

تمهيد:

تعد بيئة الصناعة من العوامل الهامة التي تحدد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية، لأنها تعتبر المصدر الأساسي لمدخلاتها وكذلك مصب لمخرجاتها، فالمؤسسات اليوم تواجه بيئات أعمال على درجة عالية من التركيب والتغير المستمر والتعقد، لما يحدث لها من تغيرات وتعديلات في القواعد والسياسات والأساليب، هذا بالإضافة إلى العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي مؤسسة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد والمنظمات أو الهيئات ومما تلتزم به من اتجاهات واتفاقيات وأخلاقيات نحو الأطراف المتعددة.

فرغم تزايد هذا التركيب والتغيير والتعقيد البيئي فإن هناك تزايد مماثل في الاتجاه نحو الاهتمام بنشاط التحليل والتشخيص البيئي بهدف تحقيق نوع من التكيف بين الإمكانيات الداخلية والمتطلبات الخارجية لبيئة المؤسسة.

ولكي تحقق المؤسسة أهدافها لا يكفي تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وإنما يتطلب أن تكون المؤسسة على دراية كافية بتلك الفرص والتهديدات لتحديد الاستراتيجيات الكفيلة باستثمار الفرص والحد من التهديدات أو التكيف معها، بغية تحقيق الأهداف وتعظيم نواتج الإمكانيات والموارد، وبالنظر إلى ما سبق سنتطرق في هذا الفصل إلى ماهية البيئة الخارجية و بيئة الصناعة، عوامل إستراتيجية في بيئة الصناعة، مكونات بيئة الصناعة، وأخير اكتشاف وتحليل الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة.

في هذا المبحث سوف نتعرض لمختلف التعاريف و الخصائص و الأنواع المختلفة لبيئة المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على بيئة الصناعة على اعتبار أنها موضوع دراستنا.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وبيئة الصناعة:

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية:

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، وإن التفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ما هو إلا ناتج عن تعقد وتشابك هذه البيئة . وللإحاطة بالموضوع نتناول مجموعة من التعاريف:

* فحسب (و . ديل) (w. dill) : "إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردین، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها"¹

ونلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها مجموعة متغيرات بيئة الصناعة أي البيئة الخاصة أو ما يسمى بالمحيط القريب للمؤسسة الاقتصادية . كما أن هذا التعريف لم يتعرض إلى التفاعلات والمتغيرات التي تؤثر فيها مختلف مكونات المحيط والبيئة الخاصة للمؤسسة.

* تعريف (إمري وتريست) (trist- Emery): " البيئة هي مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة وتحقيق أهدافها"².

بناء على هذا التعريف فإن البيئة تنطوي على مجموعة من القيود التي تتحكم في سيرورة المؤسسة وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب إتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة، إلا أن هذا التعريف غير شامل لكل متغيرات البيئة .

أما (فرانسوا لوروا) (François Leroux): فيقول بأن المحيط يعرف بأنه " أدوات اللعب régler de jeux التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"³.

نلاحظ بأن هذا الباحث حصر مفهوم محيط المؤسسة في أدوات اللعب التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء أنشطتها، كما وضح بأن المحيط يبين حدود السلطة الممنوحة للمسيرين في أداء وظائفهم، ويمكن القول أن هذا التعريف يفتقر إلى أغلب عناصر بيئة المؤسسة، كما ركز هذا التعريف كثيرا على متغيرات البيئة الداخلية فقط.

ويشير (ب فيلهو) (p filho) : " أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات :

- المجموعة الأولى تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

¹ عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص ص 19- 20.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، مصر، 2002، ص 29.

³ Francois leroux , introduction a l'économie de l'entreprise ,2éme édition, imprimerie de lac- se- jeaneur ,paris, 1980, p 144.

- أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع .
- أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم.¹

وبالرغم من أن هذا التعريف يشمل أطراف ومتغيرات أكثر، إلا أنه هناك نوع من الجمع بين عوامل معينة في نفس الوقت، وهيئات وأشخاص، ودمج المحيط الداخلي في نفس العناصر.
* في حين يعرف الدكتور **عبد اللطيف خمخام** المحيط على أنه " كل ما هو غير المؤسسة "².
إن هذا التعريف عام وغير دقيق، ذلك لأنه لا يعطي مجموعة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة والمؤثرة في نشاطها، حيث أنه جاء بشكل مبهم.

• كما يعرف الدكتور **علي عبد الله** البيئة الخارجية على أنها " مجموعة العوامل المحيطة والسائدة التي تؤثر على أداء المؤسسات والأفراد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة "³
إن هذا التعريف يجمع بين متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، إضافة إلى أنه لم يحدد العوامل والمتغيرات وكذلك لم يوضح طبيعة وكيفية تأثير المتغيرات على أداء المؤسسات والأفراد .
ويعرف **كوتلر (kotler)** البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة"⁴. قدم كوتلر تعريفا شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية كما أشار إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات إلا أننا نلاحظ أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية وكذلك الوضع التنافسي، وكذلك طبيعة المتغير.
من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن :

بيئة المؤسسة بشكل عام تنقسم إلى قسمين أساسيين :

- **البيئة الداخلية:** تشير تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي، والممارسات التنظيمية وتتمثل في الوظائف المختلفة (التمويل، إنتاج تسويق، مالية، أفراد، بحث وتطوير .. الخ)، إضافة إلى الموارد المتاحة.

- **البيئة الخارجية:** وتشمل جميع المتغيرات والعوامل التي تكون خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها، وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين: (عوامل البيئة العامة وتتمثل في المتغيرات الكلية التي تؤثر على جميع المؤسسات في الدولة وهي متغيرات اقتصادية وسياسية واجتماعية، ثقافية، تكنولوجية... الخ، وعوامل البيئة الخاصة وهي المتغيرات الجزئية التي تؤثر بشكل مباشر في كل مؤسسة على حدى في نفس القطاع مثل الموردين، العملاء، المؤسسات القائمة، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة... الخ).

الفرع الثاني: مفهوم بيئة الصناعة:

*تعرف بيئة الصناعة على أنها: " مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي

¹ عبد القادر حنفي وسمية قرياحص، أساليب الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 151.

² Abd ellatif khamkham , la dynamique du contrôle de gestion , dunod ,paris , 1986, p 27.

³ علي عبد الله، تأثير البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية العمومية، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 105.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

تضم المجموعات التالية: (العملاء، الموردین، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة...) ¹.

هذا التعريف يعتبر أكثر شمولية، إلا أنه لم يبين كيفية تحكم المؤسسة في هذه العوامل. * وهناك من يعرفها على أنها: " مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردین، المنافسين.... الخ ²، والصناعة تتضمن مجموعة من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين ³.

حصر هذا التعريف بيئة الصناعة بالعوامل ذات الارتباط المباشر بالمؤسسة، إلا أنه هناك عوامل لا تكون موجودة في الوقت الحالي ولكن لها تأثير على نشاط المؤسسة مثل تهديد الداخلين الجدد.

* وكما يقول مايكل بورتر (Michel porter) : أن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه أو تحديد مجال النشاط، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المنشأة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى بورتر (porter) تعريفا عمليا للصناعة على أنها: " مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر " ⁴.

وكما يقول بورتر porter فإن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين .

من خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف بيئة الصناعة على أنها مجموعة العوامل والمتغيرات ذات التأثير المباشر على نشاط المؤسسة وأدائها، كما أن المؤسسة تستطيع أن تتحكم فيها نسبيا ومن بين هذه العوامل: الموردون، الزبائن، المؤسسات القائمة، المنتجات البديلة، الداخلون الجدد... الخ.

* وسنقتصر في دراستنا هذه في تناول والتحليل على بيئة الصناعة نظرا لكونها موضوع دراستنا بحيث أننا سوف نستنتي المتغيرات والعوامل الكلية.

المطلب الثاني: خصائص بيئة الصناعة:

تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها ⁵.

¹ بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة تيندال - المسيلة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 50.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة 1999، ص 121.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص ص 159 - 160.

⁴ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص 160، نقل عن

M Porter , competitive strategy, free press ,new York ,1980,p 218.

⁵ مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، العدد 45، 1983، ص 35.

كما أن عدم الإجماع والاختلاف بين الباحثين حول خصائص البيئة ما هو في الواقع إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم حاول أن يعكس وجهة نظر تبعاً للأهداف التي يسعى لتحقيقها، وطبيعة نشاط المؤسسات وزمان ومكان إجراء الدراسة.¹

وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي :

1- **التعدد**²: تشير إلى تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل (مؤسسات، أسواق منتجات عملاء، تكنولوجيا... الخ) التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية knoud houd، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدراً ضئيلاً من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم.

2- **الاستقرار (اللاستقرار)**³: إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير rate of change في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم.

كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الاستقرار، ولذا يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة والتغير يعبر عنه بدلالة ثلاث متغيرات هي:⁴

- تكرارية التغير في الأنشطة .

- درجة الفروق المرتبطة بكل تغير .

- درجة عدم الانتظام أو الشذوذ (irrigratory) في النمط العام للتغير المسبب لحالة عدم التأكد. ويمكن اعتبار أن ما تواجهه المؤسسات من عدم التأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتها من موارد ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأذواقهم أو خصائص الأسواق وما إليها كلها أمثلة على عدم الاستقرار واضطراب البيئة الخاصة .

3- **عدم التأكد**: تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب:⁵

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار .

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة .

- استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث .

وينظر ويد⁶ (weed) إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكداً على ضرورة التلاؤم معه، كما يحصر الباحث عدم التأكد في ثلاث مصادر :

- اثنين منها خارجية ممثلة لعدم التأكد العام أو النقص في فهم الأثر والنتيجة في مجال الثقافة الواسعة.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 117.

² A Abdallah , the import of enverenment complexity on organisation structure et performance , mx,uwistcardiff C3 a 1983,g.b ,p183.

³ مدحت عز الدين: مرجع سابق، ص 39. 40.

5J. child , organisation structure enverenment and referance the role of strategy choice(sociology .u.6.n.) ,1972,p42.

5 A. Abdallah , op-cit ,pp30- 34

⁶ Weed E .S et Michel RT, the role of envirenement behavioural uncertainty a mediator of situation preformance relation sheap , academy of management , journal v 23 (n' 1, 1980).

