

## ملخص بحث التشخيص الداخلي للمؤسسة.

### المقدمة.

#### المبحث الأول: ماهية التشخيص الداخلي للمؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الداخلي للمؤسسة.

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها. فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل الأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية، ومقارنتها مع المنافسين ، وتعرف نقاط القوة والضعف كما يلي :

نقاط القوة: تعرف نقاط قوة المؤسسة، على أنها كل مورد أو مهارة أو أي ميزة قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات السوق التي تقوم خدمتها أو تعزز خدمتها.

نقاط الضعف: يمكن تعريفها بأنها ما تفتقر إليه الشركة أو مالا يمكنها أن تقوم به بصورة جيدة مقارنة بالآخرين أو الحالة أو الوضع الذي يسبب عائقا للشركة.

#### المطلب الثاني: أهمية التشخيص الداخلي للمؤسسة.

يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويتها بسهولة.

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية.

- الاستفادة من نقاط القوة لديها والسير بها قما من القوي إلى الأقوى للقضاء على العوائق.

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخلاص بها.

- مساعدة الإدارة العليا على إتخاذ القرار.

- إكتشاف ميزات و كفاءات وموارد المؤسسة.(البشرية المالية).

#### المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة.

هيكل المنظمة: يوصف الهيكل التنظيمي بالنظام الرسمي للمهام والعلاقات التي تحكم وتنسق وتحفز الموارد البشرية ليكتفوا جهودهم إتجاه العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

- ثقافة المنظمة: ثقافة المنظمة هي النمط الأساسي للقيم والمعتقدات التي تعتبرها المنظمة الطريقة السليمة في التفكير والعمل سواء في مواجهة المشاكل او اقتناص الفرص والتنبؤ بالتغيرات الثقافية حيث أن الثقافة التنظيمية ليست جامدة وهي من المرونة والديناميكية حيث يمكن تغييرها بشكل يحقق التوافق بينهما وبين ثقافات الموارد البشرية العاملة المنظمة.

- موارد المنظمة: يرتبط هذا النوع من التحليل بمنهج التحليل المستند إلى الموارد.

- سلسلة القيمة: تتكون هذه السلسلة من تسعة نشاطات تضمها مجموعتان أساسيتان تتمثل الأولى بالأنشطة

الأولية وتتمثل الثانية بالأنشطة الداعمة.

#### المبحث الثاني: أدوات تحليل البيئة الداخلية.

#### المطلب الأول: المدخل الوظيفي.

يشير هذا المدخل إلى أن قوة المؤسسة تكمن في قوة الوظائف المشكلة لها، لذا وجب دراسة وتحليل مختلف الوظائف المتعلقة بالمؤسسة ككل وتشمل مايلي: التسويق-الإنتاج- الموارد البشرية ، ، المالية.

## 1- تشخيص وظيفة الموارد البشرية:

يقوم هذا التشخيص على معرفة جوانب القصور في العمالة المشكلة للمؤسسة والكفاءات والمهارات التي تحوز عليها ومختلف المكونات الاجتماعية وتوجهاتها وعادة ما يركز على مايلي:

- مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية.

- الظروف المادية والمعنوية للعامل.

- درجة ولاء العاملين وشعورهم بالإلتزام للمؤسسة

- مستويات الأجور والحوافز.

2. تشخيص الوظيفة التسويقية: يشير تشخيص هاته الوظيفة إلى مجموعة الأنشطة التي تتضمن انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.

تهدف الى معالجة مايلي :

- نقاط القوة والضعف للسياسات السعرية . - مزايا وعيوب السياسات السعرية لمنتجات جديدة .

- تطوير طرق الترويج كالإعلان.

- خدمات ما بعد البيع، وفاء الزبائن.

3- تشخيص الوظيفة المالية: يركز التشخيص هنا على جوانب القوة المالية في المؤسسة، مصادر التمويل الداخلي

خارجي ومدى توفر السيولة، وعموما فإن تشخيص هاته الوظيفة يتضمن كيفية إدارة أموال المؤسسة بطريقة

تحقق الملاءمة بين السيولة والربحية.

4. تشخيص الوظيفة الإنتاجية: يركز هذا لتشخيص على جوانب مهمة كأنظمة الإنتاج، المواقع الإنتاجية، المزايا

والعيوب التقنية للمنتج جودة عمليات التصنيع الطاقة الإنتاجية للصانع.

المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة.

تعد سلسلة القيمة أحد الأدوات المستخدمة في تحليل المحيط الداخلي بهدف الى تحديد مصادر الميزة التنافسية من خلال تحليل النشاطات الداخلية للمؤسسة وتتمثل في الأنشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة.

1- الأنشطة الرئيسية: فهي الأنشطة التي تنشأ القيمة وتساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع وهي 5 أنشطة:

- الإمداد الداخلي: أي الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

- العمليات الإنتاجية: مختلف العمليات لمعالجة وتحويل المدخلات إلى منتجات سلع وخدمات في شكلها النهائي.

- إمدادات خارجية: وتشمل عمليات التوزيع من المنتج الى المستهلك.

- الخدمات: خدمات ما بعد البيع، خدمات الترتيب، قطع الغيار.

- التسويق: مختلف الوسائل التي تساهم في تحفيز المستهلك على شراء المنتج.

فكل هاته الأنشطة تشكل تمنح المؤسسة ميزة استراتيجية خاصة إذا كانت منعمة لدى المؤسسات المنافسة الأخرى.

2. الأنشطة الداعمة: هي أنشطة تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها وهي 4 أنشطة:

- التموين (المشتريات): تتضمن شراء المواد الأولية والأجزاء نصف المصنعة وتامة الصنع التي تحتاجها العملية الإنتاجية

- التطوير التكنولوجي: ويشمل وسائل تطوير المنتجات وتحسينها، الآلات وغيرها.

- إدارة الموارد البشرية: حيث تساهم في تدريب وتنمية الأفراد.

- البنية التحتية: وتشمل كل من الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى النشاطات الإدارية كالتخطيط والمالية.

### المطلب الثالث: مدخل الإعتماد على الموارد.

يركز هذا المدخل على جانبين أساسيين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية، والبشرية، والمالية، والموارد الغير الملموسة. ويشير مصطلح الموارد الداخلية إلى تلك الإمكانيات المتاحة في المؤسسة من الإمكانيات مادية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة.

### وهناك 03 تصنيفات للموارد:

- الرأس المال المادي: التجهيزات التكنولوجية.
- الرأس المال البشري: الخبرة، الذكاء، المعرفة.
- الرأس المال التنظيمي: الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية.

### تحليل الهيكل التنظيمي :

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة فيموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتحدد شبكات الإتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية.

### تحليل ثقافة المؤسسة :

هي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكهم و تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسير للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها.