

## محيط المؤسسة

### تمهيد:

لا يمكن أن نتصور المؤسسة في عزلة عما يحيط بها، فالقوانين تحكم نشاطها، و الموردون يؤثرون في إنتاجها، و المنافسون يضايقونها في الأسعار و الأرباح، و المستهلكون يلعبون دورا هاما في تحديد حجم مبيعاتها، و المجتمع يحدد المستوى التعليمي و التكويني لأفرادها، لذلك فالمؤسسة لا تستطيع تجاهل محيطها.

إن تحليل المحيط من طرف المؤسسة يعود لتحقيق هدف مزدوج:

- تقييم مختلف العناصر المحتمل تأثيرها على نشاطها.

- تحديد فرص و مخاطر المحيط.

### أولا- تعريف المحيط:

المحيط هو مجموعة العوامل المحتمل تأثيرها على المؤسسة. و الذي يتضمن القوى الخارجية، العوامل و المؤسسات التي تكون خارج تحكم (سيطرة) المؤسسة و التي تؤثر على سير عملها. كما يمكن تعريف المحيط على أنه كل العوامل و المتغيرات التي لا يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيها والتي تؤثر على عملها و الكيفية التي تحقق بها أهدافها.

### ثانيا- أهمية دراسة محيط المؤسسة:

توجد علاقة تفاعلية وثيقة بين المؤسسة ومحيطها، هذه العلاقة التفاعلية تساعد في تفعيل أعمال المؤسسة واستخدام مواردها بفعالية. إن محيط المؤسسة ذو طبيعة متعددة الأوجه، معقد وديناميكي ولديه تأثير بعيد المدى على بقاء و نمو المؤسسة، و فهم المحيط يساعد المؤسسة على مايلي:

1. **تحديد الفرص و المخاطر:** إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تسمح بتحديد الفرص و المخاطر بما يساعدها على مواجهة التحديات بسهولة.

2. **توجيه النمو:** إن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة ومحيطها تقود إلى فتح حدود النمو لأعمال المؤسسة، و تسمح بتحديد مجالات النمو و التوسع في أنشطتها.

3. **التعليم المستمر:** إن تحليل المحيط يسهل على المسير مهامه في التعامل مع تحديات الأعمال. فالمسير محفز للتحسين المستمر لمعارفه ولفهم مهاراته لمواجهة التغييرات المتوقعة في مجال الأعمال.

4. **بناء العلامة:** إن فهم المحيط يساعد المؤسسة في تحسين علامتها بإظهار قابلية تأثيرها في المحيط الذي تعمل به.

5. **مواجهة المنافسة:** يسمح تحليل المحيط للمؤسسة بتحليل منافسيها واستراتيجياتهم وبناء عليه يتم صياغة استراتيجيات المؤسسة.

- تحديد نقاط قوة/ضعف المؤسسة في ضوء التطورات التكنولوجية و العالمية.

ثالثا- **خصائص المحيط:** يتميز محيط المؤسسة بمجموعة من الخصائص المتمثلة فيمايلي:

**1. المحيط معقد:** يتكون المحيط أساسا من عدد من العوامل، الأحداث و الشروط، والتي تؤثر على الأقسام المختلفة للمؤسسة. ولا يتم ترك هذه الشروط بمعزل عن بعضها البعض وإنما تشكل مجموعة جديدة من التأثيرات التي تتفاعل مع بعضها البعض، ويجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار هذه العوامل، لأن تحليل المحيط عملية معقدة و من الصعب التحكم فيها من قبل المسير و الإدارة العليا في المؤسسة.

**2. المحيط ديناميكي:** يتغير محيط المؤسسة العام و الخاص باستمرار وبطبيعة مختلفة، والتي تؤثر على عوامله على المؤسسة بما يؤدي إلى التغيير داخلها. ويتميز المحيط الديناميكي بالمرونة.

**3. للمحيط أوجه متعددة:** يمكن للمراقب الاستراتيجي على مستوى المؤسسة مراقبة وتحديد الوضعيات المختلفة للمحيط، كما يمكن لمختلف المراقبين الاستراتيجيين داخل المؤسسة تشكيل وجهات نظر مختلفة حول المحيط والتي قد تعتبر فرصة أو تهديد للمؤسسة.

**4. المحيط له تأثير بعيد المدى:** يعتبر تأثير المحيط مكونا ضروريا للاستراتيجيين لدراسة تغيراته واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب، حيث أن إهمالها من طرف الاستراتيجيين سيكون له تأثير على المؤسسة من خلال مؤشرات البقاء، النمو، الربحية و التطوير، ذلك أن التأثير يقدم أبعاد جديدة للمؤسسة.

