

مخطط درس التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة (الإدارة الإستراتيجية)

2024/06/04



عمل منجز في إطار تكوين الأساتذة الجامعيين حديثي التوظيف

د.ضيف دنيا

جانفي 2024

1. معلومات حول الدرس

جامعة: محمد بوضياف المسيلة.

كلية: العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

المقياس: الإدارة الإستراتيجية.

الفئة المستهدفة: سنة ثالثة إدارة أعمال (ليسانس).

السداسي: الخامس.

الوحدة التعليمية: الأساسية.

الرصيد: 06، المعامل: 02

الحجم الساعي أسبوعيا: 01 محاضرة + 01 أعمال موجهة

معلومات حول الأستاذ:

أستاذ المحاضرات والاعمال الموجهة: د.ضيف دنيا

التواصل عبر: dounia.dif@univ-msila.dz

2. ملخص الدرس.

الدرس موجه لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال.

درس التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة يُعتبر جزءاً أساسياً من المحور الثاني في مقياس الإدارة

الاستراتيجية. يهدف هذا الدرس إلى فهم وتقييم العوامل الخارجية والداخلية التي تؤثر على أداء

ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويتكون هذا الدرس من موضوعين رئيسيين:

تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: يركز على استكشاف العوامل والموارد الداخلية التي تؤثر على أداء

المؤسسة، مثل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد البشرية، والتكنولوجيا المتاحة،

وعمليات الإنتاج، وأنظمة الإدارة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها،

والضعف التي يجب معالجتها.

تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة: يركز على دراسة العوامل الخارجية مثل السياسة، والاقتصاد،

والمنافسة، والتكنولوجيا، والتغيرات الاجتماعية والبيئية، التي يمكن أن تؤثر على مسار المؤسسة

واستراتيجيتها. يهدف هذه الدرس إلى تحديد الفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي ينبغي

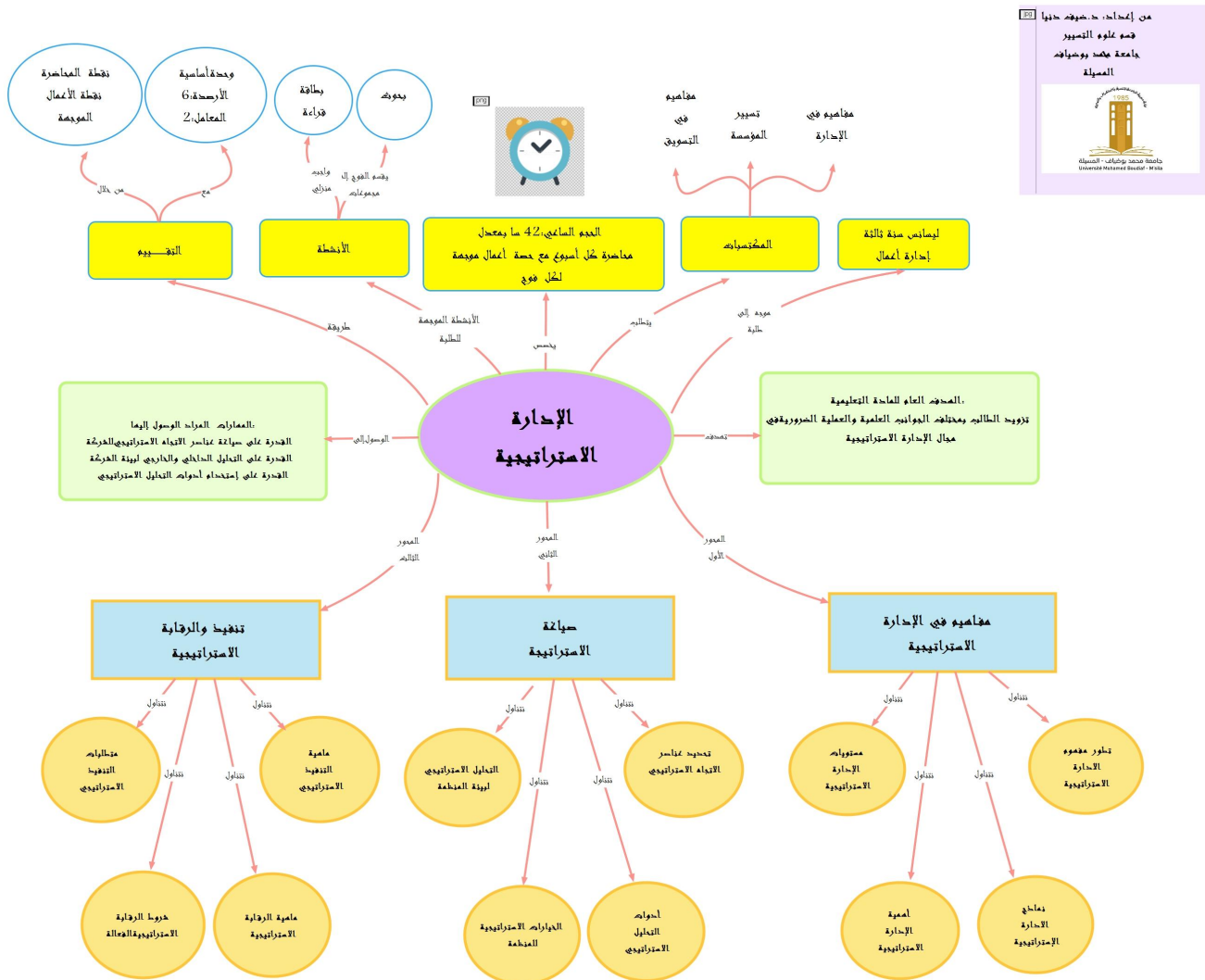
التصدي لها.

