

استراتيجية المؤسسة وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة - عرض حالة Ooredoo

أ.د: بوهزة محمد bouhezza21@yahoo.fr ط/د: محلب فايزة faizamahleb@hotmail.fr

جامعة سطيف 01

Abstract	الملخص
<p>Economic corporations formulate their strategy after determining its strategic goals, which include stakeholders ones, especially whom influence the fate of company.</p> <p>We aim from this study to view the case of a leading global telecommunications company. That combined deferent stakeholders' demands. Moreover, adapt its strategy, to achieve the Satisfaction of these stakeholders, and balance the corporation. This company is Ooredoo.</p> <p>We reached that: every company should study and analysis all relevant parties to its strategy, identify demands, and adapt its strategy to achieve the satisfaction of these parties and to keep company's equilibrium and continuation.</p> <p>Keywords : Stakeholders, corporate strategy, Ooredoo.</p>	<p>تتم صياغة استراتيجية المؤسسات بعد تحديد أهدافها الاستراتيجية التي تتضمن أهداف كل الأطراف ذات المصلحة المؤثرة في مصير المؤسسة.</p> <p>تهدف هذه الدراسة إلى عرض حالة شركة اتصالات عالمية رائدة قامت بالتوفيق بين مطالب مختلف الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها وهي شركة Ooredoo.</p> <p>وتم التوصل من خلالها إلى أنه ينبغي على كل المؤسسات الاقتصادية دراسة وتحليل كل الأطراف ذات العلاقة باستراتيجيتها، تحديد مطالبها وتكييف استراتيجيتها بما يحقق رضا هذه الأطراف واستمرار وتوازن المؤسسة.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الأطراف ذات المصلحة، استراتيجية المؤسسة، Ooredoo.</p>

المقدمة:

عرفت الإدارة الاستراتيجية عدة مراحل أثناء تطورها كعلم، كان آخر هذه المراحل: مرحلة التوجه البيئي بالتركيز على أهم العناصر القادرة على التأثير في بقاء أو زوال المؤسسة، أو ما يصطلح عليها بالأطراف ذات المصلحة.

تقوم المؤسسة الاقتصادية باختيار الاستراتيجية المثلى لها آخذة بعين الاعتبار نواحي القوة والضعف فيها، ومركزها التنافسي، ومن ثم صياغة رسالتها وتحديد أهدافها الاستراتيجية؛ هذه المرحلة التي تلزم المؤسسة فيها بمراعاة مطالب كل الأطراف ذات المصلحة ذات العلاقة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (على وجه الخصوص كل من الزبائن، المالكون، العاملون والمنافسون) التي تتضارب فيما بينها. وعليه؛ نطرح السؤال التالي:

ما هي علاقة استراتيجية شركة Ooredoo بالأطراف ذات المصلحة؟

في سبيل الإجابة عن هذا السؤال، نتناول حالة شركة Ooredoo بالدراسة من أجل اختبار الفرضية التالية:

توفق شركة Ooredoo بين مطالب الأطراف ذات المصلحة عند صياغة استراتيجيتها.

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مختلف الأطراف ذات المصلحة التي تتعامل مع المؤسسة الاقتصادية؛
 - التعرف على الأهمية الاستراتيجية للأطراف ذات المصلحة من أجل ضمان توازن الشركة؛
 - التوصل إلى كيفية التوفيق بين مصالح هذه الأطراف، ومحاولة إرضائهم على المدى المتوسط والبعيد.
- وتكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على مختلف الأطراف ذات المصلحة المؤثرة في استراتيجية المؤسسة وإبراز كيفية تعامل الشركات الرائدة مع تضارب مصالح هذه الأطراف من خلال عرض حالة شركة Ooredoo.

أولاً: الأطراف ذات المصلحة

I- مفهوم الأطراف ذات المصلحة:

قدم معهد ستانفورد عام 1963 تعريفاً للأطراف ذات المصلحة بأنهم "الجماعات التي بدونها تتوقف المؤسسة عن العمل"ⁱ، ليكون بذلك أول ظهور للمصطلح في أدبيات إدارة الأعمال، فحسب هذا التعريف، فإن أي جماعة يمكنها أن توقف عمل المؤسسة تعتبر طرف ذو مصلحة. كما قام إدوارد فريمان عام 1984 بتعريفهم على أنهم: "الجماعات أو الأفراد التي يمكن أن تؤثر أو تتأثر بإنجازات وأهداف المؤسسة"ⁱⁱ، وقد جاءت بعد ذلك تعريفات للعديد من الباحثين إلا أنهم لم يجيدوا عنه كثيراً، وقد أدخل هذا التعريف صفة التأثير المتبادل بين الأطراف ذات المصلحة والمؤسسة الاقتصادية، كما أنه يشمل الأفراد والجماعات. وقد أورد شارلز وجاريت في كتابهما: "الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل" تعريفاً للمصطلح على أنه "أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها"ⁱⁱⁱ. في هذا التعريف، فإن الكاتبان قد أدخلوا حق المساءلة لهذه الأطراف.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكننا وضع تعريف شامل للأطراف ذات المصلحة: حيث يعتبر طرفاً من الأطراف ذات المصلحة كل طرف بإمكانه أن يؤثر في المؤسسة أو يتأثر بها، من جماعات أو أفراد، من داخل المؤسسة أو من خارجها، قد يكون تأثيرها مباشراً أو غير مباشر قوياً أو ضعيفاً، ولديه الحق في السؤال عن طبيعة وكيفية أداء المؤسسة.

II- أهمية الأطراف ذات المصلحة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية

تتفاعل المؤسسة مع بيئتها بالتأثير والتأثر، هذه البيئة تضم كل الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة والتي تختلف من بيئة لأخرى ومن مؤسسة لأخرى، ونظراً لاعتبار نظرية الأطراف ذات المصلحة أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي، فقد حازت درجة من القبول في أدبيات الإدارة الاستراتيجية، فهي الأساس الذي تقوم من أجله المؤسسة الشيء الذي دفع الباحثان هنقر وويلن عام 1990 إلى القول "يتحتم على المؤسسات أن تهتم أكثر بمصلحة جميع أصحاب المصالح؛ أما حملة الأسهم ما هم إلا عناصر المعادلة فقط".^{iv} من هنا عليها الاهتمام بمتطلبات هذه الفئات لأسباب أكثر تفصيلاً مما سبق على النحو الآتي^v:

- 1- تزايد أعداد هذه الفئات ذات المصالح باستمرار بسبب تطور الحياة بشكل عام.
- 2- تزايد قبول المجتمع لفئات متجددة تمثل مؤسسات المجتمع المدني المختلفة، مثل جمعيات حقوق الإنسان وجمعيات أخرى.
- 3- تطور مفاهيم حماية المستهلك وانتقاله من متلقي السلع إلى صاحب الرأي بشأن هذه السلع ونوعياتها.
- 4- مصالح هذه الفئات الكثيرة، فعلى إدارة مؤسسة الأعمال أن تجد صيغة ملائمة لموازنتها، كما أن هناك سلم أولويات لهذه الفئات؛ على المؤسسة أخذه بعين الاعتبار.
- 5- إن الأطراف ذات المصلحة من موظفين ومجتمع تخدمه مؤسسة الأعمال يعدون موارد حيوية لها.
- 6- تسهم علاقات الأطراف ذات المصلحة في خلق الميزة التنافسية، لأن العلاقات الجوهرية هي مصدر السمعة الجيدة، كما أنها تعزز من قيمة العلامة التجارية للمؤسسة.

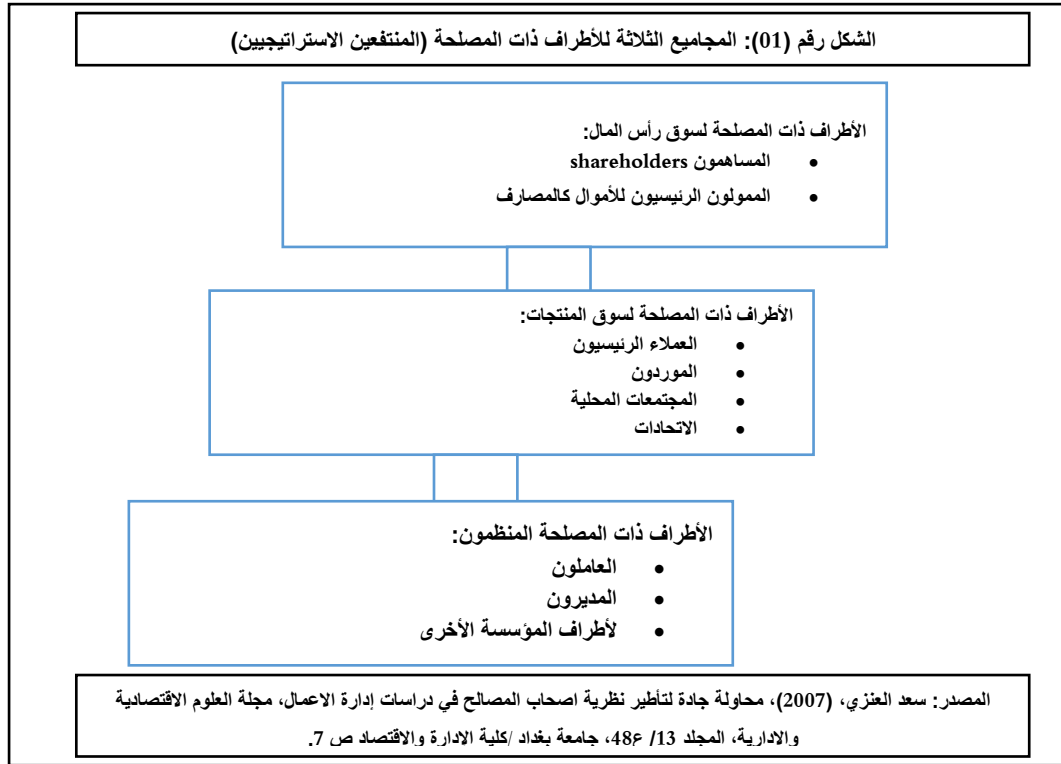
III- التصنيفات المختلفة للأطراف ذات المصلحة ومختلف مجموعاتها

يعرف تصنيف الأطراف ذات المصلحة اختلافاً بين الباحثين، هذه التصنيفات لا تتعدى كونها أدلة إرشادية توضح التعرف عليها، نورد فيما يلي أهم تصنيفاتهم:

- 1- تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب أهميتها^{vi}: تصنف وفق أهميتها إلى أساسية وثانوية، وقد نجد عدة تسميات فيقسمونهم إلى: رئيسيين/ آخرين، أوليين/ ثانويين، أطراف ذات مصلحة أساسية/ مكملة.
- 2- تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب انتمائها^{vii}: يصنف إدوارد فريمان الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة إلى قسمين أساسيان هما: الأطراف الداخلية والأطراف الخارجية.
- 3- تصنيف الأطراف ذات المصلحة حسب: السلطة، الشرعية والضرورة^{viii}: حسب Ronald Mitchell, Bradley Agle وآخرون، فإن تصنيف الأطراف ذات المصلحة يتم وفقاً للصفات المذكورة.
 - أ- السلطة: تظهر السلطة التي يتمتع بها الطرف ذو المصلحة عندما يكون قادراً على جعل المؤسسة تقوم بأعمال لم تكن تقوم بها من قبل، أو على تغييرها لعمل كانت تقوم به أو الامتناع عنه.
 - ب- الشرعية: تعرف الشرعية على أنها تأكيد مهم يجعل من نشاط أي شخص طبيعي أو معنوي مناسباً ويتمشى مع القواعد والنظم الاجتماعية والقيم والمعتقدات.
 - ت- الضرورة: تتوقف هذه الصفة على درجة إلحاح الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة للاهتمام الفوري بتطلعاتهم، وهناك معيارين لقياسها هما: الضغط في الوقت المناسب من قبل الأطراف ذات المصلحة على المؤسسة (الوقت الحساس)، وخطورة أنشطة المؤسسة من وجهة نظرهم.
 ففي المنظور الإداري الذي ينظر للمؤسسة على أنها نقطة محورية، يتم توزيع هذه الصفات الثلاثة على كل طرف من جانب المدراء وفقاً لتصورهم الخاص، فيصنفون إلى:
 - الأطراف ذات المصلحة الكامنة: تمتلك صفة واحدة من الثلاث صفات.
 - الأطراف ذات المصلحة المترقية: تمتلك صفتين منها.
 - الأطراف ذات المصلحة الحاسمة: يملكون الصفات الثلاثة.
- 4- الأطراف ذات المصلحة ذات العلاقة بالأهداف الاستراتيجية

إن المقصود بهذا التصنيف هو أفراد جانب محدد من أصناف الأطراف ذات المصلحة، متمثلاً بأولئك الذين يؤثرون ببقائها واستمرارها، والذين تم تعريفهم بأنهم "مجاميع من الأفراد والجماعات، الذين بإمكانهم التأثير أو التأثير بإنجاز أهداف المؤسسة." وهؤلاء هم الذين يؤثرون بشكل مباشر بإنجازات المديرين وتصبح هنالك ضرورة لفهم كيفية تأثير المؤسسة بالآخرين وهم: الزبائن، المجهزين، العاملين، الممولين، المجتمعات المحلية. ففي هذه الحالة فإن المؤسسة بدون دعم هذه المجموعات قد تفشل وتخرج من الوجود^{ix}.

وقد تم تصنيفهم إلى ثلاثة مجاميع أساسية هي: الأطراف ذات المصلحة لسوق رأس المال، الأطراف ذات المصلحة لسوق المنتجات والأطراف ذات المصلحة المنظمون، نورها في الشكل الموالي.



بالتركيز على أهم عنصر من كل نوع، تنصب دراستنا على كل من: العملاء، المالكين (المساهمين)، العاملين والمنافسين.
ثانياً: استراتيجية المؤسسة

I- مفهوم استراتيجية المؤسسة:

تعتبر استراتيجية المؤسسة خطة أو سبيل للعمل والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمؤسسة ككل، وتعرف على أنها الإطار المرشد لهذه الاختيارات التي تحدد طبيعة عمل مؤسسة ما واتجاهاتها وتتصل هذه الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المؤسسة. كما عرفها ألفرد شاندلر بأنها: "تحديد الأهداف الرئيسية طويلة الأجل للمؤسسة وتبني طريقة العمل وتوزيع الموارد الضرورية لتنفيذ هذه الأهداف".^x

مراحل بناء استراتيجية المؤسسة:

-II

يتم بناء استراتيجية المؤسسة من خلال:

1- التحليل البيئي: من خلال تحليل البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات والمركز التنافسي، والبيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف.

أ- تحليل البيئة الخارجية: يعرف التحليل الخارجي بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، والسياسية، والاجتماعية والثقافية، وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في محيط المؤسسة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها، من جهة وبينها وبين المؤسسة من جهة أخرى.^{xi}

ب- تحليل البيئة الداخلية: التي تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. وتمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسات الأعمال.^{xii} والتي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجية تنافسية والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق.

2- صياغة الاستراتيجية: تعرف عملية صياغة الاستراتيجية على أنها "المهمة الخاصة لعملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة واختيار الاستراتيجية المناسبة"^{xiii}. كما تشير إلى المرحلة التي يتم من خلالها وضع الأهداف في خطة أو حل يتم تنفيذه فيما بعد. والتي تحدد الخطوات التي يجب اتخاذها من أجل بلوغ هذه الحلول التي من شأنها تعزيز موقف المؤسسة الاستراتيجي. كما يمكن وصفها بأنها " فن خطط وضع نحو هدف" أو " البحث المتعمد لخطة عمل"^{xiv}.

3- تنفيذ الاستراتيجية: ضمن عملية صياغة الاستراتيجية يقوم المدراء بصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ثم يتم تنفيذها من خلال ترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى برامج وموازنات وإجراءات.

يتم تحويل الخطط الموضوعة إلى أفعال، حيث يجب أن يكون العمل المنتج النهائي للتخطيط، لأنه بدون تخطيط العمل هو نشاط بدون طائل، من أجل إدماج الحقائق (النتائج الفعلية) في عملية صنع القرار^{xv}.

4- **الرقابة الاستراتيجية:** هي العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفعالية والكفاءة والمواءمة.

حيث بعد اختيار الاستراتيجية والهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذها، يستحدث المديرون أنظمة الرقابة لتقييم مدى فعالية الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وإمكانية تحسينهما وكذلك كيفية إدخال تغييرات عليهما^{xvi}.

نموذج صياغة استراتيجية المؤسسة للتوفيق بين مطالب الأطراف ذات المصلحة الاستراتيجية: تتم صياغة الاستراتيجية بالتوفيق بين مطالب الأطراف ذات المصلحة التي تتمثل في:

1- **مطالب العملاء:** يمكن بلورة مطالب هؤلاء في^{xvii}:

- أ- تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب.
- ب- مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة.
- ت- الرد على جميع استفساراتهم.

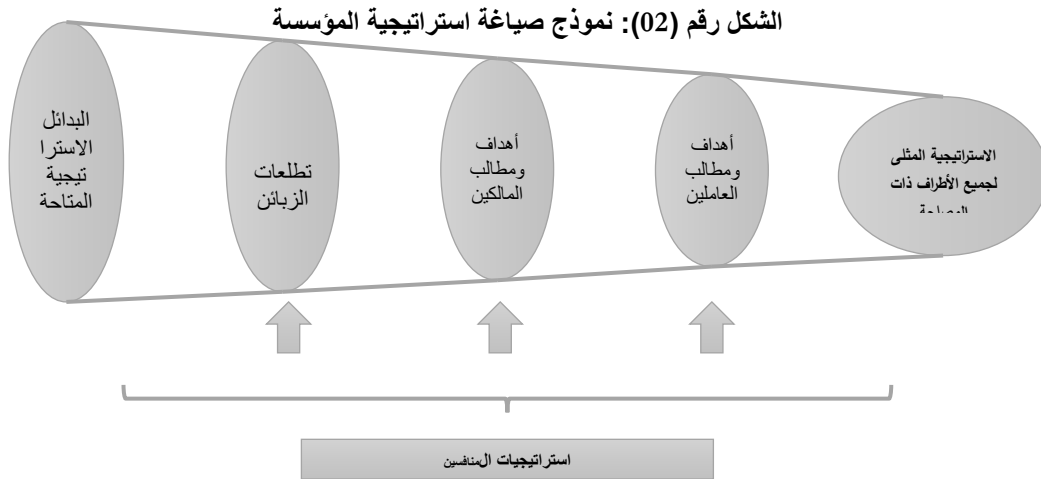
2- **مطالب المالكين:** تتمثل أهداف المساهمين في الحصول على قوائم مادية دقيقة، والحصول على المعلومات الصادقة التي تضمنهم على كفاءة الإدارة، كما يهدف المساهمين إلى تعظيم منفعتهم من خلال الحصول على أرباح موزعة وتعظيم قيمة المؤسسة، كما يهتمون باستمرارية الحصول على هذا العائد المرتفع وانتظامه بما يضمن زيادة القيمة السوقية للمؤسسة في الأجل الطويل، وعلى ذلك يمكن القول إن دالة هدف المساهمين تتمثل في تعظيم كل من قيمة المعلومات والأرباح الموزعة وقيمة المؤسسة^{xviii}.

3- **مطالب العاملين:** ينتظر العمال من المؤسسة^{xix}:

- توفير ظروف عمل ملائمة، على كافة المستويات؛
- تقديم أجر عادل؛
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية؛
- عدم الإخلال بشروط التعاقد؛
- توفير فرص الترفيه.

4- **مطالب المنافسين:** تواجه المؤسسة عدة أوجه من المنافسة، كلها تهدف إلى الحصول على رضا العميل، وجلب أكبر عدد من العملاء. إلا أن المنافسين ينتظرون من الشركة^{xx}:

- صيانة حقهم في المنافسة الشريفة؛
 - احترام حقهم في الابتكار؛
 - عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.
- تتم صياغة استراتيجية المؤسسة وفق النموذج المقترح التالي:



المصدر: من إعداد الباحثين

ثالثا: عرض حالة شركة Ooredoo

نعرض فيما يلي حالة Ooredoo من أجل التوصل إلى كيفية توفيقها بين مختلف مطالب الأطراف ذات المصلحة السابقة الذكر من خلال استراتيجيتها.

I- تعريف شركة Ooredoo

1- **نبذة عن Ooredoo:** شركة اتصالات عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات الهاتف الجوال والثابت والإنترنت عريض النطاق (برودباند)، إضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، تلبي بها احتياجات العملاء المشتركين والشركات في أسواق الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وصولاً إلى جنوب شرق آسيا. تركز في عملها على الرؤية الواضحة التي ترمي إلى إثراء حياة الأفراد.

2- **Ooredoo الجزائر:** بدأت الوطنية للاتصالات - الجزائر، المالكة للعلامة التجارية Ooredoo الجزائر أعمالها في العام 2004 لتكون مع انطلاقتها ثالث شركة اتصالات جوال بالجزائر. يبلغ عدد مشتركها 8.245 مليون مشترك مما يجعلها تحتل المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر وبلغت حصة Ooredoo في سوق النقال 25, بالمائة من مجموع الحصص. تغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة بـ Ooredoo الجزائر أربعة أقاليم في البلاد (الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50.000 منفذاً شريكاً و 2.000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 5 وكلاء توزيع محليين وإقليميين.

II- استراتيجية Ooredoo:

نعرض فيما يلي كل من رؤية Ooredoo، استراتيجيتها وقيمها.

1- **رؤية Ooredoo:** "لسنا مجرد شركة اتصالات، فنحن كيان هدفه الرئيسي خدمة المجتمع، ولدينا مسؤولية كبيرة تجاه عملائنا بغية المساهمة في التطور الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات التي نقدم فيها خدماتنا وإثراء حياة المجتمع باعتبارنا شركة اتصالات عالمية رائدة:

- نسعى ونحرص على تمكين الشباب ومساعدتهم على تحقيق النمو واستغلال إمكاناتهم لتحقيق طموحاتهم.
- نسعى ونحرص على تمكين المجتمعات التي تفتقر إلى الخدمات، ونوفر لهم إمكانية الوصول إلى الخدمات والمعلومات.

- إننا نناصر المرأة ونحرص على مساعدتها على النهوض بالمجتمع.
- سنواصل سعينا في مختلف قطاعات أعمالنا كي نكون عاملاً محفزاً لأصحاب المبادرات والمشاريع الصغيرة في جميع الأسواق التي نقدم خدماتنا لها.

- يحرص كل منا على تحقيق المزيد، ورؤية المزيد، والمساهمة بالمزيد، معاً يبدأ بيد لنحقق هذا المسعى."
انطلاقاً من رؤية Ooredoo: يمكننا استخلاص أن هذه الأخيرة تضع **الزبان** في سقف أولوياتها لاسيما فئة الشباب منهم، كما تولى المسؤولية الاجتماعية أهمية بالغة وتركز على المرأة والمؤسسات.

2- **استراتيجية Ooredoo:** "تستند استراتيجيتنا على ثلاث ركائز أساسية؛ نحن فخورون بتراننا العريق وبكل إنجاز حققناه، ولا نزال نواصل سعينا واضعين المستقبل نصب أعيننا، قطاع الاتصالات يشهد تطوراً سريعاً، ونحن نواكب هذا التطور ونغتنم كل الفرص.

- نتميز بتقديم تجربة فريدة لعملائنا: نقدم لعملائنا تجربة فريدة نعزز بموجبها مكانتنا الرائدة في سوق الاتصالات.
- تقوية ركائز مجموعتنا: إننا نواصل الرفع من طاقتنا الإنتاجية، وتطوير الكوادر البشرية كي نعزز من قدراتنا على تحقيق عوائد وأرباح من خدماتنا.

- نستثمر في مجالات جديدة النمو: سنواصل سعينا للاستثمار في قطاعات الأعمال الجديدة والابتكارات التي تسهم في الكشف عن فرص النمو".

ينبني من خلال استراتيجية Ooredoo: أنها تركز على الموروث الثقافي والتاريخي للمجتمع الذي تنشط فيه مثلما تركز على المستقبل، تركز على التميز في أداء عاملها من خلال تقديم تجربة فريدة في **خدمة العملاء**، تركز على **العاملين** بها من خلال تطوير الكوادر البشرية وتشير بأنهم خالق القيمة للمؤسسة، كما تشجع الابتكار من خلال استراتيجيتها.

3- **قيم Ooredoo:** "ولأن إثراء حياة الأفراد ركن أساسي لرؤيتنا، فنحن نحرص على أن تكون تجربة عملائنا فريدة بكل المقاييس، وهذا هو جوهر ما نقوم به في الأسواق التي نقدم فيها خدماتنا. إن تميزنا ليس في إنجازاتنا فحسب، بل في كيفية تحقيق هذه الإنجازات .

- أ- الاهتمام: نحن نحرص دوماً على تقديم الدعم بصورة مسؤولة تستند إلى احترام آرائكم.
- ب- التواصل: نسعى دوماً للتواصل معكم، والعمل يبدأ بشكل أساسه التعاون مع المجتمعات التي نقدم خدماتنا فيها.

ت- التحدي: نعتبر أن التطور هو هدفنا ولهذا نسعى دوماً للتميز وإحداث فرق".
تعتبر قيم Ooredoo عن الوعي الدائم بأهمية **عملانها** من خلال الاهتمام الدائم بهم والتواصل معهم وكذا التطور والتميز في مجال عملها.

III- استراتيجية شركة Ooredoo وعلاقتها بالأطراف ذات المصلحة

نعرض فيما يلي جهود Ooredoo في تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة ذات العلاقة الاستراتيجية متمثلين في: الزبائن، المالكين (المساهمين)، العاملين والمنافسين.

1- استراتيجية Ooredoo وعلاقتها بالزبائن:

"تلتزم Ooredoo بالتعامل مع أي مشاكل أو أمور قد يواجهها عملائها"^{xxi}، تركز Ooredoo في استراتيجيتها على عملائها بشكل كبير، كما يظهر ذلك من خلال ما توفره في سبيل ذلك مثل السهر على البقاء على اتصال بعملائها وخدمتهم بعدة طرق أهمها:

أ- **الاتصال بخدمة العملاء:** تضع Ooredoo العملاء في سقف أولوياتها، حيث ولتوفير خدمة ذات جودة تضع بين أيديهم وسائل الاتصال بخدمة العملاء مثل: الاتصال عبر الهاتف، البريد الإلكتروني، مواقع التواصل الاجتماعي...

ب- **الدعم عبر الإنترنت:** تضع Ooredoo فضاء للوصول إلى نظام الدعم عبر الإنترنت للحصول على المساعدة في حالة الحاجة.

ت- **معالجة الأعطال:** تحرص Ooredoo على معالجة أية مخاوف أو غيرها من القضايا التي يعاني منها عملائها.

ث- **ميثاق العملاء:** قامت Ooredoo بتطوير سبعة التزامات لتوضيح ما يمكن أن يترقبه عملاؤها منها، وتتضمن التزاماتها الإستراتيجية ما يلي:

- نحن نحترم ونهتم بعملائنا؛
 - نحن ملتزمون بتوفير أفضل منتجات وخدمات الاتصالات؛
 - حقّ العملاء في الاختيار؛
 - نحن ملتزمون بأن تكون علاقتنا بعملائنا صريحة وصادقة وشفافة؛
 - نحن ملتزمون بمواصلة الارتقاء بخدمة العملاء؛
 - نحن نحترم حق عملائنا بالخصوصية؛
 - سنواصل دعم التنمية الاجتماعية.^{xxii}
- ج- **طلب الخدمة:** من خلال التسجيل على:

http://www.ooredoo.qa/idc/groups/public/documents/document/application_form_arabic.pdf

ح- **خدمة استعلامات الدليل:** معرفة بمن تتصل وكيف يمكن من خلال عدة طرق مميزة تعرضها Ooredoo لاستخدام خدمة مساعدة الدليل. (مثل استخدام موقع Ooredoo أو استخدام الرسائل النصية).

