجماعية وإعطاء أهمية للعنصر البشري وخاصة من خلال بعده السياسي.

لا يعبر ذلك عن تأكيد الفكرة التي كانت سائدة بعد سنوات الثمانينات أمام التقدم الذي عرفته المؤسسات اليابانية والتي مفادها أن الإستراتيجية (Hammonds,2001) لا تمثل العنصر الأساسي لمواجهة التنافسية، بينما تعطى الأهمية البالغة للعملية التنفيذية لها، وتبقى الإستراتيجية تتلخص في تلك الكيفية التي تسمح للمؤسسة بعرض منتجات تتميز بجودة أعلى من جودة منتجات المؤسسات المنافسة وبأحسن الأسعار مع التحسين المستمر لهذه المنتجات.

يعبر الفصل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية عن إجراء العمليتين في زمنين مختلفين (Jaoua,2002)، يخصص الزمن الأول لصياغة الإستراتيجية والزمن الثاني لتنفيذها، حيث تلتزم الإدارة العليا للمؤسسة بمرحلة التصميم، في حين يتكفل بقية الأعضاء بمرحلة التنفيذ، وتجسد عملية الفصل ما يلي:

- إن الفصل بين الصياغة والتنفيذ هو فصل بين الفكر والعمل اللذين يعبران عن حقيقتين مختلفتين ولكنهما متصلتان، فهما وجهان لحقيقة واحدة،
- تثن العملية التنفيذية على حساب العملية التصميمية للسببين التاليين:
 - يسمح التنفيذ الجيد للإستراتيجية، في حالة الإستراتيجية غير المناسبة من تحديد الأخطاء الإستراتيجية وتحقيق التصحيحات السريعة للصياغة الأصلية.
 - يؤدي التنفيذ السيئ إلى نتائج سلبية مهما كانت جودة صياغة الإستراتيجية.

- إن اعتماد عملية الصياغة على الطرق والمناهج التحليلية فقط، لا يسمح بتحليل المسائل الإستراتيجية غير المهيكلة والمعقدة نتيجة الطبيعة الوصفية لها، فمن الضروري التوليف بين الطرق الكمية والكيفية لمعالجة ذلك النوع من المسائل.
- يشجع الفصل بين العمليتين حدوث الصراعات بين المقررين والمنفذين.
- إن الأهمية البالغة للمعلومة في التفكير الإستراتيجي من خلال عملية التردد الإستراتيجي التي تعتمد على المساهمة الجماعية لأفراد المؤسسة، تجعل من عملية الصياغة عملية جماعية تركز على الواقعية والإبداع.

إن المقاربة الكلاسيكية، غير الشاملة والجزئية هي تلك التي تعتمد على فصل العمليتين عن بعضهما البعض وتجعل لكل عملية حدودها وأبعادها، أما المقاربة المتكاملة الشاملة فلا تضع حدودا فاصلة بين العمليتين، بل تؤكد على صعوبة الفصل بينهما باعتبارهما عمليتين مستمرتين، مع اعتمادها على تداخلهما وتكاملهما وتفاعلها.

عرف مفهوم الإستراتيجية من خلال عملية صياغتها وتنفيذها تطورات معتبرة لعدة أعمال، حيث تكلم ((Ansoff et al., 1976) عن الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الإدارة الإستراتيجية، (Thiéart & Xuereb, 2005) عن تكوين الإستراتيجية وتنفيذها، (Avenier, 1988) عن الانتقال من التخطيط الإستراتيجي إلى الريادة الإستراتيجية وعن التزاوج بين الإستراتيجيات والعمليات، (Peters & waterman, 1983) عن ثقافة المؤسسة كأحد مقومات التنفيذ الإستراتيجي وتكلم (Mintzberg, 1994) عن نهضة وانحطاط التخطيط الإستراتيجي تفسيراً لتطوره.

فإذا كانت عملية الصياغة تتطلب مهارات فكرية، تدبيرية وتبصرية تعمل على التحليل والتركيب من أجل وضع الإستراتيجية، فإن عملية التنفيذ تتطلب مهارات إنجاز وتحقيق تلك الإستراتيجية. تقوم هذه العملية الأخيرة على حشد وتخصيص مختلف الموارد المادية والمعرفية والثقافية التي تسمح للمؤسسة بتحقيق النتائج المرغوبة، وتتسم هذه الوسائل والمستلزمات الضرورية للعملية التنفيذية بالتعقد لكونها تحيط بمختلف أفراد المؤسسة وفي مختلف المستويات، وهذا ما يصعب من انتقال مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ وخاصة في المؤسسات الكبيرة.

إن أهمية التنفيذ الفعال للإستراتيجية، يتطلب البحث والدراسة لكل التغييرات الممكنة اللازمة لتلك العملية. تختلف هذه التغييرات حسب التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة والتي تتجلى حسب طبيعة الترابط بين الوضعية الحالية والوضعية الجديدة لها. يعبر ذلك عن البحث في مستلزمات ومقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية .

ترتبط المستلزمات والمقومات بتوفير وتجديد ثم تخصيص وتفعيل كل الموارد التنظيمية والثقافية بالمؤسسة. إن تحليل النماذج الإستراتيجية من خلال عمليتي التصميم والتنفيذ وتأكيد أهمية التداخل والتفاعل بينهما يتجلى من خلال تفسير العلاقات الإرتباطية بين الإستراتيجية والهيكل وبين الإستراتيجية والثقافة.

2-2-1 تكيف/تلاؤم الهيكل والإستراتيجية:

يعرف علم الإدارة والعناصر المكونة له تطورات متوازية. تعتبر تلك الدراسات التي تهتم بالعلاقات المتبادلة بينها من أصعب البحوث، فمنذ عدة سنوات واهتمامات الباحثين تدور حول دراسة العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل، لأهمية المتغيرات التنظيمية في تنفيذ الإستراتيجيات من جهة وللضرورة التي تفرضها الاختيارات الإستراتيجية على القرارات الهيكلية المحددة، وباعتبار أن الإستراتيجية، الهيكل والبيئة هي عناصر مفاهيم مترابطة .

تشير العديد من الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أن هناك مدخلين لدراسة وتحليل العلاقة بين تلك العناصر. يرى البعض أن التغييرات في الإستراتيجية تستدعي إجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي للدور الكبير الذي تلعبه الهيكلية في تحديد التوجهات الإستراتيجية، حيث تحدد الكيفية التي يتم بها تخصيص الموارد، فيترتب على التغييرات في الإستراتيجية تغييرات في الهيكلية ، ويصمم الهيكل التنظيمي بحيث يسهل تنفيذ ومتابعة الإستراتيجية.

ويرى البعض الآخر أنه تأتي الأولوية في تحديد الأفراد والمنظمات لبناء الهياكل التنظيمية، مما يسمح فيما بعد بتحديد الاختيارات الإستراتيجية للمؤسسة.

لقد كانت العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية موضوع الكثير من الدراسات النظرية والتجريبية. تدور هذه الدراسات حول توضيح العلاقات بين الإستراتيجيات والهياكل (Hall & Saias, 1979,P5) المباشرة انطلاقاً من طبيعة وتنوع المنتجات/الأسواق، أو غير المباشرة

باستعمال متغيرات وسيطة أخرى كطبيعة وخصائص التكنولوجيا المستعملة من طرف المؤسسة، طبيعة وتغيرات البيئة وحجم المؤسسة.

2-2-1-1-1 الهيكلية تتبع الإستراتيجية

توصلت الدراسة التي قام بها (Chandler, 1989) حول تطور المؤسسات الأمريكية الصناعية الكبرى في الفترة ما بين 1850 - 1960 وانطلاقاً من أن التغيرات التي تعرفها بيئة المؤسسات تؤدي إلى إحداث تغيرات في السياسة العامة للمؤسسة (الإستراتيجية)، إلى أن تنفيذ هذه الأخيرة يتطلب تغيرات في التنظيم (الهيكلية)، حيث تنتهي إستراتيجية المؤسسة بتحديد الهيكلية المناسبة لها. يعبر ذلك عن العامل المشترك بين الهيكلية والسياسة من خلال تكيف موارد المؤسسة مع الطلب في السوق (Chandler, 1989, P 525).

ينجم عن ذلك أن التنظيم دالة تابعة للمتغير المستقل السياسة، وأن التنظيم الأكثر تعقيداً ناتج من تراكم العديد من السياسات الأساسية (Chandler, 1989, P43)، مما يسمح بتلخيص أفكاره في العبارة التالية: إن الهيكلية تتبع الإستراتيجية.

وضح المؤلف الآلية التي تنتقل بها المؤسسة من هيكلية وظيفية إلى هيكلية حسب الوحدات، حيث يميز بين إستراتيجيتين أساسيتين، تتمثل الأولى في إستراتيجية النمو التي تمر في البداية بالتوسع الجغرافي ثم بالتكامل العمودي والتي تتطلب البحث عن هيكلية وظيفية، وفي مرحلة ثانية تصل المؤسسات إلى مستوى النمو بالتنوع، يتطلب هذا التغيير البحث عن الهيكلية المتعددة الوحدات المناسبة. إن التعديل في العلاقة إستراتيجية - هيكلية هو تعديل غير آلي لا يفرض إلا في الحالات التي يكون فيها أداء الهيكلية الحالية غير مرضى.

عرفت أعمال Chandler امتدادات بحثية متعددة أخرى، دائماً تجريبية نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: أعمال (Miller, 1981) الذي يؤكد المبدأ من خلال عدم إمكانية التفكير في الإستراتيجية بدون الهيكل (Loilier & Tellier, 2007, P206)، حيث أن الهيكلية في المدى القصير قيد للإستراتيجية (Miller, 1981, P8).

من خلال تلك الإضافة انتقد Miller النظرية الموقفية الكلاسيكية التي تقوم بتبسيط الدراسة حول التكيف التنظيمي، وانطلاقاً من أن الواقع لا يفترض حلاً وحيداً ولكن يتكيف مع عدة حلول من خلال تحديد العلاقات الإرتباطية بين المتغيرات. إن تعقد التداخلات بينها يستدعي البحث عن نماذج أو أشكال إستراتيجية - هيكلية. تعبر تلك " الأشكال " عن الهياكل المتجانسة والمتوافقة.

2-1-2-2 الهيكلة تشكل الإستراتيجية

على الرغم من الكتابات المتعددة والمدعمة والتي تلت أعمال Chandler ظهرت نظريات أخرى تبحث في العلاقة ما بين الإستراتيجية والهيكلية منتقدة نموذج Chandler ومقترحة أن الإستراتيجية محددة من الهيكلية، والهيكلية تقيد الإستراتيجية، وبعبارة أخرى الإستراتيجية تتبع الهيكلية (Hall & Saias,1979,P9). يؤثر الإطار الهيكلي التنظيمي للمؤسسة على تعريف المسائل الإستراتيجية وتحديد الخيارات الإستراتيجية، انطلاقاً من أن الإدارة العامة للمؤسسة تقوم بتعريف الأهداف وتحديد الإستراتيجيات فتشكل عملية اتخاذ القرار للمؤسسة، ويعبر ذلك عن الوزن النسبي للهياكل بالنسبة للاختيارات الإستراتيجية من خلال السلطة التي تمارسها الإدارة العامة، حيث تتكفل هذه الأخيرة بتحديد طبيعة العملية الإستراتيجية.

تعبر تلك الأعمال عن الانتقادات الأساسية لنموذج Chandler، حيث اعتمدت هذه الانتقادات على فكرة تحليل عمليات اتخاذ القرارات حسب March & Simon (Tywoniak,2003,P46)، إذ تعرف هيكلية المؤسسة المسؤوليات وقنوات الاتصال، وبه "تفرض حدود العقلانية" للمدراء، كما تتأثر- ويمكن أن تتحدد- سلوكيات أعضاء المؤسسة بالهيكلية.

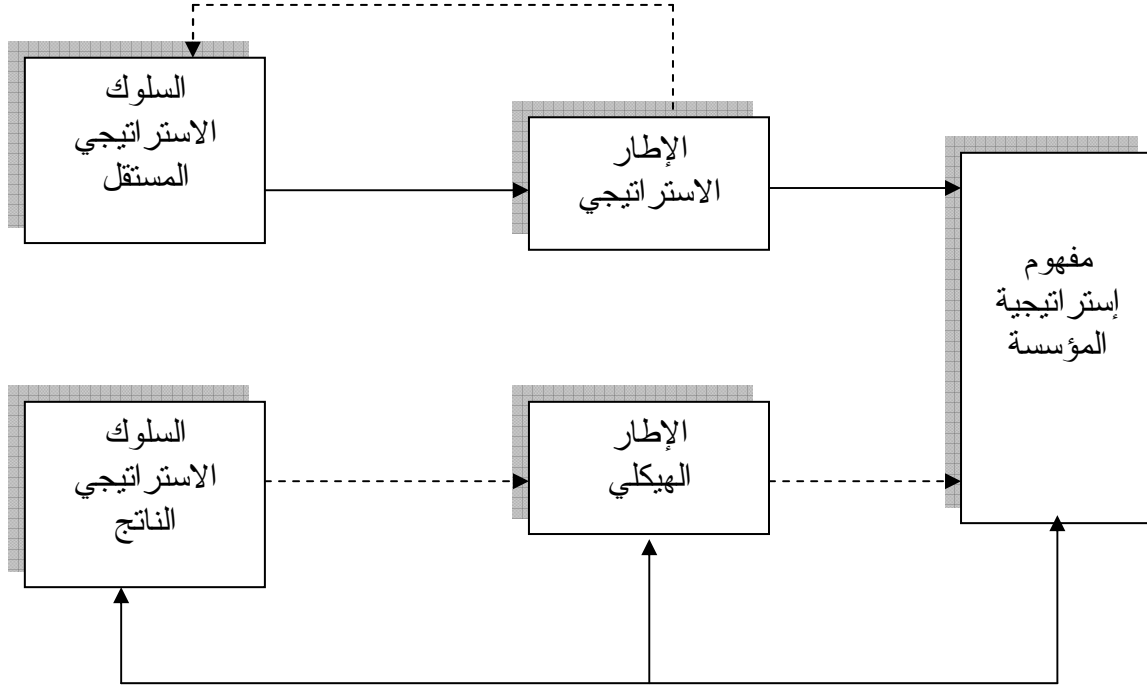
من بين الأعمال الأولى التي انتقدت فكرة أن الهيكلية تتبع الإستراتيجية، العمل المقدم من طرف Bower مقترحا أن الإستراتيجية في معظمها محددة من الهيكلية والهيكلية تشكل الإستراتيجية، كما يقدم الطريقة التي تتوزع به الإستراتيجية على مختلف المستويات الإدارية، حيث يمكن تحديد ثلاث عمليات أساسية تعبر عن ثلاث مراحل أساسية خاصة بنشاطات المدراء في كل مستويات التنظيم (Burgelman, 1983, 63):

- المستوى التنظيمي (الثنائية منتج/سوق): يعبر عن المستوى التنفيذي للمؤسسة حيث يتم على مستواه بشكل عام تقليص الفجوة بين الأهداف الإستراتيجية والقدرات المادية المتاحة لتحقيق تلك الأهداف مع الأخذ بعين الاعتبار أن المسائل مأخوذة وفق التوجه التقني الاقتصادي.
- المستوى التنظيمي للوحدات: يأخذ القرار في هذا المستوى التوجه السياسي، فيركز المدراء عند ذلك على تدعيم المشاريع الإستراتيجية التي تسمح بتحقيق الأهداف، وتخضع هذه الأخيرة لأنظمة التقييم والإجازات.
- مستوى الإدارة العليا: إن المساهمة الأساسية لهذا المستوى هو تحريك الإطار الهيكلي، فتؤثر الإدارة العليا في تحديد المشروع الذي سوف تتخذ على أساسه عملية القرار، حيث يعبر المشروع الاستثماري عن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، باعتبار أن الإطار الهيكلي يشكل المشروع الإستراتيجي، وعليه يمكن أن نعتبر أن الإستراتيجية تتبع الهيكلية.

3-1-2-2 التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية

اعتمادا على نتائج الدراسات التي توصل إليها كل من Chandler & Bower، بني نموذج ثالث للعملية الإستراتيجية في المؤسسات الكبيرة، يمكن تلخيصه في الشكل التالي مقترحا صنفين من السلوكات الإستراتيجية:

نموذج التداخل بين السلوك الإستراتيجي، إطار المؤسسة ومفهوم الإستراتيجية



—————> تأثير قوي

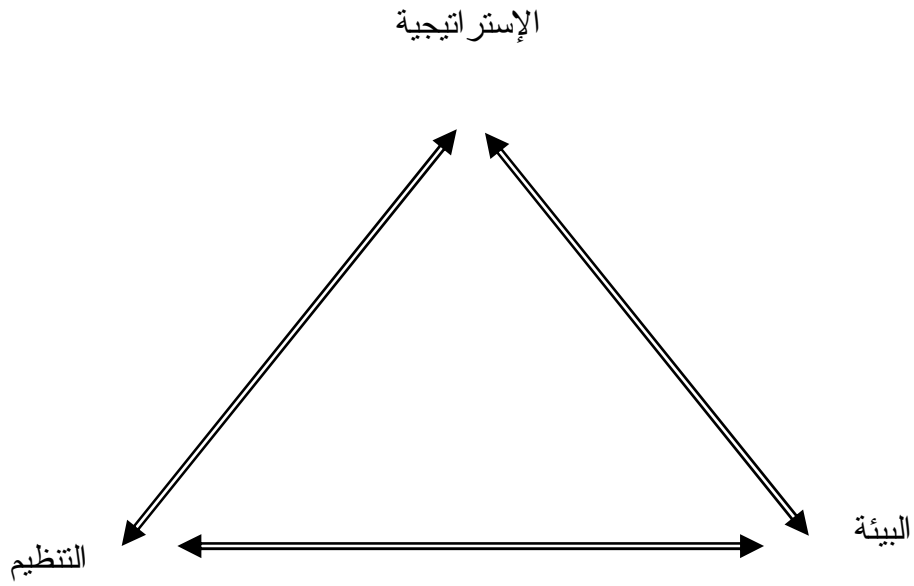
-----> تأثير ضعيف

Soure : Burgelman, 1983,P65

– السلوك الإستراتيجي الناتج: يعبر هذا السلوك عن التصور التقليدي للإستراتيجية في المؤسسة على مختلف المستويات السلمية، حيث ينجم هذا السلوك انطلاقاً من تلك التوجيهات التي تقدمها الإدارة ومن الإجراءات الإدارية فيما يخص الإستراتيجية، كما تؤثر الإستراتيجية حينئذ على تصرفات المستويات العملية من خلال الإطار الهيكلي، وهذا ما يعبر على أن الهيكلة تؤثر في الإستراتيجية.

- السلوك الإستراتيجي المستقل: أما السلوك المستقل فيعبر عن العملية الصاعدة التي تعتمد على مبادرات الممثلين العمليين، هذه المبادرات التي يمكن أن تقبل من طرف المؤسسة وتدمج في العملية الإستراتيجية لها. ينجم السلوك المستقل عن ممارسات مختلف أعضاء المؤسسة، فيصبح هذا السلوك قادرا على إنتاج إطار استراتيجي يسمح بتغيير الآليات الداخلية للمؤسسة، ومنه يمكن القول أن الهيكله تتبع الإستراتيجية.

تتطور الإستراتيجية انطلاقا من ذلك كنتيجة التصادم والتوازن الديناميكي لهذين الصنفين من السلوك. يختلف السلوكان من حيث الأطر المكونة لها وعمليات تطور هذه الأطر، ويعبر هذا التوازن الديناميكي لعملية صناعة الإستراتيجية عن فكرة التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية والهيكله، والتي يمكن التعبير عنها من خلال الشكل التالي:

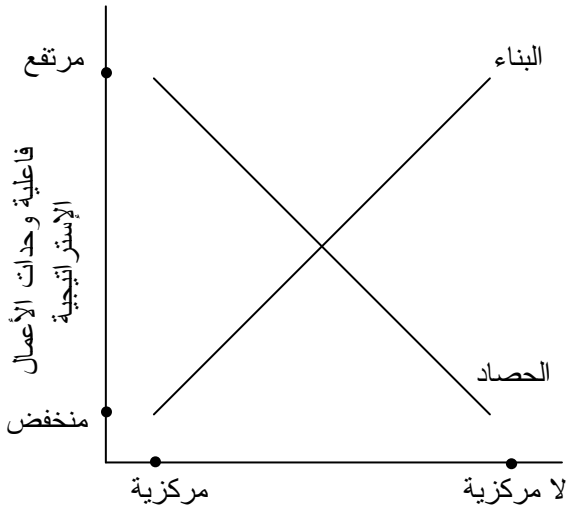


Source : Miller, 1981,P8

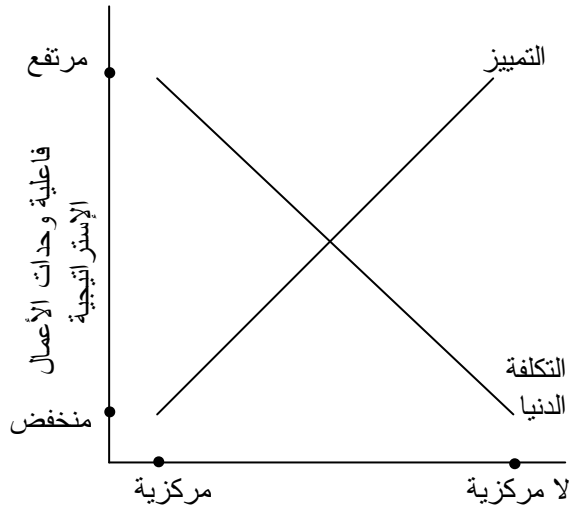
كما قدم (Govindarajan, 1986) عملا نظريا يمثل محاولة للتوفيق بين المقاربتين السابقتين، المقاربة الشوندلرية والمقاربة post – chandleriene من خلال تحليل العلاقة بين لامركزية القرار وفاعلية وحدات الأعمال الإستراتيجية، معتمدا على المعالجة النظرية لثلاثة أنواع من الإستراتيجيات:

- إستراتيجية Miles & Snow : تجتمع المؤسسات وباختلاف نشاطاتها حسب Miles & Snow في أربع مجموعات مختلفة وذلك على أساس تشابه أنماط سلوك تلك المؤسسات في كل نوع من تلك الأنواع الأربعة : المدافعون Défenseurs، المنقبون Prospecteurs، المحللون Analyseurs، والمستجيبون Réacteurs. يعتبر Govindarajan أن إستراتيجية المحلل تقع بين حدود الإستراتيجيتين المتناقضتين للمدافع والمنقب، مع إهمال إستراتيجية المستجيب التي يعتبرها Miles & Snow (Loilier & Tellier, 2007,P229) سلوكا سلبيا لا يمكن له التطور.
- استراتيجية Porter : قدم Porter ثلاث استراتيجيات في اطار التكيف مع البيئة التنافسية، أطلق عليها الإستراتيجيات التنافسية العامة. يعتمد Govindarajan على الإستراتيجية العامة للتكلفة الدنيا والتميز لـ Porter على اعتبار أن استراتيجية التركيز لا تتطلب هيكلية وحيدة.
- إستراتيجية Govindarajan: حيث يميز Govindarajan بين إستراتيجية البناء Build وإستراتيجية الحصاد Harvest

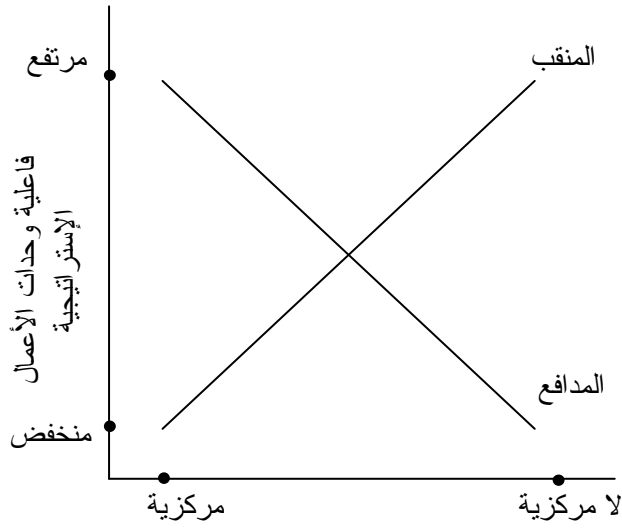
تتلخص العلاقة بين الإستراتيجية والهيكلية حسب النماذج السابقة في الأشكال التالية:



نموذج Govindarajan



نموذج Porter



نموذج Miles & Snow

Source : Govindarajan, 1986

لا يسمح تحليل المداخل السابقة ومداخل أخرى بالوصول إلى تحديد النموذج الأمثل لتحليل العلاقة بين الإستراتيجية والهيكله والذي يسمح بتقديم دليل للعمل الإداري بشكل عام والإستراتيجي بشكل خاص، فحتى Chandler تراجع عن فكرته و" أصبح ضد من يعتبر أن الهيكله هي نتيجة الإستراتيجية ، فالعلاقة بينهما متبادلة " (Fridenson, 2007,P7).

لا ترتبط النجاحات التي تعرفها المؤسسات الكبيرة في الوقت الراهن بحسن صياغة الرؤية المستقبلية فحسب ولكن أيضا باقتراح النموذج التنظيمي الذي يجسد تلك الطموحات. يعتبر هذا النوع من بين المشاكل الديناميكية والمعقدة التي تعاني منها تلك المؤسسات، والناجمة عن الثغرات التي تعرفها المقاربات التنظيمية والإستراتيجية التقليدية.

يقترح (Bennett et al,2001) نتيجة تقدير مجلة Fortune أن 70% من الإخفاقات التي يعرفها مدراء المؤسسات لا يرتبط بعملية التفكير الإستراتيجي السيئة ولكن بسوء تنفيذ تلك الإستراتيجية، فيعتمد تحسين أداء المؤسسات على تغيير البيئة التنظيمية بالشكل الذي يسمح بتفضيل الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق غايات وطموحات المؤسسة، يعبر ذلك عن **Alignment** الهيكله والإستراتيجية من خلال فكرة Δ هيكله \leftrightarrow إستراتيجية.

إن العلاقة بين الإستراتيجية والهيكله هي علاقة تحويلية وليست خطية تعتمد على التتابع والترتيب بين العنصرين وتقوم على مبدأ التكيف بينهما، كما تولد الهياكل الأكثر مرونة الإستراتيجيات المتلائمة، من خلال تطوير (Fitoussi, 1982, P106) لمفهوم "مسار Trajectoire الإستراتيجية - الهيكله".

2-2-2 تكيف / تلاؤم ثقافة المؤسسة والإستراتيجية

تتكون المؤسسة من مجموعة الأفراد الذين يتميزون فيها حسب مالك بن نبي (سواكري،1996، ص134) بمجموعة الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، كما تعبر هذه الصفات (Dollot,1983,P83) عن "...أنها مجموعة من المظاهر الفكرية، الأخلاقية، المادية، أنظمة القيم وأساليب الحياة التي تميز حضارة ما"، فتجسد هذه الصفات وأساليب الحياة ثقافة الفرد والمجتمع.

تتجلى تلك الصفات وأساليب حياة الأفراد والمجتمع بمختلف جوانبها المادية والمعنوية وتتنظم في شكل معايير للسلوك. تعبر هذه السلوكيات عن خصائص المجتمع الذي ينتظم في مجموعة من البنى والوحدات والهياكل، وتعتبر المؤسسات إحدى تلك البنى.

يعرف مفهوم الثقافة بتعدد أبعاده نتيجة تعدد واختلاف الزوايا والمستويات التي تدرس هذا المفهوم وخاصة عند اقترانه بمفهوم الحضارة، فتداخل تعريف الحضارة بالتعريف التقليدي للثقافة. يعبر هذا التداخل عن التطورات الفلسفية والنظرية للمفهوم، الذي انتقل حينئذ من مجال علم الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع إلى علم الإدارة متجليا في مفهوم ثقافة المؤسسة التي يشترك فيها ويخضع لها جميع أعضاء المؤسسة .

عرفت ثقافة المؤسسة تطورات معتبرة جعلت منها قطبا مهما للبحث في المجال الإداري، كانت بدايتها في سنوات الثمانينات حيث ارتبطت بتلك النجاحات التي عرفتتها المؤسسات اليابانية أمام المؤسسات الأمريكية والمختلفة معها جذريا في ذلك، حتى اعتبرت من أهم عوامل النجاح الأساسية للمؤسسات اليابانية.

عرّف E.Schein الثقافة على أنها "مجموعة من الفرضيات (المسلّمات) الأساسية لمجموعة معينة، تكون هذه الفرضيات مبتكرة، مكتشفة أو ناتجة عن التعلم لحل المشاكل الخاصة بالتكيف مع البيئة أو التكامل الداخلي" (Strategor,2005 ,P676). يعبر عن تلك الفرضيات الأساسية للفعل الجماعي بشكل غير مباشر بالمجالات والآليات التمثيلية وعناصر الثقافة التنظيمية التي تشمل المعتقدات والقيم ومعايير السلوك، الأساطير القصص، الشعائر والاحتفالات والمراسيم الجماعية، والطابوهات و zone d'ombre .

لقد تعددت الكتابات حول ثقافة المؤسسة وتجلت خاصة في بناء وتكوين الثقافة، تحليل المتغيرات الثقافية البيئية من خلال عملية التشخيص، وتحديد أهمية الديناميكية الثقافية في التغيير والتطوير التنظيمي. لا يمنع ذلك من القول أن علم الإدارة يفتنقر إلى الدراسات العميقة والخاصة لتحديد العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، فهناك القليل من الأعمال غير الكافية التي توضح تلك العلاقة التي ركزت خاصة على العلاقات الواضحة بينهما من خلال حالة إستراتيجية التنويع الدولي والتحالفات بين المؤسسات، إلا أن هناك البعض من الدراسات التي طورت مفاهيم

وأدوات تقع عند حدود الثقافة والإستراتيجية فسمحت بحصر التداخل بينهما (Retout, 2001,P73).

2-2-2-1 الإستراتيجية من خلال جدلية ثقافة المؤسسة والأداء:

لقد طغى على الدراسات حول ثقافة المؤسسة وعلاقتها بالمجالات الإدارية الأخرى تحليل العلاقة بينها وبين القيادة، وبينها وبين الأداء، كما يظهر الارتباط الضمني بين الإستراتيجية والثقافة من خلال تحليل الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في الرفع من الأداء المالي للمؤسسة (Ogbonna & Harris,2000,P669)، يتجلى ذلك في أفضل الدراسات النظرية والتجريبية التالية: Ouchi, Pascale & Athos, Peters & Waterman, Deal & Kennedy, Denison, مع اعتبار أن الظروف البيئية هي المحدد الرئيسي للعلاقة بين بعض العناصر الثقافية للمؤسسة والأداء، حيث تبقى ثقافة المؤسسة في علاقة مع الأداء المرتفع في حالة قدرتها على التكيف مع ظروفها البيئية وهذا بالنسبة لدراسة Denison، في حين تتأكد العلاقة بالنسبة للدراسات الأخرى من خلال الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في بناء وتحقيق تميز تنافسي للمؤسسة، حيث تتميز نجاحات المؤسسة في قدرتها على ترقية القيم لثقافية التي ترتبط بدورها بالاختيارات الإستراتيجية لها.

1- دراسة Ouchi :

يقترح Ouchi ثلاث طرق لضبط التبادلات أو الصفقات تتمثل فيما يلي:

- آلية السوق.
- آلية البيروقراطية.
- آلية المجموعة le clan.

لاحظ Ouchi استعمال الآلية الثالثة في المؤسسات اليابانية حيث يتميز أعضائها بالتماسك الذي يعرقل تكوين المجموعات الصغيرة داخله، كما تتميز تلك الآلية بغياب البدائل التنظيمية لها للتركيبية المستقرة والتاريخ العريق، فلا تتعارض مصالح هذه المجموعة بمصالح المؤسسة، أو تتقارب في المدى البعيد. ولهذا يشترط فيها توفر عنصرين أساسيين وهما:

- أن يؤمن أفراد المؤسسة بمبدأ المساواة في المدى البعيد، هذا ما يسمح بتقبل عدم المساواة في المدى القصير " Goal congruence".

- أن يشترك أفراد المؤسسة في بعض القيم وخاصة تلك الخاصة بالمصلحة الجماعية " Paradigm».

يمكن تطوير هذه الآلية حسب Ouchi لأن المؤسسات المعنية بها استعملت توليفة ثلاث وسائل:

- لقد انطلقت تلك المؤسسات بتميز تقني معتبر، مما سمح لها بإمكانية تشجيع التصادم بين أعضاء المؤسسة وتفاذي سياسات التسريح للأفراد.
- قامت المؤسسات بإدماج الثقافات الموجودة والخاصة المتعلقة بمهنة معينة، مجموعة دينية أو مجموعة أعضاء ينتمون لمنطقة جغرافية معينة.
- تعتمد تلك المؤسسات على العناصر الثقافية التي لا ترتبط بالنجاح الاقتصادي في المدى القصير.

لا تعبر الثقافة القوية حسب Ouchi (Retout,2001,P73) عن الأداء المرتفع للمؤسسة، بل يرتبط هذا الأخير بالبيئة أين تتم الصفقات والتبادلات. إن التتبع لتطور المؤسسات اليابانية والذي يدخل في إطار التصور الإستراتيجي، دفع Ouchi إلى تحديد الشرطين الأساسيين لنجاح تلك المؤسسات وهما « Goal congruence & Paradigm ».

2- دراسة Peters et Waterman :

أجريت هذه الدراسة بين 1961- 1980 على عينة تتكون من 36 مؤسسة أمريكية، تتميز هذه المؤسسات بأنها الأكثر أداءً انطلاقاً من عدة مؤشرات: نمو رقم الأعمال، نمو الأصول، قيمة السهم في السوق/القيمة المحاسبية، مردودية الاستثمارات، مردودية رؤوس الأموال الخاصة ومردودية المبيعات .

أما فيما يخص الخصائص الثقافية التي تم تحليلها من خلال هذه الدراسة والمرتبطة حسب المؤلفين بأداء المؤسسة فهي تخص خاصة الكيفية التي يعمل بها أفراد بالمؤسسة من خلال أولوية الفعل، التصنت للزبائن، الاستقلالية وروح المؤسسة، الإنتاجية وتحفيز الأفراد، وأخيراً قوة الثقافة بمفهوم القيم المشتركة.

توصل (Peters & Waterman,1983) من خلال هذه الدراسة والمعروفة بـ 7S إلى تقديم العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية والمتمثلة في القيم والغايات، الإستراتيجية، المهارات، الموظفين، الأنظمة، الهيكل ونمط الإدارة.

لم يعتمد في هذه الدراسة على الوسائل الإحصائية للتأكد من صحة العلاقات بين الأداء وثقافة المؤسسة إلا أنها قامت بتحسيس الرأي العام برهانات تطوير ثقافة المؤسسة (Abraham,1992,P45).

3- دراسة Deal & Kennedy:

تبحث الدراسة في فرضية نجاح المؤسسات اليابانية في أمريكا وانهيار مثيلاتها من المؤسسات الأمريكية. يعود هذا التطور حسب المؤلفين إلى الثقافة القوية للمؤسسات اليابانية، فيميز Deal & Kennedy بين خمسة عناصر أساسية لتعريف ثقافة المؤسسة (Retout,2001,P19):

- البيئة: تحدد البيئة الظروف أين تتطور المؤسسة، والكيفية التي تسمح بمعرفة النجاح.
- القيم: تمثل القيم حسب المؤلفين قلب ثقافة المؤسسة، وقد لاحظنا من خلال بحثهما أن المؤسسات الديناميكية تتميز بثلاث خصائص:
 - تحتاج تلك المؤسسات لرؤية واضحة تسير وفقها نشاطها.
 - تقبل الإدارة الاهتمام الكبير للقيم وتوافقها مع البيئة التي تعيش فيها وتقوم بنشرها داخليا.
 - تكون القيم صريحة ومشاركة بين أفراد المؤسسة.
- الأبطال: تعتمد المؤسسة على الأبطال في تدعيم قيم المؤسسة من خلال خصائصهم التي تسمح بجعل الأهداف الطموحة قابلة للتنفيذ، تقديم نماذج للسلوك والأدوار، تمثيل المؤسسة أمام الغير، المحافظة على خصوصيات المؤسسة، تكوين معايير الأداء وتحفيز العمال.
- الطقوس والحفلات التي تجسد حياة المؤسسة وتترك إحساس المشاركة في الهوية الموحدة للمؤسسة.
- الشبكات الثقافية التي تتكون داخل المؤسسة والتي تمحو الفروقات المهنية بين الأفراد.

بعد تحديد العناصر المكونة لثقافة المؤسسة، قام المؤلفان بإعداد تصنيف لثقافات المؤسسة، فتوصلا وذلك حسب معياري درجة الخطر المرتبط بنشاط المؤسسة والسرعة التي يعتمد عليها أعضاء المؤسسة في معرفة ما إذا كانت القرارات المتخذة أدت إلى النجاح أو إلى الإخفاق، إلى تمييز أربعة أصناف للثقافة وهي:

- The tough guy – Macho culture –
- The Bet – Your – Company culture –
- The Work Hard/ Play Hard culture –
- The process Culture –

كلما كان الخطر كبيرا والسرعة (التي يعتمد عليها أعضاء المؤسسة في معرفة نجاح المؤسسة أو فشلها، ونتائج القرارات المتخذة) آنية أو بطيئة نتحصل على التوالي على الصنفين الأولين للثقافة، وكلما كان الخطر منخفضا ومحدودا والسرعة آنية أو بطيئة نتحصل وعلى التوالي على الصنفين الأخيرين للثقافة.

إن الهدف الأساسي لأعمال Deal & Kennedy (Retout,2001,P73) هو أن تسمح ثقافة المؤسسة بشرح النجاح الإستراتيجي للمؤسسات، من خلال تحديد الثقافة الأكثر تكيفا مع المؤسسة، وكما تحدد البيئة الظروف التي تتطور فيها المؤسسة والكيفية التي تسمح بمعرفة النجاح.

4- دراسة Denison :

أجريت هذه الدراسة في سنة 1984 على 34 مؤسسة تنتمي إلى 25 قطاع صناعة، اعتمد فيها الباحث على بيانات ثانوية مستمدة من أرشيف Enquête حول المؤسسات لمعهد البحث في علم الاجتماع لجامعة ميشيغان.

من خلال هذه الدراسة تم قياس أداء المؤسسة انطلاقا من المؤشرين التاليين: مردودية المبيعات ومردودية الأصول، ولقد كان ذلك مقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما أخذ بعين الاعتبار عوامل اقتصادية أخرى كمردودية الصناعة، حصة السوق النسبية، حصة سوق المؤسسة وحجم المؤسسة.

لم تتمكن الدراسة السابقة من تغطية الأبعاد الثقافية للمؤسسة إلا من خلال بعض العوامل المرتبطة بها والموجهة أكثر لممارسات الموارد البشرية والمتمثلة في البيئة التنظيمية، تنظيم العمل، القيادة، سير مجموعات العمل والرضا.

توصلت الدراسة إلى ارتباط تنظيم العمل بالأداء المالي وذلك حسب مردودية الاستثمارات والمبيعات، كما ترتبط ممارسات القرارات بالمشاركة بالمردودية المرتفعة للاستثمارات والمبيعات.

يرتبط الأداء حسب هذه الدراسة بقوة الثقافة على المدى القصير، غير أن هذه العلاقة تتعكس على المدى البعيد، فيشرح المؤلف ذلك من خلال صعوبة تكيف المؤسسة مع بيئتها على المدى البعيد. يؤخذ على هذه الدراسة حسب (Abraham,1992,P46) اعتمادها على البيانات الثانوية مما جعل الباحث يبتعد عن تحليل المتغيرات الثقافية.

عرفت المؤسسات الفرنسية كمثيلاتها من المؤسسات الغربية نفس النوع من الدراسات على الرغم من أنها ضئيلة، نذكر منها الدراسة التالية:

5- دراسة Calori, Livian, Sarnin :

أجريت الدراسة في سنة 1986 على خمس مؤسسات فرنسية مختلفة النشاطات، يتميز اثنان منهما بضعف في الأداء واثنان بالوضعية الحسنة وواحدة بالوضعية الجيدة. تم قياس الأداء من خلال ثلاث مؤشرات متكاملة، أولاً: المردودية النسبية للاستثمارات كمقياس فعالية استخدام الموارد في الزمن، ثانياً: المردودية النسبية للمبيعات التي تقيس الفعالية العملية، وأخيراً: التغير السنوي النسبي لرقم الأعمال.

لقد حدد المؤلفون سبعة أبعاد لنظام القيم بالمؤسسة تتمثل فيما يلي:

- المؤسسة ككيان (روح-المنزل، الوفاء).
- أداء المؤسسة (التنافسية، الانشغال بالجانب الإقتصادي).
- الإنفتاح على الخارج أو "المؤسسة الشريكة".
- بعد الزبون.
- طرق العمل (مجهود، مبادرة).
- التغيير، (التكيف، الإبداع).

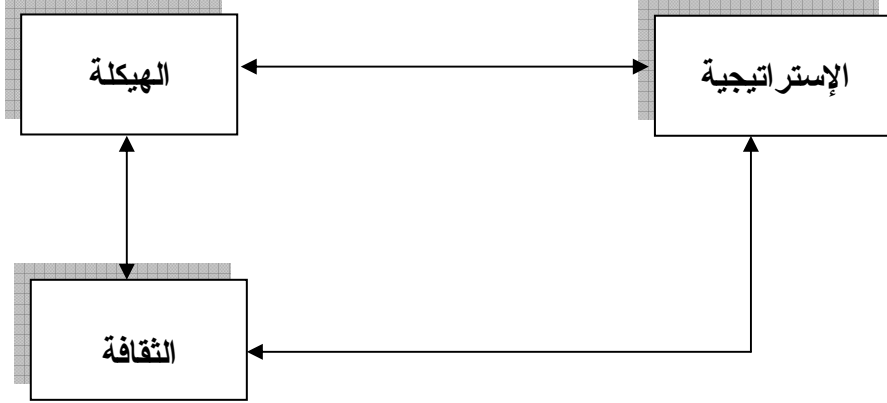
- العلاقات ومناخ العمل (الثقة، العدالة.....).

