

## المحاضرة الرابعة: التحليل والاختيار الاستراتيجي وفق مرحلة نموذج LCAG

### تحليل البيئة الداخلية – التحليل الداخلي –

لا تستطيع أي منظمة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك . ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المنظمة ، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمنظمة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة.

#### أولاً: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها

- 1- مفهوم البيئة الداخلية: يقصد بالبيئة الداخلية مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة والتي تقع ضمن إطار تحكمها، أي مجموعة الأنشطة والوظائف المتفاعلة والمتناغمة مع بعضها لتحقيق المزيج الأمثل الذي يفترض أن يعطي أفضل المخرجات.
- 2- عناصر أو مكونات البيئة الداخلية: هناك تصنيفات عدة للبيئة الداخلية للمنظمة وضعها كتاب الإدارة يمكن إبراز أهمها فيما يلي:
  - أ- التصنيف الأول ويشمل العناصر التالية: 1- الهيكل التنظيمي، 2- الموارد وتشمل التسويق والمالية، والأبحاث والتطوير، والتصنيع وتقديم الخدمة والموارد البشرية، ونظم المعلومات. 3- ثقافة المنظمة .
  - ب- التصنيف الثاني ويشمل العناصر التالية: 1- الوضع المالي . 2- الوضع الإنتاجي . 3- القدرات التسويقية . 4- القدرات البحثية والتطويرية. 5- الهيكل التنظيمي . 6- الموارد البشرية. 7- ظروف المعدات والتجهيزات . 8- الأهداف والاستراتيجيات السابقة.
  - ج- التصنيف الثالث ويشمل العناصر التالية: 1- الإدارة . 2- التسويق . 3- المالية . 4- الإنتاج، 5- البحوث والتطوير . 6- نظام المعلومات.

#### ثانياً: مسار تحليل البيئة الداخلية

1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية: إن التحليل الداخلي يعني المراجعة الداخلية للبيئة لتحديد مستويات الأداء، أي التعرف على عناصر البيئة الداخلية وتقييمها لتحديد عناصر القوة التي يمكن أن تعتمد عليها حتى ترد الفعل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية، وعناصر الضعف التي قد تعيق المؤسسة ومسيرتها التي يجب معالجتها، حيث يبني التحليل الداخلي على معلومات تفصيلية عن مختلف العمليات والوظائف والأنشطة الإدارية والتنظيمية، كالتسويق والمبيعات والهيكل التنظيمي، والإنتاج والسلع، والموارد البشرية وغيرها. ويمكن للمنظمة التحكم والتأثير في مكونات البيئة الداخلية وعناصرها، وتشكيلها بالطريقة الأنسب استراتيجياً لتحقيق أهدافها التكتيكية والاستراتيجية بكفاءة وفعالية.

2. أهمية تحليل البيئة الداخلية: يمثل تحليل البيئة الداخلية خطوة مهمة وضرورية في اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، من خلال ما يلي :

- الإسهام في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية والمعنوية المتاحة للمنظمة.
  - بيان نقاط القوة وتحديدها وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرائق لتدعيمها مستقبلاً، بما يساعد على القضاء على المعوقات البيئية، واغتنام الفرص الموجودة بالبيئة.
  - بيان نقاط الضعف وتحديدها حتى يمكن التغلب عليها، ومعالجتها أو تفاديهما ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة.
  - ضرورة الترابط بين التحليل الداخلي نقاط القوة والضعف، والتحليل الخارجي مجالات الفرص والتهديدات .
  - الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف يساعد في جعل الخيارات الاستراتيجية للمنظمة واقعية وممكنة التنفيذ.
  - فهم البيئة الداخلية يساعد في معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية.
- 3- تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية: يشمل تحليل العوامل الاستراتيجية الداخلية تقييم الوظائف المختلفة للمنظمة بهدف تحديد نقاط القوة التي يجب تعزيزها، وكذلك نقاط الضعف التي يجب التخفيف من حدتها أو التغلب عليها. هذا التحليل لا يقتصر فقط على القدرات المادية مثل الأموال، الآلات، والمباني، ولكن يمتد أيضاً إلى القدرات البشرية مثل الكفاءات الإدارية، المهارات الفنية، والقدرة على العمل الجماعي، إلى جانب العوامل المعنوية مثل سمعة المنظمة والعلاقات الداخلية.

