

## المحاضرة السادسة: تحليل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة والتي تقع ضمن إطار تحكمها، ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى معرفة كيف تبني المؤسسة ميزتها التنافسية وتحافظ عليها، وما هي نقاط القوة التي يمكن أن تعتمد عليها حتى ترد الفعل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال استغلال الأولى أو تجنب الثانية، وما هي نقاط ضعف المؤسسة التي قد تعيق المؤسسة ومسيرتها. يتم تحليل البيئة الداخلية من جانبين، الوظائف والموارد، ويستخدم في كل منهما أدوات ومنهجيات عديدة.

### أولاً: تحليل وظائف المؤسسة

يستخدم في تحليل وظائف المؤسسة مناهج وأدوات عديدة أبرزها:

- 1- التحليل الوظيفي: يقوم التحليل الوظيفي بمعالجة المؤسسة على أساس أنها مجموعة من الوظائف الأساسية، ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها استناداً على:
  - معايير معينة أو أهداف أو مؤشرات تضعها المؤسسة من خلال خبرتها.
  - مقارنة المؤسسة نفسها مع المنافسين أو مؤشرات المتوسط الصناعي إن توفرت.
  - مقارنة المؤسسة ممارساتها مع ممارسات المؤسسة الأفضل إذا كانت المؤسسة تطمح للريادة في السوق.
 ويتم التحليل الوظيفي كما يلي:

تحليل وظيفة التسويق			تحليل وظيفة الإنتاج		
نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير	نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		حجم المبيعات			الطاقة الإنتاجية
		النصيب من السوق			نوعية الإنتاج
		التوزيع الجغرافي للمبيعات			معدل المفاولة الباطنية
		توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع			آجال الإنتاج
		سياسة الهوامش الربحية			عمر التكنولوجيا
		صورة العلامة			عمر التجهيزات
		نوعية المنتجات			تكاليف الإنتاج
		نوعية الخدمة			تموقع وحدات الإنتاج
		سياسة الأسعار			نوعية خدمة ما بعد البيع
		وفاء الزبائن، فعالية الإعلان، فعالية قوة البيع... الخ			هيكله التكاليف... الخ
تحليل وظيفة المالية			تحليل وظيفة الموارد البشرية		
نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير	نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		توفر الموارد المالية			عدد الأفراد
		حساب رؤوس الأموال العاملة			نوعية الموارد البشرية
		النسب المالية مثل:			جو العمل
		- الاستقلالية المالية			معدل الدوران
		- هامش التمويل الذاتي			نسبة الغياب
		- القيمة المضافة، دوران المخزونات			نسبة التأطير
		- الربحية			توزيع الأفراد على الوحدات والمراكز
		- عائد السهم			البرامج التدريبية

2- تحليل المزايا التنافسية: يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين لما تكون قادرة على خلق قيمة أكبر وأفضل من منافسيها والتفوق عليهم في هذا المجال، والمؤسسات عموماً تحاول التفوق على غيرها في الجودة أو في السعر، إذا الميزة التنافسية هنا تكون مرتكزة على الجودة أو على السعر، وقد جمع مايكل بورتر مزايا المؤسسات التنافسية في ثلاثة أنواع هي:

أ- الميزة عن طريق التكاليف: أي أن المؤسسة تقدم منتجات للسوق بالكامل بتكاليف أقل من منافسيها، هنا تكون ميزتها التنافسية هي السعر الأقل.

ب- الميزة عن طريق التميز (الاختلاف): في هذه الميزة تكون نوعية المنتج ومدى تميزه الحافز الأساسي للشراء، حيث يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من التي يعطيها للمنتجات المنافسة.

ج- الميزة عن طريق التركيز: هنا تركز المؤسسة في منتجاتها على شريحة ضيقة من السوق تتحكم فيها، بالتالي يمكن أن يمنحها التخصص والتركيز على هذه الجزئية الصغيرة من السوق ميزة تنافسية.

