



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche
Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID- El-Tarf-

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion



UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

السنة الجامعية: 2021 / 2020

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير:

تقرير تربص في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان :

استخدام نموذج ماكنزي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة
- دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف الدكتورة:

عبيدات سارة.

من إعداد الطالبان:

نصيب نبيلة.

مرزوقي وفاء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

انأ الموقع أدناه

الصفة: طالبة.

السيدة : نصيب نبلية.

الصادرة بتاريخ: 2011/10/24

الحمالة لبطاقة التعريف الوطني رقم: 397088

قسم: التسيير.

المسجلة بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان:

استخدام نموذج McKinsey في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مديرية التجارة ولاية - الطارف -

أصرح بشرفي في أني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات العلمية، والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: / /

التوقيع:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز البحث

أنا الموقع أدناه

الصفة: طالبة.

السيدة: مرزوقي وفاء.

الصادرة بتاريخ: 2010/01/05

الحاملة لبطاقة التعريف الوطني رقم: 494778

قسم: التسيير.

المسجلة بكلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والمكلفة بإنجاز أعمال بحث مذكرة تخرج ماستر بعنوان:

استخدام نموذج McKinsey في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة - دراسة حالة مديرية التجارة ولاية - الطارف -

أصرح بشرفي في أنني ألتزم بالمعايير العلمية والمنهجية، ومعايير الأخلاقيات العلمية، والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: / /

التوقيع:

شكر وعرفان

قال تعالى:

وَقَالَ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴿١٩﴾

سورة النمل الآية (19)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم (من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نشكر الله عز وجل ونحمده على منحه لنا القوة والإرادة للقيام بهذا العمل ونسأله التسديد والتثبيت .

باسمي معاني الشكر والتقدير والاحترام نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة

" عبيدات سارة "

لمجهوداتها التي بذلتها معنا وتوجيهاتها القيمة التي أمدتنا بها في سبيل نجاح هذا العمل

والى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل .

كما لا أنسى أن اشكر كل عمال مؤسسة مديرية التجارة - الطارف - على تعاونهم معنا .

والى كل اللذين غمرونا برحابة صدورهم وتتابعوننا بصدق ويسروا لنا الطريق في إعداد هذه

المذكرة التي نرجوا أن تكون مرجعا يستفاد منه .

الاهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم

اهدي هذا العمل المتواضع إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، إلى اغلي إنسان في الوجود أُمي الحبيبة أطال الله في عمرها،

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح وأوصلني إلى ما إنا عليه

أبي العزيز اطال الله في عمره ،

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي وأخواتي

إلى كتايت العائلة إدريس، أيوب، أسيل، صهيب

إلى اعز رفيقة وفاء، مروة، مروة، مروة.

إلى من بنا لي الطريق في سبيل تحصيل العلم لو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام.

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة زملائي وأصدقائي الأعزاء في الدراسة تخصص إدارة إستراتيجية

نبيلة

الإهداء

الحمد لله خالق الأنوار، وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة والسلام على سيدنا محمد المختار صلى الله عليه وسلم.

اهدي هذا العمل المتواضع الى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات و الدعوات، إلى اغلي إنسانة في الوجود امي الحبيبة اطال الله في عمرها.

الى من عمل بكد في سبيلي وعلمني معنى الكفاح، وأوصلني إلى ما انا عليه أبي العزيز أطال الله في عمره

الى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم إخوتي: أمينة، حسنى، خديجة، وأخي خالد دون أن انسي الكتكوت إسلام.

الى من جمعني القدر بها، فعشت معها أجمل الايام، وشاركتني في لحظات فرحي وحزني

الكي يا اجمل غادة

الى اعز صديقاتي : لينة، شيماء، مروة، هاجر، شيماء، نبيلة، إيمان، ريان، خولة.

الى من اثار لي الطريق في سبيل تحصيل العلم ولو بقدر بسيط من المعرفة أساتذتي الكرام.

وفاء

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى توفر عوامل التنفيذ الإستراتيجي حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف، وكذلك تحليل وضعية البيئة الداخلية للشركتين 2018 Dannone و Sony2020 حسب نموذج McKinsey ، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة ومنهج المسح الميداني حيث تم توزيع استبيان على عينة 50 موظف من مجتمع الدراسة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أنه تتوفر لدى شركة Dannone وشركة Sony عناصر داخلية إيجابية ساهمت في تدعيم نقاط القوة الضرورية لنجاح التنفيذ الإستراتيجي، كما توصلت الدراسة إلى أنه يلعب نموذج McKinsey دور مهم ومساهمة فعالة في إعداد إستراتيجية مديرية التجارة لولاية الطارف كونها تحدد الإطار العام لاستيعاب المعلومات وبالتالي المساهمة الفعالة في إعداد الإستراتيجية، حيث أثبتت النتائج أنه تتوفر العناصر الصلبة والليونة في مديرية التجارة بدرجة مرتفعة، وعليه توصي الدراسة بضرورة الاستفادة من تجارب ونماذج معتمدة في شركات العالمية ناجحة مع الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات الثقافية والتنظيمية.

الكلمات المفتاحية :

نموذج McKinsey، تنفيذ الإستراتيجية، الهيكل، التنظيم، النظم، نمط الإدارة، الموظفين، القيم المشتركة، المهارات .

Résumé

Cette étude visait à identifier la disponibilité des facteurs de mise en œuvre stratégiques par modèle (7S) McKinsey dans la Direction du commerce de l'État de Tarf, ainsi qu'à analyser la position de l'environnement interne de Dannone 2018 et Sony 2020 selon le modèle Mc Pour y parvenir, l'approche de l'étude de cas et la méthodologie de l'enquête sur le terrain étaient basées sur un questionnaire distribué à un échantillon de 50 employés de la communauté de l'étude, et à la fin, l'étude a révélé que Dannone et Sony avaient des éléments internes positifs qui ont contribué à renforcer les forces nécessaires à une mise en œuvre réussie. La stratégie a également révélé que le modèle McKinsey joue un rôle important et une contribution efficace dans la préparation de la stratégie de la Direction du commerce de l'État de Tarf, car il définit le cadre général pour absorber l'information et contribuer ainsi efficacement à la préparation de la stratégie, où les résultats ont prouvé que les éléments solides et mous sont disponibles dans une large mesure dans la Direction du commerce, et donc l'étude recommande la nécessité de bénéficier des expériences et des modèles adoptés dans les entreprises internationales prospères en tenant compte des différences culturelles et organisationnelles

Les Mots Clés :

Modèle McKinsey, Mise En œuvre De La Stratégie, Structure, Organisation, Systèmes, Style De Management, Employés, Valeurs Partagées, Compétences.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	تصريح شرفي
-	البسمة
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	ملخص
-	Resume
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الجداول
I	قائمة الأشكال
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
2	مقدمة
3	مشكلة الدراسة
3	الأسئلة الفرعية للدراسة
4 - 3	فرضيات الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	التعريفات الإجرائية (مصطلحات الدراسة)
6 - 5	حدود الدراسة
9 - 6	الدراسات السابقة ومناقشتها
10	هيكل الدراسة
11	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة	
13	تمهيد
27 - 14	المبحث الأول : عموميات حول الإستراتيجية
14	المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها
19	المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية ومستوياتها

فهرس المحتويات

23	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على صياغة الإستراتيجية
25	المطلب الرابع: خطوات صياغة الإستراتيجية
45 – 28	المبحث الثاني: عموميات حول التنفيذ الإستراتيجي
28	المطلب الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي وأهميته
32	المطلب الثاني: مراحل التنفيذ الإستراتيجي
33	المطلب الثالث: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي
36	المطلب الرابع: معوقات التنفيذ الإستراتيجي
34 – 37	المبحث الثالث: نموذج McKinsey لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
37	المطلب الأول: مفهوم نموذج McKinsey وأهميته
39	المطلب الثاني: مكونات نموذج McKinsey
43 – 42	المطلب الثالث: كيفية استخدام نموذج McKinsey
44	المطلب الرابع: مزايا وعيوب نموذج McKinsey
62 – 46	المبحث الرابع: نموذج McKinsey لتنفيذ إستراتيجية بعض الشركات العالمية
46	المطلب الأول: نموذج McKinsey لشركة Dnnone
52	المطلب الثاني: نموذج McKinsey لشركة Sony
62	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف	
64	تمهيد
73 – 65	المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة
65	المطلب الأول: التطور التاريخي لمديرية التجارة
68	المطلب الثاني: الشكل التأسيسي لمديرية التجارة
73	المطلب الثالث: التركيبة البشرية لمديرية التجارة
82 – 74	المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة
74	المطلب الأول: منهج والنموذج الدراسة
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
78	المطلب الثالث: تصميم الاستبيان
82	المطلب الرابع: الأساليب الإحصائية المستخدمة

فهرس المحتويات

86 – 83	المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها
83	المطلب الأول: تحليل النتائج
93	المطلب الثاني: اختيار الفرضيات
95	المطلب الثالث: الاستنتاجات
96	المطلب الرابع: الاقتراحات
97	خلاصة الفصل الثالث
99	خاتمة
102	المصادر والمراجع
109	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
43 - 42	كيفية استخدام نموذج (McKinsey 7S)	الجدول رقم (2 - 1)
78	مقياس مدى أهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الطارف	الجدول رقم (3 - 1)
78	مقياس مدى مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة لولاية الطارف	الجدول رقم (3 - 2)
79	مقياس مدى أهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف	الجدول رقم (3 - 3)
79	مقياس مدى مساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في الرفع من أدائها	الجدول رقم (3 - 4)
80	مقياس مدى مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في تطوير الأداء	الجدول رقم (3 - 5)
80	مقياس واقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف	الجدول رقم (3 - 6)
81	مقياس واقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف	الجدول رقم (3 - 7)
81	جدول ليكرت الثلاثي	الجدول رقم (3 - 8)
83	معدل استجابة المبحوثين	الجدول رقم (3 - 9)
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة	الجدول رقم (3 - 10)
86- 85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة	الجدول رقم (3 - 11)
87 - 86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة	الجدول رقم (3 - 12)
88	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة في الرفع من أدائها	الجدول رقم (3 - 13)
90- 89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة في تطوير الأداء	الجدول رقم (3 - 14)
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تنمية المهارات في مديرية التجارة	جدول رقم (3 - 15)

قائمة الجداول

92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه الثقافة التنظيمية	جدول رقم (3 - 16)
93	مدى صحة الفرضية الثالثة	الجدول رقم (3 - 17)
94	مدى صحة الفرضية الرابعة	الجدول رقم (3 - 18)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
11	مستويات الإستراتيجية	الشكل رقم (2 - 1)
18	العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	الشكل رقم (2 - 2)
30	عناصر نموذج (7s) McKinsey	الشكل رقم (2 - 3)
34	عيوب نموذج (7s) McKinsey	الشكل رقم (2 - 5)
38	مضفوفة (7s) Mckinsey لشركة Dannone	الشكل رقم (2 - 6)
61	الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف	الشكل رقم (3 - 1)

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة



تسعى معظم منظمات الأعمال إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز تنافسي متميز، ويضمن لها النمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ومن أجل إنجاز هذه الأهداف يتطلب منها امتلاك رؤية بعيدة الأمد، وأن لا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الحاضر فقط، وإنما عليها التفكير في الكيفية التي تحقق لها الأرباح المستقبلية ورؤيتها ومعنى آخر تحديد موقفها الاستراتيجي واختيار الإستراتيجية المناسبة .

فالإستراتيجية بمفهومها الواسع إطارا شاملا متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهي تعتبر المسلك الذي تنتهجه لتحقيق أهدافها، حيث يتمحور الهدف المركزي لعملية الإدارة الإستراتيجية حول تعيين الأسباب الكامنة وراء نجاح بعض المؤسسات وفشل الأخرى وتكون إستراتيجية المؤسسة ناتجة لعملية التخطيط الرشيد حيث تشمل تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية بالإضافة إلى تحليل بيئتها واختيار الإستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة آملًا في بناء مزايا تنافسية وبالتالي تحقيق مركز تنافسي مستديم من أجل البقاء والاستمرارية في ممارسة نشاطها وطول مدة حياتها، وهذه العملية تتمثل في أنها ترسم لنفسها خطة طويلة المدى، وذلك على ضوء المتغيرات البيئية الداخلية منها والخارجية والتي تصل من خلالها إلى وضع مجموعة من الحلول الممكنة والتي على أساسها يتم اختيار الحل الذي تراه أنجح، بعد أن تكون قد رتبته كل أمورهما المادية منها والبشرية، لتمر إلى مرحلة مواءمة والمتمثلة في عملية التنفيذ؛

إن عملية التنفيذ الاستراتيجي تتوقف على كيفية تحقيق الإستراتيجية، وهي المرحلة التي تختبر فيها الإدارة العليا للمنظمة بدقة أكثر ويتطلب ذلك توضيح ما ينبغي عليها أن تصل إليه، والأسلوب الذي تنتهجه لتحقيق ذلك، بينما تختص الإدارة العليا بصياغة الإستراتيجية فقط، فإن تنفيذها يتطلب التنسيق بين الإدارة العليا ومختلف المستويات للمنظمة.

وخلال عملية التنفيذ هذه تستعمل المؤسسة عدة نماذج تساعد في تجسيد فعال للإستراتيجية، ومن بين هذه النماذج نذكر نموذج McKinsey(7S) الذي يعتبر من النماذج المعروفة والمعمول به في الشركات العالمية التي تساهم في توفير المتطلبات الأساسية للتنفيذ الاستراتيجي وهيئة بيئة عمل محفزة ذات قيم منظمة (الثقافة التنظيمية)، أسلوب القيادة، مهارات الأفراد والموارد البشرية.

❖ مشكلة الدراسة

إن التنفيذ الإستراتيجي في المؤسسة من أصعب وأهم المراحل لذا هو بحاجة إلى تهيئة بيئة عمل محفزة تتوفر فيها الشروط الضرورية التي تساعد على التنفيذ الجيد والفعال، ومن بين النماذج التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها نجد نموذج McKinsey(7S) الذي تسعى من خلاله المؤسسة إلى فهم بيئتها الداخلية، وقد استخدم هذا النموذج من قبل العديد من الشركات العالمية من بينهم شركة Dannone وشركة Sony.

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما وضعية البيئة الداخلية في شركة Dannone وشركة Sony حسب نموذج McKinsey(7S)؟ وما مدى توفر عوامل التنفيذ الإستراتيجي حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف؟

❖ الأسئلة الفرعية :

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

✓ ما هي العوامل المساهمة في التنفيذ إستراتيجي بالمؤسسات حسب نموذج McKinsey(7S)؟

✓ كيف يتم استخدام نموذج McKinsey(7S) في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة؟

✓ ماهي خصائص عناصر التنفيذ الإستراتيجي في شركة Dannone وشركة Sony حسب نموذج

McKinsey(7S)؟

✓ ما مستوى توفر العناصر الصلبة والعناصر اللينة لنموذج McKinsey(7S) المساهمة في تنفيذ إستراتيجية

مديرية التجارة لولاية الطارف؟

❖ فرضيات الدراسة :

للإجابة على الإشكالية المطروحة والأسئلة الفرعية تم بناء وصياغة الفرضيات التالية:

✓ تتوفر لدى شركة Dannone 2018 عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في

تطبيق في تطبيق إستراتيجيتها؛

✓ تتوفر لدى شركة Sony 2020 عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في

تطبيق في تطبيق إستراتيجيتها؛

✓ تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة ضعيفة؛

✓ تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة متوسطة؛

❖ أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها محاولة لتسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية وهو " استخدام نموذج McKinse (7S) في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة"، حيث تم إبراز حتمية وضرورة إعداد إستراتيجية المؤسسة وفق منهجية علمية لمواجهة المنافسة المهددة لمكانتها، كما تم الإشارة إلى أهمية نموذج McKinsey(7S) ودوره في تنفيذ إستراتيجية كل من شركة Dannone وشركة Sony، ونأمل أن تكون هذه الدراسة ذات أهمية تطبيقية على مستوى مديرية التجارة، سعياً إلى تنمية وزيادة تحسين المديرين بأهمية استخدام نموذج McKinsey(7S) في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق ما يلي :

✓ تحليل الوضعية الداخلية لشركة Dannone وشركة Sony باستخدام نموذج McKinsey(7S) وإبراز خصائصها.

✓ تحديد مدى توفر العناصر اللينة الضرورية للتنفيذ الإستراتيجي في مديرية التجارة لولاية الطارف وذلك حسب نموذج McKinsey(7S) .

✓ تحديد مدى توفر العناصر الصلبة الضرورية للتنفيذ الإستراتيجي في مديرية التجارة لولاية الطارف وذلك حسب نموذج McKinsey(7S) .

❖ التعريفات الإجرائية:

يمكن تحديد أهم المصطلحات والتعاريف الإجرائية كالتالي:

- ✓ **التنفيذ الإستراتيجي:** هو عملية تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لتطبيق إستراتيجية مديرية التجارة لولاية الطارف؛
- ✓ **نموذج McKinsey(7S):** هو نموذج يوضح مدى ارتباط العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها وبالتالي تحقيق أهدافها؛
- ✓ **الإستراتيجية:** الإطار العام الذي يسمح للمديرية التجارة بتحديد أهدافها طويلة المدى، ومن ثم العمل على تحقيقها من خلال حشد كافة مواردها الداخلية والخارجية المتاحة؛
- ✓ **الهيكل:** هو المخطط التنظيمي لمديرية التجارة ويمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات المؤسسة وتوضيحها،
- ✓ **الأنظمة:** هي الأنشطة والإجراءات اليومية التي يستخدمها الموظفون في مديرية التجارة لإنجاز المهام واتخاذ القرارات؛
- ✓ **القيم المشتركة:** هي قواعد والمعايير التي توجه السلوك التنظيمي والأعمال وبالتالي هي أساس للمديرية التجارية؛
- ✓ **الأسلوب:** هو أسلوب القيادة والأداة المعتمدة في مديرية التجارة؛
- ✓ **المهارات:** تتمثل في المهارات والكفاءات الفعلية لموظفي مديرية التجارة؛
- ✓ **الموظفين:** يشار هنا إلى أنواع الموظفين الذين ستحتاجهم مديرية التجارة وعددهم وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأتهم.

❖ حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة في:

- ✓ **الحدود الزمانية:** تستلزم أي دراسة فترة زمنية لإجرائها، والتي تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع المعلومات اللازمة عنه. وفي هذه الدراسة تم تحديد الفترة الممتدة من 2021/05/17 إلى غاية 2021/05/23؛
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مديرية التجارة بولاية الطارف؛

✓ الحدود البشرية: أجريت الدراسة الميدانية على مجتمع الدراسة مكون من 208 موظف، وقد تم التعامل مع عينة مختارة عشوائيا من هذا المجتمع مكونة من (50) موظف.

❖ الدراسات السابقة ومناقشتها:

1. الدراسات السابقة:

في حدود علمنا هناك بعض الدراسات التي تناولت جانبا من الموضوع الذي تناولنا دراسته ، ومن بين هذه الدراسات نذكر :

✓ دراسة للباحث بن واضح الهاشمي بعنوان : " محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة : مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal - شهادة الماجستير تخصص علوم تجارية ، 2006 :

تناولت هذه المذكرة موضوعا هاما من موضوعات الإدارة الإستراتيجية وهو تقييم أو تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ بحيث تم التطرق إلى البيئة الخارجية للمؤسسة ومكوناتها، ثم كيفية اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم اختيار مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal كميدان للدراسة، وتعميم الدراسة على 30 مؤسسة اقتصادية جزائرية، ونطمح من خلال بحثنا هذا إلى إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث و الدراسات المتعلقة بالإستراتيجية، كما نأمل أن يكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء المزيد من البحوث والتي تغطي نقاط القصور التي لم نركز عليها في بحثنا هذا؛

✓ دراسة الباحثة صونية الكيلاني بعنوان : " مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الاقتصادية . دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000 - 2005) - شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، 2007:

في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكريا وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي، ولمعالجة هذا الموضوع تم اختيار مجمع صيدال كنموذج للمؤسسات الجزائرية التي تطبق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التسيير لتحسين أدائها التسويقي بشكل خاص، حيث اتضح بأن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بمراحلها المختلفة الإعداد، التنفيذ والرقابة يساهم في تحسين الأداء التسييري في المجمع على جميع المستويات الإستراتيجية، والعملية التكتيكية، وقد تم إبراز ذلك من خلال دراسة وتحليل

بعض المؤشرات حسب ما توفر لدينا من إحصاءات تخص 2000/2005، وفي الأخير وبناء على ما جاء في هذا البحث نقترح على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تطبيق الإدارة الإستراتيجية في التسيير لضمان بقائها واستمراريتها؛

✓ دراسة للباحثة أفنان وسيم داود بعنوان: "تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج McKinsey(7S)) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة - دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني - شهادة ماجستير في إدارة أزمات وكوارث، 2010 :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج McKinsey(7S)) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني في قطاع غزة وتحديد مدى استخدام المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني للنماذج في تحليل بيئته الداخلية وإبراز النتائج المتوقعة في تحسين إدارة الأزمات عند تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج McKinsey(7S) ، استخدمت الباحثة الأسلوب الوصفي التحليلي الذي يحاول من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل بياناتها، والعلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها، و يتكون مجتمع الدراسة من ضباط ومديري المديرية العامة للدفاع المدني في قطاع غزة من رئيس قسم فأعلى والبالغ عددهم 182 ضابط، أخذت منهم عينة عشوائية ويقدر عددهم 124 شخص تم توزيع الاستبيانات على أفراد هذه العين، خرجت الدراسة بالعديد من النتائج كان من أهمها أن نموذج McKinsey(7S) كان ناجحاً في تحليل البيئة الداخلية للمديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني وأظهرت أن المتغيرات المؤثرة في إدارة الأزمات و هي: الإستراتيجية، النظم، أسلوب الإدارة، العاملين الهيكلية، المهارات، القيم تؤثر تأثيراً كبيراً على إدارة الأزمات؛

✓ دراسة للباحثة علاوي نصيرة بعنوان: "البقطة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة موبيليس، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، 2011:

جاءت هذه الدراسة لبيان أهمية الحاجة المتزايدة لتطبيق و تبني نظام للبقطة يسهر على الحفاظ على مكانة المؤسسة و يساهم في الرفع من تنافسيتها في وقت أصبح يعرف منافسة شديدة على جميع أسواقها أمام المستثمر الأجنبي. الأصعدة و على المستويين المحلي و العالمي و خصوصا مع دخول الجزائر إلى اقتصاد السوق و فتح أسواقها أمام المستثمر الأجنبي، هادفة إلى تبيان كيفية تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توليد البدائل الإستراتيجية الممكنة، وكذلك إبراز أساليب التحليل الإستراتيجي لتقييم وحدات الأعمال أو منتجات المؤسسة و كيفية صياغة إستراتيجية المؤسسة؛

✓ دراسة الباحثة مريم بولمخال بعنوان: "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، 2012:

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على موضوع هام يتعلق بالمؤسسات الاقتصادية، والتزامها بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن إدارتها الإستراتيجية، من خلال إبراز أهمية تبني المؤسسات الاقتصادية لمفهوم التنمية المستدامة، وضرورة إدراج ذلك المفهوم ضمن إدارتها الإستراتيجية، عن طريق انتهاج أسلوب الإدارة الإستراتيجية المستدام، مجموعة من النماذج والأدوات التي من شأنها المساعدة على تطبيق هذا الأسلوب، كما يهدف بحثنا أيضا إلى إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لإبراز مدى التزام مؤسساتنا الاقتصادية بإدماج أبعاد التنمية المستدامة ضمن إدارتها؛

✓ دراسة لباحث قاروية بن بشير بعنوان: " نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة: دراسة حالة نموذجي (McKinsey(7S و SAVOIE.A & MORINE.A بالمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية - نפטال -"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2014 :

تنشط المؤسسات الاقتصادية اليوم في عالم تصاعدت وتشابكت فيه عوامل التغيير والتجدد في جميع مجالات الحياة، وتلاشت فيه قضايا التأكيد والثبات والانفصال، ما يفرض عليها أن تنتهج إستراتيجيات فعالة لأخذ مكان لها على خريطة العالم الجديد، وذلك بإجراء تغييرات للمواكبة على الصعيدين التنظيمي والوظيفي، وهو ما يستوجب على المدراء إدراك ومعرفة المخاطر التي تحول حول مؤسساتهم نتيجة هذه المتطلبات البيئية، وفي هذا الإطار تعتبر نماذج التشخيص التنظيمي و التي تسمح بكشف الاختلالات وتحديد أسبابها، أحد أهم الوسائل المتبعة من طرف المتخصصين في سبيل إعداد إستراتيجية تتناسب مع تلك الظروف؛

✓ دراسة للباحثة بن عباس حليلة بعنوان " دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية -جمورة-بسكرة " شهادة ماستر في علوم التسيير ، 2017 :

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى الأداء، ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على إشكالية الموضوع المتمثلة في السؤال الجوهرى التالي : هو ما دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

حيث تم التطرق إلى تحديد مفهومي كل من الإدارة الإستراتيجية و الأداء، وكذا معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية من خلال التركيز على مؤشرات الأداء؛

✓ دراسة لباحثان بوطرفة هدى ومرزوق أسماء بعنوان: " دور تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة حالة الشركتين ناكي ودانون باستخدام تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر"، شهادة ماستر في علوم التسيير، 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور تحليل البيئة التنافسية باستخدام نموذج مايكل بورتر للقوى الخمسة في تحديد الخيار الاستراتيجي لكل من شركة ناكي و شركة دانون، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على منهج دراسة الحالة لفهم التوجه الاستراتيجي للشركتين، في الأخير توصلت الدراسة إلى أن الخيارات الإستراتيجية للشركتين تتمثل في الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر أي إستراتيجية التمايز وإستراتيجية تخفيض التكاليف وعليه توصي الدراسة بضرورة التوجه نحو تبي إستراتيجية.

