

## مرونة المؤسسة وفق نظرية الموارد و الكفاءات : المرونة كفاءة تنظيمية

السبني جريبي  
كلية العلوم الاقتصادية والنجارية  
وعلوم النسيير  
جامعة 08 ماي 1945 قالمة  
djeribih@gmail.com

### المُلخَص:

يهدف هذا البحث الى محاولة استعمال نظرية الموارد والكفاءات كإطار للتحليل من أجل إبراز الدور والملكة الاستراتيجية للمرونة في المؤسسة، ولقد أمكننا التوصل إلى نتائج مفادها أن المرونة تعتبر كفاءة تنظيمية تتشكل من مزيج متميز و شبكة معقدة و مترابطة بقوة من الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** نظرية الموارد و القدرات و الكفاءات، الكفاءة التنظيمية، مرونة المؤسسة، المرونة التنظيمية.

### Résumé :

Le but de cette recherche est d'essayer d'utiliser la théorie des ressources et des compétences en tant que cadre d'analyse afin de montrer le rôle et l'importance stratégique de la flexibilité. Et nous avons conclu que la flexibilité est une compétence organisationnelle qui consiste en un mélange distinct et un réseau complexe et hautement interconnecté des ressources, des capacités et des compétences organisationnelles.

**Mots clés:** La théorie des ressources et des compétences ; les compétences organisationnelles ; l'entreprise flexible ; flexibilité organisationnelle.

### Abstract :

This research aims on how to use the resources and competencies theory ;as an analytical framework to show the role and the strategic importance of flexibility. And we have concludet that flexibility is an organizational competencie that consists of a distinct mixture , a complex and highly interconnected network of resources, capabilities, and organizational competencies.

**Keywords:** Theory of resources and competencies, organizational competence, Flexible Firm, organizational flexibility.

## مقدمة

بالرغم من تطور النظريات التي تبحث عن كيفية تحقيق استمرارية التفوق التنافسي في ظل تزايد شدة المنافسة والتغيير في المحيط، إلا أن المرونة بقية كمفهوم عام يعكس قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف، بحيث يؤكد (Igalens J et al) بأن معظم التعاريف المقدمة للمرونة هي متكررة إلى حد يمكن اعتبار "المرونة كقدرة المؤسسة على رد الفعل والتكيف مع مختلف التغييرات في المحيط"، الشيء الذي يقيس المرونة بالتأقلم حسب ما تركز عليه مقارنة الحتمية البيئية والتحليل الصناعي في تحليل العلاقة بين المحيط والمؤسسة. وهو ما يشكل إنقاص في قيمة المرونة بإهمال قدرة المؤسسة على تغيير قواعد اللعبة وفرض التغيير في المحيط بالاعتماد على خصوصيات مواردها الداخلية وفق ما تركز عليه مقارنة الموارد والكفاءات.

إن مقارنة الموارد والكفاءات تهدف إلى فهم محددات بناء وإعادة إنشاء ميزة تنافسية في بيئة نشاط تتميز بالتغير السريع، فالمدخل الإستراتيجي هنا يعتمد على تحديد والإستغلال الجيد للموارد الاستراتيجية، وعلى إنشاء وإعادة تشكيل توليفات منها تسمح بخلق ميزة تنافسية مستمرة، هذا المدخل يبدووا جد مناسب ليكون كإطار تحليلي للمرونة، يتجاوز به النقائص والتناقضات والاختلافات التي ميزت مختلف الدراسات و الكتابات عن مفهوم المرونة.

## اشكالية البحث:

في ظل فشل نظريات الادارة الاستراتيجية التقليدية في تحديد الدور الاستراتيجي للمرونة، وكيفية بناء وتطوير هذه المرونة حتى تكون مصدر

لتحقيق الاداء الاستراتيجي وخلق ميزة تنافسية مستدامة للمؤسسة فإنه يمكننا صياغة إشكالية بحثنا كما يلي: هل يمكن اعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية؟ وكيف يمكن تطويرها بالاعتماد على الأسس الفكرية لمقاربة الموارد والكفاءات؟.

### أهمية البحث:

تبرز أهمية البحث من خلال استعمال نظرية الموارد والكفاءات كإطار تحليلي يبرز الدور والمكانة الإستراتيجية للمرونة لتتخطى به النقائص التي تميز الأطر التحليلية الناتجة من نظرية التحليل الصناعي الحتمية البيئية.

### أهداف البحث

يهدف البحث إلى إبراز القيمة الإستراتيجية للمرونة باعتبارها مورد أو كفاءة خاصة بالمنظمة ذات قيمة و نادرة ومن الصعب تقليدها، ووضع نموذج لكيفية بناء وتطوير المرونة ككفاءة تنظيمية داخل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار خصائص مفهوم المرونة، باعتبارها معقدة و متجزأة اجتماعيا وتنظيميا داخل المؤسسة بدل من النظر إليها كتطبيقات منفردة يسهل تطبيقها وتقليدها وبالتالي كأداة بسيطة لتحقيق مستويات أداء عادية.

### فرضيات الدراسة

لدراسة هذه الإشكالية طرحنا الفرضيات التالية:

- 1- تعتبر المرونة ككفاءة تنظيمية تتميز بخصائص الموارد و الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة وفق مقاربة الموارد والكفاءات.
- 2- بناء الكفاءة التنظيمية للمرونة يعتمد على تشكيل مزيج معقد اجتماعيا وتنظيميا- من الموارد والقدرات والكفاءات منشأة ومتطورة باستمرار.

