

المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية

أولاً) مفهوم البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية للمنظمة هي مجموعة العوامل والعناصر التي تقع داخل حدود المنظمة نفسها وتؤثر على قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها، على عكس البيئة الخارجية التي تتأثر بالظروف العامة والسوق، فإن البيئة الداخلية تتعلق بكل ما هو تحت سيطرة المنظمة مثل الموارد، الهيكل التنظيمي، الثقافة، والعمليات.

تتميز البيئة الداخلية للمنظمة بعدد من الخصائص التي تجعلها تختلف عن البيئة الخارجية، وهي تتأثر مباشرة بالقرارات والإجراءات التي تتخذها الإدارة داخل حدود المنظمة:

1. التحكم الداخلي: الخاصية الأكثر بروزاً للبيئة الداخلية هي أنها تقع تحت سيطرة المنظمة بالكامل على عكس البيئة الخارجية التي تشمل عوامل لا تستطيع المنظمة التحكم فيها (مثل التغيرات الاقتصادية أو التكنولوجية...).
2. التكامل بين العناصر: البيئة الداخلية تتكون من عدة عناصر مترابطة بشكل وثيق، مثل الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والقدرات الإنتاجية، جميع هذه العناصر تتكامل مع بعضها وتؤثر في بعضها البعض. فمثلاً، وجود هيكل تنظيمي قوي يعزز الأداء المالي ويزيد من القدرة على التكيف مع التغيرات.
3. المرونة والتكيف: البيئة الداخلية للمنظمة تمتلك درجة من المرونة التي تتيح لها التكيف مع التغيرات والتحديات. مثلاً، يمكن تعديل العمليات أو ثقافة المنظمة أو حتى تغيير استراتيجيات الموارد البشرية بناءً على حاجة المنظمة.
4. التركيز على استغلال الموارد بشكل أمثل: تسعى المنظمات إلى استغلال مواردها الداخلية (البشرية، المالية، المادية) بشكل أمثل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، يساهم الاستخدام الفعال لهذه الموارد في زيادة القدرة التنافسية ويعزز من مرونة المنظمة في التعامل مع التحديات.
5. التأثير المباشر على القوة التنافسية: البيئة الداخلية تحدد إلى حد كبير قوة المنظمة التنافسية، فالقدرة على تحسين المستمر لعمليات الإنتاج، أو التكيف مع احتياجات العملاء، أو حتى القدرة على تقديم قيمة مضافة، يؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في التنافس في السوق.

ثانياً) مكونات البيئة الداخلية

تتكون البيئة الداخلية للمنظمة من عدة عناصر رئيسية، منها:

1. الموارد: الموارد هي الأساس الذي تعتمد عليه المنظمة لتحقيق أهدافها، ويمكن تصنيفها إلى:
 - الموارد البشرية: المعرفة، المهارات، الخبرات، والقدرات التكنولوجية التي يمتلكها العاملون داخل المنظمة.
 - الموارد المالية: رأس المال المتاح، الإيرادات، والأرباح التي يمكن استخدامها للاستثمار والنمو.
 - الموارد المادية: الآلات، المعدات، العقارات، والمخزون الذي يدعم الإنتاج.

• الموارد التقنية: الأنظمة التكنولوجية، البنية التحتية الرقمية، البرمجيات التي تسهم في تحسين الكفاءة.

2. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يحدد كيفية تنظيم الأنشطة داخل المنظمة من خلال تقسيم العمل وتوزيع المهام بين الأقسام. تشمل العوامل التي يؤثر فيها الهيكل التنظيمي:

- التوزيع الوظيفي: طريقة تقسيم الأنشطة على الوظائف المختلفة.
 - سلسلة القيادة: تحديد مستويات السلطة واتخاذ القرارات.
 - توزيع السلطة: درجة المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة.
3. الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات والسلوكيات التي تحدد طريقة العمل داخل المنظمة. تشمل:

- القيادة والأخلاقيات: الطريقة التي يتعامل بها المدبرون مع الموظفين وكيفية التعامل مع القيم الأخلاقية.
 - الابتكار والتغيير: درجة استعداد المنظمة لتقبل التغيير والتكيف مع الابتكارات.
 - الاتصال الداخلي: طرق التواصل بين العاملين والإدارة، ومدى الشفافية في نقل المعلومات.
- د. القدرات التنظيمية: القدرات هي القدرة على استخدام الموارد بشكل فعال لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. تشمل القدرات:

- القدرة الإنتاجية: القدرة على تحسين الإنتاجية وجودة المنتجات أو الخدمات.
- القدرة التسويقية: قدرة المنظمة على تسويق منتجاتها وتحقيق التميز في السوق.
- القدرة على الابتكار: قدرة المنظمة على تطوير منتجات أو خدمات جديدة والقدرة على التكيف مع متغيرات السوق.

4. الأداء المالي: يعتبر الأداء المالي أحد أهم مكونات البيئة الداخلية، حيث يعكس قدرة المنظمة على استثمار الموارد وتحقيق الأرباح. يتم تحليل الأداء المالي من خلال:

- المؤشرات المالية: مثل الأرباح، العوائد، والتكاليف.
- التحليل المالي: دراسة التقارير المالية لفهم القوة المالية للمنظمة.

ثالثاً) التحليل البيئي الداخلي

1- مفهوم التحليل البيئي الداخلي:

التحليل البيئي الداخلي هو عملية تقوم فيها المنظمة بفحص عواملها الداخلية لتقييم مواردها وأصولها وخصائصها وكفاءاتها وقدراتها ومزاياها التنافسية، يساعد هذا التحليل الإدارة في عمليات اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في المنظمة.

يهدف التحليل الداخلي إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية :

- تحديد الموارد المتاحة داخل المنظمة (موارد بشرية، مالية، تكنولوجية) وتقييم القدرات التي تملكها.
- تقييم الهيكل التنظيمي من خلال فهم توزيع السلطة والمهام داخل المنظمة
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية التي تعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.
- مراجعة وتحليل العمليات الداخلية يمكن من تحسين العمليات أو الأنظمة التي يمكن أن تكون غير فعالة، مما يؤدي إلى تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة.
- تحقيق التميز التشغيلي من خلال تحديد وتحسين العمليات التي تساهم في تحسين الأداء داخل المنظمة

2- أدوات تحليل البيئة الداخلية

توجد العديد من الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية نتطرق فيما يلي لأهمها:

1-2: تحليل الفجوة

يحدد تحليل الفجوات الفجوة بين الوضع الحالي و"الوضع الذي نطمح أن نكون فيه المنظمة" (الوضع المستهدف)، ويحدد الفرق بين هدف المنظمة والوضع الحالي لعملياتها، كما يُبرز نقاط ضعفها، ويساعد هذا التحليل المتعمق في تخطيط سلسلة من الإجراءات لسد هذه الفجوات. يمكن التمييز بين عدة أنواع من هذا التحليل : تحليل فجوة الأداء، تحليل فجوة المنتج، تحليل فجوة السوق، تحليل فجوة المهارات، تحليل الفجوة المالية.

2-2: تحليل SWOT

تحليل SWOT هو اختصار لـ "نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات"، وهو أسلوب تحليلي فعال في أبحاث السوق. يُستخدم عادةً لتقييم أداء المؤسسة في السوق، ولتطوير استراتيجيات أعمال فعالة. تُبرز نقاط القوة الجوانب الإيجابية للمنظمة التي يُمكن التحكم بها ويمكن تحليلها بتقسيم المنظمة إلى: المبيعات، والمالية، وخطة التسويق، والحصة السوقية، والبحث والتطوير، وعناصر هيكلية أخرى، بينما نقاط الضعف هي تلك العناصر التي لا تزال بحاجة إلى الكثير من التطوير، والتي تُضعف أداء المنظمة وتُساهم في ضعف تنافسيتها، الفهم الدقيق للخصائص السلبية يُساعد المنظمة على التحسن والتنافس مع أفضل الشركات في هذا المجال.

أما الفرص تقيس عناصر السوق الجذابة التي يمكن أن تساهم في زيادة أرباح المنظمة وهي هذه عوامل خارجية تؤثر على بيئتها، بينما تشير التهديدات إلى العوامل التي قد تلحق الضرر باستراتيجيات التسويق الحالية لها، وقد تؤدي في النهاية إلى خسائر في الأعمال.

3-2: تحليل VRIO

تحليل VRIO هو أداة استراتيجية تستخدمها المنظمات لتقييم الموارد والقدرات الداخلية التي تمتلكها، بهدف تحديد ما إذا كانت هذه الموارد توفر لها ميزة تنافسية مستدامة في السوق، نشأت هذه الأداة من التحليل في إطار نظرية الموارد والقدرات، وتهدف إلى تحديد مدى قدرة الموارد والقدرات على تزويد المنظمة بميزة تنافسية طويلة الأمد.

يعمل تحليل VRIO على تقييم أربعة أبعاد رئيسية للموارد والقدرات:

- V: القيمة (Value)
- R: الندرة (Rarity)
- I: القابلية للاستخدام (Imitability)
- O: التنظيم (Organization)

آلية عمل تحليل VRIO تركز على تحليل كل مورد داخلي من موارد المنظمة حسب الأبعاد الأربعة السابقة، وهو ما يجعل أهمية ذلك المورد بالنسبة للمنظمة ومدى قدرته على تحقيق ميزة تنافسية لها يتحدد بدرجة توفر الأبعاد الأربعة، الجدول التالي يوضح طريقة ونتيجة تحليل الموارد باستخدام تحليل VRIO:

Valuable? قيم؟	Rare? نادر؟	Costly to imitate? صعب التقليد؟	Exploited by the organization? مستغل من الإدارة؟	Competitive implication التأثير التنافسي
No X				Competitive disadvantage عيب تنافسي {نقطة ضعف}
Yes ✓	No X			Competitive parity تكافؤ تنافسي
Yes ✓	Yes ✓	No X		Temporary competitive advantage ميزة تنافسية مؤقتة
Yes ✓	Yes ✓	Yes ✓	No X	Unexploited competitive advantage ميزة تنافسية غير مستغلة {مؤقتة}
Yes ✓	Yes ✓	Yes ✓	Yes ✓	Sustained competitive advantage ميزة تنافسية مستدامة

4-2: تحليل ماكينزي: McKinsey 7-S Model

يشير نموذج ماكينزي إلى أداة تُحلل "التصميم التنظيمي" للمنظمات، يعتبر نموذج "S" 7 أداة قوية لإدارة التغيير، حيث يساعد في تقييم كيفية توافق هذه العناصر مع بعضها البعض، وتحديد إذا ما كانت تدعم الاستراتيجية التنظيمية الحالية أم لا، يمكن استخدامه أيضاً كأداة لتحليل مدى استعداد المنظمة للتكيف مع بيئة العمل المتغيرة.

يهدف هذا النموذج إلى توضيح كيفية تحقيق الفعالية في المؤسسة من خلال تفاعل سبعة عناصر رئيسية: الهيكل، والاستراتيجية، والمهارة، والنظام، والقيم المشتركة، والأسلوب، والموظفين.

❖ الاستراتيجية (Strategy): الاستراتيجية هي الخطط طويلة المدى التي تتبعها المنظمة لتحقيق أهدافها، تتعلق الاستراتيجية بكيفية تخصيص المنظمة لمواردها لمواجهة التحديات وتحقيق الميزة التنافسية.

❖ الهيكل التنظيمي (Structure): هو الطريقة التي تُنظم بها المنظمة، ويتضمن التسلسل القيادي فيها، من خلاله يمكن معرفة من يتلقى التعليمات من من، ودون وجود هيكل مناسب من الصعب جداً بل من المستحيل تنفيذ العمليات اليومية بنجاح.

- ❖ **الانظمة (Systems):** النظام يشير إلى العمليات والإجراءات اليومية التي تدير عمل المنظمة، يشمل هذا الأنظمة التكنولوجية، والعمليات التشغيلية، والإجراءات الإدارية، مثل كيفية تعقب الأداء أو كيفية إدارة الموارد. الأنظمة هي العصب الذي يربط مختلف أقسام المنظمة ويضمن سير العمل بسلاسة.
- ❖ **المهارات (Skills):** المهارات تشير إلى القدرات التي يمتلكها الموظفون في المنظمة، تشمل التدريب، والخبرة، والقدرات الفنية، والقدرة على اتخاذ القرارات، التركيز على المهارات يضمن أن المنظمة لديها الأشخاص المناسبون لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- ❖ **الأسلوب (Style):** الأسلوب يعكس أسلوب القيادة في المنظمة، و يشير إلى كيفية إدارة القادة لفريقهم، وكيفية اتخاذ القرارات داخل المنظمة، هذا العنصر يعكس الثقافة التنظيمية وتوجهات القادة في اتخاذ القرارات وإدارة الأفراد.
- ❖ **الأفراد (Staff):** يشير هذا العنصر إلى العاملين في المنظمة وأعضاء مجلس إدارتها، بما في ذلك حجم الفرق، والخلفيات، والقدرات، والمستويات الوظيفية، إدارة الأفراد بشكل فعال تساهم في تعزيز الأداء الكلي.
- ❖ **القيم المشتركة (Shared Values):** القيم المشتركة تمثل المبادئ الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، تمثل هذه القيم الأساس الذي يبني عليه الموظفون قراراتهم اليومية ويحدد سلوكهم في بيئة العمل. القيم المشتركة تعتبر من أهم العناصر التي تربط جميع مكونات نموذج "S" 7 ببعضها البعض، حيث أنها تحدد الثقافة التنظيمية.

5-2: تحليل سلسلة القيمة:

- سلسلة القيمة هي مفهوم استراتيجي طوره الباحث مايكل بورتر عام 1985، تعد سلسلة القيمة أداة لتحليل الأنشطة الداخلية للمنظمة من أجل تحديد كيف يمكنها خلق قيمة مضافة لمنتجاتها أو خدماتها وتحقيق ميزة تنافسية في السوق، تتضمن سلسلة القيمة جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة بدءًا من الحصول على المواد الخام وصولاً إلى تسليم المنتج النهائي للمستهلك.
- الهدف من التحليل باستخدام سلسلة القيمة هو تحديد الأنشطة التي تساهم في خلق القيمة للمنتجات أو الخدمات، وبالتالي تحسين الكفاءة والفعالية في هذه الأنشطة لتوسيع الميزة التنافسية.
- سلسلة القيمة تنقسم إلى قسمين رئيسيين: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة:
- ❖ **الأنشطة الأساسية:** هذه الأنشطة ترتبط مباشرة بإنتاج وتسويق المنتج أو الخدمة، وتلعب دورًا رئيسيًا في خلق القيمة المضافة للمنتج أو الخدمة، وتتمثل في خمسة أنشطة:

1. اللوجستيات الداخلية

تشير إلى الأنشطة المتعلقة باستلام وتخزين المواد الخام أو المدخلات التي تحتاجها المنظمة في إنتاج منتجاتها، يشمل ذلك إدارة المخزون، والنقل، واستلام المواد، وتخزينها، الهدف منها تقليل التكاليف وتحسين الكفاءة في تخزين المواد وضمان توافر المواد في الوقت المناسب.

2. العمليات: تشير إلى الأنشطة التي تحول المدخلات إلى منتجات تامة الصنع، تشمل هذه الأنشطة التصنيع، وتجميع، وتعبئة المنتجات، وتحسين الجودة، الهدف منها تحسين الإنتاجية وجودة المنتج، وتقليل التكاليف من خلال عمليات أكثر كفاءة.

3. اللوجستيات الخارجية

تتعلق بتوزيع المنتج النهائي على العملاء و تشمل هذه الأنشطة تخزين المنتج، إدارة المخزون، والتوزيع والنقل، الهدف منها ضمان وصول المنتجات للعملاء في الوقت المحدد وبأقل تكلفة ممكنة.

4. التسويق والمبيعات:

تشمل الأنشطة التي تسهم في تعزيز الوعي بالمنتج وإقناع العملاء بشرائه، تشمل هذه الأنشطة الإعلان، الترويج، تحديد الأسعار، والتفاوض على العقود، الهدف منها تحسين القدرة على جذب العملاء وزيادة المبيعات.

5. الخدمات :

تشمل الأنشطة التي تهدف إلى دعم العملاء بعد بيع المنتج، يشمل ذلك خدمات ما بعد البيع مثل الصيانة، الدعم الفني، والاستشارات، الهدف منها تعزيز رضا العملاء وزيادة الولاء للعلامة التجارية.

❖ **الأنشطة الداعمة:** هذه الأنشطة تدعم الأنشطة الأساسية وتساعد في تعزيز الكفاءة العامة للمنظمة، وتتمثل في 4 أنشطة:

1. **البنية التحتية :** تشمل الأنشطة التي تتعلق بالإدارة العامة، والمالية، والتخطيط، والمحاسبة، والقانون، تعمل هذه الأنشطة على دعم الأنشطة الأساسية من خلال توفير الإشراف والتنظيم المناسب.
2. **إدارة الموارد البشرية :** تشمل الأنشطة المتعلقة بتوظيف وتدريب وتحفيز العاملين داخل المنظمة. تشمل هذه الأنشطة أيضاً إدارة الأداء، وتنمية المهارات، وتحفيز الموظفين.
3. **التكنولوجيا :** تشير إلى الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المنتجات والعمليات من خلال البحث والتطوير، وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.
4. **المشتريات :** تشمل الأنشطة المتعلقة بشراء المواد الخام، المعدات، والخدمات التي تحتاجها المنظمة. تساهم هذه الأنشطة في تحسين تكلفة الإنتاج وجودة المنتجات.

