

المحاضرة السابعة: أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

1- مفهوم البيئة الداخلية:

تضم جميع المتغيرات الداخلية التي تؤثر على نشاط المنظمة والتي يتم التحكم فيها نسبياً، وتعرف على أنها جملة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية منها والتنظيمية والمعرفية، وتكون هذه العوامل مجسدة داخل المنظمة بشكل رئيسي ضمن العوامل الوظيفية (الإنتاجية، التسويقية، التمويلية، الموارد البشرية، البحث والتطوير).

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

يشير إلى عملية التشخيص لجميع مكونات البيئة الداخلية مما يساعد على اختيار جميع النشاطات الداخلية للمؤسسة ووضعها في قائمة مفصلة تضم:

■ **نقاط القوة:** وهي المتغيرات الداخلية الملموسة وغير الملموسة، يساعد استخدامها الجيد على تحقيق التفوق التنافسي.

■ **نقاط الضعف:** النقص في الإمكانيات والموارد والقدرات التي تعرقل بلوغ المنظمة أهدافها، وهذا ما يمكن أن ينعكس سلباً على أدائها مقارنة بمنافسيها.

وبالتالي فإن التحليل الإستراتيجي الجيد لنقاط القوة وحسن استغلالها، ونقاط الضعف وضرورة تعزيزها يعتبر أحد المصادر الأساسية للميزة التنافسية.

3- أهمية التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية:

يعدّ التحليل الإستراتيجي الداخلي أحد الركائز الأساسية لتحديد مصادر الميزة التنافسية الداخلية وذلك من خلال المساهمة في:

- ◆ تقييم قدرات وإمكانيات المؤسسة البشرية والمادية للمؤسسة ومقارنتها بمنافسيها.
- ◆ تحديد جوانب القوة وكيفية تدعيمها واستغلالها لمواجهة التغيرات الخارجية.
- ◆ تحديد نقاط الضعف وكيفية إصلاحها ومعالجتها قصد تحجيم وتقليل آثارها السلبية.
- ◆ يساعد في تحديد التموقع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها.

4- أبعاد التحليل الإستراتيجي الداخلي:

ينظر إلى المؤسسة على أنّها محفظة من الموارد والقدرات تقوم بمجموعة من الأنشطة الإدارية والإنتاجية والتنظيمية بهدف خلق القيمة للمؤسسة والزبون، وبهذا يشتمل التحليل الإستراتيجي للهيئة الداخلية على عدّة عناصر يمكن إجمالها في:

* الهيكل التنظيمي:

يتم من خلاله توزيع المهام والمسؤوليات والسلطات، وتحدد فيه قنوات وشبكة الاتصال الداخلي وتدفق المعلومات، ويأخذ عدّة أشكال حسب نطاق ودرجة تعقيد نشاطات المنظمة. فمن خلال تحليل الهيكل التنظيمي يتّضح مدى مواءمته لمهام المؤسسة ونشاطاتها وأهدافها، ويتم ذلك من خلال تحليل:

- مدى كفاءة الهيكل التنظيمي لتحقيق أهداف المنظمة.
- مدى ملائمة السلطات الممنوحة مع حجم المسؤوليات الموكلة للأفراد.
- درجة المركزية واللامركزية.
- مرونة الهيكل التنظيمي ودرجة استجابته لإستراتيجيات المؤسسة.
- سهولة وانسياب المعلومات.

* الثقافة التنظيمية:

تعكس الإطار القيمي والأخلاقي الذي تعتمده المنظمة في تعاملاتها الداخلية والخارجية، فهي تعبر عن القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد السائدة داخل المنظمة والتي تحكم تفاعلات أفرادها وتميزها عن غيرها. وتعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة حيث تمنح العاملين الشعور بحوية خاصة والانتماء إلى مجموعة محددة، وقوة الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما تخلق ولاء والتزاماً لأفرادها وترسيخ مبادئ الاستقرار وتشكل مرجعية قوية عند ممارسة مختلف المهام.

