

المحور الرابع: التحليل الداخلي عوامل التميز - خلق القيمة والميزة التنافسية.

تمهيد:

تعتبر البيئة الداخلية المؤسسة كل المتغيرات والعوامل التي تؤسسها الأبعاد الداخلية للأداء الوظيفي والتي تحدد السلوك الوظيفي لها، حيث تشكل المتغيرات التي تنشأ من داخل أسوار المؤسسة وتتكون عواملها الأساسية من الهيكل التنظيمي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة فيها وفي مواردها وإمكاناتها المتاحة والممكنة حيث تشخيص هذه العوامل بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة يكشف عن نقاط القوة والضعف في الأداء.

1- مفهوم التحليل الداخلي:

يعتبر التحليل الداخلي أحد أهم أنماط التحليل الاستراتيجي والتنافسي والذي يهتم ويركز على تشخيص عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والتي من خلالها تحدد السلوكيات في الأداء من خلال ضبط نقاط القوة أو نقاط الضعف بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة، كما أن التحليل الداخلي هو مخرج مهم من مخارج تحديد عناصر التميز في الأداء وكذا بعث الميزة التنافسية في صفتها المستدامة. يعرف التحليل الداخلي على أنه نشاط وعملية أخلاقية وتشاركية وممنهجة تسمح بتشخيص عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة والمؤسسات المنافسة من خلال جمع البيانات المتعلقة بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وكذا الموارد المتاحة والممكنة والعمل على تحليل ومعالجة هذه البيانات من أجل التوصل إلى معلومات مفيدة تحدد طبيعة الأداءات من حيث توفر نقاط القوة والضعف ومن ثمة صياغة الخيارات الإستراتيجية والبدائل التي تجعل المؤسسة تستغل نقاط القوة والتميز في الأداء أو تصحيح ودرء نقاط الضعف في الأداء.

2- أهمية التحليل الداخلي كأحد أنماط التحليل الإستراتيجي لدى المؤسسة:

يجب أن تهتم المؤسسة بتحليل قدراتها وإمكاناتها الداخلية المتاحة والممكنة، وذلك للكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء والعمل على وضع البدائل والخيارات التي تتناسب مع ذلك، هذا وتعتبر دراسة البيئة الداخلية أمرا لا مفر منه لأنه يساعد في التعرف على بعض النقاط التالية:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويتها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها والعمل على تجميعها واستغلالها من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق والمشاكل التي تعترضها في تنفيذ استراتيجياتها ميدانيا.
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص أو درء أكبر قدر ممكن من التهديدات.
- معرفة مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة والذي يحدد حجم المهام والمسؤوليات التي توزع عبر المستويات الإدارية الثلاث (الإدارة الإستراتيجية- الإدارة التكتيكية- الإدارة التنفيذية)، حيث ن منطلق تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تكتشف المؤسسة نقاط

- قوتها أو ضعفها بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة التي تنتمي إلى نفس البيئة الصناعية، كما أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد مدى قدرة المؤسسة تغطية خصوصيات وجزئيات واحتياجات بيئة النشاط الإستراتيجي التي تعمل فيه المؤسسة DS.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد، وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
 - معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق، وكيف ينظر إليها المستهلك.
 - مدى توافر الأفراد العاملين لدى المؤسسة، وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
 - يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي داخل بيئة النشاط الإستراتيجي.

3- عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة التي يعمل التحليل الداخلي على تشخيصها:

إنّ التحليل الداخلي يمكن المؤسسة الاقتصادية كأسلوب تشاركي وأخلاقي وممنهج من جمع البيانات حول بيئتها الداخلية والتي تتكون أساسا من العوامل الثلاثة المثلثة في بيانات حول الهيكل التنظيمي للمؤسسة والمؤسسات المنافسة، بيانات حول الثقافة التنظيمية للمؤسسة والمؤسسات المنافسة، بيانات حول الموارد المتاحة أمام المؤسسة والمتاحة لدى المؤسسات المنافسة، يعمل التحليل الداخلي على معالجة هذه البيانات وفق غريق عمل مؤهل من الخبراء وقد يولد بعد عملية التحليل والمعالجة معلومات قابلة للفرز والترتيب حسب الأولوية طبيعة كل منها، تخزن المعلومات وتعزز عن طريق أنظمة الحماية في قواعد المعلومات المتخصصة، من ثمة تبث وتشر المعلومات المفيدة لمتخذي القرارات من أجل تحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية وفق مؤهلات الأداء المتميز سواء كانت هناك نقاط قوة في الأداء أو نقاط ضعف يعمل عليها الفريق لتصحيحها واستدراكها ضمن الطريقة الرشيدة والعقلانية من حيث التسيير.

إنّ العوامل التي يعمل التحليل الداخلي على تشخيصها هي عوامل تؤسس لما يسمى بالتميز الوظيفي أو التميز في الأداء الوظيفي لدى المؤسسات، كما أن التحليل الداخلي يمثل أسلوب مهم يعزز مستوى الميزة التنافسية ويعمل على استدامتها من خلال تضيق فجوة التقليد في الأداء المتميز، فتقليد الأداءات أساس تقليد المنتجات هذا ما أكده مايكل بورتر في كثير من مراجعه الخاصة بالتسيير والإدارة، وفيما يلي سنحدد العوامل الأساسية التي تكون البيئة الداخلية للمؤسسة والتي يعمل التحليل الداخلي على تشخيصها:

أ- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة كل الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة، وعادة ما يمثل ذلك في المؤسسة بواسطة الهيكل التنظيمي (تحديد نقطة القوة أو الضعف بالمقارنة مع المنافسين الحاليين وهذا حول مدى قدرة الهيكل التنظيمي من حيث شبكيته وتشعبه وعلاقاته المصفوفية في تغطية المدى العام للبيئة الصناعية -بيئة النشاط الإستراتيجي).

ب- الثقافة التنظيمية السائدة: الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة إنما تعكس القيم والنوايا والعواطف التي يتحلّى بها المورد البشري لدى المؤسسة في كل المستويات الإدارية فإذا برزت أنه هناك روتين وظيفي، أو غياب لعنصر الاتصال الوظيفي الفعال أفقيا وعموديا داخل الإدارة، أو بروز ما يسمى بالمقاومة اتجاه التغيير الإيجابي داخل المنظمة كلها تقود إلى القيم والعواطف السلبية خاصة إذا فشلت القيادة داخل المؤسسة من تكون قيادة بالقيم قيادة بالحوافز قيادة بمشاركة وعليه فإن التحليل الداخلي يتجه نحو تحليل هذا المكون الأساسي من مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة من أجل تحديد نقاط القوة أو الضعف في الأداء والعمل على إدراك الانحرافات لتصويبها اتجاه الأداء المتميز وخلق الميزة التنافسية المستدامة.

فأهمية التحليل الداخلي لعنصر الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة يساهم في:

- منح العاملين شعور بالهوية والانتماء الوظيفي ضد الاغتراب الوظيفي والإحساس بما يسمى بالروتين الوظيفي وهو أساس التميز في الأداء فالديناميكية في تطوير المهارات مع ضبط النوايا والاندفاعات العاطفية عنصر حساس لا بد أن تنتبه إليه المؤسسة وتعمل على تشخيصه باستمرار عن طريق التحليل الداخلي.

- إنّ مخرجات التحليل الداخلي اتجاه تشخيص الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة يساعد على تنمية الولاء الوظيفي والالتزام والمسؤولية والشعور بالزامية المشاركة في خلق القيمة المضافة لدى المؤسسة وهو أساسي لبعث التميز الوظيفي كحالة موضوعية خارج نطاق الحاجات الذاتية.

- تضيف عناصر تساعد المؤسسة على تعميق الاستقرار بها.

- تشكل مرجعية للعاملين في المؤسسة، يعودون إليها عندما يواجهون حالات يصعب عليهم إدراك مغزى النشاطات الإدارية.

ج- الموارد المتاحة والممكنة: تتطلب عملية صياغة أية إستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ في أن تحصل المؤسسة على الأسواق أو الأدوار الملائمة، في ضوء المواقف والمتغيرات التنافسية وموارد المؤسسة، حيث تشمل موارد أية مؤسسة على:

- المورد المالي للمؤسسة.

- المورد البشري للمؤسسة.

- المورد المادي للمؤسسة.

- المورد المعرفي لدى المؤسسة.

- المورد الافتراضي: رؤية المؤسسة، الرسالة، العلامة التجارية، الشعار، الشارة وغيرها.