

تحليل البيئة الداخلية تحديد نواحي القوة والضعف.

❖ المقصود بتحليل البيئة الداخلية:

1. نقاط القوة.

تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

■ أمثلة:

- توفر السيولة المطلوبة.
- وجود العمالة ذات الخبرة والكفاءة.
- براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة.
- علامات تجارية مميزة وقوية.
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.

2. نقاط الضعف:

هو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما ينعكس بالتالي على مستور الأداء المتحقق فيها.

■ أمثلة:

- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن
- شبكة توزيع هشة في السوق
- علامات تجارية ضعيفة.

❖ أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات الصناعية.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق دعمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
- بيان وتحديد نقاط الضعف وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تنفادها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي مما يقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تجنبها.
- التركيز على نقاط القوة الدافعة للمنظمة تساع إيجاد مايا تنافسية للمنظمة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية للموارد البشرية.

❖ العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها:

- يجب دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمنظمة:
 - مادية: أموال – الآلات – مباني – مواد.
 - بشرية: إدارية – تنظيمية – تنفيذية.
 - معنوية: العلاقات بين الأفراد – جماعات العمل – سمعة المنظمة – الصورة الذهنية.

❖ **مداخل تحليل البيئة الداخلية:**

- يختلف باحثوا الادرة الاستراتيجية بخصوص وعدد ونوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل وأي من أدوات التحليل الاستراتيجي التي يجب استخدامها في تحليل مكونات البيئة الداخلية. إذ يتفق أغلب الكتاب على وجود عدد من المداخل وهي:

1. مدخل وظائف المنشأة.
2. مدخل الوظائف الإدارية.
3. مدخل سلسلة القمة.
4. مدخل موارد المنظمة.
5. مدخل رأس المال الفكري والمعرفي.

❖ **العوامل الداخلية:**

● أولاً: التحليل الوظيفي (الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

- **التسويق:** النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لا شباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية التبادل.

- من هم عملاء المنظمة.
- مدى تطبيق المفهوم التسويقي.
- عمق المنتجات اتساعها.
- تغليف المنتج.
- فاعلية الاعلانات.
- الأسواق الجديدة.
- المنافسون.
- المنتجات الجديدة.
- قنوات التوزيع.
- العلامة التجارية.
- السعر.

- **الانتاج والعمليات:** يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية من خلال عمليات تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية.

- علاقة التكلفة بسعر البيع.
- مستويات المخزون.
- مناسبة وجودة مواد الخام.
- مدى صلاحية المعدات.
- العلاقة مع إدارة التسويق والافراد.
- الصيانة والسلامة.
- البحوث والتطوير.
- كفاءة الافراد.

- **التمويل:** يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها وإجراء عمليات التخطيط المالي والتحليل المالي وبحث موقف السيولة والربحية وإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.
 - معايير قياس الأداء المالي.
 - التدفق المالي.
 - التقارير المالية.
 - الأرباح.
 - السيولة.
 - المديونية.
 - تقييم المخزون.
- **الأفراد:** هو النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والافتناع بها لتحقيق الأهداف الفردية التنظيمية العامة.
 - التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية.
 - مدى وجود توصيف وتحليل للوظائف.
 - نظرة الإدارة للموارد البشرية.
 - سياسات التعيين والاختيار والترقية.
 - مدى ولاء العاملين.
 - معدل دوران العاملين.
 - تقييم الأداء.
 - التدريب والتطوير.
- **الهيكل التنظيمي:** عبارة عن إطار التسلسل الإداري للمؤسسة يوضح فيه الوظائف وارتباطاتها الإدارية والعلاقات بين الأفراد ويوضح المسؤولية داخل التنظيم وتوكيل المهام وفق تخصص تحت الاشراف لتحقيق أهداف المنظمة.
 - الأهمية النسبية للأنشطة.
 - درجة المركزية واللامركزية.
 - السلطة والمسئولية.
 - نطاق الاشراف.
 - ثقافة المنظمة.

ثانياً: تقييم النواحي الداخلية:

بعد أن يتم تحليل بعض الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات حسب المعايير التالية:

- **تحليل النسب:** حصة السوق – نفقات الإعلان – المبيعات – السيولة – الربحية – المديونية – الطاقة المستغلة – معدل الدوران للأفراد – معدل الدوران للمخزون – معدل الغياب.
- **الاداء التاريخي:** المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي.
- **مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:** المقارنة بما تم إنجازه بما سبق التخطيط له.
- **الاداء في المنظمة والاداء في المنظمات المماثلة.**
- **الاداء في الصناعة.**

ثالثاً: كف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي:

- القيادة في تخفيض التكاليف.
- التميز في المنتجات.
- التركيز على قطاع أو قطاعات معينة في السوق.

❖ تحليل SWOT:

سوات (SWOT) هو: اسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف ونقاط القوة في منظمة أو شخص أو مجموعة، ومعرفة الفرص والتهديدات. يعتبر هذا النظام من الأفضل لبناء استراتيجيات الأعمال (**خطط طويلة وقصية المدى**) وخطط الأعمال للوصول إلى الأهداف المرجوة، بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الأربعة التالية: **نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات**

• يتكون هذا الاسلوب من جانبين:

1. **تحليل الوضع الداخلي (نقاط القوة والضعف):** الذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً وحقيقة من نقاط قوة وضعف، وأن يبتعد عن التوقعات.
2. **تحليل البنية الخارجية (الفرص والتهديدات):** الذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي والحقيقي حيث التهديدات الموجودة والفرص غير المستغلة من ناحية، كما يحلل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية أخرى.

درجة الرقابة والتحكم من قبل المنظمة

		تخضع لرقابة وتحكم المنظمة	لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة
درجة المرغوبية	مرغوب من قبل المنظمة	نقاط القوة Strengths	مجالات فرص Opportunities
	غير مرغوب من قبل المنظمة	نقاط الضعف Weaknesses	مجالات مخاطر Threats

❖ تحليل سوات SWOT

أهم نقاط القوة هي:	أهم نقاط الضعف هي:	
.....	
المطلوب هو: 1. تعظيم استغلال الفرص. 2. تقليل نقاط الضعف.	المطلوب هو: 1. تعظيم استغلال الفرص. 2. تعظيم استغلال نقاط القوة	أهم الفرص هي:
المطلوب هو: 1. تقليل التهديدات. 2. تقليل نقاط الضعف.	المطلوب هو: 1. تقليل التهديدات. 2. تعظيم استغلال نقاط القوة.	أهم التهديدات هي:

❖ الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي:

- أن اعتبار عنصر معين مصدر من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى
- عناصر القوة يمكن أن توجه إلى:

- أ. استغلال ما يمكن من فرص في البيئة
- ب. التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية
- ج. اصلاح نواحي الضعف بداخلها.

أحلامنا هي فقط من يجعلنا لتحقيق أهدافنا
وأهدافنا تجعلنا نصل للنجاح الذي نريده.