

المحور الرابع: التحليل الداخلي لبناء المنظمات

مقدمة:

ليس بوسع أية منظمة أن تضع استراتيجية ما دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن المجتمع الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذاباً وبه فرص يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المختلط لكل من القوى الخاصة بالجماعة والعوامل الداخلية والخارجية معاً.

وبناء على ذلك ومن خلال هذا الفصل سوف نقدم تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة لبيان نقاط القوة التي تتمتع بها و الكشف عن نقاط الضعف التي تمنى زوالها ، حتى يمكن للمنظمة أن تقف على قدراتها وإمكاناتها المتاحة للتعامل مع قوى البيئة الخارجية.

أ- أهمية دراسة وتقييم البيئة الداخلية:

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية ، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في بيان نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد . مع الاستعانة بنتائج تحليل العوامل الخارجية . على اتخاذ قراراتها الاستراتيجية ، واختيار البدائل المناسبة لها ؛ وبوجه عام فإن تحليل البيئة الداخلية يمثل خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة ، وذلك لما يلي:

1-المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.

2-إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في نفس المجال.

3- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً وذلك بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية أو اغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.

4-بيان وتحديد نقاط الضعف ، وذلك حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.

5-ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط الضعف والقوة) ، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص) ، فإنه لا فائدة من الوقوف على الفرص والمخاطر البيئية دون الوقوف على النقاط التي تمثل قوة للمنظمة أو ضعفاً ، فإذا كان

الهدف من التحليل الداخلي يتمثل في الوقوف على نقاط القوة والضعف فإن ذلك يمثل الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص التسويقية وتجنب المخاطر أو تحجيمها.

ب- العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها:

1- الهيكل التنظيمي

يعبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المنظمة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية فيها والوسيلة الفعالة في تحقيق أهداف المنظمة ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه "يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المنظمة.

2- الثقافة التنظيمية

و تعرف الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن " منظومة من القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياستها تجاه الموظفين و الطرائق التي يتم انجاز المهام وفقها و الافتراضات و المعتقدات التي يشارك في الالتقاء حولها أعضاء التنظيم " .

3- العوامل التسويقية

تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و استراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة .وتسعى الاستراتيجيات التسويقية تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي :

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة و مطلوبة من قبل المستهلك.

- تحديد السعر ، و الجودة ، و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة.

-تحديد و سائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك .

-جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك ان يجدها.

و يمكن الكشف عن نقاط القوة و الضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية:-

-نقاط القوة و الضعف في السياسات السعرية و اختيار السياسة التسعيرية المناسبة.

-مزايا و عيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة.

-فوائد و تكاليف الترويج و الإعلان و البيع الشخصي و خدمات ما بعد البيع.

-تحديد نقاط القوة و الضعف في مزيج المنتج و تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.

4- العوامل الإنتاجية

هي تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق. و تقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج و العمليات في المنظمة و عما يشكل قدرات مميزة تمكن

الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية أو مواجهة أخطارها و تهدداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة (و تختص الأنشطة و الاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بالجودة و التكاليف و تقديم الخدمة و الوقت و كفاءة الإنتاج و كذلك بالكيفية التي يتم فيها اختيار المنتج و تصميمه و الرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة و التكلفة والخدمة و الكفاءة الإنتاجية.

5- عوامل إدارة الموارد البشرية

يُقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة و الموظفين ، و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة و تحقيق أهدافهم الشخصية.

وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية.
- مزايا و عيوب برامج التعليم ، و التدريب ، و إعادة التدريب.
- عناصر القوة و الضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة للمفترض أن يكون.
- مستوى المهارات الفنية ، و التقنية ، و المعرفية للعاملين ، و المدراء في المنظمة.
- مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة و تأثيرها على العاملين و بالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة.
- فعالية أنظمة الأجور و التحفيز.
- مدى استجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي.
- درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها.

6- العوامل المالية

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية و المحاسبية و بالاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة و ان عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال و كيفية استخدامها و إجراء عمليات التخطيط المالي و الرقابة و التحليل المالي ، فضلاً عن معرفة و تحديد درجة السيولة و الربحية في المنظمة و ضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية و الخارجية و تقدير أعباء الديون و القيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية و بيان الموقف المالي للمنظمة.