2. مناقشة الدراسات السابقة:

✓ اتفقت الدراسات السابقة في موضوع الإستراتيجية واختلفت في طريقة ربطها فالبعض ربطها بالبيئة الخارجية، وبعضها باستخدام تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر، والبعض ربطها بالتشخيص التنظيمي، والبعض بالتنمية المستدامة، والبعض الآخر بالأداء التسويقي، كما اختلفت في منهج وأدوات الدراسة،

✓ تناولت دراسة الباحثة أفلان وسيم والباحث قاروية بن بشير نموذج (7S) McKinsey في دراستها، بينما باقى الدراسات لم تتطرق إليه؛

✓ وظفت الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي في دراستها باستثناء دراسة الباحث قاروية بن بشير الذي اتبع البحث العلمي بغرض البحث وحل المشكلات، ودراسة الباحثة مريم بولمخال التي استعملت أسلوب المسح الكامل في الجانب التطبيقي مع المنهج الوصفي، ودراسة الباحثة بن عباس حليلة التي استعملت منهج دراسة حالة مع المنهج الوصفي التحليلي،

✓ استخدمت الدراسات السابقة الملاحظة والمقابلة والاستبيان في جمع المعلومات، وتم تحليلها وتنظيمها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، باستثناء دراسة الباحثة علاوي نصيرة التي استخدمت برنامج Excel 2003 مع برنامج SPSS ؛

✓ اختلفت الدراسات السابقة جميعها في عينة الدراسة، فكل دراسة طبقت على عينة مختلفة عن الدراسة الأخرى.

❖ هيكلية الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار الفرضيات تمت هيكلية الدراسة وفق أسلوب IMRAD الذي يسهل عرض وتصفح مختلف أقسام أو فصول المذكرة حيث تم التركيز على أربعة أجزاء رئيسية هي:

✓ المقدمة Introduction

✓ الطريقة Méthodes

✓ النتائج Résultats

✓ المناقشة Discussions

وفي ما يلي تم تقسيم الدراسة إلى أربع فصول يمكن عرضها على النحو التالي:

✓ **الفصل الأول:** الذي جاء تحت عنوان: "الإطار العام للدراسة".

تناولنا فيه عرض المقدمة وطرح الإشكالية والأسئلة الفرعية، أهمية وأهداف الدراسة، حدود الدراسة، التعريفات الإجرائية، إضافة إلى الدراسات السابقة ومناقشتها، ثم الملخص؛

✓ **الفصل الثاني:** الذي جاء تحت عنوان: "الإطار النظري للدراسة"

تم تقسيمه إلى أربعة مباحث، أولها عموميات حول الإستراتيجية، ثانيها عموميات حول التنفيذ الإستراتيجي، والبحث الثالث بعنوان نموذج McKinsey(7S) لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، وآخر مبحث هو نموذج McKinsey(7S) لتنفيذ إستراتيجية بعض الشركات العالمية؛

✓ **الفصل الثالث:** الذي جاء بعنوان: "دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف".

تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول كان بعنوان التعريف بمديرية التجارة، والثاني بعنوان منهجية إجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة، والمبحث الثالث والأخير جاء بعنوان عرض النتائج ومناقشتها

تم من خلاله تحليل نتائج الاستبيان وتقديم الاستنتاجات والاقتراحات .

وفي الأخير تطرقنا إلى خاتمة، قائمة المراجع والملاحق.

خلاصة الفصل الأول

هدف هذا الفصل إلى التعرف على موضوع الدراسة بصورة عامة وذلك من خلال توضيح مشكلة الدراسة عن طريق صياغتها في شكل أسئلة والإجابة عنها خلال وضع فرضيات والأهداف تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة.

والبحث بصورة أكثر عمقا حول استخدام نموذج McKinsey(7S) في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وقد تم أخذ مديرية التجارة لولاية الطارف كدراسة تطبيقية لهذا الموضوع، ولا يمكن البدء بذلك إلا من خلال النظر إلى الدراسات السابقة وتحليلها ومعرفة آرائهم ثم التعقيب عليها، كما تم التطرق إلى مصطلحات الدراسة المهمة وتوضيح مفهومها بشكل عام حتى يتسنى للقارئ معرفة المفهوم العام للدراسة ومحتواها.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

تمهيد

يشير مصطلح الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المؤسسة كنظام شامل ومتكامل باعتبارها طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات، فالإستراتيجية بمفهومها الواسع إطاراً شاملاً متكاملًا لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها، ومن بين الأمور المهمة بالنسبة للمؤسسة تكمن في أنها كيف يمكن لها أن ترسم لنفسها إستراتيجية معينة من أجل البقاء والاستمرارية في ممارسة نشاطها وطول مدة حياتها وهذه العملية تسمى بمرحلة التنفيذ الإستراتيجي وهي من أصعب المراحل، وعملية التنفيذ هذه تتوقف على كيفية تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال توضيح ما ينبغي عليها أن تصل إليه والأسلوب أو النموذج الذي تنتهجه لتحقيق ذلك، ومن بين النماذج المعتمد عليها في دراستنا هو نموذج McKinsey(7S) الذي اعتمده كل من شركة Dannone وشركة Sony لتحليل عناصر بيتها الداخلية وبيان خصائصها.

ونظراً للأهمية البالغة التي تحتها الإستراتيجية بصفة عامة وعملية التنفيذ ونموذج McKinsey(7S) بصفة خاصة، يتطلب منا من خلال موضوع دراستنا هذا تحديد دقيق لأهم المفاهيم المتعلقة بهما، وهو ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل الذي تم تقسيمه كالآتي:

- ❖ المبحث الأول: عموميات حول إستراتيجية المؤسسة؛
- ❖ المبحث الثاني: عموميات حول التنفيذ الإستراتيجي؛
- ❖ المبحث الثالث: نموذج McKinsey(7S) لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة؛
- ❖ المبحث الرابع: نموذج McKinsey(7S) لتنفيذ إستراتيجية بعض الشركات العالمية.

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية.

أصبح من المعروف لدى الكثير أن نجاح أي المؤسسة يكون من خلال إتباع إستراتيجية ناجحة، فالعمل العشوائي الغير مستند على الإستراتيجية لا يصل بالمؤسسة إلى البقاء والاستمرار بنجاح في الصناعة، لذا فالمؤسسة بحاجة لإدراك وضعها الحالي واستشراف مستقبلها ولا يمكن أن تدرك مرادها إلا عن طريق تحديد إستراتيجية خاصة بها، حيث تعتبر الخط العام الذي يرسم مسار عملها التي بها تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع. ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على مفهوم إستراتيجية المؤسسة وأهم المفاهيم المرتبطة بها.

المطلب الأول: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها.

1 - مفهوم الإستراتيجية.

1 - 1 التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي.

الفكر الإستراتيجي هو عبارة عن تلك القدرات الإنسانية خاصة الطاقات والقدرات العقلية، والتي تقوم على أساس تكميلي شمولي وأساسه التوجه نحو المستقبل بالاستفادة من وقائع الماضي والحاضر من أجل الانطلاق للتعامل مع الكل بمنظور اتساق من أعلى إلى أسفل وبتفائلة عالية.¹

لقد تطور الفكر الاستراتيجي عبر مراحل متعددة، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي تطرقت لدراستها، وتمحورت هذه المراحل في ما يلي:

1 - 1 - 1: مدرسة هارفارد.

يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال، وكانت تهدف إلى تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وبعتمادها على التوقع من (2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لان المستقبل ليس شبيها بالماضي، ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التوجه الخاص بالتخطيط طويل المدى أي بالفترة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالمها الرئيسية وأبعادها الجوهرية.

¹ وليد مرغني، مفيدة بجاوي، مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، الجزء 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص: 119.

وخلال سنوات الستينات(1965) أقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات وموارد المحيط، حيث قدم كل من Guth،Leurans،Christensen،Andrews ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها،وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي، وخلال(1970)قدم كل من Loxch، Leurans،Chandler نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الاستراتيجي ،حيث اهتموا بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاح تطبيق الإستراتيجية في المؤسسة.¹

1. 1. 2 : مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Shendel, Hoffer, Ansoff مكونين بذلك مدرسة التخطيط الإستراتيجي التي تعتمد على مجموعة من الأدوات و التقنيات وسنكتفي هنا بالتطرق إلى مساهمة Ansoff باعتباره واحدا من أهم الكتاب في هذا المجال:

- ✓ ميز بين القرارات الإستراتيجية، القرارات الروتينية و القرارات الإدارية؛
- ✓ حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق؛
- ✓ كل ثنائية (منتوج، سوق) تحدد مجال نشاط.

ولقد أدى التخطيط الاستراتيجي في هذه المرحلة إلى صياغة إستراتيجية بطريقة حسنة تمكن المؤسسة من النظر بجدية إلى نفسها ومنافسيها، ومع ذلك فقد أثبتت في هذه المرحلة مشكلتان هما:

- ✓ **المشكلة الأولى:** قامت مجموعة ممتازة من المخططين الإستراتيجيين بالكثير من الأعمال الخاصة بصياغة الإستراتيجية لكنهم تجاهلوا العمليات التي تخص مرحلة تنفيذ تلك الاستراتيجيات التي تم وضعها؛
- ✓ **المشكلة ثانية:** أدى تنوع الأهداف التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا، كما أن المعلومات التي تم الحصول عليها من الإدارات الأخرى المتعلقة بالخيارات الإستراتيجية كانت غير دقيقة وغير مفيدة مما دفعها إلى تفضيل المشاركة الجادة والفعالية في الحصول على هذه المعلومات والمساهمة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لممارسة الاختيار بنفسها.

¹ صونية كبلاني، مساهمة الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2005، ص:6.

وخلال السبعينات (1970) طور Ansoff مفهوم التخطيط الإستراتيجي و أخذ في الاعتبار مفهوم (اضطراب المحيط)، غير أن مساهمة Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر في المقابل سنة (1975) ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي ومن أشهر هذه النماذج MCK, ADL, BCG ولكن ما شهدته هذه الفترة من اضطرابات في المحيط جعل من الصعوبة على المؤسسات الاقتصادية التأقلم معها بجدارة، لذا تتطلب منها إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط ، وبالتالي الدخول في مرحلة جديدة سميت بمرحلة التسيير الاستراتيجي أو الإدارة الإستراتيجية.¹

1.1.3: مرحلة التسيير الإستراتيجي .

تعد هذه المرحلة بمثابة تجاوز لحدود وفجوات مرحلة التخطيط الاستراتيجي خاصة بعد أزمة 1973 وتطور أزمة 1974، وما نجم عنه من انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة (الأمريكية الأوربية) وهذا ابرز عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة (المنتوج / السوق) التي اعتمدت عليها حيث أن الوقت الذي كانت تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الاستراتيجي استغلته المؤسسات المنافسة لها (مؤسسات يابانية) وعملت على السيطرة على الأسواق وهذا ما جعلها تدخل في مرحلة جديدة سميت (مرحلة الإدارة الإستراتيجية) ويعد ظهور هذه المرحلة كاستجابة لتطور المنافسة.²

1.1.2 : تعريف الإستراتيجية.

1.2.1 : التعريف اللغوي للإستراتيجية.

اشتقت كلمة إستراتيجية من كلمة (Strategos) اليونانية الأصل وتعني فن القيادة وقد اقتصر استخدام مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون على العمليات الحربية، وانتقل بعد ذلك إلى مجال الأعمال في النصف الأخير من القرن العشرين، حيث طبق بشكل واسع في الولايات المتحدة الأمريكية وسرعان ما انتقل إلى أوروبا، ومن ثم إلى بعض البلدان النامية.³

¹ سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر : واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، قسم علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص:5، 6.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002، ص : 139 .

³ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص:22.

1. 2. 2 : التعريف الاصطلاحي.

لم يتفق الكتاب والباحثون على مفهوم موحد للإستراتيجية كونها مصطلح ينظر إليه من زوايا مختلفة، لذا تعددت التعاريف حول هذا المصطلح ومن بين التعاريف نذكر:

- ❖ الإستراتيجية ماهي إلا وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة المؤسسة في المجتمع، كما أنها قد تصبح غاية تستخدم في قياس الأداء للمستويات الإدارية الدنيا داخل المنظمة، وعليه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستخدم المفهوم الإستراتيجي إلا في ظل امتلاكها لرسالة واضحة ومحددة تحديدا دقيقا¹
- ❖ الإستراتيجية هي خطة منفردة شاملة ومتكاملة ترتبط بميزات تستخدمها مؤسسات الأعمال للتعامل مع مختلف تحديات البيئة، وعليه فالإستراتيجية مصممة لتأمين بلوغ أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الصحيح لها²
- ❖ عرفها Tomas بأنها خطط وأنشطة المؤسسة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية؛
- ❖ تعرف الإستراتيجية على أنها مجموعة من الإمكانيات العملية المستعملة بترابط فيما بينها لتحقيق بعض الأهداف ضد بعض الخصوم، والخصوم في ميدان التسويق هم المنافسون المباشرين أو الغير مباشرين³؛
- ❖ عرف (ANDERVS) الإستراتيجية على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة عمله (أي تحديد عناصر القوة والضعف) وما يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات البيئية).⁴

وبناء على ما تقدم يمكن القول بأن الإستراتيجية هي الإطار العام المرشد للتفكير والتصرف الذي تتخذه المؤسسة انطلاقا من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبنيه وسيلة لتحقيق تلك الأهداف، وموجهة للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها وصب التطوير المستمر لموقعها التنافسي، ولمواطن قوتها من خلال إحداث الموائمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، وصولا إلى أداء رسالتها وتحقيق أهدافها.⁵

¹ فاضل أحمد قيس، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: نظريات، مداخل، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص: 44.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: مداخل، مفاهيم وعمليات، الطبعة الأولى، دار الثقافة، عمان، الأردن، 2004، ص: 31.

³ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص: 9.

⁴ بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير، قسم تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر، 2017، ص: 4.

⁵ سلطاني محمد رشيد، مرجع سبق ذكره، ص: 8.

1. 2. 3 : خصائص الإستراتيجية:

تتميز الإستراتيجية بما يلي :

- ✓ إن الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع؛
- ✓ تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛
- ✓ تؤدي إلى موائمة أهداف المؤسسة وأغراضها ،أي غايتها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- ✓ الإستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ إن الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى موائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية؛
- ✓ الإستراتيجية ذات تأثير طويل.¹

2 - أهمية الإستراتيجية:

- توصلت الدراسات التي أجراها ANSOFF أن المؤسسات التي تتبنى الإستراتيجية من خلال ممارستها للتخطيط الإستراتيجي تتفوق أدائياً على تلك التي لا تمارسه، وتزداد أهميتها عندما تعمل المؤسسات في بيئة متغيرة أين تبرز قدرتها على رسم غايات المؤسسة وتسطير الأهداف وكيفية بلوغها، وبالتالي تحقق ما يلي:
- ✓ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
 - ✓ استيعاب أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخلياً؛
 - ✓ تخصيص الموارد وخاصة النادرة منها مع تدعيم المركز التنافسي في ظل الظروف التنافسية الشديدة؛
 - ✓ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد حيث يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف؛
 - ✓ تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات ورقابتها.²

¹ أسامة خيري، القيادة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 68 .

² قاروية بشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودوره في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قيم علوم التسيير، تخصص إدارة

أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولجاح، البويرة، 2014، ص: 14 .

المطلب الثاني: مبادئ الإستراتيجية ومستوياتها.

1 - مبادئ الإستراتيجية :

تتمثل مبادئ الإستراتيجية في ما يلي:

1.1 مبدأ القوة :

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) نقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (الهجومية، دفاعية)، ولا شك أن هذين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة إستراتيجيات منها: (التخصص، الشراكة، التفاهم؛

1.2 مبدأ التركيز:

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائما في وضعية الريادة في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز في ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، وهذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط؛

1.3 مبدأ اقتصاد القوى:

إن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه؛

1.4 مبدأ التنسيق :

إنّ تحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

1.5 مبدأ الأمان:

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع التي تكون فيها درجة خطورة أقل؛

1.6 مبدأ الفرص:

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المرحة كلما سمحت الفرصة، أي تحسين المراهنة على الحصان المريح وذلك بينها الإستراتيجيات الملائمة.¹

¹ سارة نبيل، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، المنتدى العربي للموارد البشرية، (11:09، 2021/04/14)، الموقع الإلكتروني :

<http://hrdiscussion.com/hr109468.html>

2 - مستويات الإستراتيجية :

يتفق أغلب الباحثين والمهتمين بحقل الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية تتمحور في:

2. 1 : الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

تركز هذه الإستراتيجية على الطريقة التي تضمن للمؤسسة تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية وتختص بالإجابة على الأسئلة الآتية والتي ترتبط عادة بالصورة المستقبلية للمؤسسة:

- ✓ ما هي الأسواق والمنتجات أو الخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؟
- ✓ ما هي الطريقة التي تتم بها عملية توزيع موارد المؤسسة على وحدات الأعمال المختلفة؟
- ✓ ما هي حدود المؤسسة وأثر تلك الحدود على العلاقات مع أصحاب المصالح المختلفة؟
- ✓ ما هو مستوى التنوع الذي تعتمده المؤسسة؟ وهل هو تنوع متجانس أم لا؟
- ✓ هل ينبغي تقليص حجم الأعمال الحالية للمؤسسة؟ وما هي الطريقة التي يمكن اعتمادها في هذا المجال؟
- ✓ هل تعتمد المؤسسة إستراتيجية تعاونية كعقد التحالفات مع المؤسسات الأخرى أم أنها تقتصر على اعتماد الإستراتيجية التنافسية؟
- ✓ ما هي الطريقة التي تدار بها وحدات الأعمال (المركزية أم اللامركزية)؟
- ✓ كيف يمكن ضمان التكامل والتنسيق بين وحدات الأعمال المختلفة وبما يحقق التداؤمية؟¹

2. 2 : الإستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال .

يطلق عليها أحياناً الإستراتيجية التنافسية Strategy Competitive وعادة ما توضع على المستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية SBU، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين²، والإستراتيجية على مستوى الوظائف هي قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم تبيع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن أو العملاء، وتنافس كل منها مجموعة

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية - مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص، ص: 78، 79 .

² شاكر تركي أمين، إدارة الإستراتيجية: ملخص المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد تسعة فصول، مدرسة المساق، ص: 6.

محددة من المنافسين بشكل جيد، ويمكن أن تكون وحدة العمل الإستراتيجية فرعاً رئيسياً في المنظمة، أو مجموعة من المنتجات المترابطة أو حتى منتجاً واحداً أو علامة تجارية واحدة.¹

2- 3 الإستراتيجية الوظيفية:

تتعلق أساساً بتعظيم الكفاءة الإنتاجية وبتجميع واستغلال المصادر المتاحة بكفاءة وفاعلية، ويمكن التعبير عن الإستراتيجية من خلال الأبعاد التالية :

✓ الإستراتيجية هي أعلى مستوى من مستويات الإدارة في المنشأة ويعبر عنها من خلال الإدارة العليا للمنشأة؛

✓ الإستراتيجية تشمل الأهداف والغايات بعيدة المدى للمنشأة، وتلك الأنشطة والأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات وتوفيرها؛

✓ الإستراتيجية هي الإطار العام الموحد الذي يتم وفقه اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات متناغمة في جميع مستويات الهرم الإداري في المنشأة؛

✓ الإستراتيجية تشمل على وضع الخطط وتنفيذها حتى تحقيق أهدافها؛

✓ الإستراتيجية تشمل المجال الحيوي لعمل المنشأة والمجال المنافس لها؛

✓ الإستراتيجية تحدد كيفية الاستجابة للفرص المتاحة والمستجدة والتهديدات الخارجية ولنقاط القوة والضعف الداخلية والخارجية بهدف تحقيق تفوق على المنشآت المنافسة.²

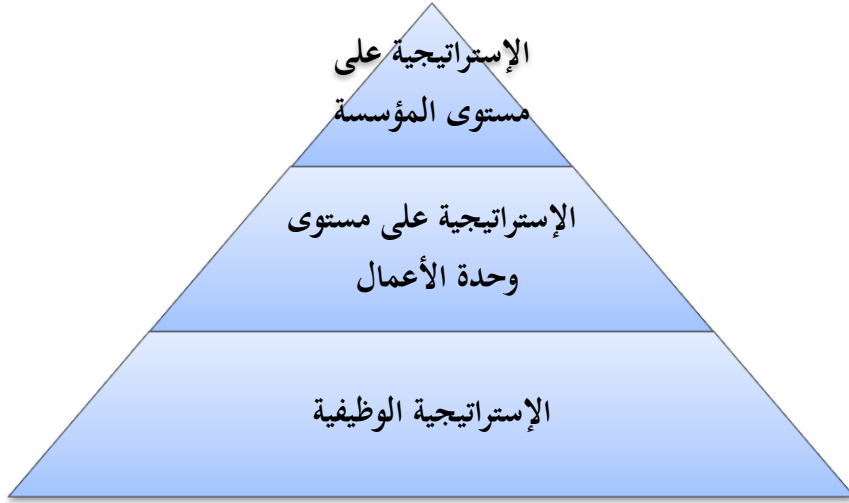
من خلال ما سبق يمكن تلخيص مستويات الإستراتيجية في الشكل التالي :

¹ مجد صقور، رغد الصرن، الإدارة الإستراتيجية ، من منشورات الجامعة السورية الافتراضية، الإجازة في تقانة المعلومات، الجمهورية العربية السورية، 2018،

ص: 15 .

² شاكر تركي أمين، مرجع سبق ذكره، ص: 7.

الشكل رقم (2 - 1): مستويات الإستراتيجية.



المصدر : من إعداد الطالبان بالاعتماد على المرجع التالي: شاكر تركي أمين، إدارة الإستراتيجية : ملخص المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد تسعة فصول ، مدرسة المساق، ص،ص: 6،7.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في صياغة الإستراتيجية .

إن هناك عوامل عديدة تؤثر في صياغة الإستراتيجية وهي :

1 - البعد الزمني: وهي الفترة المطلوبة للإستراتيجية لتحقيق آثارها.