و للإجابة على فرضيات البحث اعتمدنا على منهج البحث الوصفي التحليلي من خلال جمع الأدلة من الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت المرونة، حتى نتمكن من الفهم العميق والجيد للمرونة ومدى تميزها بخصائص الكفاءة التنظيمية وكيفية بناءها داخل المؤسسات وفق نظرية الموارد والكفاءات، ولقد تناولنا موضوع بحثنا في المحاور التالية:

1- الإطار الفكري لمقاربة الموارد والكفاءات؛

2- المرونة ككفاءة تنظيمية؛

3- نموذج للمرونة ككفاءة تنظيمية؛

4- خلاصة النتائج.

#### 1- الإطار الفكري لمقاربة الموارد والكفاءات:

مقاربة الموارد والكفاءات 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 و التعرف على أهم الفرص جيد ومهم، ولكن لا يفسر لنا الفرق في الأداء بين المؤسسات ومصادره. انطلاقا من هذه المقاربة الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد المتميزة، فضلا عن طريقة المزج والتنسيق بين هذه الموارد وليس من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

يعرف Barney J,B الموارد بتعريف شامل بأنها " تشتمل على كل الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الخصائص المتعلقة بالشركة، المعلومات و المعرفة، وتتصف الموارد بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة، و أيضا تمكنها من وضع و تنفيذ إستراتيجيات تسمح لها

بتحسين وتطوير نشاطها و أدائها"<sup>(1)</sup>. ولقد صنف Barney J,B موارد المؤسسة إلى ثلاث أنواع: أصول مادية، أصول بشرية، أصول تنظيمية<sup>(2)</sup>. كما أنه يمكن تصنيف موارد المؤسسة حسب طبيعتها إلى موارد ملموسة أو مادية وموارد غير ملموسة أي غير مادية.

من وجهة نظر هذه المقاربة: المؤسسة تخلق ميزة تنافسية لأنها تستعمل هذه الموارد في بناء إستراتيجية لخلق القيمة تمكنها من التفوق على المنافسين، كما أنهم -أي المنافسين- لا يمكنهم إتباع وتطبيق هذه الإستراتيجية لأنها مبنية على موارد خاصة بالمنظمة. وفي هذا الإطار يؤكد Barney J,B على أنه ليست جميع موارد المؤسسة ذات قيمة إستراتيجية، وحتى تكون الموارد كمصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب أن تكون غير متجانسة وغير قابلة للحركة بين المنظمات، وأن تتوفر فيها أربع شروط أساسية:<sup>(3)</sup>

- 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 و عدم الشفافية، بأن تكون ضمنية ومعقدة 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 المقاربة نجد المساهمات التي تميز بين الموارد والقدرات، فحسب Grant الموارد هي كمدخلات في سيرورة الإنتاج، فهي وحدات التحليل الأساسية، بينما القدرة (Capacity) هي " كفاءة مزج هذه الموارد لإنجاز النشاطات"<sup>(4)</sup>. إذا 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. إن التفريق 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 Teece, Pison et Shuen في تطوير مفهوم القدرات الديناميكية 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 الموارد 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<sup>(5)</sup>.

ومنه التأكيد على السيرورات التنظيمية المتميزة التي تتضمن: التنسيق و التكامل، و إعادة تشكيل وتحويل الموارد، فمصطلح الديناميكية يشير إلى ضرورة تجديد الكفاءات من أجل الإنسجام مع بيئة الأعمال المتغيرة، أما مصطلح القدرات يركز على الدور الرئيسي للإدارة الإستراتيجية في دمج وإعادة تشكيل الروتينيات الداخلية والخارجية، الموارد والكفاءات لمواكبة متطلبات البيئة المتغيرة<sup>(6)</sup>.

كما نجد في تطور للدراسات والأبحاث في إطار مقارنة الموارد والكفاءات في بداية التسعينات ولد إهتمام جديد بالكفاءات التنظيمية والذي يدمج مفاهيم الموارد والقدرات الديناميكية الذي طور طيلة سنوات الثمانينات، بحيث تعد أبحاث كل من Prahalad et Hamel الذين استعملوا مصطلح *Core Competence* في سلسلة مقالاتهم للدلالة على مجموعة من الكفاءات والتقنيات المترابطة فيما بينها والتي تكتسي طابعاً نظامياً، المحفز للاهتمام

بمفهوم الكفاءات التنظيمية كمفهوم متكامل<sup>(7)</sup>. 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<sup>(8)</sup>.

ويعرف كل من Sanchez , Heene, Thomas 1996 الكفاءة بأنها: " قدرة المؤسسة على التنسيق المستمر لاستعمالات أصولها (الملموسة وغير الملموسة التي تستطيع استعمالها في خلق، إنتاج، وبيع منتجاتها في الأسواق، والتي من بينها أصول مملوكة من طرف المؤسسة وغير المملوكة والمجودة في محيطها) من أجل تحقيق أهدافها". و يضيف الكتاب بأن هناك ثلاث شروط للكفاءة<sup>(9)</sup>:

- 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 وإستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فإن الكفاءة تتميز بأنها :

- تنظيمية: لأنه يتم بناءها داخل المنظمة، تأخذ بالحسبان المظاهر الداخلية المعقدة للموارد والقدرات، السيوررات 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 الإستراتيجية والتشغيلية التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة.

- **تراكمية:** أي أن موارد المؤسس 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 والتأقلم للمؤسسة حسب تطورات المحيط وبالتالي قد تكون مصدر صلابة تعيق التجديد في المؤسسة من أجل التطور ومتابعة التحولات، وهو ما يؤكد على أهمية إدخال مفهوم الديناميكية التي أكد عليها Teece, Pison et Shuen.

- **ديناميكية:** فالكفاءة تتشكل وتتراكم طيلة سيرورة التعلم التنظيمي داخل المنظمة وبذلك فهي تحدد قدرات المؤسسة على التأقلم والتكيف المستقبلي، بحيث تسمح بأقلمت موارد وكفاءات المؤسسة مع تغيرات وتطورات المحيط وتجنب الصلابة والجمود الذي ينتج من الروتينات التنظيمية داخل المؤسسة، تمنح المرونة لقابليتها التطبيقية في مجالات واسعة وبمعنى آخر هي كفاءة تنظيمية في محيط متغير.

