

## المحاضرة الأولى : بيئة منظمات الأعمال

يعد المسح البيئي العملية المنطقية الاولى من عمليات الادارة الاستراتيجية، وعليها تعتمد باقي العمليات، حيث تساهم هذه العملية في تكوين فهم واضح عن مكونات البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة.

المسح البيئي هو مجموعة من المفاهيم والتقنيات للتوصل الى فهم واضح للميزات الاقتصادية الرئيسية، مدى عمق التنافس ، اتجاهات تغير الصناعة، مكانة السوق، استراتيجيات المنظمات المنافسة وأساسيات النجاح التنافسي ومستقبل توقعات أرباح المنظمة<sup>1</sup>.

من اهم أغراض المسح البيئي<sup>2</sup>:

- التعرف على القوى البيئية المحيطة بالمنظمة ودرجة تأثيرها.

- تحديد السمات الاقتصادية المؤثرة والسائدة في الصناعة

- استشراف مستقبل المنافسة.

تحديد أسباب تغير هيكل الصناعة التنافسي.

التعرف على أقوى المنظمات واطرفها في السوق.

تحديد مستوى جاذبية الصناعة.

## المبحث الاول: ماهية البيئة الخارجية:

ان فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطاً أساسياً لنجاحها، وهذا مرتبط بقدررة المؤسسة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات والبيانات ذات العلاقة لغرض فهم منهجي ومنظم للبيئة الخارجية.

## مفهوم البيئة الخارجية:

يعقوب عادل ناصر الدين، (2019) الاستراتيجية منهج الممارسات المتكاملة، منشورات جامعة الشرق الاوسط، عمان ، الأردن ، ص 176<sup>1</sup>  
المرجع نفسه ، ص 177<sup>2</sup>.

اختلف الباحثون حول اعطاء تعريف محدد ودقيق للبيئة الخارجية للمؤسسة ، نظرا للتعقد والتداخل بين عناصر البيئة ومكوناتها.

تعرف على أنها مجموعة العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المنظمة وتؤثر على اختيار توجهها، واجراءاتها وهيكلتها وعملياتها الداخلية<sup>3</sup>.

عرف DAFT البيئة الخارجية بانها : مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج اطار سيطرة الادارة في الامد القصير.

في حين يعرفها Mintzberg & Quinn بأنها كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الاستراتيجية واتخاذ القرارات.

وعليه يعرف محيط المؤسسة (البيئة الخارجية) على أنه مجموع الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة ، أي أن محيط المؤسسة يعبر عن القوى والعوامل التي تحيط بالمؤسسة والتي يمكنها التأثير حاليا وفي المستقبل على أنشطة نتائج وحتى أهداف المؤسسة.

أهمية دراسة وتقييم البيئة الخارجية: تقوم المؤسسة بعملية التحليل والتقييم لمتغيرات بيئتها الخارجية لكي تتكمن من التكيف معها وتضمن البقاء والاستمرار في مجال نشاطها كما تسعى لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد الاهداف التي يجب تحقيقها .
- تحديد الموارد المتاحة سواءا كانت مواد أولية أو راس مال ، تكنولوجيا الات ، افراد وتحديد كيفية الاستفادة منها.
- تشخيص انماط السلوك الانتاجي والاستهلاكي للمؤسسات.
- تحديد الفرص المتاحة والتي يمكن للمؤسسة اقتناصها والاستفادة منها.
- تحديد التهديدات التي يجب على المؤسسة تفاديها أو الحد من أثارها.

### انواع البيئة الخارجية:

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 180

يمكن تصنيف البيئة الخارجية طبق لمستوى عدم التأكد الى أربعة أنواع:

بيئة بسيطة مستقرة، بيئة بسيطة ديناميكية، بيئة معقدة مستقرة وبيئة معقدة ديناميكية.

كما يمكن تصنيفها الى بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة، ويوجد في هذين الفضاءين الفرص والتهديدات:

الفرص: ظروف ومواقف بيئية ذات سمة ايجابية ، اذا تمكنت المنظمة من استثمارها تحقق أداءً عاليًا وربحية متميزة.

التهديدات: ظروف ومواقف بيئية ذات سمة سلبية، اذا لم تتفادها المنظمة تزيد من المصاعب والمعوقات على المنظمة ، وتقلل أداءها وأرباحها.

البيئة العامة: تسمى البيئة الكلية أو غير المباشرة، وتشمل مجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والمجتمعية والقانونية والتكنولوجية والبيئية ذات التأثير غير المباشر على المنظمة ، وتعد هذه العوامل غير مسيطر عليها، من أهمها:

المتغيرات الاقتصادية والمالية: تشير الى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة ، ومن بينها : الطلب ، مدى توفر عوامل الانتاج ، معدلات التضخم، البطالة ، السياسات المالية والنقدية للدولة، دورة الأعمال ، المناخ العام للاستثمار، سعر الفائدة.

المتغيرات السياسية: مجموعة العوامل التي تعكس الايديولوجية وأسلوب الحكم والنظام السياسي القائم، وتؤثر عوامل البيئة السياسية على المنظمة من خلال القرارات الحكومية ، وطبيعة علاقات الدول والأزمات السياسية الدولية.

المتغيرات القانونية: مجموعة العوامل التي تعكس التشريعات ، القوانين والتعليمات والانظمة التي تنظم حياة المجتمع ، وتحدد طريقة ادارة المنظمات وتأسيسها ، وطريقة التعاملات ومستويات الضرائب وما هي المسوحات والممنوعات.

يمكن لهذه المتغيرات أن تكون فرصة بالنسبة للمؤسسة كقيام الدولة بمنح إعانات واعفاءات ضريبية ، ويمكن أن تكون تهديد لها كقوانين حماية المستهلك والقوانين التي تحد من التلوث البيئي.

المتغيرات الاجتماعية والثقافية: تتكون من التقاليد ونمط ومستوى المعيشة للأفراد والقيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، التغيرات السكانية، المستوى التعليمي، الدور الحديث للمرأة في المجتمع، المسؤولية الاجتماعية.

المتغيرات التكنولوجية: مجموعة العوامل التي تعكس نوع التكنولوجيا المستخدمة، ومستوى التطور التكنولوجي، مستوى الانفاق على البحث والتطوير، مستوى الرافعة التشغيلية، عدد براءات الاختراع التي تؤثر على المنظمة، لأن مستوى الاهتمام بهذه العوامل يمنح المنظمة القدرة على التميز في إنتاجها، أو القدرة على خفض التكاليف، والقدرة على سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن.

العوامل البيئية: مجموعة العوامل التي تعكس الموارد المادية، والحياة والمناخ، والنظم البيئية المتعلقة بالماء والهواء والمرتبطة بإدامة الحياة واستمراريتها، وهي ذات تأثير كبير على بقاء المنظمة وديمومة حياتها.

المتغيرات الدولية: يجب على المؤسسة القيام بتحليل بيئة العمل الدولية في جميع المجالات السياسية والقانونية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية والتكنولوجية كما تسعى كل مؤسسة لتوسيع نطاق استثماراتها وتعاملاتها خارج حدود البلد الذي تمارس فيه نشاطها،

#### تحليل البيئة الخارجية الخاصة:

تتمثل في مجموع العوامل التي تقع في نطاق يمكن للمؤسسة التأثير فيه والتأثر به حالياً أو حتى مستقبلياً (احتمال مبني على التنبؤ والقياس)، يتضمن هذا المحيط عدة فاعلين: المستهلكون، الموردون، المنافسون، التقدم الفني، جماعات الضغط (التقابات والمجتمع المدني)، إضافة إلى اتجاهات الرأي العام. وتعد هذه العوامل غير مسيطر عليها ولكن يمكن التأثير بها نسبياً.

ويرتكز تحليل البيئة الخاصة أو بيئة المنافسة على معرفة المنظمة لصناعتها وتحديد أقرب منافسيها والتعرف على طريقة تفكيرهم واستراتيجياتهم المتوقعة عبر الاجابة عن الاسئلة التالية:

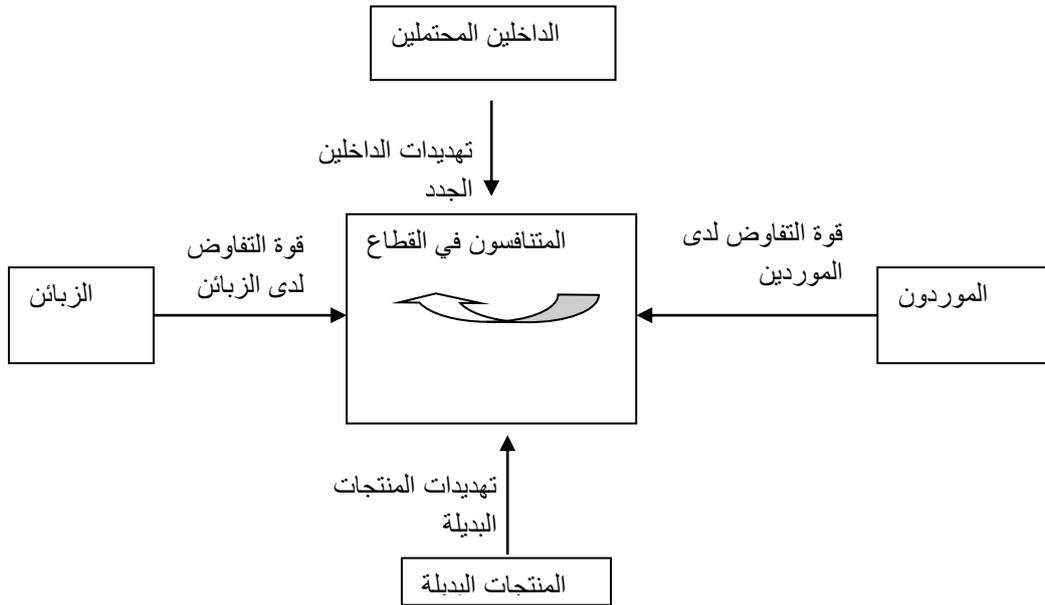
- ما حدود الصناعة؟
- ما هيكل الصناعة؟
- ما الشركات المنافسة؟
- ما المحددات الرئيسية للمنافسة.