أعطت الدراسة عدة نتائج أساسية (Abraham, 1992,P44)، فقد تمكن المؤلفون من توضيح القيم المشتركة للمؤسسات الخمس، مع تفسيرها كخصائص مشتركة بين المؤسسات الفرنسية، كما تمكنوا من تحديد القيم الخاصة بكل مؤسسة ومستوى الأداء المرتبط بها. انطلاقاً من التقابل بين القيم والأداء، تنصدر "المعرفة العلمية" القيم في المؤسستين الأقل أداءً لتركيزها على المهنة الأساسية التقليدية وتحسسها الكبير من المنافسة، أما "الجودة" فتعرف مكانة مرموقة في المؤسسات الثلاث التي تعرف أحسن الوضعيات الاقتصادية، بينما يعرف "الترتيب السلمي" المراتب العشر الأخيرة للقيم في المؤسسة الأكثر أداءً، وبين المراتب العشر الأولى في المؤسسة الأقل أداءً .

2-2-2-2 العلاقة بين الهيكله وثقافة المؤسسة تحدد التداخل بين ثقافة المؤسسة والإستراتيجية:

من خلال تعريف الهيكله على أنها "مجموعة من الوظائف والعلاقات المحددة بشكل رسمي للمهام التي يجب أن تؤديها كل وحدة تنظيمية وطرق التنسيق بين تلك الوحدات" (strategor, 2005, P411) ، تركز العملية التنظيمية على الترتيب المنظم لأفراد المؤسسة الذين يعملون لتحقيق هدف محدد وعلى التوزيع المتجانس للمسؤوليات بينهم. تشترك هذه المجموعة من الأفراد وتخضع لتلك المبادئ والقيم التي بنيت في المؤسسة، فنترجم المكونات الثقافية للمؤسسة في هيكلتها، مما يسمح باعتبار أن الاختلافات الثقافية يجب أن تؤدي إلى اختلافات في الهيكله (Retout,2001,P79)، فتتداخل وتترابط ثقافة المؤسسة وهيكلتها، ومنه يمكن أن نستنتج تداخلاً شاملاً بين الهيكله والإستراتيجية وثقافة المؤسسة كما يوضحه الشكل التالي:

الثقافة - الهيكلية - الإستراتيجية



Source : Retout, 2001,P79

إن ارتكاز المؤسسة في بناء نماذج الهياكل التنظيمية على القيم الثقافية، يسمح بتوفير تلك العملية الديناميكية المرنة للتعلم التنظيمي من خلال تلك الهياكل، حيث تتجاوز ثقافة المؤسسة هيكلتها باعتبار أن الثقافة تقدم خصائص التجانس والتوافق (Degot, 1981,P7). لا يعبر التوافق عن عدم التناقض في نتائج القرارات، بل يسمح باتخاذ القرارات في أية لحظة من اللحظات بدون أن تحدث صراعات في وعي الأفراد، إلا أنه يمكن ظهور تلك الصراعات في المؤسسة من جراء تفسير وترجمة بعض القيم الثقافية، أو ترجمة نتائج تلك القيم.

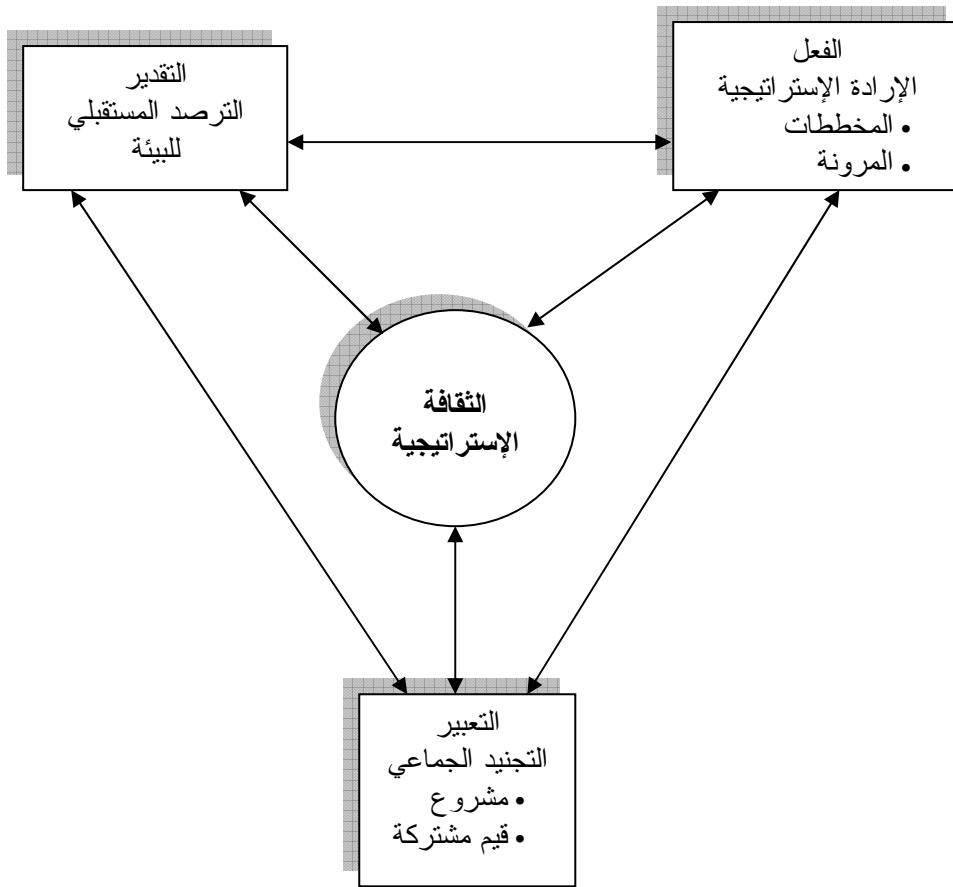
تعبّر المبادئ التنظيمية في المؤسسة عن التمثيل التقليدي الرسمي للعناصر الإدارية، في حين تجد المبادئ الثقافية الرسمية منها وغير الرسمية نفسها مشتركة بين جميع أفراد المؤسسة، فيساهم البناء الثقافي حينئذ في توضيح وتسهيل العملية التنظيمية وطرق العمل بالمؤسسة، من خلال تقليص الصياغة العامة للقرار عن طريق حجب وزن بعض المتغيرات التي لا تدور في وعي وذهن الأفراد نتيجة توحيدها من خلال الهيكلية المبنية على القيم.

تجسد القيم المشتركة بين متعاملي المؤسسة كل المبادئ التي تدور حول الاعتراف بالأدوار والاختلافات بينها، الاتصالات وسريان المعلومات، الثقة المتبادلة بين المتعاملين، الافتخار للانتماء لنفس المجموعة والتعاون والقيام بالأدوار لمواجهة تحديات البيئة.

3-2-2-2 التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة:

على الرغم من الكتابات والدراسات غير الكافية لتحليل العلاقة بين الثقافة والإستراتيجية، إلا أن مفاهيم أخرى تطورت لتصنع الارتباط والتقارب بين المفهومين: ثقافة المؤسسة والإستراتيجية.

يعتمد المثلث اليوناني للثقافة الإستراتيجية على ثلاث قواعد ذهبية (Godet, 1987, P65) يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



Source : Godet, 1987, P65

يتطلب التفاعل بين الترصد البيئي والإرادة الإستراتيجية لمواجهة المنافسة القسوى وتحقيق مستويات الأداء بعدا ثالثا يقوم على التجنيد الجماعي لأفراد المؤسسة لمواجهة تهديدات وفرص البيئة ومن أجل تحقيق الغايات التي تسعى الإستراتيجية لتحقيقها. لا تعتبر التمارين الفيزيائية للتجنيد الجماعي كافية لتحقيق الأداء، إذا لم تصمم حسب المجهودات التي ستكون ضرورية في المستقبل للاستفادة من فرص البيئة والتقليل من حدة التهديدات التي تفترضها التغيرات البيئية .

لا تقتصر الثقافة الإستراتيجية على الثقافة الفيزيائية بل تقوم من خلال التوليف المتناسق للقواعد الذهبية الثلاثة : Anticipation, Incarnation, Action والذي لا يعتمد على تفضيل احد الأبعاد على حساب الأبعاد الأخرى .

لقد ارتبطت بهذا المثلث اليوناني في المجال الإداري عدة مفاهيم ومصطلحات تعبر عن نفس الفكرة. يعتبر مشروع المؤسسة (Godet, 1987)، هوية المؤسسة (Giget, 1989)، أحد تلك المصطلحات.

يتكون مشروع المؤسسة حسب Godet والذي يعتمد على فكرة التجنيد الفكري للمؤسسة من أربعة أبعاد وهي:

- صياغة رؤية مستقبلية لغايات وطموحات المؤسسة.
- التعبير عن إرادة جماعية لجميع متعاملي المؤسسة وفي جميع الظروف بما فيها الصراعية، حيث تسعى تلك الإرادة لتحقيق الرؤية المستقبلية.
- الاعتراف بنظام القيم المشتركة بين متعاملي المؤسسة.
- صياغة محاور إستراتيجية.

يتجاوز مشروع المؤسسة إستراتيجيتها (Retout,2001,P76) من حيث أنه يهدف إلى تقاسم مصير المؤسسة من طرف جميع أفرادها، كما تقع (Serieyx,1989) الإرادة الإستراتيجية للمشروع أماما بالنسبة للإستراتيجية، والترجمة الدينامكية والبسيطة له من خلال العمل الجماعي خلفا ، فيعبر ذلك عن التداخل والتفاعل بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها.

تسمح العلوم الإنسانية بتقديم المعارف الخاصة بالتحفيز البشري والتي تتجاوز فكرة "الرجل الاقتصادي" فتساهم عندئذ في بناء صورة المؤسسة وهويتها الشخصية، وذلك انطلاقاً من تصادمات وتعديلات كيفية بين الحقيقة الخارجية التي تم مواجهتها وتفسيرها والقواعد المطلقة الفكرية الخاصة بها. تنتج هذه القواعد نتيجة الإدماج الداخلي للنماذج الاجتماعية والثقافية، والاعتماد على التحول من الأفعال الفردية إلى الأفعال الجماعية.

يعتمد الفعل الجماعي على فكرة التعاون والتكامل من خلال القوى المركزية التي تسمح بتمثيل مشترك للممثلين acteurs الفرديين بممثل جماعي يتجاوزهم فيخضعون له. تدخل هذه العملية التمثيلية ضمن الخصائص البشرية والبيولوجية للفرد للإقتداء بالآخرين، حيث تلعب فكرة الإقتداء تلك أهمية كبيرة في ميدان الإدارة الإستراتيجية، فلا يمكن صياغة ولا تنفيذ الإستراتيجية بتجريد الفرد من أفكاره، مشاريعه وأحلامه، فيأخذ عندئذ الفعل الجماعي لصياغة وتنفيذ الإستراتيجية بعداً فلسفياً معتمداً على فكرة الإقتداء والتمثيل، ويجسد هذا البعد ما يسمى بهوية المؤسسة.

تتداخل في بعض الأحيان ثقافة المؤسسة وهويتها، إلا أنه إذا كانت الثقافة مجموعة الفرضيات المشتركة للفعل الجماعي والمعبر عنها بالرموز، فإن إضافة التمثيلات الفكرية لتلك الفرضيات سيسمح بتحديد هوية المؤسسة، وتبقى الثقافة الصورة التعبيرية للهوية، إلا أن هذه الأخيرة تتفادى تبسيط الواقع من خلال إخفاء الظواهر المرتبطة (Strategor, 1997, P520) بشرعية المؤسسة، لعبة السلطة السياسية ووظيفتها الإيديولوجية، والتي تمثل المسائل الأساسية للمؤسسة.

تنتج هوية المؤسسة من التداخلات المعقدة لأبعاد متعددة، كما تتميز بعض هذه الأبعاد بأنها غير واعية، وتمثل هوية المؤسسة في حد ذاتها (Strategor, 2005, P714) بعداً أساسياً للإدارة الإستراتيجية والتي يجب إدارتها إدارة مستقبلية، ففي نفس الوقت ومن جهتها الخارجية، فهي تخص سمعة المؤسسة ومن جزئها الداخلي فهي ترجع إلى المسائل الخاصة بتجديد، تعاون وإدارة التغيير.

تعرف سمعة المؤسسة (Strategor, 2005, P716) على أنها تقييم للأفعال السابقة والمستقبلية والمخزنة في شكل تمثيلات فكرية تقيس الجاذبية النسبية للمؤسسة اتجاه المنافسين.

لا تعتمد (Giget,1989) المقاربة الخاصة بتحديد مفهوم هوية المؤسسة، على التعريف بها فقط ولكن يخص الأمر في نفس الوقت وعي المؤسسة بنفسها وإدراكها الخارجي لبيئتها، يعبر ذلك على تحديد العناصر الموضوعية للتعريف بهوية المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- تجديد الرجال والأفكار: تقع أهم المسائل التي تقوم عليها هوية المؤسسة في تحديد العلاقة فرد-مؤسسة، يعبر ذلك عن التداخل والتزاوج بين إستراتيجية المدير والمؤسسة، حيث أن أغلب مشاريع المؤسسة هي نتيجة الإرادة الفردية، إلا أن المؤسسة تعتمد على مفهوم الإستراتيجية الجماعية. تعبر هذه العلاقة بين الأفراد والمؤسسة عن أحد العوامل الأساسية في تعريف هويتها، ومنه فإن أزمة تجديد الهوية مرتبط بتجديد الرجال والأفكار والتي تمس بشكل واسع علاقة المؤسسة بجميع أفرادها.
- تحويل المنتجات والأسواق: تحمل العلاقة بين المؤسسة ومنتجاتها فكرة الهوية، حيث يفضل المتعاملون الخارجيون لها استخدام المنتجات ممثلة في السلع أو الخدمات لتعريفها أو تقييمها بالنسبة لمنافسيها، كما تعبر تلك العلاقة بين المؤسسة والمنتج عن تلك التعاريف الخاصة بإستراتيجية المؤسسة، حيث ترتبط هذه التعاريف بالمفهوم الخارجي للمؤسسة. تبقى هذه التحاليل الإستراتيجية الخارجية لتموضع المنتجات - الأسواق غير كافية للتعريف بهوية المؤسسة في حال تجديد وتغيير تلك المنتجات، فالتحولات العميقة في طبيعة السلع والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة سيغير موضوعيا في هويتها، كما يشكل عاملا هاما في أزمة الهوية.
- التحولات التكنولوجية والاجتماعية: تعتبر مهنة Métier المؤسسة كمعيار هام للتعريف بها وعاملا هاما لتحديد شرعية المؤسسة بالنسبة للمتعاملين، متمثلا في مجموعة المعارف والمهارات التي تتحكم فيها المؤسسة، فترتبط أزمات الهوية بالتحولات التكنولوجية العميقة الموجهة لتحديد مهنة المؤسسة.
- عولمة المنافسة والأسواق: سمحت التحولات العالمية المرتبطة بعولمة المنافسة والأسواق بتدعيم الثقافة الجهوية والوطنية وطرح أزمة البحث عن هوية المؤسسة في خضم هذه البيئة الجديدة العالمية المتعددة الأبعاد الثقافية.
- الفصل بين المنطق المالي ومنطق ثقافة المؤسسة: تعرف المؤسسة تعارض بين مختلف المصالح الناتجة عن تصادم منطقتين: المنطق المالي الذي يعتبر المؤسسة

كوسيلة لتنظيم الرأسمال المستثمر الناتج عن استغلال مواردها، والمنطق الاجتماعي الذي لا يهدف دائماً إلى تحقيق المنطق المالي، بل إلى تطوير مشروع المؤسسة الذي يركز على القيم الخاصة والدائمة. يفرض التعارض بين المنطقين أزمة في تحديد هوية المؤسسة.

- تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها: يعرف منطق ثقافة المؤسسة والقيم المشتركة حدوداً، حيث لا يجب أن تتحرف عن ميدان نشاطها، وذلك لتعدد التوجهات الفكرية والثقافية لمعاملي المؤسسة، مما يمكن أن يطرح مشكل تحديد هويتها، أو إعادة تعريفها.

يعبر تحليل تلك العناصر الموضوعية للتعريف بهوية المؤسسة والمرتبطة بتحديد المنتجات والأسواق عن التعريف بمهنة المؤسسة، تعدد الأهداف، التغيرات البيئية، تحديد العلاقة الفرد - المؤسسة، إلخ... كما يعبر أيضاً عن التداخل والتفاعل بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها. إن الإدراك والوعي بأهمية ثقافة المؤسسة وتأثيرها في أداءها يسمح بالتفكير ملياً فيما يتعلق بكيفية تغيير ثقافة المؤسسة بما يناسب الإستراتيجية، أو تغيير الإستراتيجية بما يناسب ثقافة المؤسسة.

إذا كان إحداث التكافؤ بين التغيير في الهيكلة والتغيير في الإستراتيجية من الأمور الصعبة في المجال الإداري، فإن تحقيق ذلك بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها من الأمور الأكثر صعوبة، ولقد حاولت العديد من الدراسات والتجارب في مجال الإدارة التوصل إلى مقاربات متنوعة لإحداث هذا النوع من التغيير، إلا أنه سادت فكرة أن تغيير ثقافة المؤسسة لكي تلائم الإستراتيجية الجديدة عادة ما يكون أكثر فاعلية من تعديل الإستراتيجية بحيث تلائم الثقافة الحالية، كما لا توجد هناك ثقافة مثالية تصلح لجميع المؤسسات ولكل أنواع الإستراتيجيات ولكن هناك الثقافة الأفضل التي تدعم بأكبر درجة ممكنة إستراتيجية المؤسسة كأحد متطلبات تنفيذها.

خاتمة الفصل الثاني:

إن أهمية نتائج تحليل التداخل والتفاعل بين الإستراتيجية والهيكلية من جهة وبين الإستراتيجية وثقافة المؤسسة من جهة أخرى، وتحليل مختلف الأبعاد الأخرى المرتبطة بأهمية ومقومات تنفيذ الإستراتيجية تعدّ تعبيراً واضحاً عن التكامل بين الإستراتيجية والهيكلية وثقافة المؤسسة من خلال التأثيرات البيئية وذلك لتحقيق مستويات معينة من الأداء التي تسعى المؤسسات إليها.

إن أهمية محتوى البعدين الأساسيين: الصياغة والتنفيذ الإستراتيجيان في العملية الإستراتيجية، يؤكد على أهمية إعادة تصنيف المقاربات الإستراتيجية حسب معياري صياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية، والبحث على الأقل عن التكيف بينهما في مرحلة أولى، ثم السعي نحو تحقيق الانسجام بينهما في مرحلة ثانية.

يعتمد التداخل بين الإستراتيجية، الهيكلية وثقافة المؤسسة على أن العملية التخصيصية للموارد الأساسية لصياغة الإستراتيجية ترجع أساساً إلى عملية تجنيد الفرد الذي يجب أن يحمل قيماً ثقافية تسعى من خلالها المؤسسة إلى الإبداع الإستراتيجي والتميز التنافسي، ومنه تشكل العلاقة مؤسسة- فرد جوهر المسائل الرئيسية بالمؤسسة.

يقوم ذلك كله على التطوير المستمر لدور المؤسسة (Jarniou,1982) من وحدة اقتصادية إلى منظمة اجتماعية وخليّة سياسية، وتطوير العملية الإستراتيجية (Thiétart,1984) من مختلف الأبعاد الاقتصادية، السياسية والاجتماعية، يعبر كل من تعدد أبعاد المؤسسة، العملية الإستراتيجية والأدوات الفكرية المرفقة بهما عن البعد الفلسفي لمشاكل المؤسسة بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص، وسوف لا تعقد المقاربة الفلسفية عملية التحليل ولكن ستسمح بتوسيع مجاله من خلال الاهتمام بتنوع، اختلاف وتعقد المتغيرات والبحث في مدى الانسجام ما بين تلك المتغيرات .

يفسر البعد الفلسفي والمعرفي البحث عن الانسجام بين المتغيرات المختلفة، المتعددة والمعقدة للعملية الإستراتيجية بمحاولة البحث في نجاعة وأداء المقاربة الإستراتيجية من خلال تلك المتغيرات بشكل عام ومتغيرات الصياغة والتنفيذ الإستراتيجيين بشكل خاص.

مقدمة الفصل الثالث:

لقد أصبحت المفاهيم والمصطلحات المرتبطة بالمبادئ الكلاسيكية لعلم الإدارة الإستراتيجية التي تعتمد على الآلية والتحديد غير قادرة على مواجهة التحديات التي تفرضها حاليا طبيعة المنافسة القسوى والبيئة، فمن اللائق التخلي عن منطق التنبؤ والتخطيط والتفكير في الإبداع الإستراتيجي. لا يعني ذلك التخلي عن المقاربات والمناهج الكارثيزية، الوضعية والموضوعية المعبرة عن الفكر البسيط، بل يجب تدعيمها بالمقاربات والمناهج البنيوية الشاملة المعبرة عن الفكر المعقد.

إن الصعوبة التي تواجه العلوم الاجتماعية بشكل عام والإدارية بشكل خاص في تطبيق مبادئ الفلسفة البنيوية من خلال المقاربة النظامية المستمدة من العلوم البيولوجية والمقاربة الديناميكية غير الكمية المستمدة من الرياضيات والفيزياء، ستفرض التفكير في إمكانية الاستفادة من مبادئ المقاربتين وإدماج ديناميكية وتعقد البيئة ضمن التحليل الإستراتيجي، وذلك انطلاقا من أن العلاقات بين متغيرات الدالة الإستراتيجية هي علاقات معقدة وغير خطية، تخضع عندها مكونات المقاربة الإستراتيجية بشكل عام ومن خلال عمليتي الصياغة والتنفيذ بشكل خاص لنفس نظرية chaos.

تصبح المقاربة الإستراتيجية من خلال النظريات البنيوية فلسفة شاملة معقدة، لا تسمح بتمفصل مختلف مكوناتها، وخاصة تلك القائمة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وبين عمليتي صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. مرتكزة من أجل ذلك على فكرة التنظيم الذاتي auto-organisation .

تحقق المقاربة بذلك أدنى مستوى للاستقرار مقترنا بمستوى عالي للإبداع من خلال منطق المؤسسة التي تتعلم. يدعم ذلك بإعادة جمع شمل العلاقة chaotique بين الإستراتيجية، الأداء والمنافسة من خلال هيكل للمقاربة الإستراتيجية المبنية على توافق مكوناتها بشكل عام وعمليتي الصياغة والتنفيذ بشكل خاص. سيساهم ذلك في تصميم مؤسسات مرنة، متطورة ومبدعة.

3-1 البحث عن التلاؤم بين تعقد البيئة والنماذج الإستراتيجية:

تواجه المؤسسات في الوقت الراهن بيئة تتميز بخصائص تختلف عن تلك التي كانت تتميز بها في وقت سابق وتجتمع معبرة عن ظاهرة التعقد التي تقوم على المبادئ الأساسية التالية (Smida, 1997):

- التبادل La Dialogique : يعبر هذا المبدأ على أن الظواهر المعقدة لا تعتمد على نظام وحيد للمبادئ والقواعد، حيث يعتمد البناء الاستنتاجي في الظاهرة المعقدة على تواجد عدة Logiques مختلفة ومتناقضة، مبنية على مقاربات Heuristique, contingente, procédurale ، تتعدد فيها الحلول وتخضع عملية الاختيار بينها للظروف والهدف المراد تحقيقه.

- التكرار غير المتناهي La Récursivité : يفسر هذا المبدأ فكرة تجديد الظاهرة وتعديل تطورها بالنسبة للهدف، حيث تتكرر الظاهرة وباستمرار مع جزء من مكوناتها، مع إمكانية إدماج أجزاء جديدة تسمح لها بذلك بالتطور نحو تحقيق هدفها والتكيف مع ظروف بيئتها. يعبر ذلك على التوليف بين الفرص المتاحة ومتغيرات الضبط régulation التي تسمح في نفس الوقت باستغلال البيئة المحيطة بها في اتجاه الهدف المحدد.

- الانعكاس Le Hologrammatique : يركز هذا المبدأ على الإرتباط القوي بين الكل والجزء، بين العالمي والمحلي، بحيث تتضمن أصغر نقطة لـ Hologramme على أغلبية المعلومات للظاهرة المدروسة، فالجزء من خلال الكل، والكل من خلال الجزء، يعني ذلك إمكانية إيجاد على المستوى الابتدائي للظاهرة المعقدة المعلومات الخاصة بالظاهرة الكلية، فيصبح كل مستوى من مستويات الظاهرة تمثيلاً للمستويات الأعلى أو الأدنى منه.

كما تعتمد المبادئ الأساسية للفكر المعقد على مجموعة من الخصائص:

- عدم التأكد: ينشأ تضاعف Logiques الظاهرة المعقدة تصادمات بين الممثلين acteurs والمقاربات المساهمة في تطور تلك الظاهرة، يعبر ذلك عن مواجهة ظروف عدم التأكد للظاهرة.

- *désordre* و *ordre*: إن تميز الظواهر المعقدة بـ *logiques* المختلفة والمتناقضة، يجعلها تنصدر مظاهر *désordre*، إلا أنها تبحث من خلال تطورها عن *ordre*. يسمح مبدأ *Hologrammatique* من تحقيق ذلك، انطلاقاً من أن النقطة المحلية تجسد الكل، والكل يعكس خصائص المحلي، يعبر ذلك عن تعايش *désordre* و *ordre* للظواهر المعقدة.

- التنظيم الذاتي *auto organisation*: تتميز الظاهرة المعقدة بإعادة تنظيم نفسها، وهذا ما يعبر عن التنظيم الذاتي لها انطلاقاً من الخاصية الغائية *Téléologique* التي تتميز بها المعرفة، حيث أن الهدف الذي تسعى الظاهرة إلى تحقيقه يمثل موجهاً لتلك الظاهرة، فيساهم عندئذ في تطويرها.

- العشوائية *aléatoire*: تتميز الظاهرة المعقدة بالتطور العشوائي لها، حيث يمكن أن يؤدي مدخل واحد لها إلى عدة مخرجات.

- غير المنتهية *inachèvement*: تتكيف الظاهرة المعقدة غالباً مع بيئتها، مما يجعلها تعرف وباستمرار التغير الذي لا يسمح بتحقيق الوضعية المنتهية لها.

- الغموض *ambiguïté*: تؤدي الخصائص السابقة للظاهرة المعقدة إلى تميز هذه الأخيرة بتعدد القراءات والتفسيرات الخاصة بها، مما يعبر عن الغموض الذي يكتسي تلك الظاهرة.

- غير الكاملة *incomplétude*: تترجم الخصائص السابقة محدودية الأدوات المستعملة لتحليل الظاهرة المعقدة بأكملها، فتبقى تلك الأدوات غير كاملة.

إن اجتماع هذه الخصائص في الظاهرة المعقدة يعرقل التحكم في سلوك تلك الظاهرة من خلال النماذج المعروفة والمتاحة لتحليلها، فمن الضروري البحث وتطوير مقاربات جديدة وأدوات خاصة بها تسمح بقراءة وتفهم تلك الظواهر المعقدة عامة وتلك المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسات خاصة، كما يعتمد ذلك على تقبل الإدارة الإستراتيجية لهذا الواقع المعقد والاعتراف بمحدودية النماذج والمقاربات الإستراتيجية المستعملة.

يجب أن تسمح المقاربات الجديدة والأدوات المرتبطة بها لدراسة وتحليل الظاهرة في مجملها، وفي نفس الوقت دراسة أهدافها، عناصرها، العلاقات بين تلك العناصر ومختلف

الآليات التي تضمن تطور الظاهرة وعناصرها برؤية شاملة وديناميكية من خلال المبادئ الأساسية للظاهرة المعقدة، إلا أن ذلك لا يعني التخلي التام عن النماذج البسيطة، بل تبقى وتستعمل لمعالجة الظواهر البسيطة، كما تستعمل في أحد مستويات الظواهر المعقدة حيث المسائل العملية غير المعقدة.

3-1-1 من خلال الفلسفة المعرفية البنوية:

فرضت البيئة الحالية وفي الوقت الراهن إشكالية التعقد على متخذي القرارات، حيث كان المقرر يملك النماذج والمقاربات الفكرية التقليدية البسيطة التي تعتمد على فصل مكونات الظاهرة وتبسيطها، متناسية في ذلك التفاعلات بين تلك العناصر وبين الجزء والكل، وكذا شمولية الظاهرة.

اعتمدت النماذج البسيطة على أن القاعدة في المسائل الإستراتيجية هو الاستقرار والاستمرارية وأن الديناميكية وعدم الاستمرارية تعبر عن الحالات الشاذة، إلا أن موازين القوة تتعكس في عصر المنافسة القسوى، وتصبح المعالجة العلمية للظواهر المعقدة بالاعتماد على مفاهيم وأدوات الفكر البسيط غير قادرة على إعطاء الصورة الحقيقية للواقع المعيش.

ترتكز المعرفة العلمية على عدة مقاربات متعددة أهمها الفلسفة الوضعية positiviste والفلسفة البنوية constructive، حيث يمكن تلخيص الفروقات بينهما في الجدول التالي:

الخصائص المعرفية الوضعية والبنائية

المعرفة البنائية	المعرفة الوضعية	
<p>الظاهرتية :Phénoménologie</p> <p>لا تعتمد الحقيقة على التمثيل الموضوعي للعالم، ولكن تبني من خلال المعرفة فتصبح الحقيقة ظاهرتية (ناتجة من موضوع التجربة)</p>	<p>: Ontologie</p> <p>توجد حقيقة تخضع لفكرة العلو transcendante فيملك البحث فيها هدفا ومعيارا للتقدم يسمحان له بالتقرب من الواقع.</p>	<p>المسائل الإيديولوجية للمعرفة</p>
<p>الغائية :Téléologique</p> <p>تعتمد الظاهرة على البناء المعرفي لها بتواجد مقصد لها. حتى وإن أنتجت تلك الغاية انطلاقا من الموضوع المعروف، سيعبر ذلك على نسبية المعرفة</p>	<p>:Déterministe الحتمية</p> <p>الحقيقة معروفة، نظرا لتمييز هذه الحقيقة بحتمية داخلية هي كذلك معروفة. تعتمد الظاهرة على القوانين السببية الثابتة.</p>	
<p>النظامية :systemique</p> <p>تتساءل النمذجة النظامية حول سير وغايات الظاهرة، أكثر منه حول هيكلتها التي لا تعتمد على فصل الأجزاء عن الكل. تنتج خصائص الظاهرة من جمع العناصر فيما بينها.</p>	<p>:Analytique التحليلية</p> <p>تجزأ الحقيقة المعروفة للظاهرة المدروسة إلى الأجزاء المكونة. الأجزاء المستقلة معروفة.</p>	<p>المسائل المنهجية للمعرفة</p>
<p>منطق الربط Logique conjonctive :</p> <p>تنشئ الأجزاء من خلال الكل ترتيبيا شاملا وذلك انطلاقا من مبدأ الربط بين الأجزاء.</p>	<p>:Logique déductive-disjonctive الفصل</p> <p>تشرح الحقيقة انطلاقا من المنطق الإستنتاجي بين الأجزاء المكونة وانطلاقا من علاقة الأسباب والآثار.</p>	

Source : Gabriel, 1997, P71.

تعتبر البنيوية ذلك المجال المعرفي الذي يهتم بتحليل وتفهم ظاهرة التعقد. يعتمد المؤلفون في المجال الاقتصادي لتطوير الفكر الشمولي المعقد على عدة مقاربات أهمها المقاربة النظامية والمقاربة الديناميكية غير الخطية.

تعتمد نظرية الأنظمة على مفهوم النظام كعنصر معقد حضي بعدة تعاريف متكاملة عبرت عن تطور النظرية في حد ذاتها، واعتبر من خلالها Bertalanffy (Filloi,2004) من أهم مؤسسي هذه المدرسة، حيث يعرف النظام على أنه مجموعة من العناصر في تداخلات متبادلة، كما يقترح نموذجا جديدا للنظام المفتوح يقصد به ذلك النظام الذي هو في تبادل مستمر مع بيئته. يركز النظام المفتوح على مجموعة من الخصائص تعبر عن تعقد ظواهر المقاربة النظامية كما يلي:

- تتجه الأنظمة المفتوحة إلى الوضعية المستقرة، بامتلاكها قوة معاكسة لـ *entropie* (في الفيزياء وفي *thermodynamique* هي تلك القوة التي تعبر عن درجة *le désordre* في النظام) وهي *néguentropie*، تلك القوة التي تدفع بالنظام إلى *l'ordre*، التجديد *réorganisation* وإعادة التنظيم *régénération*.

- تتميز الأنظمة بمجموعة من الخصائص تدعى *l'émergence* معبرة عن اكتساب جميع العناصر والأجزاء المكونة لكل لكل خاصية جديدة في النظام، بحيث أن مجموع الكل أكثر من مجموع الأجزاء المنفصلة، ومنه لا يمكن الاعتماد على خصائص المكونات لتفسير خصائص الكل.

- تعتمد المقاربة النظامية على مفهوم التغذية العكسية والتي تعبر عن المحافظة على الضبط الذاتي من أجل الاستقرار *homéostatique* لحالة مميزة، أو البحث عن تحقيق هدف معين، وذلك من خلال السلاسل السببية الدائرية والآليات التي تسمح بإرجاع المعلومات الناتجة عن الفروقات الخاصة بالحالة التي يجب المحافظة عليها أو الهدف الذي يجب تحقيقه.

يتطلب بناء نماذج الظواهر المعقدة ومن خلال المقاربة النظامية تصميم نظام عام يشمل العناصر الضرورية التالية، والتي تعبر عن الأدوات المنهجية النظامية (Lecas,2006):

- عناصر الدخول والخروج.

- العمليات: تعبر مستويات القرار الإستراتيجي والعمليات المرتبطة بها عن مختلف العمليات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- الوحدات الوظيفية للمعالجة processeurs، وهي ثلاث أنواع تختلف حسب النظام المدروس وحسب الزمن، الفضاء والشكل.
- البيئة.

تدعم تلك الأدوات المنهجية النظامية بعناصر أخرى تتمثل في المقررين ومتغيرات المراقبة، حلقات الضبط régulation : التداخلية والتغذية العكسية، وتلك الأدوات التي تسمح باكتشاف النظام من خلال هيكل العلاقات لمختلف الأنظمة الجزئية. تتم هذه العلاقات على مختلف المستويات التي تكون النظام أوفي نفس المستوى.

تتداخل المقاربة النظامية والمقاربة الإستراتيجية من حيث الأدوات المنهجية المعتمدة لبناء الظواهر، والاعتماد على المقاربة النظامية لبناء الظاهرة الإستراتيجية سيؤدي إلى تطوير المقاربة النظامية على حساب المقاربة الإستراتيجية في حل المسائل الإستراتيجية، بينما تبقى الفلسفة العلمية النظامية الشاملة المعقدة التوجه الجديد للمقاربة الإستراتيجية.

3-1-1-1 من المقاربة النظامية إلى المقاربة الديناميكية غير الخطية:

تعتمد المقاربة الكلاسيكية للظواهر الفيزيائية على فكرة التوازن والعلاقة الخطية بين المتغيرات، حيث كانت تلك المقاربات تعكس مبادئ النظرية Newtonienne الخطية (حيث لكل سبب اثر مناسب)، لا تستطيع هذه المقاربة وصف وشرح العملية الانتقالية بين تلك المتغيرات.

سمح الانتشار الواسع للنظريات في مجال الرياضيات بتحديد نظرية الأنظمة الديناميكية غير الخطية ونظرية Chaos، وخاصة من خلال تلك الأعمال والقوانين المرتبطة بدراسة الحركة الكونية للأرض والكواكب الأخرى في مجال الفيزياء الكونية وخاصة من خلال أعمال Newton.

إن دراسة الاضطرابات الناتجة عن حركة الأرض، الشمس والقمر وتحديد مسار حركة كل كوكب من خلال المعادلات الحركية الديناميكية، والوصول إلى اكتشاف أن الأنظمة البسيطة

يمكن أن تتمتع بسلوكيات معقدة ويمكن أن تكون للأنظمة المعقدة سلوكيات بسيطة، سمحت بتوفير الشروط الضرورية لتقديم حدود الفيزياء Newtonien .

يفترض Newton (Durieux,1997) إمكانية تقليص الطبيعة إلى البساطة المتخفية والمسيرة بالقوانين العالمية. عرف مفهوم البساطة إخفاقات متعددة سمحت لنظرية Chaos من البزوغ ورؤية النور كعلم جديد، انطلاقاً من أنها مجموعة من الأفكار المشتركة بين العلماء والمرتكزة على أن الأنظمة البسيطة يمكن أن تسمح بنشأة التعقد، في حين يمكن أن تخضع الأنظمة المعقدة في الرياضيات الكلاسيكية إلى القوانين البسيطة.

لا يعبر Chaos و Désordre عن مفهومين متضادين، فإذا كان désordre يعني غياب ordre، فإن نظرية chaos هي الإطار التصوري الجديد لدراسة الأنظمة الديناميكية غير الخطية. كما يمكن تصور التعقد complexité (Mack, 1996, 111) بأنه الحالة الوسيطة بين ordre و chaos، فيسمح التعقد بانتقال الظاهرة من حالة chaos إلى حالة ordre وتصبح حلقة ودورة حياة الظاهرة: chaos – complexité – ordre - entropie maximale

2-1-1-3 المقاربة الإدارية من خلال المقاربة الديناميكية غير الخطية:

تعتمد الأنظمة الديناميكية غير الخطية على تعريف العناصر المكونة لها (Durieux,1997):

- النظام: يعتمد في تعريف النظام في المقاربة الديناميكية غير الخطية على تعريف المقاربة النظامية له.

- الديناميكية: تعرف الديناميكية على أنها الخاصية المضادة للخاصية الساكنة، حيث تتم من خلالها دراسة تطور الظواهر الديناميكية في فترة زمنية معينة وليس بشكل ساكن في وقت زمني معين t، كما تمثل المعادلة الزمنية للنظام الديناميكي مجموعة محددة من المعادلات، يمكن أن يكون الزمن متغيرة منقطعة أو متغيرة مستمرة. سيسمح النظام الديناميكي في كل حالة ابتدائية للنظام X(t) بحل معادلة الحركة X للحصول على الحالات المستقبلية للنظام X(t)، من أجل $t > 0$. ومنه لا يعكس chaos حالة ساكنة لـ désordre، بينما يصف حالة ديناميكية لـ ordre.

- غير الخطية: تمثل العلاقة الخطية رياضيا بالمعادلة العامة للمستقيم $Y = aX + b$ مع اعتبار أن كلا من a و b ثابت، يسمح ذلك باعتبار العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة متناسبة، فالزيادة في X تؤدي إلى الزيادة في Y ، وتكون الأسباب والآثار متناسبة من خلال هذه المعادلة الخطية، فالتقدير الجيد لـ Y يعتمد على معرفة قيمة X . تحافظ العلاقات من خلال الأنظمة الخطية على خاصية المجموع، حيث \sum الأنظمة الخطية = نظام خطي، يعبر ذلك عن إمكانية تجزئة النظام الخطي إلى مجموعة من الأنظمة الجزئية بحيث أن مجموع الكل يساوي مجموع الأجزاء.

لا تعتمد النماذج غير الخطية على المبادئ السابقة للنموذج الخطي، حيث تتطلب دراسة النظام كوحدة متكاملة شاملة الخضوع للمبدأ الأساسي لـ holisme، حيث يختلف الكل عن مجموع الأجزاء، والضرورة التي تفرض عند دراسة وتحليل النظام من خلال أجزائه هي المحافظة والبقاء في إطار المقاربة الديناميكية غير الخطية، وعدم استعمال النماذج الخطية.

عرفت نظرية chaos الخاصة بدراسة الأنظمة الديناميكية غير خطية، تطورا كبيرا في ميدان العلوم الدقيقة، انتقلت بعدها وفي سنوات التسعينات إلى ميدان العلوم الاجتماعية، وخاصة علم النفس والجغرافيا الحضرية وأخيرا إلى علم الإدارة من خلال الأعمال التي يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

استخدام نظرية Chaos في ميدان العلوم الإدارية

المؤلف	السنة	الميدان	النتائج
Barton	1994	علم النفس	آلية olfaction وسير الذاكرة
Baumol & Benhabib	1989	نمو الإنتاجية	معدل نمو الإنتاجية ← مستوى نفقات البحث والتطوير
Baumol & Quandt	1985	نفقات الموازنة الإشهارية	الأرباح ← الموازنة الإشهارية العلاقة من النوع chaotique
Cheng & Van de Ven	1996	عملية الإبداع	تبدأ العملية في Chaos وتنتهي في l'ordre
Cottrell	1993	نشأة وخروج مؤسسات جديدة في قطاع معين	التغير الداخلي للقطاع: التطور من النوع chaotique
Deneckere & Pelikan	1986	النمو في قطاعين مختلفين وبنفس سلعة التجهيز	مشاكل التنبؤ
Dobuzinskis	1992	الفعل السياسي	إهمال صورة المديرين الذين يراقبون البيئة
Gordon & Greenspan	1988	نفقات الموازنة الإشهارية	الموازنة الإشهارية ← مبلغ المبيعات العلاقة من النوع chaotique
Kiel	1991	التطور الفضائي للمناطق الحضرية	التطور من النوع chaotique
Kochhar	1993	Population d'organisation	التطور من النوع chaotique
Koput	1993	عملية الإبداع: البحث عن الأفكار	تطوير نموذج البحث عن الأفكار من النوع chaotique

عدم الاعتماد على تنبؤات المبيعات. الحاجة إلى المرونة والتكيف للبقاء	دورة التمويين غير المستقرة	1994	Levy
تطور أسعار البورصات من الشكل chaotique	البوصة	1991	Orléan
التنظيم الاقتصادي هو نظام يحتاج إلى التنظيم الذاتي	التنظيم	1983	Proops
ظهور الازدواجية	تخصيص الموارد	1988	Rasmussen & Mosekilde
تقارب الرؤى المتناقضة	دورة حياة المنتجات	1994	Robert
التغيير الحادث يمكن أن يؤدي إلى تأثير هام التجربة ضرورية في المجال التنظيمي الجديد من أجل البقاء	نموذج الانتشار		
مشكل التنبؤ	عملية تحويل وتوليد الأنظمة الاجتماعية	1986	Smith
ضرورة التنظيم الذاتي		1995	Stacey
التصور المستقبلي المتكامل للاختيار ولحماية البيئة	عملية التغيير		
يخضع التنظيم لعملية تقارب وتباعد ← ضرورة التنظيم الذاتي	التنظيم = نظام ديناميكي غير خطي	1993	Thiétart & Forgues
التأثير غير المقدر لفعل على المدى الطويل		1995	
يتكرر نفس الفعل في نفس التنظيم، دون أن يتكرر نفس التأثير، فنفس الفعل ناتج من تنظيمين مختلفين	أزمة	1995	Thiétart & Forgues
مشكل التنبؤ		1997	
	أسعار السندات	1985	Van der Ploeg

Source : Durieux, 1997,58-59

تمكن مفكرو الاقتصاد الجزئي (Pascale,1999,P15) من مقارنة مبادئ العلوم الفيزيائية بتلك الخاصة بالعلوم الاقتصادية فعوضت الذرة بالفرد، القوة بمفهوم المنفعة الحدية(أو الطلب) والطاقة الحركية cinétique بالتكاليف الكلية. سمحت خلاصة هذه الأعمال من تقديم إضافات معتبرة في مجال التفكير الإستراتيجي، حيث استطاعت الأنظمة التكيفية المعقدة معرفة أسباب الظواهر الإستراتيجية، ومنه تم استخدامها في التنبؤ المستقبلي.

تتماثل (Hendereson,1991) بيئة المؤسسات والبيئة الطبيعية من خلال تلك التقلبات والتغيرات التي تعرفها، ويخضع التطور والتكيف مع البيئتين لمبدأ الاختيار الطبيعي لـ Darwin، إلا أنه تتسارع وتيرة المنافسة الإستراتيجية بين المؤسسات مقارنة مع المنافسة الطبيعية وذلك انطلاقاً من أن للمؤسسات توجهات واختيارات إستراتيجية تعبر عن الغرض الذي أنشئت من أجله. تعمل تلك التوجهات والسلوكيات على برمجة تطور المؤسسة، فتوصف عندئذ المنافسة الطبيعية بأنها évolutive بينما المنافسة الإستراتيجية بأنها révolutionnaire، مع تميز هذه الأخيرة بالخصائص الأساسية التالية:

- القدرة على تفهم المنافسة، وذلك انطلاقاً من أنها نظام يكون فيه المنافسون، الزبائن، المال، الرجال والموارد في تداخلات مستمرة.
- القدرة على استخدام ما سبق في تقدير إمكانية تغيير توازن المنافسة بالاعتماد على إستراتيجيات معينة.
- القدرة المستمرة ومن خلال الموارد على تحقيق غايات جديدة، حتى وإن تجسدت في الأرباح على المدى البعيد.
- القدرة على تقدير المخاطر والامتيازات من تلك المنافسة وبدرجة مقبولة من الدقة.
- إرادة الفعل La volonté d'agir.

تتميز الظاهرة الإستراتيجية بتعقد خاص يختلف عن التعقد في الظواهر الطبيعية ويتجلى من خلال الدور الذي يلعبه الفرد في التأثير على البيئة ومن خلال الطبيعة émergente للإستراتيجية، فالتعقد لا يسمح دائماً بتحويل حالة chaos إلى حالة ordre إلا بعد توالي عدد كبير من حالات chaos نصل بعدها إلى مستوى التوازن، مستوى تحقيق المؤسسة لتوجهاتها الإستراتيجية، كما يمكن أن لا يدوم هذا الاستقرار من الزمن طويلاً (Thiétart &

(Forgues,2006) نتيجة مرونته الكبيرة، وهذا حتى للتغيرات الصغيرة، فيعبر بذلك عن الجدلية الدائمة القائمة بين chaos و ordre .

تعرف نظرية Chaos حدودا في تطبيقها في مجال علم الإدارة، يرجع ذلك إلى مشكل قياس الظواهر الاقتصادية بشكل عام والإدارية بشكل خاص، ولقد عرفت العلوم الدقيقة أيضا ذلك، حيث ليس من السهل إيجاد المعادلات المناسبة لتطور الأنظمة المدروسة في الاقتصاد أو الإدارة، وخاصة مع تلك التغيرات البيئية المستمرة وما ينجم عنها من تأثير على النظام المدروس، حيث تصبح تلك المعادلات غير صالحة لتمثيل النظام في زمن آخر.

يبقى استخدام الأدوات الكمية لهذه النظرية في مجال الإدارة غير ناجح، بينما تبقى الفلسفة العلمية لهذه النظرية الإطار المعرفي لدراسة لظواهر الوصفية الإستراتيجية، من خلال إمكانية تطبيق مبادئ تلك المقاربة في هذا الميدان.

3-1-2 الفكر الشمولي المعقد:إرادة عدم الفصل ما بين عناصر مقاربات التحليل

الإستراتيجي:

على الرغم من التصورات الفكرية والتطورات التي عرفها الفكر الإداري وعرفتها أيضا الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها منذ ظهورها في المجال الحربي العسكري وتطورها في مجال الأعمال والمؤسسات خلال قرن من الزمن، وتداخلهما مع ميادين أخرى من المعرفة العلمية، وخاصة الاجتماعية منها والرياضيات، لم يتوقف التطور عند هذا الحد بل استمد المنظرون الاقتصاديون بشكل عام والإداريون بشكل خاص مبادئ البيولوجيا، الفيزياء والكيمياء محاولين إسقاطها على الميادين الاقتصادية والإدارية. تتجه المقاربة الإستراتيجية حاليا نحو الفكر الشمولي المعقد كفلسفة جديدة للبحث في عدم تفصل العناصر المكونة لها بشكل عام وعنصري الصياغة والتنفيذ بكل خاص.

نعتبر أن: الإستراتيجية = دالة (الأداء، البيئة)

الأداء = دالة (الإستراتيجية، البيئة)

البيئة = دالة (الإستراتيجية، الأداء)

تتميز هذه العلاقات بأنها ديناميكية، فهي تتتابع في الزمن وتتداخل فيما بينها وتتداخل فيما بينها مثنى مثنى، حيث يركز الأداء على الإستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة وحسب البيئة التي تعيش فيها تلك المؤسسة، كما تتأثر البيئة بالإستراتيجية المتخذة من طرف المؤسسات المتنافسة وحسب الأداء المتحقق لدى تلك المؤسسات، وبدورها تمثل الإستراتيجية دالة التوازن بين متغيرات البيئة والأداء الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه.

تعتبر عملية البحث عن التوازن بين المتغيرات الثلاثة في حد ذاتها مصدرا أساسيا لإنشاء حالة chaos، وتصبح المسألة الهامة للمقاربة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية تحقيق أدنى مستوى للاستقرار والاحتفاظ بمستوى عال للإبداع من خلال بناء مقاربة إستراتيجية شاملة معقدة مرتكزة حول مفهوم التنظيم الذاتي auto-organisation .

إن المؤسسات والمسائل المرتبطة بها الإدارية بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص هي من نوع الأنظمة الديناميكية غير الخطية. سيسمح الاعتماد على المقاربات الإستراتيجية من خلال تلك النماذج على تجاوز الصعوبات التالية (Thiéart & Forgues,2006) :

- صعوبة تقدير سلوكيات المؤسسات، وخاصة على المستوى الشامل وعلى المدى البعيد، وذلك مهما كانت جودة الرجال الذين تعتمد عليهم المؤسسات والقرارات المتخذة، فلبينة وزن كبير في ذلك.
 - صعوبة إخضاع التغيرات الصغيرة على المدى البعيد لمبدأ التوازن الخطي نتيجة التداخل الكبير بين مكونات المؤسسة، يساهم ذلك في جعل تلك التغيرات الصغيرة مصدرا لـchaos.
 - تميز المؤسسات بطبيعتها chaotique، حيث تخضع للقوى المؤثرة الداخلية والخارجية.
 - تميز المؤسسات بالطبيعة المولدة لـ chaos، وذلك انطلاقا من التبادلات الممكنة بينها وبين البيئة التي تعيش فيها، حيث تساهم في إنشاء chaos.
- تسمح الشروط الضرورية الناتجة عن الطبيعة الديناميكية للبيئة بالتأثير على إستراتيجية المؤسسة من خلال العديد من المظاهر التي يمكن تلخيصها فيما يلي (Levy, 1994):

- تتعقد عملية التخطيط الناتجة عن التغيرات البسيطة المتضاعفة والعلاقات غير الخطية الديناميكية لمكونات العملية التخطيطية، وخاصة من الجانب البعيد المدى للعملية.
 - لا تبحث المقاربات التي تدرس تأثير هيكل قطاع الصناعة على المؤسسة في التوازن المستقر، فإذا اعتمدت المقاربات الإستراتيجية الكلاسيكية على مبدأ التوازن المستمد من النظرية الاقتصادية الجزئية، فإن الأنظمة المعقدة لا تبحث عن ذلك انطلاقاً من العلاقة الحلقية بين المتغيرات، ولمفهوم التنظيم الذاتي auto-organisation دور في ذلك.
 - لا تعتمد التغيرات الحاصلة في الظاهرة المعقدة على الفرضيات التي بنيت عليها المقاربات الخطية والمقارنات في التحليل الساكن، حيث يمكن أن تتولد التغيرات الداخلية الجذرية الممكنة وغير المنتظرة للظاهرة المعقدة من النظام الحتمي déterministe المعقد، في حين يمكن أن تحدث المؤثرات الخارجية البسيطة في النظام المعقد تغيرات عميقة.
 - تؤدي المظاهر السابقة للظاهرة الإستراتيجية المعقدة إلى صعوبة التنبؤ والتقدير الجيد لحالات النظام المعقد على المدى الطويل، وبناء النماذج اللازمة لذلك.
 - يؤكد البحث عن العنصر التوجيهي لظاهرة التعقد وعدم التأكد على بقاء الإستراتيجية القاعدة الأساسية لاتخاذ القرار، وأن أحسن الإستراتيجيات هي تلك التي تساهم في تحقيق الأهداف الموضوعية وتوضيح الأسلوب الإستراتيجي لتصحيح الفروقات. تعتبر نماذج المحاكاة simulation النماذج الأكثر نجاعة في ذلك.
- بنيت الإستراتيجية ولفترة طويلة ومن خلال مختلف المقاربات الإستراتيجية على المعرفة العلمية الوضعية، حيث اعتمدت عملية البناء الإستراتيجي للمقاربات على العلاقة الخطية، من خلال التصورين التاليين (Kaminska,2001): *volontariste* و *hétéronome* فحسب أصحاب المقاربة الأولى (الاقتصاد الصناعي) توفر البيئة مجموعة من الفرص وتفرض قيوداً، وما على المؤسسة إلا التكيف معها. لا تسمح هذه المقاربة من إعطاء الفرصة للسلوكات الإبداعية للتغيير، كما تكبح كل إمكانية لبناء الوضعيات الإستراتيجية الجديدة، في حين يتميز غالباً التصور *volontariste* لعلاقة المؤسسة ببيئتها (الموارد) بـ *surévaluation* للقدرة التنبؤية للمدراء وفي نفس الوقت *sous-estimation* لتأثير البيئة على المقاربة الإستراتيجية.

عرفت بذلك المقاربات الكارتيزية المبنية على مبدأ الفصل disjonction بين الداخلي والخارجي حدوداً، من خلال الفصل ontologique التي يعتمد عليه في تحليل علاقة المؤسسة/البيئة: الفصل بين ما هو داخلي وخارجي بالنسبة للمؤسسة، إلا أن الازدواجية المتكاملة dichotomie للبيئة الداخلية والخارجية ستقدم تصورات إضافية تركز على الطبيعة الديناميكية لعلاقة المؤسسة ببيئتها من خلال ما يلي:

- تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية الخارجية.
- اعتبار التطور الحاصل في الحدود الفاصلة بين البيئة والمؤسسة ضمن العملية الداخلية؛ وانطلاقاً من العلاقة التبادلية بينهما تتغير تلك الحدود.
- توضيح هذه التداخلات لظاهرة جديدة تخص عملية التعلم.

ستتجاوز المقاربة الإستراتيجية المعقدة فكرة الفصل بين الداخلي والخارجي (Avenier,1993)، وتتبنى فرضية التداخل بين المؤسسة والبيئة، مع التأكيد على تعريف المؤسسة انطلاقاً من علاقتها ببيئتها، ومنه تتواجد الفرص المتاحة والتهديدات في البيئة بالنسبة للمؤسسة المستقبلية لها، وتتمن نقاط قوة ونقاط ضعف المؤسسة انطلاقاً من توظيف تلك النقاط في بيئة تلك المؤسسة. كما ستتجاوز المقاربة الإستراتيجية التابع الخطي لتحليل البيئة ثم التكيف معها.

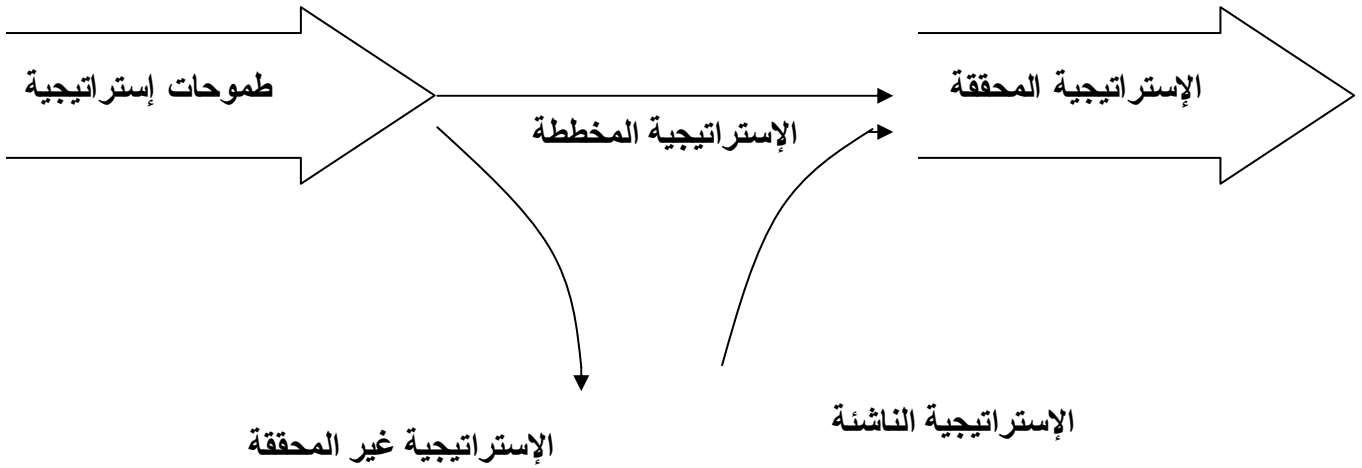
ستساهم هذه الإضافات للمقاربة المعقدة في إدماج فكرة ديناميكية البيئة من خلال المقاربة الإستراتيجية، وذلك انطلاقاً من إعادة تعريف مفهوم استقلالية autonomie النظام (Kaminska,2001,P48).

تعتمد الأنظمة المعقدة على نظام العلاقات السببية غير الخطية، والتي تعبر عن تلك العلاقات المتكررة بشكل غير متناهي أو المتبادلة فيما بينها لتحقيق العلاقات الحلقية boucle en للنظام في حد ذاته، تعبر تلك العلاقات الحلقية عن استقلالية النظام. تسمح المقاربة المعقدة بإعادة النظر في مفهوم استقلالية النظام انطلاقاً من القدرة على التنظيم الذاتي auto-organisation للنظام، والارتكاز على التواجد المشترك للسببية الداخلية والسببية الخارجية.

تلعب متغيرة الزمن دوراً كبيراً في تعقد البيئة وسيعتمد البحث عن النجاح من خلال ذلك، في بناء العملية الإستراتيجية على اتساع الهوة بين الإستراتيجية المخططة والمنفذة من جهة

وبين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها من جهة أخرى، ستلعب الآليات القائمة على التنظيم الذاتي دورا في ذلك.

قدم (Mintzberg & Waters,1985) نموذجا يسمح بتصوير عملية تكوين الإستراتيجيات كنتيجة لعمليات متعددة وتوليفة للظواهر الإستراتيجية المخططة انطلاقا من طموحات معينة والمرتبطة بالتغيرات البيئية المستقرة المقدره ، إلا أن الدينامكية التي يمكن أن تعرفها البيئة تفرض اقتران تلك الطموحات بإستراتيجيات ناشئة émergentes تساهم في بناء الإستراتيجية المحققة.



Source : Mintzberg & waters,1985, P 258.

يقوم التجديد المستمر بين عملية الصياغة والتنفيذ الإستراتيجيين على البحث عن صياغة جديدة للمقاربة الإستراتيجية، تهدف هذه الأخيرة إلى تحقيق نوع من التوافق coherence بين مختلف مكوناتها بشكل عام: الاتجاهات الإستراتيجية، الاختيارات الإستراتيجية، قدرات وكفاءات المؤسسة، ظروف البيئة، وبين مكونات عملية الصياغة وعملية التنفيذ.

ستلغي التفاعلات المعقدة (أفعال/ردود أفعال) لعملية الصياغة والتنفيذ المقاربة الإستراتيجية *mécaniste* والموضوعية *objective* للعملية التخطيطية الخطية والعقلانية، وستبحث في بناء الإستراتيجيات من خلال التداخلات المتكررة بين التفكير *réflexion* والفعل *action* الإستراتيجيين لمختلف أفراد المؤسسة، وذلك انطلاقاً من التمثيلات الفكرية، الطموحات والمصالح المختلفة.

تؤسس تلك التفاعلات على البناءات الذاتية والمتكررة بين الرؤى المستقبلية والأفعال الإستراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية بالمؤسسة، ومن خلال التداخلات بين تلك المستويات، تسمح عملية التعلم التنظيمي الدائم *apprentissage organisationnelle* من خلال المعارف الفردية والجماعية بتحقيق التوافق بين مختلف تلك المستويات.

يسمح اقتران المقاربات الإستراتيجية التركيبية لـ *Mintzberg* ، مقارنة *intention* *stratégique* لـ *Hamel & Prahalad* والمقاربة العملية لـ *Mintzberg & Waters* بالظاهرة المعقدة ومن خلال مختلف أبعاد المدرسة الوصفية لـ *Mintzberg* بتقديم الصورة الشاملة والمتغيرات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة.

تمكن علم التعقد (Pascale, 1999) من تطوير أربعة مبادئ أساسية فيما يخص المقاربة الإستراتيجية الجديدة، ستسمح تلك المبادئ من تقديم تصور بسيط لنظرية التعقد من أجل تفهم الظواهر الإستراتيجية وتبسيط فكرة التحسين فيها، يتجلى هذا التصور من خلال الإثراءات الضرورية للمقاربات الإستراتيجية الكلاسيكية، ويمكن تلخيص تلك المبادئ فيما يلي:

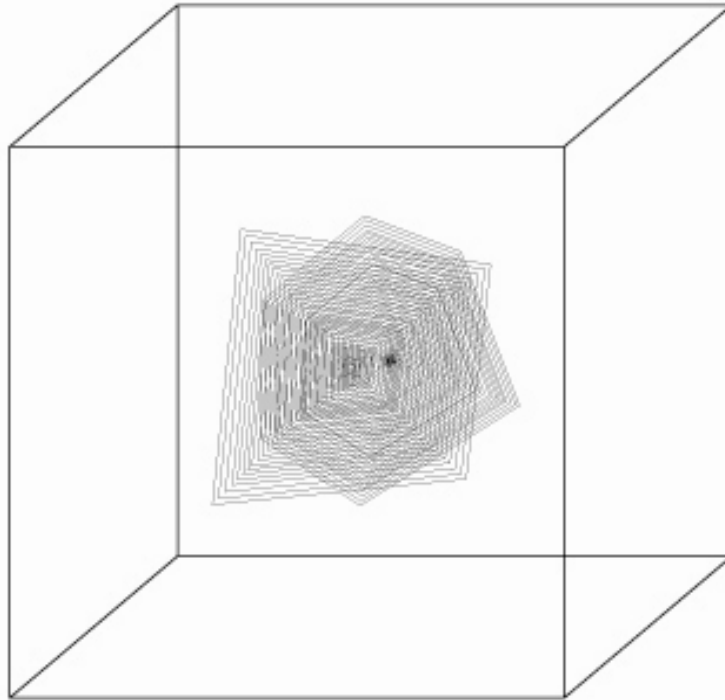
- تسمح الأنظمة التكيفية المعقدة المساهمة في تحقيق التوازن بوضع المؤسسة في مستوى الخطر، فالتوازن إذن مؤشر للموت، حيث تلعب رؤية المؤسسة، ثقافتها والتعديلات الهيكلية دور السلاح ذي الحدين في تحقيق التوازن.
- تتميز الأنظمة التكيفية المعقدة بالقدرة على التنظيم الذاتي وتوليد التعقيد *émergente* الذي يسمح بتقديم العديد من التصورات المستقبلية للمؤسسة.
- تختار الأنظمة التكيفية المعقدة أن تتطور إلى مستوى حدود *chaos*، والانتقال من حالة إلى أخرى يتم في حدود المنطقة القريبة من *chaos*.

- يصعب على الأنظمة التكيفية المعقدة إدارة المؤسسة، بل تعمل دائما على إعادة إنشاء عدم الاستقرار لها. فلا يرجع السبب عندئذ إلى المقاربات الإستراتيجية التقليدية، بل إلى حاجة تلك المقاربات للتوسيع والإثراء.

أصبحت الفلسفة الخاصة بدراسة أساسيات، هيكلية وتطور العلوم من خلال Epistémologie بشكل عام وعلم Généalogie بشكل خاص تلعب دورا كبيرا في تحليل العلاقة بين ظاهرة التعقد والمقاربة الإستراتيجية، وذلك انطلاقا (Martinet,2006) من توليد الفعل والسلوك الإستراتيجي من الظاهرة المعقدة مع القيام بالتجربة التي تسمح بتنفيذ ذلك.