من هنا نشير إلى أن الشركة تأخذ عملائها بعين الاعتبار ضمن استراتيجيتها.

2- **استراتيجية Ooredoo وعلاقتها بالمساهمين:** إن الهدف من وراء الفعاليات التي تنظمها إدارة علاقات المساهمين في شركة Ooredoo هو مساعدة المساهمين والمستثمرين وغيرهم من المشاركين في الأسواق المالية على فهم الشركة بصورة أفضل، وتشجيعهم على تقييمها بشكل صحيح، وإيصال آراء المساهمين إلى إدارة Ooredoo. لهذا السبب، فإن Ooredoo تلتزم بالإفصاح المستمر والعاقل والسريع كوسيلة لتحقيق أعلى درجات الشفافية الإدارية.^{xxiii}

تلتزم Ooredoo بمبادئ حوكمة الشركات، حيث تنشر مختلف القوائم المالية والتقارير السنوية والربع سنوية ومعلومات الأسواق المالية في شكل ملفات صوتية ومكتوبة وبيانات تفصيلية تتعلق بإدارة الشركة وعواندها وذلك بشفافية تامة^{xxiv}، وهذه بعض المؤشرات المنشورة لـ Ooredoo الجزائر بداية 2014:

أ- **ملكية الشركة:** تمتلك Ooredoo حصة 92.1 بالمائة من الأسهم في الوطنية (الشركة الوطنية للاتصالات المتنقلة)، وتستحوذ Ooredoo مباشرة ومن خلال الوطنية للاتصالات المتنقلة حصة 80 بالمائة من أسهم Ooredoo الجزائر، ما يمنحها حصة اقتصادية فعلية تبلغ 74.4 بالمائة في Ooredoo الجزائر.^{xxv}

ب- **مجموع العملاء (بالآلاف):** نعرض في الشكل الموالي أعداد العاملين في Ooredoo الجزائر من سنة 2009 إلى سنة 2013.

الشكل رقم (04): مجموع العملاء للسنوات الخمس الأخيرة بالنسبة لشركة Ooredoo الجزائر

9,492	2013
9,059	2012
8,505	2011
8,236	2010
8,033	2009

المصدر: التقرير السنوي ل Ooredoo 2013/12/31، المنشور على موقع الشركة www.ooredoo.qa

ت- الأداء المالي: يوضح الجدول الموالي بعض المؤشرات المنشورة ل Ooredoo الجزائر في 2013/12/31.

الجدول رقم (01): مؤشرات الأداء لشركة Ooredoo الجزائر

الأداء	2009	2010	2011	2012	2013
الإيرادات (مليون ر.ق)	1.795	2.228	2.961	3.479	3.884
EBITDA *(QRm)	590	841	1.101	1.374	1.583
EBITDA Margin**	%33	38%	37%	39%	41%
Blended APRU*	21.8	24.7	30.6	33.6	33.9
عدد العاملين	1.838	1.929	2.360	2.485	2.846

المصدر: التقرير السنوي ل Ooredoo 2013/12/31 المنشور على موقع الشركة www.ooredoo.qa

من خلال ما سبق يتبين أن الشركة تأخذ مالكيها بعين الاعتبار ضمن استراتيجيتها.

3- استراتيجية Ooredoo وعلاقتها بالعاملين: Ooredoo شركة ملتزمة بإثراء حياة العاملين، باعتبارها واحدة من أسرع شركات الاتصالات نمواً في العالم، فهي تسعى وبشكل دائم إلى توظيف الأشخاص الذين يتميزون بالحيوية والحماس من أجل الارتقاء بالشركة إلى مستويات جديدة من التميز^{xxvi}.

أ- لماذا Ooredoo: تتمتع Ooredoo بالحيوية، وتشهد نمواً ملحوظاً، ويقوم الموظفون فيها بدور مهم جداً في ذلك كله. تستقطب Ooredoo موظفين مميزين، وفقاً لسياسات الاستقطاب في Ooredoo " فإن كنت ذكياً، وشغوفاً بما تعمله، وتفكيرك ذو آفاق مستقبلية، فإن لدينا العناصر الملائمة التي ستساعدك في تحويل شغفك وحبك لعملك إلى أفعال وأعمال".

ب- تواجد Ooredoo: تتواجد شركة Ooredoo في عدة أماكن؛ فيغض النظر عن مؤهلات الراغبين في شغل وظائف لديها، أو إلى أي مكان يتجه طريقهم الوظيفي، فهي تشجع وترغب الكفاءات للعمل بها.

تبدو Ooredoo فرصة عمل استراتيجية في مقرها الرئيسي في الدوحة عاصمة دولة قطر، وفي المواقع الأخرى التي تتواجد فيها في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا. كما أنها تشجع موظفيها على السفر إلى دول أخرى ولقاء موظفين جدد والتعرف على ثقافات جديدة، وهو ما تعتقد بأنه مهم لتطور موظفيها وتطورها كذلك.

ج- إثراء الحياة: تعمل Ooredoo على إثراء حياة جميع من تتعامل معهم، وبالطبع فإن ذلك يشمل موظفيها. ففي Ooredoo يرحب بالأساليب والمعارف والخبرات الجديدة. كما أنها ترحب بكل من يسهم في إثراء مكان العمل.

