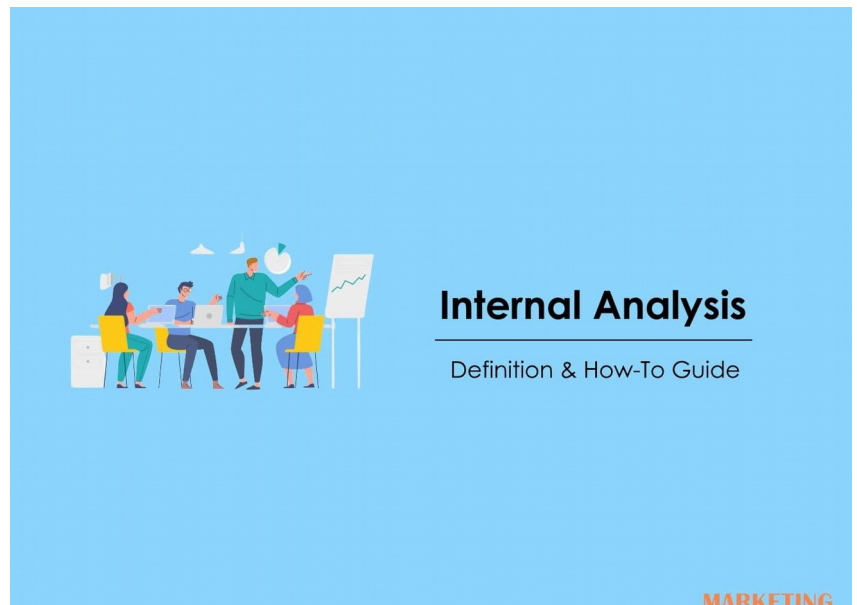


المحور الرابع: تحليل البيئة الداخلية

1

جامعة الجلفة



الاستاذة: د.بن بولرباح سارة

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيبليوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I- البيئة الداخلية للمنظمة
11	II- تحليل سلسلة القيمة (PORTER) لتشخيص البيئة الداخلية
13	III- تحديد الموقف الاستراتيجي
15	خاتمة
17	قاموس
19	معنى المختصرات
21	قائمة المراجع

وحدة

عند الانتهاء من هذا المحور، سيكون الطالب ملماً بأهداف المحور بناء على مستويات بلوم المعرفية:

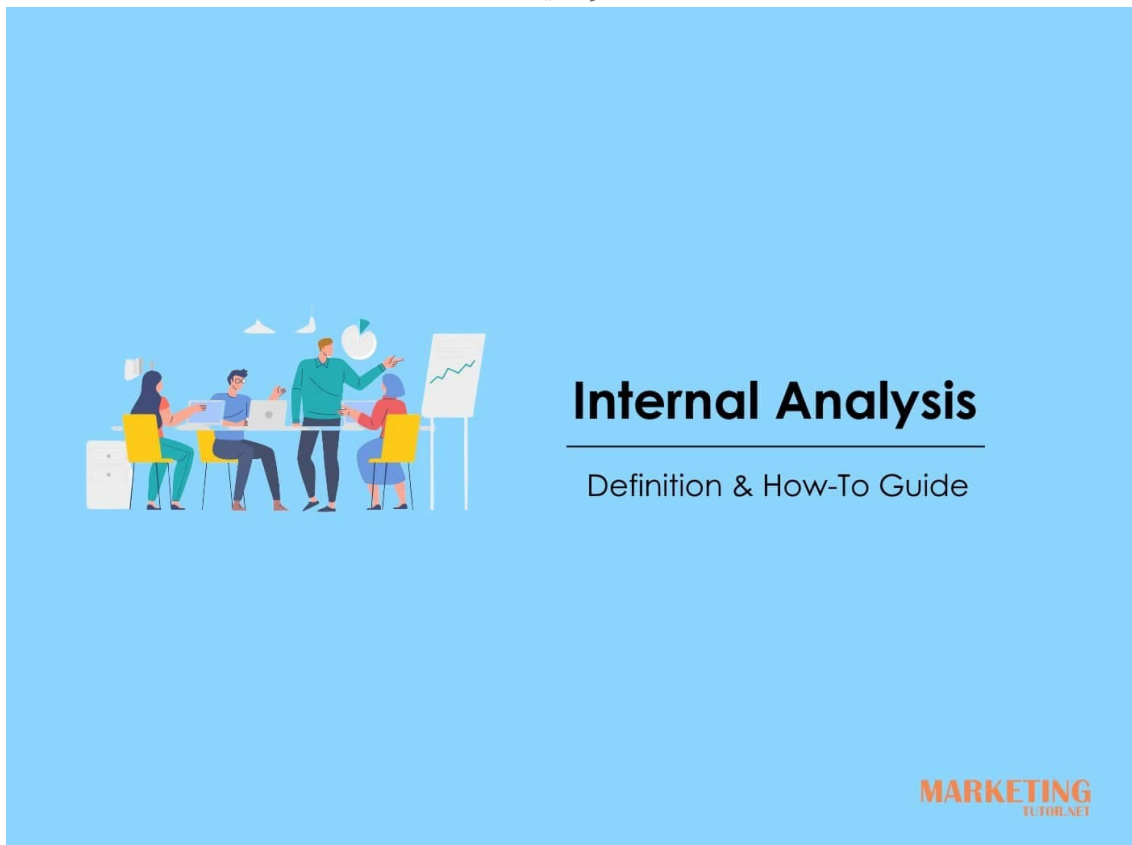
- 1- مستوى المعرفة والتذكر: Remembering: يستعيد الطلاب المعلومات القبلية من الذاكرة، بهدف استحضار ما لديه من مكتسبات قبلية تتعلق بتسيير واقتصاد المؤسسة.
- 2- مستوى الاستيعاب والفهم Understanding: يصف الطالب مختلف المتغيرات والمفاهيم المتعلقة بالمحور، من خلال بعض الأسئلة المتنوعة انطلاقاً مما تم الاستفادة منه وفهمه للدرس.
- 3- مستوى التطبيق Applying: يشخص الطالب البيئة الداخلية للمنظمة وأهم مكوناتها الأساسية.
- 4- مستوى التحليل Analyzing: يحلل الطالب البيئة الداخلية للمنظمة من خلال تحليل سلسلة القيمة لبورتر porter وأهم مكوناتها.
- 5- مستوى التركيب وإنشاء Creating: يميز الطالب بين تحليل البيئة الخارجية العامة للمنظمة وتحليل البيئة الخارجية الداخلية وتحديد تحليل swot.
- 6- مستوى التقييم Evaluating: مدى قدرة الطالب على تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة وربط بين بيئة المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة من خلال اختبار تقويمي.

مقدمة

تتميز بيئة اعمال اليوم بالتغيرات المستمرة الخارجية مما يؤثر في سلوك المنظمة، مما ينعكس على ادارتها وانتاجيتها خاصة في ظل المنافسة الشديدة والتحديات التي تواجهها، مما يولي الاهمية بالاخذ بعين الاعتبار كل العوامل الداخلية ضمن حدود المنظمة، قد تتمثل في عوامل انتاجية او موارد بشرية او في موارد مادية او محاسبية او في وظيفة التسويق، كل هاته العوامل قد تمثل نقاط قوة او ضعف لديها مما يستوجب القيام بالتحليل الاستراتيجي في المنظمة.



فرنسية



فرنسية

البيئة الداخلية للمنظمة

مفهوم البيئة الداخلية للمنظمة: يقصد بالبيئة الداخلية للمنظمة كل القوى التي تعمل داخل المنظمة نفسها وتشمل (تتكون) البيئة الداخلية من الهيكل التنظيمي بأشكاله المتعددة؛ ثقافة المنظمة؛ موارد المنظمة التي تضم الإنتاج والتسويق والمالية والبحث والتطوير؛ الموارد البشرية ونظم المعلومات. [1][2] كما تتكون البيئة الداخلية من الموظفين الحاليين والإدارة، وخاصة ثقافة الشركة، والتي تحدد سلوك الموظف في البيئة الداخلية ومدى تكيف المنظمة مع البيئة الخارجية. مما تعتبر أداة مساعدة في SP ★ للمنظمة. [2] ★

تحليل سلسلة القيمة (PORTER) لتشخيص البيئة الداخلية

II

[1]1]عندما يختار المديرون التنفيذيون الاستراتيجيات، يجب فحص موارد المنظمة وقدراتها جنبًا إلى جنب مع النظر في سلسلة القيمة الخاصة بها. ترسم سلسلة القيمة المسار الذي يتم من خلاله إنشاء المنتجات والخدمات وبيعها في النهاية للعملاء، يعكس مصطلح سلسلة القيمة حقيقة أنه مع اكتمال كل خطوة من هذا المسار يصبح المنتج أكثر قيمة مما كان عليه في الخطوة السابقة.

