

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص مقاولاتية
مقياس الاستراتيجية التنافسية
الأستاذة: سلاف رحال

محاضرة: الميزة التنافسية وطرق

التشخيص 2

طرق تشخيص المحيط الداخلي

محتوى المحاضرة



مقدمة

التحليل الداخلي

تحليل SWOT

سلسلة القيمة Chaine de Valeur

تشخيص الموارد والمهارات RBV

مقدمة

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنةً بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر. واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية؛ وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من أثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (ناتج التحليل الداخلي) من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر (ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

التحليل الداخلي

يقصد بالبيئة الداخلية مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المؤسسة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمؤسسات المنافسة لها.

أهمية التحليل الداخلي

ويمكن أن تتجسد فوائد عديدة تمثل أهمية كبيرة لدراسة وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة، من أهمها ما يأتي:

- 1- جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد.
- 2- تحقيق مزايا تنافسية عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- 3- معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.
- 4- معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.

تحليل SWOT



• يستخدم التحليل الرباعي (بالإنجليزية: SWOT) كأداة تحليل استراتيجي عامة في عدة مجالات إدارة الأعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها. وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الأربعة بالإنجليزية إلى S-W-O-T ويمكن تعريفها كما يلي:

• نقاط القوة : عناصر القوة في المشروع والتي تميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة Strengths.

• نقاط الضعف : نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة Weaknesses.

• الفرص : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وقد تؤدي على سبيل المثال إلى

زيادة المبيعات وأيضاً يمكن أن تؤدي لزيادة الأرباح, وهي ترجمة لكلمة Opportunities.

• التهديدات : وهي التي يمكن أن تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات للمشروع

وهي ترجمة لكلمة Threats.

نقاط القوة / التهديدات :

التركيز على التخلص من التهديدات التي تواجه المؤسسة.
وضع الاستراتيجيات التي تعمل على استخدام نقاط القوة للتخلص أو التقليل من التهديدات التي تواجه المؤسسة

نقاط القوة / الفرص :

التركيز على متابعة وتحقيق الفرص الخارجية.
وضع الاستراتيجيات التي تعمل على الاستفادة من نقاط القوة في السعي لتحقيق الفرص الخارجية الممكنة.
تكمن أهمية هذه الاستراتيجيات في السعي لتحقيق الفرص قصيرة المدى

تنقسم البدائل الاستراتيجية

الى اربعة بدائل swot

*حسب تحليل

نقاط الضعف / التهديدات :

التركيز على تجنب المخاطر والتخفيف من أثرها.
وضع الاستراتيجيات التي تساعد على تجنب والتخفيف من أثر التهديدات التي قد تنتج عن نقاط الضعف.
يتم تحقيق ذلك من خلال تطوير: (1) استراتيجيات للتخلص من نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة (2) استراتيجيات واثية للتقليل من احتمالية حدوث التهديد أو شدة

نقاط الضعف / الفرص :

التركيز على مجالات التطوير والتحسين.
وضع الاستراتيجيات التي تساعد على فتح فرص جديدة من خلال العمل على تقليل بعض نقاط الضعف (أو زيادة نقاط القوة).
تساعد هذه الاستراتيجيات على إعداد خطة طويلة المدى للتطوير

SWOT نموذج ؟

التحليل الرباعي :
(القوة / الضعف

الفرص / التهديدات)

يتبر هذا التحليل الى وجود

اربع استراتيجيات بديلة

مستقلة عن بعضها ، وقد

تتداخل هذه الاستراتيجيات

وقد تتابع في نفس الوقت

من خلال تحليل

SWOT تحقق

الجوانب التالية :

- تحدد الفرص المتوفرة

في البيئة الخارجية .

- تحدد التهديدات والمخاوف في البيئة الخارجية.

- تحدد نقاط القوة المتوفرة لدى المؤسسة (مزايا تنافسية) .

- تحدد نقاط الضعف الموجودة لدى المؤسسة

تحليل SWOT



النقاط الداخلية : القوة والضعف

نقاط القوة و الضعف هي عناصر لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة تحدد السلبيات و الإيجابيات داخل المؤسسة. نقاط القوة هي عبارة عن ميزات المؤسسة التي تعطيها أفضلية تنافسية عن المؤسسات الأخرى قد تكون براءة اختراع تكنولوجيا معينة، موارد بشرية مميزة، أو قد تكون نظام عمليات متطور و فعال و غيرها. أما نقاط الضعف فهي تمثل السلبيات التي قد تعيق المؤسسة من تحيقي أهدافها. من بعض نقاط الضعف هي السمعة السيئة، نقص في القدرات و الإمكانيات، أو ضعف في سلسلة التوريد و غيرها.



النقاط الخارجية : الفرص والتحديات

هذه العناصر تستخدم لتحليل البيئة الخارجية التي قد تؤثر على أداء المؤسسة. باستخدام تحليل ال SWOT تستطيع المؤسسة أن تفهم التهديدات التي يمكن أن تواجهها مثلا تغييرات اقتصادية في السوق، تغييرات معينة في القوانين والأنظمة التي قد تؤثر بشكل سلبي، مشاكل في التوزيع، ديون كبيرة، وغيرها.

وبنفس الوقت تستطيع المؤسسة استكشاف فرص يمكن تطبيقها لزيادة ربحها وفعاليتها و من بعض الأمثلة، ابتكارات جديدة، عادات جديدة في المجتمع، أو اتفاقيات وشراكات مع مؤسسات أخرى.

سلسلة القيمة لبورتر M. Porter

اقترح "بورتر M. Porter" نموذج "سلسلة القيمة – La Chaîne de valeur" لتحليل البيئة الداخلية؛ حيث يرى أن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية أيضا، مع الإشارة إلى أن هذا التحليل يبقى غير مكتمل إذا كان مقتصرًا على المؤسسة فقط؛ فكما أن لهذه الأخيرة سلسلتها من القيمة، فإن هذه السلسلة ترتبط من جهة بسلسلة الموردين، ومن جهة أخرى بتلك الخاصة بالعملاء، وينتج عن هذا ارتباط الميزة التنافسية للمؤسسة بامتداداتها الأمامية والخلفية؛ أي بسلسلة القيمة للموردين (امتداد خلفي)، وتلك الخاصة بالعملاء (امتداد أمامي).



سلسلة القيمة (بالإنجليزية: Value Chain) هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن مجموعة النشاطات التي تؤديها مؤسسة تعمل في صناعة مُحدّدة من أجل تقديم مُنتج ذي قيمة (بعبارة أخرى سلعة و/ أو خدمة) للسوق. أتى هذا المفهوم من إدارة الأعمال ووُصِفَه لأول مرة مايكل بورتر في كتابه عام 1985 بعنوان «الميزة التنافسيّة: خلق أداء عال والحفاظ عليه» قائلاً:

سلسلة القيمة



"ترتكز فكرة سلسلة القيمة على طريقة عرض المؤسسات للعملية وفكرة اعتبار المؤسسات الصناعية (أو الخدمية) على أنها نظام مؤلف من أنظمة فرعية لكل منها دخل وخرج وعمليات تحويل خاصة. تشمل المدخلات والمخرجات اكتساب الموارد واستهلاكها بما فيها الأموال والموارد البشرية والمواد والتجهيزات والبنية التحتية والتسيير والتوجيه. تُحدّد كيفية تنفيذ نشاطات سلسلة القيمة التكاليف وتؤثر على الأرباح".