على هذا الأساس يمكن الحكم على أن شركة Ooredoo تولي اهتماماً بالغاً للعاملين بها ضمن استراتيجياتها وسياساتها.

4- استراتيجية Ooredoo وعلاقتها بالمنافسين:

في قطاع يتكون من ثلاثة متعاملين فإن المنافسة فيه هي منافسة القلة بشركة رائدة (جازي) وشركتين متحدثتين هما Ooredoo وموبيليس.

لا تغفل أية شركة منها استراتيجيات الشركات المنافسة إلا أن مبادراتها تتفاوت بين القيام بالفعل (action) أو القيام بالتفاعل أو رد الفعل (reaction)، ففي رد فعل قامت به Ooredoo نذكر المثال التالي:

أ- تماشيا مع المنافسة المحتدمة في قطاع الاتصالات بين Ooredoo وموبيليس وجازي، أطلقت Ooredoo الجزائر عرضا جديدا ممتثلا في 90 دقيقة من المكالمات مقابل 100 دج. إضافة إلى 30 دقيقة كرسيد مهدي. رغم أن العرض الجديد يعتبر جيدا، إلا أنه لا يرقى إلى تطلعات زبائن Ooredoo خاصة وأن جازي أطلقت عرض 2 ساعة مقابل 100 دج منذ عدة سنوات، فيما تملك موبيليس عرض الاتصال لمدة 50 دقيقة مقابل 50 دج صالحة لمدة يومين^{xxvii}.

ب- إلا أنها في مجال المبادرة بالفعل فقد قامت بالتعاقد مع Lionel Messi كمثل للعلامة (كوسيلة ترويج)، إضافة إلى أنها حققت انجاز إشهاري كبير بتوقيعها لعقد شراكة مع الفريق الملكي الإسباني نادي Real Madrid، ويشعل نجاح Ooredoo هذا من حدة المنافسة مع غريمه المحلي في سوق الاتصالات "موبيليس" الذي كان بدوره قد افتك منذ أشهر عقد شراكة مع الاتحادية الوطني لكرة القدم من Ooredoo.

هذا العقد الذي أشعل حدة التنافس بينها وبين شركة موبيليس، على التبنّي الإشهاري لفرق ورياضيي النخبة، كما ورد عن جوزف جد مدير Ooredoo الجزائر جاد "إن الاتفاقية عدة نقاط، منها التبادلات البيئية وإنشاء مراكز تدريب، بالرجوع لخبرة فريق Real Madrid في هذا المجال"

ت- إلا أن هذه المنافسة التي في معظم الأوقات تكون تامة ويطرق قانونية، تخرج أحيانا إلى نطاق التعدي على حرية المنافسة الشريفة وتعدت إلى تقديم الشكاوى من طرف المتعاملين الثلاثة مثلما حدث قبيل إطلاق خدمة الجيل الثالث. حيث تلقت سلطة ضبط البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية عددا من الإخطارات والشكاوى من متعاملي الهاتف النقال موبيليس وOoredoo بخصوص تطبيق دفتر اعباء رخصة الجيل الثالث^{xxviii}.

ث- ووفقا لمجموعة الإحصائيات التي تأتي من بيانات المتعاملين أنفسهم والتي يتم التأكد منها من خدمات ARPT (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) بعد التدقيق. حيث صنف ARPT (سلطة ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية) في خدمات الجيل الثالث المتعاملين الثلاثة وتحصلت موبيليس على الريادة بـ 3639000 مشترك تليها كيوتل (Ooredoo) مع 3607000 مشترك، وأخيرا، جازي (OTA) مع 985.000 مشترك فقط. في المجموع أكثر من 8 مليون مشترك الجيل الثالث G3 في جانفي 2015.

تولي شركة Ooredoo اهتماما كبيرا بالمنافسة حيث تعتبر سباقا في بعض الأحيان ومتفاعلة أحيانا أخرى، إلا أنها تنشط في بيئة تنافسية شرسة لا يمكن إغفالها أثناء صياغة استراتيجياتها، إضافة إلى المنافسة السعرية والاعلانية الشرسة التي ترتبت عنه.

من هنا نشير إلى أن الشركة تأخذ منافسيها بعين الاعتبار ضمن استراتيجيتها.

الخاتمة:

تمثل الأطراف ذات المصلحة كل الأطراف التي بإمكانها أن تؤثر في المؤسسة أو تتأثر بها، من جماعات أو أفراد، من داخل المؤسسة أو من خارجها، وتعتبر مهمة لبقاء المؤسسة وتوازنها خاصة منها الأطراف ذات العلاقة باستراتيجية المؤسسة وهي: الزبائن، المالكين، العاملين والمنافسين. لذلك تولي الشركات الكبرى الرائدة الاهتمام المناسب لكل طرف من هذه الأطراف، مثلما تم التطرق إليه في هذه الدراسة.

ونستنتج مما سبق أن:

- تعتبر الأطراف ذات المصلحة عناصر قادرة على التأثير في مصير المؤسسة خاصة الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها؛
- تولي شركة Ooredoo عملائها أهمية بالغة ضمن استراتيجياتها وسياساتها، من خلال ما توفره في سبيل ذلك؛ مثل السهر على البقاء على اتصال بعملائها، خدمتهم، والسهر على إرضاءهم، ووضعهم في سلم أوليات المؤسسة؛
- تعمل شركة Ooredoo على إرضاء المالكين من خلال مساعدتهم على فهم الشركة بصورة أفضل، وتشجيعهم على تقييمها بشكل صحيح، وإيصال آراء المساهمين إلى إدارة Ooredoo؛
- تولي شركة Ooredoo اهتماما بالغا للعاملين بها ضمن استراتيجياتها وسياساتها، وتعمل على توفير متطلباتهم بالشكل الذي يضمن رضاهم، تحفيزهم، والارتقاء بأدائهم؛
- تولي شركة Ooredoo اهتماما كبيرا بالمنافسة حيث تعتبر سباقا في بعض الأحيان ومتفاعلة أحيانا أخرى.

ومن هنا يمكن الحكم أن شركة Ooredoo توفق بين مطالب الأطراف ذات المصلحة عند صياغة استراتيجيتها.

تقوم شركة Ooredoo بصياغة استراتيجياتها من خلال التركيز على عملائها ووضعهم في سقف أولويات المؤسسة، والعمل على إعلام المالكين من مساهمين ومستثمرين وشركاء بكل المستجدات والمعلومات، كما تعمل على تحويل مقترحاتهم إلى برامج ومشاريع عمل. الاهتمام بكسب ولاء العاملين؛ من خلال القيام بتلبية حاجاتهم، وتحقيق التوازن بين كل هذه الأطراف دون إغفال المنافسة التي تنشط فيها.

وعليه، ينبغي على المؤسسات الاقتصادية، مهما كان نوع نشاطها، إيلاء الأطراف ذات المصلحة المؤثرة في استراتيجية المؤسسة اهتماما بالغا في استراتيجياتها وسياساتها، وفي برامجها والإجراءات التنفيذية لها، وذلك من خلال التعرف على كل هذه الأطراف وتحديداتها، تحليلها ومعرفة مطالبها، محاولة التوفيق بين مختلف المطالب المتضاربة وتكييف استراتيجيتها من أجل إرضاء كل هذه الأطراف بالمستوى الذي يحقق الأداء الجيد للمؤسسة (الفعالية، الكفاءة والمواءمة) وهذا لتحقيق استمرار المؤسسة وتوازنها.

الهوامش والإحالات:

ⁱ R. Edward Freeman, David L Reed, (1983), **Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance**, California Management Review, the regents of the university of California, vol 27 n° 3, p. 89.

ⁱⁱ Yvon Pesqueux, (2005), **Stakeholders in perspective**, Corporate Governance The International Journal of Business in Society, vol. 5 no. 2, EABIS and EFMD, p. 6.

ⁱⁱⁱ شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريح للنشر والتوزيع، الرياض، ص77.

^{iv} السعيد قاسمي، (2012)، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 01، الجزائر، ص118.

^v علاء احمد حسن الجبوري، علي سالم شهاب أحمد، (2012)، قياس رضا بعض أصحاب المصالح دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العدد 109، مجلد 34، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، العراق، ص240.

^{vi} سعد العنزي، (2007)، محاولة جادة لتأطير نظرية أصحاب المصالح في دراسات إدارة الاعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 13/ع48، جامعة بغداد لكلية الإدارة والاقتصاد، ص8.

^{vii} المرجع نفسه، ص9.

^{viii} Elodie Brulé et Dimbi Ramonjy, **La collaboration : pourquoi et avec quelles parties prenantes ?**, p. 5, Document accessible en ligne sur :

http://basepub.dauphine.fr/bitstream/handle/123456789/2354/doc_s5rXZS.pdf?sequence=2, vu le 29/08/2014, 11 :27.

^{ix} سعد العنزي، (2007)، مرجع سبق ذكره، ص7.

^x محمد الصيرفي، (2008)، الإدارة الاستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، ص17.

^{xi} سعد غالب ياسين، (1999)، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، طبعة1، الأردن، ص65.

^{xii} خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، (2007)، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ص74.

^{xiii} شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص29.

^{xiv} Anthony W. Ulwick, (1999), **Business Strategy Formulation: Theory, Process, and the Intellectual Revolution**, Quorum books, London, p. 24.

^{xv} David Hussey, (1998), **Strategic Management From theory to implementation**, Butterworth-Heinemann, Fourth edition, Great Britain, p. 527.

^{xvi} شارلز. هل، جاريت جونز، (2001)، مرجع سبق ذكره، ص629.

^{xvii} السعيد قاسمي، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص100.

^{xviii} سالم سليمان سلمان عيد، (2009)، دراسة تحليلية لدور المعايير المحاسبية في سد الفجوة الأخلاقية بين الإدارة والمساهمين في إدارة أرباح المنشأة، مجلة المدير الناجح، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، مصر، ص، ص 127، 128.

^{xix} السعيد قاسمي، (2012)، مرجع سبق ذكره، ص96.

^{xx} المرجع نفسه، ص101.

^{xxi} www.ooredoo.com/ar/costomerhome

^{xxii} www.ooredoo.com/ar/

^{xxiii} www.ooredoo.com/ar/investor-relations

^{xxiv} يمكن الاطلاع على هذه التقارير من خلال <http://www.ooredoo.com/ar/section/investor-relations/financials-and-reports>

^{xxv} التقرير السنوي لأورينيو 2013/12/31.

* ق.ر الدين (مليون وإطفاء والاستهلاك والضريبة الفائدة اقتطاع قبل الأرباح *

ق.ر مليون(الدين وإطفاء والاستهلاك والضريبة الفائدة اقتطاع قبل الأرباح هامش **

مستخدم حيث أن معدل الإيرادات المتوسط لكل مستخدم هو لفترة ثلاثة أشهر المنتهية في 31 ديسمبر 2013. لكل المتوسط الإيرادات معدل *

^{xxvi} www.ooredoo.com/ar/investor-relations

^{xxvii} <http://www.dzairmobile.com/ar/> (2015/03/04)

^{xxviii} <http://www.arpt.dz/ar/>