رابعا- **أنواع المحيط:** بصفة عامة يقسم المحيط إلى فئتين:

**1. المحيط الداخلي:** يتعلق بالعوامل الداخلية للمؤسسة، وعادة هذه العوامل قابلة للتحكم من طرف المؤسسة، وتحدد هذه العوامل إمكانية المؤسسة لمواجهة تحديات المحيط. أهم عناصر المحيط الداخلي تتمثل فيمايلي:

**1.1 الثقافة:** هي السلوك الجماعي للأفراد داخل المؤسسة من خلال السياسات، المعايير، لغة العمل، الأنظمة، ممارسات الرموز... الخ. إن مشاركة الثقافة بين كل أفراد المؤسسة يعتبر عاملا مهما لنجاحها.

**2.1 الرؤية، المهمة و الأهداف:** والتي تقوم بتوجيه أولويات المؤسسة، فلسفتها، إستراتيجيتها و سياستها... الخ.

**3.1 هيكل الإدارة العليا:** تعتبر تركيبة الإدارة العليا عامل مهم مؤثر في تطوير المؤسسة وعلى أداءها، باعتبار أفراد الإدارة العليا هم متخذي القرارات على مستوى المؤسسة.

**4.1 قوة الهيكل التنظيمي:** إن قوة العلاقات الداخلية بين الإدارة العليا وباقي الإدارات الأخرى تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة.

**5.1 الموارد البشرية:** تلعب الموارد البشرية دورا مهما في نجاح المؤسسة من خلال نوعيتها المعتمدة على الكفاءات، الالتزام، السلوك و التحفيز.

**6.1 الموارد المادية و التكنولوجيا:** الطاقة الإنتاجية، التكنولوجيا، البحث و التطوير، اللوجستيك... الخ. كلها عوامل تؤثر على سير المؤسسة وتنافسيتها.

**7.1 قيمة صورة المؤسسة وعلامتها:** لهذه القيمة أهمية كبيرة للمؤسسة في حالة زيادة رأس مال المؤسسة، الدخول في مشاريع جديدة أو الدخول في شراكات وتحالفات، أو كذلك اختيار الموردين... الخ.

**2. المحيط الخارجي:** يتكون المحيط الخارجي من مستويين:

**1.2 المحيط الكلي (البعيد، العام، غير المباشر):** ويقصد به كل العوامل التي يمس تأثيرها كافة المؤسسات و تقع خارج حدود المؤسسة. ونقصد به كذلك العوامل الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها والتي تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة، كما تؤثر على أداءها و إستراتيجيتها. وبما أن هذا المستوى من المحيط لا يمكن التحكم فيه، فإن نجاح المؤسسة يعتمد على تكيفها مع المحيط. وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

**1.1.2 العوامل السياسية:** كل المتغيرات ذات الطابع السياسي التي لها تأثير على نشاط المؤسسة و الاستراتيجيات التي تتبناها كالعلاقات بين الدولة و المؤسسات، الاستقرار الحكومي، الحماية الاجتماعية... الخ. كما يؤثر النظام السياسي للبلد واستقرار الحكومة على أعمال و أنشطة المؤسسة بشكل كبير ويقدم ضمانات لأصحاب المصالح و المستثمرين، كما أن النظام السياسي مرتبط بالنظام الاقتصادي ويؤثر كل منهما على الآخر.

**2.1.2 العوامل الاقتصادية:** إن نجاح واستدامة المؤسسات يعتمد بدرجة كبيرة على محيطها الاقتصادي. وأهم عوامل المحيط الاقتصادي مرتبطة:

- **الشروط الاقتصادية:** تشير الشروط الاقتصادية لبلد ما إلى مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المؤسسة وعملياتها. وتشمل هذه الشروط، الناتج المحلي الخام، نصيب من الفرد من الدخل، أسواق السلع و الخدمات، توفر رؤوس الأموال، احتياطي سعر الصرف، نمو التجارة الخارجية، قوة السوق المالية... الخ، كل هذه العوامل تساهم في تحسين وتيرة النمو الاقتصادي.

- **السياسات الاقتصادية:** تتأثر جميع أنشطة وعمليات المؤسسة مباشرة بالسياسات الاقتصادية المؤطرة من طرف الحكومة، وأهم السياسات الاقتصادية تتمثل في:

**السياسة الصناعية:** تغطي كل المبادئ، السياسات، القواعد، القوانين و الإجراءات التي توجه وتراقب المؤسسات الصناعية وتكوين نمط للتنمية الصناعية.