## نماذج تحليل البيئة الخاصة:

توجد العديد من النماذج المتعلقة بتحليل البيئة الخاصة ، من بينها نموذج تحليل هيكل الصناعة، والنماذج المعدلة لنموذج هيكل الصناعة ونموذج المجموعات الاستراتيجية ، ونموذج دورة حياة الصناعة وسنقصر على نموذج بورتر.

## تحليل قوى التنافس الخمس لبورتر:

## القوى الخمس لـ porter



Source :Michael Porter,( 1999) : L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris , p 15.

و تتمثل القوى الخمسة التي جسدها بورتر (porter) في الشكل السابق في:

- 1- منافسي القطاع: "هم يمثلون مجموع المؤسسات، التي تتقاسم مع المؤسسة حصص السوق، علما أنها تنتج نفس المنتج، وتكون بذلك ما يسمى بشدة المنافسة في الصناعة، والتي تعتبر مركز ومحور القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعات" (4).

(4) محمد القريوتي، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسر للنشر و التوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 74.

ومن أهم العوامل المؤثرة على شدة المنافسة بين المنافسين: "معدل النمو في الصناعة، ودرجة تميز المنتجات، عدد المنافسين في القطاع، التكلفة بمختلف أنواعها. القيمة المضافة للنشاط. الأسعار التي يتم البيع بها".<sup>(5)</sup>

2- الزبائن: " يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع، وترتبط قوة الزبائن في القطاع بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع".<sup>(6)</sup>

ويعتبر الزبائن أقوياء إذا توفرت فيهم الشروط التالية: "إذا كانت مشترياتهم نمطية وغير متميزة، وإذا توفرت لديهم معلومات عن طلب أسعار السوق الحقيقية وتكاليف الموردين"<sup>(7)</sup>.

3- الموردين: "يعتبر الموردين من أكبر التهديدات التي تواجه المؤسسات التي تنشط في قطاع معين، كون المورد يساهم بدرجة عالية في سعر تكلفة المنتج النهائي من خلال تكلفة شراء المواد الأولية هذا من جهة، كما يبرز تهديده من جهة أخرى حيث يقوم بتعطيل عملية تسرب المواد الأولية إلى المؤسسات من خلال تفضيله لمؤسسات دون أخرى"<sup>(8)</sup>.

ويبرز تهديد المورد للمؤسسة من خلال: " القوة التي يتصرف بها المورد لرفع سعر المادة الأولية، ومدى تأثير هذه القوة في أرباح المؤسسات، أو وضعية المورد في السوق، خاصة إذا حققت التكامل الأمامي الذي أصبح ينتج المادة الأولية ويستعملها في نفس الوقت لإنتاج المنتجات النهائية التي تنتجها المؤسسة"<sup>(9)</sup>.

1- الداخلين الجدد والمحتملين: "يحمل الداخلون الجدد للقطاع قدرات جديدة حيث تكون لديهم الرغبة في الحصول على حصة سوقية معتبرة ولهذا لا يمكن تجاهلهم، لأن هؤلاء المنافسين الجدد أثناء توغلهم في القطاع الصناعي عادة ما يأتون بموارد قوية وطاقات جديدة سواء البشرية أو المادية"<sup>(10)</sup>.

<sup>(5)</sup> سعد غالب ياسين، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 65.

<sup>(6)</sup> فلاح حسن عبد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2006، ص 82.

<sup>(7)</sup> نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، ط2، الإسكندرية، 2003، ص 68.

<sup>(8)</sup> فلاح حسن عبد الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>(9)</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 75.

<sup>(10)</sup> راضية دغمان، نظم المعلومات الإستراتيجية، ودورها في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة - دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال- رسالة ماجستير، تخصص: التحليل القطاعي، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2001، ص 96.

