

تمهيد:

تعيش المؤسسة اليوم في مناخ يتسم بالمنافسة الشديدة والتغيرات السريعة، مما أدى بها إلى ضرورة القيام برد فعل اتجاه محيطها واتجاه المنافسة، فهي مجبرة على دخول معارك تنافسية تواجه فيها أشد المنافسين شراسة و هذا لتحقيق مركز الريادة ضمن المؤسسات المنافسة لها، ومن هنا أصبح موضوع التنافسية خلال السنوات الأخيرة يحظى باهتمام واسع النطاق على الصعيد العالمي وهذا لمواكبة التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم والمتمثلة في ظاهرة العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي وسياسات الانفتاح وتحرير الأسواق والتطورات الهائلة في تكنولوجيا المعلومات والإتصال، كما لا ننسى أيضا أن التنافسية تعتبر أحد إفرزات العولمة التي تعني إنفتاح على العالم ثقافيا وإقتصاديا وإداريا وسياسيا وتكنولوجيا حيث يتلاشى فيها تأثير الحدود الجغرافية والسياسية، حيث نجد حركة بلا قيود لرأس المال، وثقافات تداخلت، وأسواق تقاربت وشركات إندجت، وتتطلب العولمة مسايرة كل التغيرات العالمية من خلال تطوير الآداء في كافة مجالات النشاط المالي والتسويقي والمعلوماتي، وتحليل المتغيرات العالمية المرتبطة بكل مجال من المجالات السابقة.

ومن خلال هذا الفصل سيتم التطرق إلى:

- ✓ ماهية التنافسية
- ✓ مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية
- ✓ مدخل للتحليل الاستراتيجي للبيئة
- ✓ دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة

المبحث الأول: ماهية التنافسية

من المعلوم في عصرنا الحاضر، أن بقاء المنظمة يتوقف على مدى حرصها على تحسين تنافسيته ومكانتها التنافسية بين المنافسين في مجال نشاطها، هذا ما يتطلب توجيه جميع الجهود لخدمة هذا الهدف المشترك الذي بتحقيقه تكون المنظمة قد ضمنت البقاء لمدة أطول في مجال النشاط المعني.

ومن خلال هذا المبحث سنحاول إعطاء:

- مفهوم شامل للتنافسية وكذا أهم أنواعها.
- التعقيب أيضا على أهم عوامل التنافسية، وأهميتها بالنسبة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التنافسية وأنواعها

1. مفهوم التنافسية:

يختلف مفهوم التنافسية باختلاف محل الحديث فيما إذا كان عن مؤسسة، قطاع، أو دولة، والعلاقة بين التنافسية على صعيد الثلاثة المشار إليها هي علاقة تكاملية، إذ أن إحداها تؤدي إلى الأخرى، فلا يمكن الوصول إلى قطاع أو صناعة تنافسية دون وجود مؤسسات ذات قدرة تنافسية قادرة على قيادة القطاع لاكتساب مقدرتها تنافسية على الصعيد الدولي.¹

أ- تعريف التنافسية حسب المؤسسات:

- حسب تقرير وزارة الإقتصاد الفرنسية فإن التنافسية هي " القدرة التي تمتلكها المؤسسة في وقت معين، على مقاومة منافسيها"²
- هي القدرة على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق الدولية.³

¹ والي مریم، دور التأهيل في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة: الشروط المالية و التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، ديسمبر 2011 أنظر:

http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html

² بوجان عادل، محمد قريشي، الأصول اللاملموسة مصدر جوهري للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 07/ ديسمبر 2018، ص، 181

³ يوسف مسعداوي، إشكالية القدرات التنافسية في ظل تحديات العولمة ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، الملتقى العلمي الدولي حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي، جامعة شلف، الجزائر، 27-28 نوفمبر 2007

<http://ratoulrecherche.arabblogs.com/Messadaoui%20Youcef.pdf>

- كما يمكن تعريفها أيضا بأنها القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين، مما يعني نجاح مستمر لهذه المؤسسة في السوق الدولي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ولن يتحقق ذلك إلا عن طريق رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال و التكنولوجيا)

ب- التنافسية حسب قطاع النشاط:

التنافسية على صعيد القطاع تعني قدرة المؤسسات المنتمية لنفس القطاع الصناعي في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع، وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة وجودة المنتجات على مستوى الصناعة.¹

2. انواع التنافسية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من التنافسية أهمها:²

- ✓ **تنافسية التكلفة أو السعر:** فالبلد ذو التكاليف الأرخص يتمكن من تصدير السلع إلى الأسواق الخارجية بصورة أفضل ويدخل هنا أثر سعر الصرف.
- ✓ **التنافسية غير السعرية:** باعتبار ان حدود التنافسية معرفة بالعديد من العوامل غير التقنية وغير السعرية التي تدخل ضمن مفهوم التنافسية مثل (الموقع، المناخ، العادات والتقاليد،... إلخ) والتميز بالخدمات المصاحبة رغم ارتفاع السعر، لذا فإن بعض الإقتصاديين يأخذون بعين الاعتبار المكونات غير السعرية في التنافسية.
- ✓ **التنافسية النوعية:** وتشمل بالإضافة إلى النوعية والملائمة عنصر الابتكارية، فالبلد ذو المنتجات المبتكرة وذات النوعية الجيدة، والأكثر ملائمة للمستهلك وحيث المؤسسات المصدرة ذات السمعة الحسنة في السوق، يتمكن من تصدير سلعة حتى ولو كانت أعلى سعرا من سلع تنافسية.
- ✓ **التنافسية التقنية:** حيث تتنافس المشروعات من خلال النوعية في صناعات عالية التقنية، كما يميز تقرير التنافسية للمنتدى الاقتصادي العالمي بين التنافسية الظرفية أو الجارية والتي تركز على مناخ الأعمال وعمليات

¹ يوسف مسعداوي. مرجع سابق.

² محمد عدنان وديع، القدرة التنافسية وقياسها، سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الأقطار العربية، الكويت، العدد الرابع والعشرون، ديسمبر 2003،

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

الشركات واستراتيجياتها، وتحتوي على عناصر مثل التزويد (الإمدادات)، التكلفة، النوعية، والحصة من السوق... إلخ، وبين التنافسية المستدامة والتي تركز على الابتكار ورأس المال البشري والفكري وتحتوي على عناصر مثل التعليم ورأس المال البشري والانتاجية، مؤسسات البحث والتطوير والطاقة الابتكارية، والوضع المؤسسي وقوى السوق.

المطلب الثاني : عوامل التنافسية

هناك عدد من الأسباب التي جعلت التنافسية الركن الأساسي في نظام الأعمال المعاصر ومن أهم تلك الأسباب ما يلي:¹

- ❖ ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد إن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، ومنظمة التجارة العالمية.
- ❖ وفرة المعلومات عن الأسواق والسهولة النسبية في متابعة وملاحظة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات وتطور أساليب بحوث السوق والقياس المقارن التي تتعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية.
- ❖ سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة وفيما بين فروع ووحدات المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة و تطبيقات المعلوماتية المتجددة .
- ❖ بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير ونتيجة للتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال، أصبح هناك تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع.
- ❖ مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتركين تتركز القوة الحقيقية فيه للزبائن الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين عدة بدائل لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

¹ عيسى دراجي، البيئة و الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلوي الشلف، الجزائر، 09/08 نوفمبر 2010، أنظر:

المطلب الثالث : أهمية التنافسية

- ✓ يوفر النظام الاقتصادي الجديد المتمثل بتحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم، أو بالأحرى شركاته وخاصة تلك الموجودة في الدول النامية، إلا أن هذا النظام يشكل فرصة للبلدان النامية إن أمكن الاستفادة منه.
- ✓ إن أهمية التنافسية تكمن في تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية الشركات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق إلى رحابة السوق العالمي.
- ✓ و في الوقت الحالي الشركات هي التي تتنافس وليست الدول، حيث يرتبط مستوى معيشة دولة ما بشكل كبير بنجاح الشركات العاملة فيها وقدرتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر .

المبحث الثاني: مفاهيم نظرية حول الميزة التنافسية

تعرف بيئة الأعمال في الوقت الحاضر شدة منافسة وكثرة منافسين، في ضل اقتصاد السوق الذي من بين خصائصه إزالة القيود الجمركية ورفع حماية الدولة عن المنظمات، وبالتالي فإن المنظمة الاقتصادية ستجد نفسها مضطرة لمواجهة هذه المنافسة، ما يحتم عليها العمل على البقاء في السوق وهذا أقل شيء تطمح إليه كل منظمة، ولعل ما يساعدها على ذلك حصولها على ميزة تنافسية بمثابة صمام أمان لمواجهة المنافسين، ومن خلال هذا المبحث سنتطرق إلى: تقديم عموميات حول الميزة التنافسية وكذا مصادرها وأهم خصائصها.

المطلب الأول: عموميات حول الميزة التنافسية

أولا: تعريف الميزة التنافسية

اختلف الاقتصاديون في إعطاء مفهوم دقيق وموحد للميزة التنافسية، لكن في مجملها هدفت إلى معنى واحد وهي الخاصية أو الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة، وتحقق لها موقعا قويا بين الأطراف المختلفة، وسنقدم بعض أهم التعاريف لعينة من المفكرين في هذا المجال:

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

- يرى (Porter) أن الميزة التنافسية طريق نظامية للنظر إلى سلسلة النشاطات التي تؤديها المنظمة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها المؤسسة عن منافسيها.¹
- هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها وإختلافها عن المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف والتميز.²
- هي قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط.³

من خلال ما سبق وما تم الإطلاع عنه في مصادر لم يسبق ذكرها نستطيع تقديم الميزة التنافسية على أنها " هي الميزة الذي تختص بها المنظمة دون غيرها، وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل جيد او يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، مما يجعل المنظمة قادرة على تقديم مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين، أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"

ثانيا: انواع المزايا التنافسية

حسب (M.Pprrter) فإن هناك نوعين من المزايا التنافسية وهما على أساس التكلفة وكذا على أساس التميز:⁴

1. الميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف، وتكون من خلالها المؤسسة أكثر فعالية مقارنة مع منافسيها فتكون قادرة على صنع منتجاتها وتقديم خدماتها بحجم كبير وبتكلفة أقل من غيرها من المؤسسات (إستراتيجيات إقتصاديات الحجم سواء من حيث تصور المنتجات أو الإنتاج وتسويقها
2. الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز وتظهر هذه الميزة عندما يصبح لمنتجات وخدمات المؤسسة قيمة عند الزبائن أكبر من قيمة المنتجات والخدمات المنافسة (سواء تعلق الأمر من حيث الجودة أو خدمات ما بعد البيع)، وقد ذهب (M.Porter) إلى تحديد القيمة من خلال الشائبة (الأفضليات والتكاليف) والتي تدفع الأفراد إلى ما يستعدون لدفعه مقابل حيازة وشراء المنتجات، خصوصا في ظل إقتصاد المعرفة الذي يتسم أكثر بالكثافة المعرفية والإبداعات المعرفية المتجددة وقصر فترة حياة المنتجات والسعي باستمرار للمحافظة على الميزة التنافسية بغية الوصول إلى ميزة تنافسية مستدامة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص88

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، 2001، مصر، ص104

³ مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية لتقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية الإبراهيمية، مصر، 2004، ص13

⁴ بوجان عادل، محمد قريشي، مرجع سابق، ص 183.182

المطلب الثاني: مصادر الميزة التنافسية وخصائصها

أولا: مصادر الميزة التنافسية

من بين أهم مصادر الميزة التنافسية ما يلي:¹

☒ **الجودة:** باعتبارها عنصرا فعالا في تحقيق الميزة التنافسية، فالبقاء والاستمرار أصبح يعتمد على جودة

المنتجات وفق المواصفات العالمية وليس المحلية فقط.

☒ **الإهتمام بالموارد المعرفية والتكنولوجية:** ففي عصر العولمة تعتبر التكنولوجيا أهم عناصر النجاح والنمو

والإستمرار، اذا على المؤسسة مواكبة التطورات التكنولوجية والإستفادة منها، والإهتمام بالأصول الفكرية التي تملكها، والعمل على تكوينها وتأهيلها بما يتوافق وحاجيات التكنولوجيا الجديدة.

☒ **البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:** حيث أن مواجهة التغير ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة يتطلب

البحث والتطوير لتحقيق الجودة في كافة المجالات.

☒ **عامل التنظيم والإدارة وإدارة الموارد البشرية:** إن إعتداد المقومات السابقة الذكر يتطلب رؤية إدارية

متكاملة تستند إلى فلسفة واضحة ومحددة تساهم في زيادة كفاءة وفعالية المورد البشري، والعمل على وضع قاعدة معلوماتية تساعد في صياغة الإستراتيجيات وتنفيذها، ومن ثم تطوير وتحسين النظم الإدارية والطرق التسييرية الحديثة التي تعتمد على الجودة، التحسين المستمر، اليقظة الإستراتيجية والذكاء الإقتصادي إلخ، بما يتوافق مع نشاط المؤسسة، ويضمن إمكانية التصدي لضغوط المنافسة.

☒ **التطوير التنظيمي:** حيث إنتشر مؤخرا مفهوم منظمات التعلم الذي يعتبر أسلوبا ينمي ويطور مهارات

وكفاءات الأفراد في المنافسة ويربطهم ببيئتهم، مما يمكنهم من الإستجابة لحاجات العملاء بإستمرار والعمل على تحديثها، أي خلق ميزة تنافسية تربطها بقدرتها على سرعة الإستجابة للعملاء.

☒ **دراسة الأسواق والتنبؤ بمتطلباتها:** فبدراسة السوق تتوفر المعلومات عن نوعية المنتجات وأسعارها والتغير في

أذواق المستهلكين، ، مما يساعد على إتخاذ القرارات التي من شأنها خلق ميزة تنافسية.

¹ رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، إشكالية التنافس في ظل الأوضاع الراهنة، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد 20، ديسمبر 2007، جامعة

باجي مختار، عنابة، الجزائر، ص 144

ثانيا: خصائص الميزة التنافسية

للميزة التنافسية مجموعة من الخصائص منها:¹

الإستدامة: تحقق المؤسسة سبق وعلى مدى طويل ولأطول فترة.

النسبية: وذلك مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الميزة تبعد المؤسسة عن فهم الميزة في إطار مطلق صعب التحقيق.

التجدد: إستجابة للتغيرات وذلك وفق البيئة الخارجية وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية.

المرونة: إمكانية إحلال ميزات تنافسية أخرى، والسير وفق إعتبرات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات ومدارات المؤسسة.

المبحث الثالث: مدخل للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية

يعتبر التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة ببعديها الداخلية والخارجية احد العناصر الأساسية لتحديد التوجهات المستقبلية لها، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لها، وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، وذلك من خلال محاولة انتهاز الفرص الممكنة من خلال تخصيص الموارد اللازمة لذلك وتفادي كل ما يحتمل أن يشكل خطر في الوصول للأهداف المسطرة، بالإضافة للاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف التي تعيق تقدم المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم التحليل الاستراتيجي الخارجي

يعرف التحليل الاستراتيجي على انه: " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي.²

كما يعرف على انه "مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات ومستقبل الوحدة الاقتصادية، وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ودراسة طبيعة العلاقات الداخلية والتفاعلية بين هذه التغيرات".¹

¹ بوجان عادل، محمد قريشي، مرجع سابق، ص ص 185.184

² طاهر محسن منصور الغالي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان

الأردن، 2007، ص 253.

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

ويعرف ايضا على انه "مرحلة شديدة الأهمية في صياغة الإستراتيجية، يقوم بتحديد الخيار الاستراتيجي الممكن تنفيذه من خلال تقييم قدرات المنظمة ومميزات البيئة للتكيف معها وفق الإمكانيات والموارد المتاحة والمحددة".²

كما عرف على انه "تحليل منظم لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وعلى الإدارة العليا إيجاد التوافق الأفضل بينهما".³

ومن خلال تطور مفاهيم الإدارة الإستراتيجية عبر التاريخ ظهر العديد من التعاريف للتحليل الاستراتيجي حيث يرى (M.PORTER) أن التحليل الاستراتيجي يقوم على تحليل كلا من: القوى التنافسية، هيكل القطاع، والأفضلية التنافسية.⁴

لقد أسهمت الأعمال المختلفة للباحثين في الإدارة الاستراتيجية، التي اهتمت بدراسة حركية الجوانب المختلفة لمحيط المنظمة في الماضي والحاضر وتحديد توجهاتها المستقبلية، تعزيزا للعمل الاستراتيجي تفكيراً وتنفيذاً، ليشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤية الشاملة، احد الأركان الأساسية في تكوين الإستراتيجية وتنفيذها أيضاً.

