

## المحور الثاني: التشخيص الداخلي للمؤسسة

### أولاً: تعريف التشخيص للبيئة الداخلية للمؤسسة

هي مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، و ترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة حيث يطلق عليها المجموعة التنظيمية حسب ميلز (Miles) ويطلق عليها البيئة العملية حسب بورتر (Porter) ويطلق عليها أيضاً بيئة العمل حسب Thomson (طومسون) فهي إذا : "إلقاء نظرة داخل المؤسسة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف، حيث يتم بناء التحليل الداخلي انطلاقاً من سلوكيات تفصيلية حول مستويات الأداء، المبيعات، الأرباح، التكاليف، الهيكل التنظيمي والإدارة".

### ثانياً: فوائد تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة

- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في المؤسسة إمكانية أكبر لجعل خياراتها الاستراتيجية أكثر واقعية وممكنة التنفيذ، مع الأخذ بعين الاعتبار الاستغلال والاستخدام الكفاء لهذه العناصر والمكونات إلى أقصى حد.
- تستطيع المؤسسة إيجاد مزايا تنافسية لها من خلال التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون في بعض المجالات كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية للموارد البشرية أو غيرها.
- يتيح الفهم الجيد للمؤسسة معرفة طبيعة الأعمال التي تستطيع ان تقدم فيها ما هو مميز وتحقق بذلك ما هو مميز والنجاح في هذه الأعمال.
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها على معرفة التطور الحاصل في موارد المؤسسة وبالتالي إتاحة الفرصة امام الإدارة العليا لتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة.

## ثالثاً: عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة

### 1- الهيكل التنظيمي:

أ- **تعريف الهيكل التنظيمي:** وهو عبارة عن رسم بياني يلخص توزيع الأفراد بين الأعمال مع تحديد علاقاتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤوليات، إذا هو هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها.

### ب- أبعاد الهيكل التنظيمي:

- **التعقيد:** بمعنى درجة تعقيد التقسيم وتجزئة الأعمال والعلاقات داخل المؤسسة.
- **التخصص:** يشير إلى الطريقة التي يجري بها تقسيم وتوزيع الأعمال والواجبات في المؤسسة.
- **الرسمية:** هي مدى اعتماد المؤسسة على القوانين والأنظمة والتعليمات والمعايير في توجيهه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل.
- **المركزية:** تقيس درجة توزيع صلاحية اتخاذ القرار في المؤسسة.

### 2- الثقافة التنظيمية:

أ- **تعريف الثقافة التنظيمية:** عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها كل أعضاء التنظيم حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها.

ب- **مصادر الثقافة التنظيمية:** يشتق محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة بصورة خاصة.

الثاني: القادة الإداريين والإستراتيجيين.

الثالث: التجربة العملية ما يحملونه من خبرة لتقديم حلول للمشاكل في المؤسسة.

ج- **وظائف الثقافة التنظيمية:** تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف نلخصها في

التالي:

- ✓ تمنح العاملين في المؤسسة شعوراً بالهوية الخاصة المتميزة.
- ✓ تساعد على تنمية الولاء والالتزام للمؤسسة.
- ✓ تضيف عناصر تساعد عمال المؤسسة على الاستقرار فيها.
- ✓ تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة يعودون إليها عندما يواجهون حالات لا يستطيعون فهمها وبالتالي يصعب عليهم إدراك مغزاها.

**3. الموارد المتاحة :** تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، طبيعية، تكنولوجية وتنقسم إلى :

**أ-الموارد الملموسة:** وهي الموارد القابلة للقياس كالمواد الأولية، معدات الإنتاج المختلفة والموارد المالية وغيرها.

**ب- الموارد غير الملموسة:** هي الموارد الذي يصعب قياسها حسب أولتها المؤسسة مكانة هامة واهتماما خاصا نظرا لحساسيتها الكبيرة ومن بينها: جودة المنتج، التكنولوجيا، طريقة العمل، الكفاءات..... الخ

### **رابعاً: أساليب تشخيص البيئة الداخلية**

هناك العديد من الأساليب نذكر منها:

**1- أسلوب التشخيص الوظيفي:** يقوم على تقييم أداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة بهدف الكشف عن نقاط القوة وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها، ومن أهم العناصر الواجب دراستها هنا ما يلي:

**أ- تشخيص الوظيفة الإنتاجية:** تتم العمليات الإنتاجية بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج السلعة او الخدمة التي تقوم المؤسسة بطرحها للأسواق وتتعلق بكل من الجودة، التكاليف، خدمات المستهلك، التسليم بالإضافة إلى تصميم واستخدام الآلات الإنتاجية والرقابة على الإنتاج حيث تساعد هذه الوظيفة على تشخيص ما يلي:

- ✓ المزاي والعيوب التقنية للمنتج.
- ✓ فعالية أنظمة الرقابة على المخزون وكفاءة أنظمة صيانة معدات وآلات إنتاجها.
- ✓ توفر المواد الأولية اللازمة للإنتاج.
- ✓ كفاءة أجهزة الإنتاج الإدارية.
- ✓ انخفاض تكاليف العمليات الإنتاجية بالمقارنة مع المنافسين.

