

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

النظريات الأساسية، التحليل الاستراتيجي، الميزة التنافسية،  
طرق التشخيص

# محتوى المحاضرة

مقدمة

النظريات الأساسية: الوكالة، تكاليف الصفقات، نظرية الموارد

لماذا الانتقال من التحليل الكلاسيكي التحليل التنافسي

الميزة التنافسية

طرق التشخيص الخارجي للمحيط (PESTEL)، الاتجاهات الهيكلية،

السيناريو، تحليل الصناعة، المجموعات الإستراتيجية، ...)

طرق التشخيص الداخلي للمحيط (التشخيص الوظيفي، سلسلة القيمة، نموذج الموارد

والمهارات، ...)



# مقدمة

إن إسهامات Porter في الفكر الاستراتيجي من جهة وما عرفته مرحلة الثمانينات من تغيرات في واقع وآليات المنافسة من جهة أخرى جعلت الإستراتيجية تتأثر، خصوصا في بعدها التنظيري، بنظريات عديدة: كنظريات الوكالة، تكاليف المعاملة (transaction) ونظريات الموارد. لتنصب بذلك معالجات الاستراتيجية على المحتوى أكثر وتحديد العناصر الأساسية لبنائها بدلا من مراحل وكيفيات إعدادها.

# 3 نظريات أساسية: تكاليف الصفقة، الوكالة، نظرية الموارد

## نظرية تكاليف الصفقات

تحاول نظريات تكاليف الصفقات (Couts de transaction) تقديم فهم مبني على التكاليف لتعاملات المؤسسة مع بقية الأعوان في المحيط، حسب هذه النظرية فإن تكاليف صفقات المؤسسة تنقسم إلى تكاليف إعداد العقد، تكاليف مراقبة المنتج أو الخدمة، تكاليف تعديل العقد مع تغيرات المحيط، تكاليف تنفيذ العقد وتكاليف تغير المتعامل. تتجلى قيمتها في بعض القرارات الاستراتيجية كالمفاضلة بين الموردين واللجوء إلى التناول الباطني، الأخرجة، العالمية، ... الخ

## نظرية الوكالة

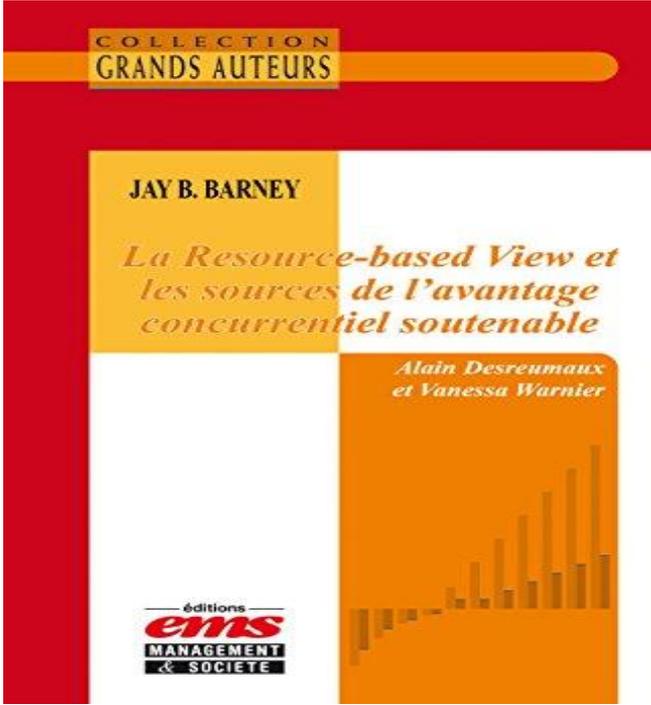
علاقات المؤسسة بالقوى الخمسة تتجلى في إطار نظرية الوكالة التي إلى تفسير العلاقة بين المؤسسة وشركاء المصلحة فيها من منطلق اعتبار هذه الأخيرة كوكالة ترتبط مع عناصر محيطها في إطار تعاقدية، ولو أنها تركز أكثر على العلاقة مؤسسة/ مساهمين.

من الناحية الاستراتيجية، فقد ساهمت نظرية الوكالة في إثراء تصور الاستراتيجيات العلائقية بين المؤسسات من حيث ترسيم إشكالية اختلاف المصالح ومن حيث إدراج متغيرات جديدة كعدم التأكد المتعلق بسلوك الوكالة . المؤسسة . مع موكلها وتداول المعلومات بينهما

### 3 نظريات أساسية: تكاليف الصفقة، الوكالة، نظرية الموارد

#### نظرية الموارد

على خلاف النظريتين السابقتين اللتين تركزان على علاقة المؤسسة مع بقية الشركاء والمتعاملين، تنطلق نظرية الموارد من المعطيات الداخلية للمؤسسة أي من الموارد التي تمتلكها. منطلق هذه النظرية يركز أنه من بين الموارد التي تمتلكها المؤسسة توجد موارد لها خصائص استراتيجية كصعوبة النقل، التكوين المعقد، صعوبة الإحلال، صعوبة التقليد، .. فضلا عن مساهمتها في خلق الأفضلية التنافسية الدائمة.



# الانتقال من التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي ... إلى التحليل التنافسي



جوهر الاهتمام  
محتوى وعناصر الاستراتيجية

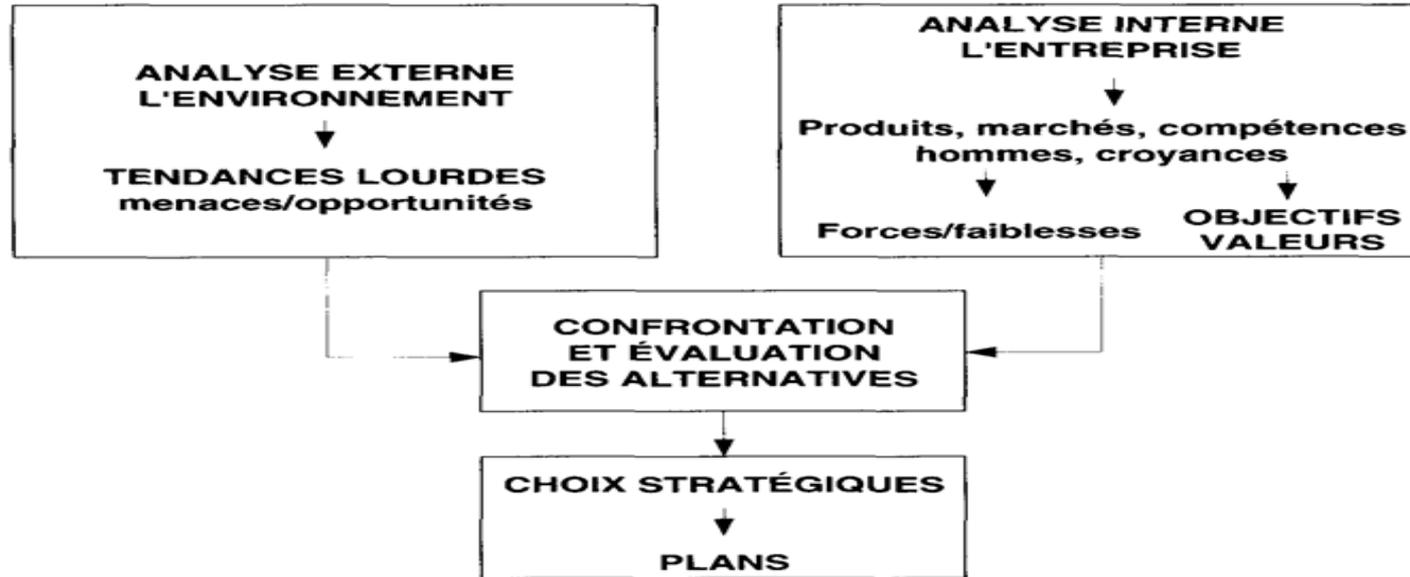


جوهر الاهتمام  
مراحل إعداد الاستراتيجية

كي تصبح "استراتيجية الشركة" حقيقة، فإنها تحتاج إلى وقت لأن تنفيذها يتم على المدى الطويل. لكي تنجح في هذا التنفيذ ، يجب على الشركة أن تتخيل وتنفذ حركات إستراتيجية على مدى أقصر ، بشكل عام على المدى المتوسط ، أي ما بين ثلاث إلى خمس سنوات. شعرت الشركات بالحاجة إلى اتباع نهج من أجل تخيل القرارات "الصحيحة" التي يتعين اتخاذها من أجل القيام بذلك. يُطلق على النهج الأول، بالترتيب الزمني، بشكل شائع اليوم: التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي

# التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي

# شكل يوضح التحليل الاستراتيجي الكلاسيكي



## يوضح الرسم البياني المراحل المتعاقبة لهذا التحليل:

دراسة البيئة أو "الخارجية": والتي تهدف إلى فهم الاتجاهات الرئيسية من فرص وتهديدات؛

دراسة المؤسسة أو "الداخلية": لتحديد "نقاط القوة" و"نقاط الضعف".

تحليل الدراسات: والتي من شأنها أن تجعل من الممكن تقييم البدائل بالنظر إلى مستويات التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف.

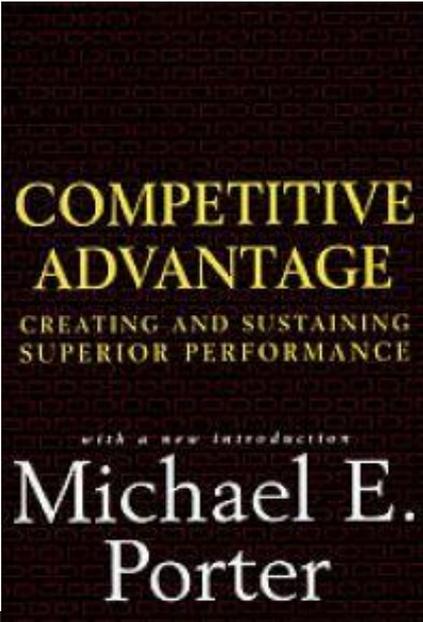
الخيارات الاستراتيجية: من خلال تحديد الأهداف والسياسات المختلفة على مستوى وظائف المؤسسة ومن ثم التخطيط للإجراءات الواجب اتخاذها لتنفيذها.

## لكن... هذا التحليل

لا يستجيب لقضية الصراع التنافسي. من الضروري أن نفهم أنه عندما تختار شركة القتال في هذا الجزء أو ذاك من ساحة المعركة ، فإنها بذلك تختار المنافسين الذين سيتعين عليهم مواجهتهم

# مع ذلك فإن

كل قطاع له هيكله الخاص وداخله جميع المنافسين لا يتبعون استراتيجية متطابقة؛ لذلك فإن ظروف النضال ليست هي نفسها في كل مكان. بالإضافة إلى ذلك ، لضمان استدامتها ضد منافسيها ومحاولة بناء ولاء العملاء، من الضروري أن تمارس الشركة ميزة تنافسية. من هذه الملاحظة ويهدف بناء "ميزة تنافسية" ، طور الباحثون ما أصبح يعرف باسم "التحليل التنافسي".



# التحليل التنافسي

لذلك فإن الغرض من التحليل التنافسي هو تحليل اللعبة التنافسية للسماح للمؤسسة بوضع نفسها فيما يتعلق بمنافسيها. يتم عرض المراحل المختلفة للعملية في الرسم البياني التالي:

# شكل يوضح التحليل التنافسي



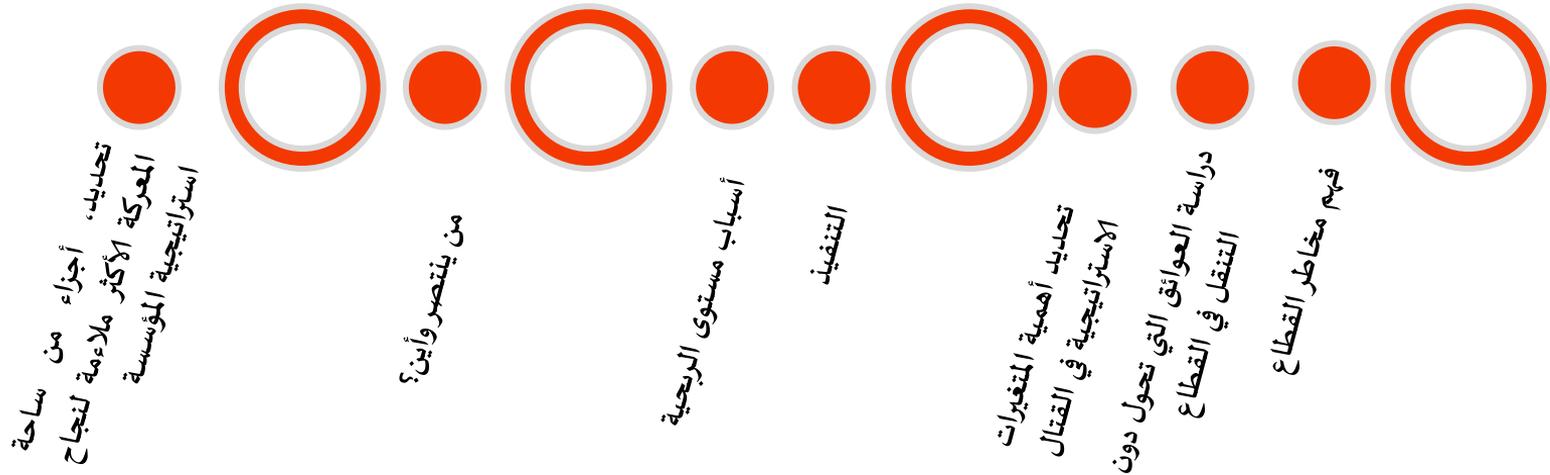
# التحليل التنافسي

1/ تحليل اللعبة التنافسية:

2/ فهم استراتيجيات المنافسين

3/ الحصول على فهم جيد للخارطة التنافسية:

4/ إدخال المؤسسة في بيئتها التنافسية:



# في الواقع

في الواقع، جاء هذا النهج الثاني لأنه وجد أن الصراع التنافسي أصبح أكثر وأكثر عدوانية وأن التغييرات في البيئة أصبحت أكثر وأكثر خطورة. تم تصميمه ليكون مكملاً للتحليل "الكلاسيكي" أكثر من استبداله أو معارضته، على عكس الفكرة التي كثيراً ما يتم مشاركتها. ومن هذا الافتراض سيتم تقديم نهج التحليل التنافسي.

ومع ذلك، قبل الشروع في هذه العملية، يجب على المرء أن يفهم محتوى ما يسمى "الميزة التنافسية".

Les essentiels pour une bonne  
Analyse concurrentielle



## الميزة التنافسية

من المثير للاهتمام أن نفهم تمامًا ما تتكون منه الميزة التنافسية، والتي ترقى في الواقع إلى طرح السؤال التالي:

"ما هي الاستراتيجيات التي يمكن تنفيذها لتضع نفسك في مواجهة المنافسة؟"

# الميزة التنافسية

يقدم لنا مايكل بورتر 4 أنواع ممكنة من الإستراتيجيات في مواجهة المنافسة: كلها تستند إلى حقيقة رئيسية وهي أنه لضمان استدامة المؤسسة في نظام المنافسة الحرة، من الضروري أن تتمتع بميزة مثل:

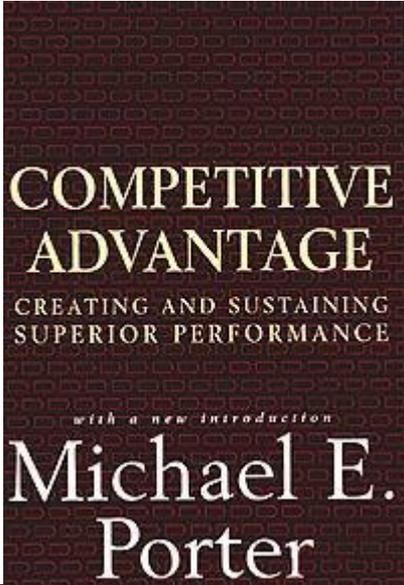
- ◀ من ناحية، يجد العملاء أو المستهلكون أو المستخدمون مصلحة معينة ، وهذا على المدى الطويل ، في منح صالحهم لهذه المؤسسة ،
- ◀ من ناحية أخرى تضمن استدامة المؤسسة

هذه الميزة تسمى: "الميزة التنافسية".



# الميزة التنافسية

يهدف تحليل E. Porter التنافسي إلى تحديد وفهم المنطق التنافسي السائد لقطاع الصناعة. يقود هذا المنطق المؤسسة إلى اختيار إستراتيجية عامة ، أي شكل معين من أشكال خلق القيمة، تتكيف مع الصناعة. تمكن سلسلة القيمة في النهاية من تحديد أنشطة خلق القيمة وبالتالي الميزة التنافسية ضمن عملية إنتاج سلعة أو خدمة.



# الميزة التنافسية

لا يوجد سوى ميزتين رئيسيتين متميزتين "تنافسية" يمكن للمؤسسة تصميمهما:

إما أن تتمتع المؤسسة **بالتركيب البنائي** للتكلفة مما يسمح لها بالحصول على هوامش أعلى وبالتالي الأداء بشكل أفضل (مما يسمح لها بتقديم المزيد بنفس السعر أو تقديم عرض مماثل بسعر أقل، ولكن في كلتا الحالتين، يفترض هذا أن المؤسسة تهيمن على أسعار تكلفتها بشكل أفضل من خصومها)، وهو ما يسميه مايكل بورتر استراتيجية **"الهيمنة الشاملة من خلال التكاليف"**

# الميزة التنافسية

◀ أو أنها قادرة على تصميم عرض يقدم ميزة فريدة على منافسيها، وهي ميزة فريدة يدركها السوق، والتي يسميها مايكل بورتر استراتيجية "التمايز" لكن يمكن للشركة ممارسة أحد هذين النوعين من المزايا: إما للقطاع بأكمله ، أو على شريحة معينة من السوق، والتي يشار إليها بإستراتيجية "التركيز". بالطبع ، في هذا الجزء من السوق، سيتعين على الشركة ممارسة ميزة تنافسية إما عن طريق "السيطرة على التكلفة" أو عن طريق "التمايز"

# الميزة التنافسية

لكن يمكن للمؤسسة ممارسة أحد هذين النوعين من المزايا:

إما للقطاع بأكمله ،

أو على شريحة معينة من السوق، والتي يشار إليها بإستراتيجية **"التركيز"**. بالطبع ، في هذا الجزء من السوق، سيتعين على الشركة ممارسة ميزة تنافسية إما عن طريق "السيطرة على التكلفة" أو عن طريق "التمايز"



# الميزة التنافسية

لذلك يمكننا أن نرى أن هناك 4 استراتيجيات "تنافسية" ممكنة، وهي:

السيطرة عن طريق التكاليف على نطاق واسع؛

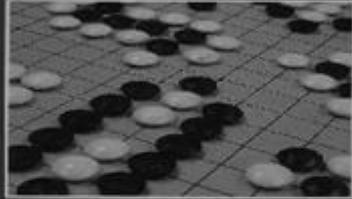
السيطرة عن طريق التكاليف على نطاق ضيق؛

التمايز على نطاق واسع؛

التمايز على نطاق ضيق.

أطلق مايكل بورتر على هذه المزايا التنافسية اسم  
"استراتيجيات عامة".

