

المحاضرة الخامسة " تحليل البيئة الداخلية "

* أهمية دراسة و تقييم البيئة الداخلية

- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
- إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها.
- بيان وتحديد نقاط الضعف ، حتى يمكن التغلب عليها ومعالجتها .
- الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والمخاطر)

* العوامل الداخلية الواجب دراستها وتحليلها

عوامل ومتغيرات البيئة الداخلية الواجب تحليلها

العوامل	المتغيرات
(1) التسويق	- نصيب المنظمة من الحصة التسويقية الحالية . - مزيج المنتجات . - بحوث التسويق . - وضع المنتجات في دورة حياة المنتج . - مدى الاعتماد على منتجات رئيسة في تحقيق المبيعات/الأرباح/ التدفق النقدي . - شبكة التوزيع قنوات ومنافذ التوزيع . - الترويج الإعلان – البيع الشخصي – العلاقات العامة .
(2) الإنتاج	- حجم و نوع وموقع وعمر المصانع ومواقع العمل المتاحة . - الآلات التخصص، وتعدد الأغراض ،ومدى عصرية طرق الإنتاج . - نظم الرقابة على الإنتاج . - تكاليف الإنتاج ، المباشرة /الثابتة والمتغيرة ومستوياتها . -المواد ، ومدى سهولة الحصول عليها ومدى ملائمتها .
(3) التمويل	- هيكل الأصول الحالي . - التدفق النقدي والسيولة . - هيكل رأس المال وحقوق الملكية . - الربحية العائد على الاستثمار ، على المبيعات..... - الإجراءات الخاصة بالإدارة المالية . - هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل .
(4) الأفراد	-تخطيط القوى العاملة (الطلب والعرض على الأفراد بالكم والنوع ... -نقابات العمال والاتحادات ... -مستويات الأجور والمرتببات والحوافز والمكافآت . -الظروف المادية والمعنوية للعمل .
(5) الهيكل التنظيمي	-مدى مناسبة الهيكل التنظيمي ودراسة علاقاته المتشابكة . -مستويات التنظيم ومكانة كل منها . -قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا .

(أ) التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة)

(1) التسويق :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

- من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ماهي الخطوات الواجب إتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمرا؟
- هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل فقدت المنظمة ركنها كبيرا في السوق؟ أم كسبت ركنها جديدا؟
- هل عمق المنتجات واتساعها يتمشى مع الخطط التسويقية؟
- هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟
- هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟
- من هم المنافسون الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشتري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي... الحالي فعال أم لا؟
- هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ماهي علاقة السعر بالحجم والنوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟
- هل تتمشى الأسعار مع وضع المنظمة والصور الذهنية عنها؟
- هل مبيعات المنتجات مرتبطة ببعضها البعض؟ وهل العملاء متمتعون بخدمات المنتج أم لا؟

(2) الإنتاج والعمليات :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

- ماهي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
- هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟
- ماهي التكاليف (العمل - المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وماهي علاقته بخطة الإنتاج؟
- هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب
- هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة؟
- هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا
- ماهي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية....الخ؟
- ما هو غرض البحوث والتطوير؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟
- هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟
- هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وماهي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) التمويل :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

- ماهي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير؟
- هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات ايجابية أو سلبية /عالية أو منخفضة؟
- هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ماهي؟
- هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص؟ وفي أي المجالات؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة
- هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة ؟
- هل التقارير المالية مناسبة؟ وفي وقتها المناسب؟ وهل يتم الاستفادة منها؟

- كيف تتم مقارنة الأرباح / السيولة / المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها في الصناعة ؟ أم بالنسبة للأداء السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق ؟
- هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون ؟
- هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم ؟
- ماهي سبل التقييم غير المعقولة "غير الرشيدة" أو غير العادلة ؟
- هل تقدم التحاليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة ؟
- هل طرق تقييم المخزون تعطي نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون ؟

(4) الأفراد:

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

- هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا؟
- هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟
- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أم لا؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟
- هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين - الاختيار - الترقية) على الوجه المطلوب أم لا؟
- هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وماهي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟
- هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟
- هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وماهي الأسباب؟
- هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟
- هل تقويم الأداء والانجاز يتم بانتظام؟ وماهي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟
- هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟
- ماهي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإدارة :

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

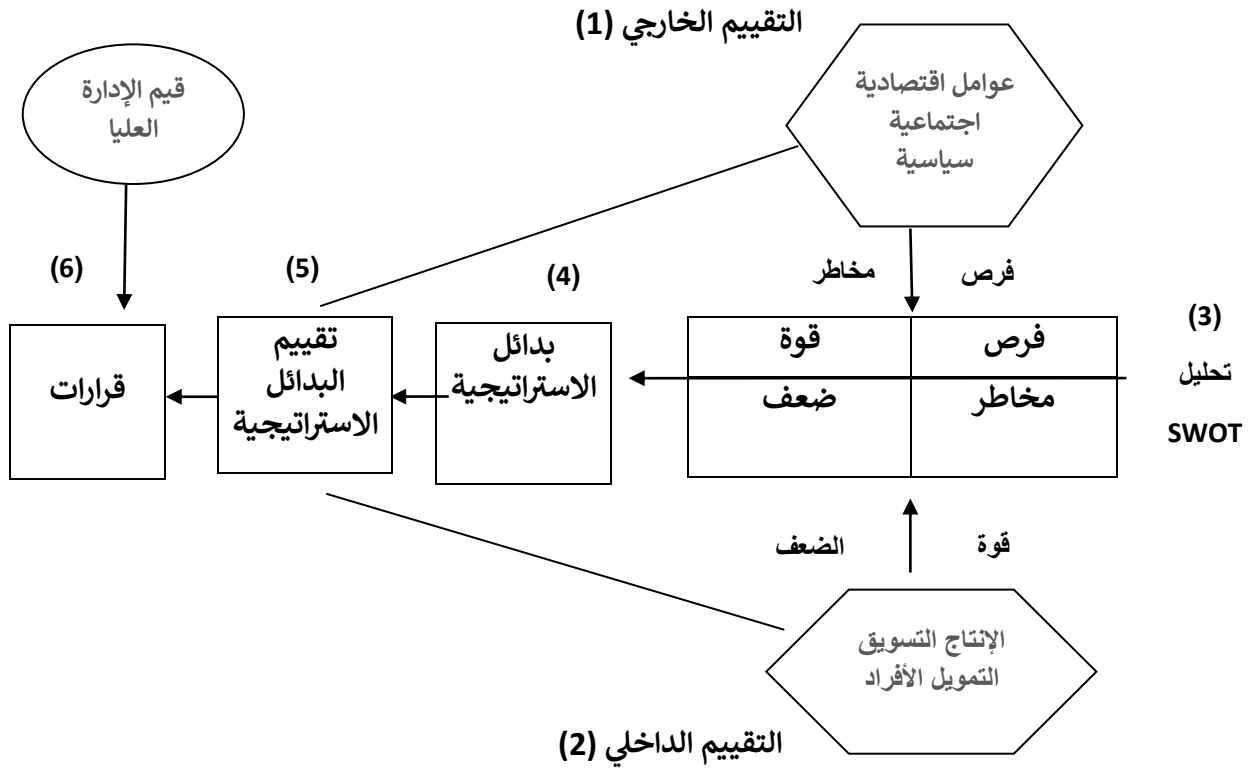
- هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وماهي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- هل يظل المديرون في وظائفهم لمدد طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديريها؟
- هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟
- هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الانجاز؟
- كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ماهي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

(ب) تقبهم النواحي الداخلية:

1. تحليل النسب
2. الأداء التاريخي
3. مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط
4. الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثلية
5. الأداء في الصناعة
6. التقديرات الحكمية

(ج) كيف يمكن الاستفادة من نتائج التحليل الداخلي؟

1. القيادة في تخفيض التكاليف
2. التمييز في المنتجات
3. التركيز على قطاع أو قطاعات معينة من السوق



*درجة الرقابة و التحكم من قبل المنظمة

تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

لا تخضع لرقابة وتحكم المنظمة

مرغوبة
من قبل المنظمة

درجة
المرغوبة

غير مرغوبة
من قبل المنظمة

نقاط القوة strengths	مجالات فرص Opportunities
نقاط الضعف Threats	مجالات مخاطر Weaknesses

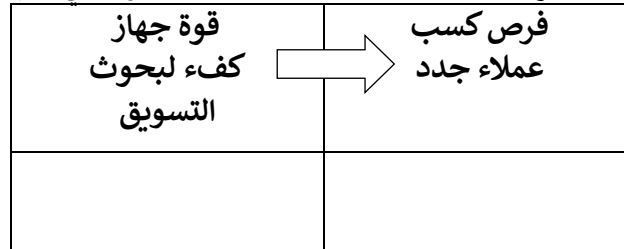
أن تحليل نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses كذلك مجالات الفرص Opportunities ومجالات المخاطر Threats والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات ، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المدبرون لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة. ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة وسيطرة المنظمة.

كما يتضح من الشكل أن مواطن الضعف والمخاطر غير مرغوبة من جانب إدارة المنظمة . بينما الفرص ونقاط القوة تمثل الجوانب المرغوبة من جانب ادارة المنظمة، ويوضح الجدول التالي تحليل SWOT في شركة Gerber وهي إحدى الشركات الكبيرة لمنتجات الأطفال .

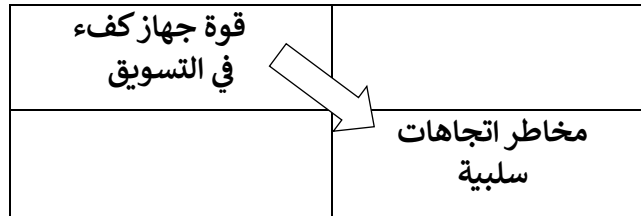
نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	- سمعة وشهرة طيبة - تنوع في المنتجات - اسم تجاري واسع الانتشار - الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة السوقية الكلية لمنتجات الأطفال - إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	- صعوبة التطرق لسوق البالغين - جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات الطلب الكبير - التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى
مجالات الفرص	- زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة - زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال - نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال - التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	- انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية - الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين - المنافسة السعرية الشديدة

الاعتبارات الواجب مراعاتها لعملية التقويم الداخلي

1. أن اعتبار عنصر معين مصدرا من مصادر القوة أو عاملا من عوامل الضعف إنما يتوقف على علاقته بالعناصر الأخرى، وبالنسبة للمنظمة الواحدة فإن قوة أو ضعف العنصر عملية نسبية وتختلف بحسب الزمن .
2. أن المنظمة يجب أن توجه عناصر القوة فيها تجاه استغلال ما يمكن من فرص في البيئة .



3. أن المنظمة يمكن أن توجه عناصر القوة فيها تجاه التغلب على أثر المخاطر والمعوقات البيئية قدر المستطاع .



4. إن المنظمة يجب إن تستغل نواحي القوة التي تتمتع بها لإصلاح الضعف بداخلها

