

## المحاضرة الثامنة: البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة وتفاعل المؤسسة مع بيئتها

### 1. مفهوم البيئة الخاصة للمؤسسة وسماتها

تحمل هاته البيئة في طياتها مجموعة من العوامل المؤثرة في المؤسسة الاقتصادية، وفي قطاعها حصراً دون القطاعات الأخرى (قطاع المركبات، القطاع الصحي، قطاع التعليم العالي.. الخ)، فلكل مؤسسة ومجوع المؤسسات الأخرى في قطاعها والتي تنتج منتجات شبيهة وبديلة لبعضها البعض لها مجموعة من الاطراف المتعامل معها هي: بيئة النشاط والتي تضم ( الممولين، تكنولوجيا النشاط، الوسطاء، مجموعات الضغط)، بالإضافة الى القوى الخمس التنافسية المعروفة لبورتر.

تشتق هذه القوى من المكونات الرئيسية للبيئة العامة للمؤسسة، فهي تحمل مجموعة سمات أبرزها:

- أنها عناصر خارجيه ذات ارتباط مباشر بعمليات المؤسسة وأنشطتها؛
- تشترك تلك العناصر بتفاعلاتها وتأثيراتها؛ ما يطلق عليه المجال الحيوي الذي تعمل في اطاره المؤسسة؛
- شخصيه المؤسسة مستمدة في خصائصها من افرازات عناصر البيئة الخاصة؛
- تفرز عناصر البيئة الخاصة فرصا ومواردا تدعو لتأسيس مؤسسات تعبر عن جوهر تلك العناصر (مؤسسة تعليمية. مؤسسه صحية... الخ)؛
- تمتلك المؤسسة قدرات للتنبؤ باتجاهيات الحركية والتغيير في عناصر البيئة الخاصة.
- 

### 2- مكونات البيئة الخارجية الخاصة

تصنف هذه البيئة الى مجموعة من العوامل المؤثرة مباشرة في نشاط المؤسسة الاقتصادية هي:

#### 2.1. قوى ومتغيرات بيئة النشاط

##### - الممولون:

بالإضافة إلى قدرات المؤسسة الاقتصادية التمويلية الذاتية، تلجأ إلى مصادر تمويلية خارجية (سوق الأسهم والمصارف والمستثمرين الخواص)، ويتوقف التمويل الخارجي على عنصرين مهمين هما: آجال التمويل المتاحة، ومعدل الفائدة.

##### - سوق العمل :

كما سبق الإشارة يعتبر العاملون داخل قطاع الأعمال من أهم موارده، ومن ثم فإن العلاقات مع العمالة المستخدمة يعتبر بعد هام في عالم الأعمال اليوم . ويؤثر سوق العمل بجانبه سواء العرض منه (الجامعات، معاهد التدريب والتكوين ) أو الطلب (المؤسسات المستخدمة) على كافة السياسات والخطط المتعلقة باستخدام وتنمية الموارد البشرية داخل أي مؤسسة.

##### - تكنولوجيا النشاط:

ويقصد بها التكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية وعملياتها (كالات والمعدات وإدارة العمليات)، وتؤثر التغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيات على المؤسسة الاقتصادية من خلال تأثيرها على الطلب وعلى العمليات الإنتاجية. وتجدر الإشارة أن هناك فرقا واضحا بين البيئة التكنولوجية الخاصة بالمحيط الخارجي العام البعيد، والبيئة التكنولوجية الخاصة بالمحيط الخارجي الخاص القريب، فالأولى لا تعني قطاعا بعينه دون آخر؛ كالثورة الصناعية التي بموجبها ادخلت الآلة على جميع القطاعات، أما الثانية فتعني تكنولوجيا تمس قطاعا بعينه كتكنولوجيا الجيل الثالث والرابع الخاصة بقطاع الاتصالات الخلوية.

- الوسطاء:

الوساطة بصفة عامة هي عمل يتضمن التقريب بين طرفين من أجل تحقيق عائد، يمكن تصنيف هؤلاء الوسطاء إلى: وسطاء سوق التمويل، وسطاء سوق العمل، ووسطاء سوق السلع والخدمات.

- مجموعات الضغط:

في ظل وضع عالمي تنامت أدوار منظمات تجسد ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية، إما بصفة مباشرة، أو غير مباشرة بالضغط على الحكومات، ومن أهم هذه المنظمات النقابات العمالية، منظمات حماية المستهلك، منظمات الجودة والمواصفات، الهيئات والوزارات الوصية.

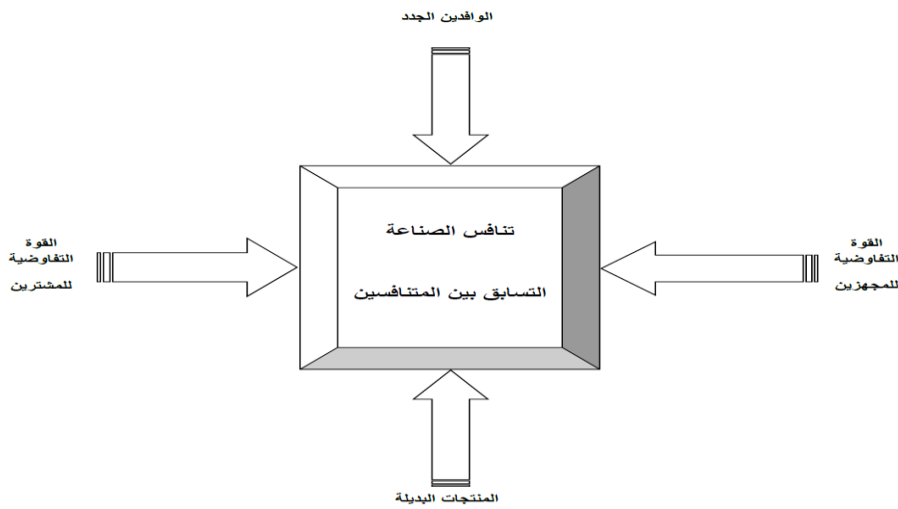
- الشركاء:

"جزء كبيراً من المؤسسات المعاصرة تدخل في مشروعات مشتركة مع مؤسسات أخرى. على سبيل المثال، فإن شركة (آي بي أم IBM) تملك أكثر من أربعين مشروعاً مشتركاً مع شركات أخرى. وعلى الرغم من التنافس الشديد بين الصناعة الأمريكية والصناعة اليابانية في مجال صناعة السيارات، إلا أن ذلك لم يمنع شركة (شيفروليه) من التعاون مع شركة (تويوتا) في مشروع مشترك لإنتاج السيارة (شيفروليه لوميناس) والسيارة (تويوتا كامريس) فوجود شركاء للمؤسسة يعني حتمية أخذ ذلك في الاعتبار عند تحديد الأهداف."<sup>ii</sup>

## 2.2. قوى ومتغيرات البيئة التنافسية: نموذج القوى الخمس لجاذبية القطاع

هذا النموذج الذي تبناه بورتر، الذي يرى فيه أن القوى الخمس التنافسية من منافسين حاليين، الوافدين الجدد، القوة التفاوضية لكل من المشترين والمجهزين، تهديد حالات الإحلال؛ تحدد هيكل الصناعة، والعلاقات المتفاعلة فيما بين القوى السابقة تحدد السلوك التنافسي للمؤسسات، بالتالي مدى الجاذبية.

### الشكل رقم (9.3): نموذج القوى الخمس لجاذبية الصناعة.



المصدر: زكرياء مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 104، نقلاً عن:

Porter, M.E., "How competitive forces shape strategy", Harvard business review, 1979, pp; 37.45

## 1.2.2. . تهديد الوافدين الجدد إلى القطاع

إن دخول المنافس الجديد إلى السوق غالباً ما يكون استجابة للمردود المتوقع من هذه السوق مقياسة بالأرباح التي جنتها أو يمكن أن تجنيها المؤسسات العاملة فيه<sup>iii</sup>.

إن المنافسين المحتملين الممكن دخولهم إلى سوق ما يشكلون تهديداً، يجب على المؤسسة محاصرته وأن تحمي نفسها، وذلك بإنشاء حواجز ضد دخول كل وافد جديد، وسوف تتجه ربحية المؤسسة إلى أن تكون أعلى عندما تكون هناك عقبات أمام مؤسسات أخرى تمنعها من الدخول للصناعة، أو ما يسمى بعوائق الدخول.

نستطيع أن نقسم عوائق الدخول، إلى عوائق دخول مؤسساتية وأخرى حكومية، أنظر الجدول رقم (1.3). عوائق الدخول المؤسساتية تتعلق بمؤسسات الصناعة، تنقسم بطبيعتها إلى عوائق دخول (طبيعية) تتعلق بهيكل الطلب، وعوائق استراتيجية " اذ تنشأ العوائق الاستراتيجية عن إجراءات وليس عن وضعية"<sup>iv</sup>.

الجدول رقم (1.3): تقسيمات عوائق الدخول

عوائق داخلية (طبيعية)	عوائق خارجية (إستراتيجية)	عوائق حكومية
متطلبات رأس المال	تمييز المنتجات	السياسات الصناعية
اقتصاديات الحجم	سعر الحد	الحكومية:
الميزة المطلقة للتكاليف	الأسواق القابلة للجدل	. السياسات العمودية
التنوع الناتج	النفاذ إلى قنوات التوزيع	
التركز في البحث و التطوير	الإحياءات التشارؤية:	
	. الطاقة الإنتاجية الفائضة	
	. توالد المنتج	
	. التهديد بالانتقام الهجومي	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على:

. روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، ترجمة فريد بشير طاهر، دار المريخ، الرياض، 1994، ص . ص: 152 . 157.

. أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص . ص: 100 . 105.

.Gedefroy; Dang Nguenien; Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert, paris ,1995 ,p : 138

.Marc Guyo ; Introduction A La Micro Economie des Entreprises" Dunod, Paris, 2002, p : 133

و يمكننا الأخذ ببعض العوائق في كلا الصنفين

❖ . عوائق الدخول الطبيعية :

تنشأ هذه العوائق أصلا عن طبيعة هيكل الطلب، لا تستطيع المؤسسات الداخلة على الأقل في المدى القصير سيطرة على هذه المعوقات وتنقسم بدورها إلى:

#### ✓ متطلبات رأس المال

حيث يتطلب الاستثمار في بعض الصناعات مبالغ ضخمة، ونظرا لضخامتها فقد تحد من دخول منافسين، فمثلا جنرال إلكتريك تخصصها الأجهزة الكهربائية قيمة أصولها 251,5 مليار دولار، جنرال موتورز تخصصها صناعة السيارات قيمة أصولها 188,2 مليار دولار.

#### ✓ اقتصاديات الحجم

"المؤسسات التي تحقق اقتصاديات الحجم هي التي يؤدي توسيع الإنتاج بها إلى تخفيض التكاليف بنسبة أكبر من زيادة الإنتاج، وهي لا تساعد على تخفيض التكاليف فحسب بل تزيد من قدرة المؤسسة على النفاذ إلى الأسواق".<sup>v</sup> وتكون اقتصاديات الحجم ناجمة عن أثر التعلم، حيث هنا وإن قامت المؤسسة بتخفيض أسعارها بالتوازي مع تكاليفها يؤدي ذلك إلى تخفيض هوامشها من جهة، لكن من جهة أخرى يعيق دخول المنافسين الجدد غير القادرين على تخفيض الأسعار. "ومن الأمثلة الحية على اقتصاديات الحجم أنه تتمتع شركات كبيرة مثل IBM و Samsung، باقتصاديات حجم جوهري في إنتاج مشغلات متناهية الصغر، شرائح اتصال، هذه الميزة في التكاليف تردع معظم الشركات الأخرى من الدخول".<sup>vi</sup>

#### ✓ الميزة المطلقة للتكاليف

تتصف العوائق التكاليفية المطلقة بمقدرة المؤسسة القائمة على إنتاج أي مستوى من الإنتاج بتكلفة أقل عما تستطيعه المؤسسات الراغبة في الدخول، ولن تستطيع هذه الأخيرة الدخول عند سعر المؤسسة القائمة، لأنه لا يغطي تكاليفها، ومن بين أسباب هذا العائق:

- تملك براءة الاختراع؛
- صعوبة الحصول على مصادر تمويل، إذ يصعب على المؤسسات الجديدة الاقتراض، وإن اقترضت فبأسعار مرتفعة لعدم تمتعها بسمعة سابقة؛
- التحكم في المورد الأساسي للصناعة: حيث اشتهرت الشركة الأمريكية للألمنيوم (Alcoa) المحتكرة للصناعة عام 1909 بتوقيع عقود طويلة الأجل مع شركات استخراج البوكسيت، وبيعها لها وحدها. أيضا شركة (Debeers) لإنتاج الماس خير مثال على ذلك، لما لها من تحكم في مناجم الماس في العالم، وبذلك فإن مقدرتها على رفع أسعارها محددة بتوافر أنواع من الجواهر والدرر.

#### ✓ ولاء العملاء للمؤسسات القائمة

إن الدخلاء الجدد يواجهون ولاءات قائمة للمستهلكين، و عليهم مجاهدة هذا التحدي، و الولاء هو دالة في الرضا، إذ أنه كثيرا ما يواجه الداخلون الجدد بولاء و وفاء زبائن الصناعة بمنتجات معينة حازت على ثقتهم بفضل سمعتها و مركز علامتها و تمييز مواصفاتها.

#### ✓ التركيز في البحث والتطوير

"يعتبر الاستثمار في البحث والتطوير كعائق لدخول مؤسسات جديدة"<sup>viii</sup> فشركة فورد لصناعة السيارات بالولايات المتحدة والتي وصل نصيبها من السوق إلى ما يزيد عن 50%، وكان الاعتقاد بأنها تتجه نحو مركز احتكاري في هذه الصناعة نظرا لنموها و نصيبها المتزايد من السوق، ولكن بدلا من أن يتحقق هذا الاعتقاد بدأت الشركة في التدهور و سبب التدهور يكمن في عدم قدرتها على مسايرة التغيرات السريعة في الطلب على السيارات و ضرورة تحسين المنتجات وتطويرها.

## ❖ . عوائق الدخول الإستراتيجية:

تنتج عن تحركات و استراتيجيات مقصودة من المؤسسات المشكلة للقطاع. سنعرض بعضا منها فيما يلي:

### ✓ الحد السعري

عندما تشكل المؤسسات القائمة احتكار القلة، فإنها قد تتبع سياسات تسعيرية وتتحد في شكل اتفاق ضمني أو صريح لتحديد سعر الإنتاج عند مستوى لا يغري المؤسسات الجديدة بالدخول إلى الصناعة، ليدوم تحقيق الأرباح و الأنصبة السوقية في المدى البعيد.

### ✓ النفاذ إلى قنوات التوزيع

إن أي نشاط اقتصادي يهدف في النهاية إلى تسويق منتجاته، وهذا يعتبر في حد ذاته حاجزا للدخول، على اعتبار أن قنوات و منافذ التوزيع قد تم استغلالها من قبل الشركات المتواجدة مسبقا، وعلى المؤسسات الجديدة السعي لإقناع الموزعين الذين ما تربطهم صلات بالمنتجين المتواجدين لغرض توزيع منتجاتها مقابل تخفيضات سعرية و نفقات اشهارية تضر بمردوديتها.

### ✓ الإيحاءات التثاؤمية

قد تستخدم المؤسسة بعض الأساليب غير السعيرية لإعاقة الدخول. و تتضمن الإيحاءات التثاؤمية ما يلي:

#### ■ الطاقة الإنتاجية الفائضة

هذه الفكرة كعائق للدخول من طرف (Spence) 1977، و فكرتها الأساسية أن المؤسسات القائمة تبني مصانع ذات طاقة إنتاجية أعلى من الطلب، فإن ذلك يساعد في جعل التهديد بالمنافسة السعيرية أمرا جدير بتصديق المؤسسات الجديدة؛

#### ■ التهديد بالانتقام الهجومي

"عندما حاول الدكتور (Dr Depper) (الآن وحدة في شركة كادييري شويبس) أن يوزع منتجه على السوق القومي في عقد الستينات والسبعينات جاءه الوعد بالانتقام الهجومي من كل من شركة الكوكاكولا والبيبسي كولا يمنعه من اختراق أي أسواق خارج موطنه تكساس، ووجد نفسه يدافع عن أسواقه الذاتية في الجنوب".<sup>viii</sup> وتجدر الإشارة أنه "لو استطاع أي فرد أن يقنع الآخرين بأنه يمكنه إحراز النجاح في أي من هذه الصناعات، فإنه يمكنه أن يجمع قدرا كبيرا من رأس المال لتمويل المشروع، ولهذا ففكرة عوائق الدخول هذه تعتبر غير موضوعية".<sup>ix</sup>

#### ■ الأسواق القابلة للجدل

"يؤكد وليام بومول أن درجة المنافسة في سوق ما لا تكون مرتبطة بعدد المؤسسات الموجودة و لو كان عدد المنتجين في سوق ما قليلا ، إلا أنهم قد يكونون مضطرين إلى أن يتصرفوا وكأنهم في وضع تنافسي بسبب التهديد المحتمل لدخول منافسين محتملين".<sup>x</sup>

"في هذا السوق يقومون بالدور نفسه كما في المنافسة التامة، ويشترط في السوق القابل للجدل حرية الدخول والخروج من وإلى الصناعة"<sup>xi</sup> "وهنا تجد المؤسسة نفسها في بيئة مفتوحة. والسعر يشبه الذي يتحقق في سوق المنافسة التامة (السعريساوي التكلفة الحدية)."<sup>xii</sup>

## ❖ عوائق الدخول الحكومية:

قد يعتبر أكبر عائق في كثير من الصناعات، وهذا ما يؤدي بالمؤسسات القائمة إلى تحقيق الأرباح، وتكون العوائق الحكومية على شكل سياسات صناعية، هذه الأخيرة هي مصطلح أشمل من عوائق الدخول، تعبر السياسة

الصناعية عن تدخل الدولة في الحياة الاقتصادية، وقد يكون هذا التدخل ضروريا لتسوية اللامساواة الموجودة في المجتمع ، وكذا الرفاهية الاقتصادية التي تصبو إليها في الأجل الطويل .  
"وتعنى الرفاهية الاقتصادية بالمستوى الأمثل للموارد المحدودة، بما يكفل تعظيم الربح للمنتج والمنفعة للمستهلك كل في حدود إمكانياته".<sup>xiii</sup>

"إن التحول سيكون أكثر كفاءة، وقد تتدخل الدولة بصفة مساهم في الحياة الاقتصادية".<sup>xiv</sup> "حيث تقوم الدولة بتقييد دخول مؤسسات جديدة من القطاع الخاص إلى صناعة معينة(الصناعات الحربية، استخراج البترول). أو بسبب احتكار الدولة لبعض الأنشطة الاقتصادية لما تتميز به من متطلبات رأسمالية كبيرة، أو كون النشاطات المحتكرة من طرف الدولة غير مربحة".<sup>xv</sup> "وتمارس السياسة الصناعية لمعالجة فشل السوق والتي تظهر في عملية التصنيع، حيث أن الأسواق الحرة ليس لها القدرة على توفير نظام للعقوبات والمكافآت التي تعالج بها عدم إهدار الموارد".<sup>xvi</sup>

يتم التمييز في هذا المجال بين السياسات العمودية ( القطاعية) والسياسات الأفقية(السياسات الخاصة بمحيط النشاط الاقتصادي).<sup>xvii</sup>

#### ✓ السياسات الصناعية العمودية تركز على البيئة الخارجية الخاصة

هي سياسات هادفة إلى تحسين سير ميكانيزم السوق و تصحيح اختلالاته، يعبر هذا النوع من السياسات عن منح أفضلية لمؤسسة على حساب أخرى في نفس الصناعة، وصناعة على حساب أخرى، بهدف إلى الوصول إلى المستوى الأمثل للتركز في الصناعة، و من أمثلته: نظام الترخيص الصناعي، سياسة القروض الصناعية، مكافحة الاحتكار.

#### ✓ السياسات الصناعية الأفقية تركز على البيئة الخارجية العامة

تشمل السياسات التي تعنى بالإجراءات ذات الأثر المشترك على جميع الأنشطة الصناعية، و من هذه الإجراءات: التخفيضات الجبائية على الاستثمار، الإعانات الموجهة للبحث و التطوير ذات الطابع العام، تحسين مستوى تأهيل الموارد البشرية و البنية التحتية، إعادة الهيكلة الصناعية (عصرنة القطاعات الصناعية التي بلغت مرحلة النضج، إجراءات المحافظة على القطاعات التي تعرف مرحلة التراجع)، سياسة سعر الصرف.

#### 2.2.2. القوة التفاوضية للموردين

موردوا المؤسسة الاقتصادية هم كل الأشخاص الطبيعيين والاعتباريين الذين يزودونها بالمواد المادية، سواء كانت استثمارية كالمعدات والأدوات، أو كانت مخزونات كالمواد الأولية والبضائع.  
وبالتالي فإن هذه المؤسسة تسعى إلى اختيار الموردين الأكثر ملائمة لتحقيق أهدافها وفقا لمعايير الجودة والسعر ووقت التسليم، "وبطبيعة الحال تؤثر هذه الأطراف على منظمات الأعمال من خلال الكميات التي تقوم بتوريدها ونوعياتها وأسعار ومواعيد التسليم ومدى قوتها مما يؤثر في النهاية على المركز التنافسي التي تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه"<sup>xviii</sup>.

على الجانب الآخر، يستطيع المجهزون/الموردون التأثير على تنافسية القطاع من خلال:

#### ❖ المنتجات المحورية للمشتري

نعني بالمنتجات المحورية للمشتري أن قدرة تحوله إلى منتجات أخرى يبقى ضعيفا، إذ كلما زادت محورية المنتجات بالنسبة للمشتري كلما زادت القوة التفاوضية للمجهزين، على سبيل المثال تبقى شركة أنتل قادرة باستمرار على جني أرباح ضخمة وذلك بزيادة الأسعار لكل من HP، DELL، لأن منتجاتها تبقى المحور بالنسبة لجهاز PC.

## ❖ منتجات ذات تكاليف تحويل عالية

عندما يتعرض المشترون إلى تكاليف تحويل عالية من مجهز لآخر، حينئذ تكون القوة التفاوضية عالية على المشتري، على سبيل المثال يمتلك مجهزوا برامج Soft Ware قوة تفاوضية عالية على الشركات التي تحتاج أنظمتها للتشغيل؛ سوف يتطلب التحول من مجهز هذه البرامج إلى غيره إلى إحداث تعديل مكلف (تغيير الحاسبات الآلية و برامجها).

## ❖ تركيز أعلى للمجهزين

عندما يكون المجهزون، أكثر تركيزا من المشتري، فإنهم يتجهون إلى أن يكونوا في مركز تفاوضي أحسن حول الأسعار، كصناعة الدواجن والمطاعم .

## ❖ قدرة المجهز على دخول صناعة الشراء (التكامل للأمام)

عندما يستطيع الموردون الدخول بسهولة إلى حد ما الصناعة التي يوردون إليها فإن قوتهم التفاوضية تزداد، حينئذ يتردد المشترون بالتفاوض حول تخفيض الأسعار.

## 3.2.2. القوة التفاوضية للمشتري

يقوم العملاء بشراء منتجات المؤسسة سواء كان ذلك لاستهلاكها بصفة شخصية، ويطلق على هذه الفئة المستهلكين النهائيين، أو يتم شراء المنتجات بواسطة مؤسسات أخرى لاستخدامها في عملياتها المختلفة مثل الإنتاج؛ كالمواد الأولية والنصف مصنعة والأجزاء، أو للاستخدام في النواحي الإدارية مثل ماكينات الطباعة والتصوير، وفي هذه الحالة يطلق عليهم لفظ "المشتري الصناعي" .

من جهة أخرى يتنافس المشترون في القطاع، وذلك للحصول على السعر الأقل، خدمات أكثر وجودة أعلى، و تتوقف قوتهم التفاوضية على ما يلي:

## ❖ معرفة المشتري

المشترون الذين تنقصهم المعرفة حول الجودة أو الكفاءة الحقيقية للمنتج يكونون عاجزين عن التفاوض، حيث يستطيع المجهز الماهر أن يقنع المشتري بدفع سعر أعلى مختلفا كثيرا عن تلك المنتجات لدى المنافس، فكلما زادت معرفة ومعلومات المشتري في تقييم العروض التنافسية، فإن قوتهم التنافسية تزداد.

## ❖ المنتجات غير المميزة

على سبيل المثال المشتري الذي يرغب في شراء سيارة عادية بأربعة أبواب تكون لديه القدرة على المساومة أكثر من مشتري آخر لشراء سيارة سبورت حسب طلبه. فكلما كانت السلعة غير مميزة كلما زادت القدرة التفاوضية للمشتري.

## 4.2.2. تهديد حالات الإحلال

"منافسي المؤسسة ليسوا بالضرورة كل المؤسسات التي تعرض المنتجات الأصلية، بل قد تتعدى حتى منتجات بديلة في صناعات مختلفة".<sup>xix</sup> كأمثلة على ذلك الاستخدام الكثيف للبريد الإلكتروني كإحلال مكاتب البريد.

هذه القوة تؤثر في جاذبية الصناعة، كما أن جودة البديل وتكلفته تلعب دورا أساسيا في جدية هذا التهديد، ودرجة تقبله من الزبون، وسوف تؤثر حتما هذه البدائل على مردودية القطاع بما تفرضه من سقف متدن للأسعار.

## 5.2.2. طبيعة المنافسة في الصناعة

تتمثل طبيعة المنافسة في الصناعة في المنافسين الحاليين، "وهم يتمثلون في جميع المؤسسات العاملة في قطاع ما، والتي تكون في العادة متقاربة من حيث الحجم والامكانيات".<sup>xx</sup>

تأتي شدة المزاومة بين متنافسي الصناعة في مركز القوى المحددة لجاذبيتها، و تنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية. فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية كتخفيضات سعرية، إشهار، وخدمات ما بعد البيع.

شدة المزاومة في الصناعة تحكمها جملة من العوامل الهيكلية التي من شأنها أن تؤثر عليها سلباً أو إيجاباً: ألا يكون للصناعة قيادة واضحة، المتنافسون في الصناعة كثيرون، يعمل المتنافسون في ظل تكاليف ثابتة مرتفعة، ولدى المتنافسين فرصة صغيرة لتمييز عروضهم.

#### ❖ . قائد الصناعة

يستطيع قائد الصناعة القوي أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، وتكون الصناعة بربحية عالية. إضافة ذلك تكون الصناعة عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيراً، وهذا عكس ما إذا كانت تتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المتنافسين،

#### ❖ 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 المتنافسين وأحجامهم ينعكس سلباً على ربحية القطاع.

#### ❖ معدل نمو الصناعة

"كلما كان معدل نمو الصناعة أسرع فإن المنافسة سوف تشتد، حيث يضمن للمؤسسات إمكانية تحسين إنتاجها من خلال استغلال كل مواردها المالية و البشرية لتتطور موازاة مع وتيرة القطاع".<sup>xxi</sup> ، على عكس ما إذا كانت الصناعة تمتاز بنمو بسيط فإن ذلك سيؤثر سلباً على مرد وديتها، وأمام سعي بعض المؤسسات للتوسع فإن ذلك سيحول المنافسة إلى لعبة اقتسام السوق.

#### ❖ التكاليف الثابتة

عندما تكون الأصول الثابتة التي يعمل المتنافسون معها مرتفعة، فإنهم يشعرون بدافع قوي إلى استثمار هذه الطاقة، ثم يميلون إلى خفض الأسعار، هذا الأخير يؤدي إلى انخفاض ربحية الصناعة، ومن ثم يميلون إلى زيادة الإنتاج لتغطية التكاليف التي يجب أن تدفع بصرف النظر على الطلب على منتجات الصناعة.

على سبيل المثال؛ المتنافسون في صناعة خطوط الطيران يواجهون تكاليف عالية جداً، وهي تكاليف غير مرتدة و لا يمكن الاستغناء عن هذه التكاليف حتى إذا كان الطلب متذبذب (محطات الوصول أو الإقلاع، تسهيلات الصيانة، الاتفاقيات طويلة الأجل... الخ ) ، مما يؤدي بهم إلى تخفيض الأسعار لتغطية التكاليف الثابتة بغض النظر عن حجم المنافسين أو عدد الطائرات، فتكون هناك حروب سعرية وبالتالي انخفاض ربحية القطاع.

#### المبحث الرابع: التحليل الاستراتيجي لتفاعل المؤسسة الاقتصادية و بيئتها

سنتعرض هاهنا الى مفهوم عدم الأكادة البيئية الخارجية، وكيفية مواكبة المؤسسة الاقتصادية لها، وكذلك مخرجات تحليل بيئي المؤسسة بنوعها الداخلية والخارجية.

#### 1. ضرورة تأقلم المؤسسة في ظل اللاأكادة البيئية

بما أن المؤسسة الاقتصادية كائن حي ونظام مفتوح مرتبط ببيئته الخارجية، فمن الضروري أن تتسم بخاصية التأقلم ومسيرة التغييرات التي تطرأ في البيئة الخارجية، لتتمكن من تحقيق أهدافها في ظل هذه البيئة غير الأكيدة.



"عدم التأكد البيئي نقصد به النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المؤسسة عن مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة والبيئة الدولية، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة".<sup>xxii</sup>

أما مصادر عدم التأكد البيئي فيمكن تحديدها بثلاث مصادر وهي: التعقيد البيئي، الحركة البيئية، الغنى البيئي:

❖ **التعقيد البيئي:** ويقصد به مدى تداخل وتفاعل مكونات هذه البيئة، والتي تتحدد من خلال:

-عدد وطبيعة المتغيرات الخارجية للمؤسسة الاقتصادية؛

-مدى ارتباط المتغيرات الخارجية وتداخلها ودرجة تفاعلها.

ويعني هذا الأمر أن كثرة عدد ونوع هذه المكونات يقود الى تعقيد بيئي عالي، وبالتالي عدم تأكد عالي، وعلى عكس ذلك كلما كانت هذه المكونات والعناصر قليلة؛ فإنها تقود الى بساط بيئية ووضوح، وبالتالي عدم تأكد منخفض يسهل التعامل معه من قبل الإدارة.

❖ **الحركة البيئية ومن أهم محدداتها:**

-طبيعة النظام الاقتصادي السائد؛

-طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

إن حقيقة كون مكونات وعناصر البيئة تتغير بسرعه وباستمرار يجعل البيئة أكثر صعوبة في التعامل معها من قبل المؤسسة مقارنة مع بيئة تكون فيها هذه المكونات بطيئة الحركة ومحدودة التغيير.

من خلال المعيارين السابقين نتوصل إلى أن هناك أربع أنماط من بيئات المؤسسة تظهر كما في الشكل التالي:  
الشكل رقم ( 3-10 ): تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية وفقا لمقاييس التعقيد البيئي والحركة البيئية  
التعقيد البيئي



**المصدر:** عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص: 44.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أنه يمكن تصنيف البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية إلى أربعة أصناف، وتمثل هذه الأصناف فيما يلي:

- بيئة بسيطة ومتوقعة: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف تلك العناصر

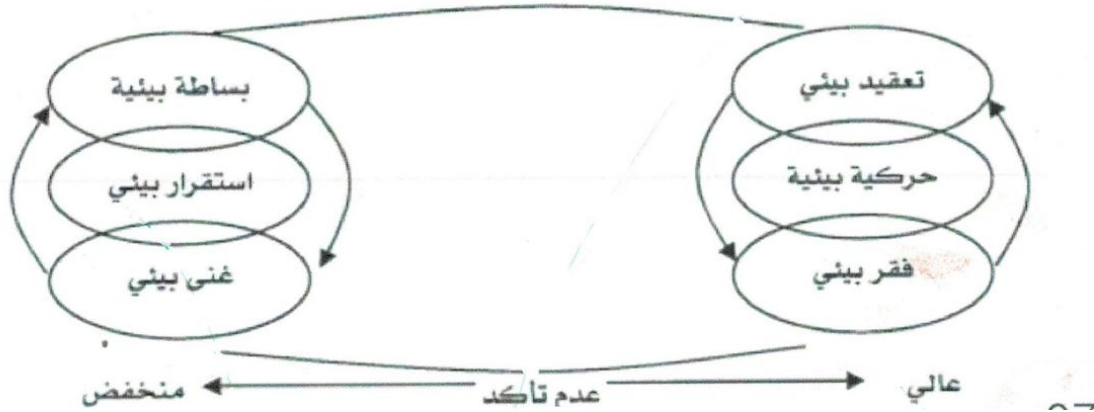
- بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة، أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر تكون عالية جدا؛
- بيئة معقدة ومتوقعة: ذات عناصر كثيرة التعقيد، كما تتصف هذه العناصر بكونها ثابتة بصفة شبه مستمرة أو أنها تتغير ببطء، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها عالية جدا، إلا أن درجة تعقدها تصعب من فهم هذه المؤسسة لبيئتها؛
- بيئة بسيطة وأقل توقعا: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف بكونها متغيرة باستمرار، ودرجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة؛
- بيئة مضطربة: ذات عناصر كثيرة التعقيد ومتغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر والقدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.