Gérard GARIBALDI



Stratégie  
concurrentielle

Choisir et gagner

# شكل يوضح الاستراتيجيات العامة لـ Porter

		AVANTAGE STRATÉGIQUE	
		<i>Le caractère unique du produit est perçu par la clientèle</i>	<i>La situation de la firme se caractérise par des coûts faibles</i>
CIBLE STRATÉGIQUE	<i>Le secteur tout entier</i>	DIFFÉRENCIATION	DOMINATION GLOBALE AU NIVEAU DES COÛTS
	<i>Un segment particulier</i>	FOCALISATION	CONCENTRATION

كان من الممكن التوقف عند هذا الحد والمضي قدمًا في التحليل ، خاصة عند اختيار إحدى هذه الاستراتيجيات ومحتواها والعواقب التي تنجم عنها. يبدو أن التصرف بشكل مختلف أكثر فعالية لأنه من خلال دراسة:

المخاطر المحددة لكل نوع من الإستراتيجيات العامة،

الموارد والمهارات المطلوبة لتنفيذها،

الأساليب التنظيمية الأكثر ملاءمة،

توصيات محددة لنجاح كل من هذه الاستراتيجيات،

يصبح من الممكن أن نضع في اعتبارنا هذه النقاط الرئيسية، التي لها تأثير على الخيارات، بحيث توضح بشكل أفضل التطورات التالية.

لكي تكون الميزة التنافسية فعالة حقًا، يجب أن تستوفي الشروط

التالية: **DÉCISIF - DURABLE - DÉFENDABLE**

لكي تكون "حاسمة"، من الضروري أن تستفيد من فترة معينة وبالتالي تكون "دائمة" ولهذا يجب أن تكون "قابلة للدفاع عنها"، أي يصعب مجابتها. أو يتم إلغاؤها من قبل المنافسين. لبناء مثل هذه "الميزة التنافسية"، يجب على المؤسسة معرفة والسيطرة على عدد من القيود.

تحليل PESTEL

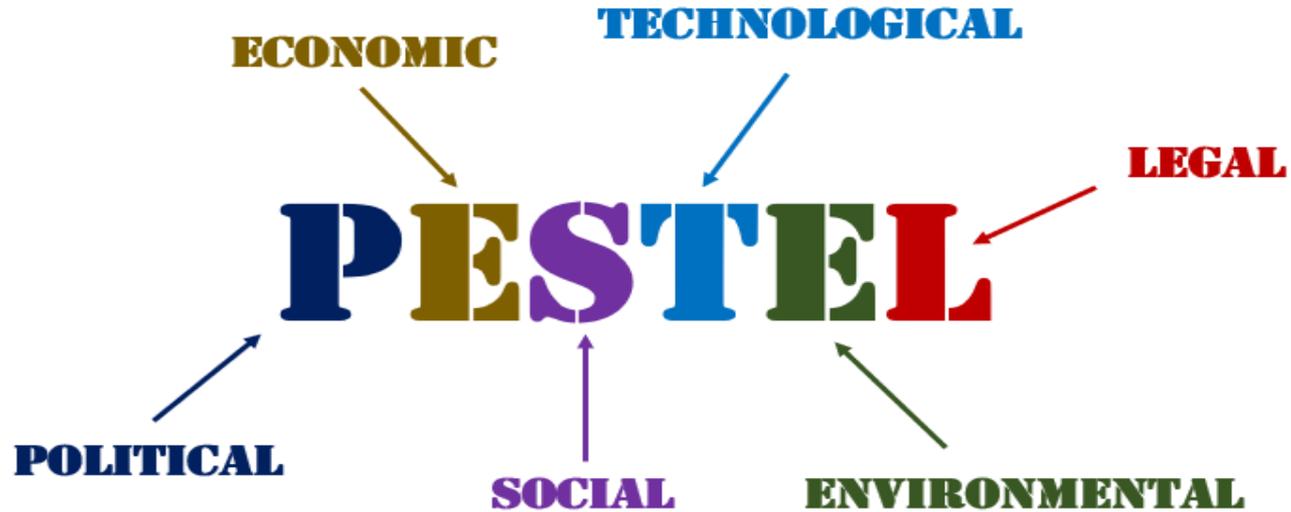
تحليل الاتجاهات الهيكلية

تحليل السيناريو

تحليل المجموعات الاستراتيجية

طرق التشخيص  
الخارجي للمحيط

# تحليل PESTEL



# تحليل الاتجاهات الهيكلية

إن نموذج الاتجاهات الهيكلية يعتمد في تحليله للمحيط على تجميع أثر تلك العوامل واتجاهاتها ككل، وليس من خلال التأثير الخاص بكل عامل من العوامل السابقة. إن واقع أعمال المؤسسات العالمية باتجاهه نحو عولمة نشاطات هذه الأخيرة هو نتاج الأخذ بنموذج تحليل الاتجاهات الهيكلية.

تقارب مرتفع للطلب على المستوى العالمي 

تسمح النظرة الشمولية بتحقيق ميزات التكاليف 

تحول الزبائن إلى شموليين أكثر 

# تحليل السيناريو

هو تمثيل تصوري ومفصل للعوامل المستقبلية والظاهرة في محيط أعمال المؤسسات، والمستخرجة عن طريق تجميع الاتجاهات الهيكلية غير الأكيدة، كما يصبح نموذج السيناريو ذو فعالية أيضا في ظل وجود عدد محدود من العوامل الأساسية للنجاح والتي تؤثر بشكل غير أكيد أو غير محتمل. منهج السيناريو يمر بثلاث مراحل:

إعداد السيناريو انطلاقا من الاتجاهات الهيكلية

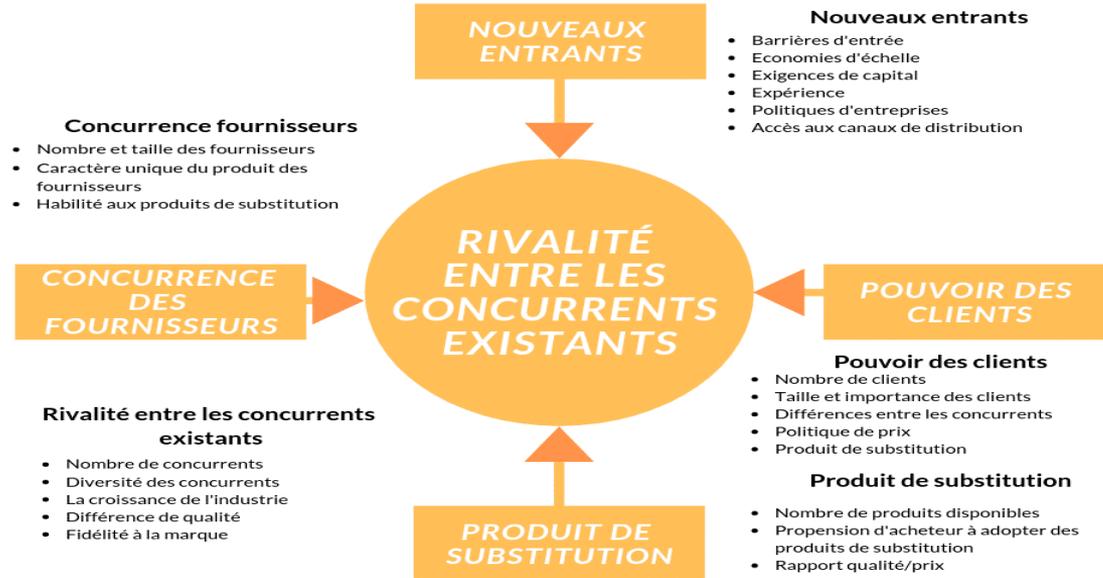
إعداد الاستراتيجيات الناجمة عن كل سيناريو

تتبع تطورات المحيط الناجمة والتعديلات المحتملة للاستراتيجيات



# نموذج القوى الخمس لبورتر:

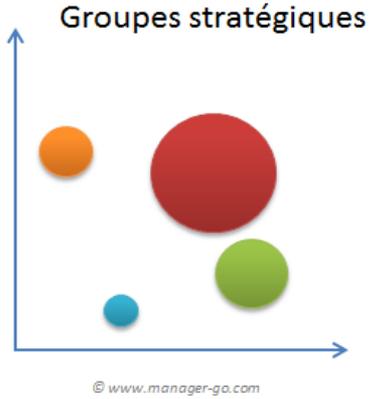
حددها Michael Porter في نموذج القوى التنافسية الخمس التي تؤثر بشكل مباشر على استراتيجية المؤسسة، والتي تشكل المنافسة داخل صناعة من الصناعات:



# تحليل المجموعات الاستراتيجية:

تحديد المجموعات الاستراتيجية يستند إلى تجميع عدة منظمات لها خصائص أو مميزات استراتيجية متشابهة، والتي تتبع استراتيجيات متماثلة أو التي تركز على نفس عوامل المنافسة:

إن تحديد المجموعات الاستراتيجية يعد تحليلا ذو فعالية كبيرة، وذلك لأنه:



○ يساعد على تحديد أين منها تعد منافسا مباشرا،

○ يقوم بتحديد ما يميز المجموعات الاستراتيجية عن بعضها

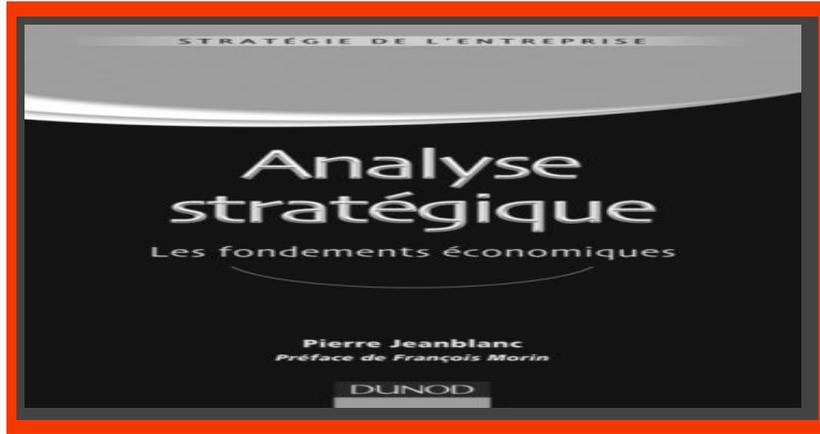
○ تحديد قواعد المنافسة المحتملة بين مؤسسات نفس المجموعة

الاستراتيجية

○ يمكن أن تقدم حلا لإشكالية انتقال إحدى المؤسسات من

مجموعة استراتيجية إلى أخرى (حواجز الدخول)

# Contact Info

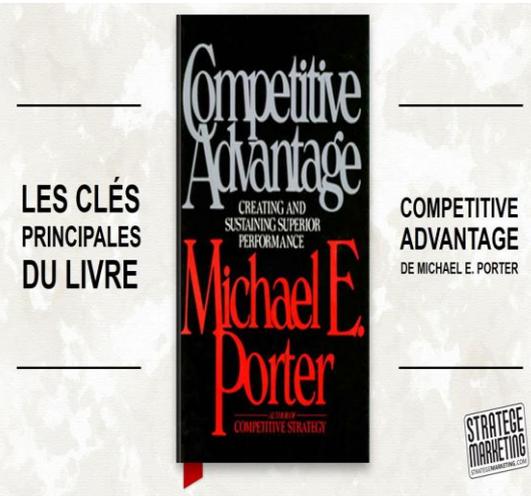
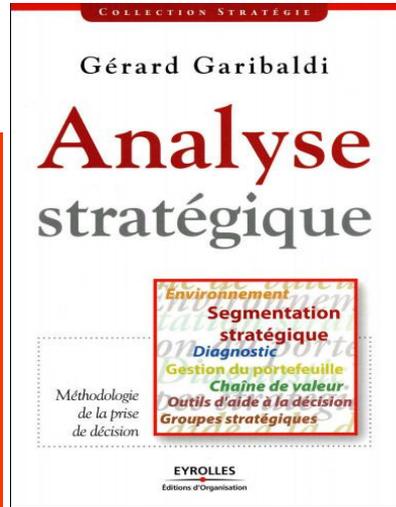


Email

[soulef.rahaf@univ-biskra.dz](mailto: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