**المحاضرة الثالثة**

**التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة**

 **قبل بدء المنظمة بصياغة الاستراتيجية تقوم الإدارة الاستراتيجية بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة والبيئية الخارجية المحيطة بالمنظمة لأهمية تأثيرهما على أهدافها وأنشطتها فهي مجموعة أدوات تستخدمها الإدارة الاستراتيجية لتشخيص السمات أو الميزات التنافسية في المنظمة من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة الاستراتيجية في تحقيق العلاقة الإيجابية بين التحليل الاستراتيجي للبيئتين وتحديد أهداف المنظمة وتحديد الاستراتيجية المطلوبة.**

 **وسنركز في هذا الفصل على التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة .**

**والفصل الرابع سيتم التركيز على التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة.**

 **التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية**

 **التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:**

**Strategic Analysis to Internal Environment Factors**

**تقوم المنظمة بتحليل إستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حالياً، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلاً. ومن الجدير بالذكر، بأن جوانب القوة والضعف نسبية حيث تختلف هذه النواحي من منظمة إلى منظمة أخرى، ومن وقت إلى أخر، وهذا ينطبق أيضاً على العوامل الداخلية ان لكل عامل من عوامل القوة والضعف يختلف عن العوامل الأخرى، وعليه فلا يمكن أن تكون المنظمة ذات قوة نسبية موحدة لجميع عواملها الوظيفية أو الإدارية مما يرغمها على تحديد جوانب القوة والضعف لكل عامل من العوامل الداخلية لتجنب المخاطر والتهديدات ولاستثمار الفرص المتاحة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة. وإختلف الباحثون والكتاب في تحديـد عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، والبشرية، والإنتاجية، والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل إدارية وتنظيمية تتمثل بهيكل المنظمة وثقاتها إضافة إلى موارد المنظمة كعوامل وظيفية متمثلة بالإنتاج التسويق، الأفراد، والمالية. والبعض كان تركيزهم على العوامل المالية والربحية إضافة إلى إتجاهات المنافسين. وأكد آخرون على موارد المنظمة والمنافسة وتاريخ الصناعة. وستتناول عوامل البيئة الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفـاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارهما عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية، والبحوث والتطوير) والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة:**

1. **الهيكل التنظيمي :**

 **تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ويعد عملاً جوهرياً وضرورياً من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالتخطيط، والتوجيه، والرقابة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية .**

 **يعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بـين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة. وعادة ما يأخذ صيغة خريطة منتظمة وعادة يأخذ الهيكل التنظيمي أنواع عديدة من أهمها :**

1. **هيكل تنظيمي تنفيذي وظيفي (بسيط) :**

**وهو ذلك الهيكل المكون من مستوى تنظيمي واحد ومباشر، فغالباً ما يكون المالك هو المدير والعاملون يمثلون المستوى الأدنى، وهذا النوع شائع الاستخدام وذلك لتبعية الإدارة والأقسام لسلطة واحدة متمثلة بالرئيس المباشر (المدير العام).**

1. **الهيكل التنظيمي الوظيفي :**

**وهو ذلك الهيكل المكون من أكثر من مستوى تنظيمي وتتحدد المستويات التنظيمية حسب الوظائف التي تؤديها المنظمة كالإنتاج، التسويق، الأفراد، المالية، والبحوث والتطوير، اخ، وينسجم هذا الهيكل مع المنظمات متوسطة أو كبيرة الحجم.**

**ج- هيكل الأقسام (القطاعات) :**

**غالباً ما تطبق المنظمات ذات خطوط الإنتاج المتعددة هيكلاً تنظيمياً على أساس الأقسام الإنتاجية. وهذا التقسيم يساعد الإدارة العليا على إستثمار الكثير من طاقاتها، والاستفادة من الخبرات وذوي التخصص في حل المشاكل المتعلقة بتقديم أفضل المنتجات أو الخدامات.**

**د- الهيكل التنظيمي المركب :**

**وهذا النوع من الهياكل يتناسب مع المنظمات كبيرة الحجم، وذات خطوط إنتاجية متنوعة وفي صناعات متعددة وهذا الهيكل قد يكون خليطاً من هياكل الأقسام والهيكل الوظيفي أو قد يأخذ أشكالا أخرى حسب الزبائن أو السلعة او المنطقة الجغرافية.**

 **بناء الهيكل التنظيمي لأية منظمة يمثل الحجر الأساس الذي تعتمد عليه المراحل الميكانيكية الأخر، لذلك فعند القيام بتصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والـتي تحدد نجاح المنظمة . ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:**

**1- الهدف الرئيس للمنظمة : أي ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخططها الإستراتيجية.**

**2- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام والشعب والوحدات : حيث يعد عاملاً ضرورياً لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة.**

**3- تحديد المسؤوليات وتحليلها : ويتم ذلك وفقاً لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال .**

**4- تحديد الوظائف وتوصيفها : وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف.**

**5- القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي.**

**6- ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة.**

**7- ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات بين الأقسام التنفيذية من جهة والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المنظمة.**

1. **ثقافة المنظمة :**

**تعكس الثقافة رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المؤسسين، وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدة تعاريف فقد وصفت مثلاً بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة. أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو هي المعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة. وتكشف التعاريف المذكورة أعلاه عن فكرة رئيسة أن ثقافة المنظمة تشير الى معنى مشترك وهو أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن وهذه خلقت بدورها فهماً مشتركاً لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف أزاءها. وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة المنظمة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة، والثقافة السائدة معبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وعندما نتحدث عن ثقافة المنظمة إنما نشير إلى الثقافة فيها، لكونها تعكس السمة الخاصة لها.**

 **إن معظم المنظمات وخصوصاً المنظمات الكبيرة تمتلك ثقافة سائدة، ومجموعات كبيرة ثقافات ثانوية. وتنشأ الثقافات الثانوية لتعكس ما يواجه بعض أعضاه المنظمة من مشاكل أو حالات معينة. فعلى سبيل المثال في قسم المبيعات، قد تكون فيه ثقافة ثانوية خاصة به ويشترك فيها أعضاء القسم المذكور، ولكنهم يتصرفون في نفس الوقت مع الأقسام الأخرى أو على**

 **مستوى المنظمة ككل بالثقافة السائدة للمنظمة وكلما كانت الثقافة السائدة قوية في المنظمة إستطاعت إنشاء قيم مركزية يتمسك بها الأعضاء في المنظمة بشدة وتكون واسعة الانتشار بين أعضائها على مستوى المنظمة ككل، وبالتالي تحقق فاعلية أعلى للمنظمة. وعندما تمتلك المنظمة ثقافات قوية يكون من الصعب تغييرها قياساً بالثقافات الضعيفة وبهذا سوف تحقق الثقافة القوية إنسجاماً مع متطلبات البيئة المحيطة ومستلزمات التكنولوجيا وأهداف المنظمة الإستراتيجية. ويمكنا القول أن ثقافة المنظمة تبقى عنصراً رئيساً في تحديد كفاءة أداء المنظمة، وقد تمثل عاملاً محفزاً إلى إنجاز وزيادة كفاءة الأداء، وفد تمثل عاملاً معوقاً أمام المنظمة نحو تحقيق أهدافها.**

1. **العوامل التسويقية :**

**تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة وإستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:**

1. **ايصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.**
2. **تحديد وسائل وأساليب إتصال فعالة للوصول إلى المستهلك المرغوب.**
3. **القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد.**
4. **إمتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الاداء.**
5. **القدرة على التنبوء بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.**
6. **العوامل الإنتاجية :**

**تتضمن العوامل الإنتاجية تلـك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وتعرف عملية الإنتاج على أنها تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق وتختص الأنشطة والإستراتيجيات الحاصلة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف،**

**والخدمة، والوقت وكفاءة الإنتاج، وأن الإستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة الكفاءة الإنتاجية. أن عملية تحليل وتقويم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعمليات الإنتاجية في المنظمة وبالتأني سوف تنعكس تلك الأنشطة على إختيار الإستراتيجية الملائمة.**

1. **العوامل المالية :**

**يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها أزاء موقفها المالي. وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية إستخدامها وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضا دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والقديرية، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية. وتعديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة.**

1. **عوامل إدارة الموارد البشرية :**

**إن إدارة المواد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمنظمة. فاذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيها يتعلق بالموارد البشرية هي:**

1. **إمتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.**
2. **تحقيق الفاعلية في سياساتها كالاختيار التوظيف، الترقية، الأجور، والمكآفات، التحفيز، التدريب، وتقويم الأداء.**
3. **إنخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل وتقليل الغياب عن العمل .**