

ملخص البحث الثاني:

## تحليل البيئة التنافسية

## المبحث الأول: ماهية البيئة التنافسية

### المطلب الأول: تعريف البيئة التنافسية<sup>1</sup>

تعرف البيئة التنافسية على أنها: "مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه والمؤثرة على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي والتي يتم إدراكها بواسطة الإدارة أو لم يتم إدراكها على أنها تمثل فرصا أو قيودا".

كما تعرف أيضا على أنها: "تلك العوامل و المتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، بحيث تتأثر بها دون أن تكون لها أدنى رقابة عليها. وتفرز هذه البيئة مجموعة من المتغيرات و العوامل التي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها ويتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على دراستها للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة منها. ومن التعريف السابقة يمكن تعريف البيئة التنافسية على أنها: "مجموعة العوامل والمتغيرات التي تشكل المنافسة في الصناعة، والتي يصعب السيطرة عليها والتحكم فيها من طرف المؤسسة، وتحقيق النجاح بالنسبة للمؤسسة يتوقف على دراسة وتحليل متغيرات البيئة التنافسية ومعرفة كيفية التعامل معها.

### المطلب الثاني: خصائص البيئة التنافسية<sup>2</sup>

إن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة والتعقيد من جهة ومن جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فقد وصف أنصف منذ بداية التسعينيات تغيرات البيئة " بعدم الاستمرارية أو المفاجآت الإستراتيجية"، فدراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاح اتخاذ القرارات وبناء الإستراتيجية الملائمة، مما يستلزم الدراسة والمتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغير نذكر من بينها ما يلي:

1-التغيرات التقنية: التكنولوجيا الحديثة، الطرق الجديدة في الإنتاج، تغيير في طرق التوزيع، فوجود تكنولوجيا معينة قد يخلق فرصا أو تهديدا، مثلا الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية تعتبر تهديدا للشبكات التلفزيونية المحلية، كذلك المتغيرات المعلوماتية والمعرفية.

2-التغيرات الاقتصادية والسياسية والعالمية ، التغيرات على مستوى البلد.

3-التغيرات الاجتماعية و السلوكية والتغيرات السياسية و القانونية، حيث تتمثل في مختلف القيود التي تتخذها الحكومة والتي تؤثر على نشاط المؤسسات كجمارك والضرائب.....

<sup>1</sup> جبار محمد، مولة موسى، "أثر تحليل البيئة التنافسية في تحسين الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص مالية و بنوك، جامعة عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2017، ص33.

<sup>2</sup> بن يمينة خيرة، يعقوب محمد، "قياس تأثير عناصر البيئة التنافسية على القرار الإستراتيجي للمؤسسة"، مجلة التنظيم والعمل، العدد 1(12)، 2017، ص118.

## المبحث الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

### البيئة الداخلية:

"هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق".  
ويضيف (wheelen and Hunger) "بأن هذه العوامل قد تكون نقاط قوة أو نقاط ضعف، بحيث تشكل نقاط القوة الرئيسية كفاءة محورية يمكن للمؤسسة استخدامها للحصول على الميزة التنافسية".

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: "مجموعة الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية والتي يمكن التحكم فيها".

### تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج سلسلة القيمة:

#### سلسلة القيمة:

يعرف ب porter سلسلة القيمة بأنها الأنشطة التي تؤديها المؤسسة لتقديم منتج ذو قيمة للسوق، تفترض سلسلة قيمة porter أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مدخلات وعمليات التحويل المخرجات.

أما التحليل سلسلة القيمة: فهو أداة تحليل إستراتيجي يتم استخدامها من أجل فهم أفضل لمصادر الميزة التنافسية وتحديد الأنشطة التي تزيد القيمة للزبائن أو الأنشطة التي تخفض التكلفة، وتحقيق فهم أفضل لعلاقات المؤسسة مع الموردين و الزبائن أو الموزعين وغيرها من المؤسسات في مجال الصناعة التي تنتمي إليه.

ويمكن تعريف سلسلة القيمة على أنها: الطريقة النظامية للنظر والحكم على سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة، بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، و المحتملة للميزة تم تحقيقها عن منافسيها.

ومن خلال التعاريف المذكورة يمكن تعريفها: "أنه نموذج لتحليل كل أنشطة المؤسسة وأصولها والحكم على مواردها ومهاراتها يهدف من خلاله للبحث عن منابع الميزة التنافسية أو أين يمكنها تحقيق ميزة تنافسية".

#### تحليل سلسلة القيمة:

نموذج سلسلة القيمة لبورتر يساعد المؤسسة في فهم واكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات ويعد مفهوم الهامش بعدا أساسيا في نموذج بورتر فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها مطروحا منها التكاليف، فالمؤسسة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة يطلق عليها بورتر "أنشطة القيمة" والتي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما الأنشطة الأساسية وأنشطة الدعم، فالأنشطة الرئيسية هي تلك التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج وتقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، وتعد أنشطة الإنتاج والبيع مثالا لهذه الأنواع من الأنشطة، أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفر المدخلات والبنية الأساسية التي

تدعم أنشطة القيمة الأولية مثل أنشطة الموارد البشرية.... وتتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكوين ما يطلق عليه سلسلة القيمة. كما هو مبين في الشكل:

**أولاً- الأنشطة الرئيسية:** وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

**1- الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

**2- الإنتاج:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية لتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

**3- الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

**4- التسويق والتوزيع:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

**5- الخدمات:** الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم و المحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

**ثانياً: الأنشطة الداعمة (المساعدة):** وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

**1- بنية المؤسسة:** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية....

**2- تسيير الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليدية.

**3- التنمية والتطوير التكنولوجي:** أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

**4- التموين:** الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات...