- مصدر داخلي عبر عنه بالاعتمادية المتبادلة بين مكونات المؤسسة، ويمكن تفسير عدم التأكد والاعتمادية من خلال بعض الخصائص البيئية مثل التعقد والاستقرار.
- 4- **الاعتمادية: يشير جاكوب (JACOB):** ¹ إلى أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيورته، فزيادة الأولى وقلة الثانية يشير إلى زيادة المشاكل المرتبطة بالاعتمادية والعكس صحيح.
- كما أن الاشتراك في الموارد النادرة بين المؤسسات يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة، واستغلالها والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية .
- 5- **العداية:** تنصف البيئة العداية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة.²
- ويمكن القول أن درجة العداية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.
- ويقول **هنري منزبرغر (H. Mintzberger):** أن العداية درجات يمكن وضع مختلف البيئات عبر خط متصل أحد طرفيه البيئة الهادئة المسالمة، وفي الطرف الآخر بيئة على درجة عالية من العداية، إن خاصية العداية لم يتم قياسها كميًا.³
- 6- **التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميًا.⁴
- 7- **التجانس:** تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والتمايز، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها.⁵
- 8- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل في ظله المؤسسات كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، فهي الخصائص التي حظيت بدراسات وفيرة في الاقتصاد والإدارة.
- كما أنها من الخصائص التي خضعت للقياس الكمي.⁶

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 119، نقلا عن:

- JACOB, DEPENDENCE OF VUBRABILITY ORGANISATION ADMINISTRATIVE SERVICE QUATORBY , V19 ,N' 01, 1974, P 50.

² جون جاكسون وآخرون، نظرية التنظيم، منظور كلي، ترجمة خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، [إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

³ H.Mintzberger ,the structure of organization (Englewood clefs). Prentice hall ,inc1979,pp26- 27.

⁴ عبد السلام أبو قحف، سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة - المكتب العربي الحديث - القاهرة، 1972، ص 65- 67.

⁵ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 120.

⁶ علي عبد الله، المرجع نفسه، ص 120.

9- **التفرد أو التميز:** فبيئة مؤسسة معينة تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى سواء كانت البيئة داخلية أو خارجية، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها .

10- **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة:** أي عدم ثباتها، وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء وكذلك بتهديد الداخلين الجدد... الخ

وفي الأخير يمكن القول بأن الخصائص البيئية أضحت تتسم بعدم الاستقرار والاضطراب وعدم التأكد، مما يصعب التعامل معها بالمنظور والتصور القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص وتحليل بيئة الصناعة وما تحويه من فرص وقيود (تهديدات) كأساس لتحقيق التكامل والترابط بين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة، وإحداث التوافق والتوافق بين معالم وأبعاد المؤسسة وخصائص بيئة الصناعة مع التحليل المدقق في البدائل المتاحة، لاتخاذ القرارات المناسبة لزيادة تنافسيتها، انطلاقاً من تعميق معرفتها ببيئتها والظروف السائدة وتنمية قدراتها في التعامل الإيجابي معها.

المبحث الثاني: العوامل الإستراتيجية في بيئة الصناعة.

يمكن دراسة بيئة الصناعة من خلال التعرف على مكوناتها والعوامل التي تؤثر فيها، فأى صناعة تتأثر بالمتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته، وكيفية تمويل الصناعة ومدى تدخل الحكومة فيها والمنتجات المستخدمة فيها، والاستراتيجيات التسويقية للصناعة.

ويلاحظ أن تحليل عناصر بيئة الصناعة، يعتبر للمستوى الثاني لتحليل البيئة الخارجية، وذلك بعد التعرف على رصد التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المحلية، ويلاحظ أن تفهم الصناعة يجب أن يبدأ بتفهم الاشتراطات الأساسية للعرض والطلب والتي تؤثر بدورها على تحديد هيكل الصناعة، وينتقل التأثير من هيكل الصناعة إلى تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء الصناعة ويمكن حصر أهم عناصر بيئة الصناعة في:

المطلب الأول: الظروف والاشتراطات الأساسية¹.

إن أي صناعة لها مجموعة من الظروف التي تعمل فيها جميع الشركات داخل هذه الصناعة، وتعتبر بمثابة سمات أساسية للصناعة قد تميزها عن صناعات أخرى مثل ظروف العرض والطلب، مرونة الطلب، مدى وجود سلع بديلة ونوع التطور التكنولوجي، ومستواه ودرجة التغيير فيه، ومعدل النمو في الصناعة ودورة الأعمال (ربح، كساد،....). وفيما يلي أهم هذه الاشتراطات:

أولاً: العرض و الطلب: الطلب على سلع الصناعة هو مجموع ما يحتاجه المستهلكين في منطقة جغرافية معينة، وهناك نوعين من الطلب: أولهما الطلب النهائي وهو طلب المستهلك النهائي على السلعة بغرض استهلاكها كالطلب على المواد الغذائية ومستحضرات التجميل والملابس..... الخ.

وثانيهما الطلب المشتق وهو طلب على سلعة يعتمد على مشتق من الطلب على سلعة نهائية، مثل الطلب على الحديد والإسمنت مشتق من الطلب على المساكن، والطلب على البنزين مشتق من الطلب على السيارات ووسائل النقل...

وفي هذه الحالة ينبغي على المؤسسة أن تقوم بدراسة طبيعة الطلب على الصناعة ومحاولة التنبؤ بهذا الطلب، حيث أن ذلك سيساعد على التنبؤ بحصتها من مبيعات الصناعة، وبالتالي تحديد حجم الإنتاج بناءً على ذلك.

وبنفس المنطق يشير مفهوم العرض إلى الكميات المنتجة بواسطة جميع المؤسسات المكونة للصناعة وبطبيعة الحال إذا كان هناك زيادة في الكميات المعروضة من السلع عن الكميات المطلوبة فإن الصناعة تعمل فيما يسمى بسوق "المشترين" حيث تجد المؤسسات نفسها في منافسة قوية مع بعضها البعض، بعكس الحال في سوق "البائعين" الذي فيه يتحكم البائع في كافة القرارات المتعلقة بعلاقته مع السوق.

• **مرونة الطلب²:** إن الكمية المشتراة بواسطة المستهلكين تتوقف أساساً على سعر السلعة وأسعار السلع البديلة والدخل... الخ من بين عوامل كثيرة تؤثر على الكمية المشتراة، وتعتبر عن مقدار التغيير في الكمية المشتراة نتيجة التغيير في السعر (مرونة الطلب السعرية) وهي نفس تأثير الاختلافات في السعر على حجم الطلب (الكمية المشتراة).. ويلاحظ أن مدى تأثير الطلب في السعر يختلف من سلعة إلى أخرى باختلاف المستهلكين أنفسهم.

ويمكن التعبير عن مرونة الطلب السعرية كالآتي:

$$\text{مرونة الطلب السعرية} = \frac{\text{التغيير النسبي في حجم الطلب}}{\text{التغيير النسبي في السعر}}$$

$$\text{و بعبارة أخرى } Ed = \frac{\Delta Q}{Q} \times \frac{P}{\Delta P}$$

حيث Q تمثل الكمية المطلوبة عند السعر P، و Q Δ تمثل مقدار التغيير في الطلب، و P Δ

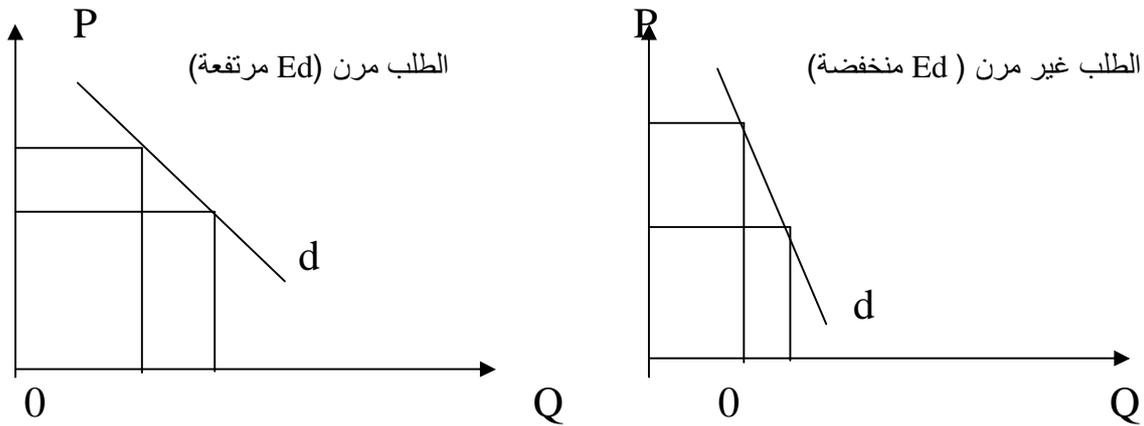
¹ محمد الصالح الحناوي وآخرون، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص ص 121 - 129.
² أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص ص 141-142.

تمثل مقدار التغير في السعر، ويتوقف التغير في الطلب على التغير في المرونة السعرية، فإذا كانت مرونة الطلب السعرية لسلعة ما 1.2 فإن رفع السعر بمقدار 10% يتبعه انخفاض في الطلب بنسبة 12%، هذا بافتراض ثبات جميع العوامل الأخرى على حالها.

فالطلب على السلعة قد يكون مرنا بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير بنسبة أكبر في الكمية المشتراة، أو غير مرن بمعنى أن التغير في السعر يصاحبه تغير ولكن بنسبة أقل في الكمية المشتراة وفي الواقع العملي هناك العديد من العوامل التي تؤثر على المرونة السعرية لسلعة ما ومنها مدى وجود سلع بديلة ومكملة ودرجة ضرورية أو كمالية السلعة، وثمن السلعة نفسها.

ويلاحظ أن مرونة الطلب سالبة لأن السعر يؤثر على الطلب تأثيرا عكسيا في معظم الحالات، فإذا كان الرقم الممثل للمرونة أكبر من الواحد ($E_d > 1$) أعتبر الطلب مرنا، وإذا كان أصغر من الواحد ($E_d < 1$) أعتبر الطلب غير مرن، أما إذا كان يساوي الواحد ($E_d = 1$) فإن الطلب يعتبر مرن وحدوي، و الشكل الموالي يمثل مرونة الطلب المرتفعة و المنخفضة¹.

الشكل رقم (1-1): مرونة الطلب المرتفعة و المنخفضة.



المصدر: عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

والسؤال المطروح هنا هو: ما الذي يجعل الطلب على سلعة ما مرنا، والطلب على سلعة أخرى غير مرن؟.