1.1 الفترة قصيرة الأمد: وهي القرارات قصيرة الأمد والتي تقل عادة عن سنة (والتي يمكن قياس تأثيرها بالساعات،

أيام ، أسابيع...)، فهي قرارات تشغيلية تتعلق بالشراء، الأفراد، الإنتاج، الصيانة وسياسات السيطرة على النوعية؛

1.2 الفترة المتوسطة: وهي القرارات التي يمكن قياس تأثيرها بالأسابيع والشهور، وهي تتعلق بالتشغيل متوسط الأمد،

وتشمل التنبؤ بالطلب، قرارات التخطيط، تحديد حجم قوة العمل، والقرارات التي تخص توزيع السلع، ووضع مستويات

التخزين والخدمات؛

1.3 الفترة طويلة الأمد: وهي القرارات الإستراتيجية طويلة الأمد، وتتمثل في اختيار توقيت وموقع وحجم تشييد

المرافق الإنتاجية الجديدة، وهذه القرارات يمكن قياس تأثيرها بسنة أو أكثر، ويتطلب اتخاذ مثل هذه القرارات معلومات

حول التنبؤ بالمنتجات الجديدة والقائمة والخصائص المتغيرة للسوق، وتغيرات التكاليف وتوفير الموارد.

2 - التخصص: تشير العديد من الدراسات بأن المؤسسات المتخصصة غالباً ما تكون أكثر نجاحاً، حيث أوضحت

دراسات كل من (Hayes & Wheelwright) أن المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتجات أقل تكون غالباً أكبر ربحاً، ويعزى

ذلك إلى أن المؤسسات المتخصصة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها: طرق الإنتاج، طلب السوق، النوعية،

السيطرة... الخ. أما المؤسسات التي تنتهج سياسة التنوع، فإنها تتأثر بالخصائص السابقة، وبالتالي عدم قدرتها في السيطرة

على المشاكل التي تعترضها من حين لآخر.¹

3 - التقييم: ويتم تقسيم هذا الأخير على ثلاث أسس وهي:

3.1 التكلفة : تعتبر تكلفة المنتج الجاهز للاستهلاك، والتي يتحدد في ضوءها سعر البيع في السوق، الوسيلة الرئيسية

لتقييم الإستراتيجية، وبسبب صعوبة التأكد من مدة الاستفادة من الطرق الجديدة تكون التكاليف الثابتة لها هي الأكثر

صعوبة في التقييم؛

3.2 النوعية : ووفقاً لهذا البعد يتم تقييم الإستراتيجية، بحيث تكون نوعية المنتج المحدد الرئيسي لنجاحه في السوق،

وتعتبر نوعية المنتج هي الوسيلة الأولى لتقييم أداء الإنتاج في الدول المتقدمة، ومنها اليابان حيث تصل أهمية النوعية

¹ محمد بوهزة، محاضرات في مقياس إستراتيجية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011،

حسب التصريح الذي أدلى به نائب رئيس شركة تويوتا (TOYOTA) السابق "تايشي أونو" مهما يعتقد المدير ما هو مقدار خسارته بسبب النوعية الرديئة، فإن الخسارة في الواقع هي ست أضعاف ما يعتقد (Taguchi & Clausing)؛

2 . 3 الربحية :

تعد هذه الأخيرة أحد العوامل المحدد لنجاح الإستراتيجية، إلا أن معظم الأرباح في الأمد القصير قد تكون إستراتيجية ضعيفة للمؤسسة ، مما يتطلب على المؤسسة التخفيض من الاستثمار، أي لا تكن الاستراتيجيات التي تحقق ربحا قصير الأمد بالضرورة أفضل لمصلحة المؤسسة في المدى الطويل.¹

4 . المرحلة التي تمر بها المؤسسة :

تمر المؤسسة بعدة مراحل، فهناك تتخذ من خلالها المؤسسة أشكالا واتجاهات متعددة، وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف والخصائص المختلفة ، فكلما تقدمت مراحل دورة حياة المؤسسة كلما كانت هذه الأخيرة قادرة على المنافسة أكثر وعلى التنوع في منتجاتها وكذلك التركيز امثر على التكاليف وتحسين الاداء ، وتمثل هذه المراحل في :
فمرحلة النشوء ومن تم مرحلة الصعود، وهناك مراحل المنافسة ومن ثم الاستقرار فالانكماش ثم الزوال.²

¹ محمد بوهزة، مرجع نفسه، ص: 5.

² محمد بن سعيد، هدى سلطان قدوري، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة دفاتر الاقتصادية،

المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف 1، الجزائر ص: 58.

المطلب الرابع : مراحل صياغة الإستراتيجية.

تعتبر مرحلة الصياغة الإستراتيجية أهم مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأنهمتم على مستواها وضع الركائز الأساسية للإستراتيجية من رسالة ورؤية وأهداف، وتحتل عملية الصياغة أهمية كبيرة حيث أنها تساعد المنظمة على التنافس وفق أسس واقعية، وتحدد أدوار مختلف المستويات وتساهم في تعبئة وتخصيص الموارد ضمن خطة إستراتيجية واضحة.¹

وتمر عملية الصياغة بالمراحل التالية :

1 - تحديد رسالة المؤسسة :

تعتبر رسالة المنظمة خطوة مهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية وتعني الغرض من وجود المنظمة، وهي الخطوة الأولى التي يترتب عليها باقي خطوات عملية الغدارة الإستراتيجية، ويشار إليها على أنها تحديد مجال عمل المنظمة أو فلسفتها أو مبادئها أو غرضها، وهي تحدد ما يجب أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل حيث يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه، ورسالة المنظمة هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنشأة ، ولتحديد مجال النشاط أو العمل يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة و هي:

- ✓ ما هو مجال النشاط الحالي للمنشأة ؟
- ✓ ماذا سوف يكون عليه مجال نشاط المنشأة ؟
- ✓ ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟²

¹ بلا سكة صالح، مزياني نور الدين، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد3، العدد 3، جامعة سكيكدة ، 2015، ص: 274، 273.

² محمد محمودي الماضي، رسالة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الاجنبية العاملة في مصر، المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى للجامعات، مصر، أبريل 2000، (2021/05/04، 1:00)، الموقع الإلكتروني:

2 - تحديد الغايات و الأهداف :

❖ **الغايات** : وهي النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها: البعد عن التفاصيل الدقيقة، والشمولية لكافة المجموعات تخدمها المنظمة والمدى الزمني الطويل؛

❖ **الأهداف** : هي النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي وتتسم بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل، وتتميز الأهداف بكونها تعكس:

- ✓ حالة أو وضع مرغوب فيه، ووسيلة لقياس التقدم تجاه الوضع المرغوب؛
- ✓ نتيجة يمكن تحقيقها، وإطار زمني يمكن من خلاله تحقيق الأهداف المنشودة.

3 - تحليل وتوصيف عناصر البيئة :

بعد الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة، الغايات وتحديد الأهداف تكون صورة المستقبل قد اكتملت لدى المؤسسة، وما عليها سوى معرفة وفهم ما هي عليه الآن وذلك من خلال دراسة بيئتها الداخلية والخارجية التي تحتوي على العديد من التعقيدات والمتغيرات تحكمها سياسات، قواعد عمل وأساليب تنظيمية جمة، فتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دورا هاما في عملية التخطيط الإستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على النشاط وحياة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة للمؤسسة.¹

4 - اختيار البديل الاستراتيجي المناسب :

بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقا من الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة.²

¹ علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد الخامس، ديسمبر 2016، ص: 95.

² بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006، ص: 17.

5 - تنفيذ الإستراتيجية :

يقصد بتطبيق أو بتنفيذ الإستراتيجية العملية التي بواسطتها يتم وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال البرامج والميزانيات والإجراءات، كما تتمثل عملية أو مرحلة التنفيذ في إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات والموارد المادية والبشرية اللازمة لممارسة الوظائف لتحقيق أهداف المؤسسة، وللقيام بهذه المرحلة يتوجب طرح مجموعة من الأسئلة نحدددها في النقاط التالية:

- ✓ من يقوم بعملية التنفيذ ؟
- ✓ ما الذي يجب عمله ؟
- ✓ كيف سينفذ البديل الإستراتيجي ؟
- ✓ ما محددات التنفيذ الاستراتيجي؟¹

6 - الرقابة والتقويم :

تعتبر عن نظام للتعرف على مدى تنفيذ استراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط، وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المؤسسة على إنجاز أهدافها وغاياتها .

وهي العملية الأخيرة في الإدارة الإستراتيجية، ويتم فيها متابعة أنشطة المنظمة ومقارنة الأداء الفعلي مع المرغوب فيه، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويجب الاعتماد على معلومات مرتدة وواضحة وسريعة عن سيرى الأداء من الأفراد في المستويات الإدارية الأدنى، والاعتماد على التقارير الدورية التي تظهر مؤشرات الأداء مثل ربحية السهم وصافي الربح وصافي المبيعات.²

¹ بوسمهن أحمد، عياط سعاد، واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، أوت 2017 أوت 2017، ص: 95.

² خالد رجم، محاضرات مقياس: إستراتيجية المؤسسة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص: 34.

المبحث الثاني : عموميات حول التنفيذ الإستراتيجي.

إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية تتطلب مهارات فكرية وتحليلية، فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية تتطلب مهارات عملية، ودقة وصبر ومتابعة الإنجاز بفعالية، حيث تمثل عملية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ المرحلة الأكثر صعوبة لأن التنفيذ غير الفاعل قد يعيق المؤسسة الاقتصادية في بلوغ أهدافها . ولتفادي ذلك يتوجب تدعيم عملية التنفيذ من خلال إجراء التعديلات الضرورية، وتوفير الهيكل المناسب، والخطط التشغيلية اللازمة.

المطلب الأول : مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وأهميته .

1 - مفهوم التنفيذ الاستراتيجي.

1.1 : المفهوم.

من بين التعاريف المتداولة حول التنفيذ الاستراتيجي نذكر :

❖ يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة والاختيارات اللازمة لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، فهي تلك العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات¹؛

❖ إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة²،

❖ يقصد بتنفيذ الإستراتيجية المجموع الكلي للأنشطة، والاختيارات اللازمة لوضع الاستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ، حيث أنها تلك العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات³،

❖ عرف DAVID التنفيذ الاستراتيجي أنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة، ابتداء من أعلى مستوياتها إلى أدناها، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد، لا بد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية و يتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة؛

¹ عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص:14.

² فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص:197 .

³ عبد القادر محمد الاسطة، مرجع سبق ذكره، ص 13 .

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

❖ قدم Johnson et Jauche تعريفا لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية و القيادة¹.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التنفيذ الفعال للإستراتيجية يعتمد على :

- ✓ البناء التنظيمي المناسب، حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية؛
- ✓ التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات؛
- ✓ وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم؛
- ✓ وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات؛
- ✓ وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل².

1. 2 : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكل المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومترابط، وفي واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة وباستمرار ولفترات زمنية طويلة إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق في الأمد البعيد، وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية وعمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوارها البشرية. و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

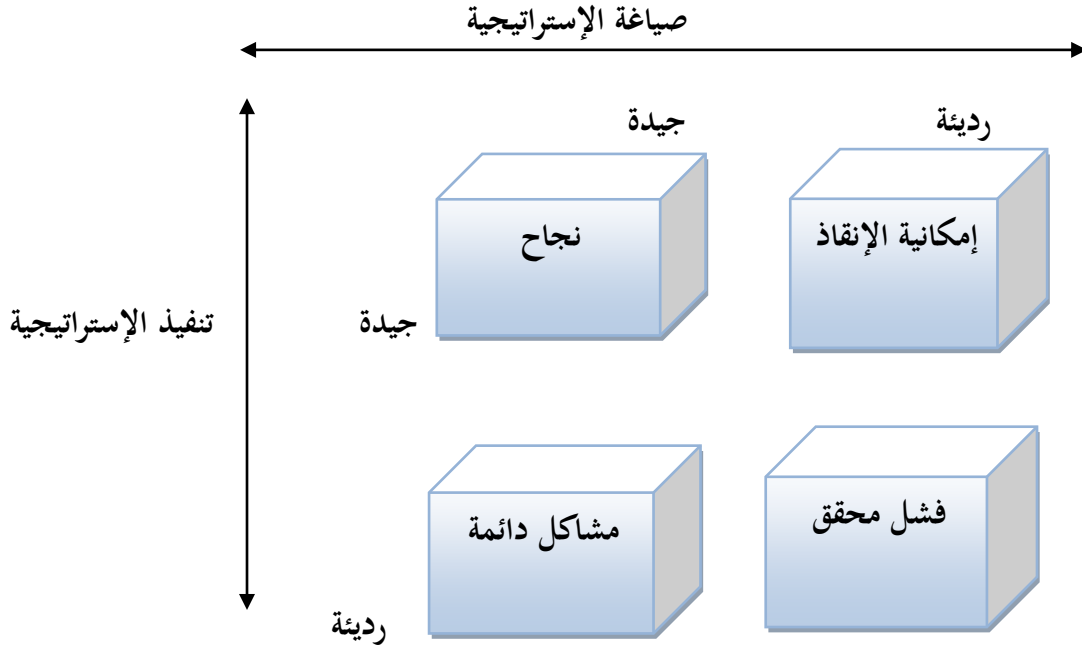
¹ علي عبد الله، التنفيذ الإستراتيجي : بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة والمنافسة لسنة الأولى ماجستير تخصص تسويق، 2005، ص: 4، (2021،23:42/04/20)، الموقع الإلكتروني :

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://ebook.univeyes.com/?download_books%3D3988231cbdaa8f5b2549d51b8eb504e03877f&hl=ar

² نعيم الظاهر، مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية ، (2021/04/20، 22:35)، الموقع الإلكتروني :

<https://almerja.com/reading.php?idm=54593>

الشكل رقم (2 - 2) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها .



المصدر: علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص 41.

وفي ما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:

1. 2. 1 النجاح: المؤسسة هنا في وضعية جيدة حيث تحقق نجاح متواصل، وذلك من خلال صياغة محكمة وممتقنة لإستراتيجيتها وحسن تنفيذها؛

2. 2. 1 إمكانية الإنقاذ: يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الردئية، وبشكل مستمر يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها، لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة؛

3. 2. 1 المشاكل الدائمة: إن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجيات لا تعني شيئا إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال، ومن الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهياكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية؛

1 - 2 - 4 الفشل المحقق: من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها جيدة إن تحققت حالات الفشل، ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.¹

2 - أهمية التنفيذ الاستراتيجي :

تتجلى أهمية تنفيذ الإستراتيجية من خلال :

- ✓ تنقل الاستراتيجيات المصاغة والمختارة من مجرد خطط نظرية إلى نتائج مستهدفة؛
- ✓ تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها؛
- ✓ تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة ، حيث أن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة؛
- ✓ تساعد عمليات التنفيذ على تطوير القدرات التنافسية للمؤسسة تجاه المؤسسات الأخرى، ويمكن لها أن تعالج بطرق حكيمة الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية الصياغة.²

¹ علاوي نصيرة، البقطة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011، ص: 42 .

² مريم بولخال، إدماج إبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012، ص: 47

المطلب الثاني : مراحل التنفيذ الإستراتيجي .

1 - صنع الاختيارات (Make Choices) :

وتبين أن على المديرين التنفيذيين في المؤسسات الأعمال أن يتعهدوا بالاختيارات حول الأسواق، المنتجات، ومنهجيات الإنتاج، إن هذه الاختيارات تجبر أقسام منظمة الأعمال على التعهد بكيفية تنفيذها.

2 - المحاذاة (Get Aligned) :

والتي تبين انه عند صنع قرار الاختيارات الإستراتيجية يتأثر جميع العاملين في المؤسسة بهذا القرار، حيث أن كل القادة على المستوى الوظيفي من المفترض أن يعملوا مع منظماتهم لجعل جميع العاملين ملتزمين بالغرض العام للمؤسسة وقيمتها، وغاياتها الإستراتيجية المحددة، ومبادراتها، وهذا يؤدي إلى التوازن من خلال أن كل العاملين سوف يقومون بالأعمال المطلوبة منهم لإنجاز الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

3 - تنفيذ المبادرات (Implement Initiatives) :

والتي توضع انه عند الموافقة على الخطة الموضوعية، يبدأ العاملون بالإنجاز لتحقيق تقدم ونجاح المؤسسة، وهنا يتطلب من العاملين والمديرين بالعمل على تكامل الخطة الإستراتيجية مع الخطط العملية والتشغيلية، بالإضافة إلى العمليات الإدارية المطلوبة والموازنات لتحقيق عملية الرقابة.

4 - تأسيس العمليات (Dstablish Prouesses) :

إن أصحاب المصالح من المفترض أن يقوموا بالمراقبة بشكل مستمر ويتابعون عملية تنفيذ الإستراتيجية بالإضافة إلى قيامهم بتأسيس العمليات المطلوبة والممارسات التي تضمن تنفيذ المبادرات بشكل صحيح، والعاملين يقومون بإنجاز النتائج المرغوبة، إن أصحاب المصالح بالإضافة إلى قيامهم بالأعمال السابقة يجب أن يقوموا بمراجعة الاعتبارات الهيكلية لمنظمتهم لتحديد ما إذا كانت عمليات إنجاز النتائج قد تمت بشكل صحيح لدعم التنفيذ للمبادرات الموضوعية.¹

¹ بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، شركة جمال احمد محمد حنيف وإخوانه، الطبعة الأولى، 2015، ص: 292 .

المطلب الثالث : متطلبات التنفيذ الإستراتيجي.

بغية تنفيذ الإستراتيجية المختارة وتحسينها على أرض الواقع يتوجب توفير عدد من العناصر الأساسية، نوجزها في الآتي:

1 - الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي عن التنظيم الأساسي لعلاقات العمل في المؤسسة كونه يمثل الإطار العام للعلاقات التنسيقية والوسيلة الفعالة في تحقيق أهدافها ومواجهتها للظروف البيئية المحيطة، و هو يعين الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل وتنسيق أنشطة المؤسسة.¹

2 - النظم الإدارية السائدة:

تعد النظم الإدارية السائدة وسيلة جد مهمة لتنفيذ الإستراتيجية، ومن هذه الأنظمة نجد مثلا نظم المعلومات الإستراتيجية الذي تعمل على جمع وتقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة بالكمية المطلوبة وبالوقت المناسب، كما تساهم أيضا في تحقيق الأهداف التنظيمية لاسيما الأهداف المتصلة بزيادة الإنتاج وتحسين عملية اتخاذ القرار...، بالإضافة إلى نظم المكافآت والحوافز الذي يعلب دورا هاما في تحفيز الأفراد لبذل الجهود المؤدية لرفع مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة الاقتصادية على حد سواء.

3 - أسلوب القيادة الإدارية:

القيادة هي عملية تحريك الناس نحو الهدف وهي مكونة من ثلاث عناصر: أولها مجموعة من الأفراد، والعنصر الثاني هو وجود قائد وأخيرا العنصر الثالث وجود هدف يحرك الناس إليه.²

يمثل أسلوب القيادة الإدارية القيادة الإدارية حسب كونتز وأدونيل Koontz & O'donnell بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني، ويعرفها ففتر وبرستوس Presthus & Pfeiffer بأنها: نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة بغية تنفيذ الإستراتيجية.

¹ عبد الوهاب رميدي، أليداني إيمان، أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك : نموذج ماكينزي، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 04، جامعة يحيى فارس. المدينة، الجزائر، جوان 2017، ص: 41.

² إبراهيم سامية، بو فندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد الرابع، العدد الثاني، جامعة أم لبواقي، الجلفة، جوان 2019، ص: 559.

4 - الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من العناصر أو القوى التي لها تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والتي تشكل المحصلة الكلية لطريقة التي يفكر ويدركها الأفراد كالأعضاء العاملين بالمنظمة، وهي تتكون من القيم والعادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر على طريقة تعامل المؤسسة مع الأطراف الخارجية.¹

5 - الموارد:

الموارد هي كل ما بإمكان المؤسسة أن تستخدمه في نشاطها اليومي من أجل تحقيق أهدافها وتوليد قيمة مضافة، حيث تنتشر الموارد في مختلف وظائف المؤسسة من شراء وتخزين وإنتاج وتسويق وبحث وتطوير، وأنظمة المعلومات وغيرها، والتي تعطي للمؤسسة إمكانية رسم أهدافها وبالموارد تحقق المؤسسة أهدافها²، وفي إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك توزيع جيد للموارد سواء الملموسة أو غير الملموسة على مختلف المستويات والأقسام التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية بما يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة. إن الحشد الفعال للموارد غير الملموسة والتي تقع في إطارها المعرفة، الثقافة، يتطلب من الإدارة تهيئة كافة الأساليب والطرق الضرورية، ومن أكثر وأهم الموارد التي يتم توزيعها لتنفيذ الإستراتيجية هي الموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة.

6 - تطوير خطط العمل .

إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمتها إلى خطط نزولا إلى مستوى التنفيذ بشكل برامج، وموازنات، وإجراءات.

6 - 1 : البرامج.

تعرف البرامج على أنها: خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين وتشمل هذه الخطة على ما يلي :

✓ مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد؛

✓ الخطوات (المراحل) المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف؛

¹ أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن التقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، من 3 إلى 4 ماي 2005، ص: 3.

² لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم

التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص: 7.

- ✓ الترتيب /التتابع الزمني للخطوات المحددة؛
- ✓ الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة؛
- ✓ الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة يمثل البرنامج مجموعة من الأنشطة أو الخطوات اللازمة لتحقيق خطة ذات هدف معين، إذ أن البرنامج يجعل الإستراتيجيات ذات صبغة عملية وهو كذلك أداة التوجه التنفيذ للإستراتيجية، والذي قد يتضمن إعادة هيكلة التنظيم أو تغيير الثقافة الداخلية حول كيفية أداء أو إنجاز مهام محددة.¹

6 - 2: الموازنات.

تعرف الموازنات بأنها خطة أو برنامج عمل لفترة مستقبلية تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي للمؤسسة، أو هي برنامج منفصل ومنسق يهدف إلى تحقيق أهداف عن طريق وسائل محددة مسبقا وتقدم تلك الموازنات في شكل قوائم معبر عنها بوحدات مادية أو نقدية.²

6 - 3: الإجراءات.

هي سلسلة من الأعمال والخطوات والمراحل التي يجب إتباعها لتنفيذ عمل ما، فهي عبارة عن مسار يجب إتباعه داخل المنشأة لإتمام عمل من الأعمال أو تنفيذ إستراتيجية معينة.³

¹ بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

² قادم عبد المجيد، ملخص دروس مقياس الموازنات التقديرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020، ص: 1.

³ جعفر عبد الله إدريس موسى، إجراءات العمل - مهارات النجاح للتنمية البشرية، (2021/04/22، 00:30)، الموقع الإلكتروني :

المطلب الرابع: معوقات التنفيذ الاستراتيجي.

تواجه مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بعض المعوقات التي تؤثر على فعالية التنفيذ، لذا لابد من الإشارة إلى هذه المعوقات لمحاولة تجنبها ومن أهمها :

- ✓ وجود الهيكل التنظيمي البيروقراطي، قد يصعب انتقال المعلومات من المستويات الدنيا إلى الإدارة العليا؛ قلة الموارد المتاحة في المنظمة، مما يؤدي إلى عدم قدرتها على تنفيذ البدائل التي تم اختيارها في مرحلة الصياغة؛
- ✓ وجود صراع أو تعارض في مصالح الأفراد أو الإدارات وتنافسها على الموارد المحدودة؛
- ✓ ثقافة المؤسسة قد تصبح عدوانية تجاه الإستراتيجيات الجديدة لرغبتها للإبقاء على الوضع الحالي؛
- ✓ شيوع النمط الإداري على النمط القيادي في المؤسسة مما يؤثر سلبا على تنفيذ الإستراتيجية، فالإداري يركز على إنجاز العمل وفق آلية محددة، أما القائد فهو يتجه نحو التأثير على أفراد المنظمة من خلال تحفيزهم وإقناعهم بأهمية تركيز الجهود وتوجيه الموارد بما يمكن تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي تم إعدادها.¹

¹ ليلي الهاشم ، المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ، (2021/04/22، 17:59)، الموقع الإلكتروني :

<https://almerja.com/reading.php?idm=115402>

المبحث الثالث: نموذج McKinsey (7s) لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة .

يعد نموذج McKinsey(7S) أحد النماذج التي تستعين بها المؤسسة لتنفيذ إستراتيجيتها بنجاح، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بها النموذج.

المطلب الأول: مفهوم نموذج McKinsey (7s) وأهميته.

1 - مفهوم نموذج (McKinsey 7S)

1 - 1 : نشأة نموذج McKinsey (7S) .

