

المحور الثاني: التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة

السنة الأولى ماستر
الأستاذة خفاف ابتسام



جامعة 08 ماي 1945
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مفتاح المصطلحات



مدخل القاموس



مختصر



مرجع بيблиوغرافي



مرجع عام

قائمة المحتويات

5	وحدة
7	مقدمة
9	I-تمرين
11	II-ماهية التشخيص الاستراتيجي
11.....	أ. تعريف التشخيص الاستراتيجي.....
11.....	ب. خصائص التشخيص الاستراتيجي.....
11.....	ب. أهداف التشخيص الاستراتيجي.....
12.....	ت. المسؤول عن التشخيص الاستراتيجي.....
13	III-أنواع التشخيص الاستراتيجي
13.....	أ. التشخيص الداخلي.....
13.....	1. أهمية التشخيص الداخلي.....
13.....	2. أدوات التشخيص الداخلي.....
13.....	ب. التشخيص الخارجي.....
15	IV-تمرين :أختر الإجابة الصحيحة
17	V-تمرين :اختبار الخروج
19	خاتمة
21	حل التمارين
23	قائمة المراجع

وحدة

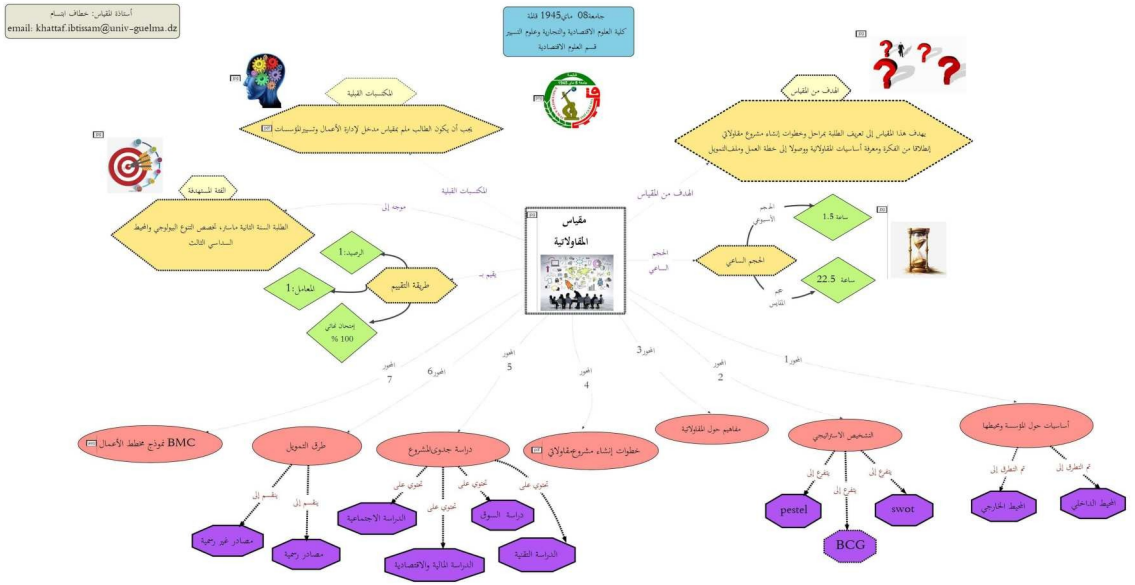
عند الانتهاء من هذا المحور سيكون الطالب ملماً بأهداف المحور بناءً على مستويات بلوم المعرفية:

1- من حيث مستوى المعرفة والتذكر **Remember**: في هذا المستوى يستعيد الطالب المعلومات من الذاكرة (المكتسبات القلبية)، حيث يقوم الطالب بحفظ المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها، ويتم إعطاء الطالب أسئلة متعددة هدفها استحضار ما لديه من مكتسبات.

2- من حيث مستوى الاستيعاب والفهم **Understand**: يقوم الطالب هنا بتحديد الخصائص الأساسية التي تسمح له بتحديد مختلف المتغيرات والمفاهيم المتعلقة بالمحور.

3- مستوى التركيب: يصمم الطالب خارطة ذهنية من خلال استعادة ما تم تناوله للتلخيص وتبسيط الفهم أكثر. المكتسبات القلبية: يجب أن يكون الطالب ملم بكل ما يتعلق بمحيط المؤسسة وأنواعه.

مقدمة



فرنسية

خريطة ذهنية

أساتذة التكوين: خاتاف أمينة
email: khataf.ibtisam@univ-guelma.dz

تأسست سنة 1945
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السوسية
قسم العلوم الاقتصادية

تمرين



[21 ص 1 حل رقم]

أذكر أنواع محيط المؤسسة

ماهية التشخيص الاستراتيجي



أ. تعريف التشخيص الاستراتيجي

يعرف التشخيص بالدارسة التحليلية لوضعيتي المؤسسة داخليا وخارجيا من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف من جهة والفرص والتحديات من جهة أخرى. وترجع أهمية التشخيص الاستراتيجي بأنه يهتم بالمؤسسة ككل و يبحث عن المعلومات داخل و خارج المؤسسة التي تؤثر على توجهاتها المس تقبلية التي تخص القرارات الاستراتيجية.

وينقسم إلى تشخيص داخلي وتشخيص خارجي كما هو موضح في الجدول الموالي:

نوع التشخيص	التشخيص الداخلي	التشخيص الخارجي
البيئة	المحيط الداخلي للمؤسسة	المحيط الخارجي للمؤسسة
الهدف	نقاط القوة والضعف	الفرص والتحديات
النتيجة	قدرات المؤسسة	حالة المحيط الخارجي

ب. خصائص التشخيص الاستراتيجي

- _ أن تكون عملية التشخيص شاملة و ملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة.
- _ أن تكون عملية التشخيص مرنة
- _ تعتمد على مشاركة جميع اطارات المؤسسة كل حسب تخصصه.
- _ تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتحديات و نقاط القوة و نقاط الضعف .

ب. أهداف التشخيص الاستراتيجي

- تحديد مشاريع و أهداف السياسة العامة للفريق المشرف على المؤسسة . كما يحدد مدى وضوح و توافق هذه المشاريع مع طبيعة المؤسسة.
- اكتشاف النشاطات الحقيقية التي تميز المؤسسة.
- اكتشاف القيود التي يفرضها المحيط على المؤسسة.
- التعرف على طبيعة هيكل و ديناميكية القوى التنافسية .
- معرفة مميزات، كفاءات وموارد المؤسسة في المجال التقني، المالي، البشري والتجاري.
- معرفة مدى توافق ثقافة ، استعدادات ، و سلوكيات الأفراد في المؤسسة مع أهدافها ، ومحيطها.

ت. المسؤول عن التشخيص الاستراتيجي

- مدير المؤسسة: يشكل تشخيص المؤسسة أحد المهام الرئيسية لمديرها، على اعتبار أنه يتمتع بقدرات تحليل الوضعيات بالاضافة الى تعوده على اتخاذ القرارات .
- اطار المؤسسة: يجب اختيار اطار ذو مس توى وخبرة ويتمتع بثقة المؤسسة تقدير الأفراد.
- مستشار خارجي أو مكتب استشارة: في هذه الحالة يمكن أن تس تفيد المؤسسة فعلا من الموضوعية والحياد بالاضافة الى الافتراضية والخبرة التي يمكن أن تضيف الى رصيد المؤسسة.
- فريق مختلط (مستشار من مكتب الاستشارة/ واطار من المؤسسة): في هذه الحالة تس تفيد المؤسسة من عامل الموضوعية بالاضافة الى الدراية بواقع المؤسسة؛ و نجاح هذا النوع من التعاون يعطي المصداقية و الثقة للطرفين. 01



أنواع التشخيص الاستراتيجي



أ. التشخيص الداخلي

يتضمن التحليل الداخلي العديد من النقاط أهمها دراسة تحليلية لمختلف موارد المؤسسة ، دراسة أليات التسيير و الهيكلة وكشف الطاقات و الكفاءات الكامنة ، مختلف العمليات و الانشطة الرئيسية للمؤسسة. يقوم التشخيص الداخلي بتقييم أقسام و وحدات المؤسسة. حيث لا بد من توفر المعلومات الكاملة و الدقيقة عن مختلف الأقسام و الوحدات للمؤسسة فبالنسبة لقسم الإنتاج مثلا لا بد من معرفة وضعية آلات والمعدات ، الطاقة الانتاجية المتاحة، حجم الإنتاج ، تكاليف الإنتاج ، عمليات الصيانة، جودة المنتج... الخ ، وبعد جمع المعلومات عن كل الأقسام و الوحدات و تحليلها يتضح أمامنا ما هو متاح من نقاط قوة وضعف.

1. أهمية التشخيص الداخلي

- يساهم في تقييم القدرات و لمكانيات المادية والبشرية؛
- يمكن المؤسسة من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها بسهولة؛
- الاستفادة من نقاط القوة والسير بها قدما للقضاء على التهديدات؛
- معرفة مدى كفاءة الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة؛
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتمسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- معرفة مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية. (02)[02]

2. أدوات التشخيص الداخلي

تتمثل أدوات التشخيص الداخلي في سلسلة القيمة لبورتر، التشخيص الوظيفي، نظرية الموارد، نظرية الكفاءات. (03)[03]

ب. التشخيص الخارجي

التشخيص الخارجي هو دراسة تحليلية للبيئة الخارجية للمؤسسة ورصد ما يحدث فيها من تغيرات ايجابية أي الفرص والتي يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، وكذا رصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدات للمؤسسة ومحاولة تجنبها. ومن بين أدوات التشخيص الخارجي نموذج pestel و swot و BCG و adl . (04)[04]

تمرين :أختار الإجابة الصحيحة

IV

[21 ص 2 حل رقم]

من أدوات التشخيص الداخلي:

سلسلة القيمة لبورتر.

التشخيص الوظيفي.

نظرية الكفاءات.

تمرين :اختبار الخروج



[21 ص 3 حل رقم]

تعتمد المؤسسة لتشخيص محيطها الداخلي على الأدوات التالية:

	سلسلة القيمة	<input type="radio"/>
	swot	<input type="radio"/>
	Pestel	<input type="radio"/>
	BCG	<input type="radio"/>

خاتمة

يعتبر التشخيص الداخلي والخارجي مهم جدا للمؤسسة باعتباره يساهم في تحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال معرفة قدراتها الداخلية المتمثلة في التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف وكذا وضعها خارجيا من خلال معرفة الفرص المتاحة في المحيط الخارجي والتهديدات التي يمكن أن تواجهها في الوقت الحالي أو مستقبلا.

حل التمارين

< 1 (ص 9)

ينقسم محيط المؤسسة إلى نوعين: محيط داخلي ومحيط خارجي

< 2 (ص 15)

سلسلة القيمة لبورتر.

التشخيص الوظيفي.

نظرية الكفاءات.

< 3 (ص 17)

سلسلة القيمة

swot

Pestel

BCG

قائمة المراجع

- [01] خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
- [02] ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال ايدن محمد العربي، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 16.
- [03] كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الأردن، 2004، ص 140.
- [04] احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، الطبعة الأولى، 2002.