إن محددات مرونة الطلب على سلعة ما يمكن تلخيصها في ثلاثة عوامل هي²:

- عدد البدائل القريبة للسلعة: فإذا كانت للسلعة بدائل كثيرة فإن الطلب عليها سيكون في أغلب الأحيان مرنا، أي إذا ارتفع سعر هذه السلعة فإن المستهلكين سيطلبون أقل منها ويشترون كمية أكبر من السلع البديلة لها، والعكس صحيح.
- أهمية السلعة في ميزانية المستهلك: فإذا كان المستهلك ينفق جزء لا بأس به من ميزانيته على سلعة معينة فمن المحتمل جدا أن يكون الطلب عليها غير مرن.
- مدى استعمال السلعة: فكلما كان استعمال سلعة ما أكثر كلما كان الطلب عليها أكثر مرونة.

¹ عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ط7، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص23.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص99.

ثانياً: التطور التكنولوجي: تختلف الصناعات فيما بينها باختلاف المستوى التقني المطبق داخل الصناعة، فهناك العديد من الصناعات التي تكون فيها البدائل التكنولوجية معروفة ومحددة وتتعرض للقليل من التغيرات التكنولوجية، بعكس الحال بالنسبة لبعض الصناعات الأخرى (الإلكترونية مثلاً)، والتي تتوافر لديها أساليب وفن إنتاجي متجدد ومتطور من وقت لآخر، لذلك يجب على كل مؤسسة أن تدرس مستوى التطور التكنولوجي السائد في الصناعة، حيث أن تأخر المؤسسة في اللحاق بركب التكنولوجيا سوف يفقدها ميزة تنافسية في الصناعة التي تعمل فيها.

ثالثاً: نمو الصناعة في الأعمال ودورة الأعمال : تتميز بعض الصناعات بمعدل نمو عالي في أعمال الصناعة، وخاصة تلك الصناعات الواعدة، أو التي تمر بمرحلة النمو في دورة حياتها، بينما نجد بعض الصناعات تنمو ولكن بمعدل بطيء، ويؤثر هذا العامل بطبيعة الحال على الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات فيما يتعلق باستثماراتها في الصناعة .

المطلب الثاني: هيكل الصناعة.

هيكل الصناعة يتشكل من مجموع الخصائص الاقتصادية و الفنية،و من بين هذه المكونات الأساسية ذات الصلة الوثيقة بقوى المنافسة الخمسة، الخصائص المتعلقة بدرجة نمو الصناعة، والتكاملات الممكنة بها، و حواجز الدخول و الخروج منها و إليها، و سهولة الحصول على وسائل الإنتاج و جودتها، و إمكانية الوصول إلى قنوات التوزيع، و غيرها من المكونات.¹ و تجدر الإشارة إلى أن هيكل الصناعة يمكن النظر إليه من عدة نواحي:²

من حيث تركيب الصناعات: ينقسم إلى صناعات بسيطة، استهلاكية، رأسمالية، و كذا نسبة إسهام كل منها في الناتج الكلي، و العمالة الكلية في القطاع. و من حيث طبيعة و شكل السوق، و مدى وجود عوامل احتكارية، أو عوامل منافسة في السوق. بشكل عام يتطلب تحليل هيكل القطاع مايلي:³

حجم السوق، عدد المؤسسات، وأحجامها النسبية، نمو المبيعات، تمييز المنتجات، طبيعة المبادئ التكنولوجية في الإنتاج، التقدم التقني، أثر التنظيمات و المساعدات العمومية.

وهناك العديد من العوامل التي تحدد هيكل الصناعة، و من ثم يجب على كل مؤسسة أن تتعرف على هذه العوامل و ما تمثله من تأثيرات على عملياتها واستراتيجياتها، وهذه العوامل هي:

- **عدد المنتجين ودرجة تمايز المنتجات⁴:** و فالبدائية الطبيعية لدراسة و توصيف الصناعة هي معرفة دور المنتجين على مستوى الصناعة سواء كان واحداً (محتكر) أو عدد قليل (احتكار قلة) أو عدد كبير من المنتجين (منافسة احتكارية)، و بطبيعة الحال سيؤثر ذلك على الكميات المعروضة من السلع وكذلك استراتيجيات المؤسسة.

لذلك يجب على المؤسسة دراسة المدى الذي يوجد فيه اختلاف و تمايز في المنتجات المقدمة بواسطة المنتجين المكونين للصناعة.

- **عوائق الخروج من - أو- الدخول في الصناعة :** فهناك العديد من العوائق التي قد تحد من دخول مشروعات معينة إلى الصناعة مثل ارتفاع التكاليف الاستثمارية المطلوبة اقتصاديات الحجم، المواد الأولية الخ، وبالمثل فهناك عوائق قد تكون موجودة تمثل قيد على الخروج

¹ Michel Porter, L'avantage concurrentielle, Dunod, Paris, 1997, p16 .

² أحمد سعيد بامخرمة، الخطة الدراسية لمادة اقتصاديات الصناعة، ص.9، على الموقع: www.economics.kaau.edu.sa

³ Gedefroy, Dang Nguayien, Economie Industrielle Appliquée, Ed Vuibert, paris, 1995, p.02

⁴ Alexis Jacquemin, Economie industrielle Européenne, Dunod, Paris, 1997, p15.

من الصناعة مثل الالتزامات القانونية أو المعنوية تجاه العملاء، المقرضين العاملين والحكومة، ووجود درجة عالية من التكامل، ونقص الفرص البديلة المتاحة،... الخ.

- **هيكل التكلفة:** إن لكل صناعة معينة مزيج من التكلفة الذي يمثل القوة الدافعة لسياساتها واستراتيجياتها، فعلى سبيل المثال تشتمل النسب الغالبة من التكاليف في صناعة الحديد والصلب على تكاليف الإنتاج وتكاليف المادة الأولية، بينما نجد في صناعة لعب الأطفال وفي المتاجر فإن تكاليف التسويق والتوزيع تمثل النسبة الغالبة من التكاليف الكلية، وفي بعض الصناعات الأخرى قد تكون تكاليف الضمان وخدمات ما بعد البيع هي العناصر المحددة للتكاليف، ومن ثم توجه الجهود ناحية هذه العناصر إذا رغبت للمؤسسة في تخفيض تكاليفها.

- **إمكانية التكامل الرأسي:** فبعض الصناعات قد تجد من المناسب لها أن تتكامل رأسياً إما إلى الأمام (أي ناحية السوق) عن طريق تملك عمليات وأنشطة تالية للأنشطة الرئيسية التي تقوم بها، أو إلى الخلف (ناحية مصادر المواد الأولية) أي تملك أنشطة وعمليات سابقة للنشاط الرئيسي مثال ذلك صناعة البترول، والغزل والنسيج.... الخ.

- **إمكانية الوصول للأسواق العالمية:** تتميز بعض الصناعات بأنها صناعات عالمية بطبيعتها، أي أن معظم إنتاجها وعملياتها موجه للسوق العالمي مثل صناعة البترول والسياحة والطيران، وبعض الصناعات الموجهة أساساً للتصدير، ومن ثم يجب أن تتنافس هذه الصناعات على أساس دولي أو عالمي.

المطلب الثالث: أقسام هيكل الصناعة:

طبيعة الأسواق هي التي تحدد تكاليف الإنتاج، المبيعات، و بالتالي الأرباح بالنسبة للمؤسسات، و يقسم هيكل الصناعة إلى أربعة أقسام:

الفرع الأول: المنافسة التامة:

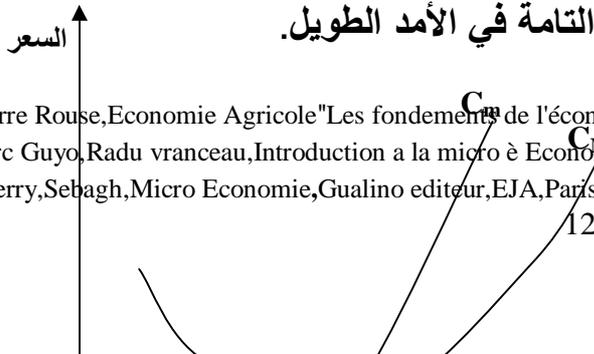
سوق المنافسة التامة محدد بثلاث عناصر هي تجانس السلع، وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين، ووفرة المعلومات.¹

وكل ما تستطيع المؤسسة فعله هو أن تقرر ما تستطيع تقديمه للسوق من منتجات.² و تأثير كل مستهلك في الطلب الكلي يؤول إلى الصفر.³

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة، فسوق المنافسة التامة، يتميز بحرية الدخول و الخروج، إذ يمكن لأي منتج أو مستهلك، أن ينتج في الظروف نفسها لأولئك الذين يوجدون من قبل في هذه السوق، كما أن هذا الأخير يتميز بحرية تنقل عناصر الإنتاج. من الواضح أن تلك الخصائص تجعل حالة المنافسة التامة نادرة، والسعر في المنافسة التامة حقيقة مسلم به ويكون منحني طلب لا نهائي المرونة، كما في الشكل (1-2).

يعني أن تغير في سعر السلعة، سيؤدي إلى تغير طلب المستهلك عكسياً مع السعر بنسبة 100%، حيث إذا ارتفع سعر سلعة منتج ما، سينخفض طلب المستهلك على سلعة ذلك المنتج إلى الصفر، كما أن السعر يساوي الإيراد الحدي؛ و يعلل ذلك بأن المنتج إذا باع وحدة إضافية، فإن الإيراد المتأني من هذه الوحدة يكون معادلاً لسعرها.

شكل (1-2): توازن صناعة المنافسة التامة في الأمد الطويل.



¹ Pierre Rouse, Economie Agricole "Les fondements de l'économie" L'avoisier, Paris, 1986, p211.

² Marc Guyo, Radu vranceau, Introduction a la micro è Economie des entprises, Dunod, Paris, 2002, p124.

³ Thierry, Sebahg, Micro Economie, Gualino editeur, EJA, Paris, 2005, p177.

Q

المصدر: فريديريك تلون، مدخل إلى الاقتصاد الجزئي، ترجمة وردية راشد، المؤسسات الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، بيروت، 2008، ص132.

وعن التوازن في سوق المنافسة التامة فقد تحقق المؤسسة ربح عادي، أو غير عادي، أو خسارة، وذلك في الأمد القصير، أما في الأمد الطويل فالمشاريع الخاسرة ستتوقف عن النشاط.¹ والمشاريع الباقية ستحقق جميعا ربح عادي فقط، لأن الأرباح الاقتصادية في المنافسة التامة في الأجل القصير، تدفع عدد كبير من المؤسسات للدخول في السوق طمعا في هذه الأرباح، مما يؤدي إلى انخفاض السعر حتى تصل المؤسسة إلى حالة توازن و تحقق ربح عادي فقط. يستمر السعر في الانخفاض نتيجة لزيادة العرض، و يستمر دخول منافسين جدد، حتى تتساوى الإيرادات مع التكاليف لكل المؤسسات، و بالتالي:

التوازن طويل الأمد لمؤسسة في سوق المنافسة التامة تساوي السعر مع التكلفة الحدية (في الأمدين القصير و البعيد) و في نفس الوقت تساويهما مع التكلفة المتوسطة، لأن سلوك المؤسسات في وضعية تنافسية كاملة في الأمدين القصير و البعيد نفسه.²

الفرع الثاني: الاحتكار التام:

الاحتكار التام يعني وجود بائع بمفرده، وسلعته ليس لها بديل قريب، و يكون منحني الطلب قليل المرونة، بالإضافة إلى وجود عوائق دخول كبيرة، و كذا سرية المعلومات، حيث تكون حول التكلفة و السعر و النوعية، كلها معلومات يحتفظ بها المنتج، و غير قابلة للنشر بشكل واضح. و نوه هنا أن المحتكر قد يتعرض لضغوط تنافسية، فكما أشار (ولكوكس)، بأن هناك درجات مختلفة من المنافسة تظهر حتى في حالة الاحتكار.³

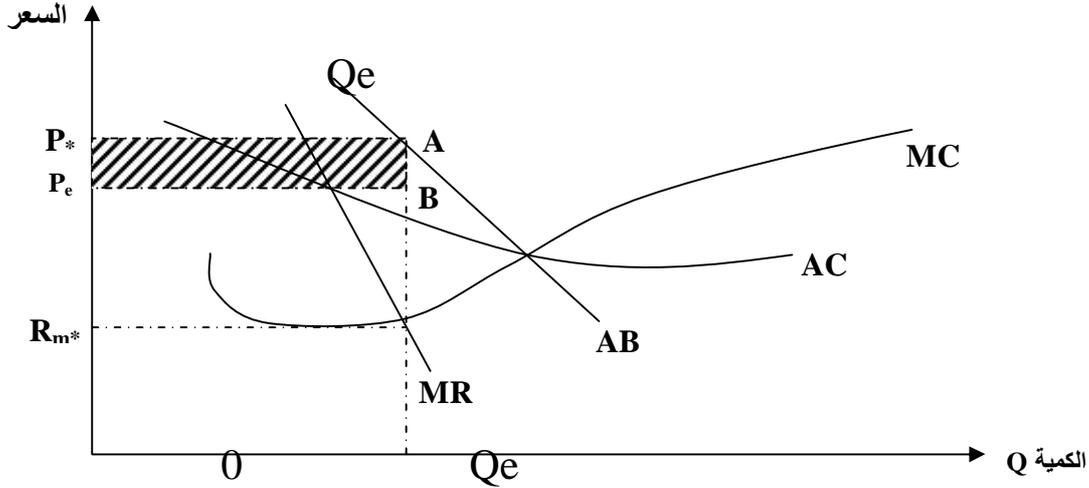
لذلك فإن المحتكر لا يستطيع أن يرفع السعر بشكل كبير، لإمكانية تحول المستهلكين إلى سلع أخرى بديلة، بالرغم من كونها لا تعتبر بدائل جيدة.

¹ حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، منشورات ذات السلاسل، الكويت، 2002، ص182.

² Edwin Mansfield, Economie Managerial, De boeck université, Paris, 2002, p412.

³ جيمس جوارنتي، ريتشارد ستروب، الاقتصاد الجزئي "الاختيار الخاص و العام"، ترجمة محمد عبد الصبور محمد علي، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1987، ص263.

الإيراد الحدي في حالة الاحتكار، دائما في هبوط مستمر، لأن زيادة الكمية المنتجة يترتب عليها نقص في السعر. أنظر الشكل (3-1).
شكل رقم (3-1): توازن المحتكر.



المصدر: حسين العمر و آخرون، مقدمة في الاقتصاد الصناعي، مرجع سابق، ص 193.
المحتكر إما يحدد السعر، و بعده تتحدد الكمية، أو العكس.

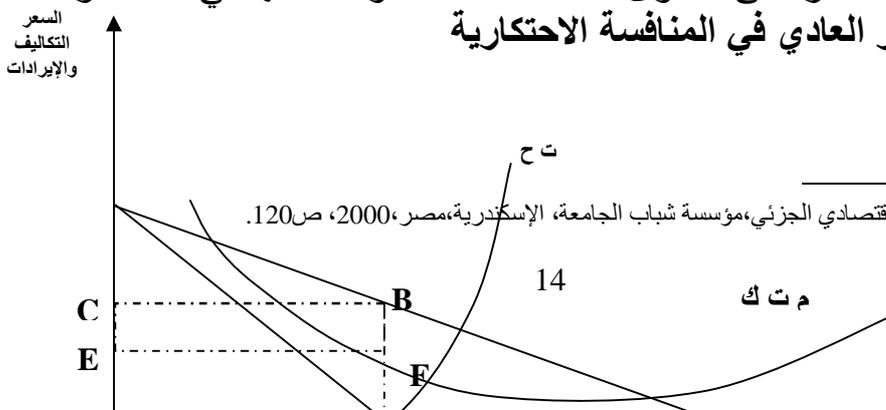
نلاحظ من الشكل أن الإيراد الحدي يتساوى مع التكلفة الحدية، عند الكمية Q_e والسعر R_{m^*} ، أما سعر التوازن فنصل إليه، من خلال رفع إحداثي وهي من نقطة توازن الكمية، إلى أن نصل إلى منحى متوسط الإيراد، و الذي يقابل السعر P^* .
نلاحظ من الشكل أن الإيرادات الكلية هي $P^*A Q_e0$ ، وأن التكاليف الكلية هي $Pe B Q_e0$ ، و نجد أن الأرباح الاقتصادية هي $P^*A B Pe$ ، ويستخدم جزء من هذا الإيراد للمحتكر لتدعيم الهيمنة في شكل نفقات تطوير)

أما لو كانت التكاليف المتوسطة تبلغ P^* ، فإن المشروع يحقق الأرباح العادية فقط، وبتحقيق الأرباح العادية في المدى القصير، تستمر المؤسسة في الإنتاج و البقاء، إذا توقع تحسن في الظروف، فلا يعني منتج محتكر لسلعة ما احتكارا مطلقا، أنه بالضرورة يحقق أرباح غير عادية، في المقابل فإن تحقيق الخسارة بالنسبة له من الشروط الخارجة عن فرضية الاحتكار. في المدى القصير، يعظم المحتكر أرباحه عندما $tR > Ct$ و $P = Mr = Mc$ ، و $P > CA$ ، و يحقق المحتكر التام التوازن عند $tR = tC$ و $P = Ac$ و $Mr = Mc$

الفرع الثالث: المنافسة الاحتكارية:

يأخذ من الاحتكار المطلق، قدرة المنتج على إيجاد سوق مستقل، عن طريق الدعاية والإعلان، حيث أن المنتجات متشابهة من ناحية المضمون، و مختلفة الشكل.
الخاصية الأساسية في هذا النموذج، هي التمييز بالمنتجات، على عكس المنافسة التامة، التي تنتج منتجات معيارية، ومما لا شك فيه، أن الأسعار السائدة على مستوى المنافسة الاحتكارية، يكون دائما أعلى من الأسعار على مستوى المنافسة التامة.¹ و أقل منها في الاحتكار المطلق.

شكل (4-1): الربح غير العادي في المنافسة الاحتكارية



¹ سهير محمد السيد حسن، التحليل الاقتصادي الجزئي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 120.

المصدر: طارق الحاج، تحليل الإقتصاد الجزئي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص392.

في الأمد القصير، تنتج المؤسسة الكمية التي يتحدد $Mr=Mc$ ، و تحقق المؤسسة ربحا غير عادي، إذا كان $Ac < P$ ، والسعر المتبع في هذا النموذج، هو سعر احتكاري، كون $Mc < P$ لتحقيق الأرباح؛ ذلك أنه إذا زاد المنتج مبيعاته بوحدة واحدة، انخفض السعر و يزيد الإيراد الكلي، لكن هذه الزيادة تكون أقل من سعر الوحدة الإضافية، (يعني أن السعر يكون أكبر من الإيراد الحدي).

و تكون هذه الأرباح مدعاة لغيره من المنافسين أن ينافسوه في الأجل الطويل، لانعدام عوائد الدخول و الخروج. فيضطر المنتج إلى تخفيض ثمن سعره، حتى يقارب تكلفته الحدية (أنظر الشكل 1-4).

و كلما كانت المنافسة ضعيفة، كلما بقي السعر فترة طويلة أعلى من التكلفة الحدية.

الفرع الرابع: احتكار القلة:

يقصد باحتكار القلة قيام عدد قليل من المنتجين، بحيث ينتج كل منهم نسبة كبيرة من الناتج الكلي، دون أن يتفوقوا فيما بينهم على تحديد كمية الإنتاج أو سعر البيع. و قد أصبحت هذه الظاهرة من الظواهر السائدة المهيمنة في العالم، ولعل من الأمثلة الجيدة على احتكار القلة هو صناعة البترول الأمريكية، حيث هيمنت ثمان شركات في السنوات الأخيرة على ما يقرب 60% من حجم صناعة تكرير البترول . و في الوم أ تهيمن ثلاث شركات محلية و هي Generale Motors و Ford و Chrysler. بالإضافة إلى عدد قليل من الشركات الأجنبية على مجال صناعة السيارات، كما تهيمن شركتا Westing House و Generale Electric على صناعة أنواع عديدة من قطع غيار الأجهزة الكهربائية.¹

ومن ضمن خصائص احتكار القلة :

- وجود احتكار القلة مرتبط بعوائق دخول تضعها المؤسسات القائمة . و قد تعتبر وفورات الحجم من أهم عوائق الدخول، فالمنافس المحتمل لا يكون في استطاعته أن يبدأ صغيرا ثم يندرج إلى الحجم الأمثل، و كذا القيود التي تطلبها الحكومة و قيود الاختراع.²

- هناك احتمالات عدم التجانس في السلعة، أو ما يسمى بمنافسة القلة التمييزية (سجائر، أدوية)، هنا المؤسسات المتنافسة التي تنتج سلعا متباينة، تستخدم الطراز، والإعلانات والتميز

¹ إيدوين مانسفيلد، الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال، ترجمة فهمي رزق، المكتبة الأكاديمية، مصر، القاهرة، 1999، ص330.