ذكر نموذج McKinsey(7S) لأول مرة سنة 1981 من طرف الباحثان ريتشارد باسكال (PASCALE Richard) وأنتوني آتوس (ATHOS Anthony) في كتابهما حول فن الإدارة الياباني (The Art of Japanese Management)، حيث قاما بدراسة كيفية نجاح الصناعة اليابانية وفي الوقت نفسه (أي سنة 1982) قاما كذلك الباحثان توم بيترز (Tom PETERS) وروبرت ووترمان (Robert WATERMAN) في كتابهما البحث عن التميز (In Search of Excellence)، بالبحث عن أسرار أفضل المؤسسات (Les Secrets des Meilleurs Entreprises)، أين توصلوا إلى اقتراب عقلائي للمؤسسة أن يعالج على الأقل سبعة 7 عناصر أساسية مترابطة فيما بينهما هي الإستراتيجية Strategy، الهيكل Structure، الأفراد Staff، أسلوب الإدارة Style، النظم Systems، المهارات Skills، والقيم المشتركة Values Shared والذي أُصطلح عليه بنموذج McKinsey (7S) أين يبقى طريقة عملية للتفكير تساعد في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة¹.

1 - 2 : تعريف نموذج McKinsey (7s).

يمكن تعريف نموذج McKinsey على أنه :

❖ هو أداة للتحقيق من تنفيذ السياسات التنظيمية وإستراتيجية المنظمة على المستوى الإستراتيجي، وفي نهاية المطاف تقييم الأداء التنظيمي للمؤسسة؛

❖ نموذج McKinsey(7S) هو مفهوم واحد و مشهور في العالم، يحلل جيدا كيف يتم وضع المنظمة لتحقيق هدفها المقصود، وغالبا ما يستخدم النموذج كأداة للتقييم ورصد التغيرات في الوضع الداخلي للمنظمة؛²

¹ قاروية بشرير ، مرجع سبق ذكره، ص، ص: 118، 119 .

² محمد فاروق محمد درويش، أثر استخدام العناصر السبعة لنموذج ماكنزي (7S) للتحليل الإستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين لمصلحة الضرائب المصرية، المجلة العلمية لدراسات العلمية والبيئية، المجلد الثامن، العدد الأول، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الإسماعيلية، 2017، ص: 567.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

❖ أحد أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعا تستخدمه المؤسسات عادة لتحليل العناصر الداخلية التي تؤثر على النجاح التنظيمي.¹

2 - أهمية نموذج (7s) McKinsey:

كان الهدف من استخدام نموذج (7s) McKinsey هو إظهار كيف يمكن دمج العناصر الرئيسية السبعة للمنظمة بشكل متوافق لضمان الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن أهمية هذا النموذج في:

✓ إن جميع عناصر هذا النموذج مترابطة وأن التغيير في عنصر واحد يتطلب تغييرا في بقية العناصر حتى تعمل بفعالية؛

✓ يتم استخدام نموذج (7s) McKinsey بشكل شائع لتسهيل التغيير التنظيمي؛

✓ المساعدة في تنفيذ إستراتيجية جديدة،

✓ تحديد كيف يمكن أن يتغير كل عنصر في المستقبل؛

✓ تسهيل اندماج المنظمات.²

¹The Easy Guide to the McKinsey 7S Model, (02/05/2021, 14:33), websites :

<https://creately.com/demostart?tempId=vWB3iD2htHb>

² مقراني عبد الهادي، محاضرات مقياس إدارة التغيير الإستراتيجي، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، 2020، ص: 18 .

المطلب الثاني : مكونات نموذج (7s) McKinsey.

يصنف النموذج العناصر السبعة على أنها إما صلبة أو ناعمة، العناصر الثلاثة الصلبة هي الإستراتيجية، الهياكل (مثل المخططات التنظيمية وخطوط الإبلاغ)، والأنظمة (مثل العمليات الرسمية وأنظمة تكنولوجيا المعلومات) وهي سهلة التحديد نسبياً ويمكن للإدارة أن تؤثر عليها بشكل مباشر، وناحية أخرى يمكن أن يكون وصف العناصر الأربعة الناعمة أصعب وأقل ملموساً وأكثر تأثراً بثقافة شركة، لكنها لا تقل أهمية عن العناصر الصلبة إذا كانت المنظمة ستنتج.¹

1 - العناصر القوية :

1.1 : الإستراتيجية Strategie.

يمكن أن ينظر إليها على أنها خطط لتخصيص الموارد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تم تحديدها، حيث يُعتبر اختيار الإستراتيجية المناسبة العقل المفكر للمؤسسة تركز على تطبيقات مخططة استجابة أو تحسباً للتغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة.²

1.2 : الهيكل Structure.

هو ذلك البناء الذي يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات، والمسؤول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية، وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد رئيسية هي: التعقيد، الرسمية، المركزية.³

1.3 : النظم System.

هي سياسات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة لإنجاز الأعمال، وهي التي توضح من خلالها إجراءات العمل، والسياسات الضابطة وتحدد الصلاحيات، مما يساهم في استقرار العمل المؤسساتي وتثبيت أركانه.

¹ James manktelow, **Rachel thompson, McKinsey 7-S Framework**, (03/05/2021, 16:52), website:

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

² **McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model, The Organizational Strategist**, (03/05/2021, 16:59), website: [URL:http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm).

³ منصور الهام، منصوري كمال، **المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي**، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 317 .

2 - العناصر اللينة :

2 - 1 : نمط الإدارة Style.

يشير إلى الطريقة التي تجري بها الأمور داخل المنظمة أي ثقافة العمل، ويقصد بها المنهجية الإدارية أي أن يكون للمؤسسة نمط في التعامل مع المركزية ولا مركزية، وكيفية اتخاذ قرارات وحل المشكلات التي تواجهها.

2 - 2 : الموظفين Staff.

يشير الموظفون إلى موظفي الشركة وحجم القوة العاملة وأين توجد دوافعهم، وكذلك كيفية تدريبهم واستعدادهم لإنجاز المهام المحددة أمامهم.¹

2 - 3 : القيم المشتركة Shared Values

تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمعتقدات والأعراف التي يعتنقها الأفراد والجماعات في المؤسسة، وهذه الثقافة توجه قرارات وسلوك أعضاء المؤسسة، وتمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا ودافعا إلى الإنجاز الأداء وقد تكون عاملا سلبيا ومعوقا للأداء ومانعا من التطوير.

2 - 3 : المهارات Skills.

المهارات هي مجموع القدرات والكفاءات والقابليات التي تجعل الأفراد قادرين على أداء أعمالهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالبا ما تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.²

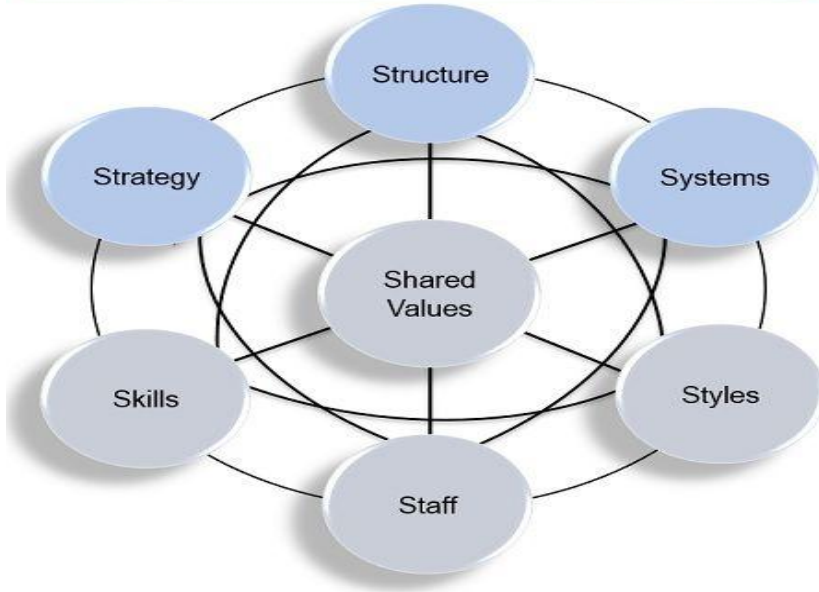
ويمكن تلخيص هذه العناصر في الشكل التالي:

¹ WILL KENTON, **BUSINESS ESSENTIALS: McKinsey 7S Model**, (03/05/2021, 17:12), website:
URL:http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

² إيمان العيداني، عبد الوهاب رميدي، أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج ماكنزي)، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة العدد الثامن، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2017، ص: 42 .

الشكل رقم (2 - 3): عناصر نموذج (7s) McKinsey

McKinsey 7s Model



المصدر:

WILL KENTON, **BUSINESS ESSENTIALS: McKinsey 7S Model**, (03/05/2021, 17:25), website:
<https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html>

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المطلب الثالث : كيفية استخدام نموذج (7s) McKinsey .

يعد نموذج (7s) McKinsey أكثر النماذج فعالية لتحليل أداء الشركات، ومدى قدرتها على تحقيق الأهداف المنشودة، وتم تطوير هذا النموذج في أوائل الثمانينيات على يد الاستشاريين في شركة McKinsey توم بيترز وروبرت ووترمان، ويمكن الاستفادة من تطبيق هذا النموذج في تحسين أداء الشركة ودراسة التأثيرات المحتملة للتغيرات المستقبلية داخل الشركة، وتحقيق الانسجام بين الأقسام المختلفة وتحديد أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات المقترحة، وينقسم نموذج (7s) McKinsey إلى 3 عناصر ملموسة هي: الاستراتيجية والهيكل والأنظمة، و4 عناصر غير ملموسة وهي: القيم المشتركة والمهارات ونمط الإدارة وفريق العمل.¹

وفيما يلي شرح للعناصر السبعة، والأسئلة الخاصة بكل عنصر التي يجب طرحها من أجل تحديد الثغرات التي يمكن تواجدها في كل عنصر، وضمان أن كل العناصر تعمل معًا بانسجام لتحقيق أهداف الشركة.

الجدول رقم (2 - 1) : كيفية استخدام نموذج (7S) McKinsey

النقطة	الشرح	الأسئلة التي يجب طرحها
الإستراتيجية	وضع خطة لبناء ميزة تنافسية تساهم في تفوق المؤسسة على المنافسين	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ما هي إستراتيجية الشركة؟ ✓ كيف تعزم الشركة تحقيق أهدافها؟ ✓ كيف تتعامل مع الضغوط التنافسية؟ ✓ كيف تتعامل مع تغير طلبات العملاء؟ ✓ كيف يتم وضع إستراتيجية تتناسب مع القضايا البيئية؟
الهيكل	هي العلاقات التنظيمية التي توضح مسؤوليات ومهام كل شخص ومن يقدم التقارير لمن .	<ul style="list-style-type: none"> ✓ كيف يتم تقسيم هيكل الشركة/ الفريق؟ ✓ ما هو التسلسل الهرمي الوظيفي؟ ✓ كيف تنسق الغدارات المختلفة الأنشطة فيما بينها؟ ✓ هل صناعة القرار تتم بشكل مركزي أو لا مركزي؟ ✓ ما هي طرق التواصل؟ هل هيا مباشرة أو غير مباشرة؟
الأنظمة	مجموعة من الأنشطة والأعمال التي يتشارك العاملون في تنفيذها	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ما هي الأنظمة الرئيسية التي تدير المؤسسة؟ ✓ ما هي معايير العمل وكيف يمكن تقييمها؟

¹ نموذج «ماكينزي» الأفضل لتحليل الشركات، (2021/05/01، 22:48)، الموقع الإلكتروني:

<https://s.alqabas.com/wp-content/uploads/2018/02/663.jpg>

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

<p>✓ ما هي القواعد والمعايير الداخلية التي يتبعها الفريق للحفاظ على المسار الصحيح؟</p>	<p>من أجل إنجاز مهام العمل.</p>	
<p>✓ ما هي القيم الأساسية؟ ✓ ما هي ثقافة الشركة/الفريق؟ ✓ ما مدى قوة هذه القيم؟ ✓ ما هي القيم الأساسية التي شيدت بها الشركة والفريق؟</p>	<p>هي مجموعة من القيم الأساسية والطموحات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، وتعبر القيم عن الأفكار التي ترغب الإدارة في نشرها بين أعضاء الفريق.</p>	<p>القيم المشتركة</p>
<p>✓ إلى أي مدى يشارك الموظفون في إدارة الشركة؟ ✓ ما مدى فعالية الإدارة؟ ✓ هل يميل الموظفون إلى التنافس أو التعاون؟ ✓ هل هناك فرق تعمل داخل المنظمة بشكل حقيقي، أم أنها مجرد مجموعة تحمل أسماء مختلفة فقط؟</p>	<p>الطريقة التي تدار بها المنظمة، وفلسفتها التنظيمية والتي تعكس القيم التي تعمل بها.</p>	<p>نمط الإدارة</p>
<p>✓ ما هي الوظائف والتخصصات الموجودة في فريق العمل؟ ✓ ما هي المناصب الشاغرة التي تحتاج المؤسسة لملاؤها؟ ✓ هل هناك نقص في الكفاءات المطلوبة؟</p>	<p>دراسة كل ما يتعلق بالموظفين وقدراتهم، بما يفيد تنفيذ الإستراتيجيات الفعالة.</p>	<p>فريق العمل</p>
<p>✓ ما هي أهم المهارات لدى فريق العمل؟ ✓ هل هناك أي نقص في المهارات؟ ✓ ما هي الأشياء التي يشتهر فريق العمل بقدرته على فعلها؟ ✓ كيف يتم تقييم المهارات؟(أرقام)</p>	<p>كفاءات ومهارات الموظفين التي تساعد المؤسسة على المنافسة وزيادة الإنتاجية والأرباح.</p>	<p>المهارات</p>

المصدر :

نموذج «ماكينزي» الأفضل لتحليل الشركات، (2021/05/01، 22:48)، الموقع الإلكتروني:

<https://s.alqabas.com/wp-content/uploads/2018/02/663.jpg>

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

المطلب الرابع : مزايا وعيوب نموذج (7s) McKinsey .

1 - مزايا نموذج (7s) McKinsey : يمكن تلخيصها في النقاط التالية

- ✓ توضيح العلاقة المتبادلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؛
- ✓ التركيز على دور المدراء في أهمية ربط إستراتيجية اختيار مجموعة متنوعة من الأنشطة التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الإستراتيجية، والتفكير بشكل أدق لمشاكل التنظيم الفعال؛
- ✓ المساعدة في تحليل الوضع الراهن، ومراقبته مع الحالة المقترحة للمستقبل، وبعد ذلك تحديد الفجوات والتناقضات بين الحالتين؛
- ✓ تشخيص وحل المشاكل بشكل سليم وفعال، كما يعمل على تشخيص البيئة الداخلي للمؤسسة ومنه تحديد نقاط القوة و الضعف لديها؛
- ✓ توضيح ودراسة العوامل المؤثرة في الأهداف الإستراتيجية في المنظمة وأكثرها تأثيراً؛
- ✓ تحديد مصادر الميزة التنافسية للمنظمة والنهوض بأداء المنظمة والتأكد من أنها تسير في الاتجاه الصحيح.¹

2 - عيوب نموذج (7s) McKinsey :

كما لنموذج ماكنزي مزايا لديه عيوب يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- ✓ يتطلب من المنظمة إجراء الكثير من البحث والمعايير، مما يجعلها تستغرق وقتاً طويلاً؛
- ✓ ركز فقط على العناصر الداخلية، مع عدم الاهتمام بالعناصر الخارجية التي قد تؤثر على الأداء التنظيمي؛
- ✓ هناك احتمالات بأن الإدارة قد تتغاضى عن بعض الحقائق الدقيقة أثناء صياغة أو تنفيذ الاستراتيجيات،²
- ✓ عندما يتعلق الأمر بإنجاز الاستراتيجيات، يفشل المحلل في شرح هذا التطبيق بوضوح؛
- ✓ إنه إطار راكد خاصة على المدى القصير حيث لا يمكن تحليل نتائجه قريباً.³

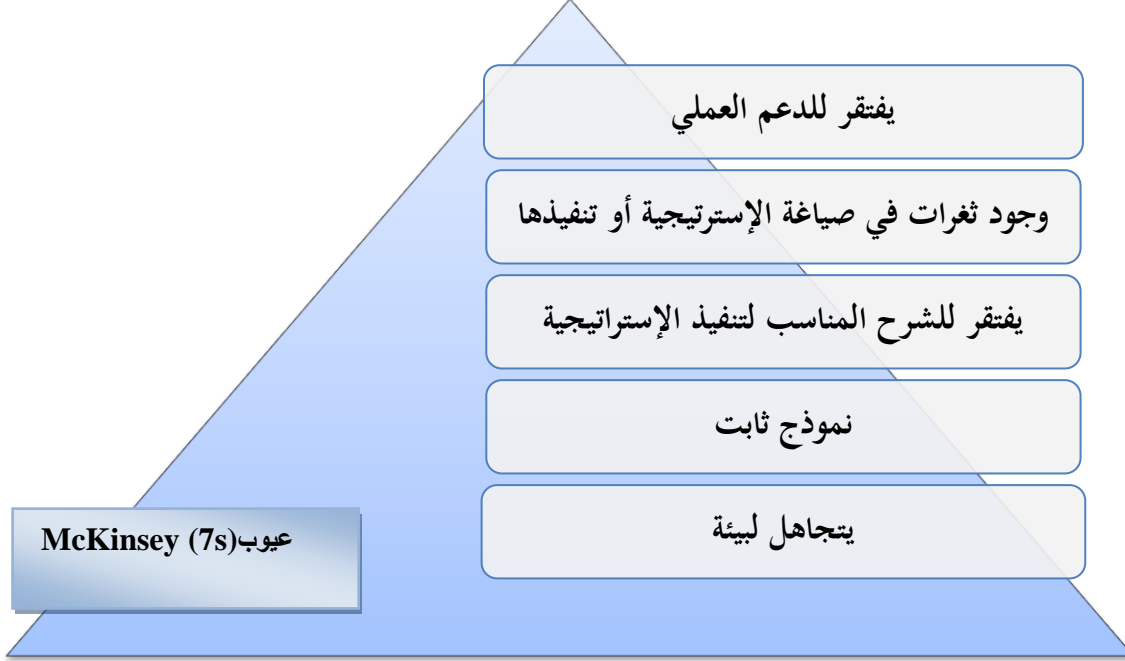
¹ أفلان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الكوارث، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص: 24،25 .

² **The Easy Guide to the McKinsey 7S Model**, Reference already mentioned, (03/05/2021, 15:33

³ **Prachi, McKinsey 7s Model**, (03 /04/2021, 16:04), website : <https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html>

ومما سبق ذكره نكمن تلخيص عيون النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم (2 - 5): عيوب نموذج McKinsey (7s)



المصدر:

Prachi, McKinsey 7s Model, (03 /04/2021, 16:08), website:
<https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html>

المبحث الرابع : نموذج (7s) McKinsey لتنفيذ إستراتيجية بعض المؤسسات العالمية.

يعد نموذج (7s) McKinsey أداة عمل إستراتيجية تساعد المديرين والشركات على تقييم أدائهم، حيث يحدد النموذج عناصر أساسية للمؤسسة التي تحتاج إلى التركيز والمواءمة لعمليات إدارة التغيير الناجحة وكذلك لتحسين الأداء المنتظم، وهناك العديد من المؤسسات التي تستخدم هذا النموذج؛ ومن خلال هذا المبحث سوف نذكر البعض منها.

المطلب الأول : نموذج (7s) McKinsey لشركة Dannon

1 - التعريف بشركة Dannon:

❖ Dannon هي مجموعة فرنسية رائدة اليوم في منتجات الألبان، نشأت وتطورت نتيجة العديد من عمليات الاندماج للشركات ذات الأنشطة التكميلية، بدأ كل شيء سنة 1919 في إسبانيا بالتحدي ببرشلونة عندما بدأ إسحاق كاراسو في تسويق الزبادي من أجل تخفيف الاضطرابات المعوية بسبب الظروف الصحية السيئة للأطفال في ذلك الوقت وتم بيع الزبادي في الصيدليات؛

❖ سمي إسحاق كاراسو المنتج باسم Dannon تيمناً بابنه دانييل (اسم Dannon يعني حرفياً دانييل الصغير)؛

❖ سنة 1929 إسحاق كاراسو حول مقر الشركة من إسبانيا إلى فرنسا تحديداً مدينة باريس ليقرر ابنه دانييل كاراسو تغيير المقر مجدداً إلى نيويورك سنة 1942 ليدخل في شراكة مع الإسباني خوان ميثزجير باسم Dannon عوض Dannon كي يتواكب مع اللبنة الأمريكية، بعد فترة زمنية عاد دانييل كاراسو إلى باريس لتسيير أعمال العائلة في كل من برشلونة وباريس ثم شركة نيويورك (Dannon) لشركة بياتريس فوود سنة 1951 وأعاد ضمها لـ Dannon سنة 1981، بعدها اندمجت Dannon مع شركة الألبان الفرنسية سنة 1967 كي تصبح Gervais - Dannon ؛

❖ في عام 1973، اندمجت BSN الشركة المصنعة للزجاج الفرنسي مع Dannon Gervais وهي مجموعة غذائية فرنسية من منتجات الألبان والمعكرونة، وبذلك أصبحت أول مجموعة غذائية فرنسية، عام 1997 أعادت التركيز على الغذاء الصحي حيث قامت مجموعة Dannon بتجريد منتجات البقالة، المعكرونة، الوجبات الجاهزة، الحلويات، البيرة، الصلصات، أنشطة الجبن واللحوم الإيطالية، وفي عام 2007 فصلت المجموعة أيضاً جميع أنشطة البسكويت ومنتجات الحبوب تقريباً عن المجموعة واكتسبت مجموعة نوميكو مما سمح لها بإضافة تغذية الرضع والطعام إلى محفظتها.

❖ تم تصنيف Dannon كواحدة من العلامات التجارية الأكثر قيمة في جميع أنحاء العالم في عام 2019، في المرتبة الثانية بعد نستله فقط من حيث قيمة العلامة التجارية كما تقدر عائدها لسنة 2019 حوالي 3.25 مليار أورو، وتمتلك Dannon أكثر من 180 مصنع إنتاج، وتباع منتجاتها في خمس قارات.

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

❖ كما أعلنت Danone عن استثمار قيمته 100 مليون يورو، من اجل تمكين نفسها من توسيع وتنويع مجموعة منتجاتها وخدماتها المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات والعادات الصحية للسكان الصينيين وافتتاح مركز أبحاث مفتوح في شنغهاي، وستمكن هذه الاستثمارات الشركة من توسيع وتعميق مجموعة منتجاتها وخدماتها الغذائية المصممة خصيصاً لتلبية الاحتياجات الصحية والتقاليد والأذواق الصينية؛

❖ في وقت لاحق من عام 2010 استحوذت أيضا على مجموعة Unimilk مما يجعلها رائدة لمنتجات الألبان في روسيا ومنطقة رابطة الدول المستقلة. في الوقت الحاضر تركز Danone مهمتها على "توفير الصحة من خلال الغذاء لأكبر عدد ممكن من الناس بقدر الإمكان من أجل تحقيق هدفهم، يقومون بتطوير أنشطتهم من خلال أربعة أقسام:

- ✓ منتجات الألبان الطازجة؛
- ✓ المياه؛
- ✓ تغذية الطفل؛
- ✓ التغذية الطبية¹

¹ بوظفة هدى، مرزوق اسماء، دور تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة حالة الشركتين نابكي ودانون باستخدام تحليل القوى

الخمسة لمايكل بورتير، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص: إدارة استراتيجية، الطارف، 2020، ص ، ص: 79،80 .

2 - استخدام نموذج (7s) Mckinsey من طرف شركة Dannonne .

حتى تتمكن Dannonne من إعداد مصفوفة ماكنزي الشهيرة قامت بتحليل عناصره السبعة وهي كالتالي :

1.2 : الهيكل .

كما سبق وذكرنا لـ Dannonne العديد من المنتجات والعلامات التجارية (كأكتيميل، أكتيفيا، دانونينو) كما تتواجد في العديد من أسواق العالم، مما جعل إستراتيجيتها وعادات الاستهلاك والطلب على المنتجات يختلف من بلد لآخر، مما يتوجب عليها أن تتكيف بشكل فعال مع هذا الوضع من أجل الحفاظ على موقعها الريادي في سوق شديد المنافسة.

2.2 : النظام .

تعتمد Dannonne على نظام الإدارة الداخلية الذي يسمح لأعضائها سواء من نفس الفريق أو الموجودين في دول المختلفة بالاتصال فيما بينهم بكل سهولة وسرعة، مما يساعدها على التطور خاصة في البلدان الناشئة وكذلك يساعد في التقليل من نسبة المخاطر المحتملة، كما تعتمد Dannonne على وسائل الإعلام والدعاية حيث يتم تخصيص جزء كبير من السوق السنوي لهذه الحملات الإعلانية لترويج مختلف منتجاتها.

3.2 : النمط .

لدى Dannonne العديد من الأهداف، وكلها تساعد في الحفاظ على المجموعة في مكانة عالية في السوق، ترغب Dannonne في مواصلة توسعها في الأسواق الناشئة، وبالتالي جذب عملاء جدد، ويلعب البحث والتطوير دورًا مهمًا للغاية لأنه من الضروري دائمًا الابتكار حتى تتمكن من التميز بشكل فعال عن المنافسة، تبحث الشركة دائمًا عن المواهب الجديدة في جميع المهن وثقافة الشركة قوية وموثوق بها مع قيم إنسانية مهمة.

4.2 : الموظفين

Dannonne هي مجموعة كبيرة جدًا لذا فهي بحاجة كبير إلى موظفين، حيث تقوم المجموعة بتنفيذ عمليات نشاطها في جميع البلدان التي تغزوها مما يتطلب جهد كبير لتنفيذ العمل المطلوب لإرضاء المستهلك.

2 - 5 :مهارات .

حتى تبقى Dannone رائدة في كل أنحاء العالم يتوجب عليها أن تضع إستراتيجية قوية للمواجهة منافسيها، إضافة إلى ذلك يجب عليها أن تركز على تنمية وتطوير مهاراتها المختلفة لتكون بذلك قادرة على تمثيل سلامة الأغذية والذوق الرفيع وحتى جودة منتجاتها المختلفة لتلبية طلبات ورغبات زبائنهم، مما يمكنها من ترسيخ وفرض نفسها كقائد رئيسي في كل مكان من العالم.

2 - 6 : إستراتيجية .

تهدف إستراتيجية التسويق للمجموعة إلى التواجد القوي على الشبكات الاجتماعية وتطوير التجارة الإلكترونية ، وبالتالي تلبية احتياجات العملاء.

2 - 7 : القيم المشتركة .

تهدف Dannone على بث روح المثابرة والحماس في فريق عملها وتشجيعه الإبداع والابتكار وتقديم أفضل ما لديهم لتألق أكثر فأكثر.

3 - مصفوفة (7s) Mckinsey لشركة Dannone :

الشكل رقم (2 - 6) : مصفوفة (7s) Mckinsey لشركة Dannone

Attrait du marché ↑ fort moyen faible	PRODUITS LAITIERS		
		LES EAUX	NUTRITION MEDICALE
	NUTRITION INFANTILE		
Compétitivité des produits →	forte	moyenne	faible

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

من خلال المصفوفة أعلاه نلاحظ:

- ✓ تتكون المصفوفة من محورين أساسيين :
 - المحور العمودي ويمثل جاذبية السوق.
 - المحور الأفقي ويمثل القدرة التنافسية للمنتجات المختلفة.
- ✓ استمرار السوق بتطور بثبات، حيث تمثل منتجات الألبان والمياه وضعية جيدة للغاية بينما يزداد الطلب على التغذية الطبية وتغذية الرضع.
- ✓ القدرة التنافسية قوية، جاذبية السوق ضعيفة : وجود بعض العقبات والصعوبات يتوجب إيجاد حل لها.
- ✓ المنافسة عالية، جاذبية السوق قوية : منتجات المياه في وضعية جيدة للغاية فهي الأكثر استهلاكاً في العالم.¹

¹ . **La matrice McKinsey - Exemple avec Danone**, (22/04/2021, 23:37) , web site
<https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/>

المطلب الثاني : نموذج Mckinsey (7s) لشركة Sony

1 - التعريف شركة Sony :

- ❖ Sony Corporate هي شركة يابانية ممثلة في جميع أنحاء العالم لا سيما في مجالات الموسيقى والإلكترونيات والاتصالات الهاتفية وتكنولوجيا المعلومات والسينما والمرئيات السمعية؛
- ❖ يشار إلى الشركة أو أعمالها بشكل عام باسم Sony ؛
- ❖ يقع مقرها الرئيسي في طوكيو (اليابان)؛
- ❖ تم إنشاء الشركة في 7 مايو 1946 من قبل المهندس Masaru Ibuka والفيزيائي Akio Morita ،
- ❖ يأتي اسم Sony من الكلمة اللاتينية sonus التي تعني الصوت ومن التعبير الإنجليزي ثم في رواج في اليابان Sunny boy الذي يشير إلى شاب يتمتع بروح حرة ومبتكرة.¹
- ❖ الشركة هي واحدة من الشركات الرائدة في تصنيع المنتجات الإلكترونية للأسواق الاستهلاكية والمهنية؛
- ❖ تركز أعمالها المتنوعة بشكل أساسي على قطاعات الإلكترونيات والألعاب والترفيه والخدمات المالية؛
- ❖ تعد سوني من بين أفضل 20 شركة رائدة في مبيعات أشباه الموصلات في العالم وثالث أكبر شركة مصنعة لأجهزة التلفاز في العالم ، بعد Samsung Electronics و LG Electronics²؛
- ❖ المساهمين :

✓ موكسلي وشركاه (12.5%)؛

✓ Japan Trustee Services Bank، حساب إئتماني (5.3%)

✓ Master Trust Bank of Japan حساب ائتماني (4.2%)

✓ SEGA Schweizerische Effekten-Giro AG (0.8%)

✓ Clearstream Banking SA (0.8%)

¹ **Sony Corporation - Définition et Explications**, (03 /05 /2021, 22 :01), site web : <https://www.techno-science.net/definition/10673.html>

² **Definitions for sony corporation**, (03/05/2021, 22 :10), web site: [https://www.definitions.net/definition/sony corporation](https://www.definitions.net/definition/sony%20corporation)

❖ من بين مجالات الإنتاج :

✓ الصوت والفيديو

- أجهزة تلفزيون؛
- أنظمة هاي فاي ، مشغلات محمولة ، سي دي ، إم دي ، دي في دي ، مشغلات SACD، سينما منزلية، أجهزة عرض؛
- المعدات المهنية للإنتاج وما بعد الإنتاج ، للسينما والسمعي البصري (على سبيل المثال: الكاميرات ، وكاميرات الفيديو ، والمخلطات ، والشاشات ، ومسجلات الفيديو ، وما إلى ذلك)؛
- مرافق CCTV التناظرية و IP، معدات مؤتمرات الفيديو في تعريفات قياسية وعالية،
- كاميرات فيديو رقمية للمستهلكين؛
- ألعاب الفيديو: بلاي ستيشن ، بلاي ستيشن 2، بلاي ستيشن محمولة، بلاي ستيشن 3؛

✓ ذاكرة متوسطة.

- نطاق فيديو المستهلك Betamax و Hi8 و DV و HDV
- شريط صوت رقمي DAT ؛
- قرص مرن في الأصل تنسيق 3 بوصات؛
- قرص مضغوط (CD)
- قرص رقمي متعدد الاستخدامات (DVD) ؛
- شريحة ذاكرة (MS) ؛
- قرص الوسائط العالمي (UMD) .
- مفتاح USB ،
- تكنولوجيا المعلومات - بما في ذلك Sony Computer Entertainment
- اتحاد MSX ؛
- أجهزة الكمبيوتر الشخصية VAIO المحمولة؛

- أجهزة ألعاب الفيديو: بلاي ستيشن ، بلاي ستيشن 2 ، بي إس بي ، بلاي ستيشن 3 ، من سوني كمبيوتر إنترتينمنتس SCEI ، SCEE ، SCEA.

✓ الإنتاج السمعي البصري Sony Pictures

- مجموعة Gaumont Columbia TriStar Motion Picture Group

- صور كولومبيا؛
- شاشة الجواهر؛
- مجموعة سوني بيكتشرز التلفزيونية؛
- تلفزيون سوني بيكتشرز؛
- سوني بيكتشرز تيليفيجن انترناشيونال.¹

2- نموذج ماكنزي لشركة Sony.

تستخدم سوني نموذج (7s) McKinsey لتحسين أدائها بشكل منتظم وتنفيذ عمليات إدارة التغيير الناجحة، تركز Sony على العناصر السبعة المحددة في النموذج لضمان الحفاظ على مستويات الأداء باستمرار وتحسين السعر

2. 1 : إستراتيجية.

2. 1. 1 : محددة بوضوح .

يتم تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإستراتيجية العمل الشاملة لشركة Sony بوضوح وإبلاغها لجميع الموظفين وأصحاب المصلحة، يساعد ذلك المؤسسة على إدارة الأداء وتوجيه الإجراءات وابتكار أساليب مختلفة تتماشى مع إستراتيجية العمل، علاوة على ذلك فإن تعريف إستراتيجية العمل والتواصل معها يجعل العمليات الخاصة بشركة Sony أكثر شفافية وتوافق مسؤوليات وإجراءات الشركة.

¹ Sony Corporation - Définition et Explications, référence déjà mentionnée,(03/05/2021, 22 :29).

2.1.2 : توجيه السلوك لتحقيق الهدف.

يعد التوجه الاستراتيجي لشركة Sony مهمًا أيضًا في مساعدة الأعمال في توجيه سلوك الموظفين والموظفين وأصحاب المصلحة نحو تحقيق الأهداف، يتم تحديد أهداف SMART بمواعيد نهائية قصيرة وطويلة الأجل وفقًا لإستراتيجية العمل، وتساعد إستراتيجية العمل الموظفين على تحديد التكتيكات والسلوكيات لتحقيق الأهداف والغايات المحددة لمساعدة الأعمال على النمو.

3.1.2 : ضغوط تنافسية .

تأخذ إستراتيجية Sony في الاعتبار أيضًا الضغوط التنافسية وأنشطة المنافسين، إذ تعالج الإستراتيجية هذه الضغوط التنافسية من خلال اتخاذ إجراءات لمعالجة المنافسة عبر التكتيكات والأنشطة الإستراتيجية التي تضمن الاستدامة لشركة Sony من خلال التكيف مع تغيرات السوق، وتطور اتجاهات المستهلكين ومتطلباتهم.

4.1.2 : طلبات المستهلكين المتغيرة .

يتمثل أحد الجوانب المهمة للإستراتيجية الشركة حيث تنظر باستمرار اتجاهات المستهلكين المتغيرة ومتطلباتهم، فضلاً عن أنماط السوق الاستهلاكية المتطورة وسلوك المستهلك يعد هذا جزءًا مهمًا من الاتجاه الاستراتيجي في Sony لأنه يتيح للشركة أن تظل قادرة على المنافسة وذات صلة بمجموعات المستهلكين المستهدفة، فضلاً عن السماح للشركة بتحديد فجوات الطلب في السوق الاستهلاكية، ثم تقوم الشركة بمعالجة هذه الفجوات بشكل استراتيجي من خلال عروض المنتجات والأنشطة التسويقية التي تمنح الشركة نجاحًا وزيادة على الأنماط الأخرى في السوق.

5.1.2 : المرونة والقدرة على التكيف .

إستراتيجية Sony مرنة وقابلة للتكيف، ويعد هذا جانبًا مهمًا من جوانب الاتجاه الاستراتيجي وإعداد الإستراتيجية في Sony، ويؤدي الجمود في الإستراتيجية إلى أن تصبح الشركة والأعمال في كثير من الأحيان راكدين ويعوق التقدم مع التغيرات المتطورة في الأسواق الاستهلاكية.

فمن خلال المرونة والقدرة على التكيف، لا تستطيع Sony الاستفادة من سرعة الاستجابة لأنماط المستهلكين المتغيرة على مستوى العالم فحسب، بل إنها أيضًا قادرة على تكييف منتجاتها محليًا وثقافيًا عبر التوطين لمختلف البلدان، علاوة

الفصل الثاني : الإطار النظري للدراسة

على ذلك غالبًا ما تكون الشركة قادرة على التنبؤ بشكل استباقي بتغيرات السوق الاستهلاكية، وابتكار تغييرات إستراتيجية وفقًا لاتجاهات السوق.

2.2 : الهيكل.

1.2.2 : التسلسل الهرمي التنظيمي .

تتمتع Sony بتسلسل هرمي تنظيمي أكثر انبساطًا مدعومًا من قبل المؤسسات التعليمية، مع وجود مستويات إدارية أقل فيما بينها وزيادة إمكانية الوصول إلى الإدارة العليا والقيادة، ومن خلال هذا التسلسل الهرمي يشعر الموظفون بمزيد من الأمان والثقة ولديهم المعلومات كافية التي تسهل عمليات اتخاذ القرار بشكل أسرع لشركة كما يزيد من الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

2.2.2 : التنسيق بين الإدارات .

تتمتع Sony بتنسيق عالٍ بين الإدارات المختلفة وكل التنسيق بين الإدارات المختلفة فعال ومنظم، غالبًا ما تشكل أقسام الشركة فرقًا مشتركة بين الأقسام للمشاريع والمهام التي تتطلب خبرات متعددة، ولدى Sony عملية منهجية لبدء التنسيق بين الأقسام ومراقبته لضمان عمليات عمل سلسلة وتحقيق الهدف.

2.2.3 : ديناميكيات الفريق الداخلية (قسم محدد)

تشجع Sony العمل الجماعي والمهام الموجهة نحو الفريق، وعندما تتطلب الوظائف اهتمامًا فرديًا ونطاقًا تقوم الشركة أيضًا بتعيين المسؤوليات الفردية ومهام الوظيفة، ومع ذلك من المتوقع أن يكون جميع الموظفين في Sony لاعبين جماعيين يمكنهم العمل بشكل جيد مع الأعضاء الآخرين، ويتعاونون مع أشخاص آخرين، تدعم الفرق في Sony جميع المجموعات وتعمل بالتزامن مع التأزر نحو تحقيق أهداف الفريق الأوسع والأهداف بموجب الإستراتيجية والقيم المصممة من Sony.

2. 2. 4 : المركزية مقابل اللامركزية. Sony

لديها بنية هجينة بين المركزية واللامركزية مثل العديد من المنظمات المتطورة، وتدعم Sony إلى حد كبير اتخاذ القرار اللامركزي وقد تم تصميم الأدوار الوظيفية فيها ليتم تنفيذها بمسؤولية، وغالبًا ما يضع الموظفون أهدافهم بالتنسيق والتفاهم المتبادلين مع المشرفين. إضافة إلى ذلك تعتمد Sony المركزية لتأكد من أن المشرفين يشرفون ويوافقون على مختلف الجهود والتكتيكات التي يختارها الموظفون لضمان توافقها مع قيم وإستراتيجية الشركة.

2. 2. 5 : الاتصالات .

تمتلك Sony نظامًا مطورًا ومعقدًا لضمان التواصل بين الموظفين والمستويات الإدارية المختلفة.

2. 3 : الأنظمة

2. 3. 1 : الأنظمة التنظيمية المعمول بها .

لقد حددت Sony أنظمة محددة جيدًا لضمان إدارة العمليات التجارية بفعالية وعدم وجود تعارضات أو نزاعات، تعد الأنظمة في Sony ذات طبيعة إدارية إلى حد كبير وتشمل على سبيل المثال: إدارة الموارد البشرية، تمويل، تسويق، عمليات، مبيعات، إدارة الإمدادات، إدارة العلاقات العامة والقيادة الإستراتيجية.

2. 3. 2 : ضوابط محددة للأنظمة .

صمم كل نظام من الأنظمة المحددة في Sony أدوات وطرق خاصة كعناصر تحكم لتقييم الأداء وتحقيق الأهداف، تم تصميم هذه الضوابط والتدابير على وجه التحديد في الإدارات المختلفة بناءً على طبيعة مهامهم ومسؤولياتهم، علاوة على ذلك يصمم كل قسم أيضًا ضوابط محددة للأعضاء لتقييم الأداء وكذلك للمهام والمسؤوليات المشتركة بين الإدارات.

2. 3. 3 : مراقبة وتقييم الضوابط .

تقوم Sony باستمرار بتقييم أنظمتها من خلال مراقبة الأداء بشكل مستمر ومنظم من أجل التأكد من السير الحسن للعمل واكتشاف الانحرافات اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها، ويتم هذه العملية من طرف المشرفين والمدبرين المسؤولين عن ذلك.

2. 3. 4 : العمليات الداخلية للمواءمة التنظيمية .

تمتلك Sony أيضًا عمليات وأساليب خاصة لضمان توافق جميع الإدارات والأنظمة داخل المؤسسة كما تعمل على تحقيق أهداف وغايات العمل الأكبر، ويتم تحقيق ذلك من خلال التأكد من أن جميع الأنظمة تصمم وتعمل على تحقيق أهداف وغايات خاصة ببحراتهم في إطار رؤية واستراتيجيه الأعمال الأوسع.

2. 4. 4 : القيم المشتركة .

2. 4. 1 : القيم الجوهرية.

إن الهدف من تحديد القيم الأساسية في Sony هو بناء هيكل تنظيمي إبداعي وداعم يسمح للموظفين بالأداء وظائفهم على النحو الأمثل كما يعمل على تحفيزهم وتطوير والتزامهم التنظيمي نحو الشركة، وتشمل القيم الأساسية في Sony على سبيل المثال: إبداع، أمانة، الشفافية، مسؤولية، يثق، جودة، إرث، كما أن جميع أنشطتها وعملياتها تتم وفق المعايير الدولية.

2. 4. 2 : ثقافة الشركة .

لدى Sony وحدات إنتاج منتشرة في بلدان مختلفة وعليه فإن ثقافتها التنظيمية متنوعة ومشجع على الابتكار والإبداع من خلال السماح بالاستقلالية النمو للأفراد والفرق مما يساعدهم على تحسين حياتهم المهنية، وتمتع ثقافة الشركة في Sony أيضًا بقيادة داعمة تعمل على زيادة تحفيز الموظفين ورضاهم الوظيفي من خلال إفساح المجال للرؤية وإمكانية الوصول.

2. 4. 3 : محاذاة المهام مع القيم.

تضمن Sony أن جميع مهامها وأدوارها تتماشى مع القيم الأساسية التي تنشرها الشركة أي أن جميع الأنشطة والتكتيكات الإستراتيجية التي تستخدمها ستعكس قيمها الأساسية ولن تنحرف عنها، وهذا لضمان صورة علامة تجارية متسقة وموثوقة.

2. 5 : أسلوب .

2. 5. 1 : أسلوب الإدارة / القيادة .

من خلال أسلوب القيادة التشاركي الذي تتمتع به الشركة تستطيع Sony إشراك موظفيها في عمليات صنع القرارات الإدارية، كما يسمح هذا أيضًا للقيادة بالتفاعل بانتظام مع الموظفين والمجموعات الإدارية المختلفة لتحديد التعارضات المحتمل حلها، وبالتالي فشركة Sony قادرة على تعزيز تحفيز الموظفين وزيادة الالتزام التنظيمي والملكية بين الموظفين وكذلك أصحاب المصلحة الآخرين من خلال القيادة التشاركية.

2. 5. 2 : فعالية أسلوب القيادة.

يعتبر أسلوب القيادة التشاركية فعال للغاية في تحقيق أهداف الشركة، فمن خلاله يشعر الموظفون بأنهم أعضاء نشيطون في الشركة يساهمون في اتخاذ القرارات من خلال المشاركة باقتراحاتهم وتعليقاتهم ومدخلاتهم في الأمور التي تخص الشركة.

2. 5. 3 : التعاون مقابل المنافسة - داخليا.

بفضل ثقافتها التنظيمية الداعمة تشجع Sony التعاون الداخلي بين الموظفين والأنظمة والفرق والإدارات، فالتعاون مهمًا لشركة لأن عملياتها منتشرة على مستوى العالم، وأيضًا لأن المهام والمسؤوليات داخل الشركة تتطلب غالبًا تعليقات ومدخلات مشتركة بين الإدارات وذلك لتسهيل عملها.

2. 5. 4 : فريق مقابل مجموعات.

لدى Sony فرق عمل فعالة ووظيفية وتعمل معهم لتحقيق أهداف وغايات أعمالها المختلفة ولإكمال المهام المشجعة وداعمة، فالقيادة تقدم رؤية محفزة وداعمة مما يؤدي هذا إلى تشكيل فريق فعال وذو كفاءة.

2 . 6 : العاملين .

2 . 6 . 1 : مستوى مهارة الموظف مقابل أهداف العمل.

لدى Sony عدد كاف من الموظفين يتم تعيينهم اعتمادا على الإلحاح ومستويات المهارة المطلوبة، بناء على ذلك يتبين أن لدى Sony موظفين يتمتعون بالمهارات وفقا لمتطلبات أدوارهم الوظيفية ومناصبهم حيث يتم تصميم جميع الأدوار والوظائف لتسهيل تحقيق أهداف العمل.

2 . 6 . 2 : عدد الموظفين.

بالرغم من اختلاف عدد الموظفين في شركة Sony من دولة لأخرى بسبب المتطلبات واحتياجات الأعمال والعمليات، إلا إن فريق العمل هو فريق شامل ويعمل بشكل موحد لضمان تحقيق أهداف العمل.

2 . 6 . 3 : الثغرات في القدرات والقدرات المطلوبة.

تعتمد Sony على نظام خاص لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية والوظائف الشاغرة بناء على طبيعة الحاجة إليها، حيث يقوم قسم الموارد البشرية بترتيب عمليات التوظيف الخاصة بالشركة والتي قد تكون و تعاقدية بالإضافة إلى ترتيب الدورات التدريبية للقوى العاملة إذا لزم الأمر.

2 . 7 : مهارات .

2 . 7 . 1 : مهارات الموظف.

ما يميز شركة Sony عن غيرها من مؤسسات هو توظيفها لأفضل المحترفين ذوي المهارات والقدرات العالية الذين تم تعيينهم على أساس الجدارة والمؤهلات.

2 . 7 . 2 : مهارات الموظف مقابل المتطلبات المهنية.

تقوم Sony بتحديد المهام والأدوار الوظيفية وتحرص على أن يكون لموظفيها المهارات الكافية لأداء وظائفهم وفقا لما يتطابق مع إستراتيجية وأهداف الشركة.

2. 7. 3 : إدارة المهارات.

تولي Sony اهتماما خاصا وكبير لتحسين مهارات وقدرات موظفيها لذا تقوم بدمجهم في دورات تدريبية وورش عمل منظمة لزيادة فرص النمو والتطور لديهم.

2. 7. 4 : الميزة التنافسية للشركة.

يعتبر المورد البشري أحد أهم المزايا التنافسية لأي شركة، لذا تعمل شركة Sony على تطوير مهارات موظفيها بشكل فعال لتنشأ موارد ذات كفاءات عالية وفريدة وغير قابلة للاستبدال ولا يمكن تقليدها. ويمكن تلخيص مزايا كل عنصر من عناصر نموذج (7s) Mckinsey في النقاط التالية:

❖ العناصر الصلبة.

1. الاستراتيجية :

- ✓ الوضوح؛
- ✓ توجيه الهدف؛
- ✓ منافس؛
- ✓ مرن؛
- ✓ التكيف.

2. الهيكل:

- ✓ التسلسل الهرمي؛
- ✓ تنسيق؛
- ✓ الاتصالات؛
- ✓ تفويض السلطة والسلطة؛
- ✓ فعاليات الفريق.

3. الأنظمة:

- ✓ الأنظمة التنظيمية؛
- ✓ ضوابط؛
- ✓ أدوات المراقبة؛

✓ عمليات التقييم.

❖ العناصر اللينة:

1 - القيم المشتركة.

✓ القيم الجوهرية؛

✓ الثقافة التنظيمية؛

✓ محاذاة المهام مع التقييم.

2 - الأسلوب.

✓ أسلوب القيادة،

✓ النمط الإداري،

✓ التعاون والتنسيق .

3 - العاملين:

✓ مستوى مهارة الموظف؛

✓ أنظمة وعمليات إدارة الموارد البشرية.

