

المحاضرة رقم 5+6

التحليل الاستراتيجي لمتغيرات البيئة الخارجية وفهم تأثيراتها

أولاً: أهمية التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة

يُعد التحليل الاستراتيجي احد المكونات المهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية حيث يعنى بمتابعة المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها وتشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة التي تستند إليها المنظمة في ممارسة فعاليتها وتحقيق أهدافها ورسالتها، وذلك من خلال قدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وان أفضل السبل للاستجابة للمتغيرات البيئية هي تلك التي تسمح بتقوية وتعزيز نقاط القوة واستعمالها في استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة، وكذلك في محاولة التخلص من نقاط الضعف أو تقليل أثارها إلى أدنى حد ممكن بالشكل الذي يُمكنها من اختيار الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لها وزيادة القيمة السوقية لأسهمها ، وتتجلى أهمية التحليل الاستراتيجي في انه يعطي صورة عن مستقبل المنظمة وليس عن حاضرها فقط الأمر الذي يساعد على وضع خطط وبدائل إستراتيجية تأخذ بنظر الاعتبار توقعات التغيرات البيئية المحتملة ومدى إمكان تأثيرها في أنشطة المنظمة وأهدافها.¹

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الخارجية للمنظمة

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الإنتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الأهداف الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، معتبراً عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن إدارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها، لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية ، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات.²

¹ حامد كريم الحدراوي، منتظر جاسم محمد، العلاقة التفاعلية بين عوامل نجاح تخطيط السيناريو الاستراتيجي ومؤشرات أداءه وأثرهما في الإدارة الفاعلة للأزمات، دراسة تطبيقية لآراء عينة من قيادات الإدارة المحلية في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة التاسعة، العدد 29 ، جامعة الكوفة، 2013، ص 275.

² تركي أمين، تحليل البيئة الخارجية الكلية للمنظمة، مستخرج من كتاب الإدارة الإستراتيجية متاح على الموقع: <https://almerja.com/reading.php?idm=115005>، منشور بتاريخ 2019-04-17.

المحاضرة رقم 5+6

إن تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من أجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفاءة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله إيجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية.¹

ثالثاً: تحليل المتغيرات البيئية الخارجية وتوصيفها

يمكن تقسيم المتغيرات البيئية الخارجية إلى خمس فئات أساسية هي²:

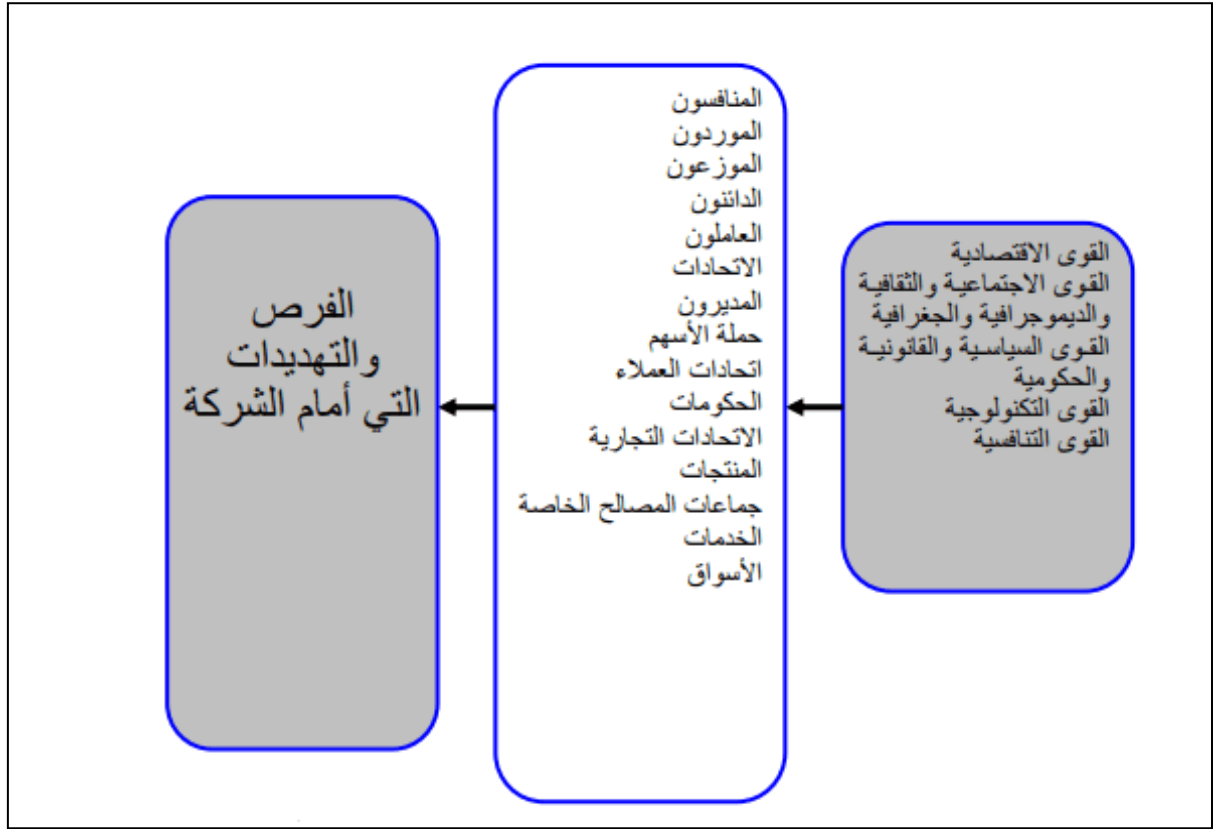
- القوى الاقتصادية.
- القوى الاجتماعية والثقافية والديموغرافية والجغرافية.
- القوى السياسية والحكومية، والقانونية.
- القوى التكنولوجية.
- القوى التنافسية.

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين القوى البيئية الرئيسة والشركة:

¹ شاكر تركي أمين، مرجع سبق ذكره.

² محمد خطاب، تحليل البيئة الخارجية بالتفصيل ، 30-6-2018، على الموقع:

المحاضرة رقم 5+6



المصدر: محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

أ- القوى الاقتصادية

إن التضخم والكساد الاقتصادي قد سببا كثيرا من التغيرات الحادة في أنماط شراء المستهلكين خلال عقد الثمانينيات حتى الآن؛ لذا أصبح من السائد لدى غالبية الناس: "اشتر الآن، وادخر فيما بعد"، وهذا يكون - بالطبع - على حساب الأمن المستقبلي. وللعناصر الاقتصادية تأثير مباشر على الجاذبية المحتملة لاستراتيجيات الشركات المختلفة. ويمكن لنا أن نستعرض أهم المتغيرات الاقتصادية، والتي تمثل في الغالب فرصا أو تهديدات للمنظمات المختلفة، من خلال ما يأتي¹:

- التحول لاقتصاديات الخدمات، كما هو الحال في الولايات المتحدة.

- إمكانية الحصول على قروض.

- مستوى الدخل المتاح للتصرف.

- معدلات الفائدة.

ب- القوى الاجتماعية والثقافية والجغرافية والديموغرافية

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 5+6

إن على أية منظمة تريد أن تحافظ على نموها وربحيتها، أن تعمل على التعرف على تأثير التغيرات الاجتماعية والقانونية والديموغرافية والجغرافية على أسواقها وعملائها، وما تقدمه لهم من سلع أو خدمات، وسواء أكانت هذه المنظمات صغيرة أم كبيرة، تهدف للربح أو لا تهدف له، صناعية أم خدمية، فإنها لا بد وأن تواجه بتحديات هذه القوى، وما تفرضه عليها من فرص أو تهديدات.

ومن أمثلة المتغيرات التي يجب دراستها وتحديد آثارها على ما تنتجه أية منظمة من سلع أو خدمات:

- التوزيع العمري للسكان في المجتمع وتطوره.

- حالات تأخر الزواج، وكذلك اتجاهات معدلات الطلاق.

- اتجاه المرأة للعمل، والتعليم عموماً.

- زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع.

