

تمهيد

يعتبر تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، لذا سيتم دراستها بتوضيح أهم الأدوات المستخدمة للتشخيص الداخلي، وكيف يتم التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي لكل من وظيفة إدارة الموارد البشرية والموارد المالية وكذلك التنظيم والتسيير بالمؤسسة.

1.5. أدوات التشخيص الداخلي

يقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود. عادة ما يكون هذا التحليل أهم من تحليل المنافسة لأهميته البالغة في بناء الإستراتيجية، وكثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها. ويبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي، نمط الإدارة... الخ.

لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة أهمية كبيرة لأنها تساهم فيما يلي:

- ✓ تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة؛
- ✓ التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة؛
- ✓ تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن الطرق المناسبة لدعمها مستقبلا بما يؤدي إلى زيادة قدراتها على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر؛
- ✓ استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية، وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- ✓ تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف، ناتج التحليل الداخلي، ومجالات الفرص والمخاطر، ناتج التحليل الخارجي، بما يساعد على زيادة فعالية الاستراتيجيات المختارة.

يمكن تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة باستخدام عدة أدوات من أهمها ما يلي:

1.1.5. الموارد كأداة للتشخيص الداخلي

لابد للمدير الاستراتيجي أن ينظر للموارد الداخلية ويدرسها من أجل تحديد الموارد الإستراتيجية الداخلية. أي تحديد نقاط القوة والضعف الأساسية التي تؤثر على قدرة المؤسسة في استغلال الفرص في الوقت المناسب وتستطيع تجنب فيه التهديدات أو المشاكل الخارجية، أي القيام بالمسح الداخلي أو ما يسمى بالتحليل التنظيمي والذي يهتم بتشخيص وتطوير الموارد. فالمورد يعتبر موردا استراتيجيا إذا امتلك أربعة خصائص هي: القيمة؛ الندرة؛ التقليد؛ والقدرة على التنظيم. ويتم تحليل الموارد حسب الخطوات التالية:

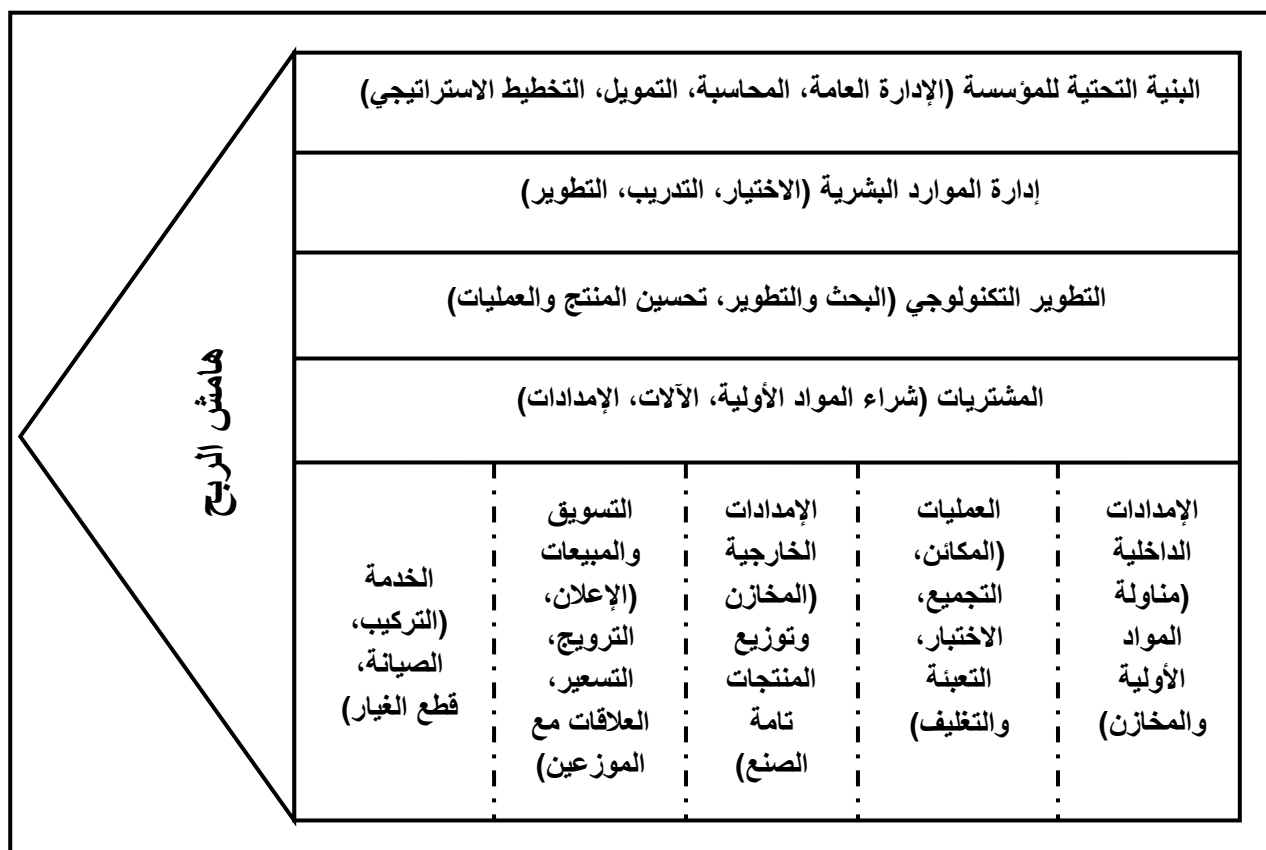
- ✓ تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف؛

- ✓ التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة؛
- ✓ تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح مستقبلاً إذا تم استخدامها من قبل المؤسسة؛
- ✓ اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة؛
- ✓ تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيفية التقليل من نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

2.1.5. سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الداخلي

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أداة مهمة جداً لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة إذ تقسم نشاطات المؤسسة إلى أنشطة رئيسية أو أولية وأنشطة داعمة، إذ تتمثل الأنشطة الرئيسية في كل من الأنشطة الضرورية لتزويد المستهلكين بالمنتجات أي تشمل: الإمدادات الداخلية؛ العمليات؛ الإمدادات الخارجية؛ التسويق والمبيعات؛ وخدمات ما بعد البيع. أما الأنشطة الداعمة فتتمثل في: البنية التحتية للمؤسسة؛ إدارة الموارد البشرية؛ التطوير التكنولوجي؛ والمشتريات. والشكل التالي يوضح مكونات سلسلة القيمة للمؤسسة.

الشكل رقم (1.5): سلسلة القيمة للمؤسسة



حسب بورتر فإن دراسة سلسلة القيمة بطريقة جيدة يؤدي إلى التعرف على نقاط قوتها وضعفها بطريقة أحسن، كما أن اختلاف سلسلة قيمة المؤسسة عن السلسلة التي يمتلكها منافسوها قد يكون مصدراً مهماً للميزة التنافسية. إذ يتم تحليل سلسلة القيمة وفق ثلاث مراحل كالآتي:

- ✓ دراسة سلسلة القيمة لكل خط منتج بدراسة مختلف الأنشطة المشاركة في إنتاج هذا المنتج، وتحديد ما هي الأنشطة التي تكون مصدر قوة والأنشطة التي تكون مصدر لضعف المؤسسة؛
- ✓ دراسة الروابط الموجودة ضمن كل خط منتج بسلسلة القيمة، فمثلا نشاط التسويق له روابط هامة مع إدارة الجودة؛
- ✓ دراسة إمكانية التفاعل بين سلاسل قيمة لخطوط منتجات أو وحدات أعمال مختلفة.

3.1.5. تحليل الأداء Performance Analysis

إن تحليل البيئة الداخلية يتم عن طريق تحليل الأداء، فمعرفة مستوى أداء نشاط الأعمال يمكن أن يساعد في تحديد أي الإستراتيجيات يجب مراجعتها أو تغييرها. إذ يساعد في تحديد مجالات القوة التنظيمية وكذلك مجالات ضعفها، وتحديد أي الوحدات التي يعتبر أداؤها ضعيفا. فتحليل الأداء خطوة مهمة في الاستشراف، والتعرف على مستقبل المؤسسة، ويعتبر حجم المبيعات والحصة السوقية معايير رئيسية لقياس الأداء ومن ثم تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة.

1. تحليل الفجوة Gap Analysis

إن تحليل الأداء يؤدي في نهاية المطاف إلى المقارنة بين الأداء المخطط والأداء الفعلي، وهل هناك اختلاف بين الأداءين بمعنى هل ظهرت فجوة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط، فإذا ظهرت هذه الفجوة فمن المحتمل العمل على تغيير الإستراتيجية، بالإضافة سترتب عن تحليل الفجوة عدة قرارات مهمة باختلاف نوع الفجوة فقد تكون الفجوة إيجابية أو قد تكون سلبية.

2. دراسة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة

يعتبر مراجعة الاستراتيجيات السابقة والحالية للمؤسسة أحد أهم الوسائل لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة. فقد تبرز الإستراتيجية في بعض الأحيان بطريقة تختلف في الواقع عما كان يعتقد في البداية أنه إتباع لإستراتيجية محددة. إذ في بعض الأحيان يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة أن تطرح عدة تساؤلات حول سبب نجاحها أو فشلها وما هي الاستراتيجيات التي ساهمت في نجاحها.

2.5. التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة

- إن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة ينطلق من تحديد وتخصيص الموارد المتاحة، وتحديد مناطق القوة بالمؤسسة، لأن جوانب القيمة أو الدلالة الاستراتيجية لجميع نقاط القوة في المؤسسة تتحقق إذا:
 - ✓ إذا ساهمت الموارد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة؛
 - ✓ إذا ساعدت المؤسسة في الحفاظ على مركزها التنافسي، أو على الأقل المحافظة على مستوى من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل؛
 - ✓ وضحت مجالات التميز في أداء المؤسسة وما هي الأعمال التي تجيدها؛

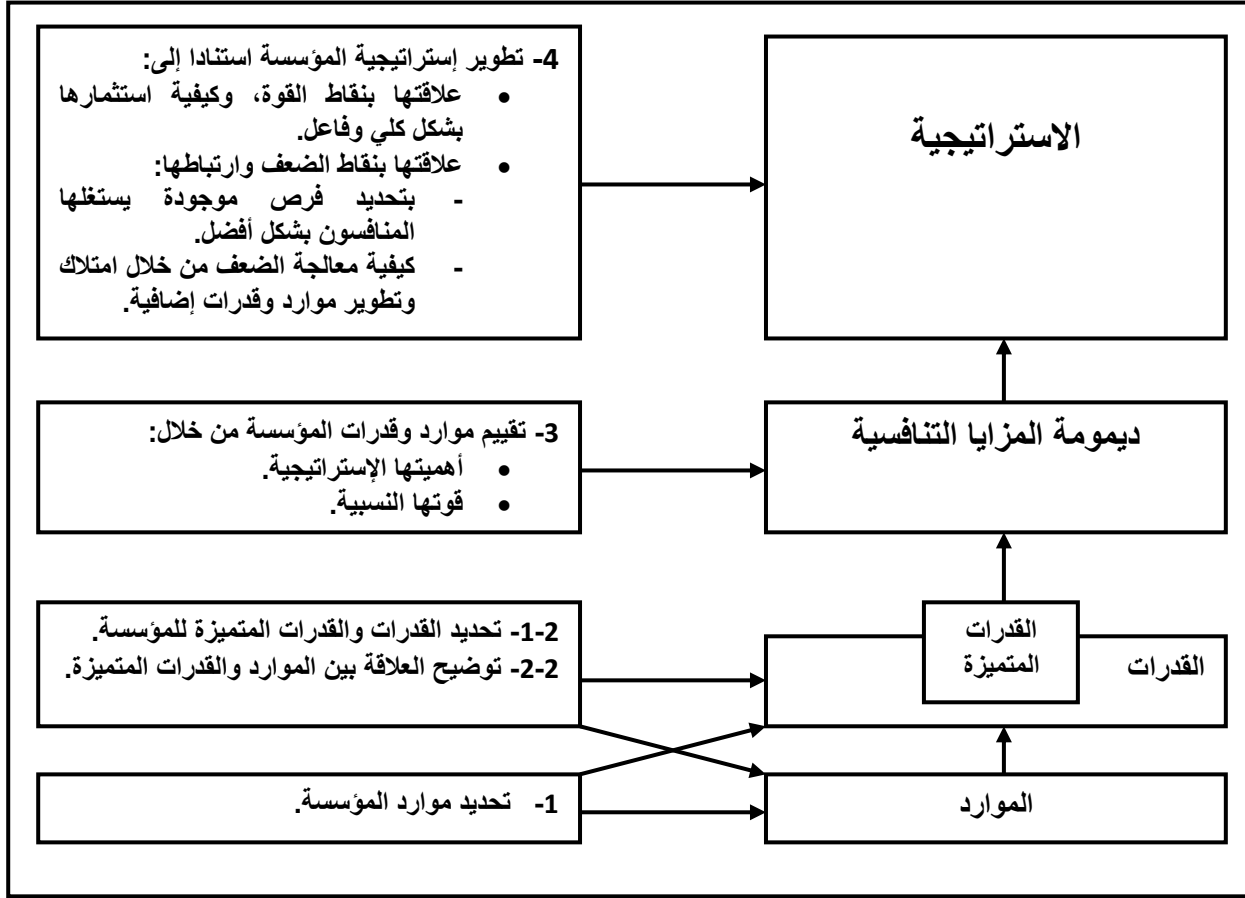
- ✓ إذا تم ربط الموارد بالفرص البيئية، كما إذا استطاعت المؤسسة استخدام مواردها لتتجنب التهديدات؛
- ✓ إذا تعرفت المؤسسة على جوانب ضعفها الناتجة عن الموارد، فتعمل على تركيز جهودها لاستخدام الموارد بطريقة جيدة.