من خلال هذا الدرس، يتم تجهيز الطلاب بالمعرفة اللازمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة

ووضع خطط عمل فعّالة لتحقيق أهداف المؤسسة في بيئة متغيرة وتنافسية.

3. الخريطة الذهنية لمقياس الإدارة الاستراتيجية.

الشكل 01: الخريطة الذهنية لمقياس الإدارة الاستراتيجية.



4. محتوى الدرس.

ينقسم هذا الدرس إلى وحدتي تعلم، وكل وحدة تأتي ضمن تسلسل بيداغوجي يسمح باستيعاب المفاهيم التي تطرق إليها الدرس. دعمت كل وحدة من وحدات التعلم بتمارين تسمح بالقدرة على استيعاب أكثر للمفاهيم، وتكوين رصيد معرفي متميز، فكان الهيكل التفصيلي للمحاضرة على النحو التالي:

4 -1- الفصل الأول: تحليل البيئة الداخلية.

_الأهداف الخاصة بالفصل الأول:

هذا الدرس إلى فهم وتقييم العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

_المكتسبات القبلية:

- معرفة ما تعنيه الإدارة وأهميتها في تنظيم وتوجيه الموارد لتحقيق الأهداف المؤسسية. والإلمام بوظائف الإدارة الأساسية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة.
- معرفة أهمية التخطيط في توجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها.
- أساسيات السلوك التنظيمي: فهم مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها في تحديد سلوك العاملين داخل المؤسسة. ومعرفة أنواع الهياكل التنظيمية وتأثيرها على سير العمل وتوزيع المسؤوليات.

_ اختبار الدخول.

4 -1- 1- مفهوم تحليل البيئة الداخلية.

4 -1- 2- مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.

4 -1- 3- مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي.

4 -1- 4- تمارين: امتحان تقويمي.

4 -2- الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية.

_الأهداف الخاصة بالفصل الثاني: هذا الدرس إلى فهم وتقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على أداء ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها.

_المكتسبات القبلية:

- معرفة المفاهيم الأساسية في الاقتصاد مثل العرض والطلب، النمو الاقتصادي، والتضخم وفهم كيف تؤثر العوامل الاقتصادية على أداء المؤسسة؛
- معرفة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية على السوق والمستهلكين؛
- فهم تأثير التقدم التكنولوجي على الصناعة والمنافسة؛
- إدراك أهمية العوامل البيئية والاستدامة في العمليات التجارية؛

- معرفة كيفية تأثير السياسات الحكومية والقوانين على العمليات التجارية؛
- معرفة المنافسين والموردين والعملاء وعلاقتهم مع المؤسسة.

_ اختبار الدخول.

4 - 2 - 1- مفهوم تحليل البيئة الخارجية.

4 - 1 - 2- مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.

- البيئة الخارجية العامة.

- البيئة الخارجية الخاصة.

4 - 1 - 4- تمارين: امتحان تقويمي.

5. اختبار المكتسبات القبلية.