لذلك، يتم التركيز بشكل خاص على دراسة الوظائف الداخلية الأساسية مثل التسويق، والإنتاج، والعمليات، والموارد البشرية، والتمويل. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد مدى فاعلية هذه الوظائف في تحقيق تناغم استراتيجي وتحقيق الأهداف العامة للمنظمة. والجدول الموالي يوضح أهم الوظائف والموارد التي يتم تحليلها في البيئة الداخلية:

المجال الوظيفي	العناصر الفرعية وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمنظمة	المجال الوظيفي	العناصر الفرعية وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمنظمة	المجال الوظيفي
التسويق	<p>1. إشباع حاجات العملاء ورغباتهم:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى إشباع المنتجات والخدمات لحاجات العملاء.</li> <li>• الإلمام برغبات العملاء الحالية والمستقبلية.</li> <li>• رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة.</li> </ul> <p>2. التركيز السوقي والاستهداف:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• التركيز في البيع (هل لعدد محدود من العملاء أم لعدد محدود من المنتجات).</li> <li>• الاعتماد على منتجات رئيسية لتحقيق المبيعات/الأرباح/التدفق النقدي.</li> </ul> <p>3. تحليل السوق والحصة السوقية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الحصة السوقية الحالية ومعدل نموها في ظل المنافسة.</li> <li>• نصيب المنظمة من السوق مقارنة بالمنافسين.</li> <li>• استرجاع وجمع المعلومات عن السوق وبحوث التسويق.</li> </ul> <p>4. إدارة المنتجات ودورة حياتها:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مزيج المنتجات وإمكانيات التوسع في تقديم منتجات جديدة.</li> <li>• وضع المنتجات في دورة حياة المنتج.</li> <li>• خدمات ما بعد البيع.</li> <li>• التسعير والقيمة المقدمة:</li> <li>• استراتيجية التسعير ومدى توافقها مع القيمة المقدمة للعملاء.</li> <li>6. التوزيع ومنافذه:</li> <li>• شبكة وقنوات التوزيع وعدد المنافذ.</li> <li>• الرقابة على قنوات التوزيع.</li> <li>7. الترويج والإعلان:</li> <li>• كفاءة وإبداع العمليات الترويجية.</li> <li>• فعالية وكفاءة الإعلان والعلاقات العامة.</li> <li>• التنظيم الفعال للمجهودات البيعية.</li> <li>8. السمعة والصورة الذهنية:</li> <li>• سمعة المنتج أو الخدمة والصورة الذهنية لدى المستهلكين.</li> <li>• الولاء للعلامة التجارية.</li> <li>9. أداء المبيعات:</li> <li>• قوة دوران المبيعات.</li> <li>• فعالية البيع الشخصي وجهود فريق المبيعات.</li> </ul>	التمويل والمحاسبة	<p>العناصر الفرعية وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمنظمة</p> <p>1. التمويل وهيكل رأس المال:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل وطويل الأجل.</li> <li>• تكلفة رأس المال مقارنة بالمنافسين.</li> <li>• موقف المديونية ومدى قبول طرق تمويل بديلة (مثل الاستئجار).</li> <li>• هيكل رأس المال وحقوق الملكية.</li> <li>• نسبة الدين إلى الملكية.</li> </ul> <p>2. إدارة التدفقات النقدية والأصول:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• هيكل الأصول الحالي ومدى كفاءته.</li> <li>• التدفق النقدي والسيولة النقدية المتاحة.</li> <li>• إدارة مكونات رأس المال العامل.</li> </ul> <p>3. تحليل التكاليف والربحية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• فاعلية وكفاءة النظام المحاسبي الخاص بالتكاليف.</li> <li>• نظم الموازنات وتخطيط الريج المستخدمة.</li> <li>• هامش الريج ومدى القدرة على تخفيض التكاليف.</li> <li>• العائد على الاستثمار والعائد على المبيعات.</li> <li>4. الاعتبارات الضريبية والعوائق الصناعية:</li> <li>• الاعتبارات الضريبية وتأثيرها على الأداء المالي.</li> <li>• تكلفة دخول الصناعة والعوائق أمام دخول المنافسين الجدد.</li> <li>5. إدارة التحليل المالي والتخطيط:</li> <li>• وجود نظم فعالة للتخطيط المالي.</li> <li>• نظم التحليل المالي المستخدمة ومدى الاستفادة من نتائجها.</li> <li>6. المستوى المهني للجهاز المالي:</li> <li>• المستوى العلمي والمهني للقائمين على الإدارة المالية.</li> <li>7. العلاقات مع الأطراف المالية:</li> <li>• العلاقة مع الملاك، المقرضين، والمساهمين.</li> <li>• مدى الاستعداد للتعاون المالي وضمان التمويل المستدام.</li> <li>8. إدارة المخزون والأصول:</li> <li>• نسبة المخزون ومدى كفاءة إدارتها.</li> <li>• إجراءات الخاصة بتحسين إدارة المخزون لتقليل التكاليف.</li> </ul>	

<p>1. استقطاب الكفاءات وتخطيط القوى العاملة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• أسلوب الاستقطاب للكفاءات ومدى فعاليته.</li> <li>• تخطيط القوى العاملة من حيث الطلب والعرض (بالكم والنوع).</li> </ul> <p>2. التدريب والتطوير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• برامج التدريب والتطوير لتحسين أداء العاملين.</li> <li>• مدى توافق خبرات العاملين ومؤهلاتهم مع احتياجات العمل.</li> </ul> <p>3. الروح المعنوية ورضا العاملين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• رضا العاملين عن ظروف العمل المادية والمعنوية.</li> <li>• الروح المعنوية للعاملين وتأثيرها على الأداء.</li> </ul> <p>4. إدارة الأداء والحوافز:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• سياسات الحفاظ على الموظفين وتخفيض معدل الدوران الوظيفي والتغيب.</li> <li>• الاستخدام الفعال للحوافز والمكافآت لتعزيز الأداء.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• مستويات الأجور والمرتبات مقارنة بالمنافسين.</li> </ul> <p>5. علاقات العمل والنقابات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• النقابات والاتحادات العمالية ومدى تأثيرها على بيئة العمل.</li> <li>• إدارة علاقات العمل وتكلفتها مقارنة بالمنافسين.</li> </ul> <p>6. إدارة الشكاوى:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• عدد الشكاوى الواردة ومدى فاعلية معالجتها.</li> </ul>	<p>الموارد البشرية</p>	<p>1. المواد الخام والإمداد:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تكلفة المواد الخام ومدى توافرها.</li> <li>• العلاقة مع الموردين وكفاءة التعامل معهم.</li> <li>• نظم مراقبة المخزون ومعدل دوران المخزون.</li> </ul> <p>2. موقع وتسهيلات الإنتاج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• موقع تسهيلات الإنتاج ومدى ملاءمته.</li> <li>• التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية ومعدل استخدامها.</li> <li>• حجم، نوع، وموقع المصانع ومدى حداتها.</li> </ul> <p>3. الكفاءة الفنية والإنتاجية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الكفاءة الفنية للتسهيلات ومعدلات استغلال الطاقة المتاحة.</li> <li>• كفاءة المعدات ومدى ملاءمتها من حيث التخصص وتعدد الأغراض.</li> <li>• تقادم الآلات ومدى تأثيرها على الإنتاج.</li> <li>• استخدام مقاولي الباطن ومدى كفاءتهم.</li> </ul> <p>4. اقتصاديات الحجم وتكاليف الإنتاج:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• اقتصاديات الحجم الكبير ومدى تحقيق وفورات التكلفة.</li> <li>• تكاليف الإنتاج (مباشرة/ثابتة/متغيرة) ومستوياتها.</li> <li>• القيمة المضافة وهامش الربح.</li> </ul> <p>5. الجودة والتحكم في العمليات:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراءات مراقبة الجودة والتصميم والجدولة والشراء.</li> <li>• ضبط الجودة ومدى الالتزام بالمعايير.</li> <li>• الإنتاجية ومدى كفاءة نظم الرقابة على العمليات الإنتاجية.</li> </ul> <p>6. البحوث والتطوير والابتكار:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• استثمار الشركة في البحوث والتطوير.</li> <li>• الابتكار والتجديد في المنتجات وأساليب الإنتاج.</li> </ul> <p>7. مقارنة الأداء مع المنافسين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• الكفاءة الفنية والتكاليف مقارنة بالمنافسين.</li> <li>• القدرة التنافسية في تقديم منتجات ذات جودة عالية بتكلفة منخفضة.</li> </ul>	<p>الإنتاج والعمليات</p>
<p>1. إمكانات البحث والتطوير:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تمتلك المؤسسة إمكانات قوية لإجراء أبحاث أساسية تدعم الابتكار وريادة المعرفة.</li> <li>• تركز المؤسسة على تطوير تطبيقات عملية تساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.</li> <li>• تتميز أنشطة البحث والتطوير بتوازن واضح بين المنتجات، العمليات، والأساسيات.</li> </ul> <p>2. الابتكار التكنولوجي والمنتجات الجديدة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تقدم المؤسسة منتجات جديدة ومبتكرة تعزز</li> </ul>	<p>البحث والتطوير</p>	<p>7. مجلس الإدارة والإدارة العليا:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشكيل مجلس الإدارة ومدى التزامه بمبادئ الإدارة الرشيدة.</li> <li>• مهارات الإدارة العليا ومقدرتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.</li> <li>• قيم وأخلاقيات واتجاهات الإدارة العليا وتأثيرها على المنظمة.</li> </ul> <p>8. نمط القيادة ونظام الإدارة:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• نمط القيادة ومدى توافقه مع متطلبات المنظمة.</li> </ul>	<p>تنظيم الإدارة العليا</p>

<p>قدرتها التنافسية في السوق.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تستجيب المؤسسة بفعالية للتغيرات التكنولوجية والانقطاعات التقنية.</li> <li>3. استثمار البحث والتطوير:</li> <li>• تُظهر المؤسسة مستوى مرتفعاً من الاستثمار في البحث والتطوير مقارنة بإيرادات المبيعات.</li> <li>4. القدرات التكنولوجية والنقل التكنولوجي:</li> <li>• تتمتع المؤسسة بقدرات تكنولوجية قوية ومهارات متميزة في الابتكار والإبداع.</li> <li>• تنجح المؤسسة في تحويل الابتكارات والأفكار من المختبر إلى السوق بفعالية.</li> <li>5. البنية التحتية للبحث والتطوير:</li> <li>• تعتمد المؤسسة على مختبرات حديثة ومجهزة لدعم أنشطتها البحثية.</li> <li>• تدير المؤسسة برامج بحثية متقدمة تتماشى مع تطورات السوق واحتياجاته.</li> <li>6. إدارة التغيير التكنولوجي:</li> <li>• لدى المؤسسة رؤية واضحة للتعامل مع الفجوات التكنولوجية واستغلال الفرص الناشئة.</li> <li>• تعتمد المؤسسة على أنظمة مراقبة فعالة لضمان تحسين الابتكار التكنولوجي باستمرار.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام الإدارة الاستراتيجية وكفاءته في دعم القرارات وتنفيذها.</li> <li>9. الهيكل التنظيمي والمناخ التنظيمي:</li> <li>• مدى فاعلية الهيكل التنظيمي وعلاقاته المتشابكة.</li> <li>• مستويات التنظيم ومكانة كل مستوى داخل الهيكل.</li> <li>• المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة ودورها في تعزيز الأداء.</li> <li>10. نظم الاتصالات والرقابة:</li> <li>• نظم الاتصالات داخل المنظمة ومدى فعاليتها.</li> <li>• نظام الرقابة الشامل على المنظمة ومدى كفاءته.</li> <li>11. أنظمة التخطيط والمعلومات:</li> <li>• جودة أنظمة التخطيط والمعلومات ودورها في دعم اتخاذ القرار.</li> <li>• فاعلية نظم الرقابة وأدوات التحليل التنظيمي.</li> <li>12. الخبرات التنظيمية والتاريخ:</li> <li>• تاريخ المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.</li> <li>• النظرة إلى المنظمة ومكانتها في الصناعة مقارنة بالمنافسين.</li> <li>13. جودة العاملين والتنظيم:</li> <li>• نوعية العاملين ومدى ملاءمتهم لأدوارهم.</li> <li>• درجة المركزية ومدى توافقها مع متطلبات العمل.</li> <li>• الخريطة التنظيمية ومدى وضوحها وكفاءتها في تحقيق التواصل والتنسيق.</li> </ul>	
<p>1. تأثير تكنولوجيا المعلومات على الأداء:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تساهم تكنولوجيا المعلومات في العديد من العمليات مثل الحسابات، الرواتب، أتمتة الوظائف، الإنتاج، والتسويق.</li> <li>○ تُستخدم تكنولوجيا المعلومات في استحداث شبكات اتصال مع الموردين والعملاء، فضلاً عن جمع المعلومات عن الأسواق.</li> <li>2. أنواع شبكات الاتصال المستخدمة:</li> <li>○ يتم استخدام شبكة الإنترنت العامة أو شبكة إنترانت داخلية خاصة بالمنظمة.</li> <li>○ قد تستخدم المنظمة أيضاً شبكة اتصال مع الأطراف الخارجية من خلال إكسترنانت.</li> <li>3. تكامل نظم المعلومات مع الأنشطة الأساسية للمنظمة:</li> <li>○ تدعم نظم المعلومات الوظائف الأساسية مثل الإنتاج، التسويق، وحفظ الوثائق، مما يساهم في التنسيق بين الأقسام.</li> <li>○ توفر نظم المعلومات تسهيلات لأتمتة المهام الإدارية وتحسين الكفاءة التنظيمية.</li> <li>4. شبكات الاتصال مع الأطراف الخارجية:</li> </ul>	<p><b>تكنولوجيا ونظم المعلومات</b></p>	<p>1. قوة وكثافة الثقافة التنظيمية:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ تؤثر الثقافة التنظيمية في سلوك العاملين داخل المنظمة بدرجات متفاوتة.</li> <li>○ تمثل الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في تصرفات وسلوكيات الأفراد في العمل.</li> <li>2. تجانس الثقافة عبر الوحدات المختلفة:</li> <li>○ تتشابه الثقافات التنظيمية في الوحدات المختلفة في المنظمة إلى حد ما.</li> <li>○ قد توجد اختلافات ثقافية بين الوحدات المختلفة في المنظمة.</li> <li>3. مضمون الثقافة التنظيمية:</li> <li>○ تحتوي الثقافة التنظيمية على مجموعة من القيم والمعتقدات التي يتم تعزيزها داخل المنظمة.</li> <li>○ تتضمن الثقافة التنظيمية سلوكيات ومواقف تتماشى مع أهداف المنظمة.</li> <li>4. تأثير الثقافة على استراتيجية المنظمة:</li> <li>○ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً في توجيه الاستراتيجيات والقرارات داخل المنظمة.</li> <li>○ قد يتطلب تغيير الاستراتيجيات تغييرات في الثقافة التنظيمية لتناسب الأهداف الجديدة.</li> </ul>	<p><b>الثقافة التنظيمية</b></p>

