



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خضير بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارة



مقياس  
التسيير و الإستراتيجيات الدولية  
المحور السابع: التحليل الاستراتيجي الداخلي

السنة أولى ماستر  
تخصص مالية و تجارة دولية

إعداد  
الدكتورة رقية منصور  
الجامعة العراقية

# مفهوم التحليل الإستراتيجي

• يعتبر Mintzberg التحليل الاستراتيجي " جهود نظامية لتشكيل القرارات ذات الصلة بتحديد طبيعة الأعمال وتوجهاتها الإستراتيجية"

• هو " مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يسهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الإستراتيجي"

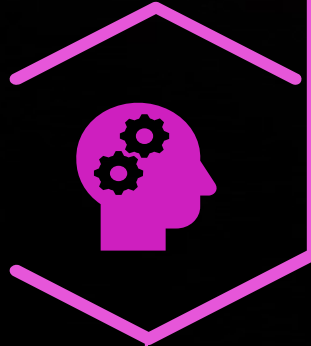
# أهمية التحليل الإستراتيجي

التحليل و التشخيص الجيد  
يجعل المنظمة في حالة  
دائمة من الانسجام و الألفة  
مع تركيبة الأطراف البيئية  
المختلفة التي تتعامل معها  
أو تعمل من خلالها.

تحديد و تقدير ما يمكن أن  
تقدمه البيئة الخارجية من  
فرص و تهديدات و ما  
تحويه البيئة الداخلية من  
نقاط قوة و ضعف.



تتوقف فرص بقاء المنظمة  
و نموها بدرجة كبيرة على  
دقة نتائج التحليل  
الإستراتيجي للجوانب البيئية  
المرتبطة بالمنظمة.