إن جوانب قوة المؤسسة المرتبطة بالموارد يكون لها دلالة إستراتيجية في حالتين هما:

- ✓ إذا استطاعت الدخول والنجاح في مجال أعمال أو أنشطة جديدة. ويتحقق ذلك عن باستخدام طرق عديدة منها استخدام الموارد المالية الحالية لتوليد نقدية إضافية من الأنشطة الحالية، أو أنه من خلال المركز المالي الجيد للمنظمة. وتوجد طريقة ثانية للدخول مجال أعمال جديدة بالموارد الحالية هي استغلال الميزة التنافسية الفريدة للمؤسسة في الدخول للميدان الجديد. أما الطريقة الثالثة فتتمثل في استغلال المهارات الإدارية المتوافرة في تقييم فرص شراء أو تملك شركات أخرى، أو تحقيق التكامل في العمليات الإنتاجية للأعمال الجديدة مع الأنشطة والأعمال الحالية؛
- ✓ تحقيق وتعظيم المنافع من خلال التأثير المتبادل لعوامل الإنتاج أو الأعمال الحالية مجتمعة بحيث يزيد تأثير كل عامل من مفعول العامل الآخر. بمعنى تحقيق أثر مشاركة الموارد والأعمال الحالية، أو الأثر المشترك الذي يزيد نواتج الأنشطة مجتمعة مع بعضها البعض بدرجة أكبر من الجمع الحسابي لنواتج كل نشاط على حدى.

تنشط المؤسسات في بيئة شديدة التنافس وسريعة التغيير وعالمية الأبعاد، لذا تحاول الاستفادة من مواردها وقدراتها وكفاءاتها لإيجاد مزايا تنافسية، أي أنها ستعتمد على وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية إلى إسناد كفاء لإستراتيجية المؤسسة وجعلها متماشية مع واقع قدرات المؤسسة الداخلية ومواردها وما يحيط بها من متغيرات في البيئة الخارجية، والشكل رقم (2.5) يوضح ذلك.

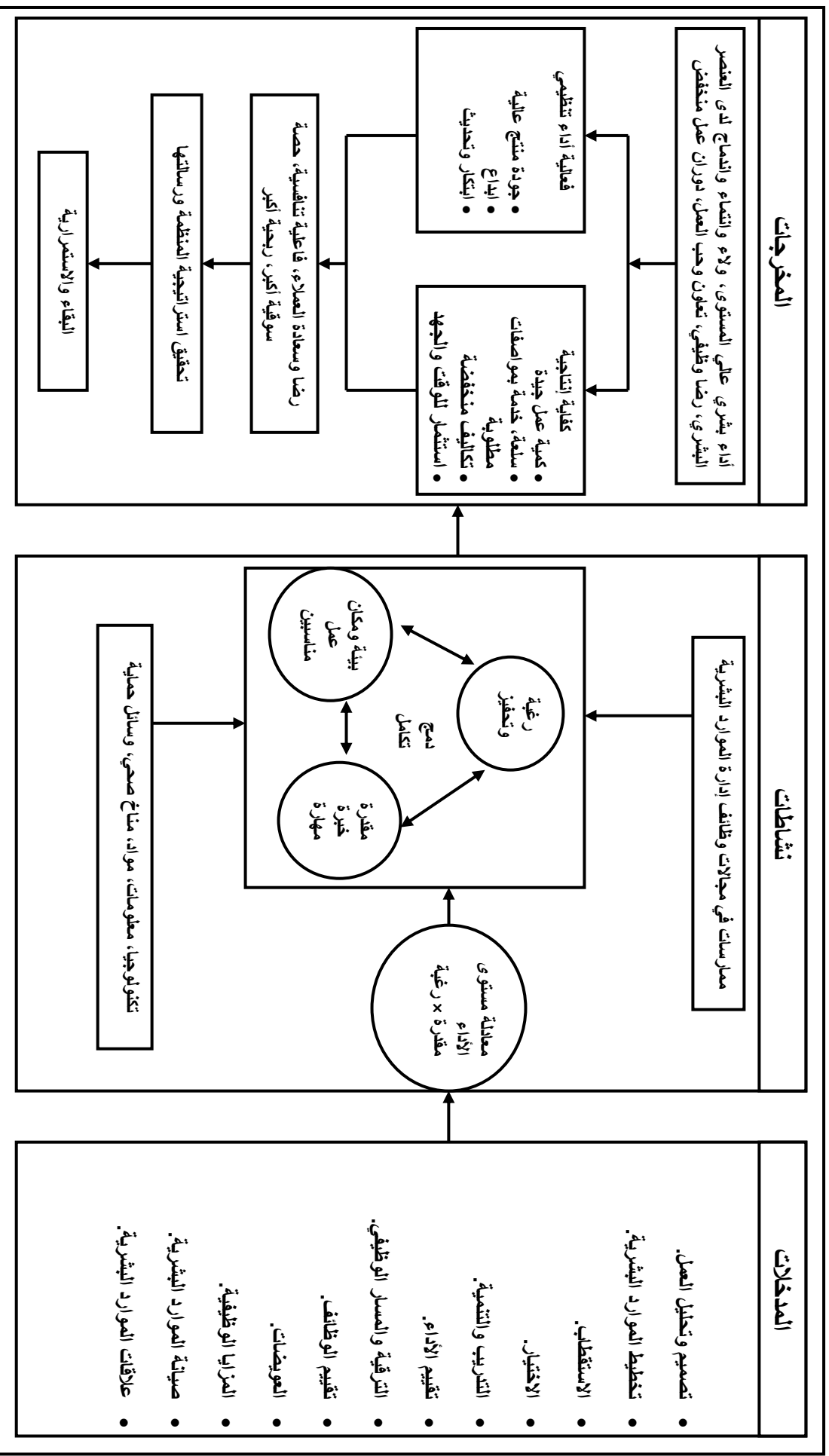
الشكل رقم (2.5): إطار عام لترابط الموارد والقدرات والكفاءات وصولاً إلى الميزة التنافسية وإستراتيجية المؤسسة



3.5. تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

تلعب الموارد البشرية دوراً محورياً في بناء إستراتيجية المؤسسة، إذ تشارك الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة والربط بين هذه الإستراتيجية وإستراتيجية الموارد البشرية، كما أن الموارد البشرية مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة أهداف وإستراتيجيات ورسالة المؤسسة عن طريق العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات والحرص على تكامل وظائف المؤسسة فيما بينها. إن تشخيص وظيفة الموارد البشرية يمكن أن تتم من خلال اعتبارها نظام عن طريق دراسة طريقة تحويل مدخلات هذه الوظيفة إلى مخرجات والتعرف على دورها ضمن النظام الكلي للمؤسسة، إذ يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3.5): تشخيص وظيفية إدارة الموارد البشرية



تقوم المؤسسة بتشخيص وظيفة الموارد البشرية عن طريق دراسة وتحديد ما يلي:

- ✓ التعرف على مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد مزايا وعيوب برامج التطوير والتدريب الإداري؛
- ✓ دراسة الظروف المادية والمعنوية للعمل؛
- ✓ مستويات الأجور والرواتب والحوافز؛
- ✓ درجة ولاء الموظفين للمؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها، دوافع الموظفين نحو العمل؛
- ✓ مستويات المهارات الفنية والمعرفية للموظفين والمدراء؛
- ✓ فلسفة الإدارة العليا وتأثيرها على الموظفين؛
- ✓ دراسة الإبداع الإداري وإجراءات وقواعد العمل.

4.5. التشخيص الاستراتيجي للموارد المالية

يتم التمويل في المؤسسة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمؤسسة، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة. ولهذا فمن الضروري دراسة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها، وبمختلف أنواعها الطويلة الأجل والقصيرة وبحيث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

فتشخيص وظيفة المالية تتم عن طريق دراسة ما يلي:

- ✓ الهيكل المالي للموجودات، السيولة، التدفق النقدي المتوقع؛
- ✓ هيكل رأس المال وحقوق الملكية؛
- ✓ الربحية، العائد على الاستثمار، وعلى المبيعات...؛
- ✓ تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل؛
- ✓ هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل؛
- ✓ نظم المراجعة، نظم محاسبة التكاليف، إدارة المخزون.

5.5. تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة

دراسة وتشخيص التنظيم والتسيير داخل المؤسسة تهدف لتحديد ما إذا كانت عناصر التنظيم الإداري للمؤسسة تمثل مساعدا أو أنها قيد للمؤسسة تعيقها أثناء عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء التوجهات الإستراتيجية وكذلك في تحقيق أهدافها ورسالتها، مما يتطلب ضرورة تطوير التنظيم ونظم العمل بالمؤسسة. فعملية التطوير هذه لا تتم من فراغ، وإنما يتحدد ذلك بدرجة أساسية من خلال استعراض ودراسة تاريخ المؤسسة وتحليله، والتعرف على خصائص الجوانب التنظيمية والإدارية للمؤسسة وما يترتب عليها من نقاط قوة وأوجه ضعف. إذ يشمل تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة ما يلي:

- ✓ تتبع التطور التاريخي للمؤسسة منذ نشأتها حتى الوقت الحاضر وتحليل ما يخدم إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- ✓ تحديد التغيرات الأساسية في تطور المؤسسة وتحليلها، وتقييم نتائجها للاستفادة منها في وضع الجوانب التنظيمية الملائمة للمؤسسة؛
- ✓ تحليل الإمكانيات الحالية للمؤسسة ومشاريعها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وموقف تسويقها، وتحديد تأثير ذلك على التنظيم ونظم العمل الملائمة للمؤسسة؛
- ✓ تحليل البيانات الأساسية عن القدرات والكفاءات لدى الموظفين ودراسة مدى قدرتهم واستعدادهم لإنجاح وتطوير الخطة الإستراتيجية؛
- ✓ تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالسوق وتحديد تأثير ذلك على التنظيم والتسيير بالمؤسسة؛
- ✓ التعرف على اتجاهات الملاك وميولهم نحو بعض القضايا والمواضيع ذات التأثير القوي على تطوير التنظيم، ومن أهم هذه القضايا نذكر:

- نمط أو أسلوب الإدارة المرغوب؛
- طبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة؛
- اتجاهات الملاك بشأن تفويض السلطات والصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات؛
- الرؤية الإستراتيجية لدى الملاك عن مستقبل المؤسسة وموقعها المستهدف على خريطة المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها وتحديد تأثير ذلك على التنظيم الإداري.