- **إستراتيجيه** 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.



انطلاقاً من هذه الخصائص للكفاءة التنظيمية فإن المنظمات تواجه تحدي إستراتيجي يتمثل في ضرورة امتلاك القدرة على التغيير لمواجهة التغيير السريع و عدم التأكد الذي يميز المحيط، ومقاومة صلابة الروتينات التنظيمية التي تؤدي بطريقة حتمية إلى انحراف إستراتيجي<sup>(10)</sup> هذا من جهة، ومن جهة ثانية ضرورة الالتزام والاستقرار من أجل تشكيل هوية المؤسسة<sup>(11)</sup> وتطوير كفاءتها التنظيمية التي تعتبر سيرورة تراكمية.

وبذلك تبرز مكانة المرونة في إطار هذه المقاربة من هذين الجانبين، فمن جهة المرونة تعتبر كشرط أساسي من أجل بناء وتشكيل الكفاءات الإستراتيجية للمؤسسة لتحقيق الإستفادة الفعالة من إستغلال هذه الكفاءات في محيط ديناميكي، ومن جهة ثانية يمكن إعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية في حد ذاتها<sup>(12)</sup> يمكن بناءها وتطويرها داخل المنظمة تكون كمصدر لميزة تنافسية مستمرة، وهو ما سوف نحاول التأكيد عليه في المحاور القادمة من هذا البحث من خلال إبراز بأن المرونة كفاءة تنظيمية يمكن بناءها داخل المنظمات.

## 2- المرونة ككفاءة تنظيمية:

لكي يمكننا إعتبار المرونة ككفاءة تنظيمية يجب عليها أن تتميز بخصائص الكفاءة التنظيمية التي تناولناها في المحور السابق من هذه الدراسة، أي أنها تكون متعددة ونظامية تنشأ داخل المنظمة وموجودة في جميع المستويات التنظيمية، ديناميكية وتطورية تتشكل من خلال التعلم التنظيمي، أن تكون كمصدر للقيمة وتحافظ على إستمرارية التفوق التنافسي. و سوف نحاول إثبات ذلك من خلال مراجعة مختلف الدراسات و الأبحاث التي تناولت المرونة كما يلي:

- المرونة نظامية ومتعددة الأشكال والمستويات داخل المؤسسة: إن مختلف الدراسات والأبحاث التي تمت على المرونة أكدت تعقد هذه الظاهرة، وتعدد أشكالها وتطبيقاتها في المؤسسة، فالمرونة مفهوم متعدد الأشكال والتطبيقات ويمكن أن يعتبر كمفهوم نظامي<sup>(13)</sup>، يتجلى في مختلف مستويات المؤسسة كنظام، وهذا ما أدى بالبعض للحديث عن مروونات و ليس مرونة واحدة داخل المؤسسة<sup>(14)</sup>.

و إعتبر Tarondeau.J.C أن المؤسسة يمكن أن تطور مرونتها بالتأثير في ثلاث مجالات<sup>(15)</sup>: المنتجات المرنة، السيورورات الانتاجية المرنة، التنظيم المرن. ومن بين التقسيمات للمرونة نجد أيضا تقسيم Koornhof الذي قسمها إلى<sup>(16)</sup>: مرونة إنتاجية، مرونة مالية، مرونة تسويقية، مرونة جغرافية، مرونة بشرية، مرونة تنظيمية وثقافية.

بدوره إعتبر Everaere.c أن المرونة في المؤسسات تتأني في خمس مجالات أساسية<sup>(17)</sup>: الإستراتيجية، الإنتاج، الموارد البشرية، نظام المعلومات وأخيرا مراقبة التسيير.

أيضا نجد تصنيف Marasimithan et Daz للمرونة حسب المستويات التنظيمية في ثلاث مستويات<sup>(18)</sup>: مرونة عملية، مرونة تكتيكية، مرونة إستراتيجية.

هذا التوسع والتشعب لتطبيقات المرونة جعل من Tarondeau.J.C يؤكد بأن المرونة العامة للمؤسسة هي نتيجة تكثيف بارع لمختلف أشكال ومصادر المرونة<sup>(19)</sup>، فمختلف مجالات المرونة والمستويات تتجه لتتشابك بحيث نجد أن كل الوظائف والموارد تساهم في تطوير المرونة الإستراتيجية للمؤسسة وبالتالي يمكن القول أن المرونة متعددة وجد مرتبطة بالبنية(الهندسة)

## الإستراتيجية التي تؤثر على استخدام الموارد التنظيمية لمنتج معين أو نشاط معين.

- المرونة والتعلم التنظيمي المستمر: إن التعلم التنظيمي يقدم العديد من الإسهامات التي هي مصدر المرونة، ووسيلة تثري الخبرات والكفاءات الفردية والمعارف الجماعية، وهو ما يحدد القدرة الامتصاصية للمؤسسة في مواجهة محيط يتميز بالتغير والتعدد، فتنوع هذه الحافظة للكفاءات يسمح بتوسيع قدرات الإدراك والحصول والمعالجة والإستعمال للمعلومات الجديدة، وبالتالي توسيع مجالات التصرفات والإستجابات الممكنة، ومن جهة أخرى نجد أن المرونة تتضمن التعلم، تعمل على توطين المعارف والمهارات في روتينات تنظيمية جديدة ما يسمح بتعويض فقدان التدريجي والحتمي للتركيز الإستراتيجي الناتج عن الصلابة المتصاعدة للروتينات وأساليب العمل الموجودة<sup>(21)</sup>، وبالتالي فإن العلاقة جد وثيقة بين التعلم والمرونة في المنظمة. حسب March قابلية التأقلم للمنظمة مرتبطة بقدرتها على مزج نوعين من التعلم: الإستغلال و الإستكشاف (exploitation/exploration). فالإستغلال يعمل على تصفية المعارف الموجودة وجعلها روتينية، بينما الإستكشاف يظهر في إعادة النظر في هذه المعارف و تجريب إمكانيات جديدة، النوعين هما مترابطين من خلال تكاملهما و تعارضهما داخل المنظمة، بحيث أن الإستكشاف ضروري من أجل إكتشاف فرص جديدة والتي لا يمكن تقييمها و تمييزها إلا نتيجة إستغلال هذه الأفكار الجديدة وتحويلها إلى كفاءات متميزة. إستغلال المعارف (ترسيخها) يقوي سلوكيات الأفراد ما يسمح بتطوير روتينات تنظيمية، غير أنه بدون إستكشاف (معارف جديدة) الإستغلال يؤدي إلى الجمود والصلابة، يعيق قدرة المنظمة على العمل مقابل رهانات جديدة<sup>(22)</sup>.

