

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 تجنب 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 :

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

(٢) - هل يتصف الهيكل التنظيمي بالعضوية أم بالميكانيكية ؟ وماهي أسباب ذلك ؟ .

(٣) - هل تتناسب الصلاحيات والسلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة

للوظائف ؟ .

(٤) - هل ينسجم الهيكل التنظيمي مع متطلبات ورغبات ال في المنظمة ؟ وهل يتفق

مع إحتياجات المدراء والأفراد العاملين في المنظمة ؟ .

(٥) - ماهي درجة اللامركزية التي يتصف بها الهيكل التنظيمي ؟

(٦) - هل يستجيب الهيكل التنظيمي للإستراتيجيات المطلوب تحقيقها ؟ .

(٧) - 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 ؟ .

(٨) - إلى أي مدى يتم الإستفادة من تفويض السلطة ؟ .

(٩) - 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 :

(١) - هل تتجه المعتقدات في المنظمة نحو تحقيق أهداف ربحية فقط ؟ وماهي أولويات أهداف المنظمة ؟ .

(٢) - إذا كانت الأهداف مالية فهل هي العائد على الإستثمار ؟ أم نسبة الديون إلى حق الملكية ؟ أم ماذا ؟ .

(٣) - هل تتوافق معتقدات المنظمة مع التطور التكنولوجي ومع متغيرات البيئة الصناعية ؟ .

(٤) - هل تتجه معتقدات المنظمة نحو تحقيق ميزة تنافسية في السوق وفي الصناعة ؟ .

(٥) - هل تعكس معتقدات المنظمة قدرات الإدارة العليا على إتخاذ القرارات الإستراتيجية؟

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

(٧) - ما مدى إنتشار اواصر الثقة والتعاون بين أفراد المنظمة ؟ .

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

(١) - تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة .

(٢) - إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لإحتياجات ورغبات الزبون .

(٣) - الإهتمام بنتائج المزيج التسويقي .

(٤) - مدى فعالية أساليب الإتصال مع المستهلكين .

(٥) - القدرة على التنبؤ برغبات المستهلكين المستقبلية .

(٦) - مدى كفاءة رجال البيع .

(٧) - 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 لا بد من الإجابة على

التساؤلات التالية :

(١) - هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة ؟

(٢) - هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج ؟

(٣) - هل أن مستويات المخزون تتناسب مع حجم المبيعات المستقبلية المتوقعة ؟

(٤) - هل مواقع الإنتاج قريبة من الأسواق ومن طرق المواصلات ؟

(٥) - هل معدات الإنتاج حديثة ومتطورة ؟ هل المباني ملائمة للصناعة ؟

(٦) - هل التغذية العكسية للمعلومات فعالة ؟

(٧) - هل العلاقات بين أقسام الإنتاج والتسويق والمالية ، وغيرها من باقي الوحدات

الإدارية المتخصصة جيدة ؟ .

(٨) - هل عمليات التوسع ممكنة في المستقبل المنظور ؟

(٩) - 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 :

(١) - هل تتوفر قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية لدى المنظمة .

(٢) - هل المناخ التنظيمي مناسب لتشجيع وخلق الرغبة لدى العاملين للعمل بكفاءة ؟

(٣) - هل سياسات الإختيار والتوظيف والترقية والأجور والمكافآت والتحفيز والتدريب وتقويم الأداء متوفرة وفاعلة ؟

(٤) - هل معدل دوران العمل في حدوده الدنيا المقبولة ؟ وهل نسبة الغياب عن العمل ضمن الحدود المقبولة ؟

(٥) - 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 :

(١) - القدرة على زيادة رأس المال (قصير الأجل ، طويل الأجل ، القروض ، حق الملكية) .

(٢) - مستوى الموارد ومدى تعددها .

(٣) - تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين .

(٤) - العلاقة مع المستثمرين ، المقرضين ، حملة الأسهم .

(٥) - مدى فاعلية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة .

(٦) - حجم الموارد المالية .

(٧) - كفاءة وكفاية الأنظمة المحاسبية .

(٨) - الإيرادات والتدفقات النقدية .

(٩) - رأس المال العامل ، المرونة والمكونات .

(١٠) - جودة الرقابة على المخزون .