**السياسة الجبائية:** تضم سياسة الحكومة تجاه النفقات العامة، الضرائب و الديون.

**السياسة النقدية:** تضم كل الأنشطة والتدخلات التي تهدف إلى تقديم القروض للمؤسسات لدفع الصناعة و التجارة.

سياسة الاستثمار الأجنبي: تهدف هذه السياسة إلى تنظيم تدفق الاستثمار الأجنبي في مختلف القطاعات لتسريع التنمية الاقتصادية و الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

سياسة الاستيراد-التصدير: تهدف إلى زيادة الصادرات وسد الفجوة بين الصادرات و الواردات، فمن خلال هذه السياسة تعلن الحكومة عن مجموعة من الرسوم، كما تعمل أيضا على إزالة الحواجز و الضوابط وخفض الرسوم الجمركية. وتبقى الحكومة على تغيير هذه السياسات من فترة لأخرى في ضوء التطورات التي تحدث في السيناريو الاقتصادي و الساحة السياسية و المتطلبات المتغيرة.

- النظام الاقتصادي: ويتعلق بنوع النظام الذي يحكم اقتصاد البلد.

2.1.2 العوامل الاجتماعية- الثقافية: تلك العناصر التي تحدد سلوكيات الأفراد و الجماعات و المجتمع ككل. فالمعتقدات، القيم الاجتماعية، العادات، التقاليد و المستوى التعليمي للأفراد في مجتمع معين و مستوى تكوينهم و دخلهم و نمط استهلاكهم... الخ، كل ذلك يؤثر في نشاط المؤسسات. كما تشير العوامل الديمغرافية إلى حجم، كثافة و توزيع و معدل نمو السكان، كل هذه العوامل لها تأثير مباشر على الطلب على مختلف السلع و الخدمات.

3.1.2 العوامل القانونية: تشير إلى مجموعة القوانين و اللوائح التي تؤثر على المؤسسة و عملياتها، وعلى كل مؤسسة الالتزام و العمل في إطار قانوني خاص بها.

4.1.2 العوامل التكنولوجية: كل العوامل ذات الطابع العلمي و الإبداعي و المتمثلة في التقنيات، الطرق و المقاربات التي تساعد المؤسسات على تحسين مخرجاتها من حيث: الحجم، الجودة و التكلفة، و تنمية قدراتها التنافسية، فهي يساعدها على تعزيز مكانتها في السوق.

2.2 المحيط المباشر ( المحيط القريب، الخاص): ويتمثل في مجموع العوامل التي تقع في حدود مؤسسة دون غيرها، ويتضمن العناصر التي تؤثر مباشرة على المؤسسة و هذه الأخيرة بالمقابل تؤثر فيه. إن تأثير هذه العناصر يعتمد على أهمية المؤسسة من ناحية الحجم، القدرة المالية، الانتماء إلى مجمع... الخ. و تتمثل مكونات المحيط المباشر تتمثل فيما يلي:

1.2.2 السوق: هو أهم عنصر للمحيط المباشر أين تتم جميع المعاملات، فهو مكان (قد يكون جغرافيا أو نظريا) التقاء العرض بالطلب للسلع، الخدمات و الأصول و هي النظرة الاقتصادية للسوق نكملها بإضافة أو تحديد نوع المنتج، المكان و تاريخ التبادل.

مثال: سوق الهاتف النقال في الجزائر سنة 2011.

أما من وجهة نظر المؤسسة، فهو عقد نسبي لتبادل النقود مقابل السلع و الخدمات، و من نفس وجهة النظر فهو المكان المناسب لبيع السلع و الخدمات، فهي سوق نظرية، محتملة أو حقيقة تنتقل من الرغبة في المنتج إلى قرار الشراء الفعال.

أ- هياكل السوق: يمكن تحديد العديد من هياكل السوق حسب عدد المتعاملين المتواجدين بالسوق. و تتمثل هياكل السوق فيمايلي:

- سوق المنافسة التامة *la concurrence parfaite*: يتميز بالخصائص التالية:

لـ تجانس المنتجات: حيث يقدم كل العارضين منتج بخصائص متشابهة، بمعنى سوق بمنتج متجانس.  
 لـ التكافؤ بين العرض و الطلب: لا يمكن لأي عارض أو طالب الوصول إلى الحجم الذي يسمح له بالتأثير على السعر.

لـ السيولة: الحركية التامة لعوامل الإنتاج.

لـ الشفافية: المعلومات متوفرة للجميع (المستهلك يعرف جميع الأسعار وخصائص المنتجات المنافسة).

لـ الدخول الحر: عدم وجود لوائح أو قوانين أو حتى جماعات ضاغطة لدخول منافسين محتملين للأسواق.

- سوق الاحتكار *le monopole*: وهي حالة تواجد عارض واحد في السوق مع وجود طلب متكافئ، ونجد احتكار الحق الذي تعطيه الدولة لمتعامل واحد للتحكم في السوق. ونجد كذلك احتكار الفعل وهو احتكار المؤسسات التي تتمكن من السيطرة على السوق نتيجة لإستراتيجيتها وسياستها وتطوير منتجاتها وفرضها على السوق.

- المنافسة الاحتكارية *le concurrence monopolistique*: تدخل ضمن مجال المنافسة غير التامة، وهو لفظ متضاد *concept paradoxal* لأنه يجمع بين نقيضين، حيث نتحدث عن المنافسة في وضعية احتكارية. تظهر هذه الحالة عندما يتبنى العارضين إستراتيجية تمييز المنتجات، فقد يكون تمييز موضوعي عندما يكون التمييز في الخصائص من خلال الخصائص الملحقة بمنتج أو خدمة والتي يعتبرها المستهلك مختلفة من منافس لآخر، وقد يكون تمييز ذاتي والمتعلقة بآثار الإعلان حيث تتشكل لدى المستهلك صورة خاصة للمنتج من خلال الإعلانات المقدمة.

- احتكار القلة *Oligopole*: وهي حالة السوق التي تتكون من عارضين لديهم وزن في السوق وطلب متعدد.

- المنافسة الأمامية *la concurrence frontale*: تتميز هذه الحالة بحرب الأسعار، الإعلانات المقارنة و التسابق نحو الابتكار من أجل التخلص من المنافسة المباشرة.

ب. أنواع السوق:

- سوق السلع و الخدمات: هو نقطة التقاء بين المؤسسات المنتجة، المستهلكين و الأطراف المختلفة في النظام الاقتصادي.

- سوق العمل: هو نقطة الالتقاء بين المؤسسة كعارض للعمل وبين الأفراد المستعدين و القادرين على العمل كطالبين للعمل.

- سوق رؤوس الأموال: هو نقطة الالتقاء بين المستثمرين أو مستعملي الأموال الذين يطلبونها من جهة وعارضي الأموال و المدخرين من جهة أخرى.

- سوق الموارد الطبيعية: يعد ظهور سوق عالمية لتجارة الموارد الطبيعية ظاهرة حديثة نسبيا ، ونقصد بالموارد الطبيعية الخامات الموجودة في الأرض يمكن استخراجها واستغلالها مباشرة أو بعد تحويلها وتوظيفها في عملية الإنتاج لتحقيق منافع للإنسان، مما يجعل لها قيمة استعمالية وسوقية. وتدرج مواد الطاقة ضمن الموارد الطبيعية (مثل الفحم، النفط، الغاز الطبيعي، اليورانيوم) والمعادن (مثل الحديد، النحاس، الفضة، الذهب، الألومنيوم، الرصاص، النيكل... إلخ)، والغابات والثروة السمكية والحيوانية والأراضي الصالحة للزراعة. ويضاف إلى تلك الموارد ما يكتشفه الإنسان من موارد جديدة في الطبيعة ويجد استعمالات لها ويوظفها لإشباع حاجاته بفضل تطور المعرفة البشرية والإمكانيات التكنولوجية.

- سوق المعلوماتية.

- سوق التكنولوجيا

2.2.2 الزبائن: ويحدد الزبائن الحاليين و المحتملين حالة السوق الحالية وآفاقه تبعا لعدد المشتريين المحتملين. و يعتمد على الزبائن كمؤشر لتقييم حصة المؤسسة في السوق، حيث يعتبر كمؤشر كمي لتحديد عدد الزبائن و كمؤشر نوعي لتحديد القدرة الشرائية.

3.2.2 الموردين: مزودي المؤسسة بالمادة الأولية، الطاقة، الخدمات... إلخ. معايير اختيارهم لديها نتائج التكلفة، الجودة وسلامة التموينات.

4.2.2 المنافسين: منتجي نفس المنتجات (المنتجات التي تشبه منتجات المؤسسة) أو المنتجات البديلة (منتجات الإحلال). شدة المنافسة في السوق لديها نتائج على الأسعار ومستوى ربح المؤسسات.

5.2.2 الشركاء الماليين: البنوك ومؤسسات الإقراض والتي تتدخل بدرجات مختلفة في تمويل الاستثمارات.

6.2.2 الإدارات العمومية: شركاء جد مهمين على المؤسسة التعامل معهم مثل: مصلحة الجباية، مفتشية العمل، وكالات التشغيل، المديرية التابعة للوزارات... إلخ.

