

## الفصل الرابع

### تحليل البيئة الخارجية والداخلية

#### I- مفهوم التحليل البيئي:

جاءت " النظرية العامة للأنظمة " بمفهوم جديد للمنظمة واستمدت أهميتها منه ، فاعتبرتها نظام متكامل مفتوح على بيئة معقدة وغير مستقرة، حيث وفرت بذلك إمكانية فهم طبيعة العلاقات المعقدة للمنظمة مع بيئتها التي تنمو وتتطور فيها، وتعتبر الإستراتيجية الوسيلة الأكثر تجسيدا لديناميكية نظام المنظمة، والأداة الأكثر ملائمة لمواجهة مختلف ضغوط البيئة.

وفي إطار التحليل البيئي، يرى Kotler أن نجاح وبقاء ونمو وكيونة منظمات الأعمال يعتمد بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف البيئية المحيطة بها. وهي ظروف أو عوامل قد تكون خارجية أو داخلية، فالظروف الخارجية تمد المنظمة بالفرص السانحة والمستقبلية، وفي نفس الوقت قد تعمل على تحجيم المنظمة في حالة فشلها بالتكيف والتنبؤ والإحاطة بما هو خارج عن إطار سيطرتها من عوامل بيئية، والتسويق له المسؤولية الكبرى في مراقبة وتحليل البيئة لاقتناص الفرص منها، أما الظروف الداخلية فهي مكملة وداعمة للظروف الخارجية وصمام أمان المنظمة في حالة تمكنها من إحكام السيطرة عليها، ويتم ذلك من خلال آلية تحليل العناصر البيئية الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة. إن عملية التحليل البيئي و التي تسمى أيضا بالتحليل الاستراتيجي هي إذا عملية دمج مختلف خصائص المؤسسة ومحيطها، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يسمى بساحة المعركة والتي تفرز في النهاية مجموعة من الاستراتيجيات المرغوب فيها من جهة، والاستراتيجيات الممكنة من جهة أخرى، ثم الاستراتيجية التي سوف تطبقها، وعليه فالتحليل الاستراتيجي هو مجموعة العمليات التي تؤدي إلى دراسة المحيط الداخلي للمؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف من جهة، ودراسة المحيط الخارجي ومعرفة الفرص والتهديدات من جهة أخرى، ثم استخراج البدائل الاستراتيجية المناسبة، وبعد ذلك اختيار الاستراتيجية المناسبة.

وبالتالي الهدف الأساسي من قيام المؤسسات بعملية التحليل الاستراتيجي يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبما يضمن الاختيار السليم للاستراتيجية، وتحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف، ومحاولة تعزيز نقاط القوة واستغلالها في اقتناص الفرص المتاحة، وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك محاولة التخلص من نقاط الضعف.

## II- تحليل البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية بصفة شاملة على انها كل ما هو غير المؤسسة، فالبيئة الخارجية هي مصدر جميع مدخلات المنظمة، كما يتم أيضا تقديم المخرجات لها من سلع وخدمات، فهي مصدر الفرص والقيود المحددة لسلوك المؤسسات، وفي نفس الوقت ذات تأثير ملموس على ما لديها من نقاط القوة والضعف، وبالتالي البيئة الخارجية للمؤسسة هي مجموعة العناصر او المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي في علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر، ومنه فان هذه البيئة قد تكون عاملا مساعدا، وقد تكون عائقا أمام المؤسسة.

يعتبر تحليل البيئة الخارجية أحسن وسيلة للتحكم في عناصرها، باعتبار هذه الأخيرة ضرورية عند وضع الإستراتيجية المناسبة للمنظمة، فالمعلومات التي يتم جمعها من البيئة الخارجية، تعكس إما فرصا للمنظمة ينبغي استثمارها لتعود عليها بمرردودية أو تهديدات ينبغي تفاديه، ويعرف Kotler الفرصة بأنها حاجة يمكن للمنظمة إشباعها. وترتبط قيمة الفرصة بجاذبيتها وإمكانية النجاح. أما التهديد، فيعرفه بأنه مشكلة من خلال اتجاهات غير مرضية، أو اضطراب يحدث في البيئة يمكن أن يؤدي إلى تدهور في مركز المنظمة.

يمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزئين من المتغيرات أو العوامل: البيئة العامة (الكلية)، البيئة الخاصة (التنافسية):

- البيئة الخارجية العامة: وهي التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة ولكنها تؤدي إلى تغيير حتى في مسارها، مع عدم إمكانية التأثير فيها، كما أن تأثيرها لا يكون بشكل مباشر على أنشطة المنظمة في المدى القصير وإنما تمتلك وإلى حد كبير تأثيرات مؤكدة على قراراتها الطويلة المدى، ويمكن تقسيم البيئة الكلية إلى قوى رئيسية: البيئة الديمغرافية والثقافية، البيئة الاقتصادية، البيئة السياسية والقانونية، البيئة التكنولوجية، البيئة الطبيعية.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتسمى أيضا البيئة التنافسية للمؤسسة أو البيئة الصناعية، وهي تلك البيئة التي تحتوى على مجموعة من المؤسسات و الافراد و القوى التي تتعامل بصورة مباشرة مع عمل المؤسسة و تؤثر به وتتأثر بالقرارات التي تتخذها المؤسسة، كما أن درجة وسرعة التأثير المتبادل بين المؤسسة وهذه البيئة تكون كبيرة، من أهم متغيراتها: المنافسين، الموردين والموزعين، الزبائن.

## 1. تحليل البيئة العامة: تتضمن عملية تحليل البيئة العامة للمؤسسة العوامل التالية:

✓ العوامل الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالة الوضع الاقتصادي العام من حيث الرخاء أو الركود أو الكساد أو الانتعاش، ومن أمثلة العوامل الاقتصادية: معدل الفائدة، مقدار النمو الإقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم، السياسات المالية والنقدية للدولة، الضرائب على الدخل والضرائب على الأرباح، الرسوم الجمركية المفروضة على المواد المستوردة، الدخل ومستوى المعيشة، البطالة، التجارة الخارجية، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال، هذه الأخيرة تمثل عنصرا هاما ومؤثرا على عمل معظم المؤسسات إما إيجابيا أو سلبيا، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب دورا ملموسا ومؤثرا على المحيط الاقتصادي هو الاتجاه نحو العولمة وتحرير الاقتصاد في معظم الدول.

✓ العوامل السياسية: تعني القوى السياسية تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، فالقوى السياسية ترتبط ارتباطا وثيقا بالقوى الاقتصادية، فكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس لمصلحة اقتصادية، لذلك فإن تقييم أثر القيم السياسية في خلق الفرص والتهديدات ينبغي أن يتم باعتبارها قوى غير مستقرة وغير دائمة، كما تشكل قوانين الحماية الجمركية أو تطبيق سياسة الدولة الأولى بالرعاية فرصا للمؤسسات التي تنتمي لمجموعة اقتصادية، ومن المتغيرات نجد أيضا: العلاقات الدولية، الاستقرار السياسي و الأمني، طبيعة النظام والمسؤولين، تأثير الانتخابات، جماعات الضغط السياسي، العدالة، الممارسة الديمقراطية وحرية التعبير والصحافة.

✓ العوامل القانونية والتشريعية: أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو تضع قيودا على نشاطها أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص و تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة، ومنها قوانين حماية البيئة، قوانين العمل والمنافسة وحماية المستهلك قوانين اقتصادية متعلقة بالتجارة الخارجية (منع الاستيراد مثلا)، انشاء المؤسسات... الخ.

✓ العوامل التكنولوجية: إن التطورات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، تلزم المؤسسات على المتابعة المستمرة للمتغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية وخاصة تلك التغيرات والتطورات التكنولوجية التي

ترتبط بأعمال المنظمة، فيجب على المؤسسات أن تبقى بالمستوى المطلوب من حيث الاطلاع و الحصول والتطوير والتحكم السريع في التقنيات الجديدة بغرض دعم قدراتها التنافسية، ومن الجوانب التي يجب أن تدرسها المؤسسات في البيئة التكنولوجية نجد: معدلات التجديد والتطوير والاكتشاف، سرعة تحويل التكنولوجيا، حجم النفقات العمومية على البحث والتطوير، مثال انتشار استخدام الانترنت والهواتف النقالة في الجزائر يولد لدى المؤسسات فرص التحول نحو استخدام التسويق الالكتروني.

فالبيئة التكنولوجية تتعلق بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، والتغيرات التكنولوجية لا تؤثر على كل الصناعات بطريقة متساوية، فالبعض يتأثر بقوة مثل: صناعة الالكترونيات والاتصالات والصناعة الحربية، في حين أن الصناعة الغذائية والملابس أقل تأثراً بالتغيرات التكنولوجية، لكن هذا لا يعني تجاهل التغيرات التكنولوجية في هذه الصناعات، كما أن ما يمكن اعتبارها تهديدا بالنسبة لصناعة ما يمكن أن يمثل فرصة لصناعة أخرى، فمثلا الاعتماد على تكنولوجيا الأقمار الصناعية يعتبر تحديدا للشبكات التلفزيونية المحلية، في حين أن البنوك وجدت في تقدم تكنولوجيا الاتصالات فرصة عظيمة لتوسيع نشاطها إلى أسواق جغرافية جديدة.

✓ **العوامل الثقافية والاجتماعية:** يظهر تأثير الثقافة على قدرة المؤسسات في التعامل مع مختلف المجتمعات، وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات على الأثر الكبير الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها، خاصة وأن بعض جوانب الثقافة تعكس الأخلاق العامة السائدة في المجتمع.

والتغيرات الاجتماعية والثقافية تؤثر إما إيجابيا أو سلبيا(فرصة أو تهديد)، فثقافة الزبون تحدد الطريقة التي يفكر بها، وأسلوب إنفاقه لأمواله في السوق، كما تحدد أسلوب الاتصال به وأسلوب إقناعه بالسلعة و الخدمة، كما أن عمل المرأة تغير اجتماعي هام خلق فرصا لدور الحضانة، ومؤسسات الأغذية والوجبات السريعة، وزيادة عدد المواليد كمتغير اجتماعي يمثل فرصة للمؤسسات العاملة في أطعمة وملابس الأطفال، كما أن العادات والتقاليد تخلق فرصا أو تهديدات للمؤسسة...الخ

بصفة عامة أهم العوامل التي تحللها المؤسسة في البيئة الثقافية والاجتماعية نجد: مستوى التعليم، عمل المرأة ومستوى تعلمها، الوعي، القيم والعادات، الثقافات الجزئية في المجتمع أو التنوع الثقافي، المعتقدات، الديانة، اللغة، تاريخ الشعب، توقعات المجتمع للأعمال، الأعراف الاجتماعية....الخ، في الصحراء وعند التوارق تغطية الوجه والفم من عادات ضرورية وأساسية وبالتالي فمعجون الاسنان الذي يركز على البياض يجد صعوبة للوصول الى هذا السوق.

✓ **العوامل الديموغرافية:** تؤثر بشكل كبير جداً على المنظمات ، فزيادة السكان مثلاً تؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات ، كما أن تناقص السكان يؤدي إلى تناقص حجم الطلب على المنتجات أو

الخدمات التي تقدمها المنظمات . وبالمثل فإن حركة السكان من الأرياف إلى المدن ، أو تغير مستوى الدخل ، أو تغير التركيبة العمرية للسكان ، يفرض على الإدارة العليا للمنظمة إختيار إستراتيجية تتلاءم والبيئة الديموغرافية المحيطة بالمنظمة .

✓ **العوامل الدولية والعالمية :** تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دوراً هاماً ومؤثراً على منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات في نفس الوقت . وتعتبر التكتلات الإقتصادية الدولية ، التحالفات السياسية الدولية ، الحروب والمنازعات الدولية ، المنازعات الإقتصادية الدولية ، الكوارث الطبيعية ، الأزمات الإقتصادية والسياسية الدولية ، التطورات التكنولوجية السريعة ، كل ذلك يعتبر من عوامل البيئة الدولية والعالمية .

✓ **العوامل الطبيعية (الايكولوجية):** وتشتمل على المصادر الطبيعية وظروف المناخ و الاعراض الجغرافية المختلفة ذات التأثير الايجابي أو السلبي على المؤسسة، بالإضافة الى تأثير الانسان على الطبيعة بفعل الحركة التصنيعية المتنامية من تلوث بيئي وأثار سلبية متعددة قد يشكل البحث عن حلول لها مجالاً من مجالات الأعمال، كما يندرج في هذا الاطار أيضا الدور المتنامي للدولة و الحركات الجموعية في المجال الايكولوجي بماله من انعكاسات على المؤسسة.

**2- تحليل البيئة الخاصة:** تحليل البيئة الخاصة أو البيئة التنافسية أو تسمى أيضا تحليل الصناعة يتطلب تحليل المتغيرات المتعلقة بالسوق و المنافسة كما يلي:

1-2 **دراسة السوق:** إن الدراسة والاهتمام هنا يكون بحجم السوق وهيكله ( السوق الفعلي والسوق الكامن ) وتطوراته المستقبلية، والدراسة هنا تكون حسب مجالها الاستراتيجي فيمكن أن تكون على مستوى الصناعة (صناعة السيارات) أو تشكيلة منتجات (السيارات السياحية) أو نوع معين من المنتجات (سيارات الدفع الرباعي). ويمكن تحليل السوق حسب المجالات التالية:

- حجم المبيعات حسب نوع كل منتج أو نوعه.
- تجزئة المنتجات حسب السوق.
- دورة حياة المنتجات والصناعة
- تطورات الأسعار

### **III- تحليل البيئة الداخلية:**

من التطورات الحديثة في بناء الإستراتيجية، نجد أن المؤسسات التي وضعت استراتيجياتها على أساس تطوير استخدام قدراتها الأساسية بدلاً من الاهتمام ببعض الأسواق والمنتجات فهذه الشركات استطاعت أن تتعرف على سر الإجابة عن التساؤل: لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولها مستويات أداء مختلفة؟. والإجابة تكمن في أن الفرق بين أداء المؤسسات يرجع إلى تزودها بالموارد والقدرات المتميزة بدل من هيكل السوق وخصائص الصناعة.

ولهذا فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يسمح بفهم طبيعة الموارد والقدرات التي تتمتع بها المؤسسة، تحليل مواطن القوة والضعف مقارنة مع أكبر المنافسين، كذلك مقارنة مع وضع مثالي تفرضه البيئة الخارجية والظروف التنافسية. فالعملية تتضمن تحليل الموارد الموجودة في المؤسسة والتعرف على الكفاءات والقدرات المتميزة التي يمكن استغلالها، ويمكن تناول مدخلين في التحليل: المدخل الوظيفي، ومدخل الموارد، بالإضافة إلى نموذج سلسلة القيمة.

1- المدخل الوظيفي: ويتضمن القيام بتحليل وتقييم الأنشطة الوظيفية ( الإنتاج، التسويق، المالية، الأفراد...) التي تمارسها المؤسسة فضلاً عن تقييم ومراجعة هيكلها وثقافتها التنظيمية، لكونها تشمل معظم الجوانب الواجب تغطيتها والتي تساعد على إبراز مظاهر القوة والضعف، وتتم العملية على ثلاث مراحل أساسية:

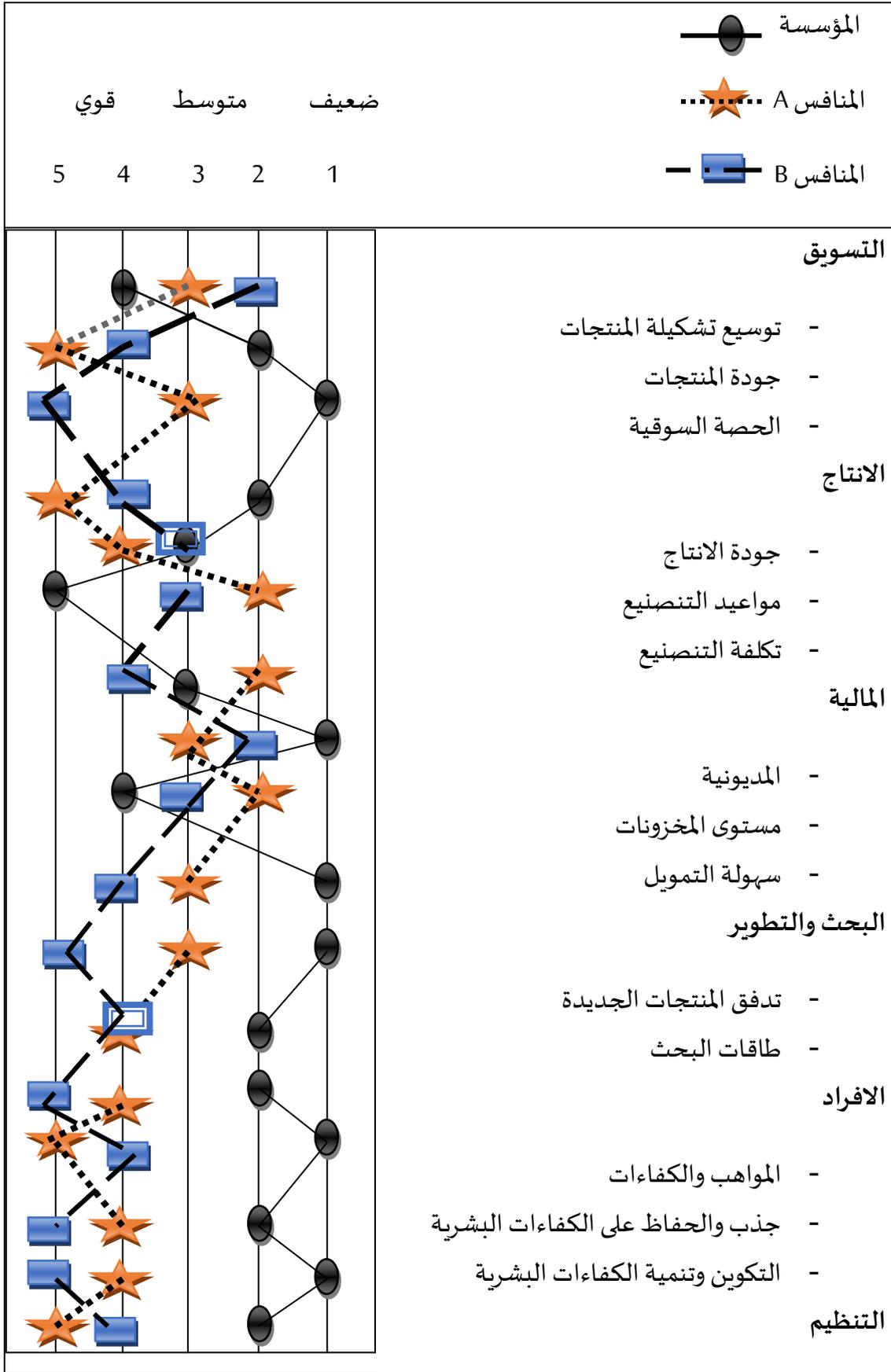
- أولاً تحديد الوظائف والسيرورات التي سوف يتم تحليلها: فبالإضافة إلى الوظائف الأساسية المعروفة تقليدياً: التسويق، الإنتاج، الأفراد، المالية، البحث و التطوير، التمويل والامداد... الخ، لا يجب إهمال الأنشطة التي لها تأثير كبير ومهم على الاداء، والتي تتمثل في السيرورات التنظيمية، التنشيط، المعلومات، الرقابة.

- ثانياً تحديد معايير التقييم: في هذا المدخل من التحليل، نقوم بوضع لكل وظيفة قائمة من معايير التقييم تسمح بتقييم نقاط قوة وضعف المؤسسة، وعلى المؤسسة أن تحدد قائمة المعايير التي تناسب مع طبيعة نشاطها.

- ثالثاً تحديد طريقة التقييم، فمن أجل تشخيص الوظائف والسيرورات داخل المؤسسة، هناك ثلاثة طرق، الأولى هي أن تقوم المؤسسة بالتقييم دون أن تأخذ بعين الاعتبار المحيط أو المنافسة، والثانية أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين وخاصة أهم المنافسين، والثالثة أن تقوم المؤسسة بالمقارنة مع وضع مثالي في المحيط أو السوق

الجدول التالي يلخص أهم عناصر التحليل الداخلي بالمقارنة مع المنافسين:

### الجدول (3) التشخيص الوظيفي بالمقارنة مع المنافسين



- المرونة
- سيرورة اتخاذ القرار
- التنسيق

Source  
Helfer.  
J.P, et al,

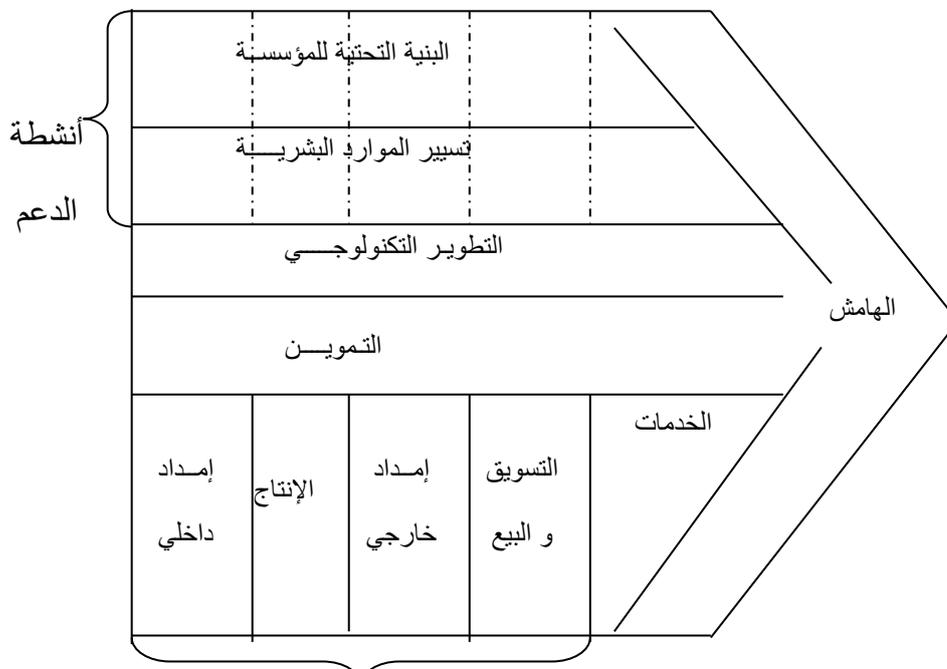
Management, Stratégie et Organisation, édition Vuibert, 1996 ; paris. P 79.

2- تحليل سلسلة القيمة: سلسلة القيمة هي طريقة قدمها Porter بغرض إجراء تحليل داخلي للشركة. وتعرف على أنها طريقة نظامية للنظر إلى سلسلة الأنشطة التي تؤديها الشركة، بحيث يمكن من خلالها فهم المصادر الحالية و المحتملة للميزة التي تحققها عن منافسيها.

إن أسلوب سلسلة القيمة يقوم بتجزئة الشركة إلى مجموعات من الأنشطة لغرض التعرف على المصادر الحالية و المحتملة للميزة التنافسية، بحيث يؤكد Porter على أن المحدد للقدرة التنافسية يجب أن يبدأ بتحديد كل مرحلة في عملية خلق القيمة، فالميزة التنافسية تركز على قدرة تعظيم كل مرحلة من مراحل خلق القيمة و انسجامها و تجانس تسلسلها. ولقد قسم Porter مجموع أنشطة و وظائف المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين:

- الوظائف الأولية: التي تضمن توفير المنتجات و الخدمات و تساهم مباشرة في خلق القيمة، فهي وظائف أساسية لا تخلو منها أية مؤسسة، تقسم إلى الإمدادات الداخلية، إنتاج، التسويق و الخدمات.
- الوظائف الداعمة: وهي تعمل على دعم الأنشطة الأولية، فهي تحسن الفعالية و الكفاءة للوظائف الأولية، تقسم إلى البنية الأساسية، مشتريات، تسيير موارد بشرية، تطوير التكنولوجيات.

الشكل (15) سلسلة القيمة



ولكن في معظم الصناعات من النادر أن تكون المنظمة و حدها، و يقع على عاتقها تكامل الوظائف التي تخلق القيمة من تصميم العرض حتى الخدمات ما بعد البيع للزبون، حيث نجد مشاركة منظمات متخصصة، في ظل " نظام للقيمة " الذي يجمع كل سلاسل القيمة لكل واحد من الموردين حتى الزبائن، إلى مؤسسات أخرى، كلها تشكل نظام للقيمة داخل نظام الأعمال.

بصفة عامة يمكن القول أن شكل الميزة التنافسية يأخذ كمرجع طريقة تصميم و هندسة سلسلة القيمة، بعبارة أخرى الأداء العام لسلسلة القيمة يمكن أن يطور بتقوية و دعم كل حلقة و تقوية الروابط بين هذه الحلقات، ومنه يمكن أخذ تحليل سلسلة القيمة في البحث عن مصادر الميزة التنافسية من خلال:

1/-الأمثلية (التعظيم): لا يمكن اعتبار أن الميزة التنافسية تؤسس على كل وظائف السلسلة، فالمؤسسة بوظائفها ومواردها هي طبعا محدودة، بعبارة أخرى، بعض الأنشطة في السلسلة تعطي قيمة أكبر من أنشطة أخرى. و منه التفكير الاستراتيجي يقود إلى البحث عن ميزة حقيقية حول واحد أو العديد من هذه الوظائف والأنشطة التي تعتبر كمصدر حقيقي لبناء الميزة التنافسية و إخراج الأعمال الأخرى إلى شركاء أو موردين آخرين، بعبارة أدق هذا التحليل يسمح بتحديد أي الوظائف التي تؤدي إلى ميزة تنافسية للمنظمة، أي ما هي الموارد و الكفاءات المحورية و الميزة للمؤسسة.

2/ التنسيق بين الوظائف: الميزة التنافسية يمكن أن تأتي بالتنسيق الجيد داخل سلسلة القمة، فلا يتعلق الأمر فقط بتحديد الوظائف الأساسية و لكن يجب أن تركز على الروابط التي تشكلها، فالمشكل هو قبل كل شيء مشكل هندسة، يتعلق الأمر بوظيفتين تتعاونان لتوفير قيمة عالية للزبون مثلا غياب تنسيق قوي بين تسيير الموارد البشرية و تطوير التكنولوجيات، والإنتاج والتسويق سوف يؤدي إلى مشاكل كبيرة، فوجود مستوى أداء عالي في كل وظيفة غير كاف إذا لم تكن الكفاءات مترابطة و متناسقة تؤدي إلى أداء عالي المستوى للمنظمة ككل.

3/تنسيق خارجي: سلسلة القمة للمؤسسة لا يمكن أن تكون معزولة في سياقها، فهي مرتبطة من الأمام و من الخلف ( سلسلة الموردين ،الموزعين و الزبائن) ، ولا يجب حصر الملاحظة على السيرورات الداخلية، لأن جزء مهم من القيمة يخلق خارج المؤسسة، من الأمام (تموين) و من الخلف (توزيع)، ومنه تشكيل ميزة تنافسية يمكن أن يركز على تنسيق فعال مع شركاء المؤسسة سواء من الأمام أو الخلف، بحيث أن القدرة على التأثير في أداء من يأتي قبلها في سلسلة القيمة ومن يأتي خلفها وتسيير ارتباطاتها معهم تشكل رافعة جوهرية لميزتها التنافسية، مثل نظم الإنتاج اليابانية (JIT) .

4/ إعادة تشكيل سلسلة القيمة: إن المؤسسة يمكنها إعادة تشكيل و هندسة سلسلة قيمتها بأن تأخذ سلسلة مختلفة عن منافسيها وهو ما يسمح لها بتشكيل وبناء ميزة تنافسية. إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يمكن أن يأخذ عدة أشكال منها: سيرورة إنتاج جديدة، شبكة توزيع و طرق بيع جديدة، مواد أولية جديدة، تكنولوجيات جديدة . إن إعادة تشكيل سلسلة القيمة يؤدي إلى ميزة في التكاليف حسب Porter على اعتبار انه يسمح بإعادة هيكلة التكاليف بدل التحسين الهامشي لها، بحيث يمكن أن تضع قواعد جديدة للتكاليف في القطاع، وهو ما قد يعني تغير قواعد المنافسة في الاتجاه الذي تفضله المؤسسة، أي الذي يدعم نقاط قوتها، كما أن اكتشاف سلسلة تماما جديدة يفتح إمكانيات للتمييز.

### 3- تحليل الموارد والكفاءات المحورية:

مقاربة الموارد تحتوي على رسالة واضحة للتحليل الإستراتيجي مفادها، أن المؤسسة عبارة عن محفظة من الموارد المادية وغير المادية تسمح بتطوير كفاءات أساسية و متميزة، ضرورية لبناء ميزات تنافسية للمؤسسة و منه تحقق ربحيتها.

و يمكن أخذ الأسس الخمسة التالية لهذه المقاربة:

- أداء المؤسسة يتحدد أو يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.

- المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد و كفاءات.

- تشكيل الموارد يتطلب وقت.

- بعض الأصول الحرجة هي ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة , المعارف الضمنية).

- نظرة ديناميكية و متناسقة للموارد غير المادية يجب أن تطور وتدعم داخل المؤسسة.

من وجهة نظر هذه المقاربة لا تعتبر الموارد ذات قيمة إذا لم تسمح للمؤسسة بإنجاز أعمالها بكفاءة عالية و تكون كمصدر حقيقي للميزة التنافسية وذلك من خلال توفيرها للظروف المناسبة لنشوء الكفاءة المتميزة للمؤسسة. إذا كل مورد ليس استراتيجي، ومنه الصعوبة تكمن في وضع معايير تسمح بتحديد الخاصية الإستراتيجية للموارد، وبعض قدراتها على خلق فرص جديدة. فالقضية الإستراتيجية هنا هي في تعريف و تحديد الموارد الإستراتيجية و كيفية تسييرها بفعالية، و تحديد هذه الموارد و الكفاءات يكون بالإجابة عن السؤال: ما الشيء الذي يميزنا عن باقي المنافسين؟، و لماذا منافسونا لا يقومون بما نقوم به نحن؟.

بصفة عامة اقترح كل من 1994 "Boal, ", 1991", J.Barney, 1989 ,I.Drexler, خمسة اختبارات متسلسلة تسمح بأخذ صورة عن القيمة الاستراتيجية للموارد والكفاءات كما يوضح الشكل رقم(16)، وهي:

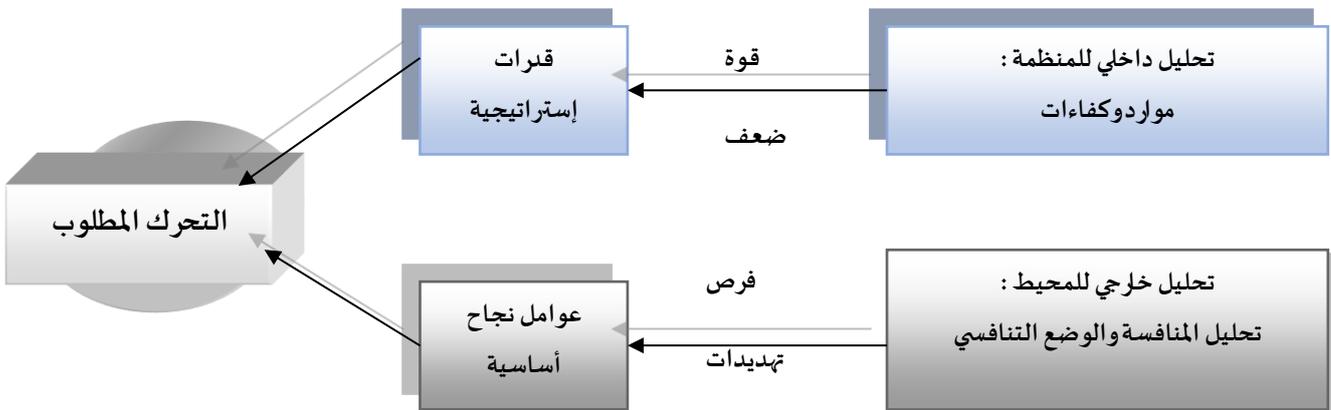
- **الاختبار الأول:** يتم ضمنه التأكد من مدى ملائمة الموارد والكفاءات مع استراتيجية المؤسسة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة التنافسية المحيطة، بمعنى هل يمكن للموارد المتاحة أن تساهم في استغلال الفرص الحالية والمستقبلية؟ وهل باستطاعتها تجنب المؤسسة المخاطر والتهديدات الحالية والمستقبلية؟
- **الاختبار الثاني:** يتعلق بالندرة حيث يتم فصل الموارد العادية عن الموارد النادرة والمحدودة لدى أغلب المنافسين، وبالتالي كلما كانت الموارد نادرة كلما تم اعتبارها ذات قيمة استراتيجية؛
- **الاختبار الثالث:** ضمن هذا الاختبار يتم فصل الموارد التي يسهل تقليدها عن تلك التي يكون تقليدها شاقا، ومن ثم يتعلق الأمر بتحديد الخاصية المستدامة للميزة التنافسية المحصلة بواسطة الموارد، وعلى هذا الأساس كلما كانت الموارد غير محسوسة كلما كانت الكفاءات ضمنية أو ضامرة (Tacites) وصعبة التقليد؛
- **الاختبار الرابع:** يهتم بقابلية تحويل La Transférabilité الموارد وبنوعيتها (Spécificité) وكذا بدرجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة المالكة لها، إذ أن الموارد ذات الطبيعة الخاصة هي تلك التي يصعب استخدامها في ظروف مغايرة أو تحويلها إلى مؤسسة أخرى، من هنا فإن الكفاءات المجندة في المؤسسة (حالة الكفاءات الفردية) لا تعتبر مستحوذ عليها بصفة فعلية بسبب إمكانية تعرضها لدرجة تحويل عالية؛
- **الاختبار الخامس:** يعد هذا الاختبار مهما لارتكازه على الموارد غير القابلة للتحويل، فإذا كانت الكفاءات غير قابلة للتقليد أو التحويل، إذ يمكن لمنافس آخر أن يهبط كفاءة بديلة عنها تكون مصدرا لميزته التنافسية.

-IV

- التشخيص وتحليل SWOT : يتيح لنا تحليل SWOT إبراز جوانب القوة والضعف المؤسسية وكذلك الفرص والتهديدات الموجودة في المحيط. فبعد إجراء تحليل داخلي وخارجي وهو الشيء الذي يوفر لنا كمية كبيرة من المعلومات بدرجات متفاوتة من الأهمية والدقة يقوم التشخيص بغرلة هذه المعلومات وانتقاء الأكثر أهمية منها مما يسمح بتحديد النقاط الجوهرية والرهانات الأساسية التي تركز عليها المؤسسة اهتمامها في قراراتها الإستراتيجية.

إن التشخيص يحدد لنا إذا كانت نقاط القوة والضعف هي نفسها تسمح لنا بمواجهة تطورات المحيط (فرص/تهديدات) أو أنها من الممكن أن تسمح لنا باكتساب أو خلق فرص جديدة محتملة تسمح لنا بأحسن استفادة من الموارد والكفاءات المتميزة. وفي الحالتين يجب علينا تحقيق تناسق بين القدرات الإستراتيجية وعوامل النجاح في المحيط إما بتغيير أحدهما ( اكتساب موارد جديدة) أو تغيير الأخر (الدخول في أسواق جديدة).

الشكل (18) العلاقة بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي



مثال شركة VOLKSWAGEN : قامت الشركة بتحليل البيئة التسويقية لصناعة السيارات بهدف الكشف عن الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما قامت بتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة لديها، ونتيجة هذا التحليل ومن خلال فحص التفاعلات الأربعة السابقة، أمكن التوصل الى بعض الاقتراحات التي تعكس التوجه العام للمنظمة في تحركاتها المستقبلية كما في الجدول التالي:

الجدول (4) مثال عن تحليل SWOT

عناصر القوة الداخلية	عناصر الضعف الداخلية	
توافر مراكز للتطوير و البحوث والهندسة. وجود شبكة قوية للبيع ومراكز الخدمات البيعية، فعالية وكفاءة الإنتاج والقدرات الفنية	الاعتماد الكبير على نوع واحد من السيارات، ارتفاع تكلفة الإنتاج في ألمانيا، نقص الخبرة بالسوق الأمريكي وتأثير النقابات العمالية.	البيئة الداخلية البيئة الخارجية
تنمية إنتاج أنواع متعددة من السيارات المختلفة. بناء مصنع للتجميع واستغلال جوانب القوة المتمثلة في البحوث والخبرة الهندسية والألية الكبيرة. إنتاج المحركات للشركات الأمريكية	تنمية وتقديم موديلات جديدة بمستويات مختلفة وتنافسية، لتجنب ارتفاع التكلفة الإنتاج في ألمانيا يمكن بناء مصنع في الولايات م أ وتشغيل المديرين الأمريكيين ذوي الخبرة في التعامل مع النقابات العمالية	الفرص الخارجية وجود طلب على السيارات الفاخرة، العروض المغرية والجدابة لبناء مصانع لتجميع السيارات في أمريكا ، حاجة

		الشركات الأمريكية للمحركات الصغيرة
		التحديات الخارجية
علاج جواب الضعف من خلال تحويلها إلى جوانب قوة. الدخول في استثمارات مشتركة مع الشركات الأمريكية الأخرى لصناعة السيارات. الانسحاب من السوق الأمريكي. مواجهة تهديدات المنافسة من خلال تنمية خطوط المنتجات.	بناء مصانع لتجميع السيارات في الو م أ سيؤدي إلى تقليل أثر انخفاض قيمة الأورو. مواجهة المنافسة من خلال تقديم موديلات حديثة ومتميزة من السيارات بأسلوب يخفض استهلاك الوقود، وتنمية محركات تعتمد على الديزل بدل البنزين.	انخفاض قيمة الأورو في مواجهة الدولار. المنافسة الشرسة من الشركات الأمريكية واليابانية. ارتفاع سعر الوقود وانخفاض حجم المعروض منه