ج- القوى السياسية والقانونية

إن هذه المجموعة أيضاً من القوى (سياسة، وقانونية، وحكومية) يمكن أن تمثل نوعاً من الفرص أو التهديدات لأية منظمة، مهما كان حجمها، أو نشاطها، أو شكلها ملكيتها، أو هدفها. ونظراً للتداخل الشديد بين دول العالم المختلفة، نتيجة للتقدم الهائل في وسائل الاتصال والمواصلات، والعلاقات بين الدول المختلفة، فإن أثر النواحي السياسية والقانونية والحكومية لم يعد قاصراً على مستوى الدولة الواحدة، وإنما أصبح أثراً ممتداً فيما بين الدول المختلفة. لذا فإن على أية شركة تعمل وتريد النجاح، أن تكون قادرة على تحليل البيئة السياسية، والتنبؤ بما يمكن أن تنطوي عليه من فرص أو تهديدات، وتطوير الاستراتيجيات المناسبة للتعامل معها.

دور الحكومة في التأثير على منظمات الأعمال: يمكن تصنيف دور الحكومات في ذلك في ثلاث مجموعات من الأنشطة وهي:¹

● الأولى: أنشطة ترويجية

● الثانية: أنشطة تنافسية

● الثالثة: أنشطة تعويقية

لذا يمكن القول بأن المقصود بالتدخل الحكومي هو: قرار تأخذه حكومة أي دولة بما يؤثر على منشآت الأعمال، ويجبرها على تغيير عملياتها أو سياساتها، أو أهدافها أو إستراتيجيتها ويمكن للتدخل الحكومي أن يتدرج من نوع من الرقابة المحدودة جداً، إلى تدخل كامل في صميم عمل منظمات الأعمال.

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 5+6

دراسة وتحليل البيئة السياسية: لا بد لأية شركة تعمل في مجال الأعمال بهدف الربح أو مجرد تأدية خدمة دولية أو محلية، أن تعمل على دراسة وتحليل البيئة السياسية التي تعمل بها أو سوف تعمل بها، وهذه الدراسة لا يمكن أن تنتهي أو تتوقف أبدا طالما أن هذه الظروف والقوى في حالة تغير مستمر لا يتوقف أبدا. ومن أهم النماذج المستخدمة للتنبؤ بالبيئة السياسية، وخاصة الخارجية، النموذج الذي استخدمته شركة (أرثر ديلتيل)، ويتكون من دراسة وتحليل خمسة معايير وهي:

- ١ - مستوى التنمية الاجتماعية السائد في المجتمع.
- ٢ - مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع.
- ٣ - درجة وفرة الموارد الطبيعية.
- ٤ - مستوى الهدوء والاستقرار المحلي.
- ٥ - نوع النظام السياسي.

إن المخاطر السياسية من أكثر الأشياء التي لها تأثير واضح، وخاصة في مجال الشركات التي تعمل في نطاق السوق الدولي؛ لذا فإنه في حالة حدوث أي تهديد أو مخاطر سياسية على إحدى هذه الشركات، فإنه يكون أمامها أحد البدائل الإستراتيجية الثلاثة الآتية:

- إستراتيجية المواجهة والتحدي،
- إستراتيجية التكيف،
- إستراتيجية الانسحاب،

ومن أهم المتغيرات التي يجب على المحلل للظروف السياسية والقانونية والحكومية أن يأخذها في الاعتبار ما يأتي:¹

- ١ - الترتيبات والقواعد الحكومية.
- ٢ - تغييرات في قوانين الضرائب.
- ٣ - الرسوم الخاصة.
- ٤ - معدلات المشاركة في التصويت في الإنتخابات العامة
- ٥ - عدد وقوة وموقع الاحتجاجات ضد الحكومة

و- القوى التكنولوجية

إن ما يحدث في الآونة الأخيرة من ثورات تكنولوجية، مثل ما حدث ولا يزال في هندسة الكمبيوتر، والإنسان الآلي، والمصانع التي تُدار بالكامل بدون وجود العامل البشري، والعقاقير المتطورة جدا، والاتصالات الفضائية، وأشعة

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 5+6

الليزر، وغير ذلك، قد أدى إلى خلق تأثيرات كبيرة وخطيرة على منظمات الأعمال المختلفة. ومن مظاهر هذا التأثير ما يمكن أن تؤدي إليه التكنولوجيا المتطورة من خلق أسواق جديدة، ومنتجات جديدة ومتطورة، وتغيير موقف التكلفة التنافسية النسبية، وجعل السلع والخدمات الحالية متقدمة؛ فهي تؤثر على منتجات وخدمات المنظمة، وعملائها، وموزعيها، ومنافسيها، وأسواقها، وعملياتها الإنتاجية، وممارساتها التسويقية، ومركزها التنافسي. وليس هناك الآن شركة أو صناعة يمكنها أن تعيش في معزل عن تلك التطورات الهائلة التي تحدث في شتى نواحي التكنولوجيا وبصورة متسارعة لا تتوقف، وبالرغم من أن درجة التأثير بالتطورات التكنولوجية تختلف من صناعة إلى أخرى، إلا أن القرار الاستراتيجي أصبح أكثر تأثراً بالتطورات التكنولوجية، وما تمثله من فرص أو تهديدات، وخاصة الشركات ذات التكنولوجيا المعقدة، ولكن ما يحدث في الواقع العملي فعلاً، أن معظم القرارات التكنولوجية المهمة تغوص إلى المستويات التنظيمية الأدنى، أو يتم صنعها على عجل دون تدبر وفهم كاف لانعكاساتها الإستراتيجية؛ مما قد يعرض مثل هذه الشركات إلى مواقف حرجة ربما تقضي عليها بالكامل. ويرجع ذلك - في الغالب - إلى أن رجال إدارة الإستراتيجية ينفقون الكثير من وقتهم في قضايا أخرى عديدة تمثل أولوية بالنسبة لهم، مثل تحليل الموقف السوقي، والحصة السوقية، ووضع سياسات المنتج من سعر وخلافه، والتنبؤ بالمبيعات وحجم السوق والموزعين. وفي الحقيقة لا تنال النواحي التكنولوجية الاهتمام نفسه من الإدارة العليا. ويمكن لرجل الإستراتيجية أن يصل إلى تحليل عميق وشامل لتأثير أهم العناصر التكنولوجية على منظمته بالإجابة على الأسئلة التالية:¹

- ما هي التكنولوجيا الموجودة داخل المنظمة؟
 - وما هي التكنولوجيا التي يستفاد بها فعلاً في أعمال المنشأة ومنتجاتها، وأجزاء ومكونات هذه المنتجات؟
 - وما هي درجة الارتباط الحرج بين كل نوع من أنواع التكنولوجيا الموجودة وبين كل نوع من أنواع المنتجات أو الأعمال التي تضطلع بها المنظمة؟
- ز- القوى التنافسية

إن تحليل المنافسين يعني محاولة الشركة التعرف على وتحليل:

نواحي القوة والضعف، والقدرات، والفرص والتهديدات، والأهداف، والاستراتيجيات التنافسية للشركة، وهذا يتطلب تجميع معلومات عن المنافسين وتحليلها لتحقيق مراجعة دقيقة وفعالة للبيئة التنافسية التي تواجهها المنشأة. المنافسون الرئيسيون: ومن أهم الأسئلة التي يجب أن تسألها أية منظمة لنفسها: من هم أهم المنافسين الرئيسيين لنا؟

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 5+6

ليس من السهل دائماً تحديد المنافسين الرئيسيين؛ حيث إن لكل شركة العديد من الأقسام التي تنتج العديد من السلع، التي تنتمي إلى صناعات مختلفة، والتي يكون لكل منها في الغالب وضع تنافسي نسبي مختلف، كما أن الكثير من الشركات يحجم عن نشر معلومات مالية أو تسويقية عن نشاطها فإذا أرادت شركة مثل أبل تحديد من هم المنافسون الرئيسيون لها في مجال المحمول، فإن الوضع سوف يختلف تماماً.

مصادر ووسائل الحصول على بيانات المنافسين: إن الحصول على بيانات ومعلومات عن المنافسين يعتبر أمراً بالغ الصعوبة؛ وذلك لأن كل شركة تحاول أن تؤمن على ما تملك من أسرار تميزها عن غيرها من الشركات، إلا أن هناك الكثير من الوسائل المشروعة والوسائل غير المشروعة التي يتم اللجوء إليها للحصول على مثل هذه المعلومات. وإذا كان الناس جميعاً يعرفون ويؤمنون بوجود التجسس السياسي والعسكري، فإن الذي لا يعرفه الكثيرون أن التجسس الصناعي والاقتصادي عموماً ظهر قبل التجسس العسكري والسياسي، وسيظل مستمراً حتى وإن اختفت الحروب والأزمات، فإن هذا التجسس الصناعي يظل مستمراً حتى بين أقرب الأصدقاء من الدول. ولقد أصبح لكل دولة ولكل شركة جواسيسها في مجال الصناعة والاقتصاد، وبصفة عامة يمكن القول بأن أهم وسائل تجميع البيانات عن أنشطة وعمليات المنافسين تتمثل في الآتي:¹

- المطبوعات التي تنشرها الشركات المنافسة، وتقارير الجلسات التي يتم الحصول عليها بطريقة عادية.
- المعلومات التي يقدمها صراحة الموظفون السابقون للشركة المنافسة.
- الدراسات الخاصة بالأسواق وتقارير المهندسين الاستشاريين.
- التقارير المالية.

تحليل البيانات التنافسية: بعد تحديد من هم المنافسون الرئيسيون للشركة، وتجميع كافة البيانات الممكنة عن نواحي النشاط المختلفة لهم ومن كافة المصادر، فإن الخطوة التالية هي تحليل هذه المعلومات لتحديد نقاط القوة والضعف الأساسية لهؤلاء المنافسين، حتى يمكن صياغة وإنجاز استراتيجيات المنشأة بفعالية.

ومن أهم الأسئلة التي يجب على أية منشأة تعمل على محاولة التحليل الفعال لبيئتها التنافسية، أن تجيب عليها بدقة وبموضوعية ما يأتي:¹

- ما هي جوانب القوة الأساسية لمنافسينا؟
- ما هي جوانب الضعف الرئيسية لديهم؟
- ما هي الأهداف والاستراتيجيات الرئيسية لهم؟
- كيف يكون تصرف المنافسين الرئيسيين لنا تجاه الظروف البيئية المختلفة التي تؤثر في الصناعة؟

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

¹ محمد خطاب مرجع سبق ذكره.

المحاضرة رقم 5+6

- ما هو التصرف الأكثر احتمالاً لمنافسينا تجاه استراتيجياتنا البديلة؟

التخطيط الاستراتيجي القائم على السيناريو

أولاً: ماهية نموذج تخطيط السيناريوهات

- يعتبر هذا النموذج ذي فائدة كبيرة في المنظمة التي تريد أو تؤكد على تحديد القضايا والأهداف، كذلك يحتاجه المخططون الذين يتعمقون في التفكير الاستراتيجي، وتتبع الخطوات التالية لبناء هذا النموذج¹:
- اختيار عدة قوى خارجية والبدء بتصوير ماذا يحدث للمنظمة في حال تغير هذه القوى، مثال ذلك، تغيرات في الأنظمة والقواعد والقوانين، والتغيرات في السكان وغير ذلك،
 - تحديد التغيرات التي تحدث على الأنظمة من جراء تغير أي من القوى الخارجية بثلاثة بدائل (بديل الحالة الجيدة، حالة سيئة، وحالة مقبولة) وإن إصلاح الحالة السيئة عادة ما يؤدي إلى دفع المنظمة إلى الأمام.
 - اقتراح ما يجب على المنظمة أن تفعله لكي تحقق الحالات الثلاثة لمواجهة كل تغير،

¹ محمد مرزوق أحمد عبد ربه، نحو أنموذج متكامل للتخطيط الاستراتيجي في مؤسسات السلطة الفلسطينية دراسة حالة، وزارة المالية الفلسطينية، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في التنمية الريفية المستدامة، معهد التنمية المستدامة، جامعة القدس، 2012، ص ص 31-32.

المحاضرة رقم 5+6

- قيام المخططين باستكشاف الاعتبارات والسبل التي يتعين الاستعانة بها في معالجة أو مواجهة التغيرات الخارجية المحتملة،
- اختيار التغير الخارجي الأكثر تأثيراً على المنظمة، مثال ذلك اختيار البرامج والاستراتيجيات الأكثر معقولة التي يمكن بها مواجهة التغير المذكور.
- ولاستكمال بناء نموذج التخطيط الاستراتيجي المشار إليه، لا بد من وجود مجموعة من السيناريوهات التي تساعد في التغلب على الظروف المحيطة، ويعرف بن حبتور، 2004، السيناريو بأنه "مرحلة سابقة على مرحلة التخطيط الاستراتيجي، لأنه يرمي إلى تصور ملامح البيئات المحتملة مستقبلياً وعلى ضوء كل شكل من أشكال هذه البيئات المستقبلية يتم وضع تشكيل تنظيمي معين يتناسب معها". بينما يعرفه Wilson & Cummings, 2004، بأنه "تهيئة الأذهان للنظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها ويحتمل أن تواجه المنظمة مستقبلاً، واحدة منها".²

ثانياً: أغراض بناء السيناريوهات³:

- توفير ما يمكن توفيره من مؤشرات تخدم في تقييم معطيات استراتيجيات المنظمة،
- تحديد منظور واسع للأحداث والمواقف البديلة،
- تشخيص المواقف التي تهدد بناء الخطط الواقعية،
- تمكين الأفراد من رؤية المواقف المحتملة بعمومية وترابطية وبمنظار واسع لكل العلاقات، المتداخلة لتلك المواقف المستقبلية.

ثالثاً: متطلبات بناء السيناريوهات

- الاهتمام بالتغيرات الحاكمة لعالم الأعمال وهي (السياسية، والاقتصادية، والثقافية، والتقنية، والاجتماعية)،
- ضرورة شمول التفكير لانطباعات واسعة المدى عن الشكل الذي تسير به حركة العالم، إذ كلما كان الفهم عميق للعوامل الأكثر صلة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، كلما انعكس هذا الفهم في تمثيل تلك العوامل داخل السيناريوهات الأكثر شمولية .
- يفترض أن يقع المجال القصصي المرتبط بالسيناريوهات داخل نطاق وحدود المنظمة أو قريباً منها .

² نفس المرجع، ص ص 33-34.

³ نفس المرجع، ص 34.

المحاضرة رقم 5+6

- إدراك المشاركين في بناءها، لما يجب أن يفعلوه بشكل جدي إذا جاء المستقبل فعلاً على عكس ما كانوا يتوقعونه.

رابعاً: الخطوات التي تبني عليها السيناريوهات

فيما يأتي وصف لأهم الخطوات التي تبني عليها السيناريوهات¹:

- اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص التالية: حس ذاتي عالي وإدراك متميز، التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة، خبرة في النظرة إلى المصالح الأوسع، السماح بالغموض،
- تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريوهات وفق المواصفات التالية: توافر قواعد بيانات واسعة، توافر نظم دعم القرارات والنظم الخبيرة، توافر الأجهزة والمعدات،
- تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف عن طريق : وضع الافتراضات الأساسية التي تحكم الموقف، إجراء الترابطات إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو / و النظر إلى المشكلة في وضع مختلف أو / و باعتماد الخيالية والتصوير،
- إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات، في العادة، أو أكثر بشكل تختلف معطيات إحدهما عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله .
- كتابة النص القصصي للسيناريوهات لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية عن الوضع الذي هي عليه الآن إلى الحالة التي نتوقعها بعد عدة سنوات، إن كتابة النص سيمنح المديرين مرجعاً سريعاً يمكنهم من الحكم على الأحداث والاتجاهات الآخذة في الظهور عبر الوقت،
- إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة وتحليل نصوصها وتشخيص التحديات الإستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو وفحص صحة الافتراضات.

نموذج الماسة لمايكل بورتر

اقترح بورتر 1990 نموذج الماسة ، حيث حاول من خلاله تقييم لماذا دول معينة لديها ميزة تنافسية في المنافسة العالمية، ورغم تعدد وجهات النظر في تفسير مدى نجاح دولة ما في قطاع صناعي محدد إلا أن بورتر تمكن من تقديم نموذج يدمج بدكاء المتغيرات الهامة التي تحدد القدرة التنافسية لأمة معينة أو صناعة أو شركة في نموذج واحد، حيث يلخص هذا النموذج محددات التنافسية الوطنية التي تساعد المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية دولية ، وفي

¹محمد مرزوق أحمد عبد ربه، مرجع سبق ذكره، ص ص 34-35..

المحاضرة رقم 5+6

ذات السياق يتكون نموذج الماسة من أربعة محددات تتمثل في ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب، الصناعات ذات الخلفية والداعمة، إستراتيجية الشركة، هيكل المنظمة، والمنافسة، وتؤثر هذه المحددات الأربعة على بعضها البعض كما يؤثر تغيير واحد منها على المحددات الثلاثة الأخرى وبالإضافة إلى هذه المحددات الأربعة، يمكن للحكومة والخط أن يؤثر بشكل غير مباشر على القدرة التنافسية لصناعة ما وفيما يلي تحليل النظري لأبعاد نموذج الماسة:

1- ظروف الإنتاج factor conditions

تعتبر ظروف الإنتاج (العوامل الوطنية) مدخلات ضرورية لازمة لدعم القدرة التنافسية لصناعة ما وتشمل ظروف الإنتاج وضعية الصناعة من حيث المواد الخام، ففي حين ذهبت النظريات التجارية التقليدية إلى اعتبار الأرض والعمل ورأس المال (بما في ذلك رأس المال البشري) من أهم ظروف وعوامل الإنتاج، فإن بورتر 1990 قد ميز بين الفئات التالية: الموارد البشرية، الموارد المادية، موارد المعرفة، موارد رأس المال والبنية التحتية، وتنقسم ظروف العوامل إلى عوامل أساسية ومتقدمة يمكن أن تكون عامة أو متخصصة، العوامل الأساسية مثل العمالة¹ غير الماهرة والمواد الخام والظروف المناخية وموارد المياه الموروثة وتتطلب استثمارات جديدة قليلة أو معدومة لاستخدامها في عملية الإنتاج، بينما يتم إنشاء وتنمية العوامل المتقدمة من خلال إعادة الاستثمار والابتكار إلى عوامل متخصصة، والتي تشكل وفقاً لبورتر أساساً للميزة التنافسية المستدامة لبلد ما.

2- ظروف الطلب demand condition

تحدد ظروف الطلب من خلال ظروف الطلب المحلي على منتجات الصناعة، وتؤثر زيادة الطلب تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية، ويرى بورتر أن السوق المحلية المتنامية والكبيرة ستشجع المنتجين على تطوير تكنولوجياتهم وكفاءتهم، وحسب مايكل بوتتر فإن هذا قد يكون ميزة تنافسية للأمة، وفي المقابل تتميز الأسواق المحلية الصغيرة بمعدلات نمو اقتصادية منخفضة، وبالتالي فإنها تشجع الشركات على البحث عن إمكانيات التصدير.

3- الصناعات الداعمة والخلفية related and supporting industries

تشير الصناعات الداعمة والخلفية وتسمى أيضاً بالعنقود **clusters** إلى صناعات الاقتصاد المحلي والتي ترتبط ببعضها البعض من خلال العلاقات العمودية والأفقية ما بين قطاعات التوريد، الشراء، قنوات التوزيع والتكنولوجيات، كما تشير الصناعات الداعمة الخلفية إلى الموزعين وتجار التجزئة والمنظمات البحثية وأنظمة توزيع المنتجات وموردي المواد الخام والمعدات والأدوات والمنظمات المالية مثل البنوك وأسواق الأوراق المالية وأنظمة النقل

¹محمد فلاق، ناصر طهار، استخدام نموذج الماسة لبورتر لتحديد ظروف تنافسية القطاع الزراعي، دراسة حالة القطاع الزراعي الجزائري، مداخلة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي السابع حول اقتصاديات الإنتاج الزراعي في ظل خصوصيات المناطق الزراعية في الجزائر والدول العربية يومي 30-31 أكتوبر 2019، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، ص ص 1104-1105.

المحاضرة رقم 5+6

والصناعات التي تستخدم تكنولوجيا عالية والمختبرات العلمية، ووفقا لبورتر فإن وجود صناعات مساندة قوية في بلد ما هو عامل حيوي للميزة التنافسية.

4- استراتيجية، هيكل المنظمة والمنافسة firms strategy, structure and rivalry

يحدد بوتر التنافس rivalry كأهم محرك للميزة التنافسية لشركات البلد حيث يعتقد أن التنافس المحلي يجبر الشركات على أن تكون قادرة على المنافسة من حيث التكلفة وتحسين الجودة وأن تكون مبتكرة، وفقاً ل Porter ، فإن الشركات هي التي تتنافس دولياً في نهاية المطاف، ولكن القدرة التنافسية الدولية لبلد ما تشكل الميزة التنافسية الدولية للشركات، وتلعب استراتيجيات الشركة وهيكلها ومنافستها دوراً هاماً في قدرتها التنافسية ويمكن أن تصبح مصدراً للميزة التنافسية، حيث ترتبط استراتيجية الشركة، وهيكلها وتنافسها بالطرق التي تأسست بها المنظمات والشركات وتنظيمها، وكلها تؤثر تأثيراً كبيراً على القدرة التنافسية وبالتالي فإن الاستراتيجيات والهياكل المستخدمة لإدارة شركة أو صناعة لها تأثير مباشر على الأداء والقدرة التنافسية، حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع ما بين من جهة طرق الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة.¹

5- دور الصدفة (الحظ chance)

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دوراً هاماً في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة آثارها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المنظمات وقوة الدولة أيضاً وسيطرتها، وتتضح أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

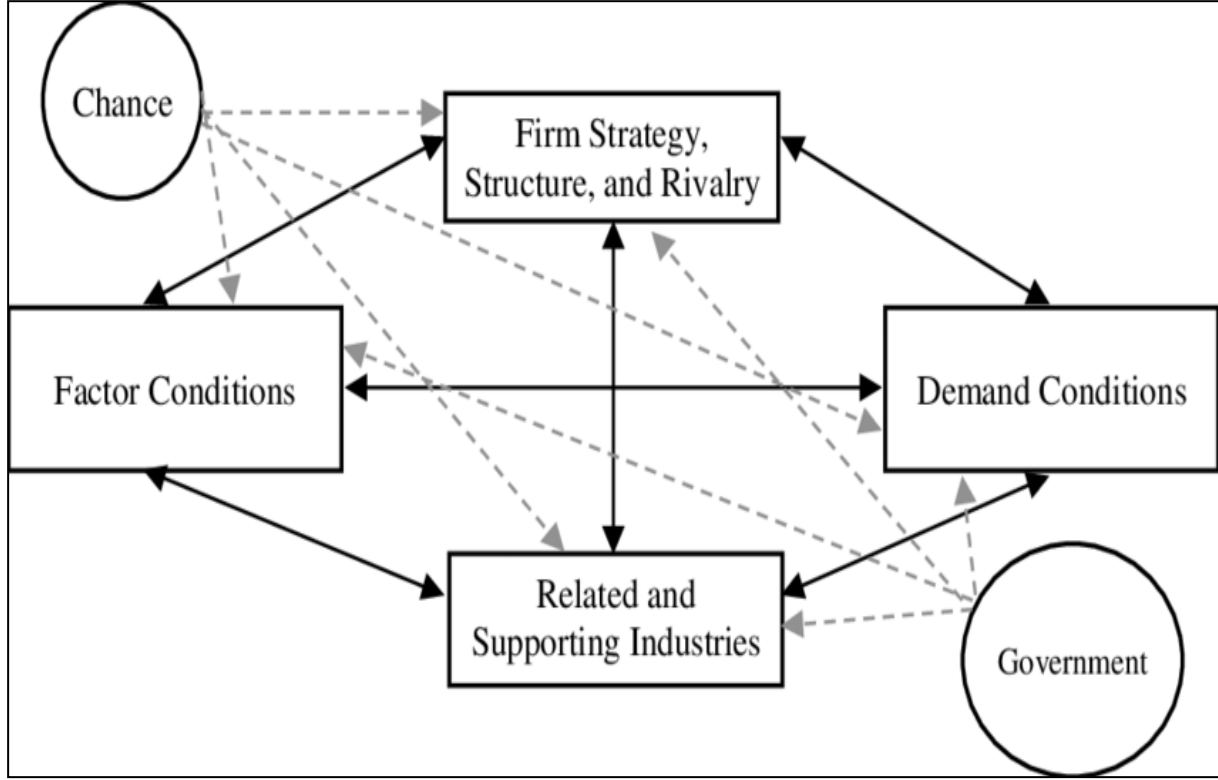
6- دور الحكومة government

يمكن لجميع السياسات واللوائح التي يضعها صانعو السياسات في جميع مستويات الحكومة أن تؤثر بصورة

¹محمد فلاق، ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص 1105.

المحاضرة رقم 5+6

إيجابية أو سلبية على كفاءة البلد او تنافسية والصناعة¹.



المصدر:

https://www.researchgate.net/figure/Porters-Diamond-Model_fig1_322543250

¹ محمد فلاق، ناصر طهار، مرجع سبق ذكره، ص ص 1105-1106.