

### مفهوم البيئة الخارجية وبيئة الصناعة:

1. مفهوم البيئة الخارجية: هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، وإن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ما هو إلا ناتج عن تعقد وتشابك هذه البيئة . وللإحاطة بالموضوع نتناول مجموعة من التعاريف:

\* فحسب ( و . ديل ) (w. dill) : "إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها"<sup>1</sup> ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها مجموعة متغيرات بيئة الصناعة أي البيئة الخاصة أو ما يسمى بالمحيط القريب للمؤسسة الاقتصادية .

كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات والمتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة للمؤسسة.

\* تعريف ( إمري وتريست ) (trist- Emery): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>.

بناء على هذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب إتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة، إلا أن هذا التعريف غير شامل لكل متغيرات البيئة .

أما ( فرانسوا لورو ) (François Leroux): فيقول بأن المحيط يعرف بأنه " أدوات اللعب de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"<sup>3</sup>.

نلاحظ بأن هذا الباحث حصر مفهوم محيط المؤسسة في أدوات اللعب التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أنشطتها، كما وضع بأن المحيط يبين حدود السلطة الممنوحة للمسيرين في أداء وظائفهم، ويمكن القول أن هذا التعريف يفتقر إلى أغلب عناصر بيئة المؤسسة، كما ركز هذا التعريف كثيرا على متغيرات البيئة الداخلية فقط.

ويشير (ب فيلهو) (p filho): " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات :

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص ص 19 - 20.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

<sup>3</sup> Francois leroux , introduction a l'économie de l'entreprise ,2éme édition, imprimerie de lac- se- jeaneur ,paris, 1980, p 144.

- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .  
- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع .

- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.<sup>4</sup>  
وبالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.

\* في حين يعرف الدكتور عبد اللطيف خمخام المحيط على أنه " كل ما هو غير المؤسسة "<sup>5</sup>.

إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يعطي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة في نشاطها، حيث أنه جاء بشكل مبهم.

• كما يعرف الدكتور علي عبد الله البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة "<sup>6</sup>

إن هذا التعريف يجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنه لم يحدد العوامل والمتغيرات وكذلك لم يوضح طبيعة وكيفية تأثير المتغيرات على أداء المؤسسات والأفراد .

ويعرف كوتلر ( kotler ) البيئة الخارجية بأنها " مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة "<sup>7</sup>. قدم كوتلر تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن :

بيئة المؤسسة بشكل عام تنقسم إلى قسمين أساسيين :

- البيئة الداخلية: تشير تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، والممارسات التنظيمية وتتمثل في الوظائف المختلفة (التمويل، إنتاج تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير ..الخ)، إضافة إلى الموارد المتاحة.

<sup>4</sup> عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.  
<sup>5</sup> Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod ,paris , 1986, p 27.

<sup>6</sup> علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 105.

<sup>7</sup> محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

- البيئة الخارجية. وتشمل جميع المتغيرات والعوامل التي تكون خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها، وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين: (عوامل البيئة العامة وتتمثل في المتغيرات الكلية التي تؤثر على جميع المؤسسات في الدولة وهي متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية، ثقافية، تكنولوجية... إلخ، وعوامل البيئة الخاصة وهي المتغيرات الجزئية التي تؤثر بشكل مباشر في كل مؤسسة على حدى في نفس القطاع مثل الموردين، العملاء، المؤسسات القائمة، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة... إلخ).

### 2. مفهوم بيئة الصناعة:

\* تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم المجموعات التالية: ( العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة.. )<sup>8</sup>. هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية، إلا أنه لم يبين كيفية تحكم المؤسسة في هذه العوامل.

\* وهناك من يعرفها على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، المنافسين... إلخ<sup>9</sup>، والصناعة تتضمن مجموعة من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين<sup>10</sup>. حصر هذا التعريف بيئة الصناعة بالعوامل ذات الإرتباط المباشر بالمؤسسة، إلا أنه هناك عوامل لا تكون موجودة في الوقت الحالي ولكن لها تأثير على نشاط المؤسسة مثل تهديد الداخلين الجدد.

\* وكما يقول مايكل بورتر ( Michel porter ) : أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة. ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المنشأة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة. ويتبنى بورتر ( porter ) تعريفا عمليا للصناعة على أنها: " مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر "<sup>11</sup>.

وكما يقول بورتر porter فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين .

<sup>8</sup> بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال – المسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 50.

<sup>9</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999، ص 121.

<sup>10</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 159- 160.

<sup>11</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص 160، نقلا عن

M Porter , competitive strategy, free press ,new York ,1980,p 218.

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، كما أن المؤسسة تستطيع أن تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردون، الزبائن، المؤسسات القائمة، المنتجات البديلة، الداخولون الجدد...الخ.

\* وسنقتصر في دراستنا هذه في التناول والتحليل على بيئة الصناعة نظرا لكونها موضوع دراستنا بحيث أننا سوف نستثني المتغيرات والعوامل الكلية.

3. خصائص بيئة الصناعة: تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها.<sup>12</sup>

كما أن عدم الإجماع والاختلاف بين الباحثين حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعا للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.<sup>13</sup>

وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي :

✓ التعقد<sup>14</sup>: تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل ( مؤسسات، أسواق منتجات عملاء، تكنولوجيا...الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية knoud houd، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم.

✓ الاستقرار (اللاإستقرار)<sup>15</sup>: إن الأستقرار يشير إلى معدل التغير rate of change في عوامل ومكونات البيئة ( المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

كما أن للأستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الأستقرار، ولذا يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات هي:<sup>16</sup>

<sup>12</sup> مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص 35.  
<sup>13</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 117.

<sup>14</sup> a abdallah , the import of envernement complexity on organisation structure et performance , mx,uwistcardiff C3 a 1983,g.b ,p183.

<sup>15</sup> مدحت عز الدين: مرجع سابق، ص 39. 40.  
sJ. child , organisation structure envernement and referance the role of strategy choice(sociology .u.6.n.) ,1972,p42.

- تكرارية التغير في الأنشطة .
  - درجة الفروق المرتبطة بكل تغير.
  - درجة عدم الانتظام أو الشذوذ (irrigulary) في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد.
- ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم التأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتها من موارد ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة الخاصة .
- ✓ عدم التأكد: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:<sup>17</sup>
- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار .
  - عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة .
  - استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث .
- وينظر ويد<sup>18</sup> (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر:
- اثنين منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.
  - مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة، ويمكن تفسير عدم التأكد والاعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعقد واللااستقرار.
- ✓ الاعتمادية: يشير جاكوب (JACOB):<sup>19</sup> إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فزيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.

17 A. abdallah , op-cit ,pp30- 34

<sup>18</sup> Weed E .S et Michel RT, the role of envirenement behavioural uncertainty a mediator of situation preformance relation sheap , academy of management , journal v 23 ( n' 1, 1980).

<sup>19</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 119، نقلا عن:

كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية .

✓ العدائية:تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.<sup>20</sup>

ويمكن القول أن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجهه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.

ويقول هنري منزبرغر (H. Mintzberger): أن العدائية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العدائية، إن خاصية العدائية لم يتم قياسها كميًا.<sup>21</sup>

✓ التنوع: إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين)ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.<sup>22</sup>

✓ التجانس: تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والمتميزة، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها.<sup>23</sup>

✓ ظروف السوق: تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسات كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة. كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.<sup>24</sup>

✓ التفرد أو التميز:بيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها .

✓ الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة:أي عدم ثباتها، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية

- JACOB, DEPENDENCE OF VUBRABILITY ORGANISATION ADMINISTRATIVE SERVICE QUATORBY , V19 ,N° 01, 1974, P 50.

<sup>20</sup> جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي، ترجمة خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

<sup>21</sup> H.Mintzberger ,the structure of organization ( Englewood clefs). Prentice hall ,inc1979,pp26- 27.

<sup>22</sup> عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة – المكتب العربي الحديث – القاهرة، 1972، ص ص 65- 67.

<sup>23</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص 120.

<sup>24</sup> علي عبد الله، المرجع نفسه، ص 120.

## المحور السادس.....التحليل الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

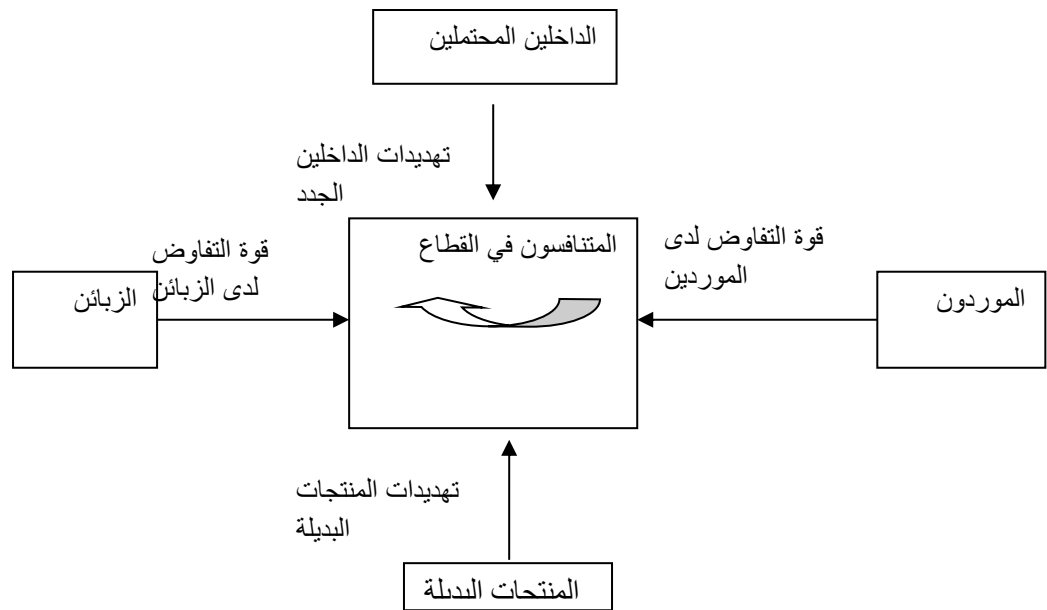
فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء وكذلك بتهديد الداخلين الجدد... الخ

وفي الأخير يمكن القول بأن الخصائص البيئية أوضحت تتسم بعدم الاستقرار والاضطراب وعدم التأكد، مما يصعب التعامل معها بالمنظور والتصوير القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص وتحليل بيئة الصناعة وما تحتويه من فرص وقيود(تهديدات) كأساس لتحقيق التكامل والترابط بين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وإحداث التوافق والتوافق بين معالم وأبعاد المؤسسة وخصائص بيئة الصناعة مع التحليل المدقق في البدائل المتاحة، لاتخاذ القرارات المناسبة لزيادة تنافسيتها، انطلاقا من تعميق معرفتها ببيئتها والظروف السائدة وتنمية قدراتها في التعامل الإيجابي معها.

### 4. مكونات بيئة الصناعة وفقا لنموذج «Porter»

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (7-1) : القوى الخمسة المحددة لتنافسية قطاع :



Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، العلامة التجارية، تكاليف التحويل، متطلبات رأس المال، سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، مزايا التكاليف الكاملة، تملك منحي التعلم، سهولة الحصول على المدخلات اللازمة، سياسة الحكومة، الانتقام المتوقع.	الحواجز أمام الدخول
نمو الصناعة، التكاليف أو القيمة المضافة، الطاقة الزائدة المتقطعة، الخصائص المميزة للمنتج، هوية العلامة التجارية، تكاليف التحويل، التركيز والتوازن، تعقيد المعلومات، تنوع المنافسين، حواجز الخروج.	محددات المنافسة
السعر أو الأداء لحالات الإحلال، تكاليف التحويل، نزوع المشتري للإحلال.	محددات تهديد الإحلال
تمايز المدخلات، تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة، توفير مدخلات الإحلال، تركيز الموردين، أهمية الحجم للمورد، نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة، تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج، تهديد التكامل.	محددات قوة المورد
القوة الدافعة التفاوضية، تركيز المشتري، حجم المشتري، تكاليف تحول المشتري، معلومات المشتري، القدرة على التكامل إلى الوراء، منتجات الإحلال، اختيار المراحل الخطرة، حساسية السعر، السعر إلى إجمالي المشتريات، تمييزات المنتج، العلامة التجارية، التأثير على الجودة/ الأداء، أرباح المشتري، حوافز متخذي القرار.	محددات قوة المشتري

المصدر: روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 139.



ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

### الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين.

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد داخلين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المتنافسين المتواجدين، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج: تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.<sup>25</sup>

2- تمييز المنتج: تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الإشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة.<sup>26</sup>

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقاً أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيراً كبيراً في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جداً.<sup>27</sup>

4- سياسة الحكومة: بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنّه من قوانين وتشريعات، أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض

<sup>1</sup> سملاي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص ص 34،35.

<sup>26</sup> Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Op-Cit, P 10.

<sup>27</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص129.

التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية<sup>28</sup>.

### الفرع الثاني: قوة مساومة الموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف<sup>29</sup>. ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

1- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكّم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.

2- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.

3- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.

4- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.

5- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.

6- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التفاوض الباطني تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية<sup>30</sup>.

<sup>28</sup> سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 35.

<sup>29</sup> سملاي يحضيه، المرجع نفسه، ص 36.

<sup>30</sup> عبد الملوك مزهودة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2006/04، ص 91، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net>.

### الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن.

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل منها<sup>31</sup> درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون، معيارية المنتجات ومدى تميزها، الهوامش المطبقة، إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع، المعلومات المتوفرة لدى الزبون وحماية الدولة للزبائن.<sup>32</sup>

### الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة.

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزااحمين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.<sup>33</sup>

### الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في الصناعة، وتعتبر مقاييس التركيز عن مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، فالسوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق<sup>34</sup>، وهناك مجموعة من مقاييس التركيز وأهم هذه المقاييس:

- مقلوب عدد المؤسسات: يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية م=1/ن.<sup>35</sup> حيث ن: عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس، تساوي الواحد الصحيح، وفي حالة المنافسة الكاملة: عندما يؤول ن إلى ما لا نهاية، تصل قيمة هذا المقياس إلى الصفر، يعتبر هذا المقياس أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة الحجم، ويعتبر مضللا إذا كان غير ذلك، فدخل مؤسسة كبيرة الحجم إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها، كما أنه لا يأخذ في الحساب، أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم السوق، طالما لم تختفي إحدى المؤسسات.

<sup>31</sup> Raymond-Alain Thietart, La strategie d'entreprise, Ed international, 1996, 2<sup>e</sup> édition, P82 .

<sup>32</sup> عبد الملك مزهود، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص 65.

<sup>33</sup> نبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 72.

<sup>34</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، دار المريخ، السعودية، 1994، ص 30.29.

<sup>35</sup> أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 52.

- مقياس نسبة التركيز: وهي تشير إلى النسبة المئوية لنصيب أكبر "r" من المؤسسات من ناتج الصناعة. حيث "r" هي أي رقم، ولقد جرى العرف أن تتراوح بين العددين "3" و"8"، ويأخذ الصيغة التالية<sup>36</sup>:  $Cr = Xr/X$

حيث: Cr تمثل نسبة التركيز، Xr تمثل مجموع أنصبة أكبر r مؤسسة في الصناعة، X تمثل النصيب الكلي للصناعة.

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه، ويتميز هذا المقياس بأنه يعامل كل المؤسسات الداخلة في القياس بصورة متساوية<sup>37</sup>.

إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسين، ويرى بورتير أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

1- قائد الصناعة: يستطيع قائد الصناعة القوي، أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، و تكون الصناعة بربحية عالية، كما أن الصناعة تكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيرا، وهذا عكس ما إذا كانت تتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة، وتحديد الأسعار الموجهة فيما بينها، كما أن عوائق الدخول بمختلف أشكالها، وسعة مجال التميز، من شأنها أن تؤثر إيجابا على استقرار ومردودية القطاع.

2- أحوال الطلب: كلما كان هناك طلب كافي على كل منتجات القطاع، فإنه يستبعد وجود منافسة قوية، أما في حالة العكس، فإن المؤسسات تكون مستعدة لخوض حرب من أجل الحفاظ على حصتها السوقية. كما أن عدد المنافسين و أحجامهم ينعكس سلبا على ربحية القطاع.

3- عدد المنافسين: كلما قل عدد المنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم<sup>38</sup>.

4- معدل نمو الصناعة: فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.

5- التكاليف الثابتة: ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.

6- تمييز المنتجات أو الخدمات: فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.

<sup>36</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص34.

<sup>37</sup> المرجع نفسه، ص35.

<sup>38</sup> ياسين عطا الله، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص61.

7- الطاقة الإنتاجية: تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.<sup>39</sup>

8- عوائق الخروج عالية: عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفاً من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة. وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.<sup>40</sup>

9- تنوع المنافسين: بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.

ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل رقم (1-6)، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.<sup>41</sup>

#### الفرع السادس: أصحاب المصالح الآخرون.\*

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفراداً أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...).

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة (واضعو الإستراتيجية) بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.<sup>42</sup>

كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

ويخلص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.<sup>43</sup>

<sup>39</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص107.

<sup>40</sup> عمري عمار، بن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها على فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 6.

<sup>41</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 108.

\* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة...  
<sup>42</sup> شارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص78.

فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للمؤسسة حيث انه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتباره على أنه فرصة للمؤسسة حيث انه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات.

فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسة، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء جيد.

وبالرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تواجه نفس الضغوط من المشترين والموردين والمنتجات البديلة، والداخلين الجدد، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على الجودة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، قنوات التوزيع ونوع المشتري الذي تسعى إلى خدمته.

### 5. اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة:

سوف نتناول عملية التشخيص للتعرف على مختلف الفرص والتهديدات، كما سنتعرض لمختلف مصادر المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة، ليتم في الأخير تحليل مختلف الفرص والتهديدات.

#### 1. اكتشاف الفرص والتهديدات.

بعدما نتعرف المؤسسة على متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة، وبالتالي تشخيص كل متغير (عنصر) من هذه المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، وذلك بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المؤسسة من علاقاتها مع هذه البيئة، لذلك سنتطرق في هذا الجزء إلى الطريقة التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال التطرق إلى مفهوم التشخيص، وتوضيح كيف سيتم جمع المعلومات عن بيئة الصناعة مع التعرف على مصادر جمع المعلومات.

➤ **التشخيص:** استعمل التشخيص في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية. وهناك

من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها، فعملية التشخيص لا بد أن

تكون مستمرة لكي تبقى المؤسسة على يقظة *la veille* \* بما يحدث في بيئتها.<sup>44</sup>

والتشخيص هو القدرة على تمييز واكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

<sup>43</sup> شارلز هل، جاريث جونز، المرجع نفسه، ص132.

\* يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة أنواع من اليقظة فعلى سبيل المثال هناك اليقظة الإستراتيجية، اليقظة الاقتصادية (تجارية، تنافسية، محيطية)، يقظة تكنولوجية..

<sup>44</sup> مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص35.

والهدف من التشخيص هو الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل بيئتها ولتطورها في المستقبل، بهدف تغير سير الأحداث (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار استراتيجية جديدة ومناسبة، و التشخيص نوعان هما:

1- التشخيص الخارجي: المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات البيئة الخارجية، والهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة فيها.

و هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن تفاديها أو التقليل منها، حيث أن الفرصة تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة).ويمكن أن تكون تلبية هذه الحاجيات أحسن بالمقارنة مع المنافسين في السوق، أما التهديد فهو مشكلة تنشأ كنتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، فهذه التهديدات تمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة، والتهديد قد يكون لفترة قصيرة المدى مثل ارتفاع سعر الاسمنت والحديد في أوائل سنة 2010 (يشكل تهديدا لمؤسسات البناء والأشغال العمومية وكل مستعمليه)، وقد يكون لفترة طويلة، وقد يكون من وظيفة معينة لمؤسسة منافسة، وقد يكون إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

2- التشخيص الداخلي: هو القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة،

➤ جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض وضع التخطيط الاستراتيجي \*\* حيث لا بد من تحديد كيف سيتم تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:<sup>45</sup>

1-كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق أو الأساليب مثل:العصف الذهني، دلفي (الاجتماع عن بعد)، السيناريوهات، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية)، تحليل الاتجاهات، التقارير التي يقدمها المدبرون، المناقشات بين المدبرين...الخ.

2-تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها بين بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي للقيام بمهامه على سبيل المثال لا الحصر: معلومات عن الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردين، الزبائن، هيكل السوق...الخ.

\* وهي عبارة عن قواعد لاتخاذ القرار المحدد التي تحرم المؤسسة من حربة اعتماد بعض الاختيارات والتي لا تصبح أهدافا إلا عندما تقرر المؤسسة المضي إلى أبعد مما فرض عليها ( مثلا: نمو الأجر، زيادة ميزانية التكوين...).

\*\* وهو التصميم والتبصر برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك، أما التخطيط فهو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات.

<sup>45</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص155.



3- التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها مثل: الوزارات وأهمها وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، التجارة،... الخ، التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة، الشركات الصناعية والتجارية، مراكز البحث العلمي والتقني ومكان الاستشارات الإدارية، مراكز الدراسات والاستشارات الاقتصادية، وكذلك أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

➤ تحديد الفرص والتهديدات البيئية: على أثر البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن بيئة الصناعة، ثم تصنيفها إلى فرص ينبغي على المؤسسة اقتناصها واستغلالها أحسن استغلال، أو تهديدات يجب على المؤسسة أن تتفادها أو تتخلص منها أو إن أمكن تحويلها إلى فرص بيئية، فالفرصة تشير إلى أوضاع أحسن للمؤسسة لمجالات نشاطها يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها ودراستها ثم تصنيفها إلى فرص أو تهديدات، ثم مناقشة هذه الفرص والتهديدات كلا على حد ومن مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها الحالي واحتمالية التأثير المستقبلي على المؤسسة باستعمال طرق التنبؤ والتخمين بسلوك واتجاهات متغيرات بيئة الصناعة على مختلف أنشطة المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المؤسسة تختلف باختلاف درجة التأكد أو عدمه لهذه العناصر.

2. تحليل الفرص والتهديدات البيئية: بعد عملية اكتشاف الفرص والتهديدات تأتي عملية تحليلها والتي تقدم لنا الوضع النسبي الذي تحتله المؤسسة المدروسة وهذا من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص وتلك التهديدات والتي من خلالها تعمل المؤسسة على تجنيد مواردها البشرية وتخصيص مواردها المادية والمالية بتحديد استراتيجيات تعمل على استغلال الفرص ومواجهة تلك التهديدات أو التخفيف من حدتها والجدول في الأسفل يبين تلخيص العناصر الأساسية لتحليل الفرص والتهديدات. وهذا شرح لكيفية استخدام الجدول:<sup>46</sup>

العمود (1): وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة والتي تم الحصول عليها من جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية. (ينصح بوضع من 8 إلى 10 فرص وكذلك التهديدات)، وهذا عملاً بمبدأ قاعدة التركيز لتحقيق الكفاءة وتجنباً لتشتيت الجهود والموارد.



## المحور السادس.....التحليل الخارجي للمؤسسة الاقتصادية

العمود(2): تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القائمة الفرص والتهديدات على أداء المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق المؤسسة لأهدافها، فمثلا نستخدم مقياس 100 درجة لكل عنصر، فعلىنا أن نحدد مدى تأثير هذا العنصر وهذا بوضع درجة له\* من 0 درجة غير هام إلى 100 درجة هام جدا.

العمود(3): تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة أي تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات في الواقع العملي، ويتم تحديده على مقياس يتكون من 100 درجة حيث تعكس هذه الدرجات استجابة المؤسسة في الوقت الحالي لكل عامل من هذه العوامل، وتدل الدرجة 100 على استجابة مميزة، بينما تعكس الدرجة 10 استجابة ضعيفة.

العمود(4): تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر x احتمال الحدوث). فكلما كانت قيمة أهمية العنصر كبيرة كلما كان اهتمام المؤسسة كبير نحو هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا. وذلك باعتبار أن هذه فرصة مهمة يتطلب اقتناصها بتحريك استراتيجي باتجاهها، أو أنها تهديد خطير يحتاج إلى علاج قوي بالتحرك نحو تلافيه والتخلص من حدته.

\* وفي النهاية يتم جمع الأعداد في العمود (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية و المتوقعة في بيئة الصناعة.

\* يقوم بوضع الدرجة كل المسؤولين المشتركين في عملية التحليل، ويتم استخراج الدرجة النهائية باستخدام الطرق الإحصائية.

تحليل الفرص والتهديدات

أهمية العنصر (2) x (3) (4)	إحتمال الحدوث (3)	الأثر (2)	الفرص والتهديدات (1)
			<p><u>أهم الفرص:</u></p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p>
			<p><u>أهم التهديدات:</u></p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p> <p>.....-</p>
			المجموع