**التحليل الإستراتيجي 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 ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق**

**مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .**

**(5) – ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟**

**(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 وإستراتيجيتها ، 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. **– هلى 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 الإستراتيجية 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 المحاسيبة .**
8. **- الإيرادات والتدفقات النقدية .**
9. **– رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .**

**(10) – جودة الرقابة على المخزون .**