وتحليل الثقافة التنظيمية يهدف إلى الكشف عن:

- مدى اتجاه معتقدات المؤسسة نحو تحقيق أهداف عامة وواضحة.
- درجة توافق معتقدات المؤسسة مع التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية.
- تماشي معتقدات المؤسسة مع توجهات التغيير والقدرة على مواجهة المخاطر.
- قوة علاقات الثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة.
- اتجاه معتقدات المؤسسة نحو التمييز في ميدان نشاطها.
- التوافق بين إستراتيجية المؤسسة وثقافتها التنظيمية.

* موارد المنظمة:

هي مجمل ما تمتلكه المنظمة من موارد ملموسة وغير ملموسة تصنف في موارد مادية وبشرية وتكنولوجيا ومعلوماتية ومعرفية، وتعتبر من أهم عوامل نجاح التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية فهي توفر مزيجاً من الإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلي.

5- مداخل التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية (مناهج):

يستخدم في التحليل الداخلي عدة منهجيات أو مداخل أهمها:

■ التحليل الوظيفي:

يقوم من هذا المنظور المحللون بمعالجة المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف ويتم من خلاله تقييم العوامل التي ساعدت على تحقيق أداء متميز أو ضعيف في وظائف المنظمة، ويتم تحليل الوظائف بوضع قائمة لمجموعة من العناصر خاصة بكل وظيفة داخل المنظمة قد تمثل نقطة قوة تجيد استغلالها أو نقطة ضعف تبحث في إصلاحها. ومن الأمثلة عن ذلك:

وظيفة الموارد البشرية

- عدد الأفراد وتوزيعهم على الوحدات
- نوعية الموارد البشرية.
- نسبة الغيابات.
- معدل دوران العمل.
- برامج التدريب والتكوين.
- حجم العمل.
- العلاقات الوظيفية.
- النزاعات الداخلية.
- الاستقطاب والاختيار.

تحليل وظيفة الإنتاج

- الطاقة الإنتاجية.
- تكنولوجيا الإنتاج.
- نوعية الإنتاج.
- عمر التكنولوجيا.
- التجهيزات والمعدات.
- تكاليف الإنتاج
- هيكلية التكاليف.
- معيار الجودة.
- وقت تقديم الخدمة.
- تصميم المنتج...

الوظيفة المالية:

- تحليل النسب المالية.
- توفر الموارد المالية ومصادرها.
- رؤوس الأموال العاملة.
- الاستقرار المالي.
- الصحة المالية والقدرة على مواجهة المخاطر.

وظيفة التسويق

- حجم المبيعات.
- التوزيع الجغرافي للمبيعات.
- تنوع الأسواق.
- مكانة العلاقة التجارية في السوق.
- نوعية المنتجات.
- سياسة التسعير والترويج.
- ولاء الزبائن.
- الإعلان وقوة المبيعات.
- خدمات ما بعد البيع.

مدخل تحليل سلسلة القيمة: (Value chain analysis)

ينظر إلى المؤسسة من هذا المنظور على أنها سلسلة من الأنشطة يتم من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات قادرة على خلق القيمة عند الزبون والتي تنعكس على خلق القيمة للمؤسسة، وتساهم كل حلقة في السلسلة في إضافة قيمة للمنتجات، والقيمة لدى الزبون يعكسها السعر الذي هو على استعداد لدفعه مقابل ما يقدمه له المنتج، ونموذج تحليل سلسلة القيمة قدمه بورتير (Porter) سنة 1985 ينطلق من تقسيم أنشطة ووظائف المؤسسة إلى أساسية وأنشطة داعمة أو ثانوية كما يوضحها الشكل.

أنشطة دائمة	البنية التحتية (الإدارة العامة، التمويل، المحاسبة...)				
	إدارة الموارد البشرية (توظيف، تدريب، تطوير، استقطاب...)				
	البحث والتطوير، التكنولوجيا، تطوير المنتج والعمليات.				
	التمويل والمشتريات				
أنشطة أساسية	خدمات ما بعد البيع (التركيب، التوصيل، قطع الغيار...)	التسويق والمبيعات (المزيج التسويقي، التخفيضات)	الإمداد الخارجي (تخزين وتوزيع المنتجات).	العمليات (الآلات، التخصيص، التجميع، الصيانة).	نظام الإمداد الداخلي (العلاقات مع الموردين، تخزين وتوزيع المدخلات)

نموذج تحليل سلسلة القيمة

يهدف التحليل من هذا المنظور إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية من أجل دعمها وحمايتها.

مدخل تحليل الموارد (Resource-based view RBM)

يساعد هذا التحليل على تحديد الكفاءات المحورية أو الميزة (distinctive competences) والقدرات الإستراتيجية والتي تمثل نقاط قوة خاصة بالمؤسسة تميزها عن منافسيها والتي يمكن من خلال استخدامها بشكل فعال تمييز منتجات المؤسسة أو تقديمها بتكاليف أقل وبالتالي تعزيز موقعها التنافسي.

الموارد: Resources: جميع الوسائل التي تتوفر عليها المؤسسة وتوظفها لخلق القيمة، وتتمثل في: موارد بشرية – موارد مالية – موارد مادية – مواد لا مادية (السمعة، المعرفة والخبرة، والملكية الفكرية وبراءات الاختراع). وتنقسم إلى:

- موارد عادية متاحة لجميع المؤسسات.
- موارد ذات قيمة إستراتيجية تكون معقدة وتميز مؤسسة ما عن منافسيها.

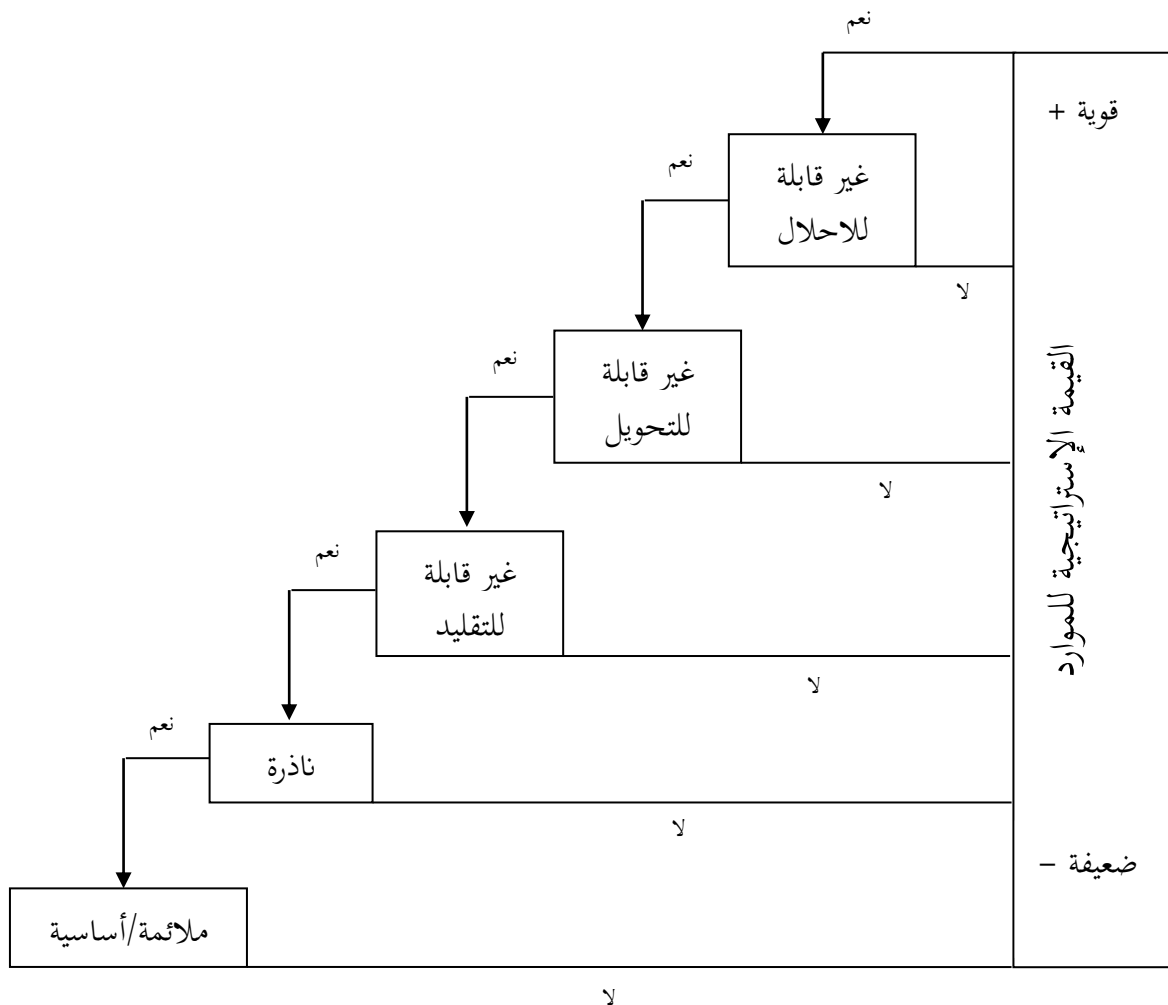
المهارات: تمثل مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها الموارد، وهي نتاج المؤسسة هيكلها وقدرتها التنظيمية وإجراءاتها وأساليبها وأنظمة الاستقطاب والتوظيف والرقابة والتدريب لديها، فهي تعكس مهارات المؤسسة في التنسيق بين مواردها لبناء ميزة تنافسية.

القدرات: الموارد + المهارات

- القدرات الدنيا: هي الموارد الضرورية والمهارات الدنيا التي تمكن المؤسسة من الدّخول إلى قطاع معين.
- قدرات العتبة: تمكن المؤسسة من تخطي عتبة القطاع.
- القدرات الإستراتيجية: تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية.
- القدرات الجوهرية (المحورية): تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وأداء تنافسي متفوق وميزة صعبة التقليد من طرف المنافسين.

6- أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية

1. نموذج القيمة الإستراتيجية للموارد:



➤ فإذا كانت الموارد غير ملائمة (ليست ذات قيمة) فهي نقطة ضعف للمؤسسة لا تسمح بتحقيق ميزة تنافسية.

➤ وإذا كانت قيمة وليست نادرة تكون المؤسسة في وضع تكافؤ تنافسي (ليست ميزة تنافسية).

➤ إذا كانت الموارد قيمة ونادرة ولكن سهلة التقليد، تسمح بتحقيق ميزة تنافسية مؤقتة.

➤ إذا كانت الموارد ذات قيمة ونادرة وغير قابلة للتقليد والتحويل يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ بالإضافة لما سبق إذا كانت الموارد غير قابلة للإحلال بموارد أو قدرات مشابهة أو مقارنة لها فهذا سيقوم المنافس بتحييد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

2. نموذج VRIO:

- Value: موارد ذات قيمة:

- هل تسمح بالتجاوب مع عوامل نجاح المؤسسة؟
- هل تسمح باستغلال فرصة ما أو مواجهة خطر معين؟

- Rarity: موارد نادرة:

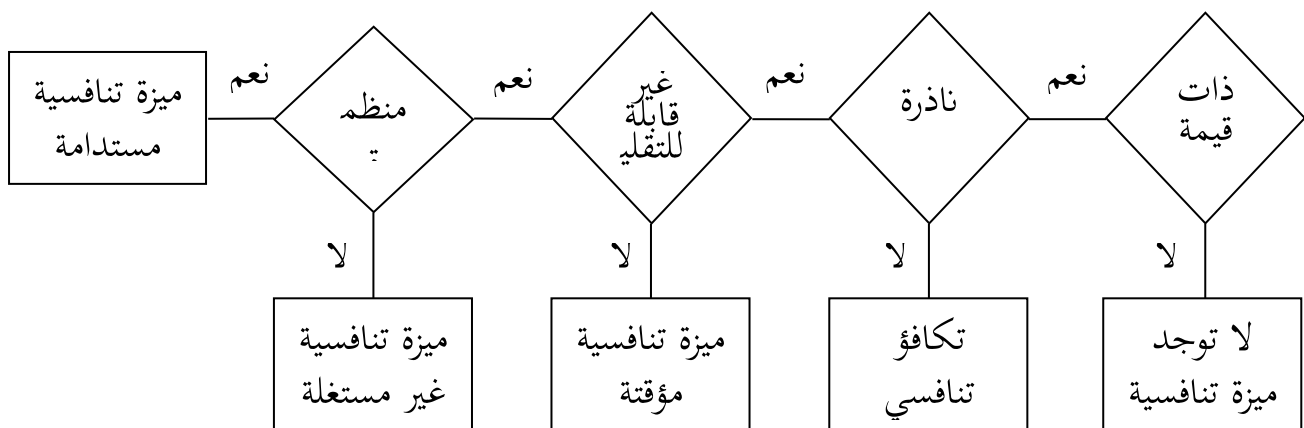
- ما مدى توفرها لدى المنافسين؟

- Immutability غير قابلة للتقليد:

- ما مدى قدرة المنافس على تقليد كفاءتنا وما هي كلفة تقليدها؟

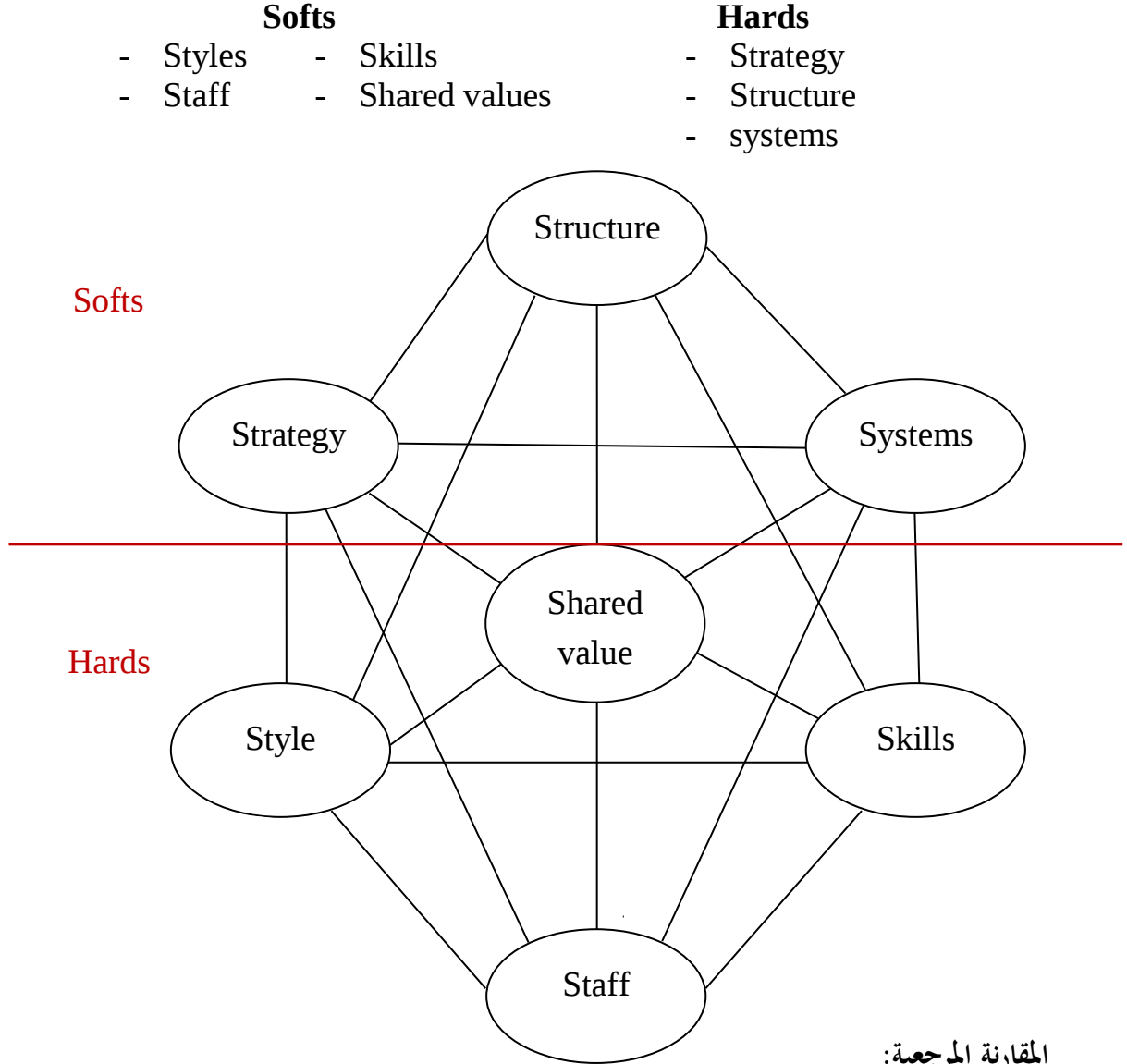
- Organization: التنظيم:

- هل هناك تنظيم معين يسمح بالاستغلال الأقل والاستفادة من هذه القدرات؟



نموذج VRIO

3. نموذج S7: أعده مكتب ماكينزي 1970 يقوم بتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من خلال تقسيمها إلى 7 عناصر أساسية تتعلق بالعناصر الصلبة (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي والأنظمة) وعناصر لينة (القيم المشتركة، المهارات، أساليب القيادة، وفرق العمل).



المقارنة المرجعية:

هي عملية مستمرة لتحسين الأنشطة والمنتجات والخدمات بالرجوع إلى أفضل مستويات الأداء المتوفرة لدى المؤسسات المنافسة أو العمليات داخل المؤسسة.

وتعدّ تقنية حديثة لتحديد الميزة التنافسية من خلال دراسة منتجات المؤسسة وعملياتها ومقارنتها بأداء أفضل المؤسسات.

فهي أسلوب إداري يركز على مقارنة أداء المؤسسة بأفضل مستويات الأداء لعملياتها الداخلية أو المؤسسات المنافسة لتحديد مجالات تفوقها وللتعلم من خبرات الآخرين.

فالمقارنة المرجعية قد تكون داخل المؤسسة نفسها (بين الوظائف والعمليات)، أو داخل الصناعة نفسها (مع المنافس المباشر) أو خارج الصناعة (مع المنافس غير المباشرة) أو بين مؤسسات تعمل في قطاعات مختلفة، وتتم في إطار قانوني وشرعي.

أنواعها:

- المقارنة المرجعية الداخلية: بين الوظائف وأنشطة وأقسام المؤسسة وتندرج ضمنها المقارنة المرجعية الذاتية.

- المقارنة المرجعية الخارجية: مقارنة أداء المؤسسة مع مؤسسات أخرى رائدة في نفس مجال الصناعة أو مجالات أخرى، وقد تكون محلية أو دولية، وتنقسم إلى:

✓ المقارنة المرجعية التنافسية.

✓ المقارنة المرجعية الوظيفية والعملية (مقارنة وظائف أو عمليات مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى).

✓ المقارنة المرجعية الإستراتيجية: تهدف إلى دراسة المداخل العامة التي أدت إلى نجاح المؤسسات الأخرى في هذا المجال، وتشمل جوانب مهمة مثل: المنتجات، المنافسة، تغيير أنشطة العمل، تقديم منتجات أو خدمات جديدة.