

الوحدة الأولى

تحليل البيئة الداخلية والخارجية⁽¹⁾

1- عناصر البيئة الخارجية

من أهم العوامل الخارجية المتعلقة بالبيئة العامة للمنظمة تتمثل فيما يلي:

(أ) العوامل الاجتماعية:

- وتمثل الخصائص الاجتماعية والنفسية كالاتجاهات والقيم والمعتقدات السائدة في المجتمع المحيط بالمنظمة. ومنها ما يلي:
- طبيعة العلاقات الاجتماعية: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقاتها-الانتماء والصدقة -الطبقات الاجتماعية - الجماعات المرجعية - الاعتقاد في الخرافات والأمثال الشعبية - العادات والتقاليد والموااسم الاجتماعية.
- النمو السكاني وتوزيع الهيكل العمري للسكان: التزايد السكاني - التوزيع العمري للسكان.

(1) تم الاعتماد وبشكل أساسي في إعداد هذه الجزئية على المرجع التالي: د. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، 1999.

- نماذج السلوك ودوافع الانجاز لدى أفراد المجتمع: السلوك الإنساني - دوافع الانجاز: البرامج التعليمية والتثقيفية.
- أسلوب المعيشة: -الأدوار الاجتماعية - التحركات الاجتماعية - أنماط وعادات الأفراد ومدى قابليتها للتغيير.

(ب) العوامل الاقتصادية، ومن أهمها:

- الدخل: القومي - الفردي - المتاح للصرف.
- اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها - أثرها على التكاليف والإيرادات.
- التطور التكنولوجي: مستوى المعرفة الفنية - اثر التكنولوجيا على أفكار وأساليب الإنتاج - تباين المستويات التكنولوجية بين الدول.
- مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: أنواع النظم الاقتصادية - اثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات.
- المنافسة: أنواعها ودرجة حدتها - أثرها على منظمات الأعمال.
- تركيب الهيكل الاقتصادي: أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع - مصادر الثروة المتاحة.
- نظم التصدير والاستيراد: أهمية التجارة الخارجية - مدى الحرية والتقييد في عمليات التصدير والاستيراد - أنواع الصادرات والواردات.
- المؤسسات المالية: البورصات المالية - التأمين وأنواعه والوعي التأميني.

- البنوك وتعاملاتها وانتشارها: شركات توظيف الأموال.
- الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة: الانفتاح الاقتصادي ومجالاته - أنواع المناطق الحرة وانتشارها وأنواع المنتجات بها.

(ج) العوامل السياسية، ومن أهمها:

- نمط السلطة السياسي: أنواع السلطة السياسية (الديمقراطية، استبدالية) - تأثيرها على منظمات الأعمال.
- الوعي السياسي والديمقراطي: مدى وقوف الجماهير على حقوقها وقدرتها في التعبير عنها - الرأي العام.
- درجة الاستقرار السياسي: سمات الاستقرار السياسي ورضاء الجماهير - أثره على التنبؤ بأعمال المنظمة مستقبلاً.

(د) العوامل التشريعية والقانونية: ومن أهمها:

- القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة.
- قوانين العمل والتأمينات.
- قوانين منع التلوث والمحافظة على البيئة.
- قوانين الضرائب والجمارك.

(هـ) العوامل الثقافية والتعليمية: ومن أهمها:

- مستوى الأمية: مدى انتشارها - أثرها على تكوين سلوك الأفراد وأدائهم في العمل.

- نظام التعليم الرسمي بمختلف مراحله: أهميته وأنواعه - أثره على تكوين الأفراد وقدراتهم ومعتقداتهم.
- جهود أجهزة التدريب الخارجية: أنواعها - دورها في تنمية قدرات العاملين.
- الثقافة العامة: ما أهميتها وأنماطها - ثباتها وتغيرها - تأثيرها على أعمال المنظمة.
- أجهزة الإعلام: دورها في نشر المعلومات - أنواعها ومدى ثقة الجماهير فيها.

