

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



جامعة أحمد دراية أدرار-الجزائر

مذكرة تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

الموضوع:

أثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

"مؤسسة موبيليس-أنموذج"

إشراف الدكتورة عياد ليلي

من إعداد الطالبين بن عبدان آمنة لمعيزي فاطمة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الاسم واللقب
رئيسا	أستاذ مساعد (أ)	نعماوي رشيدة
مشرفا	أستاذ محاضر (أ)	عياد ليلي
مناقشا	أستاذة مساعد (ب)	مختاري سعد الله

السنة الجامعية: 2020-2019



﴿ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِلْمًا وَقَالَا الْحَمْدُ لِلَّهِ وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ وَسُلَيْمَانَ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾. الّذِي فَضَّلَنَا عَلَى كَثِيرٍ مِنْ عِبَادِهِ الْمُؤْمِنِينَ ﴾. صدق الله العظيم [النمل: 15]

الإهداء

الحمد لله الذي بفضله وعونه ومنته أكملنا هذا العمل المتواضع أهدي ثمرة عملي المتواضع إلى الشمعة التي أحرقت نفسها لتضيء طريقي أبي العزيز

إلى نبع الحنان الذي ارتوي منه كلما عطشت أمي الغالية

إلى النجوم السابحة في الفضاء التي تنير آفاق حياتي اخوتي *سعاد *حمزة *فاطمة *محمد الى البراءة الصغار في العائلة *لؤي *براءة *أشواق *مروان *نورهان ارجو لهم السعي في الطريق التي يحفظها الله وتزينها الملائكة بأجنحتها

إلى كل عائلة بن عبدان

إلى من شد بيدي وإنار بصيرتي وساهم في نجاحي أساتذتي الكرام واخص بالذكر الأستاذة عياد ليلى

إلى كل من ساندني ولو بكلمة طيبة او ابتسامة طاهرة اهدي هذا العمل المتواضع.





الإه حاء

إلى الوالدين الكريمين فلولاهما لما وجدت في هذه الحياة، فمنهما تعلمت الصمود مهما كانت الصعوبات، أمي وأبي اطال الله في عمرهما الى إخوتي وأخواتي وجميع أفراد عائلتي

إلى أساتذتي الكرام الذين منهم استقيت الحروف وتعلمت كيف انطق الكلمات،

وأصوغ العبارات، لاسيما الدكتورة عياد ليلى

الى الزملاء والزميلات الذين كابدو معنا مسيرة الدراسة الجامعية،

ولم يدخرو جهدا في منحي المعلومات

أهدي اليكم هذا العمل المتواضع داعية من المولى سبحانه وتعالى ان يكلله بالنجاح والقبول



شكر وتقدير

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته والهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لانجاز هذا العمل، فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أتقدم بالشكر الخالص للأستاذة الدكتورة عياد ليلى التي لم تبخل علينا بنصائحها وتحفيزاتها التي تبث الثقة في النفس، فكانت خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل.

كما نتوجه بجزيل الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة واثراء هذا العمل، والى جميع أساتذة قسم علوم التسيير.

كما نشكر جميع عمال قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس على تخصيصهم جزء من وقتهم لنا والشكر الموصول الى كل من ساندنا ووقف الى جانبنا ومد لنا يد العون من قريب او من بعيد ولو بالكلمة الطيبة

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه ان يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله ان يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

آمنة *واطمة



قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
	آية قرآنية
	الإهداء
	الشكر والتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الاشكال
	قائمة المختصرات والرموز
أ – ج	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية
05	تمهید
06	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبيئة الخارجية الخاصة والخيارات الاستراتيجية والأداء
06	المطلب الأول: الإطار النظري للبيئة الخارجية الخاصة
06	الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية الخاصة
06	الفرع الثاني: محددات البيئة الخارجية الخاصة
08	المطلب الثاني: الإطار النظري للخيار الاستراتيجي
08	الفرع الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي
09	الفرع الثاني: نماذج تحليل المحفظة
12	المطلب الثالث: الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن
12	الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن
13	الفرع الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن
15	المطلب الرابع: العلاقة بين البيئة الخارجية والاداء
16	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
16	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع
19	المطلب الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة
20	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس-أنموذج
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة

23	المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة
23	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
24	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة)
25	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
25	الفرع الأول: قياس أداة الدراسة
26	الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
33	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة
34	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
34	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة
34	الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
36	الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة أفراد الدراسة
44	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
60	قائمة الملاحق
66	الملخص

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	وصف متغيرات الدراسة	01/02
26	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02/02
26	مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد	03/02
27	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تهديد الداخلين الجدد	04/02
28	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد القوى التفاوضية للموردين	05/02
28	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المنافسون في القطاع	06/02
29	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تهديد المنتجات البديلة	07/02
29	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الخيارات الإستراتيجية	08/02
30	الصدق الذاتي لمؤشرات البعد المالي	09/02
31	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الزبائن	10/02
31	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمليات الداخلية	11/02
32	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد النمو والتعلم	12/02
33	معامل ثبات الاستبيان	13/02
34	توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس	14/02
34	توزيع افراد العينة حسب متغير العمر	15/02
35	توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	16/02
35	توزيع افراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	17/02
36	توزيع افراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي	18/02
37	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد	19/02
	تهديد الداخلين الجدد	
37	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد	20/02
	القوى التفاوضية للموردين	
38	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد	21/02
	المنافسون في القطاع	
39	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد	22/02
	تهديد المنتجات البديلة	
40	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد	23/02
	الخيارات الإستراتيجية	

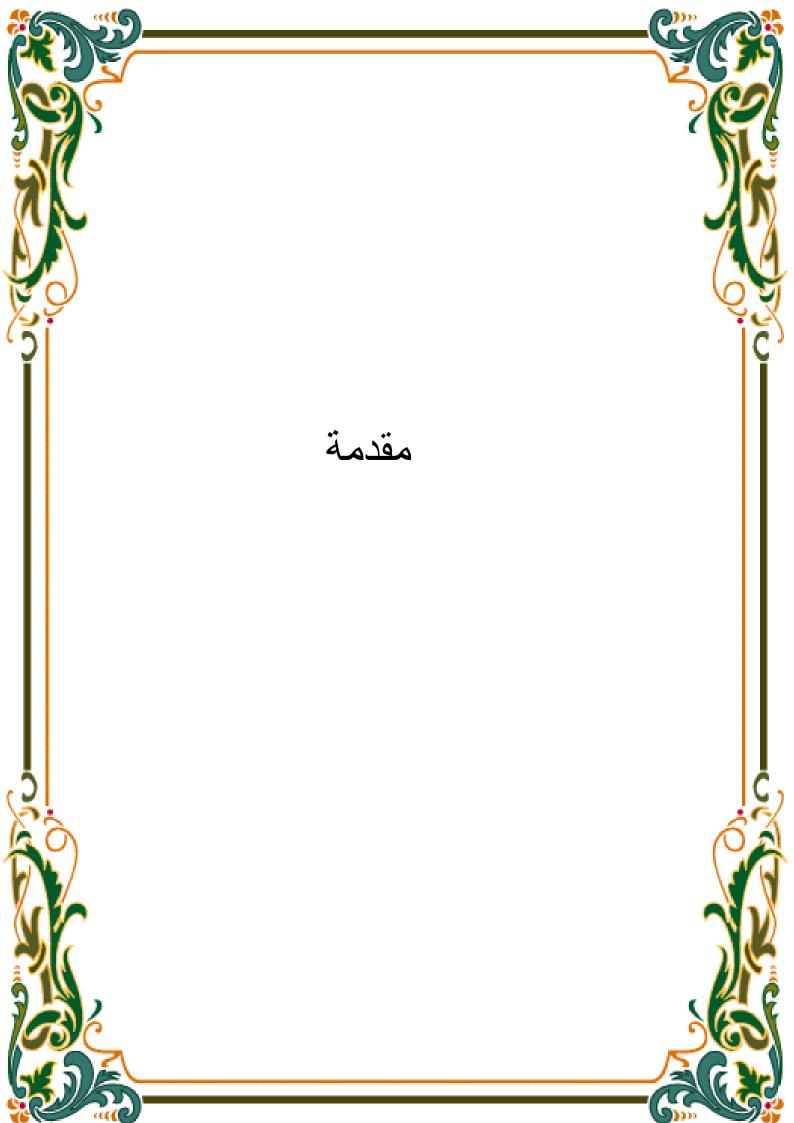
41	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات	24/02
	محور الأداء	
44	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات	25/02
	الإستراتيجية.	
45	إختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به	26/02
46	نتائج الإنحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات	27/02
	الإستراتيجية	
47	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء	28/02
48	نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء	29/02
49	نتائج تحليل الإنحدار للأثر المباشر والغير مباشر لدور الوسيط (الخيارات	30/02
	الإستراتيجية) في العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء	

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
07	نموذج بورتر لتحليل قوى المنافسة في الصناعة	01/01
09	نموذج مصفوفة SWOT	02/01
11	نموذج مصفوفة بوسطن الإستشاريةBCG	03/01
12	نموذج مصفوفة ماكينزي GE	04/01
14	المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن	05/01
24	نموذج الدراسة	01/02

قائمة المختصرات والرموز

الصفحة	التسمية الكاملة	إسم الرمز
09	نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات	SWOT
11	مجموعة بوسطن الإستشارية	BCG
12	جنرال إلكتريك	GE



توطئة:

مع انفتاح معظم البلدان على الأسواق العالمية واعتمادها على آليات اقتصاد السوق في تسيير اقتصاداتها، وبسبب التغيرات البيئية السريعة والمعقدة واجهت منظمات الأعمال العديد من المشاكل والتحديات التي قد تعيق مسارها وتشكل لها خطر على وجودها واستمرارها. الأمر الذي دفع بالمديرون في المنظمات إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية عموما والتحليل البيئي خصوصا، لأن نجاح أي منظمة وبقائها واستمرارها يرتبط بمدى قدرتها على تحليل بيئتها الخارجية المحيطة بها، وذلك باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات وكذا الاستفادة من نقاط القوة وتحسين نقاط الضعف.

وتعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية الخاصة من العناصر المهمة والأساسية في تحديد الخيارات الإستراتيجية، إذ أن الخيار الإستراتيجي الأمثل يتوقف على تحليل عناصر البيئة الخارجية.

وعلى المنظمة أن تقوم بعملية تقييم أدائها الإستراتيجي بالاعتماد على أدوات التقييم الإستراتيجي التي تعتبر بطاقة الأداء المتوازن إحدى أهم وأحدث هذه الأدوات، كونها تعتمد على مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية في تقييم الأداء .

وعليه بناءً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الموالية:

الإشكالية الرئيسية:

كيف تؤثر عناصر البيئة الخارجية الخاصة على تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس – ادرار؟

الإشكاليات الفرعية:

- ✓ هل يوجد اثر لعناصر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الاستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-ادرار ؟
 - ✓ هل يوجد اثر للخيارات الاستراتيجية على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-ادرار؟
- ✓ هل يوجد اثر للبيئة الخارجية الخاصة على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-ادرار؟
 - ✓ هل تتوسط الخيارات الإستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس –ادرار ؟

فرضيات الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على الفرضيات التالية:

- ❖ الفرضية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتأثير البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الاستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس –ادرار عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ الفرضية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية للخيارات الاستراتيجية على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس−ادرار عند مستوى معنوية 0.05.
- ❖ الفرضية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لتأثير البيئة الخارجية الخاصة على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس ادرار عند مستوى معنوية 0.05.
 - ❖ الفرضية الرابعة: لا تتوسط الخيارات الاستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس−ادرار عند مستوى معنوية 0.05.

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- ❖ يعتبر موضوع الدراسة من المواضيع المهمة في ميدان إدارة الاعمال.
- ❖ التعرف على اثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة في تحديد الخيارات الاستراتيجية على تطور أداء مؤسسة موبيليس−ادرار، والتأكد من ان مستويات الأداء المحققة راجعة الى الاهتمام بتحليل البيئة الخارجية الخاصة.
 - ❖ تساهم هذه الدراسة في فهم طبيعة العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والاداء في المؤسسة محل الدراسة.

أهداف الدراسة

نسعى من خلال دراستنا هذه الى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- ❖ اثراء الساحة البحثية عموما والمكتبة الجامعية خصوصا بهذا النوع من البحوث التي تتخصص في مجال الإدارة الاستراتيجية وادارة الاعمال.
- ❖ تسليط الضوء على مختلف المفاهيم المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة والخيارات الاستراتيجية وكذا تطور أداء المؤسسة الاقتصادية.
- ❖ إسقاط الدراسة النظرية على قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس−ادرار وبالتالي المساهمة في اخراج البحث العلمي من المحيط الداخلي للجامعة الى الميدان العملي.

دوافع اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

- رغبتنا الشخصية واهتمامنا بهذا النوع من المواضيع.
 - يتسابق الموضوع مع اختصاصنا.

حدود الدراسة:

طبقت هذه الدراسة على موظفي قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-ادرار خلال الموسم الجامعي 2020/2019.

المنهج المتبع في الدراسة:

تماشيا مع طبيعة الموضوع ومن اجل الوصول الى معرفة عناصر إشكالية بحثنا واثبات صحة الفرضيات او نفيها وقصد تحقيق الهدف من هذه الدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على جمع المعلومات والحقائق النظرية، من خلال تحليل البيئة الخارجية الخاصة، وتقديم اطار مفاهيمي للخيارات الاستراتيجية وكذا الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها ومكوناتها.

كما اعتمدنا على أسلوب دراسة الحالة عند اسقاط الدراسة النظرية على قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس ادرار، باستخدامنا للاستبانة والتحليل الإحصائي لها وفق برنامج spss V26 وباستخدام النماذج القياسية مثل الانحدار.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى فصلين، فصل نظري والأخر تطبيقي، اذ يبدا بحثنا هذا بمقدمة عامة وينتهي بخاتمة.

الفصل الأول: تحت عنوان الادبيات النظرية، حيث قسم الى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم التطرق فيه الى المفاهيم المتعلقة بالبيئة الخارجية الخاصة والخيارات الاستراتيجية والأداء، اما المبحث الثاني فتناول الدراسات السابقة. بينما الفصل الثاني: فهويضم الدراسة الميدانية لقطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس ادرار حول إشكالية الدراسة، وقسم هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول تناول الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة والمبحث الثاني تضمن تحليل ومناقشة النتائج.



تمهيد

تسعى معظم المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق مركز تنافسي واستراتيجي يحقق لها الريادة في مجال نشاطها ويضمن لها البقاء والنمو في البيئة التي تعمل فيها، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسات إلى مراقبة ومتابعة البيئة الديناميكية باستمرار والاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث فيها من أجل ضمان البقاء في سوق تسوده المنافسة.

ومع زيادة حدة المنافسة والتحديات والصعوبات البيئية كان لزاما على المؤسسات أن تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها، وذلك بالاعتماد على الخيار الإستراتيجي الأمثل الذي يجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ومن خلال العرض السابق جاء الفصل الأول ليقدم الإطار النظري للبيئة الخارجية الخاصة، والخيار الإستراتيجي بالإضافة إلى قراءة في الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن، كما تم التطرق في هذا الفصل إلى الدراسات السابقة.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للبيئة الخارجية الخاصة والخيارات الإستراتيجية والأداء

تعمل العديد من المؤسسات الإقتصادية في ظل بيئة خارجية تضم العديد من القوى والعوامل والاحداث التي قد تؤثر فيها بشكل مباشر وغير مباشر في قدرتها على تحقيق أهدافها، ومن هذه العوامل ما هو اكثر التصاقا بالمؤسسة ويؤثر فيها بشكل كبير، ومن أجل ذلك تقوم المؤسسة بتوفير مجموعة من الخيارات الإستراتيجية التي تساعدها في تحليل البيئة الخارجية الخاصة وتحقيق مستوى جيد في الأداء .

المطلب الأول: الإطار النظري للبيئة الخارجية الخاصة

الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية الخاصة

تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها الخارجية الخاصة من أجل معرفة وضعها الحالي وتحسين وضعها المستقبلي، وذلك من خلال جملة من العوامل ذات التأثير المباشر أو غير المباشر.

حيث تعرف البيئة الخارجية على أنها:" مجموعة العوامل والقوى الخارجية المؤثرة بشكل مباشر أو غير مباشر على منشأة الأعمال"(العسكري، 2000، صفحة 58).

كما عرفها Daft بأنها: "مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة، وعادة ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير "(الغالبي و وائل محمد، 2007، صفحة 255).

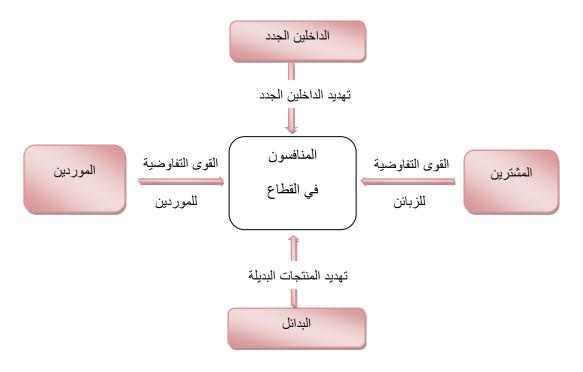
وتعرف على أنها:" رصد ما يحدث من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها لصالح المنظمة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديدا لها(الظاهر، 2010، صفحة 151).

ومما سبق نستنتج بأن البيئة الخارجية الخاصة هي مجموعة من المتغيرات والعوامل التي تحيط بالمنظمة وتأثر فيها، وذلك من خلال فرزها فرصا يمكن أن تشكل استثمار بالنسبة للمنظمة أو تهديدات تحد من حركية المنظمة وتشكل لها خطرا واضح.

الفرع الثاني: محددات البيئة الخارجية الخاصة

وتتمثل في مجموعة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في نشاطها على المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تتمي إليه وتتمثل هذه العوامل في نموذج القوى الخمس الذي جاء بهبورتر والموضح في الشكل الموالى:

الشكل رقم 1/1:نموذج بورتر تحليل قوى المنافسة في الصناعة



Source: Michal Porter, Avantage Concurrentiel, éditions Dunod, Paris, 1999, p17 أ-تهديد الداخلين الجدد: يمثل دخول منتجين جدد في المجال الذي تعمل به المنظمة تهديدا لوضعها التنافسي، وتتحدد قوة تأثير هذا التهديد وفقا لمدى وجود معوقات للدخول في الصناعة مثل التسهيلات الإنتاجية اللازمة لتقديم منتجات بديلة(طه، 2007، صفحة 413).

ب-القوى التفاوضية للموردين: يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة الخدمات أو السلع المشتراة وتظهر هذه الظروف في الحالات التالية:عدم تشجيع الصناعة على دخول موردين جدد، ضعف المنتجات البديلة وعدم قدرتها على إحلال المنتجات الأصلية، بالإضافة الى إمكانية التكامل الأمامي بين الموردين والتنافس مباشرة مع عملائهم الحاليين (سالم، 2016، صفحة 295).

ج-شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع: إن شدة المنافسة بين مؤسسات القطاع أمر طبيعي من أجل تحقيق التفوق على المنافسين والحصول على أكبر حصة سوقية، ولهذا يجب على المؤسسات أن تستخدم خطط تكتيكية مثل: الجودة، أسعار تنافسية، التصميم وخدمات ما بعد البيع، بهدف الحصول على جاذبية أكثر وبالتالي تحقيق أرباح عالية (وسيلة، 2012/2011، صفحة 26).

د-تهديد المنتجات البديلة: وهي تلك المنتجات التي تبدو مختلفة ولكنها تؤدي نفس الوظيفة التي يؤديها منتج المؤسسة، فهي تشكل منافسة قوية خصوصا إذا كان في هذه المنتجات مزايا كانخفاض السعر والجودة وتقارب القيمة مثل الهاتف بديل عن التلفاز (إبتسام، 2015/2014، صفحة 35).

ه-القوى التفاوضية للمشترين: يؤثر المشترون في الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار أو التفاوض بشأن نوعية أفضل أو خدمات أكثر (عيسى، 2012، صفحة 101).

المطلب الثاني: الإطار النظري للخيار الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي

هناك عدة مفاهيم للخيار الإستراتيجي وذك حسب وجهة نظر المتبني لهذا المفهوم، وفيما يلي سوف يتم التطرق لأهمها:

يعرفه Thompson بأنه:" ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المؤسسة، والقادرة على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"(الغالبي و وائل محمد، 2007، صفحة 400).

كما يعرفه كل من Dimmock&Sethبأنه:" هو الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الايدلوجية، الإدراك، الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة"(الصميدعي، 2010، صفحة 102).

أماMcGlashan فيعرفه بأنه:" حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى"(الصميدعي، 2010، صفحة 102).

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أن الخيار الإستراتيجي هو ذلك البديل الإستراتيجي الأمثل من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية والذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها في المستقبل، وذلك من خلال إتباع خطة استراتيجية متكاملة تأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة.

الفرع الثاني: نماذج تحليل المحفظة

01/ مصفوفة SWOT:

تعبر هذه المصفوفة عن نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات، والتي صممت بغرض تحديد العوامل الإستراتيجية للمنظمة وذلكمن خلال دراسة وتحليل مجالات القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة ومجالات الفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية(المرسى، 2002، صفحة 264).

- القوة: وهي الأشياء المتوفرة في المؤسسة والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، وتجعلها متفوقة على منافسيها (صيام، 2010، صفحة 30).
 - الضعف: حالة أو خاصية تضع المؤسسة في مواجهة أضرار كبيرة، وتجعلها عرضة لهجوم المنافسين(المليكي و فهد يحيى محمد، يناير / مارس 2019، صفحة 329).
 - الفرص: تمثل حالات مؤيدة لأهداف المؤسسة ورسالتها وتتجه إلى التأثير الإيجابي على أدائها (مصطفى محمود و فهد، 2007 2008، صفحة 297).
- التهديدات: هي مشاكل تنتج عن بعض الإضطرابات البيئية والتي لها تأثيرها سلبي على نشاط المؤسسة، وتشكل لها خطر (بقة و فايزة، 2015، صفحة 139).

ونشير الى أن حدوث تفاعل بين هاته العناصر الأربعة ينتج عنه ظهور 04 إستراتيجيات وعلى ضوئها تختار المؤسسة الإستراتيجية التسويقية المناسبة وذلك حسب الجدول التالى:

الشكل رقم 2/1: نموذج تحليل SWOT

نقاط الضعف الداخلية	نقاط القوة الداخلية	التحليل الداخلي
		التحليل الخارجي
إستراتيجية علاجية	إستراتيجية هجومية	الفرص الخارجية المتاحة
إستراتيجية إنكماشية	إستراتيجية دفاعية	التهديد البيئية الخارجية

Source :G.Pellicelli, Stratégie d'entreprise, de Boeck, Bruxelles, 2007, p 202

ومن خلال الجدول السابق نستنتج ظهور أربعة إستراتيجيات وسوف نقوم بشرح كل واحدة منها

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

أ-الإستراتيجية الهجومية: وهي تمثل أفضل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المؤسسة فرص بيئية وتمتلك في نفس الوقت نقاط قوة تشجعها على إستغلال هذه الفرص، وتتيح هذه الإستراتيجية للمؤسسة مجال للتواجد أكثر في الأسواق الحالية والدخول إلى أسواق جديدة (السكارنة، 2010، صفحة 223).

ب-الإستراتيجية العلاجية: تتبنى المؤسسة هاته الإستراتيجية كرد فعل طبيعي بينما تتيحه البيئة الخارجية من فرص (إنتعاش إقتصادي، ظهور أسواق جديدة، إستهلاك جديد...الخ) وبين غيرها الذي يتميز بالضعف وعدم القدرة على إستغلال الفرص السانحة، وبالتالي على المؤسسة أن تعالج هذه الوضعية (القادر، 2017).

ج-الإستراتيجية الدفاعية: في هاته الحالة تعيش المؤسسة عكس الأوضاع السابقة، فمحيطها الداخلي مليء بمتغيرات القوة، ولكن البيئة الخارجية تكتنفها تهديدات لا يمكن السيطرة عليها، وبالتالي تستخدم هذا النوع من الإستراتيجية بحيث تدافع عن وجودها باستخدام قوتها خاصة إذا كان التهديد لفترة زمنية محددة وبالتالي تصل المؤسسة إلى هدفها لتستخدم من جديد إستراتيجية هجومية (ليلي، 2019).

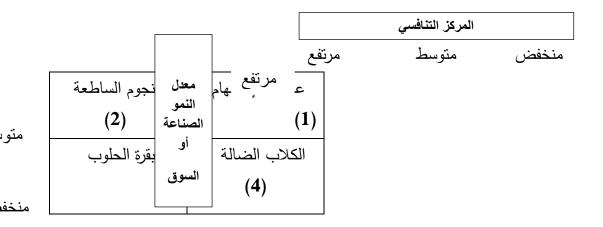
د-الإستراتيجية الانكماشية: وهي تمثل أسوء المواقف التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة، حيث تواجه تهديدات بيئية وفي نفس الوقت تتسم مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف. ومثل هذا الموقف يستدعي تبني إستراتيجيات تقلل من أثر التهديدات وتعمل على علاج جوانب الضعف كإلغاء خط من خطوط الإنتاج (أمينة، 2009/2008، صفحة 36).

02/نموذج مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية(BCG):

تقدم مجموعة بوسطن الاستشارية أداة إرشادية لإدارة المنظمة من خلال التأثير على وحدات الأعمال بدلالة معدل النمو السوقي ونسبة الحصة السوقية.

يمثل معدل نمو السوق المعدل السنوي في القطاع الذي تؤدى به الأعمال بمدى يتراوح من 0 الى 20% ويكون معدل النمو مرتفع إذا بلغ 10% فما فوق، بينما تمثل الحصة السوقية نسبة نشاط المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين وهي تتراوح ما بين 0,1 إلى 10 فهي تخدم قوة المؤسسة في السوق، فإذا كانت هذه النسبة 0.1 يعني أن حجم مبيعات المؤسسة تساوي 10% من حجم مبيعات القائد، ونسبة 100% تعني أن المؤسسة مبيعاتها أكبر 10 مرات من مبيعات المنافسين وبالتالي فهي القائد في هذه السوق (ليلي، 2019).

الشكل رقم 3/1: يوضح مصفوفة بوسطن الإستشارية "BCG"



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص367.

تتكون مصفوفة BCG من أربع خانات حسب الشكل السابق والتي سوف نوجزها فيما يلي:

أ-النجوم الساطعة: وهي وحدات أنشطة ذات معدل نمو عالي وحصة سوقية عالية وتسمى منتجات هذه الخلية بقائد السوق، كونها تتيح فرصاً لتحقيق أرباح كبيرة في المدى الطويل، وفي ظل هذا الوضع فإن المؤسسة تتبع إستراتيجية النمو والتوسع بأي شكل من أشكالها(بولمخال، 2012/2011، صفحة 32).

ب-البقرة الحلوب: تمثل مجالات أنشطة ذات معدل نمو ضعيف وحصة سوقية عالية، فهي مجالات مربحة،
 كونها تدر تدفقات نقدية كبيرة مقابل إحتياجات مالية محدودة، وتعتبر الإستراتيجية الأفضل في هذه الحالة
 هي الاستقرار والتركيز على منتج المؤسسة(بوقصبة، 2016/2015، صفحة 120).

ج-علامة الاستفهام: وتسمى بالمجموعة الحرجة، وهي تمثل وحدات أعمال ذات معدل نمو مرتفع وحصة سوقية منخفضة، واحتمال المستقبل لها غامض، وعلى الإدارة أن تقرر ما اذا كانت ستهتم بمنتجات هذه الخلية أم أنها ستستبعدها (تسحبها) من مجموعة وحدات أعمال المنظمة (العاصى، 2002، صفحة 67).

د-الكلاب الضالة: وتمثل أنشطة ذات حصة سوقية ضعيفة ومعدل نمو ضعيف، وهو وضع غير سار ولا فائدة ترجى من الاحتفاظ بهذا الاستثمار، والاستراتيجية المناسبة في هذا الوضع هي الانسحاب أو التصفية للنشاط(الصحن، 2002، صفحة 106).

03/نموذج مصفوفة ماكينزي لشركة جنرال الكتريك(GE):

الشكل رقم 4/1: مصفوفة GE

وتسمى بمصفوفة الإشارات الضوئية، قدمت هذه المصفوفة كبديل للعيوب الموجودة في مصفوفة (BCG) فهي تستند إلى بعدين أساسيين هما درجة جاذبية الصناعة وقوة الأعمال، وكلا البعدين مقسم إلى ثلاث مستويات (عال، متوسط، ومنخفض) مما نتج عنه ظهور تسعة مربعات أساسية في المصفوفة.

أخضر المناعة المناطقة المن

المصدر: نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص221 نستنتج من خلال الشكل السابق وجود ثلاث إستراتيجيات رئيسية هي:

- إستراتيجية النمو: تطبق المؤسسة هذه الإستراتيجية عندما تكون جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال مرتفعة، أي في الخانات الثلاث الملونة بالأخضر.
- إستراتيجية الاستقرار: وتكون هذه الإستراتيجية في المناطق ذات قوة نشاط الأعمال والجاذبية المتوسطة، أي الخانات الثلاث الملونة بالأصفر.
- إستراتيجية الانكماش أو الانسحاب: وتطبق هذه الإستراتيجية في المناطق ذات قوة نشاط الأعمال والجاذبية الضعيفة، وتتمثل في الخلايا الثلاث الملونة بالأحمر (Alkhafaji، 2003، صفحة 114).

المطلب الثالث: الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

الفرع الأول: تعريف بطاقة الأداء المتوازن

قبل أن نتطرق إلى بطاقة الأداء المتوازن سوف نقدم تعريف موجز عن الأداء

حيث عرفه Peter Drucker بأنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء، محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال" (واضح، 2014/2013، صفحة 88)، كما يعرف أيضا بأنه: "النتائج المحققة نتيجة

تفاعل العوامل الداخلية على اختلاف أنواعها والتأثيرات الخارجية، واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها"(وائل محمد و طاهر محسن منصور، 2009، صفحة 32).

*بطاقة الأداء المتوازن:

عرفها كل من Kaplan & Norton بأنها: "نظام إداري يهدف إلى مساعدة المؤسسة على ترجمة تصورها وبرامجها إلى مجموعة من الأهداف والقياسات والبرامج المرتبطة، حيث لم يعد التقرير المالي يمثل الطريقة الوحيدة التي تستطيع المؤسسات من خلالها تقييم أنشطتها ورسم تحركاتها المستقبلية (الخفاجي و إحسان محمد، 2015، صفحة 43).

كما عرفها Kaplan & Atkancon بأنها:" أداة تتم بواسطتها ترجمة رسالة الشركة واستراتيجياتها إلى أهداف ومقاييس تقوم على أربع ركائز أساسية (محاور وتعرف أيضا بالأبعاد) هي الأداء المالي، رضا الزبائن، كفاية الأداء التشغيلي، ثم الفرص التي توفرها الشركة للعاملين فيها والنمو، وبذلك يصبح التنافس فيما بين الشركات قائما على أساس ما يتواجد فيها من روح المبادرة والقدرة على الإبداع والابتكار أكثر مما هو على أساس ما لديها من موجودات ثابتة وملموسة"(العاشق، يونيو 2016، صفحة 28).

كما عرفها Kaplan & Norton بأنها: "مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل، العمليات الداخلية، والإبداع وتحسين أنشطة المؤسسة "(Robert & David, 1992, p. 71).

نستنتج من خلال التعاريف السابقة ان بطاقة الأداء المتوازن هي نظام اداري شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يقوم على أربعة ابعاد هي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية وبعد النمو والتعلم، فهي تهتم بترجمة استراتيجية المنظمة إلى رؤية إستراتيجية وأهداف وقيم ومؤشرات ومبادرات للتحسين، حيث يتم استخدامها من قبل المدراء لتتبع تنفيذ الأنشطة من قبل موظفيهم.

الفرع الثاني: مكونات وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن

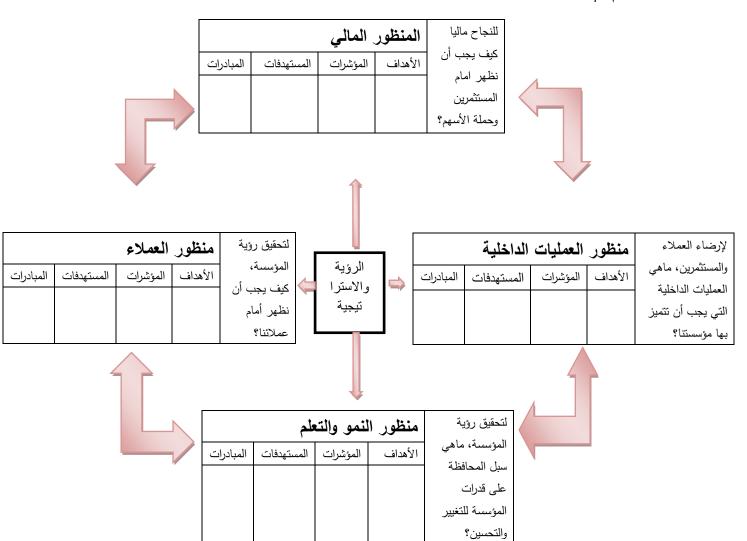
أ/المكونات:

 رؤية المنظمة) المؤشرات (وتعكس مدى النقدم في تحقيق الهدف الإستراتيجي)، القيم المستهدفة (وهيمقدار يتم القياس عليه لتحديد مقدار الانحراف عن القيم المحققة)، وأخيرا المبادرات الإستراتيجية (ويتم فيها تسجيل المبادرات أو الأشياء التي ستقوم بها لتحقيق الهدف)(إدريس، 2009، صفحة 158).

ب/الأبعاد:

وتتمثل أبعاد أو مناظير بطاقة الأداء المتوازن في أربعة أبعد أساسية ومتكاملة مع بعضها البعض وهي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم وذلك حسب الشكل الموالي:

الشكل رقم 5/1: المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن



Source: Kaplan Robert Davide Norton, Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review (January – February) 1996, p77

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

ومن خلال الشكل السابق نستنتج وجود أربع أبعاد لبطاقة الأداء المتوازن وسوف نقوم بشرح كل بعد من هذه الأبعاد:

1/ البعد المالي: يمثل البعد الأول والأهم في نموذج قياس الأداء الإستراتيجي، فهو يقيس ربحية الإستراتيجية، بالإضافة إلى أنه يركز على مستوى الدخل التشغيلي والعوائد المحققة لأن بقاء المنظمة واستمراريتها مرهون بنسبة العوائد والأرباح المحققة"(بلاسكة، 2012/2011، صفحة 29).

2/ بعد العملاء أو الزبائن: يحدد هذا البعد قطاعات السوق المستهدفة ويقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات، وذلك من خلال عدة مقاييس أهمها رضا الزبائن وتعقب تفضيلاتهم وسلوكياتهم مستقبلا بهدف زيادة الأرباح وبالتالي تعزيز المركز التنافسي والرقابة على الأسواق(وليد، 2018/2017، صفحة 23).

3/ بعد العمليات الداخلية: يعتمد هذا البعد على العمليات الداخلية الهامة التي سيكون لها تأثير على إرضاء العملاء وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة من خلال ما يسمى بسلسلة القيمة الداخلية (مالية، 2016، صفحة 290).

4/ بعد النمو والتعلم: يهتم هذا البعد بالقدرات والمهارات الداخلية التي يجب تنميتها وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة البعيدة الأمد، حيث تتطلب المنافسة أن تعمل المنظمات باستمرار على تنمية قدراتها لتحقيق قيمة للزبائن. (بلال و عبد الرحيم، صفحة 78).

المطلب الرابع: العلاقة بين البيئة الخارجية والأداء

بما أن المؤسسة الإقتصادية تعمل في نظام مفتوح فلا بد لها من مواجهة متغيرات البيئة الخارجية سواء شكلت فرصا أو تهديدات، وحسب درجة التأقلم يمكن أن نحكم على أداء المؤسسة هل هي قادرة على تحقيق النجاح وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة أم هي غير قادرة على تحقيق ذلك، وبذلك فالعلاقة بين البيئة الخارجية والأداء علاقة تكاملية ولا يمكن للمؤسسة العمل في نطاق خارج عن هذه المتغيرات التي لابد من التأقلم معها في ظل المنافسة القائمة (واضح، 2014/2013، صفحة 36).

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة في الموضوع

01/ دراسة محمد عبد الجليل ناجي المليكي وفهد يحيى محمد الجحافي 2019 بعنوان: أدوات التحليل البيئي الإستراتيجية في المؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)" مجلة القلم، العدد 12.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على أدوات التحليل البيئي الإستراتيجية وتصنيفها وتحليلها وكذا تشخيص العلاقة بين هذه الأدوات ببعضها البعض، حيث استخدم الباحثان المنهج الوصفي التحليلي التطويري وتوصلوا إلى نتائج أهمها: تطوير مصفوفة التحليل البيئي الإستراتيجي المتكاملة التي تحتوي على مجموعة من أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي، كما خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباط بين أدوات التحليل البيئي الإستراتيجي حيث تكمل كل أداة من الأدوات عمل الأدوات الأخرى وتشترك جميعها في التحليل البيئي الإستراتيجي للمؤسسة.

وأوصى الباحثان بنشر ثقافة استخدام أدوات التحليل البيئي الإستراتيجية من خلال التأكيد على أهمية استخدامها في مقررات الإدارة الإستراتيجية التي يتم تدريسها في المؤسسات التعليمية.

20/ دراسة الباحث لطرش وليد2017/2017 بعنوان: "دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي دراسة حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر" مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة. هدفت هذه الدراسة إلى إيراز معرفة مدى شمولية ومنفعة تطبيق نموذج بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لدى شركات قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر، حيث حاول الباحث معالجة إشكالية فحواها: هل يمكن استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام لإدارة الأداء الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؟ وما مدى شمولية وقدرة بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي لقطاع الهاتف النقال في الجزائر؟ واستخدم أسلوب دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات والمعلومات والاستطلاع على السجلات والتقارير، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها

- أن لدى شركات قطاع خدمة الهاتف النقال معرفة ووعى بمفاهيم الأداء وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن.
- أن تطبيق المؤسسات الإقتصادية لبطاقة الأداء المتوازن يساعدها في معرفة خارطة تكون محل تنفيذ، ويحدد لها أين يجب أن تركز طاقاتها وأولوياتها ومواردها ضمن أقسامها ومواردها المختلفة وقد أوصت هذه الدراسة بضرورة سعي شركات قطاع خدمة الهاتف النقال على تبني هذا النموذج وتطبيقه بشكل متكامل وتهيئة الظروف الملائمة لتفعيل عملية التطبيق.

03/ دراسة الباحثة هدى مؤيد حاتم السعدون 2017 بعنوان: "استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية" مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم المحاسبة، جامعة القادسية. هدفت هذه الدراسة إلى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة على جامعة القادسية من أجل تقويم أدائها بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وقد انطلقت هذه الدراسة من مشكلة تتركز في عدم اعتماد الجامعات العراقية على الأساليب العلمية الحديثة في تقويم أدائها كبطاقة الأداء المتوازن والاستمرار في استخدام الأساليب التقليدية واستخدمت المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وذلك باستخدام الاستبانة لاستطلاع آراء الطلبة والموظفين واستخلصت نتائج أهمها: إمكانية استخدام بطاقة الأداء المتوازن بمناظيرها الستة في تقويم أداء الجامعة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائها والعمل على تعزيز قوتها ومعالجة مواطن الضعف إن وجدت، كما نلاحظ وجود تدني في إنجازات البحث العلمي للجامعة ويظهر ذلك من خلال عدد البحوث المخططة والمنجزة والمنشورة.

وأوصت هذه الدراسة بضرورة قيام الجامعة بتقويم أدائها بشكل دوري ومستمر لمعرفة نقاط القوة والضعف والعمل على معالجتها.

04/ دراسة شريف بوقصبة 2016/2015 بعنوان: "انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سونطراك الجزائر مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة. تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الإقتصادية على تسييرها الإستراتيجي في ظل العولمة. مما جعل هذه الدراسة تتمحور حول الإشكال التالي "إلى أي مدى يمكن للبيئة الخارجية الدولية الدولية التأثير على تفعيل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة?" حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لإعطاء صورة واضحة لظاهرة العولمة ولعملية تحليل البيئة الدولية، كما اعتمد أيضا على منهج دراسة الحالة من خلال اللقاءات ومختلف الوثائق والبيانات من أجل التعمق في فهم مختلف جوانب المشكلة وكشف أبعادها. وتوصل الباحث إلى أن تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة فهم مختلف جوانب المشكلة وكشف أبعادها. وتوصل الباحث إلى أن تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الإقتصادية مدخل رئيسي لخلق درجة عالية من التناغم بين المؤسسة وبيئتها الخارجية الدولية، كما توصل أيضا إلى أن هذا التحليل يلعب دورا هاما في تفعيل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

وقد خلصت الدراسة إلى عدد من المقترحات أهمها إنشاء هيئة إعلامية ذات وزن ثقيل في الساحة الدولية من أجل خلق روابط قوية مع المستهلكين وكشف المغالطات السائدة للرأي العام الوطني والدولي ومن ثم تحرير المجمع وحلفائه مستقبلا من كل الضغوطات.

05/ دراسة الباحث الهاشمي بن واضح 2014/2013 بعنوان: تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حالة قطاع خدمات الهاتف النقال في الجزائر (2011/2008) مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف 1. سعت هذه الدراسة إلى معرفة ما يواجه المؤسسة من فرص وتهديدات، بحيث يمكنها وضع الإستراتيجية التي تمكنها من إستغلال الفرص المتاحة واستعدادها لتحمل المخاطر المحيطة بها، حيث قام الباحث بمعالجة إشكالية مفادها ما هو تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء شركات خدمات الهاتف النقال في الجزائر؟ واستخدم بعض المقاييس الإحصائية مثل المنهج الوصفي والتحليلي وأسلوب دراسة الحالة وأسفرت هذه الدراسة على النتائج التالية: أدى النمو المتسارع للصناعة وانخفاض التكاليف الثابتة إلى قلة المزاحمة في القطاع.

وبالتالي ملائمة هيكلية أكبر، كما تمتلك شركات قطاع خدمة الهاتف النقال قدرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحققه منأرباح، من خلال نشاطها الذي يأخذ شكل احتكار القلة، وبالتالي يمكن القول بأن البيئة المالية في صالح شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

06/ دراسة الباحث صالح بلاسكة 2010/2011بعنوان: قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسبير، تخصص الإدارة الإستراتيجية، جامعة فرحات عباس سطيف. هدفت هذه الدراسة إلى توصيف الأبعاد الأساسية لأسلوب بطاقة الأداء المتوازن، كما هدفت إلى تبيان قدرة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تبني بطاقة الأداء المتوازن كأداة حديثة للتقييم الإستراتيجي، حيث انطاقت الدراسة من إشكالية محتواها ما مدى قابلية استخدام بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية كأداة لتقييم الإستراتيجية؟ وقد تم استخدام المنهج الوصفي لجمع البيانات والحقائق حول الظاهرة ومنهج دراسة الحالة باستخدام الاستمارة. ومن أهم النتائج المتوسل الجمع البيانات الحزائرية لأنه يمثل الهدف الرئيسي الذي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه، ضف إلى ذلك وجود توجه بيئي إيجابي من طرف المؤسسات الجزائرية، بالإضافة المؤستات تعيق المؤسسات الإقتصادية الجزائرية في استخدامها لبطاقة الأداء المتوازن.

وقد أوصت الدراسة بضرورة انتهاج التوجه الإستراتيجي بكل جوانبه والخروج من العزلة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية والتفتح على الأساليب الإدارية الحديثة.

المطلب الثاني: ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، نجد أن موضوع دراسة أثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الباحثين والدارسين، ويمكن إبراز ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بالنواحي التالية:

*من حيث الموضوع: اقتصرت بعض الدراسات على موضوع واحد من مواضيع الدراسة مثل الدراسات التي تناولت البيئة الخارجية مثل دراسة (المليكي و فهد يحيي محمد، يناير / مارس (2019)(بوقصبة، 2016/2015) والدراسات التي تناولت بطاقة الأداء المتوازن مثل دراسة (السعدون، 2017)(بلاسكة، 2012/2011) (وليد، 2018/2017)، وبعضها الآخر تناول موضوعين من مواضيع الدراسة أي البيئة الخارجية وأداء المؤسسة الاقتصادية مثل دراسة (واضح، 2014/2013). ولا تتفق الدراسة الحالية مع أي من الموضوعات السابقة وذلك لأنها تحتوي على ثلاثة متغيرات ولاتوجد دراسة سابقة تضم المتغيرات الثلاثة معا.

*من حيث مجتمع الدراسة: فقد طبقت بعض الدراسات على المؤسسات التعليمية مثل دراسة (المليكي و فهد يحيى محمد، يناير / مارس 2019)(السعدون، 2017)وبعضها الآخر طبقت على المؤسسات الاقتصادية مثل دراسة (وليد، 2016/2017)(بلاسكة، 2012/2011)(بوقصبة، 2016/2015) و (واضح، 2014/2013). وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي طبقة على المؤسسات الإقتصادية باعتبار دراستنا طبقت على مؤسسة موبيليس، كما أنه لا توجد مثل هذه الدراسات في بيئة جديدة مثل ولاية أدرار.

*من حيث المنهج المستخدم: فقد استخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة للدراسة مثل دراسة (بلاسكة، 2012/2011)(السعدون، 2017)، وبعضها الآخر باستخدام السجلات والتقارير والمقابلات مثل دراسة (بوقصبة، 2016/2015)(واضح، 2014/2013)(وليد، 2018/2017) والبعض باستخدام المنهج الوصفي التحليلي التطويري مثل دراسة (المليكي و فهد يحيى محمد، يناير / مارس 2019). وتتفق الدراسة الحالية مع الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة.

وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها جمعت المواضيع الثلاث وهي البيئة الخارجية الخاصة بالتركيز على نموذج بورتر، والخيارات الإستراتيجية وكذا بطاقة الأداء المتوازن.

خلاصة:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تبين لنا أنه ليس هناك تعريف شامل للبيئة الخارجية الخاصة وذلك حسب وجهة نظر المتبني للمفهوم، فتعرف على أنها كافة العوامل الخارجية التي يصعب السيطرة عليها والتي تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق أهدافها وتنمية علاقات جيدة مع عملائها، وتنقسم البيئة الخارجية إلى مجموعتين بيئة خارجية عامة وتضم كافة العوامل والمتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر على قدرة المنظمة في خدمة أسواقها، وتتكون من العوامل الإقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، والعوامل التكنولوجيا. أما البيئة الخارجية الخاصة فهي تضم كافة العوامل التي تؤثر بشكل مباشر على قدرة المنظمة في خدمة أسواقها والتي تشمل القوى الخمس التي جاء بها مايكل بورتر والمتمثلة في تهديد الداخلين الجدد، المنافسون في الصناعة، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن والقوى التفاوضية للموردين.

يعتبر الخيار الإستراتيجي مفتاح نجاح المنظمة باعتباره قرار اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة والقادر على تحقيق أهداف المنظمة، حيث يتم تقييم البدائل الإستراتيجية المتاحة وفق مجموعة من الأدوات والمتمثلة في مصفوفة

SWOT ، مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية
ومصفوفة ماكينزي لشركة جنرال إلكتريك

GE وهذا من أجل تقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

ولكي تحافظ المنظمة على بقائها في السوق كان لزاما عليها أن تقوم بعملية تقييم أدائها باستمرار، ومن بين الأدوات الحديثة لعملية تقييم الأداء نجد بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم.

وفي الأخير قمنا بعرض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا والمقارنة بينها وبين دراستنا.



الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس - أنموذج-

تههيد:

بعد التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للبيئة الخارجية الخاصة والخيار الإستراتيجي وتطوير الأداء، سوف نقوم في هذا الفصل بإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة موبيليس لمعرفة أثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة على تحديد الخيارات الإستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة.

ويختص هذا الفصل بتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة وكذا نموذج الدراسة، بالإضافة إلى الأداة المستخدمة في الدراسة وطرق تصميمها و إعدادها وكذا صدقها وثباتها، بالإضافة إلى تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، وفي الأخير مناقشة نتائج الدراسة للوصول إلى الاستنتاجات والتوصيات. ومن أجل ذلك قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الأول: الطرق والأدوات المستخدمة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس - أنموذج-

المبحث الأول: الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة

يتضمن هذا المبحث تحديد مجتمع البحث وعينة الدراسة، والأ دوات المستخدمة في الدراسة، وطرق جمع البيانات، كما يعرف باختصار نموذج الدراسة وطريقة تطبيقه على متغيرات البحث.

المطلب الأول: الطرق المتبعة في الدراسة

في هذا المطلب سوف نتعرف على مجتمع وعينة الدراسة وكذا النموذج المتبع في الدراسة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا: تقديم عام لمؤسسة موبيليس وتحديد مجتمع الدراسة

مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس هي مؤسسة مساهمة ذات رأس مال قدره 100.000.000 دينار جزائري مقسم إلى 1000 سهم كل واحد قيمته 100.000 دينار جزائري وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر، وقد أصبحت مستقلة في أوت 2003، شعارها "أينما كنتم" باللون الأخضر، وهي تعمل في سوق يسوده مبدأ المنافسة وفقا لما نص عليه قانون 30-2003 في تكريسه لهذا المبدأ (www.mobilis.dz, 2020).

ويتمثل مجتمع الدراسة في موظفي مؤسسة موبيليس بولاية أدرار، أما عن أهداف المؤسسة فيمكن ذكر أهمها كالآتى:

- -تقديم أحسن الخدمات
- -التكفل الجيد بالمشتركين لضمان وفائهم.
 - -الإبداع
- -تقديم الجديد بما يتماشى مع التطورات التكنولوجيا، وهذا ما مكنها من تحقيق أرقام مهمة وتوصلها في وقت قصير إلى ضم 20 مليون مشترك (www.mobilis.dz).

ثانيا: عينة الدراسة:

قمنا بالاعتماد على أسلوب الحصر الشامل في اختيار العينة، حيث قمنا بمسح شامل بتوزيع الاستبيان على الكل وذلك عبر زيارات ميدانية قمنا بها، واسترجعنا ما مقداره 36 استبانة قابلة للتحليل الإحصائي.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس - أنموذج-

الفرع الثاني: متغيرات الدراسة (نموذج الدراسة):

وفي ضوء إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها وبمراجعة الدراسات السابقة تم إعداد نموذج يلخص العلاقة الافتراضية بين متغيرات الدراسة، حيث تم اختيار البيئة الخارجية الخاصة كمتغير مستقل وتم ترميزه ب "C" والخيارات الإستراتيجية متغير وسيط رمز بالرمز "D" والأداء كمتغير تابع وتمترميزه بالرمز "R"

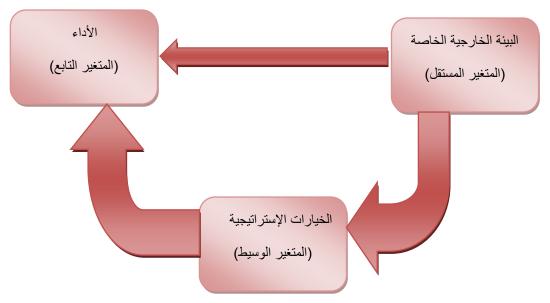
الجدول رقم 1/2: وصف متغيرات الدراسة

الترميز	المتغيرات	المحاور
С	مستقل	البيئة الخارجية الخاصة
D	وسيط	الخيارات الإستراتيجية
R	تابع	الأداء

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

وللتوضيح أكثر تم نمذجته على الشكل التالى:

الشكل رقم 1/2: نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من أجل تحقيق الهدف من هذه الدراسة تم اعتماد مجموعة من الأدوات والموضحة كما يلى:

الفرع الأول: قياس أداة الدراسة

أولا: أداة الدراسة

من أجل معالجة الجوانب التطبيقية لموضوع بحثنا قمنا بجمع البيانات من خلال الاستبانة باعتبارها الأداة الرئيسية لجمع البياناتبالإضافة إلى المقابلة المباشرة مع مسؤولي المصالح من أجل ملئ الاستبانة والاستفادة من بعض الملاحظات والمعلومات.

وعليه قمنا بتصميم الاستبيان وفق مقياس ليكرث الخماسي (غير موافق تماما، غير موافق، محايد، موافق، مواف

الجزء الأول: والذي يتضمن المعلومات الشخصية والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي)

الجزء الثاني: يشمل هذا الجزء محاور الدراسة التي تعبر عن المتغيرات، وينقسم هذا الجزء إلى ثلاث محاور: المحور الأول يتضمن المتغير المستقل وهو البيئة الخارجية الخاصة بأبعادها الخمس (تهديد الداخلين الجدد، القوى التفاوضية للموردين، القوى التفاوضية للزبائن، المنافسون في القطاع، تهديد المنتجات البديلة) وشملت هذه الأبعاد 13 عبارة موزعة لكل بعد وقسمت وفق مقياس ليكرت، أما المحور الثاني فيتضمن المتغير الوسيط وهو الخيارات الإستراتيجية والذي يضم 4 عبارات وقسمت وفق مقياس ليكرت أما المحورالثالث فهو يتضمن المتغير التابع وهو الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن بأبعادها الأربعة (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، بعد النمو والتعلم) وشملت هذه الأبعاد 16 عبارة موزعة لكل بعد وقسمت وفق مقياس ليكرت الخماسي.

ثانيا: قياس الأداة

قمنا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي في الإجابة على محاور الدراسة ولقياس استجابة الأفراد لفقرات الإستبانة، وذلك حسب الدرجات التالية:

الجدول رقم 2/2: درجات مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	4	3	2	1

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

من أجل الحصول على المتوسط المرجح حسب مقياس ليكرت الخماسي، تم تحديد اكبر قيمة وأصغر قيمة، وذلك من أجل حساب المدى أي (5-1=4)، وبعد ذلك قسمة المدى على عدد درجات المقياس (5/4=0.8=0.0) وبعدها يتم إضافة الدرجة الدنيا للمقياس (1) للقيمة المتحصل عليها، لنحصل الدرجات كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 3/2: مقياس ليكرت الخماسي للحكم على إجابات الأفراد

الدرجة	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 1 إلى1.79
منخفضة	من 1.80 إلى 2.59
متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
مرتفعة	من 3.40 إلى 4.19
مرتفعة جدا	من 4.20 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة

الفرع الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل توزيع الاستبيان على أفراد العينة المدروسة قمنا بالتأكد من مضمونه حتى يكون مفهوما وذلك من خلال الصدق الظاهري، أما فيما يخص الثبات فقد قمنا باختبار الاتساق الداخلي وفيما يلي توضيح عن كل منهما.

أولا: صدق أداة الدراسة

1- الصدق الظاهرى:

للتُلك من صحة الإستبانة تم عرضها على مجموعة من الأساتذة المختصين المتواجدين في كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بأدرار، حيث بلغ عدد المحكم بن 7 (الملحق رقم 01) وذلك للتأكد من

ملائمة البيانات ومدى قدرة الإستبانة على حل مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها، وقد تمحورت الملاحظات حول النقاط التالبة:

-إعادة ترتيب بعض العبارات بحسب تسلسل الأحداث وإعادة صياغة بعض العبارات الأخرى وتبسيطها.

-مدى انتماء الفقرات لموضوع الدراسة.

وقد قمنا ب أخذ ملاحظات الأساتذة بعين الاعتبار، و أجرينا التعديلات على الإستبانة بناءً على تلك الملاحظات.

2- الصدق الذاتي (الاتساق الداخلي):

قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات الإستبانة والبعد الذي تنتمي إليه، وذلك بهدف التحقق من صدق محاور الاستبيان، والجداول الموالية تبين معاملات الارتباط عند مستوى دلالة (0.01) فأقل، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كان للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة (50%) وآخرون يقدرون النسبة ب (70%)، وأي شرط تحقق بالنسبة لفقرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله، وهذا ما سنوضحه في الجداول التالية:

الجدول رقم 4/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تهديد الداخلين الجدد

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.995	تتمتع مؤسسة موبيليس بميزة تنافسية على المستوى	1
		المحلي والوطني.	
0.000	0.995	دخول منافسين جدد لمؤسسة موبيليس أمر غير وارد.	2
0.000	0.998	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات متنوعة تمنع المتعاملين	3
		المحتملين الدخول إلى السوق الذي تتشط فيه.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (99.5%) و (99.8%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تهديد الداخلين الجدد.

الجدول رقم 5/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد القوى التفاوضية للموردين

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.999	تهتم مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طيبة مع	4
		الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم.	
0.000	0.993	يوجد للمؤسسة إمكانية لتحقيق التكامل باتجاه	5
		الموردين.	
0.000	0.999	يمتلك الموردين قوى تفاوضية تمكنهم من التأثير	6
		على خدمات المؤسسة.	
0.000	0.994	تساهم تصرفات الموردين السيئة في تخفيض	7
		ربحية المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (99.3%) و (99.9%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد القوى التفاوضية للموردين.

الجدول رقم 6/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المنافسون في القطاع

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.748	تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من	8
		الخدمات تستجيب لمختلف تفضيلات الزبائن.	
0.000	0.804	تحاول مؤسسة موبيليس تجديد عروضها	9
		باستمرار .	
0.000	0.721	تقوم مؤسسة موبيليس بتخفيض أسعارها (أسعار	10
		الخطوط والمكالمات) لمواجهة المنافسون.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (72.1%) و (80.4%) وهي اكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد المنافسون في القطاع.

الجدول رقم 7/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد تهديد المنتجات البديلة

مستوى	معامل	الفقرات	الرقم
الدلالة	الارتباط		
0.000	0.849	يعتبر خط أوريدو ونجمة مصدر بديل منافس لمؤسسة موبيليس.	11
0.000	0.768	هناك مخاوف من انعزال الزبائن عن العروض المقدمة من	12
		مؤسسة موبيليس مقارنة بنظيرتهاأوريدو.	
0.000	0.855	توجد خدمات من نوع آخر تقدمها مؤسسة أوريدو وتلبي نفس	13
		الإحتياجات التي تلبيها خدمات المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (76.8%) وهي أقل و (85.5%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد تهديد المنتجات البديلة.

الجدول رقم 2/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الخيارات الإستراتيجية

مستوى	معامل	الفقرات	الرقم
الدلالة	الارتباط		
0.000	0.982	تؤثر العوامل الخارجية على وضع الخيارات الاستراتيجية في مؤسسة	14
		موبيليس.	
0.000	0.982	تعمل مؤسسة موبيليس على استحداث الإستراتيجية المناسبة كلما توفرت	15
		لها موارد إضافية.	
0.000	0.995	تهتم مؤسسة موبيليس بتقييم الفرص والتهديدات التي تصادفها باستمرار.	16
0.000	0.983	تقوم مؤسسة موبيليس باختبار الاستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع	17
		الفرص المتاحة في بيئتها.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (98.2%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الخيارات الإستراتيجية.

الجدول رقم 9/2: الصدق الذاتي لمؤشرات البعد المالي:

مستوى	معامل	الفقرات	الرقم
الدلالة	الارتباط		
0.000	0.761	تهدف مؤسسة موبيليس إلى تقليل التكاليف التشغيلية غير الضرورية	18
		والتي لا تساهم في تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها.	
0.000	0.874	تسعى مؤسسة موبيليس إلى إدامة فترة النمو من خلال العروض	19
		الجديدة.	
0.000	0.716	تقوم مؤسسة موبيليس بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة لتحسين عائداتها.	20
0.000	0.841	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء	21
		المؤسسة.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (71.6%) وهي أقل و (87.4%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات البعد المالي.

الجدول رقم 10/2: الصدق الذاتى لمؤشرات بعد الزبائن

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.967	تحرص مؤسسة موبيليس على كسب رضا الزبون والحفاظ	22
		على ولائه.	
0.000	0.966	تحتك مؤسسة موبيليس بزبائنها للإطلاع على أذواقهم	23
		ومعرفة أرائهم.	
0.000	0.953	تسعى مؤسسة موبيليس إلى توفير تشكيلة كبيرة من	24
		الخدمات والمنتجات تلبي جل شرائح المجتمع.	
0.000	0.700	إرضاء الزبائن والاستماع لهم هو غاية المؤسسة.	25

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (95.3%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الزبائن.

الجدول رقم 11/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد العمليات الداخلية

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.715	تسعى مؤسسة موبيليس إلى خلق أكبر قدر من العروض	26
		التنافسية.	
0.000	0.812	تعمل مؤسسة موبيليس على إستثمار الطاقات المتميزة	27
		للعاملين لديها.	
0.000	0.704	تسعى مؤسسة موبيليس إلى تقديم خدمات أفضل لعملائها.	28
0.000	0.741	تلتزم مؤسسة موبيليس بتقديم خدماتها في الوقت المحدد	29
		إستجابة لمتطلبات زبائنها.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الإرتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (70.4%) و (81.2%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد العمليات الداخلية.

الجدول رقم 12/2: الصدق الذاتي لمؤشرات بعد النمو والتعلم

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.000	0.700	تولي مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من	30
		خلال تشجيع العمل الجماعي.	
0.000	0.779	توفر مؤسسة موبيليس مناخ تنظيمي ملائم للعمل لزيادة	31
		رضا العاملين وولائهم.	
0.000	0.782	تقوم مؤسسة موبيليس بدورات تدريبية للعاملين لديها من	32
		أجل تحسين خبراتهم وتطوير مهاراتهم.	
0.000	0.735	تعمل مؤسسة موبيليس على تعزيز تكنولوجيا المعلومات	33
		لتسهيل الإتصالات وتبادل المعلومات.	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على معطيات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين (70.0%) وهي أقل و (78.2%) وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1% حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد النمو والتعلم.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة:

ويقصد بالثبات هو أنه في حالة إعادة توزيع هذا الاستبيان على عينة أخرى من نفس المجتمع وبنفس حجم العينة فإنها تعطينا نفس النتائج أو نتائج مقاربة للنتائج المحصل عليها من العينة الأولى ، وفي هذا البحث قمنا بقياس أداة الدراسة باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" الذي يأخذ القيمة ما بين (0-1) وتكون القيمة مقبولة عند 60% فأكثر.

وبتطبيق خطوات الثبات على العينة بطريقة ألفا كرونباخ تم احتساب معامل الثبات حسب كل بعد ومحور من الإستبانة بالإضافة إلى الثبات الكلي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم2/13: معامل ثبات الإستبيان

معامل الثبات "ألفا - كرونباخ"	عدد العبارات	المحاور
0.742	13	محور البيئة الخارجية الخاصة
0.990	4	محور الخيارات الإستراتيجية
0.890	16	محور الأداء
0.863	33	محاور الإستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه تبين أن معاملات ثبات كل محور من محاور الإستبانة جيدة، حيث بلغت قيمة معامل الثبات في المحور الأول البيئة الخارجية الخاصة (0.742)، أما المحور الثاني الخيارات الإستراتيجية فبلغت (0.990)، وفي المحور الثالث المسمى بالأداء فقد بلغت قيمة معامل الثبات (0.890)، في حين بلغت قيمة معامل الثبات للاستبانة ككل (0.863) وهي اكبر من نسبة 0.6 وبالتالي يمكننا القول أن أداة الدراسة تمتاز بالثبات أي أنها تعطى نفس النتائج إذا تم استخدامها مرة أخرى.

الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة

من أجل تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات قمنا بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS)

- استخدام التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة.
- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على اتجاهات أفراد عينة الدراسة لفقرات أداة الدراسة وترتيبها حسب درجة أهميتها.
 - استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة.
 - استخدام معامل الارتباط بيرسون لتشكيل مصفوفة الارتباط التي تبين درجة ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها البعض.
 - استخدام معامل الانحدار البسيط والمتعدد.

المبحث الثانى: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة

حيث سنقوم بعرض خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة والمستوى الوظيفي.

1-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم14/2:توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	العامل
%83.3	30	ذكر	الجنس
%16.7	6	أنثى	
%100	36	مجموع	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث، حيث بلغت نسبة الانكور (83.3%) من المجموع الكلي لعينة الدراسة، بينما بلغت نسبة الإناث (16.7%)، وعليه يلاحظ انه ما يزيد عن نصف أفراد عينة الدراسة ذو جنس ذكري وهذا يعود لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

2-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 15/2: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	العامل	
%19.4	7	اقل من 29 سنة		
%80.6	29	من 30 إلى 49 سنة	العمر	
%0	0	أكثر من 50 سنة		
%100	36	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أن ما نسبة (19.4%) من أفراد العينة أعمارهم اقل من 29 سنة، في حين ما نسبته (80.6%) من الأفراد تتراوح أعمارهم من 30 إلى 49 سنة، بينما لا يوجد بين أفراد العينة أشخاص تزيد أعمارهم عن 50 سنة، وبذلك تكون غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب الذين انحصرت أعمارهم بين 30 و 49 سنة.

3-توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمى

الجدول رقم16/2: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمى

النسبة المئوية	التكرار	الفئة ع	العامل	
%33.3	12	ثانوي فأقل	المؤهل العلمي	
%66.7	24	جامعي		
%0	0	مؤهلات أخرى		
%100	36	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يظهر لنا من خلال الجدول أن ما نسبته (66.7%) من أفراد عينة الدراسة لديهم مؤهل علمي جامعي وهي أعلى نسبة ولا شك أنها أثرت بشكل كبير على إجابات الأفراد، كما أنها سوف تتعكس بشكل إيجابي على نتائج الدراسة، ثم جاء مؤهل ثانوي فأقل بنسبة (33.3%)، بينما لم يكن بين إجابات أفراد العينة من يحمل مؤهلات أخرى.

4-توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة الجدول رقم 17/2: توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	العامل	
%47.2	17	اقل من 5 سنوات		
%44.4	16	من 5 إلى اقل من	سنوات الخبرة	
		15 سنة		
%8.3	3	أكثر من 15 سنة		
%100	36	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته (47.2%) من أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، ثم تليهم نسبة (44.4%) من الأفراد والذين يمتلكون خبرة تتراوح ما بين 5 إلى أقل من 15 سنة، وفي الأخير يأتي أصحاب الخبرة أكثر من 15 سنة بنسبة (8.3%)

5- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفي

الجدول رقم 18/2: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الوظيفى

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	العامل	
%2.8	1	رئيس الوكالة		
%2.8	1	مسؤول المركز	المستوى الوظيفي	
%55.6	20	عمال تجاريين		
%38.9	14	عمال تقنيين		
%100	36	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يلاحظ من خلال الجدول أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من العمال التجاريين بنسبة (55.6%)، يليهم العمال التقنيين بنسبة (38.9%)، ثم يأتي رئيس الوكالة ومسؤول المركز بنسبة (1%) لكل منهما، وهذا أسهم في إعطاء إجابات دقيقة من واقع المراكز الوظيفية التي يشغلها أفراد عينة الدراسة.

الفرع الثاني: النتائج المتعلقة بتصورات واستجابة افراد الدراسة

هنا سوف نقوم بالإجابة عن تساؤلات الدراسة وذلك من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المدروسة عن فقرات الإستبانة.

1-تحليل فقرات محور البيئة الخارجية الخاصة:

وذلك من خلال طرح التساؤل التالى:

السؤال الأول: ما مستوى تطبيق مؤسسة موبيليس لتحليل البيئة الخارجية الخاصة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل نتائج الجداول التالية:

الجدول رقم 19/2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تهديد الداخلين الجدد

الدرجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفعة	1	1.206	3.527	تتمتع مؤسسة موبيليس بميزة تتافسية على	1
				المستوى المحلي والوطني.	
مرتفعة	2	1.206	3.527	دخول منافسين جدد لمؤسسة موبيليس أمر	2
				غير وارد.	
مرتفعة	3	1.253	3.500	تقدم مؤسسة موبيليس خدمات متنوعة	3
				تمنع المتعاملين المحتملين الدخول إلى	
				السوق الذي تتشط فيه.	
مرتفعة	2	1.217	3.518	تهديد الداخلين الجدد	

: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

المصدر

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد العينة على بعد تهديد الداخلين الجدد جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.518) بانحراف معياري قدره 1.217 وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب أراء أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.527) و (3.500)، ونفسر هذا بأن للمؤسسة ميزة تنافسية قوية تمنع دخول منافسين جدد للسوق الذي تشط فه

الجدول رقم2/20: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد القوى التفاوضية للموردين

الدرجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
متوسطة	2	1.115	2.888	تهتم مؤسسة موبيليس ببناء علاقة طيبة	1
				مع الموردين والحرص على تسديد	
				مستحقاتهم.	
متوسطة	4	1.099	2.861	يوجد للمؤسسة إمكانية لتحقيق التكامل	2
				باتجاه الموردين.	

متوسطة	3	1.115	2.888	يمتلك الموردين قوى تفاوضية تمكنهم من	3
				التأثير على خدمات المؤسسة.	
متوسطة	1	1.115	2.916	تساهم تصرفات الموردين السيئة في	4
				تخفيض ربحية المؤسسة.	
متوسطة	3	1.117	2.888	القوى التفاوضية للموردين	

المصدر: من إعداد الطالبتينبناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من الجدول أعلاه أنإجاباتأفراد العينة على بعد القوى التفاوضية للموردين جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.888) بانحراف معياري قدره (1.117)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.09)، والذي يشير إلى أن اغلب إجابات أفراد العينة معتدلة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.916) و (2.861)، ونفسر هذا بأن علاقة المؤسسة مع مورديها جيدة ضف الى ذلك تعدد موردي المؤسسة.

الجدول رقم 21/2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد المنافسون في القطاع

الدرجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	الفقرة	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفعة	2	0.755	4.333	تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من	1
جدا				الخدمات تستجيب لمختلف تفضيلات	
				الزبائن.	
مرتفعة	1	0.769	4.416	تحاول مؤسسة موبيليس تجديد عروضها	2
جدا				باستمرار.	
مرتفعة	3	0.833	4.138	تقوم مؤسسة موبيليس بتخفيض أسعارها	3
				(أسعار الخطوط والمكالمات) لموجهة	
				المنافسون.	
مرتفعة	1	0.595	4.296	المنافسون في القطاع	
جدا					

المصدر: من إعدادالطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ ان إجابات أفراد العينة على بعد المنافسون في القطاع جاءت

بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.296) بانحراف معياري (0.595) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (4.20)، وهذا ما يدل على وجود اتفاق بين أفراد عينة الدراسة، والذي يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد عينة الدراسة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.416) و(4.138)، ويفسر هذا المكانة الجيدة التي لدى المؤسسة في السوق والتي اكتسبتها من خلال تخفيضها لأسعار خدماتها وتقديمها لخدمات خودة.

الجدول رقم2/22: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد تهديد المنتجات البديلة

الدرجة	الأهمية	الإنحراف	المتوسط	الفقرات	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
منخفضة	2	1.106	2.444	يعتبر خط أوريدو ونجمة مصدر بديل	1
				منافس لمؤسسة موبيليس.	
منخفضة	3	1.026	2.444	هناك مخاوف من إنعزال الزبائن عن	2
				العروض المقدمة من مؤسسة موبيليس	
				مقارنة بنظيرتها أوريدو.	
متوسطة	1	1.081	2.972	توجد خدمات من نوع آخر تقدمها مؤسسة	3
				أوريدو وتلبي نفس الإحتياجات التي تلبيها	
				خدمات المؤسسة.	
متوسطة	4	0.884	2.620	تهديد المنتجات البديلة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPPP V26

يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على بعد تهديد المنتجات البديلة جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.620) بانحراف معياري قدره (3.884)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (2.60 – 3.39)، وهذا يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة معتدلة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين(2.972) و (2.444)، ويفسر هذا ولاء الزبائن لمنتجات وخدمات المؤسسة.

السؤال الثاني: ما مدى توفر الخيارات الإستراتيجية بالنسبة لمؤسسة موبيليس؟

الجدول رقم 23/2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الخيارات الإستراتيجية

الدرجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	الفقرات	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفعة	1	0.736	3.972	تؤثر العوامل الخارجية على وضع الخيارات	1
				الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس.	
مرتفعة	2	0.736	3.972	تعمل مؤسسة موبيليس على استحداث	2
				الإستراتيجية المناسبة كلما توفرت لها موارد	
				إضافية.	
مرتفعة	3	0.714	3.944	تهتم مؤسسة موبيليس بتقييم الفرص والتهديدات	3
				التي تصادفها باستمرار .	
مرتفعة	4	0.731	3.916	تقوم مؤسسة موبيليس باختبار الإستراتيجية	4
				المناسبة التي تتوافق مع الفرص المتاحة في	
				بيئتها.	
مرتفعة		0.719	3.951	الخيار الإستراتيجي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على بعد الخيار الإستراتيجي تفوق المتوسط المرجح لمقياس ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.951) ضمن فئة درجة مرتفعة وبانحراف معياري بلغ (0.719)، والذي يشير إلى أن جل إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.972) و (3.916)، ويفسر هذا أن المؤسسة تعمل على اختيار الإستراتيجية المناسبة التي تتوافق مع الظروف البيئية.

السؤال الثالث: ما مستوى تطبيق الأداء في مؤسسة موبيليس؟

الجدول رقم 24/2: المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المحور الثالث الأداء

الدرجة	الأهمية	الانحراف	المتوسط	الفقرات	الرقم
	النسبية	المعياري	الحسابي		
مرتفعة	4	1.081	3.972	تهدف مؤسسة موبيليس إلى تقليل التكاليف	1
				التشغيلية غير الضرورية والتي لا تساهم في	
				تحسين جودة الخدمات المقدمة إلى زبائنها.	
مرتفعة	2	0.741	4.277	تسعى مؤسسة موبيليس إلى إدامة فترة النمو	2
جدا				من خلال العروض الجديدة.	
مرتفعة	3	0.784	4.111	تقوم مؤسسة موبيليس بزيادة كفاءة الخدمات	3
				المقدمة لتحسين عائداتها.	
مرتفعة	1	0.749	4.305	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير	4
جدا				الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.	
مرتفعة	1	0.665	4.166	البعد المالي	
مرتفعة	2	0.774	4.027	تحرص مؤسسة موبيليس على كسب رضا	5
				الزبون والحفاظ على ولائه.	
مرتفعة	4	0.755	4.000	تحتك مؤسسة موبيليس بزبائنها للإطلاع على	6
				أذواقهم ومعرفة آرائهم.	
مرتفعة	3	0.774	4.027	تسعى مؤسسة موبيليس إلى توفير تشكيلة	7
				كبيرة من الخدمات والمنتجات تلبي جل شرائح	
				المجتمع.	
مرتفعة	1	0.749	4.194	إرضاء الزبائن والإستماع لهم هو غاية	8
				المؤسسة.	
مرتفعة	2	0.684	4.062	بعد الزبائن	
مرتفعة	2	0.560	4.166	تسعى مؤسسة موبيليس إلى خلق أكبر قدر	9
				من العروض التنافسية.	
مرتفعة	4	0.993	3.611	تعمل مؤسسة موبيليس على إستثمار الطاقات	10

				المتميزة للعاملين لديها.	
مرتفعة	1	0.668	4.305	تسعى مؤسسة موبيليس الى تقديم خدمات	11
جدا				أفضل لعملائها.	
مرتفعة	3	0.877	3.972	تلتزم مؤسسة موبيليس بتقديم خدماتها في	12
				الوقت المحدد إستجابة لمتطلبات زبائنها.	
مرتفعة	3	0.582	4.013	بعد العمليات الداخلية	
مرتفعة	2	0.996	3.750	تولي مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لمعارف	13
				الافراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	
مرتفعة	4	0.866	3.638	توفر مؤسسة موبيليس مناخ تنظيمي ملائم	14
				للعمل لزيادة رضا العاملين وولائهم.	
مرتفعة	3	0.906	3.750	تقوم مؤسسة موبيليس بدورات تدريبية للعاملين	15
				لديها من أجل تحسين خبراتهم وتطوير	
				مهاراتهم.	
مرتفعة	1	0.731	4.083	تعمل مؤسسة موبيليس على تعزيز تكنولوجيا	
				المعلومات لتسهيل الإتصالات وتبادل	
				المعلومات.	
مرتفعة	4	0.654	3.805	بعد النمو والتعلم	
مرتفعة		0.505	4.012	اجمالي عبارات الاداء	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال الجداول نستخلص ما يلي:

في القراءة الإحصائية للجداول السابقة نجد أن المبحوثين موافقين على المتغير التابع المتمثل في الأداء بأبعاده (البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد النمو والتعلم)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للأداء ككل (4.012) ضمن فئة درجة مرتفعة وبانحراف معياري قدره (0.505)، وهذا يعني أن المؤسسة تتميز بأداء فعال.

البعد المالي: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على البعد المالي جاءت بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.166) بانحراف معياري قدره (0.665)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت

الخماسي (3.40 - 4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.305) و (3.972)، ونفسر هذا بأن المؤسسة تحقق أرباح جيدة، وذلك من خلال زيادة كفاءة الخدمات التي تقدمها وقيامها بتجديد عروضها باستمرار.

بعد الزبائن: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على بعد الزبائن جاءت بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.062) بانحراف معياري قدره (0.684)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(4.060 - 4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.194) و (4.000)، ويفسر هذا رضا الزبائن على منتجات وخدمات المؤسسة.

بعد العمليات الداخلية: يظهر لنا من خلال الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة على بعد العمليات الداخلية جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.013) بانحراف معياري قدره (0.582)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي(3.40 – 4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.305) و (3.611)، ويفسر هذا أن المؤسسة تقدم خدماتها في الوقت المحدد، بالإضافة إلى تقديمها لخدمات ما بعد البيع.

بعد النمو والتعلم: من خلال الجدول أعلاه نجد ان إجابات افراد العينة على بعد النمو والتعلم جاءت بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.805) بانحراف معياري قدره (0.654)، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (3.40 – 4.19)، والذي يشير إلى أن أغلب إجابات أفراد العينة إيجابية ومنسجمة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.083) و (3.638)، ويفسر هذا أن المؤسسة تقوم بدورات تدريب وتكوين لموظفيها من أجل تنمية خبراتهم ومهاراتهم.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

يستعرض هذا الجزء نتائج الفروض المتعلق باختبار فرضيات الدراسة المتعلقة، حيث قام البحث باختبار هذه الفرضيات عن طريق استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لقبول أو رفض الفرضية.

1/ اختبار ومناقشة الفرضية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم2/25: نتائج تحليل الإنحدار البسيط لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية

إختبارT				ارF	إختب	معامل	معامل	المتغيرات
SIG	Т	R^2	R	SIG	F	الإنحدار	الثبات	
0.977	0.029	0.000	0.005	0.977	0.001	0.004	3.317	البيئة الخارجية
								الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين البيئة الخارجية الخاصة والخيارات الإستراتيجية خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.004)، وهذا يعني أن البيئة الخارجية الخاصة تساهم بنسبة 0.4% في التأثير على تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة، أما قيمة معامل الثبات (3.317)فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الخيارات الإستراتيجية، ومن خلال الجدول كذلك نجد أن اختبار T بلغت قيمته (0.029) وهذه القيمة غير معنوية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد \mathbb{R}^2 فقد بلغت (0.000)، وهذا يعني أن البيئة الخارجية الخاصة لا تحدث أي تغيرات على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة حسب إجابات أفراد العينة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الإرتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (0.5) والتي تبين العلاقة الطردية الضعيفة جداً بين المتغيرين.

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيار الإستراتيجي عند مستوى معنوية 5%."

ولتوضيح درجة تأثير كل بعد من أبعاد البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية، تم استخدام الإنحدار المتعدد، وقبل تطبيق هذه الأخير يقوم البحث بإجراء اختباري معامل تضخم التباين(عدم تجاوز معامل تضخم التباين للقيمة 10) والتباين المسموح به (يكون أكبر من 0.05)، وذلك لأجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار والموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم2/26: اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به

التباين المسموح به (Tolerance)	معامل تضخم التباین (vif)	أبعاد متغير البيئة الخارجية الخاصة
0.941	1.063	تهديد الداخلين الجدد
0.928	1.078	القوى التفاوضية للموردين
0.935	1.069	المنافسون في القطاع
0.901	1.110	تهديد المنتجات البديلة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ أن جميع قيم معامل تضخم التباين لجميع أبعاد البيئة الخارجية الخاصة تقل عن 10 وتتراوح بين (نا 0.901) و (نا 1.110) و يعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالى بين أبعاد متغير البيئة الخارجية الخاصة.

وفيما يلي اختبار الانحدار المتعدد لأثر أبعاد متغير البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 27/2: نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الاستراتيجية

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة الهاتف النقال موبيليس - أنموذج-

	إختبارt		معامل	المكونات
الدلالة	sig	قيمة t	الإنحدار	
غير معنوية	0.184	-1.360-	-0.133-	تهديد الداخلين الجدد
غير معنوية	0.074	1.848	0.198	القوى التفاوضية للموردين
غير معنوية	0.203	1.300	0.261	المنافسون في القطاع
غير معنوية	0.153	-1.465-	-0.202-	تهديد المنتجات البديلة
			نبات= 3.254	معامل الن
0.4	الارتباطR=48	معامل		معامل التحديدR2= 0.201
0.128 =	(SIG)اختبار F	معنوية		قيمة اختبار F= 1.944

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نحو (13.3) من التغيرات التي أجريت على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى تهديد الداخلين الجدد بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (1.360) وهي غير دالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، كما أن نحو (0.88) من التغيرات التي أجريت على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى القوى التفاوضية للموردين بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (0.848) وهي غير دالة معنوية عند مستوى معنوية (0.05).

كما أن نحو (1.62%) من التغيرات التي أجريت على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى المنافسون في القطاع بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة t المحسوبة بلغت (0.00), كما أن نحو قيمة t المحسوبة بلغت (0.00), كما أن نحو (0.02%) من التغيرات التي أجريت على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة محل الدراسة يعود سببها إلى تهديد المنتجات البديلة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر ذو دلالة غير معنوية لأن قيمة المحسوبة بلغت (0.05).

وفي ضوء هذه النتائج يمكن الحكم بقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيار الإستراتيجي عند مستوى معنوية 5%.

ويرجع تفسير هذا إلى أن مؤسسة موبيليس لا تأخذ بعين الاعتبار عناصر البيئة الخارجية الخاصة في اختيارها للبديل الإستراتيجي الأمثل.

2/ اختبار ومناقشة الفرضية الثانية:

تنص الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء ممثلة في الجدول التالي:

الجدول رقم2/28: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء

الأداء									
I, T	إختب			ر F	اختبا	معامل	معامل	المتغيرات	
SIG	Т	R^2	R	SIG	F	الإنحدار	الثبات		
0.018	2.486	0.154	0.392	0.018	6.179	0.276	2.923	الخيارات	
								الإستراتيجية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتبين وجود أثر بين الخيارات الإستراتيجية والأداء خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.276) وهو يدل على أن الخيارات الإستراتيجية تؤثر ما نسبته (27.6%) على أداء المؤسسة بافتراض ثبات العوامل الأخرى، وهذا الأثر دال معنوياً عند مستوى معنوية 5%، وتمثل القيمة (2.923) مساهمة العوامل الأخرى.

وتبين القابلية التفسيرية للنموذج (معامل التحديد) أن ما قيمته (15.4%) من التغيرات التي تحدث في أداء مؤسسة موبيليس يعود سببها إلى الخيارات الإستراتيجية، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (39.2%)، ولكنها تعتبر نسبة ضعيفة في تفسيرها للقابلية.

وبهذه النتائج نرفض الفرضية الصفرية الثانية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه:

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر الخيارات الإستراتيجية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

ويرجع تفسير هذا إلى أن للمؤسسة اهتمام بتحديد الخيارات الاستراتيجية من أجل تطوير مستوى أدائها.

تنص هذه الفرضية على أنه: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

كانت أهم نتائج الانحدار الخطي البسيط لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء في المؤسسة محل الدراسة، وبالاستناد على برنامج SPSS متضمنة في الجدول الآتي:

الجدول رقم2/22: نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء

							الأداء	
Т	اختبار			ار F	اختبا	معامل	معامل	المتغيرات
SIG	Т	R^2	R	SIG	F	الانحدار	الثبات	
0.118	1.604	0.070	0.265	0.118	2.571	0.267	3.123	البيئة الخارجية
								الخاصة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات برنامج SPSS V26

انطلاقا من الجدول أعلاه يتبين أنه لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية معنوية بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء خلال فترة الدراسة، فقد بلغ معامل الانحدار (0.267)، وهذا يعني أن البيئة الخارجية الخاصة تساهم بنسبة 26.7% في التأثير على أداء المؤسسة محل الدراسة، أما قيمة معامل الثبات (3.123) فتمثل مساهمة العوامل الأخرى مجتمعة في الأداء، ومن خلال الجدول كذلك نجد أن اختبار T بلغت قيمته (1.604) وهذه القيمة غير معنوية.

أما القابلية التفسيرية للنموذج والمتمثلة في معامل التحديد \mathbb{R}^2 فقد بلغت (0.070)، وهذا يعني أن (7%) من التغيرات التي حدثت في أداء المؤسسة يعود سببها إلى البيئة الخارجية الخاصة، وهذا ما أكدته قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الذي بلغ نحو (26.5%).

وبناءً على النتائج السابقة يتم قبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه:

" لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء عند مستوى معنوية 5%."

ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للمؤسسة قدرة على الاستمرارية والبقاء، كما أنه لا يوجد للمؤسسة منافس قوي في المنطقة.

4/اختبار ومناقشة الفرضية الرابعة:

والتي تنص على انه: لا تتوسط الخيارات الاستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

ولاختبار هذا الفرض قمنا بالاعتماد على Macro process for spss وكانت النتائج موضحة في الجدول التالى:

الجدول رقم 30/2: نتائج تحليل الانحدار للأثر المباشر والغير مباشر لدور الوسيط (الخيارات الإستراتيجية) في العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء

المتغير	المتغير التابع: الأداء								
	الأثر	قيمة الانحدار	القيمة الحرجة	القيمة الاحتمالية p					
المتغير المستقل	المباشر	0.2649	T= 1.7153	0.0957					
	الغير مباشر	0.002	Z= -10.8651	0					
الخاصة	الكلي	0.2669	T= 1.6035	0.1181					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على Macro process for spss v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر الكلي للدور الوسيط الخيارات الإستراتيجية في العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء كان غير معنوي عند مستوى دلالة 0.05 حيث بلغ الأثر (0.2669)، بينما الأثر المباشر للعلاقة بين المتغيرين البيئة الخارجية الخاصة والأداء كان غير معنوي حيث بلغ (0.2649)

بإحصاء اختبار بلغت (1.7153) ومستوى معنوية (0.0957) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، في حين نجد أن قيمة الأثر الغير مباشر للدور الوسيط المتمثل في الخيارات الإستراتيجية كان معنوي عند مستوى دلالة (0.05) حيث بلغ هذا الأثر بلغت (0.0020) بإحصاء اختبار (10.8651) وقيمة احتمالية (0)، وهي أقل من مستوى دلالة المعتمد (0.05)، وبناءً على ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " تتوسط الخيارات الإستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ".

ويفسر هذا بأن الخيارات الإستراتيجية لها قوة في الربط بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في مؤسسة موبيليس بأدرار.

الخلاصة:

بناءً على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري تم إجراء دراسة ميدانية في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس -أدرار، حيث تم تقديم تعريف موجز عن اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس وتبيان مختلف الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

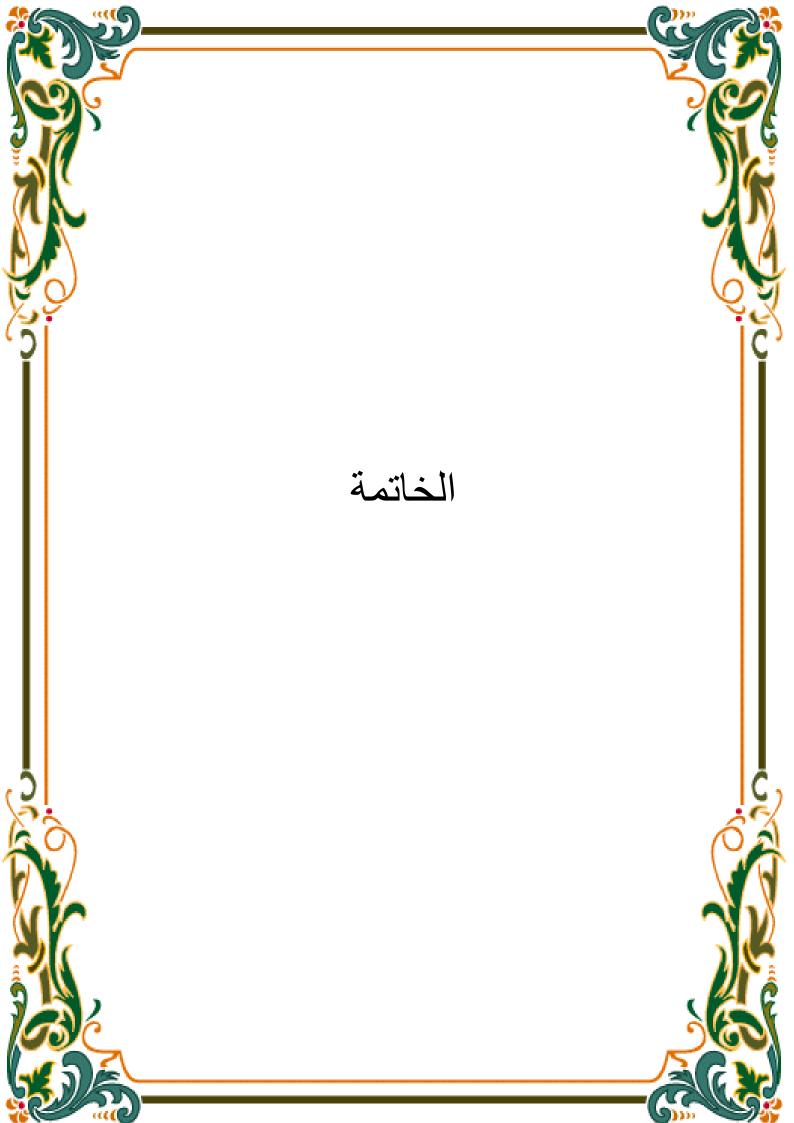
ومن أجل إجراء هذه الدراسة تم تصميم استبانة تتكون من جزئين: الجزء الأول يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيتعلق بمحاور الدراسة، وتم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة بغرض الإجابة على إشكالية الدراسة والوصول إلى الهدف المرجو من القيام بهذه الدراسة، وتم الوصول الى عدة نتائج أهمها:

- تتوسط الخيارات الإستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار عند مستوى معنوية 0.05.

- لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس – أدرار عند مستوى معنوية 0.05.

-يوجد اثر ذو دلالة معنوية للخيارات الاستراتيجية على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار عند مستوى معنوية 0.05.

- لا يوجد اثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار عند مستوى معنوية 0.05.



تسعى جل المؤسسات الإقتصادية إلى تحقيق الريادة في مجال نشاطها وضمان البقاء والاستمرارية في بيئة سريعة التغيرات، لذلك كان لزاما عليها أن تقوم بتحليل بيئتها الخارجية الخاصة ومعرفة الفرص المتاحة واستغلالها إستغلال جيد وتجنب التهديدات التي تؤثر سلبا على نشاطها، وهذا بهدف الوصول إلى أداء أحسن يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها.

وقد حاولت هذه الدراسة الوصول إلى هدفها والإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في معرفة كيفية تأثير تحليل البيئة الخارجية الخاصة في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس –أدرار، وقد تم التحقق من ذلك من خلال اعتماد الفرضية التي تنص على أنه لا تتوسط الخيارات الإستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس –أدرار حيث تم رفض هذه الفرضية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على انه تتوسط الخيارات الإستراتيجية العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في المؤسسة محل الدراسة وذلك كون المؤسسة تهتم بالخيارات الإستراتيجية في تحليل بيئتها الخارجية الخاصة من أجل تحقيق أداء جيد، وقد خلصت الدراسة الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة النظرية:

- تشمل البيئة الخارجية الخاصة حسب ما جاء به مايكل بورتر خمسة عوامل تتمثل في الداخلين الجدد، الموردين، المشترين، المنافسون في القطاع والمنتجات البديلة، وهذه العوامل تأثر بشكل مباشر على نشاط المؤسسة.
- تعمل المؤسسة على اكتشاف الفرص السانحة واستغلالها إستغلال جيد، ومحاولة تجنب التهديدات والعمل على إيجاد حلول للمشاكل التي تنتج عنها، من أجل تحقيق أداء جيد.
- الاهتمام بنماذج التحليل الإستراتيجي للوصول إلى الخيار الإستراتيجي الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- تمثل بطاقة الأداء المتوازن إحدى أدوات التقييم الإستراتيجي الحديثة التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تقييم أدائها، كونها تعتمد على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم رؤية شاملة للعمل.

النتائج الدراسة الميدانية:

ومن خلال النتائج المتوصل اليها نجد أن هذه الدراسة تتباين مع غيرها من الدراسات، حيث أن البيئة المدروسة ومجال تخصصها يختلف عن الدراسات السابقة وهذا ما أثر في النتائج المتوصل إليها.

- بينت الدراسة انه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة عند مستوى معنوية 0.05.
- أظهرت الدراسة أن هناك أثر للخيارات الاستراتيجية على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأثر البيئة الخارجية الخاصة على الأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.
- أوضحت الدراسة أن الخيارات الإستراتيجية تتوسط العلاقة بين البيئة الخارجية الخاصة والأداء في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الاقتراحات والتوصيات:

- ضرورة إعطاء أهمية كبيرة لتحليل البيئة الخارجية الخاصة، لأن نجاح المؤسسة واستمرارها يتوقف على مدى قدرتها على التأقلم مع متغيرات بيئتها الخارجية.
 - ضرورة إعطاء أهمية بالغة لعملية اختيار البديل الإستراتيجي الأمثل الذي يحقق أهداف المنظمة ويضمن نجاحها في المستقبل.
- على مؤسسة قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس ادرار أن تتبنى نموذج بطاقة الأداء المتوازن بشكل متكامل في قياس وتقييم أدائها الإستراتيجي، وذلك من خلال تدريب وتكوين موظفيها على كيفية تطبيق هذا النموذج وتعريفهم بالمزايا التي يحققها.

آفاق الدراسة:

على ضوء أهداف بحثنا الحالي والنتائج التي أسفرت عنها واستكمالا لها، يمكن اقتراح البحوث المستقبلية التالية:

- تأثير متغيرات البيئة الداخلية على تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - دور البيئة الخارجية الخاصة في تحسين صورة المؤسسة الاقتصادية.



قائمة المراجع باللغة العربية

- الكتب
- 1. أبو بكر مصطفي محمود، و فهد بن عبد الله النعيم ، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات فيالمؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007–2008.
 - 2.أحمد شاكر العسكري ،التسويق مدخل إستراتيجي للبيئة التسويقية وسلوك المستهلكين والمزيجالتسويقي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
 - 3. بلال خلف السكارنة ، التخطيط الإستراتيجي ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الطبعة 1 ، 2010 .
- 4. جمال الدين محمد المرسى ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.
 - 5.حيرش عيسى، الإدارة الإستراتيجية، دار الهدى، الجزائر، 2012.
 - 6.طارق طه، إدارة الأعمال منهج حديث معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 7. طاهر محسن منصور الغالبي، و صبحي ادريس وائل محمد ، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجيمتكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 8.محمد فريد الصحن،قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002.
- 9.محمود جاسم محمد الصميدعي ، إستراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10. نعيم إبراهيم الظاهر ،أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، إربد- الأردن، 2010.
 - 11. نعمة عباس الخفاجي، و ياغي إحسان محمد ،إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في قياس أداءالمصارف التجارية، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 12. صبحي وائل محمد، و الغالبي طاهر محسن منصور ،أساسيات الأداء ويطاقة الأداء المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
 - 13.شريف أحمد شريف العاصبي،التسويق الفظرية والتطبيق، دار الكتب المصرية، مصر، 2002
 - 14.وائل محمد صبحي إدريس، سلسلة الأداء الإستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان -الأردن، 2009.
 - المذكرات والرسائل الجامعية
 - 15. الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائرية حالمة على أداء المؤسسة الإقتصادية الجزائر (2009/2008)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2014/2013.
- 16. آمال نمر حسن صيام ، تطبيق التخطيط وعلاقته بأداء المؤسسات الأهلية النسوية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

- 17. بن قارة أمينة ،أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر ، 2009/2008.
- 18. بوازيد وسيلة ،مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية فيالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية –دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف 1 ، 2012/2011.
- 19. لطرش وليد ،دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الاداء الأستراتيجي دراسة حالة قطاعخدمة الهاتف النقال في الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات شهادة دك نقراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018/2017.
 - 20.مخناشابتسام، التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركاتالتأمين على الأضرار دراسة حالة بعض شركات التأمين على الأضرار ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2015/2014.
- 21.مريم بولمخال ، إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لعين الكبيرة ، مذكرة مقدمة كجزء من منطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2012/2011.
- 22. صالح بلاسكة ،قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة إستراتيجية ، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2012/2011.
- 23. شريف بوقصبة ، إنعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسييرالإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر ، أطروحة مقدمة ضمن منطلبات نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/1015.
 - 24.هدى مؤيد حاتم السعدون ،إستخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقويم الأداء الإستراتيجي في جامعة القادسية، كلية جامعة القادسية، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة القادسية، كلية الإدارة والإقتصاد، 2017.
 - المقال المنشور

قائمة المصادر والمراجع

- 25.الشريف بقة، و محلب فايزة ، تأثير التحليل البيئي كآلية من آليات اليقظة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية، دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولايتي برج بوعريريج وسطيف ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 2، جوان 2015.
- 26.إلياس سالم. (2016). التحليل التنافسي باستخدام النموذج الخماسي لبورتر بالتطبيق على شركة كوندور للصناعات الإلكترونية ببرج بوعريريج ، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ، العدد15 ، 2016.
 - 27. لطرش بلال، و لواج عبد الرحيم ،تقييم الأداء وفق بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة المينائية جن جن جيجل، مجلة نماء للإقتصاد والتجارة العدد 1،
- 28.محمد عبد الجليل ناجي المليكي، و الجحافي فهد يحيى محمد ،أدوات التحليل البيئي الإستراتيجيفي المؤسسات التعليمية(دراسة تحليلية) ، مجلة القلم(علمية دورية محكمة) ،العدد 12، يناير /مارس 2019.
- 29. سليلة مالية ،دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم أداء المؤسسة إقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازنفي شركة سوبالوكس 2000 لصناعة العطور ومستحضرات التجميل (2016/2013)، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد الإقتصادي-35(01)، 2016.
- 30.وسيلة عبد العزيز العاشق ، التخطيط الإستراتيجي "بطاقة الأداء المتوازن" ، المجلة الدولية المحكمة للعلوم الهندسية وتقنية المعلومات، المجلد 2، العدد 2، يونيو 2016.
 - المحاضرات الجامعية
 - 31. عياد ليلي، محاضرات في التسويق الإستراتيجي، 2019.
 - 32. يحياوي عبد القادر، محاضرات في الاستراتيجية والتخطيط المالي، 2017.
 - المواقع الإلكترونية:

33.www.mobilis.dz, (05 08, 2020), 10:45

❖ قائمة المراجع باللغة الأجنبية

- 34.Alkhafaji, Strategic Management Formulation, Implementation, andControl in a Dynamic Environment, The Haworth Press, Binghamton, 2003.
- 35. Kaplan Robert Norton David, **The Balancedscorecard: Measures Ehat Drive performance**. Harvard Business Review, voi 70, January/February, 1992.



الملحق رقم (01) قائمة المحكمين

الإمضاء	الدرجة العلمية	أسماء المحكمين
	أستاذ محاضر اً-	عیاد لیلی
	أستاذ محاضر اً-	يحياوي عبد القادر
	أستاذ محاضر اً-	قالون جيلالي
	أستاذ مساعد اً-	بلعارية أحمد
	أستاذ محاضر اً-	مجاهد سيد أحمد
	أستاذ محاضر اً-	تيقاوي العربي
	أستاذ مساعد -ب-	مختاري سعد الله

الملحق رقم (02)

إستبانة الدراسة

استبانة الدراسة



جامعة احمد دراية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلومالتسيير

قسم علوم التسيير

ماستر إدارة اعمال

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته،

لنا كامل الشرف ان نتقدم الى شخصكم المحترم بالتكرم واعطائي جزء من وقتكم الثمين للإجابة على بعض الأسئلة التي صممت لجمع بعض المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماستر في تخصص إدارة اعمال تحت عنوان: اثر تحليل البيئة الخارجية في تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية "بمؤسسة موبيليس" فرايكم ضروري وصحة النتائج تعتمد بدقة كبيرة على صحة اجابتكم. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل

الجزء الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم والاجابة على التساؤلات بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1/ الجنس: * ذكر * ذكر * العمر: * اقل من 29 سنة *من 30 الى 49 سنة * اكثر من 50 سنة * اكثر من 50 سنة * المؤهل العلمي: * ثانوي فاقل * جامعي * مؤهلات أخرى

4/ المستوى الوظيفى:

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: البيئة الخارجية الخاصة: وهي ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر او غير مباشر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

موافق			غير	غير	العبارات	الرقم
بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				تماما		
					أ-تهديد الداخلين الجدد	
					تتمتع مؤسسة موبيليس بميزة تنافسية على المستوى	01
					المحلي والوطني.	
					دخول منافسين جدد لمؤسسة موبيليس امر غير وارد.	02
					تقدم مؤسسة موبيليس خدمات متنوعة تمنع المتعاملين	03
					المحتملين الدخول الى السوق الذي تنشط فيه.	
					ب-القوى التفاوضية للموردين	
					تهتم المؤسسة ببناء علاقة طيبة مع الموردين والحرص	04
					على تسديد مستحقاتهم.	
					يوجد للمؤسسة إمكانية لتحقيق التكامل باتجاه الموردين.	05
					يمتلك الموردين قوى تفاوضية تمكنهم من التأثير على	06
					خدمات المؤسسة.	
					تساهم تصرفات الموردين السيئة في تخفيض ربحية	07
					المؤسسة.	
					ج-المنافسون في القطاع	
					تقدم مؤسسة موبيليس تشكيلة متنوعة من الخدمات	08
					تستجيب لمختلف تفضيلات الزبائن.	

		تحاول مؤسسة موبيليس تجديد عروضها باستمرار.	09
		تقوم مؤسسة موبيليس بتخفيض أسعارها (أسعار	10
		الخطوط والمكالمات) لمواجهة المنافسون.	
		د-تهديد المنتجات البديلة	
		يعتبر خط أوريدو ونجمة مصدر بديل منافس لمؤسسة	11
		موبيليس.	
		هناك مخاوف من إنعزال الزبائن عن العروض المقدمة	12
		من مؤسسة موبيليس مقارنة بنظيرتها أوريدو.	
		توجد خدمات من نوع آخر تقدمها مؤسسة أوريدو وتلبي	13
		نفس الإحتياجات التي تلبيها خدمات المؤسسة.	

المحور الثاني: الخيار الاستراتيجي: وهو عملية تقييم البدائل الاستراتيجية ومن ثم اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة البدائل.

موافق			غير	غير	العبارات	الرقم
بشدة	موافق	محايد	موافق	موافق		
				تماما		
					تؤثر العوامل الخارجية على وضع الخيارات	14
					الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس.	
					تعمل مؤسسة موبيليس على استحداث الاستراتيجية	15
					المناسبة كلما توفرت لها موارد إضافية.	
					تهتم مؤسسة موبيليس بتقييم الفرص والتهديدات التي	16
					تصادفها باستمرار.	
					تقوم مؤسسة موبيليس باختيار الاستراتيجية المناسبة	17
					التي تتوافق مع الفرص المتاحة في بيئتها .	

المحور الثالث: الأداء: تقييم الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن

موافق بشدة	موافق	محايد	غیر موافق		العبارات	الرقم
				تماما		
					أ-البعد المالي	

18	تهدف مؤسسة موبيليس الى تقليل التكاليف التشغيلية	
	غير الضرورية والتي لا تساهم في تحسين جودة	
	الخدمات المقدمة الى زبائنها.	
19	تسعى مؤسسة موبيليس الى ادامة فترة النمو من	
	خلال العروض الجديدة.	
20	تقوم مؤسسة موبيليس بزيادة كفاءة الخدمات المقدمة	
	لتحسين عائداتها.	
21	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الاساسية للحكم	
	على أداء المؤسسة.	
	ب-بعد الزبائن	
22	تحرص مؤسسة موبيليس على كسب رضا الزبون	
	والحفاظ على ولائه.	
23	تحتك مؤسسة موبيليس بزبائنها للاطلاع على اذواقهم	
	ومعرفة أرائهم.	
24	تسعى مؤسسة موبيليس الى توفير تشكيلة كبيرة من	
	الخدمات والمنتجات تلبي جل شرائح المجتمع.	
25	إرضاء الزبائن والاستماع لهم هو غاية المؤسسة.	
	ج-بعد العمليات الداخلية	
26	تسعى مؤسسة موبيليس الى خلق أكبر قدر من	
	العروض التنافسية.	
27	تعمل مؤسسة موبيليس على استثمار الطاقات	
	المتميزة للعاملين لديها.	
28	تسعى مؤسسة موبيليس الى تقديم خدمات أفضل	
	لعملائها.	
29	تلتزم مؤسسة موبيليس بتقديم خدماتها في الوقت	
	المحدد استجابة لمتطلبات زبائنها.	
	د-بعد النمو والتعلم	
30	تولي مؤسسة موبيليس أهمية كبيرة لمعارف الافراد	
	من خلال تشجيع العمل الجماعي.	

الملاحق

		توفر مؤسسة موبيليس مناخ تنظيمي ملائم للعمل	31
		لزيادة رضا العاملين وولائهم.	
		تقوم مؤسسة موبيليس بدورات تدريبية للعاملين لديها	32
		من اجل تحسين خبراتهم وتطوير مهاراتهم.	
		تعمل مؤسسة موبيليس على تعزيز تكنولوجيا	33
		المعلومات لتسهيل الاتصالات وتبادل المعلومات.	

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة آراء واتجاهات المبحوثين في قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار، حول أثر تحليل البيئة الخارجية الخاصة في تحديد الخيارات الإستراتيجية لتطوير أداء هذه المؤسسة.

وبغية تحقيق ذلك تم تصميم استبانة مكونة من جزئين، حيث يحتوي الجزء الأول على البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة والجزء الثاني على المحاور الثلاثة للمتغيرات المدروسة والذي يتكون من فقرة، وتم توزيع الإستبانة على عينة بلغت 36 موظف من قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS v26) و (PROCESS)، ومن أهم النتائج المتوصل إليها أنه يوجد أثر للبيئة الخارجية الخاصة على تحديد الخيارات الاستراتيجية لتطوير أداء قطاع خدمة الهاتف النقال موبيليس-أدرار عند مستوى معنوية 0.05.

واقترحت الدراسة جملة من الاقتراحات أهمها إعطاء أهمية كبيرة لتحليل البيئة الخارجية الخاصة، لأن نجاح المؤسسة واستمرارها يتوقف على مدى قدرتها على التأقلم مع متغيرات بيئتها الخارجية الخاصة.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية الخاصة، الخيارات الإستراتيجية، تطوير الأداء، بطاقة الأداء المتوازن، مؤسسة موبيليس

Summary:

This study aimed to know the opinions and trends of the respondents in the mobile service sector, Mobilis-Adrar, on the impact of external environment analysis on identifying strategic options for developing the performance of this institution.

In order to achieve this, a questionnaire was designed consisting of two parts, where the first part contains the personal data of the members of the study sample, and the second part contains the three axes of the studied variables, which consists of 33 items, and the questionnaire was distributed to a sample of 36 employees from the mobile service sector Mobilis-Adrar. Data were analyzed using (SPSS) and (PROCESS) software. Among the most important findings is that there is an impact of the external environment on identifying strategic options for developing the performance of the mobile service sector Mobilis-Adrar at a significant level of 0.05.

The study suggested a number of suggestions, the most important of which is to give great importance to the analysis of the external environment, because the success and continuation of the institution depends on the extent of its ability to adapt to the variables of its own external environment.

Key words: Special External Environment, Strategic Options, Performance Development, Balanced Scorecard, Mobilis Corporation.