² عبد المطلب عبد الحميد، النظرية الاقتصادية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص226.

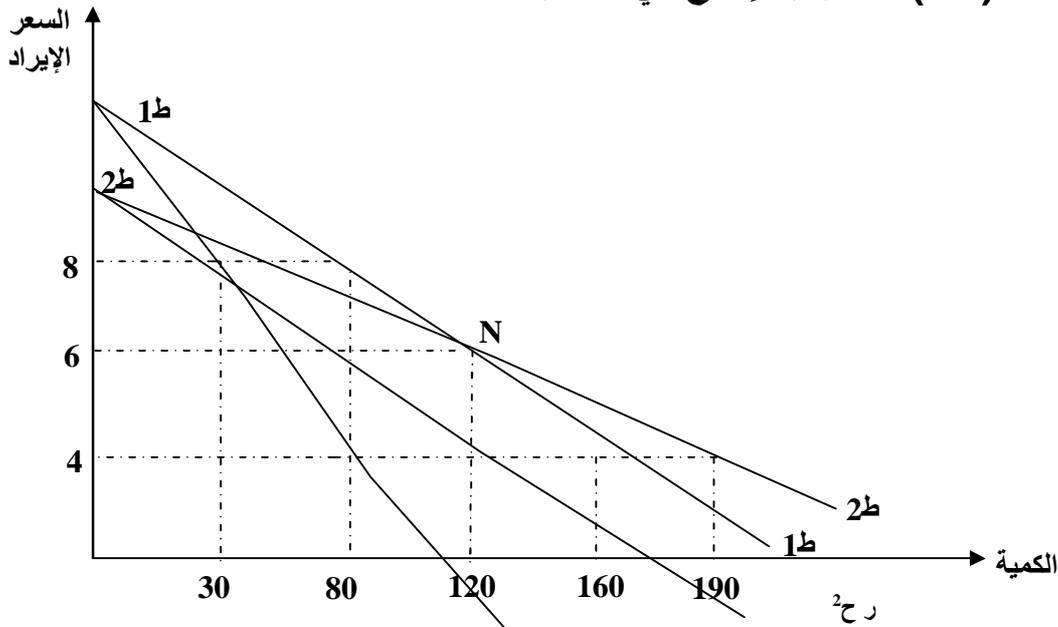
التكنولوجي، كأسلحة للمنافسة فيما بينها. هذه الميزات لاحتكار القلة المتميز فهو أحيانا يشابه المنافسة الاحتكارية.¹ وهناك أيضا احتمال التجانس في السلعة، وتسمى بمنافسة القلة غير التمييزية (إسمنت، حديد)، وهنا تصبح المنافسة السعرية ضئيلة.

- الترابط الإستراتيجي فيما بين المؤسسات، حيث أن سلوك أحدهم يتبع ردود فعل الآخرين.² ذلك لأن ارتفاع نصيب أحدهم على حساب الآخرين مما يفسر أن الأسعار تتسم بعدم المرونة أو الجمود.

- في صناعة احتكار القلة، التواطؤ يكون بهدف تحقيق وفورات الحجم الكبير، ويتحدد السعر على إثرها، الذي تعظم عند مستواه الأرباح، ويتم فيما بعد تقسيمها فيما بينهم.

ومن الصعب تحليل سلوك المؤسسة في سوق احتكار القلة، لذا فإن تحديد السعر و الإنتاج في ظروف احتكار القلة، قد خلق جدلا كبيرا بين الاقتصاديين، ولم يتفق عليه إلى حد الآن.

شكل (1-5): السعر و الإنتاج في احتكار القلة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص 398.

لنأخذ مثلا ثلاث مؤسسات A, B, C، تعمل في ظروف احتكار القلة، و كل منها يؤثر في السوق، فلو قامت المؤسسة B برفع سعر منتجاتها، فمن المحتمل أن المؤسسة A و C، تبقي أسعار منتجاتها كما هي ولا ترفعها، بهدف زيادة كمية مبيعات على حساب المؤسسة B التي رفعت سعرها.

و قد تلجأ المؤسسة B إلى خفض أسعار منتجاتها، فمن المحتمل أن تقوم المؤسسة A و C، بخفض أسعار منتجاتها أيضا، خوفا من تحول الزبائن منهما إلى المؤسسة B.

¹ Mokhtar Amani, Micro Economie, Centre de publication universitaire, Tunis, 2003, p214.

² David Begg et autres, Micro Economie, Ediscience International, Paris, 1993, p17.

يبين الرسم البياني، أن المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط1، ط1)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح1، لو قامت هذه المؤسسة بتغيير أسعارها، مما أخذ بالمؤسستين A و C أن تحذو حذوها.

كما أن نفس المؤسسة B. تعمل ضمن منحنى الطلب (ط2، ط2)، والذي يقابله منحنى الإيراد الحدي رح2؛ في حالة لو قامت المؤسسة بتغيير أسعارها، لكن دون أن تحذو حذوها كل من A و C. بالتالي منحنى الطلب (ط1، ط1) لاقى ردود فعل من المؤسسات الأخرى، إذن هو منحنى طلب قليل المرونة بينما (ط2، ط2) منحنى طلب كبير المرونة.

بافتراض أن المؤسسة B. بدأت بسعر يساوي 6، و الكمية المطلوبة 120 وحدة، و ذلك عند النقطة "N"، لو قامت هذه المؤسسة بتخفيض السعر إلى 4، فإن الكمية المطلوبة ترتفع إلى 190 وحدة (ط2، ط2)، هذا في حالة عدم وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسات، وفي حالة وجود ردود فعل من المؤسسات الأخرى، فإن طلب المؤسسة B. (التي قامت بتخفيض السعر) سوف يزداد إلى 160 وحدة فقط و ليس إلى 190 وحدة (ط1، ط1) أما إذا افترضنا أن المؤسسة B. قد قامت برفع سعر منتجاتها إلى 8، و قامت المؤسسات الأخرى A؛ C برد فعل مماثل، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 30 وحدة، و في حالة عدم وجود رد فعل من المؤسسات الأخرى، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض الطلب إلى 80 وحدة . لذا فإن منحنى الطلب سيكون (ط1، ط2) يطلق عليه منحنى الطلب المنكسر، و الذي يقابله منحنى الإيراد الحدي الداكن للمؤسسة B. التي تعمل في ظل احتكار القلة رح1.

و انطلاقا مما سبق نستنتج ما يلي:

- أي تخفيض في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، دون نقطة الانكسار N.، يحث المؤسسات الأخرى على تخفيض الأسعار.

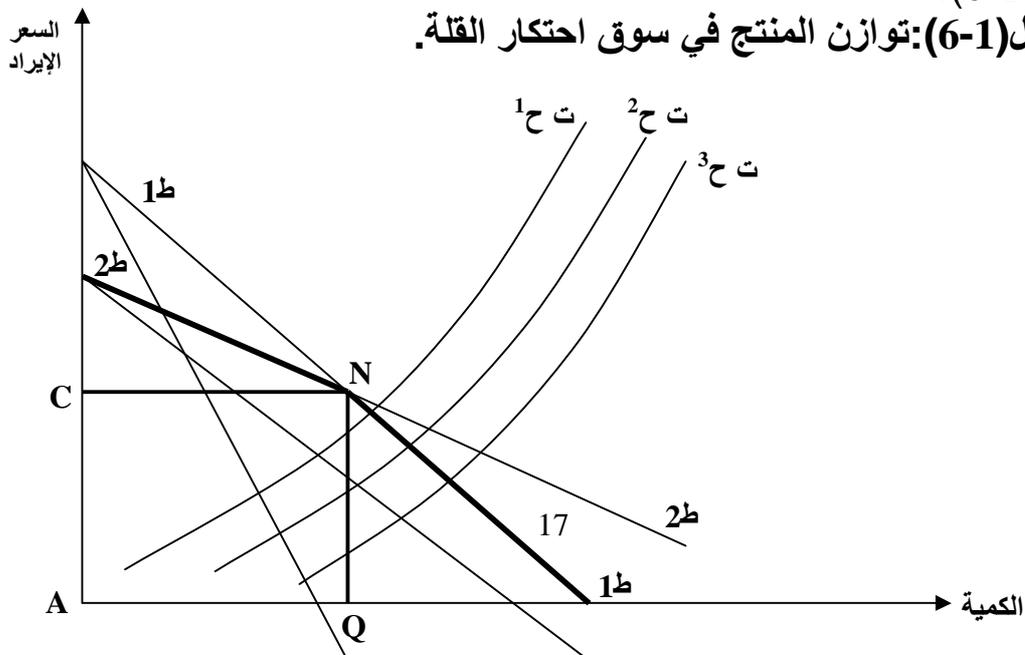
- أي زيادة في سعر المنتجات من قبل المؤسسة، فوق نقطة الانكسار N.، لا يحث المؤسسات الأخرى على تخفيض أسعارها، مما يعني أنها ستخسر زبائنها .

- الأسعار في ظل احتكار القلة، تتجه و بشكل عام نحو الجمود، هذا يعني أن عدم تأكد المؤسسة من عدم رد فعل المؤسسات الآخرين، يجعلها تتردد من القيام بتغيير أسعارها.

يتوازن المنتج في سوق احتكار القلة، عندما يتساوى الإيراد الحدي (رح) مع التكاليف الحدية (ت ح)،

و في بعض الحالات يتكون السعر التوازني في سوق احتكار القلة، عند نقطة انكسار منحنى الطلب، وذلك عندما الإيراد الحدي مع التكاليف الحدية عند الجزء المتقطع من الإيراد الحدي (أنظر الشكل 1-6).

شكل (1-6): توازن المنتج في سوق احتكار القلة.



المصدر: طارق الحاج، مرجع سابق، ص.401.

و نلاحظ من الرسم البياني أن السعر التوازني "c" يكون عند نقطة انكسار منحنى الطلب "N"، ويكون السعر (AC) و حجم الإنتاج " AQ"، و يبين الشكل أعلاه. أن السعر يكون فوق التكلفة الحدية إن التكاليف الحدية (ت ح1، ت ح2، ت ح3) تلتقي مع الجزء المتقطع من الإيراد الحدي، لذا يبقى السعر " AC" و الكمية " AQ" كما هي.

جدول (1-1): أشكال هياكل السوق.