و بالرغم من تعدد وجهات نظر الباحثين والمفكرين حول مفهوم التحليل الاستراتيجي إلا أنهم اتركوا حول المتابعة المستمرة لعمليات دراسة الظواهر في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتفسيرها من اجل تحقيق التوجهات المستقبلية ومواجهة كل ما يمكن أن يكون حاجز في تحقيقها، واغتنام كل ما يعد فرصة للوصول إلى هذه التوجهات.

المطلب الثاني: أهمية التحليل الاستراتيجي الخارجي

أولاً: مفهوم البيئة الخارجية ومكوناتها وأهمية تحليلها

1- مفهوم البيئة الخارجية:

يقصد بالبيئة الخارجية للمنظمة مجموعة القوى والمتغيرات التي تحيط بمجال أعمال وأنشطة المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها أو السيطرة عليها ومن أمثلتها (العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، التكنولوجية، متغيرات

¹ إسماعيل محمد السرايرة، التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص22.

² THIETART.A., LA STRATEGIE DE ENTREPRISE, Ediscience international, France, 1996, p57

³ محمد حسين العيساوي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 275.

⁴ فالتة اليمين، مرجع سابق، ص32.

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

المنافسة، العملاء، الموردون...¹ كما يعرف بأنه تلك التغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، ولكن المؤسسة لا تستطيع التأثير فيها.² البعض يرى "بأنه مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة، وعادة ما تقع هذه العناصر والمكونات والعناصر خارج سيطرة الإدارة في الأمد القصير".³

ويعرف التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه " عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة وذلك من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية".⁴

بما أن البيئة الخارجية أكثر شمولية وتعقيدا فان العديد من الباحثين قسموا البيئة الخارجية إلى مستويين أساسيين يتمثل الأول في البيئة الكلية (العامة)، والثاني في البيئة الخاصة (الصناعية).

أ- **البيئة العامة (الكلية):** تتكون البيئة الكلية للمنظمة من مجموعة من القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، التي تؤثر على الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة وعلى غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة.⁵ ويتفق غالبية الباحثين على أن مكونات البيئة الخارجية الكلية تتمثل في ما يلي:

● **المتغيرات الاقتصادية:** تشير هذه المتغيرات إلى مجمل خصائص وتوجهات الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي يمكن أن يؤثر على منظمات الأعمال وهي تتبع استراتيجيات مختلفة كما ينطوي تحت إطار هذه المتغيرات مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة بالنتائج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، نظم الاستثمار، أسعار المواد الأولية، ويضاف أيضا إلى هذه أيضا ما يرتبط بالسياسات النقدية والمالية وأسعار الفائدة، وسياسات الإقراض والادخار، وإدارة النقد الأجنبي وغيرها. لقد أعطت إدارات منظمات الأعمال أهمية كبيرة لهذه المتغيرات ومتابعة تطورها، ومع ذلك فان احتمال عدم فهم هذه المتغيرات وعدم التنبؤ بها وارد الحدوث.⁶

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، دار خوارزم العلمية، المملكة السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 107.

² فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2000، ص 63.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 255.

⁴ سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 63.

⁵ محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 16.

⁶ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي، مرجع سابق، ص 256.

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

● المتغيرات الاجتماعية: تتعلق المتغيرات الاجتماعية بالقيم والعادات والتقاليد والخصائص السكانية والحضارية السائدة في البيئة المحلية والعالمية، والتغيير في القوى الاجتماعية قد يكون إيجابيا أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس، ومن أهم هذه القوى الاجتماعية ما يلي: عدد المواليد، المستوى الثقافي والتعليمي، توزيع السكان، عادات الشراء... الخ.¹

● المتغيرات التكنولوجية: ويشمل ذلك الاختراعات المختلفة، والتقدم العلمي المهم للمنظمة، ومن المؤشرات المهمة لمثل هذه النماذج ما يتعلق بتقديم منتجات جديدة، واستخدام تقنيات متطورة، والتركيز على أنشطة البحث والتطوير.

● المتغيرات السياسية والقانونية: وتشمل هذه القوى النظام السياسي والاستقرار والنضج، بالإضافة إلى القوانين والسياسات الحكومية ذات التأثير على المنظمة، ومن المؤشرات المهمة لذلك ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والتشريعات التي قد تصدرها الدولة، وسياسات الانفتاح، والحماية للمنتجات الوطنية.²

ب- البيئة الخارجية الخاصة: تتضمن البيئة الخاصة القوى التي تؤثر على المنظمة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات مشابهة، أو منتجات بديلة، ويمكن أن يطلق عليها البيئة التنافسية لأنها تعبر على البيئة التي تنشط فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المنظمات، وتؤثر القوى الموجودة في البيئة التنافسية سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء.

من الضروري الإشارة هنا إلى الكثير من الباحثين ينطلق في تحليل البيئة الخارجية من اتجاهات متعددة تتسم بالتكامل وليست متعارضة. البعض ينطلق من التحليل الأكثر شمولية إلى البيئة الخاصة، في حين ينطلق آخرون من بيئة العمل الخاصة من موردين وعملاء وغيرهم، أما الاتجاه الثالث فقد تركز في النموذج الأكثر عمليا لتحليل قوى المنافسة والذي طرح من قبل الباحث (M. Porter).³

وتتكون القوى التنافسية حسب نموذج (M. Porter) من خمسة عناصر وهي:

¹ محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص 98.

² عبد الباري إبراهيم درة، ناصر محمود سعود، مرجع سابق، ص 149، 150.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريسي، مرجع سابق ص 262.

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

● المنافسون الحاليون (حدة المنافسة): يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المنظمات العاملة في صناعة ما، والتي تكون عادة متقاربة في الحجم والإمكانيات، حيث تتنافس هذه المنظمات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.¹

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج (M. Porter) للقوى التنافسية، لأنها تشير إلى التقاء القوى الأربعة الأخرى،²

إن معرفة المنافسون في إطار صناعة معينة معرفة حقيقية وتامة ليست بالأمر السهل، لذلك تبحث منظمات الأعمال بطرق مختلفة عن معلومات وبيانات تقرّبها من معرفة استراتيجيات المنافسين الحالية وتطلعهم المستقبلية، فمعرفة المنافسين يعطي المنظمة الإمكانية في تقدير شدة المنافسة الحالية والمستقبلية، وكذلك تصور مدى جاذبية الصناعة واستمرارية نموها المستقبلي من عدمه.

وبشكل عام فإن تحليل المنافسة بين المنظمات القائمة في الصناعة يشمل أوجه عديدة وهذه الأوجه تعطي طبيعة المحددات أو التسهيلات الممكنة للمنافسة داخل الصناعة لكل منظمة بذاتها دون غيرها، وإذا ما أردنا الإشارة إلى بعض من هذه الأوجه في التحليل، فأنا يمكن أن نشير إلى الآتي: طبيعة الصناعة ودرجة نموها واحتمالات استمرار هذا النمو مستقبلاً، القيمة المضافة وطبيعة تركيبة التكاليف الثابتة والمتغيرة، يضاف إلى ذلك طبيعة المخزون للمواد الأولية اللازمة لهذه الصناعة، القدرة على استخدام الطاقة الإنتاجية بمرونة، الاختلاف في المنتجات والخدمات، تكاليف التحول باتجاهات مختلفة، درجة التنوع لدى المنافسين، طبيعة التعقيد والبساطة في المعلومات المبحوث عنها في الصناعة، موانع الخروج من الصناعة.