4 - المهارات :

✓ مهارات الموظف؛

✓ تنمية مهارات الموظف؛

✓ التدريبات؛

✓ عمليات التوظيف.¹

¹ Matthew Harvey , Mckinsey 7s Framework Of Sony, (23/04/2021, 00:27), wabsit:
<https://www.essay48.com/13719-Sony-Mckinsey-7s>

خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تم استعراض أساسيات إستراتيجية المؤسسة وعملية تنفيذها كما تم التعرف على نموذج McKinsey(7S) وعملية تنفيذه من قبل بعض الشركات العالمية، حيث توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن جميع المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها ونشاطاتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي تنافسي مميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذلك تحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، لذا يتوجب على المؤسسة أن تملك رؤية مستقبلية وهذه الرؤية تأتي من خلال وضعها لإستراتيجية فعالة، فالإستراتيجية تعد المرشد العملي للتفكير في واقع المؤسسة ومستقبلها فهي تمثل الخط العام الذي يرسم المسار الشامل لعملها وهي بذلك تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع، وإذا كان وضع الإستراتيجية مهم فعملية تنفيذها أكثر أهمية، فهي مرحلة جد مهمة ومن أصعب المراحل العملية الإستراتيجية فمن خلاله تقوم المؤسسة بتحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي، وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد البشرية والمادية ونظم للأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية و القيادة، معتمدة في ذلك أدوات التخطيط الاستراتيجي، وفي دراستنا تطرقنا إلى أحد أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعا والذي تستخدمه المؤسسات عادة لتحليل العناصر الداخلية التي تؤثر على النجاح التنظيمي وهو ما يعرف بنموذج McKinsey(7S)، حيث يكمن الهدف من استخدام هذا النموذج في إظهار كيف يمكن دمج العناصر الرئيسية السبعة للمؤسسة بشكل متوافق لضمان الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وقد لجأت العديد من المؤسسات لاستخدام هذا النموذج حيث لوحظ فعاليته وأهميته في كل من شركة Dannone وشركة sony في تحليل عناصر بيئتهم الداخلية تحليلا دقيقا وفعال.

الفصل الثاني

الاطار النظري للدراسة

تمهيد

بناء على ما تم عرضه في الفصل النظري من مفاهيم ومحتويات الإستراتيجية والتنفيذ الإستراتيجي إضافة إلى نموذج McKinsey (7s)، سنحاول من خلال هذا الفصل إسقاط تلك المضامين على الواقع الميداني لمديرية التجارة بولاية الطارف ، ولتحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ❖ المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة؛
- ❖ المبحث الثاني: منهجية إجراء الدراسة الميدانية بمديرية التجارة؛
- ❖ المبحث الثالث: عرض النتائج ومناقشتها.

المبحث الأول: التعريف بمديرية التجارة.

من خلال هذا المبحث سوف يتم التعرف على مديرية التجارة لولاية الطارف، من خلال ذكر نشأتها وتعريفها ووصف دقيق لهيكلها إضافة إلى أهم المهام التي يقوم بها مديرها.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمديرية التجارة لولاية الطارف.

1 - نشأة مديرية التجارة لولاية الطارف:

ظهرت مديرية التجارة منذ العهد الاستعماري، أين انحصرت مهامها على مراقبة المحاصيل الزراعية الموجهة إلى أوروبا، والتي كانت تطبق عليها الفواتير الخاصة بالغش والتدليس لسنة 1905 وسنة 1919 المتعلق بحماية البضائع، وكذا القانون المعاقب على العلامات الخاطئة الصادرة سنة 1930.

وبعد الاستقلال أنشأت مصلحة على مستوى وزارة الفلاحة تقوم بمراقبة الجودة، وقمع الغش للمواد الفلاحية النباتية والحيوانية، وهذا طبقاً لأحكام والقوانين الصادرة سنة 1996، والمتضمنة للقانون الجبائي، والقانون والمتعلق بالعلامة التجارية، بالإضافة إلى الأمر المتضمن مراقبة الأسعار وتكوينها والتصريح بها من قبل المنتجين والبائعين، وكان في ذلك الوقت الحرص بصفة عامة على حماية الاقتصاد الوطني والمستهلك مع مراعاة حقوقه وسلامته، كذا تماشياً والتطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لاسيما منها التفتح على العالم، بتحرير السوق ورفع الاحتكار على التجارة الخارجية لإعطاء فرصة، وحرية أكبر للمبادرة للخواسب بالاستيراد والتصدير والإنتاج والتصنيع .

وبعدها تحولت مصالح المراقبة إلى وزارة مستقلة تسمى وزارة التجارة، وصدرت عدة نصوص قانونية جديدة لتنظيم قطاع التجارة كقانون 89/02 المؤرخ في 1989/02/07، المتعلق بالقواعد العامة لحماية المستهلك، وكذا أمر 95/06 المؤرخ في 1995/10/25 المتضمن لقانون المنافسة وتعديل بعض أبواب قانون العقوبات بالإضافة إلى عدة نصوص تنظيمية وتطبيقية للنصوص التشريعية.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

2 - تعريف مديرية التجارة لولاية الطارف.

مديرية التجارة هي إدارة عمومية ذات طابع محلي تابعة وطنيا ووظيفيا لوزارة التجارة وتسمى بالمصالح الخارجية،

أصبحت تسمى بالمديرية الولائية للتجارة وفقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 03-409 المؤرخ في 10 رمضان 1424هـ الموافق لـ 05 نوفمبر 2003 الذي ينص على تنظيم ومهام المصالح الخارجية للوزارة فإن مهام المديرية الولائية للتجارة تتمثل في تنفيذ السياسة الوطنية المقررة في ميادين التجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة والرقابة الاقتصادية وقمع الغش.

3 - القوانين الأساسية لمستخدمي التجارة:

يخضع المستخدمون التابعون لمديرية التجارة لمجموعة من القوانين الأساسية لأحكام المراسيم التالية :

- ❖ المرسوم الرئاسي رقم 308/07 المؤرخ في 29 سبتمبر سنة 2007 المحدد لكيفيات توظيف الأعوان المتعاقدين، وحقوقهم وواجباتهم، والعناصر المشكلة لرواتبهم، والقواعد المتعلقة بتسييرهم، وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 04/08 المؤرخ في 19 يناير 2008 يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية؛
- ❖ المرسوم التنفيذي رقم 415/09 المؤرخ في 16 ديسمبر 2009 المتضمن القانون الأساسي الخاص المطبق على الموظفين المتتمين للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة.¹

4 - مهام مديرية التجارة لولاية الطارف:

تقوم مدير التجارة بالمهام الموزعة على مصالحها ومكاتبها كالاتي :

- ❖ السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة الخارجية والمنافسة والجودة وتنظيم النشاطات التجارية والمهن المقننة واقتراح كل التدابير من اجل تكييفها؛
- ❖ السهر على احترام القواعد المتعلقة بالمنافسة وضمان مراعاة شروط التنافس السليم والنزاهة بين المتعاملين الاقتصاديين؛
- ❖ المساهمة في تطوير وترقية قانون المنافسة فيما يخص نشاطات إنتاج وتوزيع السلع والخدمات؛
- ❖ متابعة تطور الأسعار عند إنتاج واستهلاك السلع والخدمات الضرورية أو الإستراتيجية؛

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

- ❖ السهر على تطبيق سياسة الرقابة الاقتصادية وقمع الغش؛
- ❖ تنظيم تسيير الشؤون القانونية والمنازعات المرتبطة بنشاط المراقبة ومتابعة تطبيق قرارات العدالة والتكفل بها، عند الاقتضاء؛
- ❖ وضع نظام إعلامي حول وضعية السوق بالاتصال مع النظام الوطني للإعلام؛
- ❖ متابعة النشاطات المرتبطة بعمليات التجارة الخارجية على المستوى المحلي، لاسيما الصادرات خارج المحروقات؛
- ❖ القيام بالتحقيقات ذات الطابع الاقتصادي، بالاتصال مع الهياكل المعنية؛
- ❖ تقديم المساعدة للمتعاملين الاقتصاديين والجماعات والمستعملين والمستهلكين في ميدان الجودة وأمن المنتجات والنظافة الصحية؛
- ❖ تطوير الإعلام وتحسين المهنيين والمستهلكين، بالتنسيق مع جمعياتهم؛
- ❖ اقتراح جميع الإجراءات الرامية إلى تحسين وترقية جودة السلع والخدمات المطروحة في السوق وكذا حماية المستهلك؛
- ❖ المشاركة مع الهيئات المعنية في جميع الدراسات والتحقيقات وأعمال صياغة المقاييس العامة أو الخاصة في مجال الجودة والنظافة الصحية والأمن المطبقة على المنتجات والخدمات؛
- ❖ اقتراح برامج تكوين وتحسين المستوى وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛
- ❖ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسييره.¹

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

المطلب الثاني: الشكل التأسيسي لمديرية التجارة.

يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف مصالح ومكاتب وهي كالآتي:

1. مصلحة مراقبة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة :

تتضمن مايلي :

1.1 :مكتب مراقبة الممارسات التجارية .

- ❖ تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية الخاصة بالممارسات التجارية؛
- ❖ تسطير برامج رقابي خاص بالممارسات التجارية؛
- ❖ إعداد تقارير تقييم برنامج النشاط الرقابي في مجال الممارسات التجارية؛
- ❖ المشاركة مع مكتب التحقيقات الخاصة المتعلقة بالممارسات التجارية في التحقيقات المتخصصة؛
- ❖ التنسيق مع مكتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر في مجال الممارسات التجارية .

1.2 :مكتب الممارسات المضادة للمنافسة .

- ❖ تطبيق القوانين والنصوص التنظيمية بالممارسات المضادة للمنافسة؛
- ❖ تسطير برنامج رقابي خاص بالممارسات التجارية المضادة للمنافسة؛
- ❖ المشاركة مع مكتب التحقيقات الخاصة المتعلقة بالممارسات المضادة للمنافسة في إنجاز التحقيقات المتخصصة؛
- ❖ التنسيق مع مكتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر العالقة في مجال الممارسات المضادة للمنافسة.

1.3 : مكتب التحقيقات الخاصة.

- ❖ إنجاز التحقيقات الاقتصادية الخاصة والمتعلقة بالممارسات التجارية والمضادة للمنافسة المسطرة من طرف مصالح الخارجية .
- ❖ فتح تحقيقات خاصة بالتنسيق مع مصلحة تنظيم السوق والإعلام؛

- ❖ عند ملاحظة ممارسات مضاجعة للممارسات التجارية ومنافية للمنافسة؛
- ❖ التنسيق مع مكتب منازعات الممارسات التجارية في متابعة المحاضر العالم في مجال الممارسات التجارية.

2. - مصلحة حماية المستهلك وقمع الغش :

تتضمن ما يلي :

2. 1 : مكتب مراقبة المنتجات الغذائية.

- ❖ الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بمراقبة المنتجات الغذائية؛
 - ❖ تسطير برنامج رقابي خاص بمراقبة المنتجات الغذائية في إطار الجودة وقمع الغش؛
 - ❖ إعداد تقارير دورية تقيم النشاط الرقابي في مجال مراقبة المنتجات الغذائية؛
 - ❖ التنسيق مع مكتب منازعات قمع الغش في متابعة المحاضر العالقة والمتعلقة بالمنتجات الغذائية .
- الطارف؛
- ❖ انتشار التحقيقات الخاصة المتعلقة بالمنتجات الغذائية في إطار الجودة الغذائية وقمع الغش.

2. 2 : مكتب مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات.

- ❖ الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بمراقبة المنتجات الصناعية والخدمات؛
- ❖ تسطير برنامج رقابي خاص بمراقبة المنتجات الصناعية والخدمات في إطار الجودة وقمع الغش؛
- ❖ إعداد تقارير دورية تقيم النشاط الرقابي في مجال مراقبة المنتجات الصناعية والخدمات؛
- ❖ إنجاز التحقيقات الخاصة المتعلقة بالمنتجات الصناعية والخدمات في إطار الجودة وقمع الغش؛
- ❖ التنسيق مع مكتب منازعات قمع الغش في متابعة محاضر العالقة بالمنتجات الصناعية والخدمات .

2. 3 : مكتب ترقية الجودة والعلاقات مع الحركة الجمعوية.

- ❖ متابعة نشاط الحركة الجمعوية؛
- ❖ تسطير برنامج تحسسي وتوعوي لفائدة المستهلكين؛
- ❖ المشاركة مع المصالح الخارجية ومختلف الهيئات في التظاهرات التحسيسية الخاصة بحماية المستهلك وقمع الغش؛

- ❖ متابعة التغطية الإعلامية؛
- ❖ تحسيس وموافقة المتعاملين الاقتصادي في مجال ترقية؛
- ❖ مساهمة تطبيق الإجراءات إلزامية إلى تحسيس وترقية الجودة والخدمات المطروحة في السوق وكذا المستهلك.

3 - مصلحة ملاحظة السوق الاقتصادي:

تتضمن ما يلي :

3 - 1 : مكتب مراقبة السوق والإعلام الاقتصادي:

- ❖ مراقبة السوق وتطور الأسعار؛
- ❖ وضع نظام خاص بمراقبة وضعية السوق المحلية تطور الأسعار؛
- ❖ متابعة توفر التموين بمختلف المواد وخاصة منها الواسعة الاستهلاك مصادر؛
- ❖ التنسيق مع مختلف مصالح الرقابة على مستوى المديرية حول تطور النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بالمواد المحددة الأسعار؛

3 - 2 : مكتب السوق والمهن المقننة.

- ❖ الحرص على تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بتنظيم السوق وكذا المهن المقننة؛
- ❖ متابعة تنظيم الممارسات التجارية وملف الأسواق الموازية؛
- ❖ تنظيم التظاهرات التجارية؛
- ❖ متابعة عمليات البيع بالتخفيض والترويجي.

3 - 3 : مكتب ترقية التجارة الخارجية وأسواق المنفعة العمومية.

- ❖ تطبيق النصوص التنظيمية والتشريعية الخاصة بعمليات الاستيراد والتصدير خارج المحروقات (متابعة ملفات الإعفاءات الجمركية ...)؛
- ❖ متابعة التصدير والاستيراد وتسيير ملفات المستوردين؛

❖ التنسيق مع المتفشية الحدودية من اجل إرسال الحصائل الدورية الخاصة بالاستيراد والتصدير إلى المصالح الخارجية.

4 - مصلحة المنازعات والشؤون القانونية ومتابعة التجهيز:

تتضمن ما يلي :

❖ مكتب المنازعات والممارسات التجارية؛

❖ مكتب منازعات وقمع الغش؛

❖ مكتب الشؤون القانونية ومتابعة التجهيز.

5 - مصلحة الإدارة والوسائل :

تتضمن ما يلي :

❖ مكتب المستخدمين والتكوين؛

❖ مكتب المحاسبة والميزانية والوسائل؛

❖ مكتب الإعلام الآلي والوثائق والأرشيف؛

❖ اقتراح برنامج تكوين وتحسين المستوى، وإعادة التأهيل لصالح الموظفين؛

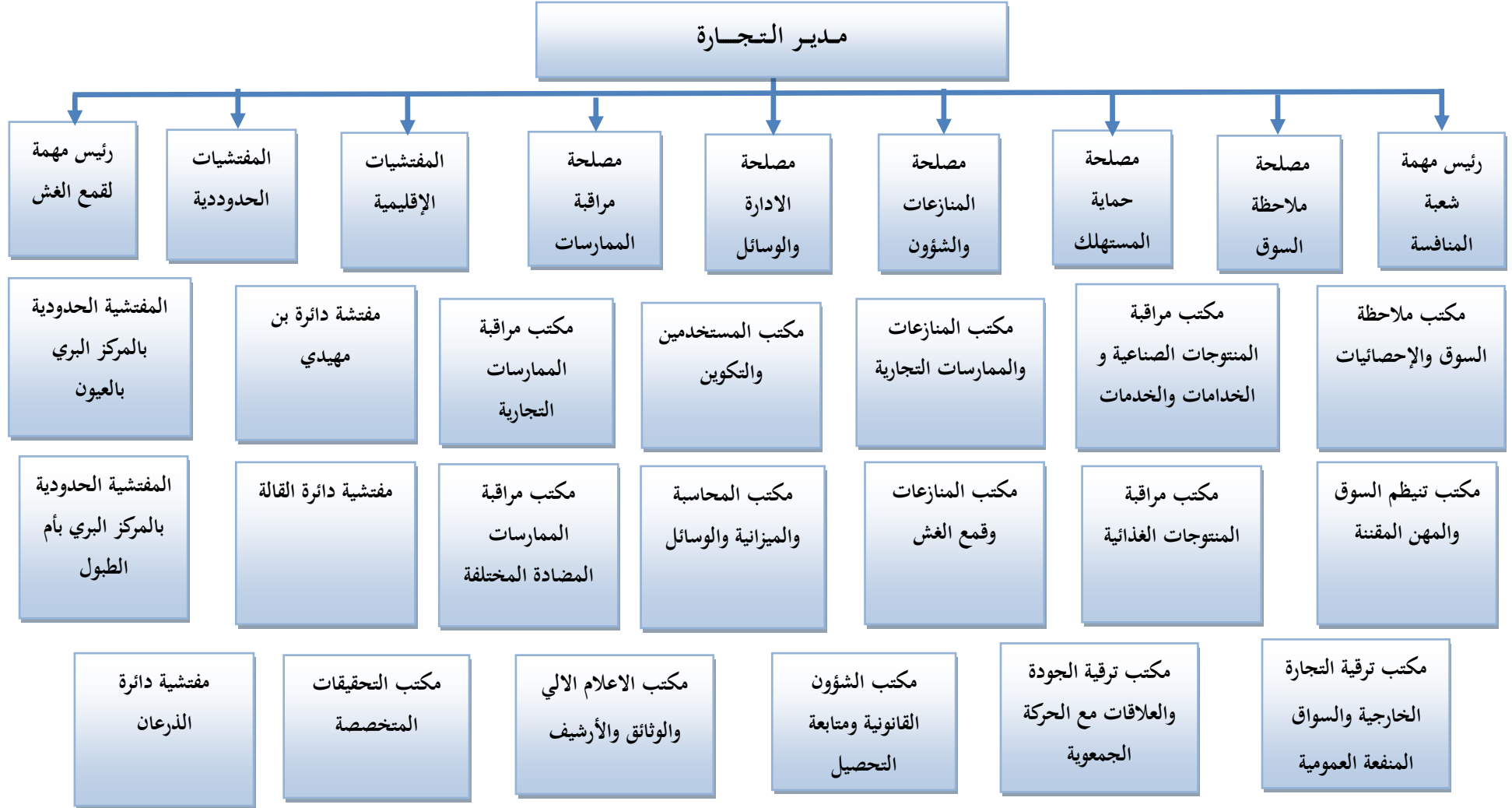
❖ تنظيم وضع الرصيد الوثائقي والأرشيف وتسيير.¹

والشكل رقم (3 - 1) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف.

¹ وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

شكل رقم (3 - 1): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة لولاية الطارف¹



¹ وثائق مقدمة من مديرية التجارة لولاية الطارف.

المطلب الثالث: التركيبة البشرية للمؤسسة.

مديرية التجارة لولاية الطارف هي مؤسسة تابعة للتوظيف العمومي تشغل ما يقارب 207 موظفا، مقسمة كمايلي: ¹

- ❖ مصلحة الممارسات التجارية والمضادة للمنافسة : 20 موظف،
- ❖ مصلحة المنازعات والشؤون القانونية : 16 موظف،
- ❖ مصلحة ملاحظة السوق والإعلام الاقتصادية: 20 موظف،
- ❖ مصلحة حماية المستهلك وقهر التدليس : 36 موظف،
- ❖ مصلحة الإدارة والوسائل : 32 موظف؛
- ❖ مفتشية التجارة الدرعان: 18 موظف؛
- ❖ مفتشية القالة: 18 موظف؛
- ❖ مفتشية بن مهيدي: 31 موظف؛
- ❖ المفتشية الحدودية العيون: 4 موظفين.

وبالاعتماد على التقسيم الذي ينص عليه القانون التوجيهي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر فمديرية التجارة تعتبر مؤسسة متوسطة الحجم، تجمع مديرية التجارة بين كافة الأفراد ذوي الخبرات في مجالات مختلفة، وبين أفراد حديثي العهد في العمل، وهذا ما يشجع روح المبادرة وحب العمل وعمل الفريق بين مختلف مصالح داخل المؤسسة .

¹. وثائق مقدمة من طرف مديرية التجارة لولاية الطارف.

المبحث الثاني :منهجية إجراء الدراسة الميدانية لمديرية التجارة بولاية الطارف.

تعتبر منهجية الدراسة وإجراءاتها محورا رئيسيا يتم من خلاله إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وعن طريقها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة المتعلقة بموضوع الدراسة وبالتالي تحقق الأهداف التي نسعى إليها.

وبناء على ذلك تناول هذا المبحث وصفا للمنهج المتبع ونموذج الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة إعدادها، وكذلك اختبار الفرضيات وينتهي المبحث باستخلاص النتائج والاستنتاجات وبالتالي تقديم الاقتراحات.

المطلب الأول : منهج الدراسة والنموذج الدراسة .

1 - منهج الدراسة:

تم استخدام منهج المسح الميداني لتشخيص وضعية مديرية التجارة لولاية الطارف الراهن من حيث التنفيذ الإستراتيجي باستخدام نموذج McKinsey، وبالتحديد تم الاعتماد على المسح الوصفي التحليلي لوصف خصائص الموضوع؛ كما تم استخدام منهج دراسة حالة الشركتين Dannone 2018 و Sony 2020

2 - نموذج الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة تم استخدام نموذج McKinsey من أجل إجراء الدراسة الميدانية :
نموذج McKinsey: هو أداة تقوم بتحليل التصميم التنظيمي للمؤسسة من خلال النظر إلى سبعة عناصر داخلية أساسية: الإستراتيجية، والهيكل، والأنظمة، والقيم المشتركة، والأسلوب، والموظفين، والمهارات، من أجل تحديد ما إذا كانت متوافقة بشكل فعال وتسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها،
الإستراتيجية: تمثل الإطار العام الذي يسمح لمديرية التجارة بتحديد أهدافها طويلة المدى، ومن ثم العمل على تحقيقها من خلال حشد كافة مواردها الداخلية والخارجية المتاحة؛

الهيكل: هو المخطط التنظيمي للمديرية التجارية والذي يمثل الطريقة التي يتم بها تنظيم أقسام ووحدات الأعمال، **النظم:** هي عمليات وإجراءات مديرية التجارة ، التي تكشف عن الأنشطة اليومية للأعمال وكيفية اتخاذ القرارات؛ **المهارات:** هي القدرات التي يؤديها موظفو مديرية التجارة بشكل جيد للغاية، وتشمل أيضا القدرات والكفاءات أثناء التغيير التنظيمي،

الفصل الثالث :دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

الموظفين: يهتم عنصر الموظفين بنوع وعدد الموظفين الذين ستحتاجهم مديرية التجارة وكيف سيتم تعيينهم وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم؛

الأسلوب: يمثل الطريقة التي تدير بها مديرية التجارة من قبل المديرين رفيعي المستوى، وكيفية تفاعلهم، والإجراءات التي يتخذونها وقيمتها الرمزية، بمعنى آخر إنه أسلوب الإدارة لقادة مديرية التجارة؛

القيم المشتركة: هي القواعد والمعايير التي توجه سلوك الموظفين وتصرفاتهم ، وبالتالي فهي أساس مديرية التجارة.

المطلب الثاني : أدوات جمع البيانات.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات هما:

1 - المصادر الثانوية:

والتي تمثلت في مختلف المراجع والأدبيات والدراسات السابقة من كتب، أبحاث، مقالات، مجلات علمية، أطروحات، مذكرات، ملتقيات، مؤتمرات، ... وغيرها، ذات علاقة بموضوع الدراسة.

2 - المصادر الأولية:

1.2 المقابلة.

المقابلة عملية مهنية يتم الاستعداد لإجرائها وفقاً لأهداف واضحة ومحددة مع المبحوثين (فرداً كان أم جماعة أم مجتمعاً) وهي إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث أو الإحصائي الاجتماعي والمبحوث أو العميل أو أحج الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة، وفقاً لموضوع محدد منطلقاً من أسباب ومحققاً لأهداف، كما أنها فن مهني يعتمد على الخبرة التي تكسب الباحث الفطنة والمهارة التي تمكنه من التعرف على المعلومة من مصادرها، فيها تطرح الأسئلة حتى يتم التعرف على المعلومة من مصادرها، وبها تشخص الحالات وعن طريقها يتم التمكن من العلاج المناسب المؤدي للإصلاح.

و يمكن تصنيف المقابلة إلى :

2.1.1 المقابلة المغلقة: هي نوع من أنواع المقابلات تكون مبنية بناءً محكماً مسبقاً حيث تكون أسئلتها محددة

سلفاً ومقننة الإجابات، فهي تُشبه أسئلة الاستبيان، وتكون عملية تصنيف البيانات فيها وتحليلها إحصائياً أسهل بكثير من أنواع المقابلات الأخرى؛

2.1.2 المقابلة المفتوحة: هي التي يقوم فيها الباحث بطرح أسئلة غير محددة، أي أسئلة تستدعي إجابة مفتوحة؛

2.1.3 المقابلة المفتوحة: هي التي تكون الأسئلة فيها مزيجاً بين النوعين السابقين، وهي أكثر المقابلات شيوعاً،

وتجمع بين ميزات النوعين السابقين من حيث غزارة المعلومات وإمكانية تصنيفها وتحليلها.¹

¹ عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي (من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة)، دار ابن كثير لنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص: 245.

وخلال فترة التبرص تم مقابلة Chef Surveillant السيدة " خلف الله نبيلة" والتي تم طرح عليها بعض الأسئلة بخصوص موضوع دراستنا حول العدد الإجمالي للعمال وكيف يوزعون، إضافة إلى القانون المعتمد في مديرية التجارة، والبعض الأسئلة الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة وقد تم الإجابة عليها كلها.

2 - 2 الاستبيان (الاستمارة).

الاستبيان الإحصائي هو عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدد من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة لتتوصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها، إن تصميم الاستبيان والأسئلة التي يتكون منها تأثيرا مباشرا على نوعية المعطيات ودرجة دقتها، لذا يحتاج التصميم على عناية فائقة وإلمام تام بحالة المشمولين بالمسح الإحصائي وفهم تقاليدهم وأموهم الاقتصادية والاجتماعية وحتى مداولات الألفاظ واللغة المتداولة بينهم، ومن المدير بالذكر أن تصميم الاستبيان يأتي بعد الانتهاء من تحديد طبيعة المعطيات الإحصائية المطلوب جمعها، والتي كما تم ذكرنا يتم تمثيلها بجداول إنتاج تعرض الصيغة النهائية للمعطيات ولطبيعة العلاقات الإحصائية بين المتغيرات المستهدفة. (أنظر الملحق رقم 01)

وهناك مجموعة من القواعد يبنى عليها الاستبيان نذكرها في النقاط التالية:

- ❖ ينبغي أن يكون حجم الاستبيان مناسباً، ونوع الورق المستعمل يتحمل الكتابة، ويكون اللون مقبولاً، وتكون الطباعة جيدة وسهلة القراءة، وإذا كان الاستبيان مكون من عدت صفحات يستحسن ان يكون في شكل كراس.
- ❖ مراعاة التنفيذ الآلي لتبويب المعطيات وتحليلها إذا كان في نية استخدام الحاسب الآلي، وذلك بتخصيص حقول للرموز خاصة للإجابة على كل سؤال، وتكييف الاستبيان خاصة بما يتلاءم مع هذا الغرض.
- ❖ ضرورة أن يتضمن الاستبيان الحد الأمثل من الأسئلة قدر الإمكان، وإن تحقيق هذا يستوجب مراعاتها عدت مرات للتأكد من خلوها من الأسئلة التي لا تخدم أهداف الدراسة.¹

2 - 3: وثائق المؤسسة.

تعتبر الوثائق من الأدوات الأساسية التي تُساعد الباحث في جمع المعلومات الموثقة حول الظاهرة محل الدراسة، وقد تم الحصول على وثائق تخص مديرية التجارة لولاية الطارف والتي ساعدتنا في الدراسة.

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات وباستخدام SPSS، الطبعة

01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 22.

المطلب الثالث: تصميم الاستبيان.

لقد تم استخدام استبيان "عبد الوهاب رميدي، إيمان العيادي" في دراسة أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك (نموذج McKinsey) - دراسة ميدانية بثلاث وكالات بمدينة المدية - .

1 - التصميم:

تم تصميم استبيان يتكون من 33 سؤال موزعة على 7 محاور أساسية وكل محور مقسم إلى فقرات.

❖ **المحور الأول:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بأهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الطارف، والمقدرة ب 5 فقرات وتتمثل حدودها من (1 - 5) كما يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (3 - 1): مقياس مدى أهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الطارف.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
أهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الطارف	5	5 - 1	X1 - X5

المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ **المحور الثاني:** شمل مختلف الفقرات الخاصة ب مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة لولاية الطارف والمقدرة ب 5 فقرات وتتمثل حدودها من (6 - 10).

الجدول رقم (3 - 2): مقياس مدى مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة لولاية الطارف.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة لولاية الطارف	5	10 - 6	X6 - X10

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

❖ **المحور الثالث:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بأهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف والمقدرة ب5 فقرات وتمثل حدودها من (11 - 15).

الجدول رقم (3 - 3): مقياس مدى أهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
أهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة لولاية الطارف.	5	15 - 11	X15 - X11

المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ **المحور الرابع:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بمدى مساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في الرفع من أدائها، وقد شمل 4 فقرات تمثلت حدودها (16 - 19).

الجدول رقم (3 - 4): مقياس مدى مساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في الرفع من أدائها.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
مدى مساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في الرفع من أدائها	4	19 - 16	X19 - X16

المصدر: من إعداد الطالبتان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

❖ **المحور الخامس:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بمدى مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في تطوير الأداء، وقد شمل 8 فقرات تمثل حدودها (20 - 27).

الجدول رقم (3 - 5): مقياس مدى مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في تطوير الأداء.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف في تطوير الأداء	8	27 - 20	X27 - X 20

المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ **المحور السادس:** شمل مختلف الفقرات الخاصة بواقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف ، وقد شمل 3 فقرات تمثل حدودها (28 - 30).

الجدول رقم (3 - 6): مقياس واقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
واقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف.	3	30 - 28	X28 - X 30

المصدر: من إعداد الطالبتان.

❖ **المحور السابع:** شمل مختلف الفقرات الخاصة باتجاه الثقافة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف ، وقد شمل 3 فقرات تمثل حدودها (31 - 33).

الجدول رقم (3 - 7):مقياس واقع تنمية المهارات داخل مديرية التجارة لولاية الطارف.

المحور	عدد فقرات المحور	حدود المحور	الرموز على متن الدراسة
اتجاه الثقافة داخل مديرية التجارة لولاية الطارف.	3	33 - 31	X31 - X33

المصدر: من إعداد الطالبتان.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الثلاثي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول رقم (3-7).

الجدول رقم (3 - 8): جدول ليكرت الثلاثي.

التصنيف	موافق	محايد	غير موافق
الدرجات	3	2	1

المصدر : من إعداد الطالبتان.

وفيما يخص الحدود المعتمد عليها في التعليق على المتوسط الحسابي للمتغيرات فقد تم تحديد ثلاث مستويات هي: ضعيف، متوسط، مرتفع ، وقد حدد طول الفئة كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) / \text{عدد المستويات}$$

إذن :

$$\text{طول الفئة} = (3 - 1) / 3$$

$$\text{طول الفئة} = 0.67$$

وبذلك تكون المستويات كالتالي :

- ❖ [1,67 – 1] : ضعيف؛
- ❖ [2,35 – 1,68] : متوسط؛
- ❖ [3,05 – 2,36] : مرتفع.

2 - صدق أداة الاستبيان:

بعد صياغة الاستبيان بمساعدة الأستاذة المشرفة " عبيدات سارة"، لدراسة مدى دقة صياغة العبارات ودرجة ملائمتها لأهداف الدراسة، ونتيجة للتعديلات التي تمت واقتُرحت، وحذف وتعديل بعض العبارات الغير ضرورية وغير ملائمة تم الحصول على الاستبيان في صورته الأخيرة. (أنظر الملحق رقم 01)

3 - مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفين مديرية التجارة لولاية الطارف والبالغ عددهم 207 موظف، حيث تم اختيار عينة عددها 50 أي بسبة (24.15%) من مجتمع الدراسة.

المطلب الرابع : الأساليب الإحصائية المستخدمة.

بالاعتبار أن الغاية من جمع البيانات هو تحليلها وتفسيرها، فإن بعد جمع الاستمارات تم الاعتماد على الأدوات الإحصائية التالية :

- ✓ التكرارات : لوصف حالة العينة؛
- ✓ النسب المؤوية: لوصف حالة العينة؛
- ✓ المتوسطات الحسابية : لتحديد مستوى تطبيق العبارات الواردة في الاستبيان؛
- ✓ الانحرافات المعيارية : لبيان درجة تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

المبحث الرابع : عرض النتائج ومناقشتها .

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على طبيعة الآراء التي تخص أفراد عينة الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها حول متغيرات الدراسة وأبعادها الرئيسية.

المطلب الأول :تحليل النتائج.

1 - تحليل معدل الاستجابة.

تم توزيع 50 استبيان على عمال مديرية التجارة لولاية الطارف بمساعدة مشكورة ومقدرة من بعض العاملين، وقد تم استرجاع 40 استبيان منهم أي بنسبة 80%، والجدول التالي يوضح نسبة الاستجابة.

الجدول رقم(3 - 9) : معدل استجابة المبحوثين.

النسبة	العدد	البيان
100%	50	الاستبيانات الموزعة
80%	40	الاستبيانات المستردة
20%	10	الاستبيانات التي لم ترد

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على الاستبيان.

يلاحظ من خلال الجدول رقم(3 - 6) الذي يوضح معدل استجابة المبحوثين أن عدد الاستبيانات المستردة هو 40 استبيان بنسبة (80%) إجمالي الاستبيانات الموزعة، وهي نسبة كبيرة تعكس مدى استجابة العمال للاستبيان المستخدم في جمع بيانات الدراسة كما يوضح ومدى وضوح عباراته والتجاوب مها، أما الاستبيانات التي لم ترد قدرت ب10 استبيانات أي بنسبة(20%) حيث لم يتم التحصل عليها رغم البحث عنها.

2 - تحليل النتائج المتعلقة بمدى توفر متطلبات التنفيذ الإستراتيجي حسب نموذج McKinsey في مديرية التجارة لولاية الطارف:

2. 1 المحور الأول: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة.

الجدول رقم (3 - 10) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	الدرجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة في مديرية التجارة.	74%	37	0%	0	6%	3	5.41	مرتفع
2	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط وإستراتيجيات مديرية التجارة.	66%	33	6%	3	8%	4	4,79	مرتفع
3	تشكيلة الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة تسمح بانسياب المعلومات والقرارات بيسر.	46%	23	24%	12	10%	5	3.60	مرتفع
4	يتضمن الهيكل لمديرية التجارة التنسيق من اجل إنجاز المهام بفعالية.	56%	28	10%	5	14%	7	4.10	مرتفع
5	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتحديثه ليتلاءم مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة.	60%	30	10%	5	10%	5	4.36	مرتفع
	المجموع		152	50%	25	48%	24	2.63	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور الأول من الاستبيان.

بلغ الوسط الحسابي العام للمحور الأول ب (2.63) وهذا ما يدل على أهمية الهيكل تنظيمي في مديرية التجارة مرتفعة حسب آراء العينة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

بناءً على النتائج المتحصل عليها من خلال بيانات المحور الأول من الاستبيان (X5, X4, X3, X2, X1) نلاحظ أن الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة لولاية الطارف يلعب دوراً هاماً في توضيح المسؤوليات وتنفيذ مختلف الخطط والاستراتيجيات، كما أكدت إجابات الموظفين بأن طبيعة الهيكل التنظيمي تؤثر في الرفع من أداء مؤسستهم فقد تحصلت فقرات المحور الأول على متوسطات حسابية مرتفعة قدرت على التوالي بـ (2.85، 2.72، 2.45، 2.52، 2.62) وانحرافات معيارية مقدرة كالتالي (5.41، 4.79، 3.60، 4.10، 4.36) وهذا يدل على تباعد وتشتت في آراء موظفي مديرية التجارة، كما تؤكد النتائج أن الهياكل التنظيمية لمديرية التجارة مرنة تدفع إلى تكوين علاقات تنسيقية بين الموظفين مما يشجع على الإبداع، ويحتل بذلك المرتبة الثانية من الترتيب.

2. 2 المحور الثاني: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة .

الجدول رقم (3 - 11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الدرجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
6	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي مديرية التجارة والإدارة العليا من أجل أخذ رأي الموظفين عن طريق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء.	60%	4	8%	6	12%	3	مرتفع
7	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية.	58%	8	16%	3	6%	3	مرتفع
8	لا تركز الإدارة على اللوم والعتاب وتصحيح الأخطاء فقط بل تهتم كذلك بمشاكل الموظفين وحاجاتهم الشخصية.	48%	7	14%	9	18%	9	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

مرتفع	3.68	2.47	10%	5	22%	11	48%	24	تعمل الإدارة على تشجيع ومشاركة الموظفين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها.	9
منخفض	2.13	0.95	26%	13	40%	02	14%	7	تملك مديرية التجارة نظام فعال للمكافآت والحوافز.	10
متوسط	-	2.20	72%	36	64%	32	180%	90	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور الثاني من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور الثاني قدر ب (2.20) وهذا يدل على اهتمام بالأفراد (الموظفين) من طرف مديرية التجارة بدرجة متوسطة حسب آراء عينة الدراسة.

تحصلت فقرات المحور الثاني (X6, X7, X8, X9) على متوسطات حسابية عالية قدرت على التوالي ب (2.60، 2.65، 2.37، 2.47) وبانحرافات معيارية قدرت ب (4.37، 3.65، 4.25، 3.68) وهذا ما يدل على وجود تباعد في آراء الموظفين، في حين تحصلت الفقرة الأخيرة (X10) من المحور الثاني على متوسط حسابي منخفض قدر ب (0.95) وانحراف معياري قدر ب (2.13) مما يدل على أن مديرية التجارة تفتقر لنظام المكافآت والحوافز، ويحتل هذا المحور المرتبة السادسة من الترتيب.

2 - 3 المحور الثالث: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة.

الجدول رقم (3 - 12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأهمية تحديد الإستراتيجية في

تحسين أداء مديرية التجارة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الدرجة التطبيق	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
11	مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة.	66%	1	2%	6	12%	33	مرتفع	4.83	2.67
12	رسالة مديرية التجارة معلومة لدى جميع الموظفين.	62%	5	10%	4	8%	31	مرتفع	4.49	2.67
13	تملك مديرية التجارة خطط وإستراتيجيات مكتوبة توضح سير الأداء.	48%	10	20%	6	12%	24	مرتفع	3.65	2.45
14	ترسم مديرية التجارة التوجه الإستراتيجي من خلال تحديده لأهم العوامل (الفرص والتحديات) التي يمكن أن تؤثر على أدائها.	40%	16	32%	4	8%	20	مرتفع	3.52	2.40
15	تعتمد مديرية التجارة على تطوير أنظمة البقطة الإستراتيجية لمنع التهديدات التي قد تلحق بها.	46%	15	30%	2	4%	23	مرتفع	3.79	2.52
	المجموع	262 %	47	94%	22	44%	131	مرتفع	-	2.54

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور الثالث من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور الثالث ب (2.54) وهذا ما يدل على أهمية تبني مديرية التجارة لإستراتيجية واضحة بدرجة مرتفعة حسب آراء العينة.

تحصلت فقرات المحور الثالث من الاستبيان (X15, X14, X13, X12, X11) على متوسطات حسابية مرتفعة قدرت على التوالي ب(2.67، 2.67، 2.45، 2.40، 2.52) وانحرافات معيارية قدرت على التوالي ب (4.83، 4.49، 3.65، 3.52، 3.79) وهذا ما يدل على وجود تباعد وتشنتت في آراء الموظفين، كما تؤكد النتائج على أن مديرية التجارة تتبنى إستراتيجية واضحة ومعلومة تسهل العمل ورسم مسارها بطريقة صحيحة من أجل بلوغ الهدف المنشود، وأحتل هذا المحور المرتبة الرابعة من الترتيب.

2 - 3 المحور الرابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة في الرفع من أدائها.

الجدول رقم (3 - 13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة نمط الإدارة المعتمد داخل مديرية التجارة في الرفع من أدائها.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الدرجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
16	تفصح مديرية التجارة المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة.	66%	4	8%	3	6%	3	مرتفع
17	تتيح مديرية التجارة أكبر قدر من الحرية لموظفيها لممارسة نشاطاتهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.	42%	13	26%	6	12%	6	مرتفع
18	تفوض إدارة مديرية التجارة سلطة اتخاذ القرار وتهتم بنتائج الأعمال أكثر من اهتمامها بتفاصيل العمل.	40%	9	18%	11	22%	11	متوسط
19	تسهل إدارة مديرية التجارة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا تتدخل إلا عندما تصح المشاكل حادة.	58%	7	14%	4	8%	4	مرتفع
	المجموع	206%	33	66%	24	44%	24	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور الرابع من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور الرابع ب (2.49) وهذا ما يدل على تبني مديرية التجارة لنمط إداري يساهم في الرفع من مستوى الأداء بدرجة مرتفعة حسب آراء عينة الدراسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

تحصلت فقرات (X16, X17, X19) من المحور الرابع من الاستبيان على متوسطات حسابية عالية قدرت على التوالي ب(2.62, 2.37, 2.57) وانحرافات معيارية قدرت على التوالي ب (4.78, 3.43, 4.23) وهذا دليل على تباعد وتشتت في آراء الموظفين، إلا الفقرة (X18) التي تحصلت على متوسط حسابي درجة متوسط قدر ب (2.22) وانحراف معياري قدر ب (3.31) وقد أكدت الإجابات على توفر نمط إدارة مرنة كونه يتيح الفرصة أمام الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرار، والإبداع والتطور من شأنه كذلك أن يرفع مستوى أداء في مديرية التجارة، ويحتل هذا المحور المرتبة الخامسة من الترتيب.

2- 5 المحور الخامس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة في تطوير الأداء.

الجدول رقم (3 - 14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة في تطوير الأداء.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الدرجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
20	تعتمد مديرية التجارة على نظام المعلومات والاتصالات بما يسمح بتدفق المعلومات أولا بأول وإتاحتها لجميع الفروع.	60%	5	10%	5	10%	4.36	مرتفع
21	ترفع تقارير دورية لمجلس الإدارة عن أنشطة وأهداف الرقابة الداخلية والقضايا المتعلقة بإدارة المخاطر.	60%	5	10%	5	10%	4.36	مرتفع
22	تفصح مديرية التجارة عن المعلومات الحديثة وآخر المستجدات من خلال شبكة الانترنت مثل التقارير المالية.	50%	8	16%	7	14%	3.74	مرتفع
23	تتوفر الإجراءات والضوابط اللازمة والتي	62%	5	10%	4	8%	4.49	مرتفع

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

									تساعد إدارة مديرية التجارة على اختيار واستغلال مواردها بشكل أفضل.	
متوسط	3.30	1.97	22	11	38%	19	20%	10	تعتمد مديرية التجارة على أنظمة الدفع الحديثة.	24
مرتفع	3.72	2.50	8%	4	24%	12	48%	24	تعتمد مديرية التجارة على مؤشرات ونماذج حديثة في تقييم أدائها.	25
متوسط	3.13	2.15	20%	10	28%	14	32%	16	لدى مديرية التجارة نظام محاسبي محدد ومكتوب يسمح باكتشاف وتصحيح الأخطاء المرتكبة.	26
متوسط	3.25	1.85	30%	15	32%	16	18%	9	تعتمد مديرية التجارة على أنظمة التسوية الحديثة	27
متوسط	-	2.35	122	61	168	84	350	175	المجموع	
			%		%		%			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور الخامس من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور الخامس ب (2.35) و هذا ما يدل على تبني مديرية التجارة للأنظمة والإجراءات لرفع مستوى الأداء بدرجة متوسطة حسب آراء العينة.

وقد أكدت إجابات المحور الخامس من الاستبيان على أن مديرية التجارة تتبع أنظمة وإجراءات (نظام المعلومات حديث ونظام رقابة محكم واستغلال أمثل للموارد وغيرها من الإجراءات الفعالة) لتحقيق أهدافها إضافة إلى مواكبة التطور التكنولوجي الذي من شأنه أن يرفع من مستوى الأداء فيها، حيث كانت المتوسطات الحسابية للفقرات (X20، X21، X22، X23، X25) مرتفعة قدرت على التوالي ب (2.62، 2.62، 2.45، 2.67، 2.50) وانحرافات معيارية كما يلي (4.36، 3.74، 4.49، 3.72)، في حين قدرت الأوساط الحسابية على التوالي للفقرات (X24، X26، X27) بدرجة متوسطة (1.97، 2.15، 1.85) وبانحرافات معيارية قدرت ب (3.30، 3.13، 3.25) وهذا يدل أن مديرية التجارة لولاية الطارف تعتمد على أنظمة الدفع والتسوية الحديثة بدرجة متوسطة، ويحتل هذا المحور المرتبة السابعة من الترتيب.

6.2 المحور السادس: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تنمية المهارات في مديرية التجارة.

جدول رقم (3-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع تنمية المهارات في مديرية التجارة.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
28	يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يملكون خبرات علمية وعملية.	68%	4	8%	2	4%	2	3.25	2.80	مرتفع
29	تشجع مديرية التجارة المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية	60%	8	16%	2	4%	2	3.25	2.70	مرتفع
30	تقدم مديرية التجارة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين.	54%	8	16%	5	10%	5	3.97	2.55	مرتفع
	المجموع	182%	20	40%	9	18%	9	-	2.68	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على بيانات المحور السادس من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور السادس ب (2.68) وهذا ما يدل على أهمية تنمية المهارات في مديرية التجارة بدرجة مرتفعة حسب آراء العينة.

تحصلت فقرات المحور السادس (X30, X29, X28) على متوسطات حسابية مرتفعة قدرت على التوالي ب (2.80, 2.70, 2.55) وقدرت الانحرافات المعيارية ب (4.93, 4.39, 3.97)، وهذا يعكس أن هناك تباعد وتشتت في إجابات عينة الدراسة، ومن خلال هذه الإجابات نلاحظ حرص مديرية التجارة على الحصول على موظفين أكفاء ذو خبرات ومهارات جديدة تعطي الإضافة والتميز، حيث أن تشجيع الموظفين المبدعين وتقديم البرامج التدريبية اللازمة لهم يعد من نقاط القوة المهمة التي يجب عليها استغلالها لتحسين أدائها، ويحل هذا المحور المرتبة الأولى من الترتيب.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

2 - 7: المحور السابع: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (3-16) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاتجاه الثقافة التنظيمية.

الرقم	السؤال	موافق		محايد		غير موافق		الانحراف المعياري	درجة التطبيق
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
31	تتسم العلاقات بين مختلف الموظفين داخل مديرية التجارة بالتعاون ويسودها روح الفريق.	52%	8	16%	6	12%	6	3.85	مرتفع
32	لا يوجد تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين في مديرية التجارة.	62%	4	8%	5	10%	5	4.50	مرتفع
33	يوجد وعي بثقافة مديرية التجارة وإدارتها بطريقة كفء بما يساعد في تحسين أدائها	60%	4	8%	6	12%	6	3.70	مرتفع
	المجموع	147%	16	32%	17	34%	17	2.58	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على بيانات المحور السابع من الاستبيان.

الوسط الحسابي العام للمحور السابع ب (2.58) و هذا ما يدل على أهمية تبني ثقافة تنظيمية من طرف مديرية التجارة بدرجة مرتفعة حسب آراء العينة.

تحصلت فقرات المحور السابع (X33, X32, X31) على متوسطات حسابية مرتفعة قدرت على التوالي ب (2.50, 2.65, 2.58) وبالانحرافات المعيارية قدرت ب (3.85, 3.70, 4.50) وهذا يعكس أن هناك تباعد وتشتت في إجابات عين الدراسة، ومن خلال هذه الإجابات نلاحظ أن وجود قيم ووعي بثقافة المديرية التجارية من طرف الموظفين وهذا يعد من نقاط القوة التي يجب استغلالها كون هذه العناصر تؤثر على مستوى الأداء، ويحتل هذا المحور المرتبة الثالثة من الترتيب.

المطلب الثاني : اختبار الفرضيات.

من خلال هذا المطلب سوف يتم معرفة مدى صحة كل فرضية من فرضيات الدراسة على النحو التالي:

❖ الفرضية الأولى: تتوفر لدى شركة **Dannone** عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في تطبيق إستراتيجيتها.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال تحليل العناصر الداخلية (الصلبة واللينة) لشركة **Dannone** باستخدام نموذج **McKinsey(7S)** لاحظنا دعم هذه العناصر لبعضها البعض لتشكيل نقطة قوة وبالتالي تساهم هذه العناصر في تطبيق إستراتيجية الشركة بنجاح.

❖ الفرضية الثانية: تتوفر لدى شركة **Sony 2020** عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في تطبيق إستراتيجيتها.

تعتبر هذه الفرضية صحيحة، فمن خلال تحليل العناصر الداخلية (الصلبة واللينة) لشركة **Sony** باستخدام نموذج **McKinsey(7S)** لاحظنا دعم هذه العناصر لبعضها البعض لتشكيل نقطة قوة وبالتالي تساهم هذه العناصر في تطبيق إستراتيجية الشركة بنجاح.

❖ الفرضية الثالثة: تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج **McKinsey(7S)** في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة ضعيفة.

الجدول رقم (3 - 17): مدى صحة الفرضية الثالثة.

تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة ضعيفة.		
العناصر الصلبة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
الإستراتيجية	2.54	مرتفع
الهيكل	2.63	مرتفع
النظم والإجراءات	2.35	متوسط
المجموع	2.50	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في مديرية التجارة لولاية الطارف

من خلال بيانات الجدول رقم (3 - 17) نلاحظ أنه تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة مرتفعة، وبذلك ترفض الفرضية الثالثة .

❖ الفرضية الرابعة: تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة متوسطة.

الجدول رقم (3 - 18): مدى صحة الفرضية الرابعة.

تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة متوسطة.		
العناصر اللينة	المتوسط الحسابي	درجة التطبيق
نمط الإدارة	2.49	مرتفع
الموظفين	2.20	متوسط
القيم المشتركة	2.58	مرتفع
المهارات	2.68	مرتفع
المجموع	2.48	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

من خلال بيانات الجدول رقم (3 - 18) نلاحظ أنه تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة مرتفعة، وبذلك ترفض هذه الفرضية.

المطلب الثالث : الاستنتاجات.

- على ضوء ما تقدم الدراسة لهذا الموضوع فإننا يمكننا الخروج بالاستنتاجات التالية:
- ❖ تتمتع مديرية التجارة لولاية الطارف برؤية إستراتيجية ورسالة وأهداف واضحة بدرجة مرتفعة،
 - ❖ تتمتع مديرية التجارة لولاية الطارف بوصف وظيفي واضح لكافة الهياكل بدرجة مرتفعة،
 - ❖ تتمتع مديرية التجارة لولاية الطارف بوجود نظام إداري يوضح العمل بدرجة متوسطة،
 - ❖ تساهم المهارات المكتسبة الخاصة بالموظفين بمديرية التجارة في اتخاذ القرارات بدرجة مرتفعة،
 - ❖ يساعد أسلوب الإدارة المتبع في مديرية التجارة لولاية الطارف في الرفع في الأداء بدرجة مرتفعة،
 - ❖ هناك وعي بثقافة مديرية التجارة من طرف الموظفين بدرجة مرتفعة،
 - ❖ تملك مديرية التجارة لولاية الطارف نظام للحوافر والمكافآت بدرجة منخفضة؛
 - ❖ تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة مرتفعة،
 - ❖ تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة مرتفعة؛
 - ❖ تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على تتوفر لدى شركة Dannone عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في تطبيق إستراتيجيتها؛
 - ❖ تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على تتوفر لدى شركة Sony 2020 عناصر داخلية إيجابية تساهم في تدعيم نقاط قوتها وبالتالي نجاحها في تطبيق إستراتيجيتها،
 - ❖ تم رفض الفرضية الثالثة التي تنص على تتوفر العناصر الصلبة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة ضعيفة؛
 - ❖ تم رفض الفرضية الرابعة تتوفر العناصر اللينة لتنفيذ الإستراتيجية حسب نموذج McKinsey(7S) في مديرية التجارة لولاية الطارف بدرجة متوسطة.

المطلب الرابع : الاقتراحات

- ❖ العمل على تبني إستراتيجية مناسبة بهدف استغلال نقاط القوة في الاستفادة من الفرص وتحقيق النمو،
- ❖ يجب على أي مؤسسة أن تدرس وضعية بيئتها الداخلية والخارجية بدقة ومن ثم اختيار وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها والتي ستعمل على نموها وتطويرها،
- ❖ على مديرية التجارة القيام بالدراسة المتأنية لنقاط القوة والضعف لمتغيرات البيئة الداخلية و الاهتمام بها ،
- ❖ قياس حجم وقوة المتغيرات على أداء مديرية التجارة ومحاوله استغلال نقاط القوة التي تنبع من هذه المتغيرات الاستغلال الأمثل، ومواجهة نقاط الضعف أو السلبيات ومحاوله تقليصها؛
- ❖ ضرورة تبني نظام المكافآت والحوافز من قبل مديرية التجارة لولاية الطارف لما له من آثار إيجابية.

خلاصة الفصل الثالث

جاء هذا الفصل في شكل فصل تحليلي ميداني لتحقيق من مدى استخدام نموذج McKinsey(7S) في تنفيذ إستراتيجية مديرية التجارة، في بداية الفصل تم عرض تفصيلي لطريقة ومنهجية الدراسة من إجراءات، أدوات، أساليب، منهج ونموذج الدراسة، وتصميم الاستبيان، بعد ذلك تم التطرق إلى وصف متغيرات الدراسة، وتحليل نتائج الاستبيان، وبذلك تم إسقاط مختلف المفاهيم النظرية المقدمة في الفصل النظري على ما يدور فعلا في مديرية التجارة لولاية الطارف، بغية الوصول إلى أبرز الاستنتاجات وتقديم بعض الاقتراحات.

الخاتمة

الخاتمة

حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى احد المواضيع المهمة في الإدارة الإستراتيجية وهو استخدام نموذج McKinsey في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، فنجاح أي مؤسسة وتحقيقها لأكبر كفاءة وفعالية مرتبط بمدى قدرتها على وضع إستراتيجية فعالة وتنفيذها بدقة وكفاءة، فالإستراتيجية تلعب دورا كبيرا في مستقبل المؤسسة من خلال رسمها لرؤية مستقبلية وتحديد رسالة وأهداف المؤسسة وقدراتها على التفكير والتحليل الإستراتيجي وتوليها صياغة خطة إستراتيجية ثم تنفيذها وتقييمها، ويعتبر نموذج McKinsey احد أهم النماذج التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها في تنفيذ إستراتيجيتها وتتجلى أهميته في كونه أداة مهمة في الحصول على المعلومات التي تمكنها تحليل عناصر بيئتها الداخلية بدقة، وفي الأخير توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أبرزها:

❖ النتائج الدراسية النظرية:

- ✓ الإستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها، ولذا يجب دراستها ودراسة مدى موائمتها لبيئتها الداخلية والخارجية،
- ✓ تمكن الإستراتيجية المؤسسة من استيعاب أفضل المتغيرات البيئية سريعة التغير ومن ثم تستطيع استغلال الفرص المتاحة، وتقليل أثر المخاطر البيئية بما يخدم نقاط القوة ويحجم نقاط الضعف داخليا،
- ✓ التنفيذ الإستراتيجي مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية وهو يعني تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي،
- ✓ تساعد عمليات التنفيذ على بناء التجربة الذاتية للمؤسسة، حيث أن للإمكانيات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ المعتمدة؛
- ✓ نموذج McKinsey أحد أكثر أدوات التخطيط الاستراتيجي شيوعا تستخدمه المؤسسات عادة لتحليل العناصر الداخلية التي تؤثر على النجاح التنظيمي،
- ✓ الهدف من استخدام نموذج McKinsey هو إظهار كيف يمكن دمج العناصر الرئيسية السبعة للمنظمة بشكل متوافق لضمان الفعالية في تحقيق أهداف المنظمة،

- ✓ يهتم نموذج McKinsey بتحديد طبيعة الهياكل التنظيمية المفضل اعتمادها وبيان أسس اختيار الاستنتاجات وأنماط الإدارة والإجراءات والأنظمة الواجب الأخذ بها، ونطاق مشاركة الأفراد العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والوعي بها لنجاح أعمال أي مؤسسة،
- ✓ تستخدم شركة Dannone نموذج (7S) McKinsey لتحليل عناصرها الداخلية من أجل إعداد إستراتيجيتها بكفاءة لمواجهة منافسيها،
- ✓ تستخدم Sony نموذج (7S) McKinsey لتحسين أدائها بشكل منتظم وتنفيذ عمليات إدارة التغيير الناجحة،
- ✓ تركز Sony على العناصر السبعة المحددة في النموذج لضمان الحفاظ على مستويات الأداء باستمرار.

❖ النتائج التطبيقية لدراسة

- ✓ توجد إستراتيجية فعالة تتبعها مديرية التجارة لولاية الطارف، لغرض تطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية وهذا راجع لتوفرها على نظام فعال للمعلومات الإستراتيجية؛
- ✓ يلعب نموذج McKinsey دور مهم ومساهمة فعالة في إعداد إستراتيجية مديرية التجارة لولاية الطارف كونها تحدد الإطار العام لاستيعاب المعلومات، وبالتالي المساهمة الفعالة في إعداد الإستراتيجية،
- ✓ تشكل المتغيرات الداخلية لبيئة مديرية التجارة عند توفرها جوانب قوة يمكن أن تساهم في الرفع من أداء مديرية التجارة، وبالمقابل تشكل جوانب ضعف في حالة عدم توفرها أو وجود خلل بها مما ينعكس سلبا على مستوى الأداء،
- ✓ أظهرت نتائج تحليل الدراسة بأن أكثر المتغيرات الداخلية المساهمة في رفع الأداء في مديرية التجارة تنمية المهارات والهيكلة التنظيمي، يليهما ثقافة المنظمة، الإستراتيجية، نمط الإدارة، الأفراد، وفي المرتبة الأخيرة الأنظمة والإجراءات.

قائمة المراجع

• الكتب:

1. أسامة خيرى ، القيادة الإستراتيجية ، الطبعة الأولى، دار الريادة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2014.
2. بلال خلف السكارنه، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، شركة جمال احمد محمد حنيف وإخوانه، 2015.
3. شاكِر تركي أمين، ملخص كتاب إدارة الإستراتيجية: المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد تسعة فصول ، مدرسة المساق، كلية الأعمال برابغ، 2018 .
4. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية، مدخل تكاملي، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. عبد الرحمان ثابت إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003
6. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2002.
7. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى ، الاكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان، 2016.
8. عبد المحيد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات وباستخدام SPSS، الطبعة 01، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
9. عقيل حسين عقيل، خطوات البحث العلمي (من تحديد المشكلة إلى تفسير النتيجة)، دار ابن كثير لنشر والتوزيع، عمان، 2006.
10. فاضل أحمد قيس، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية : نظريات ، مداخل ، أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2014.
11. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
12. مجد صقور، رغد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، الاجازة في تقانة المعلومات، من منشورات الجامعة السورية الإفتراضية، الجمهورية العربية السورية، 2018.
13. نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية : مداخل ، مفاهيم وعمليات ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة ، عمان ، الأردن، 2004.

14. نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
15. منذر عبد الحميد الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة 01، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- المجلات:
16. إبراهيم سامية، بو قندورة يمينة، ماهية القيادة الإدارية، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، المجلد 04، العدد 02، جامعة أم لبواقي، الجزائر، جوان 2019 .
17. إيمان العيداني، عبد الوهاب رميدي، أهمية تحليل متغيرات البيئة الداخلية في الرفع من أداء البنوك(نموذج ماكنزي)، مجلة الاقتصاد والتنمية - مخبر التنمية المحلية المستدامة، العدد 08، جامعة يحي فارس، المدينة، 2017.
18. بلا سكة صالح، مزياني نور الدين، مساهمة اليقظة الإستراتيجية في صياغة إستراتيجية المؤسسة : دراسة حالة مؤسسة نفضال، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 03، العدد 03، جامعة سكيكدة، 2015.
19. بوسممين أحمد، عياط سعاد، واقع الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 01، العدد 03، جامعة طاهري محمد بشار، أوت 2017.
20. سميرة صالح، أسلوب القيادة الإدارية وأثره على الفعالية الإنتاجية للمرؤوسين: دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، شعبة النقل بواسطة الأنابيب، المديرية الجهوية بحاية، مجلة الباحث، العدد 14، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
21. علاء الدين خبابة، أثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة، دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 03، العدد 05، جامعة سطيف 1، الجزائر، ديسمبر 2016.
22. منصور الهام، منصوري كمال، المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، مجلة الأبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس عشر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
23. محمد بن سعيد، هدى سلطان قدوري، دورة حياة المؤسسة الاقتصادية وأثرها على استخدام نظام التكاليف على أساس الأنشطة، مجلة دفاتر الاقتصادية، المجلد 05، العدد 01، جامعة سيدي بلعباس، 2014.
24. محمد فاروق، محمد درويش، أثر استخدام العناصر السبعة لنموذج ماكنزي (7S) للتحليل الإستراتيجي على إدارة العلاقة مع الممولين لمصلحة الضرائب المصرية، مجلة العلمية لدراسات العلمية والبيئية ، المجلد 08، العدد 01، جامعة قناة السويس، كلية التجارة الاسماعلية، 2017.

25. وليد مرغني، مفيدة يحاوي، مساهمة التفكير الاستراتيجي في تعزيز فعالية مراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10، الجزء 01، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

● الملتقيات والمؤتمرات :

26. أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، من 3 إلى 4 ماي 2005.

27. محمد المحمودي الماضي، رسالة المنظمة: دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الاجنبية

العاملة في مصر، المؤتمر الثاني للاتجاهات الحديثة في الإدارة، اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، المجلس الأعلى

للجامعات، مصر، أفريل 2000، (2021/05/04، 1:00)، الموقع الإلكتروني:

<https://almerja.com/reading.php?idm=114849>

● المذكرات:

28. أفلان وسيم داود، تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكنزي) ودوره في إدارة الأزمات في قطاع

غزة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في إدارة الكوارث، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.

29. بوطرفة هدى، مرزوق أسماء، دور تحليل البيئة التنافسية في تحديد الخيار الاستراتيجي دراسة حالة الشركتين

نايكي ودانون باستخدام تحليل القوى الخمسة لمايكل بورتر، مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر،

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، تخصص: إدارة

إستراتيجية، 2020.

30. بن عباس حليلة، دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة كجزء من

متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تسيير^{*}، قسم تسيير منظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة

محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، 2017

31. بن واضح الهاشمي، محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التجارة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد

بوضيف، مسيلة، 2006

32. سلطاني محمد رشيد، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2006.
33. صونية كيلاني، مساهمة الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2005.
34. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011.
35. قاروية بشير، نماذج التشخيص التنظيمي ودوره في إعداد إستراتيجية المؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولجاح، البويرة ، 2014 .
36. لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، في علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012.
37. مريم بولمخال، إدماج إبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2012.

• المواقع الإلكترونية:

38. جعفر عبد الله إدريس موسى ، إجراءات العمل - مهارات النجاح للتنمية البشرية، (2021/04/22، 00:30)، الموقع الإلكتروني :
<http://sst5.com/Article/2065/77>
39. سارة نبيل ، مبادئ الإدارة الإستراتيجية ، المنتدى العربي للموارد البشرية، (2021/04/14، 11:09)، الموقع الإلكتروني <http://hrdiscussion.com/hr109468.html>
40. علي عبد الله ، التنفيذ الإستراتيجي : بحث في مقياس إستراتيجية المؤسسة والمنافسة لسنة الأولى ماجستير تخصص تسويق ، 2005، ص: 4، (2021، 23:42/04/20)، الموقع الإلكتروني :

https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=https://ebook.univeyes.com/?download_books%3D3931cbdaa8f5b2549d51b8eb504e03877f&hl=ar 882-

39. ليلى الهاشم ، المعوقات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية ، (2021/04/22، 17:59)، الموقع الإلكتروني :

<https://almerja.com/reading.php?idm=115402>

40. نعيم الظاهر، مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية ، (2021/04/20، 22:35)، الموقع الإلكتروني

<https://almerja.com/reading.php?idm=54593>

41. نموذج «ماكينزي» الأفضل لتحليل الشركات، (2021/05/01، 22:48)، الموقع الإلكتروني:

<https://s.alqabas.com/wp-content/uploads/2018/02/663.jpg>

42. www.dcwlgger.dz

● المحاضرات:

43. خالد رجم، محاضرات مقياس: إستراتيجية المؤسسة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

44. قادم عبد المجيد، ملخص دروس مقياس الموازنات التقديرية، موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم التسيير، تخصص

إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020.

45. محمد بوهزة، محاضرات في مقياس إستراتيجية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

46. مقراني عبد الهادي، محاضرات مقياس إدارة التغيير الإستراتيجي، موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة

إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف،

2020.

ثانيا . المراجع باللغة الأجنبية:

47. **Definitions for sony corporation**, (03/05/2021, 22 :10), web site:

[https://www.definitions.net/definition/sony corporation](https://www.definitions.net/definition/sony%20corporation)

48. James manktelow, Rachel thompson, **McKinsey 7-S Framework**, (03/05/2021, 16:52), :

https://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm

49. La matrice McKinsey - Exemple avec Dannone, (22/04/2021 ,23:37), web site <https://www.etudes-et-analyses.com/blog/decryptage-economique/>
50. McKinsey 7'S Model: a Strategic Assessment and Alignment Model, The Organizational Strategist, (03/05/2021, 16:59), website: [URL:http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newSTR_91.htm)
51. Matthew Harvey , Mckinsey 7s Framework Of Sony, (23/04/2021, 00:27), wabsit: <https://www.essay48.com/13719-Sony-Mckinsey-7s>
52. The Easy Guide to the McKinsey 7S Model, (02/05/2021,14:33), websites : <https://creately.com/demo-start?tempId=vWB3iD2htHb>
53. Prachi, McKinsey 7s Model , (03 /04/2021, 16:08), website : [. https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html](https://theinvestorsbook.com/mckinsey-7s-model.html)
54. Sony Corporation - Définition et Explications , (03 /05 /2021, 22 :01), site web: <https://www.techno-science.net/definition/10673.html>
55. WILL KENTON, BUSINESS ESSENTIALS: McKinsey 7S Model, (03/05/2021, 17:12), website: <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي (ة) الموظف (ة)،

تحية طيبة وبعد،

نحن الطلبة نصيب نبليّة ومرزوقي وفاء نقوم بإعداد مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر، السنة الثانية الماستر تخصص ادارة الإستراتيجية حول موضوع " استخدام النموذج ماكينزي في تنفيذ إستراتيجية المؤسسة " لذلك نقدم لكم هذا الاستبيان الذي نرجو الإجابة على كل أسئلته بدقة و موضوعية، فالرجاء ملأ الفراغات بالإجابة على الأسئلة المقترحة، و نؤكد لكم على سرية المعلومات المعطاة، واستعمالها لغرض علمي محض، فإجابتكم من شأنها أن تساعد في التوصل إلى نتائج واقتراحات تخدم الموضوع الأساسي الخاص بهذه الدراسة. وتقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير

- و شكرا -

من إعداد الطلبة:

- نصيب نبليّة.

- مرزوقي وفاء.

ملاحظات هامة:

1- يأمل الطلبة من السادة المحييين قراءة العبارات بدقة؛

2- وضع علامة (x) في الخانة المناسبة؛

3- يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة لأنّ ذلك يلغي صلاحية الاستمارة.

تحت إشراف الدكتورة عبيدات سارة

رقم الفقرة	الفقرات	موافق	محايد	غير موافق
محور أهمية الهيكل التنظيمي في مديرية التجارة				
1	الهيكل التنظيمي المعتمد يوضح مسؤوليات وسلطات كل وظيفة في مديرية التجارة			
2	الهيكل التنظيمي الحالي يساعد على تنفيذ خطط واستراتيجيات مديرية التجارة			
3	تشكيلة الهيكل التنظيمي للمديرية التجارية تسمح بانسياب المعلومات والقرارات بيسر			
4	يتضمن الهيكل التنظيمي لمديرية التجارة التنسيق من اجل انجاز المهام بفعالية			
5	يتم تعديل الهيكل التنظيمي وتحديثه ليتلاءم مع المتغيرات والمتطلبات الحديثة			
محور مكانة الأفراد (الموظفين) ودورهم داخل مديرية التجارة				
6	يتم تنظيم اجتماعات دورية بين موظفي مديرية التجارة والإدارة العليا من اجل اخذ رأي الموظفين عن طريق تنفيذ العمل ومقترحاتهم لتحسين الأداء			
7	تتعاطف الإدارة مع الموظفين الذين يعانون صعوبات ومشاكل حقيقية			
8	لا تركز الإدارة على اللوم والعتاب وتصيد الأخطاء فقط بل تهتم كذلك بمشاكل الموظف وحاجتهم الشخصية			
9	تعمل الإدارة على تشجيع ومشاركة الموظفين لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها			
10	تملك مديرية التجارة نظام فعال للمكافآت والحوافز			
محور أهمية تحديد الإستراتيجية في تحسين أداء مديرية التجارة				
11	لدى مديرية التجارة رسالة واضحة ومكتوبة وتعكس أهدافها			
12	رسالة مديرية التجارة معلومة لدى جميع الموظفين			
13	تملك مديرية التجارة خطط واستراتيجيات مكتوبة توضح سير الأداء			

			14	ترسم مديرية التجارة توجه الاستراتيجي من خلال تحديده لأهم العوامل (الفرص والتهديدات) التي يمكن أن تؤثر على أدائها
			15	تعتمد مديرية التجارة على تطوير أنظمة اليقظة الإستراتيجية لمنع التهديدات التي قد تلحق بها
محور مساهمة نمط الإدارة المعتمدة داخل مديرية التجارة في الرفع من أدائها				
			16	تفصح مديرية التجارة المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل وطرح الأفكار الجديدة
			17	تتيح مديرية التجارة أكبر قدر من الحرية لموظفيها لممارسة نشاطهم وإصدار القرارات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل
			18	تفوض إدارة مديرية التجارة سلطة اتخاذ القرار وتتم بناتج الأعمال أكثر من اهتمامها بتفاصيل العمل
			19	تسهل إدارة مديرية التجارة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات والتعليمات ولا تتدخل إلا عندما تصبح المشاكل الحادة
محور مساهمة أنظمة وإجراءات العمل المنتهجة داخل مديرية التجارة في تطوير الأداء				
			20	تعتمد مديرية التجارة على نظام المعلومات والاتصالات بما يسمح بتدفق المعلومات أولاً بأول وإتاحتها لجميع الفروع
			21	ترفع تقارير دورية إلى مجلس الإدارة عن أنشطة وأهداف الرقابة الداخلية والقضايا المتعلقة بإدارة المخاطر
			22	تفصح مديرية التجارة عن المعلومات الحديثة وأخر المستجدات من خلال شبكة الانترنت مثل التقارير المالية .
			23	تتوفر الإجراءات والضوابط اللازمة والتي تساعد إدارة مديرية التجارة على اختيار واستغلال مواردها بشكل أفضل .
			24	تعتمد مديرية التجارة على انظمة الدفع الحديثة .
			25	تعتمد مديرية التجارة على مؤشرات ونماذج حديثة في تقييم أدائها .

			لدى مديرية التجارة نظام محاسبي محدد ومكتوب يسمح باكتشاف وتصحيح الأخطاء المرتكبة .	26
			تعتمد مديرية التجارة على أنظمة التسوية الحديثة	27
محور واقع تنمية المهارات في مديرية التجارة				
			يوجد عدد مناسب من الموظفين الذين يمتلكون خبرات عملية وعلمية .	28
			تشجع مديرية التجارة المبدعين وتتبنى أفكارهم الإبداعية .	29
			تقدم مديرية التجارة برامج تدريبية كافية وملائمة للموظفين .	30
محور اتجاه الثقافة داخل مديرية التجارة				
			تنسم العلاقات بين مختلف الموظفين داخل مديرية التجارة بالتعاون ويسودها روح الفريق .	31
			لا يوجد تباين واختلاف في قيم وعادات ولغة الموظفين في مديرية التجارة .	32
			يوجد وعي بثقافة مديرية التجارة وإدارتها بطريقة كفاء بما يساعد في تحسين أداء مديرية التجارة.	33