

التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.

Title in English Strategic analysis of the internal environment of the enterprise

هالة يحياوي

جامعة العربي التبسي، تبسة (الجزائر)، hala.yahiaoui@univ-tebessa.dz

مخبر الدراسات البيئية والتنمية المستدامة

تاريخ النشر: 2020/01/18

تاريخ القبول: 2020/01/16

تاريخ الاستلام: 2020/12/09

ملخص

تهدف الدراسة إلى تحديد أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، وكيف يتم تحليلها إستراتيجيا باعتماد التحليل التنظيمي المستند على الموارد، سلسلة القيمة، وتحليل القدرات الوظيفية، لمساعدة متخذي القرار في تحديد مواطن القوة والضعف في المنظمة.

باعتماد المنتج الوصفي التحليلي، تم التوصل إلى:

- تحليل عوامل البيئة الداخلية، يساعد في معرفة إمكانيات المنظمة ومدى صمودها في السوق؛
- تحليل عوامل البيئة الداخلية يساعد في كشف نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.

كلمات مفتاحية: البيئة الداخلية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، الموارد، سلسلة القيمة.

تصنيفات JEL : M00، M1، M19

Abstract

The study aims to determine the components of the internal environment of the organization and how it is strategically analyzed by adopting resource-based organizational analysis, value chain, and functional capacity analysis to help decision makers identify the strengths and weaknesses of the organization.

By adopting the analytical descriptive product, it was concluded:

- *Analyzing the internal environment factors, helps in knowing the potential of the organization and the extent of its resilience in the market,*
- *Analyzing the factors of the internal environment helps to expose the strengths and weaknesses of the organization*

Keywords: Internal environment, Organizational Structure, Organization Culture, Resources, Value Chain.

Jel Classification Codes: M00, M1, M19

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين في المنظمة، إن أحد أسباب نجاح المنظمات يعود للبيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

هذا ويساعد التحليل الإستراتيجي عوامل البيئة الداخلية في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا، كما يساعد على معرفة موقع المنظمة في السوق والصناعة قياسا بمواقع المنظمات الأخرى، وتساعد المنظمة على كيفية استغلال الفرص الموجودة في البيئة، ودرجة تجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة.

وسيتناول عوامل البيئة الداخلية، متمثلة بالهيكل التنظيمي ومدى توفر الكفاءات الإدارية والأطر الفنية المطلوبة، وثقافة المنظمة باعتبارها عوامل تنظيمية وإدارية محددة أو محفزة في المنظمة، إضافة إلى العوامل الوظيفية للمنظمة (التسويق، الإنتاج، الأفراد، والمالية)، والتي تتضمن معظم الجوانب التي تساهم في إبراز نواحي القوة والضعف في المنظمة إلى جانب دور سلسلة القيمة في إضافة قيم لأنشطة المنظمة. وفي ضوء ذلك يمكن طرح الإشكالية التالية:

1.1 التساؤل الرئيسي للدراسة: كيف يتم تحليل عوامل البيئة الداخلية للمنظمة؟

2.1. الأسئلة الفرعية

السؤال الفرعي الأول: ما المقصود بالبيئة الداخلية للمنظمة؟

السؤال الفرعي الثاني: ما هي العناصر التي يتم من خلالها تحليل البيئة الداخلية داخل المنظمة؟

3.1 أهداف الدراسة

يسعى البحث إلى تحقيق هدف أساسي يتمثل في محاولة التعرف على أهم عوامل أو متغيرات البيئة الداخلية وكيفية تحليلها داخل المنظمة بهدف بيان العوامل المؤثرة والمساهمة في استمرارية المنظمة وحمايتها من المنافسين. ومن هذا المنطلق تندرج الأهداف الفرعية الآتية:

- إبراز مفهوم تحليل البيئة الداخلية.

- تحليل وتشخيص متغيرات البيئة الداخلية وفقا لمفهوم التحليل الاستراتيجي.

