**المحور الثالث: التحليل الداخلي لبناء المنظمة**

تتضمن البيئة الداخلية في المنظمة (مكونات البيئة الداخلية): حسب wheleen & hunger ) كل من الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والموارد ، في حين اعتبر اخرون ان البيئة الداخلية تتالف من انظمة فرعية و هي النظام الوظيفي ، والنظام المعلوماتي و النظام الاجتماعي ، والسياسي و الثقافي.

**أولا: تعريف تحليل البيئة الداخلية**

اتفق جميع الكتاب في ميدان الإدارة الإستراتيجية على أن تحليل البيئة الداخلية هو عملية يتم من خلالها الوقوف على أنشطة و سياسات المنظمة الداخلية لمعرفة نقاط القوة و نقاط الضعف فيها و تقيم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المنظمة و الهدف من ذلك هو إعطاء هذه العوامل للمدير الاستراتيجي ليضع استراتيجياته بناءا عليها

تشكل نقاط القوة الأساسية الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة للحصول على ميزة تنافسية.

**ثانيا: أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة**

* المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
* تحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها مستقبلاً ليساعد على القضاء على المعوقات البيئية واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
* تحديد نقاط الضعف حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية في المنظمة.
* الربط بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي فإذا كان الهدف من التحليل الداخلي الوقوف على نقاط القوة والضعف فهو وسيلة تقود لانتهاز الفرص الموجودة في البيئة الخارجية وتجنب المخاطر أو تحجيمها (إدارة المخاطر)
* الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف يساعد في جعل الخيارات الإستراتيجية للمنظمة واقعية وممكنة التنفيذ وذلك بالاستخدام الكفء لهذه العناصر لاقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات.
* إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.التركيز على نقاط القوة الدافعة في المنظمة تساعد إيجاد مزايا تنافسية للمنظمة كالثقافة التنظيمية أو المهارات المعرفية للموارد البشرية.

**ثالثا:** **طرق اكتشاف(مصادر المعلومات) نقاط القوة والضعف**

* عقد اجتماعات يحضرها كل المديرين المهتمين بتقييم الأداء الداخلي للمشروع وجعل النقاشات حارّة عن طريق العصف الذهني فمن هجوم الآخرين يتم اكتشاف نقاط الضعف ومن الدفاع الناجح يتم اكتشاف نقاط القوة.
* الطلب من المديرين أن يحددوا اتجاهات بياناتهم ويوضحوا سلوك بياناتهم في الماضي والحاضر والتنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل (السلاسل الزمنية).
* جعل المديرين يقارنون أنفسهم بالمنافسين فيتحدد ما إذا كان المشروع متخلفاً عن المنافسين (أي نقطة ضعف ) أم أنه متفوق عليهم (نقطة قوة).
* جعل المديرين يربطون أداءهم بأهداف المشروع وهل الأداء الحالي قادر على تحقيق الأهداف العامة للمشروع

**رابعا: مداخل تحليل البيئة الداخلية**

يختلف باحثوا الإدارة الاستراتيجية بخصوص عدد ونوع الأنشطة أو المجالات التي ينصب عليها التحليل وأي من أدواة التحليل الاستراتيجي التي يجب استخدامها في تحليل مكونات البيئة الداخلية إذ يتفق أغلب الكتّاب على وجود عدد من المداخل وهي :

* **مدخل الوظائف الإدارية:** يتطلب استخدام هذا المدخل في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الأدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه (القيادة) والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب القوة وكذلك مواطن الضعف؛
* **مدخل وظائف المنشأة**: يعتبر هذا المدخل من المداخل التقليدية لفحص والتعرف على جوانب القوة والضعف في المنظمة، ويقوم هذا المدخل على دراسة وظائف الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والتمويل والمحاسبة للتعرف على أوضاعها الداخلية وعلى العلاقات التي تربطها بعضها ببعض والتي تؤثر في مجملها على مختلف أبعاد الأداء الكلي للمنظمة؛
* **مدخل سلسلة القيمة**: تعرف سلسلة القيمة بأنها الأنشطة المولدة للقيمة بدءا من مصادر الحصول على الموارد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي، كما تعرف بأنها جميع الأنشطة التي من الممكن أن تقدم فرصة لكسب ميزة تنافسية للمنظمة. ويمكن تقسيم النشاط في سلسلة القيمة إلى: الانشطة الرئيسية أو الأساسية كنشاط الانتاج، التسويق...، والأنشطة الداعمة أو المساعدة كالتطور التكنولوجي، إدارة المشتريات...وغيرها؛
* **مدخل موارد المنظمة**: قد تكون الموارد ملموسة كالأراضي والأموال والمباني، وقد تكون غير ملموسة كسمعة الشركة، واسمها التجاري في السوق، وصورتها الذهنية لدى الجمهور، وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية. يعتبر المورد عنصر قوة عندما يوفر للمنظمة ميزة تنافسية أي أن المنظمة تستطيع أن تفعله الآن أو في المستقبل بصورة أفضل من المنافسين، كما يعتبر المورد عنصر ضعف إذا أنتجته المنظمة بصورة أردأ من الشركات المنافسة .
* **مدخل رأس المال الفكري والمعرفي**: يعتبر هذا المدخل جديد في ميدان التحليل الاستراتيجي الداخلي للمنظمات، إذ يعرف رأس المال الفكري حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة للشركة هما رأس المال الهيكلي ( التنظيمي ) ورأس المال البشري ، في حين يعرفه (Pablso,2000) على أنه مجموعة من القيم والموارد غير الملموسة التي تحفز القدرات التنظيمية على توليد الأرباح حالياً ومستقبلاً. ويتكون رأس المال الفكري من رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقات أو الاجتماعي .
* **مدخل النسب والمؤشرات الخاصة بأوجه النشاط**: يعتبر هذا المدخل بحد ذاته طريقة للتحليل الداخلي كما يعتبر أداة يمكن الاعتماد عليها في المداخل الأخرى كمدخل وظائف المنظمة، يقوم هذا المدخل على حساب النسب المتعلقة بكل وظيفة كالنسب الخاصة بالتسويق والمالية والإنتاج والموارد البشرية والبحوث والتطوير. يعتمد على فكرة واحدة وهي إيجاد العلاقة بين متغيرين هامين.

**خامسا**: **الاعتبارات الواجب مراعاتها في عملية التحليل الداخلي**

* إن اعتبار عنصر ما هو عنصر قوة أو عامل معين هو من عوامل الضعف، يتوقف على علاقة هذا العنصر بالعناصر الأخرى والمنظمة التي تحوي هذا العنصر.
* يجب على المنظمة أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال أكثر ما يمكن من فرص في البيئة الخارجية.
* إن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات في البيئة قدر المستطاع.
* إن المنظمة يجب أن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح نواحي الضعف بداخلها.