قبل البدء في الدرس سنقوم باختبار المكتسبات القبلية للطلبة، من أجل تذكير وترسيخ المفاهيم الأساسية، من خلال وضع امتحان test de pré-requis ويمكن حصره في الأسئلة التالية:

التمرين الأول خاص بالفصل الأول:

س1: ما هي الوظائف الأساسية للإدارة؟

التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة _ الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية
البحث والتطوير، الإنتاج، التوزيع، وخدمة العملاء _ التحليل، التصميم، التنفيذ، والتقييم

س2: ما هو الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات؟

س3: ما هي الثقافة التنظيمية؟

في حالة عدم استطاعة الطالب الإجابة على الأسئلة المطروحة أو كانت النتيجة غير كافية، يرجى منه تغطية هذه النقاىص المعلوماتية من خلال الاطلاع على هذا المرجع التالي:

طلحي كوثر، مطبوعة بعنوان: محاضرات في مدخل إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، قسم علوم التسيير، 2021.

أو الاعتماد على مراجع خارجية أخرى.

التمرين الثاني خاص بالفصل الثاني:

س1: حدد أربعة عوامل اقتصادية يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة؟

س2: اختر الإجابة الصحيحة: كيف يمكن للتغيرات في العادات الاجتماعية والثقافية أن تؤثر على طلب المنتجات؟

- تزيد من ثبات السوق.

- تقلل من الحاجة إلى البحث والتطوير.

- تتطلب تكيف المنتجات لتلائم التغيرات في تفضيلات العملاء.

- تؤدي إلى استقرار تفضيلات العملاء.

س3: اختر الاجابة الصحيحة:كيف يمكن للتغيرات في اللوائح البيئية أن تؤثر على تكاليف الإنتاج؟

- تقلل من تكاليف الإنتاج.

- تزيد من الحاجة إلى الاستثمار في التقنيات الصديقة للبيئة.

- ليس لها تأثير على التكاليف.

س4: عرف كل من المنافسون، العملاء، الموردون؟

6. أهداف التعليم (الأهداف العامة للدرس).

في نهاية الدرس يكون الطالب قادرا على:

6-1- أهداف الفصل الأول:

- التعرف على مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة وتحليلها وتحديد أهم خصائصها؛

- استكشاف مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة؛

- التمييز بن نقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة؛

- تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بإعتماد مداخل التحليل الاستراتيجي الداخلي لتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

6-2- أهداف الفصل الثاني:

- التعرف على مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليلها وتحديد أهم خصائصها؛

- التمييز بن البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة ومكوناتهما؛

- التمييز بن الفرص والتهديدات التي تدفع أو تعترض عمل المؤسسة؛

- تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لرصد مختلف الفرص والتهديدات.

7. طريقة التقييم.

التقييم النهائي من خلال:

التقييم بواسطة امتحان كتابي حضوري في اخر السداسي يحتوي على كل ما تم التطرق اليه ومناقشته

في المحاضرة إضافة الى تمارين من الاعمال الموجهة، ويدخل في النقطة النهائية بنسبة 60%.

التقييم المستمر والذي يكون في حصة الاعمال موجهة يدخل في النقطة النهائية للمقياس بنسبة 40%

وتكون مقسمة كمايلي:

البحث: 35%

المشاركة: 15%

الحضور 15%

الامتحان الكتابي: 35%

معدل النجاح في هذه المقياس يكون أكثر او يساوي 10 من 20.

8. أنشطة التعليم والتعلم.

من أجل الفهم والاستيعاب الجيد للدرس سنلجأ إلى الأسلوب الذي يمكننا من إيصال المعلومات إلى الطلبة، والمتمثل فيما يلي:

8-1- التعليم الحضوري:

لكي يستطيع الطالب استيعاب كل المفاهيم التي يتم التطرق إليها أثناء المحاضرة والقدرة على القيام بكل النشاطات التعلم، انتظر منكم: الحضور المستمر للمحاضرة وتدوين كل المعلومات واخذ رؤوس أقلام لكل ما تم مناقشته. بالإضافة الى المشاركة في المناقشات وطرح كل الأسئلة التي لم تتوصلوا الى الإجابة عنها، وتبادل الآراء ووجهات النظر حول المواضيع المطروحة الاثراء المكتسبات والمعلومات.

وفي حصة الاعمال موجهة يتم التحقق من القدرة على توظيف المعلومات المكتسبة في المحاضرة وذلك من خلال جملة من الأنشطة:

بحوث: تكليف الطلبة بإعداد بحوث عن مفاهيم معينة تتعلق بالإدارة الاستراتيجية مثل: عموميات حول الإدارة الاستراتيجية، تحليل البيئة الداخلية، تحليل البيئة الخارجيةswot....، التحليل الرباعي **بطاقة قراءة:** تكليف الطلبة بتحضير بطاقة القراءة لتمكين الطلبة من الاطلاع المسبق على محتوى

البحث لضمان مشاركة فعالة في النقاش، تبادل الأفكار، وتطوير فهم عميق للموضوع المطروح.

دراسة الحالة: تكون تابعة للبحث حيث يلزم الطلبة بإدراج دراسة حالة لمؤسسة عالمية يتم تحديدها من قبل الأستاذ، ويقوم الطلبة بإسقاط ما تم تناوله في البحث على هذه المؤسسة. على سبيل المثال، في بحث تحليل البيئة الخارجية، تم تحديد مؤسسة مرسيدس، حيث يقوم الطلبة بتوضيح أهم المتغيرات الخارجية العامة والخاصة وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

لجان المناقشة: خلال كل بحث يتم تعيين طالبين لمناقشة البحث وطرح الأسئلة، هذا الأسلوب يمكن من تبادل الأفكار وتعزيز الفهم العميق للموضوع وتجشيع التفاعل بين الطلاب مما يمكن الطالب من تطوير مهارات التفكير النقدي والتحليل.

8-2- التعليم عن بعد.

- يتم ذلك من خلال تفاعل الطلاب ومشاركتهم في المنتدى العام أو المنتديات المخصصة لكل فصل من فصول الدرس، حيث يطرحون أسئلتهم وانشغالاتهم حول الدرس. هذا يساهم في خلق نقاشات تعزز من فهمهم واستيعابهم للدرس وتطوير معارفهم.

- بالإضافة إلى تحميل واستخدام نسخة الويب (web) المولدة من برنامج أوبال (opale) أو النسخة الورقية (libre office)، أو تصفح حزمة SCORM الخاص بكل فصل والذي يسمح بفهم وتدوين أهم النقاط المتعلقة بالدرس، وهو يشمل مجموعة من النشاطات التعليمية التي تلم بجوانب موضوع الدرس.

- كذلك انجاز التمارين المدرجة في نهاية كل فصل، والتي تساعد على الفهم الأكثر ومعرفة مدى تعلمه من الدرس.

9. المقاربة البيداغوجية.

تقوم المقاربة البيداغوجية على ثلاث ركائز أساسية: (المعارف، المهارات، والموافق). تتطلب هذه المقاربة استخدام أساليب وطرائق تعليمية تتيح إجراء تقييمات مناسبة، مما يمكننا من اختبار الفهم واستيعاب الدرس وتحديد مدى تحقيق أهدافه.

9-1- المعارف (les savoirs) :

في هذه المحاضرة سيكتسب الطالب كفاءة القدرة على التعرف والتعلم وفهم التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة وتكتسب هذه الكفاءة عن طريق تخزين كل المعلومات والمفاهيم الخاصة بالدرس وتدعم هذه الكفاءة أسئلة نظرية حول مدى فهم واستيعاب المعلومات مع ربطها بحالات واقعية للمؤسسات خصوصاً العالمية منها.

9-2- المهارات (les savoirs-faire) :

بعد ذلك، ينتقل الطالب إلى الركيزة الثانية، حيث يتم تطبيق المعارف والمفاهيم والمعلومات المكتسبة حول التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة. خلال هذه المرحلة، يتم قياس قدرة الطالب على استخدام هذه المعلومات وتوظيفها عملياً عبر إجراء اختبارات في نهاية كل وحدة، تتضمن مجموعة من

الأسئلة التقييمية حول الدرس، و كذلك من خلال البحوث المقدمة في حصة الأعمال الموجهة، حيث يتم ربط كل بحث بدراسة حالة لمؤسسة عالمية، بهدف معرفة مدى استيعاب الطالب للمعارف المكتسبة من الدرس وطريقة تطبيقها.

تتيح هذه الخطوة للطلاب الانتقال إلى مرحلة أكثر تقدماً في مساره التكويني، حيث يمكنه تحويل المكتسبات إلى تطبيقات واقعية قريبة من الحياة العملية. يتمكن الطالب تدريجياً من تصميم مشاريع جماعية تتطلب استثمار الأفكار وفق معايير محددة للحصول على النتائج المطلوبة. يدعم هذا الانتقال دخول الطلبة إلى مجال ريادة الأعمال، مما يتيح لهم اكتساب معارف متنوعة تفيدهم في تسيير مشاريعهم الخاصة ضمن حاضنة الأعمال.

10. سيرورة العمل.

- مقياس الإدارة الاستراتيجية مقسم إلى المحاضرة والأعمال الموجهة، ففي المحاضرة يتم التعرف واكتساب معارف ومفاهيم اللازمة لتوظيفها في حصص الأعمال الموجهة؛
- يتم تقديم الدروس حضورياً وعن بعد في المودل.
- يتم مناقشة كل المشاكل التي يطرحها الطلبة في منتديات الدردشة الموجودة في المودل.
- يتم حل بعض دراسات حالة في شكل فرق لتعزيز العمل التشاركي.

11. الاختبار النهائي الشامل.

يعد الاختبار الشامل الاختبار النهائي الذي يتلقاه الطالب، حيث يختبر هذا الأخير عن الدرس الذي تلقاه، وهو عبارة عن مجموعة من التمارين:

التمرين الأول: عرف كل من البيئة الداخلية والخارجية؟ ووضح الفرق الرئيسي بين البيئة الداخلية والخارجية من حيث نطاق التحكم ونطاق المرونة والتكيف؟

التمرين الثاني:

تعدّ شركة مايكروسوفت عملاقاً عالمياً في مجال التكنولوجيا، وتقدم مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، بما في ذلك أنظمة التشغيل والبرامج والتطبيقات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والحلول السحابية، كما تتمتع مايكروسوفت بعلامة تجارية عالمية معترف بها، ممّا يُعزّز ثقة العملاء ويُضفي قيمة على منتجاتها وخدماتها. تعرف مايكروسوفت بتطويرها لمنتجات مبتكرة تلبي احتياجات العملاء المتطورة، مثل نظام التشغيل الوينداوز (windows) وبرامج اوفيس office.365 وتواجه

مايكروسوفت منافسة قوية من شركات أخرى مثل Apple و Google في مختلف المجالات التي تعمل بها.

تُشير بعض التقارير إلى وجود ثقافة داخلية صعبة في مايكروسوفت، ممّا قد يؤثر على جذب المواهب والاحتفاظ بها. كما يُتوقع أن ينمو سوق الحوسبة السحابية بشكل كبير في السنوات القادمة، ممّا يوفر لمايكروسوفت إمكانية كبيرة للنمو في هذا المجال من خلال خدماتها مثل Microsoft Azure.. و تُعدّ مايكروسوفت من رواد تقنية الذكاء الاصطناعي، ممّا يمنحها ميزة تنافسية كبيرة في هذا المجال من خلال تطوير منتجات وخدمات جديدة. ورغم هذا تواجه مايكروسوفت خطرًا من التغيرات التكنولوجية السريعة التي قد تجعل منتجاتها وخدماتها قديمة، كم تعد اختراقات الأمن الإلكتروني خطراً كبيراً لمايكروسوفت، حيث قد تؤثر على سمعتها وأعمالها.

بناء على هذا العرض:

- س1_ وضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمس شركة مايكروسوفت؟
- س2_ حدد أهم الحلول لمعالجة نقاط الضعف في الشركة؟

12. مصادر للمساعدة.

على الطالب الاطلاع على كل المراجع التي وضعت تحت تصرفه وذلك لضمان السيورة الجيدة لاكتساب كل الكفاءات المستهدفة ومن ثم النجاح .

- حميدة زواوي، الإدارة الإستراتيجية، دار المتنبي للطباعة والنشر، المسيلة، أوت 2023.
- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الادارة والاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، عمان، الاردن، 2011.
- شارلز هل، جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المتعال، الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001.
- آرثر ايه تومسون، ايه جي ستريكلاند، الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات العملية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 2006.
- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998.
- M. Porter, L'avantage concurrentiel, Dunod, Paris , 1999

الفهرس:

1. معلومات حول الدرس.....2
2. ملخص الدرس.....2
3. الخريطة الذهنية لمقياس الإدارة الإستراتيجية.....3
4. محتوى الدرس.....4
5. اختبار المكتسبات القبليّة.....5
6. أهداف التعليم (الأهداف العامة للدرس)6
7. طريقة التقييم.....7
8. أنشطة التعليم والتعلم.....7
9. المقاربة البيداغوجية.....8
10. سيرورة العمل.....9
11. الاختبار النهائي الشامل.....10
12. مصادر المساعدة.....11