المحاضرة العاشرة: التشخيص الداخلي للمؤسسة

مع نهاية الثمانينات ونتيجة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، بدأ التحليل الاستراتيجي يتجه إلى التحليل الداخلي للمؤسسة، وأصبحت النظرة الهيكلية ل porter غير قادرة على تفسير التفوق التنافسي، حيث تشير الكثير من الدراسات أن ربحية المؤسسة تتوقف على تأثيرات المؤسسة بالداخل أكثر مما تتوقف على تأثيرات الصناعة(البيئة الخارجية).

أولا: تعريف التشخيص الإستراتيجي الداخلي

يعرف **التشخيص الإستراتيجي الداخلي** بأنه: العملية التي نستطيع من خلالها تحديد العناصر التي تمثل عائقا داخليا يحد من تطور المؤسسة (نقاط الضعف)، و كذا تحديد العناصر الداخلية التي تسمح بإنعاش نشاط المؤسسة و التي يمكن الاعتماد عليها لبناء مزايا تنافسية (نقاط القوة). تهتم المؤسسات بتحليل قدراتها وإمكانيتها الداخلية وذلك لبيان نقاط القوة ونقاط الضعف وعلاجها، كما عملية دراسة البيئة الداخلية أمر لا مفر منه لأنه يساعدنا في التعرف على بعض النقاط التالية:

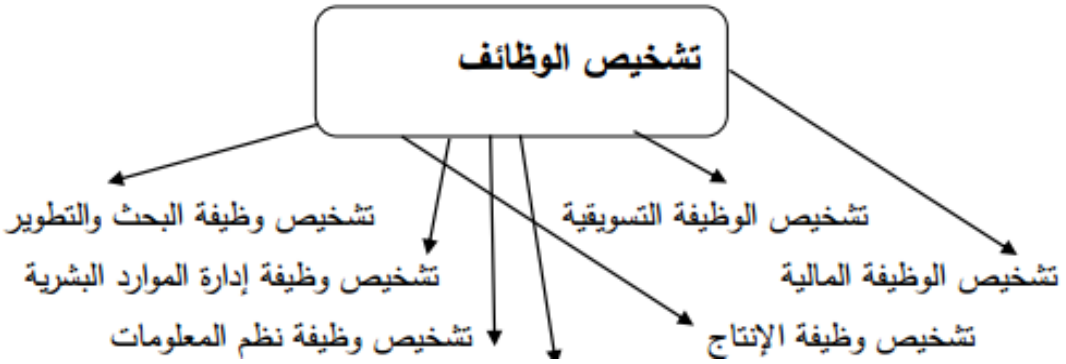
* يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
* يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
* معرفة نقاط القوة والضعف(التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر 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 توفر الأفراد العاملين في المؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
* يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...إلخ.

ثانيا: أدوات التشخيص الاستراتيجي الداخلي

من أجل وضع إستراتيجية محكمة، لا بد للمؤسسة ان تأخذ بعين الاعتبار قدراتها الداخلية، أي الخاصة التي ستعتمد عليها في وضع وتنفيذ هذه الاستراتيجية وبتعبير آخر، يجب على المؤسسة ان تعرف مواطن ضعفها ومواطن قوتها من الداخل، وبالتالي فمن أجل وضع الإستراتيجية، تحتاج المؤسسة إلى تشخيص قدراتها الاستراتيجية .

