كلية المستقبل الجامعة



قسم ادارة الاعمال

المرحلة الثالثة

الادارة الاستراتيجية

الكورس الاول

المحاضرة الخامسة

 (التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية)

2021-2022

التحليل الاستراتيجي

**التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية:**

 إن عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لها أهمية خاصة نظراً لما تحققه من تحديد للإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، وهي تحدد مناطق القوة ومناطق الضعف في المنظمة، مما يساعد في معرفة موقع المنظمة في السوق مقارنة بالمنظمات المنافسة، وهذا يساعد المنظمة على معرفة كيفية إستغلال الفرص المتوفرة في البيئة المحيطة، كما يساعد في تجنيب المنظمة للمخاطر والتهديدات المتوقعة.

 كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن إجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية لتحليل الإستراتيجي.

 **إن عوامل البيئة الداخلية تتمثل في** **الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، العوامل التسويقية، العوامل الإنتاجية، عوامل إدارة الموارد البشرية، العوامل المالية.**

**أ - الهيكل التنظيمي** :

 التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية. وأهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة عليها لتحليل وتقويم كفاءة الهيكل التنظيمي هي:

(1)- هل الهيكل التنظيمي الحالي يحقق أهداف المنظمة بكفاءة عالية ؟.

(2) – هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية؟ وماهي أسباب ذلك ؟ .

(3) – هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للوظائف؟ .

(4) – هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات المنظمة؟ وهل يتفق مع احتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة؟ .

(6) – هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟.

(7) – هل هناك ضعف في الإتصالات داخل المنظمة بسبب طبيعة الهيكل التنظيمي ؟ وهل يؤدي ذلك إلى ضعف في نقل المعلومات بين الأقسام والمستويات التنظيمية في المنظمة ؟.

(8) – إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟.

(9) – هل يستطيع الهيكل التنظيمي إفراز مدراء إستراتيجيين ناجحين ؟

**ب - ثقافة المنظمة :**

تعرف ثقافة المنظمة بأنها تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة ، أو هي الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمة نحو العاملين والزبائن ، أي أن ثقافة المنظمة هي مجموعة المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي نشأت بمرور الزمن .

 وأهم التساؤلات التي يجب طرحها لمعرفة ثقافة المنظمة وتحليلها هي :

1. – هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟
2. – إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟
3. – هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية؟ .

 (4) – هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟

(5) – هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

(6) - هل تملك المنظمة معتقدات إدراك التغيير والقدرة على إكتشاف الفرص وتجنب المخاطر البيئية ؟.

 (7) – ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

**جـ - العوامل التسويقية** :

تتعلق كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الذي يهدف لتنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجيتها، وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:

1. – تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.
2. - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون.

 (3) – الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي.

 (4) – مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .

 (5) - القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

 (6) – مدى كفاءة رجال البيع .

 (7) – القدرة على التنبؤ برد فعل المستهلك للمنتجات الجديدة .

**د – العوامل الإنتاجية :**

 تتمثل الإستراتيجيات الإنتاجية بإختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات ، كما أن إستراتيجيات الإنتاج تعكس مستوى **الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية** .

 ومن أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لابد من الإجابة على التساؤلات التالية :

1. – هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟
2. – هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟
3. – هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟.
4. – هل مواقع الإنتاج قريبية من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟.
5. - هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟
6. – هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟
7. – هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .

(8) – هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور؟

(9) – هل عمليات الصيانة والأمن الصناعي فعالة ومستديمة ؟

**هـ – عوامل إدارة الموارد البشرية :**

تستطيع المنظمة التي تتمتع بموارد بشرية كفوءة أن تحقق أهدافها الإستراتيجية بفاعلية وكفاءة ، ومن أهم عوامل الموارد البشرية التي يجب أن تدرس وتحلل مايلي :

1. – هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة .
2. – هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟
3. – هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟
4. – هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة؟
5. - هل لدى العاملين معرفة بسياسات وأنظمة الموارد البشرية ؟

**و – العوامل المالية:**

 يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي. ومن الأمور التي ينبغي طرحها من أجل الإجابة عليها هي:

1. – القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل، طويل الأجل، القروض، حق الملكية).
2. – مستوى الموارد ومدى تعددها.
3. – تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.
4. – العلاقة مع المستثمرين، المقرضين، حملة الأسهم.
5. - مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة.
6. – حجم الموارد المالية.
7. – كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية.
8. - الإيرادات والتدفقات النقدية.
9. – رأس المال العامل، المرونة والمكونات.

 (10) – جودة الرقابة على المخزون.

 **تقييم نقاط الضعف والقوة في المنظمة:**

 تشير إحدى النتائج الرئيسية لدراسة أجراها أحد الباحثين مع خمسين مديراً في عدة شركات لمعرفة الأسس التي يستندون عليها في تقييم نواحي الضعف والقوة في المنظمة إلى أن تحديد نقاط الضعف والقوة يتأثر على حد كبير بالخصائص الشخصية للمديرين. وذلك مثل المستوى التنظيمي، طبيعة العمل، نوعية الخبرات، الوحدة التنظيمية التي ينتمي إليها، ...... على سبيل المثال، كلما ارتفع المستوى التنظيمي للمدير كلما زاد اهتمامه بالنواحي المالية وخصائص الأفراد، وقل اهتمامه بالاعتبارات الخاصة بالعمليات مثل التسهيلات والنظم. علاوة على ذلك، فإن المديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أعلى يميلون إلى أن يكونوا أكثر تفاؤلاً قياساً بالمديرين الذين يحتلون مواقع قيادية أدنى.

 وتشير هذه النتيجة إلى ضرورة الإعتماد على أكثر من مصدر لتقييم نواحي القوة والضعف في التنظيم. وهناك عدة طرق للتقييم ، منها : أسلوب عقد الإجتماعات الدورية لأعضاء مجلس الإدارة ، أسلوب المراجعة الإدارية ، أسلوب تحليل النسب وتحليل نقاط الضعف والقوة وفقاً لأداء المنظمات الأخرى في الصناعة .

1. **عقد الإجتماعات الدورية** : يتم في هذه الإجتماعات التي تتم بين أعضاء مجلس الإدارة وبحضور المدراء ذوي العلاقة مناقشة واقع أداء المنظمة وتقويم موقفها الحالي بناء على البيانات السابقة والحالية والمستقبلية لجميع أنشطة المنظمة ، وكذلك من أجل تقييم موقفها إزاء المنظمات المنافسة في الصناعة بغية تحديد إستراتيجيتها الملائمة .
2. **أسلوب المراجعة الإدارية** : وذلك عن طريق المراجعة الإدارية لجميع الأنشطة وفي كافة المجالات التسويقية ، الإنتاجية ، الموارد البشرية ، التمويلية ، ....إلخ ، من أجل تحديد نقاط القوة لتعزيزها ، وتحديد نقاط الضعف لمعالجتها .
3. **أسلوب تحليل النسب :** أسلوب تحليل النسب هو تقييم يعتمد على إيجاد علاقة بين متغيرين أو أكثر ، مما ينتج عنه أرقاماً معينة تأخذ شكل نسبة أو معدل معين . والهدف من تحليل النسب هو التعرف على مدى إنجاز المنظمة لأنشطتها الداخلية المختلفة مثل : التسويق ، الإنتاج ، الأفراد ، المالية ، ... إلخ .
4. **أسلوب تقييم أداء المنظمة مقارنة مع أداء المنظمات المنافسة في الصناعة** : وهو أسلوب تتمكن فيه المنظمة من تحديد وتقييم أنشطتها وأدائها مقارنة بأنشطة وأداء المنظمات المنافسة الأخرى في نفس الصناعة.