الأسواق	ع المنتجين	ع المشترين	تجانس/تميز	الطلب	التركز
منافسة تامة	كبير جدا	كبير جدا	تجانس	كبير المرونة	صغير جدا
منافسة احتكارية	كبير	كبير جدا	تميز قليل	متوسط المرونة	تركيز متوسط
احتكار قلة	قليل	كبير	تميز	قليل المرونة	تركز كبير
احتكار تام	واحد	كبير	/	قليل المرونة	تركز تام

Source: Mokhtar Amani, Micro Economie, op cit, p213.

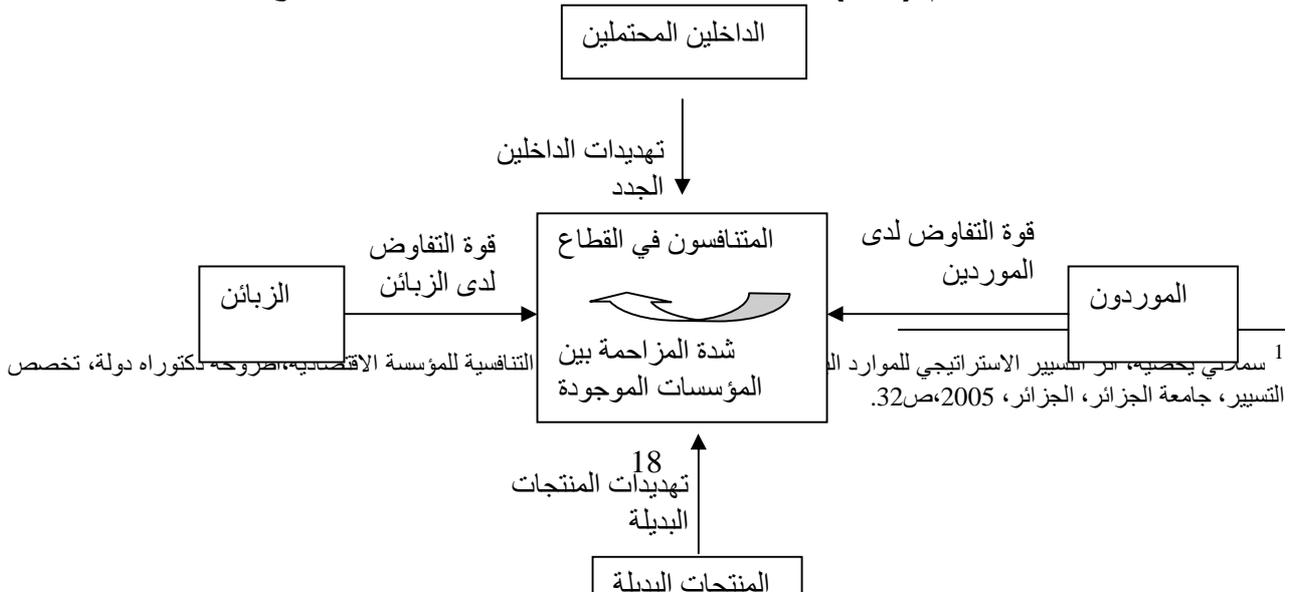
المبحث الثالث: مكونات بيئة الصناعة.

قدم " بورتر " ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها وربحيتها ضمن ما أصبح يعرف بنموذج قوى المنافسة لـ بورتر، إذ يؤكد من خلال هذا التحليل على أن " هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتمادها"، لأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوك المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى باقي القوى الأخرى التي تحكم مجتمعه قواعد المنافسة.¹

المطلب الأول: مكونات بيئة الصناعة وفقا لنموذج «Porter»

إن القوى التي تحكم المنافسة في الصناعة، قدمها «Porter» ضمن خمسة أقسام كما يوضحها الشكل التالي:

شكل رقم (1-7) : القوى الخمس المحددة لتنافسية قطاع :



Source: Michael Porter, Choix Stratégiques Et Concurrence, Paris, Economica, 1986, P04.

ومن خلال الشكل السابق يمكن أن نذكر مجموعة من العناصر، التي يمكن أن تدخل ضمن كل عنصر من عناصر قوى التنافس، وذلك كما حددها " Porter " في نموذج القوى الخمسة للمنافسة المحددة لجاذبية الصناعة، وذلك حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): محددات القوى الخمسة للمنافسة حسب " Porter " .

اقتصاديات الحجم، تمييز المنتج، العلامة التجارية، تكاليف التحويل، متطلبات رأس المال، سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع، مزايا التكاليف الكاملة، تملك منحنى التعلم، سهولة الحصول على المدخلات اللازمة، سياسة الحكومة، الانتقام المتوقع.	الحواجز أمام الدخول
نمو الصناعة، التكاليف أو القيمة المضافة، الطاقة الزائدة المتقطعة، الخصائص المميزة للمنتج، هوية العلامة التجارية، تكاليف التحويل، التركيز والتوازن، تعقيد المعلومات، تنوع المنافسين، حواجز الخروج.	محددات المنافسة
السعر أو الأداء لحالات الإحلال، تكاليف التحويل، نزوع المشتري للإحلال.	محددات تهديد الإحلال
تمايز المدخلات، تكاليف التحويل من الموردين في الصناعة، توفير مدخلات الإحلال، تركيز الموردين، أهمية الحجم للمورد، نسبة التكاليف إلى إجمالي المشتريات في الصناعة، تأثير المدخلات على التكاليف أو التمييز في المنتج، تهديد التكامل.	محددات قوة المورد
القوة الدافعة التفاوضية، تركيز المشتري، حجم المشتري، تكاليف تحول المشتري، معلومات المشتري، القدرة على التكامل إلى الوراء، منتجات الإحلال، اختيار المراحل الخطرة، حساسية السعر، السعر إلى إجمالي المشتريات، تمييزات المنتج، العلامة التجارية، التأثير على الجودة/ الأداء، أرباح المشتري، حوافز متخذي القرار.	محددات قوة المشتري

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على روبرت بيتس، ديفيد لي، الإدارة الإستراتيجية بناء الميزة التنافسية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 139.

ويوضح الجدول السابق أن لكل قوة من قوى المنافسة الخمسة التي طرحها "Porter" في نموذجها، مجموعة من المحددات التي تدخل ضمن هذه القوة، وسنشرح كل قوة من قوى المنافسة الخمسة في ما يلي:

الفرع الأول: تهديد الداخلين المحتملين.

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتير" لا يقتصر على المتنافسين المتواجدين فعلياً ضمن القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتمل دخولهم إلى

السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تهديد داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

1- اقتصاديات السلم والتكاليف غير المرتبطة بحجم الإنتاج: تهدف اقتصاديات السلم إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة.¹

2- تمييز المنتج: تمايز المنتجات يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الإشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة.²

3- النفاذ إلى قنوات التوزيع: إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام دخولهم، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع، أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.³

4- سياسة الحكومة: بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو دخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.⁴

الفرع الثاني: قوة مساومة الموردين

بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتدنية مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتفاع الحاصل في التكاليف.⁵ ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

¹ سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 35، 34.

² Michel Porter, Les Choix Stratégiques et Concurrence, Op-Cit, P 10.

³ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 129.

⁴ سملاي يحضيه، مرجع سابق، ص 35.

⁵ سملاي يحضيه، المرجع نفسه، ص 36.

- 1- درجة تركيز الموردين مقارنة مع الزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة (بمعنى وجود عدد قليل من الموردين)، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير.
- 2- عدم توفر المنتجات البديلة: بمعنى عدم وجود بدائل للمواد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم.
- 3- تمييز منتجاتهم بالدرجة التي تكلف المؤسسة كثيرا: بحيث أن المؤسسة التي تتحول من المنتج الذي يورده المورد، إلى منتج بديل آخر يكلف المؤسسة كثيرا.
- 4- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين، سوى حصة بسيطة من رقم أعمالهم، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة.
- 5- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد.
- 6- الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول إلى منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التفاوض الباطني تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ميلاد مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.¹

الفرع الثالث: قوة مساومة الزبائن.

يمكن للزبائن التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن الزبون دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية، وتتوقف قدرتهم في التأثير على المؤسسات الناشطة في الصناعة على مجموعة من العوامل منها² درجة تركيزهم وكبر حجم الكميات التي يشترونها، أهمية المنتجات من حيث التكاليف والحجم بالنسبة لمجموع مشتريات الزبون، معيارية المنتجات ومدى تميزها، الهوامش المطبقة، إمكانية التكامل الرأسي في سوق التوزيع، المعلومات المتوفرة لدى الزبون وحماية الدولة للزبائن.³

الفرع الرابع: تهديد المنتجات البديلة.

لا يقتصر الأمر على كل من المنافسين المزامين في الصناعة وكذلك المنافسين المحتملين، بل هناك قوى أخرى محورية لتحديد جاذبية الصناعة هي المنتجات البديلة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل

¹ عبد الملوك مزهودة، التفسير الاستراتيجي للمؤسسات مقاربات مفهومية وتحديات تنافسية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد 2006/04، ص 91، لمزيد من المعلومات أنظر الموقع: <http://rcweb.luedld.net>.

² Raymond-Alain Thietart, La strategie d'entreprise, Ed international, 1996, 2^e édition, P82.

³ عبد الملوك مزهودة، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات، محاضرات غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2005، ص 65.

لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة، ويعتمد هذا التأثير على ربحية الصناعة على عدد من العوامل منها مدى توافر بدائل قريبة، تكلفة التبديل لمستخدمي السلعة، مدى تشدد منتجي السلع البديلة، مقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من السلع.¹

الفرع الخامس: شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة.

تمثل شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في الصناعة مرتكزا أساسيا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين في الصناعة، وتعتبر مقاييس التركيز عن مدى تركيز الإنتاج في إحدى الصناعات أو الأسواق في أيدي عدد محدود من المؤسسات، فالسوق يكون أكثر تركيزا كلما قل عدد المؤسسات المنتجة أو زاد التباين بين أنصبتها في السوق²، وهناك مجموعة من مقاييس التركيز وأهم هذه المقاييس:

- **مقلوب عدد المؤسسات:** يأخذ هذا المقياس الصيغة التالية $m=1/n$.³ حيث ن: عدد المؤسسات العاملة بالصناعة. إذا وجد بالصناعة مؤسسة واحدة محتكرة، فإن قيمة هذا المقياس، تساوي الواحد الصحيح، وفي حالة المنافسة الكاملة؛ عندما يؤول ن إلى ما لا نهاية، تصل قيمة هذا المقياس إلى الصفر، يعتبر هذا المقياس أكثر ملائمة إذا كانت المؤسسات التي تعمل بالصناعة متماثلة الحجم، ويعتبر مضللا إذا كان غير ذلك، فدخل مؤسسة كبيرة الحجم إلى الصناعة يؤدي إلى زيادة درجة التركيز بدلا من نقصها، كما أنه لا يأخذ في الحساب، أثر تحويل المبيعات من مؤسسة صغيرة إلى كبيرة على درجة التركيز مع ثبات حجم السوق، طالما لم تختفي إحدى المؤسسات.

- **مقياس نسبة التركيز:** وهي تشير إلى النسبة المئوية لنصيب أكبر "r" من المؤسسات من ناتج الصناعة. حيث "r" هي أي رقم، ولقد جرى العرف أن تتراوح بين العددين "3" و"8"، ويأخذ الصيغة التالية⁴: $Cr = Xr/X$

حيث: Cr تمثل نسبة التركيز، Xr تمثل مجموع أنصبة أكبر r مؤسسة في الصناعة، X تمثل النصيب الكلي للصناعة.

ويتمتع هذا المؤشر بأفضلية خاصة في الدراسات الوصفية والعملية حيث يسهل حسابه ويتيسر فهمه، ويتميز هذا المقياس بأنه يعامل كل المؤسسات الداخلة في القياس بصورة متساوية⁵. إن استخدام الاستراتيجيات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك المؤسسات تحقيق ربحية في الصناعة أفضل من المنافسين، ويرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها ما يلي:

1- قائد الصناعة: يستطيع قائد الصناعة القوي، أن يحبط حروب الأسعار بسبب موارده الكبيرة، و تكون الصناعة بربحية عالية، كما أن الصناعة تكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين كبيرا، وهذا عكس ما إذا كانت تتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المتنافسين، بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة، وتحديد الأسعار الموجهة فيما بينها، كما أن عوائق الدخول بمختلف أشكالها، وسعة مجال التميز، من شأنها أن تؤثر إيجابا على استقرار ومردودية القطاع.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص 72.

² روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، دار المريخ، السعودية، 1994، ص 30.29.

³ أحمد سعيد بامخرمة، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 52.

⁴ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب، فريد بشير طاهر وكامل سلمان العاني، مرجع سابق، ص 34.

⁵ المرجع نفسه، ص 35.

- 2- 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 المنافسين و أحجامهم ينعكس سلبا على ربحية القطاع.
- 3- عدد المنافسين:** كلما قل عدد المنافسين في الصناعة، كلما أدى ذلك إلى زيادة شدة التنافس فيما بينهم.¹
- 4- معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم المؤسسات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمؤسسات لبلوغ أهدافها.
- 5- التكاليف الثابتة:** ذلك أنه كلما كانت التكاليف الثابتة للمؤسسة منخفضة كلما كانت تكلفة الإنتاج منخفضة أيضا، وبالتالي فالمؤسسة تملك قدرة على التنافس بالأسعار.
- 6- تمييز المنتجات أو الخدمات:** فالمؤسسات التي تتميز منتجاتها، فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة وبالتالي تحقيق أرباح عالية وأفضل من المؤسسات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها.
- 7- الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات استخدام أقصى طاقة إنتاجية من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم.²
- 8- عوائق الخروج عالية:** عندما تكون عوائق الخروج كبيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف المؤسسة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدر عليها الكثير من الربح، ومن الأمثلة عن عوائق الخروج ما يلي: القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع، اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقضها، الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.³
- 9- تنوع المنافسين:** بمعنى التنوع في الاستراتيجيات التي يتبناها المنافسون، والاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.
- ويمكننا القول أن نموذج بورتر للقوى الخمس الموضح في الشكل رقم (1-6)، يتيح لرؤساء المؤسسات دراسة القوى المؤثرة في بيئة الصناعة واتجاهاتها بالماضي والحاضر والمستقبل والتعرف على الفرص والتهديدات المحيطة بالمؤسسة.⁴

الفرع السادس: أصحاب المصالح الآخرون* .

يوصي فريمان بإضافة هذه القوة إلى قوى بورتر الخمس، حيث تختلف أهمية وتأثير هذه الجماعات من مؤسسة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى.

وأصحاب المصالح يمكن أن يكونوا أفرادا أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أدائها، فالأطراف ذات المصلحة يمكن تقسيمهم إلى فئتين داخلية (العاملون بها، أعضاء مجلس الإدارة،...) وأخرى خارجية (العملاء، الموردون، الحكومات، الاتحادات والنقابات،...).

¹ ياسين عطا الله، دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009، ص 61.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البيازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 107.

³ عماري عمار، بن واضح الهاشمي، تقييم البيئة الخارجية وأثرها علي فعالية تسيير المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، 3-4 ماي 2005، المسيلة، ص 6.

⁴ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، مرجع سابق، ص 108.

* تتمثل في الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقرضين، الغرف التجارية، بالإضافة إلى بعض الجماعات ذات المصالح الخاصة...

فالأطراف ذات المصلحة لها مطالب لا بد لها أن تأخذها المؤسسة (واضعو الإستراتيجية) بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية وإلا فقد يسحب أصحاب المصلحة دعمهم للمؤسسة.¹ كما أن أهمية أصحاب المصالح تختلف من صناعة إلى أخرى ولا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة.

ويلخص بورتر من خلال تحليله لهذه القوى إلى أنه كلما زادت قوة عامل من هذه العوامل، كلما تقلصت بدرجة أكبر قوة المؤسسات القائمة على رفع الأسعار وتحقيق الأرباح.² فعلى سبيل المثال يمكن اعتبار عامل المنافسة القوي كعامل تهديد للمؤسسة حيث انه يؤدي إلى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيف فيمكن اعتباره على أنه فرصة للمؤسسة حيث انه يتيح لها أرباح أعظم، كما يمكن أن تتغير قوة تأثير العوامل الخمسة على مدار الوقت وفقا لتغيرات الظروف في الصناعة، مما يفرض على المؤسسة صياغة إستراتيجية مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات. فكلما كانت تلك القوى في محلها وواقعة تحت سيطرة المؤسسة، كلما كانت فرصتها أفضل لتحقيق أداء جيد.

وبالرغم من أن المؤسسات في نفس الصناعة قد تواجه نفس الضغوط من المشترين والموردين والمنتجات البديلة، والداخلين الجدد، إلا أن هذه المؤسسات مختلفة تماما من حيث خصائص منتجاتها، التركيز على الجودة، نوع التكنولوجيا المستخدمة، قنوات التوزيع ونوع المشتري الذي تسعى إلى خدمته.

المطلب الثاني: المجموعات الإستراتيجية.

الفرع الأول: مفهوم المجموعات الإستراتيجية.

المجموعة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المؤسسات تتبنى أنواعا متشابهة من الإستراتيجيات، داخل نفس الصناعة.³ ولها ظروف اقتصادية متقاربة. المؤسسات داخل المجموعة الإستراتيجية، تشبه كل منهما الأخرى بالنسبة لعدد من الخصائص الأساسية المختلفة أهمها: (اتساع خط المنتج، نوع التكنولوجيا المستخدمة، نوع المشتري المخدوم، التركيز النسبي على جودة المنتج، نوع قنوات التوزيع المستخدمة، عدد الأسواق المخدومة، سياسة السعر، صورة العلامة).

المجموعات الإستراتيجية مهمة، فهي تمثل وصلة ذات قيمة بين سلوك صناعة ككل، وسلوكات للمؤسسات التي تكون الصناعة، كل مؤسسة على حدى، فكل مؤسسة تستجيب إلى القوى البيئية بالطرق التي تكون أكثر توافقا مع أوضاعها و إستراتيجياتها التنافسية.

الفرع الثاني: المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية.

تختلف المنافسة وفقا للمجموعات الإستراتيجية من منافسة داخل المجموعة الواحدة إلى منافسة بين المجموعات.

¹ شارلزهل، جاريث جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001، ص78.

² شارلزهل، جاريث جونز، المرجع نفسه، ص132.

³ روبرت-أبتس-ديفيد-ليج، الإدارة الإستراتيجية "بناء الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص164.

1- منافسة داخل المجموعة الواحدة: في نفس المجموعة الإستراتيجية، كل مؤسسة تتنافس بأكثر شراسة ضد المؤسسات التي يأتي تصنيفها في مجموعات إستراتيجية مختلفة، وقد تكون هناك حروب أسعار فيما بينها، لأن لها خصائص متماثلة، وتستهدف نفس المشترين.

2- المنافسة بين المجموعات: من الملاحظ أن القطاع يتكون عادة من عدد قليل من المجموعات الإستراتيجية، وقد يشمل مجموعة إستراتيجية واحدة، إذا كانت كل المؤسسات تتبع نفس الإستراتيجية القاعدية، وبالعكس قد تمثل كل مؤسسة مجموعة إستراتيجية مختلفة. ووفقا لذلك يمكن تحديد الأنماط التالية من المجموعات الإستراتيجية وفقا للمتطرفين المؤسسات الرائدة و التابعة.

* **المؤسسة الرائدة:** تتمتع بحصة سوقية كبيرة، وبسمعة طيبة، وتتميز بالتجديد والابتكار، يركز عليها المنافسون كمؤسسة للتقليد، وعادة تقود المؤسسات الأخرى في تغييرات السعر.¹

* **المؤسسة التابعة:** هي المؤسسة التي تمارس السلوك المعاكس للمؤسسة الرائدة، لأنها تابعة لتصرفاتها، كون ليس لها صياغة واضحة للرسالة، وإستراتيجياتها غير متوافقة مع بيئتها، و تقع بين المتطرفين المؤسسات المدافعة و المتحدية.

* **المؤسسة المتحدية:** هي المؤسسة التي تنافس من خلال الدفاع عن حصتها، وذلك بالاعتماد على الكفاءة، وتتعدى ذلك إلى انتهاز الفرص لإحراز التفوق، عن طريق توسيع التشكيلة الابتكار، وتحسين الخدمة.

* **المؤسسة المدافعة:** سلوك هذه المؤسسات يملئ عليها اختيار وضعية محددة، والحفاظ عليها، قليلا ما تقوم بتطوير المنتجات، واتجاهها العام يكون نحو الكفاءة الإنتاجية.²

المبحث الرابع: اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة:

في هذا المبحث سوف نتناول عملية التشخيص للتعرف على مختلف الفرص و التهديدات، كما سنتعرض لمختلف مصادر المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية وبيئة الصناعة، ليتم في الأخير تحليل مختلف الفرص والتهديدات.

المطلب الأول: اكتشاف الفرص و التهديدات.

