

المرونة الإستراتيجية من النظرية التقليدية
للاستراتيجية الى نظرية الموارد
قراءة فلسفية للمفهوم و اقتراح نموذج متكامل

الاستاذ الدكتور سلايمي أحمد

الاستاذ المساعد جريبي السبتى

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير/ جامعة باجي مختار عنابة

الجزائر

ملخص:

يعد مفهوم المرونة الإستراتيجية الأكثر أهمية من بين مفاهيم المرونة، فتوفر عنصر المرونة لمواجهة عدم التأكد والتغير في بيئة نشاط منظمات الأعمال يعتبر أحد المتطلبات الأساسية للفكر الإستراتيجي الحديث، كما أن المرونة الإستراتيجية أصبحت أحد أهم المعايير في تحديد الاختيارات الإستراتيجية للمنظمات. يهدف هذا البحث إلى دراسة هذا المفهوم وفق نظرية الموارد، وهو ما مكنا من تقديم نموذج متكامل لكيفية تطوير المرونة الاستراتيجية للمنظمات مبنى على أساس: ضرورة امتلاك وتطوير مرونة تنظيمية تكون كفاءة إستراتيجية تسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجيات إستباقية وهجومية وليست فقط تكيفية ورد فعلية من خلال التجديد، التنوع، الإخراج و تسيير العلاقات مع الشركاء الخارجيين.

الكلمات المفتاحية: نظرية الموارد و القدرات و الكفاءات التنظيمية، المرونة الإستراتيجية، رد الفعل ، الاستباق، المرونة التنظيمية، التجديد، التنوع، الإخراج.

Abstract:

The concept of strategic flexibility, the latest concepts of flexibility, is directly related to the notion of uncertainty and areas of strategic importance for organizations. To deal with this uncertainty, the availability of a component of flexibility is a basic requirement of modern strategic thinking and strategic flexibility has become one of the most important criteria for determining the maneuver and choice strategic. In this article, we try to examine the concept of strategic flexibility and we show to develop in the framework of the theory of resources.

This research aims to study this concept according to the theory of resources, which has enabled us to provide an integrated model for how to develop strategic flexibility for companies. This model is based on: the need to own and develop Organizational flexibility allows the foundation to build proactive and offensive strategies not only adaptive and reactive strategies, through the: innovation, diversification, outsourcing and managing relationships with external partners.

Keywords : Resource Based Theory, Organizational Competence, Dynamic Capabilities, Strategic Flexibility, Proactive Strategy, reactive strategy, Organizational flexibility, innovation, diversification, outsourcing.

مقدمة :

إن المرونة الإستراتيجية كانت ولا زالت من المتطلبات الأساسية في فكر الإدارة الإستراتيجية الذي يعنى بعلاقة المؤسسات ببيئة أعمالها، فالفكر الإستراتيجي شهد تطوراً بتطور هذه العلاقة من النماذج الإستراتيجية التقليدية (تحليل الصناعة والتخطيط الإستراتيجي) التي تركز على ضرورة التأقلم والاستجابة والتوافق مع المحيط، إلى نظرية الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية التي تركز على فكرة الإرادة الحرة والسلوك الإستباقي للمنظمات للتأثير في محيطها وإدارة علاقتها به، معتمدة في ذلك على مواردها وقدراتها.

وبالرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق التفوق التنافسي في ظل محيط متغير ويتميز بعدم التأكد، إلا أن المرونة ظلت كمفهوم عام، يشير فقط إلى قدرة المؤسسة على التأقلم والاستجابة السريعة لتغيرات المحيط، انعكست في الأساليب التي تعتمدها المؤسسات في سبيل تحقيق مرونتها الإستراتيجية ، وهو ما أدى إلى إنقاص في قيمة المرونة التي يمكن اعتبارها مورد إستراتيجي يسمح للمؤسسات ببناء إستراتيجيات تضمن لها النجاح والتفوق المستمر، ليس فقط من خلال القدرة على التأقلم والاستجابة، ولكن بأن تكون المؤسسة كطرف مؤثر وفاعل في محيط أعمالها، أن تغير قواعد اللعبة التنافسية من خلال تبنيها إستراتيجيات هجومية و إستباقية وفق ما تركز عليه نظرية الموارد.

إشكالية البحث

كون أن المرونة تعتبر عامل إستراتيجي لنجاح منظمات الأعمال في مواجهة تغيرات المحيط وعدم التأكد، فإن إشكالية بحثنا تتمحور حول : **كيفية تطوير المرونة الإستراتيجية بالاعتماد على الفلسفة الفكرية لنظرية الموارد الإستراتيجية؟**

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في تسليط الضوء على مفهوم المرونة الإستراتيجية و إبراز دورها ومكانتها في عملية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات وفق مختلف المقاربات النظرية، بحيث يمكن اعتبارها مفهوم قديم قدم النظريات التي تناولت العلاقة بين المؤسسة والمحيط ومتطور بتطور هذه النظريات.

أهداف البحث

أما الهدف الأساسي لهذه الدراسة يكمن في محاولة وضع نموذج معرفي لكيفية تطوير المرونة الإستراتيجية للمنظمات بالاعتماد على الفلسفة الفكرية لنظرية الموارد، يكون قابل للدراسة والتحليل والقياس في إطار الادارة الإستراتيجية، مع توضيح آليات التفاعل فيما بين عناصر ومكونات النموذج.

منهجية البحث

بغية تحقيق أهداف البحث اعتمدنا على الاسلوب الاستقرائي التحليلي بالاعتماد على الكتب و الادبيات والدراسات السابقة التي تناولت موضوع المرونة الاستراتيجية والفكر الاستراتيجي في منظمات الأعمال، وهو ما مكننا من الوصول الى فهم عميق لموضوع الدراسة وبالتالي طرح نموذج يكون متكامل من جهة ويتمشى مع تطورات الفكر الاستراتيجي الحديث من جهة أخرى ، وقد تضمنت الدراسة المحاور الرئيسية التالية:

- I- الاطار الفكري لنظرية الموارد؛
- II- المداخل النظرية في تعريف وبناء المرونة الإستراتيجية؛
- III- إقتراح نموذج متكامل لتطوير المرونة الإستراتيجية وفق نظرية الموارد؛
- IV- خلاصة؛

I.الإطار الفكري لنظرية الموارد The Resource-Based Approach : نظرية الموارد* تحاول أن تعطي الأولوية للجانب الداخلي للمؤسسة في التحليل الاستراتيجي فالمصدر الأساسي للميزة التنافسية هو من خصائصها الداخلية و ليس من خصائص هيكل الصناعة و المحيط الذي تعمل فيه ، فتحليل هيكل الصناعة والتعرف على أهم الفرص مهم , ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات و مصادره ، و انطلاقا من هذه النظرية الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة و طريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد، وليس إلى هيكل السوق و خصائص الصناعة.

ويعرف (Barney J.B, 1991:101-102) الموارد بتعريف شامل بأنها " تشتمل على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات و المعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها و السيطرة عليها من جانب المنظمة، و أيضا تمكنها من وضع و تنفيذ إستراتيجيات تسمح لها بتحسين وتطوير نشاطها و أدائها". ولقد صنفها إلى ثلاث أنواع: أصول مادية، أصول بشرية، أصول تنظيمية، في حين أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة أو مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية.

من وجهة نظر هذه النظرية: المؤسسة تخلق ميزة تنافسية لأنها تستعمل هذه الموارد في بناء إستراتيجية لخلق القيمة تمكنها من التفوق على المنافسين، كما أن هذه الفئة الأخيرة لا يمكنها إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجية لأنها مبنية على موارد خاصة بالمنظمة، وفي هذا الإطار يؤكد (Barney J.B, 1991:105-112) على أنه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة إستراتيجية، و حتى تكون الموارد كمصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب أن تكون غير متجانسة (عدم التجانس هو ما يفسر الاختلاف في الأداء ويضمن ميزة تنافسية) وغير قابلة للحركة ما بين المؤسسات (من أجل الحفاظ على فوارق الأداء أو الميزة التنافسية، عدم التجانس يجب أن يحمي بآليات عدم قابلية التقليد)، و أن تتوفر فيها أربع شروط أساسية :

- لها قيمة: أي تسمح باستغلال عوامل النجاح الأساسية.
- نادرة: بحيث تكون غير متاحة لجميع المنافسين، أو أن خلقها صعب جدا.
- غير قابلة للتقليد: من خلال العتامة وعدم الشفافية، بأن تكون ضمنية و معقدة و ناتجة من عدة عوامل اجتماعية وتنظيمية خاصة.
- عدم إمكانية استبدالها بمورد آخر مماثل من حيث القيمة في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

و في إطار هذه النظرية نجد الأبحاث التي تميز بين الموارد و القدرات، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية، بينما القدرة هي " كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات" (Bounfour. A, 1998: 21) ، و منه فان القدرات يمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة المؤسسة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام، فالتركيز هنا ينصب على أهمية الروابط التي تتم بين الموارد وهو ما يعكس الدور الكبير للتنظيم.

