

تمهيد:

تقوم المؤسسات الاقتصادية بتحليل شامل لمحيطها الداخلي، من أجل معرفة طبيعة الأداء داخل المؤسسة، وتحديد مختلف نقاط القوة والضعف التي تميز أداء المؤسسة لنشاطها، هذه العملية تتطلب تحليل لمختلف الوظائف التي تمارسها المؤسسة، إضافة إلى ثقافتها التنظيمية وهيكلها التنظيمي، ليتم بعد ذلك استخلاص نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، والتي يمكن أن تكون سببا في نجاح أو فشل المؤسسة في أداء وظائفها و أنشطتها، و بعد معرفة نقاط القوة والضعف تقوم المؤسسة بعملية ربط تحليلية بين كل من الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة، ونقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي، حيث يسمى هذا التحليل بنموذج التحليل الرباعي (swot)، هذا التحليل يمكن المؤسسة من معرفة موقفها الاستراتيجي، الذي يكون فيما بعد أساسا لتحديد خياراتها الاستراتيجية المناسبة لهذا الموقف.

ويهدف هذا المحور إلى تبيان مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية استخلاص نقاط القوة والضعف من خلال تحليل هذه المكونات، ويتم ذلك من خلال التعرض إلى العناصر التالية: في الجانب الأول يتم التعرض لمختلف المفاهيم ذات العلاقة (المحيط الداخلي، التحليل الداخلي و الأداء الداخلي)، أما في الجانب الثاني فيتم تناول مراجعة الأداء الداخلي وأدواته، ليتم في الجانب الثالث التعرض إلى مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها.

أولاً: مفاهيم عامة حول المحيط الداخلي، التحليل الداخلي والأداء الداخلي .

سوف نتناول في هذا العنصر مختلف المفاهيم النظرية التي تهتم بالمحيط الداخلي (البيئة الداخلية)، وكذلك مفاهيم عامة حول التحليل الداخلي، إضافة إلى مفاهيم خاصة بالأداء الداخلي.

1. مفاهيم حول المحيط الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تتناول المحيط الداخلي نذكر منها :

* " يشير المحيط الداخلي إلى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية هذا وتتحدد العناصر الداخلية منها الاستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، ثقافة المؤسسة...الخ.

هذا التعريف يشير إلى أن المحيط الداخلي هو جميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة والتي لها تأثير على نشاطها الداخلي وهيكلها التنظيمي وأشار أيضا إلى مكونات هذا المحيط، إلا أنه لم يشر إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه العناصر والمكونات.

* ويعرفه إسماعيل محمد السيد: " المحيط الداخلي هو عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل...الخ، إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية، والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة."

إن هذا التعريف يركز صاحبه على الجوانب الوظيفية والإدارية داخل المؤسسة وأشار أيضا إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هذه المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير هذه الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها.

* ويعرف نائل عبد الحفيظ المحيط الداخلي على أنه " مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد وحدات المؤسسة، وعلى كافة المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا."

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن صاحبه ركز على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد والوظائف داخل المؤسسة وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون أن يشير إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد.

* وهناك من يعرفه على أنه: " عبارة عن العناصر والمكونات التي تقع داخل المؤسسة الأمر الذي يجعل المتغيرات خاضعة لرقابة المؤسسة وسيطرتها بدرجة كبيرة، وهذا هو السبب بتسميتها بالمتغيرات المتحكم بها والمسيطر عليها"

ركز هذا التعريف على المكونات والعناصر الداخلية للمؤسسة، وكذلك وإمكانية التحكم والسيطرة على هذه العناصر لكن دون ذكر هذه العناصر والمكونات.

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج التعريف التالي: "المحيط الداخلي هو عبارة عن تلك العناصر والمكونات والوظائف الموجودة داخل المؤسسة، والتي يمكن الرقابة عليها وإدخال التغييرات عليها من أجل ملائمتها واستغلالها في صالح المؤسسة".

2. مفاهيم حول التحليل الداخلي.

* يعرف كل من jauch & clineck التحليل الداخلي على أنه: "فحص أو اختبار الأنشطة والعوامل الداخلية للمؤسسة من طرف الاستراتيجيين لتحديد أين تملك المؤسسة نقاط قوة* أو نقاط ضعف** مهمة أو ذات أهمية مميزة وكيف تستثمر الفرص، ويتم معالجة التهديدات من خلال استخدام نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك لأجل بناء ميزة تنافسية قوية".