● **الداخلون الجدد:** يشكل الداخلين الجدد إلى الصناعة تتسم بجاذبيتها وفي حالة النمو أو حتى في صناعة تتسم بالثبات تهديدا للمنظمات الموجودة في إطار هذه الصناعة. فعادة ما يكون هؤلاء الداخلون الجدد يحملون أفكاراً جديدة وطاقات متجددة تؤثر على طبيعة المنافسة وقد تؤدي إلى انخفاضها مثل الربح للمنظمات الموجودة. إن جدية دخول المنافسين يعتمد بالدرجة الأولى على المعوقات الموجودة أمامهم للدخول إلى الصناعة، ويضاف إليه ردود فعل المنظمات حول هذا الدخول، فقد تكون ردود الفعل هذه في صناعات معينة شديدة ولا تسمح بقبول

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي ادريسي، الاستراتيجية والتخطيط (منهج متكامل)، دار البازوري، الأردن، 2007، ص 69.

² سلطاني محمد رشدي، التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، واقع وأهمية وشروط تطبيقية، حالة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 22.

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

داخليين جدد، وهكذا يمكن أن تشكل المنظمات القائمة عاملا يحد من دخول منظمات جديدة قد يعود هذا الأمر إلى امتلاكها خبرة وتكاليف ثابتة اقل وتميز منتجاتها ومعرفة أكبر بكيفية تسويقها وغيرها من القضايا التي تمثل في مجملها خبرة متراكمة في قضايا التنظيم والإدارة والتكاليف والتوزيع والأسواق. وبشكل عام فان تهديد دخول منافسين جدد لصناعة معينة يقل بطبيعة الحال كلما كانت حواجز الدخول كبيرة، ولا تقوى المنظمات الأخرى على تجاوزها، كما هو الحال في صناعة السيارات، ومن أهم هذه المحددات ما يلي: اقتصاديات الحجم ومنحنى الخبرة، تمايز المنتجات، متطلبات رأس المال، الوصول إلى قنوات التوزيع المحددات السياسية...¹

● **المنتجات البديلة:** إن القوى الأخرى التي تطرق إليها (M. Porter) في نموذجها هي المنتجات البديلة والتي يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد للنجاح الاستراتيجي للمنظمة، هذه القوة تعتبر "حية دائما" لأنها تمثل قلب النظام فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حاليا لمنتجات جديدة تتميز بتكاليف اقل، أو أداء وظائف جديدة.² والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المنظمات الأخرى والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها منتجات المنظمة.³

تمثل السلع والخدمات البديلة لسلعة معينة تهديدا قائما لها لذلك تهتم منظمات الأعمال في معرفة البدائل المحتملة لمنتجاتها وخدماتها لكي تتعامل معها بجدية وبشكل صحيح، فإذا علمنا أن السلع والخدمات البديلة توفر إشباعها لنفس الحاجة وبأسعار ونوعيات أفضل فإنها تصبح بالتالي تهديدا لمنتجات وخدمات المنظمة، وفي السنوات الأخيرة أصبحت البدائل عديدة في بعض من اتجاهات تطورها أو أنها غير معروفة إلا في حالة ظهورها ووضوح تهديدها. لذلك على منظمات الأعمال أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بسلعها ومنتجاتها لمعرفة ازدياد التهديد أو نقصانه.⁴ إن محددات تهديد البدائل ترتبط بمجموعة من العوامل أهمها:⁵

- أ- الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والتنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليها.
- ب- تكاليف التحول نحو هذه البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف منخفضة زادت درجة خطورتها.
- ت- الميل لدى المشتري نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم تكون هذه البدائل خيارات واقعية ومتاحة، يمكن أن تتطور لاحقا باتجاه الأفضل.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص 271، 272.

² Jean Marie Ducreux et all, **le Grand livre de stratégie**, Edition, d'organisation, Paris, 2009, P 345.

³ بوجان عادل ومحمدي رشيد، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحثية مقدمة للملتقى الوطني

الأول حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12/11 فيفري، 2012، ص 9.

⁴ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 276.

⁵ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 150

ث - مدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على إشباع نفس الرغبة.

ج - طبيعة السلعة أو الخدمة.¹

• **القوة التفاوضية للزبائن:** إن القدرة التفاوضية للزبائن تتمثل في قدرتهم على التفاوض في تدني الأسعار، ورفع

النوعية، والتنوع في الخدمات، الأمر الذي يكون له تأثير على مردودية المؤسسة في الحالات التالية:²

1. عندما تمثل مشتريات الزبون نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.

2. وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين مقارنة بالمشتريين.

3. عند وجود إمكانية التكامل الخلفي بحيث يستطيع تصنيع كل أو بعض ما يحتاجه.

4. عندما يمتلك العميل معلومات كاملة عن عمليات المنتج من حيث الأسواق والتكلفة والعرض والطلب.

5. كلما قل تمايز المنتج الذي تقدمه المنظمة كلما زاد احتمال أن يتحول الزبون لموردين آخرين يطرحون عروض أفضل.

6. كلما زادت حدة المنافسة بين الزبائن كلما زادت الضغوط التي يمارسونها على الموردين للحصول على تخفيضات في الأسعار.

7. كلما زادت أهمية المنتج الذي يحصل عليه الزبون بالنسبة لجودة المنتج أو الخدمة التي يطلبها كلما قلت حساسيته للأسعار التي يستعد لدفعها.³

• **القوة التفاوضية للموردين:** إن القوة الأخرى من القوى المنافسة التي جاء بها (M. porter) هي قوة المساومة

التي يتمتع بها المجهزون والذين يمكن النظر إليهم كقوة تهديد عندما يكونوا قادرين على إكراه الشركات التي تشتري

منهم أن تزيد من أسعار مشترياتها أو القبول بالتنوع الأقل وبذلك تقل أرباحها، وبالجانب الآخر إذا كان المجهزون

ضعفاء فإن ذلك يعطي فرصة للشركات أن تخفض من أسعار المجهزين وان تطلب تجهيزات ذات جودة عالية، أما

بالنسبة للمجهزين فإن تحديد أسعارهم ونوعية تجهيزهم يعتمد على القوة النسبية للشركات التي تشتري تجهيزاتهم،

واستنادا إلى ما جاء به (M. porter) يكون المجهزون أقوىاء في الحالات التالية:⁴

1. عندما تكون المنتجات التي يبيعها المجهزون ذات بدائل قليلة بالنسبة للشركة المستهلكة لهذه المنتجات.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود، مرجع سابق، ص 156.

² جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سابق، ص 173.

³ نبيل محمد مرسي، احمد عبد السلام سليم، الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 58.

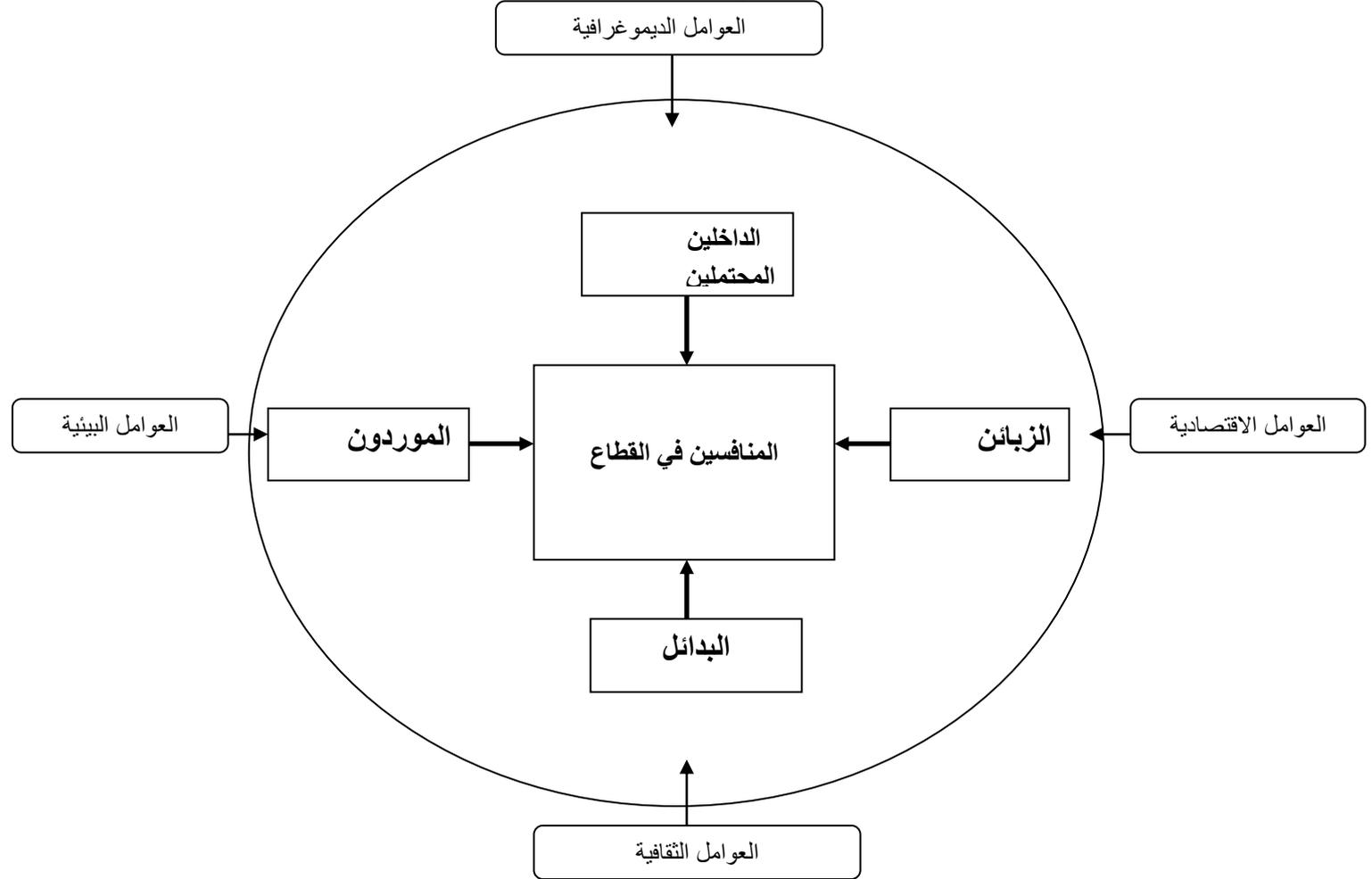
⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، (نظريات - مداخل - أمثلة وقضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،

2014، عمان، الأردن، ص 149.

الفصل الثاني.....الإطار النظري للتنافسية

2. عندما تكون صناعات الشركة المستهلكة ليست ذات أهمية للموردين، وبذلك لا يكون للموردين حافزا كبيرا لتخفيض أسعار منتجاتهم أو تحسين نوعيتها.
 3. عندما يكون التحول من مورد لأخر صعبا ومكلفا.
 4. عندما لا تستطيع الشركات أن تستعمل التهديد بالتكامل العمودي الخلفي وتنتج ما تحتاجه من التجهيزات بنفسها كوسيلة لتخفيض أسعار مدخلاتها.
 5. إمكانية توسع المجهز بالتكامل إلى الأمام.
- قام (Austin) بتقديم نمودجا لتحليل هيكل المنافسة وهو يعد تطورا لنمودج (M. porter) حيث قام بإضافة عوامل أخرى لنمودج القوى الخمس، والشكل التالي يلخص نمودج (Austin):

الشكل رقم(1):نمودج Austin لتحليل هيكل الصناعة



المصدر: حسن محمد احمد مختار، مرجع سابق، بتصرف، ص 93.

2- أهمية تحليل البيئة الخارجية.

يمكن تعريف عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية بأنه "تحليل مجموعة القوى البيئية الخارجية التي تؤثر على المنظمة والتي تتمثل في القوى الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، القانونية، الثقافية والاجتماعية، وتسمى هذه القوى بالبيئة العامة أو البيئة الخارجية، والتي تؤثر على جميع المنظمات التي تعمل في المجتمع، وبصرف النظر عن طبيعة النشاط الذي تقوم به، أو المجال الذي تنتمي إليه، وهنالك أيضا ما يسمى بالبيئة الخاصة والمتمثلة في العملاء الحاليين والمرتبين، والموردين والمنافسين، والسلع والخدمات البديلة.¹

تتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في عدة عناصر نذكر منها:²

1. إن نجاح أي منظمة وبقائها ونموها يتحدد بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها وعلى تحقيق أهداف ذوي العلاقة في هذه البيئة.
2. تتأثر سياسات واستراتيجيات وخطط المنظمة بالظروف البيئية الخارجية، الأمر الذي يتطلب من المنظمة توضيح رؤيتها مع البيئة الخارجية وما يكمن فيها من قيود.
3. دراسات البيئة الخارجية تساعد المنظمة على تحديد أهدافها أو تعديلها بحسب نتائج الدراسات.
4. يساعد تحليل البيئة الخارجية في اكتشاف الموارد المتاحة وطرق الاستفادة منها، ومتى يمكن الاستفادة منها.
5. تسهم دراسات البيئة الخارجية في تحديد نطاق السوق المرتقب ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء تعلق الأمر بالسلع أو الخدمات وطرق ومنافذ التوزيع، والقيود المفروضة.
6. تفرز نتائج التحليل الخارجي للبيئة في تحديد أنماط القيم والعادات والتقاليد و أشكال السلوك وسمات المجتمع المتعامل معه.
7. كما تبرز أهمية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية في تقييم فرص الاستثمار المتاحة أمام المنظمة، وكذا التعرف على الحصص السوقية للمنافسين كما يوضح سلوكياتهم الإستراتيجية، وتوضيح نقاط القوة لكل منافس على حدة، وكذا توقع حركاتهم التالية، بالإضافة إلى التعرف على القوى المؤثرة في درجة المنافسة.
8. فهم القوى الايجابية والسلبية في الصناعة والتي تساعد في التعرف على مجالات التنوع الممكنة.
9. التعرف على اتجاهات الصناعة، والتي يمكن أن يكون لها تأثير هام لأنها قد تحمل فرصا أو تهديدات، بالإضافة إلى التعرف على عوامل النجاح والمتمثلة في الخيارات الإستراتيجية.

¹ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمود سعود جرادات، مرجع سابق، ص 147.

² إسماعيل محمد الصرايرة، مرجع سابق، ص 27.

المطلب الثالث: أساليب القيام بالتحليل الاستراتيجي

لقد تعددت وجهات النظر لدى الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، في طريقة القيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة، إلا أن هذه الآراء اتصفت بالتكامل لا بالتعارض، حيث يمكن القول بأنها مرتبطة مع بعضها البعض، وعلى العموم هناك عدة مداخل تطرقت إلى عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولإدراك أساليب التحليل الخارجي نقوم بالتطرق إلى بعض أساليب التحليل الداخلي.

أولاً: مداخل تحليل البيئة الداخلية

إن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة يؤدي إلى معرفة مركز المنظمة بشكل عام وموقفها التنافسي بشكل خاص، لذلك فإن كشف مختلف مواطن القوة والضعف في المنظمة يساعدها على إعادة النظر ببنائها وقدرتها وجدارتها، وبما يؤدي إلى تعزيز مركزها التنافسي.

إن هذا الأمر يدخل في إطار الأهداف العامة المستوحاة من تحليل المركز الداخلي للمنظمة، والذي يفترض أن تساعد نتائج هذا التحليل وان تؤثر ما ينبغي أن تفعله المنظمة مستغلة إمكانياتها من وجود هذه الموارد ومتجاوزة المحددات التي تفرضها. وبشكل عام يمكن إجمال مداخل تحليل البيئة الداخلية إلى أربعة مداخل رئيسية وهي:¹

1. مداخل التحليل متعدد الاتجاهات

يركز هذا المدخل على فحص مختلف مكونات منظمة الأعمال بدء بالتحليل العمودي على وفق التسلسل الهرمي والتقسيمات التنظيمية والمستويات الإدارية المختلفة، وهنا يتم التحليل لأقسام المنظمة بشكل منفرد، ومن ثم بشكل متداخل نزولاً إلى المستويات الإدارية الأدنى، ويمكن إجراء تحليل أفقي للإدارات والأقسام لمعرفة طبيعة الترابط فيما بينها ومعرفة طبيعة الأنظمة كنظام المعلومات، والنظام المالي، ونظام الاتصالات وغيرها، ولغرض الحكم على نقاط قوة وضعف المنظمة يمكن استخدام واحد أو أكثر من المعايير التالية:

- أ- المعيار التاريخي: مقارنة المنظمة بنفسها على مدى زمني معين.
- ب- المعيار التمييزي: وتتم فيه المقارنة بنماذج معيارية مستهدفة لمعرفة اقتراب أو ابتعاد المنظمة من هذه النماذج.
- ت- المعيار التنافسي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بالقادة من المنافسين في قطاع الصناعة.
- ث- المعيار الحدي: وفيه تقارن المنظمة نفسها بخصائص ومؤشرات الحد الأدنى أو المستوى الحدي للنجاح.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 315، 308.

