

الفصل السادس : تحليل البيئة الداخلية

تحليل البيئة الداخلية

١. مفهوم تحليل البيئة الداخلية
٢. أهمية تحليل البيئة الداخلية
٣. أبعاد التحليل البيئي
٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي
٥. التحليل الداخلي وفشل المنظمات

مقدمة

تركز الدراسات عند تحليل البيئة الداخلية على عاملين:

١. خلق قيمة

٢. تحقيق ميزة تنافسية

١. مفهوم تحليل البيئة الداخلية

❖ تتألف البيئة الداخلية من:

✓ مجموعة أنشطة ووظائف تتفاعل مع بعضها البعض
✓ الهيكل التنظيمي، الثقافة، والموارد

✓ أنظمة فرعية: سياسي، اجتماعي، ثقافي، وظيفي، معلوماتي

❖ التحليل الداخلي يبني على معلومات تفصيلية عن الأنشطة السابقة ويمكن للمنظمة التأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية.

٢. أهمية تحليل البيئة الداخلية

١. بيان القدرات والامكانيات المتاحة
٢. بيان نقاط القوة وتحديد لها للاستفادة منها
٣. بيان نقاط الضعف وتحديد لها
٤. ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والخارجي
٥. الفهم الدقيق يساعد في جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية
٦. بيان التطور الحاصل في موارد المنظمة
٧. التعرف على وضع المنظمة التنافسي

٣. أبعاد التحليل البيئي

- تحليل الأداء
- تحليل الفجوة
- الاستراتيجيات السابقة والحالية للمنظمة
- المشكلات الاستراتيجية
- تحليل التنظيم الداخلي
- تحليل التكلفة
- تحليل محفظة الاستثمار في المنتجات
- الموارد والقيود المالية

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(١. تحليل سلسلة القيمة)

(١) الأنشطة الأساسية:

✓ الإمدادات الداخلية

✓ العمليات

✓ الإمدادات الخارجية

✓ التسويق والمبيعات

✓ الخدمة

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (تحليل سلسلة القيمة)

(٢) الأنشطة الداعمة:

- ✓ البنية التحتية
- ✓ إدارة الموارد البشرية
- ✓ التطوير التكنولوجي
- ✓ الشراء

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٢. مدخل وظائف المنظمة)

(١) وظيفة التسويق.

يتضمن تقويم النشاط التسويقي أربعة جوانب تمثل عناصر المزيج التسويقي هي المنتج، السعر، الترويج، توزيع.

يتضمن تقويم النشاط التسويقي ما يلي:

- ✓ من المستهلكون المحتملون؟
- ✓ ما الميزة التنافسية؟
- ✓ ما العلاقة بين السعر وحجم المبيعات؟
- ✓ من المنافسون الرئيسيون؟
- ✓ هل تركز المنظمة قطاعات سوقية؟
- ✓ هل غلاف السلعة مناسب؟
- ✓ هل عناصر المزيج الترويجي ومنافذ البيع والتوزيع مناسبة؟

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٢. مدخل وظائف المنظمة)

(٢) وظيفة التمويل.

يركز التحليل المالي على تقويم الجوانب التالية:

- الربحية
- السيولة
- الرفع المالي
- الكفاءة التشغيلية

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٢. مدخل وظائف المنظمة)

(٣) وظيفة الإنتاج والعمليات.

عند تحليل وظيفة الإنتاج والعمليات لابد من الإجابة على ما يلي:

- ما التكاليف الرئيسية؟
- ما العلاقة بين التكاليف والسعر؟
- هل المصنع ملائم للعملية الإنتاجية؟
- هل يوجد لدى إدارة الإنتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بحجم المبيعات؟
- هل هناك صيانة دورية للآلات؟

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٢. مدخل وظائف المنظمة)

٤) وظيفة الموارد البشرية.

عند تقويم هذه الوظيفة لابد من الإجابة على ما يلي:

- ✓ هل يعمل لدى المنظمة أفراد مؤهلون؟
- ✓ هل معدل دوران الأفراد عال؟
- ✓ هل هناك ولاء للمنظمة؟
- ✓ هل سياسات الاختيار والتعيين والمكافآت تتماشى مع قوانين العمل؟
- ✓ هل تعتبر المنظمة الموارد البشرية أصول هامة؟

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٢. مدخل وظائف المنظمة)

٥) وظيفة نشاط البحوث والتنمية.

- ✓ ما هي أنواع المهارات التي تمتلكها المنظمة؟
- ✓ هل يتم تمويل وحدة البحوث لتحقيق أهدافها؟
- ✓ ما الحجم النسبي للأموال المخصصة للبحوث والتطوير؟
- ✓ ما السمعة التي يتمتع بها رجال البحوث في المنظمة؟
- ✓ هل هناك تنسيق بين قسم البحوث وقسم الإنتاج؟
- ✓ هل يتم تعيين أفراد مؤهلين وهل يتم تعويضهم بشكل مناسب؟

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٢. مدخل وظائف المنظمة)

(٦) وظيفة الإدارة.

- ✓ هل معدل دوران أفراد الإدارة العليا عال أم منخفض؟
- ✓ هل تضع الإدارة العليا أهداف واضحة؟
- ✓ كيف تقوم الإدارة العليا بالترقية والمكافآت؟
- ✓ هل يمتلكون الخبرة للقيام بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ✓ هل يببقون على اطلاع بأخر التطورات التكنولوجية؟

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٣. مدخل الوظائف الإدارية)

(١) وظيفة التخطيط.

يجب التركيز على الجوانب التالية:

- ✓ مدى وضوح رؤية المنظمة ورسالتها
- ✓ مدى توجه المنظمة بالتخطيط طويل الأجل
- ✓ تطبيق التخطيط الاستراتيجي

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٣. مدخل الوظائف الإدارية)

(٢) وظيفة التنظيم.

- ✓ توافق الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجيات
- ✓ ثقافة المنظمة
- ✓ التعرف على حجم السلطة الممنوحة
- ✓ نطاق الإشراف
- ✓ مدى وجوب تضارب
- ✓ فاعلية ومركزية القرارات

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٣. مدخل الوظائف الإدارية)

٣) وظيفة التوجيه.

يشير إلى نمط القيادة السائد في المنظمة

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي (٣. مدخل الوظائف الإدارية)

(٤) وظيفة الرقابة

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٤. مدخل موارد المنظمة)

الموارد هي كل الإمكانيات والموجودات والعمليات والمهارات والخصائص التنظيمية والمعلومات والمعرفة. قد تكون ملموسة وقد تكون غير ملموسة.

تحليل مجالات الجدارة:

❖ القيمة

❖ الندرة

❖ التقليد

❖ التنظيم

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٥. مدخل تحليل رأس المال الفكري)

(١) رأس المال البشري.

ويمثل مخزون المعرفة الفردية في المنظمة.

❖ مجالات الجدارة البشرية:

- ✓ خفة الحركة الفكرية (ابتكار، تحويل الفكرة إلى منتج)
- ✓ الاتجاهات (مواقف)
- ✓ الكفاءات المحورية (معارف ومهارات)

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٥. مدخل تحليل رأس المال الفكري)

(٢) رأس المال التنظيمي

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٥. مدخل تحليل رأس المال الفكري)

٣) رأس المال الاجتماعي

٤. مداخل التحليل البيئي الداخلي

(٦. مدخل النسب الخاصة بأوجه النشاط)

□ نسبة السيولة العامة. وتمثل قدرة المنظمة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

(نسبة التداول) = الموجودات المتداولة/الخصوم المتداولة

✓ نسب السنوات الماضية

✓ متوسط النسبة في الشركات المنافسة

✓ النسب المعيارية في الصناعة

٥. التحليل الداخلي وفشل المنظمات

١. القصور الذاتي (عدم القدرة على تعديل استراتيجياتها)
٢. الالتزامات الاستراتيجية المسبقة (استراتيجيات طويلة الأمد)
٣. التناقض الظاهري (نجاح المنظمة وعدم مراعاتها للبيئة الخارجية)