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه ركز على فحص الأنشطة والعوامل الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف وكذلك ربط التحليل الداخلي بالتحليل الخارجي من خلال الإشارة إلى استغلال نقاط القوة في معالجة نقاط الضعف والتهديدات وكذلك استغلال الفرص .

* وتعرفه نادية العارف على أنه: "دراسة للتعرف على مستوى أداء وإنتاجية وحدات الأعمال وخطوط المنتجات وأنشطة الأعمال، وللتعرف على كل من نقاط القوة والضعف في الأداء ومسبباته".

إن هذا التعريف يرى أن التحليل الداخلي دراسة من أجل معرفة الأداء والإنتاجية الخاصة بوحدات الأعمال وخطوط المنتجات وذلك لمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء وأسبابها، لكن التحليل الداخلي لا ينحصر فقط في معرفة الأداء الإنتاجي وإنما هو مرتبط بكافة الوظائف داخل المؤسسة وكل المستويات الإدارية.

* وهناك من يعرف التحليل الداخلي على أنه "معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي مثل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، والموارد المتاحة، وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات تكون في غير صالح المؤسسة".

إن هذا التعريف ينظر إلى التحليل الداخلي على أنه معرفة وفهم متغيرات المحيط الداخلي وتحديد أي المتغيرات يكون في صالح المؤسسة وأي المتغيرات يكون في غير صالحها، ولكن هذا التعريف غير شامل لأنه لم يحدد كيفية فهم المتغيرات وتصنيفها إلى متغيرات إيجابية وأخرى السلبية.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم للتحليل الداخلي: كالتالي:

* هي عناصر تمثل ميزة نسبية للمؤسسة، وأوضاع داخلية أفضل، ومزايا وظروف جيدة لا تدفع الأداء نحو المستويات أفضل
** هي عناصر تعكس عيوب نسبية في المؤسسة، وأوضاع واهية سيئة، تؤثر على أداء المؤسسة سواء في الوقت الحالي، أو في المستقبل.

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

" التحليل الداخلي هو عبارة عن دراسة، معرفة وفهم المتغيرات الداخلية من هيكل تنظيمي ووظائف وأفراد... الخ. من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء وإيجاد الحلول اللازمة لنقاط الضعف وذلك بالاعتماد على نقاط القوة للحصول على مزايا تنافسية تساعد المؤسسة على تحسين وضعيتها التنافسية".

ويتعلق التحليل الداخلي بفهم القدرات الاستراتيجية، وتطويرها من أجل صياغة الاستراتيجية بشكل أفضل، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة في الوقت الحالي، أو التي يمكن أن تظهر مستقبلاً لتدعيم الميزة التنافسية واستغلالها في تحديد الاستراتيجية المناسبة.

3. مفاهيم عامة حول الأداء الداخلي.

هناك العديد من التعاريف التي تناولت الأداء الداخلي من مختلف النواحي، ومن بين هذا التعاريف نذكر ما يلي:

* "الأداء مركز ذو مسؤولية ما يعني الفعالية و الإنتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها، فالفعالية تحدد في أي مستوى تحقق الأهداف والإنتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك".

حسب هذا التعريف يظهر أن الأداء ينحصر في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية، العنصر الأول معناه درجة بلوغ الأهداف أي هناك عنصرين للمقارنة، الأهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة، العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلاً والوسائل المستخدمة لبلوغها، ويلاحظ في هذا التعريف خلط فيما هو متفق عليه تقريباً، لأن التعريف الذي أعطي للإنتاجية هو تعريف للكفاءة، والإنتاجية في حقيقة الأمر ما هي إلا علاقة بين الإنتاج وعوامل الإنتاج المستخدمة لتحقيقه، ويرى بعض الباحثين بأن الإنتاجية تحسب لعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو العمل.

* ويرى بعض الباحثين في الأداء على أنه " مستوى تحقيق الأهداف "

فنسبة إنجاز الأهداف أي أن الأداء هو الفعالية، هذا المفهوم يعتبر صحيحاً، ولكنه غير كاف، ولا يمكن القول أن المؤسسة تحقق أداء جيد بمجرد تحقيقها للأهداف المنوطة بها، فالمؤسسة قد تستطيع ذلك لكن ربما باستغلال مفرط لمواردها ومن الباحثين من ينظر للأداء على أنه " علاقة الموارد المخصصة والنتائج المحققة".

إن هذا التعريف يربط بين النتائج التي تحققها المؤسسة والموارد المستخدمة والمخصصة لتحقيق هذه النتائج، وهذا التعريف غير كاف لأنه أهمل نسبة إنجاز الأهداف.

* ويعرف الأداء الداخلي أحياناً بأداء الوحدة، أي أنه يستنتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساساً من التوليفة التالية:

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

- الأداء البشري: هو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة، وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

- الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

- الأداء المالي: ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة، فالأداء الداخلي هو أداء متأتي من موارد المؤسسة الضرورية لسير نشاطها من موارد بشرية، موارد مالية، موارد مادية... الخ.

هذا التعريف تناول الأداء الداخلي وقسمه إلى مجالات مختلفة خاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ولكنه لم يشير إلى العلاقة المتبادلة بين هذه المجالات.

من خلال التعريف السابقة يمكن استنتاج مفهوم الأداء الداخلي كالتالي:

هو عبارة عن الكفاءة والفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، أي تحقيق الأهداف المسطرة، وذلك بالاستخدام الأنسب للموارد المتاحة، من خلال التخصيص الأمثل للموارد وعدم الإسراف في استخدامها.

4. أهمية تحليل المحيط الداخلي.

تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد على الاستعانة بالعوامل الخارجية في اختيار الاستراتيجية الملائمة ويساعد تحليل المحيط الداخلي على ما يلي:

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة.

- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل .

- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة.

- يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كلياً أو جزئياً.

- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل.

- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي تجيدها.

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

- كذلك فإن نقاط الضعف وتحليلها لها أهميتها ودلالاتها الاستراتيجية، إذ تقوم المؤسسة بإعادة تخصيص الموارد لمعالجة نقاط الضعف الموجودة فيها أو التخفيف من حدتها، حتى لا تتعرض للهجوم في هذا المجال.

- إيضاح موقف المؤسسة بالنسبة لغيرها من المؤسسات في الصناعة .

- ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي للفرص والتهديدات لأنه لا فائدة ترجى من الوقوف على الفرص والتهديدات البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة المؤسسة أو ضعفها، فإذا كان التحليل الداخلي يتمثل في معرفة نقاط القوة والضعف، فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تساعد على انتهاز الفرص المتاحة وتجنب التهديدات والتقليل من مخاطرها.

- المؤسسة لا تستطيع أن تتخذ أي قرار دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر محيطها الداخلي، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا و به فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن المؤسسة يجب أن تضع في اعتبارها عند اتخاذ القرار تلك العوامل والموارد الخاصة بها وكذلك مدى كفاءة أفرادها، ومن ثم يجب أن يصدر هذا القرار بناءً على التقييم الثنائي لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية.

ثانياً: مراجعة الأداء الداخلي وأدواته.

من الأهمية بمكان تحديد الموقع التنافسي للمؤسسة حالياً سواء على مستوى وحدات الأعمال، أو خطوط المنتجات، أو الاستراتيجيات المختلفة أو المناخ المطلوب لتحقيق الأهداف المستقبلية، وفي الواقع أن الفجوة القائمة بين الوضع الحالي للمؤسسة، والأهداف المرغوب تحقيقها مستقبلاً هي الأساس الحقيقي لتحديد مدى القرب أو البعد عن الأهداف المرغوبة، وعلى هذا الأساس يتم تحديد الملامح العامة للخطة الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ولذا لا بد من تحديد موقع المؤسسة حالياً، وكيفية التواصل إلى تحقيق الأهداف، وهذا هو المقصود بتحليل الأداء الداخلي للمؤسسة

وهناك أداتين للمراجعة الداخلية هما تحليل الأداء الداخلي عن طريق سلسلة القيمة للمؤسسة وأسلوب المراجعة الداخلية وفيما يلي سوف نتناول كل منهما بالتفصيل.

1. تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة.

تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... إلخ دوراً هاماً في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة، ويشير مصطلح القيمة إلى الفكرة التي تقول أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من

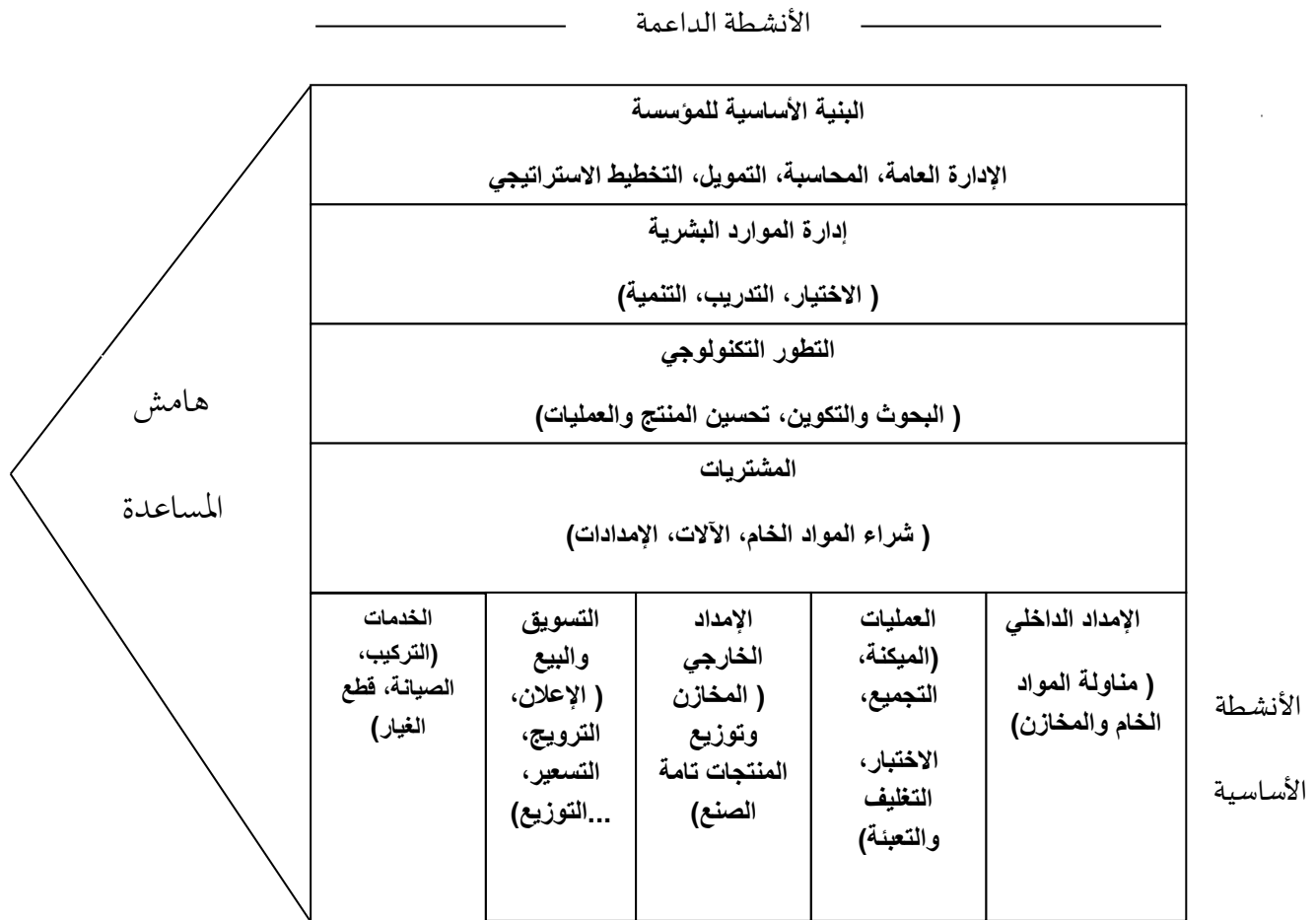
المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منها قيمة المنتج أو الخدمة.

وفي الواقع فإن مفهوم سلسلة القيمة – الذي ظهر في الثمانينات- هو أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند دراسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي فالقيمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط.

وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح " بورتر" نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتثمينها في عيون الزبائن، والشكل التالي يوضح سلسلة القيمة.

الشكل رقم(1):سلسلة القيمة للمؤسسة.



Source: M porter, competitive advantage , creating and sustaining superior performance(new York, the free press),1985,p37.

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

ولكل مؤسسة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وبالنظر إلى الشكل رقم (1) يتضح أن الأنشطة الأساسية للمؤسسة تبدأ بأنشطة الإمداد الداخلي مثل (مناولة المواد الخام، المخازن..). ثم مرحلة العمليات (الإنتاج)، حيث يتم تصنيع المنتج، ويلمها الإمداد الخارجي (المخازن، التوزيع)، ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمات (التركيب، الصيانة، بيع قطع الغيار)، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل التموين، التطوير التكنولوجي (البحوث والتطوير)، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية للمؤسسة (المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي)، والتي تساعد الأنشطة الأساسية، وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية، ولكل خط من خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة سلسلة القيمة الخاصة به، ونظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج، أو تقدم أكثر من خدمة، فإن التحليل الداخلي للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من الأنشطة إلى تفهم أفضل لكل جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية، ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

1- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل خط منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة: أي الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؟.

2- مراجعة "حلقات الوصل أو الروابط" (linkoyor) المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (value activity) مثل التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على الجودة.

وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة نفسها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة، على سبيل المثال الرقابة على الجودة للمنتج بمعدل 100% يقوم بها العاملون أنفسهم بدلا من الرقابة العادية التي تكون في حدود 10% من الإنتاج والتي يقوم بها مفتش الجودة، قد يترتب عليها زيادة تكاليف الإنتاج، ولكن تلك الزيادة يمكن امتصاصها من خلال الوفورات المحققة من جراء تخفيض عدد طاقم الصيانة المسؤول عن تصليح الوحدات المعيبة، وزيادة نسبة الوقت الذي يكرسه رجال البيع لعملية البيع نفسها بدلا من إضاعة جزء منه في تبديل المنتجات المباعة المعيبة التي يرجعها العملاء.

وبالتالي فإن الروابط بين الأنشطة عملية معقدة وليست قاصرة على محيط المؤسسة الواحدة فقط، ولكنها موجودة أيضا في العلاقات بين سلاسل القيمة لمؤسستين تتعاملان معا.

3- مراجعة التعاونيات (synergies) المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة أو لوحات الأعمال، ويتضمن كل عنصر (قيمة) مثل الإعلان أو الإنتاج اقتصاديات معينة للحجم، وإذا كان هناك منتج معين ينتج بحجم لا يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم في التوزيع، فإنه يمكن الاستفادة من نفس قناة التوزيع في توزيع منتج آخر، وتأتي اقتصاديات الحجم من ضخامة حجم الإنتاج، فإذا كان حجم الإنتاج الذي يحقق أفضل كفاءة إنتاجية للمؤسسة هو

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

من الضخامة بحيث أن أي انخفاض في حجم الإنتاج عن ذلك المستوى سيترتب عنه زيادة ملموسة في تكلفة إنتاج الوحدة.

وستناول فيما يلي أهم الأنشطة المساعدة والأساسية في سلسلة القيمة:

1. الأنشطة المساعدة: وهي تلك الأنشطة التي توفر مستلزمات الأنشطة الرئيسية وتساهم في تحسين كفاءتها وفعاليتها وتضم:

التموين: هو مجموعة الأنشطة التي تبدأ من ظهور الحاجة إلى غاية إيصال المادة الأولية إلى المؤسسة.

التطور التكنولوجي (البحث والتطوير): تتمثل في أنشطة تحسين المنتج، أو عمليات الإنتاج، وكذلك أساليب التسيير.

تسيير الموارد البشرية: هي تلك الأنشطة الخاصة بالتوظيف، الترقية، التكوين...إلخ.

البنية التحتية: مثل المديرية العامة والمديرية المالية، المحاسبة، التمويل التخطيط الاستراتيجي.

2. الأنشطة الأساسية: وهي التي تنشئ القيمة بالمؤسسة وتضم:

- الإمداد الداخلي: أي أنشطة الاستلام، التخزين وتخصيص وسائل الإنتاج المهمة للمنتج، نقل البضائع، مراقبة المخزونات، المناولة، برمجة النقل.

- الإنتاج: هي الأنشطة التي تقوم بتحويل عناصر الإنتاج إلى منتج نهائي، مثل تشغيل الآلات، التصنيع، التعبئة والتغليف، الفحص...إلخ.

- الإمداد الخارجي: أي الأنشطة المتعلقة بالتجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن مثل نقل المنتجات النهائية...إلخ.

- التسويق والبيع: تتمثل في الأنشطة التي تسمح بنقل ملكية المنتجات إلى الزبائن إضافة إلى عمليات الإعلان والترويج...إلخ.

-الخدمات: هي الأنشطة التي توفر مستلزمات المحافظة على الخدمات، أو الرفع من قيمة المنتج وتميزه مثل: التركيب، الصيانة، التكوين، قطع الغيار، خدمات ما بعد البيع...إلخ.

2. أسلوب المراجعة الإدارية الداخلية: يتم استخدام هذا الأسلوب لتنظيم سياسات وأساليب عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات: الإنتاجية، التسويقية، التمويلية والموارد البشرية...إلخ. ويقدم لنا هذا الأسلوب وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، وكل سؤال تتم الإجابة عليه بـ " نعم" تعطى له 4 درجات، والسؤال الذي تتم الإجابة عليه بـ " إلى حد ما" تحسب عليه درجتين، والدرجة صفر إذا كانت الإجابة بـ "لا". ومجموع الدرجات الكلية هو

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

100 درجة، فإذا حصلت المؤسسة على 85% أو أكثر فهي في وضع ممتاز، ومن 70% إلى 84% فالمؤسسة في وضع جيد، ومن 50% إلى 69% فإن المؤسسة في وضع فوق المتوسط وأقل من 50% يعني أن المؤسسة في وضع سيئ. ويكون نموذج المراجعة الداخلية وفق الجدول التالي:

| لا | إلى حد ما | نعم | جوانب التحليل الداخلي |
|----|-----------|-----|---|
| | | | <p>1- هل حصة المؤسسة في السوق في نمو؟</p> <p>2- هل منتجات المؤسسة متطورة باستمرار؟</p> <p>3- هل تحقق المؤسسة عائدا مرتفعا مقارنة بباقي المؤسسات؟</p> |
| | | | <p>4- هل تكاليف الإنتاج تنافسية مقارنة بالصناعة؟</p> <p>5- هل الآلات جديدة وفي حالة جيدة؟</p> <p>6- هل الطاقة مستغلة بشكل جيد؟</p> <p>7- هل لدى المؤسسة أنظمة سليمة لتخطيط ومراقبة الإنتاج؟</p> |
| | | | <p>8- هل لدى المؤسسة فكرة عن شكل السوق الذي تعمل فيه؟</p> <p>9- هل منتجات المؤسسة في أقل مراحل نموها؟</p> <p>10- هل أسعار المؤسسة تنافسية؟</p> <p>11- هل يعتقد المستهلك أن المؤسسة في وضع جيد؟</p> |
| | | | <p>12- هل لدى المؤسسة مصادر متوافرة لتمويل الاستثمارات الجديدة؟</p> <p>13- هل لدى المؤسسة رقابة جيدة على إدارة رأس المال العامل؟</p> <p>14- هل لدى المؤسسة إمكانية ابتكارية في التخطيط الرأسمالي؟</p> <p>15- هل لدى المؤسسة أنظمة جيدة في الحسابات والتكاليف والمراجعة؟</p> |
| | | | <p>16- هل لدى المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟</p> |

المحور الخامس التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

| | | | | |
|--|--|--|--|-----------------|
| | | | 17- هل تستخدم المؤسسة الحواسيب الآلية كجزء من نظام المعلومات؟ 18- هل لدى المؤسسة تقاليد علمية في إدارة الاجتماعات والاتصالات؟ | |
| | | | 19- هل مديرو المؤسسة نظام متكامل للمعلومات؟ 20- هل يعتمد المديرون على أساليب علمية في اتخاذهم للقرارات؟ 21- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للتخطيط والرقابة؟ | فلسفة الإدارة |
| | | | 22- هل يتمتع العاملون لدرجة عالية من الكفاءة والانضباط؟ 23- هل يتمتع العاملون بدرجة عالية من الحماس للعمل والرضا عنه؟ | الموارد البشرية |
| | | | 24- هل لدى المؤسسة أنظمة كاملة للرقابة على المخزون؟ 25- هل المؤسسة على علاقة طيبة بالموردين؟ | المواد والإمداد |

ثالثًا: مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها.

يتم في هذا العنصر التعرض إلى مختلف مكونات المحيط الداخلي، وكيفية تحليلها لاستخلاص مختلف نقاط القوة والضعف في الأداء.

1. مكونات المحيط الداخلي: هناك العديد من العناصر التي تشكل المحيط الداخلي لأي مؤسسة، وسوف يتم حصر هذه العناصر في كل من الهياكل التنظيمية، ثقافة المؤسسة، إضافة إلى الوظائف الأساسية للمؤسسة مثل: التسويق، التمويل، البحوث والتطوير، العمليات، الموارد البشرية، والتي تمثل مجتمعة المحيط الداخلي للمؤسسة الاقتصادية، وتشمل الموارد الوظيفية كل من الأصول المادية والبشرية في كل مجال بالإضافة إلى قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات والأهداف والسياسات الوظيفية المطلوبة، وإذا استخدمت تلك الموارد بمهارة فإنها تعد بمثابة جوانب قوة تساعد المؤسسة على أداء نشاطها، وإذا استخدمت بإسراف فإنها تعد جوانب ضعف تؤثر سلباً على أداء المؤسسة، وفيما يلي سوف نتناول مكونات المحيط الداخلي:

-الهياكل التنظيمية: هناك تنوع كبير في أشكال الهياكل التنظيمية، إلا أنه هناك بعض الأشكال الأكثر شيوعاً في المؤسسات الحديثة التي تتميز بشدة التعقد. ولتضمن المؤسسة نجاح استراتيجيتها لا بد من توافق الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية، وتعكس الاستراتيجية مجموعة التصرفات التي تتبعها المؤسسة لإنجاز أهدافها وتحقيق رسالتها، بينما يحدد الهيكل

المحور الخامس..... التحليل الداخلي للمؤسسة الاقتصادية

التنظيمي كيفية أداء المؤسسة لعملياتها الداخلية، ويعكس كذلك الثقافة السائدة داخل المؤسسة، ويؤثر بدرجة ملموسة على قدرتها التنافسية، بمعنى آخر بدون الهيكل التنظيمي المناسب يتعذر تنفيذ الاستراتيجية بفعالية، وخلاصة القول أنه ينبغي تركيز الاهتمام على كل من الهيكل التنظيمي وأسلوب تقييم البدائل حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الاستراتيجية بنجاح، وما يجب ملاحظته في مختلف أنواع الهياكل التنظيمية هو أنها تخضع عمليا للاستراتيجية والأهداف في المؤسسة، إذ يكون الهيكل التنظيمي منطقيا تابعا للاستراتيجية العامة للمؤسسة. وهي التي تحدده، فإذا كانت المؤسسة تريد مثلا تحقيق تطور لمنتوجات، أو أسواق معينة فإن الهيكل التنظيمي المناسب هو التنظيم حسب المنتوجات أو الأسواق، لكن هناك من يقول بأن العملية عكسية أي أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي نظرا لما لهذا الأخير من تأثير وتحكم في حركة و تخطيط المؤسسة، انطلاقا من التأثير عليها من المحيط المتغير و المتذبذب أحيانا.

- الثقافة التنظيمية: تعبر الثقافة في أي مؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تنسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، فعلى سبيل المثال إذا نصت رسالة المؤسسة على الاهتمام بالجودة فلا بد أن ينعكس ذلك في الثقافة السائدة بداخلها، ويعمل كافة العاملين على المحافظة على الجودة باعتبارها جزء من تقاليد المؤسسة، والجدير بالذكر أنه بالرغم من أن ثقافة المؤسسة عادة ما تكون موحدة، إلا أنه قد يظهر بعض التباين في بعض جوانبها بين الإدارات والأقسام المختلفة، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه، وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين.

والثقافة التنظيمية صعبة التغيير وتتطلب مدة زمنية كبيرة لتعديلها، ذلك لأنها تتكون في مدة طويلة من الزمن، و خلاصة القول أن الاستراتيجية يمكن أن تعكس جانب قوة أو ضعف وفقا للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.