سلسلة القيمة



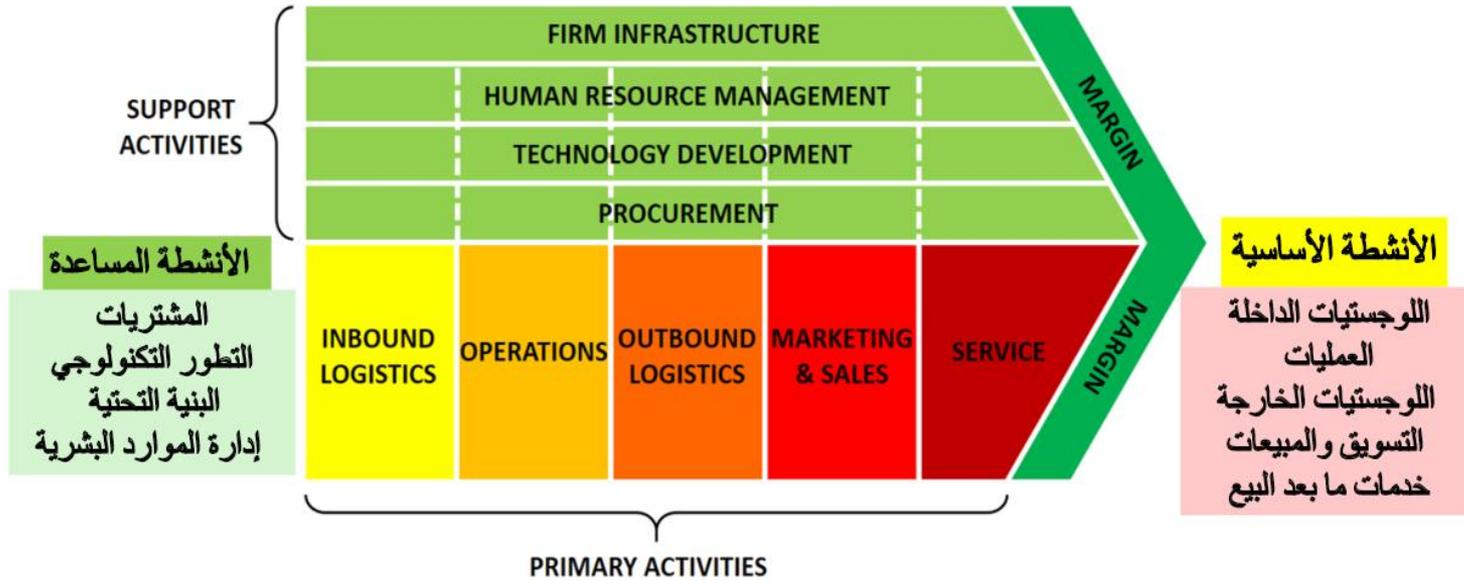
أضيف مفهوم سلاسل القيمة كأدوات لدعم القرار إلى نموذج الاستراتيجيات التنافسية التي طوّرها بورتر. صُنّفت الإمدادات الداخليّة والعمليات والإمدادات الخارجية والتسويق والمبيعات والخدمات في سلاسل القيمة الخاصة ببورتر على أنها أنشطة أولية. تتضمّن الأنشطة الثانويةّ التمويل وتسيير الموارد البشريّة والتطوير التّقني والبنية التحتيّة (بورتر، 1985).

سلسلة القيمة



سلسلة القيمة

تُشكّل سلسلة القيمة لمؤسسة جزءاً من مجموعة أكبر من النشاطات والتي يدعوها بورتر نظام القيمة. يتضمّن نظام القيمة أو سلسلة القيمة الصناعية الموردين الذين يوفرون المدخلات اللازمة للمؤسسة إلى جانب سلاسل القيمة الخاصة بهم. بعد أن تصنع المؤسسة المنتجات، تمر هذه المنتجات عبر سلاسل قيمة الموزعين (الذين يمتلكون أيضاً سلاسل القيمة الخاصة بهم)، وصولاً إلى العملاء. تُضمّن جميع أجزاء هذه السلاسل في نظام القيمة. لتحقيق ميزة تنافسيّة والحفاظ عليها ولدعم تلك الميزة بتكنولوجيا المعلومات، يجب أن تفهم المؤسسة كل مكوّن لنظام القيمة هذا.