3- تحليل سلسلة القيمة: هو نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة قدمه بورتر سنة 1985، ينطلق من تقسيم أنشطة أو وظائف المؤسسة إلى أنشطة أساسية أو عملية تخلق القيمة (الإمداد داخلي أو خارجي، الإنتاج، التسويق، الخدمات)، وأنشطة دعم تساعد في خلق القيمة، أي التي تساعد الوظائف العملية على السير الحسن وخلق القيمة، وتتكون من البنية التحتية وعملية الشراء والموارد البشرية والتكنولوجيا، حيث يركز التحليل على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلقها المؤسسة للعميل.

### سلسلة القيمة



وحسب بورتر تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المؤسسة، وعليه يتعين أن يكون التحليل عن طريق البحث عن مصدر الأفضلية التنافسية عند المؤسسة في كل عنصر بهدف حمايتها وتعزيزها ودعمها، إذا كانت لدينا بعض الوظائف لا تساهم نهائياً في خلق القيمة أو الأفضلية التنافسية ولا تتحكم فيها المؤسسة بشكل قوي يجب عليها أخرجتها، وتقوم المؤسسة بمقارنات مع انجازاتها أو أهدافها أو تطورها خلال السنوات بهدف تشكيل صورة عن مدى فعالية ونجاعة سلسلة القيمة الخاصة بها.

### ثانياً: تحليل موارد المؤسسة

يقودنا هذا التحليل إلى تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بالنسبة لهذه الموارد، ومعرفة مصادر الميزة التنافسية وطبيعتها، ومعرفة القدرات الاستراتيجية والكفاءات المحورية الضرورية لاستمرارية وبقاء المؤسسة ومن خلالها تستطيع خلق القيمة، لأن الموارد كلما كانت خاصة كلما كانت مهمة بالنسبة للمؤسسة، ومن الأفضل أن تكون تابعة لها، خاصة تلك الموارد التي تخلق القيمة، وكذلك يمكننا تحليل الموارد من تحديد الموارد التي تستحق الحماية من تقليد واستحواذ المنافسين.

1- تحليل الموارد الاستراتيجية: الموارد هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة، لدينا خمسة أنواع من الموارد هي:

- موارد بشرية - موارد مالية - موارد تقنية - موارد مادية - موارد لامادية (سمعة المؤسسة، المعرفة، براءات الاختراع).

لكن ظهر في أواسط الثمانينات مقال (RBV) resource base view لوارنر فالت قدم تحليلاً جديداً يقسم على أساسه الموارد إلى:

- موارد عادية متاحة لجميع المؤسسات.

- موارد إستراتيجية: هي جميع الموارد المعقدة والمتجذرة في المؤسسة غير الموجودة عند المنافسين، تسمح لها بإنشاء ميزة تنافسية وتضمن استمراريتها أو استدامتها.

إذا يعتبر امتلاك المؤسسة لموارد استراتيجية نقطة قوة لها.

2- تحليل القدرات الاستراتيجية: القدرات = الموارد + المهارات، والمهارات هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها الموارد.

الموارد الضرورية والمهارات الدنيا التي تمكن المؤسسة من الدخول لقطاع معين تسمى بالقدرات الدنيا أو قدرات العتبة لأنها تمكننا من تخطي عتبة القطاع، أما الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تسمى بالقدرات الإستراتيجية، إذا يعتبر امتلاك المؤسسة أيضاً لقدرات استراتيجية نقطة قوة لها.

3- تحليل الكفاءات المحورية: الكفاءات المحورية نبه إليها كل من Hamel & Prahalad وتتمثل في مجموع الأنشطة والعمليات المعقدة التي تضم تراكم التجارب والمعارف، والمهارات الفردية والجماعية التي تتحكم فيها المؤسسة بشكل قوي وجماعي، كلها مجتمعة تشكل لنا كفاءة محورية تستخدم بها المؤسسة مواردها من أجل بناء ميزة تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين (شرط أساسي).

يمكن وضعها في المعادلة التالية: الكفاءات المحورية = الموارد الاستراتيجية + المهارات + التكامل التنظيمي الفريد

إذا الكفاءات المحورية ليست مجرد قدرات، بل هي القدرات الأكثر تميزاً التي تُعطي المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة، وتُشكل جوهر هويتها الاستراتيجية، إذا يشكل امتلاك المؤسسة لكفاءات محورية نقطة قوة.

4- تقييم الموارد والقدرات الاستراتيجية: يتم التمييز بين الموارد العادية والموارد الاستراتيجية باستخدام نموذج VRIO، حسب هذا النموذج إذا توفرت في المورد هذه العناصر الأربعة: القيمة، الندرة، القابلية للتقليد، التنظيم، صارت ذو قيمة نادرة غير قابلة للتقليد وذو إطار تنظيمي معين يمكننا من الاستفادة منه، وبالتالي يمكننا أن نعتبره بمثابة مورد إستراتيجي.

ورغم أن هذا النموذج صمم لتقييم الموارد، إلا أنه مع تطور الإدارة الاستراتيجية، أصبح يُطبق على القدرات والكفاءات المحورية لأنهما يعتمدان على الموارد، لأن القدرات هي دمج للموارد مع المهارات، والكفاءات المحورية تُقيّم كأعلى مستوى من القدرات الاستراتيجية التي تُميز المؤسسة. على هذا الأساس يمكننا طرح الأسئلة التالية:

Organization التنظيم	Imitability القابلية للتقليد	Rarity الندرة	Value القيمة
- هل هناك تنظيم معين يمكن من الاستفادة المثلى من هذه القدرة؟	- هل هي قدرة غير قابلة للتقليد؟ - هل سيكلف محاولة تقليدها المنافسين تكلفة كبيرة جداً؟	- هل المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلك هذه القدرة؟ - كم عدد المنافسين الذين تتوفر لديهم هذه القدرة؟	- هل تسمح هذه القدرات بالتجاوب مع عوامل أساسية للنجاح؟ - هل تسمح باغتنام فرصة معينة؟ - هل تسمح بتفادي تهديد أو خطر؟

## ثالثاً: خلاصة تحليل البيئة الداخلية

بعد تطبيق منهجية التحليل المناسبة أو كل المناهج مع بعضها، سنصل في النهاية إلى تقييم إجمالي لنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، تستطيع المؤسسة من خلاله القيام بإعداد قائمة أو ملخص عن كل العوامل التي سبق الإشارة إليها من الكفاءات المحورية، القدرات الإستراتيجية، وظائف سلسلة القيمة ومصادر الأفضلية التنافسية، وتحديد مكان القوة والضعف في المؤسسة حيث:

- تضع المؤسسة سلماً لتقييم كل نقطة على حده.
- تلخص في النهاية إمكانياتها الداخلية في جدول تقييبي.
- تقارن الإمكانيات مع رؤيتها الإستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية.

## تحليلي سوت SWOT و TOWS

بعد إنهاء التحليل الداخلي إضافة إلى التحليل الخارجي، نصل إلى أبعاد مصفوفة SWOT ونستطيع تلخيص ما لدى المؤسسة في هذه الأبعاد، بعدين إيجابي وسلبي يضمنان قائمة نقاط القوة والفرص مع نقاط الضعف والتهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

سلبي	إيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة	البيئة الداخلية
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	البيئة الخارجية

يمكن الخروج بخلاصة من تحليل البيئتين الداخلية والخارجية تعطينا صورة مكتملة بالنسبة للمؤسسة من ناحية نقاط القوة والضعف ومن ناحية الفرص والتهديدات، إذا يكون جزء مهم جداً من التحليل الاستراتيجي قد اكتمل وتستطيع المؤسسة على ضوءه أن تبني الاستراتيجيات المناسبة في مصفوفة TOWS كما هو موضح في الجدول التالي:

البيئة الداخلية			
نقاط الضعف	نقاط القوة		
بيئة جيدة تتيح لها فرص، وفي نفس الوقت لديها نقاط قوة، لذا ينصح أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق	بيئة جيدة تتيح لها فرص، وفي نفس الوقت لديها نقاط قوة، لذا ينصح أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق	الفرص	البيئة الخارجية
هنا يوجد تهديدات في البيئة الخارجية ونقاط ضعف داخليا هنا يقترح الباحثون على المؤسسة إستراتيجية إعادة التموقع أي تتوجه إلى مجال نشاط ثاني يمكن أن تطور فيه نقاط قوة وبشكل لها فرصة يمكن أن تستثمر فيها	هنا المؤسسة تنشط في سوق فيها تهديدات، لكنها تملك نقاط القوة، لذا يجب أن توظفها لتفادي التهديدات لعدم وجود الفرص، والإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الدفاعية	التهديدات	