* في هذا البحث نستعمل مصطلح نظرية الموارد لنشير إلى جميع المقاربات النظرية التي تتضمنها: مقارنة الموارد، مقارنة القدرات الديناميكية و مقارنة الكفاءات المحورية والكفاءات التنظيمية.

إن التفرقة بين الموارد والقدرات يعد أمراً هاماً لفهم العوامل التي تؤدي إلى خلق القيمة و الحفاظ على المزايا التنافسية في ظل محيط متغير، لذلك نجد مساهمة (David. J. & al, 1997:516) في تطوير مفهوم القدرات الديناميكية Dynamic Capabilities من أجل خلق ميزة تنافسية مستدامة في ظل ديناميكية المنافسة، بحيث يعرفون القدرات الديناميكية بأنها " قدرات المؤسسة على إدماج وبناء وإعادة تشكيل الكفاءات الداخلية والخارجية لاستغلال مختلف استعمالات المورد المميزة للمؤسسة للاستجابة لتغيرات المحيط"، فالقدرات الديناميكية تشير إلى قدرة المؤسسة على وضع أشكال جديدة ومبتكرة من الميزات التنافسية بالارتباط بالسياقات(المسارات) الماضية ومراكز السوق.

في تطور للدراسات والأبحاث في إطار نظرية الموارد نجد في بداية 1990 ولد اهتمام جديد بالكفاءات التنظيمية (Organizational Competencies) والذي يدمج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية الذي طور طيلة سنوات الثمانينات، بحيث تعد أبحاث كل من Prahalad et Hamel الذين استعملوا مصطلح الكفاءات المحورية (Core Competence) في سلسلة مقالاتهم للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً، محفزاً للاهتمام بمفهوم الكفاءات التنظيمية كمفهوم متكامل (Sanchez.R, 2000: 64). ويعرفان الكفاءات الأساسية أو المحورية بأنها: "تعلم جماعي بطريقة تتسق مختلف الكفاءات الإنتاجية وإدماج مختلف التكنولوجيات المتنوعة". تتشكل من أربع عوامل: المعارف، النظم الإدارية، النظم التكنولوجية، المعايير والقيم، تتميز بكونها تخلق قيمة للزبائن، تتحكم بها المؤسسة وتمنح لها المرونة بحيث يمكن استعمالها في عدة مجالات أخرى (Charron.J.L&Separi.S,1998 :378) .

ويعرف كل من Sanchez , Heene, Thomas الكفاءة بأنها: " قدرة المؤسسة على التنسيق المستمر لاستعمالات أصولها من أجل تحقيق أهدافها (الأصول تكون ملموسة وغير ملموسة، تستطيع المؤسسة استعمالها في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في الأسواق، ومنها ما يكون ملك للمؤسسة ومنها ما يكون موجود في محيطها) " ، ويضيف الباحثين بأن هناك ثلاث شروط للكفاءة (Sanchez.R. 2000. P66):

- تنظيمية متضمنة في مفهوم التنسيق .

- القصد (intention) والمتضمن في مفهوم الاستعمال.

- تحقيق الأهداف .

من خلال مختلف الدراسات والكتابات حول مفهوم الكفاءة التنظيمية للمؤسسة يمكننا التأكيد على أن هذه الأخيرة تتميز بخصائص تسمح بتحديد كيفية بناءها وتطويرها واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن الكفاءة تتميز بـ :

- بأنها تنظيمية: لأنه يتم بناءها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد والقدرات، السيرورات والتكنولوجيات التنظيمية، الإدراكات والتصورات الإدارية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، فهي مجسدة في عملياتها الإنتاجية والإدارية. فمفهوم الكفاءات التنظيمية يتجسد في مجموعة من الروتينات في مختلف المستويات التنظيمية والتي تحدد مجموع الخيارات الاستراتيجية والتشغيلية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

- مرتبطة بمفهوم "التبعية للمسار": إن الكفاءة الإستراتيجية لا تنشأ من الصفر، ما تفعله المؤسسة اليوم أو الغد مرتبطة بما فعلته بالأمس، أي أن موارد المؤسسة وقدراتها التنظيمية الحالية تحدد طريقة عمل وتعامل المؤسسة مع المستقبل، أي أن تطوير وتجديد كفاءات وقدرات المؤسسة في المستقبل مرتبط بكفاءاتها وقدراتها التنظيمية الحالية، فالمؤسسة تستعمل المعارف والروتينات الموجودة من أجل تحليل الوضعيات الحالية وتوقع المستقبل، وبالتالي فهي تعتبر كمصدر تميز بالنسبة للمؤسسة مقارنة بالمنافسين نظرا لطبيعتها التراكمية في بنائها عبر تاريخ المؤسسة وهو شيء من الصعب على المنافسين تقليده، كذلك هي تحدد إمكانيات التطور و التأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط، وبمعنى آخر قد تكون مصدر الصلابة التي تحد من قدرات المؤسسة على متابعة تطورات وتحولات البيئة التنافسية وبناء الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع هذه التحولات.
- **بأنها ديناميكية:** لأنها تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمة موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، تمنح المرونة نظرا لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة، وبمعنى آخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.
- **بأنها إستراتيجية** لكونها تسمح للمؤسسة بخلق ميزة تنافسية حقيقية ومستمرة مقارنة بالمنافسين في محيط متغير، لأنه لا يمكن تقليدها نظرا لطبيعتها المعقدة والتراكمية عبر الزمن، وعدم قابليتها للحركة وعدم تجانسها بين المؤسسات، ذات قيمة و نادرة، لا تعتمد على موارد المؤسسة فقط بل القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توليفات جديدة.

انطلاقا من هذه الخصائص للكفاءة التنظيمية فإن المنظمات تواجه تحدي إستراتيجي يتمثل في **ضرورة الالتزام والاستقرار** من أجل تشكيل هوية المؤسسة وتطوير كفاءتها التنظيمية التي تعتبر سيرورة تراكمية تحتاج إلى استقرار واستمرارية حتى يتم تكوينها و تدعيمها داخل المؤسسة لتكون مصدر لميزة تنافسية مستدامة، فالكفاءات تزداد بالتدخلات المتكررة بين القدرات الفردية، النظم والإجراءات و الموارد المادية و غير المادية للمنظمة (Doz) 94: 1994, Y.، هذا من جهة، ومن جهة ثانية **ضرورة امتلاك القدرة على التغيير** لمواجهة التغيير السريع و عدم التأكد الذي يميز المحيط، ومقاومة صلابة الروتينات التنظيمية التي قد تؤدي مع مرور الوقت إلى اغتراب بيئي، فاستجابة المسيرين على عدم التأكد و المشاكل تتم وفقا للمعتقدات و الافتراضات الأساسية لديهم، يتضايقون بصلابة الروتينات التنظيمية، الاعتقادات و السيرورات السياسية، ومنه فالكفاءة التنظيمية يمكن أن يكون لها تأثير محافظ قوي يتعارض مع التغيير و التجديد ما يؤدي بطريقة حتمية إلى انحراف إستراتيجي (Fréry. (F, 2000:98-100).

وبذلك تبرز مكانة المرونة في إطار هذه النظرية من هذين الجانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الاستعادة الفعالة من استغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها يمكن بناؤها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة في محيط متغير، وهو ما سنحاول التأكيد عليه في المحاور

القادمة من هذا البحث من خلال إبراز بأن المرونة كفاءة تنظيمية يمكن بناءها داخل المنظمات تسمح بتحقيق مرونة إستراتيجية.

II - المدخل النظرية في تعريف و بناء المرونة الإستراتيجية:

II-1-1- تعريف المرونة الإستراتيجية: إن تعريف المرونة الإستراتيجية يأخذ كمرجعية سلوكين حسب علاقة المؤسسة بالمحيط: سلوك رد فعلي أو تكيفي أو دفاعي يعتمد على الاستجابة السريعة والتأقلم المستمر مع تغيرات المحيط، والسلوك الإستباقي أو الهجومي الذي يسمح بالتأثير في المحيط وتوجيهه، و المرجعية الفلسفة لذلك في نظريات الإدارة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال مدخلين رئيسيين: المدخل التقليدي الذي يعتمد على نظرية التحليل الصناعي The Competitive Forces Approach ، و المدخل الذي يعتمد على نظرية الموارد Resource Based Theory:

II-1-1-1 المرونة الرد فعلية وفقا للمقاربة الإستراتيجية التقليدية: الفكرة الأساسية لهذا التيار تقوم على مدخل السلوك الرد الفعلي للمؤسسة، بحيث تسعى المؤسسة باستمرار للتكيف والتأقلم عن طريق رد فعل سريع على تغيرات المحيط، هذا الأخير يعتبر حتمية موضوعية معطاة لا يمكن تغييرها "مقاربة المحدد البيئي" (Environmental Determinism)، فأداء المؤسسة وفق هذا المدخل مرتبط بمدى قدرتها على التأقلم والاستجابة للمحيط وتحقيق المواءمة الاستراتيجية بين بيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، وفق هذا الإطار الفكري للإدارة الاستراتيجية (التحليل الصناعي، والمواءمة الإستراتيجية) المؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تستجيب أسرع من منافسيها، أن تحدد مختلف القوى المؤثرة وأن تأخذ لها موقع جيد في المحيط يعطيها التفوق وكيفية التعامل مع مختلف التهديدات، الميزة التنافسية تنتج أساسا من جاذبية الصناعة وتموقع المؤسسة في هذه الصناعة، فالموقع يشير إلى الإستراتيجية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئتها الخارجية و تتناسب مع مواردها وإمكانياتها، وتؤمن لها البقاء والنمو في ظل بيئة شديدة المنافسة والتغير.

وفقا لهذه الفلسفة الفكرية في الإدارة الاستراتيجية نجد تعريف (Harrigan.K.R,1985) للمرونة الاستراتيجية "بأنها قدرة المؤسسة على إعادة تموقعها في السوق، وتغيير خططها التنافسية، أو تفكيك وتغيير إستراتيجياتها الحالية التي لم تعد مناسبة". كما يعرفها (Sanchez.R, 1995:132) "قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة على مختلف التغيرات في البيئة التنافسية"، فيما عرفها (Lau,1996:11) "بأنها قدرة المؤسسة للرد والاستجابة السريعة لحالات عدم التأكد بتعديل أهدافها وبدعم من معرفتها وقدراتها". و بذلك فإن مفهوم المرونة في هذا المدخل أصبح مرادفا لقدرة المنظمة على التأقلم ورد الفعل والتكيف مع مختلف التغيرات في المحيط، وهو ما يقيس المرونة برد الفعل والتأقلم، وذلك مرتبط حسب (Tarondeau.J.C, 1999 :66) بعاملين أساسيين: سرعة الاستجابة وتكاليف الاستجابة، بالإضافة إلى عدد الحالات (الوضعيات) التي يمكن أن تتخذها المنظمة تسمح لها بتحقيق أهدافها المسطرة.

في هذا السياق يؤكد (M. Kalika) على أن سرعة رد فعل المؤسسة هي سرعة نسبية مقارنة بالمنافسين، فهي تساوي قسمة سرعة رد فعل المؤسسة (VRE) على السرعة المتوسطة لرد فعل المنافسين (VRC).

$$VRR = VRE / VRC$$

أيضا عامل آخر يأخذه بعين الاعتبار في تقييم استجابة المؤسسة، وهو وتيرة التغير في المحيط، فالوضعية تختلف، محيط يتسم بالتغير السريع يتطلب قدرات تأقلم أكبر من محيط وتيرة التغير فيه ضعيفة، مثلا المؤسسة التي سرعة رد فعلها قوية (أي أكبر من المنافسين) تعتبر متفوقة على منافسيها، لكن مستوى ذلك التفوق وإستمراريته مرتبط بمدى التغير والاستقرار في المحيط (Kalika.M, 1991 :48).

انطلاقا من سرعة رد الفعل النسبية للمؤسسة ووتيرة التغير في المحيط، يمكن وضع المصفوفة التالية التي تبين الوضعيات المختلفة التي تواجهها المؤسسة.

جدول (1): سرعة استجابة المؤسسة ووتيرة التغير في المحيط

رتم التغير في المحيط	سرعة رد فعل المؤسسة	
	قوي	ضعيف
ضعيف	سرعتها اكبر من منافسيها، المحيط اقل تطور و تحول، المؤسسة في موقع قوة لها القدرة على الاستجابة لأي تغير، وضعية إستراتيجية مشجعة	- سرعة المؤسسة اقل من منافسيها و سرعة تحول المحيط ضعيفة. الخطر الاستراتيجي هو محدود ، إلا إذا افترضنا سرعة رد فعل كبيرة للمنافسين قد تؤدي إلى تغير المحيط و تطوره .
قوي	سرعة المؤسسة اكبر من منافسيها و سرعة تحول المحيط كبيرة، المؤسسة يمكن أن تتفوق على المنافسين مع الأخذ بعين الاعتبار رتم تغيرات المحيط، الوضعية الاستراتيجية هي سامحة .	في هذه الوضعية الخطر الاستراتيجي كبير على المؤسسة، و يرجع إلى ضعف رد فعل المؤسسة في ظل محيط ديناميكي يتطلب قدرات كبير للتأقلم.

Source: Kalika . M. 1991 : 47

إن الفرضية الضمنية الأساسية لهذا المدخل مرتبطة بصفة العقلانية الكبيرة التي يتميز بها المسيرين والتي تسمح لهم بتحليل الصناعة و التعرف على قواعد اللعبة التنافسية، هذه الفرضية تؤدي إلى إهمال الدور الإستراتيجي للمرونة في إنشاء وتحديد الخيارات الحقيقية والمبتكرة في مواجهة عدم التأكد، بحيث يتناول المرونة كضرورة أفلمت موارد وقدرات المنظمة و إستراتيجياتها مع تقلبات الأسواق، ويعود ذلك لسببين رئيسيين: الأول يتعلق بفرضية تجانس وحركية الموارد في الصناعة وإهمال دورها في بناء تنافسية المؤسسة، أما الثاني فمرتبط بغياب إدماج عدم التأكد كمشكل جوهري في تحليل هيكل الصناعة (Nanteuil- Miribel. M & El Akremi. A, 2005 :223).

وهنا يتساءل (Kalika.M,1991 :48): هل يكفي أن تكون للمؤسسة سرعة رد فعل جيدة حتى يكون لها أداء جيد؟ فهو يعتبر أن الاعتماد فقط على رد الفعل أمر خاطئ، فالمؤسسة لا يجب أن تكون قادرة على التأقلم فقط بل يجب أن يكون لها توجه نحو خلق و إحداث التغير في المحيط، بحيث تكون كطرف فاعل وليست كطرف تابع .

أيضا حذر (Gueguen. G) من أن السلوك الرد الفعلي يجعل تفكير المؤسسة يركز على المدى قصير وليس على المدى الطويل، بحيث تسعى المؤسسة للاستجابة بسرعة دون أن تفهم الأسباب الحقيقية التي تقف وراء هذه الاستجابة، أيضا عدم النجاح من الوهلة الأولى لمنتجات أو أفكار معينة يؤدي إلى استجابة سريعة بالتخلي أو التراجع عنها، ويصبح ذلك شيء راسخ بالتراجع عن كل ما هو جديد بسرعة دون إعطاء الوقت الكافي للنتائج في المستقبل، وهو ما قد يؤثر في التفكير طويل المدى بالمؤسسة، لذلك وجب الحذر لأن تغيير المحيط وضرورة الاستجابة قد يجعلان من رد الفعل كإستراتيجية وكهدف نهائي وليس كوسيلة أو أداة (تكتيك) (Gueguen. G, 1997: 18).

إن رد الفعل يُظهر بأن المؤسسة غير قادرة على التحكم في محيطها، فالمؤسسة التي تستجيب بسرعة لا يعني أنها تحكمت في محيطها وفرضت قوانينها عليه لأن هذا المحيط سيظل يتطور و تجد نفسها مضطرة للتأقلم معه من جديد، كما أن رد الفعل يظل كترميم داخل المؤسسة يجعلها تهدف في كل مرة وباستمرار إلى تقليص عدم التوازنات مع المحيط.

من أجل تجاوز هذا التحليل الضيق أقر Porter.M بضرورة إدماج مفهوم عدم التأكد والالتزام والموارد والقدرات الداخلية، من أجل فهم كيفية إنشاء والحفاظ على موقع تنافسي عبر الزمن في ظل عدم التأكد.

وكنتيجة يمكننا القول أنه في إطار هذا المدخل لا يمكن اعتبار المرونة (التأقلم و الاستجابة) Reactive Flexibility كإستراتيجية تتعامل بها المؤسسة لتضمن إستمراريتها في محيط يتغير دوما، كما أن هذا المدخل ينقص من القيمة الإستراتيجية للمرونة بإهمال دورها في بناء إستراتيجية هجومية، وهي المقاربة الأساسية التي يعتمد عليها التيار الثاني.

II-1-2- المرونة الاستباقية وفق نظرية الموارد: إن نظرية الموارد تهدف إلى فهم محددات بناء وإعادة إنشاء ميزة تنافسية في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكير الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أحسن استغلال للموارد، و يعيد النظر في العلاقة بين المؤسسة والمحيط، بحيث تعمل المؤسسة على التأثير في بيئة أعمالها من خلال سلوكياتها الإبتكارية، ومواردها وقدراتها التي تمتلكها.

وفق هذا المدخل النظري يمكننا تحليل الدور الإستراتيجي للمرونة، هذه الأخيرة تشير إلى "المرونة الإستباقية" Proactive Flexibility التي تركز على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط، كما تعتبر المرونة من القدرات التنظيمية الأساسية التي يجب أن تمتلكها المؤسسة (Cohendet .P & Lieren .P, 1999 :75).

ومن أبرز التعاريف المقدمة للمرونة الإستراتيجية التي تتوافق و الفكر الفلسفي لنظرية الموارد نذكر: تعريف (Sanchez. R, 2000 :75) الذي أكد على الارتباط بين نظرية الموارد ومفهوم المرونة الإستراتيجية التي يعرفها بأنها "القدرة على تغيير الاستعمالات الإستراتيجية للموارد والقدرات"، فالمرونة الإستراتيجية يمكن تطويرها من خلال: وجود موارد مرنة تكون قابلة للاستغلال في العديد من الاستعمالات بسرعة وبدون تكاليف إضافية، و تنسيق مرن بين الموارد الموجودة ، من خلال استغلال ونشر الموارد على مختلف النظم و السيرورات وسلاسل النشاطات المختلفة.

أما (Bhandari. G& al, 2004:11-12) فيرى أن مفهوم المرونة الاستراتيجية يشير إلى قدرة المؤسسات على تطوير منتجات جديدة، دخول أسواق وصناعات جديدة، وليس المفهوم التقليدي للمرونة الذي يركز على قدرة المؤسسة على تعديل أحجام منتجاتها وفقاً لمتطلبات السوق المتغيرة.

كما تناول العديد من الكتاب والباحثين مفهوم المرونة الاستراتيجية من منظور نظرية الموارد باستعمال مصطلح "الرشاقة التنظيمية" (Organizational Agility) و التي عرفها Charbonnier-Voirin. A بأنها "القدرة التي تبحث عنها وتسعى إلى تطويرها المنظمات عن قصد حتى تسمح لها بالعمل بطريقة فعالة في محيط متغير، معقد ويتميز بعدم التأكد، وهي تتعلق بقدرة المؤسسة على التأقلم المستمر وليس فقط الاستجابة السريعة على التغيير، وأيضاً من القدرة على استغلال الفرص التي تتأتى من التغيير عن طريق: الابتكار والتعلم" (Charbonnier-Voirin. A, 2011:123).

أما (Volberda. H. W, 1996:361) فاستعمل مفهوم المرونة التنظيمية التي يعرفها بأنها "المدى الذي تحوز فيه المنظمة على تنوع في الكفاءات والسرعة التي يمكن أن تفعل بها هذه الكفاءات حتى تزيد في قدرة الرقابة التسييرية وتحسين قابلية رقابة المنظمة"، وبذلك فإن عملية تطوير المرونة التنظيمية للمؤسسة هي نتيجة تفاعل متزامن في علاقة ثنائية بين الظروف التنظيمية من جهة والقدرات والكفاءات لدى الأفراد من جهة ثانية، وهو ما يشكل مزيج للمرونة يكون في جميع المستويات التنظيمية: المستوى العملي والهيكلية والاستراتيجي.

وبذلك فإنه يمكن اعتبار المرونة كقدرة تنظيمية ديناميكية يمكن بناءها واستغلالها لبناء إستراتيجيات إستباقية وتكيفية تسمح بتحقيق استمرارية التفوق التنافسي في بيئة شديدة التغير، فمصطلح الديناميكية يشير إلى ضرورة تجديد الكفاءات من أجل الانسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة، أما مصطلح القدرات فيركز على الدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية في دمج وإعادة تشكيل الروتينيات الداخلية والخارجية، الموارد و الكفاءات لمواكبة متطلبات البيئة المتغيرة، (David. J & al, 1997 :515) بينما مصطلح التنظيم فيشير إلى الروابط التي تتم بين الموارد وهو ما يبرز دور ومكانة السيرورات التنظيمية المتميزة التي تتضمن التنسيق والتكامل وإعادة التشكيل وتحويل الموارد.

إذا يمكن تعريف المرونة الاستراتيجية وفق الفلسفة الفكرية لنظرية الموارد بأنها " قدرة تمتلكها المؤسسة تنعكس في تنوع وتجدد لموارد وقدرات وكفاءات المؤسسة، والسرعة التي بها هذه الموارد والقدرات والكفاءات يمكن أن تستغل من أجل تحقيق استجابات سريعة و/أو طرح ابتكارات في جميع المستويات للتعامل مع عدم التأكد في المحيط"، وذلك مرتبط بتوفر ظروف تنظيمية سامحة ومناسبة من ثقافة تنظيمية وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، التي تحدد قابلية تأقلم المؤسسة من خلال تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات داخل المؤسسة.

الجدول(1) يلخص لنا مفهوم المرونة في النماذج الادارة الإستراتيجية كما يلي:

جدول (1): المرونة وفق النماذج النظرية للإدارة الاستراتيجية.

النموذج	نموذج تحليل الموارد	نموذج التحليل الاستراتيجي التقليدي
المفاهيم الأساسية	الحرفة(المهنة) Metier، الموارد والكفاءات المفتاحية، القدرات الديناميكية، القصد الإستراتيجي، التشكيلة الإستراتيجية	التخطيط الإستراتيجي، التحليل والتشخيص الإستراتيجي (SWOT) التحليل الصناعي، التوقع الإستراتيجي.
الافتراضات الرئيسية	-الإستراتيجيات تبنى على أساس الموارد والكفاءات التي تمتلكها المؤسسة. - امتلاك، الحفاظ وتطوير الموارد، القدرات الديناميكية والكفاءات التنظيمية أساس عمل الإدارة الإستراتيجية في ظل المحيط المتغير باستمرار.	-الموارد المتوفرة تتأقلم مع الفرص الموجودة، نموذج التوافق الإستراتيجي. -التخطيط والتحليل والتوقع الجيد في الصناعة يمكن من بناء الإستراتيجيات المناسبة للتعامل مع المحيط و مع المفاجآت الإستراتيجية
التعامل مع المحيط	-التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط. - قدرة المؤسسة على التأثير في المحيط من خلال قدراتها الإبتكارية.	- المحدد المحيطي، والمفاجأة الإستراتيجية. -سرعة الاستجابة والتأقلم مع تغيرات المحيط
تعريف المرونة	المرونة هي تطوير والحفاظ على طاقة إستباقية ورد فعلية للمنظمة من خلال امتلاك المنظمة لموارد مرنة، وتطوير واستغلال توليفات جديدة من الموارد والقدرات والكفاءات.	المرونة هي القدرة على التأقلم والرد الفعل السريع مع تغيرات المحيط من خلال المتابعة والتحليل المستمر والجيد للمحيط، وبناء إستراتيجيات طارئة أو تغييرها من أجل تحقيق التوافق الإستراتيجي.

المصدر : من إعداد الباحث

II-2- وسائل تطوير المرونة الإستراتيجية

في ظل عدم التأكد والتغير المستمر أصبحت المرونة الإستراتيجية كحتمية لضمان استمرارية ونمو المنظمات، فتطورت العديد من النماذج والتصورات لتحديد أهم الوسائل والخيارات التي تقوم بها المؤسسة من أجل أن تحقق مرونتها الإستراتيجية، ولعل الاختلاف بين النماذج هو ناتج من المرجعيات النظرية والتوجهات الفكرية لكل نموذج، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

(1) من حيث السلوك الإستراتيجي اتجاه المحيط أي المرونة الخارجية: نجد السلوك الدفاعي و الذي يعتمد على فكرة المحفز البيئي للتأقلم والاستجابة وتصحيح عدم التوافق مع تغيرات المحيط، والسلوك الهجومي الاستباقي الذي يعتمد على فكرة امتلاك زمام المبادرة والتصرف والتأثير في بيئة النشاط، فحسب هذا الأساس فان المرونة تصنف إلى مرونة دفاعية ومرونة هجومية.

(2) من حيث السلوك الإستراتيجي اتجاه موارد وقدرات المؤسسة أي مرونة داخلية (وذلك مرتبط بالسلوك الإستراتيجي للمؤسسة اتجاه محيطها)، فنجد:

- تسيير موارد المؤسسة من أجل تطوير القدرات الدفاعية (أي مرونة رد فعلية) و يكون من خلال تطوير قدرات زائدة ومرونة الموارد، و تعدد الاختصاص، و تكنولوجيايات مرنة، و المرونة الكمية للعمل، والعمل المؤقت، ومرونة الوقت، والإنتاج المرن، واليقظة الإستراتيجية، وتقليص الاستثمارات المتخصصة أي الالتزام الاستثماري، بمعنى آخر تطوير المرونة من خلال تحويل وإعادة تخصيص الموارد والقدرات الموجودة.

- تسيير موارد المؤسسة من أجل تطوير قدرات هجومية وإسباقية من خلال التعلم التنظيمي، الاستثمار في تطوير الكفاءات والمهارات، في البحث والتطوير، التجديد والابتكار التنظيمي، الابداع التسويقي، الذكاء الاستراتيجي، أي المرونة من خلال اكتساب وتطوير موارد وقدرات وكفاءات جديدة بالاعتماد على الكفاءات التنظيمية الموجودة.

والجدول (2) الموالي يلخص أهم الدراسات التي تناولت كيفية تطوير المرونة الإستراتيجية للمؤسسات:

الجدول (2) وسائل تطوير المرونة الإستراتيجية

الباحث	وسائل تطوير المرونة الاستراتيجية
Aaker.D.A & Mascarenhes.B (1984)	- التنوع ؛ - الاستثمار في موارد قابلة للاستغلال؛ - تقليص الالتزامات الاستثمارية المتخصصة.
Tarondeau J.C & Huttin. C (2001)	- مرونة خارجية تركز على إستراتيجية التوقع في المحيط، الإمكانيات الكامنة لمواجهة التهديدات و الفوز بالفرص؛ - مرونة داخلية تتضمن: مرونة هيكل التنظيم والقرارات، ومرونة الموارد وتنوع الكفاءات.
Everaere.C (1997)	- نظام لليقظة مع نظام التشاور المستمر حول المعلومات؛ - الاستثمار من خلال الصفقات؛ - اللامركزية و التعاقد مابين الوحدات داخل المؤسسة وبين المؤسسة ومتعاملها الخارجيين.
Reix. R (1997)	- تسيير الموارد بطريقة تحافظ على قابلة التكيف المستمر لأصول المؤسسة من خلال: القدرات الزائدة، تخفيف الاستثمارات، الموارد متعددة الاختصاص؛ - تصميم تنظيم يقوم على التنشيط والتحفيز وتغيير العادات وتوزيع السلطات، وذلك بهدف تحقيق التغيير التنظيمي بدون تكاليف إضافية؛
Das T.K & Elango. B (1995)	- مرونة خارجية: العلاقة مع الموردين ، التحالفات، الدخول في أسواق دولية؛ - مرونة داخلية: مرونة إنتاجية، مرونة تصميم المنتجات، مرونة اليد العاملة، مرونة الهيكل التنظيمي؛
Abbott. A & Banerji. K (2003)	- مرونة السوق؛ - مرونة المنتجات؛ - مرونة تنافسية؛
Sanchez. R & Mahoney J.T (1996)	- نمطية المنتجات بخلق منتجات مرنة من خلال ترميط المكونات (الموارد والمهارات) المستعملة في عديد من التصاميم؛ - نمطية التنظيم: التصميم التنظيمي يسمح بالتعلم التنظيمي وتشكيل حافظة متنوعة من الكفاءات التي تسمح بإنتاج منتجات مرنة.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مراجع البحث.

III- إقتراح نموذج لتطوير المرونة الإستراتيجية وفق نظرية الموارد :

بالرغم من وجود العديد من المساهمات في مجال تطوير مرونة المنظمات إلا أن النماذج كانت مختلفة بسبب -كما قلنا سابقا- اختلاف المرجعيات النظرية والفكرية للباحثين، وأيضاً لسبب آخر متعلق بمفهوم المرونة

في حد ذاته و الذي يعتبر مفهوم معقد و متعدد الابعاد و التطبيقات في منظمات الأعمال ما جعل من الكتابات التي تناولته تختلف باختلاف تلك الأبعاد (مرونة اليد العاملة ، مرونة تكنولوجيا مرونة المنتجات، مرونة التنظيم، مرونة الإنتاج ، مرونة مالية، مرونة تسويقية...) .

وبذلك نسعى هنا إلى وضع نموذج يكون متكامل يتضمن أهم التطبيقات للمرونة في المؤسسات وفق المدخل الفلسفي لنظرية الموارد، وهذا النموذج يبني على الفرضيات التالية:

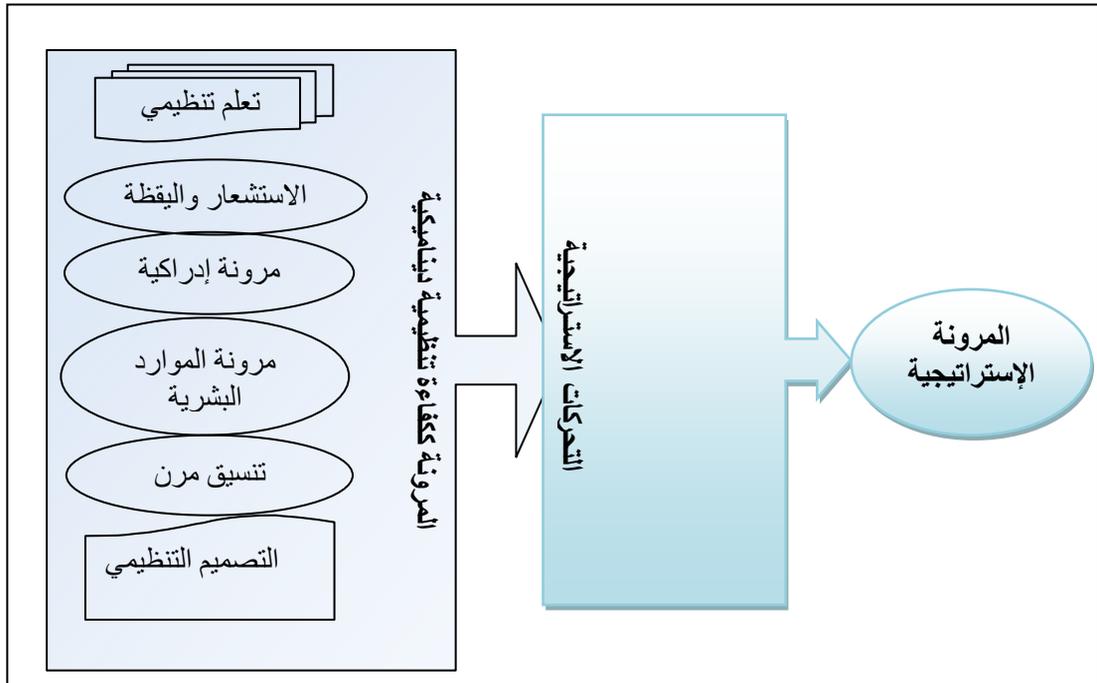
❖ المدخل الفعال للسلوك الاستراتيجي للمؤسسات في تعاملها مع ديناميكية محيطها هو المدخل الاستباقي الهجومي، كما أن قدرات رد الفعل والاستجابة السريعة تكون في خدمة الاستراتيجية الهجومية و الاستباقية؛

❖ مقارنة الموارد المتميزة للمؤسسة هي الرافعة الأساسية لهذا المدخل الاستراتيجي الذي على أساسه نحاول بناء إدراك وفهم للمرونة الإستراتيجية؛

❖ ضرورة امتلاك وتطوير مرونة تنظيمية تكون كفاءة إستراتيجية تسمح للمؤسسة ببناء إستراتيجيات إستباقية وهجومية وليست فقط تكيفية ورد فعلية من خلال: التجديد، التنوع، الإخراج و تسيير العلاقات مع الشركاء الخارجيين؛

و الشكل (1) الموالي يوضح النموذج:

شكل (1): نموذج لتطوير المرونة الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحث.

III - 1- بناء المرونة كفاءة تنظيمية ديناميكية:

إن بناء وتطوير المرونة كفاءة تنظيمية تكون مصدر لبناء إستراتيجية تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستمرة، يتطلب ذلك بناء مزيج متميز وشبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية مترابطة بقوة ومتجددة ومتحركة باستمرار، فالمرونة كفاءة تنظيمية هي شبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) **القدرة على الاستشعار واليقظة** و استكشاف تغيرات المحيط وفهم حاجيات الزبائن والأسواق وتقلباتها أفضل وأسرع من المنافسين، وخاصة تحويل المعلومات المجمعمة إلى قرارات عملية تخلق القيمة، وذلك يمر حتما بمدى قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة الخارجية واستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية تخلق القيمة.

(2) **القدرة على ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر** وينتج كما يساهم حسب Shafer في كفاءة القراءة السريعة لتغيرات الأسواق مع استغلال المعلومات في تحقيق الاستجابات السريعة، كما يشير إلى تكييف القدرات البشرية مع الفرص الإستراتيجية، من خلال تبادل الخبرات وتحويل المعارف وتطوير الكفاءات في أوقات قصيرة، حيث أن القدرة على تقييم واستعمال ودمج المعارف الجديدة و الآتية من الخارج مرتبط بدرجة كبيرة بالمعارف الموجودة سالفا داخل المؤسسة، كما أن التعلم ليس فقط تعلم تكيفي ولكن تعلم إنشائي من أجل توسيع وتطوير القدرات على خلق وتقييم فرص التغيير وتجريب سبل متنوعة وجديدة في كيفية التعامل مع وضعيات وظروف معقدة وتطورية (4: Charbonnier-Voirin, 2006) ، لذلك يؤكد March أن قابلية التأقلم للمنظمة مرتبطة بقدرتها على مزج نوعين من التعلم: **الاستغلال و الاستكشاف**، فالاستغلال يعمل على تصفية المعارف الموجودة وجعلها روتينية، بينما الاستكشاف يشير إلى إعادة النظر في هذه المعارف و تجريب معارف جديدة، والنوعين هما مترابطين من خلال تكاملهما و تعارضهما داخل المنظمة (65: Igalens. J & al, 2002) .

(3) **القدرات الإدراكية**: وتشير حسب (Sanchez. R, 2004:523-527) إلى المرونة الإدراكية للمنظمة وتعني القدرة على تخيل وتصميم مداخل إستراتيجية بديلة تسمح باستغلال الموارد في سيرورات جديدة لخلق القيمة، تتضمن أيضا القدرة على تخيل وتصميم سيرورات إدارية من أجل وضع المداخل والتصورات الإستراتيجية التنافسية موضع التنفيذ، الشيء الذي يتطلب قدرة على تحديد الموارد الضرورية لكل مدخل تنافسي، وإنشاء التصاميم التنظيمية التي تسمح بتوزيع فعال للموارد (أنماط الرقابة، نظم اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات...)، حيث أن دور المسيرين ونوعيتهم تعتبر جوهر تطوير المرونة الإدراكية للمنظمة.

(4) **قدرات في التنسيق المرن**: أو المرونة التنسيقية حسب (Sanchez. R, 2004:523-527) تعرف بأنها القدرة على تحديد وتشكيل ونشر الموارد، وتتجلى في حافظة من الخيارات الإستراتيجية، تسمح بوضع أنماط بديلة لتنسيق الموارد من أجل خلق منتجات جديدة، ومنه توسيع تشكيلة المنتجات، كما أن إعادة توزيع الموارد يتم بتكاليف ضعيفة وبأوقات قصيرة.

(5) **مرونة الموارد البشرية**: في هذا الجانب يؤكد (Volberda. H. W, 1996:362) على أن المرونة تفرض خلق وتطوير و تحريك حافظة متنوعة و متجددة من الكفاءات، هذه الحافظة من المفترض أن تحسن قدرة التأقلم المحلية في المنظمة، فكل فرد في جميع المستويات التنظيمية يمكن أن يساهم بفعل كفاءته، وتوسيع مجال قراره وتحفيزه على مواجهة الظروف والحالات المستعجلة وغير المتوقعة بسرعة وبطريقة صائبة، وفي تصوره مرونة الموارد البشرية (761: Wright P. M & Snell, S. A, 1998) اعتبروا بأنها مدى حيابة الموارد البشرية للمؤسسة على مهارات ومجموعة من السلوكيات التي تمنح للمؤسسة خيارات لمتابعة البدائل

الاستراتيجية في بيئتها التنافسية، فضلا عن مدى وجود ممارسات لإدارة الموارد البشرية التي يمكن تطويرها وتنفيذها بسرعة لتحقيق أقصى قدر من المرونة المتأصلة (المترسخة) في تلك الموارد البشرية. لذا فإن لتسيير الموارد البشرية دور إستراتيجي في تطوير مرونة المنظمة بالتدخل على مستوى تنظيم العمل كما على مستوى التطبيقات الإدارية، و من أجل تحسين هذه المساهمة فإن تسيير الموارد البشرية يجب أن يستجيب لثلاث شروط (Igalens. J & al,2002 :84) :

- يجب أن يمتلك الأفراد الكفاءات الضرورية من أجل التحكم في جميع ظروف ومتطلبات العمل؛
- يجب أن يكون هناك تحفيز جيد للأفراد حتى يستغلوا كفاءتهم في العمل؛
- منح الاستقلالية للأفراد من أجل تطوير قدرات التأقلم المحلية.

(6) **لتصميم التنظيمي:** (Volberda H. W,1996:364) و Shafer يؤكدان على أن تطوير و تحريك الكفاءات والقدرات و بالتالي تحقيق الاستجابات السريعة والفعالة مرتبط بمدى توفر ظروف تنظيمية مناسبة، بمعنى وجود ظروف سامحة تشجع أعضاء المنظمة على استغلال كفاءاتهم من أجل رقابة الحوادث ، حيث أن القضية التي تطرح هي معرفة ما إذا كان التنظيم يسمح برد فعل في الوقت المناسب و بالطريقة المطلوبة، فالاستعداد لتحريك ملف القدرات البشرية، والعمل واتخاذ القرارات، مرتبط بنوعية التصميم التنظيمي، أي بوجود هيكل تنظيمي العضوي، سيوررات تركز على مبدأ الخدمة و خلق القيمة وتسليمها للزبون، وبتقافة وقيم مشتركة تركز على الانفتاح الخارجي والتوجه بالسوق وتتبنى الإبداع والتغيير، والاعتماد على التكنولوجيات المرنة والقابلة للتعديل وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، بالإضافة إلى سياسات تسيير الموارد البشرية تركز على تسمين و تطوير واستغلال معارف وكفاءات جميع الأفراد، لأن قدرات التأقلم والاستجابة وقراءة المحيط والتعلم والإبداع مرتبطة في المقام الأول بمستوى التحفيز، وبالكفاءات والسلوكيات البشرية داخل المؤسسة، إذ أن هذه المتغيرات التنظيمية هي التي تحدد قابلية المناورة والتحرك للمنظمة من خلال تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات وكيفية تطويرها و استغلالها.

III - 2- **الابتكار:** إن العلاقة بين الابتكار و المرونة جد معقدة و تفاعلية، ففي ظل محيط متغير و مضطرب الذي يفرض على المؤسسة ضرورة التأقلم المستمر، فإن الابتكار يمثل أحسن وسيلة لتحقيق ذلك، فهو يمثل أهم مصدر لتطوير "المرونة الإستباقية"، بحيث أنه يعكس التوجه الإرادي في العلاقة بين المحيط و المؤسسة، أين لا تكنفي المؤسسة بالرد الفعل و التكيف المستمر مع متطلبات المنافسة و المحيط بل تكون كطرف فاعل و مؤثر في اللعبة التنافسية، ففرض قواعد جديدة من خلال قدراتها الابتكارية و التجديدية بطرح منتجات جديدة، اكتشاف أسواق جديدة، عمليات إنتاجية جديدة تؤدي إلى تقليص التكاليف و التفوق على المنافسين، بصفة عامة يؤكد (Everere.) (C,1997 :18) على أن قدرة المؤسسة على التجديد تشكل أحد العوامل الأكثر تجسيدا لمرونة المؤسسة.

من جهة أخرى فإن المرونة التنظيمية تعتبر من بين الحاجات الأساسية لتطوير القدرات الابتكارية للمؤسسة، فالابتكار هو توجه إستراتيجي يعتمد على كسر المألوف، خلق و التعامل مع ما هو جديد، و عملية دمج و ترسيخه في الواقع العملي للمؤسسة يطرح إشكالات و قضايا لها صلة بالتنظيم في المؤسسة، فالعمل الابتكاري يتطلب ثقافة إبداعية، و مرونة تكنولوجية لتجسيد هذه الابتكارات (خاصة في المنتجات)، و تطوير و تبادل المهارات و المعارف لدى الأفراد، و يتطلب كذلك مرونة هيكلية بتوفير هيكل عضوي، لا مركزي، مسطح، يوفر درجة من الاستقلالية

والاتصال و تبادل المعلومات، وذلك لتجنب المعوقات التنظيمية التي قد تكون على الفرد المبتكر و على المبادرات في الهياكل البيروقراطية.

كذلك الابتكار هو نشاط في ظل عدم التأكد (العمل في المجهول)، كما أنه مرتبط بقرارات غير قابلة للتراجع تتطلب التزام و تخصيص للموارد و القدرات، لهذا وجب اختيار و تبني إستراتيجيات و مداخل ابتكارية تأخذ بخاصية الاستجابة و تعدد الإمكانيات و الاختيارات لمواجهة عدم التأكد و عدم التراجع الذين يتميز بهما الابتكار، لذلك تطورت مداخل ابتكارية تتميز بمرونة أكثر و تعتمد على أشكال تنظيمية مرنة، فالمؤسسة يمكنها أن تعتمد على مدخل الابتكار التدريجي الذي يعتمد على التحسين المستمر من خلال تعديلات جزئية و تحسينات متعددة و مستمرة يدخلها كل فرد أو جماعة في المنتجات و في سيرورات الإنتاج، فهذه التجديدات و التحسينات التدريجية تتراكم بطريقة مستمرة على طول خط الإنتاج (Bellon. B,1997 : 5)

فاليابانيين أثبتوا أن التحسينات المستمرة « Kaizan » من خلال ابتكارات صغيرة يومية متنوعة و متعددة في مستويات مختلفة بمساهمة جميع العاملين هي إستراتيجيات أفضل من الابتكارات الجذرية، كما أن هذا الأسلوب فعال للاستجابة السريعة و الكفاءة و الفعالة لحاجات الزبائن و الأسواق المتطورة و المتنوعة، وبأقل التكاليف. إن تحقيق هذه التحسينات المستمرة يتطلب رؤية شمولية للابتكار، فالابتكار هو سيرورة جماعية و مسؤولية الجميع في المؤسسة (Everaere. C,1997 :251) ،فهو لم يعد مسؤولية متخصصة في وظيفة البحث و التطوير، حيث أن هذه الأخيرة مسؤولة عن جزء فقط من الابتكار و التحسين في الشركة (25%)، لأن ثمة أجزاء مكملة أخرى لها أفكار، معلومات و معرفة ضمنية يمكن أن تقدم الكثير، فالتحسينات المستمرة تكون جد مدمجة في الحياة اليومية للمؤسسة، إذ أن الابتكار نشاط تتضمنه كل المؤسسة باستمرار بصفة صريحة أو ضمنية (Bellon. B,1997 :6).

إذا الابتكار هو سيرورة جماعية، فهو عمل تفاعلي بين مختلف الأجزاء، المستويات و الأطراف، وهذا النشاط الجماعي ليس فقط داخلي، بل يمتد خارج حدود المؤسسة نتيجة لجميع التفاعلات بين المؤسسة بوظائفها مع مختلف الأطراف الخارجية (زبائن، موزعين، ممولين، مراكز البحث و الجامعات ، السلطات العمومية ...إلخ)، وذلك ما يتطلب إعادة تنظيم التبادلات، الاتصالات، علاقات العمل، القرارات، السلطة، نظام المعلومات، احترام المواعيد، تعاون وتنسيق، وهذا ما يتطلب وجود مرونة تنظيمية متعددة الأشكال في مختلف السيرورات و الوظائف، تكون كرافعة من أجل تقليص عدم التماثل بين داخل و خارج المؤسسة، كذلك تسمح بتطوير قدرات وكفاءات كل الأطراف والأفراد وبالتالي تحقيق التعلم التنظيمي ومنه تطوير الأفكار والابتكارات والتحكم في تطورات المنافسة (Watiez . J.C, 2002 :217).

III-3- التنوع: هناك العديد من الدراسات والكتابات أكدت على وجود علاقة بين التنوع والمرونة، حيث أن (Everaere.C, 1997 :18) يعتبر المؤسسة التي تسعى لأن تكون مرنة تبحث عن التنوع بأي ثمن، فالتنوع هو من أجل موازنة كل أنواع الأسواق وكل أنواع الحاجات، أي أن تكون مستعد لأي شيء، كذلك Ansoff . أكد على أن التنوع هو من أهم الوسائل لتطوير مرونة المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة أن تطور مرونتها الخارجية

عن طريق التنوع بأسلوب هجومي أو دفاعي، فالتنوع الدفاعي يأتي عن طريق اختيار إستراتيجية متعددة النشاطات، المشاركة في أسواق متعددة، استعمال تكنولوجيايات متعددة تسمح بحماية المؤسسة من أي تطور محتمل للأسواق أو للتكنولوجيايات، أما الهجومية فيتجه إلى تطوير تكنولوجيايات جديدة و البحث والتطوير ما يسمح بتقوية موقع المؤسسة في السوق وأخذ موقع القيادة والريادة (Igalens.J & El Akremi. A, 2002 :07) بدورها (Igalens.G et El Akremi.A, 2002 :8-9) يعتبران أن العلاقة بين التنوع والمرونة هي مشتركة وثنائية، فمن جهة أشكال التنوع تعتبر كبدايات إستراتيجية لتحقيق مرونة المؤسسة، فعلى سبيل المثال تنوع النشاطات الموسمية تمثل وسيلة لتطوير مرونة المؤسسة في مواجهة تقلبات النشاطات، بشرط ألا تدخل إشراف وضياح كبير في الموارد البشرية و التكنولوجياية، ومن جهة أخرى المرونة ككفاءة تنظيمية تسهل وتساعد على وضع إستراتيجية التنوع بتقليص أوقات الاستجابة، وتسمح بتوفير تشكيلة متنوعة من المنتجات والتواجد في أسواق مختلفة.

وبالرغم من صعوبة إيجاد رابط قوي بين أداء المؤسسة والتنوع إلا انه يمكن القول أن الأداء يزداد بتزايد التنوع لكن إلى عتبة معينة من التعقد، أين يصبح من الصعب تسيير منظمات جد موسعة وجد متنوعة، ما يترتب عنه تشتت للموارد والكفاءات وتعقد في العمليات، لأنه من الصعب أن تكون كفاء في كل المجالات، فالخطر يزداد مع تزايد الابتعاد عن الكفاءات المشكلة للمهنة أو الحرفة لدى المؤسسة و تضرر بحتمية التخصص المشكل للكفاءة المحورية للمؤسسة (Fréry. F & al,2000 :367-369).

كما أن القضية التي تطرح هنا هي في كيفية جعل تقارب بين وجهة النظر الإنتاجية التي تعتمد على التتميط وتقليص التنوع للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتقليص التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية لنظام الإنتاج، وهو ما يحد من إمكانية تلبية حاجات الزبائن المتنوعة ويقلص من حجم المبيعات، و وجهة النظر التسويقية التي تقوم على أن وجود عدد كبير من المنتجات يحسن الخدمة للزبائن ويستجيب للحاجات المتباينة لهم، كما يحافظ على المبيعات في ظل المنافسة و حمايتها من مخاطر دخول المنتجات إلى مرحلة التدهور .

و في هذا الإطار يمكن للمؤسسة أن تحقق فوائد التتميط و التنوع في المنتجات وتطوير منتجات مرنة من خلال إتباعها لأسلوب **التنوع المتأخر**، فهذه الفكرة تسمح بتأخير إلى أبعد مدى ممكن عملية خلق التنوع عن طريق البحث عن مرونة قصوى في الخلف (مخرجات) وتبسيط وتتميط أقصى في الأمام (مدخلات)، فهذه الطريقة تسمح بامتلاك تنوع في المنتجات النهائية وتتميط وتنوع قليل في المكونات والأجزاء التي تكون مشتركة بين هذه المنتجات في نفس الوقت، والفكرة الأساسية هي تطوير مجموعة من أجزاء المنتج الأساسي والتي يمكن تجميعها في عدد لا محدود من التوافقيات أو التراكيب بما يحقق في كل توافقية أو تركيبية نموذجاً جديداً من المنتج، وبهذه الطريقة يحصل الزبون على عدد أكبر من المنتجات المتنوعة لزيادة الخيارات المتاحة أمامه بتكاليف أقل، وبهذا يمكن تحقيق التقارب وحل الإشكال التقليدي بين المرونة والإنتاجية (Everaere. C, 1997:25-31).

III-4- الإخراج Externalization : بما أن الاستثمار في الأصول الإنتاجية والموارد يعني التزام المؤسسة في مجالات واختيارات متخصصة تتسم بعدم القدرة على التراجع (Irreversibility) وتخلق عوائق خروج كبيرة أمامها

في ظل محيط يتسم بعدم التأكد والتغيير المستمر، فإن المؤسسة تسعى لتجنب المخاطر بالحد من الاستثمارات الكبيرة المتخصصة والملزمة على المدى البعيد، من أجل تقليص عوائق الخروج وزيادة سيولتها ومنه تطوير مرونتها لمواجهة عدم التأكد والتغيير، لكن هذه الطريقة يمكن القول عنها بأنها تحفظية للمؤسسة لا تسمح لها بالنمو والتوسع واستغلال الفرص وتحقيق اقتصاديات الحجم.

لكن في إطار نظرية الموارد فإن السعي لتقليص الاستثمار والالتزام على المدى البعيد يجب أن يركز على سياسة الإخراج للأعمال والأنشطة والاستعانة بأطراف خارجية من خلال إقامة إستراتيجيات علائقية معهم في شكل تحالفات وشراكة، والتركيز على الأعمال الأساسية والموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة. إن إخراج الأنشطة (Outsourcing) التي لا تعتبر ذات قيمة إستراتيجية للمؤسسة، وإقامة علاقات تعاقدية مع شركاء خارجيين يحقق عدة مزايا مرتبطة بتطوير وتحسين مرونة المؤسسة، ومن أهمها (Reix.R,1997:1414):

- يسمح الإخراج للمؤسسة بأن تتخصص و توجه قدراتها الاستثمارية من أجل تقوية وتدعيم كفاءاتها المحورية التي تحقق لها ميزة تنافسية مستدامة، كما تسمح باستغلال المعارف المتخصصة للمتعاونين الباطنيين والشركاء كل في مجال تخصصه، فالمنظمة تعظم أداءها وتصبح الأحسن في كل مراحل السيرورة الإنتاجية، تسمح بتقليص التكاليف الوحودية (15% للنشاطات المعنية) بفضل اقتصاد الحجم لكل شريك (Dayen.A.et al, 1999:202).

- إن العودة إلى التعاون الباطني والإخراج هو آلية لتفادي الاستثمارات، تقليص عدد النشاطات المتميزة ومنه تقليص التعقد في المؤسسة ما يسهل من عملية الرقابة والمتابعة، كما ان تقليص الإمكانيات المسخرة يسمح بتقليص التكاليف الثابتة (Igalens.J & El Akrami. A,2002 : 09).

- إن مزايا هذه السياسة تتجلى في إمكانية التراجع عن القرارات وإنهاء العلاقات مع الشركاء، فالتعامل مع المتعاون الباطني في حالة فشله يكون بطريقة سريعة وبدون التزامات كبيرة، بفضل السهولة والقدرة على إنهاء العقد من خلال التشريعات والشروط التي تحدد طريقة العمل و مستويات الأداء المتفق عليها في العقد.

بصفة عامة تعمل المؤسسة من خلال إستراتيجياتها العلائقية على تطوير مرونتها الخارجية بالعمل على انشاء، تفعيل، تغيير والحفاظ على شبكة علاقاتها مع الشركاء الخارجيين، بهدف الحصول على موارد و كفاءات ديناميكية خاصة، و التأقلم مع تغيرات المحيط غير المتوقعة بسرعة وبأقل تكاليف.

خلاصة النتائج :

من خلال ما سبق يمكننا التأكيد على النتائج التالية:

1- إن أهمية المرونة الإستراتيجية للمنظمات وإن كانت تبرز من خلال التحولات والتغيرات التي يشهدها المحيط الذي أصبح يتميز بعدم التأكد والتغير السريع، فإنها تبرز أيضا من خلال تراكم المعارف في مجال الفكر الإداري والإستراتيجي، فلقد أصبح لزاما على المنظمات أن تطور أساليبها التنظيمية والإدارية، وبناء إستراتيجيات تسمح لها بتحقيق استمرارية النجاح والتفوق، والذي أصبح مرتبطا في ظل هذه البيئة بمرونتها الإستراتيجية؛

- 2- إن نظرية الموارد تهدف إلى فهم محددات بناء وتطوير القدرات التنافسية للمؤسسات في بيئة تتميز بالتغير السريع، فالتفكر الإستراتيجي حسب هذه النظرية يبحث عن أحسن استغلال للموارد، و يعيد النظر في العلاقة بين المؤسسة والمحيط، بحيث تعمل المؤسسة على التأثير في بيئة أعمالها من خلال سلوكياتها الإستراتيجية التي تبنى على الموارد والكفاءات والقدرات التي تمتلكها؛
- 3- بغية تطوير المرونة الإستراتيجية، و بالاعتماد على الفلسفة النظرية لنظرية الموارد فإنه يجب على المنظمات:
- السعى إلى تطوير مرونة تنظيمية تكون كفاءة استراتيجية ديناميكية، عن طريق بناء مزيج متميز وشبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية مخلوقة ومتجددة ومتحركة باستمرار، فالأهمية الاستراتيجية للمرونة التنظيمية تبرز من خصائص التعقد الاجتماعي والتنظيمي الذي يميزها، من طبيعتها الموقفية المرتبطة بنوعية المحيط والتنظيم والأفراد، وهو ما يجعلها مصدر التميز والتفوق للمؤسسة، صعب التعرف عليها ومتابعتها كونها أصبحت غير قابلة للتقليد والنقل من طرف المنافسين؛
 - بناء إستراتيجيات إستباقية وهجومية بالاعتماد على مواردها و كفاءتها الاستراتيجية ("المرونة التنظيمية") عن طريق الابتكار و التجديد والتنوع بغية تلبية الحاجات في الأسواق المتطورة، وتقليص الاستثمارات الملزمة في النشاطات التي لا تمثل جوهر الكفاءة المحورية للمؤسسة، وإقامة مختلف أنواع الشراكة والتحالف بغية الاستفادة من الموارد والكفاءات والمعارف الموجودة في البيئة الخارجية.

-
-
- Aaker. D.A & Mascarenhes. B (1984), *The Need For Strategic Flexibility*, Journal of Business Strategy; vol 5, N°2.
 - Barney J,B (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, Journal of Management, vol 17, N° 1.
 - Bellon, B (1997), *L'innovation Créatrice*, Edition Economica, Paris.
 - Bounfour, A (1998), *le Management des Ressources Immatérielles, Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif*, Edition Dunod. Paris.
 - Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. and Hassanein, Kh. (2004), *Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success*, Global Journal of flexible Systems Management, Vol.5: 11-22
 - Charron,J,L & Separi,S (1998), *Organisation et gestion de l'entreprise*, Edition Dunod, Paris.
 - Charbonnier-Voirin, A (2006), *l'Agilité organisationnelle : un nouveau défi pour la GRH*, XVIIe Congrès de l'AGRH : Le travail au cœur de la GRH. IAE de Lille et Reims Management School, 16 et 17 novembre 2006, Reims.
 - Charbonnier-Voirin, A (2011), *The development and partial testing of the psychometric properties of a measurement scale of organizational agility*, M@n@gement, vol14, N° 2.
 - Cohendet. P & Lierena .P (1999), *Flexibilité et modes d'organisation*, Revue Française de Gestion, № 123.
 - Doz, Y (1994), *les Dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés*, Revue Française de Gestion, janvier –février.
 - Dayen, A & al (1999), *Manuel de Gestion*, Vol 1, Edition Ellipses/AUE, paris.
 - David. J Teece; Gary Pisano; Amy Shuen (1997), *Dynamic Capabilities and Strategic Management*, Strategic Management Journal, Vol 18, N°7.
 - Everaere, C (1997), *Management de la Flexibilité*, Edition Economica, Paris.
 - Fréry F, Johnson G , Scholes H (2000), *Stratégie*, Edition Publi-Union, Paris.
 - Gueguen. G (1997), *Face Aux Turbulences, l'Entreprise Doit-elle être Réactive?* Communication à la VIème conférence internationale de management stratégique AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin 1997, Canada.
www_sciencesdegestion_com Management des turbulences.mht
 - Harrigan, K.R, (1985), *Strategic Flexibility: a management guide for changing times*, Lexington, MA: Lexington Books.

-
-
- Igalens .J et El Akramie. A (2002), *Stratégie et Flexibilité*, Cahier de recherche n° 2002 -147, centre de recherche en gestion. Université Toulouse.
 - Igalens. J & al (2002), *la Flexibilité dans le secteur aérospatial*, programme de recherche : flexibilité et performance quelles évolutions du travail et de l'emploi ? www.univ-tlse1.fr/lirhe/ , consulté Mars 2005.
 - Kalika. M (1991), *de l'Organisation Réactive à L'Organisation Anticipative*, Revue Française de Gestion, N° 86.
 - Lau,R.S.M (1996), *Strategic Flexibility: A New Reality for World Class Manufacturing* ,S.A.M. Advanced Management Journal.
 - Nanteuil- Miribel M et El Akremi A (2005), *La société flexible ; Travail, emploi, organisation en débat*, Éditions érès, Paris .
 - Reix .R (1997), *Flexibilité*, In : Siman. Y.et Joffre .P (cord), *Encyclopédie de gestion*, Édition Economica, Paris.
 - Sanchez .R (2004), *Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence*, Journal of Business Research, N° 57.
 - Sanchez. R (2000), *une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique*, In : Quilin.B et Arrégle.J (cord), *Le management stratégique des compétences*, Édition Ellipses, Paris.
 - Sanchez, R (1995), *Strategic Flexibility in Product Competition*, Strategic Management Journal
 - Tarondeau J.C (1999), *Introduction: Approche et Forme de la Flexibilité*, Revue Française de Gestion, N°123.
 - Tarondeau J.C & Huttin. C (2001), *Dictionnaire de Stratégie d'Entreprise*. Édition Vuibert.
 - Volberda H W (1996), *Toward the Flexible Form: how to remain vital in hypercompetitive environments*. Organization Science, vol 7, N° 4.
 - Watiez . J.C (2002), *Flexibilité et Adaptation de L'Organisation à L'Environnement : la flexibilité en tant que réponse à l'asymétrie inter et intra entreprises*, Finance Contrôle Stratégie, Vol 5, N°1.
 - Wright, P. M., & Snell, S. A. (1998), *Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management*, Academy of Management Review, N° 23.