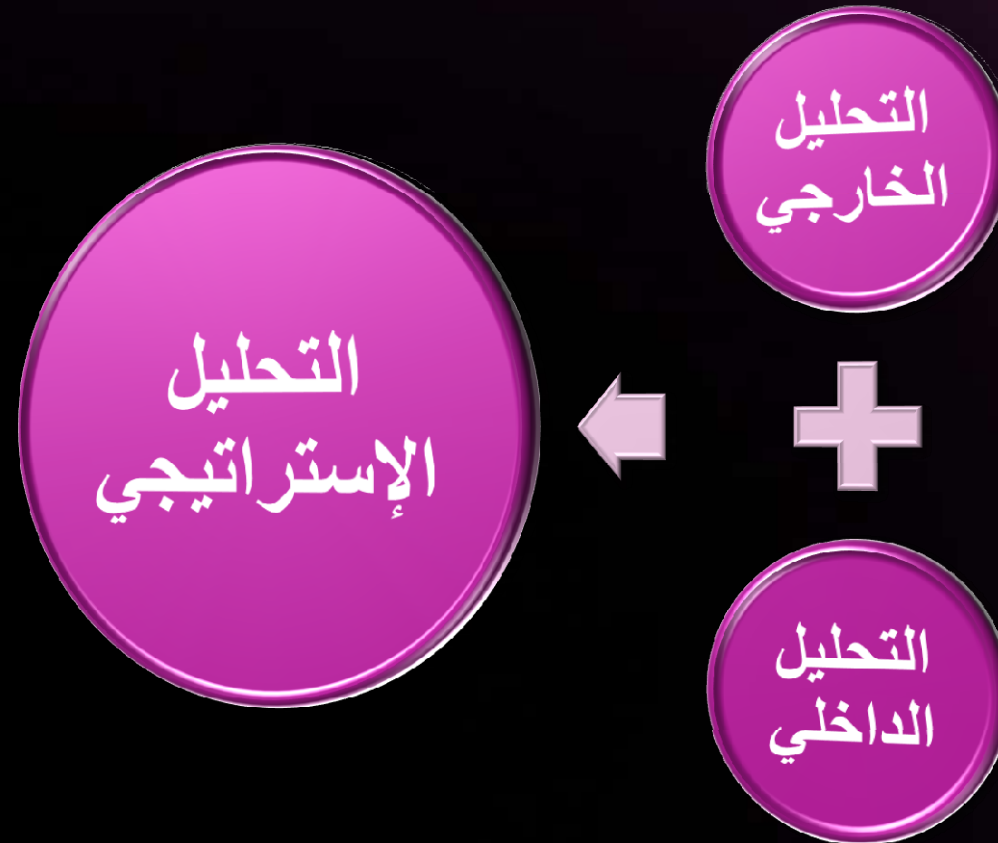


الانتفاع من نتائج التحليل  
الإستراتيجي في تحديد  
التوجهات الإستراتيجية  
الرئيسية للمنظمة



تحديد العوامل البيئية و  
تشخيصها لوضع صورة  
تفصيلية عن خصائص هذه  
العوامل و اتجاهاتها.

# مستويات التحليل الإستراتيجي



## التحليل الداخلي للمنظمة

- يعرف تحليل البيئة الداخلية بأنه " العملية التي من خلالها يختبر الإستراتيجيون عوامل: التسويق و التوزيع، و البحث و التطوير و الإنتاج و العمليات، و الموارد الكلية و الأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المنظمة "
- يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر غنى و عمق قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية، و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها.

# أهمية دراسة و تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية  
و عناصر القوة و الضعف في  
المنظمة

• مما يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية و ممكنة التنفيذ أخذت بنظر الاعتبار، الاستغلال و الاستخدام الكفاء لهذه المكونات و العناصر إلى أقصى حدود الاستخدام في اقتناص الفرص و التعامل مع التهديد

تستطيع الإدارة المنظمة  
إيجاد مزايا تنافسية

• من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض من المفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.

معرفة طبيعة الأعمال و  
القطاعات و الصناعات

• التي تستطيع فيها المنظمة تقديم ما هو مميز و تحقيق الأداء العالي و النجاح في هذه الأعمال.

معرفة التطور الحاصل في  
موارد المنظمة بطريقة منهجية  
منظمة

• و بالتالي تتاح الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة، و التي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة و تحقيق النتائج

زيادة فعالية  
الإستراتيجيات المختارة

• من خلال تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف، ناتج التحليل الداخلي من جانبه و مجالات الفرص و المخاطر، ناتج التحليل الخارجي من جانب آخر

# مداخل تحليل البيئة الداخلية



# تحليل VRIO

يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده إن امتلاك المنظمة لموارد ذات قيمة، نادرة، مكلفة التقليد، و إن المنظمة قد نظمت نفسها لاستغلال هذه الموارد فإن ذلك من شأنه أن يكون مصدرا لميزة تنافسية قابلة للبقاء. و لتطبيق تحليل VRIO يتعين الآتي:

- تحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة و ذلك من خلال التساؤلات الموضحة في الجدول .
- النظر إلى أي من هذه التساؤلات في إطار المقارنة مع المنافسين الحاليين أو المتوقعين في المستقبل أو حتى متوسط الصناعة.

الموارد/العوامل	القيمة (هل هو ذو قيمة؟)	الندرة (هل هو نادر؟)	التقليد (هل هو قابل للتقليد)	التنظيم (هل نحن منظمون حوله؟)	التوصيات
العامل 1	•	•	•	•	•
العامل 2	•	•	•	•	•
العامل 3	•	•	•	•	•
العامل 4	•	•	•	•	•
العامل 5	•	•	•	•	•
العامل 6	•	•	•	•	•



# تحليل سلسلة القيمة

يعتبر مدخل تحليل القيمة لـ Porter أحد مداخل التحليل الداخلي التي يمكن استخدامها في مراجعة مدى وجود تناغم بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وفقا لهذا المدخل فإنه يجب النظر إلى كل منظمة على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم و إنتاج و تسويق و تسليم و تدعيم منتجاتها، حيث تشكل هذه الأنشطة في مجملها سلسلة القيمة



# McKinsey "7S"



شكرا للمتابعة و الإصغاء