بعدما نتعرف المؤسسة على متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها، تأتي الخطوة التالية وهي تشخيص هذه البيئة، وبالتالي تشخيص كل متغير(عنصر) من هذه المتغيرات، لذلك فالمؤسسة تقوم بهذه العملية بعدما تحصل على مختلف المعلومات اللازمة عن هذه البيئة، وذلك بهدف تشخيص بيئتها وتحديد الكيفية التي يتم من خلالها استفادة المؤسسة من علاقاتها مع هذه البيئة، لذلك سنتطرق في هذا الجزء إلى الطريقة التي يتم من خلالها اكتشاف الفرص والتهديدات، من خلال التطرق إلى مفهوم التشخيص، وتوضيح كيف سيتم جمع المعلومات عن بيئة الصناعة مع التعرف على مصادر جمع المعلومات.

الفرع الأول: التشخيص.

استعمل التشخيص في المجال الاقتصادي، عند ظهور مشاكل في المؤسسة الاقتصادية، وهناك من يقول أن التشخيص لا بد أن يكون حتى ولو كانت المؤسسة في حالة لا بأس بها،

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترونغ، أساسيات التسويق، ج2، ترجمة علي إبراهيم سرور، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007، ص769.
² المرجع نفسه، ص971.

فعملية التشخيص لابد أن تكون مستمرة لكي تبقى المؤسسة على يقظة la veille * بما يحدث في بيئتها.¹

والتشخيص هو القدرة على تمييز واكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، وكذا الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

والهدف من التشخيص هو الحصول على فهم مختصر للوضع الحالية للمؤسسة داخل بيئتها ولتطورها في المستقبل، بهدف تغير سير الأحداث (وفقا لهذه التطورات) وذلك باختيار استراتيجية جديدة ومناسبة، و التشخيص نوعان هما:

1- التشخيص الخارجي: المقصود به دراسة وتحليل اتجاهات البيئة الخارجية، والهدف منه هو معرفة الفرص والتهديدات الموجودة فيها.

و هو رصد لما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية، أي فرص يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا للمؤسسة والتي يمكن تفاديها أو التقليل منها، حيث أن الفرصة تتمثل في تلبية حاجات المستهلكين بطريقة تؤدي إلى تحقيق ربح (الحاجة يمكن أن تخلقها المؤسسة). ويمكن أن تكون تلبية هذه الحاجيات أحسن بالمقارنة مع المنافسين في السوق، أما التهديد فهو مشكلة تنشأ كنتيجة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والتي لها تأثير سلبي على نشاط المؤسسة، فهذه التهديدات تمثل تحد غير مقبول داخل المؤسسة، والتهديد قد يكون لفترة قصيرة المدى مثل ارتفاع سعر الاسمنت والحديد في أوائل سنة 2010 (يشكل تهديدا لمؤسسات البناء والأشغال العمومية وكل مستعمليه)، وقد يكون لفترة طويلة، وقد يكون من وظيفة معينة لمؤسسة منافسة، وقد يكون إغراق السوق بمنتوج معين لفترة معينة من طرف منافس معين.

2- التشخيص الداخلي: هو القيام بتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة لإبراز نقاط القوة ونقاط الضعف الموجودة داخل المؤسسة، وسوف نتناول بشيء من التفصيل كل من نقاط القوة و الضعف في الفصل الثاني.

الفرع الثاني: جمع المعلومات عن البيئة الخارجية.

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض وضع التخطيط الاستراتيجي ** حيث لابد من تحديد كيف سيتم تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات، وينبغي قبل البدء في عملية جمع المعلومات محاولة وضع تصور واضح يساعدنا في الإجابة على التساؤلات التالية:²

1-كيف سيتم تحديد المعلومات المطلوبة: ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق أو الأساليب مثل:العصف الذهني، دلفي (الاجتماع عن بعد)، السيناريوهات، الجماعات الصورية (الاجتماعات الاسمية)، تحليل الاتجاهات، التقارير التي يقدمها المديرون، المناقشات بين المديرين... الخ.

* يمكن الإشارة إلى أن هناك عدة أنواع من اليقظة فعلى سبيل المثال هناك اليقظة الإستراتيجية، اليقظة الاقتصادية (تجارية، تنافسية، محيطية)، يقظة تكنولوجية..

¹ مداح عرابي الحاج، تطبيق التسيير الإستراتيجي في ظل اقتصاد السوق، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص35.

* وهي عبارة عن قواعد لاتخاذ القرار المحدد التي تحرم المؤسسة من حرية اعتماد بعض الاختيارات والتي لا تصبح أهدافا إلا عندما تقرر المؤسسة المضي إلى أبعد مما فرض عليها (مثلا: نمو الأجور، زيادة ميزانية التكوين،...).

** وهو التصميم والتبصر برسالة المؤسسة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك، أما التخطيط فهو التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية المؤثرة في المؤسسة وتحديد ما يجب عمله للتكيف مع هذه الاتجاهات.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الثانية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص155.

2-تحديد نوعية المعلومات المطلوبة: وذلك من خلال قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها بين بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي للقيام بمهامه على سبيل المثال لا الحصر: معلومات عن الداخلين الجدد، المنتجات البديلة، الموردين، الزبائن، هيكل السوق...الخ.

3-التعرف على مصادر المعلومات: هناك مصادر كثيرة يمكن جمع المعلومات منها مثل: الوزارات وأهمها وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات، التجارة،...الخ، التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية أو الدولية، بالإضافة إلى المجالات العلمية المتخصصة، الشركات الصناعية والتجارية، مراكز البحث العلمي والتقني ومكان الاستشارات الإدارية، مراكز الدراسات والاستشارات الاقتصادية، وكذلك أساتذة الإدارة والاقتصاد والقانون والسياسة.

الفرع الثالث: تحديد الفرص والتهديدات البيئية.

على أثر البيانات والمعلومات التي تم جمعها عن بيئة الصناعة، ثم تصنيفها إلى فرص ينبغي على المؤسسة اقتناصها واستغلالها أحسن استغلال، أو تهديدات يجب على المؤسسة أن تتفادها أو تتخلص منها أو إن أمكن تحويلها إلى فرص بيئية، فالفرصة تشير إلى أوضاع أحسن للمؤسسة لمجالات نشاطها يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية عن منافسيها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمؤسسة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المؤسسة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها ودراستها ثم تصنيفها إلى فرص أو تهديدات، ثم مناقشة هذه الفرص والتهديدات كلا على حد ومن مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها الحالي واحتمالية التأثير المستقبلي على المؤسسة باستعمال طرق التنبؤ والتخمين بسلوك واتجاهات متغيرات بيئة الصناعة على مختلف أنشطة المؤسسة سواء الحالية أو المستقبلية، وتجدر الإشارة إلى أن القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المؤسسة تختلف باختلاف درجة التأكد أو عدمه لهذه العناصر.

المطلب الثاني: تحليل الفرص والتهديدات البيئية.

بعد عملية اكتشاف الفرص والتهديدات تأتي عملية تحليلها والتي تقدم لنا الوضع النسبي الذي تحتله المؤسسة المدروسة وهذا من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه الفرص وتلك التهديدات والتي من خلالها تعمل المؤسسة على تجنيد مواردها البشرية وتخصيص مواردها المادية والمالية بتحديد استراتيجيات تعمل على استغلال الفرص ومواجهة تلك التهديدات أو التخفيف من حدتها والجدول في الملحق رقم (1) يبين تلخيص العناصر الأساسية لتحليل الفرص والتهديدات. وهذا شرح لكيفية استخدام الجدول:¹

العمود (1): وضع الفرص والتهديدات في شكل قائمة والتي تم الحصول عليها من جمع المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية. (ينصح بوضع من 8 إلى 10 فرص وكذلك التهديدات)، وهذا عملاً بمبدأ قاعدة التركيز لتحقيق الكفاءة وتجنباً لتشتيت الجهود والموارد.

العمود (2): تحديد تأثير كل عنصر من عناصر القائمة الفرص والتهديدات على أداء المؤسسة، ومدى مساهمته في تحقيق المؤسسة لأهدافها، فمثلاً نستخدم مقياس 100 درجة لكل عنصر،

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، صص 86، 85.

فعلينا أن نحدد مدى تأثير هذا العنصر وهذا بوضع درجة له* من 0 درجة غير هام إلى 100 درجة هام جدا.

العمود(3): تحديد احتمال حدوث كل عنصر في القائمة أي تحديد إمكانية ظهور كل عنصر من عناصر الفرص والتهديدات في الواقع العملي، ويتم تحديده على مقياس يتكون من 100 درجة حيث تعكس هذه الدرجات استجابة المؤسسة في الوقت الحالي لكل عامل من هذه العوامل، وتدل الدرجة 100 على استجابة مميزة، بينما تعكس الدرجة 10 استجابة ضعيفة.

العمود(4): تحديد أهمية كل عنصر وذلك بضرب الأثر في احتمال الحدوث (أهمية العنصر = الأثر x احتمال الحدوث). فكلما كانت قيمة أهمية العنصر كبيرة كلما كان اهتمام المؤسسة كبير نحو هذا العنصر سواء كان فرصة أو تهديدا. وذلك باعتبار أن هذه فرصة مهمة يتطلب اقتناصها بتحريك استراتيجي باتجاهها، أو أنها تهديد خطير يحتاج إلى علاج قوي بالتحرك نحو تلافيه والتخلص من حدته.

* وفي النهاية يتم جمع الأعداد في العمود (4) لتحديد إجمالي الأوزان المرجحة لتلك المؤسسة، ويشير هذا الرقم الإجمالي إلى مدى استجابة المؤسسة للعوامل الحالية و المتوقعة في بيئة الصناعة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في هذا الفصل نستنتج أنه بعدما يتم التعرف على متغيرات بيئة الصناعة ومكوناتها المختلفة و تحديدها تحديدا دقيقا، وكذلك العناصر الإستراتيجية في بيئة الصناعة (مثل الطلب، العرض، التقدم التقني وهيكل الصناعة)، تسعى المؤسسة إلى اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات البيئية عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة بإحدى الطرق المناسبة، ليتم بعد ذلك اكتشاف الفرص والتهديدات البيئية والتي يتم وضعها في جدول خاص

* يقوم بوضع الدرجة كل المسؤولين المشتركين في عملية التحليل، ويتم استخراج الدرجة النهائية باستخدام الطرق الإحصائية.

بتحليلها، بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الأهم فرصة كان أم تهديداً، على أثرها يتم اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب والذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية دراسة وتحليل بيئة الصناعة للمؤسسة الإقتصادية.