2. مدخل التحليل الشامل والجزئي

وفي إطار هذا المدخل يكون التحليل على مرتين تتمثل الأولى في تحليل مركز المنظمة الشامل، وفيه التركيز على إجراء تقييم شامل لموارد المنظمة وإمكاناتها مقارنة بالسنوات السابقة أو بما يؤدي إلى تأشير مواقع القوة السائدة للمركز التنافسي لها، وهنا يكمن استخدام ثلاث أنواع من المقاييس، وهي مقاييس الخصائص التمييزية، مقاييس الكفاءة، مقاييس الفاعلية. أما المرحلة الثانية فتتمثل في تحليل وظائف المنظمة وأنشطتها، وهنا يجري التحليل وفق الأقسام التخصصية والمستويات الإدارية، ويركز هذا التحليل على ثلاث عناصر أساسية، وهي تحليل الإدارة بخبراتها ومهاراتها ومعارفها، وكذلك فحص للمناخ الإداري، تحليل لعمليات المنظمة التسويقية والإنتاجية والموارد البشرية وغيرها، وأخيرا التحليل المالي الذي يستهدف مصادر التمويل والاستثمار والتدفق النقدي، وهذا التحليل يجري وفق العديد من النسب المالية المعروفة.

3. مدخل التحليل المستند إلى الموارد

تستند فلسفة هذا التحليل لموارد المنظمة على كون هذه الموارد هي الأساس في بناء القدرات والجدارة، وبالتالي الميزات التنافسية لمنظمة الأعمال. إن تحليل الموارد يفترض أن يأخذ أولوية وكبيرة ومهمة ليس فقط في إطار معرفة هذه الموارد، ولكن في إطار ربط هذه الموارد بالاستراتيجيات المعتمدة للتنافس. إن هذا المدخل حاول أن يوجه الإدارة إلى أهمية الموارد وخاصة النادرة منها والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، إن كون جوهر هذه النظرة للموارد بنقل التركيز على الجوانب الذاتية للمنظمة جعل هذا المدخل مركزا على الموارد ذات الأهمية الرئيسية والمركزية في تحقيق سبق تنافسي ونتائج أفضل في الأداء. يتم التحليل حسب هذا المدخل على مستويين، الأول تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يقوم على تحليل معمق ومستمر ومركز للموارد ذات الأهمية الحرجة والتي تشكل منها الميزات التنافسية للمنظمة.

4. مدخل سلسلة القيمة

طور هذا الأسلوب من قبل الباحث (M. Porter)، والذي بموجبه تعتبر المنظمة مجموعة كبيرة من الأنشطة رئيسية وثانوية تضيف قيمة إلى المنتج النهائي، وبالتالي يمكن دراسة جوانب القوة والضعف في هذه الأنشطة التفصيلية لتحديد قدرتها على المساهمة في بناء ميزات تنافسية للمنظمة.

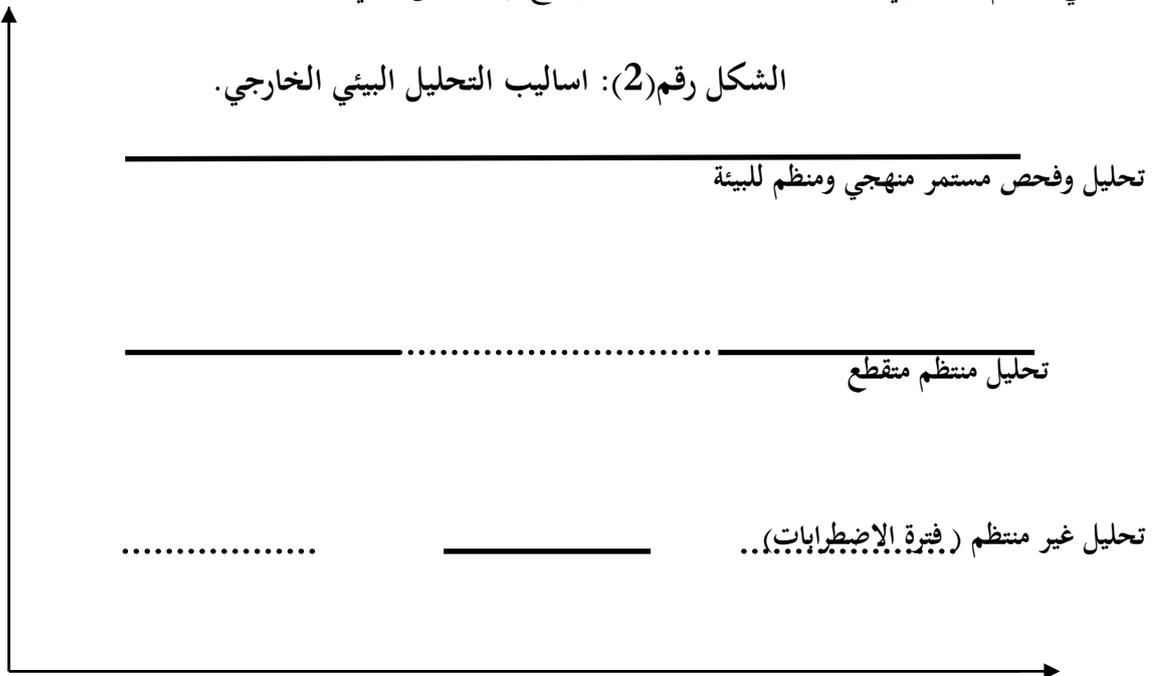
ثانيا: أساليب وتقنيات التحليل الخارجي

تتعد وتنوع أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية العامة والخاصة لان قدرة المنظمة على استخدام أي من هذه

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

الأساليب يرتبط بمجموعة كبيرة من المفردات مثل حجمها، وطبيعة القطاع الذي تنشط فيه، بالإضافة إلى الرقعة الجغرافية التي تغطيها وإمكاناتها المادية ومواردها البشرية والمعلوماتية وغيرها من المفردات الأخرى ذات التأثير في تحديد تقنية التحليل الخارجي، وبشكل عام فإن أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية يفترض أن تنطلق من الشكل الشمولي بشكل مسح عام للمحيط الخارجي إلى استخدام أساليب التنبؤ الكمي والغير كمي، ويضاف إلى هذين الأسلوبين الرقابة العامة التي تجريها الإدارة العليا بمتابعة تطورات تغير البيئة والأحداث فيها وانعكاس ذلك على طبيعة عمل المنظمة.¹

1. **المسح البيئي:** إن التغيرات التي تحصل في البيئة تحتاج من المنظمة أن تجري مسحاً لها وتتابعها، وإن هذا المسح يتم من خلال متابعة رصد الأحداث ومعرفة اتجاهات تطورها، لقد طورت منظمات الأعمال الكبيرة وحدات متخصصة في هيكلها التنظيمي للمسح البيئي، وتقوم هذه الوحدات من خلال خبرتها بتقديم دراسات عامة حول البيئة الشاملة أو تقديم دراسات متخصصة حول بعض أوجه البيئة الخارجية، كالجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، التكنولوجية وغيرها في المنظمات الأقل إمكانات وحجم موارد قد يصر إلى تكليف بعض مراكز البحوث المتخصصة أو الباحثين بإجراء مسح للبيئة، وعادة ما يكون هذا المسح مرتبطاً بأحداث معينة ومنقادة بأهداف محددة لغرض التوصل إلى استنتاجات دقيقة حول انعكاسات مثل هذه الأحداث البيئية على طبيعة عمل المنظمة واستراتيجياتها. وفي إطار متابعة تطور عمل المنظمات في المسح البيئي نجد أنها انطلقت من الشكل الغير منتظم والعشوائي والجزئي والمحدود إلى الشكل المنهجي المنتظم والشمولي والمتعدد الفوائد، كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص 282.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 281، 282

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

إن الفحص البيئي المنهجي والمنظم عادة ما تقوم به منظمات تمتلك خلايا خاصة للمسح البيئي وتحاول هذه الخلايا تشكيل قواعد معلومات تدعم اتخاذ القرار وتساهم في صياغة استراتيجيات ملائمة وعادة ما يحاول المسح البيئي إعطاء صورة متكاملة من خلال تنوع مصادر البيانات والمعلومات المستندة عليها .

3. التنبؤ البيئي: تستخدم منظمات الأعمال طرق وأساليب مختلفة لغرض التنبؤ بالوضع المستقبلي للمنظمة ولكل واحدة من هذه الطرق ميزاتها ومحددات استخدامها وعيوبها. وفي الغالب تستخدم منظمات الأعمال النماذج الكمية كأسلوب السلاسل الزمنية وأساليب الاقتصاد الرياضي وتحليل الانحدار والطرق الإحصائية وأساليب بحوث العمليات المختلفة للتنبؤ بمجالات زمنية معينة واتجاهات محددة خاصة بالمبيعات والإيرادات والتكاليف وغيرها.

وتمثل هذه النماذج حزمة من أساليب التنبؤ الكمي ذات الفائدة لإعطاء حلول ومعالجات دقيقة للعديد من أوجه عمل المنظمة، وقد تستخدم منظمات الأعمال الكبيرة طرق أكثر منهجية يتداخل في إطارها الجانب الكمي وغير الكمي للوصول إلى استنتاجات محددة حول إشكالات محددة تواجهها المنظمة أو من المحتمل أن تواجهها مستقبلا، مثل العصف الذهني، أسلوب دلفي، طرق السيناريو... الخ.

3. الرقابة البيئية: يمكن للإدارة العليا للمنظمة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها منهجيتها الخاصة للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا إلى رؤيتها وفلسفتها التي تؤمن بها وكذلك المدراء الرئيسيون في المنظمة يمكن أن يعيدوا النظر باستمرار الاستنتاجات والأطروحات المقدمة بالدراسة الخاصة بالمسح والتنبؤ البيئي. وفي هذه الحالة فإن الرقابة العامة للأحداث البيئية يمكن أن ينطلق منها العديد من البحوث المتخصصة وفي مختلف الاتجاهات لغرض التأكد من صحة ودقة المؤشرات الضعيفة الملتقطة من قبل المدراء من بعض المؤشرات والأحداث البيئية.

المبحث الرابع: دور اليقظة الاستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة

تلعب اليقظة الإستراتيجية الدور الفعال على جميع الأصعدة، ولاسيما على الصعيد التنافسي للمنظمة، الذي هو محور إهتمامنا اليوم في هذا البحث، وسنلمس من خلال هذا المبحث التوضيح فيما يتجلى دور اليقظة الإستراتيجية بمكوناتها (التكنولوجية، التنافسية، التجارية أو التسويقية وأخيرا البيئية). بالنسبة لتحسين تنافسية المؤسسة وتعزيز مكانتها التنافسية.

أولاً: دور اليقظة التكنولوجية في تحسين تنافسية المؤسسة

إن العلاقة بين التكنولوجيا و رفع القدرة التنافسية علاقة تكامل وأكثر حتى، فلا يمكن للثاني أن يكون بدون الأول، وتظهر هذه العلاقات من كون التكنولوجيا هدفها الأول إحلال المنتجات الحالية بمنتجات جديدة، حيث أوضحنا فيما سبق أن التكنولوجيا ساهمت في ظهور منتجات جديدة حلت محل منتجات سابقة، كما أن هذا التطور البالغ في التكنولوجيا جعل المؤسسات أمام حتمية الاستجابة لهذه المتغيرات وتلبية احتياجات الزبائن، وهو ما تعمل اليقظة التكنولوجية على إسدراكه وتحقيقه من خلال تتبعها لمختلف التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي التقني الذي يهتم المؤسسة ويمكنها من خلق وإنتاج منتجات بديلة وطرق جديدة لتقديم خدماتها، ما يجعل المؤسسة في موقع قوة وحتى مصدر تهديد لمنافسيها الحاليين أوالمحتمل دخولهم في المستقبل.

فاليقظة التكنولوجية تسمح بإكتشاف التقنيات المستخدمة من قبل المنافسين الحاليين، من خلال رصدها المستمر لتحركات المنافسين وكذا تبني تكنولوجيات حديثة تجعل من المنظمة هي السبابة في ميدان نشاطها، كما تقوم بصد وشل أي محاولة لهم من أجل التحسس على المؤسسة ومعرفة أسرارها، ولا ننسى اليوم أن المجال التكنولوجي أصبح الرهان الأساسي على مستوى أغلب الأنشطة إذا لم تكن كلها.

اليقظة التكنولوجية من خلال الابتكار تسمح للمؤسسة بتحسين تنافسياتها والحفاظ على تميزها بفضل تمويلها الدائم للإبتكارات الجديدة، وكذا إقتناص الفرص وتجاوز التهديدات وهو ما يحقق للمؤسسة عدة مزايا منها:

- ✓ ولاء الزبائن، فالمؤسسة تسعى دوما لتقديم أحسن الخدمات بل تتوقع طلباتهم قبل أن يبدوها.
- ✓ زيادة الحصة السوقية للمؤسسة بفضل خدماتها الفريدة والمتميزة في السوق.
- ✓ زيادة ربحية المؤسسة فالزبائن على استعداد لدفع سعر أعلى نظير الحصول على خدمات ومنتجات ذات جودة أعلى.

✓ سيطرة المؤسسة على إبتكاراتها والدفاع عنها لمدة طويلة نسبيا وهو ما يؤدي لتحسين المركز التنافسي لها. من خلال ما سبق نستطيع تلخيص العلاقة بين هذين الأخيرين في أن اليقظة التكنولوجية هي الضامن الذي لا يمكن المراهنة عليه لبقاء المؤسسة، وهي عامل أساسي لركوب موجة المنافسة، فبدون يقظة تكنولوجية لا مجال للمنافسة.

ثانياً: دور اليقظة التنافسية في تحسين تنافسية المؤسسة

يدل نجاح المؤسسة في إقتحام الأسواق والإستمرار في التواجد، على قبول الزبائن لمنتجاتها، وهذا الأمر مشروط بإمتلاك المؤسسة لميزات تنافسية، أي عناصر تفوق، التي وإن كانت تتميز بكونها عرضة للتطور والتغيير إلا أنه بإستطاعة المؤسسة الحفاظ عليها شريطة ان تكون في يقظة مستمرة لكل ما يحدث في محيطها بحيث تتعرف على: الأهداف الجديدة للمنافسين، وما يمكن أن يقوموا به من أعمال في المستقبل، إمكانيات المنافسين وقدراتهم التنافسية .¹

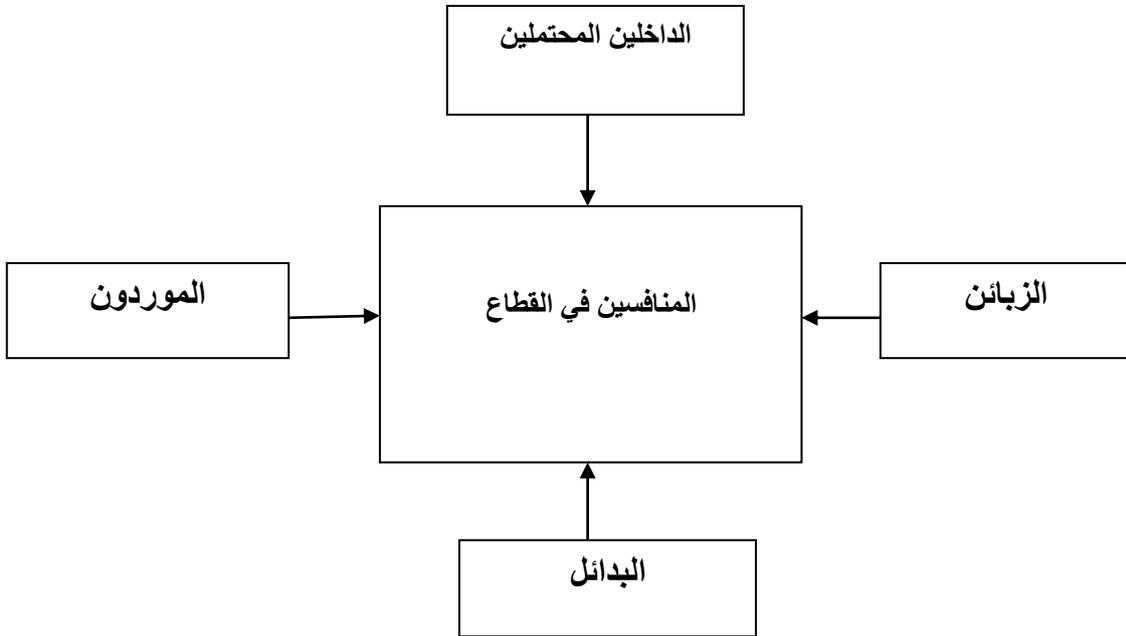
¹ كاريش صليحة، اليقظة الإستراتيجية محرك تنافسية المؤسسة الحديثة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والتجارة، جامعة الجزائر 03، ص 90-94

الفصل الثاني الإطار النظري للتنافسية

تؤدي اليقظة التنافسية دورا بارزا وفعالا في تحقيق التكيف المرغوب، بفضل المعلومات التي توفرها عن المنافسين الحاليين والمحتملين: فإذا انصب إهتمام المؤسسة حول العتاد الصناعي للمنافسين، كانت اليقظة هنا أقرب إلى الترصّد التكنولوجي، بينما إذا كان إهتمامها حول زبائنها فإنها تكون تجارية أو أقرب إلى مهام وظيفة التسويق.

إذا تنوعت المعلومات المجمعة في إطار اليقظة أو الترصّد التنافسي وتمس جوانب عديدة من المنافسين: منجاتهم، إستراتيجياتهم التسويقية والتجارية، التكنولوجيا المستعملة، أسعار منتجاتهم إلخ وكل ما يؤثر على المنافسة، وحدتها بصورة عامة، ولعله من الجدير أن نشير إلى ضرورة إستعمال بعض الإسهامات الفكرية التي تطورت بهدف فهم طبيعة المنافسة والقوى المتحكمة فيها، هنا تظهر مساهمة Porter التي أوضح من خلالها تأثير المنافسة في قطاع ما بخمسة عوامل أساسية كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل رقم (03) القوى التنافسية الخمسة ل (M.Porter)



المصدر: ساعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010،

ص 70

يمكن هذا النموذج المؤسسة من تحليل طبيعة المنافسة في القطاع وكذلك يسهل عليها عملية الترصّد التنافسي وتركيزها على ما هو مهم بالنسبة لمستقبلها، ولا تتوقف اليقظة التنافسية عند حد الإهتمام بالمنافسة فحسب بل تشمل أيضا مراقبة الزبائن والموردين ضمن ما يمكن ان نسميه باليقظة أو الترصّد التجاري، ذلك أن العديد من المعلومات ذات الأهمية البالغة تستقيها المؤسسة من زبائنها ومورديها مثل:

- ✓ تقييم الزبون للعلاقة التي تربطه مع المؤسسة.
- ✓ تطور حاجات الزبائن على المدى الطويل .
- ✓ قدرة الموردين على توفير المنتجات بأقل تكلفة .

✓ تطور العلاقات مع الموردين .

✓ تطور عرض المنتجات الجديدة .

كحوصلة لما سبق يمكن القول أن اليقظة التنافسية عامل أساسي وعنصر ضروري في المنظمة، مادام من بين أهدافها هو البقاء، فاليقظة التنافسية تغذي الجهاز المسؤول على ضمان سير كل ما هو مخطط له كما ينبغي أو حتى أحسن، وبهذا تكون هذه الأخيرة لعبت دورا جوهريا في بقاء المنظمة و السعي بها إلى الأفضل.

ثالثا: دور اليقظة التجارية في تحسين تنافسية المؤسسة

إضافة إلى ما قاناه سابقا فاليقظة التجارية تهتم بشكل كبير بالمتابعة المستمرة لتطور احتياجات الزبائن وقدرتهم على الوفاء، ووضعية موردي المؤسسة وقدرتهم على توفير المواد الأولية، الشيء الذي يسمح بالقول أن المؤسسة يجب أن تكون على دراية تامة بالسوق وظروفه، من خلال المعلومات التسويقية التي تتعلق بالمستهلكين والموردين، وهي تحتاج لذلك إلى تنمية قدرات ومهارات توكل إليهم مهمة الحصول على المعلومات.

إجمالا وكحوصلة لما تم ذكره آنفا فإن اليقظة التجارية تقوم بتحليل السوق الأمامي والسوق الخلفي على حد سواء، بمعنى متابعة الحاجات المتطورة والمتزايدة للزبائن والصهر على تلبيتها مع محاولة جلب الزبائن غير المهتمين بمنتجات المؤسسة، هذا إلى جانب البحث أو التنقيب عن موردين جدد مع الحفاظ على صحة العلاقة الحالية القائمة مع الموردين الدائمين.

وبهذا يكون لليقظة التسويقية الفضل الكبير أو الحظ الأوفر في تحسين تنافسية المؤسسة على المدى القريب وكذا البعيد.

رابعا: دور اليقظة البيئية في تحسين تنافسية المؤسسة

من المعلوم أنه من الصعب تطبيق أو بالأحرى إرساء نضام لليقظة البيئية، فهي وظيفة صعبة بالنسبة للمؤسسة، هذا لأنها تتعلق بجانب واسع من البيئة المتبقية مما يفرض على المؤسسة التعامل مع المعلومات المنتقات بعناية كبيرة من حيث المراحل التي تمر بهم المعلومة عادة.

ومن الجدير بالذكر هو التطرق إلى التساؤلات التي دائما ما يطرحها نظام اليقظة البيئية على نفسه، والمطالب بالإجابة عنها، هذا لإثبات فاعلية الجهاز داخل المنظمة، فمثلا منها: أين يكمن الخطر؟ هل نستطيع تحليله؟ هل يمكن إبعاده أو تقليصه؟ وماهي الإجراءات المناسبة لذلك ؟

ومن خلال اليقظة البيئية تقوم المؤسسة بمسح للمعلومات البيئية، وكذا جمعها وتحليلها ثم إيصالها لمتخذي القرار بمختلف المستويات ليتم تمحيصها واختيار المعلومات الأساسية اللازمة لإتخاذ القرار، ومن هنا يتجلى الدور الفعال لليقظة البيئية في تحسين تنافسية المؤسسة.

خلاصة الفصل الثاني:

إن عصرنا الحاضر يفرض علينا بشدة إحداث نقلة نوعية في أساليب الإنتاج، التسويق والتمويل، وإعداد الكوادر البشرية، بحيث تجعلنا هذه النقلة أكثر قدرة على الفعل الرشيد، وأكثر إرتباطا وتفاعلا، محققين إنجازات ملموسة، وإنجازات ذات وجوانب من بينها: زيادة الكفاءة الإنتاجية والتوظيف الأمثل للطاقات وإمكانات الموارد، وخفض تكاليف الإنتاج، وذلك من خلال تقليل الفاقد والضائع والمهدر، وتحقيق أعلى درجات الجودة والإتقان، ومن خلال هذا الفصل قمنا بإعطاء مفهوم شامل حول التنافسية وكذا إبراز أهميتها على الصعيدين المؤسسي والدولي، وكما قمنا كذلك بالتطرق لمفهوم الميزة التنافسية من خلال تبيين أنواعها التي تمثلت في الميزة التنافسية التي تنشأ عن طريق تقليل التكاليف و الميزة التنافسية التي تبنى على أساس التميز، وأهم خصائص ومصادر هذه الأخيرة، وكان المبحث الثالث في هذه الدراسة يخص التحليل الإستراتيجي الخارجي بحيث قدمنا مفهوم شامل حوله وبيننا أهميته بالنسبة للمؤسسة وأساليب القيام به.