○ تتيح الشبكات الخاصة بالمنظمة تواصلًا مع الأطراف الخارجية مثل الموردين والعملاء. ○ يتم جمع البيانات والمعلومات عن الأسواق من خلال الشبكات التي تربط المنظمة بالأطراف الخارجية.		
--	--	--

وبعد تحديد هذه العوامل يتم تقييمها للتعرف على إمكانيات المنظمة بالضبط سواء من حيث أوجه القوة وأوجه الضعف.

4- مرجعية تقييم العوامل الداخلية الاستراتيجية: إن الهدف من التحليل الداخلي هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمنظمة وإتخاذ الاجراءات التصحيحية للتعامل معها.

والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو : كيف يتم تقييم أي عامل داخلي أو نشاط على أنه مصدر قوة أو ضعف للمنظمة، الإجابة أن هناك مجموعة مداخل يمكن عل أساسها تحديد ما يشكل نقاط قوة وما يشكل نقاط ضعف، هذه المداخل هي:

أ- المقارنة مع إمكانيات وأداء الشركة في الماضي: عادة ما تستخدم الإدارة الخبرة الماضية للشركة كأساس لتقييم العوامل الداخلية حيث أن للمديرين معرفة كافية بأنشطة المنظمة التسويقية والمالية والإنتاجية ولديهم إلمام كافي أيضاً بإمكانيات الشركة ومشاكلها. وعلى هذا فإن تقييم أي من العوامل الداخلية على أنها تمثل نقطة ضعف للمنظمة أو تمثل أوجه قوة سوف تتأثر بشدة بالخبرة الداخلية.

ب- المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل Benchmarking: تقارن المنظمة نفسها مع أفضل المنافسين في الصناعة واعتبارهم معيار ينبغي الوصول إليه وهو ما يسمى المقارنة بالأفضل Benchmarking وعلى هذا تستطيع الشركة الارتقاء بمستواها والتنافس في الصناعة.

ج- عوامل النجاح في الصناعة: يتضمن تحليل الصناعة تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة. ويمكن إستخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الشركة وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف.

### ثالثاً: تحليل البيئة الداخلية في مرحلة نموذج LCAG

في نموذج (LCAG (Learned, Christensen, Andrews, and Guth)، كان تحليل البيئة الداخلية يركز على تقييم العناصر الأساسية للمؤسسة التي تساهم في بناء استراتيجياتها. كان الهدف الأساسي من هذا التحليل هو فهم الإمكانيات التنظيمية وتحليل كيفية استغلال الموارد المتاحة في مواجهة التحديات والفرص البيئية.

#### 1- المكونات الرئيسية للتحليل الداخلي في نموذج LCAG

أ- الموارد المادية والبشرية والمالية :

الموارد المادية تتضمن الآلات، والمرافق، والتكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج.

الموارد البشرية تتعلق بالكفاءات والمهارات المتوفرة داخل القوى العاملة.

الموارد المالية تشمل رأس المال المتاح للاستثمار في الأنشطة الإنتاجية والتوسعية.

ب- البنية التنظيمية: كانت تتم دراسة كيفية تنظيم الأقسام داخل الشركة (إنتاج، تسويق، تمويل، وما إلى ذلك)، ومدى كفاءة العمليات الداخلية في التنسيق بين هذه الأقسام.

ج- القدرات التشغيلية: القدرة على إنتاج السلع والخدمات بكفاءة وبتكلفة منخفضة، بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع التغيرات في السوق.

د- الوظائف التنظيمية: تم تحليل كيفية استخدام الموارد داخل كل وظيفة من الوظائف التنظيمية، مثل الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، والتمويل.

2- التداخل بين تحليلي الموارد والوظائف في التحليل الداخلي: في نموذج LCAG كان هناك تداخل بين تحليل الموارد وتحليل الوظائف لأن كلاهما كان يستخدم لفهم كيف يمكن تحسين الأداء الداخلي وزيادة فعالية استراتيجيات المنظمة. لم يكن يتم تحليلهما بشكل منفصل، بل كان يتم دمجهما للحصول على رؤية شاملة حول قدرات المؤسسة، بحيث كان يتم تحليل مدى فعالية استخدام الموارد في كل وظيفة، وكيفية تفاعل الموارد مع العمليات التنظيمية.

وقد كان الترابط بين الموارد والوظائف يساعد في تحديد ما إذا كانت المؤسسة تمتلك الإمكانيات الكافية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية أم لا، وبالتالي يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن التوظيف الأمثل للموارد.

كخلاصة يمكن القول أن تحليل البيئة الداخلية في مرحلة نموذج LCAG كان يتم من خلال دراسة الموارد المتاحة وكيفية استخدام هذه الموارد عبر الوظائف المختلفة في المؤسسة. كان هذا التحليل يتم بشكل تكاملي، بحيث تم ربط الموارد بالأداء الوظيفي لتحقيق رؤية شاملة للأداء التنظيمي. هذا التداخل بين تحليلي الموارد والوظائف ساعد في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، وهو ما شكل أساسًا مهمًا لتطوير الاستراتيجيات المستقبلية.