وكذلك يمكن تحليل هذه العلاقة من خلال الحاجة في نفس الوقت إلى التعلم وترك أو نسيان ما تم تعلمه سابقاً (désapprentissage)، فالتأقلم مع وضعيات غير معتادة يتم بفضل سيرورة مستمرة من التعلم، إلا أن التعلم التنظيمي في الغالب هو سيرورة محافظة. إن عملية إستيعاب وفهم التغيير والتعامل معه تتضمن في آن واحد تعلم معارف جديدة و ترك أو هجر المعارف السابقة (المتراكمة)، هذا الأخير (ترك المعارف السابقة) هو أحد الأجزاء المهمة لحسن الإدراك وإضافة معارف جديدة تزيد في السلوكات الكامنة في المنظمة بترك السلوكات القديمة و المعيقة<sup>(23)</sup>.

**وبذلك يمكننا التأكيد على أن بناء وتطوير واستغلال المرونة التنظيمية يتطلب الحفاظ على توازن متناسق بين الأنواع المختلفة من التعلم التي تنشأ داخل المنظمة .**

- المرونة قدرة ديناميكية: جانب الوقت هو شيء أساسي في فهم المرونة، حسب Igalens J et al المرونة لا يمكن أن تكون إلا ديناميكية، فهي ترجع إلى طاقة تنظيمية تسمح بالحفاظ على تلاءم ديناميكي بين المؤسسة و المحيط، تتضمن القدرات المميزة للمنظمة و العمليات التي تسمح بخلق هذه القدرات والحفاظ عليها وتطويرها وتحويلها، فهي تعبر عن قدرة المنظمة على التغيير والتأقلم المستمر والمتواصل عبر الزمن عن طريق الإثراء المتواصل للقدرات لمعالجة عدم التأكد<sup>(24)</sup>. و بالتالي الحديث هنا يكون عن قابلية التأقلم التي تسمح بمعالجة الفرص والظواهر الفجائية بفضل إعادة تفعيل وإثراء لمجموعة من الإستجابات لم تكن من قبل<sup>(25)</sup>.

لهذا و لمواجهة محيط يتسم بالتغيير الدائم، المرونة يجب أن تضمن أحسن إستجابة بأحسن وقت ممكن مقارنة بالمحيط، المؤسسة لا تكون مرنة إلا إذا كانت سرعة رد فعلها أسرع و أقوى من المحيط المتغير و الذي يتسم بعدم

التأكد، وبهذا فإن المرونة هنا هي مرونة ديناميكية رد فعلية، حيث ميز Cohendet.P&Lierena.P بينها وبين المرونة الديناميكية الإستباقية التي تركز على قدرة المؤسسة على الخلق والاستباق مقارنة بالمحيط، أين نجد أن المؤسسة هي التي تتدخل لتغيير خصائص المحيط بسلوكياتها الإبتكارية<sup>(26)</sup>. أيضا نجد R.Reix إعتبر أن ديناميكية المرونة تتعكس في التمييز بين المرونة الكامنة والمرونة الفعلية، المرونة الكامنة تتحدد حسب خصائص موارد المؤسسة، بمعنى إمكانيات تحويلها من عمل لآخر في أفق زمني معين (أي قابلية الاستجابة في أي لحظة)، أما المرونة الفعلية فهي مستوى وضع وتنفيذ هذه الإحتمالات والإمكانيات بأخذ بعين الإعتبار المقاومة الداخلية للتغيير<sup>(27)</sup> (أي القدرة على إحداث الإستجابات بسرعة وبأقل تكاليف).

ومنه يتضح لنا الرابط القوي بين عدم التأكد في المحيط و المرونة والتعلم التنظيمي، فالمرونة تعكس القدرة على الاستجابة المستمرة و التعلم المستمر في محيط متغير، وبالتالي فهي تعبر عن قدرة ديناميكية تتحول وتتطور لتحقيق الاستجابات المطلوبة للمنظمة.

- المرونة رهان تنافسي و مصدر للميزة التنافسية المستمرة: في ظل التغير المستمر وعدم التأكد في الأسواق أصبحت عملية البناء للقدرات التنافسية و الحفاظ عليها في ظل هذه التحولات لا يتم إلا بتطوير قدرات التأقلم والإستجابة السريعة، بل والأكثر من ذلك العمل على تطوير قدرات إستباقية بتغيير قواعد اللعبة لصالح المؤسسة، وإن ذلك لن يتم إلا بتطوير مداخل جديدة في بناء وتدعيم هذه القدرات التنافسية تعتمد على المرونة كعامل أساسي، فكما يؤكد H.Mintzberg في ظل عدم التأكد الكبير الذي يميز المحيط الحالي، يجب على المؤسسة أن تبني إستراتيجياتها بالتركيز على

مقاربة المرونة، و بالتالي فإن القيمة الإستراتيجية للمرونة تزداد بتزايد درجة عدم التأكد والتغير.

على إعتبار أن المرونة ظاهرة متعددة الأبعاد والمجالات داخل المنظمة (مرونة الهيكل تنظيمي، مرونة مالية، مرونة تكنولوجية، مرونة إنتاجية، مرونة كمية، مرونة وظيفية...) فإن دورها في خلق القيمة وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة يبقى موقفي يختلف حسب نوع المرونة المطبق في المؤسسة والمدى الذي تكون فيه المرونة كمزيج مترابط من الكفاءات و القدرات والتطبيقات. و في هذا الإطار يمكننا تطبيق مدخل الموارد والكفاءات لتحليل مساهمة المرونة في بناء والحفاظ على الميزة التنافسية المستمرة، أي أن دورها يكون بمدى توفر في المرونة المطورة داخل المنظمة معايير : نادرة، غير قابلة للتقليد، الإحلال وذات قيمة. ويمكننا أخذ أهم مجالين لتطبيق المرونة داخل المنظمات: التكنولوجيات المرونة و مرونة الموارد البشرية من أجل تحليل مساهمتها في خلق القيمة والأداء:

\* **المرونة التكنولوجية:** تمنح للمؤسسة إمكانيات تطوير قدراتها التنافسية من خلال الإستجابة السريعة على تغيرات الطلب وحجم الإنتاج، تلبية جميع أذواق الزبائن من خلال مرونة المنتجات و تنوعها، كما تسمح بتقليص وقت وتكاليف الإستجابات بفضل الأتمتة<sup>(28)</sup>، تسمح بوضع حواجز دخول أمام المنافسين، وهذه القيمة الإستراتيجية تزداد مع ازدياد عدم التأكد والتغير في الأسواق<sup>(29)</sup>.

ولكن بتحليل الفرق بين أداء الورشات المرنة اليابانية والأمريكية يتضح بأنه ليست وحدها التكنولوجيات المرنة و المتطورة التي تحدث الفارق، لكن هي الطريقة لوضع وإستعمال هذه التكنولوجيات والمرتبطة بتكوين العاملين، إستقلالية محلية، سيوروات مستمرة للتحسين، فنوعية الأفراد والتنظيم هي

التي تحدد الحدود القصوى لطاقت المنظمة وميزتها التنافسية<sup>(30)</sup>. وبالتالي يمكننا استنتاج بأن مزايا تطبيق التكنولوجيا المرنة وإن كانت مهمة جدا إلا أنها إن لم تمتزج مع الجوانب البشرية والتنظيمية داخل المؤسسة - وبالتالي تصبح كقدرة معقدة - لن تكون إلا كمصدر لمستوى تنافسي متساوي مع ما هو موجود في السوق وغير قابل للاستمرار لأنه غير نادر و قابل للتقليد من طرف المنافسين.

\* مرونة الموارد البشرية: وتحليل دورها في أن تكون مصدر للميزة التنافسية المستمرة يجب التمييز بين نوعين أساسيين من المرونة: مرونة كمية و مرونة نوعية (وظيفية). فالمرونة الكمية تشير إلى إمكانية تعديل وتكييف عدد العمال أو عدد الساعات التي يعملون بها حسب تقلبات نشاط المؤسسة و التغييرات في الأسواق، و إن كانت أشكال المرونة الكمية تقدم عدة إمتيازات للمؤسسة من سرعة وتكلفة الإستجابة وأقلمت اليد العاملة مع التغييرات الداخلية الخارجية إلا أنها تضر بالإنتاجية وبالفعالية الجماعية وتشكل الكفاءات بسبب عدم استقرار علاقات العمل أو من الدوران الزائد على المناصب كما تؤكد دراسة Everaere.C<sup>(31)</sup>. و بالتالي فإنها تقلص التكاليف على المدى القصير و لا تسمح بخلق القيمة على المدى الطويل، فهي في أحسن الأحوال مصدر للتكافؤ التنافسي مقارنة بالمنافسين<sup>(32)</sup> لأنها ليست بتطبيقات نادرة وغير قابلة للتقليد وحتى مساهمتها في الأداء وخلق القيمة محدود على المدى القصير فقط ولا يمنح التفوق والتميز والإستمرارية.

في المقابل نجد تطبيقات المرونة النوعية التي تعتمد على قدرات الأفراد - متعددي الكفاءات ملتزمين و ديناميكين - على تغيير المناصب والمهام وحتى المسار المهني، على التعلم المستمر، الإستقرار، الإستقلالية والتمكين،

تشير إلى قدرة المؤسسة على تشكيل وتحريك حافظة متنوعة من الكفاءات الفردية والجماعية، إن تامين وتطوير وتحريك الكفاءات يسمح بإستغلال الفرص والإستجابة للتغيرات، وهي أساس تطوير أداء المؤسسة على المدى الطويل ومصدر للتميز والتفوق التنافسي المستمر كون أنها تتميز بالندرة وغير قابلة للتقليد والإحلال وذات قيمة، وذلك يعود لكون عملية تطويرها داخل المؤسسة لا تعتمد على تطبيقات منفردة ولكن على التعقد الاجتماعي والتنظيمي داخل المؤسسة من خلال أنشطة تطوير وبناء الكفاءات وتثمينها، سيرورات التحفيز والتنسيق، إلترام الافراد وتراكم المعارف الضمنية مع مرور الوقت<sup>(33)</sup>.

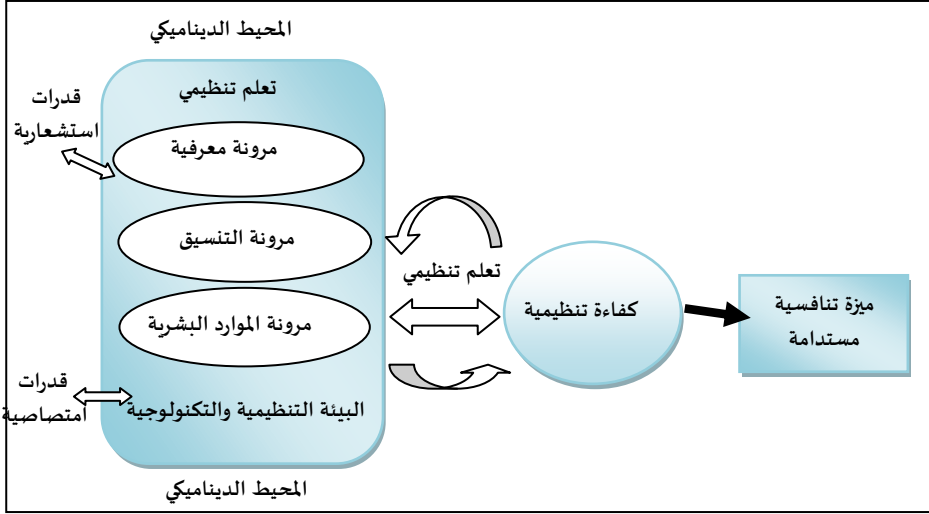
ومنه يمكننا القول بأن مساهمة المرونة في خلق والحفاظ على ميزة التنافسية هي مساهمة موقفية بحسب نوع ومجال وظروف تطبيق المرونة، ولكن الشيء الاكيد بأن مساهمة المرونة مرتبط بكونها مزيج معقد من مختلف التطبيقات والموارد والظروف التنظيمية، وهو المبدأ الاساسي الذي يجب الاعتماد عليه في بناء وتطوير المرونة التنظيمية كما سيتضح في النموذج المقترح في المحور الموالي .

### 3- نموذج للمرونة ككفاءة تنظيمية:

إن بناء وتطوير المرونة ككفاءة تنظيمية تكون مصدر للميزة التنافسية المستمرة وفق منطق نظرية الموارد و الكفاءات يتطلب بناء مزيج متميز وشبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التنظيمية مترابطة بقوة ومتجددة ومتحركة باستمرار، كما يوضح الشكل رقم (1) التالي.



## الشكل (1): المرونة كفاءة تنظيمية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أعمال كل من:

Volberda H W(1996)، Sanchez .R(2004)، Shafer R.A(1997)

فالمرونة كفاءة تنظيمية هي شبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات التالية:

- القدرة على الإستشعار واليقظة و استكشاف تغيرات المحيط، والتعرف وفهم حاجيات الزبائن والأسواق وتقلباتها أفضل وأسرع من المنافسين، وخاصة تحويل المعلومات المجمععة إلى قرارات عملية تخلق القيمة.
- القدرات الإمتصاصية: تشير إلى قدرة المؤسسة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة الخارجية وإستيعابها وتطبيقها لأغراض تجارية تخلق القيمة، القدرة على تقييم وإستعمال المعارف الخارجية مرتبطة بدرجة كبيرة بمستوى المعارف الموجودة من قبل، إن المؤسسات التي لها قدرات إستيعابية عالية تظهر قدرة كبيرة على التعلم من الشركاء الخارجيين وتحويل ودمج المعارف الخارجية في معارف المؤسسة.

- القدرة على إدماج و ترسيخ التعلم التنظيمي المستمر وينتج من/ ويسهم حسب (Shafer 1997) في كفاءة القراءة السريعة للأسواق مع إستغلال المعلومات في تحقيق الإستجابة السريعة على تغيرات الأسواق، يعني تكيف بطريقة نوعية القدرات البشرية مع الفرص الإستراتيجية، لاسيما من خلال تبادل الخبرات وتحويل المعارف وتطوير الكفاءات في أوقات قصيرة، هذا التعلم ليس فقط تعلم تكيفي ولكن تعلم إنشائي من أجل توسيع وتطوير القدرات على خلق وتقييم فرص التغيير وتجريب سبل متنوعة في كيفية التعامل مع وضعايات وظروف معقدة وتطورية<sup>(34)</sup>.

- القدرات المعرفية: وتشير حسب (R.Sanchez 2004) إلى المرونة الإدراكية أو المعرفية للمنظمة وتعني القدرة على التخيل وتصميم مداخل وتصورات إستراتيجية بديلة تسمح بإستغلال الموارد في سيوروات جديدة لخلق القيمة، تتضمن أيضا القدرة على تخيل وتصميم سيوروات إدارية جديدة من أجل وضع المداخل والتصورات الإستراتيجية التنافسية موضع التنفيذ، الشيء الذي يتطلب القدرة على تحديد الموارد الضرورية لكل مدخل تنافسي، إنشاء التصاميم التنظيمية التي تسمح بتوزيع فعال للموارد (أنماط الرقابة، نظم اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات...)، إن دور ونوعية المسيرين يمثل جوهر تطوير المرونة الإدراكية للمنظمة<sup>(35)</sup>.

- قدرات في التنسيق المرن: أو المرونة التنسيقية حسب R .Sanchez تعرف بأنها القدرة على تحديد وتشكيل ونشر سلاسل من الموارد، تتجلى في حافظة من الخيارات الإستراتيجية، تسمح بوضع أنماط بديلة لتنسيق الموارد من أجل خلق منتجات جديدة، فهي تتميز بتوسيع تشكيلة المنتجات الجديدة، أيضا بوقت وتكاليف إعادة توزيع الموارد الضرورية لهذا الإنشاء الحالي و المستقبلي<sup>(36)</sup>.

- قدرات تحريك الكفاءات البشرية: وتشير إلى مرونة الموارد البشرية، في هذا الجانب يؤكد Volberda(1996) على أن المرونة تفرض خلق وتطوير و تحريك حافظة متنوعة ومتجددة من الكفاءات، هذه الحافظة من المفترض أن تحسن قدرة التأقلم المحلية في المنظمة، فكل عامل يمكن أن يساهم بفعل كفاءته، توسيع مجال قراره وتحفيزه في مواجهة بسرعة وبطريقة صائبة الظروف والحالات المستعجلة والغير متوقعة<sup>(37)</sup>، كما نجد تأكيد Sanchez على أن تطوير جميع أنواع المرونات التي تناولها (مرونة إدراكية، مرونة تنسيق، مرونة الموارد ومرونة تشغيلية) مرتبط بنوعية الأفراد في جميع المستويات داخل المنظمة، فدورهم أساسي في إستغلال وتطوير مرونة المؤسسة<sup>(38)</sup>.

لذا فإن لتسيير الموارد البشرية دور إستراتيجي في تطوير مرونة المنظمة بالتدخل على مستوى تنظيم العمل كما على مستوى التطبيقات الإدارية. ومن أجل تحسين هذه المساهمة، التسيير المتجدد للموارد البشرية يجب أن يستجيب لثلاث شروط<sup>(39)</sup>:

- يجب أن يمتلك الأفراد الكفاءات الضرورية من أجل التحكم في الحوادث؛
- يجب أن يكون الأفراد محفزين من أجل وضع وبطريقة مستقلة كفاءاتهم؛
- التجسيد للإستراتيجية التنظيمية مرتبط بقدرات التأقلم المحلية وإستقلالية الأفراد.

- **الظروف التنظيمية:** Volberda و Shafer يؤكدون على أن تطوير وتحريك الكفاءات والقدرات و بالتالي تحقيق الإستجابات السريعة والفعالة مرتبط بمدى توفر ظروف تنظيمية مناسبة، بمعنى وجود ظروف سامحة تشجع أعضاء المنظمة على وضع كفاءاتهم من أجل رقابة الحوادث<sup>(40)</sup>. فالقضية التي تطرح هي معرفة ما إذا كان التنظيم يسمح برد فعل في الوقت المناسب

وبالطريقة المرغوبة، فالإستعداد لتحريك ملف القدرات البشرية، العمل وإتخاذ القرارات يتعلق بشروط التصميم التنظيمي أي من خلال وجود هيكل تنظيمي العضوي، سيرورات تركز على مبدأ الخدمة و خلق القيمة وتسليمها للزبون، ثقافة وقيم مشتركة تركز على الانفتاح الخارجي والتوجه بالسوق وتتبنى الابداع والتغيير، التكنولوجيات المرنة والقابلة للتعديل وتكنولوجيات المعلومات والإتصال، بالإضافة إلى سياسات تسيير الموارد البشرية تركز على تثمين و تطوير وإستغلال معارف وكفاءات جميع الأفراد لأن قدرات التأقلم والاستجابة وقراءة المحيط بالإضافة إلى التعلم والإبداع مرتبطة في المقام الأول بمستوى التحفيز، بالكفاءات والسلوكات البشرية داخل المؤسسة، هذه المتغيرات التنظيمية هي التي تحدد قابلية المناورة والتحرك للمنظمة من خلال تأثيرها على حالة الموارد والكفاءات وكيفية تطورها و إستغلالها.

ومنه فإن الجانب المتعلق بالتصميم التنظيمي يعبر عن ضرورة بعض الإستقرار والإستمرارية، من خلال روافع الإستقرار المتمثلة حسب Shafer في: الرؤية، القيم المشتركة و المعايير الموحدة لتقييم الأداء<sup>(41)</sup> لتطوير المرونة (الكامنة) في المنظمة، أما جانب تطوير حافظة الكفاءات والقدرات الديناميكية فهو من أجل تطوير قدرات الاستجابة السريعة في جميع المستويات (المرونة الفعلية)، وهذا ما يدعم ويؤكد على أهمية المفهوم الثنائي ذو البعدين للمرونة الذي قدمه Volberda في فهم كيفية تطوير مرونة المؤسسة بمحاولة تجاوز التناقض بين التغيير والإستقرار في المرونة التنظيمية ما يسمح لنا بأن نعتبر هذه الأخيرة ككفاءة تنظيمية.

### خلاصة النتائج :

يمكننا تحليل نتائج الدراسة وفق فرضيات الدراسة كما يلي:

**الفرضية الاولى:** حتى تكون المرونة كفاءة تنظيمية يجب عليها أن تتميز بخصائص الموارد الاستراتيجية للمؤسسة وفق نظرية الموارد و الكفاءات، أي أن تكون مصدر للقيمة وتحافظ على إستمرارية التفوق التنافسي، صعب التعرف عليها ومتابعتها ما يجعلها صعبة التقليد والنقل من طرف المنافسين، وهو ما يتحقق لكون المرونة متعددة ونظامية تنشأ داخل المنظمة وموجودة في جميع المستويات التنظيمية ما يجعلها مزيج متميز من الكفاءات التنظيمية، ديناميكية وتطورية تتشكل من خلال التعلم التنظيمي، أهميتها تبرز أكثر من خصائص التعقد الاجتماعي والتنظيمي الذي يميزها، من طبيعتها الموقفية المرتبطة بنوعية المحيط والتنظيم ونظم التحفيز، قيمتها من اكساب المؤسسة القدرة على الابداع والتحكم في التغيير و القدرة على الاستجابة السريعة وبأقل التكاليف، ومنه يمكن اعتبار المرونة كفاءة تنظيمية يمكن بنائها وتطويرها داخل المؤسسة.