سلسلة القيمة

نموذج بورتر لسلسلة القيمة - POTRTER'S VALUE CHAIN MODEL



حسب النموذج أعلاه، فقد قسم "بورتر" أنشطة المؤسسة إلى قسمين:

1- **الأنشطة الأساسية:** وهي تلك التي تعطي للعميل منفعة مباشرة، فهي قادرة في حد ذاتها على خلق قيمة يراها العميل ذات منفعة له، وتمثل هذه الأنشطة في الآتي:

- **أ- الامدادات الداخلية:** وتتضمن عمليات النقل، الاستلام، التخزين، ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للعملية الإنتاجية، ويتم تحليل هذه الأنشطة الفرعية للتعرف على جوانب القوة وجوانب الضعف فيها؛
- **ب- العمليات:** وتتضمن كل الأنشطة الخاصة بتحويل المدخلات (المواد الأولية...الخ) إلى مخرجات وتشمل أنشطة: التصميم، التجميع، التعبئة والتغليف...الخ.
- **ج- الامدادات الخارجية:** وتضم تلك الأنشطة ذات العلاقة بالنقل، توزيع، تخزين وتسليم المخرجات؛
- **د- التسويق والمبيعات:** وتتعلق بكل أنشطة إدارة التسويق؛
- **هـ- الخدمات:** وتشمل تلك الأنشطة المتعلقة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى رضا الزبون، وتضم خاصة أنشطة الإصلاح، الصيانة، توفير قطع الغيار وتقديم الاستشارة الفنية...الخ.



Value Chain

- 2- الأنشطة المساعدة (الداعمة): وهي تلك التي ليس لها قيمة مباشرة من وجهة نظر العملاء، ولكنها ضرورية بالنسبة للأنشطة الأساسية، وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي:
- أ- البنية التنظيمية للمؤسسة: وتتضمن تلك الأنشطة المتعلقة بالشؤون القانونية، التمويل والمحاسبة... الخ؛
 - ب- إدارة الموارد البشرية: وتشمل أنشطة الاختيار، التدريب، التوظيف والترقية، وهي تتعلق بكل الوظائف في المؤسسة وقد تمثل عامل قوة أو ضعف؛
 - ج- التطوير والتكنولوجيا: وتمثل تلك الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء أنشطة المؤسسة وتحسين المنتج... الخ؛
 - د- المشتريات: وهي تلك الأنشطة التي تختص بالحصول على المدخلات من مواد أولية وتجهيزات ويد عاملة.

تشخيص الموارد والمهارات:

اقترح هذا المدخل من التشخيص من طرف Hamel et Prahalad حيث قاما بطرح التساؤل التالي: كيف يمكن تفسير نجاح مؤسسة Canon مقارنة مع Xerox أو نجاح TOYOTA مقارنة مع FORD؟ حيث يصعب تفسير هذه النجاحات بالإعتماد على نموذج بورتر للمنافسة حيث كانت هذه المؤسسات في البداية تعاني من عدة مشاكل (نصيب منخفض من السوق, غياب شبكة واسعة للتوزيع, قلة الخبرة, ضعف التكنولوجيا) والنتيجة التي توصلوا إليها هي أن هذه المؤسسات تمكنت من تطوير مجموعة من الموارد والكفاءات والتي بفضلها استطاعت التفوق على المنافسين.

تشخيص الموارد والمهارات:

تعرف الموارد والمهارات " بأنها أصول إستراتيجية حيث يمكن أن تكون مادية مثل: السيولة النقدية، الوسائل الصناعية(الموارد) أو معنوية مثل مجموعة المعارف المكتسبة (الكفاءات) savoir et savoir faire حيث باستطاعة الكفاءات استغلال الموارد أحسن استغلال والذي من شأنه تقديم منتج أو خدمة ذات ميزة تنافسية للزبون"

تشخيص الموارد والمهارات: VRIST filtre de



Ressources et
compétences



- ~~V~~alorisable
- ~~R~~are
- ~~I~~nimitable
- ~~N~~on ~~S~~ubstituable
- ~~N~~on ~~T~~ransférable

Ressources et
compétences
stratégiques

تشخيص الموارد والمهارات:

في هذه المقاربة يبين Hamel et Prahalad أن المؤسسة هي التي تقوم بتحويل المحيط لصالحها بدل أن تكتفي فقط بالتأقلم مع المحيط وذلك بواسطة الموارد والمهارات التي تمتلكها ولذلك يجب على المؤسسة تشخيص هذه الموارد والمهارات من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية لهذه الموارد والمهارات وتعريف تلك التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية والتركيز عليها وتطويرها ولكي تساهم كل الموارد في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يجب أن تتميز بما يلي:

RBV
Analysis

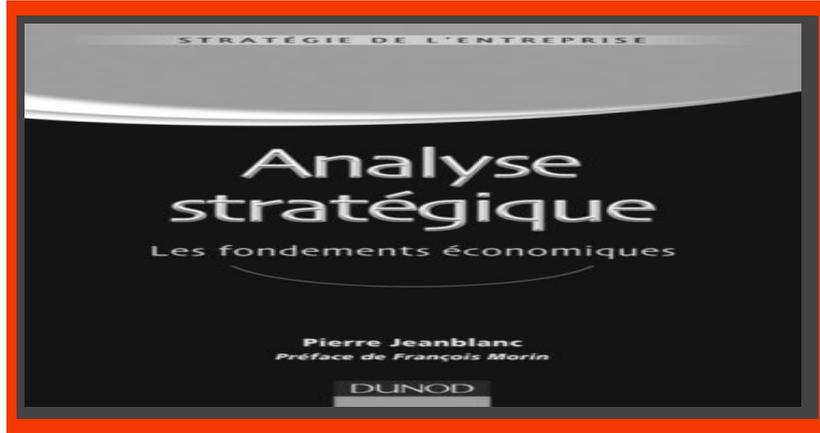


- يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمؤسسة.
- يجب أن يكون المورد نادرا، أو فريدا، أو مميزا عن ما يمتلكه المنافسون الحاليون أو المحتملون للمؤسسة.
- يجب ألا يكون المورد قابلا للتقليد بشكل كامل وبسهولة من قبل المؤسسات المنافسة التي لا تمتلكه.
- عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.
- عدم إمكانية نقله من المؤسسة التي تمتلكه إلى المؤسسات المنافسة بسهولة.

تشخيص الموارد والمهارات: كيف يعمل النموذج؟

V VALUABLE	R RARE	I INIMITABLE	O ORGANIZED	
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE PARITY
YES	YES	NO		TEMPORARY COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE

Contact Info

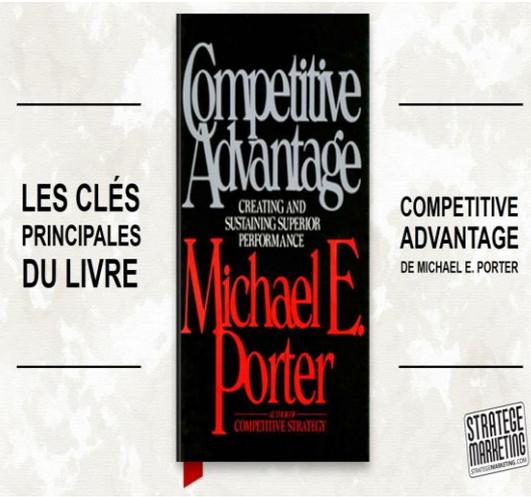
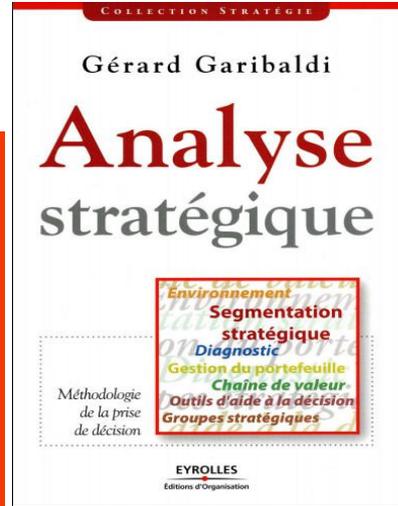


Email

soulef.rahaf@univ-biskra.dz

Phone

0794805734



[soulef.rahaf](https://www.facebook.com/soulef.rahaf)



[soulef.rahaf](https://www.instagram.com/soulef.rahaf)

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم