



## المحاضرة الرابعة

### Analyzing Internal Environment

تحليل البيئة الداخلية

د. دانيا زين العابدين



المنارة  
MANARA UNIVERSITY

## الفصل الرابع: تحليل البيئة الداخلية

1. تعريف البيئة الداخلية وتحديد مكوناتها
2. أهمية دراسة بيئة المنظمة الداخلية
3. عناصر البيئة الداخلية
4. موارد مجتمع المعلومات
5. أسباب فشل المنظمات المعلوماتية



### نظرية الموارد Resources-Based View :

الموارد والمكونات الداخلية تلعب دورا أساسيا في توجيه المنظمة نحو الأسواق المستهدفة .

### 1- مفهوم البيئة الداخلية: Internal Environment Concept

يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها ((مجموع العوامل الداخلية المتحكم بها والمسيطر عليها من قبل المنظمة وتستطيع أن تغيرها حسب المستجدات في السوق ومن هنا يطلق عليها البعض البيئة القريبة ومن أمثلتها ما يتعلق بإمكانيات التنظيم وموارده المالية والبشرية والمعنوية التي يمكن



تحويلها إلى مجموعة أنشطة وأعمال تسويقية ومالية".

ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات وعناصر البيئة الداخلية

وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجيا لتحقيق أهدافها الاستراتيجية

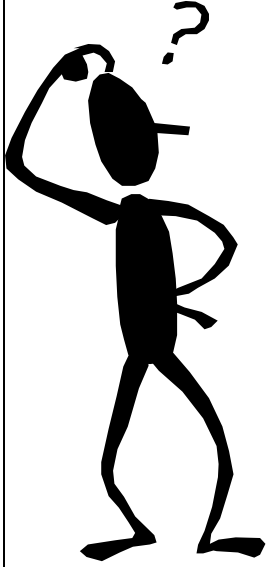
بكفاءة وفاعلية .

## أهمية التحليل البيئي الداخلي

ويمثل تحليل نظم البيئة الداخلية خطوة هامة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال

ما يلي:

1. يساعد فهم البيئة الداخلية في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية، وتتاح الفرصة أمام الإدارة العليا للتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة.
2. التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس الصناعة.
3. المساهمة في تقويم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
4. بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق لتدعيمها مستقبلا.



ملاحظة: من الضروري تحقيق الترابط بين التحليل الداخلي (نقاط القوة والضعف)، والتحليل الخارجي (مجالات الفرص والتهديدات).

## عناصر البيئة الداخلية

- الهيكل التنظيمي: Organizational Structure
- ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Organizational Culture and Information
- Society
- الموارد Resources



## Organizational Structure: الهيكل التنظيمي: 1-



يحدد الهيكل التنظيمي التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة كما أنه التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات ويحدد عدد المستويات في السلم التنظيمي وفي دراسة للمنظمات السويدية، ظهر أن كثيرا من المشكلات التنظيمية تنتج من عدم القدرة على تحقيق تكيف التنظيم بعد إدخال الاستراتيجية.

بينت الدراسات التي قام بها كل من Child&Chandler أن الفاعلية تتحقق عندما يتكيف الهيكل التنظيمي مع الاستراتيجية وأن هذه الأخيرة تسبق الهيكل التنظيمي.



عوامل تؤثر على اختيار الهيكل المناسب

- حجم المؤسسة
- مدة حياتها
- مكان عملها
- درجة التخصص اللازمة لها
- القدرات الإنسانية التي تحتاجها
- نوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها.

إن عملية تنفيذ الاستراتيجية تتطلب وجود هيكل تنظيمي يتواءم معها، أي مع الاستراتيجية

المختارة.



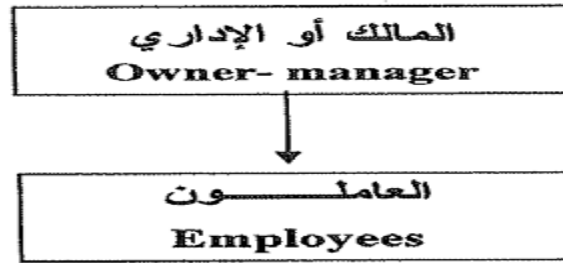


جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY

## أشكال الهياكل التنظيمية

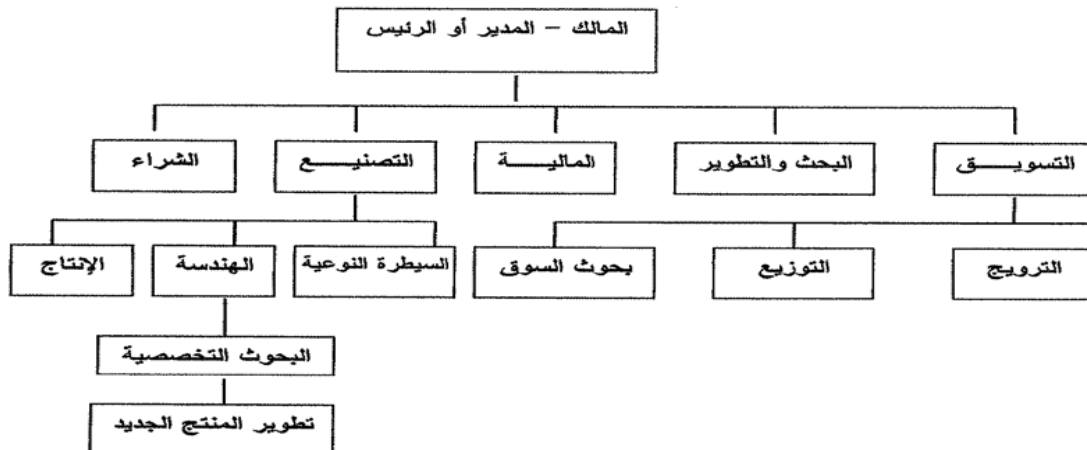
### الهيكل البسيط:

وهذا الهيكل يتكون من مستويين إداريين فقط، فالمدير العام صاحب المؤسسة في أغلب الحالات يشغل مستوى الإدارة العليا بينما العاملين في المؤسسة يرتبطون به مباشرة. وهذا الهيكل يناسب المؤسسات صغيرة الحجم والمتخصصة بخط إنتاجي واحد، ويمتاز بسهولة اتخاذ القرارات وبساطة العلاقة بين المدير العام والعاملين معه.



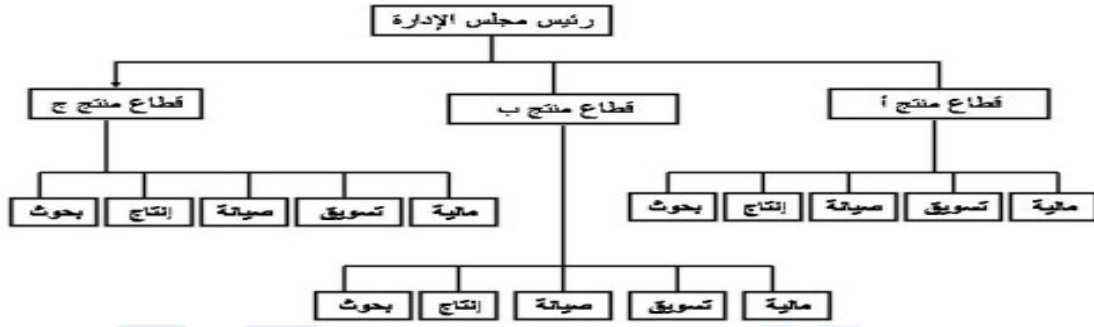
### الهيكل الوظيفي:

ويتم تقسيم العمل في هذا الهيكل إلى عدد من الوظائف الخاصة بالمنشأة وهي: العمليات المالية، التسويق، البحث والتطوير، الشراء، ويتصف هذا النوع بكونه يساعد المنظمة في الاستفادة من المتخصصين والتعامل مع الإنتاج المعقد. والهيكل يناسب المؤسسات الكبيرة الحجم، ويتطلب جهودا تنسيقية كبيرة من قبل الإدارة العليا.



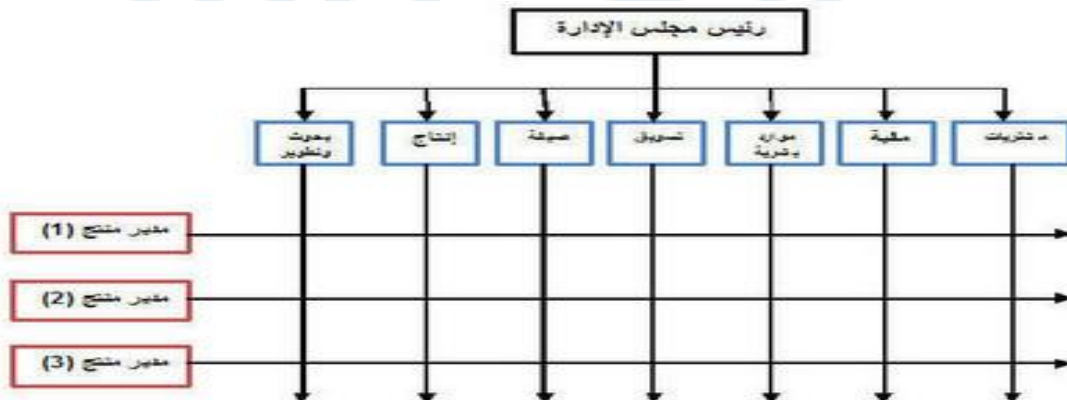
## الهيكل القطاعي:

ويطلق عليها البعض " الهيكل الخاص بوحدات الأعمال الاستراتيجية" حيث يمثل كل منتج وحدة خاصة من وحدات الأعمال الاستراتيجية. ويناسب هذا الهيكل المؤسسات المنظمة على أساس الفروع، بحيث إنّ المؤسسة منظمة على أساس الفروع فإنّ كل فرع من فروعها يمثل مؤسسة مبنية على أساس الوظائف، فكل فرع له مدير مسؤول عن إدارته، يرتبط به مدراء متخصصين في جوانب: الإنتاج والتسويق والمالية، وتعمل جميع هذه الوحدات تحت مظلة المؤسسة الأم



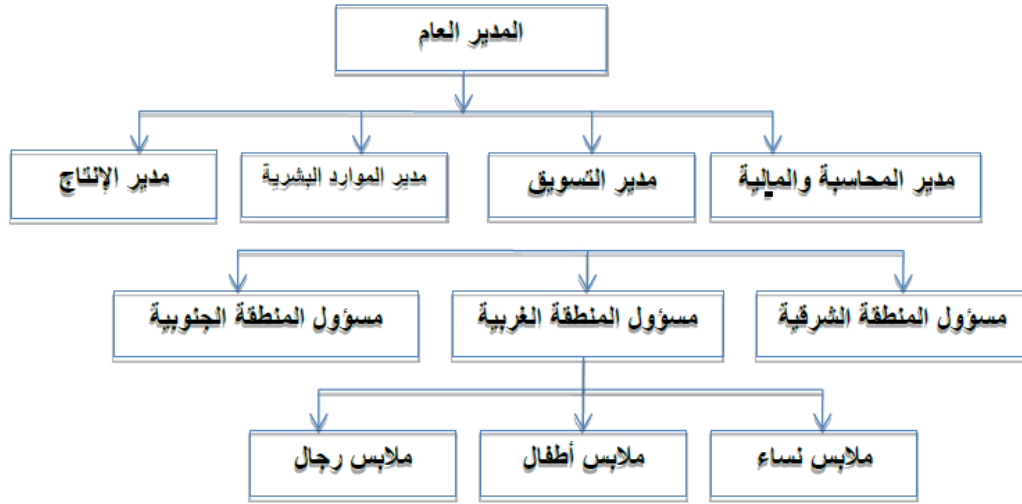
## هيكل المصفوفة:

يتم وفقا لهذا النوع من الهياكل دمج مجالات الأقسام والوظائف في ذات الوقت وعند نفس المستوى، حيث يكون للعاملين رئيسان أحدهما إداري للمشروع والآخر إداري متخصص، وما يميز هذا النوع أنه يكون فاعلا عندما تكون المتغيرات البيئية متغيرة ومعقدة وبشكل خاص في التكنولوجيا والأسواق، ومن مساوئه أن يكون مصدرا لتفجير الصراعات على المسؤولية والصلاحيات وتوزيع الموارد وغيرها



## الهيكل المختلط:

وهو عبارة عن تجميع أقسام منفصلة تنتج سلعا مختلفة في أسواق مختلفة، ولكنها تعمل معا تحت مظلة أو ضمن إطار منشأة واحدة، ووفقا لهذا النموذج فإنّ الأقسام تكون مستقلة بعضها عن البعض الآخر، ولكنها تشترك في الاعتماد على المركز الرئيسي فيما تتعلق بعملية تخصيص الموارد وكذلك التخطيط على مستوى المنشأة.





## 2-ثقافة المنظمة وعصر المعلوماتية Information Society



عرفت "الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من المعتقدات

والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة، وتنتقل

من جيل إلى آخر من العاملين"

وهي أول ما تظهر ، تظهر في أفراد التنظيم

ولأنّ الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تواجد فيه المنظمة. وهناك ثلاثة

روافد تصب معا تؤثر في ثقافة المنظمة ومحتواها:

الأول: تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة ، وقطاع الصناعة على وجه الخصوص.

الثاني: تأثير القادة الإداريين وما يجلبوه معهم من نمط تفكير وسلوك وقيم.

الثالث: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في صميم حياة المنظمة وما امتلكوه من خبرات.



## ثقافة المعلومات Information Literacy

مجموعة القدرات المطلوبة التي تمكن الأفراد من تحديد احتياجاتهم من المعلومات في الوقت المناسب، والوصول إلى هذه المعلومات وتقييمها ومن ثم استخدامها بالكفاءة المطلوبة .



ثقافة المعلومات هو مفهوم أوسع من كل المفاهيم.

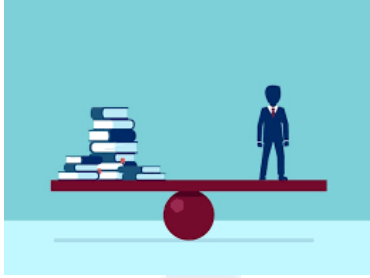
- ❖ تكنولوجيا المعلومات
- ❖ مهارات المعلومات
- ❖ مهارات المكتبات

وبعبارة أخرى فإن ثقافة المعلومات تتجاوز إتقان مهارات التعامل اليدوي والتقني إلى مهارات التحليل والتفكير.

وكما لخصتها إحدى الدراسات، فإن ثقافة المعلومات تركز على " معرفة أسباب الاحتياج للمعلومات ومصادر المعلومات و ليس فقط معرفة كيفية التعامل معها "



ويمكن تحديد سمات الشخص المثقف معلوماتيا على النحو التالي:



1. القدرة على تعريف مدى المعلومات المطلوبة.

2. الوصول للمعلومات المطلوبة بسرعة و بكفاءة.

3. التقييم الناقد لمصادر المعلومات.

4. استخدام المعلومات بكفاءة لإنجاز المهام المطلوبة.

5. الإلمام بالقضايا الاقتصادية و القانونية و الاجتماعية المرتبطة باستخدام المعلومات و مصادرها.

6. استخدام المعلومات بطريقة قانونية و أخلاقية.

### 3- الموارد Resources :

ويمكن تصنيف الموارد وفق الآتي:

أ. الموارد المالية : كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، مدى توافر رأس المال.

ب. الموارد المادية: كمباني الإدارة، ومصانع الإنتاج، والمعدات والمعارض والمخازن.

ج. الموارد البشرية: كالعلماء والمهندسين، وخبراء التحليل المالي.

د. الموارد التنظيمية: كنظم الرقابة على الجودة ونظم إدارة الأمور النقدية قصيرة الأجل.

وتستطيع كل منظمة في ضوء مواردها أن تخلق وتحدد مجالات الجدارة الرئيسية والخاصة بها ويحقق لها

المزايا التنافسية المستمرة

لقد قدم Barney إطار عمل محدد لتحليل كل مورد من موارد المنظمة من حيث مساهمته في تحقيق الميزة

التنافسية

وذلك من خلال امتلاكها للخصائص التالية :

بتحليل مجالات الجدارة VRIO Analysis

- Valuable القيمة : هل يقدم المورد قيمة تساعد على تحقيق ميزة
- الندرة Rare: هل يمتلك المنافسين مثلها؟
- التقليد Inimitable: هل تكاليف التقليد عالية بالنسبة للمنافسين؟
- التنظيم Organized: هل هيأت الشركة نفسها لاستغلال المورد بشكل منظم ووفرت التسهيلات المساعدة على استثمار المورد بشكل جيد.

وفي حال تحقق مزايا الجدارة الأربعة في المورد فإنه يقدم فعليا نقاط قوة وقدرة مميزة للمنظمة