تُستخدم سلسلة القيمة كأداة تقييم داخلية لمساعدة الشركة على تحديد المكان الذي قد تكون قادرة فيه على تحقيق ميزة تنافسية. في أي مجالات الأنشطة الأولية والثانوية تكون الشركة قوية بشكل خاص؟ هل يمكن الاستفادة من هذا النشاط لتوفير ميزة تنافسية على منافسيه؟ يمكن تقييم الموارد و/أو القدرات ضمن هذا النشاط باستخدام إطار عمل VRIO لتحديد نوع الميزة التنافسية التي يقدمونها. على سبيل المثال، كانت Netflix أول شركة تستفيد من نشاط دعم تطوير التكنولوجيا الخاص بها لتقديم أفلام عالية الجودة للعملاء من خلال البث المباشر. كونها المحرك الأول في هذه الصناعة، منح Netflix موطئ قدم وسمعة طيبة في هذه الصناعة، ولم يتمكن الآخرون من اللحاق بالركب. عند استخدام هذه الأداة للتقييم الداخلي، يجب فحص كل نشاط من أنشطة سلسلة القيمة لمعرفة مدى قدرته على تحقيق ميزة تنافسية. وعلى العكس من ذلك، فإن الأنشطة الضعيفة في سلسلة القيمة تمثل فرصًا لتحسين الأداء التنظيمي. الهدف العام لسلسلة القيمة هو إنتاج هامش ربح للشركة.[3]

وتشمل سلسلة القيمة على الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة

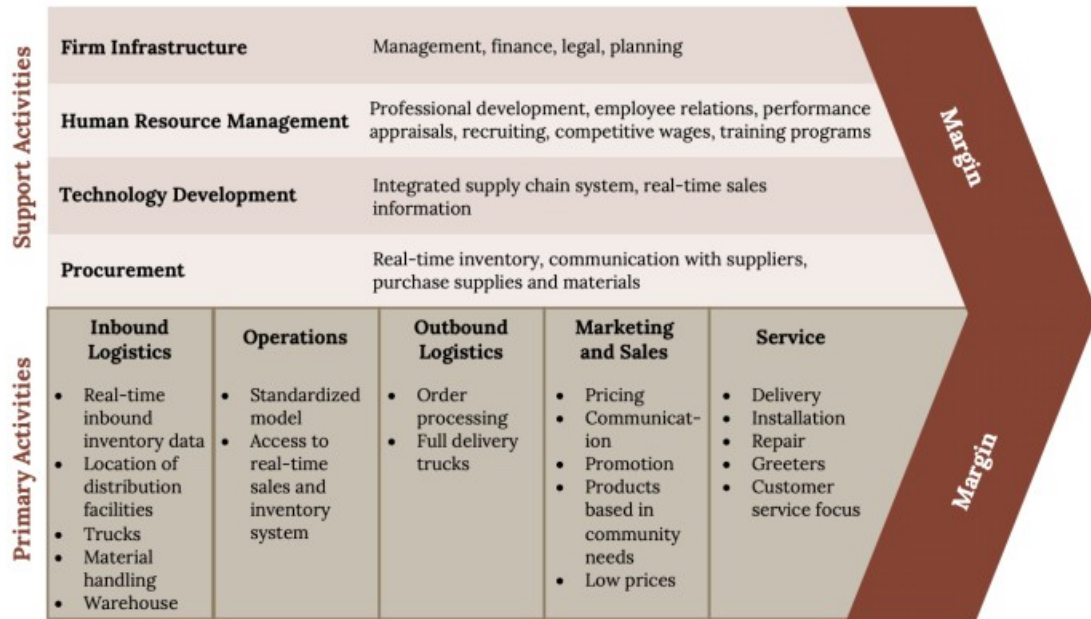
الأنشطة الأساسية Primary Activities تتمثل فيما يلي:

- الإنتاج إن إتيان التصنيع أو التجميع أو التغليف يمكن أن يسمح للشركة بإنشاء قيمة لعملائها. مثال: من أجل ضمان جودة المنتجات النهائية، والاستفادة من المعرفة الحرفية وعلامة "صنع في فرنسا"، تقوم الشركة تعتمد شركة **Louis Vuitton** في نشاطها الخاص بالمصنوعات الجلدية على ست ورش إنتاج في فرنسا ولا تفوض أعمالها لمقاولين من الباطن خارجي.
- التسويق والمبيعات قوة المبيعات أو الإعلان هي الوسائل المستخدمة من قبل الشركات لتقديم عروضها للمستهلكين وبناء صورة العلامة التجارية. مثال: بفضل بناء صورة علامة تجارية قوية للغاية، تباع شركة Nike قميصًا بسعر 20 يورو تقريبًا على الرغم من أن تكلفة إنتاجه ونقله أقل من دولار واحد
- خدمات ما بعد البيع من أجل خلق القيمة، يمكن للشركة الاعتماد على خدمة ما بعد البيع (التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار، المراقبة). مثال: مع مبيعات بلغت 790 مليون يورو في عام 2008، شركة KPMG، الشركة الفرنسية الرائدة في مجال التدقيق والخبرة لمحاسبة والاستشارات، تدعم الشركات الصغيرة والمهنة الحرة في كل مرحلة من مراحل تطورها، من الإنشاء إلى النقل أو البيع بفضل إلى مجموعة من الخدمات المعدلة.[4][4][4]

اما **الأنشطة الداعمة Support Activities** تتمثل فيما يلي:[5]

- تتكون من الهيكل التنظيمي؛ ثقافة المنظمة؛ النظم الرقابية والمالية؛ التخطيط الاستراتيجي.
- إدارة الموارد البشرية: وتسعى للحصول على مزيج من الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم لاداء كل ما يتعلق بأنشطة خلق القيمة.
- إدارة الموارد: هي المسؤولة عن التحكم فب نقل الموارد، بدءا من عملية توفير المواد مرورا بالإنتاج حتى توزيع المواد المصنعة.[6]

- البحث والتطوير والتكنولوجيا، من خلال تصميم وتطوير المنتجات الجديدة للشركة وتكون مبتكرة دائمًا. مثال: وفقًا لجان بول أغون Jean-Paul Agon ، الرئيس التنفيذي لشركة لوريال: "على مدى قرن من الزمان، كان نجاح لوريال يعتمد على خمسة المبادئ الأساسية بما في ذلك السعي المستمر للابتكار والجودة. تقوم لوريال بتسجيل مئات براءات الاختراع كل عام.[6][6][5][5][4]



فرنسية



تحديد الموقف الاستراتيجي



من أجل تحديد الموقف الاستراتيجي يتم الاسترشاد بتحليل SWOT★ analysis للتحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال معرفة الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية من خلال نقاط القوة والضعف

- **نقاط القوة:** ما يمكن للمنظمة عمله افضل من غيرها، الإمكانيات الداخلية الموجودة فعلا تساعد على استغلال الفرص المتاحة والممكنة على مكافحة التهديدات.
- **نقاط الضعف:** تشمل ظروف وعوامل داخلية موجودة فعلا تعيق من قدرة المنظمة على الاستفادة من الفرص.
- **الفرص:** تشمل التغير المحتمل حدوثه في البيئة المحيطة بالمنظمة والذي يساعدها على العمل او التوسع او تلبية احتياجات المجتمع.
- **التهديدات:** هي الأشياء او الظروف التي تقيد حركة ونمو المنظمة وتمثل تهديدا لها وللفرص المتاحة للتغيير.^[7]



فرنسية

خاتمة

تشمل عملية التحليل الاستراتيجي ايضا تحليل البيئة الداخلية للمنظمة، من خلال تشخيص كل العوامل المساهمة في اعادة توزيع الاهداف واعادة النظر في التخطيط الاستراتيجي★

وكل عامل من العوامل الموجودة داخل المنظمة له ابعاد اثرا قد يصبح نقطة قوة او نقطة ضعف على عمل المنظمة.

من بين هاته العوامل الموارد المادية والموارد البشرية وايضا عملية التسويق والتوزيع والانتاج.

كما يمكننا تحديد الموقف الاستراتيجي من خلال تحليل ★SWOT الذي يساعد على اكتشاف نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية.



تحليل البيئة الداخلية

قاموس

البيئة الداخلية

هي البيئة التي تقع ضمن حدود المنظمة وفي نطاق سيطرتها ورقابتها وتتأثر بها.

معنى المختصرات

Strategic Planning التخطيط الاستراتيجي
Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats القوة؛ الضعف؛ الفرص؛ التهديدات

SP -
SWOT -

قائمة المراجع

- [1] منصور محمد إسماعيل العريقي (2001)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي
- [2] Richard draft, dorothy marcic, 2009, understanding management, 6 e, usa
- [3] Reed kennedy et al., 2020, Strategic management, virginia tech publication
- [4] Manuel Cartier, Hélène Delacour, Olivier Joffre, 2010, Maxi fiches stratégiques, dunod
- [5] منصور محمد إسماعيل العريقي (2001)، الإدارة الاستراتيجية، صنعاء، دار الكتاب الجامعي
- [6] Reed kennedy et al., 2020, Strategic management, virginia tech publication
- [7] مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز، 2009، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.