

Received	2026/09/17	تم استلام الورقة العلمية في
Accepted	2026/10/07	تم قبول الورقة العلمية في
Published	2026/10/08	تم نشر الورقة العلمية في

تطبيقات الإدارة الاستراتيجية بين التعددية الفكرية وهيمنة نظرية الوكالة

نادية اللافي مصباح الأسطى

المعهد العالي للعلوم والتقنيات الطبية – أبوسليم – طرابلس – ليبيا

nadiaalmoalo@gmail.com

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى بحث التقاطع الفكري والنظري بين التعددية الفكرية والمنهجية في حقل الإدارة الاستراتيجية، وبيان أثر نظرية الوكالة وتطبيقاتها على الممارسات التنظيمية. اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة. وتوصل البحث إلى أن التعددية النظرية، على الرغم من منحها مرونة واسعة للباحثين في تفسير الظواهر التنظيمية، إلا أنها قد تخلق إرباكاً عملياً للمديرين نتيجة تناقض المدارس الفكرية. وفي المقابل، أثبتت النتائج أن نظرية الوكالة تحتفظ بالهيمنة والأسبقية في التطبيق العملي عبر مستويات التسلسل الهرمي الاستراتيجي؛ نظراً لقدرتها الفعالة على معالجة تدفق المعلومات، وإدارة المخاطر، وتنظيم عقود المتابعة للحد من السلوك الانتهازي. ويوصي البحث بضرورة تبني نظرة تكاملية توازن بين المداخل التعددية والنظريات الهيكلية لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية المستدامة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، التعددية الفكرية، نظرية الوكالة.

Strategic Management Applications: Between Intellectual Pluralism and the Dominance of

Agency Theory

Nadia Allafi Mosbah Alosta

Higher Institute of Medical Sciences and Technologies / Abu Salim-
Tripoli - Libya

nadiaalmoalo@gmail.com

ORCID: 0009-0007-5038-6174

Abstract:

This research aims to examine the intellectual and theoretical intersection between intellectual and methodological pluralism in the field of strategic management, and to demonstrate the impact of agency theory and its applications on organizational practices. The study adopted a descriptive-analytical approach through a review of relevant literature and previous studies. It concluded that theoretical pluralism, despite providing researchers with extensive flexibility in interpreting organizational phenomena, may create practical confusion for managers due to contradictions among intellectual schools. Conversely, the results demonstrated that agency theory retains dominance and priority in practical application across the levels of the strategic hierarchy, owing to its effective capability in addressing information flow, managing risk, and regulating monitoring contracts to curb opportunistic behavior. The study recommends adopting an integrative perspective that balances pluralistic approaches with structural theories to achieve efficiency and sustainable competitive advantage.

Keywords: Strategic Management, Intellectual Pluralism, Agency Theory.

1.1 المقدمة:

يعود ظهور الإدارة الاستراتيجية إلى الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي. وكان الرواد الأكثر نفوذاً هم Igor Ansoff و Peter Drucker وأدرك Chandler أهمية التنسيق المشترك بين مختلف جوانب الإدارة في إطار واحد يشمل جميع الجوانب غير

الواضحة. وشدد على أهمية اتخاذ منظور طويل الأجل عند التطلع إلى المستقبل. (Le, et al, 2021)

وفقاً للتطور التاريخي لمجال الاستراتيجية. يكشف تحليل الهيكل الفكري لمجال الاستراتيجية عن الجذور متعددة التخصصات لمجال الإدارة الاستراتيجية. حيث تم استخدام العديد من النظريات. ولد الكثير منها في مجال الإدارة الاستراتيجية. بينما تم استعارة نظريات أخرى من تخصصات أخرى. (Rabetino, 2021)

تهدف نظرية الوكالة إلى شرح السلوكيات التنظيمية عالمياً. من خلال التركيز على العلاقة بين المدير. باعتباره وكيل الشركة والمساهم باعتباره المدير. كما تم تبني النظرية من قبل الباحثين في العديد من التخصصات. كالمحاسبة والقانون والاقتصاد والمالية وعلم الاجتماع والاستراتيجية والعلوم السياسية. واستخدم الباحثون هذا المنظور النظري بشكل كبير. لتحليل السلوك القيادي في المنظمات الخاصة الكبيرة. كما هو الحال مع معظم الأسئلة حول المنظمات. (Zogning, 2017)

2.1 المشكلة البحثية:

تعاني أدبيات الإدارة الاستراتيجية من "تعددية نظرية" (تنوع المدارس الفكرية، كالوضعيات، والبنائية، والنظريات التفسيرية)، مما قد يسبب حيرة للمديرين عند اتخاذ القرار، وفي المقابل، تبرز "نظرية الوكالة" كإطار مهيم يفسر العلاقة بين المالكين والمديرين ويؤثر بشكل واسع على مستويات صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

التساؤل الرئيس: ما طبيعة التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية، وكيف تنعكس نظرية الوكالة على الممارسات الاستراتيجية في المنظمات؟

3.1 أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي:

1. تتبع الجذور التاريخية والفلسفية لتطور حقل الإدارة الاستراتيجية.
2. تحليل مفهوم التعددية النظرية والمنهجية في الفكر الاستراتيجي وتحدياتها.
3. دراسة أطر نظرية الوكالة، ومشاكلها (مثل عدم تناسق المعلومات والانتهازية)، ومساهماتها التنظيمية.

4. بيان أثر نظرية الوكالة وتطبيقاتها على مستويات عملية الإدارة الاستراتيجية (من الاستراتيجية الكلية إلى التشغيلية).

4.1 منهجية البحث:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي ومراجعة الأدبيات المتقدمة، من خلال استقراء الدراسات السابقة الأجنبية ذات الصلة بالتعددية ونظرية الوكالة في حقل الإدارة الاستراتيجية.

5.1 مراجعة الأدبيات:

قدم Schere و Dowling (1995) في دراسته طريقة للتوفيق بين مشاكل نظرية التعددية مستخدماً أفكار من الفلسفة "البنائية" لمدرسة إرلانجن. تقدم هذه الفلسفة نهجاً منهجياً. سيتم تمييزه بوضوح عن النهج الوضعي المنطقي. الشائع في دراسات المنظمات والإدارة الاستراتيجية. وفي نفس السياق أفاد Jackson (2018) أن دراسته تبحث في الحجج الاستراتيجية للتعددية والوحدة في الاقتصاد غير التقليدي. وسلطت الضوء على موضوعين أساسيين، ولكنهما مهمين من ناحية نقاشات التعددية في الاقتصاد غير التقليدي. أولهما، التمييز بين الأهداف الاستراتيجية المعنية بأفضل السبل. لتعزيز الأفكار غير التقليدية والأهداف الأساسية المعنية بكيفية ممارسة الاقتصاد بشكل مثالي. وثانيهما، إبراز القيمة الاستراتيجية للوحدة. ونادراً ما يذكر الاقتصاديون الأحادية الاستراتيجية. ويوضح Jackson أن الاقتصاديين غير الأورثوذكس يدعون إلى التعددية كوسيلة لتحفيز التنظير المتنوع ليتوافق مع تعقيد العالم الحقيقي، بينما يرى أن التعددية قد تكون غير واضحة لأن المدارس الفكرية قائمة بذاتها، وقد يؤدي الانضمام إلى مدرسة معينة إلى إزاحة مدارس أخرى، وهو ما يتعارض مع جوهر التعددية ذاتها.

ولفهم الأسس الفكرية بصورة أعمق، هدفت دراسة Rabetino (2021) إلى مراجعة كيف يتم استخدام مناهج مختلفة للبحث الاجتماعي. مثل (نظريات ما بعد الحداثة، الوضعية، وما بعد الحداثة، والنظريات النقدية والتفسيرية) في البحث الاستراتيجي. وكيفية تفاعل هذه النماذج مع الاستراتيجية مع البيئة والشركة أو المؤسسة، تقدم هذه المراجعة نظرة ثاقبة للأسس الفلسفية لأدبيات الاستراتيجية. من خلال الجمع بين الاقتباس المشترك للمؤلف وتحليل المحتوى لعينة من المصادر الأكاديمية مع تحليلات الافتراضات

النموذجية الفوقية والنموذجية الأساسية للبنى المركزية التي يرتبط بها الباحثون الاستراتيجيون معهم. الأطر (مثل الاستراتيجية، البيئة، الشركة والاستراتيجي). وتتكامل هذه الرؤى مع ما قدمه وفي دراسة Raduan وآخرون (2009) في دراسته التي من خلالها تم تحديد علاقة بين نظرية الإدارة ونظرية الإدارة الاستراتيجية والميزة التنافسية من خلال منظور النظريات القائمة على الموارد (RBV) للشركة. حيث تبين أن RBV للميزة التنافسية للشركة هي واحدة من نظريات الإدارة الاستراتيجية الرئيسية. وهي جزء من عائلة نظرية الإدارة الأكبر. التي تطورت لتلائم الاحتياجات الإدارية للمنظمات وتعمل مؤسسات بيئات العمل فيها. يسمح فحص الميزة التنافسية التنظيمية من RBV للمؤسسة. وذلك بقياس حجم أهمية موارد الشركة الداخلية وقدراتها. نحو تحقيق مستوى الميزة التنافسية. وتوفير المزيد من الدعم والتمديد لـ RBV.

بالإضافة إلى ذلك يدعو الاقتصاديون غير الأورثوذكسي (أي الاقتصاد الذي لا يتبع المبادئ أو الممارسات المقبولة ولا يعتبر جيداً) إلى التعددية. كوسيلة لتحفيز التنظير المتنوع؛ ليتوافق مع التعقيد في العالم الحقيقي. بينما الاقتصاد الأورثوذكسي مرتبط بما هو مقبول بشكل عام. وما هو تقليدي ومناسب.

وبالرغم من هذا تُعد التعددية غير واضحة. لأن المدارس الفكرية قائمة بذاتها وكل مدرسة لها نظرياتها الخاصة التي قد لا تتوافق مع التي يتبناها الاقتصاديون غير الأورثوذكسي. وكذلك الانضمام إلى مدرسة معينة ومحاولة التوسع فيها. قد يؤدي إلى إزاحة مدارس أخرى. وهذا يتعارض مع التعددية. (Jackson, 2018)

وعلاوة على ذلك قامت دراسة LE وآخرون (2021) بفحص نظرية الوكالة ومساهمتها في الإدارة الاستراتيجية في المنظمات. فيما يتعلق بالميزة التنافسية. ومن الملاحظ أن نظرية الوكالة للإدارة الاستراتيجية. تُثبت أنها متفوقة على أي نظرية أخرى للإدارة الاستراتيجية. وذلك عندما يتعلق الأمر بالتسلسل الهرمي لصياغة الإستراتيجية. وهذا في ضوء أنه في كل مستوى من مستويات التسلسل الهرمي للصياغة الاستراتيجية. لابد من وجود وكيل مسؤول عن تمثيل أصحاب المصلحة الآخرين على المستويات الأخرى. لذلك يجب أن يكون هناك تآزر باستخدام نظرية الوكالة. بالإضافة إلى الفهم المناسب بين المدير والوكيل للمنظمة. لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

والى جانب ذلك هدفت دراسة Lamberg (2009) إلى بناء نموذج منطور ومتسق منطقياً. مما يوفر حجة سببية لربط مستوى من الاتساق الاستراتيجي بالبقاء التنظيمي طويل الأجل. وتبين أن الاتساق الاستراتيجي مرتبط بكل من البقاء التنظيمي والتغيير الأكثر كفاءة بمرور الوقت. فيما يتعلق بالعناصر الأساسية لاستراتيجية الشركة. ومن مزايا النموذج التلاعب ببعض المكونات. والعمليات من خلال التدخلات التجريبية أو المحاكاة. ويمكن للمدراء استخدامه لتحسين أنماط السلوك التنافسي. ويوفر إطار العمل حجة سببية لربط مستوى من الاتساق الاستراتيجي. بالبقاء التنظيمي أو الموت بدلاً من ذلك. يقترح إطار العمل بشكل مركزي أن مستوى الاتساق الاستراتيجي يعكس المسار السببي. الذي يربط الإجراءات التنافسية بالبقاء التنظيمي طويل الأجل. قد تكون إحدى فوائد النموذج المقترح. أنه يمكن التلاعب ببعض مكوناته وعملياته من خلال التدخلات التجريبية أو المحاكاة.

وفي هذا الإطار التطبيقي استخدم Zsidisin وآخرون (2003) إطار نظرية الوكالة في إدارة سلوكيات الموردين. كوسيلة لتقليل مخاطر العرض وتأثير الأحداث الضارة. تشير النتائج التجريبية إلى أن المنظمات الشرائية تتعامل مع مخاطر التوريد. باستخدام التقنيات التي تقلل من احتمالية وقوع أحداث ضارة. كما وجد أن حجم الشركة والمشتريات كنسبة مئوية من المبيعات، وخصائص الصناعة. تؤثر على طريقة إدارة سلوكيات الموردين. قد تكون منظمات الشراء محدودة في تأثيرها على تحسين عمليات الموردين إذا كان هذا المورد لا يعتمد عليهم. إذا كانت هناك درجة عالية من المخاطر التي تتصورها المنظمة الشرائية في تعاملاتها مع المورد الذي يتمتع بسلطة أكبر. فقد تزيد المنظمة القوة الشرائية بدلاً من اعتمادها على المخزون المؤقت. أو استخدام مصادر إمداد متعددة أو محاولة العثور على مصدر توريد جديد.

وفي السياق ذاته قام Garcia (2023) بدراسة طريقة تسمح للمدير بتقدير المكافأة. التي سيحصل عليها الوكيل بموجب الشروط المنصوص عليها في العقد المبرم بينهما. وهذا يعني أن المدير يمكن له اختيار الشروط الجديدة للعقد. وقيم تأثير هذه التعديلات على أجر الوكيل. يتمثل أحد الجوانب التي لم يتم حلها هي المشكلة العكسية التي تتكون من تحديد كيفية تغيير شروط العقد. بحيث يوجه ترتيب أنواع معينة من السياسات التي يجب أن يتخذها الوكيل، مع إعطاء الأولوية لها على غيرها.

وعلى الرغم من اتساع نطاقها فقد بين Zogning (2017) أن نظرية الوكالة اهتمت بالعديد من التخصصات: المحاسبة أو المالية أو الاقتصاد أو القانون أو العلوم السياسية أو الاستراتيجية أو علم النفس التنظيمي. وأن هذه النظرية تشرح العلاقات بين المالكين والمديرين. وتحتاج إلى إعادة النظر في ضوء النقاشات الحالية. حول أداء الشركات ومكافآت رؤسائها التنفيذيين. وتسلط المقالة الضوء على التطورات في نظرية الوكالة منذ فرض Adam Smith وحتى اليوم. كما يعيد النظر في مشاكل الوكالة المختلفة. والتحديات التي تواجه حوكمة الشركات. على الرغم من أنها بعيدة عن الخطأ، إلا أن نظرية الوكالة تفتقر إلى منطقها، والذي كان صالحاً للرأسمالية في السبعينيات. ولكن هذا أصبح عفا عليه الزمن الآن. بسبب تطور الممارسات المعاصرة لحوكمة الشركات. وتأكيذاً لهذه المزايا التحليلية أفاد Eisenhardt (1989) أن نظرية الوكالة تقدم نظرة ثاقبة فريدة لأنظمة المعلومات. وعدم اليقين في النتائج، والحوافز والمخاطر ومنظور صالح تجريبياً. خاصة عندما يقترن بالمنظورات التكميلية. ويقترح دمج منظور الوكالة في العديد من دراسات المشكلة التي تستخدم الهيكل التعاوني.

6.1 مقارنة نقدية بين نظرية الوكالة والمدارس الاستراتيجية:

عند مقارنة التعددية النظرية والمدارس الاستراتيجية البديلة بنظرية الوكالة، تبرز مسألة الهيمنة والتطبيقات العملية. فبينما تمنح التعددية مرونة واسعة للباحثين في تفسير الظواهر التنظيمية وهو ما أشار إليه (Jackson 2018)، إلا أنها قد تخلق إرباكاً عملياً للمديرين نتيجة تناقض المدارس الفكرية. في المقابل، أثبتت دراسة Le وآخرون (2021) أن نظرية الوكالة للإدارة الاستراتيجية تثبت تفوقها في التطبيق العملي عبر التسلسل الهرمي لصياغة الاستراتيجية؛ نظراً لوجود وكيل مسؤول في كل مستوى لتمثيل أصحاب المصلحة، مما يتطلب تآزراً وفهماً مشتركاً بين المدير والوكيل لتحقيق الأهداف بكفاءة.

وتتعرّز هذه الأهمية التطبيقية بما قدمه Eisenhardt (1989) من أن نظرية الوكالة تقدم نظرة ثاقبة فريدة لأنظمة المعلومات، والحوافز والمخاطر، وعدم اليقين في النتائج، خاصة عند دمجها مع المنظورات التكميلية. وفي هذا السياق التطبيقي، استخدم Zsidisin وآخرون (2003) إطار نظرية الوكالة لإدارة سلوكيات الموردين وتقليل مخاطر العرض، بينما بحث Garcia (2023) طريقة تمكين المدير من تقدير المكافآت وتعديل شروط العقد لتوجيه السياسات والقرارات التي يتخذها الوكيل. ورغم هذه الهيمنة لنظرية

الوكالة، فقد أشار (2017) Zogning إلى أن نظرية الوكالة، رغم شموليتها لتخصصات متعددة وشرحها لعلاقات المالكين والمديرين، قد تفتقر أحياناً لمنطق يتناسب مع تطور ممارسات حوكمة الشركات المعاصرة مقارنة بجذورها التاريخية، مما يدعو إلى تكاملها مع مقارنات هيكلية أخرى مثل نموذج الاتساق الاستراتيجي لـ Lamberg وآخرون (2009) الذي يربط الاستراتيجية بالبقاء التنظيمي طويل الأجل.

7.1 المساهمة العلمية للبحث:

تتجسد المساهمة العلمية الجديدة لهذا البحث في سد الفجوة القائمة بين النظريات الاستراتيجية التعددية (التي تتسم بالتجريد والمرونة الفكرية)، وبين التطبيق العملي الهيكلي المباشر الذي توفره نظرية الوكالة في معالجة تدفق المعلومات، والحد من السلوك الانتهازي، وإدارة العقود عبر المستويات الهرمية. فبدلاً من النظر إلى التعددية ونظرية الوكالة كمتناقضتين، ويُقدم هذا البحث إطاراً تحليلياً يوازن بين مرونة المدارس الاستراتيجية المتعددة وصلابة نظرية الوكالة في حوكمة المؤسسات.

الإطار النظري

1.2 التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية

ظهرت استراتيجية الأعمال كميدان بحث في الستينيات. ويعتبر Andrews (1971) و Ansoff (1965) و Chandler (1962). الآباء المؤسسين لمجال الاستراتيجية. ويُطلق على نماذجهم الكلاسيكية باسم بحث "سياسة الأعمال والتخطيط". وتمثل أصول بمدارس استراتيجية التصميم والتخطيط. شهدت مرحلة السبعينيات الاستيلاء البطيء على المجال. من خلال بحث متجذر في نظرية التنظيم وعلم الاجتماع والعلوم السياسية. قائم على الناحية المفاهيمية لنظريات مختلفة مثل علم البيئة السكانية، نظرية الطوارئ ونظرية الاعتماد على الموارد. دخلت رؤية جديدة في الاقتصاد التنظيمي أيضاً مناقشة الاستراتيجية. كما أثرت اقتصاديات تكلفة المعاملات ونظرية الوكالة على تطوير استقصاء الاستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك قام باحثون الذين ارتبطوا بتقليد IO بإعادة تفسير نموذج الهيكل والسلوك والأداء (SCP).

وعلى الجانب الفلسفي والمعرفي يميل العلماء إلى التغاضي عن الجدل الدائر حول الافتراضات الفوقية النظرية الفلسفية (الأنطولوجية والمعرفية والمنهجية) ويفضلون المناهج المعرفية التي تعتبر علماً عادياً. وهذا بدوره يُقلل من أهمية مساهمات بعض التيارات البحثية الأقل تقليدية. (Rabetino et al, 2021)

وتبعاً لذلك يعتمد البحث المعاصر في الإدارة الاستراتيجية على مجموعة من القواعد توجه البحث التجريبي في هذا المجال. وتعتمد على افتراضات وجودية ومعرفية ومنهجية تشكل نموذجاً للبحث. يعتمد على الافتراضات الوجودية التي تنص على أن المنظمة وعناصرها وبيئتها معطاة وكيانات منفصلة. ويشكلون بنية معينة للواقع توجد بشكل مستقل عن الذات المعرفية (الواقعية الميتافيزيقية). إن العلاقات بين الكيانات تحددها قوانين عامة. يحاول الباحث الاستراتيجي الكشف عنها باستخدام الأساليب الإيجابية في العلوم الطبيعية (الوضعية). وهكذا يتم الجمع بين الافتراضات الأنطولوجية والافتراض المعرفي بأن هذه الهياكل يمكن التعرف عليها بالوسائل المنهجية. تعتمد الوضعية المعاصرة على ثلاثة أدوات منهجية؛ (1) قواعد المنطق الصوري، ويتم فيه استنتاج الافتراضات من الافتراضات الأخرى والتحقق من كونها متسقة منطقياً. هذا المنطق تحليلي بحت. ولا يمكنه التعامل مع العالم الموجود هناك (2) قواعد "المنطق الافتراضي-الاستنتاجي" يتم فيه فحص الافتراضات والنظريات. ما إذا كانت صحيحة تجريبياً، وما إذا كانت تناسب العالم هناك. (Scherer & Dowling, 1995)

وفي هذا السياق ذكر Scherer و Dowling (1995) أن الإدارة الاستراتيجية مجال له تاريخ لأكثر من 40 عاماً. وصلت إلى مرحلتها الأولى من التطوير في الستينيات مع مفهوم "سياسة الأعمال" للباحثين في كلية هارفارد للأعمال يميز علماء الاستراتيجية عادة بين البحث حول محتوى الاستراتيجية والبحث في عملية الاستراتيجية؛ يركز الأول على ربط القرارات والهياكل بالنتائج، ويركز الأخير على الأنشطة التي تقود الاستراتيجية. وعلى الصعيد التطبيقي يؤكد (Raduan C. et al (2009) أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية والنهج لتحديد أهداف المنظمة، وتطوير السياسات والخطط لتحقيق هذه الأهداف وتحقيقها وتخصيص الموارد من أجل تنفيذ السياسات والخطط. من بين النظريات التي تشكل أساس الإدارة الاستراتيجية ما يلي: تعظيم الربح والنظرية القائمة

على المنافسة، والنظرية القائمة على الموارد، والنظرية القائمة على البقاء، والنظرية القائمة على الموارد البشرية، ونظرية الوكالة ونظرية الطوارئ.

علاوة على ذلك أشار كل من Scherer و Dowling (1995) إلى أن Thomas Kuhn (1962-1970) استخدم في دراسته مصطلح "عدم القابلية للمقارنة" ليؤكد الافتراض القائل بأنه لا يمكن للمرء أن يقرر بشكل موضوعي بين النظريات المتنافسة إذا كانت تتبع من نماذج فكرية مختلفة (Paradigms). وتحظى هذه المشكلة أهمية بالغة في سياق النظرية التعددية بشكل عام وفي مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص. حيث تعرض إطار العمل الأصلي لسياسة الأعمال الذي تم تطويره في كلية هارفارد للأعمال في الستينيات للنقد بشكل متزايد وظهرت مجموعة متنوعة من البحوث ذات المداخل لنظرية المختلفة والمتعددة.

وعلى الرغم من تعقيد هذا الجدل يتيح هذا المسعى للباحثين العاملين في بيئات متعددة التخصصات اكتساب فهم أفضل للمعتقدات والمبادئ والاتفاقيات الفلسفية التي تتبناها مجتمعات البحث المختلفة والنهج النظرية. ويعد الكشف عن الافتراضات الأساسية، كما في هذا البحث، خطوة أساسية وجوهرية في تطوير النظرية. ومن ثم، يمكن أن تساعد هذه المراجعة الباحثين والعلماء الشباب وطلاب الدكتوراه على التنقل في مشهد بحثي معقد، والعثور على مشاكل وتحديد الفجوات في الأدبيات الحالية وتعيين وصياغة أسئلة بحثية جديدة. (Rabetino, 2021)

وفي المقابل أفاد Schere و Dowling (1995) بأن دراستهم تجعل التعددية النظرية من الصعب على المديرين بشكل خاص الاستفادة من مخرجات البحث الأكاديمي؛ وذلك لوجود إجابات مختلفة لحل المشكلة العملية الواحدة، خاصة عندما تكون الإجابات متناقضة لأنها تصدر من نظريات متنافسة وغير قابلة للمقارنة أي غير متجانسة. وفي ظل هذه الظروف، يُجبر المدبرون على اتخاذ قراراتهم بمعزل عن أي توجيه نظري.

2.2 التعددية في الإدارة الاستراتيجية:

إن النظرية التعددية تستند على عدد من القواعد التي تشكل نظاماً مرجعياً. وتستند هذه الأبحاث إلى افتراضات معرفية، ووجودية، ومنهجية. تشكل النموذج الموضوع للبحث. والمتمثلة في الاعتماد على الافتراضات الوجودية بأن البيئة وعناصرها، والبيئة وكيانات منفصلة. وهي كيانات خارجية لكل من الاستراتيجية والباحث. حيث أنها تشكل

بنية معينة للواقع وتوجد بشكل مستقل عن الذات المعرفية. بالإضافة إلى أن العلاقات بين هذه الكيانات تُحددها في الواقع قوانين عامة. ويحاول الباحث الاستراتيجي الكشف عنها باستخدام الأساليب الإيجابية في العلوم الطبيعية (الوضعية). (Scherer & Dowling, 1995)

وفي سياق متصل لتنظيم هذه الأبعاد يمكن تقسيم التعددية إلى عدة أبعاد (النظرية، المنهج، الأنطولوجيا، القيم، إلخ) ويمكن أن يكون الفرد تعددياً أو نسبياً في بعض الأبعاد دون أن يكون كذلك في أبعاد أخرى.

وعلى المستوى التنظيمي والفكري يبرر التنوع والتسامح - التعددية الخارجية التي تسمح بالتنوع عبر المدارس الفكرية من شأنها أن تستبعد التقليدية باعتبارها النهج الصحيح وتوافق على وجهات النظر البديلة (King 2002؛ Garnett 2006). قد يتأرجح نمط التنظيم المهني نحو مدارس فكرية متفاعلة - قد تظل الآراء غير التقليدية في الأقلية، لكن لم يعد من الممكن استبعادها. التنوع المدعوم بالتسامح مع الأقليات سوف يفيد الهراطقة من خلال قبول الاختلاف ورفض فرض الاحتكار النظري.

وعلى الجانب الآخر، وفي خضم الجدل القائم حول هذه الإشكاليات في الأدبيات الأكاديمية تم رفض التعددية الاستراتيجية. كما لو كانت خدعة للتهريب في الوحدة خلف واجهة تعددية. لأن أي انفصال بين المواقف الاستراتيجية عرضة للنقد. لكونها غير متسقة أو مخادعة. ومن أبعاد التعددية "النظرية، والمنهج، والأنطولوجية، والقيم، إلخ". (Jackson, 2018)

3.2 التعددية والوحدة كاستجابات استراتيجية:

ظهرت التعددية الاستراتيجية والأحادية الاستراتيجية في التطبيقات العسكرية. كدليل على اختيار الاستجابة الاستراتيجية لتهديد خارجي. فالتعددية الاستراتيجية تشير للتدابير المصممة لمواجهة التهديدات الخارجة. فالتعددية الخارجية التي تسمح بالتنوع عبر المدارس الفكرية. يمكن لها أن تستبعد الأورثوذكسية باعتبارها النهج الصحيح وتوافق وجهات النظر البديلة.

وعلى صعيد البدائل المتاحة إن التعددية الاستراتيجية هي استجابة واحدة. ولا تعتبر الاحتمال الوحيد. بل إن هناك استراتيجية أخرى وهي أن الاقتصاديين غير الأورثوذكس.

يحاولون تقليل اختلافاتهم وتقديم بديل موحد للكلاسيكية الجديدة. ويتعاونون معاً بدلاً من الانقسام لمدارس منافسة.

وفي هذا السياق يتمتع الاقتصاد غير الأورثوذكسي بميزة استراتيجية لارتباطه بالعلوم الاجتماعية الأخرى. كما يمكن لهم التفوق الاقتصاديون الأورثوذكس من خلال تبنيهم للتعددية الخارجية عبر مدارس الفكر والتخصصات الأكاديمية. فالموافقة المتبادلة على التعددية تعني أن جميع المدارس الفكرية تتفاعل مع بعض دون التأمر لطرد منافسيها. وبالتالي يترك مجالاً لإضافة مدارس جديدة وللتطور.

وتبعاً لذلك يشجع التعاون غير الأورثوذكسي التحفيز بين الاقتصاد غير الأورثوذكسي فائدة للوحدة الاستراتيجية ضد الأورثوذكسي لإعادة التفكير في معتقداتهم وقيمهم وهذا ما دفعهم لمناقشة تطوير الفكر غير الأورثوذكسي. فالعمل معاً هنا هو بمثابة الاندماج وكل مدرسة تحتفظ بتمييزها سواء المدارس التقليدية أو غيرها.

وعلى الجانب المقابل لم تعد الأورثوذكسية قائمة على الجوهر الكلاسيكي الجديد فحسب. بل غالباً ما تتجه إلى التعددية، فهي أحادية الأساس. لكنها تنشر التعددية حينما تراه الخيار المناسب لاستراتيجيتها التقديمية التي هي مزيج من الأحادية والتعددية. (Jackson, 2018)

أما على مستوى الدراسات التنظيمية فقد حددت نظرية المنظمة التعددية النظرية من خلال مناقشات تم فيها التركيز على طرق مختلفة لبناء النظرية والتقييم. من أجل تصنيف النظريات والنماذج وتحديدها في العلوم الاجتماعية. ومنها تم تحديد أربعة نماذج للبحث الاجتماعي وهي "الوظيفية، والتفسير، والبنوية الراديكالية، والانسانية الراديكالية". كما يمكن دمج الإطار مع البعد الثالث مستوى التحليل مثلاً: "المجتمع، الصناعة، الشركة، المجموعة أو المستوى الفردي". يوفر هذا الإطار أداة مفيدة لتصنيف البحث التنظيمي ولرسم خرائط لأبحاث الإدارة الاستراتيجية. ومع ذلك، تم انتقاد أبعاد الإطار من قبل Burrell-Morgan لعدم مراعاته للمنعطف اللغوي في الفلسفة إلا أنه يمكن اعتباره خريطة جيدة للتنقل في النظرية التعددية الاستراتيجية ونظرية المنظمة. (Scherer & Dowling, 1995).

4.2 نظرية الوكالة (الأسس، المشاكل، والمساهمات)

نظرية الوكالة هي "تهج إداري حيث يعمل فرد واحد (الوكيل) نيابة عن آخر (المدير)". لتحقيق أهداف المدير، وبالتالي فإن الوكيل يقدم كل من مصالح المدراء ومصالحه الخاصة في المنظمة. يجب دمج توازن هذه المصالح للوصول إلى أهداف الشركة. وذلك من خلال الوكيل لأنه هو المسؤول عن موارد للمنظمة الهائلة. (Le, et al, 2021)

علاوة على ذلك أعادت نظرية الوكالة تفسير حوكمة الشركات. على أنها توازن بين القوى والسلطات المضادة. (Zogning, 2017). وتهتم نظرية الوكالة بدراسة المشكلات التي تنشأ عندما يقوم أحد الأطراف وهو الرئيس، بتفويض العمل لطرف آخر. (Zsidisin, & Ellram, 2003)

ومن هذا المنطلق ارتبط تطوير حوكمة الشركات بجانب من التنظير. من أجل جعل الأشكال الجديدة للحكومة متوافقة مع نظرية حقوق الملكية الخاصة. هذه هي الطريقة التي أكدت بها نظرية الوكالة نفسها بشكل تدريجي. (Zogning, 2017)

كما تهتم نظرية الوكالة بحل بعض المشاكل التي يمكن أن تحدث في علاقات الوكالة. وهي أولاً، مشكلة الوكالة التي تنشأ عندما (أ) تتعارض رغبات أو أهداف المدير والوكيل. و(ب) يكون من الصعب أو المكلف للمدير التحقق مما يفعله الوكيل في الواقع. المشكلة هنا هي أن المدير لا يستطيع التحقق من أن الوكيل قد تصرف بشكل مناسب. ثانياً، مشكلة تقاسم المخاطر التي تنشأ عندما يكون للمدير والوكيل مواقف مختلفة تجاه المخاطر. تكمن المشكلة هنا في أن المدير والوكيل قد يفضلان إجراءات مختلفة بسبب تفضيلات المخاطرة المختلفة. نظراً لأن وحدة التحليل هي العقد الذي يحكم العلاقة بين المدير والوكيل. لذا فإن تركيز النظرية ينصب على تحديد العقد الأكثر كفاءة. الذي يحكم العلاقة بين الرئيس والوكيل في ضوء الافتراضات المتعلقة بالأشخاص.

(Eisenhardt, 1989)

بالإضافة إلى مشاكل الفصل بين السلطات. والتصورات المختلفة لتعظيم الربح. ومفهوم حقوق الملكية، وعدم تناسق المعلومات. (Zogning, 2017).

كما تتميز نظرية الوكالة بالحالة التي يقوم فيها المدير بإشراك الوكيل للقيام بخدمة لصالحه. بمعنى أنه يفوض جزءاً من سلطاته في اتخاذ القرارات للوكيل. تهتم هذه النظرية

بالمخاطر التي يواجهها الرئيس وهي انتهازية الوكيل (أعمال المصلحة الذاتية على حساب المدير). بالإضافة إلى الاختيار المعاكس (افتقار الوكيل إلى القدرة على تلبية توقعات الأداء).

وفي هذا الإطار التحليلي تصور نظرية الوكالة المدراء على أنهم وكلاء مهتمون بأنفسهم ويجب مراقبتهم. وتفترض أن المجالس تؤثر على الخيارات الاستراتيجية عن طريق المدراء السابقين للتفتيش عن التصرف بشكل انتهازي على حساب المساهمين.

(Castellanos & George, 2020)

وعلى الصعيد الهيكلي والمعرفي تبرز في نظرية الوكالة مشكلة عدم تناسق المعلومات بين المديرين غير التنفيذيين والإدارة العليا. بحكم طبيعة مركزهم الداخلي، تطور الإدارة معرفة وثيقة بالعمل، مما يضع مجلس الإدارة، خاصة أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، في وضع غير موات. ثالثاً يمكن للمديرين في المؤسسات الربحية أن تقلل من اعتمادها على المساهمين على رأس المال وبالتالي تعزيز سيطرتهم باستخدام الأرباح المحتجزة لتمويل قرارات الاستثمار. (Eisenhardt, 1989)

وتأكيداً لهذه الديناميكيات المؤسسية، يتضح أن عدم تناسق المعلومات بين المديرين غير التنفيذيين والإدارة العليا. بحكم طبيعة مركزهم الداخلي، تطور الإدارة معرفة وثيقة بالعمل. مما يضع أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين، في وضع غير موات. كما يمكن للمديرين في المؤسسات الربحية أن تقلل من اعتمادها على المساهمين برأس المال. وبالتالي تعزيز سيطرتهم باستخدام الأرباح المحتجزة لتمويل قرارات الاستثمار. (Hendry & Kiel, 2004)

5.2 مساهمات نظرية الوكالة وانتقاداتها:

تقدم نظرية الوكالة مساهمتين في التفكير التنظيمي. أولاً، معالجة المعلومات في نظرية الوكالة. يُنظر إلى المعلومات على أنها سلعة لها تكلفة ويمكن شراؤها. وهذا يعطي دوراً مهماً لأنظمة المعلومات الرسمية. مثل إعداد الميزانية، ومجالس المديرين، والمجالس غير الرسمية. مثل الإشراف الإداري، وهو أمر فريد في البحث التنظيمي. أي أن المنظمات يمكن أن تستثمر في نظم المعلومات من أجل السيطرة على الانتهازية للوكيل. وثانياً، لنظرية الوكالة تداعياتها على المخاطر. من المفترض أن المنظمات لديها مستقبل غير

مؤكد. قد يجلب المستقبل الازدهار أو الإفلاس أو بعض النتائج الوسيطة. ويتحكم أعضاء المنظمة بجزء من المستقبل. ويجب مراعاة التأثيرات البيئية مثل التنظيم الحكومي، وظهور منافسين جدد، والابتكار التقني يمكن أن تؤثر على النتائج. (Eisenhardt, 1989) ووفقاً لـ Pugliese وآخرون (2009) فإن اتباع نظرية الوكالة يعني أنه لا يُتوقع من جالس الإدارة أن تبدأ وتنفذ الاستراتيجيات لأنها ستجعل مجالس الإدارة مسؤولة بشكل مشترك عن القرارات الاستراتيجية وستؤدي إلى ذلك.

(Castellanos & George, 2020)

بالإضافة إلى تعريض المسافة المطلوبة بين أعضاء مجلس الإدارة والمدراء للخطر. فإنها لا تريد أن يُنظر إليها على أنها سبب انهيار الشركة. ومن الواضح أن مشاركة مجلس الإدارة في الاستراتيجية تتعارض إلى حد ما مع نظرية الوكالة. ومن المتوقع أن تساهم مجالس الإدارة في الاستراتيجية فقط وذلك بالتصديق على القرارات الاستراتيجية ومراقبتها. (Castellanos & George, 2020)

كما أن نظرية الوكالة مرتبطة بالمالية والاقتصاد. وهي النظرية الأكثر تطبيقاً والأطول رسوخاً. وتستخدم لشرح المساهمات التي يقدمها مجلس الإدارة لأداء الشركات. وبالرغم من هذا لم يتم شرح الوظائف المحددة للمدراء الخاصة بأنشطة الحوكمة.

علاوة على ذلك لاحظ Berle و Means (1932) تباين بين مصالح مالكي ومديري أي شركة. حيث يمكن للمالك إدارة مؤسسته أو تفويض إدارة الشركة بهدف تعظيم الأرباح أو الفوائد من العمل. يدير المدير المؤسسة. من أجل رفاهية المالكين. فالملاك لديهم ثلاث مصالح وهي: أولاً، أن الشركة يجب أن تكون قادرة على تحقيق أقصى ربح تحت درجة مقبولة من المخاطرة. ثانياً، ترغب الشركة في أن يتم توزيع أكبر قدر ممكن من الأرباح. وثالثاً، أن تظل أسهم الشركة بحرية. قابلة للتسويق بسعر عادل. ويبقى هدف المدير هو إدارة الشركة من أجل أرباحه الشخصية. (Ong, & Lee, 2000)

كما لوحظ أن كلا من الوكلاء والمديرين داخل الوكالة. تحقيق أكبر قدر ممكن من المنفعة بأقل جهد ومخاطرة ممكنة. هذا ما يُعرف بالانتهازية. حيث يتصرف الناس بمصلحة ذاتية للسعي وراء أهدافهم الخاصة. ومن مشاكل الوكالة هو أن المدير لديه مجموعة معلومات غير متماثلة وأكثر تقييداً من الوكيل.

وفي هذا السياق تحتاج الشركات إلى مواءمة مصالح المديرين مع المساهمين. وذلك من أجل تقليل تكاليف الوكالة تشمل (1) فصل الرئيس التنفيذي عن رئيس مجلس الإدارة. (2) ملكية الأسهم من قبل مديري الشركة لربط تعويض المدراء عن مستوى أداء الشركة (3) تعزيز هيكل الحوكمة للمنظمات. (4) سوق العمل الإداري فيه المدير الضعيف يجد من فرصه المهنية في المستقبل (5) سوق للتحكم في الشركات حيث تخاطر الشركة ذات الأداء الضعيف بالاستحواذ عليها من قبل شركة أخرى. (6) إدراج البعض على الأقل أعضاء مجلس الإدارة الخارجيون لمراقبة أداء الرئيس التنفيذي والمديرين الآخرين. (Ong, & Lee, 2000)

وأخيراً من الانتقادات التي وُجّهت لنظرية الوكالة. أنها تظهر فقط علاقة بين المالكين والمديرين. وتوفر الخداع واختلاس الأموال من قبل الوكيل. ويُعد هذا، نموذجاً واضحاً لمشاكل المخاطر الأخلاقية. التي تعتبر سمة أساسية وكمثال عليها ما حدث من انتهاكات في شركة Enron في الولايات المتحدة التي كلفتها خسارة مليارات بسبب المالكين. وانشغال الوكلاء في العمل من أجل مصالحهم الخاصة. (Le, et al, 2021)

6.2 التوجهات الجديدة لنظرية الوكالة:

تعرض نظرية الوكالة لتحديات..، لذلك يجب السؤال عن العلاقة بين مانح الامتياز. ومانح الامتياز بين غالبية المساهمين وحملة الأسهم الأقلية. وحتى بين المساهمين الإداريين وأغلبية المساهمين من حيث رأس المال المستثمر. ومع ذلك، يبدو أن الصراع بين المساهمين والدائنين هو المحور الرئيسي لتوجه جديد لنظرية الوكالة. للدائنين مطالبة رئيسية بحصة من دخل الشركة في شكل فوائد ومدفوعات رئيسية على الديون ولديهم مطالبة ضد الشركة في حالة الإفلاس. ومع ذلك، يحتفظ المساهمون بالسيطرة على قرارات التشغيل (من خلال مديري الشركة) التي تؤثر على التدفقات النقدية للشركة والمخاطر المقابلة. يقرض الدائنون الأموال للشركات، بمعدلات تستند إلى مخاطر الأعمال والأصول الحالية، وعلى هيكل رأس المال الحالي وتمويل الديون، وكذلك على توقعات مخاطر التغيير لهذين المتغيرين. (Zogning, 2017)

7.2 أثر نظرية الوكالة في الممارسة في الإدارة الاستراتيجية:

يقول Krueger (2004) أن نظرية الوكالة تميل إلى أخذ الأسبقية مقابل نظريات الإدارة الاستراتيجية الأخرى في الممارسة على جميع مستويات عملية الإدارة الاستراتيجية. ويؤكد

أنه بدءاً من استراتيجية الشركة إلى الاستراتيجية التشغيلية. يجب أن يتم الإشراف على الأهداف المصممة على جميع هذه المستويات من قبل الوكلاء أو مدراء المنظمة. لتحقيق إدارة أهدافها من خلال ملاحظات الأهداف التي يجب على المنظمة صياغة الأهداف على الإطلاق مستويات التسلسل الهرمي الاستراتيجي التي استشهد بها تؤكد أنه لتحقيق هذه الأهداف يجب أن تكون هناك جهود تعاونية بين المديرين كوكلاء ومرؤوسين. تتطلب برامج الإدارة الاستراتيجية من كبار المديرين تقديم دعم واضح ومرئي للبرنامج دون دعم المدير كعامل لا يطور التوليف بين الفرد وأهداف المنظمة.

بالإضافة إلى أن صياغة الاستراتيجية تعتمد على نهج الفريق وعلى المدخلات من جميع مستويات الإدارة (من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى). وفي مرحلة الصياغة لا ينبغي أن يكون المدير التنفيذي بصفته الوكيل الوحيد. بل لابد من أن يشمل أصحاب المصلحة الآخرين ووكلاء صياغة الاستراتيجية على جميع مستويات المنظمة. لذلك يجب على الرئيس التنفيذي بصفته وكيلاً أن يتبنى التأزر من خلال البحث عن المعلومات التي تؤدي إلى تقييم المهمة المراد تنفيذها (صياغة الاستراتيجية) واقتراح استراتيجية على مجلس الإدارة (المديرين). للحصول على موافقتهم ثم تنفيذها خارج المهمة المتفق عليها (تنفيذ الاستراتيجية) من أجل الحصول على ميزة تنافسية. (Le, et al, 2021)

1.3 الاستنتاجات:

- توصل البحث من خلال مراجعة الأدبيات وتحليل المفاهيم إلى النتائج الآتية:
1. جذور الإدارة الاستراتيجية وتعدد تخصصاتها: أثبت البحث أن الإدارة الاستراتيجية لم تنشأ بمعزل عن العلوم الأخرى، بل استمدت جذورها وتطورها التاريخي من تخصصات متعددة (كالاقتصاد، وعلم الاجتماع، ونظرية التنظيم)، مروراً بالرواد الأوائل وصولاً إلى المدارس الفكرية المعاصرة.
 2. طبيعة التخصص والتعددية النظرية: تبين أن التعددية النظرية والمنهجية (سواء على مستوى الأنطولوجيا أو المعرفة) تمنح الباحثين مرونة في تفسير الظواهر التنظيمية، إلا أنها تخلق في نفس الوقت "إرباكاً عملياً" للمديرين بسبب تباين وتناقض التوصيات المستمدة من مدارس فكرية مختلفة وغير قابلة للقياس المشترك.

3. هيمنة نظرية الوكالة في الممارسة العملية: أظهرت النتائج أن نظرية الوكالة تميل إلى فرض أسبقيتها والسيطرة على التطبيق العملي مقارنة بنظريات الإدارة الاستراتيجية الأخرى، وذلك نظراً لتركيزها على حل مشكلات الصراع بين المالكين (المديرين) والوكلاء (التنفيذيين) عبر مستويات التسلسل الهرمي الاستراتيجي.
4. أهمية معالجة معلومات الوكالة والمخاطر: توصل البحث إلى أن مساهمات نظرية الوكالة تتركز بشكل أساسي في ركيزتين: التعامل مع المعلومات كسلعة ذات تكلفة لتقليل السلوك الانتهازي للوكيل، والتعامل مع المخاطر وحالة عدم اليقين المستقبلي للمنظمات من خلال العقود وآليات الحوكمة الفعالة.
5. قصور وانتقادات نظرية الوكالة: على الرغم من انتشارها، تواجه نظرية الوكالة قصوراً وانتقادات لكونها تركز حصراً على العلاقة المالية والرقابية بين المالك والمدير، متجاهلة الجوانب التعاونية الواسعة وأحياناً مسببة لمخاطر أخلاقية (مثل أزمات الشركات الكبرى كنتيجة لانشغال الوكلاء بتحقيق مصالحهم الشخصية).

2.3 التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة، يقدم البحث مجموعة من التوصيات العملية والنظرية الموجهة للمديرين والباحثين:
1. التحرر من الأحادية وتبني النظرة التكاملية: توصي الإدارات العليا في المنظمات بعدم الاعتماد المطلق على "نظرية الوكالة" وحدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بل دمجها مع نظريات أخرى مكملتها (ك نظرية الموارد RBV ونظرية أصحاب المصلحة) لضمان تحقيق توازن شامل بين الأهداف المالية والمجتمعية للمنظمة.
 2. التقليل من الآثار السلبية لتناقض المدارس الاستراتيجية: يُجب على متخذي القرار والمديرين توخي الحذر عند تطبيق مخرجات البحوث الأكاديمية المتعددة، وخلق إطار مؤسسي داخلي يوفق بين المدارس الفكرية المتنافسة بما يتناسب مع بيئة عمل الشركة وثقافتها التنظيمية.
 3. تعزيز آليات الرقابة وتدقيق المعلومات: لحد من مشكلات الوكالة (مثل عدم تناسق المعلومات والانتهازية)، يُوصي البحث بتطوير أنظمة معلومات داخلية شفافة

ومجالس إدارة مستقلة فاعلة، لضمان تقريب المسافات المعرفية بين الإدارة العليا ومجلس الإدارة والمساهمين.

4. مواءمة الحوافز بالأداء الاستراتيجي طويل الأجل: العمل على تصميم عقود حوافز وتعويضات للوكلاء والمديرين تربط مصالحهم الشخصية بالأداء المستدام للمنظمة ومصالح المساهمين على المدى الطويل، وليس تحقيق أرباح قريبة المدى قد تعرض الشركة لمخاطر غير محسوبة.

5. فتح آفاق بحثية مستقبلية: يُوصي البحث الباحثين الأكاديميين بإجراء المزيد من الدراسات الميدانية التجريبية لاختبار مدى نجاعة النماذج التعددية مقابل الأحادية في قطاعات اقتصادية وخدمية مختلفة (مثل القطاع الصحي والمصرفي).

3.3 قيود البحث والدراسات المستقبلية:

يُعد هذا البحث محاولة نظرية تستند إلى منهجية مراجعة الأدبيات وتحليل المفاهيم، مما يفرض بعض القيود المنهجية المتمثلة في الاعتماد الحصري على الأدبيات الثانوية والدراسات السابقة المنشورة دون إجراء تطبيق ميداني مباشر أو جمع بيانات أولية عبر الاستبيانات أو المقابلات للتحقق من أثر التعددية ونظرية الوكالة قطاعياً، إلى جانب التركيز النظري على إطارين محددين هما التعددية ونظرية الوكالة مع إغفال أطر تنظيمية أخرى مكملّة؛ وبناءً عليه، تُفتح آفاق رحبة أمام الباحثين لإجراء دراسات مستقبلية تتجاوز هذه القيود من خلال تصميم بحوث ميدانية تطبيقية تختبر أثر هذه النظريات وتطبيقاتها في بيئات عمل قطاعية مختلفة كالمصارف أو المستشفيات، فضلاً عن استكشاف مداخل تكاملية جديدة تربط بين التعددية الاستراتيجية ونظريات حديثة أخرى كمنظور الموارد أو أصحاب المصلحة لتعميق الفهم المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. كما يمكن دعم نتائج هذا البحث مستقبلاً بإجراء دراسات ميدانية وتجريبية (كمية أو نوعية) لاختبار الأفكار النظرية المطروحة حول تفاعل المديرين والوكلاء في بيئات عمل حقيقية، ومعالجة التحديات المعاصرة لحوكمة الشركات.

4.3 الخاتمة:

خلصت هذا البحث إلى تسليط الضوء على التقاطع الفكري بين التعددية النظرية في الإدارة الاستراتيجية وهيمنة نظرية الوكالة في الممارسة التنظيمية. فقد تبين أن التعددية - رغم تنوع مدارسها وتعدد أبعادها الفلسفية والأنطولوجية - تمنح الباحثين والمديرين مرونة واسعة في فهم البيئة التنظيمية، إلا أنها قد تواجه بانتقادات تتعلق بالإرباك العملي الناتج عن تناقض المدارس. وفي المقابل، أثبت البحث أن نظرية الوكالة تحتفظ بمكانة مهيمنة في التطبيق العملي عبر مختلف مستويات التسلسل الهرمي الاستراتيجي؛ نظراً لقدرتها الفعالة على معالجة تدفق المعلومات، وإدارة المخاطر، وتنظيم عقود المتابعة للحد من السلوك الانتهازي. ويؤكد البحث في الختام على أهمية عدم الاكتفاء بنظرية واحدة، بل تبني نظرة تكاملية توازن بين المداخل التعددية والنظريات الهيكلية لتحقيق الكفاءة والميزة التنافسية المستدامة للمنظمات.

قائمة المراجع العلمية:

- Castellanos, J. D., & George, B. (2020). Boardroom leadership: The board of directors as a source of strategic leadership. *Economics and Business Review*, 6(1), 103-119.
- Eisenhardt, K. M. (1989) Agency Theory: An Assessment and Review, *Academy of Management Review*, 14(1), 57-74.
- Jackson, W. A. (2018). Strategic pluralism and monism in heterodox economics. *Review of Radical Political Economics*, 50(2), 237-251.
- Lamberg, J. A., Tikkanen, H., Nokelainen, T., & Suur-Inkeroinen, H. (2009). Competitive dynamics, strategic consistency, and organizational survival. *Strategic Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Le, T. N., Hau Long, L. E., Tran, T. V. T., Duong, T. B., Thi, T., & Nguyen, T. (2021). Some Stylized Empirical Results on the Effect of Artificial Intelligence in Banking Sector. *Indian Journal of Economics and Business*, 20(1) 1-15.
- Ong, C. H., & Lee, S. H. (2000). Board functions and firm performance: A review and directions for future research. *Journal of Comparative International Management*, 3(1), 3-24.

- Rabetino, R., Kohtamäki, M., & Federico, J. S. (2021). A (re)view of the philosophical foundations of strategic management. *International Journal of Management Reviews*, 23(2), 151-190.
- Raduan, C. R., Jegak, U., Haslinda, A., & Alimin, I. I. (2009). Management, strategic management Theories and the Linkage with Organizational Competitive Advantage from the Resource-based perspective. *European journal of Social Science*, 2(3), 402- 417.
- Scherer, A. G., & Dowling, M. J. (1995). Towards a reconciliation of the theory pluralism in strategic management-incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School. *Advances in strategic management*, 12, 195-247.
- Zogning, F. (2017). Agency theory: A critical review. *European journal of business and management*, 9(2), 1-8.
- Zsidisin, G. A., & Ellram, L. M. (2003). An agency theory investigation of supply risk management. *Journal of supply chain management*, 39(2), 15-27.