(و) العوامل التكنولوجية، ومن أهمها:

- مستوى التكنولوجيا المتاح.
 - الاعتبارات الواجب مراعاتها للاستفادة من التقدم التكنولوجي.
 - الموارد والإمكانات المتاحة.
 - المهارات البشرية الواجب توافرها.
 - مناسبة التكنولوجيا للمتطلبات البيئية.
- والى جانب ما سبق أيضاً أهم العوامل المتعلقة بالبيئة الخاصة للمنظمة وتمثل تلك العوامل في الآتي:

(أ) العملاء:

ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة أو الذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين وتفضيلاتهم وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل والقوة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.
- دراسة الخصائص الديمجرافية لمستهلكيها.

(ب) الموردون:

ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والعدد والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المنظمة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم والكمية والخصم ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المنظمة.

(ج) الوسطاء:

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة وعملائها سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بإمكان تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار ونوعيات المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم... وغيرها.

هذا بجانب دراسة المنظمة لمدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منه، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها للعمل بهذه المنافذ.

(د) الممولون:

ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون - مالكي الأسهم - بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الإقراض والبنوك وغيرهم، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

(هـ) مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة:

ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها بالمنظمة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستشارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين.. وغيرها.

(و) الحكومة:

وتمثل السلطة الرسمية في الدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها، والضرائب، والتأمينات التي تتعلق بنشاط المنظمة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها.

هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد - إذا كانت للمنظمة معاملات خارجية - كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.

(ز) المنافسون:

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقوم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المنظمة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسون وبالتالي ييسر ويساعد على بناء استراتيجياتها.

(ط) تكنولوجيا الصناعة:

وتمثل مدى التقدم الآلي والتقنية في مجال أنشطة وعمليات المنظمة ويتطلب ذلك دراسة مستوى التكنولوجيا السائد، والتكلفة والعائد الخاص بها، والمناخ الذي يلائمها داخل المصنع، هذا إلى جانب دراسة القدرة على الاستفادة من التكنولوجيا من خلال الوقوف على إمكانية تمويلها من جهة، ومدى قدرة السوق على استيعاب منتجاتها من جهة ثانية، ومدى وجود أو إمكانية وجود القدرات والمهارات البشرية والفنية والإدارية اللازمة لتشغيلها من ناحية ثالثة.

2- عناصر البيئة الداخلية:

(أ) باستخدام التحليل الوظيفي (تحليل الأنشطة الوظيفية للمنظمة).

(1) التسويق:

يعرف التسويق بأنه (النشاط الإنساني الذي يتم ممارسته لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات التبادل) فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعتبر هي الموجه الرئيسي - بمراعاة ظروف المجتمع، وقيمته وتقاليده - وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي:

- تقدم المنتجات (سلع - وخدمات - وأفكار ..) التي يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء وترغبها المنظمة.

- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ البيع الأكثر ملاءمة للعملاء.
- تتعرف على وسائل الإعلان والاتصال الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتقبين.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف التسويقي

- ➡ من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ➡ من هم عملاء المنظمة؟ وهل تقسم المنظمة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- ➡ ما هي الخطوات الواجب إتباعها لكي يظل الاتصال بالعملاء مستمراً؟
- ➡ هل المنظمة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- ➡ هل فقدت المنظمة ركناً كبيراً في السوق؟ أم كسبت ركناً جديداً؟
- ➡ هل عمق المنتجات واتساعها يتمشيان مع الخطط التسويقية؟
- ➡ هل يتمشى تغليف المنتجات مع احتياجات المستهلكين؟
- ➡ هل الإعلانات فعالة أو ناجحة؟ وهل تصل إلى الشرائح المقصودة؟ أم لا؟ وهل هي مناسبة لدورة حياة المنتجات؟
- ➡ هل يجب أن تصاغ الجهود للأسواق الحالية أم يجب أن تبحث المنظمة عن أسواق جديدة؟

- ➡ من هم المنافسين الكبار للمنظمة؟ ولماذا يشتري العملاء منهم؟ وهل هناك فرصة لدخول منافسين جدد للسوق؟
- ➡ هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- ➡ هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- ➡ هل مزيج الترويج (الإعلان والبيع الشخصي...) الحالي فعال أم لا؟
- ➡ هل للمنظمة علامة تجارية معترف بها وذات سمعة طيبة؟
- ➡ هل قنوات التوزيع مناسبة؟ وهل يجب إضافة قنوات أخرى أو حذف بعضها؟
- ➡ ما هي علاقة السعر بالحجم والنوعية؟ وماذا يحدث للحجم إذا زادت الأسعار أو انخفضت كذلك الجودة؟

(2) الإنتاج والعمليات:

يعمل نشاط الإنتاج على خلق المنفعة الشكلية، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليلية أو تصنيع منتجات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.

وعلى ذلك فإن إدارة الإنتاج تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية.

يعد تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والإنتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا المجال حتى تتمكن إدارة المنظمة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الإنتاج والعمليات

➡ ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوأ من السنوات السابقة؟

➡ هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟

➡ هل المواد الخام ومختلف مدخلات العملية الإنتاجية مناسبة أم لا؟

➡ ما هي التكاليف (العمل - المواد - المعدات) المرتبطة بإنتاج السلع والخدمات؟ وهل هذه التكاليف يتم التحكم فيها والسيطرة عليها؟

➡ ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وما هي علاقته بخطة الإنتاج؟

➡ هل تقارير الجودة والمخزون والإنتاج تصل إلى المديرين المسؤولين في الوقت المناسب؟

➡ هل المباني والمعدات في حالة صلاحية مناسبة؟ وتتمشى مع المتطلبات المرجوة؟

هل توجد علاقات جيدة مع مديري التسويق والأفراد وغيرهم من مديري الإدارات الأخرى أم لا؟ ولماذا؟

ما هي الإجراءات التي تتخذ للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن والتهوية.. الخ؟

ما هو غرض البحوث والتطوير؟ وما مدى خدمته للعمليات الإنتاجية والمنتجات؟

هل هناك كفاءات عالية بإدارة البحوث والتطوير أم لا؟

هل يتم الاستعانة بالأفراد ذوي الخبرة والتأهيل المناسبين؟ وما هي مستويات المهارة المتوفرة لدى المنظمة؟

(3) التمويل:

يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها، كذلك الطويلة والقصيرة الأجل وبحث تطور قيمة الأسهم، وتقدير أعباء الديون، هذا إلى جانب بحث مدى التوافق بين مصادر الأموال واستخداماتها سواء من حيث المجالات أو الآجال.

كما يجب دراسة التخطيط المالي والطرق والوسائل المستخدمة فيه كالميزانيات النقدية التقديرية، وقائمة نتائج الأعمال المتوقعة وتحليل التعادل لبحث مدى فعالية هذه الطرق ودقتها في التخطيط لعمليات ومعاملات المنظمة، وتأتى عمليات التقييم والرقابة المالية لبحث جدوى هذه العمليات والمعاملات ومدى سيرها على النهج المخطط له بهدف الوقوف على مدى الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة للمنظمة من عدمه.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير الموقف المالي

- ➡ ما هي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا يحدث إذا لم تتحقق تلك المعايير؟
- ➡ هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات إيجابية أو سلبية / عالية أو منخفضة؟
- ➡ هل التحاليل المالية تشير إلى اتجاهات يجب أن تحظى بالاهتمام؟ ما هي؟
- ➡ هل المبيعات وتكاليف التشغيل والأرباح تتزايد أم تتناقص؟ وفي أي المجالات؟
- ➡ هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمنظمة؟

- ➡ هل التدفق النقدي مناسب لعمليات المنظمة؟
- ➡ هل التقارير المالية مناسبة؟ وفي وقتها المناسب؟ وهل يتم الاستفادة منها؟
- ➡ كيف يتم مقارنة الأرباح/ السيولة/ المديونية؟ وكذلك نسب النشاط بمثيلتها في الصناعة؟ أم بالنسبة للأداء السابق؟ أم بالنسبة للتخطيط السابق؟
- ➡ هل يتطلب الأمر مزيداً من الاهتمام للرقابة على المخزون؟
- ➡ هل الزيادة في المبيعات ترجع إلى حجم أعلى أم تضخم؟
- ➡ ما هي سبل التقييم غير المعقولة (غير الرشيدة) أو غير العادلة؟
- ➡ هل تقدم التحليل المالية صورة دقيقة لقيمة أصول المنظمة؟
- ➡ هل طرق تقييم المخزون تعطى نظرة واقعية أو حقيقية لقيمة المخزون؟

(4) الأفراد:

تعرف إدارة الأفراد بأنها (ذلك النشاط الذي يتعلق بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوظائف الخاصة بتدبير وتنمية والمحافظة على قوة العمل والاقتران بها لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية العامة).

وعلى ذلك فإن إدارة الأفراد تعد النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم... مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها بهدف تقدير موقف الموارد البشرية

هل يوجد تنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية؟ كيف يتم عرض هذه التنبؤات وهل يستخدمها المديرين فعلاً أم لا؟ أم أنها مجرد نشاط تقوم به إدارة الأفراد؟

هل تنظر الإدارة إلى الأفراد العاملين على أنهم أصول ذات قيمة عالية أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المنظمة؟

هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف أو لا؟ وهل التوقعات محددة من كل وظيفة؟ وهل يتفهم ذلك العاملين بوضوح؟

هل تتم الممارسات والتطبيقات للسياسات (التعيين - الاختيار - الترقية) على الوجه المطلوب أم لا؟

هل تتوافق أهداف العاملين مع الأهداف التنظيمية؟ أم يوجد بينها تعارض؟ وفي أي النواحي؟

ما مدى ارتباط العاملين بالمنظمة؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟

هل تتقبل المنظمة الأفكار الجديدة للعاملين أم ترفضها؟ ولماذا؟

هل معدل دوران العمالة مرتفع أم لا؟ وما هي الأسباب؟

هل بالمنظمة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟

هل تقويم الأداء والإنجاز يتم بانتظام؟ وما هي المجالات التي يتم استخدامه فيها؟

هل الإدارة تبلغ العاملين بالاتجاهات المستقبلية لها؟ وكذلك بالقضايا والمشكلات المحتملة؟ وهل تستعين بآرائهم عند تحديد الأهداف واتخاذ القرارات؟

ما هي العلاقات مع النقابات والاتحادات والهيئات العمالية؟

(5) الهيكل التنظيمي والإدارة:

يجب دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمنظمة بمختلف أبعاده، إذ يجب دراسة وتقييم درجة المركزية أو اللامركزية التي يتم تطبيقها، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة، كما يجب دراسة السلطة والمسئولية، فالسلطة سواء كانت تنفيذية أو استشارية أو وظيفية تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية مما يدعو إلى ضرورة دراستها بجانب درجة المسئولية التي تقع على كل مستوى تنظيمي، كما يجب دراسة وتحليل تفويض السلطة ومدى التوسع أو التضييق فيه.

بالإضافة إلى دراسة نطاق الإشراف في كافة المستويات، وكذلك مدى اتساعه أو ضيقه، هذا إلى جانب دراسة وتحليل كافة عناصر الاتصال ودراسة العلاقات فيما بين المستويات الإدارية والتنظيمية وبعضها البعض، وبينها وبين المستويات التنفيذية من جهة أخرى، بما يؤدي إلى التعرف على مدى فعالية نظم الاتصالات والمعلومات الرأسية والأفقية والمقاطعة.

تساؤلات يجب الإجابة عليها

بهدف تقدير موقف الهيكل التنظيمي والإدارة

- ➡ هل يوجد شخص أو أشخاص معينين يمثلون مراكز قوى بالمنظمة؟ ولا يوجد لهم بديل؟
- ➡ هل معدلات الدوران الخاصة بالمديرين عالية جداً أم منخفضة جداً؟ وما هي الأسباب التي أدت إلى ذلك؟
- ➡ هل يظل المديرون في وظائفهم لمدة طويلة؟ وماذا تفعل المنظمة لتدعيم التنمية المستمرة لمديرها؟
- ➡ هل يصيغ المديرون أهدافاً واضحة لأدائهم؟ ولمختلف الأطراف الأخرى المرتبطة بهم؟
- ➡ هل الاستراتيجيات التي قامت الإدارة الحالية بوضعها تسير في وضعها الصحيح؟ وهل لها خبرة في مجال تحديد البدائل التي يجب مراعاتها؟

- ➡ هل تقوم الإدارة بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية نحو الإنجاز؟
- ➡ كيف يرى المنافسون وباقي الأطراف الإدارة العليا بالمنظمة؟
- ➡ ما هي درجة اللامركزية التي يتم الاستعانة بها؟
- ➡ إلى أي مدى يتم الاستفادة من تفويض السلطة؟
- ➡ إلى أي مدى يتم استعانة الإدارة العليا بالمنظمة بآراء ومقترحات العاملين في المستويات الأدنى؟

(ب) تقييم النواحي الداخلية:

بعد أن يتم تحليل الأنشطة يجب إجراء بعض المقارنات، فالتحليل ليس هدفاً في حد ذاته، لهذا يجب إجراء عمليات المقارنة على أساس واحد أو أكثر من المعايير الآتية:

(1) تحليل النسب:

يتم تحليل النسب عن طريق إيجاد العلاقة بين المتغيرات وبعضها البعض مما ينتج عنه أرقاماً معنية تأخذ شكل نسبة مئوية (%). أو نسبة متغيرة إلى بعضها (.....) أو عدد مرات معين (..... مرة).. إلخ، وعلى سبيل المثال:

- في مجال التسويق: حصة السوق، نفقات الإعلان كنسبة من المبيعات، مبيعات كل منطقة، وكل مندوب.. إلخ.

- في مجال التمويل: السيولة، الربحية، المديونية، النشاط.
- في مجال الإنتاج والتخزين: الطاقة المستغلة، التعادل، التحميل على الآلات، الفاقد والعادم، معدل الدوران للمخزون، التكاليف الثابتة والمتغيرة، والرقابة على الجودة، الكفاءة الإنتاجية، .. إلخ.
- في مجال الأفراد: معدلات الدوران، معدل الغياب، ترك العمل .. إلخ.

(2) الأداء التاريخي:

يمكن للمنظمة أن تجرى عمليات المقارنة بين نتائج الأداء الحالي ونتائج الأداء الفعلي في الماضي، ومن المعايير التي يمكن استخدامها في هذا الصدد على سبيل المثال: الكفاءة الإنتاجية، وقد تكون هذه الكفاءة كلية، وذلك عندما يتم عمل نسبة المخرجات إلى المدخلات بصورة كلية (المخرجات) كما قد يتم حسابها بصورة جزئية حيث يتم حساب كفاءة كل عنصر من عناصر العملية الإنتاجية على حدة (العمل - رأس المال - الطاقة - المواد) فمثلاً عنصر المواد يمكن الحصول على كفاءته الإنتاجية = المخرجات وهكذا.

وبناء على ذلك يتم حساب الكفاءة الإنتاجية (كلية أو جزئية) لعدد من السنوات وذلك للوقوف على مدى تطورها، ومن المحبذ أن يتم ذلك لكل عنصر جزئي على حده للوقوف على نقاط القوة والضعف بصورة أكثر دقة ووضوحاً.

(3) مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط:

يمكن إجراء عمليات المقارنة بناء على ما تم إنجازه وتحقيقه بما سبق التخطيط له، وتستخدم المنظمات في ذلك العديد من الأدوات مثل الميزانيات التقديرية وخرائط جانت، وتعد الأهداف نفسها بمثابة معايير للرقابة وتقييم الأداء.

(4) الأداء في المنظمة والأداء في المنظمات المثلثة:

قد يحلو للمنظمة إجراء عمليات التقييم بناء على مقارنة نتائجها بالنتائج التي تحققت في منظمات أخرى تمارس نفس أنشطة المنظمة وعملياتها أو تمارس أنشطة شبيهة وتمر بنفس ظروف المنظمة، وإن كان من الصعب وجود منظمين تمارن بنفس الظروف وهنا وقد تختار المنظمة أكبر منافسيها لتقارن بينها وبين مركزه، وذلك فيما يتعلق بجميع الوظائف والأنشطة التي تمارسها، حتى يمكن أن تحدد نقاط القوة والضعف.

(5) الأداء في الصناعة

يمكن إجراء عمليات مقارنة بناء على المعدلات والنسب السارية في الصناعة التي تمارس فيها المنظمة نشاطها، فمثلاً نجد أن نسبة التداول - كنسبة من نسب السيولة - يجب أن تكون 2:1، أي أن الأصول المتداولة يجب أن تغطي الخصوم المتداولة مرتين، هذا ونجد أن نسبة التداول السريع (وذلك باستبعاد المخزون من الأصول المتداولة) يجب أن تكون 1:1، هذا وبتعدد

الصناعات نجد أن لكل صناعة ما يميزها وبالتالي ينعكس ذلك على معدلات ونسب أدائها، فالنسب المصرفية تختص بالإيداع والتمويل والإقراض والاستثمار .. وغيرها من أنشطة البنوك، والمنشآت الفندقية تتعلق نسبها بنسب الإشغال وعدد الليالي والأفواج السياحية والخدمات المقدمة.. وغيرها، ويختلف ذلك عن المنشآت التجارية (بيع وشراء) كما يختلف عن الأنشطة التحويلية والتأليفية والإستراتيجية.... وهكذا، فلكل صناعة ما يميزها من نسب ومعدلات يجب مراعاتها عند إجراء عمليات المقارنة.

(6) التقديرات الحكمية:

في بعض الأحيان يتم الاعتماد على التقديرات الشخصية - إما لعدم صلاحية الأساليب الأخرى في المقارنة أو للجهل بها - أو لعدم إمكانية القياس الكمي أو لغيرها من الأساليب - في إجراء عمليات المقارنة وخاصة في بعض المجالات الوصفية والاجتماعية والتي يصعب حسابها أو وجود معايير ونسب متفق عليها لقياسها.

3- تحليل SWOT

إن اختيار الاستراتيجية المناسبة ما هو الإنتاج التحليل المتكامل لكل من العوامل الداخلية والخارجية، ونتيجة التحليل أن نقاط القوة Strengths، ونقاط الضعف Weaknesses، كذلك مجالات الفرص Opportunities، ومجالات المخاطر Threats، والتي يشير إليها البعض بتحليل SWOT يعد

عملية هامة لأنها المحدد الأساسي لأي استراتيجية يمكن لمنظمات الأعمال إتباعها ويشمل هذا التحليل البحث المنظم والمرتب للبيانات، ودراسة الاتجاهات في الصناعة، ومراجعة المعلومات الداخلية والخارجية، هذا إلى جانب إمكانية استخدام المديرين لحكمهم ورأيهم وخبراتهم السابقة، ويوضح الشكل أن المخاطر والفرص تقع في ظل العوامل البيئية الخارجية للمنظمة والتي لا تخضع لسيطرة ورقابة المنظمة، بينما تقع مواطن القوة والضعف في ظل العوامل البيئية الداخلية التي تخضع إلى حد كبير لرقابة سيطرة المنظمة.

نتائج تحليل SWOT بشركة Gerber لمنتجات الأطفال

نقاط التحليل	بيان
نقاط القوة	• سمعة وشهرة طيبة • تنوع في المنتجات • اسم تجارى واسع الانتشار • الاستحواذ على نسبة 60% إلى 70% من الحصة • السوقية الكلية لمنتجات الأطفال • إدارة متميزة للبحوث والتطوير
نقاط الضعف	• صعوبة التطرق لسوق البالغين • جهود ترويجية غير فعالة على أغذية الأطفال ذات

نقاط التحليل	بيان
	الطلب الكبير. • التركيز الكبير على الأطفال يصعب من التوسع في أسواق الشرائح الأخرى.
مجالات الفرص	• زيادة في المبيعات لزيادة عدد المواليد كل سنة • زيادة الطلب على بعض الأنواع الجديدة من منتجات الأطفال • نصيب متزايد من سوق الغذاء الكلي للأطفال • التوسع الناجح في الأسواق الخارجية
مجالات المخاطر	• انخفاض الطلب على منتجات الأطفال التجارية • الفشل في تقديم منتجات جديدة للبالغين • المنافسة السعرية الشديدة