7.2.2 التنظيمات المهنية: مثل النقابات المهنية، غرف التجارة و الصناعة، غرف الصناعة التقليدية... إلخ.

8.2.2 نقابات العمال: التي تهتم بالدفاع عن حقوق العمال.

9.2.2 جمعيات حماية المستهلك: منذ ظهورها خلال 1960 ودورها يتعاظم في الدفاع عن المستهلك من خلال عدة محاور.

## خامسا - حالات المحيط:

بناء على معياري درجة الاستقرار ودرجة البساطة يمكن تمييز حالات المحيط التالية:

**الاستقرار-الاضطراب:** نقول عن المحيط أنه مستقر عندما تتغير عناصره من فترة لأخرى، وعلى العكس يكون المحيط مضطرب عندما تكون عناصره في حركية دائمة.

**البساطة-التعقيد:** نقول عن المحيط أنه بسيط إذا كانت عدد العناصر المكونة له محدودة، إما إذا زادت عدد العناصر المكونة له فيصبح محيطا معقدا.

وبدمج المعيارين السابقين نحصل على المصفوفة الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (01): حالات المحيط حسب معياري درجة الاستقرار/درجة البساطة



Source : [http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/\(25/05/2019-14:45\)](http://cours-gestion.com/entreprise-environnement-etat-environnement/(25/05/2019-14:45)).

انطلاقا من الشكل السابق يتبين لنا أن:

الحالة التي يكون فيها المحيط الخارجي للمؤسسة تؤثر بدرجات متفاوتة على المحيط الداخلي لها وهذا بدوره يؤثر على قرارات المؤسسة وأدائها، لذلك على المسير الجيد التكيف مع محيطه الخارجي والتحكم في محيطه الداخلي.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة مستقر وبسيط، فإنه لا يؤثر أو يؤثر بدرجة قليلة على العناصر الداخلية لها ولذلك فالمسير يركز على ما يحدث داخل المؤسسة.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة مستقر ولكنه معقد، فعلى المسير تحليل العناصر المكونة للمحيط وتحسين التسيير الداخلي للمؤسسة.

- إذا كان المحيط الخارجي للمؤسسة بسيط ولكنه مضطرب، فإن المسير يواجه محيط متغير وعلى المؤسسة التكيف معه لتحسين أدائها.

- إذا كان المحيط الخارجي مضطرب ومعقد، فإن المؤسسة تواجه محيط متغير ومتعدد المتغيرات وعلى المسير إعطاء أهمية قصوى لهذا المحيط من أجل استمرارية نشاط المؤسسة.

سادسا - تحليل محيط المؤسسة:

1. تحليل *PESTEL*: يتم تحليل المحيط في ثلاث مراحل:

1.1 مرحلة جمع المعلومات: خلال هذه المرحلة، تحرص المؤسسة على جمع المعلومات المتعلقة بمختلف جوانب المحيط، وكلما تمت عملية جمع المعلومات بطريقة منهجية وعلمية كلما كانت المعلومات أكثر فائدة. ولا شك أن طرق جمع المعلومات متعددة ومصادرهما متنوعة فمنها التحري، الدراسات الميدانية، الاستبيانات، الملاحظة المباشرة، المقابلات، المصادر الرسمية، التقارير، المجالات، الصحف... الخ.

2.1 مرحلة التصنيف: هناك ثلاث طرق لتصنيف المعلومات التي تم جمعها. الطريقة الأولى، ما يعرف بنموذج PEST وتتمثل في تصنيف المعلومات التي تم جمعها حسب الجوانب الأربعة للمحيط وهي: سياسية، اقتصادية، اجتماعية ثقافية و تكنولوجية، وسمي هذا النموذج اعتمادا على الحروف الأولى للجوانب الأربعة للمحيط. أما الطريقة الثانية فتعرف بنموذج PESTE وجاءت إضافة الجانب الخامس بعد أن فرضت نفسها الأطراف المدافعة عن البيئة. وجاءت الطريقة الثالثة بعد إدخال عنصر آخر وهو الجانب القانوني فأصبح للنموذج ستة جوانب ليصبح نموذج *PESTEL*.

3.1 مرحلة التحليل: خلال هذه المرحلة تقوم المؤسسة بتحليل ما جمعتها وصنفته من معلومات حول محيطها الكلي، وهناك العديد من طرق التحليل المعروفة والتي يمكن أن تعتمد عليها من أجل حصر الفرص بدقة ووضوح وحصر المخاطر و التهديدات بوضوح أيضا. غير أنه وفي بعض الحالات تحتاج المؤسسة إلى أن تتعمق في تحليلها من أجل تحديد أدق لعنصر ما.

2. تحليل *PORETR*:

إن العوامل الخمسة مجتمعة تحدد ربحية و حدة المنافسة في الصناعة، والقوة أو القوى الأكثر أهمية بالنسبة للمؤسسة يتم تحديدها في صياغة إستراتيجية المؤسسة، كما أن الخصائص التقنية و الاقتصادية للصناعة تعتبر بالغة الأهمية لكل قوة تنافسية، ويمكن التطرق إلى هذه القوى الخمسة كمايلي:

1.2 الداخلين الجدد: يقدم الداخلون الجدد للصناعة قدرات جديدة، الرغبة في اكتساب حصة سوقية كما يقدمون موارد بديلة، وكنتيجة لهذا فالأسعار تنخفض و التكاليف تتضخم وتنخفض الربحية. تقوم المؤسسات بالتنوع عن طريق عمليات الاستحواذ في الصناعة من أسواق أخرى وتستخدم مواردها لقلب الأوضاع لصالحها، هذا النوع من عمليات الاستحواذ في الصناعة بهدف بناء وضعية في السوق يعتبر كدخول للسوق حتى لو لم يكن مؤسسة جديدة داخلة للسوق. تهديدات الداخلين الجدد تعتمد على عوائق الدخول الموجودة مقترنة مع رد فعل المنافسين الحاليين المتوقعة من قبل الداخلين الجدد،



فإذا كانت عوائق الدخول مرتفعة و/أو يمكن للداخلين الجدد توقع رد فعل عدائي من قبل المنافسين فإن تهديدات الدخول تكون منخفضة.

**2.2 شدة المنافسة:** إن شدة المنافسة بين المنافسين تأخذ الشكل العادي وهو المناورة على الوضعية باستخدام تكتيكات مثل المنافسة على السعر، حرب الإعلانات، التحسينات على المنتج، زيادة خدمة الزبائن و الضمانات... الخ. تظهر حدة المنافسة بسبب إدراك أحد المنافسين أو أكثر لوجود ضغوطات أو وجود فرصة لتحسين وضعيته. في معظم الصناعات، التحركات التنافسية لمؤسسة معينة تكون لها آثار واضحة على المنافسين وهذا ما يؤدي إلى ردود أفعال وجهود لمواجهة هذه التحركات، وهذا يعني أن المؤسسات مرتبطة مهنيًا *mutually dependent*.

**3.2 ضغط المنتجات البديلة:** كل المؤسسات في الصناعة تتنافس مع صناعات تنتج منتجات بديلة. تحد البدائل من العائدات المحتملة للصناعة من خلال وضع سقف لأسعار المؤسسات في الصناعة. إن تحديد المنتجات البديلة هو البحث عن منتجات تقدم نفس وظائف منتج الصناعة، والوضعية اتجاه المنتجات البديلة هي اهتمام تصرفات جماعية في الصناعة. مثال: الإعلان من طرف مؤسسة واحدة لا يكون كافي لدعم وضعية الصناعة اتجاه المنتج البديل، ولكن إعلان مكثف ومستدام من طرف جميع أعضاء الصناعة يمكن أن تحسن من الوضعية الجماعية للصناعة، كذلك الأمر بالنسبة للاستجابة الجماعية في مجالات متعلقة بتحسين جودة المنتج، الحلول التسويقية... الخ.

**4.2 القوة التفاوضية للزبائن:** يتنافس الزبائن داخل الصناعة عن طريق تخفيض الأسعار، التفاوض حول الجودة العالية أو خدمات أكثر و التصرف بتنافسية فيما بينهم، وكل ذلك على حساب ربحية الصناعة. إن قوة كل مجموعة مهمة من الزبائن في الصناعة تعتمد على عدة خصائص منها وضعية السوق و الأهمية النسبية لمشترياتهم من الصناعة مقارنة بإجمالي أعمالهم. وتكون للزبائن قوة كبيرة إذا توفرت العناصر التالية:

- التركيز أو شراء كميات كبيرة مقارنة بالمبيعات.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة تمثل جزءا مهما من تكاليف الزبائن أو مشترياتهم.
- المنتجات المشتراة من قبل الصناعة نمطية أو غير متميزة.
- مواجهة تكاليف التحويل و انخفاض الربحية.
- تشكل الزبائن تهديد حقيقي للتكامل الخلفي.
- امتلاك الزبائن لمعلومات كاملة حول الطلب، أسعار السوق الحالية وحتى أسعار الموردين.

**5.2 القوة التفاوضية للموردين:** يمكن للموردين ممارسة قوة تفاوضية على أعضاء الصناعة من خلال التهديد برفع الأسعار وتخفيض جودة المنتجات المشتراة، كما يمكن للموردين المهمين الضغط على ربحية صناعة غير قادرة على

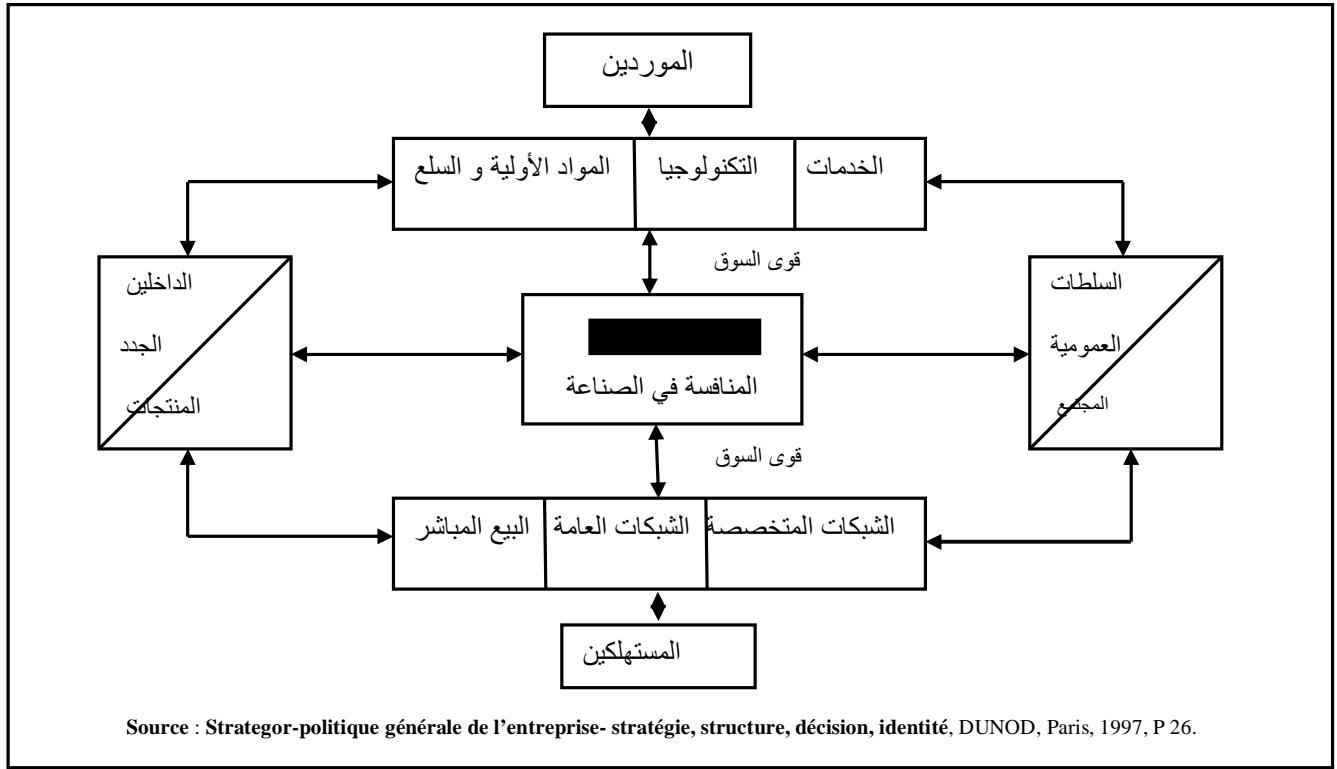
تغطية التكاليف بأسعارها الخاصة. ويبحث الموردون على تركيز وتمييز منتجاتهم وبالتالي رفع تكاليف التحويل من مورد إلى آخر. ويمكن لمجموعة الموردين أن تكون لهم قوة مهمة إذا تم تطبيق مايلي:

- إذا كانت منتجات الموردين مدخلات أساسية في نشاط المؤسسة.
- إذا كانت الصناعة زبون غير مهم بالنسبة لمجموعة الموردين.
- ليس من الضروري التعامل مع منتجات بديلة للبيع للصناعة.
- منتجات مجموعات الموردين متميزة أكثر أو لديها تكاليف التحويل.
- تشكل مجموعات الموردين تهديد حقيقي للتكامل الأمامي.

واعتبر نموذج *Porter* كنموذج جد عام ويمثل الصناعة كمعطاة مفروضة على المؤسسة-ونعني بالصناعة أو المصطلح المستخدم عادة القطاع بمجموعة المؤسسات التي تنتج منتجات مشابهة للمنتجات البديلة-، لذلك تم تحديث النموذج، لأنه أثناء تحليل القوة التفاوضية للموردين من الضروري تحديد مختلف فئات الموردين: المواد الأولية و السلع، التكنولوجيا و الخدمات، كما أن محتوى العلاقة مثل تهديدات الاندماج تختلف من فئة لأخرى، كما تم إدخال المستهلك النهائي إلى النموذج لتمييز مختلف مسارات التوزيع، أيضا التهديدات القادمة من الداخلين الجدد والمنتجات البديلة كثيرا ماتكون مترامنة حيث أن المنتج البديل يأتي عادة مع داخل جديد أو بالتبادل.

كل هذه العوامل تمت إضافتها إلى النموذج القاعدي لـ *Porter* من أجل الوصول إلى تمثيل الديناميكية التنافسية كما هو موضح في الشكل التالي:

## الشكل (02): الديناميكية التنافسية-المقاربة المتجددة لنموذج العوامل الخمسة



## 3. تحليل SWOT:

يلخص تحليل SWOT النتائج الأساسية لتحليل المحيط (التحليل الخارجي) و تحليل القدرات الإستراتيجية (التحليل الداخلي)، وتعتبر كلمة SWOT عن بداية المصطلحات strengths نقاط القوة، weaknesses نقاط الضعف، opportunities الفرص، threats التهديدات.

ويقوم تحليل SWOT على تحديد الثنائيات (نقاط القوة/نقاط الضعف) للمؤسسة و التي تواجه بها تغيرات المحيط أو إمكانية تحديد أو إنشاء فرص محتملة و التي تسمح بالاستفادة من موارد ومهارات المؤسسة وذلك بالملاءمة بين القدرات الإستراتيجية للمؤسسة وعوامل النجاح الرئيسية. وتعتبر الفرص عن كل ما هو موالى للمؤسسة في محيطها، بينما التهديدات تعتبر عن كل ما هو غير موالى للمؤسسة في محيطها. وتعتبر نقاط القوة عن كل ماتحسنه المؤسسة، بينما نقاط الضعف عن كل ما لا تحسنه المؤسسة.

ينتج عن نموذج SWOT وضع بعض المصفوفات والتي تسمى مصفوفات SWOT والتي يمكن تمثيلها كمايلي:

**1.3 المصفوفة الشاملة:** تقسم هذه المصفوفة العناصر إلى ايجابية وسلبية في المحيط الداخلي و المحيط الخارجي. ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

## الشكل (03): المصفوفة الشاملة SWOT

	إيجابي	سلبي
داخل المؤسسة	نقاط القوة	نقاط الضعف
خارج المؤسسة	الفرص	التحديات

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 182.

**2.3 مصفوفة الفرص و التحديات:** غير أن وضع هذه المصفوفة لا يكفي بل يحتاج إلى تحليل، لذلك قام بعض الباحثين بوضع مصفوفات أخرى على أساس بعض المعايير كجاذبية الفرص واحتمال نجاح المؤسسة في اغتنام هذه الفرص، واحتمال حدوث التحديات وقدرتها على التأثير في المؤسسة، وبهذا يمكن إعداد مصفوفة للفرص وأخرى للتحديات كما هو موضح في الشكلين التاليين:

## الشكل (04): مصفوفة الفرص

احتمال نجاح المؤسسة			
منخفض	مرتفع		
2	1	مرتفعة	جاذبية
4	3	منخفضة	الفرصة

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 183.

## الشكل (05): مصفوفة التحديات

احتمال حدوث التحديات			
ضعيف	كبير		
2	1	كبير	مستوى
4	3	ضعيف	التأثير

المصدر: عيسى حيرش: الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص 183.

انطلاقاً من الشكلين السابقين فإن تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية ينتج عنه أربع حالات هامة بالنسبة للمؤسسة:<sup>1</sup>

**الحالة الأولى:** يكون للمؤسسة نقاط قوة هامة ويقدم المحيط فرص هامة للمؤسسة، لذلك تسعى هذه الأخيرة إلى استخدام نقاط القوة من أجل استغلال فرص المحيط.

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سابق، ص 184.

**الحالة الثانية:** تملك المؤسسة نقاط قوة بينما توجد تهديدات في المحيط، لذلك بإمكان المؤسسة استخدام ما تملكه من نقاط قوة لتفادي التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جدا فإنه يمكنها تحويل التهديدات إلى فرص.

**الحالة الثالثة:** يتوفر محيط المؤسسة على فرص ولكن هذه الأخيرة تعاني من ضعف من الداخل، لذلك تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستفادة من الفرص.

**الحالة الرابعة:** تقاطع تهديدات المحيط مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات، لذلك فالقرار المناسب يكون بالبحث على إعادة التموقع.