1: التشخيص الوظيفي

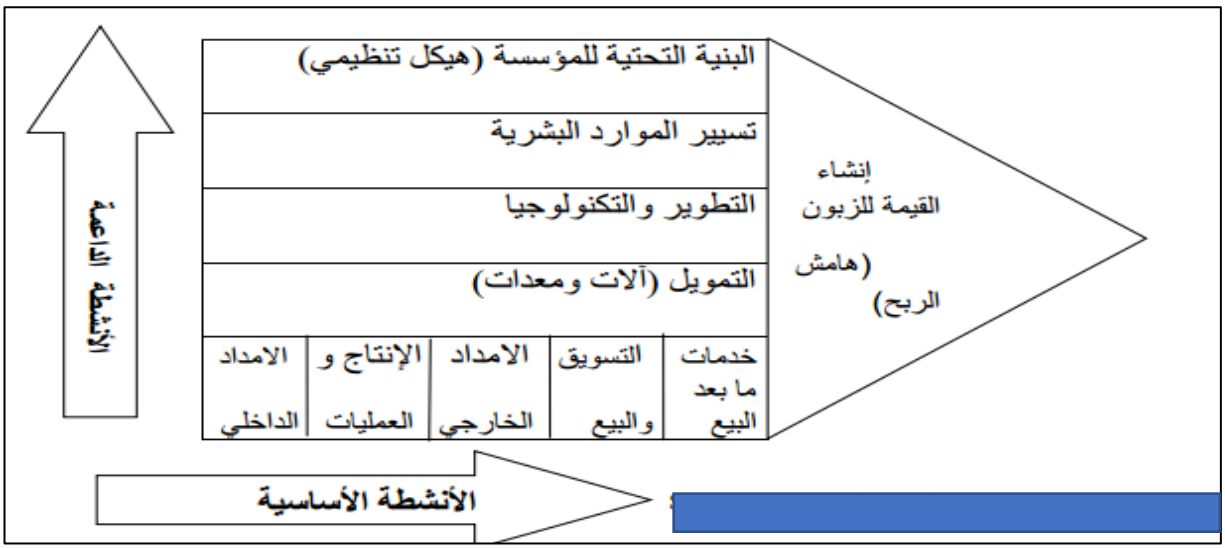
أي يجب معرفة نقاط القوة والضعف لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، ومقارنتها مع وظائف المنافسين (الفرص والمخاطر في المحيط). ويعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي ويعد مدخل تقليدي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة حيث يسلط الضوء على أهم العناصر في كل وظيفة من وظائف المؤسسة والتي يمكن أن تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف، كما يوضح الشكل التالي.



2: التشخيص باستخدام سلسلة القيمة لـ porter

تستعمل سلسلة القيمة لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها، قام **porter** في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة التي تعد الأداة المناسبة والوحيدة حتى الآن لهذه العملية، تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين: الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسة، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب ان تهتم بالأنشطة الداعمة التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسة وتبين مدى تكامل وتماسك النشاطات فيما بينها، وبالإضافة إلى هذا يمكن للمؤسسة أن تعرف مصادر المزايا التنافسية لمنافسيها، وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم. ويمكن توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): سلسة القيمة لporter



1.2.الأنشطة الأساسية: تشمل على الإمداد الداخلي الذي يتضمن استلام وتخزن وتوزيع المدخلات، ونشاط العمليات الذي يجمع جميع العمليات التي تقوم بتحويل المدخلات للإنتاج، اما الامداد الخارجي فيتعلق بالمخزن ومعالجة الطلبيات، والتسويق يشمل إيصال المنتجات إلى الزبائن ودراسة جميع العناصر المتعلقة بالمزيج التسويقي، كما تعتبر خدمات ما بعد البيع من الأنشطة الأساسية لأنها تخلق القيمة للزبون.

2.2. الأنشطة الداعمة : من أجل قيام المؤسسة بأنشطتها الأساسية، فإن المؤسسة تقوم بأنشطة أخرى تدعم النشاطات الأساسية، وتتمثل في البنية التحتية (الهيكل التنظيمي للمؤسسة)، نظام الرقابة والتمويل وأيضا نشاط الموارد البشرية، ويتضمن التكوين والتحفيز للموارد البشرية وتسيير

الكفاءات، اما البحث والتطوير فهو يتضمن التطورات التكنولوجية وقدرة المؤسسة على الاستفادة منها، من أجل تطوير منتجاتها ومن أجل خلق قيمة للزبون وتحقيق حاجيات الزبائن الحاليين والمستقبليين، وهناك أيضا المشتريات والتجهيزات وتتضمن عمليات شراء المواد الأولية، والمواد نصف المصنعة التي تحتاجها المؤسسة بالإضافة إلى الآلات والمعدات التي تضمن استمرارية النشاطات الأساسية للمؤسسة.

إن الفحص الدائم والدقيق لكل أنشطة المؤسسة من أجل استخراج نقاط القوة ونقاط الضعف، يؤدي إلى خلق القيمة للمؤسسة من خلال خطوتين أساسيتين هما: مراجعة سلسلة القيمة بصفة دورية، و مراجعة حلقة الوصل لكل سلسلة.

وعلى الرغم من أهمية سلسلة القيمة في التحليل الاستراتيجي الداخلي إلا أن لديها أوجه قصور، فقد قلل porter من أهمية الأنشطة الداعمة التي يمكن أن تكون محددات النجاح للمؤسسة أكثر من الأنشطة الأساسية؛ كما أن هذه الأداة (سلسلة القيمة) صممت لمؤسسات جد متكاملة أي أنها تقوم بأغلب الوظائف بنفسها عكس ما هو موجود اليوم أين تقوم أغلب المؤسسات بأنشطة المقاولة (المناولة) الباطنية أو الإعتماد على الشراكة في الكثير من النشاطات.

3: تشخيص المهارات : الموارد والكفاءات

يقصد بالموارد والكفاءات القدرات الاستراتيجية للمؤسسة موارد ملموسة (موارد مادية، مالية، وبشرية)، والموارد غير الملموسة (اللامادية(أي)سمعة المؤسسة، العلامة التجارية، البحث، التطوير، كفاءة العمال وكل ما يتعلق بالموارد البشرية). إن تشخيص موارد المؤسسة يؤثر على المراحل الكبرى للإستراتيجية، ونجد أن بعض الباحثين مثل B.Wenerfelt و J.Barney و G.Hamel و C.k.Prahalad الذين اهتموا بهذا الموضوع قد قاموا بتفسير لنا ذلك، من هذه النماذج نجد:

1.3: نموذج VRIO لتشخيص الموارد:

هذا النموذج من أعمال J.Barney في سنة 1991 عندما قدم تحليلا لمصادر تنافسية المؤسسة فحصر J.Barney مصادر القوة تقدم للمؤسسة افضلية تنافسية في ثلاثة أمور.

-عندما يكون للمؤسسة موارد تمكنها من اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر.

- عندما تكون هذه الموارد نادرة بمعنى يمتلكها القليل من المنافسين.

- عندما تكون صعبة التقليد،

ثم جاء النموذج في شكل أربعة أسئلة حول الموارد:

السؤال الأول: يبحث في قيمة الموارد Value بمعنى ما قيمة هذه الموارد في اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر أي التهديدات.

السؤال الثاني: يبحث في ندرة Rareness هذه الموارد، أي في عدد المنافسين الذين يكسبون هذه الموارد.

السؤال الثالث: يبحث في مدى صعوبة تقليد هذه الموارد Inimitability من طرف المنافسين وإلى أي مدى قد تكون تكلفة التقليد كبيرة .

السؤال الرابع: يبحث في مدى قدرة المنظمة Organiszation على استغلال هذه الموارد على أحسن وجه.

2.3. نموذج تشخيص الكفاءات : إذ ركزا هذا النموذج على ان صياغة إستراتيجية المؤسسة ينبغي أن تبدأ من داخل المؤسسة إلى خارجها، والمقدرة الجوهرية تتمثل عادة في الخبرات التي تمتلكها المنظمة أي الكفاءات، أي عملية إتخاذ المبادرة والمسؤولية على حالات معينة، وتكون من أجل تحقيق مستوى أداء مرتفع ، وإضافة قيمة لمنتجاتها او خدماتها.

الكفاءة: هي عملية ترتيب وتقسيم المعارف.

أما المعرفة: هي عبارة عن تصرفات ومواقف الافراد باستخدام المعارف الثابتة.

جاءت مقاربة الكفاءات "كامتداد لمقاربة الموارد، حيث اعتبر مؤسسوها أن مقاربة الموارد غير كافية من حيث تطبيقاتها التجريبية ذلك أنها مؤسسة على التصورات (الموارد، الميزة التنافسية المستدامة، الكفاءة الأساسية) كتصورات بحتة وتجريبيا هي غير ملاحظة أو قليلة جدا، بالإضافة إلى قلة الأدوات الإستراتيجية في مواجهة تعقد وسرعة التغيرات التنافسية التي يجب على المؤسسات مواجهتها.

تمثل مقاربة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي "مقاربة كلية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والإستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة".