



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة
دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال - بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة استراتيجية

إعداد الطالبة:

الأستاذة المشرفة:

1. خان نزيهة

2. رحال سلاف

رقم التسجيل:/Master-GE/GO -GSO /2018
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2017/2018

أَعُوذُ بِاللَّهِ مِنَ الشَّيْطَانِ الرَّجِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

{ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي

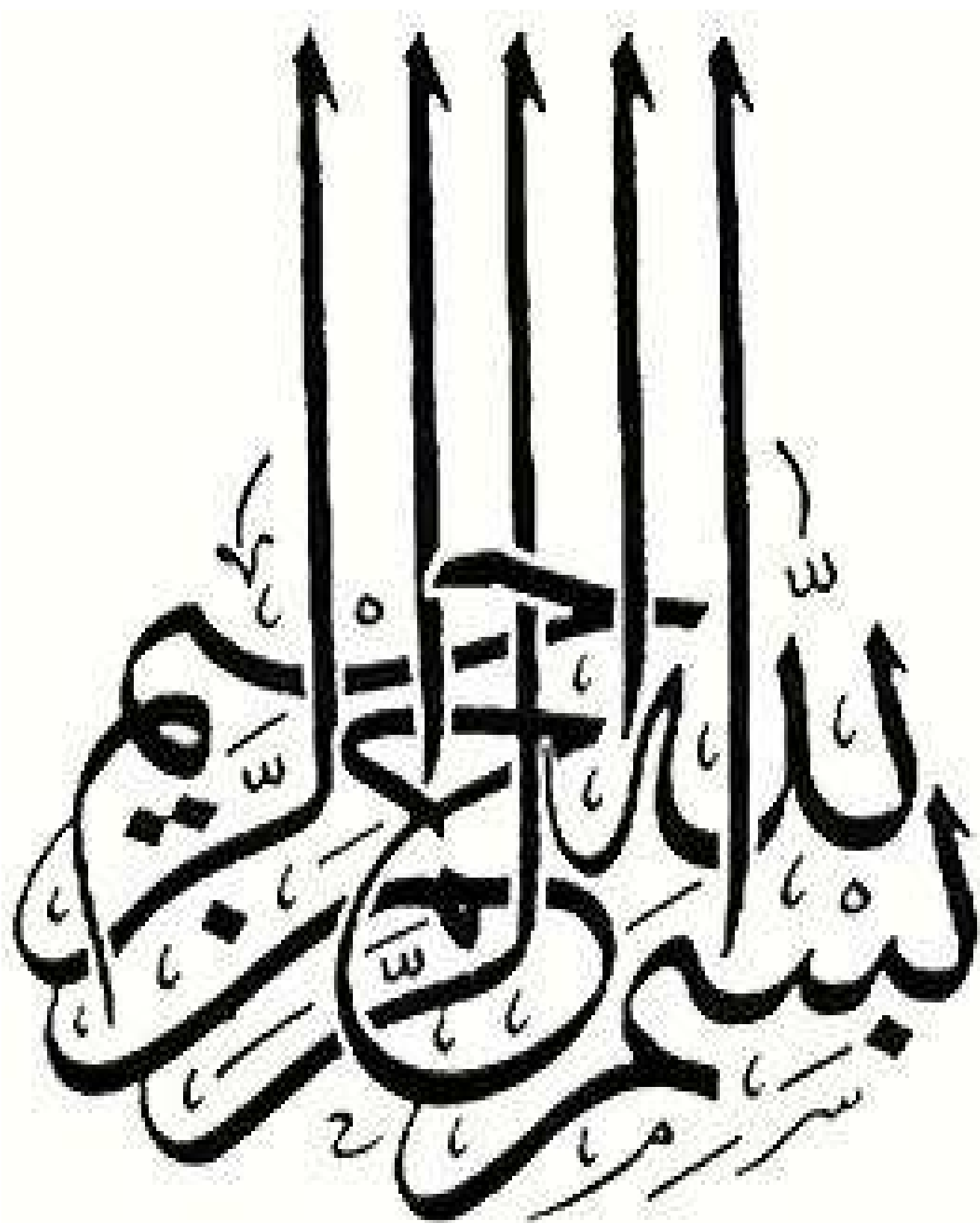
أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ

صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي

{ عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ }

صدق الله العظيم

(النمل: 19)



الإهداء

إلى روح أخي الطاهرة (محمد ربيع) رحمه الله

إلى أبي وأمي الحبيبين علي قلبي

إلى أبي الثاني (محمد خان) على دعمه ونصائحه

إلى أخي (يوسف) وأخواتي (لطيفة، عفاف وهيفاء)

إلى جميع الأصدقاء والزملاء والأحباب الذين تقاسمنا معهم الود والاحترام

أهدي لهم هذا العمل المتواضع

كلمة شكر

قال تعالى "وقل ربي زدني علما".

الحمد لله حمدا كثيرا على نعمته علينا ظاهره وباطنه ونشكره على توفيقه إيانا في إتمام هذا العمل المتواضع.

ولقد حثنا الله عز وجل على الشكر إذ قال : "واشكروني ولا تكفرون" واقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم حيث قال : "الشكر قيد النعمة وسبب دوامها ومفتاح المزيد منها".

نتقدم بالشكر الجزيل إلى من ساهم من قريب ومن بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع، نشكر الأستاذة المشرفة دكتورة المستقبل "رحال سلاف" التي لم تبخل علينا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة وكانت عوننا وسندا في كل وقت.

وأیضا الأستاذة (خان أحلام).
إلى جميع أساتذة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم جازاهم الله خيرا.

والى كل من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر (بسكرة-أولاد جلال-) في هذا العمل المتواضع خاصة السيد ربيع الصالح على استقبال و تقديمهم لنا كافة المعلومات.

وإلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد خاصة.

إلى كل من ساعدنا ولو بالكلمة الطيبة.

نشكر جميع من كان بمثابة الدعم المعنوي لإتمام هذا العمل

شكرا

الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال -بسكرة- وذلك من خلال دراسة تأثير أصحاب المصلحة ببعديه الاثنين (الرئيسيين، الثانويين) على الخيار الإستراتيجي ،تبرز أهمية الدراسة في كونها تتعلق بموضوع أصحاب المصلحة لما له تأثير كبير على مختلف العمليات الإدارية في المؤسسة ،كما يستمد أهميته من أهمية الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالاتالجزائر .

من خلال تحليل الاستبانة الموزعة على إطارات مؤسسة اتصالات الجزائر تبين لنا أنه يوجد تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية :

أصحاب المصلحة ،أصحاب المصلحة الرئيسيين ،أصحاب المصلحة الثانويين ،الخيار الإستراتيجي ،إستراتيجية النمو ،إستراتيجية الاستقرار ،إستراتيجية الانكماش .

Résumé

L objectif de cette étude à connaitre l influence de parties prenantes à l élaboration des strategies et des options dans telecommunicationalgérie, l organisme commercial Ouladdjellal Biskra à travers d étude de l impact de parties prenantes liées à deux dimensions (principaux et secondaires) sur le choix l intérêt de cette étude est s elle se rapport aux parties prenantes ont de profondes influences sur diverses démarches administratives dans l entreprise ,il dépend également dans son importance d une importance de le choix stratigique dans telecommunicationd Algérie .

A travers l'analyse de questionnaire distribué aux cadres supérieurs d'entreprise il est apparu à nous qu'il y a une grande influence de parties prenantes sur le choix stratégique dans l'entreprise examinée.

Les mots clés :

Les parties pérennantes, les parties pérennantes principaux, les parties pérennantes secondaires, le choix stratégique, stratégie de croissance, stratégie de stabilité, stratégie de contraction.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
.I	الإهداء
.II	الشكر والعرفان
.III	الملخص
.IV	قائمة المحتويات
.V	قائمة الجداول
.VI	قائمة الأشكال
.VII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري لأصحاب المصلحة	
16	تمهيد
17	المبحث الأول: مفاهيم أساسية لأصحاب المصلحة
17	المطلب الأول: تعريف أصحاب المصلحة
18	المطلب الثاني: احتياجات أصحاب المصلحة
19	المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصلحة
23	المبحث الثاني: تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة
23	المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصلحة
24	المطلب الثاني: خارطة أصحاب المصلحة
25	المطلب الثالث: فوائد الحوار مع أصحاب المصلحة
26	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: أسس ومبادئ الخيار الإستراتيجي	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الإستراتيجي
28	المطلب الأول: تعريف الخيار الإستراتيجي

29	المطلب الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة
32	المطلب الثالث: مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي
33	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الاستراتيجي
35	المبحث الثاني: نماذج التخطيط
35	المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة
42	المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي (SOWT)
42	الفرع الأول: تعريف التحليل الاستراتيجي
43	الفرع الثاني: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية
45	المطلب الثالث: تحديد الموقف الاستراتيجي
45	الفرع الأول: تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية
47	الفرع الثاني: تعريف الفرص والتهديدات الخارجية
48	الفرع الثالث: تحليل مصفوفة (SOWT)
49	المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الاستراتيجي
49	المطلب الأول: تأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الاستراتيجي
51	المطلب الثاني: تأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الاستراتيجي
52	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر	
54	تمهيد
55	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ووكالاتها
55	المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
56	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
59	المبحث الثاني: منهجية الدراسة
59	المطلب الأول: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي
59	الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها
62	الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي
63	المطلب الثاني: أداة الدراسة و أساليب التحليل

63	الفرع الأول: أداة الدراسة وأهم أساليب التحليل
65	الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة
65	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
65	مطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
65	الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة
71	الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج
72	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
72	الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة
75	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات
79	خاتمة الفصل الثالث
81	خاتمة
83	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	احتياجات أصحاب المصلحة	19
2.	يبين أهم فئات أصحاب المصلحة والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة	23
3.	تحليل نموذج (SOWT) العناصر لحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة	46
4.	نقاط القوة والضعف لمصفوفة (SOWT)	48
5.	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	60
6.	توزيع أفراد عينة حسب العمر	60
7.	توزيع أفراد عينة حسب الخبرة	61
8.	توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي	62
9.	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)	62
10.	مقياس ليكارت الخماسي	63
11.	معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة	64
12.	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت	66
13.	مستوى اجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الإستبيان	67
14.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه اجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أصحاب المصلحة الرئيسيين	68
15.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أصحاب المصلحة الثانويين	68
16.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعدالنمو.	70
17.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية و لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الاستقرار.	71
18.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية و لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الانكماش	71

72	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	.19
75	معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة	.20
76	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي.	.21
77	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لا يوجد أثر لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي.	.22
78	نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي.	.23

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	.1
18	شكل يوضح بعض أصحاب المصلحة المصلحة	.2
24	خارطة أصحاب المصلحة	.3
36	مصفوفة BCG	.4
39	مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال الكتريك	.5
41	مصفوفة هوفر	.6

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
108	استبانة البحث	1
113	قائمة محكمي الإستبانة	2

مقدمة

تظهر فاعلية أداء أي مؤسسة /منظمة من خلال قدرتها على التعامل مع جميع الأطراف ،تكون مرتبطة بها من الداخل والخارج ويعبر عنها اصطلاحا بأصحاب المصلحة ويعبرون بدورهم عن كل من يؤثر ويتأثر بقرارات المؤسسة/المنظمة ،إلا أن مايجدر ذكره أن هذا المصطلح نال أهمية بعد أن أدرك مدراء المؤسسات /المنظمات أن نجاحها لايعتمد على ما يقدمونه من تخطيط وإتخاذ قرارات من أجل تحقيق الأرباح والأهداف وإنما يعتمد بشكل كبير على مساهمة العديد من الفئات وفي مضمون هذا المصطلح نجد:المساهمين،العمال،الزبائن،المنافسون وغيرهم من أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين .

وترتبط المؤسسة بالعديد من أصحاب المصالح الذين يؤثرون بطرق مختلفة على تحديد خياراتها الإستراتيجية وما لا شك أن المؤسسات /المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها من خلال تبني خيارات إستراتيجية لتحقيق رسالتها المحددة وفقا لرؤيتها الإستراتيجية ،ومن خلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وما تظهره نتائج التحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية التي بدورها تكون لها تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يعد أحد أهم مراحل الإدارة الإستراتيجية المهمة الذي ينتهي بتحديد اتجاهات إستراتيجية واضحة للمؤسسات /المنظمات والذي يعتبر إحدى العمليات المهمة في صياغة الإستراتيجية .

إشكالية البحث :

تكمن إشكالية البحث حول إبراز تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة وعليه ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية على النحو التالي :

هل للأطراف ذوي المصلحة تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة ؟

وتدرج ضمن الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- هل لأصحاب المصلحة الرئيسيين أثر في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة ؟

- هل لأصحاب المصلحة الثانويين أثر في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة ؟

الفرضيات :

انطلاقا من إشكالية البحث والتساؤلات المطروحة نضع جملة من الفرضيات كأجوبة أولية ،حيث يمكن صياغة الفرضية الأساسية للدراسة الحالية على النحو التالي :

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أولاد جلال -بسكرة- عند مستوى معنوية $(\alpha = 0,05)$.

وتدرج من هذه الفرضية الأساسية مجموعة من الفرضيات الفرعية أهمها :

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أولاد جلال-بسكرة- عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) .
- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة أولاد جلال-بسكرة- عند مستوى معنوية ($\alpha = 0,05$) .

أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا هذه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها فيما يلي :

- تحديد المفاهيم الأساسية لأصحاب المصلحة .
- التعرف على تأثير أصحاب المصالح الأساسيين والثانويين .
- تحديد المفاهيم الأساسية للخيار الإستراتيجية .
- التعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي .
- تفسير علاقة التأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية .

أهمية البحث :

لاشك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساسا في محاولة الربط بين أصحاب المصلحة والخيار الاستراتيجي من جوانب محددة والمعبر عنها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلا عن طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، وكذا محاولة استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة ميدانية حول تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الاستراتيجي من زوايا مختلفة بحيث سنوجد تأثير كل من أصحاب المصلحة الرئيسيين (مساهمين، زبائن، موردين) والثانويين (منافسون، دائنون، الحكومة) في تحديد الخيار الاستراتيجي للمؤسسة من (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش) .

حدود البحث :

الحدود الزمنية : تم إجراء هذا البحث خلال فترة ماي سنة الدراسة 2018/2017 .

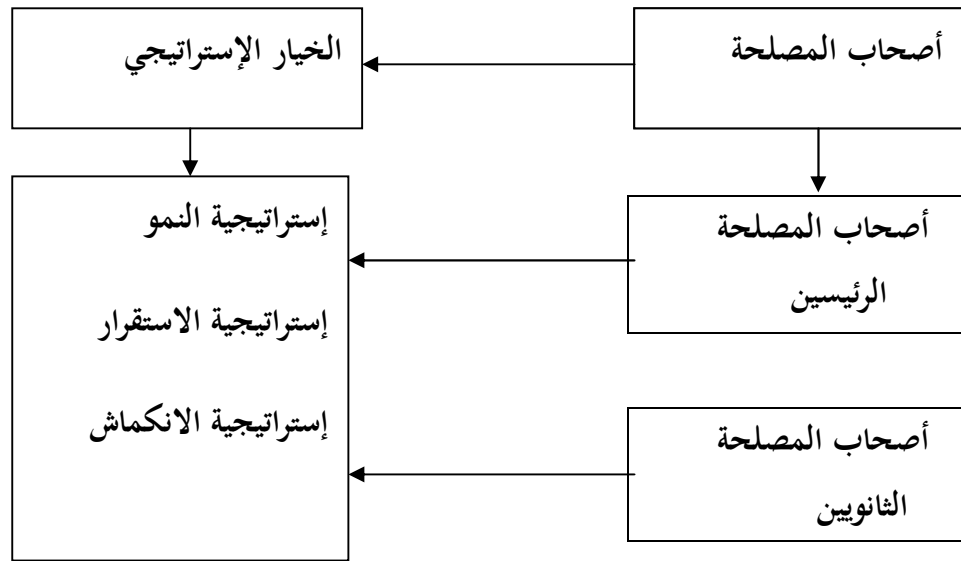
الحدود المكانية: تم إجراء هذا البحث في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال -بسكرة-

الحدود الموضوعية: يقتصر البحث الحالي على دراسة تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

منهج البحث والأدوات المستخدمة :

لقد اعتمدنا لمعالجة الإشكالية واختبار صحة الفرضيات على المنهجين الاستكشافي والاختباري وذلك للوصول إلى نتائج تحقق أغراض الدراسة ،قد استخدمنا تقنية دراسة الحالة وجمعنا بيانات ذات طابع كمي قصد الإلمام بكل جوانب الدراسة وأخرى ذات طابع كمي من خلال استخدام الاستمارة كأحد الأدوات البحثية في جمع البيانات .

نموذج البحث :



هيكل البحث :

من أجل الإلمام والإحاطة بجميع جوانب الموضوع قسمنا الدراسة إلى ثلاثة فصول ،حيث قمنا بتقسيم الفصل الأول الخاص بالإطار النظري لأصحاب المصالح إلى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية لأصحاب المصالح يحتوي على ثلاثة مطالب معنونة بمفهوم أصحاب المصالح واحتياجاتهم أما المطلب الأخير فكان مخصص لتصنيفات أصحاب المصلحة ،وفي المبحث الثاني قمنا بعرض تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة من خلال ثلاثة مطالب كان أولها بعنوان أسلوب أصحاب المصالح والثاني خارطة أصحاب المصالح أما المطلب الأخير فكان بعنوان ضرورة الحوار مع أصحاب المصالح .

أما الفصل الثاني والمخصص لدراسة الخيار الإستراتيجي ،قسم بدوره إلى ثلاثة مباحث ،ففي المبحث الأول تطرقنا إلى مفاهيم عامة حول الخيار الإستراتيجي من خلال التعرف على مفهوم الخيار الإستراتيجي و ما هي الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وكيفية الخيار الإستراتيجي وأخيرا العوامل المؤثرة في تحديده ،أما

المبحث الثاني فهو مخصص لنماذج التحليل والموقف الإستراتيجي تطرقنا فيه إلى نماذج تحليل المحفظة في مطلب خاص بتحليل المصفوفات ذكرنا فيه مصفوفة بوسطن الاستشارية، مصفوفة هوفر، مصفوفة ماكنزي وفي المطلب الثاني الخاص بالتحليل الإستراتيجي (SOWT) وأخيرا تحديد الموقف الإستراتيجي، أما المبحث الثالث والأخير فتطرقنا فيه إلى تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي من خلال مطلبين، الأول ذكرنا فيه تأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي أما الثاني فخصص لتأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي .

أما الفصل الثالث المخصص للدراسة التطبيقية فقد تمكنا فيه من تطبيق الدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال -بسكرة- والهيكلة التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني الذي تناولنا فيه عرض وتحليل نتائج البحث كل من مجتمع الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي وكذا صدق وثبات أداة القياس وكذا خصص المبحث الثالث لتطبيق الدراسة الكمية على المؤسسة أما المبحث الرابع والأخير خصصنا فيه تفسير النتائج .

الدراسات السابقة :

أولا :الدراسات السابقة لأصحاب المصالح

الدراسة الأولى: دراسة مريم بولخمال (2011) بعنوان "إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية" هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأصحاب المصالح كما أكدت على ضرورة الحوار البيئي وإعطاء أهمية أكبر وأوسع لأصحاب في المؤسسة الجزائرية .

الدراسة الثانية: دراسة السعيد قاسمي (2011) بعنوان "التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" بينت هذه الدراسة ماهية أصحاب المصالح في المؤسسة وكذا تصنيفاتهم ومطالبهم، كما جاءت على ذكر أولويات الاهتمام بأطراف المصالح المهمين عن غيرهم من الأطراف الأخرى .

الدراسة الثالثة : دراسة عبد الباسط مجحودة (2015) بعنوان "مساهمة أصحاب المصلحة في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة المؤسسات" هدفت هذه الدراسة إلى التعريف بأصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وأهميتهم كما ذكر أهم أولويات وخارطة أصحاب المصلحة في المؤسسة الاقتصادية .

ثانيا:الدراسات السابقة للخيار الإستراتيجي

الدراسة الأولى: دراسة دحاح خورية (2015) بعنوان "هيكلة الصناعة ودوره في تحديد الخيارات

الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية " تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالخيار الإستراتيجي التي بإمكان المؤسسة

تحديدها في مجالها الصناعي والبرهنة على أن تحديد الخيارات الإستراتيجية هي المنفذ الوحيد الذي يساعد المؤسسة على النمو والبقاء في ظل المحيط التنافسي والتوعية بأهمية الموضوع وضرورة تكثيف الجهود البحثية فيه .

الدراسة الثانية : جميلة دراف (2017) بعنوان "أثر التكنولوجيا على الخيار الإستراتيجي للمؤسسة "

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفاهيم المتعلقة بالخيار الإستراتيجي وطبيعة الخيارات الإستراتيجية الخيارات الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة في ظل التكنولوجيا المتواجدة لديها .

الدراسة الثالثة : حوحو شهيناز (2016) بعنوان "دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية "

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة تحديد الأسس والمنطلقات النظرية للخيار الإستراتيجي من ناحية مفهومها والتعرف على العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

الفصل الأول

الإطار النظري لأصحاب المصلحة

تمهيد:

يعد موضوع أصحاب المصلحة من أبرز موضوعات الإدارة الإستراتيجية وذلك لكونه يمثل بيئة علاقات وتفاعلات تنظيمية متشابكة و صراعات مع البيئة الداخلية والخارجية لمنظمة الأعمال، فوجب عليها إيجاد حلول مرضية لكل الأفراد أو الذين لهم الفضل في استمراريتها واستقرارها المالي، مما فتح المجال للعديد من المنظمات لاحتواء العديد من هاته الأطراف الأخذة أو أصحاب المصلحة ولها العديد من التسميات . وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الأطراف ذوي المصلحة من خلال مبحثين :

المبحث الأول:

مفاهيم أساسية لأصحاب المصلحة .

المبحث الثاني:

تأثير أصحاب المصلحة على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لأصحاب المصلحة

في ظل التغيرات البيئية الحاصلة لم يعد مالك المنظمة هو الذي يقوم بإدارتها، إنما أصبحت المنظمات اليوم لها شخصيتها المعنوية وإدارتها المستقلة عن مالكيها، ولقد أسهمت ظروف وأسباب عديدة، وأصبح هناك أطراف غير مرتبطة بالمنظمة لكل منها هدف يسعى إلى تحقيقه من خلال المنظمة تحت مسمى أصحاب المصالح .

المطلب الأول: تعريف أصحاب المصلحة

توجد عدة تعريف لأصحاب المصلحة ونذكر منها:

عرف أصحاب المصلحة في اجتماع معهد ستانفورد للأبحاث في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1963م أين كان أول ظهور للمصطلح على أنهم: الجماعات التي بدونها تتوقف المنظمة عن العمل.¹

كما قام إدوارد فريمان عام 1984 بتعريف أصحاب المصلحة على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة."²

وفي سنة 2008 حدد هول وجونز مفهوم أصحاب المصلحة بأنهم أفراد أو مجموعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها.³

وعرفوا أيضا على أنهم مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي تشارك بشكل إرادي أو غير إرادي في خلق الثروة للمؤسسة وفي اتخاذ أنشطتها.⁴

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للأطراف ذات المصلحة حيث يعتبر طرف من الأطراف ذات المصلحة كل طرف يمكن أن يؤثر في المؤسسة أو يتأثر بها من جماعات أو أفراد من داخل المؤسسة أو من خارجها قد يكون تأثيرها مباشر أو غير مباشر قويا أو ضعيفا ولديه الحق في السؤال عن طبيعة و كيفية أداء المؤسسة .

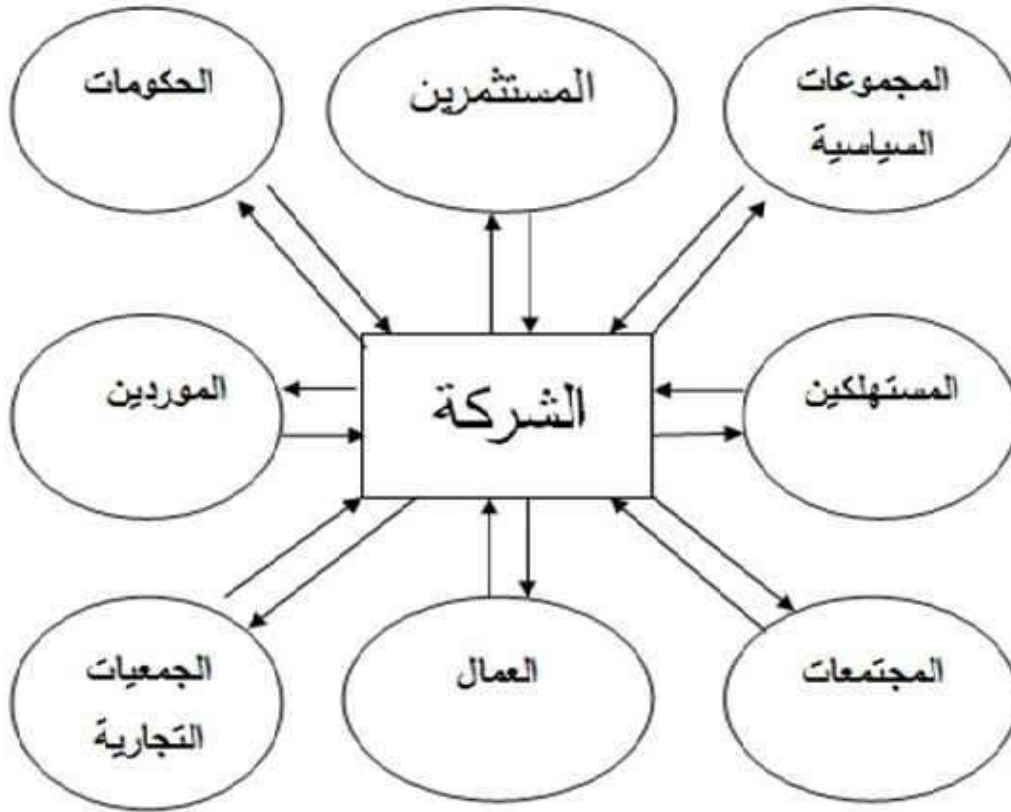
¹ حمزة رميلي، إسماعيل زحطوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، www.manifest.univ-ouargla.dz، تم الاطلاع عنه في 10:08.2018/02/04.

² بوهزة محمد، محلب فايزة، إستراتيجية المؤسسة و علاقتها بالأطراف ذات المصلحة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلا، العدد 16، ص1.

³ قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص 76.

⁴ مريم بولحال، إدماج التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص86.

الشكل رقم (01): شكل يوضع بعض أصحاب المصلحة



Source: Thomas Donaldson and Lee E., Preston, Ibid, p 69.

المطلب الثاني: احتياجات أصحاب المصالح

يمكن لأي شركة أن تصنف أصحاب المصلحة المحيطة بها على أسس عدة ويتعين عليها أن تحاول قدر الإمكان تلبية احتياجات هؤلاء ومطالبهم المختلفة وبطريقة تضمن فيها العدالة التامة لكل الأطراف الفاعلة فيها دون تحيز وبكل شفافية وموضوعية، وأن تسهل عملية تلبية الاحتياجات بتقسيمها مثلا وفق المسؤوليات إلى احتياجات اجتماعية، بيئية اقتصادية، هناك من حدد أصحاب المصالح في الشركة وقام بوضع احتياجات من كل منها مع مراعاة الحجم والنشاط التي تزاوله الشركة وعلاقتها بالمجتمع والبيئة التي ترعرعت ونمت في وسطها وفقا للجدول التالي:⁵

⁵ مريم بولخمال، مرجع سابق، ص 107.

الجدول رقم(01): احتياجات أصحاب المصلحة.

المجال البيئي	المجال الاجتماعي	المجال الاقتصادي	احتياجات أصحاب المصالح
-احترام البيئة المحيطة	-التحفيز -تنمية المهارات -الاستشارة الداخلية -التدريب والتكوين	-المكافأة -العدالة الاجتماعية	-العمال، النقابات العمالية
-احترام البيئة المحيطة	-الامتثال للأخلاق -التجارة العادلة -احترام حقوق الإنسان	-الضمان -الجودة -السعر المناسب	-العملاء
-تحديد المواصفات التقنية	-التحديد الرسمي للاحتياجات الأخلاقية	-التعامل أو الشراكة على المدى الطويل	-الموردين
-التخفيض من المخلفات -التقليل من النقل -احترام البيئة	-تطوير منتجات أخلاقية	-مراعاة هوامش المنافسة	-الموزعين
-الأخلاق -التحكم في المخاطر -المشاركة -الشفافية	-التحكم في المخاطر المؤثرة على صورة المؤسسة -المشاركة في إدارة الأزمات	-النتائج المالية	-المساهمين والشركاء
-احترام التشريعات البيئية	-احترام التشريعات في مجال حقوق العمل	-المساهمة في التنمية المحلية والوطنية	السلطات العمومية
-احترام قوانين الحماية البيئية	-احترام حقوق المنافسة -الأخلاق -الابتعاد عن المنافسة غير شريفة	-معايير قياسية	-المنافسين
-نشر المعلومات و الشفافية -التخفيض من الأضرار	-الأخذ بالاحتياجات المحلية -المشاركة في الأنشطة و الفعاليات المحلية	-استمرارية المؤسسة الاقتصادية	الجماعات المحلية
-التحكم وإدارة المخاطر	-التقليل من حوادث العمل	-تكاليف الصيانة	مؤسسات التأمين

Source : AFNOR ,Développement durable et entreprises Un défi pour les mangers,2008,p 48-50.

المطلب الثالث: تصنيفات أصحاب المصلحة

هناك علاقة واضحة بين أصحاب المصلحة وتصنيفاتهم وبين تحديد من هم وسوف نتطرق للأكثر شيوعا منها والمتداولة في الميادين الاقتصادية والتي كانت سببا في تصنيفات أخرى.

أولا: أصحاب المصلحة وفق ادوارد فريمان

في البداية قدم فريمان تصنيفا يفرق فيه بين أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، غير أنه عاد هو وآخرون سنة 2007 ليقدموا تصنيفا يفرقون فيه بين أصحاب المصلحة الأساسيين والثانويين .

1) أصحاب المصلحة الداخليين: هم الذين يكونون جزءا من السلطة التنظيمية مثل المديرين، العاملين، أعضاء مجلس الإدارة، الاتحادات وأصحاب الأسهم.

2) أصحاب المصلحة الخارجيين: أو ما يسمون بالاقتصاديين والمقاولين وهذه الجماعة تتضمن اللاعبين الاقتصاديين ممن هم دائرة الحدث أو خارجه فالمجموعة التي هي ضمن موقع الحدث تتألف من الشركات المختلفة و الصناعات الداعمة والتي هي تمتلك استثمارات مباشرة، أو التي تولد قيمة مضافة وأما المجموعة خارج دائرة الحدث، فتتألف من الصناعات و الشركات المحيطة الموجودة ضمن موقع ممارسة نشاط المؤسسة.⁶

3) أصحاب المصلحة الأساسيين: وتضم هذه الفئة جميع أصحاب المصلحة الذين لهم علاقة مميزة مع المنظمة، يعني أنها تعتبر من الأطراف الحاسمة في تحقيق أهداف المؤسسة وتشمل هذه الفئة كل من :

- **المساهمين:** وهم أشخاص يمتلكون نصيب لأبأس به من أصول الشركة، ما يخولهم بموجب قوانينها الحصول على أرباح قد تكون سنوية أو نصف سنوية أو شهرية حسب الاتفاق المبرم مع الشركة التي ينتمون إليها، وأيضا من خلال حصتهم التي تؤثر على قرارات الشركة وإستراتيجياتها المستقبلية .

- **العمال:** وتحتوي هذه الفئة كل العاملين داخل الشركة سواء كانوا فنيين أو إداريين أو إجراء أو أي شخص يدخل ضمن هذا المفهوم فهم بطريقة ما يلعبون الدور الفاعل في خلق قيم جديدة للشركة من خلال ما يقدمونه من جهد بدني وخبرات ومهارات وابتكارات من شأنها أن تعطي الشركة المتواجدين تحت سقفها ميزة تنافسية.⁷

- **الزبائن:** تعد فئة أصحاب المصالح وهي ذات أهمية بالغة لكل المنظمات من دون استثناء، فوجود المنظمة مرتبط بإنتاج سلع أو خدمات، وهم من يستهلكها وعملية إقناعهم واستهلاكها تعتمد على فاعلية إدارة التسويق في المنظمات . ويعرف الزبون على حسب (kotler) أنه هو مادة الاهتمام الرئيسية والميدان الذي تركز عليه المنظمة أو التسويق على وجه الخصوص ويعد مفتاح الربحية للمنظمات.⁸

⁶ سعد العززي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، العدد 48، المجلد 13، السنة 2007، ص 9.

⁷ عبد الباسط مجحودة، مساهمة أصحاب المصلحة في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، حاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص 26.

⁸ علاء أحمد، علي سالم، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، العراق، العدد 109، المجلد 34، سنة 2013، ص 10.

-الموردون والموزعون: يتوقف نشاط أي مؤسسة على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها، كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكل من جهة المخرجات.⁹

-المجتمع المحلي: يمثل المجتمع المحلي شريحة مهمة من المستفيدين، نقصد بهم كل من يقطن أو يعيش حول محيط وحدات الإنتاج ويتأثرون سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة النشاط الذي تمارسه المؤسسة.¹⁰

4) أصحاب المصلحة الثانويين:

-المنافسون: تنتظر المؤسسات الاقتصادية المنافسة من بعضها البعض عدالة المنافسة ووضوح آلياتها والاتفاق وإجراءاتها وان لا تكون منافسة غير عادلة وشريفة.

-الحكومة: تمثل الحكومة فئة من المستفيدين تعير لها المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة باعتبارها الممثل القانوني للدولة.¹¹

-الدائنون: وهم المالكون للسندات الشركة إما اكتتاب مباشر أو غير مباشر في البورصة، وهم في الحقيقة محل شبه كبير مع المساهمين إلا أنهم يختلفون في نقاط مهمة كالربح المتحصل عليه والتأشير في قرارات الشركة وتحمل المخاطر في حالة الخسارة.¹²

-المنظمات غير الحكومية: تنامي دور هذه الجماعات في الوقت الحالي فسواء كانت منظمات مستقلة أو جاءت كممثل لأصحاب المصالح آخرين فان نشاطها له تأثير كبير على سير المؤسسة وأهدافها.

-الأجيال السابقة واللاحقة: يعتبر فريدمان أن هناك أطراف من الأجيال السابقة يمكن اعتبارهم من أصحاب المصلحة ويشير إلى مؤسسي الشركات الكبرى حول العالم، كما تصاعدت وتيرة المطالبة بحق الأجيال المستقبلية في تلبية حاجياتها مع تزايد الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال والتنمية المستدامة.¹³

-الجمهور ووسائل الإعلام: ويكمن دورها في إثارة الرأي العام حول الممارسات البيئية للمؤسسات الاقتصادية التي تطالب مسيريتها بأن يكونوا أكثر شفافية وذلك بتقديم إيضاحات في حالة ما إذا لاحظوا الاستغلال البيئي للنفوذ الذي تحوز عليه المؤسسات مثل المنافسة غير الشريفة ومخالفة القوانين العمل وتلويث البيئة.¹⁴

⁹ حمزة رملي، إسماعيل زحطوط، مرجع سابق، ص5.

¹⁰ حمزة رملي، إسماعيل زحطوط، مرجع سابق، ص26.

¹¹ العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011، ص115.

¹² عبد الباسط مجحودة، مرجع سابق، ص27.

¹³ حمزة رملي، إسماعيل زحطوط، مرجع سابق، ص6.

¹⁴ عبد الرحمن العايب، مرجع سابق، ص114.

-البيئة: تشمل هذه البيئة التربة،الماء الهواء وقد أصبح المجتمع معنيا بشكل كبيرو بتزايد مستمر بالأثار البيئية التي تتركها عمليات المنظمات المختلفة على صحة الإنسان وعلى النباتات و الحيوانات والماء و...إلخ وبذلك أصبح واجبا على المنظمات والاهتمام بالبيئة الطبيعية.¹⁵

ثانيا: أصحاب المصلحة المصالح وفق رونالد وبرادلي (Ronald Mitchell,Bradley Agle)

وقد قسمت أصحاب المصالح هنا حسب السلطة،الشرعية و الضرورة كمايلي:¹⁶

1)السلطة:تظهر السلطة التي يتمتع بها الطرف ذو المصلحة عندما يكون قادرا على جعل المؤسسة تقوم بأعمال لم تكن تقم بها من قبل،أو على تغييرها لعمل كانت تقوم به أو الامتناع عنه.

2)الشرعية: تعرف الشرعية على أنها تأكيد مهم يجعل من نشاط أي شخص طبيعي أو معنوي مناسبا ويتمشى مع القواعد والنظم الاجتماعية والمعتقدات.

3)الضرورة: تتوقف هذه الصفة على درجة إلحاح الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة لاهتمام الفوري بتطلعاتهم،وهنالك معيارين لقياسهما هما:الضغط في الوقت المناسب من قبل الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة (الوقت الحساس)،وخطورة أنشطة المؤسسة من وجهة نظرهم.

ففي المنظور الإداري الذي ينظر للمؤسسة على أنها نقطة محورية،يتم توزيعها هذه الصفات الثلاثة على كل طرف من جانب المدراء وفقا لتصورهم الخاص فيصنفون إلى:

-الأطراف ذات المصلحة الكامنة: تمتلك صفة واحدة من الثلاث صفات .

-الأطراف ذات المصلحة المترقبة: تمتلك صفتين منها .

-الأطراف ذات المصلحة الحاسمة: يملكون الصفات الثلاث .

ثالثا:أصحاب المصلحة وفق فيرنانديس¹⁷

1)المساهمون: الهدف الأسمى لأي كيان اقتصادي هو تحقيق الأرباح وأن يتحصل كل مساهم في المقابل على نصيب من هذه الأرباح،وذلك لقاء مخاطرته على مادفعه من أموال في سبيل الحصول عائد الأسهم المشتراة .

2)الزبائن: يعتبر إشباع رغبات الزبائن أحد العناصر المهمة التي بواسطتها يمكن تحقيق بقاء المؤسسة وضمان نموها،فبواسطة هذا العنصر يمكن للمؤسسة أن تحسن من مركزها التنافسي باستقطابها لحصص سوقية جديدة.

¹⁵ علاء أحمد،علي سالم،مرجع سابق،ص11.

¹⁶ Ronald K,Mitchell,Bradley Agle, Donna j,Wood,Toward a theory of stakeholder dentification and salience,2008,pp873-878.

¹⁷ Alain FERANDES ,les tableaux de bord des managers :le projet décisionnel dans sa totalité ,Editions d'organisation, 2005,pp 43-53.

3) **العمال:** يعتبر العمال المورد الأساسي للمؤسسة ولكي يمكن أن يكون هؤلاء العمال طرفا فاعلا في نجاح المؤسسة لابد وأن تولي لهم المؤسسة الاهتمام الكافي من خلال التشجيع والتحفيز.

4) **الشركاء:** إن نجاح المؤسسة مرتبط أيضا بمستوى الولاء والوفاء الذي يربطهما مع شركائهما، كل المؤسسات الرائدة تولي درجة عالية من الاهتمام إلى مبدأ خلق القيمة وفق الفكرة التي نص عليها بورتر في دراساته والذي يعتبر المؤسسة كحلقة من القيم.

5) **المجتمع بصفة عامة:** يتفق المجتمع على أنه لا يمكن ضمان نجاح المؤسسة في العصر الحالي إلا إذا تم التركيز فقط على البعد المالي والاقتصادي في إدارة المؤسسة من خلال تعظيم الأرباح.

المبحث الثاني: تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة.

إن أصحاب المصالح يؤثرون على أداء المؤسسة لأنهم جزء منها وأحد أهم مواردها خصوصا مع توجهات المؤسسات الجديدة التي تراعي المورد البشري وتعتبره وسيلة لتحسين إستراتيجياتها.

المطلب الأول: أسلوب أصحاب المصلحة.¹⁸

يجب على كل مؤسسة أن تضع مقياس واحد أو أكثر لأداء الأطراف ذات المصلحة، ويجب أن تقابل أهدافهم فيها وتكون شاملة لجميع الأصعدة ومتجاوبة معها بالشكل الذي يدعم الأداء الكلي فيها، ويبرز أهمية الأطراف ذات المصلحة كأهداف يجب أن توضع لها مقاييس أداء رئيسية كما في الجدول التالي الذي يبين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

الجدول رقم (02): بين أهم فئات أصحاب المصالح والحقوق وتأثيرهم على أداء المؤسسة.

فئة أصحاب المصالح والحقوق	قياسات الأداء على المدى القريب	قياسات الأداء على المدى البعيد
المستهلكون	- المبيعات (القيمة والحجم) - المستهلكون الجدد - عدد المستهلكون الجدد الذي تم إشباعهم	- النمو في المبيعات - معدل دوران المستهلكين - المقدرة على السيطرة على الأسعار
الموردون	- كلفة المواد الأولية - زمن التسليم - المخزون - توفير المواد الأولية	معدلات النمو في كل من: - كلفة المواد - زمن التسليم - المخزون - أفكار الموردين الجديدة
الجماعات التشريعية	- عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على المؤسسة - العلاقات مع الأعضاء والطاقم	- عدد القوانين الجديدة التي تؤثر على الصناعة - مستوى التعاون في المواجهات التنافسية
المتعاملون	- عدد الاقتراحات	- عدد المطالبات بالمساعدة من قبل المدافعين عن

¹⁸ عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة تطبيقية على ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2010، ص 14

البيئة.	-الإنتاجية -عدد الشكاوى	
-عدد مرات التغيير في السياسات نتيجة الضغوط الممارسة من الجمعيات	-عدد الشكاوى لدى الجهات المختصة -عدد القضايا المرفوعة	المدافعون عن البيئة

المصدر: ظاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2007، ص 493.

المطلب الثاني: خارطة أصحاب المصلحة

والمقصود هنا هو الشكل الذي من خلاله يمكن استنتاج العديد من النقاط الحساسة والمتعلقة بأصحاب المصالح في المنظمة، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر منها وضعية الأطراف الفاعلة، تحديد الإستراتيجيات، وذلك تبعاً لكل فئة من الفئات المذكورة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): خارطة أصحاب المصلحة

← الأهمية			
ج	أ	قوي	↑ التأثير
أطراف لا بد من إرضائها	الأطراف الفاعلة الأساسية		
د	ب	ضعيف	
أطراف غير فاعلة	أطراف لا بد من إعلامها والإعتراف بوجهات نظرها		

Source: Peter Yuen, group Report managing SARS Outbreak at the Stakeholders Models, 03 May 2004, p 5.

ومن خلال الشكل يمكن تحليل كل وضعية إستراتيجية لمختلف الأطراف الفاعلة والغير وفق ما يلي:¹⁹

1) إستراتيجية المشاركة المجموعة أ: يمكن اعتبار هذه المجموعة بالأساسية في الشركة لاحتوائها على المالكين، الإدارة الوصية مساهمين أساسيين كما يجب أن تحضاً دائماً بنصيب الأوفر في اهتمام الشركة بهم خاصة في وضع وتقييم إستراتيجيتها، بذكر أن هذه الفئة تعتمد إستراتيجية المشاركة.

¹⁹ عبد الباسط مجودة، مرجع سابق، ص 37.

2) إستراتيجية الدفاع المجموعة ب: يجب أن تكون حاجات هذه المجموعة (الجماعات المحلية، الرأي العام، ..) مقدرة بدقة ويتعين على المسيرين الإعلام المستمر والكافي لأطراف هذه المجموعة لقدرتهم على تقديم الدعم الكافي في حالة ضرورة التأثير على تطلعات المجموعة د عن طريق التكتلات والتحالف معهم .

3) إستراتيجية التعاون المجموعة ج: بالرغم من طبيعتهم السلمية إلا أن العلاقة مع هذه الأطراف صعبة التخطيط، فقد يتحولون إلى المجموعة د في حالة سوء تقدير مصالحهم، وخاصة عند التخلي غير المدروس عن إستراتيجية معينة، وتعتبر القضايا المتعلقة بهذه المجموعة من أصعب القضايا على المؤسسة وإرضائهم يقود المجموعة إلى تحكيم المصالح، ويندرج في هذه المجموعة غالبا المساهمون .

4) إستراتيجية المراقبة والحذر مع المجموعة د: لا تتطلب هذه المجموعة مجهودات كبيرة لتلبية حاجاتها ولكنها تبقى مصدرا هاما لدعم إستراتيجيات المؤسسة والحصول على دعم كافي منها .

المطلب الثالث: فوائد الحوار مع أصحاب المصلحة

إن إشراك أصحاب المصالح في مختلف أنشطة المؤسسة الاقتصادية تنجم عنه فوائد جمة نوجزها في النقاط التالية:²⁰

- توسيع الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية.

- تحسين سمعة المؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر كافة أصحاب المصلحة.

- توقع المخاطر الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية.

- التعرف على مختلف احتياجات أصحاب المصالح.

- تلبية الاحتياجات والمطالب الحالية و المستقبلية.

- توضيح المخاطر للأجراء.

- تحفيز العمال.

- تشكيل أو تكوين رأسمال اجتماعي.

- تخفيض المخاطر.

- الحث على الإبداع.

²⁰ بولخمال مريم، مرجع سابق، ص 88.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عنصرين مهمين أولاً مفاهيم أساسية لأصحاب المصلحة من مفهوم حيث يعتبرون أنهم تلك المجموعات أو الأفراد الذين يؤثرون في المؤسسة و يتأثرون بها ، كما تناولنا احتياجات أصحاب المصالح وأهم تصنيفاتهم.

وفي الأخير قمنا بإبراز كيفية تأثير أصحاب المصالح على أداء المؤسسة بمعرفة أسلوبهم والتأكيد على ضرورة الحوار معهم ويجب على المؤسسة أن تضع أمام عينها خارطة هؤلاء وأن تندمج ضمن أولوياتها الإستراتيجية.

تمهيد:

تعتبر الخيارات الإستراتيجية المطروحة أمام المؤسسة والاستراتيجيات المتبعة من طرفها للرد الفعلي للمؤسسة عن المتغيرات التي تواجهها، وبالخصوص تلك المتغيرات المتعلقة بالمنافسة لذلك نجد أن الإستراتيجية تطورت لاستجابة لتطور المنافسة على الصعيد المفاهيمي و التطبيقي ، و هذا ما نلمسه عند تتبع التغيرات التي طرأت بعد انفتاح السوق واشتداد المنافسة وتغير السلوكيات الإستراتيجية للمؤسسة، ولتنفيذ هذه الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة وتحديد الخيارات الإستراتيجية الملائمة للوضع التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد أفضل تبعا للظروف المحيطة بالمؤسسة وان تحديد تحول المؤسسة من وضعها التنافسي الحالي إلى وضع تنافسي جديد أفضل تبعا للظروف المحيطة بالمؤسسة وان تحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة وفق للتحليل البيئي الاستراتيجي الداخلي و الخارجي سوف يساعد على اختيار الصحيح للاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة من أجل تحقيق الأهداف.

وفي هذا الفصل سنحاول التعرف على الخيار الاستراتيجي من خلال التطرق إلى مايلي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي.

المبحث الثاني: نماذج التخطيط و الموقف الاستراتيجي.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الخيار الاستراتيجي.

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة ومترابطة الخطوات والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها، ويتم الحصول على الخيار الاستراتيجي المناسب باقتراح المديرين العديد من البدائل الإستراتيجية، والتي تعني أن هناك احتمالات كثيرة لتحريك الاستراتيجي، ولذلك يجب أن تقيم البدائل الإستراتيجية من اختيار البديل الأفضل.

المطلب الأول: تعريف الخيار الاستراتيجي.

هناك عدة تعاريف للخيار الاستراتيجي ونذكر منها :

يرى (Thompson) أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، وهو القادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.¹

كما يعرف الخيار الاستراتيجي على أنه قرار تتخذه المنظمة لاختيار بديل أو أكثر من البدائل الإستراتيجية المتاحة لتحقيق أهدافها، وأنه يستمد الكثير من خصائصه من طبيعة الظروف المحيطة به بما فيها ظروف متخذ القرار متمثلاً بطريقة تصرفه المستمدة من الخصائص البيئية، فضلاً عن ظروف القرار نفسه والتي تنعكس في خصائص بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية وبعبارة أخرى، كلما ازداد مستوى العقلانية في دراسة المنظمة وتحليلها في تحديد خيارها الاستراتيجي كلما قاد ذلك إلى ديمومة حياة المنظمة واستمراريتها.²

ويعرف الخيار الاستراتيجي على انه ينصرف إلى عوامل الموقف كقوى ضاغطة على إدارة المنظمة تدعوها إلى التفكير باختيار تصميم تركيبها المنظمي يحقق الاستجابة المطلوبة.³

نستنتج من التعاريف السابقة تعريف شامل للخيار الاستراتيجي: هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية بعد قيامها بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المؤسسة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، حوازم العلمية، للنشر و التوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 186.

² سامي ذياب محل، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، المجلة العراقية لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2007، ص 7، ص 63.

³ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، الطبعة الثانية، ص 188.

المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

تواجه إدارة المنظمة بسيل من الخيارات مستفيدة من أفاق التفكير الاستراتيجي وطبيعة التوجه الاستراتيجي لها ومستندة على نتائج التحليل الاستراتيجي، وتختلف تلك الخيارات وفق المستوى الاستراتيجي الاجتماعي، والمنظمة، والأعمال و العمليات و المستوى الوظيفي وكذلك اختلاف نتائج تحليل الفجوة الإستراتيجية وجودا أو زيادة أو نقصانا أو اختفاء واهتداء بحالة الممازجة بين الاختلافين على مستوى المنظمة ومن ثم يمكن تشخيص وبيان الخيارات كما يأتي:

أولا: إستراتيجية النمو

تسعى المنظمات التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مستويات أداء عالية من خلال النمو في المبيعات والحصة السوقية، وتوسيع مستوى نشاطها وأعمالها بإضافة منتج أو خدمة جديدة، أو تدخل أسواق جديدة أو تضيف وظائف أو أنشطة جديدة إلى مجالها الحالي، ولأن هذه الاستراتيجيات تتوجه أصلا نحو النمو والتوسع فإنها تؤدي إلى زيادة حجم المنظمة في أصولها وعوائدها، وفي الوقت الذي يشير بعض الباحثين إلى الدوافع التي تحرك المديرين نحو تبني هذه الإستراتيجية والتي تعكس معتقداتهم بشأن البيئة والمنافسين والعمليات فإنهم ضمينا يشيرون إلى تأثير النموذج المنظمي الثقافي لهم والمتمثل بمعتقداتهم و افتراضاتهم وقيمهم، وقد ظهر اتفاق على أن دوافع المديرين نحو التوسع والنمو يزود المنظمة بالخبرة تجاه تحسين أدائها وفعاليتها وتقليل تكاليفها، كما يعتقدون بأن النمو والتنوع أفضل وسيلة لإشباع حاجات الزبائن و الاستفادة من وفرة اقتصاديات الحجم و يبرز اندفاع الإدارة نحو التوسع إلى زيادة روح المجازفة والمخاطرة لاسيما في المشروعات ذات العائد المرتفع انطلاقا من العلاقة بين المخاطرة والعائد، ولكن في حقيقة الأمر أن المنظمات التي تلجأ إلى خيار التوسع تحاول تخفيض المخاطرة وتوزيعها على مفردات محفظتها الاستثمارية، وتضم إستراتيجية النمو أو التوسع العديد من الاستراتيجيات الفرعية الآتية:⁴

1) إستراتيجية النمو بالتركيز: تسعى هذه الإستراتيجية إلى النمو من خلال استهداف سوق معين، أو شريحة معينة من المستهلكين وتركيز نشاط المنظمة الإنتاجي والتسويقي عليها، بأن تعطيهما المنظمة كل اهتمامها من أجل تسويق منتجها إليها.

تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية عندما ترغب في الحصول على ميزة تنافسية من خلال التخصص من خلال التخصص بالمعرفة والكفاءة وتحاول إدارة المنظمة تجنب مشاكل القيام بعدد من الأعمال في وقت واحد. إن اختراق الأسواق وتطوير المنتج يشار إليها في بعض الأحيان على أنها نوع من إستراتيجيات التركيز لأنها تتطلب جهودات مكثفة ومركزة إذا كان يتوجب تحسين موقع المنظمة التنافسي بالنسبة إلى المنتجات المجودة فعلا.

⁴ نعمة عباس حضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 194.

ويتوقف النجاح في هذه الإستراتيجية من ناحية على تلاؤم القطاع المخترار مع إمكانيات المنظمة ومن ناحية أخرى على وجود احتمالات لنمو السوق وازدهاره.

ومن أهم العيوب التي تتضمنها هذه الإستراتيجية هي أن تضع جميع مواردها في مجال أعمال واحد مما يعرض المنظمة لمخاطر عالية عند تغيير الطلبات أو عند حدوث توقف بسبب تغير في البيئة.⁵

2) إستراتيجية النمو بالتنوع: وفق هذه الإستراتيجية تنتقل المنظمة إلى نشاطات مختلفة تماماً عن أعمالها الحالية من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة إلى أسواقها الحالية، أو عمليات جديدة وتبرز دوافع الإدارة لتبني هذا الخيار في رغبتها لتحقيق معدلات نمو في مجالها الجديد، وامتلاكها قدرات إبداعية يمكن أن تستثمر في مجالات مربحة، ولأن التنوع يعني توزيع المخاطر على عدد من المنتجات فإنه يقلل من مخاطرها في حال تغير بيئتها التكنولوجية، وتتخذ أشكال التنوع استراتيجيات فرعية عديدة منها ما يأتي:

-التنوع المتصل/غير المتصل: يحدث التنوع المتصل عندما يقوم المنظمة بتنفيذ أعمال جديدة لها علاقة بمجالها الاستراتيجي الحالي في مجال المنتج، والسوق للحصول على ميزة تنافسية، أما التنوع غير المتصل فيتعلق بدخول المنظمة إلى مجالات أعمال جديدة ليس لها علاقة بمجالها الحالي مع تخفيض في مستوى نشاطها القائم.

-التنوع الداخلي والخارجي: يحدث التنوع الداخلي عبر دخول المنظمة إلى مجالات أعمال جديدة تربط المجال الحالي من خلال توسيع وتنوع المنتجات الحالية سواء الدخول في أسواق جديدة أم تطوير الأسواق الحالية من خلال تقديم منتج جديد، أما التنوع الخارجي فيحدث بدخول المنظمة مجالات جديدة عن طريق الاندماج مع شركات أخرى، أو عبر الاكتساب أو الاستحواذ.

-التنوع العمودي والأفقي: يعتمد هذا النوع من التنوع على قدرة المنظمة في الاستحواذ على أعمال إضافية حيث تقوم بتقديم منتجات متشابهة، إما بالاستحواذ عبر شراء منظمة ما لمنظمة أخرى في نفس مجالها ويسمى النمو بالتكامل الأفقي، أو الاستحواذ على أعمال إضافية بقصد توفير مدخلات العمليات الإنتاجية، كالتكامل العمودي الخلفي أو للسيطرة على المنافذ التوزيعية عبر التكامل العمودي الأمامي وتتطلب هذه الاستراتيجيات إبداعاً إدارياً عالياً لضمان التنسيق والسيطرة والاستفادة من الميزات التنافسية التي يمكن أن تقدمها هذه الاستراتيجيات.⁶

ثانياً: إستراتيجية الاستقرار أو الثبات

⁵ محمد حسين العساوي، جليل كاظم وأخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011، ص 410.

⁶ نعمة عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 196.

تتركز هذه الإستراتيجية على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الإستراتيجية الحالية تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة في أعمالها تعمل في بيئة تنافسية مستقرة وبيئة خارجية راكدة تقل فيها أسباب التغيير السريع واحتمالات.

وقد يتم اللجوء إلى هذه الإستراتيجية إما لتغيير أوضاع المؤسسة الحالية، وتثبيت أقدامها على الأرض بما لديها من منتجات أو لكسب الوقت حتى تتبلور الظروف الغامضة وتتكون هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية التالية:

1) إستراتيجية عدم إجراء تغيير: تتطلب هذه الإستراتيجية الإبقاء على الأهداف القائمة وعدم إجراء أي تغيير عليها، فالأهداف القائمة والخطط الموضوعة لإنجازها تعمل بالصورة المطلوبة وليس هنالك أي مبرر لتغييرها، ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على انعدام التغيير في بيئي المؤسسة الخارجية، والداخلية، أما إذا حدث أي تغيير فالمؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية ستفشل.

2) إستراتيجية الربح: تعتمد هذه الإستراتيجية على تخفيض كبير في حجم المورد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تتفق الآن وتظهر أثارها الإيجابية في المستقبل، يعني أن المصاريف الحرجة تتضمن الإنفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي، كنفقات البحث والتطوير والصيانة التدريب والتأهيل والرعاية، والإعلان وغيرها ومن النتائج المتوقعة من استخدام هذه الإستراتيجية، زيادة كبيرة في الأرباح الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة وقد تناسب هذه الإستراتيجية منظمة تمر بأزمة مالية مؤقتة، تتبناها حتى يتم تجاوز تلك الأزمة ويجب أن لا تطول الفترة الزمنية.

3) استخدام التوقف المؤقت: تختلف هذه الإستراتيجية عن إستراتيجية الربح لكونها لا تتطلب إجراء أية تخفيضات في الموارد، وتميل إلى الاستراحة المؤقتة على نمط إستراتيجية المحارب وهذه الإستراتيجية تناسب المنظمات التي مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز وتضاعف حجمها وأنشطتها .

4) إستراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام: تركز هذه الإستراتيجية على فلسفة المعرفة الدقيقة لموقع القدم قبل تحريكها وتحسباً للمفاجآت وتتطلب عادة مراقبة واعية لعوامل إستراتيجية غير محددة في البيئة الخارجية، يتطلب ذلك الحيلة والحذر وتناسب هذه الإستراتيجية منظمة اكتشفت من خلال أنظمة رصد العوامل الإستراتيجية هنالك مؤشرات غير واضحة على وجود عناصر إستراتيجية غير محددة في البيئة الخارجية مما يتطلب التأني.⁷

ثالثاً: إستراتيجية الانكماش:

⁷ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 208.

تتبع هذه الإستراتيجية عند انخفاض معدلات تحقيق الأهداف عما سبق تحقيقه، ومحاولة الإدارة رفع مستويات الأداء من خلال التركيز على تحقيق الكفاءة، وخدمة عملائها في قطاع المنتجات والخدمات السابقة نفسها مع اضطرارها لخفض عدد هذه القطاعات، تركز الإدارة في هذه الإستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من إستراتيجية الانكماش إلى خفض الحجم والتكاليف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد. تعد إستراتيجيات الانكماش مرحلة حرجة في حياة المنظمة لعودتها إلى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بوحدة من الإستراتيجيات السابقة، أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة ومن إستراتيجيات الانكماش:⁸

1) إستراتيجية التخفيض: تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المنظمة عن طريق تخفيض التكاليف والحجم، وتشكل هذه المرحلة وصفا داعما نحو تثبيت المنظمة لتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها، وقد يتحول الفشل وبعض التغييرات في طريقة الإدارة والتفكير التي عادة ما تصاحب التغييرات في الإدارة العليا إلى أحداث نقلة إستراتيجية نحو معاودة التوسع.

2) إستراتيجية إلغاء جزء: تستند هذه الإستراتيجية إلى استبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح أداءها غير فاعل لاسيما عندما تفشل إستراتيجية التخفيض المؤقت من الأرباح والمبيعات وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها وعند ظهور تقنية جديدة مكلفة لا تستطيع المنظمة مجاراتها، مما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج أو إلغاء وإيقاف بعض وحداتها.

3) إستراتيجية المنظمة الأسيرة: تركز المنظمة وفق هذه الإستراتيجية على النشاطات الإنتاجية لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصبح المنظمة على وفق هذه الإستراتيجية مجهزة بالمنتجات.

4) إستراتيجية التصفية: عندما تجد المنظمة نفسها غير قادرة على الصمود مع أي من الإستراتيجيات السابقة تلجأ إلى غلق وتصفية أعمالها.⁹

المطلب الثالث: مراحل الوصول إلى الخيار الاستراتيجي

تمر عملية الخيار الاستراتيجي بثلاثة مراحل وهي:

أولاً: تحديد الإستراتيجية الحالية للمنظمة وتتمثل معالم هذه المرحلة بتحديد موقع المنظمة الحالي ونوع الإستراتيجية المعتمدة من قبلها حالياً، ولتحقيق ذلك ينبغي النظر في مجموعة من العوامل بعضها خارجي والبعض الآخر منها

⁸ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013، ص 256.

⁹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198.

داخلي، أم العوامل الخارجية فإنها تتضمن تحديد عدد من الفرص والتهديدات البيئية، وأما العوامل الداخلية فأنها تتضمن تحديد عدد من الفرص أهداف المنظمة الحالية وأهداف وحدات أعمالها فضلا عن التوجهات نحو المخاطرة المالية والتركيز على نشاطات البحث والتطوير.

ثانيا: إجراء التحليل المناسب

تتضمن هذه المرحلة ستة خطوات متكاملة سيتم اعتمادها عند استعراض أنواع التحليلات في موضع لاحق من هذا الفصل وهي:

- _ اختيار المستوى التنظيمي المناسب للتحليل.
- _ تحديد وحدات الأعمال الخاضعة للتحليل.
- _ اختيار أبعاد العينة.
- _ جمع البيانات وتحليلها.
- _ المباشرة بعملية التحليل.¹⁰

ثالثا: مرحلة اختيار الإستراتيجية المناسبة

وهي أن تقوم المؤسسة باختيار الخيار الاستراتيجي الأفضل، وقد تختار المؤسسة خيارا إستراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد الخيارات الإستراتيجية بحجم النشاط الذي تؤديه المؤسسة أو وحدة نشاط الأعمال حاليا أو في مستقبل، وتكون الخيارات الإستراتيجية في أضيق حدودها في المؤسسات ذات النشاط نتيجة لتركيز منتجاتها أو خدماتها على نشاط محدد في حين يصبح الأمر مختلف في المؤسسات الكبرى التي تمارس أنشطة متعددة.¹¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي

لغرض نجاح عملية الخيار الإستراتيجي يمكن للمؤسسة الاستعانة بعدد من العوامل التي تؤدي إلى نجاح هذه العملية واختيار الأفضل لها، واختلف الباحثون في تصنيف هاته العوامل لاختلاف آرائهم ويمكن تلخيصها على النحو التالي:

أولا: درجة التزام المؤسسة بتصرفات الماضية

¹⁰ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 187.

¹¹ جميلة دراف، أثر التكنولوجيا على الخيار الإستراتيجي للمؤسسة (دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور- طولقة- بسكرة) ، رسالة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2017، ص 55.

حيث انه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة ، كما قد تلجأ المؤسسة إلى تدعيم الإستراتيجية التي قد تميل إلى الضعف لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حيث يتحسن الأداء ، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعية.¹²

ثانيا: اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة

يعد فريق التخطيط الإستراتيجي مسؤولا عن تقدير وتحديد درجة المخاطرة التي تستطيع المؤسسة تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية غير المتحكم فيها، ومتغيرات المحيط الداخلي المتحكم فيها إلى حد ما، وتشير القوى الخارجية إلى قوى المنافسة والسوق أي تكلفة الدخول إلى سوق جديدة، وتكلفة خروج من سوق حالية، وتكلفة البقاء في سوق حالية، وعموما يمكن القول انه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المؤسسة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمؤسسة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.¹³

ثالثا: الوقت الملائم للتصرف (اتخاذ القرار)

وهنا يفترض على منظمة الأعمال معرفة الأوقات التي تحتاج فيها المنظمة إلى الأموال لإنفاقها على الأنشطة ومتى تولد هذه الأنشطة عوائد، والوقت المناسب في السوق لاستقبال (المنتجات/الخدمات) الجديدة.¹⁴

رابعا: الموارد المتاحة

تعد جميع الموارد المنظمة الملموسة وغير ملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات ،وهنا تحتاج إدارة المؤسسة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعد على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزاي تنافسية، وان توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية التي يتم صياغتها.

خامسا: القوة التنظيمية في منظمات الأعمال

تشكل القوة التنظيمية إحدى التطورات الأساسية الحديثة والمعاصرة في تحليل السلوك الإستراتيجي للمنظمات وتفسيره والتنبؤ به على المستويين الكلي والجزئي، فهناك قوة تستلزم قدرا من المعرفة، ونتيجة لاختلاف القوة عن التأثير والرقابة

¹² دحاح حورية، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص71.

¹³ فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص21.

¹⁴ ماجد عبد المهدي مساعدا، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص302.

والسلطة والإكراه، لذا فإن القوة تعد عاملا رئيسيا لا يمكن تجاهله من ناحية فهم كيفية قيام المنظمات بعملها وكيفية إنجازها لأهدافها.¹⁵

سادسا: الحصة السوقية لمنظمة الأعمال

وهي تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع بها منظمة الأعمال، ففي حالة تمتع المنظمة بحصة سوقية كبيرة تستخدم إستراتيجيات مختلفة عن إستراتيجيات منظمات الأعمال ذات الحصة السوقية المحدودة.¹⁶

المبحث الثاني: نماذج التخطيط

يعتبر الخيار الإستراتيجي أداة مهمة التي تساعد المسير الإستراتيجي على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتلاءم مع أهداف المنظمة أو المؤسسة وبما يتناسب مع نتائج التحليل للبيئة الداخلية بأدوات معينة تسمى نماذج محفظة الأعمال وتصمم بغرض المساعدة في تقويم أعمال المنظمة متعددة المنتجات أو أسواق متنوعة لاختيار أفضل إستراتيجية تتناسب مع أهداف المنظمة وبيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق الربح وزيادة نموها.

المطلب الأول: نماذج تحليل المحفظة

هناك مجموعة من المصفوفات أو النماذج لتحليل المحفظة المتعارف عليها دوليا في علم الإدارة الإستراتيجية نذكر من بينها كما يلي:

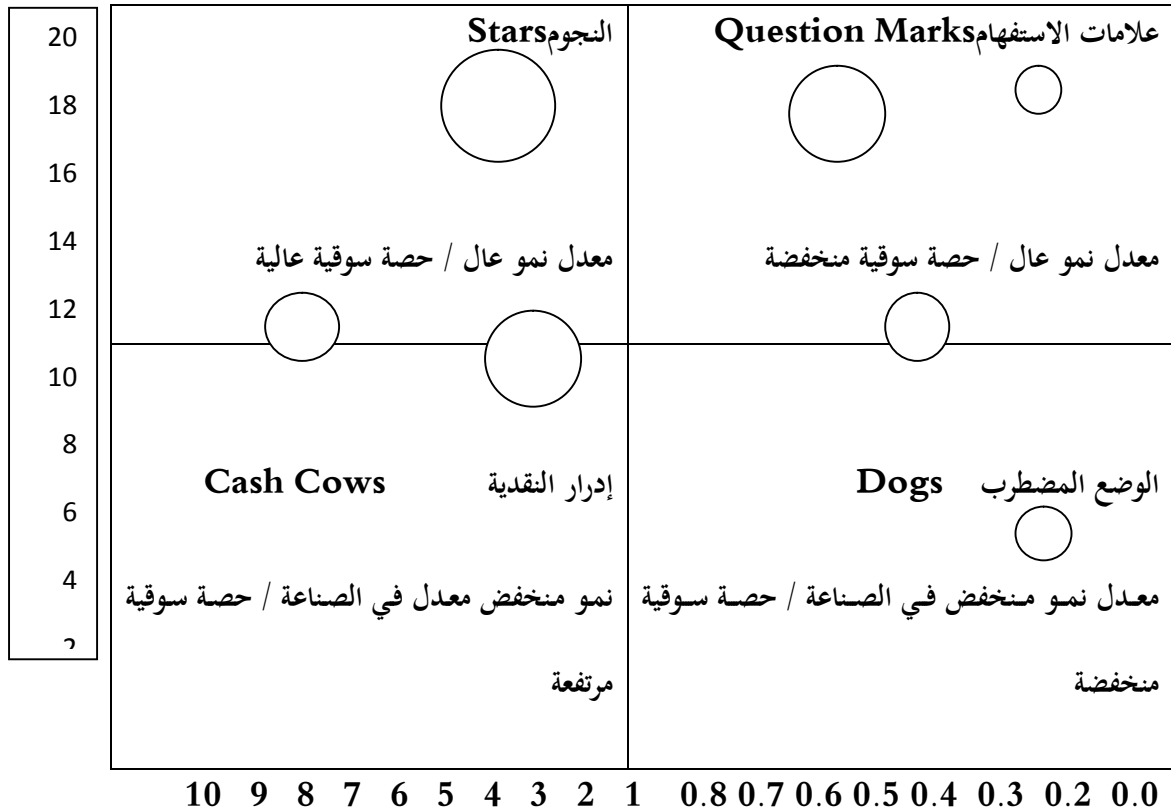
أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): ظهرت هذه المصفوفة في الستينيات وهي أول الأدوات تحليل حافظة الأنشطة حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعة متجانسة بالاستعانة بمجموعة من المعايير فهذه الأداة صممت في الأصل للمؤسسات التي تمتلك عشرات بل ومئات مجالات الأعمال الإستراتيجية، وتستخدم هذه المصفوفة مجالات النشاط الإستراتيجي، إذ لكل واحدة منها إستراتيجية تتلاءم مع وضعية المؤسسة واحتياجات المحيط، حيث يعد هذا النموذج من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفاقا في اتخاذ القرار الإستراتيجي الذي يتعلق بوحدات الأعمال أو المنتج أو مجموعة منتجات معينة، وتشارك هذه المصفوفة مع باقي المصفوفات في تصويرها للوضعيات الإستراتيجية بتمثيل بياني وتعتمد على بعدين أساسيين هما، حصة السوق النسبية ومعدل نمو الصناعة وتنقسم إلى أربعة خلايا تعكس وضع المنتج أو الخدمة داخل السوق وهي النجوم، علامة الاستفهام، إدرار النقدية، الوضع المضطرب كما هو موضح في الشكل التالي:¹⁷

¹⁵ حوحو شهباز، دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة لمؤسسة وطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل)، رسالة ماستر، تخصص تسير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص16.

¹⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص303.

¹⁷ بوزيدي دارين، مساهمة لعدد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير، تخصص تسير المؤسسات، جامعة محمد لخضر، باتنة، 2005، ص133

الشكل رقم (01): مصفوفة BCG



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 215.

إن المحور العمودي لمجموعة بوسطن الإستشارية يمثل معدل نمو السوق . والهدف من تقويم معدل النمو هو تحديد فيما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تملك الفرص للنمو ، أو فيما إذا كانت هناك تهديدات لوحدة الأعمال ، وإن معدل النمو العالي في الصناعة يمثل قوة ، كما أن معدل النمو المنخفض يمثل تهديد .

1-المربع الأول :علامات الاستفهام (درجة نمو عالية/حصة سوقية منخفضة

يشير هذا المربع إلى حصة سوقية منخفضة، في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بغيرها من المؤسسات التي تعمل في نفس مجال نشاطها ، وفي الوقت الذي يتسم فيه النشاط بالإنعاش والنمو، لذا على المؤسسة أن تحاول تدعيم مركزها ، بما يؤدي إلى الانتقال بنشاطها إلى المربع الثاني .

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق، وذلك بإتباع إحدى إستراتيجيات النمو، هذا إذا كانت المؤسسة تمر بظروف مواتية، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى إستراتيجيات الانكماش.¹⁸

2) -المربع الثاني: النجوم(درجة النمو عالية/حصة سوقية مرتفعة

درجة النمو في النشاط عالية، وحصة الشركة في السوق عالية ويشير هذا المربع إلى مركز تنافسي قوى للمؤسسة في السوق عند مقارنتها بمنافسيها، وقد يكون لها مركز الريادة والقيادة، كما تتسم بالزيادة في معدل النمو النشاط، ومن أهم المميزات التي يتسم بها بأنها تتمتع بالمنتجات في هذه الحالة بدرجة عالية من القبول في السوق، هذا من جهة ومن جهة أخرى تزايد المبيعات من المنتجات بصورة مستمرة، من المتوقع زيادة الأرباح بدرجة كبيرة وتمتعها بميزة المكانة وسمعة طيبة. الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى إستراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث والتطوير، واستمرار الإعلان، والتوسع في التوزيع ومحاولات التخفيض في التكاليف وغيرها.¹⁹

3) -المربع الثالث: إدار النقدية(حصة سوقية مرتفعة/معدل نمو منخفض

تتصف وحدة الأعمال أو المنتجات ضمن هذا المربع بحصة سوقية كبيرة ولكن بمعدل نمو بطيء ومحدود أن معظم تلك الوحدات أو المنتجات في هذا المربع تدر نقديّة كبيرة وتحقق أرباحاً عالية وتتمتع بمركز تنافسي قوي، ولكن النمو في النشاط منخفض ويسير نحو التدهور، وبناءً على هذا فإن المنظمات تعتمد على البحث والتطوير من أجل الدخول في مجالات جديدة ومتعددة وإتباع الإستراتيجيات المناسبة لوحدات الأعمال أو المنتجات الواقعة في هذا المربع لإيجاد تدفق نقدي كبير للمنظمة أو وحدة الأعمال على الأمد الطويل الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة، أو أخرى مساعدة، مما يتطلب إتباع إستراتيجية الاستقرار.²⁰

4) -المربع الرابع:الوضع المظرب(حصة سوقية منخفضة/معدل نمو منخفض

هي المنتجات الخطرة على حياة المؤسسة وتؤثر على غيرها من المنتجات وتجعل المؤسسة عرض للتهديدات لا لزوم لها، وتعمل في صناعة متدهورة، وتتميز بعوائد مالية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف ووضعية غير جديدة في السوق وهي تشمل عموماً الأنشطة الهامشية في المؤسسة

¹⁸ ابراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختيار القرارات الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2006، ص5.

¹⁹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص196.

²⁰ فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، نظريات مدخل أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص486.

الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة: هي إحدى إستراتيجيات الانكماش.²¹

*نذكر بعض المزايا والعيوب هذه المصفوفة

المزايا

-تسهيل تحليل ملف نشاطات المؤسسة في المجموعة.

-تسمح من التأكد ما إذا كان تدفق الأموال الناتجة من بعض النشاطات يعوض الحاجات المحددة في أماكن أخرى.

-تسمح من مراقبة ما إذا كان هناك نشاطات جديدة تستطيع أن تعوض أو تستخلف في الزمن النشاطات المتجهة نحو الركود والموت.

العيوب

-صعوبة ترتيب النشاطات في الأنواع الأربعة المذكورة أو أكثر تحديدا التي لا تستطيع لها مباشرة وضع الإستراتيجية المناسبة .

-إن العامل الوحيد الذي يستعمل لقياس المنافسة هو السعر، في حين أن هذا المقياس غير صالح في كل القطاعات الأقل تنوعا مثل القطاعات الخلفية، أما في القطاعات الأخرى يفترض وجود تشابه في النوعية، طرق التسويق، في طرق الإنتاج وغيرها.

-إنها إستراتيجية تعتمد على منحى التجربة الذي لا يعني دائما انخفاض التكاليف بسبب تراكم الإنتاج طبيعيا لیتجه لاتخاذ إجراءات وتدابير في مختلف ميادين الإدارة والتنظيم، كما أن المؤسسة التي تصل إلى نسبة من التجربة وزيادة النصيب في السوق وتتميز في الإستراتيجية على أساس ذلك ليست في مأمن من تحركات الإستراتيجية من طرف المنافسين.

ورغم كل هذا وما نتج بعدها من طرق مراعاة لهذه النقائص وتفادي لها، إلا أن هذه الطريقة تبقى جد مفيدة بالمؤسسة الاقتصادية نظرا لما تحمله من منهج تحليلي منطقي جد مهم.

ثانيا: نموذج مصفوفة مكنزي لشركة جنرال إلكتريك (GE)

طورت إدارة مكنزي للاستثمارات بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة)، تفاديا لنقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصفوفة GE في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة (جماعة بوسطن

²¹ نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة: عملية وتطبيقات مفاهيم، دار حوارزم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، السعودية، 2014، ص 160.

الاستشارية، وتتضمن مصفوفة مكنزي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال، كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المنظمة أو وحدات الأعمال. ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات هي قوي، ومتوسط، وضعيف، ويتكون كل بعد من هاذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المعمق، وإضفاء قوة لتقويم وحدات الأعمال أو المنتجات في المصفوفة كما هو موضح في الشكل التالي:²²

الشكل رقم (02): مصفوفة مكنزي لشركة جنرال إلكتريك

		فائزون 1	فائزون 2	علامات الاستفهام 3
قوي				
	جاذبية الصناعة	فائزون 4	متوسط 5	خاسرون 6
متوسط				
	ضعيف	منتجي أرباح 7	خاسرون 8	خاسرون 9
ضعيف				

قوي

متوسط

ضعيف

قوة العمل/المركز التنافسي

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 285.

في هذا النموذج يطرح مشكل (ترجيح) مجموعة المتغيرات أي تقدير أهمية كل عنصر بالنسبة للعناصر الأخرى بحيث مجموع هذه التقديرات يساوي الواحد، تقسم هذه المصفوفة إلى ثلاثة مناطق:²³

المنطقة الأولى (1، 2، 4): المنطقة الملائمة

التوصيات الإستراتيجية الملائمة هنا هي المحافظة على الوضعية لأن نقاط القوة وجاذبية السوق قوية.

المنطقة الثانية (3، 5، 7): المنطقة دون المتوسط

²² ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 284.

²³ بن قارة أمينة نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص 40.

التوصيات الإستراتيجية الملائمة هي الاستفادة من الوضعية بمحاولة تحسينات تحضر المؤسسة للتخلي عنها.

المنطقة الثالثة (6،8،9): المنطقة غير ملائمة

التوصيات الإستراتيجية الملائمة هي التخلي أو الانسحاب تدريجيا من السوق.

*فيما يلي نقاط القوة والضعف لمصفوفة مكنزي.²⁴

نقاط القوة

- 1- إدخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية حسب ما ورد بمصفوفة بوسطن.
- 2- تسمح مصفوفة مكنزي بالتحليل الأكثر تفصيلا من مصفوفة بوسطن حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع حددتها مصفوفة بوسطن والتي اتصفت بالبساطة
- 3- تتناسب الدوائر الممثلة الأعمال مع بعضها كنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها، بدلا من حجم مبيعات كل منها، وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال أو منتج معين بجزء من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة.

نقاط الضعف

- 1- لا توضح المصفوفة طبيعة الإستراتيجية المناسبة لوحدات الأعمال أو منتجات التي تقع في كل مربع، وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الإستراتيجية التي تم اختيارها.
- 2- احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الإستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.
- 3- إن عملية تقييم العوامل وإعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو إعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من التقييم بعملية التقويم.
- 4- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة، ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية تقييم أو التغيير الذي يحصل في المستقبل.

ثالثا: نموذج مصفوفة هوفر (Hofer)

²⁴ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 487.

مصنوفة هوفر تقوم بأداء نفس المهمة تقريبا لمصنوفة بوسطن إلا أنها تعتمد مصنوفة هذه المصنوفة على مستويات متعددة بدلا من مستويين فقط حيث مصنوفة هوفر من 15 خلية بمحورين رئيسيين حيث المحور الرأسي يوضح مراحل نمو السوق للمنتج وفقا لدورة حياة سوق المنتج، والمحور الأفقي يوضح المركز التنافسي للمؤسسة في هذا السوق يوضح والمحور العمودي مراحل نمو السوق للمنتج وفقا لدورة حياة سوق المنتج ، حيث عاجلت مصنوفة هوفر الانتقاد الثاني الموجه لمصنوفة بوسطن ، وذلك بإضافة مستوى ثالث للمركز التنافسي (متوسط) وتضيف بخمس مستويات لمراحل تطور المنتج وفقا لدورة حياة المنتج كما هو موضح في الشكل التالي.²⁵

الشكل رقم (03): مصنوفة هوفر

مراحل نمو السوق/المنتج	تنمية		A	
	نمو			C
	اهتزاز	B		
	نضوج	D	E	
	تشبع	F		
	تدهور			G
		قوي	متوسط	ضعيف
		المركز التنافسي		

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 294.

وبالنظر للشكل نجد:²⁶

-أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (A)، هي وحدات أو أنشطة نامية في مرحلة تطور أسواق المنتج، وهذه الوحدات والأنشطة تكون ذات مركز تنافسي محتمل أن تحقق تنافسية عالية إذا ما اهتمت المنظمة بإنفاق الأموال عليها في المستقبل، ولذا فإن هذه الوحدات أو الأنشطة تكون محلا لتطبيق بعض إستراتيجيات النمو والتوسع في المستقبل.

²⁵ حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية للتسويق والتوريد، مصر، 2011، ص 184.

²⁶ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 294.

- أما الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (B) فهي وحدات أو أنشطة توجد حالياً في مركز تنافسي قوي على الرغم من أن الحصة السوقية التي تتمتع بها تكون دائماً حصة منخفضة وأن أسباب انخفاض هذه الحصة يمكن علاجها مستقبلاً حيث تقوم المنظمة بالإفناق على هذه الوحدات أو الأنشطة لزيادة حصتها في السوق.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (C) تمثل وحدات أو أنشطة يكون مركزها التنافسي ضعيف وحصتها السوقية محدودة، وحيث تحاول منظمة الأعمال هنا إلى التحول إلى الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف B أو A وذلك من خلال الإفناق عليها، إلا أن أفضل الخيارات. هنا المجموعة تقوم بتصنيف هذه الوحدات أو الأنشطة التي توجد في B أو A.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (D)، تمثل الوحدات أو الأنشطة في مرحلة اهتزاز السوق، وعادة ما تكون هذه الوحدات أو الأنشطة ذات حصة كبيرة في السوق وفي وضع أو مركز تنافسي معقول، وعليه فإن إستراتيجية النمو المحدود مع هذه الوحدات أو الأنشطة يعد أمراً مقبولاً، وهذه الوحدات أو الأنشطة تكون في مركز قريب من تحولها إلى وحدات أو أنشطة مدرة للنقدية.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (F, E) تمثل الوحدات أو الأنشطة التي تكون في مركز تنافسي قوي نسبياً ولكنها توجد في مرحلة متأخرة نسبياً من تطور السوق مقارنة بالمجموعة التي تأخذ الحرف D فهي تعتبر تلك الوحدات أو الأنشطة التي تدر عائداً مالياً كبيراً لمؤسسة الأعمال، ونجد أن أفضل الإستراتيجيات التي تهدف إلى استغلال هذه الوحدات في حصول منظمة الأعمال على أكبر عوائد مالية مع الإفناق على الوحدات أو الأنشطة A أو B.

- الوحدات أو الأنشطة التي تأخذ الحرف (G) تمثل الوحدات أو الأنشطة المتعثرة، والتي تكون حصتها السوقية ضئيلة ومحدودة، وهي توجد في مرحلة تدهور السوق ويكون مركزها التنافسي ضعيف أو ضعيف نسبياً.

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي (SWOT)

إن أحد أهم المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية هو التحليل الإستراتيجي بحيث يهتم بتحليل ومتابعة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لأنها تشمل الطريقة التي تتم من خلالها إدارة العلاقات بالبيئة، لتكون في الأخير قد حددت نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الأنية والمستقبلية وفي النهاية تؤدي إلى تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف التحليل الإستراتيجي

التحليل الإستراتيجي SWOT عبارة عن مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية بحيث ما يهم هو قدرة الإدارة

- العليا على تحديد أهدافها ومركزها الإستراتيجي، فالهدف من تحليل العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها²⁷، حيث تظهر أهمية التحليل الإستراتيجي من خلال التالي:²⁸
- 1) تحديد العوامل البيئية وتشخيصها لوضع صورة تفصيلية من خصائص هذه العوامل واتجاهاتها.
 - 2) تحديد وتقدير ما يمكن أن تقدمه البيئة الخارجية من فرص وتهديدات وما تحتويه البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف.
 - 3) الانتفاع من نتائج التحليل الإستراتيجي في تحديد التوجهات الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة.
 - 4) التحليل والتشخيص الجيد يجعل المؤسسة في حالة دائمة من الانسجام والألفة مع تركيبة الأطراف البيئية المختلفة التي تتعامل معها أو تعمل من خلالها.
 - 5) تتوقف فرص بقاء المؤسسة ونموها بدرجة كبيرة على دقة النتائج التحليل الإستراتيجي للجوانب البيئية المرتبطة بالمؤسسة.

الفرع الثاني: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية

أولاً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية

يمكن تعريف تحليل البيئة الداخلية بأنها العمليات التي من خلالها يتم تحديد وتقييم خصائص المؤسسة بشكل محدد والتي تتضمن مواردها وقدراتها، ومراكز قوتها وثقافتها وهيكل التنظيمي، حيث يزود تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة بمعلومات مهمة عن وجوداتها، والمهارات التي تمتلكها، وأنشطة أعمالها، بمعنى آخر تحديد نقاط قوتها وضعفها²⁹، ونذكر عوامل البيئة الداخلية وهي كالتالي:

1) الهيكل التنظيمي

حيث يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقاً للمستويات الإدارية، أي أنه يحدد المستويات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة.³⁰

2) ثقافة المؤسسة

²⁷ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 131.

²⁸ محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارض، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة: مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 289.

²⁹ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية: مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2008، ص 36.

³⁰ السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012، ص 131.

وتشمل مجموعة المعتقدات والقيم المشتركة التي تكون بمحملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المؤسسة.³¹

3) العوامل الإنتاجية

منذ القدم يعتبر الإنتاج المحرك أساسي للمؤسسة ورغم الرؤى الحديثة التي تهتم بالوظائف الأخرى، كالتسويق وتسيير الموارد البشرية.. إلخ، لا يزال الإنتاج هو القلب النابض للمؤسسة، كما أن المنافسة لا تقوم إلا على منتج فقط بل على النوعية والجودة، ومطابقة المعايير العالمية.³²

4) العوامل التسويقية

ويتضمن هذا البعد تحليل الأنشطة التسويقية المتعلقة ببحوث السوق والمنتج والنشاط التسويقي والترويج والخدمات الملحقة والمكانة الذهنية للمؤسسة في عقول المستهلكين والزبائن.³³

5) عوامل إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسية للمؤسسة، فإن تمتعت المؤسسة بموارد بشرية كفوءة فإنها تستطيع وضع إستراتيجيات لتحقيق أهداف الإستراتيجية بفعالية وكفاءة عالية.³⁴

6) العوامل المالية

تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية والإستراتيجيات الخاصة بهذه الإدارة، إن عملية تحليل الموارد المالية في المؤسسة تظهر من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها.³⁵

ثانياً: التحليل الإستراتيجي لعوامل البيئة الخارجية

إن الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية هو لب العملية الإستراتيجية فالتحرك الإستراتيجي يبدأ عندما يحدث هذا التغيير، وهذا التغيير بدوره هو الذي يصنع الفرص والتهديدات ويعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة المهمة لصيانة رسالة المؤسسة، ولكنها لا تصف هذه البيئة وإنما تحدد ما يوجد فيها من فرص وتهديدات.³⁶

ونذكر عوامل البيئة الخارجية وهي كالتالي:

³¹ السعيد مبروك إبراهيم، مرجع سابق، ص 131.

³² معارف محمد، بن حبيب عبد الرزاق، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، مجلة دفاتر، العدد 7، تلمسان، 2011، ص 99.

³³ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، تخصص تسيير إستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014، ص 42.

³⁴ زكريا مطالك الدوري، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 132.

³⁵ طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، نفس المرجع، ص 43.

³⁶ غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، مرجع سابق، ص 40.

1) عوامل البيئة السياسية والقانونية

تتصف البيئة السياسية حالياً بعدد من الصفات الهامة بالنسبة لمنظمات الأعمال وأول هذه الصفات هي زيادة التدخل الحكومي في مجال أعمال المنظمات العمالية.³⁷

2) عوامل البيئة الاجتماعية والثقافية

تؤثر القوى الاجتماعية والثقافية على قيم ومعتقدات، وأنماط حياة أفراد المجتمع ومن أمثلة على ذلك تزايد العمالة الأجنبية الوافدة وتزايد الاهتمام بالنواحي الصحية والاهتمام بالبيئة... إلخ.³⁸

3) عوامل البيئة التكنولوجية

من المتغيرات الهامة والمؤثرة على عمل معظم المنظمات هي تلك التغيرات الحديثة في المستوى التكنولوجي على عمل المنظمات حيث يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات ونقصانها.³⁹

4) عوامل الديموغرافية

من السهل فهم تلك العوامل وتأثيرها على البيئة الخارجية العامة، حيث يترتب عليها العديد من التغيرات في المجتمع وتشمل تلك العوامل على عناصر الهيكل العمراني للسكان، الاتجاه نحو المدن، تركيبة الأسرة.⁴⁰

المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي

إن تحقيق أهداف ورسالة المنظمة يتطلب أن تكون هذه الأخيرة على معرفة تامة بلب تلك الفرص والتهديدات لا يكفي أن يتم تحليلها فقط، وبالتوافق مع إستراتيجيات مناسبة للتعامل مع ما تملكه من نقاط قوة ونقاط ضعف بشكل يؤدي إلى تعظيم وتنمية الإمكانيات والموارد .

الفرع الأول: تعريف نقاط القوة والضعف الداخلية⁴¹

1) تعريف نقاط القوة

إنها الصفات أو المؤهلات المميزة التي تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى، وبصورة خاصة المنافسين والتي تعطيها ميزة عليهم وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال: كفاءة الموارد المالية، وتوفر الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، ووجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات وقدرة عالية

³⁷ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000، ص125.

³⁸ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص66.

³⁹ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص169.

⁴⁰ نبيل محمد مرسي، هاني عبد الرحمن العمري، مرجع سابق، ص91.

⁴¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص220.

على التنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية واسما تجاريا معروف وسمعة قوية وتكنولوجيا جيدة، ثم تقديم أفضل الخدمات للزبون وتكمن قوة المنظمة أيضا في الدخول في مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانيات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة.

2) تعريف نقاط الضعف

تعد الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، والذي يجب على منظمات الأعمال أن تسعى للتقليل منها من خلال توجيه نقاط القوة التي تتوفر في أنشطتها الداخلية نحو نقاط ضعفها، وقد عرفت على أنها نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، أو هي بعض النقاط التي تؤثر إلى نقص أو فقر في إمكانيات المنظمة، وخصوصا عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، ولكن وجهة نظر عملاء المنظمة أيضا، وعلى الرغم من أنه قد يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بنقاط ضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الجوانب دون ضغط.

(تحليل مصفوفة (03) جدول رقم (swot)، العناصر لتحديد الموقف الإستراتيجي للمنظمة

تهديدات خارجية	الفرص الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - دخول المنافسين من الخارج بكلفة أقل . - زيادة مبيعات المنتجات البديلة . - البطء في نمو السوق . - تحولات معاكسة في نسب التبادل الخارجي والسياسات التجارية للحكومات الأجنبية . - المستلزمات التنظيمية ذات تكلفة عالية . - زيادة الضغوط التنافسية . - زيادة المخاطرة بسبب الركود في دورة الأعمال . - نمو قوة التفاوض لدى المشتريين أو المجهزين . - تغير حاجات وأذواق المستهلكين . - تغيرات ديموغرافية معاكسة . - أمور أخرى . 	<ul style="list-style-type: none"> - القدرة على تحويل المهارات أو المعرفة التكنولوجية إلى منتجات أو أعمال جديدة. - إمكانية إحداث تكامل عمودي أو أفقي. - إفشال الحوافز التجارية في اجتذاب أسواق خارجية . - التوطن بين الشركات المنافسة. - النمو السريع بسبب الزيادة القوية في طلب السوق . -إظهار تكنولوجيا جديدة. - أمور أخرى.
نقاط الضعف الخارجية	نقاط القوة الداخلية
<ul style="list-style-type: none"> - التوجه الاستراتيجي غير واضح . - التسهيلات شبه معدومة. - نقص في الخبرة والعمق الإداري. - أداء ضعيف في تنفيذ الإستراتيجية. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في إضافة خطوط الإنتاج. - ملائمة الموارد المالية. - قناعة المشتريين جيدة لمنتجات المؤسسة. - قائد سوقي معروف.

<ul style="list-style-type: none"> - معاناة مع المشكلات العلمية الداخلية. - فشل في مجال البحث والتطوير. - تصور سوقي ضعيف. - شبكة توزيع ضعيفة. - مهارات تسويقية دون المستوى. - عدم القدرة على تمويل احتياجات التغيير الاستراتيجي. - تكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين. - أمور أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - هنالك تصور استراتيجي للمواقع المالية. - السبيل في الوصول إلى اقتصاديات الحجم. - عزل الضغوط التنافسية القوية. - تكنولوجيا ملائمة. - ميزة في التكاليف. - حملة إعلانية جيدة. - مهارات إنتاجية مبدعة. - إمكانيات تصنيع جيدة. - مهارات تكنولوجيا مثالية. - القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من المستهلكين أو التوسع في الدخول إلى أسواق جديدة . - أمور أخرى.
---	--

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 221.

الفرع الثاني: تعريف الفرص والتحديات الخارجية⁴²

1) تعريف الفرص

هي الأحداث أو الظاهرة في بيئة المنظمة التي إذا ما تم اغتنامها ستؤدي إلى أداء اقتصادي طبيعي، وهي موقف في البيئة التي قد تساعد المنظمة لبلوغ أهدافها أو تفوقها، وهي معطيات للبيئة التي يتحمل أنها تفيد المنظمة، مثلاً زيادة حجم السكان وزيادة حجم الأسواق، ولعل من بين الفرص التي ينبغي أن تفكر بها إدارة المنظمة، دخول أسواق أو أجزاء جديدة من إضافة خط منتج، وتنويع داخلي ذي علاقة بالمنتجات وإضافة منتجات جديدة، والتكامل العمودي، والقدرة على التحرك بصورة حسنة وأفضل من قبل الجماعة الإستراتيجية، وسرعة نمو السوق.

2) تعريف التحديات

وهي الأحداث أو الظواهر في بيئة المنظمة التي تلقى صعوبة أمام المنظمة لتحقيق مستوى أداء اقتصادي حسن، أو على الأقل المحافظة عليه، أو يندر بلوغ ذلك المستوى من الأداء، وهي معطيات البيئة الخارجية التي تسبب صعوبة أمام المنظمة للوصول إلى أهدافها، وكذلك يمكن أن تشكل عوامل البيئة محتملاً للمنظمة، مثلاً زيادة ضغط الحكومة، وحددت التهديدات باحتمالية دخول منافسين جدد وتنامي ضغوط المنافسة، ودورة الأعمال وتنامي قوة المساومة مع الزبائن أو الموردين، وتغيير حاجات المشترين وأذواقهم والمتغيرات في الخصائص السكانية.

⁴² نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 165.

الفرع الثالث: تحليل مصفوفة (swot)

بعد تحليل عناصر القوة والضعف الداخلية وتحديد الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة لابد من القيام بتحليل وتقييم تلك المتغيرات الأربعة الرئيسية المكونة لهاته المصفوفة، ويعد تحليل المصفوفة هو أحد المكونات المهمة لتفكير والاختيار الإستراتيجي حول موقف المنظمات .

إن هذا التحليل يوفر إطارا ديناميكيا مفيدا للقيام بالتحليل الإستراتيجي، كما يمكن استخدام هاته المصفوفة للتوصل إلى تحليل إستراتيجي من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الرئيسية الخارجية، والهدف من أجل تشخيص أحد أنماط الأربعة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية وأوضاعها الخارجية والشكل التالي يصور مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات .⁴³

الجدول رقم(04):نقاط القوة والضعف لمصفوفة (swot)

نقاط الضعف	نقاط القوة	
(2) - التغلب عن نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة . -وهنا يتم معالجة جوانب الضعف التي ترى المؤسسة بإتباع إستراتيجيات التحول والتغير . (إستراتيجية علاجية)	(1) - استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة . -الإستراتيجية المعتمدة في هذه الحالة النمو والتوسع في إطار هجوم منظم . (إستراتيجية هجومية)	الفرص
(4) - تقليل نقاط الضعف لتفادي التهديدات ويتم هنا اعتماد دفاعية لحين انجلاء الموقف . (إستراتيجية انكماشية)	(3) -استعمال نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها . - تم هنا البحث عن بعض الفرص الممكنة واعتماد إستراتيجيات التنويع لفتح آفاق وفرص أخرى . (إستراتيجية دفاعية)	التهديدات

المصدر: وائل محمد إدريس، محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص61.

حيث هذه الأنماط هي كالتالي:⁴⁴

⁴³ زكريا مطالك الدوري، مرجع سابق، ص159.

⁴⁴ وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، مرجع سابق، ص62.

- 1- إستراتيجية هجومية: تشير الخلية (1) إلى أن نقاط القوة وفرصها، فمن حيث الأساس والجوهر، يجب أن تسعى المؤسسة إلى تعظيم نقاط قوتها، الاستفادة من الفرص الجديدة، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو وإستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق
- 2- إستراتيجية علاجية: توضح الخلية (2) أن نقاط القوة في المؤسسة مع أخذ التهديدات بعين الاعتبار، أي تهديدات من منافسين، وهنا من المفترض على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من أجل تقليل التهديدات والبحث عن فرص جديدة من خلال التنويع والذهاب إلى مجالات أخرى.
- 3- إستراتيجية دفاعية: تشير الخلية (3) إلى نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص التي تتاح أمامها، وتنبع المؤسسة هنا تحويل وتغيير في مواقفها لمعالجة جوانب الضعف وفق تحليل معطيات بيئتها المستقبلية .
- 4- إستراتيجية انكماشية: توضح الخلية (4) والتي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، وتبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، وهنا يجب أن تكون الإستراتيجية بشكل دفاعي، لتقليل نقاط الضعف الداخلية للمؤسسة، وتفادي التهديدات الخارجية.

المبحث الثالث: تأثير أصحاب المصلحة على تحديد الخيار الاستراتيجي

يعتبر الخيار الاستراتيجي بديل من البدائل المتاحة للمؤسسة وتقوم بانتهاجه لبلوغها لأهدافها الإستراتيجية حيث كلما كانت المؤسسة قوية تعددت خياراتها الإستراتيجية ويتعلق عدد الخيارات المتاحة أمام المؤسسة بالعديد من العوامل وأهمها أصحاب المصلحة، الأساسيين ويعتبرون هم أساس قوة المؤسسة وتنعكس هذه القوة من خلال طموح هؤلاء الأصحاب على عكس أصحاب المصلحة الثانويين فتكون علاقتهم مع المؤسسة غير مباشرة ولكن لا يمكن الاستغناء عنهم . وفي هذا المبحث سنحاول معرفة تأثير أصحاب المصلحة على تحديد الخيار الاستراتيجي من خلال:

المطلب الأول: تأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الاستراتيجي.

أولاً: تأثير المساهمين في تحديد الخيار الاستراتيجي

الهدف الأسمى للمساهمين من إنشاء المؤسسة هو تحقيق الأرباح حتى ولو كانت قصيرة الأجل وبالتالي اختيار هيكل مالي مناسب يلي رغباتهم .

ينظر المساهمون إلى الخيار الاستراتيجي عبر وجهة نظر مالية بحتة ،وعليه فإنهم يختارون البديل الاستراتيجي الذي يوفر لهم الربح الاقتصادي السريع .

ثانياً: تأثير العمال في تحديد الخيار الاستراتيجي

يعتبر المسير هو الطرف الذي يؤثر بقراراته على نوعية الخيار الاستراتيجي المطبق كما يبدي رأيه في طريقة تمويل المؤسسة ومن الواضح أن نظرة المسيرين إلى مصادر وشكل تمويل المؤسسة فهم يهدفون دائماً إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية ومالية لصالح بقاء واستقرار المؤسسة .

ثالثاً: تأثير الزبائن في تحديد الخيار الاستراتيجي

يمكن أن يشكل الزبائن عاملاً مؤثراً في اختيار الإستراتيجية المحددة ،فمثلاً على افتراض أن إحدى المنظمات ترى أن من المفيد اعتماد إستراتيجية التجريد بخصوص منتج معين غير إن هذا المنتج له زبائن معينين لا تريد المنظمة أن تفقدتهم .

رابعاً: تأثير الموردون على تحديد الخيار الاستراتيجي

يمكن للموردين أن يمارسوا ضغطاً على المؤسسة من خلال تهديدهم برفع الأسعار أو خفض جودة السلع أو الخدمات المشتراة وعليه فإن الموردون الذين يتمتعون بموقف قوي في علاقاتهم مع المؤسسة يكون لهم دور كبير في تحديد خيارها الاستراتيجي واستراتيجياتها من خلال تقليص أرباحها أو زيادة في التكلفة .

خامساً: تأثير المجتمع المحلي في تحديد الخيار الاستراتيجي

تؤكد المؤسسات للمجتمع المحلي بأنها تقوم بدفع كافة الرسوم والضرائب التي تترتب على عملياتها، بالإضافة إلى أنها تقوم بخدمة المجتمع المحيط، إذ تعمل على المساهمة في دعم قضايا مهمة في المجتمع كمنع المخدرات، التخفيف من حوادث السيارات، دعم نظافة المدينة، وهذا ما يدفع بالمؤسسة إلى التفكير الجيد قبل أي اتخاذ قرار.

المطلب الثاني: تأثير أصحاب المصلحة الثانويين على تحديد الخيار الاستراتيجي.

أولاً: تأثير المنافسون في تحديد الخيار الاستراتيجي

لم تعد المنافسة مقتصرة على البيع وجودة المنتج فقط كما كان الوضع سابقاً بل تعددت الآن أسس المنافسة لتشمل كل أنشطة المؤسسة، ولتصبح منافسة كونية وتشكل خطراً عليها وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار الأمر الذي يفرض على الإدارة العليا وضع خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع المؤسسة في مختلف الأسواق.

ثانياً: تأثير الحكومة في تحديد الخيار الاستراتيجي

تتدخل الحكومة في المؤسسات والتي لها مصالح ذات علاقة بتأثير وتأثر معها، حيث تقدم المؤسسة التشريعات والقوانين والتوجيهات والتنظيمات على كافة المستويات كي تحقق أهدافها الاقتصادية والمالية، وتنتظر من المؤسسة الالتزام بها قد تلجأ الحكومات في تشريعاتها إلى حذف نص قانوني إذا وقع قيد استراتيجي ما، على سبيل المثال فإن استخدام الأعشاب في أغذية الرجيم قد أثر على استراتيجيات العديد من المؤسسات العاملة في هذا المجال.

ثالثاً: تأثير الدائنون في تحديد الخيار الاستراتيجي

تلجأ المؤسسة إلى زيادة الاستدانة في حالة التسيير السيئ للخبزينة وعدم تغطية الأعباء المالية والتي تؤثر سلباً على الأرباح ويؤدي إلى ارتفاع مخاطر العسر المالي ومن هذا المنطلق يجب على المسير مراقبة نسبة الاستدانة وعدم تجاوز عدد معين وذلك للحفاظ على مصلحة الدائنين لأنهم لهم تأثير كبير في قرارات المؤسسة وتحمل المخاطرة في حالة الخسارة.

رابعاً: تأثير المنظمات غير حكومية في تحديد الخيار الاستراتيجي

هذه المنظمات غير ربحية مستقلة عن الحكومة أنشأت للدفاع عن حقوق الإنسان وتقديم المساعدات للأفراد المحتاجة وبالتالي لها تأثير كبير على المؤسسات الاقتصادية من حيث الدفاع عن حقوق العمال وممارستها الأخلاقية وأيضاً يكون التمويل المالي منها وبالتالي في لها تأثير كبير على خياراتها الإستراتيجية وإستراتيجيتها من حيث أنها تراعي الأخلاق والمبادئ المطلوبة في المجتمع.

خامساً: تأثير الأجيال السابقة واللاحقة في تحديد الخيار الاستراتيجي

من الظلم أن تضطر الأجيال القادمة بفعل كثافة الاقتراض إلى تقديم التضحيات لتسديد ما تتمتع به اليوم من نفقات وتزداد هذه المشكلة خطورة إذا لم توظف الأموال المقترضة في استثمارات منتجة وهنا يكون دور المؤسسات باتخاذ قرار رشيد بخصوص المحافظة على حقوق الأجيال .

سادسا: تأثير الجمهور ووسائل الإعلام في تحديد الخيار الاستراتيجي

لا شك أن للإعلام أهمية كبيرة في المؤسسات تلجأ لها للكتابة عنها والتعريف بها وبناء صورة حسنة عنها ضمن جماهيرها وتقدم إعلانات اشهارية لها وبالتالي هذه الأشياء تأثر على الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات والقرارات من خلال زيادة الإنتاج وتقديم خدمات إضافية .

سابعا: تأثير البيئة في تحديد الخيار الاستراتيجي

وفقا للمعايير الدولية يمكن تعريف التصميم الصديق للبيئة بأنه إدماج للقيود البيئية في تصميم وتطوير المنتجات ويحدد المقصود ب المنتج فضلا عن المنتجات الخدمية ويقدم تصنيفا شاملا للفئات المختلفة، وإن إنشاء حوار مبكر مع أصحاب المصلحة أثناء تصميم المنتجات يساعد المؤسسة الاقتصادية على معرفة الخيار الاستراتيجي الذي يدعمها أو الإستراتيجية المناسبة وذلك بتصميم منتج يتلقى القبول من طرف المجتمع ككل وليس عند المستهلكين فقط ويعطيه فرصة أكبر للبقاء ويمدد في فترة حياته .

خلاصة الفصل :

يعتبر الخيار الاستراتيجي هو حوصلة لعملية متسلسلة الخطوات تتمثل بدايتها بعرض البدائل الإستراتيجية ثم تحديد البديل المناسب لوضعيتها الإستراتيجية في السوق، وفقا لمعايير تلزمها عملية الاختيار الإستراتيجي مبنية على نتائج التحليل الإستراتيجي، ونستطيع القول أن الخيار الإستراتيجي هو وسيلة تحول المؤسسة من موقعها الحالي إلى مواقع إستراتيجية جديدة

وفي الأخير تمكنا من تحديد العلاقة بين أصحاب المصلحة والخيار الإستراتيجي من خلال معرفة تأثير أصحاب المصلحة الرئيسين والثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

تمهيد :

لقد تم التطرق في الفصلين السابقين للدراسة النظرية والتحليلية لأصحاب المصلحة وتأثيرهم في تحديد الخيار الإستراتيجي، أم فيما يخص هذا الفصل فسوف نربط بينما هو نظري وتطبيقي أي الاقتراب أكثر من الواقع العملي وكيفية تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

حيث سنحاول معرفة تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال , وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول مفهوم اتصالات الجزائر، والمطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني سنحاول معرفة منهجية الدراسة من خلال مطلبين، نتطرق فيه إلى عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي، وصدق وثبات أداة الدراسة ، والمبحث الثالث يتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها إلى عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ونتائج الاستبيان لتتوصل في الأخير لخلاصة الفصل .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها التجارية

تعتبر المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الاتصالات الأكثر تأثراً بمتغيرات البيئة خصوصا التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بهدف بقاء المؤسسة في السوق فإنها تتبع عدة طرق ومن أهم الطرق التي تعتبر المورد الرئيسي لها هو المورد البشري إذ تسعى إلى تطوير مهاراته و كفاءته من أجل إنتاجية أفضل ومن بين هذه المؤسسات التي تنشط في مجال الاتصالات نجد مؤسسة اتصالات الجزائر التي لها دور كبير في اقتصاد البلاد .

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر ب500.000.000.00 دج ملك للدولة بنسبة 100%، تأسست عام 2003 مقيمة بسجل تجاري رقم 02 ب 0018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن نشأة بموجب قرار وزاري تحت رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال و تتميز بالمرودية و الفعالية و جودة الخدمة . وكذا رغبتها في تحقيق مستوى عالي قياسي على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها نظرا لوجود صافي ميدان حساس ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وموبيليس وخدمات الانترنت - جواب -، الاتصالات الفضائية ATS إضافة إلى 4g . وشعار المؤسسة - الاختيار الأفضل - والشركة الأم هي البريد والواصلات الجزائرية وخدماتها هي خدمة الهاتف الثابت والنقال والانترنت .

تعريف الوكالة التجارية اتصالات الجزائر ACTEL

الوكالة التجارية هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر بسكرة وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من اشتراك وفواتير والانترنت جواب، g4، WIFI .
وتعتبر الوكالة التجارية الطريق الأول للزيون ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت .
تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع ما عدا الجمعة من الساعة الثامنة صباحا إلى السادسة مساء دون توقف، وفي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية استثنائية قد تصل إلى التاسعة ليلا.

وتعتبر الوكالة التجارية ACTEL في أحد فروع اتصالات الجزائر المركز أو القاعدة في هذه الشركة نتيجة لما تقدمه من خدمات؛ من خلالها تبدأ الفروع في تقديم خدماتها المتصلة لخدمات.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية، أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة في هذه البلاد؛ فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة واثنى عشر مديرية إقليمية لكل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، بليدة، تلمسان. أين تم تقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في ثمانية وأربعون ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع خمسون مديرية عبر التراب الوطني.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة مسار العامل منذ دخوله المؤسسة إلى إنجاءه عقد العمل بالتقاعد أو فسخ العقد.

و مصلحة التكوين تتكلف بتطوير معارف العمال سواء من جهة منصب عمله أو علاقته العامة مع الموظفين في مدارس خاصة أو تابعة للمؤسسة أو عن طريق الانترنت و التمهين و الإدماج .

و مصلحة سيرة العمال تتخذ الإجراءات بتنفيذ العقوبات التعدييات على مصالح المؤسسة .

في حين فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بترقية عمالها حسب كفاءة الموظف أو أقدميه. و يتم داخل المؤسسة تحفيز الموظفين بواسطة حوافز سنوية من أرباح المؤسسة أو فردية حسب مردودية العامل و ذلك كل شهرين ,و يتم هذا من أجل تطوير الموظف لمساره الوظيفي و الارتقاء إلى مناصب عاليا .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

إن اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن وهذا بعرض خدمات في مجال الاتصالات، ويفضل مجال الاتصالات تتمكن الشركة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس هذا من خلال شبكة مهمة وحديثة. ولذلك وضعت منطقة المديرية العامة خمس مديريات مركزية، وكل مديرية لها مهامها الخاصة، ويمكننا عرض هذه المديريات :

أولا مديرية التخطيط وأنظمة المعلومات: وتمثل مهامها فيما يلي:

✓ إلقاء نظرة على المدى الطويل فيما يخص اتصالات الجزائر ومكانتها في الأسواق.

✓ تحديد نظريات التنمية.

- ✓ وضع السياسات والخطط لاستعمالها.
- ✓ إنشاء المخططات السنوية اللازمة.
- ✓ وضع الدراسات والمشاريع برامج الأعمال.
- ✓ متابعة مخططات الاستثمار.
- ✓ إنشاء واستخدام نظام المعلومات.
- ✓ متابعة وتحليل الدلائل والنسب الاقتصادية واقتراح تدابير المصححة.
- ✓ التكفل أو المساعدة في تنمية البيانات وطرق تسيير الشركة.
- ✓ تخطيط ومساعدة الصيانة وتنمية الأنظمة العامة فيما يخص التسيير.

وهذه المديرية مكونة من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للتخطيط.
- 2) المديرية الفرعية للدراسة الخاصة.
- 3) المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.
- 4) المديرية الفرعية للتقليم والإعلان.

ثانيا مديرية المالية: وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- ✓ وضع القواعد والخطط والأنظمة ومراقبة تطبيقها.
- ✓ إدراك واستعمال وتنمية وتنشيط عمليات المحاسبة والمالية.
- ✓ وضع مختلف التنبآت المالية خاصة على حساب الاستفادة.
- ✓ تكوين وتحسين والمساعدة في تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تنفيذ مهمات مراقبة ومتابعة التدابير اللازمة للتصحيح.
- ✓ المساعدة في البيانات المهمة.

وهي مكونة من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للعمليات المحاسبية.
- 2) المديرية الفرعية للخزينة والمالية.

3) المديرية الفرعية لوضع القوانين والخطط ومراقبة المالية.

4) المديرية الفرعية للدراسات والتنمية والتكوين.

ثالثا مديريةية التسيير التقني لشبكات الاتصال: وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- ✓ المشاركة في وضع الخطط السنوية.
- ✓ تنشيط ومتابعة DTT لاستخدام خطط الإنتاج ومعايير الجودة.
- ✓ ملاحظة وتحليل البحث عن فعالية الشبكة.
- ✓ تسيير المراكز الوطنية التابعة للمديرية.
- ✓ وضع الأنظمة والقوانين خطط الاستعمال والصيانة للشبكات ومراقبة تطبيقها.
- ✓ تسيير المراكز المتصلة.

وهي مكونة من مديريتين فرعيتين ومكتبين:

- 1) المديرية الفرعية للدعم التقني.
- 2) المديرية الفرعية للملاحظات والتركيب.
- 3) مكتب قواعد وخطط العمل.
- 4) مكتب الأعمال العامة.

رابعا مديريةية الموارد البشرية: وهي مسؤولة عن:

- ✓ تنمية ووضع القوانين والخطط وأنظمة التسيير ومراقبة تطبيقها.
- ✓ وضع الدراسات وإنشاء إحصاءات ومتابعة دلائل التسيير.
- ✓ المشاركة في وضع الخطط السنوية والسنوات القادمة خاصة تسيير مناصب الشغل.
- ✓ إنشاء خطط وأنظمة تكوين ومتابعة استخدامها.
- ✓ تسيير نظام المكافآت.
- ✓ العلاقات المهنية، تجنب النزاعات الاجتماعية.
- ✓ التسيير الإداري للإطارات السامية والموجهين.
- ✓ تنمية الحوار الداخلي.

وهي مكونة من أربع مديريات فرعية وهي:

- 1) المديرية الفرعية للدراسات.
- 2) المديرية الفرعية للتكوين.
- 3) المديرية الفرعية للتسيير الإداري.
- 4) المديرية الفرعية للعلاقات المهنية.

خامسا مديرية الإدارة العامة: تقوم بالمهام التالية:

- ✓ دعم بنيات الشركة في معالجة النزاعات.
- ✓ تسيير وحماية الميراث وإنشاء ملفات التثبيت.
- ✓ تنشيط السير الإداري للاستشارة وعقود الصفقات.
- ✓ إدارة المباني والتسيير ووسائل النقل.

وهي مكونة بدورها من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للخدمات والحقوق والنزاعات.
- 2) المديرية الفرعية لتسيير الميراث.
- 3) المديرية الفرعية لإدارة الأسواق.
- 4) المديرية الفرعية للوصاية على المركز المسؤول عن تسيير بنايات مقر الشركة.

بالإضافة إلى هذا التنظيم يضاف إلى مديرية المشاريع التي تعمل في مجال الانترنت والاتصالات الفضائية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتعرف على منهجية الدراسة المطبقة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

عند اختيار العينة والتي كانت مقصودة لأغراض الدراسة، نتعرف على البيانات هل تخضع لتوزيع طبيعي من اجل القيام باختبارات المعلمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية معاينة هي عبارة عن مجموعة من خطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل حصول على استنتاجات تتعلق بالمجتمع الدراسة، كما تعرف بأنها: جزء من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختبر منه ذلك جزء. وقد تم الاعتماد على العينة الحرجة وتسمى أيضا العينة المقصودة حيث يسمح للباحث بتشكيل العينة حسب غرضه وتم الاعتماد على هذا النوع من العينات بسبب بعض الأسئلة الخاصة بالإستراتيجية والتي لا يستطيع الإجابة عنها أي عامل في الإدارة بل الإطارات الخاصة والتي تعمل على بناء إستراتيجية المؤسسة فقط هم الأفراد المخول لهم والقادرين والمستهدفين للإجابة عن عبارات الاستبانة، وتم توزيعها عليه، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية لعينة البحث والبلغ عددهم 40 وتم إرجاع 36 ليتم لفحصها .

-الخصائص: تتصف الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، و في ما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير، كما هو وموضح في الجداول الآتية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	66,7%
	أنثى	12	33,3%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

يبين الجدول(05) أن (66.7%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (33.3%) كانت من الإناث. من الملاحظ ان العدد الأكبر هم من الذكور وذلك يعود الى طبيعة العمل والتخصصات المطلوبة .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول(06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	01	2,8%
	من 30 إلى 40 سنة	23	63,9%

من 40 إلى 50 سنة	9	25,0%
50 سنة فأكثر	3	8,3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (2,8%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) (63,9%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) (25,0%)، وفي الأخير (8,3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم أكبر من 30 سنة وهذا مبرر لما يستوجبه النشاط من مسؤولية وكذلك المستوى التعليمي المطلوب لشغل المنصب.

3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	5,6%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	41,7%
	من 10 إلى 15 سنة	14	38,9%
	أكثر من 15 سنة	5	13,9%
المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (5,6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(41,7%) منهم خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (38,9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ: (13,9%). ومن الملاحظ إن 80,60% من الإطارات يملكون سنوات خبرة من 5 إلى 15 سنة، وهذا راجع بالدرجة الأولى لعمر وحجم المؤسسة محل الدراسة، مع وجوب الإشارة إلى أن أغلب الأفراد لديهم خبرة قبل الولوج إلى المؤسسة محل الدراسة وهذا من المقابلة التي تمت مع بعض الأفراد والملاحظات التي قاموا بتدوينها على الاستمارة الموزعة عليهم. وكذلك سعي الإدارة للاحتفاظ برأس مالها الفكري الذي تعتمد عليه بشكل مطلق من اجل بناء استراتيجياتها ورسم سياساتها في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.

الشكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	10	27,8%
	ثانوي	11	30,6%
	ليسانس	11	30,6%
	دراسات عليا	04	11,1%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (08) أن نسبة (27,8%) من الأفراد لديهم مستوى المؤهل العلمي أقل من ثانوي، و (30,6%) حاصلون على مستوى المؤهل العلمي ثانوي ، و (30,6%) حاصلون على شهادة ليسانس، و(11,1%) حاصلون على دراسات عليا ، وعليه نلاحظ أن أغلب إطارات الإدارة لاتصالات الجزائر هم ذات مؤهل علمي ثانوي وليسانس وهم متساويين في النسبة وهذا يتماشى مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وكذا الشهادات التي يحملونها. ولأن طبيعة النشاط يحتاج إلى رأس المال الفكري بالدرجة الأولى تهتم بانتقاء الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف .

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا سنعرض اختبار كوجمروف - سمرنوف ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:

جدول (09): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغيرات والابعاد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
أصحاب المصلحة الرئيسيين	,705	,703
أصحاب المصلحة الثانويين	,545	,928
إستراتيجية النمو	,814	,522
إستراتيجية الاستقرار	1,618	,099
إستراتيجية الانكماش	,691	,001
أصحاب المصلحة	,667	,766

الخيار الإستراتيجي	,603	,860
--------------------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v20.

ويوضح الجدول (14) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي $\text{sig} > 0.05$)، وعلية نرفض الفرضية الصفرية بمعنى أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب التحليل.

من اجل جمع البيانات اللازمة حول عينة الدراسة من اجل التعرف على مستويات أبعاد الدراسة وكذا الإجابة على فرضيات الدراسة تم الأخذ بعينة والتي تلائم البحث للإجابة على أسئلة الاستبانة والحصول آراء أفراد عينة الدراسة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة وأهم أساليب التحليل.

استعملت في دراستي هذه أداتين لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة والمتمثلتين في المقابلة والاستبيان، فهما تعتبران أداتان فعاليتين لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. وتم توزيع الاستبيان شخصيا.

وقد قسمت هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية اللازمة عن المجيب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ينقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: وهو خاص بمتغير المستقل أصحاب المصلحة وتم صياغته وبناء فقرات هذا المتغير يتضمن بعدين لقياسه (أصحاب المصلحة الرئيسيين، أصحاب المصلحة الثانويين).

المحور الثاني: وهو خاص بالمتغير التابع الخيار وتم بناء وصياغة فقراته على أساس ثلاث أبعاد لقياسه (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

وقد استخدمت في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي مكون من 5 درجات، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

الجدول رقم (10): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	05	04	03	02	01

المصدر : من إعداد الطالبة.

أساليب التحليل.

اما فيما يخص أساليب التحليل فقد تم استخدام برنامج SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية و، اختبار كوجروف- سمرنوف ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة، وفيما يلي شرح لأهم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة:

معامل ألفا كرونباخ: يشير إلى أنه إذا قمنا باستخدام نفس المقاييس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها ، وذلك اذا كان ألفا كرونباخ أكبر من 60% يمكننا تعميم نتائج دراسة العينة على المجتمع.

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

الارتباط (معامل بيرسون): يهتم بتحديد طبيعة و اتجاه العلاقة و قوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط ل: (Pearson)، فإن معامل ارتباط والذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين وتتراوح قيمته بين 1- و 1.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة.

يقصد باختبار الصدق والتحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الاستبيان وحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة.

1. الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الاختصاص وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف ، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة فيشكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم(01).

2. عامل الثبات: يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها لتكرار استخدامها فيالقياس للحصول على نفس النتائج في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها و للتحقق من درجة أداة القياس (الاستبانة) قمت بحساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ (Cronbach Alpha) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أصحاب المصلحة الرئيس	10	,551	,742
أصحاب المصلحة الثانويين	7	,847	,920
إستراتيجية النمو	6	,539	,734
إستراتيجية الاستقرار	7	,865	,930
إستراتيجية الانكماش	4	,738	,859

أصحاب المصلحة	17	,666	,816
الخيار الإستراتيجي	18	,737	,858
الاستبانة ككل	35	,729	,853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%، حيث بلغ نسبة الثبات لأصحاب المصلحة 66,6% وهي قيمة مرتفعة، كما أن معامل صدقها 81,6%، أما بالنسبة للخيار الإستراتيجي فبلغت نسبة ثبات عباراتها 73,7% ونسبة 85,8% كمعامل لصدقها. أما معامل الثبات للمحاور الاستبانة فبلغ 72,9% أما بالنسبة لمعامل صدقها فبلغ 85,3% وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة والاجابة كطلك عن فرضيات الدراسة وقبل ذلك التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صلاحية النموذج للدراسة قبل التطرق الى اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولا وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى $4=5-1$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى $0.8=5/4$ وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي .

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1.79 - 1]	[2.59 - 1.80]	[3.39-2.60]	[4.1-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويكون مستوى المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة كما هو موضح في الجدول (13) الموالي:

جدول (13): مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان.

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
فئات المتوسط الحسابي	1-أقل من 2.5	2.5-أقل من 3.5	3.5-5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى الإجابات سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: أصحاب المصلحة و الخيار الإستراتيجي .

السؤال الأول: ما هو تأثير أصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد أصحاب المصلحة لنتائج الموضحة في الجداول الآتية.

1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا :أصحاب المصلحة الرئيسيين	3,9639	42099,	1	مرتفع
01	يعتبر تدخل المساهمين مهم في تسيير المؤسسة .	3,33	1,069	10	متوسط
02	تسعى المؤسسة إلى تعظيم الأرباح للمساهمين فقط .	3,83	941,	8	مرتفع
03	تعطي الإدارة للمساهمين جميع المعلومات عن الأهداف المستقبلية .	3,89	950,	7	مرتفع
04	الأفراد داخل المؤسسة لهم علاقة مميزة معها ومع بعضهم .	3,78	1,174	9	مرتفع
05	تتواصل المؤسسة بشكل مستمر وفعال مع مختلف الأطراف .	4,53	506,	1	مرتفع
06	تظافر مجلس الإدارة مع المديرين من أجل بذل جهودات لتحقيق مصالحها ومصالح الأطراف الأخرى .	4,11	708,	3	مرتفع
07	تمتلك المؤسسة أسلوب خاصا لاستقبال والتعامل مع كافة الزبائن .	4,00	1,121	5	مرتفع
08	الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع الزبائن مرتبط باستمراريتهما .	4,14	1,018	2	مرتفع

09	تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق .	4,00	6,986	مرتفع
10	تحتزم المؤسسة قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه .	4,03	4,774	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

تحليل بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين: يتضح من خلال الجدول (13) أن بعد " أصحاب المصلحة الرئيسيين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9639) بانحراف معياري (0,42099). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أصحاب المصلحة الرئيسيين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,33-4,53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,506-1,174). وهذا ويعود السبب إلى أن العبارات (10,09,08,07,06,05) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا يدل أن إشارات مؤسسة اتصالات الجزائر يبذلون مجهودات لإرضاء أصحاب المصالح الرئيسيين وإعطائهم كافة حقوقهم فعليها احترام المجتمع التي هي فيه من عادات وتقاليد ودين والحفاظ على مورديها مهما كانت الظروف السوقية أما الزبائن فيجب عليها معاملتهم معاملة جيدة لأنهم هم أساس بقاءها واستمراريتها في السوق،. وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب أن العبارات (01,02,03,04) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تسمح للمساهمين بالتدخل في تسييرها ولا تسعى لتعظيم الأرباح من أجلهم فقط بل لأصحاب المصالح كافة لا تعطيه المعلومات الخاصة بالأهداف تحافظ على خصوصيتها وأسرارها وعلاقة العمال بالمؤسسة ليست مميزة يوجد فيها بعض الخلافات والمشاكل .

2- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد أصحاب المصلحة الثانويين:

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أصحاب المصلحة الثانويين.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثانيا: أصحاب المصلحة الثانويين	3,9087	2,42673	2	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة على المنافسة الشريفة واحترام منافسها بما تنص عليه أخلاقيات العمل أي العادات والتقاليد .	3,98	1,025	4	مرتفع
12	احترام المؤسسة للقوانين المنصوصة من حقوق وواجبات .	4,08	1,105	3	مرتفع
13	احترام المؤسسة للدائنين والتعامل معهم بأسلوب جيد .	3,47	1,188	6	متوسط
14	تأثير المنظمات غير حكومية على سير المؤسسة وأهدافها .	3,42	1,339	7	متوسط
15	تأثير أفكار الأجيال السابقة والحالية على المؤسسة والحفاظ على حقوقهم.	4,36	,762	1	مرتفع

16	لدى الجمهور ووسائل الإعلام تأثير على سمعة المؤسسة .	3,78	,681	5	مرتفع
17	احترام المؤسسة للبيئة و الاهتمام بها والحفاظ عليها .	4,33	,717	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

2-تحليل بعد أصحاب المصلحة الثانويين: يتضح من خلال الجدول (14) أن بعد " أصحاب المصلحة الثانويين" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9087) بانحراف معياري (0,42673). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أصحاب المصلحة الثانويين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,42-4,36) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,339-),681). ويعود السبب إلى أن العبارات (11,12,17,15) والتي جاءت في الترتيب الأول حسب إجابات الافراد، وهو دليل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بأصحاب المصلحة الثانويين من خلال احترامها للمنافسين (المنافسة الشريفة) بما تنص عليه أخلاقيات العمل واحترامها للقوانين المنصوصة من طرف الدولة الموجودة فيها أيضا الحفاظ على حقوق الأجيال اللاحقة والحالية من خلال الحفاظ على البيئة من التلوث وهي تعتبر مسؤولية كبيرة على المؤسسة وأيضاً الحفاظ على الموارد من الاستنزاف وأخيراً أفكار هذه الأجيال السابقة والحالية لها تأثير كبير على سير المؤسسة . وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب أن العبارات (14,13,16) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تؤثر في سيرها المنظمات غير حكومية إلا بنسبة قليلة من حيث التبرعات والمساعدات ويجب عليها احترام الدائنين والتعامل معهم بأسلوب جيد أما الجمهور ووسائل الإعلام لديه تأثير كبير على سمعة المؤسسة من خلال الإشهارات والإعلانات والإشاعات وتنقل الكلام والأخبار بين الناس عن المؤسسة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى تأثير أصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أصحاب المصلحة مجتمعة (3,9412) بانحراف معياري قدر بـ (3,8380). وهذا ما يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر تسعى دائماً لإعطاء أصحاب المصلحة كافة حقوقهم من أجل الحصول على أفضل خيار إستراتيجي لها .

السؤال الثاني: ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد الخيار الإستراتيجي لنتائج الموضحة في الجداول الآتية :

1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية النمو:

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعدالنمو.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا : إستراتيجية النمو					
18	تركز المؤسسة على منتج واحد/خدمة واحدة .	4,22	3,7618	1	مرتفع
19	تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين واستعمال التكنولوجيا الحديثة .	4,53	2,506	2	مرتفع
20	تركيز المؤسسة على نشاط أو منتج معين والاستثمار فيه بغرض تحقيق الربح .	4,56	1,404	1	مرتفع
21	رغبة المؤسسة والسعي الجاد للتوسع في قطاع السوق .	3,44	6,1132	6	متوسط
22	محاولة المؤسسة توسيع تشكيلة المنتجات وتطويرها والعمل على التجديد المستمر لها .	4,36	3,487	3	مرتفع
23	محاولة المؤسسة لكسب زبائن جدد والحافظة على زبائنها القدم .	4,03	5,696	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

1- تحليل بعد إستراتيجية النمو: يتضح من خلال الجدول (15) أن بعد " إستراتيجية النمو" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1898) بانحراف معياري (3,7618). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه إستراتيجية النمو، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إستراتيجية النمو أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,44-4,56) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,132-4,87). ويعود السبب إلى أن العبارات (20,19,22) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بإستراتيجية النمو خلال تركيزها على نشاط أو منتج معين والاستثمار فيه بغرض تحقيق الربح وكذلك تنمية قدرات الابتكار لدى الموظفين واستعمال التكنولوجيا الحديثة في نشاطاتها وأعمالها غير أننا نجد المؤسسة تسعى إلى توسيع في تشكيلة المنتجات وتطويرها والعمل على التجديد المستمر لها مواكبة لتطورات السوق. غير أن عبارات(18,23,21) مما يؤكد انه ورغم تبني المؤسسة لإستراتيجية النمو إلا أنها لا تركز على منتج واحد /خدمة واحدة وليس لديها الرغبة في التوسع في السوق لأنها تعتبر محتكرا نوعا ما من ناحية الهاتف الثابت والانترنت وهي ليست في ضرورة لبذل مجهودات لكسب زبائن جدد لأنها هي الرائدة من جهة الانترنت ونسبة التنافس مع مؤسسات الهاتف النقال ضعيفة لأنها تمتلك جودة في المنتجات عالية .

2-اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية الاستقرار:

جدول(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الاستقرار.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثانيا :إستراتيجية الاستقرار	3,9167	2,43916	2	مرتفع
24	اقتناع المؤسسة بمسارها الحالي والاستمرار فيه .	3,78	1,072	3	مرتفع
25	اقتناع المؤسسة بإنجازها التي حققتها ما لم تكن هناك نقائص في الأداء .	3,72	5,701	5	مرتفع
26	لا تستطيع المؤسسة تعديل مجالات وحجم قيمة الأعمال إذا لم يحدث تغير في قيمة الأعمال .	4,25	1,439	1	مرتفع
27	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الاقتصادية والسياسية وغيرها التي لها علاقة بنشاطها .	3,61	1,076	6	مرتفع
28	تجنب المؤسسة توسيع المهام والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية .	3,28	1,003	7	متوسط
29	عدم رغبة المؤسسة في توفير موارد وإمكانيات إضافية في الأعمال .	3,75	4,937	4	مرتفع
30	عدم امتلاك المؤسسة القدرة على استيعاب أعباء النمو والتوسع .	3,83	2,878	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

2- تحليل بعد التميز في المنتجات: يتضح من خلال الجدول (16) أن بعد " إستراتيجية الاستقرار" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9167) بانحراف معياري (2,43916). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه الاستقرار في السوق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إستراتيجية الاستقرار أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,28-4,25) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,076-4,39). ويعود السبب إلى أن العبارات (24,30,26) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بمجالاتها الحالية و اقتناعها بمسارها الحالي واستمرارها فيه بسبب عدم امتلاكها للقدرة على استيعاب أعباء النمو والتوسع وهي تتبنى إستراتيجية الاستقرار في السوق .

3- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية الانكماش :

جدول(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الانكماش.

الرقم	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى
-------	----------	-------	----------	---------	-------

القبول	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفع	3	,73067	3,6181	ثالثا: إستراتيجية الانكماش	
مرتفع	3	1,003	3,72	تتبنى المؤسسة إستراتيجية الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب موارد أقل وتكلفة منخفضة .	31
مرتفع	1	,785	3,89	عدم دخول المؤسسة في مجالات جديدة حتى مع وجود فرصة .	32
مرتفع	4	,828	3,67	استبدال المؤسسة لبعض الأنشطة يتم الاستغناء عنها رغم أهميتها .	33
مرتفع	2	,806	3,75	بعض الأنشطة يتم الاستغناء عنها رغم أهميتها .	34
متوسط	5	1,146	3,00	سعي المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوطات المنافسة ونقص الموارد .	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

3- تحليل بعد السيطرة بالتكاليف: يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد " إستراتيجية الانكماش " جاء بالترتيب الثالث والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6181) بانحراف معياري (,73067). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه إستراتيجية الانكماش، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إستراتيجية الانكماش أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,00-3,89) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (,785-1,146). ويعود السبب إلى أن العبارات (31,34,32) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بإستراتيجية الانكماش بعدم دخولها في مجالات جديدة حتى ولو وجدت فرصة وتستغني عن بعض الأنشطة التي لا تحقق أرباح رغم أهميتها وتتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية من خلال التحول إلى نشاط آخر يتطلب موارد أقل وتكلفة منخفضة .

و بناء على ما تقدم يتضح أن الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الخيار الإستراتيجي مجتمعة (3,8549) بانحراف معياري قدر ب (,35937). وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الاستراتيجيات الثلاثة من أجل الحصول على خيار إستراتيجي والذي يمنحها أفضل إستراتيجية .

الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance والناتج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (19): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	,116	1	,116	,898	*0,000
الخطأ	4,404	34	,130		
المجموع الدوري	4,520	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 . * ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $(R^2)=0,476$ معامل التحديد المصحح $(R^2)=0,426$ معامل الارتباط $(R)=0,623$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,898) وبمستوى دلالة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو أصحاب المصلحة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (2,60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الخيار الإستراتيجي، وهي قوة تفسيرية معتبرة نسبياً وبعبارة أخرى أصحاب المصلحة يؤثرون في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة أي وجود علاقة بين أصحاب المصلحة والخيار الإستراتيجي بأبعادها المختلفة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولإيجاد هذه العلاقة بين متغيري الدراسة والتي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط ل (Pearson).

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر والدور المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم أولاً دراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

جدول (20): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة الثانويين	أصحاب المصلحة الرئيسيين	المتغير المستقل وابعاده	
			المتغير التابع وابعاده	معامل ارتباط
,510	,328**	,548**	معامل ارتباط	إستراتيجية النمو
,000	,005	,000	مستوى الدلالة	
,366**	,271**	,367	معامل ارتباط	إستراتيجية

الاستقرار	مستوى الدلالة	,001	,000	,000
إستراتيجية الانكماش	معامل ارتباط	,128**	,174	,120**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000
الخيار الإستراتيجي	معامل الارتباط	,271	,159	,271
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. عدد الاستمارات N=36

** الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) * الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيرات النموذج الاثنين وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أصحاب المصلحة كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0,271$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة يبدون تأثيراً على الخيار الإستراتيجي حيث نجد أن الخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته الثلاث تم التأثير عليها من قبل أصحاب المصلحة حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط يقدر بـ ($R=0,510$)، وتليها إستراتيجية الاستقرار بـ ($R=0,366$)، وأخيراً إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها ($R=0,120$)، مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين أصحاب المصلحة ككل والخيار الإستراتيجي وإستراتيجيته، وبدلالة معنوية ($0,000$) لكل الإستراتيجيات الثلاث وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الأساسيين كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,271$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة الأساسيين يؤثرون في تحديد الخيار الإستراتيجي حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ ($R=0,548$)، وتليها إستراتيجية الاستقرار فيها بـ ($R=0,367$)، وأخيراً إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها بـ ($R=0,128$) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الأساسيين والخيار الإستراتيجي ككل، وبدلالة معنوية ($0,000$) للإستراتيجيتين (النمو، الانكماش) إلا إستراتيجية الاستقرار فكانت بدلالة معنوية ($0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الثانويين كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=,159$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة الثانويين يأترون في تحديد الخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته

الثلاث حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ (R=,328) ، وتليها إستراتيجية الاستقرار بـ (R=,271) ، وأخيرا إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها بـ (R=,174) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الثانويين والخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته الثلاث ، وبدلالة معنوية (0,000) للإستراتيجيتين (النمو،الاستقرار) إلا إستراتيجية الانكماش فكانت بدلالة معنوية (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة (α= 0.01).

✓ الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

✓ من أجل اختبار الفرضيات نقوم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما نستخدم اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية لهما.

✓ أولا: اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل لانحدار البسيط Simple regression Analysis لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد	R ² معامل التحديد المصحح	قيمة F لمحسوبة	Sig
أصحاب المصلحة	,623 ^a	,476	,426	,898	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,263	,628	-	5,199	,000
أصحاب المصلحة	,150	,150	,160	,948	,350

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (α=0.05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لأصحاب المصلحة وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة وبالباغة (948)، بمستوى دلالة (0,350) وهو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,623$) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت أصحاب المصلحة 2,14% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن أصحاب المصلحة لهم تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية H01 القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونقبل بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (0,898) بمستوى دلالة (0,350) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) و أصحاب المصلحة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (36) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 0,150 + 3,263 \text{ أصحاب المصلحة}$$

وعليه يزيد أصحاب المصلحة بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي ب 0,150 وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام نفس التحليل الانحدار البسيط نختبر الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:
- جدول رقم (22): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لا يوجد أثر لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R^2 معامل التحديد	R^2 معامل التحديد المصحح	قيمة F المحسوبة	Sig
-----------------	--------------------	---------------------	----------------------------	-----------------	-----

أصحاب المصلحة الرئيسيين	,173 ^a	,300	,001	1,015	,315*
-------------------------------	-------------------	------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,269	,575	-	5,688	,000
أصحاب المصلحة الرئيسيين	,148	,144	,173	1,025	,312

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0,05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$ بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1,025) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط $(R=0,173)$ إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت أصحاب المصلحة الرئيسيين بـ 3% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن تأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر فالمساهمين يختارون الخيار الإستراتيجي الذي يحقق لهم يوفر لهم الربح السريع أما العمال فهم دائما يتجهون إلى الخيار الإستراتيجي الذي يبقى على استمرارية المؤسسة في السوق، المؤسسة لا تستطيع تغيير منتج معين بمنتج آخر لأن هذا المنتج له زبائن معينين وهذا يؤثر على خيارها الإستراتيجي والموردين يضغطون عليها من خلال رفع الأسعار أو خفض جودة السلع ونجد أن الموردين لهم علاقة قوية في تحديد خيارها الإستراتيجي، والمؤسسة لا تتبنى خيار إستراتيجي إلا إذا قامت بمراعاة ظروف المجتمع التي فيه، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية H_{01} القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (1,251) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة

الرئيسيين من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) وأصحاب المصلحة الرئيسيين (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (36) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 0,148 + 3,269 \text{ أصحاب المصلحة الرئيسيين}$$

وعلى تزايد أصحاب المصلحة الرئيسيين بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي بـ 0,148 وحدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	R ² معامل التصحح	التحديد	قيمة F المحسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,106 ^a	,110	,018		,389	,537*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,505	,565	-	6,208	,000
إدارة المعرفة	,090	,144	,106	,624	,537

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (,624)، بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,106$) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 1,10% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن تأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي، فاشتداد المنافسة في السوق يلزم المؤسسة على اختيار أفضل خيار إستراتيجي لديها لمعالجة وضع المؤسسة في السوق والقوانين والتشريعات التي تفرضها الحكومة على المؤسسات تفرض عليها التفكير الجيد قبل تحديد الخيارات الإستراتيجية، أما الدائنون يؤثرون على الخيار الإستراتيجي بسبب الأعباء المالية التي تؤثر على أرباحها والمنظمات الحكومية التي تستفيد من المؤسسات فهي تعتبر وسيط بينها وبين الأفراد المحتاجة وبالتالي أي خيار إستراتيجي يحدد إلا تراعى فيه هاته المنظمات، الإعلام والجمهور يعتبرون وسيلة للإشهار للمؤسسة ويكون لها تأثير كبي في الخيار مثل زيادة الإنتاج وأخيرا نقول بأن المؤسسة لا تحدد أي خيار إستراتيجي وإلا راعت فيه البيئة المحيطة بالمؤسسة التي فيها . وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H_{02} القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إدارته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (1,051) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع. بالاعتماد تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة الثانويين من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) وأصحاب المصلحة الثانويين (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 3,505 + 0,090 \text{أصحاب المصلحة الثانويين}$$

وعليه يزيد أصحاب المصلحة الثانويين بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي ب 0,090 وحدة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومكانة مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال-بسكرة-، وكذا الهيكلية الإدارية التي يسير وفقها، ولقد اعتمدت في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعت على إدارات المؤسسة، و التي تحتوي على محورين هما: أصحاب المصلحة والخيار الإستراتيجي، و هدفت من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثي التالية: " تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي"، و بعد استرجاعها قمت بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، ثم قمت بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلت إلى صحة وعدم قبول الفرضيات، حيث استنتجت أنه يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي بأبعاده المختلفة من وجهة نظر إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05). وكانت النتائج كما يلي:

✓ تصورات المبحوثين حول تأثير أصحاب المصلحة في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد أصحاب المصلحة مجتمعة (3,9412) بانحراف معياري قدره (0,38380).

✓ تصورات المبحوثين حول تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة مثلة في استراتيجياتها الثلاثة (3,8549) بانحراف معياري قدره (0,35937).

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إداراته عند مستوى دلالة إحصائية، حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين (R=0,623) وقد فسرت أصحاب المصلحة (2,14%) من التغيرات الحاصلة في مستوى خيار المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه:

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إداراته عند مستوى دلالة إحصائية.

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إداراته عند مستوى دلالة إحصائية.

تمهيد :

لقد تم التطرق في الفصلين السابقين للدراسة النظرية والتحليلية لأصحاب المصلحة وتأثيرهم في تحديد الخيار الإستراتيجي، أم فيما يخص هذا الفصل فسوف نربط بينما هو نظري وتطبيقي أي الاقتراب أكثر من الواقع العملي وكيفية تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

حيث سنحاول معرفة تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال , وذلك من خلال ثلاث مباحث، سنتناول في المبحث الأول تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال مطلبين، المطلب الأول يتناول مفهوم اتصالات الجزائر، والمطلب الثاني سنتناول فيه الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أما المبحث الثاني سنحاول معرفة منهجية الدراسة من خلال مطلبين، نتطرق فيه إلى عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي، وصدق وثبات أداة الدراسة ، والمبحث الثالث يتضمن عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال ثلاثة مطالب يتم فيها إلى عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ونتائج الاستبيان لتتوصل في الأخير لخلاصة الفصل .

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر ووكالتها التجارية

تعتبر المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الاتصالات الأكثر تأثراً بمتغيرات البيئة خصوصا التطور الكبير الذي تشهده تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و بهدف بقاء المؤسسة في السوق فإنها تتبع عدة طرق ومن أهم الطرق التي تعتبر المورد الرئيسي لها هو المورد البشري إذ تسعى إلى تطوير مهاراته و كفاءته من أجل إنتاجية أفضل ومن بين هذه المؤسسات التي تنشط في مجال الاتصالات نجد مؤسسة اتصالات الجزائر التي لها دور كبير في اقتصاد البلاد .

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال يقدر ب500.000.000.00 دج ملك للدولة بنسبة 100%، تأسست عام 2003 مقيمة بسجل تجاري رقم 02 ب 0018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة ولها وحدات عبر تراب الوطن نشأة بموجب قرار وزاري تحت رقم: 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والواصلات إذ يعتبر بعثها تحت تسمية اتصالات الجزائر وذلك باعتمادها على ثلاثة أهداف في عالم التكنولوجيا والإعلام والاتصال و تتميز بالمرودية و الفعالية و جودة الخدمة . وكذا رغبتها في تحقيق مستوى عالي قياسي على المستوى الاقتصادي و الاجتماعي لتبقى دوما الرائد في ميدانها نظرا لوجود صافي ميدان حساس ذلك لأنها تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وموبيليس وخدمات الانترنت - جواب -، الاتصالات الفضائية ATS إضافة إلى 4g . وشعار المؤسسة - الاختيار الأفضل - والشركة الأم هي البريد والواصلات الجزائرية وخدماتها هي خدمة الهاتف الثابت والنقال والانترنت .

تعريف الوكالة التجارية اتصالات الجزائر ACTEL

الوكالة التجارية هي مؤسسة عمومية تابعة لمديرية اتصالات الجزائر بسكرة وهي عبارة عن مصلحة تجارية ودورها الأساسي يختص في الهاتف الثابت وخدماته من اشتراك وفواتير والانترنت جواب، g4، WIFI . وتعتبر الوكالة التجارية الطريق الأول للزيون ووجهته الوحيدة في كل ما يخص الهاتف الثابت والانترنت . تعمل الوكالة طوال أيام الأسبوع ما عدا الجمعة من الساعة الثامنة صباحا إلى السادسة مساء دون توقف، وفي بعض الحالات تعمل الوكالة ساعات إضافية استثنائية قد تصل إلى التاسعة ليلا .

وتعتبر الوكالة التجارية ACTEL في أحد فروع اتصالات الجزائر المركز أو القاعدة في هذه الشركة نتيجة لما تقدمه من خدمات؛ من خلالها تبدأ الفروع في تقديم خدماتها المتصلة لخدمات.

فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية، أي إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة في هذه البلاد؛ فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة واثنى عشر مديرية إقليمية لكل من: الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، بليدة، تلمسان. أين تم تقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في ثمانية وأربعون ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع خمسون مديرية عبر التراب الوطني.

وتقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة مسار العامل منذ دخوله المؤسسة إلى إنجاءه عقد العمل بالتقاعد أو فسخ العقد.

و مصلحة التكوين تتكلف بتطوير معارف العمال سواء من جهة منصب عمله أو علاقته العامة مع الموظفين في مدارس خاصة أو تابعة للمؤسسة أو عن طريق الانترنت و التمهين و الإدماج .

و مصلحة سيرة العمال تتخذ الإجراءات بتنفيذ العقوبات التعدييات على مصالح المؤسسة .

في حين فإن مؤسسة اتصالات الجزائر تقوم بترقية عمالها حسب كفاءة الموظف أو أقدميه. و يتم داخل المؤسسة تحفيز الموظفين بواسطة حوافز سنوية من أرباح المؤسسة أو فردية حسب مردودية العامل و ذلك كل شهرين ,و يتم هذا من أجل تطوير الموظف لمساره الوظيفي و الارتقاء إلى مناصب عاليا .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي:

إن اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن وهذا بعرض خدمات في مجال الاتصالات، ويفضل مجال الاتصالات تتمكن الشركة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس هذا من خلال شبكة مهمة وحديثة. ولذلك وضعت منطقة المديرية العامة خمس مديريات مركزية، وكل مديرية لها مهامها الخاصة، ويمكننا عرض هذه المديريات :

أولا مديرية التخطيط وأنظمة المعلومات: وتمثل مهامها فيما يلي:

✓ إلقاء نظرة على المدى الطويل فيما يخص اتصالات الجزائر ومكانتها في الأسواق.

✓ تحديد نظريات التنمية.

- ✓ وضع السياسات والخطط لاستعمالها.
- ✓ إنشاء المخططات السنوية اللازمة.
- ✓ وضع الدراسات والمشاريع برامج الأعمال.
- ✓ متابعة مخططات الاستثمار.
- ✓ إنشاء واستخدام نظام المعلومات.
- ✓ متابعة وتحليل الدلائل والنسب الاقتصادية واقتراح تدابير المصححة.
- ✓ التكفل أو المساعدة في تنمية البيانات وطرق تسيير الشركة.
- ✓ تخطيط ومساعدة الصيانة وتنمية الأنظمة العامة فيما يخص التسيير.

وهذه المديرية مكونة من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للتخطيط.
- 2) المديرية الفرعية للدراسة الخاصة.
- 3) المديرية الفرعية لمراقبة التسيير.
- 4) المديرية الفرعية للتقليم والإعلان.

ثانيا مديرية المالية: وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- ✓ وضع القواعد والخطط والأنظمة ومراقبة تطبيقها.
- ✓ إدراك واستعمال وتنمية وتنشيط عمليات المحاسبة والمالية.
- ✓ وضع مختلف التنبآت المالية خاصة على حساب الاستفادة.
- ✓ تكوين وتحسين والمساعدة في تسيير الموارد البشرية.
- ✓ تنفيذ مهمات مراقبة ومتابعة التدابير اللازمة للتصحيح.
- ✓ المساعدة في البيانات المهمة.

وهي مكونة من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للعمليات المحاسبية.
- 2) المديرية الفرعية للخزينة والمالية.

3) المديرية الفرعية لوضع القوانين والخطط ومراقبة المالية.

4) المديرية الفرعية للدراسات والتنمية والتكوين.

ثالثا مديريةية التسيير التقني لشبكات الاتصال: وهي مسؤولة عن المهام التالية:

- ✓ المشاركة في وضع الخطط السنوية.
- ✓ تنشيط ومتابعة DTT لاستخدام خطط الإنتاج ومعايير الجودة.
- ✓ ملاحظة وتحليل البحث عن فعالية الشبكة.
- ✓ تسيير المراكز الوطنية التابعة للمديرية.
- ✓ وضع الأنظمة والقوانين خطط الاستعمال والصيانة للشبكات ومراقبة تطبيقها.
- ✓ تسيير المراكز المتصلة.

وهي مكونة من مديرتين فرعيتين ومكتبين:

- 1) المديرية الفرعية للدعم التقني.
- 2) المديرية الفرعية للملاحظات والتركيب.
- 3) مكتب قواعد وخطط العمل.
- 4) مكتب الأعمال العامة.

رابعا مديريةية الموارد البشرية: وهي مسؤولة عن:

- ✓ تنمية ووضع القوانين والخطط وأنظمة التسيير ومراقبة تطبيقها.
- ✓ وضع الدراسات وإنشاء إحصاءات ومتابعة دلائل التسيير.
- ✓ المشاركة في وضع الخطط السنوية والسنوات القادمة خاصة تسيير مناصب الشغل.
- ✓ إنشاء خطط وأنظمة تكوين ومتابعة استخدامها.
- ✓ تسيير نظام المكافآت.
- ✓ العلاقات المهنية، تجنب النزاعات الاجتماعية.
- ✓ التسيير الإداري للإطارات السامية والموجهين.
- ✓ تنمية الحوار الداخلي.

وهي مكونة من أربع مديريات فرعية وهي:

- 1) المديرية الفرعية للدراسات.
- 2) المديرية الفرعية للتكوين.
- 3) المديرية الفرعية للتسيير الإداري.
- 4) المديرية الفرعية للعلاقات المهنية.

خامسا مديرية الإدارة العامة: تقوم بالمهام التالية:

- ✓ دعم بنيات الشركة في معالجة النزاعات.
- ✓ تسيير وحماية الميراث وإنشاء ملفات التثبيت.
- ✓ تنشيط السير الإداري للاستشارة وعقود الصفقات.
- ✓ إدارة المباني والتسيير ووسائل النقل.

وهي مكونة بدورها من أربع مديريات فرعية:

- 1) المديرية الفرعية للخدمات والحقوق والنزاعات.
- 2) المديرية الفرعية لتسيير الميراث.
- 3) المديرية الفرعية لإدارة الأسواق.
- 4) المديرية الفرعية للوصاية على المركز المسؤول عن تسيير بنايات مقر الشركة.

بالإضافة إلى هذا التنظيم يضاف إلى مديرية المشاريع التي تعمل في مجال الانترنت والاتصالات الفضائية.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتعرف على منهجية الدراسة المطبقة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: عينة الدراسة والتوزيع الطبيعي

عند اختيار العينة والتي كانت مقصودة لأغراض الدراسة، نتعرف على البيانات هل تخضع لتوزيع طبيعي من اجل القيام باختبارات المعلمية التي تم الحصول عليها من خلال الاستبانة.

الفرع الأول: عينة الدراسة وخصائصها

ويمكن أن نعرف عينة الدراسة بأنها: عبارة عن جزء من مجتمع الدراسة، وعملية معاينة هي عبارة عن مجموعة من خطوات أو الإجراءات لاختيار هذا الجزء من أجل حصول على استنتاجات تتعلق بالمجتمع الدراسة، كما تعرف بأنها: جزء من مفردات المجتمع الإحصائي يتم اختياره بطريقة علمية، ثم دراسة خصائص هذا الجزء لغرض التعرف على خصائص المجتمع الذي اختبر منه ذلك جزء. وقد تم الاعتماد على العينة الحرجة وتسمى أيضا العينة المقصودة حيث يسمح للباحث بتشكيل العينة حسب غرضه وتم الاعتماد على هذا النوع من العينات بسبب بعض الأسئلة الخاصة بالإستراتيجية والتي لا يستطيع الإجابة عنها أي عامل في الإدارة بل الإطارات الخاصة والتي تعمل على بناء إستراتيجية المؤسسة فقط هم الأفراد المخول لهم والقادرين والمستهدفين للإجابة عن عبارات الاستبانة، وتم توزيعها عليه، وقد تم توزيع الاستبيانات عليهم عبر زيارات ميدانية لعينة البحث والبلغ عددهم 40 وتم إرجاع 36 ليتم لفحصها .

-الخصائص: تتصف الدراسة بعدة خصائص شخصية وأخرى وظيفية والمتمثلة في (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)، و في ما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة الدراسة حسب كل متغير، كما هو وموضح في الجداول الآتية:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول(05): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	24	66,7%
	أنثى	12	33,3%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

يبين الجدول(05) أن (66.7%) من أفراد عينة البحث من الذكور، في حين أن (33.3%) كانت من الإناث. من الملاحظ ان العدد الأكبر هم من الذكور وذلك يعود الى طبيعة العمل والتخصصات المطلوبة .

2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول(06): توزيع أفراد العينة حسب العمر.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
العمر	اقل من 30 سنة	01	2,8%
	من 30 إلى 40 سنة	23	63,9%

من 40 إلى 50 سنة	9	25,0%
50 سنة فأكثر	3	8,3%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (2,8%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) (63,9%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 50 سنة) (25,0%)، وفي الأخير (8,3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية الباحثين هم أكبر من 30 سنة وهذا مبرر لما يستوجبه النشاط من مسؤولية وكذلك المستوى التعليمي المطلوب لشغل المنصب.

3. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول (12): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	02	5,6%
	من 5 إلى 10 سنوات	15	41,7%
	من 10 إلى 15 سنة	14	38,9%
	أكثر من 15 سنة	5	13,9%
المجموع		36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (5,6%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(41,7%) منهم خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (38,9%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد حددت نسبتهم بـ: (13,9%). ومن الملاحظ إن 80,60% من الإطارات يملكون سنوات خبرة من 5 إلى 15 سنة، وهذا راجع بالدرجة الأولى لعمر وحجم المؤسسة محل الدراسة، مع وجوب الإشارة إلى أن أغلب الأفراد لديهم خبرة قبل الولوج إلى المؤسسة محل الدراسة وهذا من المقابلة التي تمت مع بعض الأفراد والملاحظات التي قاموا بتدوينها على الاستمارة الموزعة عليهم. وكذلك سعي الإدارة للاحتفاظ برأس مالها الفكري الذي تعتمد عليه بشكل مطلق من اجل بناء استراتيجياتها ورسم سياساتها في بيئة تتميز بالمنافسة الشديدة.

الشكل (1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

4. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (08): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أقل من ثانوي	10	27,8%
	ثانوي	11	30,6%
	ليسانس	11	30,6%
	دراسات عليا	04	11,1%
	المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS V 20.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (08) أن نسبة (27,8%) من الأفراد لديهم مستوى المؤهل العلمي أقل من ثانوي، و (30,6%) حاصلون على مستوى المؤهل العلمي ثانوي ، و (30,6%) حاصلون على شهادة ليسانس، و(11,1%) حاصلون على دراسات عليا ، وعليه نلاحظ أن أغلب إطارات الإدارة لاتصالات الجزائر هم ذات مؤهل علمي ثانوي وليسانس وهم متساويين في النسبة وهذا يتماشى مع طبيعة الأنشطة التي تقوم بها الإدارة وكذا الشهادات التي يحملونها. ولأن طبيعة النشاط يحتاج إلى رأس المال الفكري بالدرجة الأولى تهتم بانتقاء الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف .

الفرع الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي.

لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا سنعرض اختبار كوجمروف - سمرنوف ، فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوى مستوى الدلالة (α) الذي يحدده الباحث ، فإننا نرفض الفرضية الصفرية والتي تنص على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة والتي تنص على أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي والعكس صحيح، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن تكون البيانات لها توزيعا طبيعيا. ويوضح الجدول الموالي نتائج ذلك الاختبار:

جدول (09): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov – Smirnov)

المتغيرات والابعاد	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig)
أصحاب المصلحة الرئيسيين	,705	,703
أصحاب المصلحة الثانويين	,545	,928
إستراتيجية النمو	,814	,522
إستراتيجية الاستقرار	1,618	,099
إستراتيجية الانكماش	,691	,001
أصحاب المصلحة	,667	,766

الخيار الإستراتيجي	,603	,860
--------------------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج SPSS.v20.

ويوضح الجدول (14) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي $\text{sig} > 0.05$)، وعلية نرفض الفرضية الصفرية بمعنى أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي ونقبل الفرضية البديلة. وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة والأساليب التحليل.

من اجل جمع البيانات اللازمة حول عينة الدراسة من اجل التعرف على مستويات أبعاد الدراسة وكذا الإجابة على فرضيات الدراسة تم الأخذ بعينة والتي تلائم البحث للإجابة على أسئلة الاستبانة والحصول آراء أفراد عينة الدراسة وتم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للإجابة على فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: أداة الدراسة وأهم أساليب التحليل.

استعملت في دراستي هذه أداتين لجمع البيانات حول الموضوع محل الدراسة والمتمثلتين في المقابلة والاستبيان، فهما تعتبران أداتان فعالتين لجمع البيانات عندما يكون الباحث على معرفة دقيقة بالمطلوب، وبكيفية قياس المتغيرات المطلوب دراستها. وتم توزيع الاستبيان شخصيا.

وقد قسمت هذا الاستبيان إلى ثلاث محاور وهي:

الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية اللازمة عن المجيب وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ينقسم إلى محورين هما:

المحور الأول: وهو خاص بمتغير المستقل أصحاب المصلحة وتم صياغته وبناء فقرات هذا المتغير يتضمن بعدين لقياسه (أصحاب المصلحة الرئيسيين، أصحاب المصلحة الثانويين).

المحور الثاني: وهو خاص بالمتغير التابع الخيار وتم بناء وصياغة فقراته على أساس ثلاث أبعاد لقياسه (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش).

وقد استخدمت في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي مكون من 5 درجات، وقد رتبنا هذا المقياس كالآتي:

الجدول رقم (10): مقياس ليكرت الخماسي.

الدرجة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الرتبة	05	04	03	02	01

المصدر : من إعداد الطالبة.

أساليب التحليل.

اما فيما يخص أساليب التحليل فقد تم استخدام برنامج SPSS وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها التطبيقات الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية المختلفة من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية و، اختبار كوجروف- سمرنوف ومعدلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية، هذا بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة، وفيما يلي شرح لأهم المقاييس المستخدمة في هذه الدراسة:

معامل ألفا كرونباخ: يشير إلى أنه إذا قمنا باستخدام نفس المقاييس وإعادة اختباره مرات أخرى فإن النتائج ستكون نفسها ، وذلك اذا كان ألفا كرونباخ أكبر من 60% يمكننا تعميم نتائج دراسة العينة على المجتمع.

المتوسط الحسابي: من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما به من خصائص جيدة جعلته في هذه المكانة.

الارتباط (معامل بيرسون): يهتم بتحديد طبيعة و اتجاه العلاقة و قوتها بين المتغير المستقل والمتغير التابع من خلال مصفوفة الارتباط ل: (Pearson)، فإن معامل ارتباط والذي يقيس العلاقة بين هذين المتغيرين وتتراوح قيمته بين 1- و 1.

الفرع الثاني: اختبار صدق وثبات الاستبانة.

يقصد باختبار الصدق والتحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الاستبيان وحساب معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى ثبات الاستبانة.

1. الصدق الظاهري: من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في الاختصاص وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف ، وفي ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة فيشكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم(01).

2. عامل الثبات: يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها لتكرار استخدامها فيالقياس للحصول على نفس النتائج في ظروف مشابهة وباستخدام الأداة نفسها و للتحقق من درجة أداة القياس (الاستبانة) قمت بحساب معامل الثبات ألفا لكرونباخ (Cronbach Alpha) وكانت النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول (11): معاملات الصدق والثبات متغيري الدراسة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
أصحاب المصلحة الرئيس	10	,551	,742
أصحاب المصلحة الثانويين	7	,847	,920
إستراتيجية النمو	6	,539	,734
إستراتيجية الاستقرار	7	,865	,930
إستراتيجية الانكماش	4	,738	,859

أصحاب المصلحة	17	,666	,816
الخيار الإستراتيجي	18	,737	,858
الاستبانة ككل	35	,729	,853

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة كانت أكبر من 60%، حيث بلغ نسبة الثبات لأصحاب المصلحة 66,6% وهي قيمة مرتفعة، كما أن معامل صدقها 81,6%، أما بالنسبة للخيار الإستراتيجي فبلغت نسبة ثبات عباراتها 73,7% ونسبة 85,8% كمعامل لصدقها. أما معامل الثبات للمحاور الاستبانة فبلغ 72,9% أما بالنسبة لمعامل صدقها فبلغ 85,3% وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والصدق.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها.

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة والاجابة كطلك عن فرضيات الدراسة وقبل ذلك التعرف على طبيعة العلاقة ما بين المتغيرات.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

من خلال هذا المطلب سوف نقوم بالجابة عن التساؤلات المطروحة واختبار صلاحية النموذج للدراسة قبل التطرق الى اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: تحليل اتجاهات الآراء للإجابة على تساؤلات الدراسة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقياس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في إدارة المعرفة والميزة التنافسية، ولقد تم ضبط الحدود الدنيا وكذا الحدود العليا للمقياس بغرض الحصول على المتوسط المرجح، وذلك من خلال حساب المدى أولا وهذا عن طريق الفرق بين أكبر وزن وبين أصغرها بمعنى $4=5-1$ ، ومن ثم نقسم ناتج المدى على عدد الأوزان الموجودة في المقياس وهي 5 أوزان بمعنى $0.8=5/4$ وبذلك نحصل على طول الفئة للوزن والمقدرة بـ 0.8، ثم يتم إضافة هذه الأخيرة لكل وزن فنحصل على الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول (12) : الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي .

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	[1 - 1.79]	[2.59 - 1.80]	[3.39-2.60]	[4.1-3.40]	[5-4.20]

المصدر: من إعداد الطالبة.

ويكون مستوى المتوسط الحسابي لإجابات الباحثين عن كل عبارة كما هو موضح في الجدول (13) الموالي:

جدول (13): مستوى إجابات مبحوثي عينة الدراسة حول الاستبيان.

المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع
فئات المتوسط الحسابي	1-أقل من 2.5	2.5-أقل من 3.5	3.5-5

المصدر: من إعداد الطالبة.

وبعد تحديد الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي، ومستوى الإجابات سيتم تحديد اتجاهات المبحوثين حول متغيري الدراسة: أصحاب المصلحة و الخيار الإستراتيجي .

السؤال الأول: ما هو تأثير أصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد أصحاب المصلحة لنتائج الموضحة في الجداول الآتية.

1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين:

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا :أصحاب المصلحة الرئيسيين	3,9639	42099,	1	مرتفع
01	يعتبر تدخل المساهمين مهم في تسيير المؤسسة .	3,33	1,069	10	متوسط
02	تسعى المؤسسة إلى تعظيم الأرباح للمساهمين فقط .	3,83	941,	8	مرتفع
03	تعطي الإدارة للمساهمين جميع المعلومات عن الأهداف المستقبلية .	3,89	950,	7	مرتفع
04	الأفراد داخل المؤسسة لهم علاقة مميزة معها ومع بعضهم .	3,78	1,174	9	مرتفع
05	تتواصل المؤسسة بشكل مستمر وفعال مع مختلف الأطراف .	4,53	506,	1	مرتفع
06	تظافر مجلس الإدارة مع المديرين من أجل بذل جهودات لتحقيق مصالحها ومصالح الأطراف الأخرى .	4,11	708,	3	مرتفع
07	تمتلك المؤسسة أسلوب خاصا لاستقبال والتعامل مع كافة الزبائن .	4,00	1,121	5	مرتفع
08	الأسلوب الذي تتعامل به المؤسسة مع الزبائن مرتبط باستمراريتهما .	4,14	1,018	2	مرتفع

09	تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق .	4,00	6,986	مرتفع
10	تحتزم المؤسسة قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه .	4,03	4,774	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

تحليل بعد أصحاب المصلحة الرئيسيين: يتضح من خلال الجدول (13) أن بعد " أصحاب المصلحة الرئيسيين" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9639) بانحراف معياري (0,42099). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أصحاب المصلحة الرئيسيين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,33-4,53) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0,506-1,174). وهذا ويعود السبب إلى أن العبارات (10,09,08,07,06,05) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا يدل أن إشارات مؤسسة اتصالات الجزائر يبذلون مجهودات لإرضاء أصحاب المصالح الرئيسيين وإعطائهم كافة حقوقهم فعليها احترام المجتمع التي هي فيه من عادات وتقاليد ودين والحفاظ على مورديها مهما كانت الظروف السوقية أما الزبائن فيجب عليها معاملتهم معاملة جيدة لأنهم هم أساس بقاءها واستمراريتها في السوق،. وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب أن العبارات (01,02,03,04) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا يدل أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تسمح للمساهمين بالتدخل في تسييرها ولا تسعى لتعظيم الأرباح من أجلهم فقط بل لأصحاب المصالح كافة لا تعطيه المعلومات الخاصة بالأهداف تحافظ على خصوصيتها وأسرارها وعلاقة العمال بالمؤسسة ليست مميزة يوجد فيها بعض الخلافات والمشاكل .

2- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد أصحاب المصلحة الثانويين:

جدول(15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات أصحاب المصلحة الثانويين.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثانيا: أصحاب المصلحة الثانويين	3,9087	2,42673	2	مرتفع
11	تعتمد المؤسسة على المنافسة الشريفة واحترام منافسها بما تنص عليه أخلاقيات العمل أي العادات والتقاليد .	3,98	1,025	4	مرتفع
12	احترام المؤسسة للقوانين المنصوصة من حقوق وواجبات .	4,08	1,105	3	مرتفع
13	احترام المؤسسة للدائنين والتعامل معهم بأسلوب جيد .	3,47	1,188	6	متوسط
14	تأثير المنظمات غير حكومية على سير المؤسسة وأهدافها .	3,42	1,339	7	متوسط
15	تأثير أفكار الأجيال السابقة والحالية على المؤسسة والحفاظ على حقوقهم.	4,36	,762	1	مرتفع

16	لدى الجمهور ووسائل الإعلام تأثير على سمعة المؤسسة .	3,78	,681	5	مرتفع
17	احترام المؤسسة للبيئة و الاهتمام بها والحفاظ عليها .	4,33	,717	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

2-تحليل بعد أصحاب المصلحة الثانويين: يتضح من خلال الجدول (14) أن بعد " أصحاب المصلحة الثانويين" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9087) بانحراف معياري (0,42673). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد أصحاب المصلحة الثانويين أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,42-4,36) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,339-0,681)، ويعود السبب إلى أن العبارات (11,12,17,15) والتي جاءت في الترتيب الأول حسب إجابات الافراد، وهو دليل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بأصحاب المصلحة الثانويين من خلال احترامها للمنافسين (المنافسة الشريفة) بما تنص عليه أخلاقيات العمل واحترامها للقوانين المنصوصة من طرف الدولة الموجودة فيها أيضا الحفاظ على حقوق الأجيال اللاحقة والحالية من خلال الحفاظ على البيئة من التلوث وهي تعتبر مسؤولية كبيرة على المؤسسة وأيضاً الحفاظ على الموارد من الاستنزاف وأخيراً أفكار هذه الأجيال السابقة والحالية لها تأثير كبير على سير المؤسسة . وجاء هذا البعد بنسبة قبول متوسطة بسبب أن العبارات (14,13,16) والتي جاءت في الترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة هذا راجع إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر لا تؤثر في سيرها المنظمات غير حكومية إلا بنسبة قليلة من حيث التبرعات والمساعدات ويجب عليها احترام الدائنين والتعامل معهم بأسلوب جيد أما الجمهور ووسائل الإعلام لديه تأثير كبير على سمعة المؤسسة من خلال الإشهارات والإعلانات والإشاعات وتنقل الكلام والأخبار بين الناس عن المؤسسة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى تأثير أصحاب المصلحة في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد أصحاب المصلحة مجتمعة (3,9412) بانحراف معياري قدر بـ (3,8380). وهذا ما يدل على أن إدارة اتصالات الجزائر تسعى دائماً لإعطاء أصحاب المصلحة كافة حقوقهم من أجل الحصول على أفضل خيار إستراتيجي لها .

السؤال الثاني: ما هي الخيارات الإستراتيجية المتاحة لمؤسسة اتصالات الجزائر؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص أبعاد الخيار الإستراتيجي لنتائج الموضحة في الجداول الآتية :

1- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية النمو:

جدول(16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعدالنمو.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أولا : إستراتيجية النمو				
18	تركز المؤسسة على منتج واحد/خدمة واحدة .	4,22	3,7618	1	مرتفع
19	تنمية قدرات الابتكار والإبداع لدى الموظفين واستعمال التكنولوجيا الحديثة .	4,53	2,506	2	مرتفع
20	تركيز المؤسسة على نشاط أو منتج معين والاستثمار فيه بغرض تحقيق الربح .	4,56	1,404	1	مرتفع
21	رغبة المؤسسة والسعي الجاد للتوسع في قطاع السوق .	3,44	6,1132	6	متوسط
22	محاولة المؤسسة توسيع تشكيلة المنتجات وتطويرها والعمل على التجديد المستمر لها .	4,36	3,487	3	مرتفع
23	محاولة المؤسسة لكسب زبائن جدد والحافظة على زبائنها القدم .	4,03	5,696	5	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

1- تحليل بعد إستراتيجية النمو: يتضح من خلال الجدول (15) أن بعد " إستراتيجية النمو" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4,1898) بانحراف معياري (3,7618). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه إستراتيجية النمو، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد إستراتيجية النمو أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,44-4,56) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,132-4,87). ويعود السبب إلى أن العبارات (20,19,22) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بإستراتيجية النمو خلال تركيزها على نشاط أو منتج معين والاستثمار فيه بغرض تحقيق الربح وكذلك تنمية قدرات الابتكار لدى الموظفين واستعمال التكنولوجيا الحديثة في نشاطاتها وأعمالها غير أننا نجد المؤسسة تسعى إلى توسيع في تشكيلة المنتجات وتطويرها والعمل على التجديد المستمر لها مواكبة لتطورات السوق. غير أن عبارات(18,23,21) مما يؤكد انه ورغم تبني المؤسسة لإستراتيجية النمو إلا أنها لا تركز على منتج واحد /خدمة واحدة وليس لديها الرغبة في التوسع في السوق لأنها تعتبر محتكرا نوعا ما من ناحية الهاتف الثابت والانترنت وهي ليست في ضرورة لبذل مجهودات لكسب زبائن جدد لأنها هي الرائدة من جهة الانترنت ونسبة التنافس مع مؤسسات الهاتف النقال ضعيفة لأنها تمتلك جودة في المنتجات عالية .

2-اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية الاستقرار:

جدول(17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الاستقرار.

الرقم	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ثانيا : إستراتيجية الاستقرار	3,9167	2,43916	2	مرتفع
24	اقتناع المؤسسة بمسارها الحالي والاستمرار فيه .	3,78	1,072	3	مرتفع
25	اقتناع المؤسسة بإنجازها التي حققتها ما لم تكن هناك نقائص في الأداء .	3,72	5,701	5	مرتفع
26	لا تستطيع المؤسسة تعديل مجالات وحجم قيمة الأعمال إذا لم يحدث تغير في قيمة الأعمال .	4,25	1,439	1	مرتفع
27	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الاقتصادية والسياسية وغيرها التي لها علاقة بنشاطها .	3,61	1,076	6	مرتفع
28	تجنب المؤسسة توسيع المهام والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية .	3,28	1,003	7	متوسط
29	عدم رغبة المؤسسة في توفير موارد وإمكانيات إضافية في الأعمال .	3,75	4,937	4	مرتفع
30	عدم امتلاك المؤسسة القدرة على استيعاب أعباء النمو والتوسع .	3,83	2,878	2	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20

2- تحليل بعد التميز في المنتجات: يتضح من خلال الجدول (16) أن بعد " إستراتيجية الاستقرار" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,9167) بانحراف معياري (2,43916). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه الاستقرار في السوق، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إستراتيجية الاستقرار أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,28-4,25) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1,076-4,39). ويعود السبب إلى أن العبارات (24,30,26) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بمجالاتها الحالية و اقتناعها بمسارها الحالي واستمرارها فيه بسبب عدم امتلاكها للقدرة على استيعاب أعباء النمو والتوسع وهي تتبنى إستراتيجية الاستقرار في السوق .

3- اتجاهات أفراد العينة البحث فيما يخص بعد إستراتيجية الانكماش :

جدول(18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والاتجاه إجابات أفراد عينة البحث عن عبارات بعد إستراتيجية الانكماش.

الرقم	العبارات	الوسط	الانحراف	الأهمية	مستوى
-------	----------	-------	----------	---------	-------

القبول	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفع	3	,73067	3,6181	ثالثا: إستراتيجية الانكماش	
مرتفع	3	1,003	3,72	تبنى المؤسسة إستراتيجية الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب موارد أقل وتكلفة منخفضة .	31
مرتفع	1	,785	3,89	عدم دخول المؤسسة في مجالات جديدة حتى مع وجود فرصة .	32
مرتفع	4	,828	3,67	استبدال المؤسسة لبعض الأنشطة يتم الاستغناء عنها رغم أهميتها .	33
مرتفع	2	,806	3,75	بعض الأنشطة يتم الاستغناء عنها رغم أهميتها .	34
متوسط	5	1,146	3,00	سعي المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوطات المنافسة ونقص الموارد .	35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS V20.

3- تحليل بعد السيطرة بالتكاليف: يتضح من خلال الجدول (17) أن بعد " إستراتيجية الانكماش " جاء بالترتيب الثالث والأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,6181) بانحراف معياري (,73067). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، وإلى توافق المبحوثين اتجاه إستراتيجية الانكماش، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد إستراتيجية الانكماش أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,00-3,89) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (,785-1,146). ويعود السبب إلى أن العبارات (31,34,32) كانت في الترتيب الأول حسب الأهمية النسبية وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح لإدارة المؤسسة بإستراتيجية الانكماش بعدم دخولها في مجالات جديدة حتى ولو وجدت فرصة وتستغني عن بعض الأنشطة التي لا تحقق أرباح رغم أهميتها وتبنى المؤسسة هذه الإستراتيجية من خلال التحول إلى نشاط آخر يتطلب موارد أقل وتكلفة منخفضة .

و بناء على ما تقدم يتضح أن الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الخيار الإستراتيجي مجتمعة (3,8549) بانحراف معياري قدر بـ (,35937). وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق الاستراتيجيات الثلاثة من أجل الحصول على خيار إستراتيجي والذي يمنحها أفضل إستراتيجية .

الفرع الثاني: اختبار صلاحية النموذج.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين للانحدار Analysis of variance والناتج موضحة في الجدول الآتي:

جدول (19): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	,116	1	,116	,898	*0,000
الخطأ	4,404	34	,130		
المجموع الدوري	4,520	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 20 . * ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05)

معامل التحديد $(R^2)=0,476$ معامل التحديد المصحح $(R^2)=0,426$ معامل الارتباط $(R)=0,623$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0,898) وبمستوى دلالة (0.030) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو أصحاب المصلحة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (2,60%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الخيار الإستراتيجي، وهي قوة تفسيرية معتبرة نسبياً وبعبارة أخرى أصحاب المصلحة يؤثرون في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة أي وجود علاقة بين أصحاب المصلحة والخيار الإستراتيجي بأبعادها المختلفة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في المطلب الموالي.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة.

قبل البدء في تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة نقوم بتحليل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة. ولإيجاد هذه العلاقة بين متغيري الدراسة والتي شكلت مشكلة الدراسة وتساؤلاتها، سيتم التعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال حساب معامل الارتباط ل (Pearson).

الفرع الأول: طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

قبل دراسة الأثر والدور المباشر بين متغيرات الدراسة سيتم أولاً دراسة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع باستخدام معامل الارتباط بيرسون (pearson correlation)، وذلك لغرض تقديم دعم أولي لفرضيات الدراسة. والجدول التالي يبين نتائج التحليل الإحصائي لهذه العلاقات:

جدول (20): معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة:

أصحاب المصلحة	أصحاب المصلحة الثانويين	أصحاب المصلحة الرئيسيين	المتغير المستقل وابعاده	
			المتغير التابع وابعاده	معامل ارتباط
,510	,328**	,548**	معامل ارتباط	إستراتيجية النمو
,000	,005	,000	مستوى الدلالة	
,366**	,271**	,367	معامل ارتباط	إستراتيجية

الاستقرار	مستوى الدلالة	,001	,000	,000
إستراتيجية الانكماش	معامل ارتباط	,128**	,174	,120**
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000
الخيار الإستراتيجي	معامل الارتباط	,271	,159	,271
	مستوى الدلالة	,000	,000	,000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. عدد الاستمارات N=36

** الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha = 0.01$) * الارتباط والمعنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$)

تعبر معطيات الجدول أعلاه عن وجود علاقات ارتباط بين متغيرات النموذج الاثنين وذلك على المستوى الكلي وعلى مستوى الأبعاد حيث:

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين أصحاب المصلحة كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط العام ($R=0,271$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة يبدون تأثيراً على الخيار الإستراتيجي حيث نجد أن الخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته الثلاث تم التأثير عليها من قبل أصحاب المصلحة حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط يقدر بـ ($R=0,510$)، وتليها إستراتيجية الاستقرار بـ ($R=0,366$)، وأخيراً إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها ($R=0,120$)، مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين أصحاب المصلحة ككل والخيار الإستراتيجي وإستراتيجيته، وبدلالة معنوية ($0,000$) لكل الإستراتيجيات الثلاث وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الأساسيين كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=0,271$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة الأساسيين يؤثرون في تحديد الخيار الإستراتيجي حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ ($R=0,548$)، وتليها إستراتيجية الاستقرار فيها بـ ($R=0,367$)، وأخيراً إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها بـ ($R=0,128$) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الأساسيين والخيار الإستراتيجي ككل، وبدلالة معنوية ($0,000$) للإستراتيجيتين (النمو، الانكماش) إلا إستراتيجية الاستقرار فكانت بدلالة معنوية ($0,001$) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$).

✓ توجد علاقة ارتباط قوية وموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الثانويين كمتغير مستقل والخيار الإستراتيجي كمتغير تابع حيث بلغت قيمة معامل الارتباط ($R=,159$) وبدلالة معنوية ($0,000$) وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). حيث تشير هذه النتيجة إلى أن أصحاب المصلحة الثانويين يأترون في تحديد الخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته

الثلاث حيث نجد أن إستراتيجية النمو حصلت على أكبر معامل ارتباط قدر بـ (R=,328) ، وتليها إستراتيجية الاستقرار بـ (R=,271) ، وأخيرا إستراتيجية الانكماش كان معامل ارتباطها بـ (R=,174) مما يدل على العلاقة القوية والموجبة بين بعد أصحاب المصلحة الثانويين والخيار الإستراتيجي بإستراتيجياته الثلاث ، وبدلالة معنوية (0,000) للإستراتيجيتين (النمو،الاستقرار) إلا إستراتيجية الانكماش فكانت بدلالة معنوية (0,003) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha= 0.01$).

✓ الفرع الثاني: اختبار الفرضيات.

✓ من أجل اختبار الفرضيات نقوم باستخدام الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية لها، كما نستخدم اختبار T للعينات المستقلة Independent-samples T-test وتحليل التباين الأحادي One Way ANOVA لاختبار الفرضيتين الرئيسيتين الثانية والثالثة والفرضيات الفرعية لهما.

✓ أولا: اختبار الفرضية الرئيسية: تم استخدام نتائج تحليل لانحدار البسيط Simple regression Analysis لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على أنه "لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (21): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R ² معامل التحديد	R ² معامل التحديد المصحح	قيمة F لمحسوبة	Sig
أصحاب المصلحة	,623 ^a	,476	,426	,898	,000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,263	,628	-	5,199	,000
أصحاب المصلحة	,150	,150	,160	,948	,350

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لأصحاب المصلحة وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة وبالباغة (948,) بمستوى دلالة (0,350) وهو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,623$) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت أصحاب المصلحة 2,14% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن أصحاب المصلحة لهم تأثير في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة. وعليه نرفض الفرضية الرئيسية H01 القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونقبل بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (0,898) بمستوى دلالة (0,350) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) و أصحاب المصلحة (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (36) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 0,150 + 3,263 \text{ أصحاب المصلحة}$$

وعليه يزيد أصحاب المصلحة بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي ب 0,150 وحدة.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية: باستخدام نفس التحليل الانحدار البسيط نختبر الفرضيات الفرعية الآتية:

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: " لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:
- جدول رقم (22): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لا يوجد أثر لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط (R)	R^2 معامل التحديد	R^2 معامل التحديد المصحح	قيمة F المحسوبة	Sig
-----------------	--------------------	---------------------	----------------------------	-----------------	-----

أصحاب المصلحة الرئيسيين	,173 ^a	,300	,001	1,015	,315*
-------------------------------	-------------------	------	------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 .

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,269	,575	-	5,688	,000
أصحاب المصلحة الرئيسيين	,148	,144	,173	1,025	,312

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20 . مستوى الدلالة (0,05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود أثر معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (1,025) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,173$) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت أصحاب المصلحة الرئيسيين ب3% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن تأثير أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر فالمساهمين يختارون الخيار الإستراتيجي الذي يحقق لهم يوفر لهم الربح السريع أما العمال فهم دائما يتجهون إلى الخيار الإستراتيجي الذي يبقى على استمرارية المؤسسة في السوق، المؤسسة لا تستطيع تغيير منتج معين بمنتج آخر لأن هذا المنتج له زبائن معينين وهذا يؤثر على خيارها الإستراتيجي والموردين يضغطون عليها من خلال رفع الأسعار أو خفض جودة السلع ونجد أن الموردين لهم علاقة قوية في تحديد خيارها الإستراتيجي، والمؤسسة لا تتبنى خيار إستراتيجي إلا إذا قامت بمراعاة ظروف المجتمع التي فيه، وعليه نرفض الفرضية الرئيسية H_{01} القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (1,251) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة

الرئيسيين من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) وأصحاب المصلحة الرئيسيين (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و(B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر بـ (36) إطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 0,148 + 3,269 \text{ أصحاب المصلحة الرئيسيين}$$

وعلى تزايد أصحاب المصلحة الرئيسيين بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي بـ 0,148 وحدة.

2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: " لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية ". ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول رقم (23): نتائج تحليل اختبار الانحدار البسيط لتأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي.

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	R ² معامل التحديد	R ² معامل التحديد المصحح	قيمة F المحسوبة	Sig
إدارة المعرفة	,106 ^a	,110	,018	,389	,537*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20.

المتغير المستقل	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	3,505	,565	-	6,208	,000
إدارة المعرفة	,090	,144	,106	,624	,537

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V20. مستوى الدلالة (0.05).

من خلال الجدولين يتبين لنا وجود تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين وهو المتغير المستقل في تحديد الخيار الإستراتيجي وهو المتغير التابع عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) بالاستناد إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (,624)، بمستوى دلالة (0,000) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0,05).

كما تشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,106$) إلى أن هناك علاقة تأثير قوية وموجبة بين المتغيرين محل الدراسة، حيث فسرت إدارة المعرفة 1,10% من التغيرات الحاصلة في الخيار الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 . يمكن تفسير هذه النتيجة أن تأثير أصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي، فاشتداد المنافسة في السوق يلزم المؤسسة على اختيار أفضل خيار إستراتيجي لديها لمعالجة وضع المؤسسة في السوق والقوانين والتشريعات التي تفرضها الحكومة على المؤسسات تفرض عليها التفكير الجيد قبل تحديد الخيارات الإستراتيجية، أما الدائنون يؤثرون على الخيار الإستراتيجي بسبب الأعباء المالية التي تؤثر على أرباحها والمنظمات الحكومية التي تستفيد من المؤسسات فهي تعتبر وسيط بينها وبين الأفراد المحتاجة وبالتالي أي خيار إستراتيجي يحدد إلا تراعى فيه هاته المنظمات، الإعلام والجمهور يعتبرون وسيلة للإشهار للمؤسسة ويكون لها تأثير كمي في الخيار مثل زيادة الإنتاج وأخيرا نقول بأن المؤسسة لا تحدد أي خيار إستراتيجي وإلا راعت فيه البيئة المحيطة بالمؤسسة التي فيها . وعليه نقبل الفرضية الرئيسية H_{02} القائلة ب لا يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إطاراته عند مستوى دلالة إحصائية، ونرفض بديلتها.

أما قيمة اختبار (F) التي بلغت (1,051) بمستوى دلالة (0,312) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، هذا ما لا يؤكد على معنوية النموذج الذي يمكننا من التوقع. بالاعتماد تحديد الخيار الإستراتيجي بالاعتماد على مكونات أصحاب المصلحة الثانويين من خلال التعبير عن الأثر بين المتغيرين محل الدراسة: الخيار الإستراتيجي (Y) وأصحاب المصلحة الثانويين (X) بمعادلة الانحدار الخطي التالية: $Y=B_0+B_1 X$

حيث: (B_0) يمثل قيمة الثابت، و (B_1) يمثل ميل خط الانحدار، وهاتين المعلمتين تم تقديرهما انطلاقا من عينة البحث والمقدر ب (58) اطارا، وكانت المعادلة كما يلي:

$$\text{الخيار الإستراتيجي} = 3,505 + 0,090 \text{أصحاب المصلحة الثانويين}$$

وعليه يزيد أصحاب المصلحة الثانويين بوحدة واحدة يزيد الخيار الإستراتيجي ب 0,090 وحدة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة ومكانة مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال-بسكرة-، وكذا الهيكلية الإدارية التي يسير وفقها، ولقد اعتمدت في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعت على إدارات المؤسسة، و التي تحتوي على محورين هما: أصحاب المصلحة والخيار الإستراتيجي، و هدفت من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثي التالية: " تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي"، و بعد استرجاعها قمت بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار البسيط، وتحليل التباين الأحادي، ثم قمت بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلت إلى صحة وعدم قبول الفرضيات، حيث استنتجت أنه يوجد تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي بأبعاده المختلفة من وجهة نظر إدارات مؤسسة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05). وكانت النتائج كما يلي:

✓ تصورات المبحوثين حول تأثير أصحاب المصلحة في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد أصحاب المصلحة مجتمعة (3,9412) بانحراف معياري قدره (0,38380).

✓ تصورات المبحوثين حول تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاده مجتمعة مثلة في استراتيجياتها الثلاثة (3,8549) بانحراف معياري قدره (0,35937).

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إداراته عند مستوى دلالة إحصائية، حيث بلغت قوة الارتباط بين هذين المتغيرين ($R=0,623$) وقد فسرت أصحاب المصلحة (2,14%) من التغيرات الحاصلة في مستوى خيار المؤسسة محل الدراسة، حيث أنه:

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إدارته عند مستوى دلالة إحصائية.

✓ هناك تأثير معنوي لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر إدارته عند مستوى دلالة إحصائية.

الخطمة

تناولت هذه الدراسة تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة، وعليه فقد تم تقديم الدراسة وتأطيرها النظري لكلا المتغيرين المستقل والتابع والمتمثلين في تأثير أصحاب المصلحة، والخيار الإستراتيجي على الترتيب .

وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة وقع اختيارنا على اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال-بسكرة- لإجراء الدراسة التطبيقية ، وبعد الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها حول تأثير أصحاب المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة وبتابعنا للمنهج الاختباري والاستكشافي واستخدام دراسة الحالة بهدف جمع أكبر عدد ممكن من البيانات حول متغيرات الدراسة بالإضافة إلى توزيع الاستمارات وعددها (36) استمارة في الفترة الزمنية من 2018/06/04 إلى 2018/06/06 على إطارات المؤسسة لتحليل وتفسير إجاباتهم وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات .

نتائج الدراسة النظرية

- يؤثر أصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة وذلك يظهر من خلال ما يقدمه كل طرف من جهد أو أفكار ،ويكون على أثرها تحقيق إما مداخيل زائدة أو تحسن صورة المنتوجات في السوق أو لا يخفى على المؤسسات اليوم أن مصدر نجاحها هو توحيد الأفراد والعمل الجماعي .
- يؤثر أصحاب المصلحة الثانويين على تحديد الخيار الإستراتيجي ،ويظهر ذلك بصورة أوضح من خلال بعض الأطراف مثل المنافسين الدائنين والحكومة ،فمع اشتداد المنافسة والتي أصبحت شاملة أدت إلى تأثيرها الشديد على الخيارات الإستراتيجية .
- يعتبر الخيار الإستراتيجي أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة من خلال تبني إستراتيجية من الإستراتيجيات الثلاث من خلال تأثير أصحاب المصلحة في تحديده .
- إن اهتمام المؤسسات بطرفي أصحاب المصالح يزيد من تنمية روح التعاون والتشارك والاستفادة من الخبرات المتبادلة كما أنه ينعكس إيجابا على أهداف المؤسسة وصورتها في المجتمع الذي تقطنه وتعايش معه .

نتائج الدراسة التطبيقية

- بالنسبة للفرضية الأولى: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة، فهذه الفرضية لم تحقق وذلك بإجماع أفراد العينة المستجوبين لما جاء فيها، وتم قبول الفرضية البديلة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الرئيسيين في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة .

- بالنسبة للفرضية الثانية: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأصحاب المصلحة الثانويين في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة وتم رفضها وقبول الفرضية البديلة .

الاقتراحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكننا أن نعرض بعض الاقتراحات التي نحاول من خلال تحسين تأثير أصحاب المصلحة في تحديد أفضل خيار إستراتيجي والتي اختصرناها فيما يلي:

- على المؤسسة أن تهتم أكثر بما تحتويه من إمكانيات بشرية رئيسية وتحرص دائما على إرضاءهم لأنهم مصدر من مصادر نجاحها واستمرارية نشاطها .

- ضرورة اهتمام المؤسسة بالأطراف الثانوية لأصحاب المصلحة وأن لا تهملها كونها تؤثر على الخيار الإستراتيجي .

- أن تسعى المؤسسة للمستقبل بتبني نظام يكفل لها جميع الحقوق .

- اعتماد المؤسسة على إستراتيجية معينة تضمن لها وضع أهداف إستراتيجية طويلة المدى تمكنها من تخصيص مواردها والتكيف مع التحولات التنافسية المتسارعة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

I. الكتب

1. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى: التخطيط الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009 .
2. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2000 .
3. السعيد مبروك إبراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الإستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2012 .
4. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، حوارزما العلمية، للنشر و التوزيع ،جدة، المملكة العربية السعودية، 2013 .
5. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية للتسويق والتوريد، الطبعة الأولى، مصر، 2011 .
6. زكريا مطالبك الدوري، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
7. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
8. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، 2007 .
9. غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية :مدخل إستراتيجي معاصر، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008 .
10. فاضل حمد القيسي، على حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية ،نظريات مدخل أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 .
11. ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2013 .
12. محمد حسين العساوي، جليل كاظم وأخرون الإدارة الاستراتيجية المستدامة مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2011 .

13. نبيل محمد مرسي خليل، هاني عبد الرحمن العمري، الإدارة الإستراتيجية المعاصرة :عملية وتطبيقاتهماهيم، دار خوارزم للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، جدة، السعودية، 2014 .

14. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، الطبعة الثانية.

II. الأطروحات

1. ابراهيمي حياة، بن ثامر كلثوم، نموذج بوسطن الاستشارية BCG ودوره في اختيار القرارات الاستراتيجية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مجلة كلية الاقتصاد ،جامعة الجزائر، 2006.

2. بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، رسالة ماجستير ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.

3. بوزيدي دارين ،مساهمة لعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء، رسالة ماجستير ،تخصص تسيير المؤسسات ،جامعة محمد لخضر ،باتنة ،2005.

4. جميلة دراف، أثر التكنولوجيا على الخيار الاستراتيجي للمؤسسة(دراسة حالة مؤسسة سليم حدود لتوضيب وتصدير التمور- طولقة- بسكرة)، رسالة ماستر ،تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2017.

5. حوحو شهيناز، دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة لمؤسسة وطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل)، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2016.

6. دحاح حورية، هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة الصناعية، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

7. طالب أحمد دنيا، مساهمة الكفاءات البشرية في التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،الجزائر، 2014.

8. العايب عبد الرحمن، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،جامعة فرحات عباس، سطيف ،2011.

9. عبد الباسط محجودة، مساهمة أصحاب المصلحة في خلق قيمة تشاركية من خلال نظام حوكمة المؤسسات، مذكرة ماستر في علوم التسيير، حاكمية المؤسسات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.

10. عريوة محاد ،دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة تطبيقية على ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف ،أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية ،جامعة سطيف ،2010.

11. فريك يحي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد الصناعي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

12. قاسمي السعيد، التفاعل بين المؤسسة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

13. مريم بولمخال، إدماج التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2011.

14. معاريف محمد، بن حبيب عبد الرزاق، دور التشخيص الإستراتيجي في صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية، مخبر البحث إدارة المؤسسات وتسيير رأس المال الاجتماعي، تلمسان، 2013.

III. المقالات

1. بوهزة محمد، محلبفايزة، إستراتيجية المؤسسة و علاقتها بالأطراف ذات المصلحة، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف لمسيلة، العدد 16، ص 1.

2. سامي ذياب محل، أثر إستراتيجية الاستقرار في رضا الزبون، المجلة العراقية لكلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 2007، 7، ص 63.

3. سعد العنزي، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، العدد 48، المجلد 13، السنة 2007، ص 9.

4. عريوة محاد، دور الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء المستدام بالمؤسسات المتوسطة للصناعات الغذائية، دراسة تطبيقية على ملبنة الحضنة بالمسيلة وملبنة التل بسطيف، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة سطيف، 2010، ص 14

5. علاء أحمد، علي سالم، قياس رضا بعض أصحاب المصالح، مجلة كلية الإدارة و الاقتصاد جامعة الموصل، العراق، العدد 109، المجلد 34، سنة 2013، ص 10.

IV. المقالات الإلكترونية

1. حمزة ريلي، إسماعيل زحطوط، دور إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة في تفعيل أبعاد التنمية المستدامة في المؤسسة الاقتصادية، (www.manifest.univ-ouargla.dz)، تم الاطلاع عنه في 2018:10:08/02/04.

V. المراجع باللغة الأجنبية

1. AFNOR ,Développement durable et entreprises Un défi pour les mangers,2008.
2. Alain FERANDES ,les tableaux de bord des managers :le projet décisionnel dans sa totalité ,Editions d'organisation, 2005.

3. Peter Yuen ,group Report managing SARS Outbrenakathe Stakeholders Models, 03 May 2004.
4. Ronald K,Mitchell,BradleyAgle,Donna j,Wood,Toward a theory of stakeholder dentification and salience,2008.

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية قسم: علوم التسيير

وعلوم التسيير السنة الثانية ماستر إدارة إستراتيجية



استبانة البحث

سيدي، سيدي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير "تخصص إدارة إستراتيجية"، بعنوان "تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال بسكرة "

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الأطراف ذوي المصلحة في تحديد الخيار الإستراتيجي في اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلال بسكرة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نتمنى منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الأستاذة المشرفة: الطالبة:

رحال سلاف

خان نزيهة

السنة الجامعية: 2018/2017

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية لأصحاب المصلحة في اتصالات الجزائر الوكالة التجارية أولاد جلابسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر

3-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر

4-المؤهل الدراسي: أقل من ثانوي ثانوي

ليسانس دراسات عليا

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: أصحاب المصلحة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى أصحاب المصلحة بالمؤسسة محل الدراسة، ونرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك لها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد أصحاب المصلحة وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- أصحاب المصلحة الرئيسيين						
01	يعتبر تدخل المساهمين مهمفي تسيير المؤسسة.					
02	تسعى المؤسسة إلى تعظيم الأرباح للمساهمين فقط					
03	تعطي الإدارة للمساهمين جميع المعلومات عن الأهداف المستقبلية.					
04	الأفراد داخل المؤسسة لهم علاقة مميزة معها ومع بعضهم.					
05	تتواصل المؤسسة بشكل مستمر وفعال مع مختلف الأطراف.					
06	تظافر مجلس الإدارة مع المديرين من أجل بذل مجهودات لتحقيق مصالحها ومصالح الأطراف الأخرى.					
07	تمتلك المؤسسة أسلوب خاصا لاستقبال و التعامل مع كافة الزبائن .					
08	الأسلوب التي تتعامل به المؤسسة مع الزبائن مرتبط باستمرارية المؤسسة.					
09	تبقى المؤسسة على مورديها حتى في ظل تغيرات السوق.					
10	تحترم المؤسسة قيم وعادات المجتمع الذي تعمل فيه.					
ثانياً- أصحاب المصلحة الثانويين						
11	تعتمد المؤسسة على المنافسة الشريفة واحترام منافسيها بما تنص عليه أخلاقيات العمل أي العادات والتقاليد.					
12	احترام المؤسسة للقوانين المنصوصة من حقوق وواجبات.					
13	احترام المؤسسة للدائنين والتعامل معهم بأسلوب جيد.					
14	تأثير المنظمات غير حكومية على سير المؤسسة وأهدافها.					
15	تأثر أفكار الأجيال السابقة والحالية على المؤسسة والحفاظ على حقوقهم					
16	لدى الجمهور ووسائل الإعلام تأثير كبير على سمعة المؤسسة.					

						17	إحترام المؤسسة للبيئة والإهتمام بها والحفاظ عليها.
--	--	--	--	--	--	----	--

المحور الثاني: الخيار الإستراتيجي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الخيار الإستراتيجي، يرجى وضع علامة (X) أمام الإجابة التي تعد أكثر قربا للتعبير عن مدى موافقتك عن محتوى كل عبارة من هذه العبارات.

الرقم	الخيار الإستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- إستراتيجية النمو						
18	تركز المؤسسة على منتج واحد /خدمة واحدة .					
19	تنمية قدرات الابتكار والإبداع لاستعمال لدى الموظفين و استعمال التكنولوجيا الحديثة .					
20	تركيز المؤسسة على نشاط أو منتج معين والاستثمار فيه بغرض تحقيق الربح.					
21	رغبة المؤسسة والسعي الجاد للتوسع في قطاع السوق.					
22	محاولة المؤسسة توسيع تشكيلة المنتجات وتطويرها والعمل على التجديد المستمر لها .					
23	محاولة المؤسسة على كسب زبائن جدد والمحافظة على زبائنها القدامى .					
ثانياً- إستراتيجية الاستقرار						
24	اقتناع المؤسسة بمسارها الحالي والاستمرار فيه.					
25	اقتناع المؤسسة بانجازها التي حققتها ما لم تكن هناك نقائص في الأداء.					
26	لا تستطيع المؤسسة تعديل مجالات وحجم قيمة الأعمال إذا لم يحدث تغير في قيمة الأعمال.					
الرقم	الخيار الإستراتيجي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
27	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الاقتصادية والسياسية وغيرها التي لها علاقة بنشاطها.					
28	تجنب المؤسسة توسيع المهام والأعباء الفنية والإدارية والتنظيمية.					

					عدم رغبة المؤسسة في توفير موارد وإمكانيات إضافية في الأعمال.	29
					عدم امتلاك المؤسسة القدرة على استيعاب أعباء النمو والتوسع.	30
ثالثاً- إستراتيجية الانكماش						
					تتبنى المؤسسة إستراتيجية الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب موارد أقل وتكلفة منخفضة.	31
					عدم دخول المؤسسة في مجالات جديدة حتى مع وجود فرصة.	32
					استبدال المؤسسة لبعض الأنشطة والمجالات إذ لم تستطع إتباع إستراتيجية الانكماش.	33
					بعض الأنشطة يتم الاستغناء عنها رغم أهميتها.	34
					سعي المؤسسة إلى تخفيض معدلات الأداء من خلال الاستجابة لضغوطات المنافسة ونقص الموارد.	35

* شكراً على حسن تعاونكم *

الأستاذة المحكمين

صفة المحكم	إسم المحكم
أستاذة التعليم العالي جامعة محمد خيضر بسكرة	الأستاذة : حبة نجوى