يعتمد تحقيق ما سبق على تدعيم تلك التصورات بإعادة جمع شمل العلاقة chaotique بين الإستراتيجية، الأداء والمنافسة من خلال هيكل للمقاربة الإستراتيجية المبنية على توافق مكوناتها حسب الشكل التالي:

Le Chaos dans l'ordre



3-2 التوافق: هيكلية المقاربة الإستراتيجية المعقدة.

تعرف كلمة " التوافق " « Cohérence » استخداما معتبرا ومتزايدا في الأدبيات الإدارية خلال السنوات الأخيرة بشكل عام والأدبيات الإستراتيجية بشكل خاص، إلا أنها تعتبر الكلمة الأقل معالجة من خلال المقالات الأكاديمية مقارنة بالمصطلحات الإدارية والإستراتيجية الأخرى.

لم يلق هذا المفهوم الاهتمام الكامل في الأدبيات الإستراتيجية ضمن البحوث الأكاديمية، فالقليل من المقالات التي تحلله، والقليل جدا من الكتب التي تستخدم المفهوم لأنه يعتبر ضمنا جزءاً من التفكير الإستراتيجي، إلا أنه ومع ارتباط الخصائص المعقدة والديناميكية في المقاربات بالتعقد الذي تفرضه البيئة والمنافسة العظمى وما ينجم عنهما من تعقد لعملية تعريف الأداء وإدارة النجاح والمؤسسات، أصبح يمثل أحد الاهتمامات البحثية في مجال الإستراتيجية.

عبر عن التوافق في الميدان الإداري بشكل عام والميدان الإستراتيجي بشكل خاص بعدة مصطلحات تحمل بشكل ضمني معنى التوافق، كما تساهم بعض العبارات الإستراتيجية في تجسيد هذا المفهوم وتوفير الشروط الضرورية له لكي يصبح مجالا خصبا للبحث والدراسة، وخاصة من خلال تلك الاهتمامات الفلسفية والمعرفية التي تعرف حاليا توجهها عاما نحو مختلف العلوم.

يمكن تعريف وتحليل مفهوم التوافق بالاعتماد على المفاهيم و الأفكار لبعض المجالات الفكرية الفلسفية والمعرفية له، حيث يركز المفهوم في حد ذاته على مبادئ الفلسفة البنوية، فهو مصطلح ذو غاية معينة *téléologique*، فمن خلال التوافق نسعى إلى تحقيق غاية معينة، وهو نظامي انطلاقا من أنه النتيجة لهيكلية معينة وتفاعلات خاصة لمكونات النظام.

فالتوافق إذن ذو طبيعة سببية، وسيلعب دورا في تحقيق الارتباط بين مكونات المقاربة الإستراتيجية بشكل عام وعملية الصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية بشكل خاص.

3-2-1 التوافق: من المرادفات إلى المفهوم

عبر عن التوافق في المجال الإداري بعدة مصطلحات وعبارات اعتبرت كمرادفات له، يدل هذا التنوع في المصطلحات والمرادفات على الغموض الذي يحيط بالمصطلح، غياب

التعريف وتحديد المفهوم، إلا أنه يمكن اعتبار أن التعقد والغموض الذي يعرفه "التوافق" والتنوع في مجالات استخدامه وتعدد التصورات والزوايا التي تم بها تمثيل المصطلح تعبر جميعها عن الأهمية التي يكتسبها.

يعبر التوافق وبشكل بسيط عن مفهوم الانسجام والإتحاد، حيث يعرفه (Larousse,1998) بأنه الارتباط الضيق بين مختلف عناصر جسم معين مادي والانسجام المنطقي بين مختلف عناصر مجموعة من الأفكار والأفعال.

يرجع أصل مفهوم " التوافق " (Kuhnen,1991) إلى النموذج Ecologique des populations والنظرية الموقفية انطلاقاً من أهمية التوافق بين المتغيرات الموقفية والإستراتيجية وأداء المؤسسات، إلا أن جذوره ترجع إلى الفلسفة وعلم المعرفة، حيث كان يمثل أحد الاهتمامات الأساسية للإنسان منذ نشأته ومن خلال علاقاته مع الطبيعة.

لم يعد مفهوم التوافق موضوع الساعة فحسب في المسائل الاقتصادية بشكل عام والمسائل الإدارية بشكل خاص، بل إن المجال الفلسفي والمعرفي بدأ يأخذ حصته من خلال البحث في ظاهرة التوافق، حيث ستساهم هذه المجالات في توضيح مختلف الزوايا التي تكون هيكله مفهوم التوافق.

3-2-1-1 التوافق من خلال المرادفات:

إن تحليل الاتجاهات الفكرية الإدارية بشكل عام والإستراتيجية بشكل خاص سيسمح بتحديد أن خلاصة الأعمال المقدمة في إطار المقاربة الموقفية والمقاربة التركيبية جسدت مفهوم التوافق من خلال كلمات مختلفة، حيث بحثت المقاربة الموقفية عن كفاءة النماذج والحالات والمواقف الناتجة انطلاقاً من دراسة العلاقة بين المتغيرات الموقفية البيئية والأشكال التنظيمية من خلال تحديد:

- المتغيرات الموقفية الأساسية لتمييز مختلف المواقف الممكنة.
- مختلف المواقف الممكنة انطلاقاً من تجميع مختلف المواقف المتشابهة.
- الأشكال التنظيمية الأكثر انسجاماً مع تلك المتغيرات الموقفية.

تتطور أعمال المقاربة الموقفية من خلال المقاربة التركيبية، إذ تتجاوز الدراسة العلاقة المعقدة بين أكثر من متغيرتين، كما يتجسد التطور في التمييز بينهما، تمييزاً بين المقاربة الوضعية والبنوية. تعتبر المقاربة التركيبية المقاربة الموقفية الجديدة، والأشكال الناتجة مظهراً من مظاهر التوافق.

اعتمدت المقاربة الموقفية والمقاربة التركيبية في تحليل مفهوم التوافق على مجموعة من الكلمات التي ساهمت في بناء مختلف البحوث الخاصة بالمجال التنظيمي بشكل خاص ومجال الإدارة الإستراتيجية بشكل عام، تعتبر تلك الكلمات كمرادفات للتوافق.

يعتبر (Milgrom & Roberts, 1995) أنه ومنذ 1962 تاريخ صدور أفكار Chandler حول الإستراتيجية والهيكله مختلف تلك الدراسات النظرية والتجريبية في مجال إستراتيجية المؤسسة، التنظيم والإدارة تؤكد تواجد fit فيما بين إستراتيجية المؤسسة، الهيكله، ومختلف العمليات الإدارية نتيجة التغيرات البيئية.

للتعبير عن هذا التصور يقترح المؤلفان استخدام فكرة التكامل complementarity، انطلاقاً من أنه تعبير عن التكافؤ الرياضي بين المتغيرات، يسمح بتوفير الدقة والتحليل الفعال، إذ لا يوفر المفهوم الواسع « fit » و « synergies » ذلك بين عناصر إستراتيجية المؤسسة والهيكله.

تعبّر فكرة التلاؤم لمجموعة LCAG انطلاقاً من نقطة التزاوج بين المؤثرات الخارجية و الداخلية للمؤسسة، عن توافق إستراتيجية المؤسسة، من جهة مع الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى مع بيئتها، حيث يقترح أن تكون إستراتيجية المؤسسة متوافقة مع القيود المفروضة من بيئة المؤسسة ومع مواردها، إلا أن ما يميز هذه الفكرة هو تجسيدها للتصور الساكن.

يعتمد (Venkatrama & Camillus, 1984) على مفهوم « fit » ويعتبره على أنه من المواضيع الأساسية في ميدان الإدارة الإستراتيجية للأسباب التالية:

- اعتماد التصورات الفكرية الأولى حول مفهوم matching أو aligning موارد المؤسسة مع فرص وتهديدات البيئة.

- اتساع مجال البحث في الإدارة الإستراتيجية من خلال عدة ميادين أهمها الاقتصاد الصناعي، السلوك الإداري والتسويق، أين يأخذ مفهوم fit مكانة معتبرة ضمن تلك الميادين.

- استخدام العديد من الدراسات بطريقة ضمنية أو صريحة مفهوم fit وخاصة تلك الخاصة باكتشاف دور المتغيرات الموقفية في صياغة الإستراتيجية و ذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرات.

- اعتماد الدراسات التجريبية للعديد من مكاتب الدراسات على مفهوم fit من خلال إظهار أهمية العناصر التنظيمية المعقدة في تنفيذ الإستراتيجية المختارة، تعتبر دراسة (Peters & waterman,1983) إحدى تلك الدراسات.

حدد المؤلفان ثلاث تصورات أساسية لـ fit :

- التصور الداخلي للمؤسسة من خلال علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمية.
- التصور الخارجي من خلال علاقة الإستراتيجية مع البيئة التي تعيش فيها.
- التوليف المتكامل بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.

يعرض (Miles & Snow, 1984) مفهوم « fit » بين إستراتيجية وهيكل المؤسسة والعملية الإدارية ويعرفه على أساس أنه في نفس الوقت عملية وحالة: البحث الديناميكي الذي يهدف إلى to align المؤسسة ببيئتها وتنظيم مواردها داخليا من خلال ذلك alignment الذي تعتبر الإستراتيجية الآلية الأساسية له.

يمكن التمييز بين درجة و طبيعة " fit " بين المؤسسة وبيئتها من جهة وبين الإستراتيجية، الهيكل و العملية الإدارية من جهة أخرى، حيث يعبر fit الأدنى عن ذلك fit الضروري لبقاء المؤسسة في بيئتها التنافسية دون أن يضمن لها أحسن الأداء، بينما يعبر fit الضيق عن القوة السببية التي ينجم عنها امتياز المؤسسة من خلال التغير الإداري والخصائص التنظيمية، في حين يسمح fit المتقدم من البحث وتقديم النموذج الجديد للإستراتيجية، الهيكل والعملية الإدارية، الذي يسمح بتحقيق مستويات الأداء المرتفعة والامتياز في مختلف الفترات الزمنية ومختلف الأمكنة.

تقترح الدراسة التي قام بها (Venkatraman & Prescott,1990) مفهوم coalignment بين بيئة المؤسسة والإستراتيجية كمرادف لمفهوم fit، ومفاهيم أخرى: consistency, contingency، من خلال تحليل تأثير الأداء الناتج من coalignment بين بيئة وإستراتيجية المؤسسة. توصلت الدراسة إلى أن coalignment هو درجة الارتباط adherence بين استخدام الموارد الإستراتيجية والبيئة الخاصة بها مقارنة مع نموذج أمثلي، مع قياس الارتباط من خلال الأداء المحقق.

يستخدم (Harrison et al.1993) مفهوم consistency ليشير إلى العلاقة relatedness بين إستراتيجية التنويع والأداء المالي من خلال المقاربة المبنية على الموارد ومن أجل تحقيق التميز التنافسي، حيث أن التماثل في تخصيص الموارد المالية من خلال خطوط الإنتاج بالمؤسسة الناتجة عن إستراتيجية التنويع يمكن أن يعبر عن consistency إستراتيجية المؤسسة.

تتطلب إستراتيجية المؤسسة لضمان التميز التنافسي لها أن تكون متوافقة على مختلف المستويات التنظيمية. يعبر توافق الإستراتيجية عند (Nath & Sudharshan,1994) عن consistency في الاختيارات الإستراتيجية من خلال مختلف مستويات إستراتيجية المؤسسة والمستويات الوظيفية، يعبر ذلك عن الترجمة الوظيفية لإستراتيجية المؤسسة، حيث يجب أن تكون الإستراتيجية الوظيفية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية، وأن تقوم المؤسسة بتعيين اختيارات إستراتيجية وظيفية متوافقة مع تلك الخطة.

لقياس توافق الإستراتيجية على مختلف المستويات التنظيمية تم الاعتماد على العلاقة الكائنة بين التوافق والأداء، من خلال نموذج Miles & Snow للنماذج الإستراتيجية ومؤشرات الأداء التسويقية، المالية، الإنتاجية والموارد البشرية. سمحت النتائج المتوصل إليها بإثبات أن قياس توافق الإستراتيجية يرتبط ارتباطا كبيرا بالأداء المحقق.

3-2-1-2-3 التوافق من خلال التيمات thèmes الإستراتيجية:

إن الوضعية أو الحالة التي يجب أو تريد المؤسسة الحصول عليها في بيئة ما تلعب دورا هاما في التعبير عن التوافق في المقاربة الإستراتيجية من خلال مجموعة من التوجهات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إستراتيجية المؤسسة: الرسالة mission، الرؤية vision،

logique dominante ،intention stratégique، ومن خلال مفهوم الإستراتيجية في حد ذاتها.

يرجع تفسير هذه المفاهيم الإستراتيجية المتخصصة إلى مفهوم القيادة وتحفيز الأفراد داخل المؤسسة من خلال تحديد مجموعة من الغايات والتوجهات الإستراتيجية، حيث تقوم هذه الأخيرة على فكرة توجيه العمل داخل المؤسسة، فالتوافق من خلال هذه المفاهيم هو ذلك الارتباط الشديد بين التوجيه المنتظر لمدراء المؤسسة من خلال عملية التفكير والعمل اللازم لذلك. يترجم هذا التوجيه غالباً في شكل معايير و قواعد لعمل الأفراد.

تجسد رسالة المؤسسة (Campell & Yeung,1991) ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها، حيث يرتبط تواجد رسالة المؤسسة بتحقق fits بين ثقافة تلك المؤسسة وإستراتيجيتها. فإذا كانت الرسالة تعبر عن شخصية، هوية وسبب وجود المؤسسة فإنها يمكن أن تكون مؤشراً للعمل انطلاقاً من ربط السلوكات بالأهداف، حيث تشرح الإستراتيجية لماذا تسمح بعض السلوكات بمساعدة المؤسسة على النجاح؛ بينما تشرح القيم لماذا ستكون بعض السلوكات صحيحة ويجب الاعتماد عليها.

كما تبحث الرؤية بشكل عام و (Hamel a Prahalad, intention stratégique 1989) بشكل خاص عن الوضعية المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال تجنيد وتركيز اهتمامات وطاقت الأفراد التي تمتلكها نحو تلك الوضعية. لا تعبر تلك العبارات فقط عن الطموح البسيط الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه بل تغطي مختلف جوانب ومكونات العملية الإدارية، من خلال الاستخدام Intent consistently لتوجيه عملية تخصيص الموارد.

تجلى ما سبق في مفهوم آخر لم يعرف الانتشار الكبير في الأدبيات الإستراتيجية هو dominant logic (Prahalad & Bettis,1986) لتحليل العلاقة الجديدة بين الأداء والتنوع، فالمفهوم عبر عن الطريقة التي يصور بها المدراء نشاطات المؤسسة والطريقة التي تتخذ على أساسها قرارات تخصيص الموارد الحرجة بالارتكاز على الذكاء التنظيمي.

يحمل تعريف الإستراتيجية (Hax & Majluf,1988) تعبير التوافق، إذ عرفت الإستراتيجية على أنها مجموعة من النماذج Pattern المتوافقة ، الموحدة و المتكاملة للقرارات.

يعتبر ميدان الإستراتيجية و الفكر الإستراتيجي من الميادين الحديثة النشأة مقارنة مع ميادين المعرفة العلمية الأخرى، ورغم ذلك عرف هذا المجال تعددا وتنوعا في المصطلحات والاتجاهات الفكرية التي ساهمت في إثراء وبناء الأسس الأولى للمدرسة الإستراتيجية.

تحاول التصورات الفكرية الإستراتيجية الحالية وبالاعتماد على الاختيارات الفلسفية و épistémologique صياغة إطار نظري موحد لتلك المقاربات المختلفة، التي يمكنها بذلك أن تتقدم وبخطوات واسعة للتقارب وفق منظور متوازن شمولي ومن خلال البحث عن التوافق بين مكونات ذلك المنظور وبينه وبين المكونات الخارجية له، بالارتكاز على مجموعة من الأبعاد.

3-2-2 التوافق: من المقاربة الفلسفية إلى المقاربة الإستراتيجية :

يعتمد (Claessens,2001) في تحليله لمفهوم التوافق على المقاربة الفلسفية التحليلية الأنقلو- ساكسونية التي طورت اتجاهها فكريا يدعى cohérentisme، يركز على ربط المبدأ الداخلي لعدم التناقض المنطقي لمجموعة من الاقتراحات propositions بمفهوم الحقيقة vérité. حيث تعبر الحقيقة عن كون كل اقتراح، حكم، اعتقاد P صحيحا إذا وفقط إذا كان P ينتمي إلى مجموعة متوافقة من الاقتراحات، الأحكام والمعقدات.

حسب هذا الاتجاه الفلسفي، يعتبر التوافق مؤشرا داخليا أو طريقة داخلية لتأسيس الحقيقة الشكلية لمجموعة من الاقتراحات المستقلة عن الواقع، بحيث يمكن لذلك الواقع réalité أن يرفض تلك الاقتراحات. فالتوافق الداخلي إذن هو هيكله عليا مستقلة وخاصة بالفكر والمعرفة، تظهر انطلاقا من تلك المتطلبات المفروضة من قواعد المنطق على التمثيلات الفكرية والعقلية.

يعبر التوافق الداخلي عن التمثيلات الفكرية المجردة، إلا أنه يجب التفريق بين الفكر والواقع، حيث يتطلب تحقيق التوافق الداخلي البحث عن الانسجام بين تلك الأحكام، المعقدات وتجربة العالم الخارجي، سيعبر ذلك كله عن تواجد التوافق الداخلي ما بين مختلف التمثيلات العقلية من جهة، والتوافق الخارجي لهذه التمثيلات بالنسبة للواقع من جهة أخرى.

من خلال ما سبق، يصبح التوافق مصطلحا نسبيا ومحليا، حيث، وللحكم على مكوناته من جانب تحقيق التوافق بينها، يجب تحديد وفصل مكوناته ومقارنتها بالنسبة لشيء معين، فيتم إذن تحديد وحدة التحليل معبرة عن الجزء المراد الحكم عليه، وبيئة وحدة التحليل (الذي يتميز هو أيضا بالنسبية) معبرة عن تحليل الجزء المراد الحكم عليه خارجيا.

لتحقيق التوافق الداخلي والخارجي في ميدان معين، يجعل من التوافق مفهوما تابعا لهيكلية مراقبة *contrôle* أو هيكلية ضبط *régulative*. تتميز هذه الهيكلية بازدواجية المراقبة: فمن جهة بالنسبة للمبدأ العام الذي يدعى بالمنطق الرسمي، ومن جهة أخرى بالنسبة للمبدأ الخاص المشتق من مجال تطبيق الظاهرة، يعبر ذلك عن الإطار النظري والظاهري للتوافق.

يبقى التعريف بوحدة التحليل وبيئتها من خلال المقاربة التحليلية غير كاف لدراسة ظاهرة التوافق؛ فالعلاقات، التداخلات، الارتباطات والتبادلات بين وحدة التحليل والبيئة وبين الخارجي والداخلي تفرض نفسها، حيث يلعب الملاحظ دورا كبيرا في تحديد ثلاث وضعيات مفضلة للتوافق. تسمح ثلاثية تموضع التوافق بالبحث عن توافق النظام بالنسبة للعناصر المكونة له، عن مدى انسجام العناصر المكونة مع النظام وأخيرا عن مدى التلاؤم بين العناصر والنظام، ويمكن تلخيص تلك الوضعيات فيما يلي:

- من جانب وحدة التحليل (التوافق الداخلي).
- من جانب البيئة (التوافق الخارجي).
- من جانب التوافق الداخلي والتوافق الخارجي لوحدة التحليل، والتوافق الداخلي لنظام وحدة التحليل - البيئة.

تتميز وحدة التحليل انطلاقا من مبدأ التكرار غير المتناهي بإمكانية تجزئتها إلى عناصر أخرى مكونة للهيكلية، يسمح ذلك بتحديد مستويات مختلفة للتوافق، وعندئذ لا يعبر التوافق عن الإنسجام بين العناصر والنظام، بين وحدة التحليل والبيئة وبين التمثيلات والواقع، بل يسمح على مستواه بتكامل مختلف تلك التمثيلات، ويدعى هذا التكامل *méta - représentation* ويجب أن تكون تلك التمثيلات متوافقة أيضا. يسمح ذلك بالبحث عن التوافق الشامل من خلال *méta - cohérence*.

يؤدي التضاعف في التمثيلات إلى تضاعف القيود الذي تفرض في النظام، ولا يعتمد التوافق الشامل على الجمع البسيط لمختلف التوافقات الجزئية أو المحلية، بل تلعب الهيكلة التكاملية *intégrative* دورا في التحكيم بين مختلف المبادئ المتناقضة أو المتكاملة. سيحقق البحث عن التوافق إدماج فكرة التوازن المراد تحقيقه.

يرتبط التوافق الداخلي، الخارجي والشامل بتطور مفهوم التوافق في حد ذاته خلال الزمن من خلال نظرية اتخاذ القرار، يسمح ذلك بتحديد ما يسمى بالتوافق الساكن والتوافق الديناميكي. إن التفاعل بين وحدة التحليل والبيئة من خلال بيئة الديناميكية يسمح بالتطور المرتبط بينهما أو التعديل المتبادل بينهما. تجعل الديناميكية التوافق محتاجا بالإضافة لهيكلة المراقبة أو الضبط إلى هيكل مولدة *générative*.

ينتج عما سبق وبدون الأخذ بعين الاعتبار الأفق الزمني، إمكانية التمييز بين طريقتين للتوافق: الطريقة التحليلية *analytique* للتوافق البعدي *ex post* والطريقة الإنتاجية *productif* للتوافق القبلي *ex ante*.

يسمح التحليل السابق لمفهوم التوافق بهيكته على الشكل التالي:

- أنواع التوافق: يمكن تحديد ثلاث أنواع للتوافق المرتبطة بدرجة إعداد وتطبيق التوافق: المولد *générique*، المطبق *appliqué* والعملي *opérationnel*. يقع النوع الأول في مستوى السير العام للمفهوم أو المفهوم في حد ذاته (المولد)، يقع النوع الثاني على مستوى الظاهرة حيث يتكيف التوافق المولد مع المجال والظاهرة المدروسة، بينما يقع النوع الثالث عند مستوى التنفيذ وقياس التوافق.

- الهيكلة العليا: يمثل التوافق في مستوى المولد صدفة *coquille* فارغة، ستختلف محتوياتها حسب الهدف من استعمالها، فالتوافق المولد (أو التوافق في حد ذاته) هو هيكله العليا *superstructure*، تسمح بتوفر على الأقل ثلاث هياكل جزئية: هيكله الضبط *régulative*، هيكله مولدة *générative* و هيكله تكاملية *intégrative*.

توفر هيكله الضبط القواعد المعيارية التي تضمن الانسجام والتناسب بين الوحدات، أما الهيكلة المولدة فتسمح تلك القواعد الموجهة للاستعمال، يعني ذلك كل القواعد الخاصة بتحويل

وحدة التحليل و كل التأثيرات الممكنة الناجمة عن عملية التحويل. تولف الهيكلية التكاملية بين دورها في المراقبة ودورها المولد لتحقيق الهدف المنشود وذلك حسب القواعد المعيارية لهيكلتها للمراقبة و/أو حسب القواعد الموجهة للاستعمال لهيكلتها المولدة. يتحقق هذا التكامل انطلاقاً من قواعد تحكيم بين الأولويات، قواعد لحل النزاعات بين القواعد المعيارية و/أو القواعد الموجهة للاستعمال وكذا قواعد لسريان القواعد التكاملية، المعيارية و/أو الموجهة للاستعمال.

- طرق التوافق: يتعلق محتوى الهيكلية العليا بطريقة استخدام مفهوم التوافق: تحليلي أو إنتاجي، فإذا كانت الطريقة التحليلية تعالج التوافق من زاوية تشخيصية، فإن الطريقة الإنتاجية تعالج التوافق من زاوية البناء الإنتاجي للتوافق الذي نسعى إلى تحقيقه. لا تظهر الهيكلية المولدة إلا من خلال الطريقة الإنتاجية.

- أشكال التوافق: يمكن أن يأخذ التوافق عدة أشكال ترتبط بالاختيارات المنهجية المستخدمة التالية:

- علاقة التوافق بالزمن: يمكن التمييز بين توافق وحدة التحليل في زمن معين أو خلال فترة من الزمن، بمعنى التوافق الساكن والتوافق الديناميكي. إن ارتباط ذلك أيضاً بالمعالجة المنقطعة أو المستمرة للتوافق سيسمح باستبدال مفهومي "السكون" و"الديناميكية" للحصول على التوافق *synchronique* والتوافق *diachronique*، حيث يهتم التوافق *synchronique* بالخصائص الهيكلية وفي زمن معين لوحدة التحليل، بينما يخص التوافق *diachronique* تطور وحدة التحليل (التحويل أو إعادة التنظيم) خلال فترة زمنية معينة ومن خلال تطور مكوناتها والعلاقات المتبادلة فيما بينها داخليا وبالنسبة لبيئتها.

- وضعية الملاحظ بالنسبة لوحدة التحليل: إذا كان الاهتمام حول وحدة التحليل فقط، يتم التركيز حول التوافق الداخلي، هيكلية الوحدة ومكوناتها، أما إذا كان الاهتمام أساساً حول بيئة وحدة التحليل، فيتم التركيز على التوافق الخارجي للوحدة مع بيئتها ووظيفتها، في حين إذا كان الاهتمام بالتوافق الداخلي والتوافق الخارجي، فسيكون التوافق الشامل الذي يعتمد على التكامل بين التوافقين الداخلي والخارجي،

حيث الاهتمام بالثنائية وحدة - بيئة من خلال التكيف بينهما أو التطور المشترك بينهما وحسب المقاربة diachronique أو synchronique.

يعتبر التوافق إذن صدفة coquille فارغة على الأقل أو الأكثر معقدة تعبيراً عن الهيكلية العليا. تختلف الهيكلية بدلالة مستويات الإعداد (أنواع)، الاستعمال (الطرق) والاختيارات المنهجية المستخدمة (الشكل)، فيتقابل عندئذ التصور الفلسفي للتوافق مع المقاربة الإستراتيجية.

3-2-2-1 توافق المقاربة الإستراتيجية:

يقدم (Claessens, 2001, P8) تعريفاً للتوافق على أنه هيكلية عليا superstructure من طبيعة سببية (تحليلية analytique أو إنتاجية productive) تسمح بالتنفيذ العملي لغاية أو مجموعة من الغايات الضمنية implicites أو الصريحة explicites انطلاقاً من تعريف وتنظيم العلاقات بين مكونات النظام التنظيمي المستعمل لتحقيق تلك الغاية أو الغايات.

لا يعبر البحث عن توافق الإستراتيجية عن صياغة مقارنة جديدة لها، وإنما يعبر عن التفكير فيها من خلال méta - approche التي تعتمد على التنسيق بين مختلف المقاربات الإستراتيجية المعروفة التقليدية والحديثة وتحقيق مستوى معين من التوافق بينها، ويعتمد البحث عن توافق المقاربة الإستراتيجية انطلاقاً من التعريف السابق على تحديد الأقطاب الأربعة التالية:

1- وحدة التحليل وبيئتها:

تعرف إستراتيجية المؤسسة ضمن المقاربة التي تبنى من خلالها على أنها وحدة للتحليل تتفاعل وباستمرار مع بيئتها من أجل تحقيق هدفها البقاء والتطور للمؤسسة، فيمكن الاعتماد على تجزئة منهجية معينة لوحدة التحليل لتحديد المكونات الجزئية التالية (التي هي بدورها يمكن تجزئتها إلى وحدات تحليل جزئية أخرى تشمل مكونات جزئية أخرى أو عناصر):

- موارد المؤسسة و كفاءاتها.
- البيئة.
- صياغة الإستراتيجية.
- تنفيذ الإستراتيجية.

2- أنواع وطرق توافق الإستراتيجية:

يتمائل المنطق الذي تعتمد عليه الإستراتيجية عند صياغتها وتنفيذها مع منطق صياغة التوافق في حد ذاته، حيث تحتاج الإستراتيجية إلى مختلف أنواع التوافق المولد، المطبق والعملي، وإلى مختلف طرق التوافق التحليلي والإنتاجي.

3- شكل التوافق:

إن الأهمية التي يوفرها تحليل خصائص وحدة التحليل أو أحد مكوناتها في زمن معين أو تحليل تطور الظاهرة من خلال تطور مكوناتها وعناصرها ومن خلال التفاعلات بينها خلال فترة من الزمن، تجعل من شكلي التوافق *synchronique* و *diachronique* الشكليين الضروريين لتحليل تطور الظاهرة، مع الإشارة إلى ذلك التعقد الذي يعرفه الشكل *diachronique*.

وانطلاقاً من وضعية الملاحظ، تحتاج الإستراتيجية إلى تحديد وضعيتين للملاحظ:

- وضعية الملاحظ بالنسبة لوحدة التحليل وبيئتها.
- وضعية أخرى بالنسبة لوحدة التحليل من جانب الصياغة والتنفيذ.

كما يمكن تحديد وعلى التوالي:

- التوافق الداخلي، الخارجي والشامل.
- التوافق *conceptuelle*، التوافق *déploiement* والتوافق الشامل.

يمكن أن يشمل التوافق الداخلي للإستراتيجية توافق الإستراتيجية والقرارات العملية المرتبطة بها، في حين يمكن أن يشمل التوافق الخارجي توافق الإستراتيجية من خلال علاقتها ببيئتها. ويصبح البحث عن التوافق *conceptuelle* من خلال التوافق الخارجي وعن التوافق *déploiement* الامتدادي من خلال التوافق الداخلي.

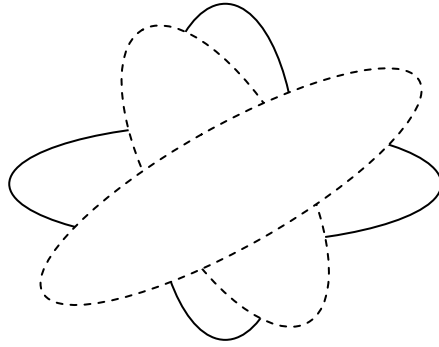
4- الهيكله العليا للتوافق:

يتحقق توافق الإستراتيجية كهيكلة عليا للمقاربة من خلال توفر الهياكل الثلاثة الجزئية الأخرى: الهيكله التكاملية، المولده وهيكله الضبط، توفر الهيكله المولده مختلف القواعد المرتبطة بمختلف التحولات والتغييرات الممكنة للإستراتيجية أو المكونات المختلفه لها، إضافة إلى كل التغييرات الناجمة عن ذلك والتي تؤثر على كل من المكونات الإستراتيجية والإستراتيجية. تلعب هيكله المراقبة والضبط دورا في تحديد القواعد النظرية المعيارية الخاصة بتلك التغييرات والتأثيرات الناجمة، كما تعمل الهيكله التكاملية انطلاقا من تلك القواعد دورا كبيرا في تحقيق التوافق بين التوافق الداخلي والخارجي للمقاربة الإستراتيجية من جهة وبين توافق الصياغة والتنفيذ من جهة أخرى نتيجة التحولات والتغييرات الطارئة.

إن تمثيل ما سبق على المحورين داخلي - خارجي وصياغة / تنفيذ سيسمح بتحديد المركز نقطة التوجه الأمثل للإستراتيجية، وإن كل تباعد عن المركز هو تباعد عن البحث عن توافق المقاربة الإستراتيجية وعن التوازن في توزيع القرارات والأفعال داخل المؤسسة وعن التطور المتناسق للمؤسسة.

الصياغة

البيئة



الكفاءات

الامتداد

تعتبر المقاربة الإستراتيجية أحد مكونات وحدة تحليل أشمل، فبالإضافة إلى تلك القرارات، تعتبر المعلومات والاتصالات المكونات الأخرى لوحدة التحليل، حيث تلعب تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بشكل عام وبرمجيات الذكاء الصناعي بشكل خاص من خلال: les systèmes experts، les réseaux de neurones، la logique floue دورا كبيرا في تحقيق العلاقات التداخلية والتفاعلية للمقاربة الإستراتيجية.

خاتمة الفصل الثالث:

عرفت الإستراتيجية تطورات عميقة منذ الحرب العالمية الثانية إلى الوقت الراهن، فقد كانت المقاربة الإستراتيجية بالمؤسسة تعتمد على التصورين التاليين (Le Roy, 1994):

- التصور الخطي: تخص القرارات الإستراتيجية حسب هذا التصور تحديد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها والوسائل الضرورية اللازمة لذلك.

- التصور التكيفي: فقد التصور الخطي المكانة التي كان يعرفها مع ظهور وتطور التصور التكيفي، الذي يخص تحقيق التلاؤم بين فرص وتهديدات البيئة وإمكانيات وموارد المؤسسة.

إلا أن المؤسسات (Ogilvy, 2004) بعد ما كانت تبحث في معرفة المستقبل، أصبحت حاليا تصنع المستقبل، وبعدها عرف تطور البيئة السلسلة التالية (Gueguen, 1998): الاستقرار- الدورية - العشوائية - chaotique، بدأ (Durieux, 2000) التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات يفقد مكانته تاركا المجال لنظرية التعقد لتصنع الفكر الإستراتيجي.

بعدها كانت الإستراتيجية تعبر عن الثنائية (منتج / سوق) أصبحت حاليا تعرف من خلال التصورات الخمسة لـ (Mintzberg & Quinn, 1996)، حيث أشار (Mintzberg, 1978) من قبل إلى أن الإستراتيجية هي a pattern in a stream of decisions تعبيراً عن مجموعة من القرارات التي تسمح بتحقيق السلوكيات المتوافقة، وتحقيقاً لـ the dichotomy between strategy formulation and strategy implementation.

تبنى المقاربة الإستراتيجية الشاملة والمتوافقة على التبادلات الحلقية الثنائية بشكل عام بين مختلف مكوناتها وبشكل خاص بين (Payaud, 2005):

- الإستراتيجية الناشئة/الإستراتيجية المخططة.

- الإستراتيجية الرسمية/الإستراتيجية غير الرسمية.

تساهم المقاربة الإستراتيجية الشاملة والمتوافقة (Spitezki, 1998) في تطوير مبدئين أساسيين كانا دائما خاصيتي انتصار المعارك الحربية وهما: la mobilité و la vivacité ،

الليدان يعبران عن تطوير السرعة في اتخاذ القرارات من خلال التحكم في عامل الزمن ومرونة الإبداع اتجاه التغييرات البيئية.

يجسد هذا التطور كله الانتقال من مقاربة التخطيط الطويل المدى، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية إلى مستوى التخطيط المبني على الإبداع الإستراتيجي (Genelot, 1994) الذي يركز على ما يلي:

- اعتبار الإستراتيجية عملية تكيفية أو تغييرية مستمرة.
- اعتماد الإستراتيجية على التجنيد الجماعي لأفراد المؤسسة.
- اعتماد الإستراتيجية على المقاربة الشاملة المعقدة.
- اعتماد الإستراتيجية على النماذج التي تحقق الإبداع والتنظيم الذاتي.

تتطلب تلك الركائز الشروط التالية:

- تصميم المؤسسات المرنة حسب العمليات، المشاريع والشبكات.
- تطوير الكفاءات حسب العمليات.
- تفاعل الإستراتيجية والهيكل من خلال الكفاءات.
- تحقيق التوافق بين الإستراتيجية، الهيكل والكفاءات.

تلغي المقاربة حسب العمليات التصور التنظيمي والرقابي الكلاسيكيين وتقتصر الاستقلالية الكبيرة للمجموعات المستقلة المتعددة الوظائف حسب العمليات أو حسب المشاريع من خلال المقاربة التحويلية (Tarondeau & Wright, 1995) التي تعتمد على الكفاءات.

ستطور الهيكل من خلال الكفاءات المؤسسة المتعلمة من خلال ما يلي (Moingean & Ramanantsoa, 1995):

- ارتباط سلوكيات الأفراد بالتجارب السابقة للمؤسسة وفي إطار الروتين التنظيمي.
- التعلم و التطور الفردي لأفراد المؤسسة.
- تطوير قدرة المؤسسة على التغيير من خلال المساهمة الفعلية والذكية لجميع أفراد المؤسسة.
- تغيير الطريقة التي يفكر بها أفراد المؤسسة لإنشاء المؤسسات المتعلمة.

تحقق المقاربة حسب العمليات (Lorino,1995) مفهوم المؤسسة المتعلمة انطلاقاً من طرق العمل الجماعية والتنشيط المستمر التي تسمح بالانتقال من الأداء حسب النتائج إلى الأداء حسب الأسباب، وبإعادة النظر في العلاقة بين الإستراتيجية والمراقبة والانتقال من مراقبة التسيير إلى المراقبة الإستراتيجية ومن (Bouquin,2000) منطق تكلفة الأقسام إلى تكلفة الوحدات الإستراتيجية ومن مراقبة التسيير إلى pilotage stratégique.

تجسد العملية التنظيمية التحويلية من خلال بعض التوجهات الجديدة في خصائص العملية التنظيمية التالية (Kalika et al.,2000) :

- الانتقال من إدارة الجودة إلى الإدارة بالجودة.
- تطور أنواع التنظيم من خلال أشكال التعاملات بين المؤسسات التنافسية والتعاونية.
- توسيع التنظيم الشبكي الداخلي و الخارجي للمؤسسة.
- تطور التنظيم المبني على الكفاءات.
- البحث في بناء نموذج جديد للتنظيم يقوم على التداخل بين الإداري - المقاول وإعادة جمع الاستثمار، التنظيم وخلق الثروة.

ستتوجه المقاربة الإستراتيجية والمؤسسة نحو المقاربة التحويلية (El Amrani et al.,2006) من خلال ما يلي:

- مقارنة إدارية حسب العمليات.
- مقارنة إدارية مبنية على التداخل من خلال pool: الإشتراك في مصادر المعلومات.
- مقارنة إدارية شاملة.

فإذا تداخلت العلاقة بين البيئة والإستراتيجية، فستسمح المقاربة الإستراتيجية المبنية على العمليات (Lorino & Tarondeau,2006) بجعل العلاقة بين الأداء والإستراتيجية علاقة مباشرة.

الخاتمة العامة

مازال كل من التعقد والديناميكية مستمرا في تمييز البيئة، حيث تعتبر الأزمة المالية العالمية الأخيرة، الانتعاش الذي تعرفه روسيا في الوقت الحالي، التطور الذي تعرفه الصين وتغيرات السياسة الأمريكية الجديدة.... الخ من بين بعض المظاهر التي مازلت تجسد ذلك التعقد والديناميكية. مازال البحث المستمر عن النجاح، الأداء، التميز وإنشاء القيمة الأسباب الهامة لإنشاء ووجود المؤسسات، حتى أصبح التفكير فيها من خلال البحث عن ثروة الأمم.

إن التعايش مع التعقد والديناميكية ضرورة لا بد منها، إلا أنه لا يجب التعامل معها من خلال تلك المقاربات والأدوات الإستراتيجية البسيطة والمحدودة، بل ستلعب المقاربات العملية، العلمية، الفكرية، الفلسفية والمعرفية الشاملة المعقدة دورا هاما في ذلك.

فإذا كان التعقد والديناميكية يتجلى من خلال:

- متغيرات البيئة.
 - التغيرات التي تحدث على موارد المؤسسة وكفاءاتها من خلال التأثيرات الناجمة عن ديناميكية وتعقد البيئة.
 - التغيرات التي تحدث على مستوى التوجهات الإستراتيجية: الرسالة، المهنة، القيم، الرؤية والإستراتيجية.
 - التغيرات التي تحدث عند امتداد الإستراتيجية في المؤسسة.
- فإن المقاربات الشاملة يجب أن تبحث عن توافق إستراتيجية المؤسسة و المقاربة الخاصة بها من خلال:

- توافق الإستراتيجية مع التوجهات الإستراتيجية.
- توافق الإستراتيجية مع قدراتها الداخلية.
- توافق الإستراتيجية مع ظروف البيئة.
- توافق الإستراتيجية والهيكلية.
- توافق الإستراتيجية وثقافة المؤسسة.
- توافق الإستراتيجية والأداء المحقق والتميز التنافسي المحقق.
- توافق الإستراتيجية والإستراتيجية.

من أجل تحقيق التوافق بين البيئة والمؤسسة، يصبح الإستراتيجي صاحب مصلحة وحق *une partie prenante* اتجاه تلك البيئة، ومن أجل البحث عن الوضعيات المنطقية، يجب أن يكون قناصا للفرص *opportuniste* وبراغماتيا *pragmatique* من خلال النقاش، الحوار والتفاوض.

تجلت تلك الخصائص من خلال بعض النماذج التي عرفت روجا كبيرا في هذه السنوات الأخيرة، حيث سمحت (Jeanblan & Verdie, 1997)، (Dumoulin & Simon, 2005) الإستراتيجيات المتعثرة *stratégies de rupture* حتى في حالة الموارد المحدودة من خلال البحث في تلك المصادر التي تسمح بتغيير و إنشاء الفضاءات التنافسية الجديدة، بقلب موازين التفكير الإستراتيجي (Métais & Pin, 2002) والانتقال من اللعب عن طريق الإستراتيجيات إلى اللعب عن طريق عوامل النجاح الأساسية *les FCS*.

تجسد ذلك (Warnier et al., 2004) من خلال اقتراح مفهوم *business model* كبديل لمفهوم الإستراتيجية، ليصبح (Lecocq et al. 2006) أداة من أدوات المقاربة والتحليل الإستراتيجي، حيث انتقد مفهوم *business model* من طرف (Porter, 2001) مؤكدا تلك الحدود المرتبطة على الأقل بضبط التعريف والمنهجية الخاصين به، ويبقى (Lemay & Séguin, 2006) ذلك النموذج الذي يمكن أن يعتمد عليه رجال الاستشارة الإستراتيجية *les consultants*.

ما يزال التفكير الإستراتيجي بالمؤسسات يدور حول البحث عن المنطق الإستراتيجي الذي يعتمد حسب (Jarillo, 2004) على:

- القدرة على الإدارة.

- المزج بين الحظ، المحاولات والأخطاء.

فكيف سيكون منطق هذا التفكير الإستراتيجي بالمؤسسات الجزائرية، حيث تواجه هذه المؤسسات بالإضافة إلى التعقيدات البيئية التي تجسد البيئة العالمية، خصوصيات بيئية محلية تزيد من حدة تلك التعقيدات؟.

تطرح الإرادة التي تعتمد عليها مؤسسات الدول المتخلفة، الاقتصاديات الانتقالية بشكل عام والجزائرية بشكل خاص من خلال اللجوء إلى الأدوات والممارسات الإدارية للمؤسسات الغربية العديد من التساؤلات، حيث يرى (Said, 2000) أنه من الصعوبة نقل تلك الممارسات التي بنيت في المؤسسات الأصلية وفق منطق تسلسلي إلى المؤسسات المستقبلية دفعة واحدة.

لقد جسدت المقاربة المبنية على الموارد التطور الذي تعرفه بعض المؤسسات الأسيوية وخاصة المؤسسات اليابانية وتلك التابعة لدول جنوب شرق آسيا، في حين تجلى تطور المؤسسات الغربية من خلال مقاربة التكيف والتموضع. فعلى أي نموذج استراتيجي تعتمد مؤسسات الدول المتخلفة ومؤسسات الاقتصاديات الانتقالية؟.

المراجع

- Abraham Jocelyne, 1992, Culture d'entreprise : Essai de formation et relations avec la performance, Thèse de doctorat, Université de Poitiers.
- Aktouf Omar, 2003 Faut – il brûler Michel Porter ?, revue française de gestion, vol. 29, N° 146.
- Ansoff H. Igor & Declerck Roger P. & Hayes Robert L., 1976, from strategic planning to strategic management, Wiley.
- Ansoff H. Igor, 1968, Stratégie du développement de l'entreprise, Editions Hommes et Techniques.
- Ansoff H.Igor, 1991, Critique of Henry Mintzberg's 'the design school: reconsidering the basic premises of strategic management, Strategic management journal, vol. 12.
- Arrègle Jean-Luc, 2006, analyse « Resource Based » et identification des actifs stratégique, revue française de gestion, vol.32, N°160.
- Avenier Marie – José, 1988, Le pilotage stratégique de l'entreprise, CNRS.
- Avenier Marie – José, 1993, La problématique de l'éco-management, Revue française de gestion, N°93.
- Barney Jay, 1991, Firm resources and sustained competitive advantage, Journal of management, Vol.17, N°1.
- Belet Daniel, 2003, La révolution de l'entreprise apprenante, L'expansion Management Review, N°110.
- Bely Jacques, 2005, La valeur client, fondation des « business models gagnants », L'expansion Management Review, N°118.
- Bely Jacques, Boulnois Jean-Luc, Rao Jay, Décembre 2003, Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure, L'expansion Management Review, N°111.
- Bennett Jeffrey W., Steven B.Hedlund, Paul F. Kocourek, Thomas E.Persteiner, Mars 2001, Organisation et stratégie : le paradoxe de l'alignement, L'expansion Management Review, N°100.
- Bensebaa Mohamed Faouzi, 2003, La dynamique concurrentielle : défis analytiques et méthodologiques, finance contrôle stratégie, vol.6, N°1.

- Bensebaa Mohamed Faouzi, 1998, L'action stratégique et le souci des réactions mimétiques, thèse de doctorat, Université de Paris 12 Val – de Marne.
- Bergery Line, Dejoux Cécile, 2006, Elargissement de la notion d'excellence : vers l'excellence durable. revue gestion 2000, vol. 23, N6.
- Bessire Dominique, 1999, Définir la performance, Comptabilité - contrôle – Audit, tome 5, vol 2.
- Blan George, Abdessamed Tamym, Kahane Bernard, 1997, Quel Avenir pour la planification stratégique ? Les groupes industriels multi activité multi pays remettent en question leurs systèmes de planification, 6^{ème} conférence de L'AIMS.
- Bolman L.G. & Deal T.E., 1996, Repenser les organisations, Maxima.
- Bouquin Henri, 2000, Du contrôle de gestion au pilotage, L'expansion management review, N°98.
- Burgelman Robert A., 1983, A model of interaction of strategy behavior, corporate context, and the concept of strategy, Academy of management review, Vol.8, N°1.
- Campbell Andrew & Yeung Sally, 1991, Brief case: mission, vision and strategic intent, Long Range Planning, Vol.24, N°4.
- Chaix Jean Lin, 1997, Contribution à l'analyse stratégique : construction et insertion d'un outil d'identification des facteurs clés de succès, thèse de doctorat, Université de Paris 10 – Nanterre.
- Chandler Alfred D., 1989, Stratégies et structures de l'entreprise, les Editions D'Organisation.
- Claessens Michel, 2001, De la cohérence de la stratégie à la performance : Concept, mesure et validation, thèse de doctorat, Université de Paris 9 – Dauphine.
- Cortés Enrique Claver, Diego Quer Ramo Azorin, Molina José Francisco, 2006, Stratégies génériques de porter une analyse empirique, revue française de gestion vol. 32, N°161.
- Cortés Enrique Claver, José Francisco Molina, Diego Quer Ramo Azorin, 2003, Stratégie compétitive et environnement sectoriel, revue française de gestion, volume 29.

- D'aveni Richard, 1995, Hyper compétition, Vuibert.
- Dampérat Maud, 2006 , Vers un renforcement de la proximité des relations client, revue française de gestion, volume 32, N°162.
- David Albert, 2002 Décision, conception et recherche en sciences de gestion, revue française de gestion, vol. 28, N°139.
- Dayan Armand (Dir), 1999, Manuel de gestion, Ellipses.
- De Freitas Barbosa Perira Remato Telo, 2003, La rapidité stratégique en tant que facteur primordial de succès,Thèse de doctorat,Université Paris 9-Dauphine.
- Degot Vincent, 1981, L'entreprise comme système culturel, Revue française de gestion, N°33.
- Dehouck Laurent, 1995, L'Aide à la Cohérence Stratégique : Méthodologie, Concepts et Mise en œuvre, thèse de doctorat, Ecole normale supérieure de Cachan.
- Détrie Jean Pierre (Dir.), 2002, Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod.
- Détrie Jean Pierre (Dir.), 2005, Strategor, Politique générale de l'entreprise, Dunod.
- Dollot Louis, 1983 Culture individuelle et culture de masse, PUF.
- Dornier Raphaël, 2004 Groupes stratégiques cognitifs et identification concurrentielle, 13^{ème} conférence de L'AIMS.
- Dornier Raphaël, Karoui Lotfi, 2006, Complexité des représentations concurrentielles et performance : le cas des dirigeants de voyagistes, 15^{ème} conférence de L'AIMS.
- Dourai Rim, Décembre 2000, L'entreprise, la vision et le leader, L'expansion Management Review, N°99.
- Dumoulin Régis, Simon Eric, 2005, Stratégie de rupture et PME : La réplification impossible, revue française de gestion, vol 31, N° 155.
- Durieux Florence & Girod-Seville Martine & Perret Véronique, 2000, De la planification stratégique à la complexité, L'expansion management review, N°98.

- Durieux Florence, 1997, Management de l'innovation : une approche évolutionniste, thèse de d'état, Université de Dauphine.
- EL Amrani Redouane & Rowe Frantz & Bidan Mark & Geffroy-Maronnat Bénédicte & Marciniak Rolande, 2006, Effets de la stratégie de déploiement des PGI sur la vision transversale de l'entreprise, revue française de gestion, N°168-169.
- Fillol Charlotte, 2004, Apprentissage et systémique .une perspective intégrée, revue française de gestion, N°149.
- Fimbel Eric, Marie-Léandre Gomez, 2003, Il n'y a pas de stratégie sans stratégie, L'expansion Management Review, N°109.
- Fitoussi Roland, 1982, Structure de l'entreprise et choix stratégiques, Revue française de gestion, N°35.
- Fjeldstad Oystein, Haanes Knut, Décembre 2000, Compétences et niveau de concurrence, L'expansion Management Review, N°99.
- Fridenson Patrick, 2007, L'héritage D'alfred d. chandler, Revue française de gestion, N°175.
- Fulconis François, 2000, La compétitivité dans les structures en réseau-Méthode d'analyse et perspectives managériales-, thèse de doctorat, Université de Nice –Sophia Antipolis,
- Gabriel Patrick, 1997, Lecture systémique du marketing : finalités et voies de recherche appropriées, recherche et applications en marketing, vol12, N°4.
- Gauzente Claire, 2000. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ?analyse de la pertinence de certains indicateurs, finance contrôle stratégie, vol 3, N° 2.
- Genelot Dominique, 1994, Adieu à la planification, bienvenue à l'invention !, L'expansion Management Review, N°74.
- Giget Mark, 1989, L'identité de l'entreprise, préalable à la réflexion stratégique, Futuribles, N°137.
- Godet Michel, 1987, Le projet d'entreprise : utilité et limites, Futuribles, N°106.

- Govindarajan Vijay, 1986, Decentralisation, strategy, and effectiveness of strategic business units in multi business organisations, Academy of management review, vol11, N°4.
- Gritli Abdelkader, 1998, Comportements stratégiques, facteurs clés de succès et contrôle, thèse de doctorat, Université de Lille,
- Gueguen Gaël, 1997. face aux turbulences, l'entreprise doit-elle être réactive, 11^{ème} conférence de L'AIMS.
- Gueguen Gaël, 1998, Turbulences environnementales, effets chaotiques et degré de sensibilité aux conditions initiales : contribution à la théorie de l'adaptation de l'entreprise, 12 conférence de L'AIMS.
- Hall David J. & Saias Maurice A., 1979, Les contraintes structurelles du processus stratégique, revue française de gestion, N°23.
- Hamel Gary & Prahalad C .K., Strategic Intent, 1989, Harvard business revue, Vol.67,N°3
- Hamel Gary & Prahalad C.K, 2005, La Conquête du futur, Dunod.
- Hammonds Keith H, 2001, Les grandes idées de Michael Porter, L'expansion Management Review, N°101.
- Harrison Jeffrey S. & Hall, JR. Ernest H. & Nargundkar Rajendra, 1993, Ressource allocation as an outcropping of strategic consistency performance implications, Academy of management of journal, Vol.36, N°5.
- Hart Stuart L., 1992, An integrative framework for strategy-making processes, Academy of management review, Vol17, N° 2.
- Hax Arnoldo C. & Majluf Nicolas S., 1988, the concept of strategy and the strategy formation process, Interfaces 18:3.
- Hendreson Bruce, 1990-91, Le darwinisme appliqué à l'entreprise, Harvard- l'expansion, Hiver.
- Henri Bouquin, 2000, Du contrôle de gestion au pilotage, L'expansion management review, sept, N°98.
- Ibert Jérôme, 2004 La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes, revue française de gestion, volume30, N°148, janvier-février.

- Ingham Marc(Ed), 1995, Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université.
- Jaoua Fakher, 2002, de la planification stratégique au management stratégique (cas de la société Shell de Tunisie .11^{ème} conférence de L'AIMS.
- Jarillo José Carlos, 2004, La logique stratégique, Dunod.
- Jarniou Pierre, 1981, L'Entreprise comme un système politique, PUF.
- Jeanblanc Pierre, Verdie Jean-François, 1997, Des stratégies de rupture a l'hyper compétition, une analyse du groupe André dans l'industrie des biens d'équipement de la personne ,6^{ème} conférence de L'AIMS.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard, Fréry Frédéric, 2005, Stratégique, Person Education France.
- Kalika Michel & Blanchot Fabien & Isaac Henri & Josserand Emmanuel & Montmorillon Bernard de & ROMELAER Pierre &, 2000, Décloisonnée et transversale, l'organisation change, L'expansion management review, N°98.
- Kaminska Renata, 2001, Cheminement stratégique et processus d'accumulation des compétences : Le cas des entreprises Polonaises dans le contexte de la transition économique, thèse de doctorat, Université de Nice-Sophia Antipolis.
- Kim W.Chan, Mauborgne Rénée, 2005, L'art et la manière naviguer sur des océans bleus, L'expansion Management Review, N°118.
- Kuhnen Francis, 1991, Elément de management stratégique et performance d'entreprise, thèse de doctorat, Université de paris1-Panthéon-sorbone.
- Lacroux François, 1997 Epistémologie de la planification stratégique, 6eme conférence de L'AIMS.
- Laroche Hervé, Nioche Jean-pierre, 2006 L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise, revue française de gestion, vol. 32, N°160.
- Lassoued Kais, 2004, Pratiques de planification stratégique dans les entreprises industrielles tunisiennes, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, N°207.

- Le Roy Frederic , Pellegrin-Boucher Estelle , 2005, Bruce Henderson comme fondateur de la pensée stratégique , revue française de gestion , volume 31 , N°154.
- Le Roy Frédéric, 1994, Doctrines militaires et management stratégique des entreprises, Thèse de doctorat, Université de Montpellier 1,
- Le Roy Frédéric, 2001 Agressivité concurrentielle, Taille de l'entreprise et performances, 11^{ème} conférence de L'AIMS.
- Le Roy Frédéric, 2003, Agressivité concurrentielle et choix stratégique : une étude empirique, revue gestion 2000, Vol 20, N° 1.
- Learned Edmund P., Christensen C. Roland, Andrews Kenneth R., Gyth William D., 1965, Business Policy: text and cases, Richard D. Irwin .INC.
- Lecas Géry, 2006-2, La modélisation systémique : outils méthodologiques pour économistes, Innovations, cahiers d'économie de l'innovation, N24.
- Lecocq Xavier, Benoit Demil, Warnier Vanessa, Hiver 2006, Le business model, un outil d'analyse stratégique, L'expansion Management Review, N°123.
- Lecocq Xavier, Yami Said, 2004, L'analyse stratégique et la configuration de la valeur , revue française de gestion , vol. 30, N°152.
- Lemay Lilly, Séguin Francine, 2006, La pratique des consultants en stratégie : formule nomade, club ou loft ? gestion, vol. 30, N°4.
- Levy David, 1994, Chaos theory and strategy: theory, application, and managerial implications, Strategic management journal , vol 15.
- Loilier Thomas & Tellier Albéric (Dir.), 2007, Les grands auteurs en stratégie, Editions EMS.
- Lorino Philippe, 1995, Le déploiement de la valeur par les processus, revue française de gestion, N°104.
- Mack Manfred, 1996, Une visite de la théorie de la complexité, L'expansion management review, N°83.
- Mainault Christophe, 2002, Quelle performance stratégique pour piloter l'entreprise dans l'économie de l'Internet ? thèse de doctorat, Université Paris 9-dauphine.

- Marchesnay Michel, 2001 Management : Les constructeurs Michael Porter, revue française de gestion, N° 135.
- Martinet Alain – Charles, 2006. Stratégie et pensée complexe, revue française de gestion, vol. 32, N°16.
- Martinet Alain –Charles2002., James March, un fondateur de la pensée stratégique, revue française de gestion, vol.28, N° 139.
- Martinet ,2001, épistémologie de la connaissance praticable :exigences et vertus de l'indiscipline,in David Albert & Armand Hatchuel (dir.) & Laufer Romain, Les nouvelles fondations des sciences de gestion, Eléments d'épistémologie de la recherche en management, Vuibert FNEGE.
- Mazières Bruno, 2001, Une étude des pratiques et objectifs de planification stratégique des groupes français, la revue des sciences de gestion, direction et gestion, N°188-189.
- Mbengue Ababacar, 2003. Structure concurrentielle et stratégies des entreprises, 12^{ème} conférence de L'AIMS.
- Mckiernan Peter, 1996, Historical evolution of strategic management, Dartmouth publishing company limited.
- Métais Emmanuel, 2002. Vers la notion de polyvalence stratégique, revue française de gestion, vol. 28, N°138.
- Métais Emmanuel, Pin Richard, 2002, De la subversion à la normalisation : de la Swatchmobile à la smart, gestion, vol. 27, N°1.
- Métais Emmanuel, 1997, Intention stratégique et transformation de l'environnement concurrentiel, enjeux d'une conception de la stratégie centrée sur les ressources de l'entreprise, thèse de doctorat, Aix-en-provence.
- Michael E.Porter, Juin 2001, Internet : la stratégie plus que jamais, L'expansion Management Review, N°101.
- Miles Raymond E. & Snow Charles C., 1984, Fit, Failure And The Hall of Fame, California management review, Vol. XXVI, N°3.
- Milgrom Paul, Roberts John, 1995, Complementarities and fit strategy, structure, and organizational change in manufacturing, Journal of accounting & economics, 19.

- Miller Danny, 1981, Toward A new contingency approach: the search for organisational gestalts, *Journal of management studies*, 18, 1.
- Mintzberg Henry & Quinn James Brian, 1996, *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Prentice-Hall.
- Mintzberg Henry & Waters James A., 1985, of strategies, deliberate and emergent, *Strategic management journal*, Vol6.
- Mintzberg Henry, 1978, patterns in strategy formation, *Management science*, Vol.24,N°9.
- Mintzberg Henry, 1990, The design school: reconsidering the basic premises of strategic management, *Strategic management journal*, vol 11.
- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, 1999, *Safari en pays stratégie*, Village mondial.
- Mintzberg Henry, 1994, *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Dunod.
- Moingeon Bertand & Ramanantsoa Bernard, 1995, Comment rendre l'entreprise apprenante, *L'expansion Management Review*, N°78.
- Nath Deepika & Sudharshan D., 1994, Measuring strategy coherence through patterns of strategic choices, *Strategic management journal*, Vol.15.
- Ogbonna Emmanuel & Harris Lloyd C., 2000, Leader ship style, organizational culture and performance: empirical evidence from UK companies, *International journal of humain resource management*, 11(4).
- Ogilvy James, 2004, *Leçons d'existentialisme à l'usage des stratèges*, *L'expansion Management Review*, N°112.
- Pascale Richard T., 1999, *Naviguer aux frontières du chaos*, *L'expansion Management Review*, N°94.
- Payaud Marielle A., 2005, *La formation de la stratégie : une mise en boucle d'articulations duales*, *revue gestion 2000*, vol. 22, N°6.
- Peters Thomas & Waterman Robert, 1983, *Le prix de l'excellence : le secret des meilleurs entreprises*, Intereditions.

- Phamel Dominique, 2003, un modèle « d'excellence durable » intégrant le «développement durable » : une extension du modèle de conti, revue gestion 2000, vol 20, N°4.
- Porter Michael E. 1986, L'avantage concurrentiel, Interéditions.
- Porter Michael E.1982, Choix stratégiques et concurrence, Economica.
- Porter Michael, 1999, La concurrence selon Porter, Editons Village Mondial.
- Prahalad C.K. & Bettis Richard A., 1986, the dominant logic: a new linkage between diversity and performance, Strategic management journal, Vol.7.
- Prévot Frédéric, 2007, Coopétition et management des compétences, revue française de gestion, N°176.
- Retout Jean – Paul, 2001, Culture d'entreprise et stratégie: Facteurs clés d'interaction et proposition d'outils d'aide à la décision, thèse de doctorat, Université Paris 1- Panthéon sorbonne.
- Reynaud Emmanuelle, Depoers Florence, Grégory Schneider Maunoury, 2003, Comment mesurer la performance durable des entreprises ? proposition d'un grille d'indicateurs, revue gestion 2000, vol 20, N°2.
- Roche Loick, Juin 2002, La valeur, une valeur sans cesse réinventée, L'expansion Management Review, N°105.
- Roy Pierre, 2004, Les stratégies de renforcement du leadership de marché : stabilises ou perturber la concurrence ? revue française de gestion, N °148.
- Saias Maurice, Métais Emmanuel, 2001, Stratégie d'entreprise : évolution de la pensée, Finance Contrôle Stratégie, vol. 4, N°1.
- Said Karim, 2000, Planification et management stratégiques dans un contexte émergent : le cas des groupes tunisiens, Thèse de doctorat, Université de Nice –Sophia Antipolis.
- Scheid Jean-Claude,1999 , Les grands auteurs en organisation, Dunod.
- Serieyx Hervé, 1989, Le projet d'entreprise mode d'emploi, pour valoriser la ressource humaine, Futuribles, N°137.

- Smida Ali, 1997, Approche de la complexité par la prospective, conférence de L'AIMS.
- Spitezki Henri, 1998, Contribution à l'étude du management stratégique : Le modèle MCVD, thèse de doctorat, Université de Paris 1 – Panthéon Sorbonne.
- Tarondeau Jean- Claude & Wright Russel W., 1995, La transversalité dans les organisations ou le contrôle par le processus, revue française de gestion, N° 104.
- Tarondeau jean-claude, Lorino Philippe, 2006 De la stratégie aux processus stratégique, revue française de gestion, volume 32, N°160.
- Thiétart Raymond- Alain ,Forgues Bernard , 2006 La dialectique de l'ordre et du chaos dans les organisations , revue française de gestion , volume 32 ,N°160.
- Thiétart Raymond Alain, 1984, la stratégie d'entreprise, Mc.Graw hill.
- Thiétart Raymond Alain, Xuereb Jean-Marc, 2005, Stratégies, Dunod.
- Tywoniak Stéphane A., 2003, Stratégie, Structure et architecture des compétences. cohérence stratégique et avantage concurrentiel des firmes multi-activités, thèse de doctorat, Ecole Des hautes Etudes Commerciales.
- Venkatraman N. & Camillus John C. 1984, Exploring the concept of "fit" in strategic management, Academy of management review, Vol.9, N°3.
- Venkatraman N. & Prescott John E., 1990, Environment - strategy coalignment: an empirical test of its performance implications, Strategy management journal, Vol.11.
- Verstraete Thierry, 1997, Essai de conceptualisation de la notion de FCS et conférence de facteur stratégique de risque ou faut-il toujours appeler les facteurs clés de succès : « facteurs clés de succès ». conférence de L'AIMS
- Volberda Henkw, 2005, Piloter le renouveau stratégique : mobilisation du changement au sein des grandes entreprises diversifiées, revue gestion 2000, Vol. 22, N° 5.
- Warnier Vanessa, Lecocq Xavier, Benoît Demil, 2004 le business model : L'oublié de la stratégie ,13^{ème} conférence de L'AIMS.

- سواكري مباركة، 1996، وضعية التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية حالة المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.