**الفرضية الثانية:** بناء الكفاءة التنظيمية للمرونة يعتمد على تشكيل مزيج معقد من الموارد والقدرات والكفاءات منشأة ومتطورة باستمرار، وفي هذا الاطار يمكن التأكيد على أن مرونة المؤسسة تعتبر مزيج معقد من مختلف التطبيقات والموارد والظروف التنظيمية، فبناء وتطوير للمرونة كفاءة تنظيمية مرتبط ببناء وتطوير شبكة معقدة من الموارد والقدرات والكفاءات المترابطة بقوة، تتمثل في القدرة على الاستشعار و اليقظة واستكشاف تغيرات المحيط، القدرة على التعرف على قيمة المعلومات الجديدة واستيعابها وتطبيقها، القدرة على التعلم التنظيمي المستمر، القدرات الإدراكية والمعرفية على تخيل وتحديد البدائل والقرارات الجديدة والمبتكرة، القدرة على التنسيق الجديد بين الموارد وانشاء توليفات جديدة منها، قدرات تحريك الموارد البشرية وتوفير الظروف التنظيمية على خلق ديناميكية ومرونة داخل المؤسسة.

## المراجع :

- 1- Barney J,B: Firm resources and sustained competitive advantage Journal of Management, vol 17, NO 1, 1991, p.101.
- 2- Ibid pp. 101-102.
- 3- Ibid pp. 105-112.
- 4- Bounfour. A : le Management des Ressources Immatérielles, Maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif. Edition Dunod. Paris, 1998, p. 21.
- 5- David J. Teece; Gary Pisano; Amy Shuen: Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, Vol. 18, No 7, (Aug, 1997), p.516.
- 6- Ibid p 515.
- 7- Sanchez.R : une comparaison des approches de la ressource, des capacités dynamiques et de la compétence : une contribution à la théorie du management stratégique. Quilin.B et Arrégle.J (cord) : Le management stratégique des compétences. Ellipses, 2000, p.64.
- 8- Charron,J,L et Separi,S : organisation et gestion de l'entreprise. Edition Dunod, Paris,1998, p378.
- 9- Sanchez.R(2000), op cit, p.66.
- 10- Fréry F, Johnson G , Scholes H :Stratégique, Edition Publi-Union Paris,2000, pp.98-100.
- 11- Hulsmann,M &Wycisk,C, Contributions of the Concept of Self-organization for a Strategic Competence-management In: Proceedings of the 7th International Conference on Competence-Based Management. Antwerp, Belgium, 2005, web-publication, pp5-6.
- 12- Hulsmann,M &Wycisk,C: op cit p3.
- 13- Bussenault .C et Pretet. M : Economie et Gestion de l'Entreprise. Édition Vuibert, 1998, p202.
- 14- Cadin L & al: Gestion des Ressources Humaines. Édition Dunod, Paris1997, p.129.
- 15- Tarondeau J.C: Introduction: Approche et Forme de la Flexibilité. Revue française de gestion, №123, 1999, pp 69-70.
- 16- Marc Démercy-Lebrun : Regard sur la flexibilité des ressources humaines : une approche exploratoire systémique de la flexibilité appliquée aux entreprises aérospatiales. Les notes du LIRHE, Note n°425, octobre 2005, p 6.
- 17- Everaere .C : Management de la Flexibilité. Edition Economica Paris,1997, p6.
- 18- Awwad A S: The Influence of strategic flexibility on the achievement of strategic objectives :an empirical study on the Jordanian manufacturing companies. Jordan journal of business administration, volume 5, N° 3, 2009, p416.
- 19- Tarondeau J.C (1999), pp 69-70.
- 20- Igalens .J.et El Akramie. A : Stratégie et Flexibilité. Cahier de recherche n° 2002 -147, centre de recherche en gestion. Université Toulouse, 2002. p 27.
- 21- Nanteuil- Miribel M et El Akremi A : La société flexible ; Travail, emploi, organisation en débat. Éditions érès, Paris 2005,p 223.

- 22- Igalens. J & al : la Flexibilité dans le secteur aérospatial, programme de recherche : flexibilité et performance quelles évolutions du travail et de l'emploi ? juillet 2002. www.univ-tlse1.fr/lirhe/ ,consulté Mars 2005, p 65.
- 23- Ibid p66.
- 24- Ibid ,pp 78 – 79.
- 25- Cohendet. P & Lierena .P: Flexibilité et modes d'organisation . Revue française de gestion, № 123, 1999, PP 75-76.
- 26- Cohendet .P et Lieren .P : op cit,pp76-77.
- 27- Reix .R : Flexibilité. In Siman. Y.et Joffre .P (cord). Encyclopédie de gestion. Édition Economica, Paris1997 pp 1411-1412.
- 28- Reix. R :op cit, p 1419.
- 29- Jacques.A: la Flexibilité Technologique: un survol de la littérature .Revue Française Politique, №5,2003, pp 589-563.
- 30- Everaere . C : Management de la Flexibilité. Edition Economica, 1997, PP55/56.
- 31-Everaere .C: Emploi, Travail et Efficacité de l'entreprise : les effets pervers de la flexibilité quantitative. Revue Française de Gestion, N°124, 1999, pp 14 -19.
- 32- Nanteuil- Miribel M et El Akremi A : Op cit, pp 236-237.
- 33- Ibid pp238-239.
- 34- Charbonnier-Voirin. A : 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, pp 4-5.
- 35- Sanchez .R : Understanding competence-based management Identifying and managing five modes of competence. Journal of Business Research , 57 (2004), pp 523– 527.
- 36 - Ibid pp 523– 527.
- 37 - Volberda H W: Toward the Flexible Form: how to remain vital in hypercompetitive environments. Organization Science, vol 7, N 4, July- august 1996, P 362.
- 38- Sanchez .R . (2004): op cit, PP 523– 527.
- 39- Igalens. J & al (2002) :op cit, p84.
- 40 - Volberda H W: op cit, p 364.
- 41- Charbonnier-Voirin.A : op cit p5.

.I