### ❖ الغنى البيئي:

وهو ثالث مصدر من مصادر عدم التأكد البيئي، يرتبط هذا المصدر بمقدار الموارد المتاحة لدعم المجال الحيوي لعمل المؤسسة، فإذا كانت هذه الموارد متوفرة في البيئة ومتاحة، بحيث يسهل الحصول عليها؛ كانت البيئة غنية وسهلت عمل المؤسسة. أما إذا كانت الموارد قليلة بسبب محدوديتها، أو أنها يصعب الحصول عليها بسبب المنافسة العالية، فإن هذه البيئة تكون فقيرة ويزداد فيها عدم التأكد البيئي.

وفي واقع عمل المؤسسات الاقتصادية فإن مصادر عدم التأكد البيئي أنفه الذكر تتداخل فيما بينها لينتج عن ذلك حالات عدم تأكد بيئي مختلفة، تتباين في درجه وضوحها بسبب تزايد أو انخفاض مساهمه كل من مصادر عدم التأكد البيئي، ويعرض الشكل التالي خلاصه تلك المواقف.

الشكل رقم ( 3-11 ): حالات عدم التأكد البيئي



المصدر: فاطمة بدر، معاذ الصباغ، نظرية المنظمة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص: 89

إن التقلبات التي تعرفها بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية وتعقدها يطرح وبحدة أثر ذلك على سلوك هذه المؤسسة، وعلى تحديد ورسم استراتيجياتها، مما يجعلها أمام وضع لا يسمح لها بانتظار ما سيحدث لتقوم برده الفعل كما في السابق، بل هي مجبرة اليوم على سبق الأحداث وتوقع التطورات، إلى جانب الاستعداد الدائم لإحداث التغيير المناسب في الوقت المناسب ما يسمى بإدارة بيئة المؤسسة.

2. ادارة بيئة المؤسسة الاقتصادية ومخرجاتها

ادارة بيئة المؤسسة تنصرف الى تفكير الادارة بإمكانية إدارة العلاقات مع مكونات البيئة، سواء كان ذلك بشكل مفرد أو جماعي . ويعني هذا ضمنا الاقرار بطبيعة التفاعل بين تلك المكونات والتي تتراوح بين تفاعلات محدودة ومعروفة ومبسطة، وتفاعلات أخرى تتسم باتساعها وتعقيدها وغموضها، وقد تزداد عملية إدارة بيئة المؤسسة تعقيدا مع زياده سرعة التغيير في أشكال تلك التفاعلات، يمكن تلخيص إدارة بيئة المؤسسة في النقاط الآتية:<sup>xxiii</sup>

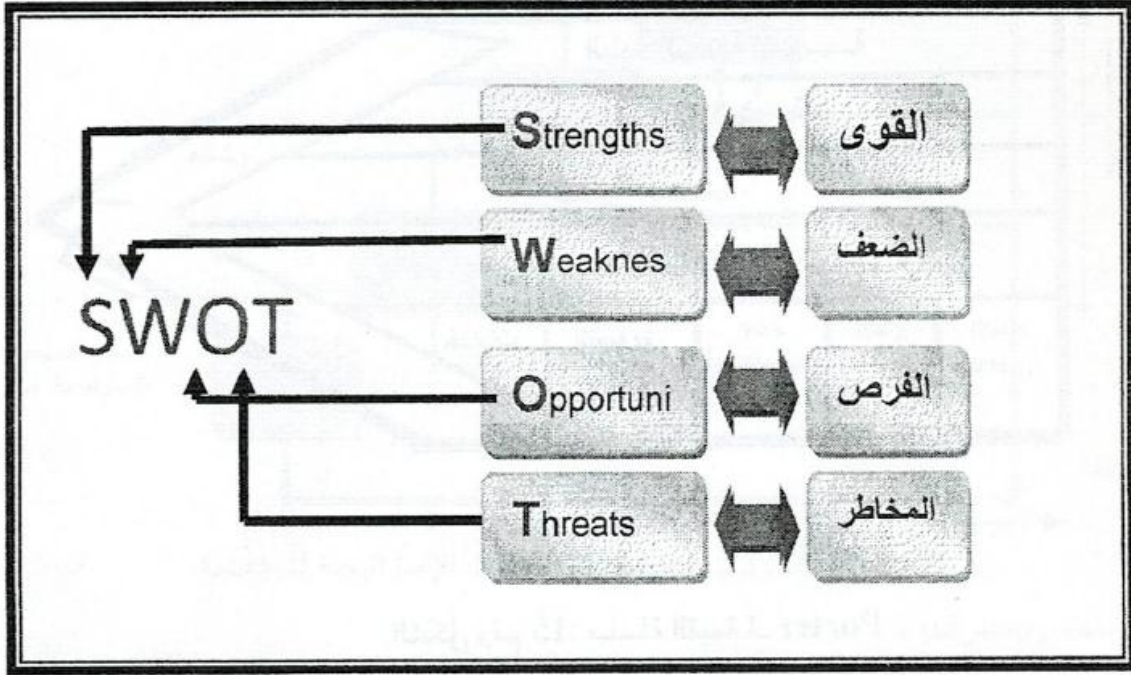
- تشكل إدارة بيئة المؤسسة محورا ضمن اهتمامات ادارتها العليا تحمل قدر عالي من الاخطار ؛
- جوهر إدارة بيئة المؤسسة تجسده السلوكيات المعتمدة من قبل المؤسسة الداعمة لتطوير العلاقات الهادفة والمفيدة، ومد جسور الثقة مع مكونات البيئة بطريقة تنعكس ايجابا على صورته المؤسسة وسمعتها؛
- المهمة الرئيسية لإدارة بيئة المؤسسة هي اختيار حزمة العلاقات التي تعزز استعدادات المؤسسة في بيئتها الحالية، وتعزز استعداداتها المتوقعة للتعامل مع بيئتها المستقبلية بصيغ مختلفة؛
- ادارة بيئة المؤسسة غير قادره على ازاله حالات عدم التأكد، ولكنها تساهم في زيادة قدرة المؤسسة في التعامل مع تلك الحالات بأفضل الطرق الممكنة والمتاحة.

ادارة بيئة المؤسسة كأى عملية ادارية تقوم على أربعة وظائف معروفة وهي: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة، تتمخض عن هذه العمليات الأربعة ما يسمى بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، هذا الأخير يمثل مجموعة الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى تحقيق معرفة التغيرات بهذه البيئة، "ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات، لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بالبيئة الخارجية"<sup>xxiv</sup>، إضافة الى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الحالية للمؤسسة والمستقبلية الخاصة بالبيئة الداخلية.

هذه المتغيرات الأربعة يسفر عنه ما يسمى بنموذج SWOT

"تأتي كلمه SWOT من أول حرف لأربع كلمات انجليزيه كما يظهر في الشكل التالي، يستعمل هذا التحليل بالاعتماد على ما توصلت إليه المؤسسات من نتائج أثناء تحليل البيئة الخارجية والداخلية، وكل من تشخيص القطاع والمنافسة"<sup>xxv</sup>

الشكل رقم ( 3-12 ): تكوين كلمة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 64

تعتبر جوانب القوى عن تلك المقدرات التي تمتلكها المؤسسة التي تكون قادرة على استخدامها لإنجاز أهدافها، تكون لها الأفضلية فيها مقارنة بمنافسيها، أما جوانب القصور أو الضعف فتعبر عما ينقص المؤسسة مقارنة بمنافسيها خاصة ما تعلق بالمقدرات الداخلية والتنظيمية والاستراتيجية. وقد تكون نقاط القوة متمثلة في سمعة المنظمة، قوة العلامة التجارية، أو السبق في تطوير المنتجات، أما نقاط الضعف فقد تكون نقصاً في عدد الإداريين أو الفنيين، صعوبة الحصول على الأموال، أو أن منتجاتها لا تجد قبولا عند بعض فئات المستهلكين.

من جانب آخر تعتبر الفرص أحداثاً خارجية تمثل جانبا قد يقود المؤسسة لتحقيق أرباح غير اعتيادية أو اكتساب حصص سوقية أو مواجهة منافسيها، خاصة إذا حظيت بوجود نقاط قوة تدعم استغلالها بشكل ايجابي، وفي الجهة الأخرى نجد ما يسمى بالتهديدات/ المخاطر الخارجية التي تتضمن جوانب الخطر أي يهدد موقع المؤسسة التنافسي، أو حصتها السوقية أو مدى تحقيقها للأهداف الاستراتيجية.

أفاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 85، 86.

علي شريف، مبادئ الإدارة: مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص: 126.<sup>ii</sup>

<sup>iii</sup> مزرشعبان العاني وآخرون، "إدارة المشروعات الصغيرة - منظور ريادي تكنولوجي"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 153.

<sup>iv</sup> Karine Chapelle, Economie Industrielle, Vuibert, Paris, 2008, p:168

<sup>v</sup> Abd el krim Toudjini, L'analyse des coûts dans l'entreprise, Office des publication Universitaire- Alger, p :

94

<sup>vi</sup> روبرت . بتس . ديفيد. لي، الإدارة الاستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. ترجمة عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص: 141 .

<sup>vii</sup> David Begg et autres , Micro Economie, Ediscience International, Paris, 1993, p230

<sup>viii</sup> روبرت . بتس . ديفيد. لي ، مرجع سبق ذكره، ص: 141.

<sup>ix</sup> جيمس جوارتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي: الاختيار الخاص والعام. ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، 1987، ص: 264 .

<sup>x</sup> فريدريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر والتوزيع، لبنان، 2008، ص: 152.

<sup>xi</sup> David Begg et autres , Micro économie, 2ème édition, Dunod, Paris, 2002, p :186

<sup>xii</sup> Jean Pierre Angelie, Economie Industrielle: élément de méthode, OPU, Algérie, 1993, p: 77

<sup>xiii</sup> سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص: 45.

<sup>xiv</sup> Youcef Debboub, Le nouveau mécanisme économique en Algérie, Office des publication universitaires Ben Aknoun, Algérie, 2000, p :14 .

<sup>xv</sup> Edwin Mansfield, Economie Managériale, De bœck université, Paris, 2002., p:605

<sup>xvi</sup> Gérard Bèlanger, Gaëtan Morin , L'économie de secteur public, Quebec, Chicoutini, 1981, p :56

<sup>xvii</sup> Benbraika abdelouahab, de la nécessité d une politique industrielle, social humane sciences review , université of Batna, june 2005, N 12, p :57

<sup>xviii</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال في عصر التكنولوجيا، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 31.

<sup>xix</sup> Jacques Lesourne , Analyse Micro Economie, 2eme tirrage, ESI, Paris, 1994, P :13

<sup>xx</sup> العلمية للنشر البازوري متكامل، دار منبر-الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجية إدريس، صبيحي محمد وأئل حمدان، بني محمد خالد، ص: 69 . 2007 والتوزيع، عمان،

<sup>xxi</sup> Michel Porter, les Choix Stratégique Et Concurrence, Economica, Paris, 1985, P.P.19,20

<sup>xxii</sup> فاطمة بدر، معاذ الصباغ، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>xxiii</sup> المرجع نفسه، ص، ص: 81، 82

<sup>xxiv</sup> : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص، ص: 120-121.

<sup>xxv</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 63.