ولكي تتمكن المؤسسات من مجابهة هذا التهديد عليها تبني إستراتيجية وضع حواجز الدخول إلى السوق ومن بينها<sup>(11)</sup>:

- تمنع الدخول إلى السوق ماديا من خلال مراقبة التمويل، التكنولوجيا ومن خلال التحكم في شبكة التوزيع.
- ترفع من تكلفة الدخول إلى السوق من خلال: خلق إقتصاديات الوفرة من خلال سلاسل الإنتاج، الإعتماد على منحى الخبرة، وخلق الولاء لعلامة منتجاتها.

5-المنتجات البديلة: "تحد السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المؤسسات في الصناعة، والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا."<sup>(12)</sup> ويتوجب على المؤسسات أن تتابع بجدية تهديدات البدائل الخاصة بمنتجاتها لمعرفة زيادة التهديد أو نقصانه، وإن تهديد المنتجات البديلة يرتبط بمجموعة من العوامل أهمها:<sup>(13)</sup>

- \* الأداء النسبي للبدائل من حيث الأسعار والنوعية والقدرة على الإشباع وسهولة الحصول عليهما.
- \* تكاليف التحول نحو البدائل، فإذا كانت هذه التكاليف قليلة على المستوى الإجتماعي، و الإقتصادي، والنفسي زادت خطورتها.
- \* ميل المسيرين نحو هذه البدائل والقناعات المتولدة لديهم، تكون هذه البدائل هي خيارات واقعية ومتاحة، ويمكن أن تتطور باتجاهات أفضل.

### المبحث الثاني: البيئة الداخلية للمؤسسة

تعرف البيئة الداخلية على أنها البيئة التي تتعلق بالمؤسسة ذاتها، من حيث الاطر الادارية والفنية العاملة فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية، والهياكل التنظيمية واجراءات وسياقات تنفيذها، والتكنولوجيا المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة وغيرها ، اي كل ما يتعلق بالانظم الداخلية للمؤسسة.

ويرى كل من Narayanan & Nath بانها: تتكون من مجموعة الأنظمة يتركز بعضها الى اطار مادي ملموس مثل الانظمة الوظيفية المختلفة للنظام المعلوماتي، في حين تتركز المجموعة الأخرى من

(11) عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2004، ص 199.

(12) فلاح حسن عبد الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، 2008، ص 88.

(13) الطاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص

الانظمة الى أطر انسانية معرفية تتجسد بقدرات التجديد والابداع مثل النظام الاجتماعي والنظام السياسي والنظام الثقافي.

تشمل البيئة الداخلية مجموعة العوامل التنظيمية المكونة من : موارد المنظمة ، الهيكل التنظيمي ، الثقافة التنظيمية، وعادة ما تكون هذه البيئة مسيطرا عليها، ويجرى مسحها بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف في العوامل التنظيمية الثلاثة المشار اليها سابقا، ومن ثم فرز الموارد التي تشكل أساس المنافسة للمنظمة في السوق<sup>14</sup>.

نقاط القوة: سمات أو ظروف مهارات وخبرات وأصول مادية قوية، واصول تكنولوجية تمنح المنظمة قدرة تنافسية مقارنة بالمنافسين، فهي مزايا

نقاط الضعف: هي مجموعة معيقات أو مشكلات ضعف في المهارات والخبرات، قصور في الأصول التكنولوجية، قلة الاصول المادية تضعف من قدرة المنظمة التنافسية أمام المنافسين فهي عيوب.

عوامل البيئة الداخلية: تشمل عوامل البيئة الداخلية ثلاثة مجموعة من العوامل تتمثل في : ثقافة المنظمة ، سمعة المنظمة، الهيكل التنظيمي، الموارد ، سلسلة القيمة.

ثقافة المنظمة: هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تكون السلوك في المنظمة ، عن طريق التزام الافراد بتطبيق هذه القيم والمعتقدات المشتركة وممارستها بشكل يميز منظماتهم عن المنظمات الاخرى<sup>15</sup>.

يعرفها kurt lewin على أنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الانسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه.

يمكن أن تكون الثقافة قوية أو ضعيفة، اذ تكون الثقافة القوية ذات قيم ومعايير ، وقواعد سلوكية ثابتة وراسخة ومتطورة عبر الوقت، لذلك يعتز بها لأنها تشكل موردا من موارد المنظمة غير الملموسة، أما الثقافة الضعيفة فتمثل قيمة ومعايير وقواعد سلوكية غير متماسكة والالتزام بها محدودا جدا، وبمرور الوقت تزداد هذه الثقافة ضعفا، وأخيرا تنتهي.

يعقوب عادل ناصر الدين ، مرجع سبق ذكره، ص 195.14  
المرجع نفسه ، ص 207<sup>15</sup>

## الهيكل التنظيمي:

يُعرّف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تندرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"<sup>(16)</sup>.

يرى (Goldhaber) "ان التنظيمات المؤسسية تتميز من حيث تواصلها المستمر مع محيطها بطريقة تأخذ شكل المدخلات والعمليات التحويلية والمخرجات والتغذية الراجعة، ويرى أيضا بان التنظيم لا يمكن أن يستمر في اداء وظيفته دون أحداث تغيرات في بنائه وأهدافه ووظيفته من حين لآخر"<sup>(17)</sup>

ويتكون الهيكل الرسمي للتنظيم من "التقسيمات الداخلية واليات التنسيق المختلفة التي تهدف الى ضمان السيطرة والرقابة على ما يجري داخل التنظيم، وضمان التعاون بين الوحدات المختلفة والعاملين فيها، وأكثر مظاهر التنظيم الرسمي وضوحا هي الخارطة التنظيمية، التعليمات والاجراءات المتبعة في التنظيم وقد حظي التنظيم الرسمي باهتمام رئيسي في نظرية التنظيم"<sup>(18)</sup>

الأبعاد الرئيسية للهيكل التنظيمي: يتفق الباحثون الاداريون على ثلاثة أبعاد رئيسية للهيكل وهي<sup>(19)</sup>:

- التعقيد والضخامة: يعتبر مبدا تقسيم العمل والتخصص أساسا مهما في عملية التنظيم، ويتضمن تقسيم المنظمة الى عدد من الوحدات وفق أسس معينة، ويتم ترتيب هذه الوحدات عموديا، يشرف كل منها على عدد من الاقسام والفروع، مما يضمن الاشراف الدقيق والمساءلة، والتعقيد التنظيمي محصلة أسباب كثيرة اهمها تنوع الوحدات الادارية افقيا، عموديا وجغرافيا. حيث أن توسع التنظيم حسب هذه الاشكال الاخيرة يؤدي الى زيادة درجة تعقيده وزيادة المشاكل، مما يوجب حلها بإيجاد وسائل واليات خاصة بالتنسيق والرقابة وهو ما يشكل عبئا اضافيا على المديرين. ان قرار التوسع بالحجم في التنظيم يجب أن يكون محسوبا بحيث لا تكون تكلفته أكبر من العائد المتوقع.

-الرسمية: يشير مفهوم الرسمية الى الدرجة التي يتم فيها تقنين القواعد واجراءات العمل، بحيث تتم تأدية الأعمال بشكل محدد ومنمط. وكلما زاد التقنين والرسمية كان المجال لاجتهاد الموظفين قليلا وبالتالي عم تشجيع الموظفين على المبادرة والابداع. وتتبع التنظيمات الادارية عدة وسائل تضمن من خلالها قدرا كبيرا من الرسمية في السلوك، ومن الوسائل المتبعة: انتقاء الموظفين الذين يتوافقون مع

<sup>(16)</sup> رحيم حسين، علاوي عبد الفتاح: (2010)، التغيير التنظيمي في منظمات الاعمال: دوافعه، أهدافه ومدخله، الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12، 13 ماي، جامعة البليدة. ص 56.

( ) خصاونة عاكف لطفي ، مرجع سبق ذكره، ص 161. <sup>17</sup>

( ) القريوتي محمد قاسم (2008): نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر: ط 3 ، عمان ، الاردن، ص 143. <sup>18</sup>

( ) المرجع نفسه، ص ص 143، 151. <sup>19</sup>

قيمها وأهدافها، توضيح متطلبات الدور من خلال إعداد الوصف الوظيفي، العمل على إيجاد ثقافات تنظيمية خاصة بها، اصدار التعليمات.

-المركزية: وهي قصر حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة او مستوى اداري واحد أو شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي، ويعتمد الحكم على وجود المركزية أو اللامركزية على أسلوب اتخاذ القرارات، فمن المعروف أن أحد معايير المركزية هو درجة التحكم في اتخاذ القرار. فاذا تجمعت مراحل اتخاذ القرار بيد جهة واحدة فان هذا يعني مركزية مطلقة، أما اذا توزعت هذه المراحل بين عدة جهات، فان ذلك يعني أن هناك توزيعا للسلطة بدرجة ما. حيث يوجد في كل تنظيم درجات مختلفة من المركزية، اذ يصعب وجود المركزية المطلقة في التنظيمات المعاصرة التي تتميز بالتعقيد وضخامة الحجم.

**الموارد:** تشمل موارد المؤسسة على مجموع الأصول، والقدرات والطاقات والإجراءات التنظيمية والخصائص والمعلومات، والمعارف والمهارات، التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها، ويمكن تقسيم هذه الموارد إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة: (20)

الموارد الملموسة: تتمثل فيما يلي:

- ❖ الموارد الأولية: تساهم في الميزة التنافسية فتضمن جودة المنتجات إذا تم الإختيار الأفضل منها، كما أن التحكم في تسييرها وحركتها من عند المورد التي غاية خروجها من ورشة الإنتاج، ومن ثم إتجاهها إلى الزبائن في شكلها النهائي، كل هذا ينعكس إيجابيا على المنتج المقدم.
- ❖ معدات الإنتاج: ينعكس دورها في بناء الميزة التنافسية من خلال أنظمة التشغيل، عمليات الصيانة من أجل ضمان إستمرارية عملها لأطول مدة ممكنة، بالإضافة إلى تطبيق الإهلاك المناسب لتغيير التكنولوجي.
- ❖ الموارد المالية: كلما كان للمؤسسة قدرة مالية كبيرة أمكنها ذلك من تقديم منتجات جديدة، وتوسيع نشاطها بالإضافة إلى إمكانية فتح منافذ جديدة لصرف وتوزيع منتجاتها، مما يعزز موقعها التنافسي.

2- الموارد الغير ملموسة: هي ما لا يمكن تحسسه ماديا وتتمثل فيما يلي:

- ❖ الجودة: وهي تشير إلى قدرة المنتج، على تلبية حاجات العميل وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كان الإتجاه إيجابي بمعنى تعزيز المكانة التنافسية للمؤسسة.
- ❖ التكنولوجيا: التطور الرهيب الذي عرفه العالم أصبح للتكنولوجيا دورا هاما، لكونها تتحكم في الساحة الإقتصادية فإمتلاك تكنولوجيا متطورة يعني إمتلاك مصدر قوة.

(20)عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص: علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر (3)، الجزائر، 2002، ص ص 32-33.

- ❖ المعلومات : تعتبر المعلومات أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة، حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية، أو إتخاذ قرار مناسب بدونها، وتؤدي المعلومات دورها في حالة حسن إستغلالها من حيث الإنتقاء التوقيت، مجال وطرق الإستخدام.
- ❖ المعرفة: تشمل كل ما يهتم المؤسسة من المعلومات التقنية والعلمية المحصل عليها من خلال البرامج المعلوماتية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا، وتبرز أهمية المعرفة في الميزة التنافسية في المجالات الإبداعية.

**الكفاءات:** "ترجم كفاءة المؤسسة من خلال التحسين المستمر للوضعية في السوق، والعمل على تقديم أكثر إشباع لرغبات وحاجات المستهلك وبذلك تضمن ولاءه"<sup>(21)</sup>.  
 "حيث أن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وترابط فيما بينها، وتراكم هذه القدرات يتولد عنه كفاءات خاصة بالمؤسسة"<sup>(22)</sup>. وتنقسم الكفاءات إلى قسمين هما:

- ✓ الكفاءات الفردية: "تمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المؤسسة، وهي تختلف حسب مناصب العمل، وينظر إليها من خلال المردودية المحققة في الإنتاج، وهناك كفاءات أساسية تتمثل في المعارف والمؤهلات التي تضمن الفاعلية في العمل، وهي تكتسب بالتدريس والتطوير والكفاءات التفاضلية تتمثل في كل من إدراك الذات، الدوافع، و صفات العبقريّة تميز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط"<sup>(23)</sup>.
- ✓ الكفاءات الجماعية: ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن جملة المهارات التي نتجت عن تداخل وتعاون أنشطة المؤسسة فيما بينها.

وهدف هذه الكفاءات هو تكوين موارد جديدة للمؤسسة، كما تسمح بتطويرها وتراكمها، ولها مسمى آخر هو الكفاءات المحورية ويرجع ذلك لاعتبارها أساس من الأسس التي تعمل على تطور المؤسسة ومن خصائص هذه الكفاءات ما يلي:<sup>(24)</sup>.

- تسمح بالوصول إلى أنواع عدة من الأسواق.
- لها مساهمة ملحوظة في قيمة المنتج النهائي من قبل العميل.
- صعوبة تقليدها من طرف المنافسين.

### تحليل سلسلة القيمة:

<sup>(21)</sup>Loïc Daniel,

BurnoMetting,JaqueCastelman,**Lepilotagestratégique**,2<sup>eme</sup>édition,éditionorganisation,Paris ,2001 P 20 .

<sup>(22)</sup> Jean-Claude ta rondeau, **Le management des savoirs**,2<sup>eme</sup>, édition press universitaires, Paris,2002,P21.

<sup>(23)</sup>Levy- Leroyer, **La gestion des compétences**, édition organisation, Paris,1999 ,PP42 ,43.

<sup>(24)</sup> عمار بوشناق، مرجع سبق ذكره، ص 60.

من وجهة نظر Porter فإن الحصول على الميزة التنافسية ونجاح المنظمة في استثمار المصدر الداخلي لهذه الميزة يعتمد على قدرتها في تحقيق شرطين<sup>(25)</sup> ، أولهما يتمثل في انجاز الأنشطة بتكاليف منخفضة نسبياً بالمقارنة مع المنافسين، والثاني يتمثل في النجاح في إضافة قيمة فريدة للنشاط . نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر هو طريقة تستخدم بهدف تحليل المصدر الداخلي للميزة التنافسية، وبالتالي تحديد عناصر القوة والضعف الداخلية الموجودة حالياً والمحتملة<sup>(26)</sup>.

ويعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نموذج بورتر، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها بورتر أنشطة القيمة والتي تصنف إلى مجموعتين كما هو موضح في الشكل أدناه:<sup>(27)</sup>

1- أنشطة القيمة الأولية: هي تلك الأنشطة التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها وتشمل:

أ. الإمدادات الداخلية: وهي أنشطة مرتبطة باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج، وتشمل مناولة الموارد، المخازن، الرقابة على المخزون، والمرجعات إلى الموردين.

ب. عمليات التشغيل: هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي وتشمل: التشغيل على الآلات ، التجميع ، التعبئة وصيانة الآلات.

ت. الإمداد الخارجي: هي الأنشطة المرتبطة بالتجميع، التخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى العملاء وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات.

ونشير إلى أن الأنشطة الثلاث السابقة تتعلق بوظيفة الإنتاج أو التصنيع أما في حالة المنتجات الخدمية فتتمثل في التسليم الفعلي للخدمة.

ث. التسويق والمبيعات: هي أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي تمكن العميل من شراء المنتج، كما أنها تحفزه على الشراء، وتشمل الإعلان، الترويج، رجال البيع والعلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير.

ج. الخدمات: كل الأنشطة المرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج.

<sup>(25)</sup>سعد غالب ياسين، (2006): أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المناهج: عمان

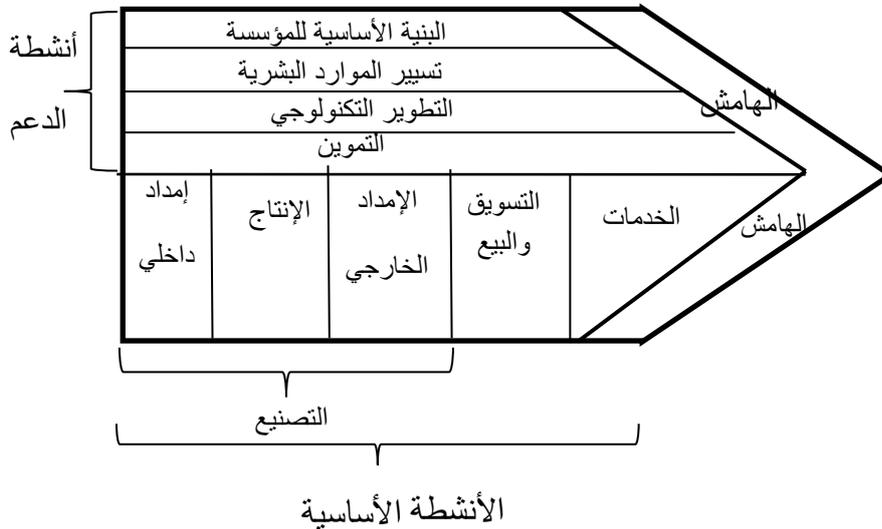
الأردن، ص 70.

<sup>(26)</sup>المرجع نفسه

<sup>(27)</sup> Durand Rodolphe, (2003) : Guide du Management Stratégique ,99 concepts clés , ED-Dunod: Paris, France, p 35.

- 2- أنشطة قيمة الدعم: توفر المدخلات والبنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية وتشمل:
- أ. البنية الأساسية للمؤسسة: وهي المديرية التي تتوفر عليها المؤسسة: كالمديرية العامة، ومديرية المالية والمحاسبة، الجوانب القانونية والتخطيط الاستراتيجي.
- ب. إدارة الموارد البشرية: تمثل الأنشطة الضرورية لضمان اختيار المزيج الصحيح من الأفراد المهرة لأداء كل ما يتعلق بأنشطة سلسلة القيمة بشكل فعال وتشمل التوظيف، التكوين، التدريب، التحفيز، ونظام التعويض والمكافآت.
- ت. التطوير التكنولوجي: هي أنشطة تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في كل سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
- ث. التموين: هي الأنشطة المتعلقة بظهور حاجة المؤسسة إلى مادة معينة إلى غاية إيصالها إلى المؤسسة، وبذلك يتغلغل هذا النشاط عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في حالة شراء ما يلزمه.
- ويتضمن كل نشاط سواء كان أساسي (أولي) أو تدعيبي مدخلات، موارد بشرية وتكنولوجيا ويستخدم المعلومات وينتجها.

### سلسلة القيمة لبورتر



**Source:** Fernex-Walch Sandrine, Romon François, (2008): Dictionnaire du management de l'innovation, Vuibert: Paris, France, p23.

ويغرض التعرف على المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية يجب أن نبدأ بتحديد دور كل مستوى في عملية خلق القيمة، والجدول التالي يوضح مصادر القيمة في المستويات المختلفة لسلسلة القيمة:

## تحليل مصادر القيمة

| الأنشطة الرئيسية   | مصادر القيمة                         | أمثلة   |
|--------------------|--------------------------------------|---|
| تطوير التكنولوجيا  | وحيد، لا يضاهاى، تكنولوجيا حديثة     | قدرة شركة آبل على خلق وظائف ابتكارية                                |
| تموين              | مصادر للبيع بتكلفة منخفضة            | قدرة شركة Wal-Mart على تموين نفسها والتفاوض على الأسعار مع الموردين |
| تصنيع وإمداد خارجي | إنتاج مثالي- مرونة ورقابة على الجودة | قدرة شركة دال (Dell) على الإجابة على الطلبات في الوقت المناسب       |
| تجارة وبيع         | سرعة التسليم- شبكة موسعة- التفاعلية  | قدرة دومينو بيتزا (Domino Pizza) على التسليم في الوقت المحدد        |
| خدمات ما بعد البيع | سرعة الخدمة والضمان                  | قدرة أمكس (Amex) على الضمان للزبون استرجاع أمواله في حالة الاحتيايل |

Source : Le Leorne Séverine, Blanco Sylvie (2009) : Management de l'innovation, Pearson éducation: France, p 236.

## المبحث الثالث: الخصائص العامة للبيئة المعاصرة:

ان المناخ الذي يحيط بالمنظمات المعاصرة يطرح عليها تحديات كبيرة يدفعها الى تغيير استراتيجيتها واعداد النظر في قراراتها وثقافتها ومن اهم العوامل والتحديات<sup>28</sup>:

- 1- العولمة : حيث فرضت ظاهرة العولمة على منظمات الاعمال تحديات كثيرة أهمها اتفاقية الجودة والمنافسة.
- 2- ديناميكية البيئة واضرابها: ان النتائج المترتبة عن ظاهرة العولمة ستظل المنظمات تتحمل تبعاتها على جميع المستويات ثقافيا وتقنيا واقتصاديا وستبقى هذه المنظمات تتعايش مع التقلبات والاضرابات وتتكيف معها باستمرار.
- 3- الثورة المعلوماتية: تزايد اهميتها مع الوقت بحكم ماتوفره من غزارة المعلومات وسرعة وصولها الى مرديها الذين يعملون على تحليلها والاستفادة منها.
- 4- المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل: تلعب المنظمات دورا مهما في القضاء على الفقر وتسعى الى التقليل من البطالة والتخلف وتبني برامج خيرية ...

بهاء الدين المنجي العسكري ، أنعام الحيايلى، ادارة التغيير في منظمات الأعمال ، مركز الكتاب الأكاديمي، ص ص 110- 112<sup>28</sup>

- 5- التعقيد الفني: في عصر العولمة أصبح المدير في حاجة ماسة الى معلومات فنية جديدة باتت أكثر تعقيدا من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها بالشكل الملائم.
- 6- القيود البيئية: أصبحت المنظمات مقيدة بقوانين فرضتها المعطيات والظروف المحيطة، قد تكون اقتصادية أو سياسية كقوانين العمالة وتحديد الحد الأدنى للأجور، وتحديد أسعار الصرف.
- 7- التنوع البيئي: استراتيجية تهدف الى الحد من التعرض للخطر من خلال الجمع بين مجموعة متنوعة من الاستثمارات، مثل الأسهم والسندات والعقارات، والتي لا تأخذ نفس المسار نفسه.

### محددات نجاح المنظمة في التعامل مع البيئة:

ان نجاح المنظمة في ادارة البيئة التي تتعامل معها يتوقف على نجاحها في تحليل مصدر عدم التأكد واختيار الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة تنفيذها بفاعلية، ويتأثر ذلك بثلاثة عوامل عامة وهي :

- 1-درجة التنبؤ: وهو مدى قدرة المنظمة على التنبؤ بشكل صحيح ودقيق بالمتغيرات البيئية.
- 2-إدراك البيئة: ويشير الى مدى دقة البيئة المدركة من قبل المنظمة، هل البيئة التي يتم ادراكها قريبة من الواقع أم لا. فالادراك السليم للبيئة يساعد على الاستجابة لها بشكل أفضل.
- 3-عقلانية المنظمة: ويشير الى مدى تصرف المنظمة بعقلانية، فكلما تمت عمليات تطوير واختيار الاستجابات البديلة للبيئة بأسلوب عقلائي راشد، زاد احتمال اختيار الاستجابة الملائمة لمتطلبات البيئة.