4.1 منهج الدراسة

تم اعتماد في هذه الدراسة على المنهج التحليلي الوصفي، ذلك من خلال وصف وتحليل أهم مكونات البيئة الداخلية، وتأثيراتها من الناحية الإستراتيجية داخل المنظمة :

1. ماهية البيئة الداخلية للمنظمة.

1.2 تعريف البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، وتتضمن:

نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل ايجابي لانجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

نقاط الضعف: النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها. (عبد الحميد، 2001، صفحة 18)

ويمكن تعريفها أيضا على أنها: مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. (طاهر محسن و وائل محمد، 2007، صفحة 283) والبيئة الداخلية للمؤسسة؛ تضم بين جناحيها عناصر القوة و الضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة. (عبد العزيز، 2012، صفحة 184)

هذا وتمثل البيئة الداخلية للمنظمة؛ المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانيات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمنظمة. (خديجة، 2015، صفحة 17)

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل

البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها.

2.2 أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنةً بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر. واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية؛ وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (ناتج التحليل الداخلي) من جانب، ومجالات الفرص والمخاطر (ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.

ولأجل مساعدة المنظمة في التعرف على إمكاناتها وقدراتها الداخلية، يمكن تجسيد أهميتها النقاط التالية: (الطيب، 2017، صفحة 42)

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمياً والتحكم في عوامل الإنتاج؛
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقومها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص؛
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- 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 بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها؛
- الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الإستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلاً أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛ (مصطفى، 2013، صفحة 76)
- يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛
- يساهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة؛ وبالتالي تتاح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج؛
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي..الخ.

3.2 مكونات البيئة الداخلية

تشكل مكونات البيئة الداخلية من: (عبد العزيز، 2012، صفحة 205)

- الهيكل التنظيمي

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل

التنظيمي البسيط، الوظيفي، القطاعي، الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

- الثقافة التنظيمية

نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرّف كذلك بأنها: مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.

- موارد المنظمة

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية، مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة؛ المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات، الإنتاج، المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها. (نبيل و أحمد، 2014، صفحة 65)

■ **أنواع الموارد:** الموارد لها عدة تقسيمات، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)، بشرية (مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية)

3. التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة

تنبع أهمية هذا التحليل لأي منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة، ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها ومكوناتها، وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمنظمة، وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية.

ويوجد عدة مداخل لإجراء التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية، ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد، مدخل سلسلة القيمة. (خديجة، 2015، صفحة 21)

1.3 مدخل تحليل الموارد

تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة، إن هذا المدخل أشار لأهمية الموارد، وخاصة النادرة، والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل إستراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعمق للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة. (حسن، 2015، صفحة 34)

2.3 مدخل تحليل سلسلة القيمة

هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة بحيث تعرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها، ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانيات المتاحة لإدخال حلقات إضافية. (حسن، 2015، صفحة 118)

وهي إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقا لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تتمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية: (Porter, 1993, p. 53)

تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما، وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد، الإنتاج، التسويق، البيع، المناولة وتخزين المنتجات التامة، وخدمة العملاء كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء، تطوير

التكنولوجيات، إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط، وإدارة الجودة والشؤون القانونية.

- أ. تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، وتعكس علاقة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر، ويعني ذلك أن نقارن الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزئيا نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.
- ب. فحص علاقة التناغم أو التناؤب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الإستراتيجية لأن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج، لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم، ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة لنشاطين مختلفين على أنشطة مشتركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع.

الشكل رقم (01): سلسلة القيمة



Source : Michael Porter, 1993, P. 53

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فإنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة.

تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع (09) فئات تضمنها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة. (إنعام، 2009، صفحة 8)

الأنشطة الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن: الإمداد الداخلي: الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتتمثل في مناولة المواد، التخزين، ومراقبة المخزون.

العمليات الإنتاجية: أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.

الإمدادات الخارجية: أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات..الخ.

التسويق والمبيعات: أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج وتخفيضه على الشراء. مثل: الإعلان، التخفيضات، الترويج، اختيار قنوات التوزيع، العلاقات مع الموزعين، وتحديد السعر. الخدمات: أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، مثل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.

3.3 مدخل تحليل الوظائف

يعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الإستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتحدد الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الإستراتيجية

وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة: (إنعام، 2009)

عوامل الوظيفة الإدارية: من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الإستراتيجية والتحليل الإستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات...إلخ.

كما و يتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الإستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف:

وظيفة التخطيط: ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الإستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبني مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الإستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الإستراتيجية طويلة الأجل.

وظيفة التنظيم: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.

وظيفة التوجيه والرقابة: ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل إستراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها.

عوامل الوظيفة الإنتاجية: يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المنظمة، وعما يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أو مواجهة أخطارها وتهديداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة. وتختص الأنشطة والإستراتيجيات الخاصة بالإنتاج، بالجودة، بالتكاليف، بتقديم الخدمة، الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

عوامل الوظيفة المالية: تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالإستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال، استخدامات رأس المال،

سهولة الخروج من السوق، العائد على الاستثمارات، درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي، القدرة على سداد الالتزامات... الخ. وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقويم و الرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمنظمة.

عوامل وظيفة الموارد البشرية: يُقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين، و هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية.

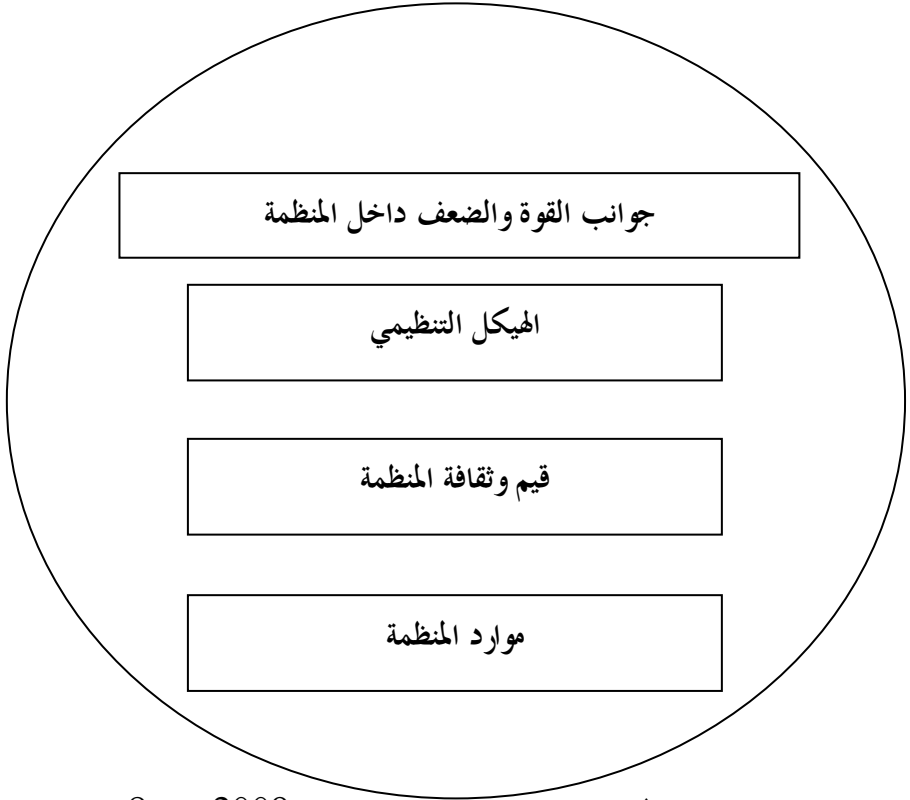
وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا و عيوب برامج التعليم، والتدريب، وإعادة التدريب؛
- عناصر القوة و الضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة للمفترض أن يكون؛
- مستوى المهارات الفنية، والتقنية، والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة؛
- مزايا و عيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة في المنظمة؛
- فعالية أنظمة الأجور والحوافز؛
- مدى استجابة الإدارة لحاجات و مطالب التنظيم غير الرسمي؛
- درجة ولاء العاملين للمنظمة و شعورهم بالانتماء إليها؛
- الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات، الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل، إمكانيات إعادة التأهيل... الخ.

عوامل الوظيفة التسويقية: تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة و فاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة و إستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتسعى الإستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:

- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل المستهلك؛
 - تحديد السعر، و الجودة، و الصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك و المنظمة؛
 - تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛
 - جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.
- و يمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية:
- ✓ نقاط القوة و الضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة التسعيرية المناسبة؛
 - ✓ مزايا و عيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة؛
 - ✓ فوائد و تكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع؛
 - ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج و تقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.
 - ✓ تحديد نموذج البيئة الداخلية للمنظمة: ويمكن توضيح نموذج البيئة الداخلية للمنظمة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج البيئة الداخلية للمنظمة



المصدر: إنعام محسن حسن زويلف، 2009، ص.8

4. خاتمة

يمكن القول أن عملية تحليل البيئة للمنظمة لا تكتمل إلا بالتحليل البيئي الخارجي، وهذه الدراسة

تناولت فقط الشق الداخلي، وقد توصلت إلى جملة من النتائج يمكن إيجازها كالتالي:

- تحديد الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة سواء كانت مادية أم بشرية، أو حتى معلوماتية؛
- لها القدرة في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنظمة؛
- يساعد المنظمة في معرفة القدرة التنافسية لها أمام الخصم ومدى استجابتها أمامه؛
- كما تساعد في اتخاذ القرارات الإستراتيجية؛ وبالتالي توجيه المنظمة نحو المسار الإستراتيجي المناسب لوضعيتها التنافسية، ووفقا للإمكانيات المتوفرة؛

- التحليل البيئي الداخلي للمنظمة لا يساعد فقط في إيجاد نقاط القوة ومعرفة نقاط الضعف، بل يساعد أيضا وبطريقة غير مكتملة وغير مباشرة في تحديد الفرص ومعرفة التهديدات التي يمكن أن تواجهها المنظمة. ما يوفر المنظمة معرفة كيفية استغلال الفرص وتجنب المخاطر والتهديدات المتوقعة؛
- كما تسهم عملية التحليل البيئي الداخلي في تكامل عملية التحليل الإستراتيجي، حيث أن اجتماع التحليل البيئي الداخلي مع الخارجي مع بيئة الصناعة يوفر التكامل لعملية التحليل الإستراتيجي.

5. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- أبو بكر محمود مصطفى. (2013). الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- بن حبتور صالح عبد العزيز. (2012). الإدارة الإستراتيجية (إدارة جديدة في عالم متغير) (ط2). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- بوخرصة خديجة. (2015). الیقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر، جامعة وهران2: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران2.
- داودي الطيب. (2017). أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية. مجلة الباحث(5).
- زويلف محسن حسن إنعام. (2009). دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، 1(20)، 109-141. تم الاسترداد من <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=53116>
- علي الزغيبي حسن. (2015). نظم المعلومات الإستراتيجية (ط1). الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الغالبي منصور طاهر محسن، و إدريس صبحي وائل محمد. (2007). الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل) (ط1). القاهرة: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مرسي نبيل، و سليم أحمد. (2014). الإدارة الإستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر) (ط1). مصر، الاسكندرية: الدار الجامعية.
- المغربي عبد الحميد. (2001). الإدارة الإستراتيجية (ط1). مصر، القاهرة: مجموعة النيل.

المراجع باللغة الأجنبية

- Michael Porter .(1993) *L'avantage concurrentiel des Nations* .Inter edition.