**ب- تشخيص الوظيفة التسويقية:** ترتبط العوامل التسويقية بمدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتخطيط المزيج التسويقي، فالمؤسسة تهدف من خلال اتباعها الاستراتيجيات التسويقية الى:

- ✓ تقديم سلعة أو خدمة مطلوبة من طرف المستهلك.

✓ تحديد السعر، الجودة والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المؤسسة والمستهلك.

✓ تحديد وسائل الاتصال وأساليبه المختلفة للوصول إلى المستهلك المرغوب.

ت- **تشخيص الوظيفة المالية:** يهتم بتحليل العوامل المالية في المؤسسة من خلال تحديد طبيعة

الاستراتيجية المتبعة تجاه الموقف المالي ومن أشهر أنواع التحليل التي تستخدم للحكم على

هذا الموقف نجد الربحية، السيولة، الرفع المالي والكفاءة التشغيلية.

ث- **تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** تعد المشكلة الأساسية في التعامل مع هذه العوامل

وطبيعتها الإنسانية وصعوبة قياسها وفي نفس الوقت تأثيرها الحيوي على نتائج الأعمال

بصورة مباشرة ويمكن تلخيص هذه العوامل في:

✓ مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية.

✓ مستويات الأجور الحوافز والمكافآت.

✓ الظروف المادية والمعنوية للعمل.

✓ مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العمال.

✓ درجة ولاء العاملين في المؤسسة وحماسهم في تحقيق أهدافها.

✓ مستوى المهارات الفنية والتقنية للعاملين والمدراء.

✓ مزايا وعيوب البرامج التطويرية والتدريبية للعمال.

## 2. تشخيص سلسلة القيمة والموارد:

- **نموذج القوى التنافسية لبورتر:** أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى

وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، حيث يجب النظر لهذه

الأخيرة على أنها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي إلى تصميم وإنتاج تسويق و تدعيم

منتجاتها وهذه الأنشطة تمثل في مجموعها **سلسلة القيمة**، وأن الاختلافات بين المنافسين

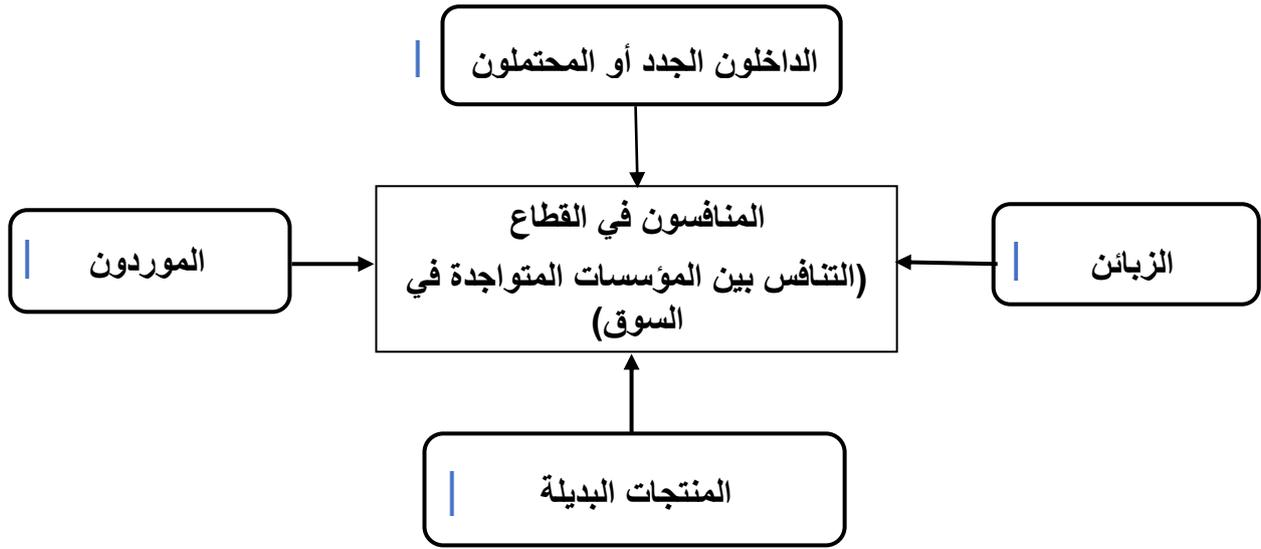
في هذه القيمة يمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية، كما يعتبر نموذج (بورتر) من

الأدوات الهامة في عملية التحليل فهو أداة عملية في تقييم الميزة التنافسية داخل القطاع

الذي تتواجد فيه المؤسسة.

يعتمد هذا النموذج على تحديد كل من:

- ✓ **شدة المزاومة بين المنافسين في الصناعة:** تمثل شدة المزاومة بين المنافسين محور ومركز القوة التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعة ومن بينها نجد: نمو الصناعة التكاليف الثابتة وتميز المنتج.
- ✓ **القوى التفاوضية للزبائن:** يستطيع الزبائن التأثير على الصناعة وتهديدها من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار والتفاوض بشأن نوعية أفضل الخدمات.
- ✓ **القوى التفاوضية للموردين:** تؤثر على الموردين من خلال رفعهم للأسعار أو الخدمات أو المواد الخام.
- ✓ **الداخلون الجدد أو المحتملون:** يترتب على دخول المنافسين الجدد الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق كذلك فإنهم يمثلون تهديدا للمؤسسات القائمة.
- ✓ **تهديد المنتجات البديلة:** البدائل عبارة عن منتجات يمكن أن تؤدي نفس خدمات المنتجات الموجودة في الصناعة.



### نموذج القوى التنافسية لبورتر

يعتمد نموذج بورتر (Porter) بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات الدول المتقدمة لذا قام (Austin) بتعديل النموذج ليتوافق مع بيئة الأعمال في الدول النامية للاستفادة منه في تحليل الصناعة وهيكल المنافسة وقدم نموذجا جديدا بإجراء تعديلين أساسيين هما:

✓ **التعديل الأول:** إضافة عنصر آخر يتمثل في تصرفات الحكومة في الدول النامية لأنها تؤثر على هيكل الصناعة وديناميكيته.

✓ **التعديل الثاني:** العوامل البيئية التي تؤثر في تشكيل الصناعة وديناميكية التنافس كالعوامل الاقتصادية، السياسية، الثقافية، الديمغرافية التي تؤثر على قوى التنافس الخمس.

**أ. الأنشطة الرئيسية:** تتكون من خمس نشاطات تتمثل في:

**1- الإمدادات الداخلية:** تتعلق باستلام، تنظيم، تخزين وإيصال عناصر المدخلات اللازمة لنظام إنتاجي.

**2- الإنتاج:** يشمل عادة العمليات المتعلقة بالمدخلات والمخرجات لتحويلها وتتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الصيانة والرقابة على الجودة.

**3- الإمدادات الخارجية:** تشمل النشاطات اللوجستية ذات العلاقة بنقل، توزيع، تخزين وتسليم المنتجات إلى الموزعين أو الزبائن النهائيين.

**4- التسويق والمبيعات:** يتمثل في الأنشطة التي تدفع المستهلك وتحفزه على شراء مواد المؤسسة كالإشهار، قوة البيع، الترويج.....

**5- الخدمات:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع للوصول إلى الرضا التام للمستهلك كضمان التركيب، الإصلاح، التبديل....

**ب. الأنشطة المساعدة:** تتكون من أربعة عناصر:

✚ **البيئة التنظيمية (التحتية):** تتمثل في المستويات المسؤولة عن تنفيذ الأنشطة المختلفة داخل المؤسسة كالتخطيط، الإدارة المالية والمحاسبة.

✚ **إدارة الموارد البشرية:** تمثل عاملاً مهماً في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة وتشمل الاختيار، التوظيف، التدريب، التحضير والترقية.

✚ **التطور التكنولوجي:** تتعلق بتصميم المنتج والإجراءات التكنولوجية لكل نشاط مثل تكنولوجيا المعلومات ذات الأهمية الكبيرة في نظام الإمداد الداخلي والتسويق.

المشتريات(التموين): تتعلق بتوفير المدخلات وضمان تدفقها من مواد أولية أجزاء أو نصف مصنعة أو الخدمات والتسهيلات الداعمة التي تحتاجها العملية التصنيعية.

### ج. تشخيص الموارد والمهارات (مقاربة الموارد والكفاءات): يتبلور المدخل الحديث في

نظرية الموارد في أنها تطورات إلى ما يعرف بالتركيز على الكفاءات.

وتُعرّف الموارد بأنها كافة الأنظمة والمهارات بالإضافة إلى هيكل المؤسسة وثقافتها وموجوداتها التي تنتشر في شكل إدارات مختلفة كالعمليات والتسويق والبحث والتطوير وأنظمة المعلومات والتي تُعطي للمؤسسة القدرة على تنفيذ فَعَال للخيارات الاستراتيجية.

وفي تشخيص الموارد يجب إتباع المراحل التالية:

- ✓ جمع المعلومات.
- ✓ البحث عن المعايير المرجعية.
- ✓ معالجة المعلومات.