

## المحاضرة 08: التشخيص الاستراتيجي الداخلي.

بعد تحديد الفرص و التحديد على مستوى المحيط الخارجي للمؤسسة، عليها تحديد نقاط قوتها و نقاط ضعفها من أجل صياغة المسار المناسب للمؤسسة، و تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مفصل لمستوى الأداء و القدرات الكامنة لصناعة ميزة تنافسية تنطلق من داخل المؤسسة و تنعكس في محيطها الخارجي. و الميزة التنافسية هي القيمة التي يمكن للمؤسسة أن تنشأها لزيائنها، فضلاً عن التكاليف التي تتحملها من أجل انشاء هذه القيمة. و هو أحد التعريف المقترحة من طرف العالم بورتر .

قد تكون الميزة التنافسية ضمن خصائص المنتج أو في شكل سعر منخفض، أو أي تفصيل يؤدي إلى رضا مستدام للمستهلك، و عليه فإن التشخيص الداخلي يهدف بشكل أساسي لتحديد مواطن بناء و تطوير ميزة تنافسية ضمن المؤسسة.

### أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي:

تستخدم عدة أدوات لتشخيص نظام عمل و مكونات المؤسسة الاقتصادية من الداخل نذكر منها:

1- تحليل سلسلة القيمة: حسب بورتر و من أجل تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف، يجب تقسيم الأنشطة إلى مجموعة

من العناصر وفق معيار محدد، من أجل تحديد الأنشطة التي يمكن للمؤسسة أن تتميز فيها. و تقسم الأنشطة وفق

سلسلة القيمة إلى :

← أنشطة أساسية ( عناصر أساسية): و يقصد بها تلك العناصر التي تنشئ القيمة و تساهم مباشرة في انشائها و تتمثل في وظيفة الانتاج، وظيفة التسويق، الامداد الخارجي و الامداد الخارجي (التوزيع و البيع) و خدمات ما بعد البيع .

← الأنشطة الداعمة ( العناصر الداعمة): و هي العناصر التي تساعد العناصر الأساسية على القيام بعملها أي هي تساهم في انشاء القيمة و لكن بشكل غير مباشر، و تتمثل في البنية التحتية للمؤسسة (الهيكل التنظيمي) ، ادارة الموارد البشرية و التكنولوجيا .

شكل يوضح سلسلة القيمة لبورتر



حسب Porter تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المنظمة

فإنه يتعين إذن علينا أن:

- نبحث على الأمثلة في كل عنصر
  - نتعرف على مصادر الميزة التنافسية لحمايتها
- و ينتج عن تحليل سلسلة القيمة في مؤسسة فعلية و بعد دراسة المساهمة الفعلية لكل نشاط في المؤسسة موضوع التحليل مايلي:

- عناصر تاهم لإيانشاء القيمة ( سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) : يجب الاحتفاظ بها و تطويرها
- عناصر لا تساهم في انشاء القيمة ( سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة) يمكن للمؤسسة أخرجة هذه الأنشطة أي تتعاقد مع مؤسسة خارجية لتقوم لها بهذا النشاط لأنه ضروري و لكن مساهمته معدومة.
- عناصر تؤثر بشكل سلبي على القيمة و هنا قد تقوم المؤسسة بيلب التأثير غلى ايجابي أو حتى منعدم أو قد توم بأخرجة هذه الأنشطة.

## 2- تحليل الموارد و المهارات:

الموارد: هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة و تتمثل في موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية و موارد لا مادية ( مثل براءات الاختراع).

و يسمح تحليل الموارد بـ: بتحديد مصادر الميزة التنافسية

بمعرفة طبيعة الميزة التنافسية

بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للمؤسسة

بتحديد الموارد التي تستحق الحماية من المنافسين.

المهارات : هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها المؤسسة موارد.

و منه

الموارد الضرورية + المهارات الدنيا لدخول مجال معين = القدرات الدنيا (قدرات العتبة)  
الموارد الاستراتيجية + المهارات الاستراتيجية = القدرات الاستراتيجية (ميزة تنافسية)

## نموذج تحليل القدرات VRIO

و يتم تحليل القدرات إذا كانت القدرات استراتيجية أم لا و تمكنها من اكتساب ميزة تنافسية أو لا من خلال نموذج

تحليل القدرات VRIO

شكل يوضح نموذج تحليل القدرات VRIO

