



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تحت عنوان:

انعكاسات الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر موبيليس « ATM »
- المديرية العامة بباب الزوار- الجزائر العاصمة -

تحت إشراف الأستاذ:

❖ جلال أمحمد

من إعداد الطالب:

❖ أوجيط نور الدين

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





لكي لا أتكرر لأحد بانتساب هذا العمل لجهودِي الخاصة فقط، حتى لا أتهم بالأنانية المطلقة، فأوجه الشكر الجزيل لكل من ساهم في بلوغ هذه الدراسة النور سواء من قريب أو بعيد، بداية من خالق السموات والأرض الذي غمرني برحمته الواسعة وألهمني الصبر والسلوان، كيف لا وهو الذي منحني الصبر عند شعوري باليأس والملل من أجل إكمال هذه الدراسة، رغم أنني وصلت إلى مفترق طرق صعب الخروج منه بدون أضرار، ولولاه سبحانه وتعالى ما وصلت إلى هذه الدرجة.

الشكر والحمد لله.

لا يسعني إلا أن أشكر الأستاذ المشرف على نصائحه القيمة، كيف لا وهو المرشد الذي رسم لي طريق اليايسة بإرشاداته وتوجيهاته من أجل أن ترى هذه الدراسة النور، وشكرا على كل المعلومات التي أفادني بها في غضون سنتين من تدريسه لي، التي كانت سندي في إعداد هذه الدراسة، وشكرا على الدقة الكبيرة في متابعة وتصحيح هذه الدراسة رغم الوقت الكبير الذي يتطلبه ذلك.

شكرا لك: الأستاذ أمحمد جلال.

وأشكر كل موظفي الإدارة الإستراتيجية للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس على كل المعلومات التي أفادوني بها وكذا على صبرهم علي، رغم السرية الكبيرة التي تعتمد عليها هذه الإدارة باعتبارها مركز اتخاذ القرارات في هذه المؤسسة، وأخص بالشكر السيد زعتر كريم.

شكرا جزيلاً لكم.

إلى من بذل جهداً كبيراً من أجل أن أجري التبرص في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس، باعتباره موظفاً بالوكالة التجارية لولاية الشلف، نظراً للصعوبة الكبيرة في إجراء تبرص تطبيقي بهذه المؤسسة الكبيرة.

شكرا لك: السيد حاسين.

وفي الأخير لا يسعني إلا أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة كل باسمه ومنصبه على قبولها مناقشة هذه المذكرة.

" نور الدين "

إهداء

أهدي هذه الدراسة المتواضعة إلى أشخاص يشكلون كلمة السر في وصولي إلى هذه الدرجة، في مساري الدراسي أو الحياة الشخصية، وأخص بالذكر:

التي أخرجتني إلى هذه الحياة وربتني أحسن تربية، سهرت الليالي من أجلي بدون ملل ولا كلل، كيف لا وهي التي تشجعني إن نجحت وتواسيني إن فشلت، إنها مثل الوقود الذي يعطيني القوة كلما رأيتها، وتنسيني همومي كلما سلمت عليها، رغم ما فعلته لحد الآن أو ما سأفعله مستقبلا لن أرد ولو الجزء القليل من خيراتك علي ويكفيك أن الجنة تحت قدميك.

أمي الغالية.

لا أستطيع أن أمر دون ذكر رجل بآتم معنى الكلمة، مثال للتضحية والطموح، وصل إلى أعلى المراتب الدراسية والمهنية في وقت قل من يخرج من حدود منزله خوفا على روحه، نظرا للأوضاع الدامية التي كانت تعيشها البلاد، ولكن إصراره على توفير لقمة العيش لنا كان أكبر من تفكيره بمصير حايته، كيف لا وهو الذي يلبي لي كل احتياجاتي من دون أن أطلبها منه، وهو سبب نجاحي في دراستي نظرا لتوجيهاته القيمة النابعة من تجربته الكبيرة.

أبي الغالي.

وأهدي هذه الدراسة إلى إخواني الكرام الآتية أسماءهم: سفيان، نبيل، محمد، والمدلل إسلام الذي ينسيني كل شيء بمجرد النظر إلى وجهه البريء، وكلهم يعتبرون من أهم أسرار وصولي إلى هذه النقطة، نظرا لطيبتهم وتعاونهم الكبير معي وتشجيعهم المستمر لي، ورجائي الكبير أن تستمر هذه الأخوة مدى الحياة.

وفي الأخير لا يمكن أن أنسى أخوالي الآتية أسماءهم: سعيد، حموش، حسين، أحسن، نظرا لتشجيعهم الكبير والمستمر لي من أجل إكمال الدراسات العليا، وبالتالي لن أجد أحسن من هذه الدراسة لكي أهدئها لهم وخاصة أنهم كلهم أساتذة وكلهم تناوبوا على تدريسي في مختلف الأطوار.

" نور الدين "

ملخص الدراسة

تنشط المؤسسة في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية، نتيجة التغيرات السريعة والمتلاحقة التي تتميز بها هذه الأخيرة، وبالتالي تسعى إلى محاولة التكيف معها بتبني إحدى إستراتيجيات التغيير التنظيمي، والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة، ستة سيجما، والهندسة الإدارية التي تعتبر من أحدث هذه الإستراتيجيات التي ظهرت سنة 1990 من طرف الباحثين "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" في كتابهما الشهير "هندرة المنظمات"، والتي تعني إحداث تغييرات جذرية في العمليات الإدارية والإستراتيجية التي تتكون منها المؤسسة، أو إعادة النظر في طريقة أداء المؤسسة، من أجل التخلص من العمليات التي لا تضيف أي قيمة مضافة، وأيضا سعيًا لتخفيض التكاليف وتحسين جودة السلع والخدمات، بالإضافة إلى تقليص مدة إجراء مختلف الأعمال والنشاطات، وكل هذه التغيرات تهدف إلى تحقيق رضا الزبائن وولائهم.

وبالتالي هذه الإستراتيجية أتت بأفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل، إذ تركز على تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تعمل بتكامل وتنسيق من أجل إنجاز مختلف الأعمال بكفاءة عالية، وكذا الاعتماد على نظم معلومات متطورة والتكنولوجيات الحديثة، للتخلص من الطرق القديمة في إنجاز مختلف المهام، وذلك من أجل السرعة في تلبية طلبات الزبائن بجودة عالية، بالإضافة إلى أنها تعمل على تخفيض المستويات الإدارية بالتخلص من الوظائف المتشابهة وتفويض السلطة للموظفين من أجل اتخاذ قرارات فعالة.

وقد طبقت مؤسسة موبيليس هذه الاستراتيجية بداية من سنة 2004 على مجموعة من عملياتها، والمتمثلة في عملية اتخاذ القرار، عملية إظهار المعلومات، عملية التوزيع، عملية الاتصال الداخلي، عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن، إذ غيرت من طريقة إنجاز هذه العمليات جذريا، حيث تحولت عملية اتخاذ القرار من المركزية إلى اللامركزية وتحولت عملية إظهار المعلومات من طريقة تقليدية تعتمد على الملفات الورقية إلى الاعتماد على إحدى برامج الأنترانات والذي يدعى ب LOTUS NOTES، والممثل في تبادل الاتصالات بين الموظفين الكترونيا، وتم أيضا فتح عدة وكالات تجارية من أجل تقريب العروض والخدمات من الزبائن، وكذا تم فتح مركز خدمة الزبائن من أجل الرد على استفسارات وشكاوي الزبائن بسرعة كبيرة، وكل هذه التغيرات أدت إلى تفوق مؤسسة موبيليس على مؤسستي نجمة وجازي من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية في سنتي 2004 و2005، لتواصل تحقيق الأرباح باستمرار إلى غاية 2012، وهذا راجع إلى رضا الزبائن من العروض المبتكرة التي أطلقتها وكذا جودة الخدمات التي تقدمها باستمرار.

RESUME

L'entreprise active dans un milieu à la fois complexe et dynamique, vu les changements rapides et successifs la caractérisant. Ainsi, elle tente de s'y adapter en adoptant l'une des stratégies du changement organisationnel se traduisant dans management de la qualité totale la restructuration, les six sigmas et engineering administratif (la reconfiguration Major), qui constitue l'une des stratégies apparues 1990 à l'initiative des chercheurs "Meckael HAMER" et "James CHAMPI" dans leur livre réputé intitulé "Reengineering des organisations", qui signifie opérer des changements radicaux dans les opérations administratives et stratégiques constituant l'entreprise, ou la revue du fonctionnement de l'entreprise pour ainsi se débarrasser des opérations n'apportant pas de valeur ajoutée, et ce pour diminuer les charges et l'amélioration de la qualité des marchandises et des services, outre la diminution des délais des différents travaux et activités, le tout pour satisfaire la clientèle.

Ainsi, cette stratégie est venue apporter de nouvelles idées qui n'existaient pas avant puisque elle s'appuie tant sur la constitution de groupes de travail au sein de l'entreprise qui se complètent et collaboration pour réaliser les différentes tâches avec compétence, que sur des bases de données avancées et de nouvelles technologies pour se débarrasser des vieilles méthodes appliquées pour l'exécution des diverses tâches, et ce pour servir la clientèle d'une façon rapide et efficace avec grande qualité, Aussi, elle s'efforce à réduire les niveaux administratifs en se débarrassant des postes semblables et en déléguant l'autorité aux fonctionnaires pour une prise de décision effective.

L'entreprise de MOBILIS applique cette stratégie depuis 2004 sur un ensemble de ses opérations, tel: la prise de décision, la publication des données, la distribution, la communication intérieure, la réception des réclamations et les demandes de renseignements de la part de la clientèle, Elle a ainsi changé radicalement la manière d'exécution de ces opérations, en passant de la prise de décision centralisée à l'autre décentralisée, et de la publication traditionnelle des données par voie de dossiers foliés à l'un des programmes Internat nommé "LOTUS NOTES", Aussi plusieurs agences commerciales ont été ouvertes pour rapprocher les offres et les services des clients, ainsi qu'un centre de service clientèle pour répondre rapidement aux questions et réclamations de la clientèle.

Tous cela a contribué au succès de MOBILIS aux dépens de DJEZZY et NEDJMA, en ce qui concerne l'augmentation dans le nombre de clients et la part du marché en 2004 et 2005 préservant ainsi la constance des gains jusqu'à 2012, et ce, grâce à la satisfaction des clients quant aux offres innovées lancées, et la qualité des services qu'elle propose continuellement.

ABSTRACT

The company works in an environment that is both complex and dynamic due to its rapid and successive changes. So, it tries to be in by adopting one of the strategies of the organizational change resulting from the total quality management, restructuring, the six Sigma and engineering management, which is one of the strategies appeared in 1990 driven by "Meackel HAMER" and "James CHAMPI" in their famous book "Reengineering WORK" which means make a radical change in policy and administrative operations constituting the company, or review the operation of the company and get rid of the transactions which do not bring added value, reducing costs and improve the quality of goods and services, in addition to reducing delays of various works and activities in order to satisfy customers.

Thus, this strategy brought new ideas that did not exist before, since it relies on both the formation of a complementary and collaborating working groups within the company to achieve different tasks with competence, by introducing advanced databases and new technologies to get rid of the old methods used for various tasks, and to serve customers in a timely and efficient manner with high quality. Also, it seeks to reduce administrative levels by getting rid of similar positions and delegating authority to the staff for effective decision making.

The company MOBILIS applies this strategy since 2004 on its operations, such as: decision making, data publication, distribution, internal communication, receiving complaints and inquiries from the customers. It has radically changed the way of execution of these operations, from the centralized decision-making to another distributed, and traditional publishing data through foliated folders named LOTUS Internat programs "LOTUS NOTES" Also, several commercial branches were opened to bring offerings and customer services and a customer service center to respond quickly to questions and complaints from customers.

All this has contributed to the success of MOBILIS and DJEZZY at the expense of NEDJMA regarding the increase in the number of customers and market share in 2004 and 2005 thereby preserving the consistency of earnings through 2012, and through customer satisfaction about the innovated offers launched, and the quality of services it offers continuously.

فهرس المحتويات

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

أ	مقدمة عامة.....
	الفصل الأول : نموذج الهندسة الإدارية كمدخل للتغيير التنظيمي
2	تمهيد الفصل.....
3	المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي.....
3	0 المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي.....
5	0 المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي.....
7	0 المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي.....
10	0 المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير التنظيمي.....
18	المبحث الثاني: مفاهيم حول الهندسة الإدارية.....
18	0 المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية وظروف نشأتها.....
21	0 المطلب الثاني: المحاور الرئيسية للهندسة الإدارية.....
23	0 المطلب الثالث: أهداف الهندسة الإدارية.....
26	0 المطلب الرابع: مبادئ الهندسة الإدارية.....
28	المبحث الثالث: منهجية عمل الهندسة الإدارية.....
28	0 المطلب الأول: أنواع المؤسسات التي تحتاج للهندسة الإدارية.....
30	0 المطلب الثاني: متطلبات الهندسة الإدارية.....
31	0 المطلب الثالث: فريق الهندسة الإدارية.....
34	0 المطلب الرابع: مراحل الهندسة الإدارية.....
38	المبحث الرابع: تقييم الهندسة الإدارية ومقارنتها باستراتيجيات التغيير الأخرى.....
38	0 المطلب الأول: عوامل نجاح الهندسة الإدارية.....
40	0 المطلب الثاني: عوامل فشل الهندسة الإدارية.....
42	0 المطلب الثالث: نتائج الهندسة الإدارية.....
45	0 المطلب الرابع: أوجه المقارنة بين الهندسة الإدارية واستراتيجيات التغيير الأخرى.....
48	خلاصة الفصل.....

الفصل الثاني: أساسيات القدرة التنافسية ودور الهندسة الإدارية في دعمها

50	تمهيد الفصل.....
51	المبحث الأول: الجوانب الأساسية للمنافسة والتنافسية.....
51	0 المطلب الأول: تعريف المنافسة.....
53	0 المطلب الثاني: أشكال المنافسة.....
55	0 المطلب الثالث: مفهوم التنافسية.....
56	0 المطلب الرابع: أنواع وأسس التنافسية.....
58	المبحث الثاني: نظرة خاصة للقدرة التنافسية
58	0 المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية.....
59	0 المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية.....
61	0 المطلب الثالث: أنواع القدرة التنافسية.....
63	0 المطلب الرابع: مداخل تعظيم القدرة التنافسية.....
65	المبحث الثالث: علاقة الهندسة الإدارية بالعمليات المدعمة للقدرة التنافسية
65	0 المطلب الأول: أثر إعادة هندسة عمليات الهيكل التنظيمي على القدرة التنافسية.....
67	0 المطلب الثاني: أثر إعادة هندسة عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط على القدرة التنافسية.....
69	0 المطلب الثالث: أثر إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات على القدرة التنافسية.....
71	المبحث الرابع: علاقة الهندسة الإدارية بالعناصر المحددة للقدرة التنافسية
71	0 المطلب الأول: أثر إعادة هندسة عملية تصميم المنتج على القدرة التنافسية.....
73	0 المطلب الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث التكاليف على القدرة التنافسية.....
75	0 المطلب الثالث: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مدة إجرائها على القدرة التنافسية....
77	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث: أثر الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس

79	تمهيد الفصل.....
80	المبحث الأول: مدخل استكشافي لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.....
80	0 المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.....
82	0 المطلب الثاني: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس.....
86	0 المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.....
91	0 المطلب الرابع: الشبكة التجارية لمؤسسة موبيليس.....
98	المبحث الثاني: تشكيلة عروض مؤسسة موبيليس في ظل المنافسة.....
98	0 المطلب الأول: عروض مؤسسة موبيليس الموجهة للخواص.....

105	0 المطلب الثاني: عروض مؤسسة موبيليس الموجهة للمؤسسات.....
108	0 المطلب الثالث: تقديم المنافس الأول " مؤسسة جازي ".....
110	0 المطلب الرابع: تقديم المنافس الثاني " مؤسسة نجمة ".....
113	المبحث الثالث: واقع تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.....
113	0 المطلب الأول: أسباب تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.....
116	0 المطلب الثاني: منهجية تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.....
120	0 المطلب الثالث: دعائم تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.....
122	0 المطلب الرابع: نتائج تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.....
127	المبحث الرابع: أوجه مساهمة الهندسة الإدارية في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس....
127	0 المطلب الأول: دور الهندسة الإدارية في ارتفاع عدد زبائن مؤسسة موبيليس.....
132	0 المطلب الثاني: دور الهندسة الإدارية في تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس.....
136	0 المطلب الثالث: مقارنة نتائج مؤسسة موبيليس بالمنافسين.....
144	خلاصة الفصل.....
146	خاتمة عامة.....
152	قائمة المراجع.....

قائمة الأشكال والجداول والملحق

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أبعاد التغيير التنظيمي	04
02	أنواع التغيير التنظيمي	09
03	أشكال إعادة الهيكلة	15
04	إستراتيجيات التغيير التنظيمي	17
05	التغيرات العالمية وما تفرضه من ضغوط وقوة دافعة نحو الهندسة الإدارية	20
06	منظومة أهداف الهندسة الإدارية	25
07	أنواع المؤسسات التي تحتاج للهندسة الإدارية	29
08	فريق الهندسة الإدارية	33
09	مراحل الهندسة الإدارية	37
10	تحديد غرض المنافسة	52
11	أشكال المنافسة	54
12	إطار التنافسية	55
13	محددات تحقيق القدرة التنافسية	60
14	مداخل تعظيم القدرة التنافسية	64
15	أوجه تغيير عمليات الهيكل التنظيمي	66
16	أوجه تغيير عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط	68
17	أوجه تغيير عملية إظهار المعلومات	70
18	أوجه تغيير عملية تصميم المنتج	72
19	أوجه تغيير تكاليف العمليات الإدارية	74
20	أوجه تغيير مدة إجراء العمليات الإدارية	76
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	86
22	العوامل الدافعة لتطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس	115
23	العوامل المساعدة على تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس	121
24	أوجه تغيير عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن	122

123	أوجه تغير عملية إظهار المعلومات	25
124	أوجه تغير عملية التوزيع	26
125	أوجه تغير عملية الاتصال الداخلي	27
126	أوجه تغير عملية اتخاذ القرار	28
128	أعمدة بيانية تمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005	29
129	منحنى بياني يمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005	30
131	أعمدة بيانية تمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2004 - 2012	31
133	أعمدة بيانية تمثل تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005	32
135	أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس للفترة 2004 - 2012	33
137	منحنيات بيانية توضح تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2005	34
139	منحنيات بيانية توضح تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2012	35
141	دائرة نسبية توضح نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين في سنة 2004	36
141	دائرة نسبية توضح نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين في سنة 2005	37

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مجالات استهداف الهندسة الإدارية	27
02	مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها	44
03	الفرق بين الهندسة الإدارية واستراتيجيات التغيير الأخرى	47
04	المقارنة بين Six Sigma والهندسة الإدارية وإعادة الهيكلة	47
05	البطاقة الفنية لمؤسسة موبيليس	81
06	أهداف مؤسسة موبيليس	83
07	مبادئ مؤسسة موبيليس	85
08	وكالات الناحية الوسطى (الجزائر العاصمة)	91
09	وكالات الناحية الوسطى (المناطق المجاورة للجزائر العاصمة)	92
10	وكالات ناحية قسنطينة	92
11	وكالات ناحية عنابة	93
12	وكالات ناحية بشار	94
13	وكالات ناحية سطيف	94
14	وكالات ناحية ورقلة	95
15	وكالات ناحية وهران	96
16	وكالات ناحية الشلف	97
17	تصنيف اشتراكات 0661	98
18	أسعار عرض موبيكنت	99
19	معلومات حول الاشتراك الجزائي لشبكة الأنترنت عبر الهاتف	101
20	معلومات حول مفتاح موبيكنت مع اشتراك جزائي	101
21	أنواع هواتف البلاك بيري	106
22	البطاقة الفنية لمؤسسة جازي	109
23	البطاقة الفنية لمؤسسة نجمة	111
24	تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس في الفترة 2003 - 2005	128

130	تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2004 إلى سنة 2012	25
132	تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من سنة 2003 إلى سنة 2005	26
134	النسب المئوية للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من سنة 2004 إلى سنة 2012	27
136	عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2005	28
138	عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2012	29
140	نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2005	30
142	نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2012	31

العنوان	رقم الملحق
الرمز المصور لمؤسسة موبيليس	01
صورة ترويجية لعرض "قوسطو"	02
صورة ترويجية لعرض "موبي كنترول"	03
صورة ترويجية لعرض "موبي بوست"	04
صورة ترويجية لخدمة "رصيدي"	05
صورة ترويجية لخدمة "نغمتي"	06
صورة ترويجية لخدمة الفاتورة "عبر النات"	07
صورة ترويجية لخدمة "البلاك بيرى"	08
الرموز المصورة لمعاملتي الهاتف النقال (جازي، نجمة)	09
نظام معلومات مؤسسة موبيليس	10
سياسة التكوين لدى مؤسسة موبيليس	11
وثيقة توضيحية لاهتمام مؤسسة موبيليس برضا الزبائن	12
تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس	13
نسب زيادة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس	14
استعداد مؤسسة موبيليس لتطبيق 3G	15

مقدمة عامة

مقدمة عامة

تسعى المؤسسة منذ نشأتها إلى تحقيق أقصى ربح ممكن من خلال النمو والتطور في السوق، وبعد تحقيق ذلك تتغير الطموحات لتصبح الأهداف تصب حول الاستمرار والبقاء لأطول مدة ممكنة وحصد المزيد من النجاحات ولكن في الوقت الراهن أصبحت هذه الأهداف والطموحات تحتاج إلى تخطيط دقيق متواصل على المدى الطويل، لأن البيئة الجديدة تمتاز بالتعقيد والمرونة، نتيجة التغيرات المستمرة التي تشهدها والتقلبات المفاجئة الطارئة عليها في غالب الأحيان، وكذا شدة المنافسة الموجودة فيها والتطور السريع لأذواق المستهلكين الذين لديهم عدة خيارات متاحة أمامهم وبالتالي فيجب على هذه المؤسسات تغيير مختلف نشاطاتها وعملياتها التي لم تعد صالحة في ظل المنافسة المتواصلة لتحقيق التفوق على المنافسين، من خلال تبني التغيير التنظيمي على مختلف مكوناتها سواء على المستوى الإستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي، من أجل تحسين الأداء وتنشيط العمل الإداري والإنتاجي فيها، والتكيف مع هذه المتغيرات الحاصلة في محيطها، محاولة منها لتحويل التهديدات المترتبة بها إلى فرص حقيقية يمكن استغلالها لبلوغ الأهداف المنشودة، وكذلك من أجل التميز على المنافسين من خلال التكلفة الأقل وجودة المنتجات والخدمات، والسرعة في تلبية رغبات واحتياجات الزبائن، ومن بين استراتيجيات التغيير التنظيمي الحديثة والمتميزة، والتي تركز على أفكار جديدة غير معروفة من قبل، والتي لاقت اهتماما كبيرا في وقت ظهورها، وهي الهندسة الإدارية أو إعادة الهندسة، والتي يتمحور موضوعها في إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية والاستراتيجية، أي أنها تستهدف مجموعة من أجزاء المؤسسة لأنه إذا نجح الجزء في تنفيذ مهامه فينعكس ذلك إيجابيا على الكل، وقد طبقتها عدة مؤسسات عالمية على مجموعة من عملياتها الإدارية والتي عادت عليها بفائدة كبيرة جدا، ومن بين هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "ATM" المتطورة في مجال الهاتف النقال، والتي طبقت هذه الإستراتيجية على مجموعة من عملياتها الأساسية نتيجة للمنافسة الكبيرة في هذا المجال من طرف مؤسستي "جازي" و "نجم"، وذلك من أجل زيادة عدد الزبائن والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، ومحاولة منها لتحقيق القدرة التنافسية، لأن هذه الأخيرة هي أساس التفوق في السوق، فإذا تحققت فستعطي للمؤسسة أفضلية على المنافسين.

● إشكالية الدراسة

باعتبار أن الهندسة الإدارية تعتبر من بين إستراتيجيات التغيير التنظيمي، موجهة خصيصا لتغيير العمليات ذات القيمة المضافة للمؤسسة، وبالتالي فيمكن طرح التساؤل التالي:

ما مدى تأثير الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة؟

• الأسئلة الفرعية

ولتبسيط هذه الإشكالية وحتى يتم التوصل إلى حلها بشكل جيد، يمكن تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل الأفكار الأساسية التي تركز عليها الهندسة الإدارية؟
- متى يمكن القول أن المؤسسة قد حققت قدرة تنافسية؟
- ما هو أثر تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس على قدرتها التنافسية؟

• الفرضيات

- وقبل الشروع في محاولة حل هذه الأسئلة الفرعية حتى يتم الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه من خلال هذه الدراسة، يمكن عرض مجموعة من الفرضيات، التي سيتم اختبارها عند الانتهاء من هذا الموضوع، وذلك كما يلي:
- الهندسة الإدارية تركز على العمليات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والمحققة للقيمة المضافة، باعتبارها من بين المكونات المهمة للبناء التنظيمي؛
 - يمكن تحقيق القدرة التنافسية على المدى القصير، أي بمجرد تفوق المؤسسة على المنافسين في فترة زمنية معينة نقول أنها قد حققت قدرة تنافسية، رغم عدم استمرار هذا التفوق لفترات زمنية طويلة؛
 - ساهمت الهندسة الإدارية في تميز مؤسسة موبيليس على المنافسين، من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن ونسبة نمو الحصة السوقية، مما ساعدها على تحقيق قدرة تنافسية.

• أهمية الدراسة

يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال بعدين هما:

➤ أهمية عملية

تتجلى أهمية الدراسة على مستوى المؤسسات في التخلص من العمليات القديمة التي لم تعد صالحة في الوقت المعاصر، وإعادة تصميمها جذريا، وخاصة العمليات المتصلة بالزبون مباشرة، وذلك لتحقيق قدرة تنافسية.

➤ أهمية علمية

تتمثل أهمية الدراسة علميا فيما يلي:

- 0 الدراسة مناسبة للعصر الذي نعيش فيه؛
- 0 هي وسيلة للتخلص من معوقات الأداء؛
- 0 تسلط الضوء على أهمية العمليات الإدارية المكونة للوظيفة؛
- 0 توضح ضرورة إعادة بناء المؤسسة من الجذور بدل الترميمات التي لا تعود عليها بالفائدة؛
- 0 تساعد المؤسسة على السعي لتحقيق القدرة التنافسية.

• أهداف الدراسة

تتمثل أهداف الدراسة في النقاط التالية:

- إبراز حاجة المؤسسات إلى التغيير التنظيمي؛
- السعي إلى التغيير الجذري لعمليات المؤسسة؛
- السعي إلى تحديد العلاقة بين الهندسة الإدارية والقدرة التنافسية؛
- التمييز بين مختلف أساليب التغيير التنظيمي.

• حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- **حدود موضوعية:** ركزت هذه الدراسة على التغيرات التي حصلت في مؤسسة موبيليس نتيجة الهندسة الإدارية في الفترة 2004 - 2005 ، مع قياس أثرها إلى غاية 2012؛
- **حدود زمنية:** تم انجاز الدراسة في الفترة الممتدة من: نوفمبر 2012 إلى ماي 2013؛
- **حدود مكانية:** تم جمع المعلومات من مكتبة العلوم الاقتصادية لجامعة البويرة، وكذا جامعة بومرداس، والمديرية العامة لمؤسسة موبيليس بباب الزوار.

• أدوات الدراسة: تتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

- الكتب والمراجع المختلفة؛
- الاعتماد بدرجة كبيرة على المؤتمرات، الملتقيات، الأوراق البحثية؛
- الاعتماد على برنامج EXEL في إعداد مختلف الأشكال البيانية؛
- الاعتماد على المقابلة مع موظفي الإدارة الإستراتيجية للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس؛
- الاعتماد على ملاحظة كيفية سير العمل في المديرية العامة لمؤسسة موبيليس.

• أسباب اختيار الموضوع

من أسباب اختيار الموضوع ما يلي:

➤ أسباب شخصية

- 0 لأنه يتناسب مع أفكاري ومبادئتي التي تنص على ضرورة التغيير التنظيمي للتخلص من الثقافات القديمة التي تعيق التطور والنمو؛
- 0 اخترته لأنه مهم جدا في تعلم أساليب عدم بناء التخطيط على أشياء حدثت في الماضي؛
- 0 اخترته بسبب رغبتني في اكتشاف الأساليب الإدارية المعاصرة.

➤ أسباب موضوعية

- 0 يعتبر من المواضيع الحديثة جدا؛
- 0 يعتبر من مواضيع تخصصي في إدارة الأعمال الإستراتيجية؛
- 0 يعتبر من المواضيع التي أحدثت ثورة في مجال الأعمال؛
- 0 لأنه يختلف عن كل أساليب التغيير التنظيمي الأخرى من حيث مجال الاستهداف؛
- 0 لأنه يحث على استخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة في المؤسسة.

● منهج الدراسة

فرضت طبيعة الدراسة الاعتماد على **المنهج الوصفي** بوصف الظاهرة المدروسة وتحليلها في الجانب النظري من خلال الاعتماد على الكتب، المؤتمرات، مواقع الأنترنت، ومنهج **دراسة الحالة** في الجانب التطبيقي عن طريق جمع المعلومات من مؤسسة موبيليس، وذلك لإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، حتى يتم إعطاء هذه الدراسة المصدقية اللازمة، وتم الإعتماد أيضا على **المنهج التاريخي** من خلال استعراض أهم المحطات التي مرت بها مؤسسة موبيليس منذ نشأتها إلى غاية سنة 2012، نتيجة لاعتمادها على استراتيجيات التغيير التنظيمي.

● صعوبات الدراسة

- واجهت هذه الدراسة عدة صعوبات، ومن بينها ما يلي:
- قلة المراجع التي تناولت هذا الموضوع، باعتباره من المواضيع الحديثة، ولذلك اعتمدت كثيرا على الأوراق البحثية التي عرضت في مختلف المؤتمرات والملتقيات؛
- الصعوبة الكبيرة في إيجاد مؤسسة أجري فيها التربص التطبيقي بسبب عدم تطبيق معظم المؤسسات الجزائرية لهذا المشروع الحديث؛
- صعوبة إيجاد مراجع تفرق بين مصطلح القدرة التنافسية ومصطلح الميزة التنافسية، مما دفعني إلى الاعتماد على مكتسباتي القبلية، واستشارة الأستاذ المشرف؛
- انعدام أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير، ومذكرات الليسانس التي تناولت هذه الموضوع في جامعة البويرة والجامعات المحيطة بها؛
- الصعوبة الكبيرة في الحصول على الملاحق من مؤسسة موبيليس، نتيجة للسرية الكبيرة التي تتعامل بها مع المتربصين فيها.

• الكلمات المفتاحية

- ركزت هذه الدراسة على مجموعة من المصطلحات باعتبارها مفاتيحها الأساسية، وهي كما يلي:
- الهندسة الإدارية « Engineering Management » : إعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية؛
 - إعادة الهندسة « RE - Engineering »: هي نفسها الهندسة الإدارية والهندرة " نفس المصطلح"؛
 - العمليات « Processes » : تعني تحويل المدخلات إلى مخرجات صالحة للاستعمال؛
 - التغيير التنظيمي: التحول من وضعية معينة إلى وضعية جديدة؛
 - القدرة التنافسية: التميز على المنافسين في المدى الطويل؛
 - تم الاعتماد على مصطلح المؤسسة بدلا من مصطلحي الشركة والمنظمة؛
 - تم الاعتماد على مصطلح الزبون بدلا من مصطلح العميل.

• الدراسات السابقة

- لا توجد دراسات كثيرة تناولت هذا الموضوع بسبب حداثة وخاصة بالجزائر، لذلك قد تم الاعتماد كثيرا على المؤتمرات والملتقيات العلمية، ومن بين هذه الدراسات ما يلي:
- محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2005.
 - وتوصلت هذه الدراسة إلى أن الهندسة الإدارية تستهدف بنسبة كبيرة العناصر المحددة للميزة التنافسية كالتكلفة، الوقت الجودة؛
 - رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2012/2011.
 - من بين نتائج هذه الدراسة أن المديرية العامة للأمن الوطني قد طبقت الهندسة الإدارية بنجاح على مختلف عملياتها الإدارية مما أدى إلى عصرنه وتطور هذا الجهاز بعد مجيء المدير العام الجديد؛
 - مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس، 2005.
 - توصلت هذه الدراسة إلى أن الهندسة الإدارية تحسن من أداء الأفراد داخل المنظمة، مما ينعكس على أداء المؤسسة مقارنة بالمنافسين؛
 - فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.
 - من بين نتائج عن هذه الدراسة أن الهندسة الإدارية تتناسب مع التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي ومجال الأعمال

للتكيف مع المظاهر الجديدة التي تتميز بها البيئة؛

➤ أقاسم عمر، ساوس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.

تم الاستنتاج من خلال هذه الدراسة أن الهندسة الإدارية تساهم في تحسين سلسلة توريد المؤسسة بالمواد الضرورية اللازمة لإنتاج مختلف السلع، وذلك بالسرعة اللازمة والتكلفة الأقل، مما يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية.

• هيكل الدراسة

من أجل إعطاء الموضوع حقه، بعرض أكبر كمية من المعلومات المهمة، وخاصة أن هذا الموضوع حديث ولم يلق الكثير من الاهتمام من طرف المؤلفين والباحثين، فقد تم الاعتماد على ثلاث فصول بداية من المقدمة العامة، إذ أن **الفصل الأول يحمل عنوان: نموذج الهندسة الإدارية كمدخل للتغيير التنظيمي**، سيتم التطرق فيه إلى أربعة مباحث هي: **المبحث الأول يحمل عنوان: ماهية التغيير التنظيمي**، **المبحث الثاني يحمل عنوان: مفاهيم حول الهندسة الإدارية**، أما **المبحث الثالث يحمل عنوان: منهجية عمل الهندسة الإدارية**، وفي الأخير **المبحث الرابع الذي يحمل عنوان: تقييم الهندسة الإدارية ومقارنتها باستراتيجيات التغيير الأخرى**، وسيتم التطرق في **الفصل الثاني الذي يحمل عنوان: أساسيات القدرة التنافسية مع دور الهندسة الإدارية في دعمها لمجموعة من المباحث** تتمثل في: **المبحث الأول: الجوانب الأساسية للمنافسة والتنافسية**، **المبحث الثاني: نظرة خاصة للقدرة التنافسية** **المبحث الثالث: علاقة الهندسة الإدارية بالعمليات التنظيمية المدعمة للقدرة التنافسية**، وفي الأخير **المبحث الرابع: علاقة الهندسة الإدارية بالعناصر المحددة للقدرة التنافسية**، أما **الجانب التطبيقي** سيتم فيه إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس الذي يحمل عنوان: **أثر الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس**، حيث سيتم التطرق في **المبحث الأول الذي يحمل عنوان: مدخل استكشافي لمؤسسة موبيليس إلى تعريف المؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي مع أهدافها ومبادئها وكذا وكالاتها المنتشرة على كامل التراب الوطني** وفي **المبحث الثاني الذي يحمل عنوان: تشكيلة عروض مؤسسة موبيليس في ظل المنافسة**، سيتم تحديد مختلف عروض المؤسسة مع تقديم مؤسستي جازي ونجمة باعتبارهما منافستين لمؤسسة موبيليس، وفي **المبحث الثالث الذي يحمل عنوان: واقع الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس**، إذ سيتم فيه تحديد كيفية تطبيق المشروع على المؤسسة وأخيرا في **المبحث الرابع الذي يحمل عنوان: أوجه مساهمة الهندسة الإدارية في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس**، إذ تم استخلاص أهم جوانب تأثير هذا المشروع على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس، وفي الأخير سيتم اختبار الفرضيات وتحديد مجموعة من النتائج المتوصل إليها في الخاتمة العامة.

الفصل الأول:

نموذج الهندسة الإدارية كمدخل للتغيير التنظيمي

تمهيد

أصبح المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يتميز بمواصفات وملامح لم تكن معروفة من قبل، إذ أن التغيرات والتطورات التي مست مكونات هذا المحيط أكسبته خصائص جديدة ومتجددة، مما صعب التحكم فيه أو حتى التنبؤ الدقيق بتوجهاته المستقبلية، وهذا ما أجبر المؤسسة على محاولة مجازاة هذه التغيرات والتكيف معها حتى لا تتضرر جراء ذلك وحتى لا تبتعد عن الأهداف المسطرة، والتي تصب في البقاء والاستمرار في تحقيق الأرباح لأطول مدة ممكنة.

ومع إدراك المؤسسة أن التغيير التنظيمي هو المسلك الوحيد الذي تستطيع من خلاله التنافس في السوق، وكذا استغلال الفرص وتجنب التهديدات، إضافة إلى أنه الوسيلة التي تجعلها تكتسب نقاط القوة وتتفادى نقاط الضعف، فهذا يدفعها إلى التفكير في اختيار إحدى وسائله أو إستراتيجياته التي تتناسب مع إمكاناتها وأهدافها المسطرة، ومن بين هذه الوسائل هناك الهندسة الإدارية (إعادة هندسة العمليات)، التي أتت بأفكار جديدة وبدعوة صريحة لتبني التقنيات الحديثة والتكنولوجيا المتطورة التي تتناسب مع هذا العصر، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل الذي قسم إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي؛

المبحث الثاني: مفاهيم حول الهندسة الإدارية؛

المبحث الثالث: منهجية عمل الهندسة الإدارية؛

المبحث الرابع: تقييم الهندسة الإدارية ومقارنتها باستراتيجيات التغيير الأخرى.

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

باعتبار أن الشيء الثابت في الحياة هو التغيير الذي يتميز بالسرعة والتعقيد، مما يجبر المؤسسة على التميز بالمرونة مع هذه التغيرات التي تحيط بها، وذلك بإجراء تغيير تنظيمي يشمل مختلف مكوناتها وعملياتها، وكذا المرتكزات التي تستند عليها في ممارسة مهامها، وهذا ما سيتم التركيز عليه في هذا المبحث التمهيدي.

المطلب الأول: مفهوم التغيير التنظيمي

قبل التطرق إلى تعريف التغيير التنظيمي يجب التعرف على معنى التنظيم، ولذلك سيتم عرض تعريف شامل للتنظيم ثم تعريف التغيير التنظيمي، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف التنظيم

هو تلك العملية التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجميع المهام في وحدات متجانسة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وتفويض السلطة المناسبة، بالإضافة إلى تحديد خطوط الاتصال بين مستويات التنظيم.¹

من خلال هذا التعريف يمكن القول أن التنظيم هو وسيلة الإدارة لتقسيم العمل، وتحديد العمليات الإدارية ووظائف المؤسسة، وكذا توزيع السلطة والمسؤولية على المورد البشري من خلال هيكل تنظيمي يوضح أشكال الاتصال، وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية.

ثانياً: تعريف التغيير التنظيمي

سيتم عرض تعريفين للتغيير التنظيمي ثم تقديم تعريفاً شاملاً لهذا المفهوم، وذلك على النحو التالي:

1- التعريف الأول: التغيير التنظيمي هو عبارة عن خطة لتحسين جزء أو كل المؤسسة، تعتمد على تعاون الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، وتأخذ في الحسبان دراسة البيئة المحيطة بها لتحديد العلاجات والتدخلات المناسبة.²

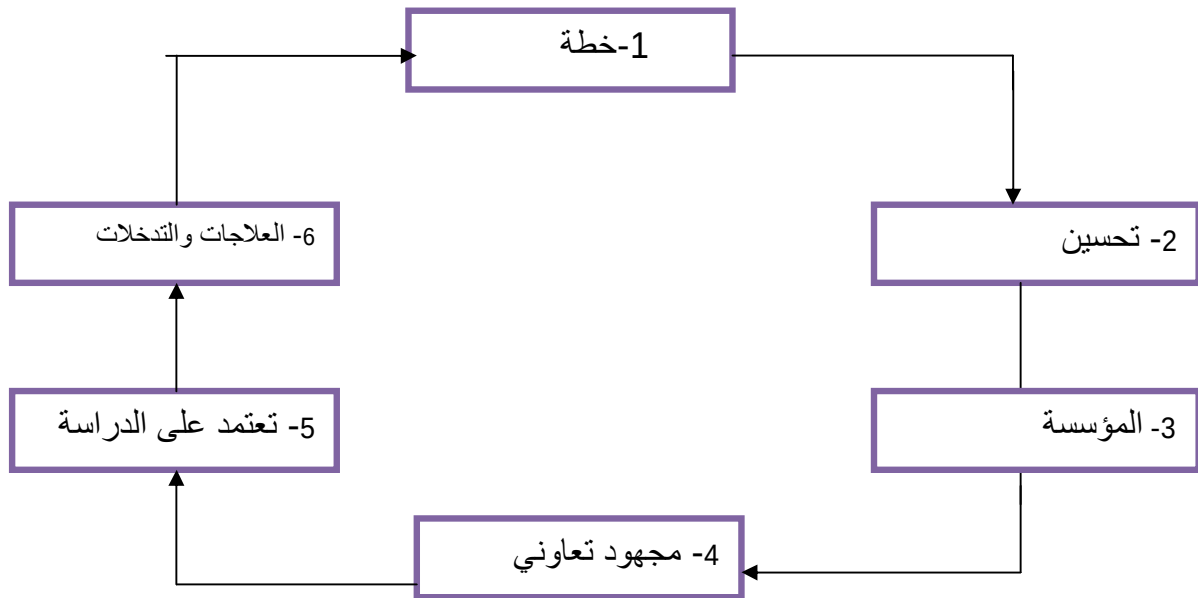
ومن خلال هذا التعريف، يمكن القول أن التغيير التنظيمي يكون مخطط له؛

¹ - ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص50.
² - أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص14.

2- التعريف الثاني: يعني التغيير التنظيمي إحداث تعديلات هامة داخل نظام المؤسسة، وذلك بهدف الانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع أفضل، لزيادة فعاليتها وكفاءتها.¹

انطلاقاً من التعريفين السابقين يمكن القول أن التغيير التنظيمي عبارة عن خطة مدروسة من طرف المؤسسة، حيث تهدف من خلالها الانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أحسن بالاعتماد على عدة أدوات ووسائل، بالإضافة إلى دراسة مكونات البيئة المحيطة بها لتحديد المشكلة بدقة، وبهذا الخصوص فإن التغيير التنظيمي يحتاج إلى تعاون جميع أطراف المؤسسة من أجل تجسيده على أرض الواقع، والشكل التالي يوضح الخطوط العريضة أو الأبعاد الأساسية للتغيير التنظيمي، وذلك كما يلي:

الشكل رقم 1: أبعاد التغيير التنظيمي



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 15.

من خلال تحليل هذا الشكل يمكن القول أن التغيير التنظيمي يسعى إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة كلياً أو جزئياً وذلك بإعداد خطة تحدد فيها الواجبات والمسؤوليات والمهام التي يعتمد عليها من طرف أعضاء المؤسسة، وذلك بتضافر الجهود، كل ذلك من خلال دراسة البيئة، أي تحديد قوى التغيير التنظيمي التي تؤثر على المؤسسة، مما يستدعي التدخل من أجل مواجهتها، عن طريق إحداث تغيير تنظيمي يمس جميع أجزائها أو البعض منها، لأنه إذا لم يتم معالجتها في الوقت المناسب فإنها ستتحول إلى حواجز تعيق تطور المؤسسة وتعوق من أدائها مستقبلاً، مما يؤدي إلى فشلها في المستقبل.

¹ - علاء سيد محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 178.

ويمكن تحديد هذه القوى المؤثرة على المؤسسة، والتي من خلالها يتم إحداث تغيير تنظيمي، كما يلي:¹

- 1- قوى اجتماعية: والتي تتمثل في المسؤولية الاجتماعية وقيم العمل في المجتمع والانفجار العلمي والثقافي والمعرفي مما أدى إلى تقادم في المفاهيم السائدة؛
- 2- قوى اقتصادية: وتتمثل في التغيير في هيكل قوى العمل والتغيرات في السياسات المالية؛
- 3- قوى سياسية: وتتمثل في النظام العالمي الجديد والتحالفات السياسية والتبعية؛
- 4- قوى داخلية: وتتمثل في تغير اللوائح والعلاقات غير الرسمية والتقدم الإداري والتنافس المستمر.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم الانتقال إلى تحديد أهداف التغيير التنظيمي، للتعرف على مجالات استهدافه.

المطلب الثاني: أهداف التغيير التنظيمي

إن التغيير المخطط في تنظيم المؤسسة، يسعى إلى تحسين جميع جوانبها وكل مكوناتها لتحقيق مجموعة من الأهداف وتتمثل في النقاط التالية:²

أولاً: التغيير الخاص برسالة وأهداف المؤسسة

يسعى إلى توليد رسالة مناسبة للمؤسسة وتوضيح أهدافها الممكنة التحقيق والتي تتناسب مع إمكانياتها؛

ثانياً: التغيير الخاص بالإستراتيجية

يسعى إلى توليد الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف التي تحملها رسالة المؤسسة؛

ثالثاً: التغيير الخاص بالهيكل التنظيمي

يسعى إلى تصميم المؤسسة وآليات التنسيق داخلها، وقد تشمل إعادة تحديد السلطات وعلاقات الأفراد والجماعات، وتغيير درجة المركزية، وتغيير أو تطوير نطاق لإشراف والسياسات والإجراءات المتبعة؛

رابعاً: التغيير الخاص بالأفراد ومعايير الأداء

يسعى إلى تغيير الاتجاهات والتوقعات والسلوك من خلال تحديث وإيجاد طرق جديدة للتدريب والتعيين والاستقطاب وتحسين أساليب التدريب والتنمية، وكذلك وضع معايير جديدة للأداء لتحقيق الأهداف المسطرة؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 180.

² - رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 259 - 260.

خامسا: التغيير الخاص بثقافة المؤسسة

يهدف إلى إيجاد المعتقدات الرئيسية المنسجمة مع رسالة وأهداف المؤسسة؛

سادسا: التغيير الخاص بالتكنولوجيا

يهدف إلى تحسين المعدات، وتحسين تدفقات العمل بتغيير أساليب العمل وطرق إنجازها بكفاءة عالية لتحقيق الأهداف المسطرة؛

وهذه من أهم الأهداف التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها من خلال مجموعة من خطوات والأساليب المتبعة من طرف المؤسسة لتحسين أدائها بأقل تكلفة ممكنة وبسرعة فائقة لمواكبة تطورات العصر، ومختلف التغيرات المتلاحقة التي تحدث في ميدان الاقتصاد والأعمال لتحقيق ميزات تنافسية وتعظيم الأرباح.

من خلال الأهداف السالفة الذكر التي يسعى التغيير التنظيمي إلى تحقيقها يمكن تحديد أهمية التغيير التنظيمي ويمكن حصر البعض منها في النقاط التالية:¹

1- الحفاظ على الحيوية داخل المؤسسة: يعمل التغيير على الحفاظ وتحديد الحيوية داخل المؤسسة لتحسين ظروف العمل؛

2- تنمية القدرة على الابتكار: يعمل التغيير التنظيمي على تنمية القدرة على الابتكار في الأساليب وفي الشكل والمضمون، لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل تعقد البيئة المحيطة بها؛

3- تعزيز الرغبة في التحسين والتطوير: يعمل التغيير التنظيمي على زيادة رغبات المؤسسة نحو بلوغ أعلى المراتب في المنافسة، وكذا تنمية الدافع والحافز نحو الارتقاء والتقدم؛

4- التوافق مع متغيرات الحياة: إذ يعمل التغيير التنظيمي على زيادة القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة، وذلك باكتشاف الفرص المتاحة لها والتهديدات المترتبة بها من البيئة الخارجية، وكذا استخلاص عناصر القوة التي تمتاز بها وجوانب الضعف التي تعاني منها، وكل ذلك لوضع مسار جديد تسلكه المؤسسة بعيدا عن العقبات؛

5- الوصول إلى درجة عالية من القوة في الأداء: أي تحسين وتطوير أداء المؤسسة من جميع الجوانب لتحقيق الأهداف المسطرة والوصول إلى تحقيق رضا وولاء الزبائن، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، أي التميز عن باقي المنافسين.

¹ - نشيدة معزوز، فطيمة عبد العزيز، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي، 2011، ص05.

وهذه هي النقاط التي تبين أهمية التغيير التنظيمي في المؤسسة، ومن خلالها يمكن القول أن التغيير التنظيمي يشمل جميع جوانب المؤسسة بمختلف مستوياتها التنظيمية، وبالتالي يوفر لها المرونة في التحكم والتصدي للعقبات التي تلاحق المؤسسة بالإضافة إلى أنه ينقسم إلى عدة أنواع، ويتجسد من خلال عدة مراحل، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: أنواع ومراحل التغيير التنظيمي

بما أن المؤسسات تنشط في محيط متغير ومعقد، وبالتالي فهي تختلف عن بعضها البعض من حيث ظروف التموقع في السوق، مما يؤدي إلى تعدد أنواع التغيير التنظيمي، وهذا ما سيتم التطرق إليه أولاً ثم التعرّيج إلى المراحل المتبعة لإحداث التغيير التنظيمي.

أولاً: أنواع التغيير التنظيمي

تتمثل أنواع التغيير التنظيمي في النقاط التالية:¹

1- حسب مدى النغطية Depth: يمكن تقسيمه إلى:

- أ- تغيير كلي **Total Développement**: وهو يشمل نظام المؤسسة بكامله، أي جميع مكونات المؤسسة؛
- 2- تغيير جزئي **partial Développement**: وهو يشمل عناصر أو أجزاء المؤسسة، فمحاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام أو إجراء حركة تنقلات داخل الإدارة أو تحديث التكنولوجيات في إحدى الإدارات يعتبر تغيير جزئي؛

3- حسب درجة الهيكلية Structure: يمكن تقسيمه إلى:

- أ- تغيير هيكلي **Structure**: أي محدد الشكل ومحدد النتائج والتدخلات، أي أنها خطة رسمية محددة ويتم فيها توزيع المهام والمسؤوليات على أطراف مختلفة، ولها جداول زمنية وميزانيات للصرف؛
- ب- تغيير عفوي **Spontaneous**: هو تطوير بسبب النمو الطبيعي للأشياء، ويحدث دون تدخل يذكر ويتميز بأنه يأتي من داخل المؤسسة لتحمس بعض المسؤولين، وبشكل غير رسمي تقريباً.

4- حسب سرعة التطوير: يمكن تقسيمه إلى:

- أ- تغيير تدريجي **Evolutionary**: هو تطور بطيء وتراكمي يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد، حيث يتم بسبب النصح والتعلم والخبرة، ومن خلاله تحاول المؤسسة النمو مع مرور السنوات.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 16 - 18.

ب- تغيير فجائي وفوري **Revolutionary**: وهو تطور سريع ومتلاحق وفجائي، ويرى البعض أن حدوث مشكلة معينة تفيق المؤسسة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى، وأن التطوير البطيء قد يعطي فرصة لقوى المعارضة من أجل الظهور وإحداث ارتباكات، وبالتالي يجب تفويت الفرصة عليهم؛

5- حسب الشكل أو المضمون **Form Vs. Substance**: يمكن تقسيمه إلى:

- أ- تغيير شكلي **Procédural**: ويهتم بالإجراءات والشكل (**Forme**)، حيث يركز التطوير على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، فقيام المؤسسة بتبسيط الإجراءات دون تنفيذها، أو إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها، يجعل أي تطوير شكلياً أو إجرائياً؛
- ب- تغيير في المضمون **Content**: ويهتم بالأهداف والنتائج، المشاكل والعلاجات، وكذا المهارات الإنسانية وجوهر الشيء **Sulstance**، فوضع خطط إستراتيجية تهتم بمشاكل المؤسسة وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على الصلاحيات التنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها يجعل الأمر كله متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

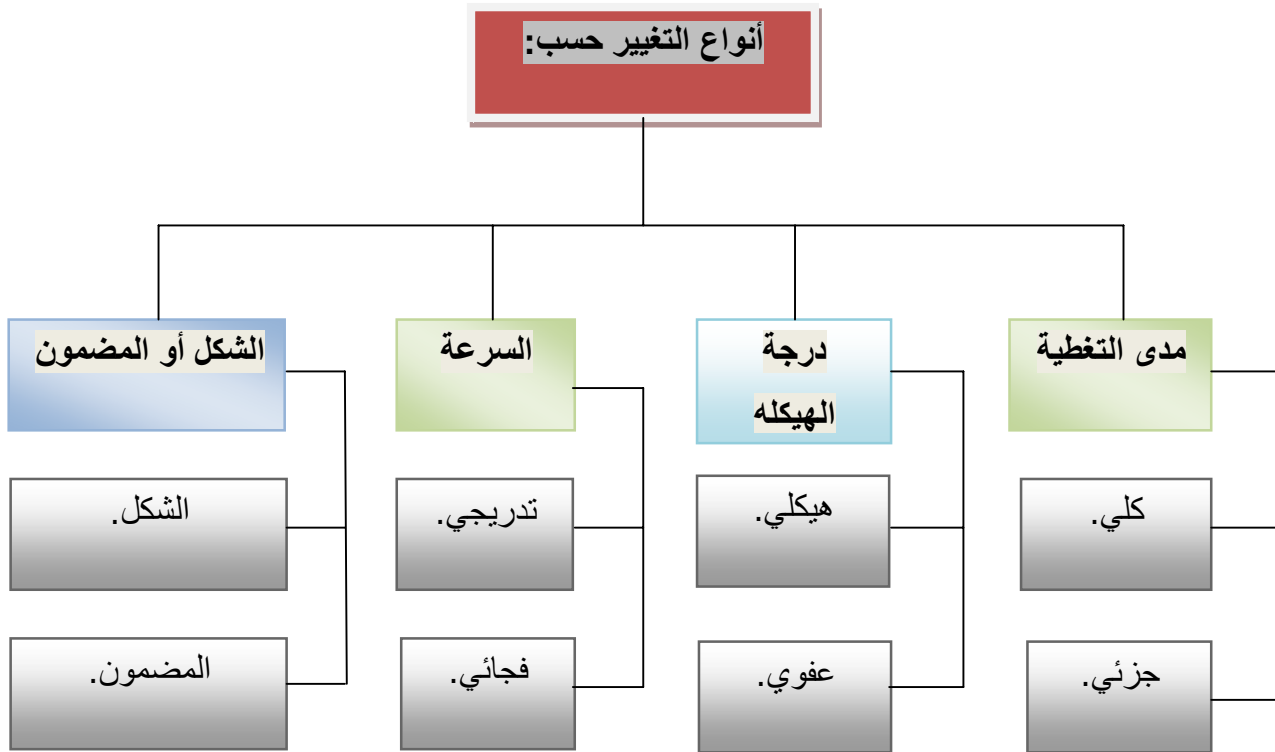
إذن التغيير التنظيمي يمكن أن يمس جميع مكونات المؤسسة، وذلك بإحداث تغييرات في مختلف وظائفها ومستوياتها التنظيمية دون أي استثناء لتحسين فجوة الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة عالية، والتي ستغير من توجهاتها المستقبلية، ومن جهة أخرى قد يمس التغيير التنظيمي أحد أجزاء أو مكونات المؤسسة فقط، دون الأجزاء الأخرى وذلك حسب تقديرها ورؤيتها للأمور التي تسير على نهجها، سعياً منها للمحافظة على استقرار المكونات الأخرى وتعديل الأجزاء التي تعاني من نقص فقط.

وبالتالي عند رغبة المؤسسة إحداث تغيير تنظيمي فيجب أن تختار النوع الذي يتناسب مع وضعيتها الحالية وكذا الوضعية التي تريد الوصول إليها مستقبلاً، أي يجب عليها أن تدرس نقاط ضعفها ونقاط قوتها، وكذا تحديد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية، وذلك من أجل أن يكون الاختيار ذو فعالية كبيرة ويتناسب مع ظروف المؤسسة ويتكيف مع خصائص البيئة.

وانطلاقاً مما سبق يجب التأكيد على أن التغيير التنظيمي للمؤسسة يكون ناجحاً، إن تم الإعداد له بشكل جيد وتهيئة الوسائل اللازمة لتطبيقه بشكل فعال، لأن فترة الإعداد هي الركيزة الأساسية التي يستند عليها أي تغيير تنظيمي للمؤسسة، إذ أنه إذا كان التخطيط يركز على أسس سليمة ومعلومات واقعية، سينعكس إيجاباً على المؤسسة.

ويمكن توضيح أنواع التغيير التنظيمي السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم 02 : أنواع التغيير التنظيمي



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص16.

يتضح من خلال هذا الشكل أن التغيير التنظيمي يتناسب مع ظروف كل مؤسسة، ويتكيف مع استراتيجياتها المختلفة.

ثانياً: مراحل التغيير التنظيمي

حاول بعض العلماء والباحثين في العلوم المختلفة تحديد مراحل وخطوات العملية التغييرية، ولذلك سيتم حصر

المراحل المهمة التي حددها الباحث " Kurt Lewin "، وهي كما يلي:¹

1- مرحلة إذابة الجليد " Unfreezing ": ويقصد بها تلك الجهود التي تبذل داخل المؤسسة لكي تجعل العاملين

يتقبلون عملية التغيير ويقتنعون بأن هناك ضرورة ملحة للتخلص من الوضع الراهن وتغييره وعدم الإبقاء عليه؛

2- مرحلة التغيير " Chonging ": وتشمل هذه المرحلة اختيار الأساليب والطرق اللازمة والملائمة لإحداث التغيير

المطلوب، أي الشروع في تطبيق الخطط التي تم الإعداد لها سابقاً، وكفاءة العنصر البشري في المؤسسة ضرورة جداً

من أجل التطبيق الفعال؛

¹- رضوان المحمود، مرجع سبق ذكره، ص261.

3- مرحلة إعادة التثليج " Refreezing ": وتعني هذه المرحلة محاولة المؤسسة لبناء درجة عالية من الالتزام لدى الأفراد نحو إستراتيجية التغيير الجديدة وتحفيزهم للتفاعل معها.

ومن خلال هذه المراحل يمكن القول أن التغيير التنظيمي يبدأ بوجود مشكلة أو ضرورة ملحة للتغيير، ثم يتم إقناع الأفراد داخل المؤسسة بضرورة التغيير التنظيمي وأنه لا يستهدف الإضرار بمصالحهم، وبعد ذلك يتم الانطلاق في عملية التغيير بعد توفير الوسائل والمتطلبات اللازمة، وفي الأخير يتم المحافظة على هذا التغيير لأطول مدة ممكنة بحث الأفراد على الالتزام لنجاحه، الذي يتجسد من خلال عدة إستراتيجيات التي سيتم تحديدها في المطلب الرابع.

المطلب الرابع: إستراتيجيات التغيير التنظيمي

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى توضيح أهم إستراتيجيات أو وسائل التغيير التنظيمي التي تعتمد عليها المؤسسة للانتقال من الوضعية الحالية إلى وضعية أحسن، ومن بين هذه الإستراتيجيات، هناك إدارة الجودة الشاملة، Six Sigma، إعادة الهيكلة، الهندسة الإدارية، إذ سوف يتم تحديد مفهوم كل إستراتيجية، وذلك من أجل معرفة مجال استهداف كل واحدة ليتم لاحقاً مقارنتها بالهندسة الإدارية، وتتمثل فيما يلي:

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

في الفكر الإداري المعاصر يعد هذا المفهوم من المفاهيم العصرية الحديثة نسبياً وهو يقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي مؤسسة الأخذ بها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والقدرة على تنافسية عالية، وبذلك أصبحت الجودة الشاملة هدفاً تسعى إلى تحقيقه المؤسسات المختلفة.

1- تعريف إدارة الجودة الشاملة

أ- التعريف الأول: تم تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها التطوير المستمر للعمليات الإدارية وذلك بمراجعتها وتحليلها والبحث عن الوسائل والطرق لرفع مستوى الأداء، وتقليل الوقت لإنجازها بالاستغناء عن جميع المهام والوظائف عديمة الفائدة وغير الضرورية للزبون أو للعميلة، وذلك لتخفيض التكلفة ورفع مستوى الجودة مستندياً في جميع مراحل التطوير على متطلبات واحتياجات الزبون الداخلي والخارجي؛¹

ب- التعريف الثاني: وتعرف أيضاً بأنها فلسفة تدل وترشد المؤسسة لتحقيق التحسين المستمر،² وذلك في جميع المجالات الإدارية.

¹ - WWW.SQC. Org. Sa / SQC docs / TQA, Consulté le 13/03/2013, a 16 :29.

² - أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص42.

وفي ضوء ذلك فإنه يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن فلسفة ومدخلا شاملا يسعى إلى تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال العمل الجماعي وفرق العمل بالمؤسسة، والاستجابة لمتطلبات الزبون، وما هو جدير بالذكر في هذا الصدد أن شمولية مدخل إدارة الجودة الشاملة ينتج عنه صفتين أساسيتين، ألا وهما: صفة شمولية الإدارة وصفة شمولية الجودة.

وتعني صفة شمولية الإدارة مسؤولية مراقبة الجودة لكل إدارات وأقسام المؤسسة والعاملين فيها سواء كانوا من الإداريين أو غير الإداريين، وعدم التركيز على تحميل إدارة واحدة لهذه المسؤولية، بينما تأخذ صفة شمولية الجودة مفهوما واسعا وشاملا لهذه الجودة، فعلى الرغم من أن التعريف المحدود للجودة يعني توافر خصائص معينة في السلعة المنتجة، إلا أن المعالجة الحديثة لإدارة الجودة الشاملة تتسع لتشمل العديد من الجوانب المختلفة في التنظيم.

وكخلاصة يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى التحسين المستمر لجميع عمليات المؤسسة دون استثناء وبتطبيقها ينتج عن ذلك نوعين من الزبائن، زبون داخلي وخارجي.

2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: هناك مجموعة من المبادئ الأساسية التي تبنى عليها إدارة الجودة الشاملة، وتتمثل فيما يلي:¹

أ- التركيز على الزبائن customer Focus: يتركز هذا المبدأ على تحسين الجودة من أجل تكييف الأداء لمقابلة احتياجات الزبائن المتوقعة، سواء كان الزبون داخلي (الوحدات التنظيمية، الأفراد داخل المؤسسة)، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار كل قسم أو إدارة أو فرد في المؤسسة بمثابة زبون يتلقى مداخلات من مصدر سابق له ويقدم مخرجات لمصدر يليه، وكذلك الزبون الخارجي، وهو الذي تركز المؤسسة كافة الموارد والجهود له بغية دفعه نحو شراء منتجاتها من السلع والخدمات؛

ب- التحسين المستمر: يقصد بهذا المبدأ قيام المؤسسة بإجراء تحسينات مستمرة في نظام العمل بالمؤسسة، وقد أطلق اليابانيون على ذلك مصطلح **Kaizen** *، واعتبروا أن عملية التحسين المستمر هي التعبير العلمي لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم التحسين المستمر في المؤسسة من خلال مشاركة كافة العاملين بها في كل الأقسام والوحدات الإدارية فضلا عن ضرورة اشتراك الزبائن أيضا في ذلك من خلال تفهمهم للعمل ومشكلاته، وذلك للتعرف على رغباتهم واحتياجاتهم، للعمل على إشباعها، الأمر الذي يتطلب توفر نظام فعال للمعلومات؛

¹ - صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة بحثية ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات

والحكومات، جامعة الزيتونة، الأردن، أبريل 2008، ص 07.

* - عبارة عن مصطلح أطلقه اليابانيون على عملية التحسين المستمر الذي يعني إحداث تغييرات تدريجية وتراكمية وليس تغييرات جوهرية جذرية.

ج- منع الأخطاء قبل حدوثها: هذا وطالما يتم التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج، فيجب تطبيق مبدأ منع الأخطاء قبل حدوثها، وذلك لأن التركيز على العمليات يساعد على الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها ولتحقيق المؤسسات لهذا المبدأ فإنه يجب عليها أن تقوم بوضع واستخدام المعايير المناسبة لقياس جودة المنتجات من السلع والخدمات قبل وأثناء وبعد الإنتاج، وبالتالي تمتنع عن استخدام المعايير التي تنتظر حتى تقع الأخطاء لتعالجها، حيث يترتب على استخدام تلك المعايير تبديد الموارد المستخدمة في الإنتاج، ومنه يجب على المؤسسة أن تتفادى الوقوع في الأخطاء باليقظة المستمرة في السوق؛

د- تعبئة خبرات القوى العاملة بالمؤسسة: يعتمد مدخل إدارة الجودة الشاملة على العاملين باعتبارهم قوة أساسية من قوى العمل بالمؤسسة من ناحية، وباعتبارهم يمتلكون من ناحية أخرى المعلومات الهائلة التي توفر لهذه المؤسسة فرصا واسعة يمكن استخدامها في تطوير وتحسين نظم العمل وزيادة الأرباح وتخفيض التكاليف بالمؤسسة، ويأتي ذلك على عكس ما تفترضه المفاهيم الإدارية التقليدية؛

هـ- العمل الجماعي والقيادة: يرتكز هذا المبدأ على كل من العمل الجماعي والقيادة، هذا وبالنسبة للعمل الجماعي فإن فكرته الأساسية تقوم على تكوين مجموعة من العاملين سواء من الإداريين أو غير الإداريين في كل المستويات التنظيمية بالمؤسسة، فهؤلاء جميعا يستطيعون أن يقدموا إسهامات قيمة لهذه المؤسسة، أي العمل على شكل فرق (الفريق هو مجموعة من الأشخاص لهم أفكار مختلفة ومتعددي التخصصات)¹.

و- التغذية العكسية: تعتبر التغذية العكسية من أهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة، فبتوفرها تسمح لكل المبادئ السابقة أن تحقق النتائج المطلوبة منها بكفاءة وفعالية، ومن ثم نجاح المؤسسة، وتحقيقها في الوقت المناسب يساعد ذلك في زيادة فرص النجاح والإبداع لديها.

ثانيا: إعادة الهيكلة Restructuring

لقد أدت التطورات والتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية الحادة إلى إعادة النظر في مجالات الأعمال من جوانب عدة، لاكتساب المؤسسة مقومات البقاء باعتبارها نظام مفتوح، وذلك بتبني إعادة الهيكلة التي تعتبر حلا تلجأ إليه معظم المؤسسات في كل دول العالم، بغية التكيف مع التطورات والتغيرات السالفة الذكر التي تفرضها البيئة.

ويمكن تحديد المقصود من هذه الإستراتيجية فيما يلي:

¹ - Seddiki Abdallah, **Management de la Qualité**, Office des Publications Universitaires, Ben Aknoun, Algérie, 2003 p284.

1- تعريف إعادة الهيكلة: تعرف إعادة الهيكلة بصفة عامة بأنها عملية تغيير مدروسة للعلاقات الرسمية بين المكونات التنظيمية، وفقا لهذا المفهوم يقصد بذلك مجموعة الاستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، مع اعتبار تخفيض العمالة وإدارة العمالة الفائضة أحد مراحل تحقيق هذه الأهداف، كما تعرف على أنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين.¹

ومنه يمكن القول أن إعادة الهيكلة تهدف إلى تخفيض عدد العمال، والتحول من تنظيم وظيفي إلى آخر²، وتشتمل على عدة أمور مثل تغيير جوهري في الهياكل الإدارية والهياكل المالية للمؤسسة، وقد يكون هذا التغيير من خلال أنظمة إدارية تحل مكان القديمة، أو اندماج بين الوحدات أو إلغاء وحدات إدارية، وتصغير أجزاء المؤسسة وتغيير في هيكل رأس المال، وتغيير في محفظة الاستثمار، بالإضافة إلى اندماج بين مؤسسة ومؤسسة أخرى.³

وكخلاصة من هذه التعاريف يمكن القول أن إعادة الهيكلة تركز على المستوى الأعلى والكلية للمؤسسة وكذا وظائفها الأساسية، وذلك نتيجة الضغوط الشديدة من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية مثل: ضغوط السوق، المنافسة المستمرة تقادم تكنولوجيا المؤسسة.

2- أشكال إعادة الهيكلة: تتعدد أشكال إعادة الهيكلة، وتنقسم أساسا إلى ما يلي:⁴

أ- إعادة الهيكلة المالية: إن التغيرات المالية الجوهرية في المؤسسة سواء كانت في هيكل رأس المال أو في الاستثمار بالمؤسسة كما يلي:

• إعادة هيكلة رأس المال **Assets / capital Rerstructuring**: وهي عبارة عن تغييرات متعلقة بهيكل رأس

المال ومكوناته من أجل أداء مالي وربحية أفضل، ومن أمثلتها ما يلي:

- إعادة تقييم الأصول لرفع القدرة على الاقتراض؛
- مقايضة أصول المؤسسة بأصول مؤسسة أخرى؛
- تغيير هيكل المستثمرين (مستثمرين مؤسسين وأصحاب الأسهم الممتازة)؛
- زيادة الاقتراض، من أجل إعادة التموقع في السوق نتيجة للمشاكل التي قد تعرضت لها المؤسسة، والتي أدت إلى إعاقة أدائها.

¹ - www.edi- tc.com/arabic/conpang- restructuring, consulter le 13/03/2013, a 16:38.

² - جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 48.

³ - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 558.

⁴ - المرجع نفسه، ص 559 - 561.

● إعادة هيكلة محفظة الاستثمار: وهي عبارة عن تغيرات في استثمارات وأصول ثابتة ومتداولة بغرض توظيف أموال المؤسسة في شكل أفضل، ومن أمثلتها:

- بيع إحدى الوحدات؛

- الاندماج؛

- تقسيم المؤسسة إلى مؤسسات أخرى تابعة.

ب- إعادة الهيكلة الإدارية **Management Restructuring**: وهي تمثل التغيرات الجوهرية في الأنظمة الإدارية والتنظيمية، وذلك لغرض تحسين الأداء الإداري والتنظيمي واستخدام السلطات، وإزالة التشابك في الاختصاصات، مع تفعيل التعاون بين الوحدات، وتنقسم إلى ما يلي:

● إعادة الهيكلة التنظيمية **Organisational Restructuring**: وهي عبارة عن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بغرض تحقيق ممارسات أفضل لأداء الوظائف واستخدام السلطات وتفعيل التعاون بين الوحدات، ومن أمثلتها ما يلي:

- إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية؛

- دمج وحدات أو تفكيك وحدة إلى وحدات أكثر؛

- إعادة التقسيم لوحدة المؤسسة وفق مفهوم جديد للتخصص؛

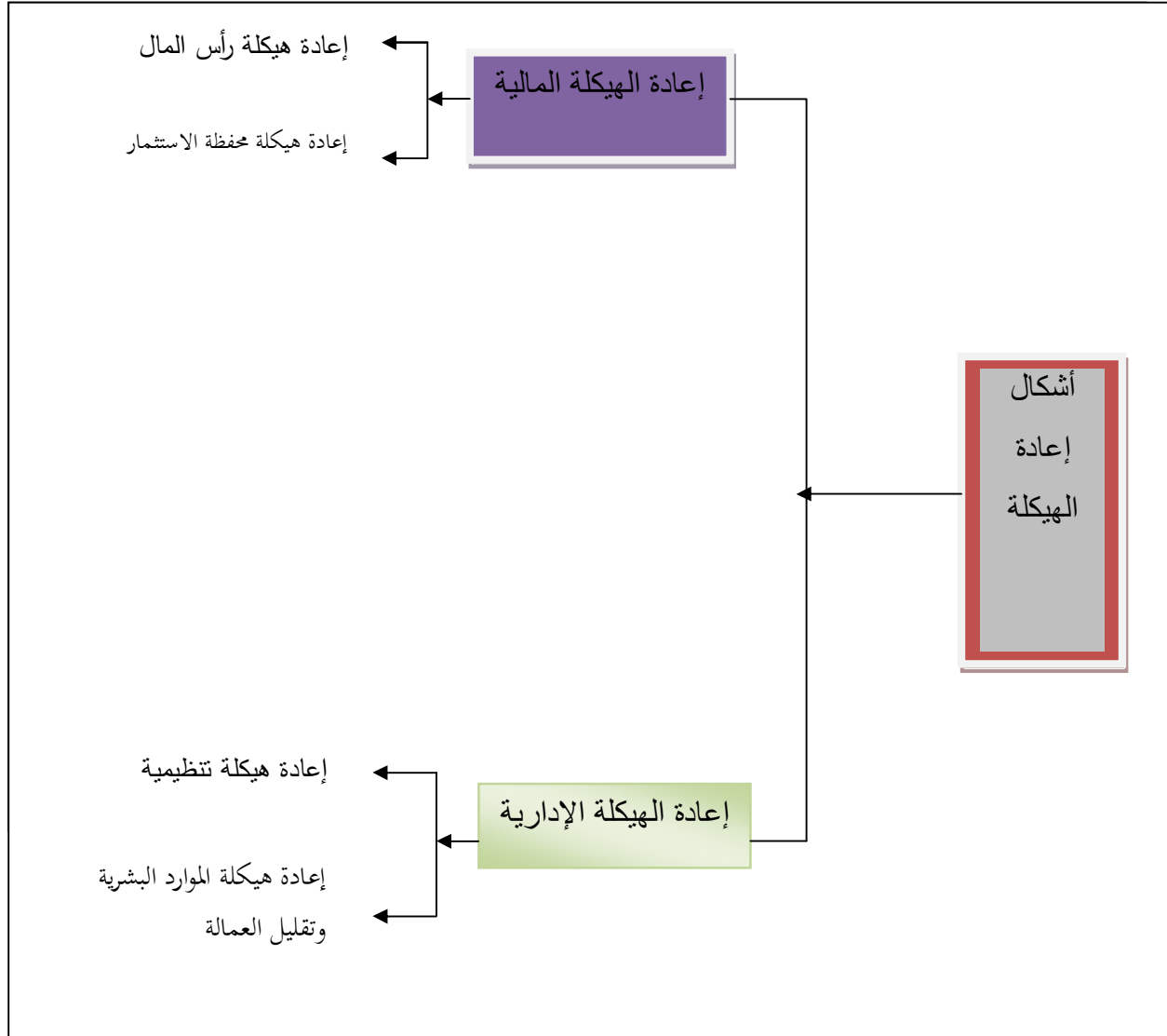
- إعادة النظر في حجم السلطات ونوعها (أي الاختصاصات التنظيمية للوحدات).

إذن إعادة الهيكلة يمكن أن تفسر مختلف أصول المؤسسة واستثماراتها المختلفة من جهة، وكذا مختلف الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمية، من أجل تصحيح مسارها وتعديل استراتيجيتها، بغية تحسين الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، وأيضاً إعادة الهيكلة ضرورية جداً في بعض الحالات التي تجد المؤسسة نفسها مضطرة إلى التغيير التنظيمي، نتيجة لظهور معطيات جديدة في السوق يصعب التكيف معها بنفس الأساليب السابقة.

ويمكن القول أيضاً أن إعادة الهيكلة مرتبطة بشكل كبير بالعنصر البشري، إذ أن معظم المؤسسات العالمية التي وقعت في مشاكل قامت بتقليل مواردها البشرية من أجل تخفيض التكاليف المختلفة، لأن تكاليف الموارد البشرية مرتفعة جداً وتضم عدة صيغ، وبتخفيضها يمكن للمؤسسة أن تحاول العودة مجدداً إلى التنافس في السوق، لإيجاد موقعا سوقيا يضمن لها تحقيق الأرباح، والبقاء لأطول مدة ممكنة دون التعرض لمشاكل جديدة قد يصعب التحكم فيها مجدداً.

ويمكن توضيح أشكال إعادة الهيكلة السالفة الذكر في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: أشكال إعادة الهيكلة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 560.

يتضح من خلال هذا الشكل أن إستراتيجية إعادة الهيكلة يتم إتباعها عند حدوث مشكلة في أداء المؤسسة، ناتجة عن ارتفاع التكاليف، وبغية تصحيح مسارها تعمل على تخفيض التكاليف المختلفة، وإعادة مراجعة كيفية إنجاز مختلف النشاطات، لمعرفة أسباب تراجع الأداء.

ومنه يمكن القول أن إستراتيجية إعادة الهيكلة تعمل على تقليص نشاط المؤسسة في الوقت الراهن من أجل إعادة التمرکز في السوق، نتيجة وجود مشاكل تعيق تقدمها وتعرقل أداءها، وبالتالي فيتوجب التصرف في الوقت المناسب من أجل التحكم في الأوضاع قبل تفاقمها.

ثالثاً: ستة سيجما (Six Sigma)

يعتبر نموذج Six Sigma نموذج حديث في المؤسسة، ويعتبر وسيلة من وسائل التغيير التنظيمي، ويمكن توضيح هذا المفهوم كما يلي:

1 - لمحة تاريخية عن Six Sigma: هو الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية إستخدمه "غاوس" كرمز يدل على الانحراف المعياري للقيم عن المتوسط الحسابي في المنحنى الطبيعي Normal Distribution، وفي عام 1924 استخدم "وولتر شوارت" Walter Shewhart ثلاثة سيجما كمعيار لقياس جودة المنتجات في شركة Western electric، وفي ثمانيات القرن الماضي استخدمت شركة موتورولا Motorola لأول مرة إستراتيجية Six Sigma كمعيار لقياس عيوب المنتجات قبل اكتشافها من قبل الزبون، حيث تمكنت بهذه الطريقة توفير 2.2 بليون دولار خلال أربع سنوات، وقد استطاعت الشركة من خلال استخدام Six Sigma بالفوز بجائزة Malcolm Baldrige في عام 1988، الأمر الذي جعل المؤسسات الكبرى تعمل وفق هذا المدخل، مثل شركات (IBM)، (Allied Signal) وجنرال إلكتريك.¹

2- تعريف Six Sigma: لقد حظي مفهوم "ستة سيجما" باهتمام العديد من المفكرين والممارسين في الإدارة الصناعية والخدمة، ولأنه مفهوم يختلف تطبيقه حسب نوع المؤسسة التي تطبقه فقد تعددت تعريفاته، ويمكن إيجازها في أربعة اتجاهات وهي:²

أ - Six Sigma كمفهوم إحصائي: إن مفهوم "ستة سيجما" يعود في الأصل إلى علم الإحصاء ويشير إلى (99.99966%) من الدقة، والخطأ أو العيب لا يتجاوز 3.4 في كل مليون عملية أو منتج، وهو عبارة عن منحنى يعتمد على البيانات الإحصائية لتقدير العيوب المسموح بوجودها في المنتج، ففي ثلاثة سيجما عدد العيوب المسموح بها لا يزيد عن 27000 لكل مليون منتج، إذن ستة سيجما هو المعيار المثالي للجودة؛

ب - Six Sigma كمنهج إداري: "ستة سيجما" فلسفة إدارية ونظرة منضبطة إلى اتخاذ القرارات، وهي انجح وسيلة إدارية عرفها التاريخ للوصول إلى أرقى درجة من الجودة، وهذه الطريقة تعتبر ذكية لإدارة العمل وتستخدم الحقائق والبيانات وصولاً إلى حلول أفضل؛

ج - Six Sigma كفكر نظمي: فقد اعتبر Anand في 2006 "ستة سيجما" طريقة تنظيمية في التطور الاستراتيجي تعمل على إحداث تخفيض في معدلات الأخطاء بالمنتج.

¹- WWW.EDU. LY/ ALSATH/ COM f4 28/1/2010, consulté le 13/03/2013, a 16 :52.

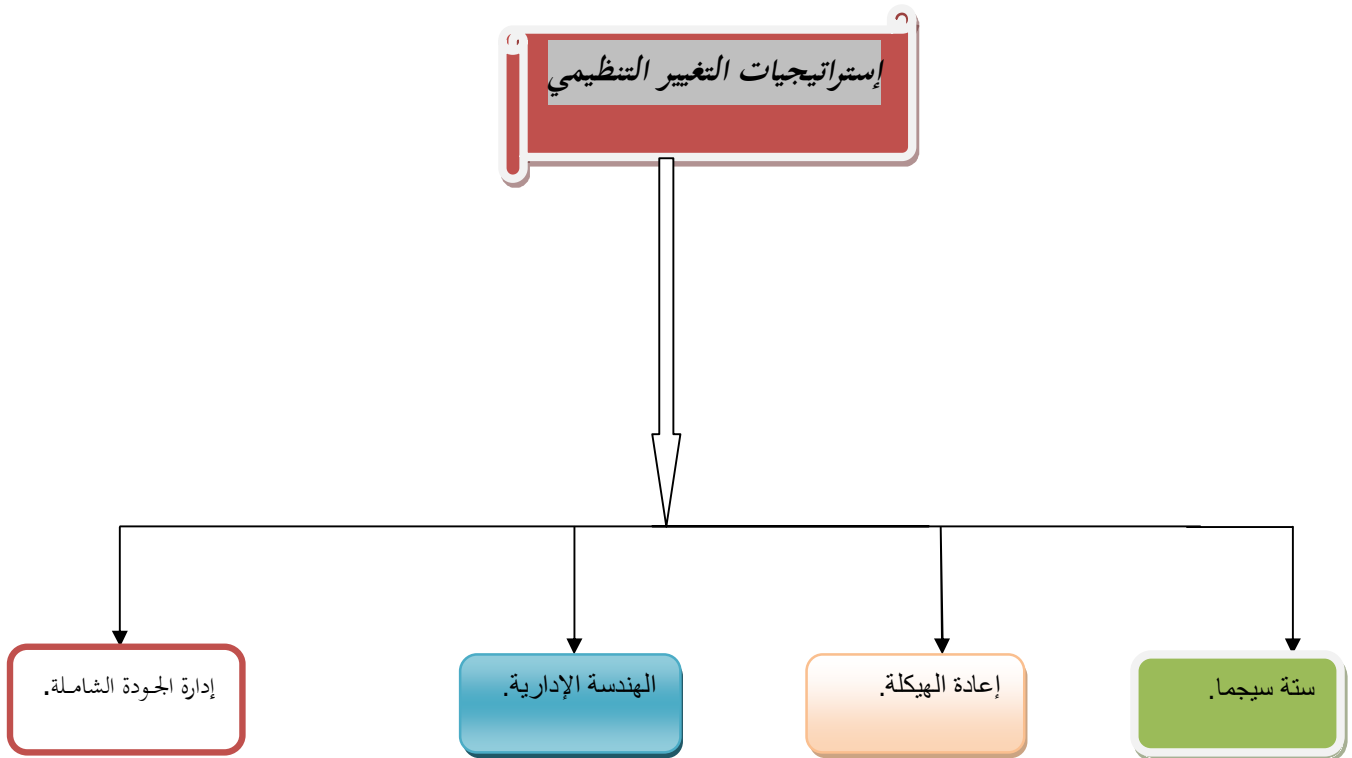
²- www.docs. Google. Com/ giview, consulté le 14/03/2013, a 14 :41.

د - Six Sigma كمنهج: هي عبارة عن منهج للتطوير والتحسين، أي عبارة عن إستراتيجية تمكن المؤسسة من التحسين المستمر بصورة كبيرة فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها، من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية حيث يتم استغلال امثل للموارد المتاحة، وفي نفس الوقت تلبية احتياجات الزبون وتحقيق القناعة لديه، وتعتمد على عدة نماذج مثل نموذج (DMAIC)*.

إذن هذه هي أهم الاستراتيجيات التي يعتمد عليها التغيير التنظيمي في إحداث نقلة نوعية للمؤسسة، من أجل الصمود أكثر في السوق، وكذا تسمح باكتساب مزايا جديدة لم تكن موجودة من قبل.

ويمكن توضيح إستراتيجيات التغيير التنظيمي السابقة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): إستراتيجيات التغيير التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على معطيات إستراتيجيات التغيير التنظيمي.

يتضح من خلال هذا الشكل أنه هناك عدة خيارات إستراتيجية متاحة للمؤسسة من أجل إحداث التغيير التنظيمي. وبعد الانتهاء من هذا المبحث سيتم الشروع في تناول المبحث الثاني المتعلق بالتعمق في استراتيجية الهندسة الإدارية.

* - نموذج DMAIC يستخدم لتطوير العمليات الحالية، وهو مختصر لـ: Définie (التعريف)، mesure (القياس)، Analyse (التحليل)، Improuve (التحسين)، control (الرقابة).

المبحث الثاني: مفاهيم حول الهندسة الإدارية

شهد العالم الذي نعيش فيه تطورات متلاحقة في مجالات الحياة كافة ولعل الإدارة هي أحد تلك المجالات التي تطورت فيها البحوث والدراسات بشكل كبير، ترتب عليها التوصل إلى مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، من بينها الهندسة الإدارية التي تعد من بين الاستراتيجيات المهمة في مجال التغيير، وهذا ما سيتم إظهاره بداية من تعريف الهندسة الإدارية مع ظروف نشأتها، ثم محاورها الأساسية بالإضافة إلى أهدافها ومبادئها.

المطلب الأول: تعريف الهندسة الإدارية وظروف نشأتها

سيتم أولاً تقديم تعريف للهندسة الإدارية ثم الانتقال إلى ظروف نشأتها، وذلك على النحو التالي:

أولاً: تعريف الهندسة الإدارية ENGINEERING MANAGEMENT

1- التعريف الأول: عرفها هامر وشامبي بأنها: إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة

جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة الجودة، الخدمة، السرعة؛¹

2- التعريف الثاني: وبعبارة أخرى يعتبر مفهوم الهندسة الإدارية أحد مداخل التطوير الإداري وهو يركز

على إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية ذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والهياكل التنظيمية، بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، ويبدأ هذا الأسلوب بأسئلة جذرية حول جدوى وضروية ومبرر وجود كل وحدة من وحدات التنظيم، وكيف يكون شكل التنظيم لو كان سيتم إنشاؤه من جديد، ويتطلب ذلك إعادة النظر في الوظائف والهياكل التنظيمي والتكنولوجيا والسياسات المتبعة، وقد يكون ذلك في المستوى الكلي أو على مستوى الأقسام والوظائف، ويرتكز هذا الأسلوب على تطوير العمليات الإدارية التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والنتائج عالية القيمة.²

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن القول أن الهندسة الإدارية هي إعادة تصميم جذري وسريع للعمليات الإستراتيجية التي لها قيمة مضافة، وكذلك إعادة التصميم الجذري والسريع للنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساعد العمليات السالفة الذكر، وكل ذلك للوصول إلى انسياب العمل بأعلى مستوى من الإنتاجية وفق معايير الجودة.

¹ - Hammer Michael, **Reengineering Work**, obliterate, Harvard Business Review, 1990, pp 104- 112.

² - يوسف حبيب الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 619.

ثانيا: ظروف نشأة الهندسة الإدارية

تم تقديم استراتيجية الهندسة الإدارية في عام 1990 من طرف الباحثين " مايكل هامر " و " جيمس تشامي " في كتابهما الشهير " هندرة المنظمات "، وتعتبر كوسيلة منهجية للإدارة، وكمرحلة أساسية من مراحل تطور الفكر الإداري الحديث، بداية من الإدارة بالأهداف، فالإدارة الإستراتيجية، فإدارة الجودة الشاملة، ثم الهندسة الإدارية، ومنذ ذلك الحين أحدثت الهندسة الإدارية ثورة حقيقية في مجال الإدارة بما تحمله من أفكار غير تقليدية، وتدعو بصراحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات والشركات العاملة في هذا العصر، وبالعودة للكاتبين " مايكل هامر " و " جيمس تشامي " وكتابهما المعنون بـ " هندرة المنظمات " فقد حقق أفضل المبيعات عالميا، ووصفت مجلة " البرنس ويك " كتابهما بأنه أفضل ما كتب.¹

إذ برر الباحثين إطلاق إستراتيجية الهندسة الإدارية كأحد الآليات التي يجب على المديرين الاعتماد عليها، لمحاولة تكيف مؤسساتهم مع التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال، حيث أصبحت المناهج التي اتبعتها المؤسسات في العهود السابقة غير قادرة على الوفاء وتلبية احتياجاتها في القرن 21، كونها تحتاج إلى تغيير جذري في تأدية نشاطها وعملياتها من أجل تحسين الأداء، أي السرعة في الانجاز والتكلفة الأقل، وهو ما تسعى الهندسة الإدارية إليه، من خلال معالجة الفجوة بين النتائج المستهدفة والنتائج المحققة فعلا، وبالتالي وصول المؤسسة إلى الاستغلال الأمثل لطاقتها ومستوى الجودة والكفاءة في تأدية النشاطات المختلفة، ولقد كان لظروف البيئة المتسمة بالديناميكية والسرعة سببا دفع بالمؤسسات العالمية إلى تغيير توجهاتها الإستراتيجية السابقة وتبنى توجهات جديدة، ولا يتم ذلك بفعالية إلا بتبني إستراتيجية الهندسة الإدارية.²

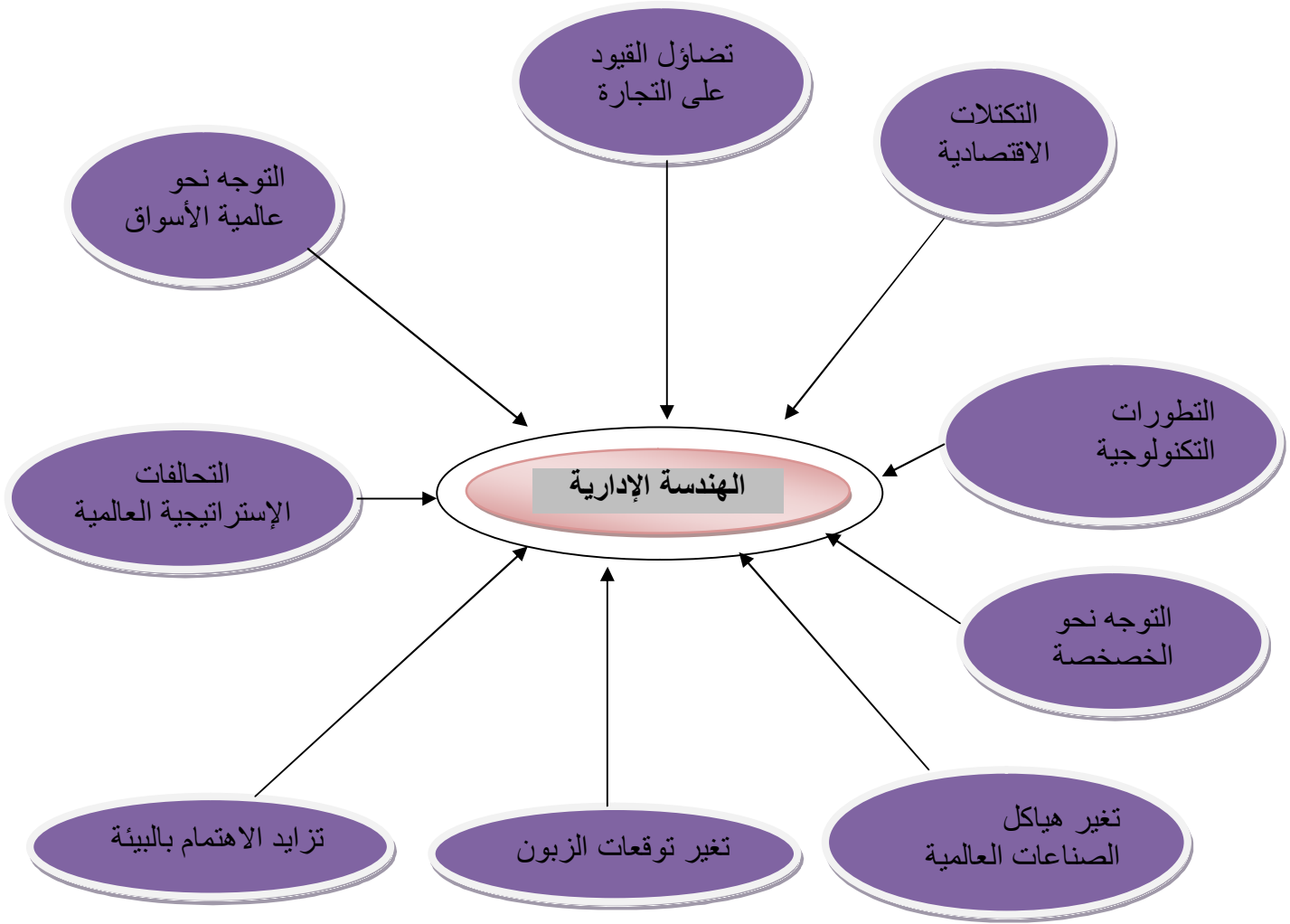
ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية أسلوب من أساليب الإدارة ظهرت نتيجة تغير البيئة المحيطة بالمؤسسة بشكل مختلف عن التغيرات السابقة، بحيث أن الأساليب القديمة لم تعد كافية للتكيف مع هذه التغيرات، وذلك لأنها تعتمد على التحسين والتطوير السطحي والذي لم يعد صالحا في ظل هذه المستجدات، إذ أن الوضع الراهن يحتاج إلى تغيير جذري ومفاجئ، بهدف إعادة النظر في العمليات الإدارية التي لم تعد نافعة وفعالة، لأنه عند حدوث مشكلة يجب إعادة النظر في سبب المشكلة من خلال إلغائه واستبداله بشيء آخر بدل إصلاحه وتحسينه فقط، لأن الحل يمكن أن يعود في وقت معين بعد زوال ذلك التحسين.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 620.

² - فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011، ص 9.

ويمكن حصر دوافع التغيير نحو الهندسة الإدارية إلى العوامل الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): التغييرات العالمية وما تفرضه من ضغوط وقوة دافعة نحو الهندسة الإدارية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب

الإسكندرية، مصر، 1998، ص 128.

يتضح من خلال هذا الشكل أن أسباب اللجوء إلى تطبيق الهندسة الإدارية تعود إلى مختلف القوى الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي دفعتها إلى إعادة النظر في مختلف العمليات الإدارية وخاصة الإستراتيجية والتي لم تعد لها أي فائدة وبالتالي فهي تعيق مختلف نشاطاتها، ولأن الاعتماد على التحسين فقط لا يعالج المشكلة من الجذور، ومنه الهندسة الإدارية تعمل على التخلص من العمليات التي ليس لها أي تأثير إيجابي على أداء هذه المؤسسة.

ويمكن القول أيضاً أن هناك قوى داخلية تفرض تطبيق الهندسة الإدارية، مثل وجود فائض في الموارد البشرية، وأيضاً

من بين الدوافع الأساسية لتبني الهندسة الإدارية هي تغير توقعات الزبون، حيث أنه في السنوات الأخيرة تنوعت أذواق الزبائن، والتي يتم تلبيتها انطلاقاً من المحاور الرئيسية لهذه الاستراتيجية، والتي سيتم التطرق لها في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: المحاور الرئيسية للهندسة الإدارية

هناك مجموعة من الجوانب التي تختص الهندسة الإدارية بمعالجتها في المؤسسة دون غيرها من إستراتيجيات التغيير التنظيمي الأخرى، وتتمثل في العمليات الإدارية والعمليات الاستراتيجية، ويمكن تحديد ذلك كما يلي:¹

أولاً: العمليات الإدارية Processes Management

العملية الإدارية هي مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات، إذا العمليات الرئيسية تمثل العنصر المحوري المستهدف تطويره في برنامج الهندسة الإدارية، لأن هذه العمليات لها تأثير على القيمة من وجهة نظر المستهلك، من خلال مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بأحسن طريقة ممكنة وبمردودية عالية تفوق النتائج التي كانت تحقق قبل تطبيق الهندسة الإدارية، وتنقسم العمليات الإدارية إلى ما يلي:

- 1- أنشطة محققة للقيمة: وتقوم بتحقيق القيمة للزبون من خلال الخدمة والسلع المنتجة، مثل تطوير المنتج، تنفيذ أوامر الشراء، التوزيع، النقل، خدمة المستهلك، نظام الشحن؛
- 2- أنشطة المناولة: والمتمثلة في التعاملات اليومية التي تعمل على تحريك أجزاء ومكونات العمل عبر حدود الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، كنظام توزيع السلع أو الخدمات، نظام فتح الحسابات في البنوك؛
- 3- أنشطة الرقابة والمتابعة: تمثل هذه الأنشطة أعمال تتصل بالرقابة، مثل الرقابة المالية أو رقابة سرعة تنفيذ الأعمال، أو نظام متابعة عملية التعامل مع الزبائن.

ثانياً: العمليات الإستراتيجية

تتمثل هذه العمليات في الأشياء التي تقع في صميم عمل المنظمة باعتبارها جوهرية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأخذ موقعها في السوق، وتختلف العمليات الإستراتيجية حسب طبيعة عمل التنظيم، فما هو استراتيجي في تنظيم ما قد يكون مكملاً في مؤسسة أخرى، والعكس صحيح، ومن أمثلة تلك العمليات ما يلي:

- 1- النظم والسياسات: مثل الأنظمة والتعليمات، نظام معالجة البيانات، السياسات المتبعة في التوظيف، الترقية

النقل من منصب لآخر.....الخ؛

¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، الأردن، 2009، ص ص 357- 358.

2- الهيكل التنظيمي: مثل إعادة تقسيم الأعمال، تحديد الأدوار الوظيفية، تحديد السلطات اللازمة، تحديد مستويات الاتصال، اتخاذ القرارات..... إلخ؛

3- الهدف: أي تحديد الأهداف لتعظيم الإنتاجية وزيادة الفعالية من خلال:

- أ - زيادة الربحية: أي السعي لاكتساب أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- ب - تخفيض التكاليف: أي السعي لإنتاج منتجات والقيام بمختلف الأنشطة ذات عوائد عالية بتكاليف منخفضة؛
- ج - تحسين أداء العاملين: أي اتخاذ التدابير اللازمة والسياسات الملائمة لتحسين أداء العاملين؛
- د - السرعة والدقة في العمل: السعي لإنجاز مختلف الأعمال في أقصى مدة ممكنة وبدقة فائقة لتحقيق قدرة تنافسية؛
- هـ - زيادة قيمة أسهم الشركة: وذلك للسعي من أجل الحصول على سمعة جيدة في السوق لزيادة عدد الأسهم وقيمتها.

بعدما تم تحديد العمليات التي تختص الهندسة الإدارية بمعالجتها، تجدر الإشارة إلى أنه من غير الممكن أن تقوم المؤسسة بإجراء الهندسة الإدارية على جميع عملياتها بمختلف أنواعها، وإنما يجب أن يتم إخضاع تلك العمليات إلى معايير من أجل تحديد العمليات ذات أولوية لإخضاعها للهندسة الإدارية، وهذه المعايير تتمثل فيما يلي:¹

● معيار الخلل: وهو معيار يستخدم في تحديد أي من العمليات تواجه درجة عالية من الخلل الوظيفي، ويمكن

الاستفادة مجموعة من الظواهر التي تدل على وجود خلل وظيفي، وهي كما يلي:

- الإفراط في تبادل المعلومات؛
- وجود معلومات زائدة عن الحاجة؛
- نقص في المخزون السلعي وارتفاع نسبة التقادم؛
- التزايد المستمر في الأنشطة الرقابية مقارنة بالأنشطة الإنتاجية؛
- تزايد نسبة التعديلات الخاصة والحالات الاستثنائية.

● معيار الأهمية: وهو معيار يستخدم لتحديد أي العمليات أكثر تأثيراً على الزبائن، وبالتالي يمكن للمؤسسة

تحديد المعايير التي تهم الزبائن أكثر من غيرها، مثل موعد التسليم، مواصفات المنتج، السعر، ومن ثم ربط هذه المعايير بالعمليات ذات التأثير الأكبر على الزبائن، وذلك بهدف إعداد قائمة بأولويات العمليات التي يجب إجراء الهندسة الإدارية عليها؛

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 147-149.

- معيار الجدوى: هو معيار يستخدم في تحديد العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى وضروة إعادة التصميم، وبالتالي يتم أخذ مجموعة من العوامل في الحسبان أهمها:
 - كبر حجم العملية: فكلما كان حجم العملية كبيرا كلما شاركت فيه وحدات تنظيمية أكثر وكلما اتسع نطاق تلك العملية، إلا أن احتمال النجاح هنا ضعيف لأنه يحتاج إلى مشاركة عدد كبير من المدراء وكذا ضبط عدد كبير من النظم؛
 - ارتفاع تكاليف الهندسة الإدارية: حيث أن مشروع الهندسة الإدارية يتطلب استثمارات ضخمة ولاسيما في مجال نظم المعلومات؛
 - مدى كفاءة فريق العمل: أي مدى توفر الخصائص اللازمة في فريق الهندسة الإدارية الذي يقوم بتنفيذ الخطوات اللازمة التي يحتاجها هذا المشروع.

وفي الأخير يمكن القول أن الهندسة الإدارية تتميز باختصاصها في معالجة العمليات الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة أي لا تختص بمعالجة وظائف المؤسسة بأكملها، وإنما العمليات المكونة لها، لأنها تختص بالمعالجة من الجذر، أي بداية من الصفر، وانطلاقا من ذلك سيتم تحديد أهم أهداف هذا المشروع في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: أهداف الهندسة الإدارية

تسعى الهندسة الإدارية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال خطوات مدروسة ومخططة، ويمكن حصر هذه الأهداف في النقاط التالية:¹

أولاً: تحقيق تغيير في الأداء

تهدف جهود الهندسة الإدارية إلى تحقيق تغيير جذري في الأداء، ويتمثل ذلك في تغيير أسلوب وأدوات العمل والنتائج، ومن خلال تمكين العاملين من تصميم العمل والقيام به وفق احتياجات الزبائن وأهداف المؤسسة؛

ثانياً: التركيز على الزبائن

تهدف الهندسة الإدارية إلى توجيه المؤسسة إلى التركيز على الزبائن من خلال تحديد احتياجاتهم والعمل على تحقيق رغباتهم، حيث يتم القيام بالهندسة الإدارية للعمليات من أجل تحقيق هذا الغرض، لأن الزبون هو المستهدف من مختلف نشاطات المؤسسة، إذ أنه الوحيد الذي يحدد إمكانية استمرارها في السوق، وبالتالي يجب العمل على إرضائه؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 70.

ثالثا: السرعة

تهدف الهندسة الإدارية إلى تمكين المؤسسة من القيام بأعمالها بسرعة عالية، من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها؛

رابعا: الجودة

تهدف الهندسة الإدارية إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع احتياجات ورغبات الزبائن؛

خامسا: تخفيض التكلفة

تهدف الهندسة الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة؛

سادسا: التفوق على المنافسين

تهدف الهندسة الإدارية إلى مساعدة المؤسسة في التفوق على المؤسسات المنافسة، التي قد لا يصعب اللحاق بها ولكن يصعب التفوق عليها، فقد يتعذر تقليدها أو تحتفي الدافعية للتغيير، لذلك كان يصعب التفوق عليها تقليدهم، ولذلك كان مهما تحقيق قدرة تنافسية، مثل ضغط التكاليف مع زيادة قيمة المنتج من خلال تحسين استغلال الموارد المتاحة وترشيد العمليات والبيع بشروط أفضل؛

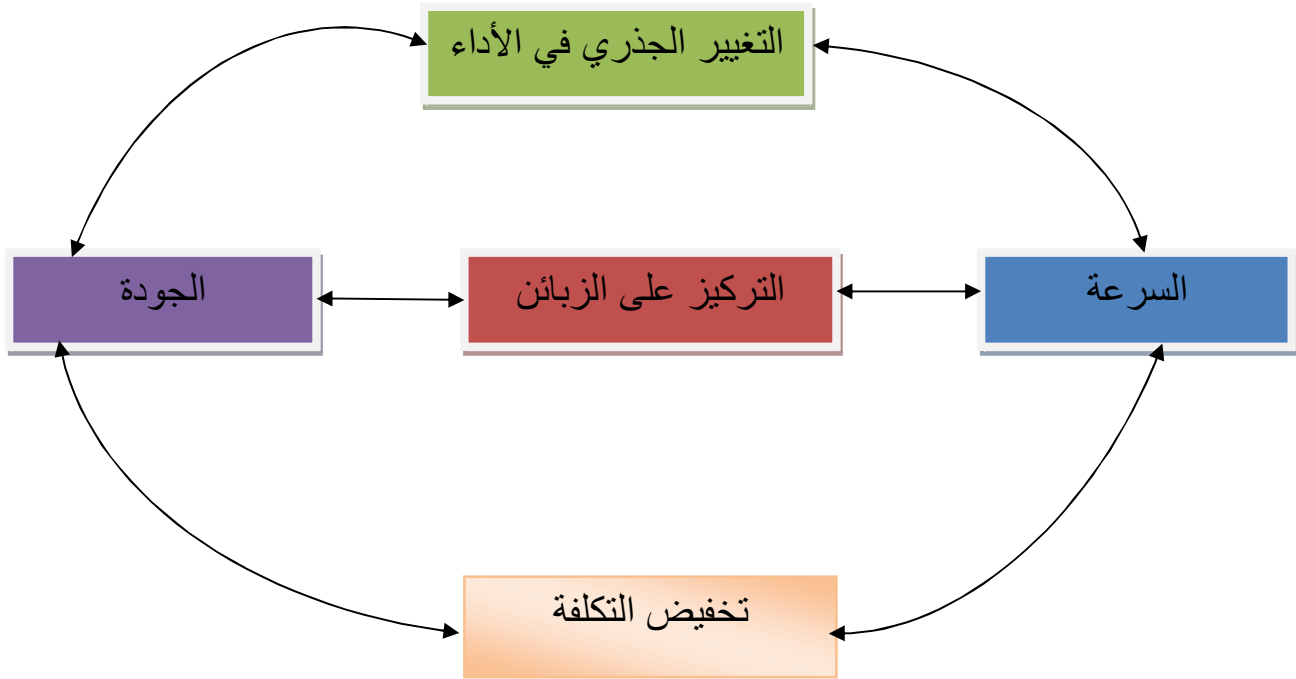
سابعا: التخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة

من خلال الاعتماد على الهيكل التنظيمي قليل المستويات، الذي يسمح بانسياب المعلومات بحرية، وبالتالي يتم التخلص من الهيكل التنظيمي الهرمي.

ومن خلال النقاط السابقة يمكن القول أن الهندسة الإدارية تهدف إلى إعادة التفكير في أساليب جديدة لدفع المؤسسة نحو تحقيق القدرات التنافسية، من خلال الاعتماد أساسا على تخفيض التكلفة، السرعة في أداء العمليات جودة المنتجات، وتسعى أيضا إلى إرضاء الزبائن بمختلف الوسائل المتاحة، وكذا العمل على تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة لأن السمعة هي التي تضمن بقاءها في السوق لأطول مدة ممكنة مهما كانت المخاطر التي قد تتعرض لها، بفضل تثبيتها في أذهان الزبائن.

ويمكن توضيح أهداف الهندسة الإدارية في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): منظومة أهداف الهندسة الإدارية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 630.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن أهداف الهندسة الإدارية تكون نظام متبادل الأدوار، حيث أن كل هذه الأهداف مهمة، فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في تحقيق أي من هذه الأهداف أولاً دون الالتزام بترتيبها حسب الأهمية.

ومنه الهندسة الإدارية تهدف إلى جعل المؤسسة قادرة على مواجهة جميع المتغيرات المحيطة بها، وذلك بفعالية كبيرة حتى لا تصبح حاجزا أمامها يعيقها على التقدم والتطور، وذلك بتركيزها على العوامل ذات تأثير إيجابي كبير عليها من خلال سعيها لتحقيق الجودة والسرعة الكبيرة في تنفيذ مختلف العمليات، بالإضافة إلى تخفيض التكاليف والتي تنعكس على المنتجات من خلال بيعها بأسعار منخفضة.

وينبغي التأكيد أيضا على أن الهندسة الإدارية تهدف إلى جعل المؤسسة تتخلى عن الأساليب التقليدية التي كانت تعتمد عليها من أجل تنفيذ مختلف المهام والنشاطات، واستبدالها بطرق جديدة متطورة تتناسب مع الظروف المحيطة بها من جهة وتتماشى مع أفاقها المستقبلية من جهة أخرى، وبالتالي فإنه تغير من نظرة المؤسسة للأوضاع السائدة في السوق، من أجل التعرف على الفرص المتاحة لاستغلالها، وكذا التهديدات المترتبة بها من أجل تفاديها من جهة وتحويلها إلى فرص من جهة أخرى.

بعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم الانتقال إلى المطلب الرابع الذي يتطرق إلى مبادئ الهندسة الإدارية.

المطلب الرابع: مبادئ الهندسة الإدارية

تقوم فكرة الهندسة الإدارية على مجموعة من المبادئ تعتمد عليها لتحقيق الأهداف السالفة الذكر، ويمكن حصرها فيما يلي:¹

أولاً: دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة

أي إعادة دمج الوظائف أو المهام المتقاربة الهدف إلى مهمة أو وظيفة واحدة تشمل جميع المهام الفرعية، وذلك تخفيضاً للتكاليف، وتقليص عدد المستويات الإدارية، والسرعة في اتخاذ القرارات؛

ثانياً: تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي

من مبادئ الهندسة الإدارية غرس فكرة ضرورة الاعتماد على فرق العمل في إنجاز مختلف المهام، أي تضافر الجهود نحو أداء مهمة واحدة لتقليل الأخطاء، من خلال تبادل الأفكار والاقتراحات من طرف فريق العمل؛

ثالثاً: الاعتماد على المركزية واللامركزية

من مبادئ الهندسة الإدارية الاستفادة من مزايا المركزية ومزايا اللامركزية في اتخاذ القرارات، لاتخاذ قرارات فعالة ولبناء تنظيم فعال يستجيب لكل المتغيرات؛

رابعاً: إعطاء الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة

إذ تنص الهندسة الإدارية على غرس فكرة " تمكين العاملين " وإعطائهم السلطة في اتخاذ القرارات والمشاركة في رسم إستراتيجية المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها المسطرة؛

خامساً: تحسين وسائل الاتصال مع الزبائن

من مبادئ الهندسة الإدارية التقرب من الزبائن لمعرفة رغباتهم وحاجاتهم لتحقيقها، وبالتالي توطيد العلاقات معهم لكسب رضاهم وولائهم لأطول مدة ممكنة؛

سادساً: تحسين الاتصالات بين الوظائف المختلفة

تنص الهندسة الإدارية على التنسيق بين جميع وظائف المؤسسة لتحقيق الأهداف السالفة الذكر بكل فعالية؛

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 149 – 150.

سابعاً: التخلص من الثقافات التنظيمية المعيقة للعمل

من بين أهم مبادئ الهندسة الإدارية القضاء على الثقافات التنظيمية التي لا تخدم متغيرات العصر الحالي، والتي لا تواكب تطوراتها، واستبدالها بثقافات تنظيمية تراعي البيئة المحيطة بالمؤسسة وتراعي طبيعة أفرادها وطبيعة الأهداف المسطرة.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن مبادئ الهندسة الإدارية تركز على دراسة أربعة عناصر أساسية، هي:

الجدول رقم 01: مجالات استهداف الهندسة الإدارية

ما الذي يتم دراسته بغرض الهندسة الإدارية؟	
الزبون	يجب التركيز على المستهلك أو الوحدة أو الشخص الذي يتلقى الخدمة سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.
العمليات الهامة	يجب اكتشاف العمليات الإستراتيجية أو ذات القيمة المضافة واستبعاد العمليات غير الهامة.
جمع المعلومات	يجب جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات عن العمليات وكذلك الإجراءات وخطواتها باستخدام المقابلات وقوائم الاستقصاء والملاحظة.
الأدوات، المكان، النماذج	يجب جمع معلومات أيضاً عم يتم استخدامه من أدوات ونماذج والمكان الذي تتم فيه العمليات.

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 551.

يتضح من خلال هذا الجدول أن مختلف مبادئ الهندسة الإدارية موجهة لتحقيق الأهداف المسطرة، وذلك عن طريق قيم ومعتقدات تضعها المؤسسة من أجل التميز عن المؤسسات الأخرى، أي أن هذه المبادئ عبارة عن الخطوط العريضة التي توجه المؤسسة نحو البقاء لأطول مدة ممكنة في السوق.

ويمكن القول أيضاً أن رضا الزبون يعتبر من أهم مركبات الهندسة الإدارية، لأنه هو الذي يجسد أهداف المؤسسة على أرض الواقع، عن طريق معاودته للشراء في كل مرة، مما ينعكس على المؤسسة إيجابياً بتوسيع مجال نشاطها.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المبحث، سيتم التطرق إلى منهجية عمل الهندسة الإدارية في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: منهجية عمل الهندسة الإدارية

باعتبار أن الهندسة الإدارية عبارة عن مشروع له طريقة عمل تضم عدة مراحل وخطوات توضيح كيفية تطبيقه على أرض الواقع، وبالتالي يجب أن يتم مراعاة هذه الخطوات عند تطبيق هذا المشروع، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث، بداية من تحديد المؤسسات التي تحتاج إلى الهندسة الإدارية، ثم متطلبات وفريق الهندسة الإدارية، وفي الأخير مراحل الهندسة الإدارية.

المطلب الأول: أنواع المؤسسات التي تحتاج للهندسة الإدارية

إن المؤسسات التي يمكن أن تطبق الهندسة الإدارية تنقسم إلى 03 أنواع:¹

أولاً: المؤسسات ذات الوضع المتدهور

وهي تلك المؤسسات التي تعاني من ارتفاع تكاليف التشغيل، وانخفاض في جودة الخدمات التي تقدمها والتي تعاني من عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، فتطبيق الهندسة الإدارية في مثل هذه المؤسسات ستتمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها؛

ثانياً: المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور

وهي التي لم تتدهور بعد، ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها للتدهور، كارتفاع تكاليف التشغيل والإنتاج وتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين، وانخفاض الأرباح..... إلخ.

فهذه المؤسسات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة بشكل مثالي، وبالتالي تحتاج إلى الهندسة الإدارية لتمكين من استعادة مكانتها في السوق؛

ثالثاً: المؤسسات المتميزة والتي بلغت قمة التفوق والنجاح

وهي المؤسسات التي لا تعاني من مشاكل، وهناك مؤشرات واضحة بأنها تسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها ورأس مالها، ولا تعاني من مشاكل، هذه المؤسسات تحتاج للهندسة الإدارية لتمكين من البقاء في القمة، وتحافظ على الفجوة بينها وبين المنافسين.

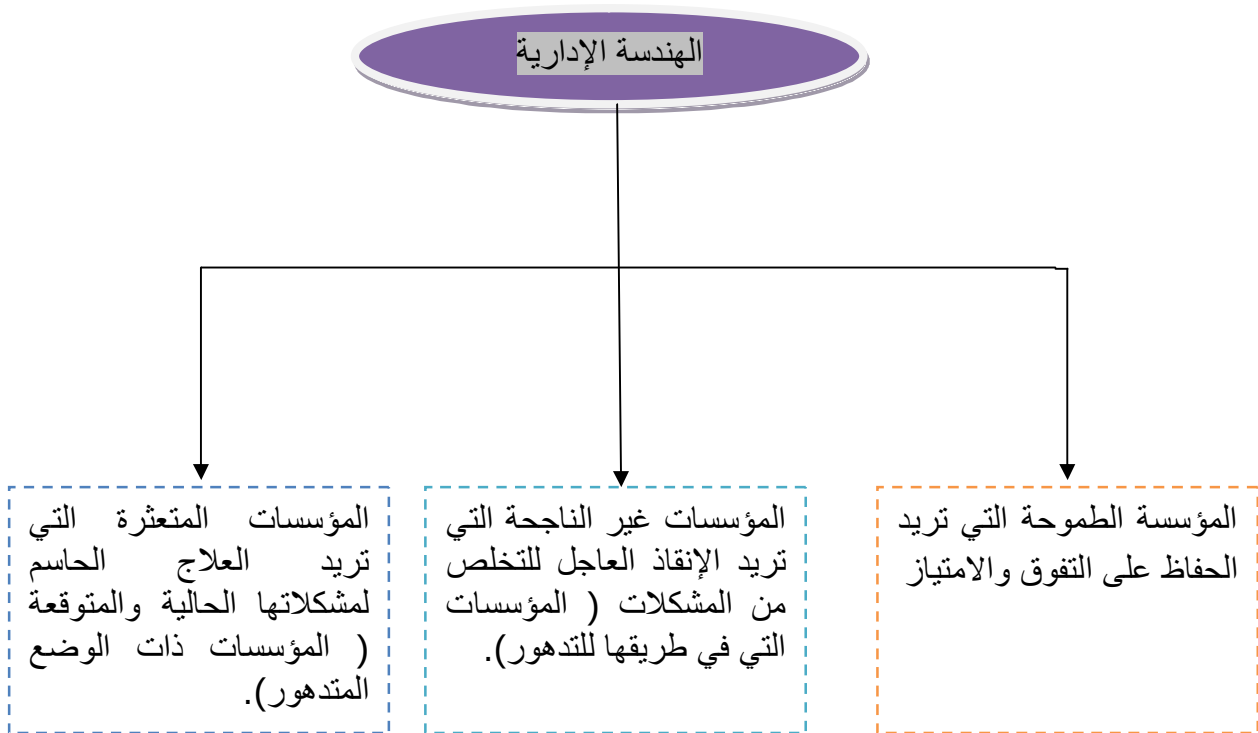
ومن خلال ما سبق عرضه يتبين أن الهندسة الإدارية يمكن تطبيقها في جميع مراحل دورة حياة المؤسسة، حيث أنه

تعتبر وسيلة لإعادة المؤسسة إلى المنافسة، وفي نفس الوقت هي وسيلة تمكن المؤسسة من الحفاظ على حصتها السوقية.

من خلال عرض أنواع المؤسسات التي تحتاج للهندسة الإدارية، يمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ - كمال قاسمي، المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 08 - 09 مارس، 2005، ص7.

الشكل رقم (07): أنواع المؤسسات التي تحتاج للهندسة الإدارية



المصدر: نفس المرجع السابق، ص 8.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية تتماشى مع جميع ظروف المؤسسات مهما كان موقعها في السوق ومهما كانت الظروف المحيطة بها، حيث أنها تعمل على إعادة المؤسسة المتدهورة إلى التنافس في السوق، وتساهم في علاج مشاكل المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور، ومن جهة أخرى تدفع المؤسسات المتميزة على المحافظة على تميزها لأطول مدة ممكنة.

ومنه إذا أرادت أي مؤسسة مهما كان موقعها في السوق تطبيق الهندسة الإدارية، فيجب أن تحدد الأسباب من ذلك لكي تنجح في صياغة خطة محكمة تحقق بها الأهداف المسطرة، إذن هذه الإستراتيجية تعمل على نقل المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع جديد ومرغوب فيه.

وينبغي التأكيد أيضا أن هناك اختلاف بين الطرق المستعملة من طرف الهندسة الإدارية باختلاف الوضعيات التي تتواجد فيها مختلف المؤسسات، فالمؤسسات ذات الوضع المتدهور تعمل على تقليص حجم نشاطها مثلا من أجل العودة إلى السوق، أما المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور تعمل على الاعتماد على مختلف التكنولوجيات الحديثة.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب سيتم التطرق إلى متطلبات الهندسة الإدارية في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: متطلبات الهندسة الإدارية

هناك مجموعة من العوامل والمؤشرات، التي يمكن أن تكون دافعة لتحقيق الهندسة الإدارية للأهداف المسطرة وتتمثل هذه العوامل أساسا فيما يلي:¹

أولا: توافر القوى الدافعة الخارجية الداعية إلى التغيير

علما أن هذه القوى تتطلب الالتزام الدائم، وكل هذا لا يتم إلا بإحساس إدارة المؤسسة بحتمية التغيير؛

ثانيا: المساندة من جانب أصحاب العملية

وتعني ضرورة مشاركة العمال في تطبيق الهندسة الإدارية بصفقتهم أكثر تضررا، لأن مشاركتهم عبارة عن خطوة إيجابية تزيد من التعاون والتكاتف في إنجاح العملية؛

ثالثا: المعرفة الكاملة بحاجيات الزبون

وهو بمثابة ركيزة أساسية للهندسة الإدارية، وعليه فالمؤسسة لابد عليها من بناء برنامج هذا المشروع على أساس معرفة متطلبات الزبون حتى تضمن تلبية رغباته بأحسن طريقة ممكنة، وبالتالي جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن على حساب المنافسين؛

رابعا: المساندة والدعم اللازمين من جانب الجهات الاستشارية

والتي يمكن أن تكون خارجية عن المؤسسة بفعل تخصصها وخبرتها في هذا المجال، حيث تساعد المؤسسة على اكتشاف النقائص وإيجاد الحلول لعملياتها أو تسهيل تنفيذ برنامج الهندسة الإدارية، فضلا عن مساعدة أعضاء المؤسسة داخليا؛

خامسا: إعداد فرق عمل مدربة ومكونة في مجالات وظيفية

إنه من الضروري من مشاركة إداريين ماهرين يمثلون كل الإدارات الرئيسية المتأثرة في فريق العمل من أجل ضمان نجاح العملية وفعاليتها، أي الاستفادة من الموظفين الأكفاء الذين لديهم تجربة وخبرة في مجال التسيير، وكذا تحكمهم في أساليب وتقنيات العمل الجماعي، لأن هؤلاء الموظفين لديهم علم بكل جوانب المؤسسة، وبالتالي لديهم نظرة واسعة تساهم في نجاح هذه الإستراتيجية؛

¹ - فرحات غول، مرجع سبق ذكره، ص ص 16-17.

سادسا: إعداد برنامج متكامل للموارد البشرية ونظم المعلومات

حيث أن برنامج الهندسة الإدارية يعتمد على الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد من احتواء هذا البرنامج على هذين المجالين وتحسينهما ليكونا في مستوى طموحات المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال:

- 1- تبادل المعلومات المشتركة والشفافة: أي وجود تنسيق بين الأفراد في المؤسسة لانجاز مختلف العمليات، وذلك بتمرير المعلومات المناسبة والتي تعكس حقائق ملموسة وليست تقديرية خاطئة؛
- 2- التشغيل الأمثل للتكنولوجيا: حيث يجب الاستعمال العقلاني لنظم المعلومات والتكنولوجيا المتاحة للمؤسسة لتجنب الإسراف، وتحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكلفة ممكنة.

بعد الانتهاء من تناول هذا المطلب سيتم الانتقال إلى تحديد مكونات فريق الهندسة الإدارية في المطلب الثالث من أجل التعمق أكثر في الموضوع.

المطلب الثالث: فريق الهندسة الإدارية

يتشكل فريق الهندسة الإدارية من مجموعة أفراد موزعين على مختلف المهام وذلك على النحو التالي:¹

أولا: مدير المشروع

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- 1- اختيار أعضاء الفريق وتحفيزهم؛
- 2- تأمين الموارد اللازمة لمراحل المشروع؛
- 3- التعاقد مع الاستشاري والتنسيق معه؛
- 4- متابعة المشروع وميزانيته؛
- 5- رئاسة لجنة التوجيه.

ثانيا: لجنة التوجيه

وتتضمن مسؤولين تنفيذيين بالإدارات العامة، وتتمثل واجباتها فيما يلي:

- 1- توجيه المشروع ليتوافق مع إستراتيجية المنظمة؛
- 2- الاطلاع على تقدم العمل؛
- 3- توضيح خطة التنفيذ.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 151 - 155.

ثالثاً: الاستشاري

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- 1- تقييم خطة المشروع واقتراح تحسينات؛
- 2- تدريب الفريق على التقنيات والمهارات والأدوات؛
- 3- تقديم النصائح بخصوص تصميم العمليات؛
- 4- مراجعة سير العمل بخصوص تصميم العمليات؛
- 5- المساعدة في اختيار المؤسسات المتقدمة لترتيب زيارات لها؛
- 6- إجراء دراسة مركزة على نظم المعلومات والموارد البشرية.

رابعاً: فريق هندسة عمليات الخدمات

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- 1- دراسة تجزئة السوق والتعرف على حاجيات ورغبات الزبون؛
- 2- تحليل حصص السوق؛
- 3- الاطلاع على أفضل الأساليب في خدمة الزبون؛
- 4- إعادة تصميم عمليات الخدمات بما يحقق رضا الزبون.

خامساً: فريق تحسين المنتجات

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- 1- إجراء تحسينات على عمليات المنتجات؛
- 2- دراسة اقتراحات التحسينات الواردة لمدير المشروع وتنفيذها؛

سادساً: فريق الدعم

وتتمثل واجباته فيما يلي:

- 1- تطوير المجالات التالية: الموارد البشرية، النظم، التنظيم؛
- 2- وضع خطة الاتصالات وبرامج إدارة التغيير ومتابعتها.

سابعاً: المساندون (موظفون غير متفرغون ذو خبرات متخصصة)

وتتمثل واجباتهم فيما يلي:

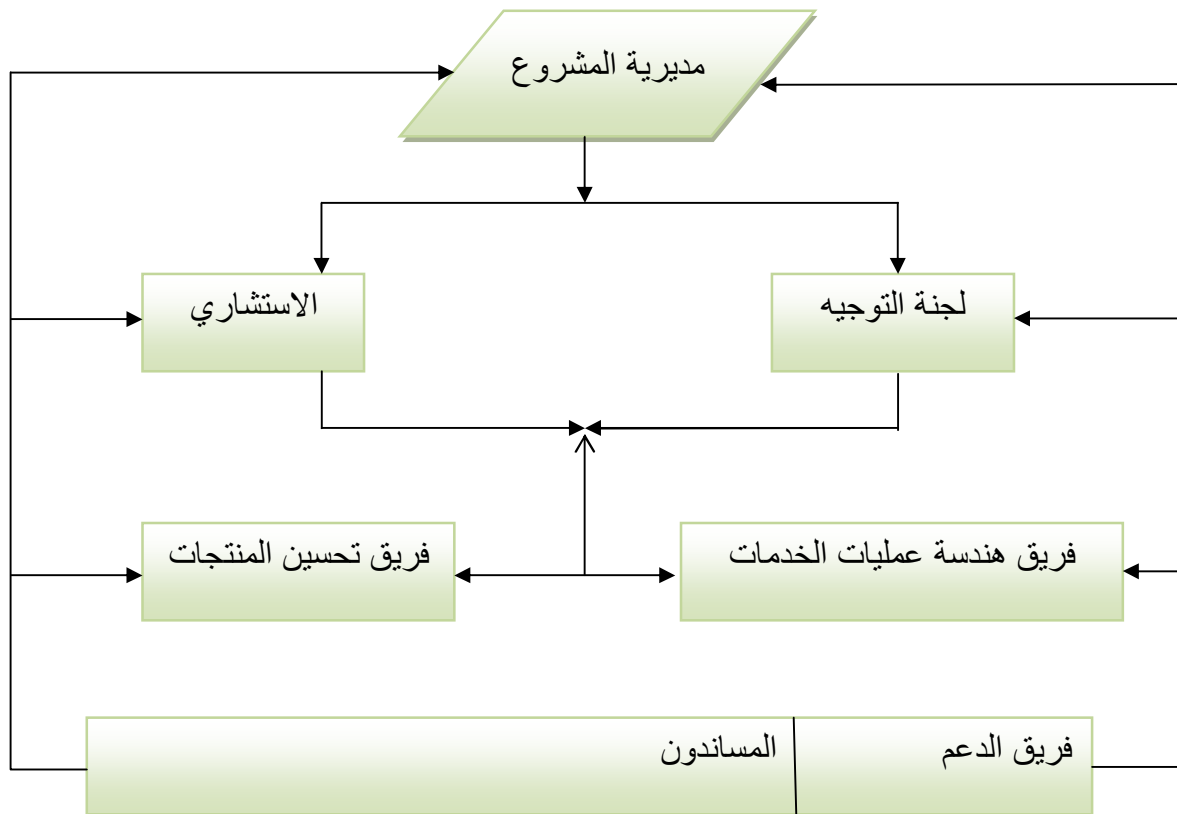
1- إبداء الرأي حول التصميم الجديدة؛

2- إعطاء أفكار واقتراح بدائل؛

3- الإجابة على مختلف الأسئلة.

من خلال ما سبق عرضه يمكن تلخيص ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): فريق الهندسة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مكونات فريق الهندسة الإدارية.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن فريق الهندسة الإدارية يعمل بتنسيق كبير من أجل المساهمة في نجاح المشروع وذلك بتكامل جهود جميع أفراد المؤسسة كل بمنصبه، دون أي استثناءات، من خلال العمل في شكل فرق عمل متناسقة فيما بينها.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم التطرق إلى مراحل الهندسة الإدارية في المطلب الرابع.

المطلب الرابع: مراحل الهندسة الإدارية

تمر الهندسة الإدارية بأربعة مراحل أساسية، وتنقسم كل مرحلة إلى مجموعة من المهام الفرعية والتفصيلية، وهي على النحو التالي:¹

أولاً: التحضير

وتعني تحسيس وتوعية المؤسسة والعاملين بما سيبدأ من مجهود ودراسة، وتبدأ بتدخل من المستشارين ومدير المشروع، وتنتهي بقيام الإدارة العليا بتكليفهم بالدراسة، وهي تحتوي على المهام التالية:

- 1- الإحساس بالمشكلة: وهي وضع كافة المشاكل على السطح لكي يشعر بها العاملون والإدارة، حتى يتم إقناعهم بما سيتم من دراسة للحصول على دعمهم؛
- 2- الحصول على موافقة الإدارة: إن دعم الإدارة العليا بالموافقة يعني التصريح بالتعاون والتزويد بالمعلومات والموارد؛
- 3- تدريب الفريق: يجب تدريب المشاركين في فريق الهندسة الإدارية على أسس وخطوات هذا المشروع، ويفضل أن يكون الفريق متكون من المستشارين الخارجيين مع الأخصائيين الداخليين؛
- 4- إعداد خطة العمل: يجب أن تكون هناك خطوات ومهام واضحة مرتبة زمنياً، ومحددة بالتواريخ.

ثانياً: دراسة الزبائن والعمليات

يتم في هذه المرحلة تحديد العملاء والعمليات موضوع الدراسة، وذلك كما يلي:

- 1- دراسة الزبائن: إن الزبائن الخارجيين أو الوحدات الإدارية الداخلية التي يتم خدمتها يعتبرون بمثابة زبائن يجب تلبية احتياجاتهم، للتوصل إلى شكل يوضح العلاقة الحالية وأيضاً العلاقة المثالية معهم؛
- 2- دراسة العمليات: وهنا يتم التركيز على دراسة الإجراءات الأساسية، وعددها ونسبة تكرارها، والزمن الذي تستغرقه كل عملية؛
- 3- تحليل الأنشطة التابعة للعمليات: وهو تفصيل للخطوة السابقة، وذلك بغرض تجزئة العمليات والأنشطة الهامة أو ما يطلق عليها العمليات والأنشطة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة على كفاءة المؤسسة؛
- 4- دراسة العاملين والأدوات والمعلومات: كتفصيل لدراسة العمليات والأنشطة يتم دراسة ما يرتبط بها من العاملين القائمين، والنماذج المستخدمة، والأدوات والأجهزة المستعملة، بالإضافة إلى معلومات مرتبطة بها؛

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 554 - 557.

5- دراسة العوامل المؤثرة: يجب دراسة وجمع معلومات أخرى عن أي عوامل أو عناصر مؤدية لنجاح أو فشل العمليات؛

6- تحديد التنظيم المناسب: وهنا يتم تحديد السلطات وحدود المسؤولية في كل عملية أو نشاط تابع حتى يتحدد التنظيم الملائم بها.

ثالثاً: إعادة التنظيم

تتتم هذه المرحلة بالتوصل إلى تصور عن التصميم المثالي للعمليات، بحيث يتسم هذا التصميم الجديد بأنه مفاجئ وجذري ومؤدي إلى نتائج إيجابية للغاية، وتحتوي هذه المرحلة على الخطوات التالية:

1- التحليل وفهم العمليات: وهنا يتم تحليل كافة العمليات وما يتبعها من مهام ومعرفة أثر تغيير أو إلغاء أو دمج أي منها على الناتج النهائي لتقديم الخدمة للزبون؛

2- تحليل وفهم التدفق: ويتم هنا تحليل خطوات سير العمليات والمهام التابعة لها ووقت كل خطوة والتعطل الحاصل في الخطوات، وأهمية وأثر كل خطوة على الناتج النهائي؛

3- تحديد أنشطة القيمة المضافة: من الخطوتين السابقتين يجب التوصل إلى العمليات والمهام ذات الأهمية الكبيرة والتي يجب الإبقاء عليها وإلى العمليات الهامشية والتعطلات التي يجب إلغاؤها؛

4- تحديد مشاكل العمليات: وهنا يجب الحصول على معلومات عن مشاكل العاملين والأدوات وظروف العمل والسلطات والمسؤوليات، التنسيق، التشابك بين العمليات أو بين الأقسام الإدارية، بغرض تعديلها وتحسين الأداء؛

5- تحديد بدائل التحسين: تعتبر المهام السابقة بداية لتحديد البدائل والاحتمالات المختلفة للتحسين، وهي تعتبر فرص مناسبة للتحرك، ويتم السعي للتوصل إلى أفضلها، وأهم بدائل التحسين هي: دمج عمليات أو مهام معينة في عملية أو مهمة واحدة، أو إلغاء البعض منها، وإعادة تصميم خطوات التدفق وأماكن العمل، وكذا الوسائل المستخدمة، وتمكين العاملين من التصرف واتخاذ القرار، تقليل نقاط التوقف والمراجعة والتدقيق.

رابعاً: التحول

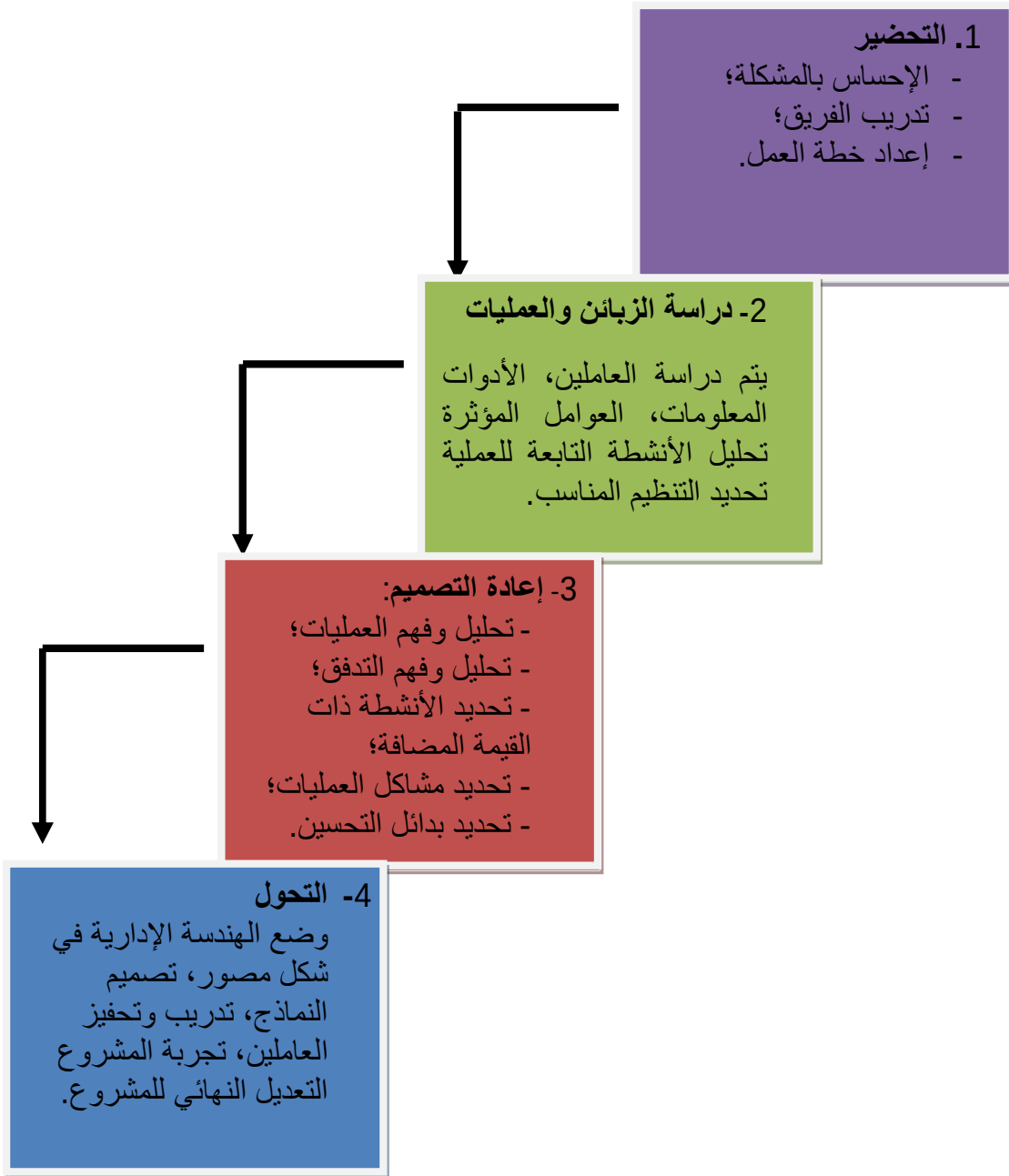
وهي المرحلة الأخيرة التي تعني بتنفيذ وتطبيق التصميم الذي تم التوصل إليه، وتنقسم إلى المهام التالية:

- 1- وضع الهندسة الإدارية في شكل مصور: حيث يتم ترجمة التصميم إلى خرائط تدفق تحدد العمليات والمهام المختلفة؛
- 2- تصميم النماذج: تحتاج بعض العمليات والمهام إلى نماذج أو سجلات أو مستندات، ويجب تصميمها بشكل مبسط؛

- 3- تجربة المشروع: بتطبيق البرنامج والمهارات التي تدرب عليها العاملون يمكن معرفة بعض جوانب الضعف فيه لتعديلها وتطويرها؛
 - 4- التعديل النهائي للمشروع: بمعرفة نقاط الضعف يتم تعديل المشروع للتوصل للصورة النهائية له؛
 - 5- تطبيق المشروع على العمليات المختارة: وفي هذه المرحلة الأخيرة يتم تنفيذ الهندسة الإدارية بشكل واقعي على العمليات المحددة مسبقاً؛
 - 6- المراجعة والاختبار: يتم قياس الأداء المتوصل إليه، ومقارنته بالأداء المخطط له.
- إذن اعتماداً على هذه المراحل يتم تطبيق الهندسة الإدارية بشكل كلي، وذلك بغية تحقيق الأهداف المسطرة في أقرب وقت ممكن وبسرعة فائقة جداً.

ويمكن توضيح هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): مراحل الهندسة الإدارية



المصدر: أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 553.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية تعتمد على خطوات مدروسة بشكل مضبوط، لتجنب مختلف الأخطاء التي قد تعيق عملية التغيير، إذ تبدأ المؤسسة من التحضير له وصولاً إلى عملية التطبيق، التي يتجسد من خلالها هذا المشروع على أرض الواقع.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المبحث، سيتم التطرق إلى تقييم الهندسة الإدارية في المبحث الرابع.

المبحث الرابع: تقييم الهندسة الإدارية ومقارنتها باستراتيجيات التغيير الأخرى

بما أن الهندسة الإدارية عبارة عن نموذج إداري يهدف إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية، وانطلاقاً من ذلك فإنه يحتاج إلى مجموعة من العناصر التي تستند عليها لنجاح مهمتها، وأيضاً فإن هناك أشياء يمكن أن تعيقها، وتؤدي بها إلى الفشل، ومن خلال التطبيق الجيد لها فإنها تغير من شكل المؤسسة بطريقة مختلفة عن باقي استراتيجيات التغيير الأخرى، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: عوامل نجاح الهندسة الإدارية

يحتاج تنفيذ مشروع الهندسة الإدارية إلى توافر عدد من العوامل الأساسية والتي يمكن تسميتها بالعناصر الحاسمة للنجاح، ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹

أولاً: الإستراتيجية

أوضحت العديد من الدراسات أهمية إضافة الطابع الاستراتيجي عند قيادة عملية الهندسة الإدارية، فبرنامج الهندسة الإدارية يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فقد أرجع Chonond chung نسبة الإخفاق العالية في برامج الهندسة الإدارية إلى فشل العديد من المؤسسات في دمج برنامج الهندسة الإدارية في رؤيتهم وأهدافهم الإستراتيجية؛

ثانياً: التزام الإدارة العليا

يتوقف نجاح الهندسة الإدارية من أجل تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة، هذه القناعة يجب أن تترجم في شكل دعم ومؤازرة فعالة من خلال توضيح الرؤية وإيصالها لجميع العاملين في المؤسسة والحصول على ولاء المديرين في المستويات الوسطى لتنفيذ برنامج الهندسة الإدارية، حيث أظهرت العديد من الدراسات (Hammer and Jakson) أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا ببرنامج الهندسة الإدارية؛

ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات

يعتبر استخدام تكنولوجيا المعلومات كأداة لبناء عمليات جديدة بدلا من الاعتماد على العمليات القائمة على النظام القديم لتكنولوجيا المعلومات، وقد ركز Hammer على أهمية الحاجة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات

¹ - جودت جعفر خطاب، مرجع سبق ذكره، ص ص 209 - 212.

الحديثة لدعم تنفيذ عملية الهندسة الإدارية، وفقا لهؤلاء الباحثين يمكن تحقيق ذلك من خلال استخدام نموذج سجل العمال، حيث تقوم المؤسسة بإلغاء العمليات القديمة وتبدأ من الصفر، وذلك ببناء أفضل نموذج مثالي للعمليات؛

رابعا: الاتصال

يعتبر الاتصال أحد العناصر الأساسية المساعدة لتنفيذ الهندسة الإدارية وتبني التغييرات المصاحبة له، إذ تحتاج المؤسسة لعملية الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة لعملية الهندسة الإدارية، وتشكل قناعة الموظفين في المراحل الأولى لتطبيق الهندسة الإدارية مهمة جدا، ويعتمد ذلك بصورة جوهرية على قدرة الإدارة في تبني الاتصال الفعال والمستمر مع أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها؛

خامسا: تمكين العاملين

لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل أهمية التمكين وإدارة المواد البشرية في نجاح تطبيق الهندسة الإدارية فقد أظهرت العديد من الدراسات أهمية العنصر الإنساني كعنصر أساسي وحاسم لنجاح الهندسة الإدارية، ووفقا لفلسفة الهندسة الإدارية يتم تحويل العاملين في المستويات الإدارية الدنيا لاتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم، وهذا بطبيعة الأمر يعني التخلي عن النمط البيروقراطي السائد، والهدف من تمكين العاملين هو رفع مستوى الرضا الوظيفي وتطوير العاملين ليصبحوا ذات مهارات متعددة؛

سادسا: الاستعداد للتغيير

أحد التحديات الأساسية التي تواجهها المؤسسات عند تطبيق الهندسة الإدارية يرتبط بعملية الاستعداد للتغيير وينظر لعملية الاستعداد لتقبل وتبني التغيير كعنصر حاسم لنجاح الهندسة الإدارية، ويتضمن الاستعداد للتغيير الرغبة في عدم البقاء على الوضع الحالي وإدخال تغييرات في القيم والممارسات والبناء التنظيمي، حيث يتطلب تطبيق الهندسة الإدارية تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المؤسسة إلى ثقافة جديدة، وقد أكد كل من Hammer and Stanton سنة 1995 أن ثقافة المؤسسة كعنصر رئيسي في نجاح تطبيق الهندسة الإدارية.

انطلاقا من عوامل نجاح الهندسة الإدارية يمكن القول أن كل تلك العناصر لها دور كبير في مساعدة المؤسسة على إيجاد الطريقة المناسبة لإحداث تغيير كبير في العمليات الإدارية، وبالتالي فيجب على الإدارة توفير الشروط والظروف التي تسمح بنجاح هذه العملية التغييرية، وتأدية مهمتها على أكمل وجه ممكن، وكذلك تعتبر ثقافة المؤسسة المحرك الأساسي لنجاح عملية التغيير بواسطة الهندسة الإدارية، لأنها تجسد طريقة رؤية المؤسسة ويقتطعها للمتغيرات المحيطة بها وتؤدي أيضا إلى توعية الأفراد بأهمية التغيير التنظيمي، وتمنع من حدوث مقاومة التغيير من طرف العاملين الذين يخافون

من ضياع مصالحهم، وإضافة إلى ذلك تعتبر تكنولوجيا المعلومات ركيزة أساسية لنجاح الهندسة الإدارية، وتحقيق أهدافها. وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم الانتقال إلى تحديد عوامل فشل الهندسة الإدارية في المطلب الثاني، من أجل تحديد معيقات هذا المشروع.

المطلب الثاني: عوامل فشل الهندسة الإدارية

يرى خبراء الإدارة المهتمين بمدخل الهندسة الإدارية وجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المؤسسات تفادي الوقوع فيها أو التنبه إليها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً، وذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً يؤدي إلى فشل عمليات الهندسة الإدارية، ويمكن ذكر البعض منها كما يلي:¹

أولاً: عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة

حيث أن هذا العامل من أكثر أسباب فشل مشاريع الهندسة الإدارية شيوعاً في كثير من تجارب المؤسسات؛

ثانياً: عدم اختيار العملية التي سيتم إعادة هندستها بالشروط المناسبة

مثل العمليات الأكثر تأثيراً على العملاء، الأكثر تكلفة، الأعداء إجراء... الخ، بل اختيارها بطرق عشوائية مما يؤدي إلى فشل الهندسة الإدارية في تحقيق الأهداف المسطرة؛

ثالثاً: محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً

إذ أن بعض المؤسسات تسعى إلى إضافة التحسينات للعمليات الإدارية، والتي من المفروض تغييرها جذرياً وهذا ما يؤدي إلى فشل الهندسة الإدارية لأنها ترفض فكرة تعديل العملية بل تغييرها بصفة كلية، إذ أنه بإصلاح العملية لا يتم معالجتها بصفة كلية، بل ما يتم القيام به هو عملية الترميم في الوقت الحالي، وهذه المشكلة ستعود في المستقبل بشكل أكبر مما سبق؛

رابعاً: استغراق الكثير من المال والجهد

أكثر ما يؤدي إلى فشل الهندسة استغراق الكثير من الوقت وكذا ضياع كثير من الجهد في دراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي إلى عدم قدرة فريق العمل على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم الجديد، وذلك لارتباطه بالأسلوب الحالي.

¹ - محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسويق، جامعة دمشق، سوريا، 2005/2006، ص 18.

خامسا: عدم تخصيص موارد كافية للهندسة الإدارية

يتم فشل الهندسة الإدارية إذا لم تخصص لها موارد ومستلزمات كافية مثل: المال، الوقت، الأفراد، لأن هذه الموارد ضرورية لنجاح تطبيق الهندسة الإدارية؛

سادسا: تكليف أشخاص لا يعرفون الهندسة الإدارية

يتم تكليف أشخاص لا يستوعبون الهندسة الإدارية وغياب العقلية اللازمة لقيادة فريق الهندسة الإدارية وتوجيه جهوده، وذلك ما يؤدي إلى عدم التحكم في جميع جوانب العملية ونتيجة ذلك الفشل؛

سابعا: اعتبار بعض الجهات الهندسة الإدارية فرصة للتخلص من بعض الموظفين

أي التخلص من بعض الموظفين المسببين لبعض المشكلات لديها، فتقوم بترشيحهم بهوية فريق الهندسة الإدارية أو عدم قيام الإدارة بإشراك الموظفين ذوي الخبرة خوفا من تعطل الأعمال لديها؛

وهذه هي أهم عوامل فشل الهندسة الإدارية، لكنه يمكن تصنيفها إلى مجموعة من المخاطر حسب تأثيرها على البناء التنظيمي للمؤسسة، إذ تصنف هذه العقبات والمخاطر إلى خمسة تقسيمات أساسية هي:¹

1 - مخاطر تنظيمية: وتشمل ما يلي:

أ - تحديد متوسط أداء العاملين؛

ب - قياس التقدم في تنفيذ الخطة فقط؛

ج - عدم وضوح المفاهيم؛

د - قصور في مضمون البرنامج؛

هـ - معارضة كل من الإدارة العليا والوسطى فقد القوة والسلطة؛

و - قد يتضمن الهيكل التنظيمي المحتمل فرص أقل للتقدم والترقية؛

ي - ضغوط المسؤولية الزائدة.

2 - مخاطر فنية: وتشمل ما يلي:

أ - تخوف مدير العمليات من مشروع الهندسة الإدارية نتيجة مسؤوليته عن معرفة كل شيء خصوصا في البيئة الفنية؛

¹ - نفس المرجع السابق، ص 25.

ب- ليس لد الإدارة الصبر الكافي على نظم المعلومات والوقت اللازم لحل المشكلات؛

ج- درجة تعقد وصعوبة مشاريع الهندسة الإدارية؛

د- إجراء التغييرات الخاطئة سواء للنظم أو العمليات.

3- مخاطر نقص الموارد: وتشمل ما يلي:

أ- الموارد غير كافية؛

ب- الحاجة إلى وقت أطول.

4- مخاطر بشرية: وتشمل ما يلي:

أ- غموض الرؤية لدى العاملين؛

ب- قلق العاملين الذين ستشملهم الهندسة الإدارية على أنفسهم وعلى زملائهم خارج الوظيفة؛

ج- ترويج الإشاعات على الأهداف وتطبيقات الهندسة الإدارية.

5- مخاطر سياسية: وهي المخاطر الناتجة عن عدم استكمال الهندسة الإدارية لخطورة المقاومة الداخلية أو لظهور خسائر تدريجية.

وفي الأخير يمكن القول أن هذه المخاطر تتجسد في جميع مستويات المؤسسة، ولذلك يجب توفير الشروط اللازمة لتفاديها ومقاومتها، وخاصة المخاطر البشرية التي تعتبر مؤثرة جدا على مسار مشروع الهندسة الإدارية بسبب ثقافتهم المحدودة، حيث ينظرون إلى هذا المشروع على أنه يهدد مصالحهم ومكانتهم في المؤسسة، ومنه يقومون بمقاومة هذا التغيير، ولذلك يجب على المؤسسة توضيح كل جوانب هذا المشروع للعاملين حتى يتم إزالة الغموض الذي يمكن أن يسود هذا المشروع، وخاصة سوء الفهم التي تسعى الهندسة الإدارية لتفاديه.

المطلب الثالث: نتائج الهندسة الإدارية

ينجر عن مشروع الهندسة الإدارية مجموعة من النتائج متعددة الجوانب، ويمكن اختصارها في أربعة عناصر أساسية

هي¹:

أولاً: الجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المؤسسة

مثل إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، والتوصل إلى طرق جديدة للأداء، تخفيض الفارق الزمني بين

خطوات العمل واستخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة الخدمة، وتخفيض التكاليف؛

¹ - رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيمات سياسية

وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2011، ص ص 68 - 69.

ثانياً: الجوانب التنظيمية

كاختصار خطوات العمل وتقليل درجة المركزية وتخفيض الإجراءات، وتوسيع صلاحيات العاملين، وكذا تحسين نظم المعلومات وتطوير عملية اتخاذ القرارات وسرعة التنسيق بين الأنشطة؛

ثالثاً: الجوانب السلوكية

كرفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة اشتراكهم في التخطيط واتخاذ القرارات وإحساسهم بالانجاز وإشباع حاجات إثبات الذات لديهم، بالإضافة إلى شعورهم بالأهمية نتيجة تنوع المهارات وقدرتهم على أداء أعمال متنوعة وكذا الإقبال على المساهمة بالأفكار الجديدة في العمل وزيادة التنافس بينهم لبلوغ الأهداف المسطرة.

رابعاً: بيئة ومناخ العمل والثقافة التنظيمية

مثل تشجيع الإبداع وتحسين العمل وتعميق روح الالتزام بالمسؤولية، نشر روح الفريق والعمل الجماعي، ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل، تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين، مكافأة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين، نشر روح التحدي والرغبة في التفوق، التخلي عن الأسلوب التقليدي للرقابة وتشجيع تحمل المسؤولية والرقابة الذاتية.

وهذه هي أهم النتائج التي تنجز عن تطبيق الهندسة الإدارية في المؤسسة، ويتحقق ذلك بالالتزام الكبير لهذه الأخيرة في تنفيذ هذا المشروع بإتقان ودون أخطاء.

بناءً على نتائج الهندسة الإدارية يمكن وصف المؤسسة بعد إعادة هندستها وفقاً للتغيرات والواقع الجديد والمتحدد بأنها تتميز بمجموعة من الخصائص، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقارنة بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات المعاد هندستها

خصائص المؤسسات التقليدية	خصائص المؤسسات المعاد هندستها
- الأقسام الوظيفية. - مهام بسيطة. - عناصر مسيطر عليها من قبل الإدارة. - رفع الرواتب يستند إلى الجهد والأقدمية. - يقوم المديرون بالإشراف والسيطرة. - الترقية تستند إلى الإمكانيات. - هيكل هرمي. - عدم التنسيق بين الوظائف. - العمل في المكاتب، أعمال سيطرة وتفتيش.	- فرق المعالجة. - أعمال متعددة الأبعاد. - موظفون معززون السلطة. - رواتب منخفضة + إضافات عالية مرتبطة بمستوى الأداء. - يقوم المديرون بالتدريب وتقديم النصائح. - الترقية تستند إلى الأداء. - هيكل أفقي. - فرق وظيفية متداخلة. - العمل في أي مكان، أعمال سيطرة وتفتيشية خفيفة.

المصدر: مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي

الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 09/08 مارس، 2005، ص06.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الهندسة الإدارية تعمل على التخلص من الخصائص القديمة التي تتميز بها المؤسسة لتعطيها خصائص جديدة غير معروفة من قبل، إذ يتم من خلالها التكيف مع المتغيرات الجديدة الطارئة على البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية.....الخ.

ومنه يمكن القول أن هذه الخصائص الجديدة تعطي للمؤسسة أسبقية تنافسية في السوق، وبالتالي تساعد على تمييزها عن مختلف المنافسين، أي تصبح المؤسسة وكأنها جديدة لم تكن تتواجد من قبل، أي لم تكشف عن كل استراتيجياتها في السوق.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم الانتقال إلى تحديد أوجه المقارنة بين الهندسة الإدارية ومداخل التغيير الأخرى، والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهيكلة، ستة سيجمما، وذلك من أجل التعرف على العناصر التي تشابه ما بين هذه الإستراتيجيات، وكذا عناصر الاختلاف، وكل ذلك في المطلب الرابع.

المطلب الرابع: أوجه المقارنة بين الهندسة الإدارية واستراتيجيات التغيير الأخرى

بعدما تم التطرق إلى مفهوم كل مدخل في المبحث الأول، يمكن الآن عرض أهم جوانب الشبه وأوجه الاختلاف بين الهندسة الإدارية وهذه الاستراتيجيات كما يلي:

أولاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

وتتمثل في النقاط التالية:¹

1- أوجه الشبه: وهي على النحو التالي:

- أ- يبنى كليهما على مقدمة منطقية هي أن التفوق في أداء العملية هو ضروري وملح، وذلك لتحقيق قدرة تنافسية، أي التركيز في التغيير على العمليات الإدارية؛
- ب- يتطلب كليهما رئيس إداري يقوم ويدير التغيير التنظيمي الشامل؛
- ج- يتطلب كليهما فريق من العاملين لتطبيق الإجراءات والبرامج الجديدة؛
- د- يعمل كليهما على تحسين العلاقات مع الزبائن والموردين وتقوية وتعزيز قدرات العاملين، وكذلك تحسين المنتجات والعمليات.

2- أوجه الاختلاف: وهي على النحو التالي:

- أ- يعتبر الاختلاف الأكبر بين الهندسة الإدارية والجودة الشاملة هو أن الهندسة الإدارية هي ناتج مجهود معين في وقت محدد، حيث تركز مجهوداتها على الأجزاء الرئيسية بالمؤسسة وتتعلق في تفاصيلها وتنظم الطريق وتحدد المجالات التي تجعل العمليات تناسب بسهولة وفعالية ما بين الإدارات المتعددة، أما إدارة الجودة الشاملة فهي مطلب ليست له نهاية محددة؛
- ب- مجهودات إدارة الجودة الشاملة تسبق مجهودات الهندسة الإدارية؛
- ج- مجهودات إدارة الجودة الشاملة أكثر عمومية وشمولاً.

إذن يمكن القول أن الهندسة الإدارية تتشابه مع إدارة الجودة الشاملة في بعض الأشياء، وتختلف عنها في أشياء أخرى، وبالتالي فعلى المؤسسة أن تدرس شروط كل منها من أجل اختيار إحداها، إذ لا يمكن تطبيق الهندسة الإدارية في حين أن المؤسسة تحتاج لإدارة الجودة الشاملة، إذن الاختيار الملائم ضروري.

¹ - www.dr – mamdouh refaiy.com/book/ eaadat- handast.doc, consulté le 14/03/2013, à 17 :30.

ثانياً: أوجه الشبه والاختلاف بين الهندسة الإدارية و Six Sigma

تتمثل في النقاط التالية:¹

1- أوجه الشبه: وهي كما يلي:

أ- يشتركان في التركيز على عمليات التغيير التنظيمي والثقافي للإدارة؛

ب - يشتركان في التغيير الجذري للأداء؛

ج - يشتركان في التركيز على احتياجات الزبون ورضاه.

2- أوجه الاختلاف: وتتلخص فيما يلي: SIX Sigma تهدف إلى تقليل الاختلافات في العمليات وتستخدم

أساليب إحصائية في عملية التحسين، بينما تهدف الهندسة الإدارية إلى إعادة تصميم العمليات وتستخدم تقنيات نظم المعلومات الحديثة.

ثالثاً: أوجه الشبه والاختلاف بين الهندسة الإدارية وإعادة الهيكلة

وتتمثل في النقاط التالية:

1- أوجه الشبه: وهي على النحو التالي:

أ- يشتركان في إعادة تصميم أجزاء المؤسسة وتصحيح جوهر في المسار؛²

ب - يشتركان في التخلي عن الوسائل القديمة ودفع المؤسسات إلى استخدام وسائل جديدة تماماً.³

2- أوجه الاختلاف: وهي على النحو التالي:⁴

ترتكز إعادة الهيكلة على العلاقات المختلفة بالمؤسسات، كما أن مجال التغيير ينصب على التنظيم ككل ويكون اتجاه التغيير وظيفي وتحقق أهداف التحسين بصورة تدريجية، أما الهندسة الإدارية فترتكز على الأساسيات ويكون التغيير جذري، ومحور الاهتمام العمليات، وأيضاً تتحقق أهداف التحسين بصورة فجائية وسريعة، أي لا تستغرق الكثير من الوقت من أجل إعادة تصميم مختلف العمليات الإدارية التي تم اختيارها من طرف المؤسسة.

ويمكن توضيح كل تلك النقاط السابقة في الجدولين التاليين:

¹ - www.edu.ly/alsatil/com f 4 28/1/2010, consulté le 14/03/2013, à 17 :50.

² - أحمد ماهر، تطوير المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 550.

³ - جودت جعفر خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 47.

⁴ - www.dr-mamdouh-refaiy.com/book/eaadat-handast.doc, consulté le 15/03/2013, à 9 :30.

الجدول رقم 03: الفرق بين الهندسة الإدارية واستراتيجيات التغيير الأخرى

إدارة الجودة الشاملة TQM	إعادة الهيكلة Restructuring	الهندسة الإدارية Engineering management	البرامج أوجه الشبه و الاختلاف
حاجات ورغبات الزبائن.	العلاقات بين الوحدات التنظيمية.	جوهرية وأساسية.	الفروض محل البحث
من أسفل إلى أعلى.	التنظيم.	جذرية.	مجال التغيير
العمليات.	المجالات الوظيفية.	العمليات.	التوجه الرئيسي
تدريجي.	تدريجي.	مفاجئ.	نوعية التحسين

المصدر: أقاسم عمر، ساوس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي

حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011، ص 5.

يتضح من خلال هذا الجدول أن الهندسة الإدارية تتشابه نوعا ما مع إدارة الجودة الشاملة في بعض الأمور، ولكنها تختلف بنسبة كبيرة مع إعادة الهيكلة.

الجدول رقم 04: مقارنة بين Six Sigma والهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	الهندسة الإدارية	Six Sigma	عناصر المقارنة
تحسين كامل المؤسسة.	إعادة تصميم العمليات	تقليل الاختلافات في العمليات.	الهدف
شكل متزايد.	جذري.	جذري.	طبيعة التغيير
مجموعة من المنهجيات.	نظم المعلومات.	نماذج متعددة مثل DMAIC.	الأدوات و التقنيات

المصدر: www. dr- mamdouh refaiy. Com, consulté le 17/02/2013, a 15 :30.

يتبين من خلال هذا الجدول أن الهندسة الإدارية تتشابه مع استراتيجية "ستة سيجما" في كونها تسعيان إلى التغيير الجذري، وتختلفان من حيث الطرق المستعملة، إذ أن "ستة سيجما" تستعمل مختلف الأساليب الإحصائية أما الهندسة الإدارية فلا تستعمل هذه الأساليب.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن الهندسة الإدارية عبارة عن وسيلة أو إستراتيجية من استراتيجيات التغيير التنظيمي، إذ أن هذا الأخير يقوم بإحداث تغييرات في المؤسسة سواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي، ويهدف إلى بناء إستراتيجية فعالة لمواجهة مختلف القوى الداخلية والخارجية المحيطة بها، لأن المحيط شديد التغيير والتعقيد، ويسعى أيضا إلى جعل المؤسسة مرنة وقادرة على التكيف مع مختلف التغييرات مهما كانت درجة قوتها وبما أن الهندسة الإدارية تعتبر أحد أطراف التغيير التنظيمي، فهي تتخصص في إحداث تغيير جذري وأساسي في العمليات الإدارية والإستراتيجية للمؤسسة، إذ تقوم بإلغاء كل العمليات القديمة التي لم تعد صالحة في الوقت الحاضر والمستقبل، أو دمج بعض العمليات بعمليات أخرى تؤدي نفس المهام، وبالخصوص فهي تركز على أربعة عناصر أساسية تتمثل في: إعادة التفكير في الأساسيات، التوجه نحو العمليات الرئيسية، إعادة التصميم الجذري، نتائج تحسين هائلة، حيث تهدف الهندسة الإدارية إلى تحقيق نتائج فائقة في معدلات الأداء، السرعة في ممارسة العمليات، تخفيض التكلفة، تحقيق رضا الزبائن من خلال تلبية رغباتهم وتطلعاتهم في المنتج أو الخدمة المقدمة.

ويمكن لثلاثة أنواع من المؤسسات تبني الهندسة الإدارية حسب دورة حياة أي منها، وتتمثل في: مؤسسات ذات الوضع المتدهور، مؤسسات في طريقها للتدهور، المؤسسات المتميزة والتي يجب أن تطبق الهندسة الإدارية للحفاظ على تفوقها وتميزها لأطول مدة ممكنة، ولتحقيق هذه المؤسسات أهدافها من خلال تطبيق الهندسة الإدارية، يجب توفير تقنية المعلومات، والتكنولوجيا المتطورة، لأن الهندسة الإدارية تركز أساسا على التكنولوجيا، وتوفير مناخ ملائم للعمل وجعل ثقافة المؤسسة مساعدة على ممارسة مهامها على أكمل وجه، وهناك بعض من العناصر تتشابه فيها هذه الاستراتيجية مع استراتيجيات التغيير الأخرى، وتختلف عنها في عناصر أخرى.

وسيتم استعمال كل المعطيات الواردة في هذا الفصل لإسقاطها على القدرة التنافسية للمؤسسة في الفصل الموالي من أجل معرفة العلاقة بين الهندسة الإدارية والقدرة التنافسية.

الفصل الثاني:

أساسيات القدرة التنافسية ودور الهندسة الإدارية في دعمها

تمهيد

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية تأثيرا كبيرا على المؤسسات، مما كرس التنافسية باعتبارها الوسيلة المناسبة لها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق محليا ودوليا لتحقيق أهدافها المختلفة، وتمثل التنافسية تحديا يتطلب من المؤسسات المعاصرة مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية وأساليبها التسويقية، بهدف بناء وتنمية قدراتها التنافسية التي تعتبر كضمان لاستمرارها في السوق، عن طريق التميز على المؤسسات المنافسة بما يسمح لها بزيادة حصتها السوقية، وكسب رضا الزبائن، الذين يبحثون على سلع وخدمات ذات جودة عالية وبسعر مناسب، وبما أن المنافسة تجبر المؤسسة على البحث والتطوير من أجل تحسين أداؤها والوصول إلى إشباع جميع حاجيات الزبائن، وبالتالي فإنها تواجه مختلف التغيرات التي تحدث في المحيط بواسطة إجراء التغيير التنظيمي، باختيار أحد وسائله، ومن بين هذه الوسائل توجد الهندسة الإدارية التي تسعى إلى التغيير الجذري للعمليات الإدارية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل، وتم تقسيمه إلى أربعة مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الجوانب الأساسية للمنافسة والتنافسية؛

المبحث الثاني: نظرة خاصة للقدرة التنافسية؛

المبحث الثالث: أثر الهندسة الإدارية على العمليات التنظيمية المدعمة للقدرة التنافسية؛

المبحث الرابع: أثر الهندسة الإدارية على العناصر المحددة للقدرة التنافسية.

المبحث الأول: الجوانب الأساسية للمنافسة والتنافسية

أبرزت التغيرات المستمرة والمتجددة للبيئة المحيطة بالمؤسسات الاقتصادية إلى زيادة الصراع بين هذه المؤسسات من أجل كسب أكبر حصة سوقية ممكنة مقارنة بالمنافسين، في إطار منافسة مشروعة تحددها القوانين، ومن خلال ذلك أصبحت تبحث عن مختلف العناصر التي تضمن لها التميز عن بعضها البعض، وهذا ما سيتم إبرازه في هذا المبحث بالتطرق أولاً إلى تعريف المنافسة وأشكالها، ثم إلى مفهوم التنافسية بأنواعها وأسسها.

المطلب الأول: تعريف المنافسة

سيتم تحديد تعريف المنافسة لغة ثم اصطلاحاً كما يلي:¹

أولاً: تعريف المنافسة لغة

هي عبارة عن نزعة فطرية تدعو إلى بذل الجهد في سبيل التفوق؛

ثانياً: تعريف المنافسة اصطلاحاً

أصل اصطلاح **Concurrence** مشتق من الاصطلاح اللاتيني **Cum-ludere** والتي تعني **Jouer ensemble** بمعنى اللعب في جماعة، لذا كان مفهوم المنافسة في بداية شيوعه يعني حالة خصومة، وصراع ونزاع، وكذا لحالة عداء مستمر من أجل القضاء على الطرف الآخر، أما في الوقت المعاصر فتعتبر المنافسة ذلك الصراع الحاصل بين المؤسسات للحصول على الموارد، والإنفراد بميزات تنافسية، والهدف من ذلك تحقيق أقصى ربح ممكن من أجل البقاء والاستمرار في السوق.

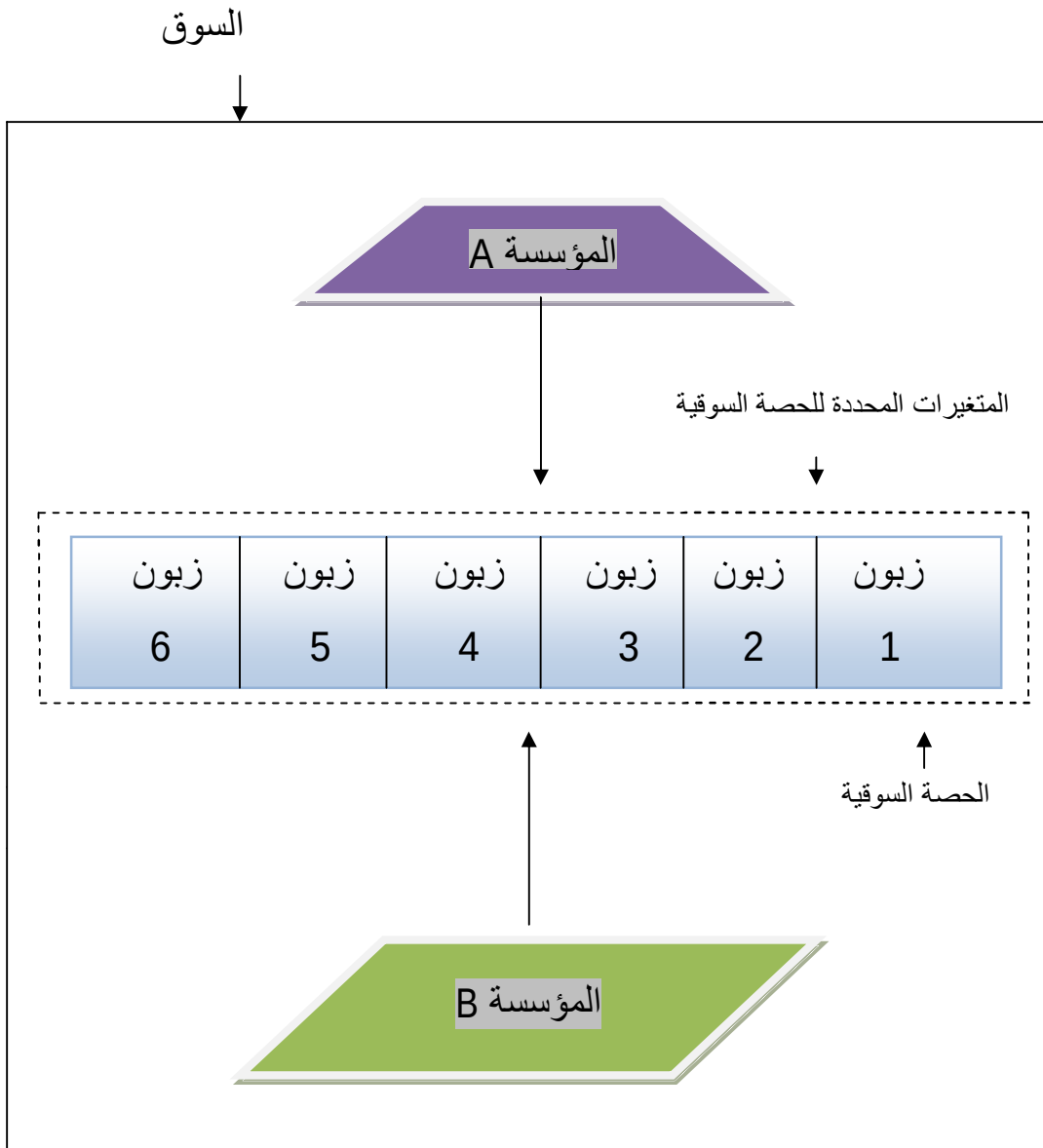
ومن خلال هذا التعريف يمكن القول أن المنافسة عبارة عن الصراع الذي يحدث بين مؤسستين ليست بينهما علاقات خاصة، بل يجمعهما السوق فقط في بداية الأمر ولهما نفس النشاط،² أو نشاطان مكملان لبعضهما البعض وذلك من أجل الحصول على حصة سوقية أكبر من المنافس بالاعتماد على عدة وسائل وعناصر من أجل التميز عنهم، حتى يتم كسب رضا وولاء الزبائن، لأنهم هم الذين يحددون مقدار الحصة السوقية التي يمكن للمؤسسة أن تتحصل عليها، وذلك بتقديم امتيازات وتسهيلات للزبائن أحسن من المنافس على المدى القصير والطويل.

من خلال المعلومات السالفة الذكر في تعريف المنافسة يمكن صياغة الشكل التالي:

¹ - أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2004، ص 7-9.

² - Frédéric le roy, Said Yami, management stratégique de la concurrence, Dunod, paris, 2009, p 22.

الشكل رقم (10): تحديد غرض المنافسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تعريف المنافسة.

يتضح من خلال هذا الشكل أن المنافسة عبارة عن تسابق بين مؤسستين أو أكثر في السوق من أجل الاستحواذ على أكبر عدد ممكن من الزبائن، وكذا الحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة مقارنة بالمنافسين، حتى تجد المؤسسة موقعا لها في السوق.

ويمكن القول أيضا أن المنافسة تحددها عدة متغيرات مثل: الجودة، السعر الأقل، التكلفة المنخفضة، وكذا الامتيازات الممنوحة للزبائن من أجل تحقيق رضاهم، وكسب ولائهم لأطول مدة ممكنة، وبدورها المؤسسة تتأثر بهيكل المنافسة في السوق من خلال أشكالها، التي سيتم تناولها في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: أشكال المنافسة

هناك ثلاثة أشكال للمنافسة، ويمكن اختصارها في النقاط التالية:¹

أولاً: المنافسة حسب هيكل السوق

وتنقسم المنافسة حسب هيكل السوق إلى ما يلي:

- 1- المنافسة الكاملة: تتميز بوجود عدد كبير من البائعين والمشتريين للسلعة، سهولة انتقال عوامل الإنتاج وعدم وجود اتفاقيات* بين المنتجين لتوحيد سياساتهم؛
- 2- المنافسة الاحتكارية: تتميز بوجود عدد كبير نسبياً من المنتجين، تشابه السلع مع وجود اختلافات يتم تحقيقها عن طريق سياسة التمييز السعري، سهولة نسبية في الدخول إلى السوق، السياسة السعرية لأي منتج لها تأثير قليل على السياسات السعرية للمنتجين الآخرين؛
- 3- منافسة احتكار القلة: وتتميز بعدد قليل من المنتجين الكبار، صعوبة دخول منتج جديد إلى سوق السلعة ومنه سيطرة عدد محدود من المؤسسات على القطاع الذي تنشط فيه؛
- 4- منافسة الاحتكار الكامل: تتميز بوجود منتج واحد أو عدد من المنتجين المتفقين على توحيد سياساتهم الإنتاجية والتسويقية لاستغلال سوق معين، عدم توفر بدائل قريبة للسلعة، وجود عوائق للدخول إلى السوق لأي منتج جديد.

ثانياً: المنافسة حسب السعر

وتنقسم إلى منافسة سعرية ومنافسة غير سعرية، كما يلي:

- 1- المنافسة السعرية: وتعني التركيز على تخفيض السعر لمواجهة المنافسة، ومن أشكالها البيع بالخصم، وتعتبر حرب الأسعار شكل متطور لهذا النوع من المنافسة؛
- 2- المنافسة غير السعرية: وتعني التركيز على أي عنصر من عناصر المزيج التسويقي وهذا بخلاف السعر مثل المنتج التوزيع، الترويج.

إذن يمكن القول أن المنافسة حسب السعر تتجسد في سعي كل منافس إلى تخفيض التكاليف من أجل البيع بسعر أقل.

¹ - أحمد زغدار، المنافسة والتنافسية و البدائل الإستراتيجية، دار جدير للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 14-19.

* - اتفاقيات بين المنتجين مثل التحالفات، عقود التشارك.

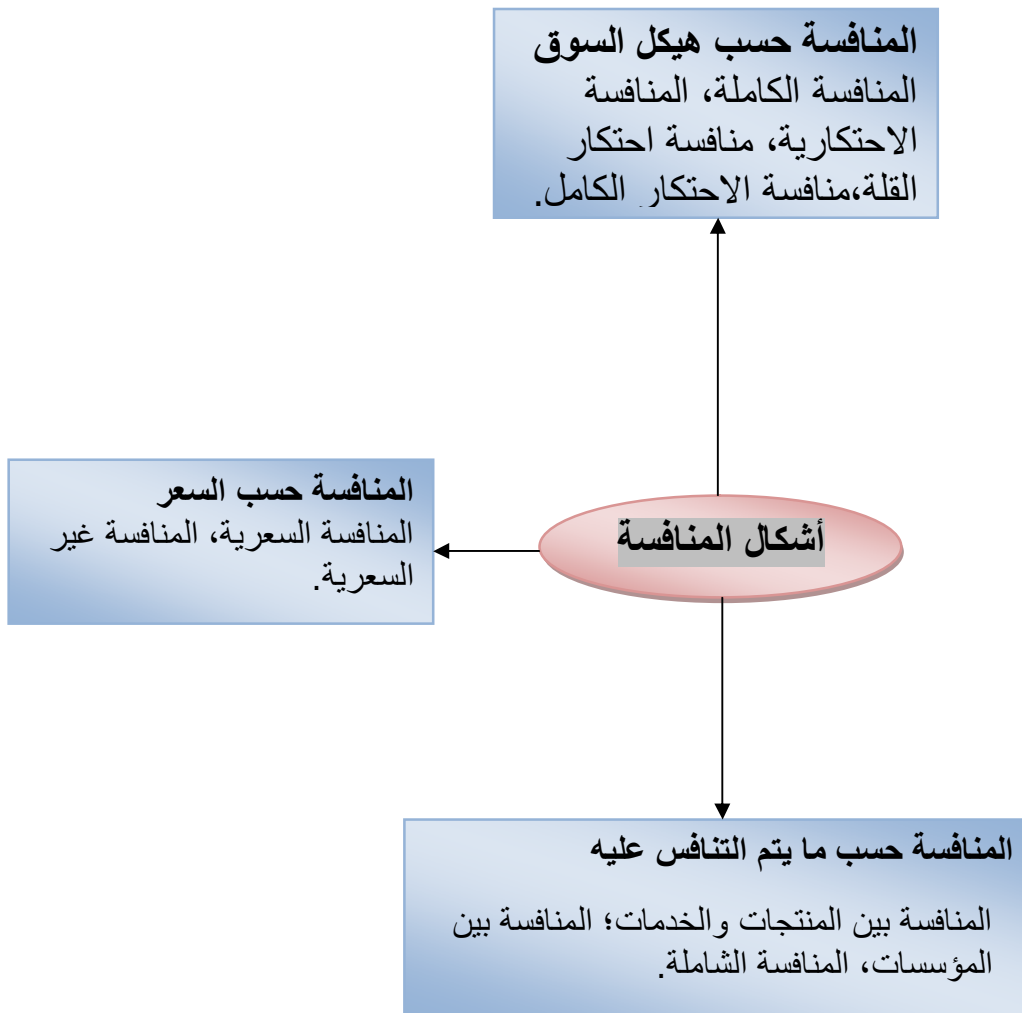
ثالثاً: حسب ما يتم التنافس عليه

وحسب هذا التقسيم تنقسم المنافسة إلى ما يلي:

- 1- المنافسة بين المنتجات والخدمات: أي منتج معين ضد منتج آخر، أو خدمة ضد خدمة؛
- 2- المنافسة بين المؤسسات: بهدف تحقيق ربح أكبر أو نسبة معينة من السوق؛
- 3- المنافسة الشاملة: وهو مزيج بين المنافسة بين المنتجات والخدمات والمنافسة بين المؤسسات.

من خلال أشكال المنافسة السابقة، يمكن إعداد الشكل التالي، الذي يوضح مختلف تقسيمات المنافسة كما يلي:

الشكل رقم (11) : أشكال المنافسة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على عناصر أشكال المنافسة.

يتضح من خلال هذا الشكل أن المنافسة لها عدة أشكال، إذ يمكن تصنيفها حسب ما يتم التنافس عليه، وحسب هيكل السوق والسعر، ومن خلال المنافسة تسعى المؤسسة أن تكون تنافسية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الموالي.

المطلب الثالث: مفهوم التنافسية

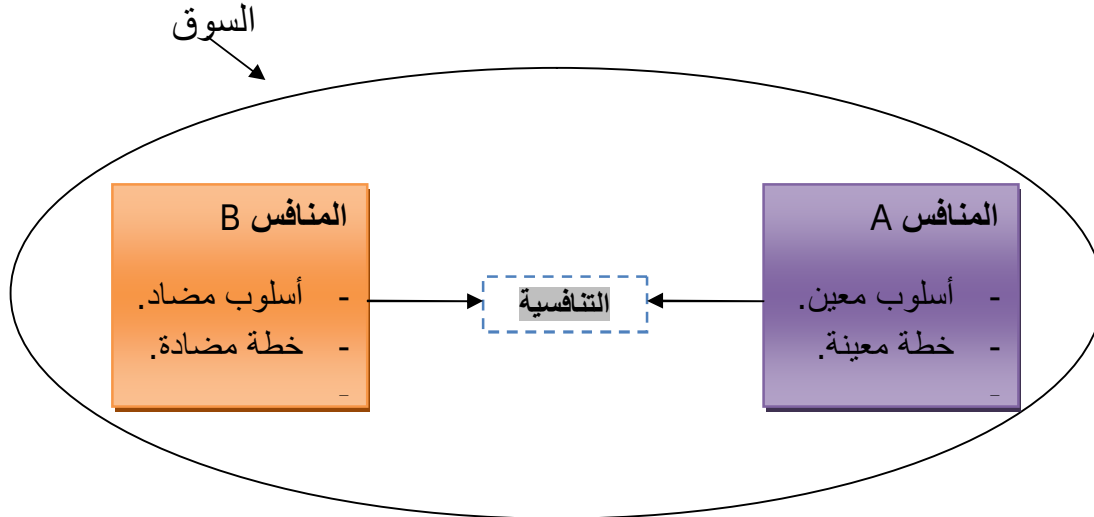
من خلال المنافسة التي تحدث بين المؤسسات ينتج عن ذلك استحداث مختلف الأساليب لتحقيق تنافسية، وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب كما يلي:

التنافسية هي القدرة على مواجهة القوى المضادة في السوق، والتي تقلل من نصيب المؤسسة من السوق المحلي أو الدولي، كما تعرف على أنها قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين،¹ وأيضاً هي القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار.²

ويمكن تعريف التنافسية على أنها تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من طرف المؤسسة.³

ومن خلال هذين التعريفين يمكن القول أن التنافسية تعني استعمال مختلف الأساليب والتقنيات من أجل التفوق على المنافسين في السوق لكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، وانطلاقاً من المعطيات السابقة يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (12) : إطار التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على تعريف التنافسية.

من خلال هذا الشكل يمكن القول أن التنافسية عبارة عن طريقة عمل مضادة لطرق المنافسين في السوق.

¹ - فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات، القاهرة، مصر، 1997، ص123.

² - فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000، ص11.

³ - عبلة شرفاوي، دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012/2011، ص38.

المطلب الرابع: أنواع وأسس التنافسية

سيتم تحديد أولاً أنواع التنافسية، ثم أسسها، وذلك كما يلي:

أولاً: أنواع التنافسية

يمكن تقسيم التنافسية إلى نوعين هما:

1- التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة، وذلك كما يلي:¹

أ- تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطاً لازماً لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافياً، وكثيراً ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على صيغة المنتج بالأسواق في وقت معين؛

ب- تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج حيث لا يتم حسابها من الناحية المالية في نفس المستوى من النتائج، حيث يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه في الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها آخذين بعين الاعتبار هوامش كل المنتجات من جهة والأعباء الإجمالية، نفقات البحث والتطوير، المصاريف المالية.

2- التنافسية وفق الزمن: تتضمن التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية، كما يلي:²

أ- التنافسية الملحوظة: تعتمد التنافسية الملحوظة على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبة، غير أنه يجب عدم التفاؤل بهذه النتائج لكونها تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل؛

ب- القدرة التنافسية: بين استطلاع للرأي* أن القدرة التنافسية تستند إلى مجموعة من المعايير**، فهي عكس التنافسية الملحوظة فإنها تختص بالفرص المستقبلية وبمنظرة طويلة المدى.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة التي تريد أن تتفوق في السوق يجب عليها أن تأخذ بعين الاعتبار كل أنواع المنافسة.

¹ - H.LESCA, Structure et système d'information, facteur de competitivité, MASSDN, 1982, P11.

² - عبلة شرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص40.

* - شمل الاستطلاع 28 مؤسسة فرنسية تشغل كل واحدة حوالي 100 عامل، وتم اختيارها على النحو التالي: 19 مؤسسة صناعية، مؤسسات تجارية، مؤسسات خدمائية.

** - تم ذكر 8 معايير: التمتع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر.

ثانيا: أسس التنافسية

تتمثل أسس التنافس فيما يلي:¹

- 1- المستقبل ليس امتدادا آليا للماضي: بل هناك تغيرات وتحولات مستقبلية تجعل المستقبل مختلفا عم سبقه؛
 - 2- التنافسية الحقيقية: هي التي تتجه إلى خلق وتنمية الأسواق، إذ انه ليس كافيا البقاء في السوق القائمة بل البحث عن الأسواق الجديدة؛
 - 3- التنافسية الشاملة: هي مواجهة شاملة تستخدم فيها المؤسسة كل أدواتها لتحقيق التفوق، فليست التنافسية في الوقت الحالي قاصرة على جودة السلعة أو انخفاض سعرها، لكنها تعتمد على كل ما تستطيع الإدارة توظيفه من طاقات للوصول الأسرع للأسواق وإرضاء الزبائن؛
 - 4- تعتمد التنافسية على العمل المترابط للمؤسسة كلها وليس فقط لحجة التسويق: إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة وظائف المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
 - 5- يعتبر الوقت هو العامل الحاسم في تحقيق التنافسية: وبالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في تخفيض وقت إجراء العمليات، واستثماره لإبداع قدرات جديدة والوصول بها إلى السوق قبل المنافسين؛
 - 6- التنافسية الجديدة عملية تراكمية تتكامل فيها المعرفة الإدارية والتخطيط الاستراتيجي: إذ تبدأ المؤسسة بدراسة الظروف المحيطة بها لتحديد الفرص والتهديدات، وتقدير الموقف النسبي للمؤسسة بالمقارنة مع منافسيها المباشرين وغير المباشرين ثم تتجه إلى التخطيط الواجب تنميته واستثماره لتحقيق التفوق التنافسي؛
 - 7- تسعى التنافسية إلى تنمية القدرات التنافسية: وذلك في شكل عمليات تراكمية تعتمد على مراحل تتناسب مع دورة حياة المؤسسة؛
 - 8- تعتمد التنافسية على التنبؤ: أي تسعى إلى البحث عن الفرص الجديدة، ومنه التنافسية الحقيقية تنصب على السوق المحتمل، بناء على دراسة السوق وملاحظة مختلف التغيرات الحاصلة فيه.²
- ومن خلال هذه الأسس يمكن القول أن التنافسية تعتمد على مجموعة من الأدوات والوسائل تستعمل من أجل مواجهة المنافسين في السوق الحالي وكذلك السوق المحتمل، وذلك لتحقيق قدرات تنافسية التي تؤدي إلى تحقيق رضا الزبائن الحاليين والمحتملين، ومنه فإن التنافسية الحقيقية هي التي تعتمد على تكامل جميع وظائف المؤسسة بالإضافة إلى القيام بالتخطيط الاستراتيجي، وانطلاقا مما سبق سيتم الانتقال إلى تحديد مفهوم القدرة التنافسية في المبحث الثاني.

¹ - خالد عبد المجيد تعيلب، محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 50.

² - Lasary, Le Marketing-Etude de Marché, Edition El sar El Othmania, Algerie, 2004, P 61.

المبحث الثاني: نظرة خاصة للقدرة التنافسية

في إطار التنافسية بين المؤسسات في السوق، يؤدي ذلك إلى زيادة عملية البحث والتطوير من أجل تنمية السياسات والابتكارات، حتى تستطيع هذه المؤسسات بناء قدرات تنافسية، وهذه الأخيرة تعتمد على مجموعة من العناصر يجب توفرها لكي تتحقق على أرض الواقع، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق أولاً إلى تعريف القدرة التنافسية، ثم عرض أهميتها وأنواعها، وفي الأخير أهم مداخل تعظيمها.

المطلب الأول: تعريف القدرة التنافسية

مفهوم القدرة التنافسية غير محدد بشكل مطلق، حيث لحد الآن هناك خلط بين هذا المصطلح ومصطلح الميزة التنافسية، إذ أنه لا تفصلهما إلا فروقات بسيطة جداً، وهناك من يقول أن القدرة التنافسية هي نفسها الميزة التنافسية وانطلاقاً من هذا وذاك سيتم عرض تعريف للقدرة التنافسية يكون أقرب إلى الواقع مع الأخذ بعين الاعتبار أن القدرة التنافسية تختلف عن الميزة التنافسية، وذلك كما يلي:

أولاً: التعريف الأول

القدرة التنافسية هي قدرة المؤسسة على منافسة ومزاومة مؤسسات أخرى تعمل وتنشط في نفس السوق وتنتج نفس المنتج أو منتجات بديلة تلبي نفس الحاجة من خلال التميز بتكلفة أقل، جودة أعلى وبسعر مناسب وذلك خلال مدة طويلة (خلال عدة دورات استغلال دون انقطاع، حيث تختص بالفرص المستقبلية)¹؛

ثانياً: التعريف الثاني

القدرة التنافسية تركز على المعايير التالية: الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، جودة الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية، رأس المال المستثمر)، وذلك بتحقيق التفاعل بين هذه المعايير لمدة طويلة جداً والتي تبقى المؤسسة صامدة في البيئة المتغيرة.²

وانطلاقاً من هذين التعريفين يمكن القول أن القدرة التنافسية هي الخاصية التي تميز المؤسسة عن باقي المنافسين بواسطة مجموعة من العناصر أهمها: الجودة العالية، السعر المناسب، تكلفة أقل، وذلك خلال عدة دورات استغلال مستمرة دون انقطاع، ومنه القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية دون الرجوع إلى الوراء، عكس الميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها على المدى القصير، وبالتالي يمكن أن تزول بسرعة، ومنه القدرة التنافسية مهمة جداً.

¹ - عبلة شرفاوي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

² - عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

المطلب الثاني: أهمية القدرة التنافسية

تعتبر القدرة التنافسية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، ويمكن تحديد هذه الأهمية من خلال عنصرين أساسيين

هما:¹

أولاً: القدرة التنافسية تسمح بالتموقع في الأسواق العالمية

وذلك بسبب ضيق السوق المحلية مما يجعل المؤسسة تبحث عن أسواق خارجية، اعتماداً على منتجاتها وخدماتها المتميزة محلياً، مما يتيح لها فرص الدخول إلى الأسواق العالمية، باعتبار أن الأسواق العالمية عند الدخول إليها يجب أن تكون المؤسسة تمتلك قدرة تنافسية محلياً حتى وإن لم تكن بأعلى مستوى، ويمكن تنميتها بالاحتكاك مع المؤسسات العالمية، ويشير تقرير التنافسية العالمي الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي* أن مؤسسات الدول الصغيرة هي التي تكون مدفوعة أكثر للبحث عن أسواق خارجية؛

ثانياً: القدرة التنافسية تعتبر هدف استراتيجي لمواجهة المنافسة

إذ أن القدرة التنافسية تساعد المؤسسة على مواجهة المنافسة المفروضة عليها، سواء محلياً أو في الأسواق الدولية ولبلوغ هذا الهدف يتعين على كل مؤسسة تبني تسييراً استراتيجياً لمواردها بغية الرفع من كفاءتها الإنتاجية، وذلك في إطار تحديد مصادر قوتها وضعفها من أجل محاولة تحسينها واستغلالها بكفاءة عالية، وكل ذلك يتحقق بتحقيق رضا الزبائن عن طريق إشباع مختلف احتياجاتهم ورغباتهم.

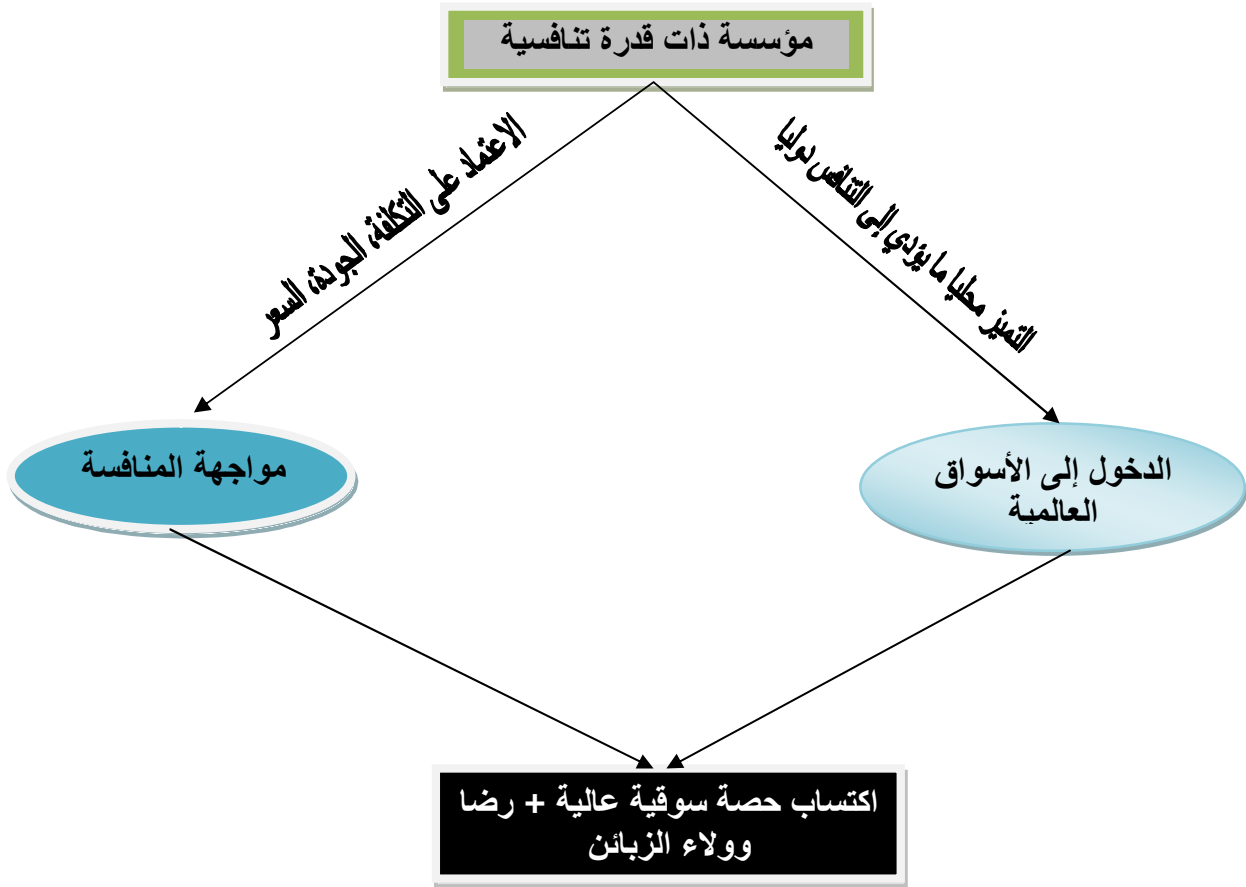
وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن القدرة التنافسية مهمة جداً للمؤسسة لأنها هي التي تحدد مصيرها في السوق أي توضح لها إن كانت قادرة على مواجهة المنافسين على المدى الطويل أو أنها لا تستطيع ذلك، وبالتالي فتعمل على إصلاح الأخطاء التي وقعت فيها من أجل استعادة موقعها أو الحصول على مزايا جديدة لم تكن على دراية بها من قبل.

واعتماداً على المعطيات السالفة الذكر فيما يخص أهمية القدرة التنافسية يمكن إعداد الشكل التالي:

¹ - أحمد ز غدار، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

* - المنتدى الاقتصادي العالمي عبارة عن مؤسسة دولية تهتم بتحسين الظروف الاقتصادية العالمية، ويقام سنوياً بعقد مؤتمر " دافوس " يحضره العديد من القادة ورؤساء الدول الكبيرة، ويعتبر التقرير المقدم من طرف هذا المنتدى مهما بالنسبة لصانعي القرار والمستثمرين باعتباره يسمح لهم بأخذ فكرة عن القدرة التنافسية لمختلف البلدان، كما يعتبر هذا التقرير أداة مساعدة للمستثمرين الأجانب في تحديد الدول التي يمكن أن يقيموا فيها استثماراتهم، وهذا بالنظر إلى المناخ الاستثماري المتوفر في تلك الدول، ويتم الاعتماد في تحديد القدرة التنافسية على جملة من العناصر مثل السياسات المالية، السياسات النقدية والضريبية والتجارية للدول.

الشكل رقم (13): محددات تحقيق القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على عناصر أهمية القدرة التنافسية.

ويمكن القول من خلال هذا الشكل أن القدرة التنافسية مهمة جداً وضرورية من أجل اكتساب حصة سوقية في السوق وتحقيق رضا وولاء الزبائن، بغية التنافس المستمر في السوق دون أي تراجع إلى الوراء مهما كانت الظروف المحيطة بالمؤسسة، وذلك لأن القدرة التنافسية تحمي هذه المؤسسة من التقلبات الحاصلة في محيطها.

ومنه يجب التأكيد على أن القدرة التنافسية هي المسلك الوحيد للمؤسسة الذي يقربها من تحقيق أهدافها المتمثلة في البقاء والاستمرار لأطول مدة ممكنة من خلال تحقيق أرباح متواصلة دون انقطاع، وذلك عن طريق التميز على المنافسين بالاعتماد على التطوير المستمر مقارنة بهم،¹ وينبغي التأكيد أيضاً أن القدرة التنافسية تتيح الفرصة للمؤسسة من أجل الدخول إلى الأسواق العالمية بكل حرية ودون الخوف من مصيرها، لأنها تكتسب مجموعة من المميزات يصعب زوالها بسهولة، مما يدفعها إلى التوسيع في تشكيلة خدماتها وعروضها لتلبية جميع رغبات الزبائن ومن أجل التعمق أكثر في الموضوع، سيتم التطرق إلى أنواع القدرة التنافسية في المطلب الثالث.

¹ - PHILIPPE MOUILLOT, Stratégie de l'Entreprise, gualino éditeur, paris, France, 2007, p 27.

المطلب الثالث: أنواع القدرة التنافسية

للقدرة التنافسية شقين أساسيين، الأول هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت تسليم السلع والتميز في الخدمات، وكذلك التغير السريع والقدرة على الابتكار، أما الشق الثاني متوقف على تحقيق رضا الزبائن ومن خلال هذا التقديم يمكن عرض أهم أنواع القدرة التنافسية كما يلي:¹

أولاً: التنافس بالوقت

حيث يتسابق المتنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار وتقديمه كمنتج جديد، واختزال وقت إنتاج وتقديم المنتج وتسليمه في التوقيت المتفق عليه وفي التوقيت الذي يحدده الزبائن؛

ثانياً: التنافس بالجودة

إذ تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتقديم منتج (سلعة أو خدمة) تشبع حاجات وتوقعات الزبون وحتى تلك الحاجات التي لم يفصح عنها، لذلك يشغل المبتكرون عقولهم في عديد من المؤسسات المتميزة لتحليل ما يمكن أن يفكر فيه الزبون الذي درسه جيداً، أو ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدام السلعة أو الخدمة، وتعد الجودة سلاحاً تنافسياً، حيث لن يمانع الزبائن في أن يدفعوا أكثر لاقتناء منتجات عالية الجودة؛

ثالثاً: التنافس بالتكلفة

تلعب التكلفة دور هاماً كسلاحاً تنافسياً، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف حتى أن كثير من المؤسسات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة مقارنة بمنافسيها في نفس النشاط.

إن الاجتهاد في خفض عناصر التكاليف بشكل عام يعد مطلباً أساسياً لتعزيز القدرة التنافسية، وهو ما يتطلب تصميم معايير إنفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة وتطويرها بما يتناسب والتغيير في تكنولوجيا العمليات ومستويات التكلفة لدى المنافسين، والجدير بالذكر أن تخفيض التكاليف يجب ألا يكون على حساب القوى العاملة داخل المؤسسة، فلو حاول أي بنك على سبيل المثال تقليص التكاليف على حساب احتياجات الزبائن يعني أن ذلك البنك سوف يواجه بعض الصعوبات عاجلاً أم آجلاً، باعتبار أن العنصر البشري في أي عمل هو القوة الدافعة نحو تحقيق الأهداف المسطرة؛

¹ - عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 94-100.

رابعاً: التنافس بالتميز

يتحقق التميز من خلال تصميم شكل مميز للمنتج عن المنتجات المنافسة، وتوفير خصائص، وتكنولوجيا مميزة وتقديم خدمات ذات جودة عالية، ومن الأمثلة على التميز في مجال تقديم الخدمات البنكية هو إتاحة كشوفات الدورية للزبائن بالتفصيل الدقيق المطلوب من قبل هؤلاء الزبائن أنفسهم، وتقديم كشوفات غير تقليدية تكون متوافقة مع خصوصيات كل زبون، وأيضاً إعطاء مدراء الفروع قدراً عالياً من المرونة في معالجة أسعار القروض، ومنحهم صلاحيات واسعة لحسم مثل هذه الأمور دون الرجوع للبنك الرئيسي، كذلك السماح للزبائن باختيار الأرقام الرمزية الخاصة بهم عند فتح الحسابات بالبنك، بالإضافة إلى وضع مجموعة من الخدمات أمام الزبائن لكسب رضاهم؛¹

خامساً: التنافس بالتركيز

تركز هذه الإستراتيجية في قطاع معين أو خط خدمات معينة أو قطاع جغرافي محدد، وتقوم على الاعتقاد بأن تركيز جهود المؤسسة على خدمة محددة تكون أكثر قدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة أكثر من المنافسين، ويمكن التمييز بين نوعين من إستراتيجية التركيز: التركيز على التكاليف والتركيز على التنوع، وفي حالة التركيز على التكاليف تسعى المؤسسة إلى الحصول على ميزة تنافسية من خلال تخفيض التكلفة في السوق المستهدفة أما في حالة التنوع فتسعى المؤسسة إلى تميز منتجاتها من خلال عدة أشكال مما يعطي تفوق للمؤسسة عن باقي المنافسين، ولنجاح هذه الإستراتيجية يجب أن يتوفر في السوق المستهدفة زبائن لهم احتياجات لا يمكن لأي مؤسسة تلبيتها، إلا المؤسسة المتميزة ومثال ذلك عن البنوك، قيام قسم المتاجرة والتمويل بتوزيع وبيع السيارات، والاستثمار في استخدام إستراتيجية التركيز التميزي بواسطة بيع منتجاتها الخدمية في قسم المتاجرة.²

ومن خلال أنواع القدرة التنافسية يمكن القول أن المؤسسة التي تريد اكتساب القدرة التنافسية يجب عليها التميز عن باقي المنافسين بصفة مستمرة عن طريق جودة السلع والخدمات، حيث يجب أن تتوفر هذه السلع والخدمات على خصائص وعناصر تحقق رضا الزبائن، وأيضاً يجب التميز بتخفيض التكاليف على المنتجات، وكذلك تحديد سعر مقبول يتناسب مع القدرة الشرائية للزبائن، ويجب التركيز عند الضرورة على قطاع جغرافي معين أو فئة معينة لتخفيض التكاليف والتميز أكثر، إذ أنه بواسطة التركيز على منتج معين أو منطقة جغرافية محددة يسمح ذلك للمؤسسة من تخفيض التكاليف واكتشاف طرق إبداعية في تقديم الخدمات، وكذا يسهل عليها معرفة مختلف احتياجات الزبائن ورغباتهم، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسة إلى تعظيم القدرة التنافسية من خلال عدة مداخل.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 119.

² - توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص ص 155-156.

المطلب الرابع: مداخل تعظيم القدرة التنافسية

تتمثل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات في محاولة بناء وتعظيم قدراتها التنافسية في النقاط التالية:¹

أولاً: تعظيم القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما ونوعاً

وذلك لتعظيم العائد منها، ويتم ذلك بإتباع آليات: التركيز، التراكم، المزج، الصيانة والمحافظة على الموارد، ويكون ذلك بإتباع إستراتيجية تخفيض التكلفة؛

ثانياً: تعظيم القدرة التنافسية بتطوير العمليات باستخدام وسائل التغيير التنظيمي

لتعظيم القدرة التنافسية يجب الاستعانة بوسائل التغيير التنظيمي كالمهندسة الإدارية (سيتم تناول هذه النقطة في المباحث اللاحقة)، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، ستة سيجم.....الخ؛

ثالثاً: تعظيم القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين

أي التعامل مباشرة مع المنافسين في البيئة التنافسية* مثل محاولات بعض المؤسسات إضعاف المنافسين والتكامل مع الموردين أو تغيير طبيعة المنافسة؛

رابعاً: تعظيم القدرة التنافسية بواسطة الموارد البشرية المتميزة

لكي تعظم المؤسسة قدرتها التنافسية يجب على مواردها البشرية التمتع بالخصائص التالية:

1- المرونة والقدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية: وذلك بالتحول إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المؤسسة؛

2- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات: وكذلك توفر درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير، كمصادر توجيه وإرشاد طوال الوقت وفي كل الظروف؛

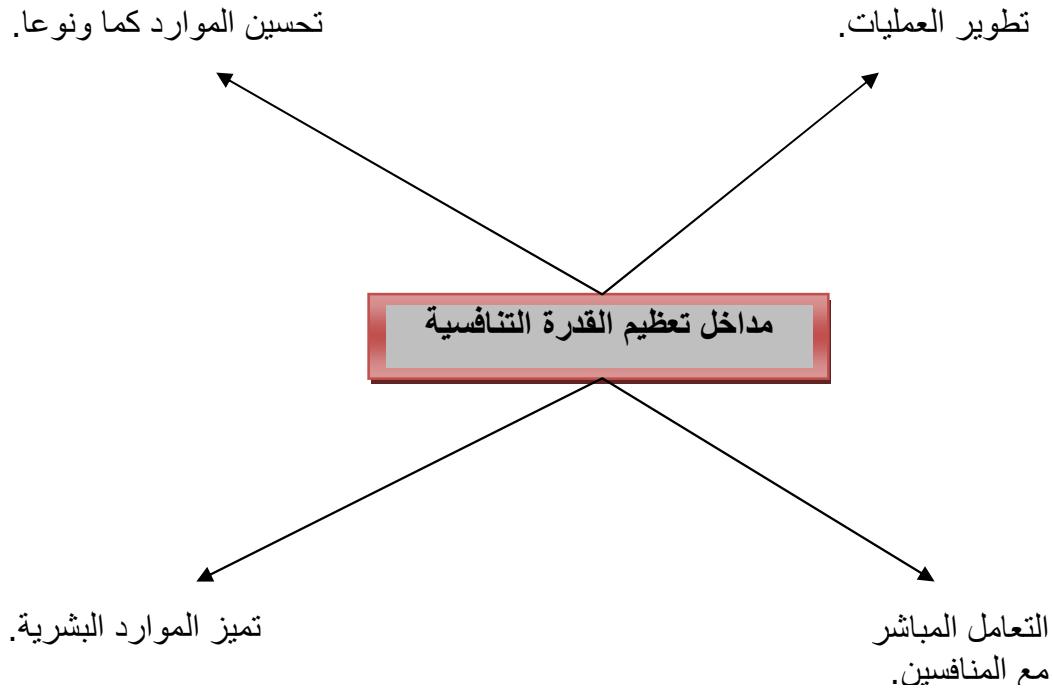
3- القدرة العالية على العمل في شكل فرق: وذلك بإدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع مختلفة؛

4- التمتع بالقدرات الإبتكارية والإبداعية: وذلك باستثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار والمقترحات والحلول. من خلال معطيات ومعلومات مداخل تعظيم القدرة التنافسية، يمكن إعداد الشكل التالي:

¹ - محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سبق ذكره، ص 252 - 256.

* - تعني المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

الشكل رقم (14): مداخل تعظيم القدرة التنافسية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر تعظيم القدرة التنافسية.

حيث أنه لتعظيم القدرة التنافسية يجب تحقق المعادلة التالية:

تعظيم القدرة التنافسية = تحسين الموارد كما ونوعا + تطوير العمليات + تميز الموارد البشرية + التعامل المباشر مع المنافسين.

من خلال هذه المعادلة يتبين أنه لتعظيم القدرة التنافسية يجب على المؤسسة أن تنوع من خدماتها وعروضها لتشمل جميع الزبائن المستهدفين دون استثناء، ويتحقق ذلك بمراجعة جميع العمليات الإدارية والإنتاجية المحققة للقيمة المضافة والمتصلة مباشرة بالزبائن، وبما أن هذه العمليات يشرف عليها مجموعة من الموظفين وبالتالي يجب أن يتميزوا بالكفاءة والمعرفة العاليتين.

والجزء المهم من هذه المعادلة هو معرفة كيفية التعامل مع المنافسين، بإيجاد مجموعة من الطرق والأساليب الفعالة التي يمكن من خلالها مواجهتهم بكفاءة عالية، لأن التخطيط الجيد عبارة عن سلاح تنافسي يضمن التكيف مع مختلف تحركات المنافسين في السوق، من أجل الاستعداد للتفوق عليهم، وإعداد إستراتيجيات مضادة لهم لقلب موازين القوى لصالح المؤسسة لأطول مدة ممكنة، أي يتحقق ذلك باليقظة المستمرة والتميز بالذكاء الاقتصادي.

وبعد الانتهاء من هذا المبحث سيتم التطرق إلى أثر هذه الاستراتيجية على العمليات التنظيمية في المبحث الثالث.

المبحث الثالث: أثر الهندسة الإدارية على العمليات التنظيمية المدعمة للقدرة التنافسية

تعمل الهندسة الإدارية أساساً على تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال التغيير الجذري للعمليات الإدارية مهما كان نوعها ومكانتها، حيث يجعلها ذلك تتميز بخصائص جديدة لم تكن تتمتع بها من قبل، ومن بين هذه العمليات توجد العمليات المتعلقة بالهيكل التنظيمي، عملية التخطيط واتخاذ القرار، عملية إظهار المعلومات، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

المطلب الأول: أثر إعادة هندسة عمليات الهيكل التنظيمي على القدرة التنافسية

من بين عمليات الهيكل التنظيمي توجد الرقابة، الاتصال، المركزية واللامركزية، وهذه العمليات تقوم الهندسة الإدارية بتغييرها جذرياً على النحو التالي:¹

أولاً: خفض مستويات الرقابة والمراجعة

حيث تستهدف الهندسة الإدارية إتباع أسلوب مراقبة أكثر توازناً من خلال استبدال الخطوات الرقابية الصارمة بأساليب الرقابة الكلية، بمعنى النظر في الحالات العامة بدلاً من الحالات الفردية، وذلك لإعطاء الموارد البشرية حرية أكثر مما يساهم في إبداعهم وزيادة ابتكاراتهم؛

ثانياً: الجمع بين المركزية واللامركزية

إذ تساعد تقنية المعلومات المتطورة التي تتطلبها الهندسة الإدارية على تمكين الإدارات المختلفة للمؤسسة من العمل بصورة مستقلة، وفي نفس الوقت تمكن المؤسسة بالاستفادة من مزايا المركزية عن طريق ربط جميع تلك الإدارات بشبكة اتصالات واحدة؛

ثالثاً: تمكين مدير العملية من توفير جهة اتصالات موحدة

حيث يقوم مدير العملية كمنسق بين إجراءات العمليات المعقدة والزبائن ويظهر أمام الزبائن كجهة مسؤولة عن العملية بأكملها، وإن كان يستلزم أن يتوفر لدى مدير العملية نظام معلومات كامل مع إمكانية الاتصال مع كافة المسؤولين عن العملية، وذلك من أجل معرفة من يتحمل المسؤولية الكاملة للعملية المنجزة، كي تتضح الأمور التنظيمية داخل المؤسسة بشكل موسع ودقيق جداً، مما يجسد التنسيق المتكامل بين الموظفين، عن طريق تبادل الآراء والاقتراحات المختلفة.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 158 - 159.

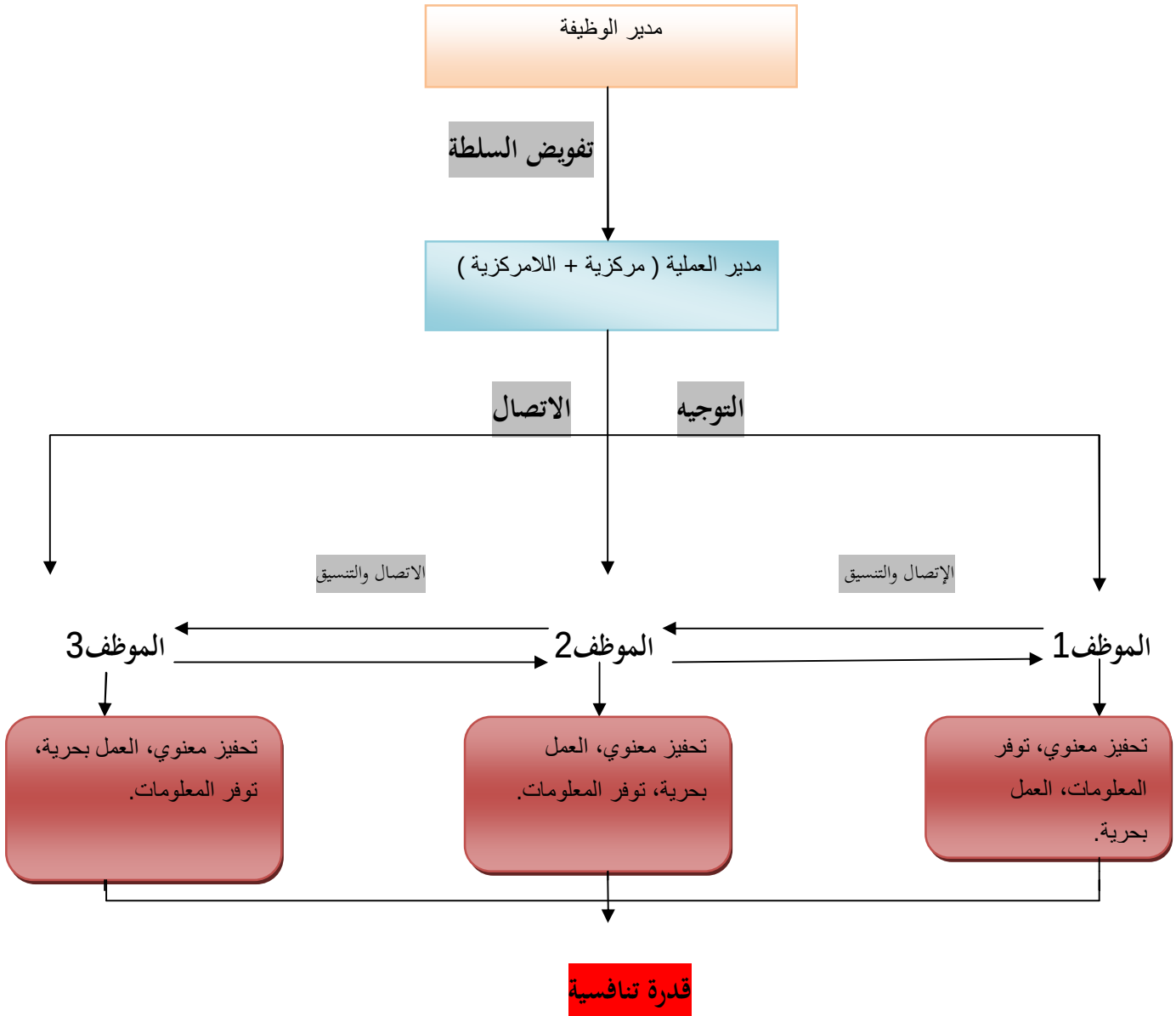
رابعاً: تقليل الحاجة إلى مطابقة المعلومات

إذ تحد الهندسة الإدارية من عدد جهات الاتصال الخارجية لكل عملية، مما يقلل من فرص اختلاف المعلومات والحاجة إلى مطابقتها.

من خلال هذه العمليات التي قامت الهندسة الإدارية بتغييرها يمكن القول أن الهيكل التنظيمي سيصبح مرناً بتقليل مستوياته، لأن كل فرد له حرية التصرف وفقاً لسلطته ومسؤوليته.

وانطلاقاً من المعلومات المحددة في كيفية تغيير الهندسة الإدارية لعمليات الهيكل التنظيمي، يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (15): أوجه تغيير عمليات الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على عناصر إعادة هندسة عمليات الهيكل التنظيمي على القدرة التنافسية.

المطلب الثاني: أثر إعادة هندسة عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط على القدرة التنافسية

سيتم التطرق أولاً إلى إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار ثم إلى إعادة هندسة عملية التخطيط، على النحو التالي:¹

أولاً: أثر إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار على القدرة التنافسية

إذ أنه عند إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار ينتج عن ذلك تحول هذه العملية إلى تشاركية بين جميع موظفي المؤسسة، أي تصبح عملية اتخاذ القرار مهمة الجميع، وذلك من خلال الاستعانة بنظم دعم القرار، ومن خلال هذه العملية ينتج ما يلي:

1- قيام الموظفين العاديين بمهام الخبراء: وذلك بالاستعانة بالنظم الخبيرة التي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة لنظم المعلومات، في حين أن الموظفين بواسطة التكوين يستطيعون التحكم في هذه النظم، مما يجعلهم قادرين على اتخاذ القرار؛

2- الكشف التلقائي عن جميع الموارد المستخدمة في العمل: وذلك من خلال تقنية تحديد ومتابعة مواقع وحركة موارد العمل، حيث ليس هناك داعي للجوء إلى الإدارة للحصول على إذن التعامل مع هذه العمليات إذ أن الموظفين يتمتعون بتفويض السلطة؛

ثانياً: أثر إعادة هندسة عملية التخطيط على القدرة التنافسية

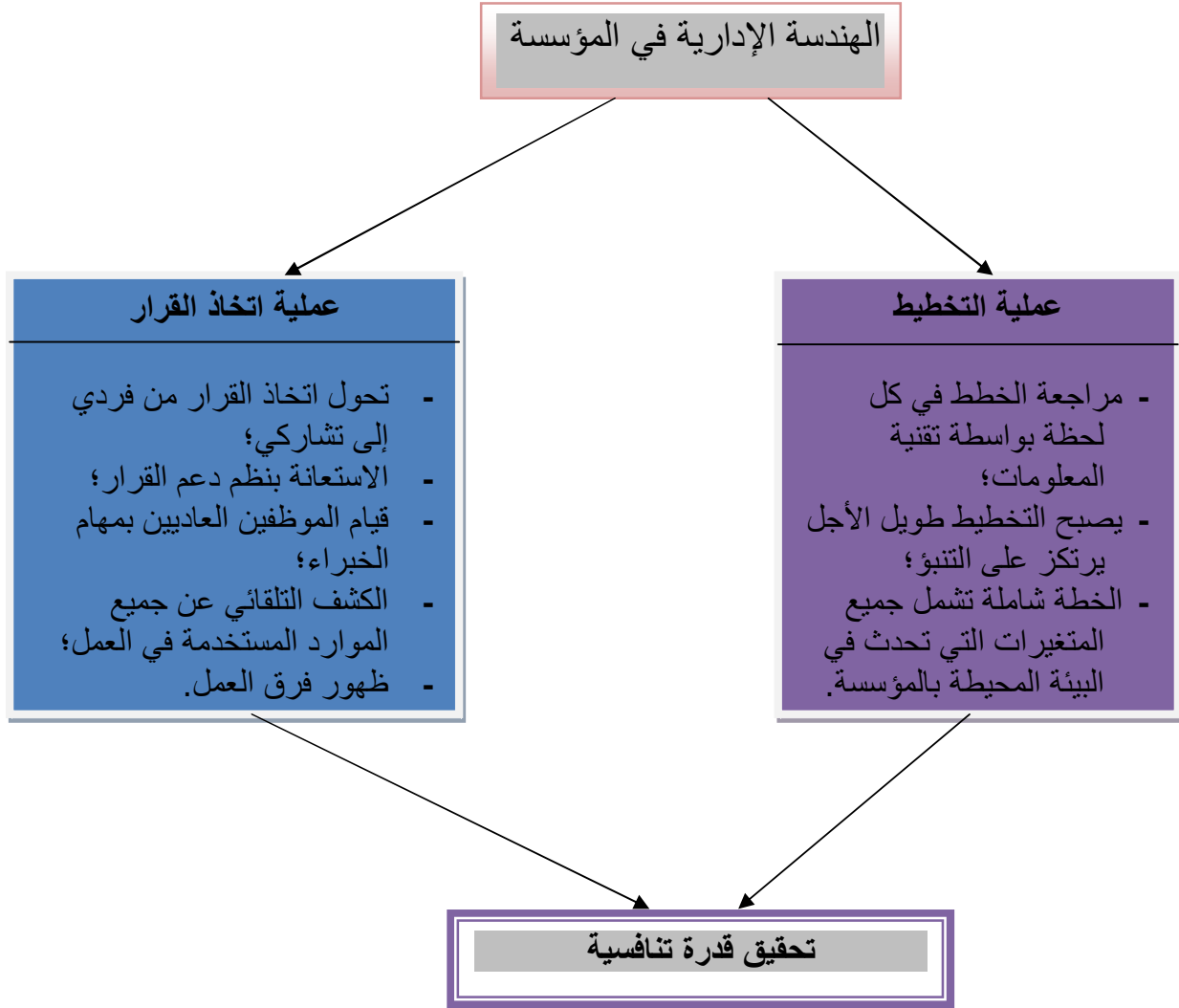
إذ أنه بواسطة الهندسة الإدارية يتم مراجعة الخطط في كل لحظة من خلال تقنية المعلومات، إذ تعتبر تقنية المعلومات جزءاً لا يتجزأ من أي جهد من جهود الهندسة الإدارية انطلاقاً من كونها عامل أساسي ومساند للعملية الإدارية وبالتالي نجاح عملية التخطيط يعتبر بمثابة قدرة تنافسية للمؤسسة تتميز بها عن باقي المنافسين، حيث أن التخطيط يكون طويل الأجل وبالتالي عند إعادة تصميم عملياته يؤدي ذلك إلى وضوح مختلف المتغيرات التي أخذتها الحطة بعين الاعتبار مما يؤدي إلى نجاح هذه الحطة، وذلك يعتبر بمثابة قدرة تنافسية للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية تؤثر على عملية اتخاذ القرار بجعلها مفتوحة ومبنية على المشاركة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى ظهور فرق العمل، التي تقوم بإنجاز العمليات جماعياً بكل حرية، وبالتالي تتاح للمؤسسة فرصة التفوق على المنافسين في السوق، والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، وزيادة عدد الزبائن، والتخطيط الجيد بواسطة تقنية المعلومات يتيح للمؤسسة العمل بكل جدية؛

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 162 - 163.

من خلال المعلومات السالفة الذكر فيما يخص تأثير الهندسة الإدارية على عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط، يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (16) : أوجه تغير عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر إعادة هندسة عمليتي اتخاذ القرار والتخطيط على القدرة التنافسية.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية تؤثر على عملية اتخاذ القرار إيجابيا، حيث تتيح لجميع أفراد المؤسسة المشاركة في إبداء آرائهم المتعددة ووجهات نظرهم، حتى يكون القرار المتخذ يتمتع بالأغلبية من جميع العاملين وبالتالي العمل جماعيا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وكذلك تعمل الهندسة الإدارية على جعل عملية التخطيط تشمل جميع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة دون استثناء، وبعد الانتهاء من هذا المطلب سيتم التطرق إلى أثر إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات على القدرة التنافسية.

المطلب الثالث: أثر إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات على القدرة التنافسية¹

تعتبر الهندسة الإدارية وسيلة لتحسين سيرورة انتقال المعلومات من مكان لآخر بكل حرية، ويكون ذلك بإظهار المعلومات في عدة مواقع في نفس الوقت وذلك من خلال قواعد المعلومات المشتركة، حيث يمكن للموظفين الميدانيين استقبال وتخزين وإرسال المعلومات في كافة المواقع التي يتواجدون فيها من خلال الحواسيب النقالة، ويؤدي ذلك إلى التفكير للوصول إلى مستوى أداء أفضل من المستوى المحدد للتفوق، بما يعني زيادة معدلات الأداء على النحو التالي:

أولاً: زيادة إنتاجية الأعمال البسيطة

وذلك بنسبة معتبرة، أي بواسطة الهندسة الإدارية يتم إظهار المعلومات في كل مكان ما يؤدي إلى زيادة إنتاجية الأعمال البسيطة للمؤسسة؛

ثانياً: زيادة إنتاجية الوظائف متوسطة التعقيد

وذلك عن طريق توفير المعلومات المناسبة في مكان إجراء عمليات هذه الوظائف المعقدة نوعاً ما، حيث تساعد الهندسة الإدارية في إعادة تصميم هذه العمليات جذرياً مما يزيد من إنتاجيتها؛

ثالثاً: زيادة إنتاجية الوظائف المعقدة جداً

حيث أن إظهار المعلومات بصفة شفافة في مكان إجراء عمليات هذه الوظائف المعقدة يؤدي إلى زيادة الإنتاجية بنسبة كبيرة، وذلك لأن هذه الوظائف لها أهمية كبيرة للمؤسسة (أي تعتبر وظائف رئيسية)؛

رابعاً: زيادة إنتاجية وظيفة المبيعات

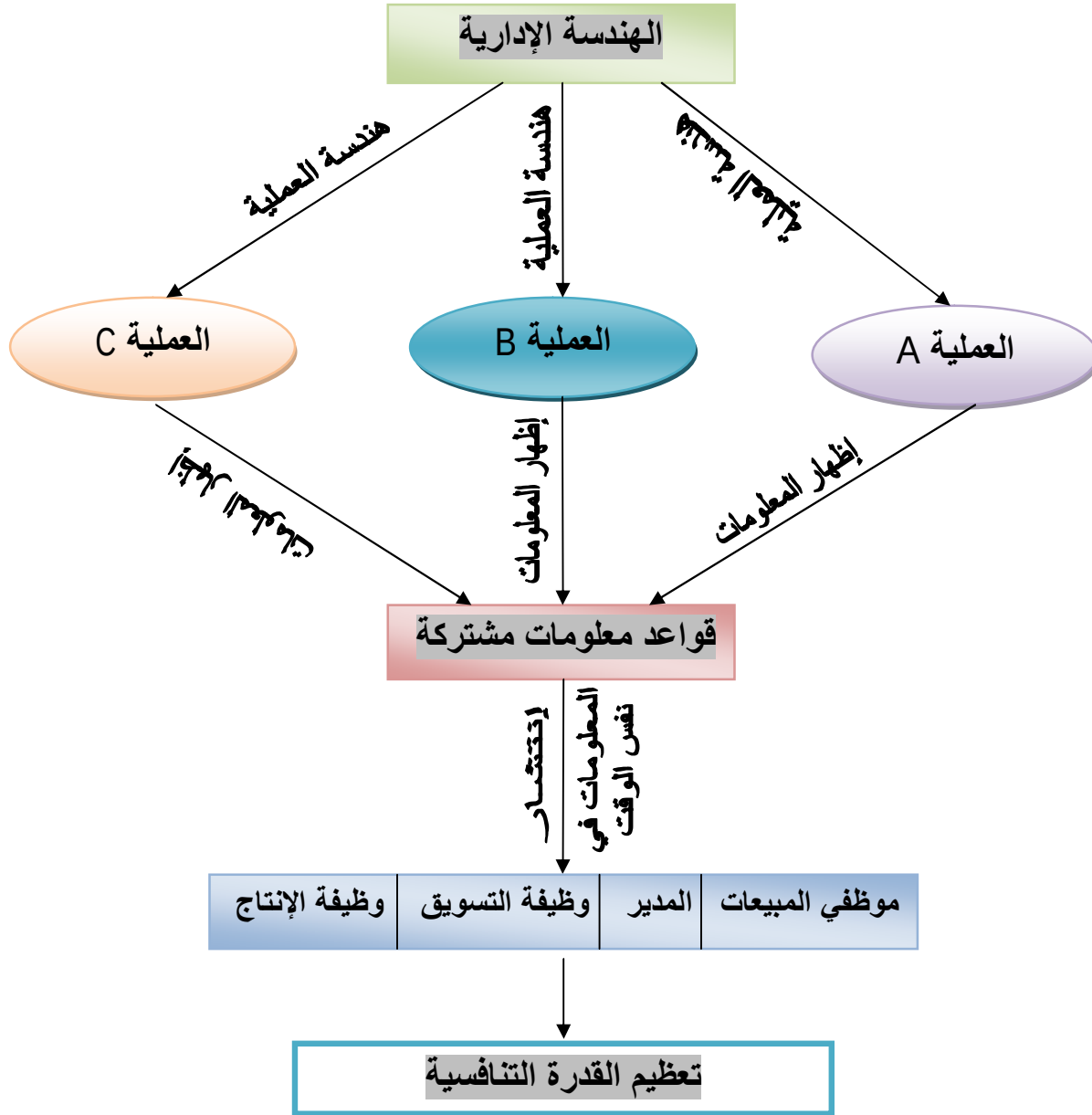
إذ أن عملية البيع تعد من أهم وظائف المؤسسة الإنتاجية، وعند إعادة هندسة عمليات هذه الوظيفة يؤدي ذلك إلى توفر معلومات لدى مكلفي المبيعات في مكان تواجد الزبائن بواسطة نظم المعلومات، مما يؤدي إلى خدمتهم وذلك بالذهاب إليهم في مواقعهم للوقوف على احتياجاتهم الفعلية وكيفية مساعدتهم، وما الذي يريدونه في حل المشكلات التي تواجههم، وكذلك تحديد ما الذي سيفعلونه بالمنتجات، ومن ثم تطوير هذه المنتجات.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية إظهار المعلومات في أماكن متعددة في نفس الوقت يؤدي إلى تحسن الإنتاجية وكذلك تخفيض التكاليف، مما يساهم في زيادة أداء المؤسسة.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 164 - 165.

من خلال المعطيات السابقة، يمكن استنتاج الشكل التالي:

الشكل رقم (17): أوجه تغير عملية إظهار المعلومات



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية تساعد عملية انتقال والكشف عن المعلومات بكل حرية، حيث تساهم في توفير المعلومات لجميع أقسام المؤسسة في نفس الوقت دون تقطع، حتى يتم الكشف عن جميع المعلومات المتوفرة بالمؤسسة في نفس الوقت، مما يزيد من سرعة تنفيذ مختلف العمليات الإدارية داخل المؤسسة، وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب دون أي تأخير، لأن التأخر في اتخاذ القرار يمنع المؤسسة من استغلال عدة فرص تسويقية. وبعد الانتهاء من هذا المبحث، سيتم تحديد أثر الهندسة الإدارية على العناصر المحددة للقدرة التنافسية في المبحث الرابع.

المبحث الرابع: أثر الهندسة الإدارية على العناصر المحددة للقدرة التنافسية

تساهم الهندسة الإدارية في إعادة تصميم مختلف العمليات المكونة لوظائف المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، التسويق التوزيع... الخ، إذ سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تجزئة هذه الوظائف إلى عمليات فرعية، والمتمثلة في تصميم المنتج تكاليف العمليات، مدة إجراء العمليات، وذلك لتحديد دور الهندسة الإدارية في دعمها.

المطلب الأول: أثر إعادة هندسة عملية تصميم المنتج على القدرة التنافسية

تؤدي الهندسة الإدارية إلى تغيير سياسة الإنتاج والتسويق، مما ينتج عن ذلك تميز المنتج بعدة خصائص غير موجودة في منتجات المؤسسات المنافسة، ومن بين هذه التغيرات التي تحدث في تصميم المنتج ما يلي:

أولاً: إعادة التفكير في مكونات المنتج

تعد مكونات المنتج من الأمور المهمة لتحقيق رضا الزبائن، وذلك بإظهار الاختلافات في الاستعمال، التوزيع البيع،¹ وهو ما يسمح للمؤسسة من تحقيق قدرة تنافسية، وهو الشيء الذي يجعلها تحقق أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنافسين؛

ثانياً: إعادة التفكير في إدارة العلامة التجارية

من ضروريات الإدارة أن تمتلك علامة تجارية متميزة، وهو ما توفره الهندسة الإدارية، مما يسمح ذلك بتحقيق سمعة جيدة لدى الزبائن، والذي يؤدي إلى ترويج جيد للمنتج، وبالتالي يسمح بتحقيق قدرة تنافسية؛²

ثالثاً: تحقيق جودة المنتجات والخدمات

إن الهندسة الإدارية تسعى إلى تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها لتناسب مع رغبات واحتياجات الزبائن،³ وذلك بتوفير مجموعة من الخصائص في المنتجات، وكذلك بتحسين طريقة تقديم الخدمة، لكي تصبح المؤسسة متفردة من حيث الخدمات على المؤسسات المنافسة.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الهندسة الإدارية تؤدي إلى تحسين المنتج بواسطة العمليات التي تمت إعادة هندستها، إذ يصبح المنتج يتميز بالجودة، وذلك بمراجعة عملية التوزيع، البيع، تغيير طريقة الاستعمال، وهذا ما يساهم

¹ - رافيق بن مرسل، مرجع سبق ذكره، ص 67.

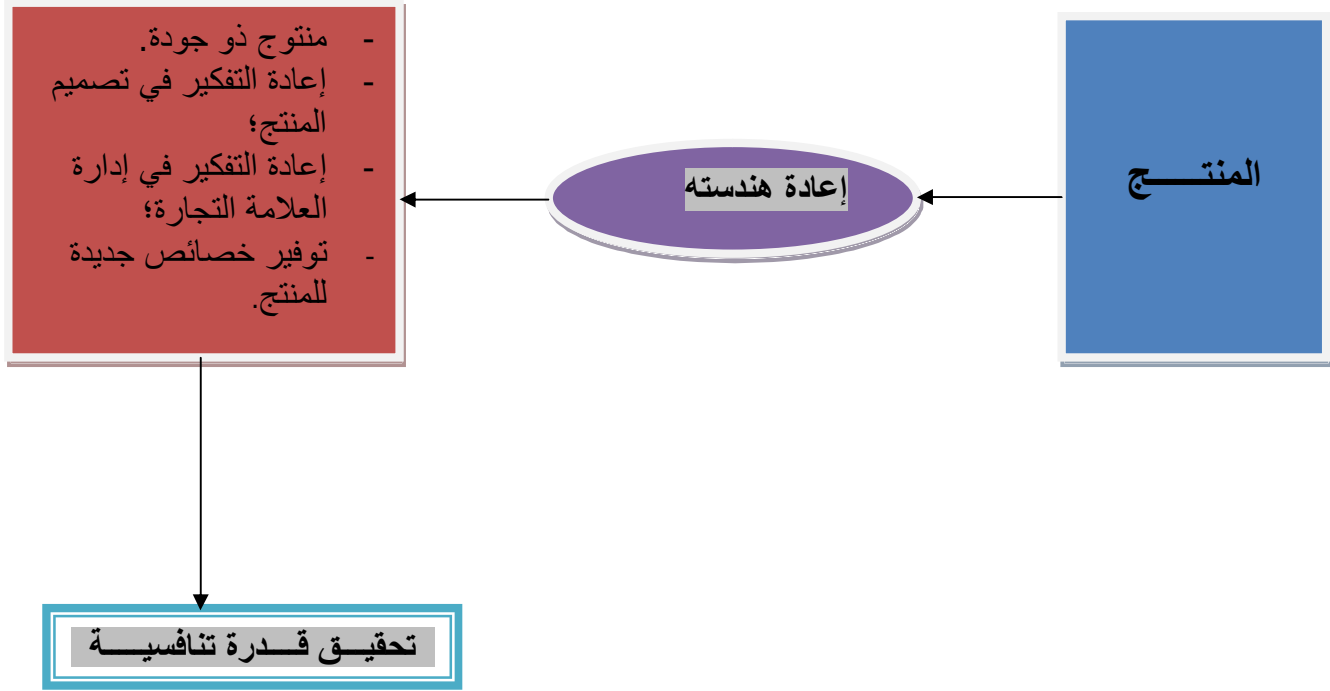
² - محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 80.

³ - رافيق بن مرسل، المرجع أعلاه، ص 68.

في تحقيق قدرة تنافسية عن طريق تحقيق رضا الزبائن، وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة، وبالتالي تحقق المؤسسة أهدافها والمتمثلة في البقاء والاستمرار لأطول مدة ممكنة في السوق.

من خلال معطيات ومعلومات الموضوع السابق يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (18): أوجه تغير عملية تصميم المنتج



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر أثر إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات على القدرة التنافسية.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية قامت بتحسين المنتج، إذ أصبح يتميز بخصائص جديدة وهو ما يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية، وبالتالي يصبح الزبائن ينتظرون باستمرار الصيغة النهائية لمنتجات المؤسسة باعتبارها تعتمد على الإبداع المستمر.

ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية تعمل ضد وجود النمطية، بدليل أنها تشجع التجديد والتطوير المستمرين طوال حياة نشاط المؤسسة، ويتحقق ذلك بتشجيع الإبداع والابتكار داخل المؤسسة لكي تستطيع تلبية جميع احتياجات الزبائن من جهة، وكذا التكيف مع البيئة المحيطة بها التي تتميز بالتغير المستمر، وبالتالي عند اكتشاف منتج جديد أو طريقة جديدة لتقديم الخدمات يؤدي إلى التأثير على سلوك الزبائن، مما ينعكس على درجة رضاهم وولائهم للمؤسسة لأن المؤسسة المبدعة لها القدرة على التحكم في الثقافة الشرائية للزبائن، من خلال معرفة كيفية التعامل معهم، وتعمل الهندسة الإدارية أيضا على تخفيض التكاليف، وهذا ما سيتم التطرق إليه في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث التكاليف على القدرة التنافسية

تسعى الهندسة الإدارية إلى تخفيض تكاليف العملية الإدارية، وذلك لتحقيق إنتاجية عالية وزيادة نمو الأداء، ويتحقق ذلك كما يلي:¹

أولاً: إلغاء العمليات غير الضرورية

تهدف الهندسة الإدارية إلى تخفيض التكلفة من خلال إلغاء العمليات غير الضرورية، والتركيز على العمليات ذات القيمة المضافة، مما يحقق قدرة تنافسية للمؤسسة؛

ثانياً: دمج بعض العمليات ببعضها البعض

تسمح الهندسة الإدارية باكتشاف أن بعض العمليات يمكن دمجها مع بعض العمليات، والمتمثلة في التي تؤدي نفس المهمة مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وذلك يسمح بتحقيق قدرة تنافسية؛

ثالثاً: تخفيض تكلفة جمع المعلومات

تسمح الهندسة الإدارية بإدخال تقنيات المعلومات المتطورة التي تهتم بجمع ومعالجة المعلومات في أسرع وقت ممكن ما يؤدي إلى تخفيض تكاليف إنجاز العمليات وتكلفة جمع المعلومات.

ومن خلال ما سبق عرضه يمكن القول أن الهندسة الإدارية تساهم في تخفيض تكاليف جميع العمليات الإدارية بواسطة إلغاء بعض العمليات التي لا تضيف أي شيء للمؤسسة، وتسمح بدمج مجموعة من الوظائف في وظيفة واحدة وذلك يعني استبدال القيام بعدة وظائف متفرقة بوظيفة واحدة يمكن أن يقوم بها موظف واحد، أو ما يسمى بفريق العملية، إذ يؤدي ذلك إلى التقليل من الأخطاء وتأخير العمل، وتخفيض التكاليف الإدارية وتكاليف الإشراف.

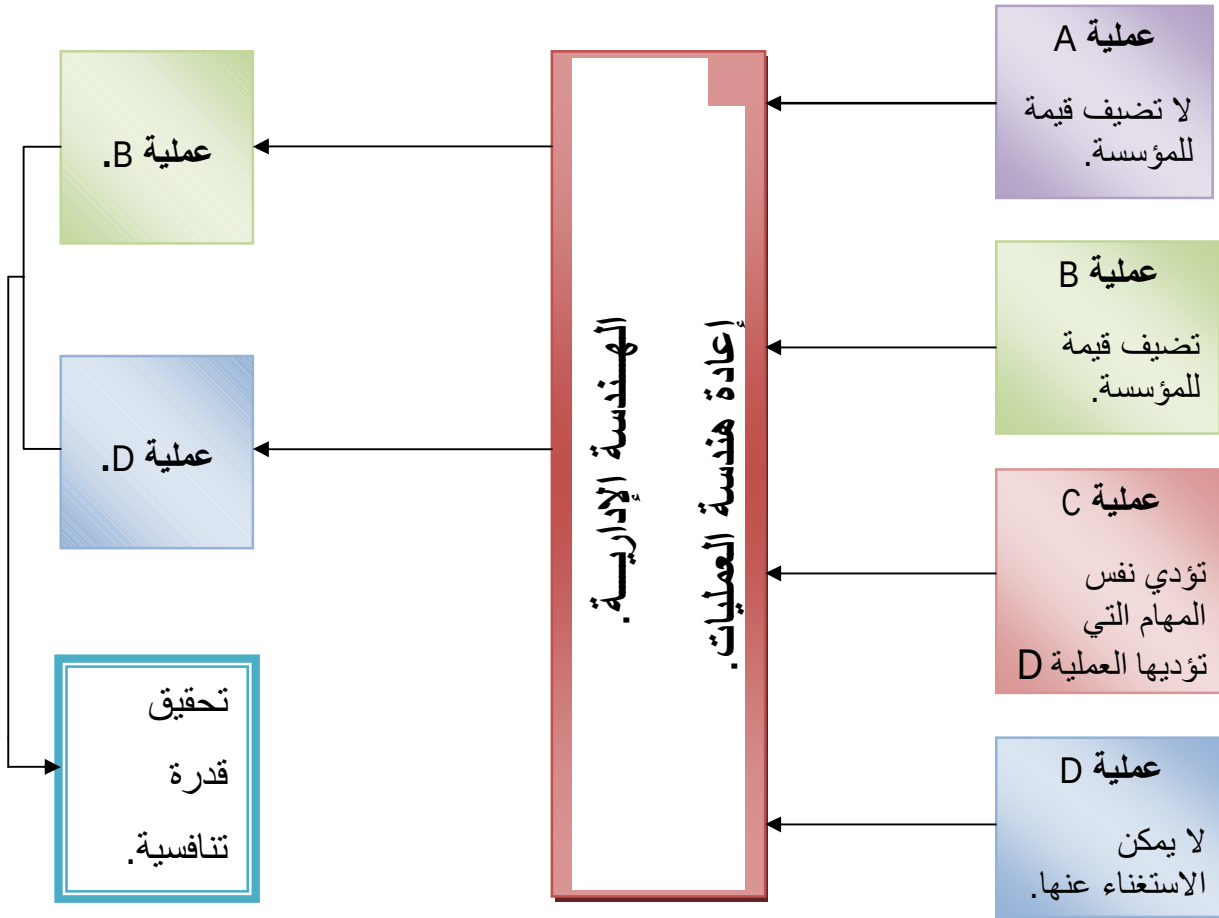
رابعاً: تخفيض المستويات الإدارية يؤدي إلى تخفيض التكلفة

بما أن الهندسة الإدارية تعمل على تخفيض المستويات الإدارية والتخلص من الهياكل التنظيمية المعقدة، مما يؤدي إلى سهولة الوصول إلى المستويات العليا بكل حرية وبانسيابية عالية، مما يسمح بزوال الفوارق الإدارية بين الموظفين التي تعيق إنجاز العمل بجودة عالية.

من المعطيات السابقة يمكن إعداد الشكل التالي:

¹ - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

الشكل رقم (19): أوجه تغير تكاليف العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أثر إعادة هندسة تكاليف العمليات الإدارية.

من خلال الشكل يتضح أن الهندسة الإدارية قامت بإلغاء العملية A لأنها لا تضيف قيمة للمؤسسة، وتم دمج العملية C مع العملية D لأن العملية C تؤدي نفس المهام التي تمارسها D، ومن خلال العمليات B و D يتم تخفيض التكاليف الكلية للمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية.

ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية تسمح للمؤسسة من تخفيض تكاليفها المختلفة إلى أقصى حد ممكن، نتيجة سعيها إلى إلغاء جميع العمليات غير الضرورية والتي لا تضيف أي قيمة، بالإضافة إلى دمج مختلف الوظائف ببعضها البعض، وذلك من أجل تخفيض مختلف المستويات الإدارية، وجعل المؤسسة في غنى عن التكاليف الإضافية وغير المبررة التي ليس لها عائد معين، وبالتالي كل هذه الخصائص تجعل المؤسسة تتحكم في مختلف أساليب إنجاز العمليات الإدارية، وذلك بكفاءة عالية وفعاليتها كبيرة، مما يساهم في تحقيقها لمختلف أهدافها القصيرة والطويلة الأجل. وبعد الانتهاء من هذا المطلب، سيتم تحديد أثر الهندسة الإدارية على تخفيض مدة إجراء العمليات في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مدة إجرائها على القدرة التنافسية

تساهم الهندسة الإدارية في تخفيض مدة القيام بمختلف العمليات الإدارية، وذلك يؤدي إلى تحقيق قدرة تنافسية، كما يلي:

أولاً: تؤدي الهندسة الإدارية إلى السرعة في الأداء

فالهندسة الإدارية تهدف إلى تمكين الإدارة من أداء أعمالها بسرعة عالية، وذلك من خلال توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وتسهيل عملية الحصول عليها،¹ حيث أن الهندسة الإدارية تعمل على تقليص الإخفاقات في مواعيد التسليم وأوقات الدورة، وإيصال المنتجات في الوقت المناسب وبالسعة المطلوبة، مما يجعل الزبون راض عن المؤسسة مما يعزز ولائه، وبالتالي تحقق المؤسسة قدرة تنافسية؛

ثانياً: تؤدي الهندسة الإدارية إلى إعادة ترتيب العمليات حسب تطبيقها

إذ ليس بالضرورة أن تؤدي العمليات في تتابع واحد ولكن حسب الحاجة، أي وجود مرونة في أسلوب أداء العملية وهذا يعني إمكانية أداء العمليات بشكل متزامن، أي في وقت واحد بدلا من الترتيب المتتابع للعملية، كما هو الحال في الأنظمة القليلة المرونة في الإنتاج الواسع؛²

ثالثاً: تخفيض مدة إجراء العمليات بأداء العمل في المكان المناسب له

حيث أنه من مبادئ الهندسة الإدارية هو نقل العمل عبر الحدود التنظيمية أي نقل العمل خارج موقع المؤسسة إذا استدعى الأمر ذلك، مثل تقديم المنتج للزبون في مكان تواجدده، وهذا يعني إيجاد قوة عمل مرنة غير متخصصة بدرجة عالية عكس ما هو موجود في المؤسسات التقليدية التي تعتمد على التخصص الكامل، وهو ما يؤدي إلى توفير المنتج للزبون بالسرعة المطلوبة وفي المكان المناسب؛³

ومن خلال ذلك تستطيع المؤسسة تحقيق رضا الزبائن وولائهم، وهو ما يحقق قدرة تنافسية للمؤسسة، لأن الوقت مهم جدا في إنجاز العمليات وتقديم السلع والخدمات للزبون، لأنه يساهم في استغلال الفرص المتاحة في السوق.

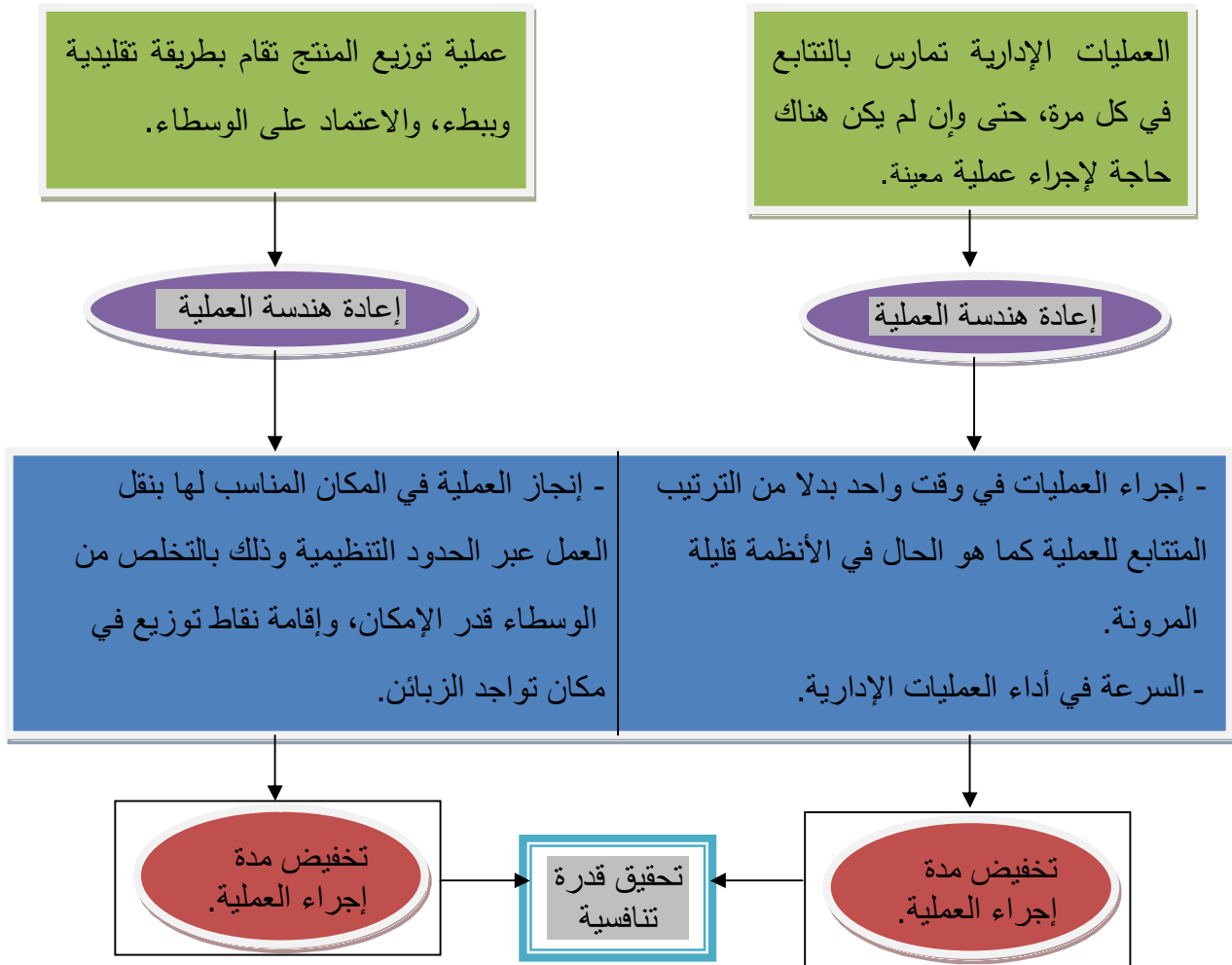
من خلال معطيات ومعلومات الموضوع السابق يمكن استنتاج الشكل التالي:

¹ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص167.

² - محمد الصيرفي، مرجع سيق ذكره، ص 99.

³ - المرجع نفسه، ص 100.

الشكل رقم: (20) أوجه تغير مدة إجراء العمليات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على أثر إعادة هندسة العمليات الإدارية من حيث مدة إجراءاتها.

يمكن القول من خلال هذا الشكل أن الهندسة الإدارية تسمح بتخفيض وقت إجراء العمليات الإدارية لتحقيق قدرة تنافسية عالية، لأن الوقت مهم جدا من أجل إنجاز مختلف العمليات الإدارية، حتى لا تتأجل مختلف النشاطات إلى مواعيد لاحقة.

وبالتالي يجب على المؤسسة أن تركز كثيرا على إيجاد الطريقة المناسبة لإدارة وقت إنجازها لمختلف العمليات الإدارية لأنه في الوقت الحاضر مع تعدد السلع والخدمات المعروضة والتي تتميز بالجودة العالية، أصبح الزبون يختار تلك التي تصله في أسرع وقت وتلبي حاجاته المتعددة في أقصر مدة ممكنة، وانطلاقا من ذلك أصبح الوقت عنصر تنافسي يجب التحكم فيه لتحقيق التفوق على المنافسين في المدى القصير والطويل، والذي يضمن ولاء ورضا الزبائن مهما تعددت الإجراءات المقدمة من طرف المنافسين، لأن الزبون متعلق ومتأثر بأساليب وسياسات المؤسسة التي تجعله وفيها لها مهما كانت الظروف المؤثرة عليه.

خلاصة الفصل

تم التوصل من خلال هذا الفصل أن المنافسة عبارة عن ذلك الصراع الذي يحدث بين مؤسستين أو أكثر تنتجان نفس المنتج أو منتجات متشابهة، لغرض الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، ومن خلال ذلك تسعى هذه المؤسسات أن تكون تنافسية من خلال إعداد مجموعة من الخطط والاستراتيجيات، واستعمال مختلف الوسائل والتقنيات من أجل التغلب على المنافسين والسيطرة عليهم، ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق القدرة التنافسية، التي تعني التميز بتكلفة أقل جودة عالية، سعر مناسب، وذلك خلال عدة دورات استغلال دون انقطاع، إذ أنها تختص بالفرص المستقبلية وتركز على الموقع في السوق، المرونة، معرفة كيفية العمل، الجودة، الخدمات، التكاليف الإنتاجية، مردودية رأس المال المستثمر وهذا يتحقق بتفاعل هذه المعايير لمدة طويلة جدا، والتي تبقى المؤسسة صامدة في بيئة متغيرة.

وبالتالي القدرة التنافسية لها أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة من خلال جعلها قادرة على المنافسة في السوق والتميز عن باقي المنافسين، وكسب أكبر حصة سوقية ممكنة.

ومن أجل تطويرها وإدامتها يجب على المؤسسة أن تبني إحدى استراتيجيات التغيير التنظيمي وبالمخصوص الهندسة الإدارية، التي تقوم بتغيير جذري للعمليات المدعمة للقدرة التنافسية سواء كانت عمليات إدارية أو عمليات إستراتيجية ومن بين هذه العمليات، توجد عمليات الهيكل التنظيمي، التي تصبح فيها مستويات المراقبة والمراجعة منخفضة، الجمع بين المركزية واللامركزية، جعل عملية الاتصال تجرى في عدة مستويات وبكل حرية، وتصبح عملية اتخاذ القرار تشاركية بين جميع أفراد المؤسسة، وأيضا تعمل على جعل العمليات الإدارية تمتاز بالتكلفة الأقل وبالسعة الفائقة، وكذا يصبح المنتج ذو جودة عالية من خلال التصميم الجيد له.

انطلاقا مما سبق سيتم إسقاط كل المعلومات الواردة في هذا الفصل على مؤسسة موبيليس في الفصل الثالث، لمعرفة أوجه تأثير الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية لهذه المؤسسة.

الفصل الثالث:

أثر الهندسة الإدارية على القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس

تمهيد

بعدما تم التطرق في الجانب النظري إلى الخطوط العريضة لمشروع الهندسة الإدارية وكيفية مساهمته في دعم القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة، وذلك بإتباع مجموعة من المراحل والخطوات المدروسة والمخطط لها من أجل اكتساب مجموعة من الخصائص التي تضمن للمؤسسة التفوق على المنافسين في السوق، سيتم في هذا الفصل إسقاط معلومات الجانب النظري على مؤسسة موبيليس، باعتبارها من المؤسسات القليلة جدا التي طبقت هذا المشروع على مجموعة من عملياتها المختلفة على مستوى المديرية العامة، إذ تم القيام بمجموعة من الزيارات إلى المديرية العامة لمؤسسة موبيليس بباب الزوار في الجزائر العاصمة، حيث تم جمع مجموعة من المعلومات حول كيفية تطبيق هذا المشروع وانعكاساته على قدرتها التنافسية، وذلك لمواجهة المنافسة الشديدة بينها وبين مؤسستي نجمة وجازي، مما حتم عليها إتباع هذا المشروع من أجل تعزيز حصتها السوقية، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل التطبيقي، ومن أجل ذلك فقد تم تقسيمه إلى مجموعة من المباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل استكشافي لمؤسسة موبيليس؛

المبحث الثاني: تشكيلة عروض مؤسسة موبيليس في ظل المنافسة؛

المبحث الثالث: واقع تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس؛

المبحث الرابع: أوجه مساهمة الهندسة الإدارية في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس.

المبحث الأول: مدخل استكشافي لمؤسسة موبيليس

تعتبر مؤسسة موبيليس من بين المؤسسات العمومية المدعمة للاقتصاد الوطني، وذلك من خلال إنجازاتها المستمرة وتميزها بالتطوير والتحسين المستمرين، الذين ساهما في جعلها تحتل مكانة جيدة في سوق الهاتف النقال وقدرتها على منافسة مؤسستي جازي وموبيليس، حيث تتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي المنافسين، وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تعريف مؤسسة موبيليس مع أهدافها ومبادئها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي، ومختلف وكالاتها المنتشرة عبر الوطن.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس "ATM"¹

مؤسسة موبيليس فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر تأسست في أوت 2003، وهي عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 100.000.000 دج مقسم إلى 1000 سهم، مقدار كل سهم 100.000 دج وحاليا بلغ رأس مالها الاجتماعي 25.000.000.000 دج، وهي مختصة في مجال الهاتف النقال، ويقع مقرها الرئيسي في حي الأعمال بباب الزوار - الجزائر العاصمة -، حاملة لسجل تجاري رقم: 0962287 ب03، ولها 133 وكالة تجارية موزعة على 8 مناطق جهوية، ولديها أيضا 52000 نقطة بيع معتمدة، وشعارها يتمثل في عبارة " أينما كنتم " بعدما كان شعارها سابقا " والكل يتكلم "، أما رمزها المصور هو عبارة عن رسم على هيئة رجل بالألوان التالية: الأخضر، الأحمر الأبيض، والتي تدل على العلم الوطني للجزائر، وهذا ما يدل على أن مؤسسة موبيليس وطنية 100%، وأعطت دلائل لهذه الألوان، حيث يدل اللون الأخضر على التجديد، البيئة والتطور الدائم، واللون الأبيض يدل على السلام، أما اللون الأحمر يدل على دم الشهداء (أنظر إلى الملحق رقم 01)، مؤسسة موبيليس تنتهج أسلوب التغيير والإبداع، حيث تعمل على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية، وكذا تلبية متطلبات الزبائن بكل جدية وأمان، ومن خلال ذلك أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وهو ما يعكسه شعارها الجديد " أينما كنتم " إذ أن هذا الشعار يعد تعهدا والتزاما بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي واحترام التنوع الثقافي، ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة حكومية مواطنة تعمل على تنشيط الاقتصاد الوطني وتنمية الخدمات على المستوى الوطني، ومع اشتداد المنافسة بينها وبين المنافسين اللذين تتقاسم السوق معهما وهما: مؤسسة جازي ومؤسسة نجمة، فإنها تعتمد على التغيير المستمر والإبداع الدائم.

¹ - www.mobilis.dz , consulté le 15/02/2013, a 12 :30.

ويمكن توضيح البطاقة الفنية لمؤسسة موبيليس في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): البطاقة الفنية لمؤسسة موبيليس

البيان	التعيين
مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.	الاسم
شركة ذات أسهم.	النوع
25.000.000.000.00 دج.	مقدار رأس المال
الهاتف النقال.	المجال
"أينما كنتم".	الشعار
(أنظر إلى الملحق رقم 1).	الرمز المصور
03ب0962287	رقم السجل التجاري
حي الأعمال بباب الزوار - الجزائر العاصمة - .	المقر الرئيسي
215 مليون دولار.	الأرباح الصافية
29.18 %.	الحصة السوقية
4300 عامل.	عدد العمال
133.	عدد الوكالات
52000.	عدد نقاط البيع
مؤسسة جازي، مؤسسة نجمة.	المنافسين
12 مليون مشترك.	عدد الزبائن

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2012.

من خلال هذا الجدول يتضح أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة رائدة في مجالها، بفضل حصتها السوقية الجيدة التي تحتل على إثرها المرتبة الثانية بعد مؤسسة جازي ومتفوقة على مؤسسة نجمة، حيث تساهم في تخفيض نسبة البطالة بفضل انتشارها في كامل التراب الوطني، وتعمل على تقريب خدماتها من الزبائن.

وبعد الانتهاء من هذا المطلب، سيتم التطرق إلى أهم أهداف مؤسسة موبيليس التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا تحديد مجموعة من المبادئ التي تركز عليها، وذلك في المطلب الثاني.

المطلب الثاني: أهداف ومبادئ مؤسسة موبيليس

تعمل مؤسسة موبيليس منذ تفرعها من مؤسسة اتصالات الجزائر على تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية التي ترى أنها تسمح بتحقيق أكبر حصة سوقية، والوصول إلى أكبر عدد من المشتركين، ولتحقيق هذه الأهداف تركز على مبادئ وقيم خاصة بها، ومن خلال هذا المطلب سيتم التطرق أولاً إلى تحديد أهداف مؤسسة موبيليس ثم مبادئها الأساسية وذلك كما يلي:¹

أولاً: أهداف مؤسسة موبيليس

تتمثل أهداف مؤسسة موبيليس فيما يلي:

- 1- زيادة عدد المشتركين: إذ تهدف مؤسسة موبيليس إلى الحصول على أكبر عدد ممكن من الزبائن عن طريق محاولة استمالتهم بواسطة العروض المتعددة والامتيازات المغرية، لغرض تحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة؛
 - 2- تحسين شبكة التغطية: تسعى مؤسسة موبيليس إلى تحسين جودة الاتصالات لزبائنهم أينما كانوا بواسطة تطوير شبكة تغطيتها لتكون ملائمة للمساهمة في تحقيق رضا الزبائن سواء كانوا خواص أو مؤسسات، لأنه إذا كانت شبكة التغطية ذات جودة عالية فإنها تساهم في تلبية حاجات الزبائن في الاتصال إلى عدة أماكن وفي الأوقات التي يريدونها؛
 - 3- استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة: تعمل مؤسسة موبيليس على مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا عن طريق تبني التقنيات الحديثة في مجال الاتصالات اللاسلكية، حتى تحسن من جودة خدماتها والتفوق على المنافسين، لأن التكنولوجيا عبارة عن ميزة تعطي للمؤسسة أسبقية في السوق؛
 - 4- توسيع تعاملاتها مع المؤسسات: تسعى مؤسسة موبيليس بأن تكون المتعامل الشريك لكل المؤسسات بتطوير الخدمات المقدمة لمختلف المؤسسات مهما كان مجال نشاطها، لأن التعامل مع المؤسسات يضاعف من فرص النجاح في السوق؛
 - 5- وضع إجراءات جديدة فيما يخص الموارد البشرية: تعمل مؤسسة موبيليس على تنمية قدرات مواردها البشرية على جميع المستويات، بتدريبهم وتكوينهم على التحكم في التكنولوجيات الحديثة.
- ولتوضيح هذه الأهداف أكثر، يمكن إعداد الجدول التالي:

¹ - www.mobilis.dz ,consulté le 18 /02/2013,a 19 :27.

الجدول رقم 04: أهداف مؤسسة موبيليس

الأهداف	مجال الاستهداف
- تبني مختلف التكنولوجيات الحديثة المتطورة في مجال الاتصالات؛ - إحداث تعديلات في التقنيات الحالية لتطويرها وجعلها قادرة على مواكبة التغيير في أساليب العمل.	المجال التكنولوجي
- تدريب العاملين وتكوينهم على التحكم في التكنولوجيات الحديثة؛ - تبني السياسات المتطورة في تقييم أداء المورد البشري؛ - تلبية جميع رغبات ومتطلبات العمال؛ - تحفيز العمال لبذل مجهودات أكثر.	مجال الموارد البشرية
- تحسين جودة الخدمات؛ - إطلاق عروض جديدة تتناسب مع رغبات الزبائن؛ - تحسين شبكة التغطية؛ - منح امتيازات للزبائن الأوفياء؛ - تحقيق رضا وولاء الزبائن بواسطة الاستمرار في خدمتهم بعد تلقي الخدمة، أي تقديم خدمات ما بعد البيع.	مجال التعامل مع الزبائن الخواص
- التعاون مع المؤسسات بتوفير مجموعة من العروض التي تتناسب مع حاجاتها؛ - العمل على تعزيز مصالح مختلف المؤسسات، - تعظيم الأرباح، لأن التعامل مع المؤسسات يضاعف من فرص النجاح.	مجال التعامل مع المؤسسات

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر أهداف مؤسسة موبيليس.

من خلال الجدول يتضح أن مؤسسة موبيليس تسعى إلى تلبية رغبات جميع الزبائن سواء كانوا خواص أو مؤسسات.

ثانيا: مبادئ مؤسسة موبيليس

ترتكز مؤسسة موبيليس على مجموعة من القيم التي توضح لها الأسلوب الذي تسلكه من أجل تحقيق أهدافها المسطرة، ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

- 1- العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم: تركز مؤسسة موبيليس على فكرة ضرورة العمل من أجل تنمية الاقتصاد الوطني باعتبارها مؤسسة حكومية، ومنه يجب عليها العمل لغرض تعزيز الخزينة العامة من خلال الإيرادات العامة التي ستساهم في تقدم المجتمع الجزائري؛
- 2- حماية مصالح المستهلك الجزائري: بواسطة تقديم خدمات وعروض ذات جودة عالية تساهم في تلبية رغبات الزبون وتحفظ له حقوقه عند حدوث أي مشكل أو وجود عيوب في تلك المنتجات، وبالتالي فسيتم تعويض الأضرار التي قد تلحق بالزبون؛
- 3- التضامن: تركز مؤسسة موبيليس على توطيد العلاقات الإنسانية بين العمال بواسطة تقرب وجهات النظر عن طريق تبني ثقافة تراعي جميع خصائصهم لتجنب الصراعات والنزاعات؛
- 4- الأمانة: تعمل مؤسسة موبيليس بالحفاظ على أسرار جميع الزبائن وعدم تسريبها مهما كانت الظروف، لأن تلك المعلومات سرية لا ينبغي لأي أحد الإطلاع عليها؛
- 5- احترام الالتزامات: تسعى مؤسسة موبيليس إلى تنفيذ جميع واجباتها اتجاه الزبائن في الوقت المحدد وفي المكان المناسب لأن الالتزام مبدأ أساسي عند تقديم أي خدمة؛
- 6- الإبداع: تركز مؤسسة موبيليس على تقديم خدمات ذات جودة عالية بمواصفات مثالية ومتناسبة مع رغبات الزبائن، بواسطة الاعتماد على التجديد وابتكار عروض وخدمات جديدة، للتكيف مع الحاجات المتزايدة والرغبات المتكررة من قبل الزبون، الذي يبحث عن الجديد دائما؛
- 7- الصدق: تعمل مؤسسة موبيليس على تقديم معلومات صحيحة وواقعية عن نشاطاتها، خدماتها وعروضها..... الخ وعدم تقديم معلومات مزيفة وغير متطابقة مع الواقع، لأن الصدق مع الزبائن تنتج عنه ثقتهم بالمؤسسة؛
- 8- روح الجماعة: تركز مؤسسة موبيليس على زرع ثقافة التعاون في العمل بين العمال، والعمل على شكل فرق متناسقة.

ويمكن توضيح المبادئ السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: مبادئ مؤسسة موبيليس

المبدأ	الغرض
العمل من أجل خلق ثروات وبعث التقدم	- نشيط الخزينة العمومية؛ - تنمية الاقتصاد الوطني؛ - تلبية رغبات المجتمع.
حماية مصالح المستهلك الجزائري	- تفادي الأخطاء؛ - تعويض الأضرار للزبائن.
التضامن	- تشجيع العلاقات الإنسانية بين العمال؛ - تشجيع التعاون بين العمال في إنجاز مختلف الأعمال؛
الأمانة	- الحفاظ على أسرار الزبائن؛ - الإيمان بسرية المعلومات الشخصية الخاصة بالزبائن.
الإبداع	- إتقان العمل؛ - ابتكار عروض وخدمات جديدة.
احترام الالتزامات	- تقديم الخدمات في المكان المناسب؛ - إطلاق العروض في الوقت الملائم.
الصدق	- تقديم معلومات صحيحة؛ - عدم تزيف الحقائق؛ - التماشي مع الواقع.
روح الجماعة	- تشجيع العمل الجماعي داخل المؤسسة؛ - العمل على شكل فرق متجانسة.
الأخلاق	- احترام العادات والتقاليد؛ - احترام الدين الإسلامي؛ - تفادي الممارسات غير الأخلاقية.

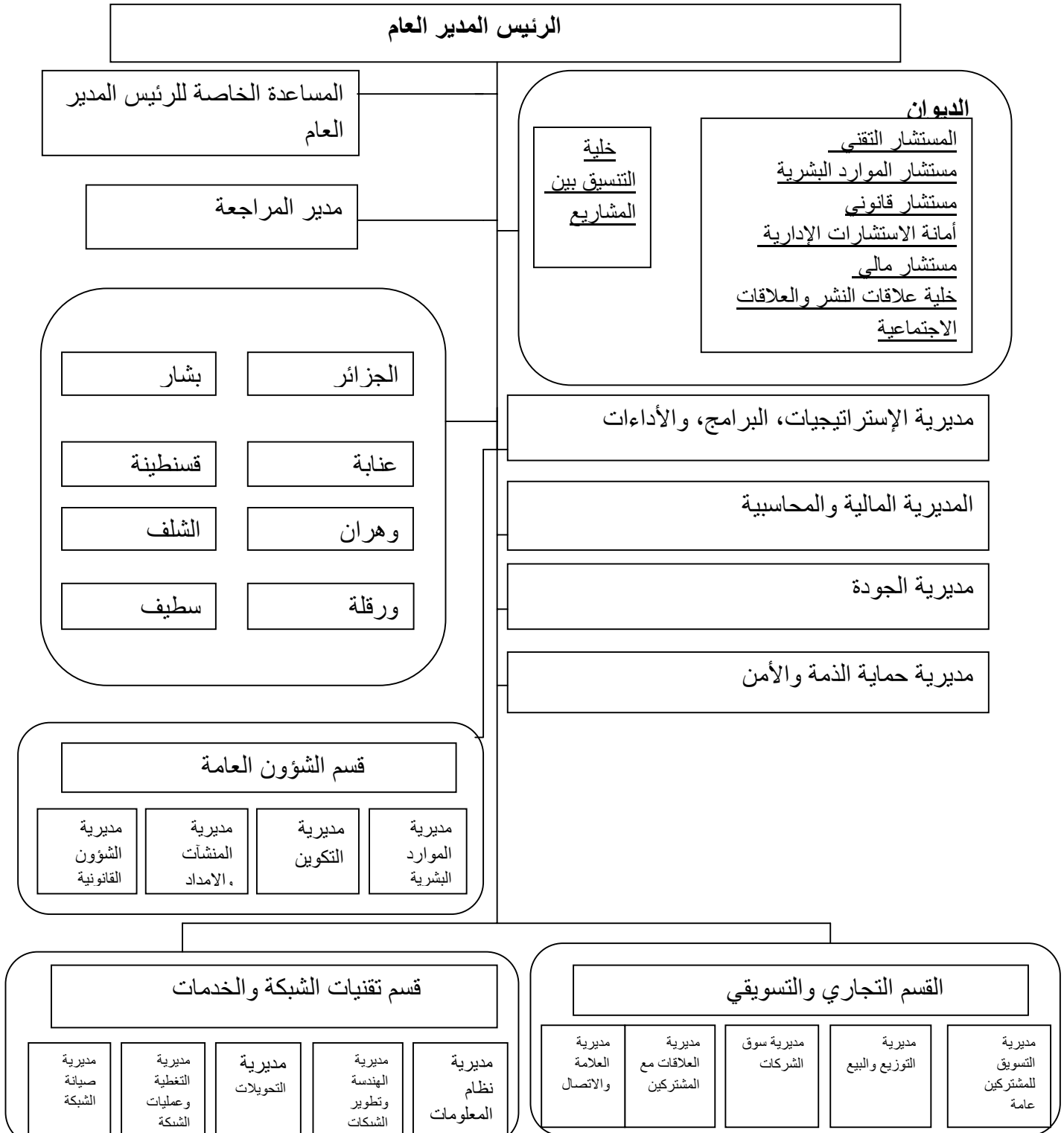
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر مبادئ مؤسسة موبيليس.

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس تركز على مجموعة من الأسس التي تميزها عن باقي المؤسسات أي أن هذه المبادئ تجسد التوجهات الحالية والمستقبلية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على المدى القصير والطويل. وبعد الانتهاء من تناول هذا المطلب، سيتم التطرق إلى الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس في المطلب الثالث.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يتمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس في الشكل التالي:

الشكل رقم (21): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الدفتر التوضيحي للنظام الداخلي الخاص بمؤسسة موبيليس.

من خلال الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس يتضح أن مركز قيادتها يتمثل في شخص الرئيس المدير العام، الذي يقوم بتوجيه جميع المديرات على مستوى الإدارة العامة وعلى مستوى المديرات الجهوية، وذلك بتعاونه مع مساعدته ونائبيه وفيما يلي سوف يتم شرح مهام أبرز المديرات على النحو التالي:¹

أولاً: الديوان

يرافق مباشرة الرئيس المدير العام، فعلى رئيس مكتب الديوان أن يجمع كل رؤساء الأقسام التابعة له، وتمثل مهامه فيما يلي:

- 1- الحرص على التعليمات والتحضيرات ومتابعة القرارات المأمورة من طرف الرئيس المدير العام؛
- 2- ضمان متابعة الإرشادات المقررة في المجلس التنفيذي؛
- 3- ضمان المتابعة والربط للوحة قيادة المؤسسة؛
- 4- الحرص على متابعة تحقيق الأهداف.

ثانياً: مديرية الإستراتيجيات، البرامج، الأداءات

تعمل هذه المديرية على تحقيق النقاط التالية:

- 1- تسطير إستراتيجية مؤسسة موبيليس التي تتناسق مع إستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر؛
- 2- ترجمة الإستراتيجية المسطرة في خطة أعمال المدراء العمليين وفي تنظيم مؤسسة موبيليس؛
- 3- متابعة البرنامج المتعدد السنوات ضمن كل مديرية عن طريق متابعة خطة الأعمال؛
- 4- ضمان نشر المعارف والتكنولوجيا في المديرات.

ثالثاً: مديرية الجودة

تعمل هذه المديرية على تحقيق ما يلي:

- 1- ضمان تحسين جودة الأداء المقدم من طرف مؤسسة موبيليس في جميع المجالات، أي متابعة تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة؛
- 2- استخدام نظام قياس الجودة الذي يسمح بمتابعة تحقيق أهداف الجودة؛
- 3- العمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة؛

¹ - دقت توضيحي للنظام الداخلي الخاص بمؤسسة موبيليس.

4- رسم الإجراءات الداخلية للمديرية؛

5- تخفيض تكاليف الالاجودة.

رابعاً: قسم الشؤون العامة

يعمل هذا القسم على تحقيق ما يلي:

1- العمل على احترام جميع العوامل المنظمة للإدارة ومنهجية العمل التي تظهر في الجوانب التالية : الشؤون القانونية

المشتريات، الموارد البشرية والتكوين؛

2- ضمان مراقبة الأعمال المنصوص عليها في خطة الموارد البشرية؛

3- تحقيق التنسيق والترابط بين العمال.

خامساً: المديرية المالية والمحاسبية

تعمل هذه المديرية على تحقيق ما يلي:

1- إعداد التقرير المالي ومتابعة خطط الأعمال عن كل مديرية بالهيكل التنظيمي؛

2- ضمان حسن مسك الحسابات ودقة المستندات المالية؛

3- ضمان مراقبة الاستثمارات بالتنسيق مع مديرية الشؤون الداخلية؛

4- تحديد الأهداف المتعلقة بمداخليل مؤسسة موبيليس والتحضير لخطة عمل شاملة لها.

سادساً: القسم التجاري والتسويقي

يعمل هذا القسم على تحقيق ما يلي:

1- تحديد السياسة التجارية العامة في سوق المشتركين عامة؛

2- المحافظة على التوازن المالي للمؤسسة في جميع الأسواق؛

3- بلوغ الأهداف المسطرة في حدود الحصص السوقية، رقم الأعمال، الجودة والرضا في سوق المشتركين عامة.

ويتضمن هذا القسم مجموعة من المديريات، كل مديرية لها مهام خاصة بها، ويمكن تحديدها فيما يلي:

أ- مديرية التسويق لعامة المشتركين : تتمثل مهام هذه المديرية في : تسيير خطة النشاطات التسويقية بما في ذلك خطة

العروض والأسعار، توجيه وتطوير النشاطات التسويقية، تحديد المخصصات المالية وبناء خطة تسويقية؛

ب - مديرية التوزيع والبيع: تتمثل مهام هذه المديرية في : توجيه وتطوير النشاط التجاري لمؤسسة موبيليس في شؤون البيع وما بعد البيع، تطوير واستخدام سياسة توزيعية متوازنة بين المناطق السوقية، ضمان استخدام نظام المعلومات البيعية، بلوغ الأهداف الإنتاجية والأهداف المتعلقة بجودة الخدمة؛ ضمان التنسيق والترابط في الأسعار ما بين مختلف شبكات البيع؛

ج - مديرية العلاقات مع عامة المشتركين: تتمثل مهام هذه المديرية في : تحسين التسيير للوصول إلى إرضاء الزبائن بطريقة أفضل من المنافسين، ضمان حل الصعوبات الجزئية مع أقصى جودة مقارنة مع السوق وبالتكلفة الأقل، تحديد سياسة العلاقات مع مشتركى مؤسسة موبيليس؛

د - مديرية سوق الشركات: تتمثل مهام هذه المديرية في: إطلاق وترويج العروض، تعظيم المبيعات وهامش الربح في قطاع سوق الشركات، تسيير العلاقات التجارية مع سوق الشركات، ضمان المسؤولية المباشرة في قنوات التوزيع المكرسة للشركات؛

هـ - مديرية العلامة والاتصالات: تتمثل مهام هذه المديرية في: التحضير لصياغة الإستراتيجية وتحديد لها خطة عمل الاتصالات، القيام الدائم بالأعمال الاتصالية والتظاهرات الوقائية، المشاركة في التظاهرات العمومية كالمصالونات المعارض، المؤتمرات، الملتقيات، تحضير وإعداد لوحات القيادة، تحسين مستوى اتصالات العلامة من خلال الاقتراح والتسيير الدائم للأعمال، ومنه هذه المديرية تعمل من أجل المحافظة على سمعة المؤسسة في السوق من خلال الترويج الدائم لعروض المؤسسة وخدماتها المختلفة من أجل جلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وزيادة حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين الحاليين والمحتملين؛

سابعاً: مديرية الدمة والأمن

تعمل هذه المديرية على تحقيق ما يلي:

- 1- التحضير لخطة أمنية داخل مؤسسة موبيليس عند احتمال تقدير الأخطاء، التهديدات، العدوان، التخريب لأجل الوقاية منها؛
- 2- ضمان حماية الممتلكات وترتيب واستغلال الوسائل لتهيئتها في إطار العمل الاقتصادي؛
- 3- التسطير لسياسة الأمن، النظافة والمحافظة على المحيط؛
- 4- ضمان تسيير التجهيزات الأمنية الإلكترونية لفيديو الحراسة.

ثامناً: قسم تقنيات الشبكة والخدمة

يعمل هذا القسم على تحقيق ما يلي:

- 1- تطوير وصيانة الشبكة والخدمات؛
- 2- تطبيق الاختيارات الإستراتيجية التكنولوجية؛
- 3- توسيع الخدمات وفقا للحاجات التسويقية؛
- 4- ضمان مطابقة سعر تكلفة الشبكة مع خطة الأعمال لمؤسسة موبيليس؛
- 5- ضمان فواتير صحيحة ودقيقة للمشاركين؛
- 6- بلوغ الأهداف الإنتاجية؛
- 7- تحقيق الجودة.

تاسعا: المديرية الجهوية

هي عبارة عن المديرية التي تدير الوكالات الخاصة بمؤسسة موبيليس المنتشرة في كامل أرجاء الوطن، حيث تقوم كل مديرية بالتنسيق مع المديرية العامة لمؤسسة موبيليس بباب الزوار من أجل تنفيذ الخطط المرسومة وتقديم الخدمات للزبائن بجودة عالية، وتقوم برسم الإستراتيجيات الخاصة بها والتي تتطابق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

ومن خلال تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس يتضح أن هذه المؤسسة منظمة بطريقة مثالية، حيث يضمن تنظيمها التنسيق والتكامل بين كل المديرية والأقسام وكذا المديرية الجهوية والوكالات الموزعة على جميع أرجاء الوطن إذ يسمح بانتقال الأوامر والتوجيهات بصورة مرنة وسهلة جدا، لأنه يركز على تفويض السلطة والعمل بواسطة الفرق الموزعة على كامل المديرية والأقسام، ويتبين أيضا من خلاله سلطة اتخاذ القرار، حيث يتيح للرئيس المدير العام اتخاذ القرار في كل مرحلة من مراحل حياة المؤسسة بالتشارك مع مدراء الأقسام والمديرية الجهوية، بواسطة نظم المعلومات التي يتضمنها كل قسم ولوحات القيادة التي تعطي للمؤسسة معلومات إضافية عن كل المؤشرات التي مرت عليها في جميع دورات الاستغلال.

إذن هذا الهيكل التنظيمي يعتبر هيكلا متكاملا من جميع الجوانب نظرا لبساطته وكذا لتوفره على مختلف المديرية التي تشكل مركز اتخاذ القرار في هذه المؤسسة، وأيضا يعتبر هذا الهيكل التنظيمي قليل المستويات الإدارية.

وبعد الانتهاء من هذا المطلب، سيتم التطرق إلى الوكالات التجارية التي تتكون منها مؤسسة موبيليس، والموزعة على جميع مناطق الوطن، وكذا تحديد الموزعين الذين تتعامل معهم من أجل إيصال مختلف العروض إلى هذع الوكالات التجارية، وذلك من خلال المطلب الرابع.

المطلب الرابع: الشبكة التجارية لمؤسسة موبيليس

تتكون الشبكة التجارية لمؤسسة موبيليس من مجموعة من الوكالات والموزعين المعتمدين، وذلك من أجل توفير عروض المؤسسة في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، إذ سيتم أولا التطرق إلى وكالات مؤسسة موبيليس ثم تحديد الموزعين المعتمدين، على النحو التالي:

أولا: الوكالات التجارية لمؤسسة موبيليس

تحتوي مؤسسة موبيليس على أكثر من 120 وكالة تجارية منتشرة على جميع مناطق الوطن، لتقريب الخدمات من الزبائن، وهي على النحو التالي:

1- الناحية الوسطى: وتضم الوكالات التي تقع في الولايات الوسطى للجزائر، وتتمثل فيما يلي:

الجدول رقم (08): وكالات الناحية الوسطى (الجزائر العاصمة)

الوكالة	العنوان
وكالة صوفيا	شارع أصلح حسين، الجزائر العاصمة.
وكالة بوفاريك	شارع سويداني بوجمعة.
وكالة درارية	249: شارع بوجمعة تميم، طريق بابا أحسن، درارية.
وكالة الدار البيضاء	الملعب البلدي، الدار البيضاء.
وكالة روية	شارع أول نوفمبر رقم 04، روية.
وكالة دالي براهيم	حي كواش رقم 01.
وكالة زرالدة	17 شارع أول نوفمبر، زرالدة.
وكالة باب الوادي	05 شارع باستا علي، باب الواد، الجزائر.
وكالة أولاد ايعيش	حي 112 سكن، أولاد ايعيش، المقرين.
وكالة القبة	43 شارع الإخوة عبد السلامي، القبة.
وكالة الأبيار	130 شارع علي خوجة، الأبيار.
وكالة سيدي يحيى	شارع سيدي يحيى رقم 05، الجزائر العاصمة.
وكالة الحراش	05 شارع بلقاسم تابنت، الجزائر العاصمة.
وكالة المطار الدولي، وكالة المطار الداخلي	مطار هواي بومدين، الجزائر العاصمة.

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع الإلكتروني: www.mobilis.dz, consulté le 19/02/2013, a9:39

يتضح من خلال هذا الجدول أن الجزائر العاصمة تضم عدد معتبر من الوكالات التجارية الخاصة بمؤسسة موبيليس.

الجدول رقم (09): وكالات الناحية الوسطى (المناطق المجاورة للجزائر العاصمة)

العنوان	الوكالة
20 أفريل، شارع كريم بلقاسم.	وكالة تيزي وزو
06 شارع عمارة يوسف، البلدية.	وكالة البلدية
الدائرة المالية لولاية البويرة.	وكالة البويرة
وسط مدينة بومرداس.	وكالة بومرداس
شارع الميناء، تيبازة، و شارع أول نوفمبر، رقم 17، الحجوط.	وكالة تيبازة و وكالة الحجوط
95 حي العقيد عميروش.	وكالة برج منايل
شارع محمد عlish، شرشال.	وكالة شرشال
13 حي كيفاري الهادي.	وكالة القليعة
حي 300 مسكن، تيزي بوشان، تيزي وزو.	وكالة عزازقة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40: 20/02/2013, a10 www.mobilis.dz, consulté le

2- ناحية قسنطينة: وتضم الوكالات الواقعة في ولاية قسنطينة والولايات المجاورة لها، وهي كما يلي:

الجدول رقم (10): وكالات ناحية قسنطينة

العنوان	الوكالة
شارع العمراني، باتنة	وكالة باتنة
شارع أول نوفمبر، باريكة، وسط مدينة باتنة.	وكالة باريكة
ساحة أول نوفمبر 54، قسنطينة.	وكالة قسنطينة
شارع 01 نوفمبر 1954، شلغوم العيد.	وكالة شلغوم العيد
شارع المستقبل رقم 14.	وكالة أم البواقي
شارع يزليوي، رقم 01، رقم 06 سابقا.	وكالة الخروب
شارع حيحي المكي.	وكالة عين البيضاء
بن طوبال السعيد، ميله.	وكالة ميله
76 شارع شيهاني بشير، خنشلة.	وكالة خنشلة
شارع عباس لغرور، قيس.	وكالة قيس
وحدة المجاورة 5 المدينة الجديدة، قسنطينة.	وكالة علي منجلي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40: 20/02/2013, a10 www.mobilis.dz, consulté le

3- وكالات ناحية عنابة: وتضم الوكالات الواقعة في مدينة عنابة والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (11): وكالات ناحية عنابة

العنوان	الوكالة
52 شارع بن عميور عبد القادر، عنابة.	وكالة بن عميور
الطريق الوطني لعنابة، الطارف.	وكالة الطارف
شارع قويسم عبد الحق، القل.	وكالة القل
الطريق الوطني، واد زناتي.	وكالة واد زناتي
طريق عنابة، القالة.	وكالة القالة
شارع هوارى بومدين، بئر العاتر.	وكالة بئر العاتر
حي البساتين، سدراتة.	وكالة سدراتة
طريق ولاية تبسة.	وكالة تبسة
شارع فيكتور إيقو، رقم 43، سوق أهراس.	وكالة سوق أهراس
08 شارع المتطوعين، عنابة.	وكالة عنابة
10 ساحة الإستقلال، سكيكدة.	وكالة سكيكدة
24 شارع الأمير عبد القادر، قالمة.	وكالة الحجار
شارع مبهوي بن طيب وشارع عبد الرحمن تابوش.	وكالة قالمة
شارع قويسم عبد الحق، سكيكدة.	وكالة كولو

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40: a10، 20/02/2013، consulté le www.mobilis.dz

يتبين من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس تركز كثيرا على المناطق الشرقية للوطن، بسبب تميزها بكثافة سكانية وأيضا من أجل التوسع الجغرافي وصولا إلى الحدود الشرقية للوطن، لتلبية رغبات أكبر شريحة ممكنة من سكان هذه المناطق، وبالتالي فتركز أكثر على ولايتي قسنطينة وعنابة نتيجة وجود عدة مؤسسات إقتصادية فيها والتي تسعى إلى التعاقد معها، لتدعيم رقم أعمالها.

4- وكالات ناحية بشار: وتضم الوكالات الواقعة في ولاية بشار والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (12): وكالات ناحية بشار

العنوان	الوكالة
شارع سي منصور، وسط مدينة عين الصفراء.	وكالة عين الصفراء
شارع 05 جويلية رقم 23، بشار.	وكالة بشار
شارع الإستقلال، أدرار.	وكالة أدرار
حي القصابي، تندوف	وكالة تندوف
نفاي قويدر، حي رأس العين، البيض.	وكالة البيض
حي 164 مسكن، النعامة.	وكالة النعامة
شارع ديدوش مراد، رقم 01 ورقم 02.	وكالة لبيض سيد الشيخ
حي شيخ بن يامينة، رقم 19، مشرية.	وكالة مشرية
الطريق الوطني رقم 06، عبادلة، بشار.	وكالة عبادلة
شارع أول نوفمبر، تميمون، أدرار.	وكالة تميمون

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40: a10، 20/02/2013، consulté le www.mobilis.dz

5- ناحية سطيف: وتضم الوكالات الواقعة في مدينة سطيف والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (13): وكالات ناحية سطيف

العنوان	الوكالة
شارع ماي 1945، شارع أولاد براهيم.	وكالة سطيف 1 وسطيف 2
شارع الأمير عبد القادر	وكالة برج بو عرييج
سيدي محمد، حي بوعلي رقم 17، بجاية.	وكالة بجاية
54 شارع عبد الحميد بن باديس.	وكالة جيجل
الناحية المعمارية الجديدة، مسيلة.	وكالة مسيلة
شارع أول نوفمبر رقم 69، العلمة.	وكالة العلمة
شارع بشير عاشوري، رأس الواد.	وكالة رأس الواد
شارع دخلي مختار بوشركة، الطاهير.	وكالة الطاهير
شارع النصر، شارع محمد خميسي، بوسعادة.	وكالة بوسعادة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 40: a10، 20/02/2013، consulté le www.mobilis.dz

6 - ناحية ورقلة: وتضم الوكالات الواقعة في ولاية ورقلة والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (14): وكالات ناحية ورقلة

العنوان	الوكالة
حي 360 مسكن، تقرت.	وكالة تقرت
شارع الأمير عبد القادر، أفلو.	وكالة أفلو
شارع برباح علي، المغاير.	وكالة المغير
شارع الهاشمي بحري، طولقا رقم 01، جناح 05.	وكالة طولقة
وسط مدينة المنيعية.	وكالة المنيعية
المركز التجاري عين أمناس.	وكالة عين أمناس
مطار كريم بلقاسم، إدارة حاسي مسعود.	وكالة مطار حاسي مسعود
وسط مدين عين صالح.	وكالة عين صالح
بريد الجزائر، وسط مدين الأغواط.	وكالة الأغواط
حي سرسوف، تمنراست.	وكالة تمنراست
حي 200 مسكن، حاسي مسعود.	وكالة حاسي مسعود
شارع بلمختار، حي تنيات المخزن، غرداية.	وكالة غرداية
شارع طريق قدور، ورقلة.	وكالة ورقلة
شارع محمد حميشي، الواد.	وكالة الواد
شارع الجمهورية.	وكالة بسكرة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40:10a, 20/02/2013, consulté le www.mobilis.dz

يتبين من خلال هذا الجدول أن المناطق الجنوبية تحظى باهتمام مؤسسة موبيليس نتيجة لوجود عدة مؤسسات أجنبية.

8- وكالات ناحية وهران : وتضم الوكالات الواقعة في ولاية وهران والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (15): وكالات ناحية وهران

العنوان	الوكالة
شارع فلسطين، سيدي علي.	وكالة سيدي علي
شارع قادري قدور، بني صاف.	وكالة بني صاف
شارع العقيد لطفي رقم 36، بن باديس.	وكالة بن باديس
شارع العقيد فراح 25، سيدي بلعباس.	وكالة سيدي بلعباس
شارع أول نوفمبر، عين تيموشنت.	وكالة عين تيموشنت
شارع بن يحيى بلقاسم رقم 52.	وكالة مستغانم
عين القلب، تلمسان.	وكالة تلمسان
شارع بن بولعيد، معسكر.	وكالة معسكر
شارع أحمد مدغاري رقم 33 سعيدة.	وكالة سعيدة
حي الأمير، شارع حمو بوتليس رقم 04.	وكالة وهران وسط
خالد بن الوليد رقم 01.	وكالة عين الترك
طريق تلمسان، وهران.	وكالة وهران مقاري
شارع الأمير عبد القادر.	وكالة مغنية
حي مكّي خليفة، حي العثمانية، مارافال، وهران 45.	وكالة مارافال
150 حي فرانز فانون، أرزيو، وهران.	وكالة أرزيو

9- ناحية الشلف: وتضم وكالات ولاية الشلف والولايات المجاورة لها، على النحو التالي:

الجدول رقم (16): وكالات ناحية الشلف

الوكالة	العنوان
وكالة المدية	شارع مقدم بن يوسف، طريق الجزائر، المدية.
وكالة عين وسارة	حي محمد بوضياف رقم 03، عين وسارة.
وكالة الجلفة	شارع محمد بوضياف، الجلفة.
وكالة التنس	طريق الشلف رقم 44، التنس.
وكالة تيارت	شارع القائد بوسيف، وسط مدينة تيارت.
وكالة الشلف	شارع المقاومة، الشلف.
وكالة تسمسيلت	مشروع ويام، تسمسيلت.
وكالة عين الدفلى	حي الناجم، عين الدفلى.
وكالة واد رهيو	شارع الإستقلال.
وكالة فرندا	شارع الشهداء رقم 38، فرندا.
وكالة قصر البخاري	محمد خميشي، قصر البخاري.
وكالة خميس مليانة	شارع بلسعدي عبد القادر، خميس مليانة.
وكالة ثنية الحد	01 شارع الإستقلال.
وكالة غليزان	شارع المستشفى رقم 17، غليزان.
وكالة قصر الشلالة	219 شارع سويح سليمان، قصر الشلالة، تيارت.

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40:10a, 20/02/2013, consulté le www.mobilis.dz

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس تركز كثيرا على ولاية الشلف باعتبارها من أكبر ولايات الغرب الجزائري، وكذا الولايات المجاورة لها، وذلك من أجل جلب أكبر عدد من الزبائن لتعزيز حصتها السوقية.

ثانيا: المزعون المعتمدون لمؤسسة موبيليس

ويتمثلون فيما يلي:

1- مؤسسة بريد الجزائر، ASSILOU.COM

2- GTS PHONE.

3- GSM ALGERIA, SARL DJAZPHONE.

المبحث الثاني: تشكيلة عروض مؤسسة موبيليس في ظل المنافسة

تنشط مؤسسة موبيليس في محيط تنافسي يضم كل من مؤسسة جازي ومؤسسة نجمة، إذ حتم عليها ذلك إطلاق تشكيلة متنوعة من العروض والخدمات التي حاولت من خلالها تحقيق رضا وولاء الزبائن والحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة، إذ أن هناك عروض خاصة بالخواص من جهة وعروض خاصة بالمؤسسات من جهة أخرى، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث بداية من تصنيف العروض وصولاً إلى تقديم المنافسين المباشرين للمؤسسة.

المطلب الأول: عروض مؤسسة موبيليس الموجهة للخواص

تمثل هذه العروض الموجهة للخواص فيما يلي¹:

أولاً: عروض الدفع البعدي : وهي عبارة عن منتجات موجهة للخواص حيث يكون هناك عقد بينهم وبين المؤسسة وتضم التشكيلة التالية:

1- اشتراكات 0661: يتحقق هذا الاشتراك بشراء شريحة موبيليس تحمل الرقم 0661، ومن خلالها يتم

الاختيار بين التصنيفات التي يوضحها الجدول التالي:

الجدول رقم (17) : تصنيف اشتراكات 0661

اشتراك 16 سا	اشتراك 12 سا	اشتراك 8 سا	اشتراك 6 سا	اشتراك 4 سا	اشتراك 2 سا	اشتراك 1 سا
960 د نحو	720 د نحو	480 د نحو	360 د نحو	240 د نحو	120 د نحو	60 د نحو كل
كل الشبكات	كل الشبكات	كل الشبكات	كل الشبكات	كل الشبكات	كل الشبكات	الشبكات
	+	+	+	+	+	
	رقمين غير	رقمين غير	رقمين غير	رقمين غير	رقم غير محدود	
	محدودين	محدودين	محدودين	محدودين	من 22 سا إلى	
	24 سا/24 سا	24 سا/24 سا	24 سا/24 سا	24 سا/24 سا	12 سا	

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على الموقع: www.mobilis.dz/particulier, consulté le 28/02/2013, a 15 :30.

2- عرض premium top: عبارة عن عرض يضم اشتراكين هما:

أ- اشتراك 2 سا: وذلك بمبلغ 1200 دج شهرياً، ويمتاز برسائل ومكالمات غير محدودة نحو شبكة موبيليس من العاشرة ليلاً إلى الثامنة صباحاً؛

¹ - www.mobilis.dz/particulier, consulté le 28/02/2013, a 15 :30.

ب - اشتراك 9سا: وذلك بمبلغ 3800 دج شهريا، ويمتاز برسائل قصيرة ومكالمات غير محدودة نحو شبكة موبيليس من العاشرة ليلا إلى الخامسة مساءً بالإضافة إلى كل عطلة أسبوع، ويتميز هذا العرض بإمكانية اختيار الرقم في شريحة 0661 أو 0670 بالتزام لمدة 12 شهرا، بتكاليف تشغيل تشمل سعر التشغيل ب 600 دج والضمان ب 4000 دج.

3- الاشتراكات الاختيارية sms و mms: وهي صيغ اختيارية كمايلي:

أ - الرسائل القصيرة : وذلك 24/سا 24/سا باشتراك 750 دج شهريا بالنسبة للرسائل القصير غير المحدودة نحو شبكة موبيليس، وأيضا هناك 100 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات الوطنية باشتراك يقدر ب 300 دج شهريا؛
ب - الرسائل المصورة والصوتية: حيث أن هناك اشتراك ب 25 رسالة مصورة وصوتية نحو شبكة موبيليس ب 150 دج شهريا، واشتراك 200 رسالة مصورة نحو كل الشبكات الوطنية ب 550 دج شهريا.
4- عرض مويكنكت: إذ يسمح هذا العرض بالاستفادة من شبكة الأنترنت أينما تواجد الزبون، وذلك باقتناء "الباك مويكنكت" المتكون من مفتاح مويكنكت، سيم داتا، إذ يتم إدخال المفتاح أوتوماتيكيا دون استخدام قرص مرن والجدول التالي يوضح أسعار الاشتراك:

الجدول رقم (18): أسعار عرض مويكنكت

الاشتراك الشهري	1800 دج (دون احتساب الرسوم).
المفتاح	4700.68 دج (دون احتساب الرسوم).
سيم داتا	400 دج (دون احتساب الرسوم).
مزايا الاشتراك الجزافي	اشتراك جزافي لشبكة الأنترنت + 1000 رسالة قصيرة مجانية نحو كل الشبكات.
الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية	4.25 دج (دون احتساب الرسوم).

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 30: 16, a 28/02/2013, consulté le 28/02/2013, www.mobilis.dz/ particulier,

ثانيا: عروض الدفع المسبق : وتتمثل هذه العروض في الاشتراكات التي تكون بدون عقد بين الزبون ومؤسسة موبيليس وهي كما يلي:

1- عرض توفيق: هذا العرض موجه خصيصا للطلبة، للاستفادة من هذا العرض يجب على الطالب التوجه إلى إحدى الوكالات التجارية لموبيليس مرفقا ببطاقة الطالب، ويشمل هذا العرض سعر المكالمات مابين الجماعة 1 دج/30 ثانية وسعر الرسائل المصورة والصوتية مابين الجماعة تقدر ب 5 دج، أما أسعار هذا العرض

خارج الجماعة تتمثل في سعر المكالمات نحو كل الشبكات ب 3.98 دج مقابل 30 ثانية وسعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية يقدر ب 4 دج، وسعر الرسائل القصيرة نحو الخارج يقدر ب 15 دج، أما سعر الرسائل المصورة والصوتية يقدر ب 10 دج، وكذلك يمكن الاستفادة من الأنترنت ب 0.10 دج/ كيلو أوكتيه.

ومزايا هذا العرض تتمثل فيما يلي:

أ- 30 دقيقة نحو شبكة موبيليس؛

ب- 05 رسائل مصورة وصوتية نحو شبكة موبيليس؛

ج- 10 رسائل قصيرة نحو كل الشبكات؛

د- 15 ميغا أنترنت.

وكل هذه المزايا صالحة لمدة 07 أيام بالإضافة إلى الاشتراك في نعمتي لمدة 30 يوما، والرصيد المهدى لكل تعبئة تتراوح قيمتها ما بين 500 دج و 1000 دج صالح لمدة 15 يوما نحو كل الشبكات.

2- عرض قوسطو: يوفر هذا العرض أفضل تسعيرة للمكالمات والرسائل القصيرة، إذ سيتمكن الزبون من الاتصال بأرقامه المفضلة بسعر 1 دج لكل ثلاثين ثانية، أما مزايا هذا العرض فتتمثل في النقاط التالية:

أ- صلاحية غير محدودة؛

ب- تسعيرة موحدة نحو كل الشبكات؛

ج- إمكانية تسجيل 3 أرقام مفضلة نحو شبكة موبيليس؛

د- رسائل قصيرة مجانية نحو كل الشبكات لكل مكالمة، 1 مكالمة = 1 رسالة قصيرة مجانية باستثناء الأرقام المفضلة؛

هـ- هذا العرض غير محدود وصالح مدى الحياة.

إن عملية تسجيل الأرقام الأربعة الأولى مجانية، وكل تغيير آخر لهذه الأرقام يحتسب ب 30 دج. وفيما يخص مبلغ الاشتراك فيقدر ب 250 دج مع رصيد أولي يقدر ب 150 دج، ومدة صلاحية الرصيد غير محدودة وسعر المكالمات نحو الأرقام المفضلة لشبكة موبيليس يقدر ب 1 دج/30 ثا، ومنه يمكن القول أن هذا العرض يناسب كثيرا الأشخاص الذين يستعملون الرسائل القصيرة بشكل كبير. (أنظر إلى الملحق رقم 02).

3- عرض باطل: هذا العرض يسمح بإجراء مكالمات وإرسال رسائل قصيرة مجانية وغير محدودة نحو شبكة موبيليس 24/24 سا، وذلك بعد كل تعبئة تزيد قيمتها عن 500 دج (باحساب كل الرسوم)، ويمكن اختيار التسعيرة

بأقساط 30 ثانية؛

4- عرض موبيكنت: هو نفسه العرض المقترح في اشتراكات الدفع البعدي، إلا أنه يختلف من حيث طريقة الاشتراك، إذ أن مفتاح موبيكنت دون التزام يقدر ب 14000 دج (باحتساب كل الرسوم)، أما الاشتراك الجزافي لشبكة الأنترنت عبر الهاتف فيمكن توضيحه في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): معلومات حول الاشتراك الجزافي لشبكة الأنترنت عبر الهاتف

المدة	شهر	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
الاشتراكات الجزافية	2250 دج	6750 دج	13500 دج	27000 دج
مزاي الاشتراكات الجزافية	اشتراك جزافي للأنترنت غير محدود + 1000 رسالة قصيرة مجانية.			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 30:15a, consulté le 13/03/2013, www.mobilis.dz/particulier

إذ يمكن القول من خلال هذا الجدول أن الأسعار تتفاوت حسب مدة كل اشتراك أما المزايا ثابتة وغير متغيرة، وذلك لمحاولة عدم التأثير على الزبائن، وترك لهم الحرية لاختيار المدة التي يرغبون الاشتراك فيها، ويمكن أيضا شراء مفتاح موبيكنت مع اشتراك جزافي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): معلومات حول مفتاح موبيكنت مع اشتراك جزافي

المدة	شهر	3 أشهر	6 أشهر	12 شهر
المفتاح مع التزام	14500 دج	10500 دج	8000 دج	5500 دج
الاشتراكات الجزافية+المفتاح	16750 دج	17250 دج	21500 دج	32500 دج

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 40:19a, consulté le 02/03/2013, www.mobilis.dz/particulier

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن هذا الاشتراك مناسب وملائم مقارنة بالاشتراك السابق بفضل حرية الإبحار عبر شبكة الأنترنت في الوقت الذي يريده الزبون، ومن مزايا هذا الاشتراك أن شريحة سيم الخاصة بالأنترنت مهداة مع الاشتراك الجزافي، كما يمكن تغيير الاشتراك الجزافي عند نهاية مدة الالتزام (الانتقال من اشتراك 3 أشهر إلى 6 أشهر مثلا)، وهذا العرض يناسب رجال الأعمال كثيري التنقل بحيث يمكنهم من التواصل مع أفراد مؤسساتهم لتزويدهم بأحدث الأخبار.

5- عرض موبيليس كارت: يمكن هذا العرض من اختيار السعر المناسب مع صلاحية غير محدودة، وتسعيرة موحدة.

ثالثا: العروض المزدوجة : تشمل اشتراكات الدفع المسبق واشتراكات الدفع البعدي، وتضم ما يلي:

1- عرض موبى كونترول : يضم هذا العرض اشتراكين هما :

أ - اشتراك 1500 دج/شهر: وتتمثل مزايا هذا الاشتراك في كونه يحتوي على 150 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات و 0 دج للمكالمة نحو شبكة موبيليس من 6 سا إلى 15 سا، و 0.5 دج نحو الرقم المفضل من 17 سا إلى 6 سا، وأيضا 1 دج للمكالمة نحو شبكة موبيليس من 17 سا إلى 6 سا، وسعر المكالمات تقدر ب 3 دج نحو الشبكات الأخرى و 4 دج رسائل قصيرة محليا؛

ب - اشتراك 8000 دج/شهر: يتميز هذا الاشتراك في كونه يضم 300 دقيقة مهداة نحو كل الشبكات و 0 دج للمكالمة نحو شبكة موبيليس من 00 سا إلى 19 سا، وكذا 0 دج نحو الرقم المفضل من 19 سا إلى 00 سا بالإضافة إلى 1 دج للمكالمة نحو شبكة موبيليس من 19 سا إلى 00 سا و 2.5 دج للمكالمة نحو الشبكات الأخرى مع 4 دج للرسائل القصيرة محليا.

أما تكاليف تشغيل هذا العرض مجانية وبدون أي ضمان، وهناك إمكانية تعبئة الرصيد عن طريق بطاقة التعبئة أو خدمة "أرسلي"، مع إمكانية تجديد الاشتراك الشهري عند نقاط البيع عن طريق خدمة "أرسلي". (أنظر إلى الملحق رقم 03).

2- عرض "موبى بوست": هو عبارة عن ثمرة شراكة مؤسستي موبيليس و بريد الجزائر، حيث يمكن هذا العرض من التحكم في مصاريف الهاتف النقال، باختيار الصيغة المناسبة لميزانية الزبون، وذلك كما يلي:

أ - الأخضر بسعر 1200 دج شهريا؛

ب - الأصفر بسعر 2000 دج شهريا؛

ج - الأحمر بسعر 3000 دج شهريا.

تتم عملية سحب قيمة العرض المختار يوم 28 من كل شهر، وعملية التعبئة الشهرية للرصيد في الأول من كل شهر وإذا تم استهلاك كل الرصيد يمكن تعبئته بفضّل بطاقات التعبئة لموبيليس (100 دج، 200 دج، 500 دج، 1000 دج 2000 دج) المتوفرة في السوق، ويتميز هذا العرض بكونه دون ضمان ولا التزام، وكذا إمكانية تعبئة الرصيد بفضّل بطاقات التعبئة للدفع المسبق، مع إمكانية إضافة الرصيد من شهر إلى آخر. (أنظر إلى الملحق رقم 04).

3- عرض موبى كنكت: هو نفسه العرض الموجود في اشتراكات الدفع المسبق وبنفس الأسعار والشروط، وكذا بنفس مدة الاشتراك.

وفي الأخير يمكن القول أن العروض المزدوجة تشمل عروض الدفع المسبق وعروض الدفع البعدي، حيث تتيح عدة

خيارات للزبون بفضل الامتيازات الموجودة فيها، وببساطة عند المزج بين العرضين يكون الزبون أمام عدة خيارات تسمح له بالاختيار الأمثل.

ومن خلال كل العروض السابقة الذكر، قامت مؤسسة موبيليس بإطلاق مجموعة من الخدمات لتسهيل عملية الاستفادة من العروض، ويمكن تحديد أهم هذه الخدمات فيما يلي¹:

أ- خدمة راسيمو: تمكن هذه الخدمة من تعبئة الرصيد الخاص بالزبون أو رصيد شخص آخر مجانا أينما كان ودون أن ينتقل لأي مكان، وهذا العرض موجه لجميع مشتركى الدفع المسبق أو البعدي لموبيليس الذين لديهم حسابا بريديا جاريا وإرسال الرصيد من خط موبيليس الخاص بالزبون عبر هذه الخدمة يكفي تشكيل الرقم 9030 على الهاتف النقال ثم إتباع تعليمات الموزع البريدي للخدمة، مع اختيار اللغة؛

ب- خدمة سلكني: هي خدمة بسيطة ومتوفرة 24/24 سا موجهة لجميع زبائن الدفع المسبق والبعدي لموبيليس، وتنص على تحويل الرصيد إلى شخص آخر، وللاستفادة من هذه الخدمة ينبغي تشغيلها أول عن طريق تغيير الرمز السري للزبون بإدخال الرقم *9999*610* الرمز الجديد #، ويتكون الرمز السري الجديد من 4 أرقام، ولتحويل رصيد ما يكفي إدخال *610* ثم رقم المراسل* ثم قيمة الرصيد المحول الذي يتراوح ما بين 40 دج و 100 دج، وظهرت في 2013 خدمة سلكني+ التي يمكن من خلالها تحويل من 50 إلى غاية 2000 دج؛

ج- خدمة كلمني: تسمح هذه الخدمة بالاتصال بشخص معين حتى ولو كان الرصيد منعدما، وذلك بإدخال الصيغة التالية: *606* ثم رقم الشخص المراد الاتصال به، ثم #، وفي الأخير الضغط على الزر "موافق"، وهذه الخدمة مجانية وصالحة لمدة الحياة.

د- خدمة 644: تسمح هذه الخدمة للزبون من التعرف مجانا على كل المكالمات التي فاتته في حالة ما إن كان هاتفه النقال مغلق أو خارج مجال التغطية، وبالتالي عند إعادة تشغيل الهاتف النقال، سيتلقى رسالة قصيرة تعلمه عن رقم الشخص المتصل به مع تاريخ وساعة الاتصال، ويتم تشغيل هذه الخدمة بالدخول إلى قائمة تحويل المكالمات الموجودة في الهاتف النقال ثم اختيار "اتصال غير ممكن"، وفي الأخير إدخال الرقم 644 ثم الضغط على الزر "موافق".

هـ- خدمة رصيدي: تسمح هذه الخدمة باطلاع الزبون على حسابه البريدي الجاري عن طريق خدمة الرسائل القصيرة للاستفادة من الخدمة يكفي إرسال رسالة قصيرة إلى الرقم 603 تحمل رقم الحساب البريدي الجاري < فراغ > الرمز السري، ثم سيتحصل الزبون على رسالة قصيرة تحمل رقم الحساب البريدي الجاري للتأكيد وكشف الحساب أو مبلغ الرصيد، وتاريخ آخر عملية مراجعة الحساب. (أنظر إلى الملحق رقم 05).

¹ - www.mobilis.dz, consulté le 24/02/2013, a 15 :25.

و - خدمة الرسائل الصوتية: تسمح هذه الخدمة للزبون إذا لم يتمكن من الرد على مكالماته أو كان هاتفه مغلقاً أو خارج مجال التغطية، بتوجيه المتصل بصفة أوتوماتيكية عبر الموزع الصوتي تخبره بتلقيه رسالة على موزعه الصوتي للإطلاع عليها يجب الاتصال بالرقم 123؛

ز - خدمة *600#: هذه الخدمة موجهة للمشتركين في عروض " موبيليس كارت "، " قوسطو "، " موبى بوست " " موبى كنترول "، حيث ستمكنهم من استخدام وبكل سهولة مختلف خدمات اشتراكات الدفع المسبق، وذلك بفضل القائمة التي ستظهر على شاشة الهاتف النقال، وتحتوي على ما يلي :

• تعبئة الرصيد: (111)؛

• الإطلاع على الرصيد: (222)؛

• خدمة سلكني: (606)؛

• خدمة كلمني: (610)؛

• الخروج: (0)؛

لاختيار إحدى الخدمات يجب الضغط على " موافق "، ثم إدخال رقم الخدمة المختارة، وبعد عملية الاختيار سيتم تلقي دليل استعمال الخدمة، يكفي بعد ذلك إدخال الاختيار، وبعدها ستصل رسالة تؤكد نجاح العملية؛

ح - الفاتورة المفصلة: تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي من الحصول على جميع تفاصيل اتصالات الزبون مثل التاريخ، الزمن، رقم الشخص المتصل به، وكذا سعر الاتصال؛

ط - خدمة نغمتي: تسمح هذه الخدمة الموجهة لخطوط الدفع البعدي من الحصول على مجموعة من الأغاني؛ (الملحق رقم 06)

ي - خدمة الفاتورة الإلكترونية: تسمح هذه الخدمة بمعرفة الزبون للمبلغ الواجب دفعه عن طريق الأنترنت؛ (الملحق رقم 07).

ك - خدمة إظهار الرقم: تسمح هذه الخدمة بإظهار رقم وإسم المراسل على شاشة الهاتف النقال إذا كان في قائمة اتصالات الزبون، وبالتالي سيحظى بالاستقبال الذي يليق به.

ل - خدمة إخفاء الرقم: إذا أراد الزبون الاحتفاظ بسرية رقم هاتفه، يكفي تشغيل خدمة " إخفاء الرقم " بإدخال الرمز

#31 قبل كل مكالمة، وبالنسبة لخطوط الدفع البعدي يكفي الاتصال بخدمة الزائن إلى الرقم 666.

م - المكالمات المزدوجة: تسمح هذه الخدمة للزبون من استقبال مكالمة هاتفية ثانية حتى ولو كان وسط مكالمة سابقة عن طريق رنة خاصة تعلمه بها، ويمكن للزبون الرد على المكالمة الأخرى بالضغط على الزر المناسب؛

ن - تحويل المكالمات: تسمح هذه الخدمة للزبون من تحويل جميع مكالماته إلى بريده الصوتي أو إلى أحد أرقام الهاتف الثابت أو النقال على حد سواء؛

س- المحاضرات الثلاثية: تسمح هذه الخدمة للزبون بالتحدث إلى أكثر من شخص وهذا حسب إرادته، غير أنه لا يمكن أن يتعدى عدد المشاركين في هذه المحاضرة ثلاثة أشخاص؛

ع- مكالمات الفيديو: تستعمل هذه الخدمة لرؤية المتصل به بينما هو يتحدث إليه، عبر شاشة الهاتف النقال.

المطلب الثاني: عروض مؤسسة موبيليس الموجهة للمؤسسات

تتمثل العروض أو المنتجات الموجهة للمؤسسات فيما يلي:¹

أولاً: عروض المكالمات : وتضم التشكيلة التالية :

1- عرض مهني: هذا العرض موجه للمحترفين أصحاب المهن الحرة، تجار، حرفيون، ويضم اشتراكين جد مغريين

متناسبين مع حاجياتهم ومتطلباتهم اليومية، وهذين الاشتراكين هما:

أ- اشتراك 800 دج: ويضم هذا الاشتراك رصيد أولي شهري ب 800 دج، بالإضافة إلى 50 رسالة قصيرة

مهداة عند التشغيل، وسعر مكالمات هذا الاشتراك نحو كل الأرقام المفضلة من 18 سا إلى 8 سا هو 7 دج

ونحو خطوط موبيليس يقدر ب 7 دج، أما نحو كل الشبكات الوطنية فيقدر ب 8 دج؛

ب- اشتراك 1200 دج: يضم هذا الاشتراك على رصيد أولي شهري ب 1200 دج، بالإضافة إلى 250

رسالة قصيرة و 60 دقيقة من المكالمات مهداة، وسعر المكالمات هي نفسها أسعار الاشتراك الأول

بالإضافة إلى ذلك يستفيد مشتركي هذا العرض من مكالمات مجانية من 8 سا إلى 16 سا نحو الأرقام

المختارة مع إمكانية تغيير الرقم المختار كلما تم تغيير الموردين، الشركاء.....الخ.

أما مزايا هذين الاشتراكين تتمثل في كون التسعيرة بالثانية بعد الدقيقة الأولى مع إمكانية تحديد الاشتراك الشهري

عن طريق التعبئة الإلكترونية " أرسلني "، وعملية التشغيل مجانية.

2- عرض موبى كوربوريت : هذا العرض موجه لكل المؤسسات، ويضم ثلاثة اشتراكات هي:

أ- اشتراك 1000 دج: أي الاشتراك شهريا ب 1000 دج، ويضم 10 رسائل قصيرة مجانية نحو كل

الشبكات الوطنية؛

ب- اشتراك 2200 دج : وذلك شهريا مع 25 رسالة قصيرة مجانية نحو كل الشبكات الوطنية؛

ج- اشتراك 4000 دج : بالإضافة إلى أنه شهري يضم 35 رسالة قصيرة مجانية نحو كل الشبكات الوطنية.

يمتاز هذا العرض بكونه يتيح الاستفادة من مكالمات مجانية بين الموظفين 24/24 سا طوال أيام الأسبوع، وكذلك

¹ - www.mobilis.dz/entrepris, consulté le 05/03/2013, a 15 :50.

لا يحتاج إلى مستحقات التشغيل، والرصيد المتبقي خلال الشهر يضاف تلقائياً لرصيد الشهر الموالي، بالإضافة إلا أنه يمكن الاستفادة من خدمة المكالمات الدولية والتحوال الدولي دون دفع كفالة ضمان.

3- عروض المجموعة: عبارة عن عروض موجهة للمستعملين الداخليين للمؤسسة الذين ينشئون مجموعة عمل داخل المؤسسة، وأسعارها تختلف حسب عدد الخطوط، إذ انه هناك من 03 إلى 49 خط، من 50 إلى 100 خط من 100 خط وأكثر، ويتم الاستفادة من هذه العروض دون اشتراك مع إمكانية الاستفادة من مكالمات مجانية.

4- عرض موبى كونترول: عبارة عن عروض خاصة بالاشتراكات المحدودة، وتضم التسعيرة بالثانية ابتداء من الثانية الأولى وتكون دون ضمان ولا التزام، والرصيد يعبأ بواسطة بطاقات التعبئة العادية، بالإضافة إلى رصيد مضاف من شهر لآخر وتنقسم هذه العروض إلى عدة اشتراكات تمكن من اختيار الاشتراك المناسب.

5- عرض الرعاية: يمكن هذا العرض من رعاية خطوط خارجة من قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة، أي يتوفر من مزايا خاصة لمن لهم مكانة خاصة لدى أفراد المؤسسة، ويتميز هذا العرض بتخفيض في أسعار المكالمات نحو شبكة موبيليس مع تخفيض في سعر الرسائل القصيرة مابين خطوط شبكة موبيليس.

6- الأنترنت النقال : ويضم التشكيلة التالية :

أ - خدمة البلاك بيرى: توفر خدمة البلاك بيرى حلولاً كثيرة بدء من إرسال واستقبال الرسائل الالكترونية، بالإضافة إلى الإبحار عبر شبكة الأنترنت، وخدمات الهاتف النقال مجتمعة في جهاز أنيق يستخدم أحدث التكنولوجيات في عالم الاتصالات، إذ تقترح مؤسسة موبيليس ثلاثة أنواع من هواتف "البلاك بيرى" بأسعار مغرية، مع التزام مدته 24 شهراً، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي : (أنظر إلى الملحق رقم 08).

الجدول رقم (21): أنواع هواتف البلاك بيرى

البيان / التعيين	Blackberry curve8520	Blackberry curve9300	Blackberry bold 9780
سعر جهاز البلاك بيرى	6990 دج باحتساب كل الرسوم.	12990 دج باحتساب كل الرسوم.	30990 دج باحتساب كل الرسوم.
الاشتراك الشهري	1950 دج باحتساب كل الرسوم.	1950 دج باحتساب كل الرسوم.	1950 دج باحتساب كل الرسوم.

المصدر : من إعداد الطالب اعتماداً على الموقع : 50 : 16 : 15/03/2013, www.mobilis.dz

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس تتيح عدة تكنولوجيات متطورة لتطوير أداء المؤسسات وتنميتها.

ب - مويكنكت: يعطي مفتاح مويكنكت حرية الإبحار عبر شبكة الأنترنت أينما كان أفراد المؤسسة، وذلك بطريقة لا سلكية، وهو عبارة عن مفتاح يتم من خلاله الاستفادة من الأنترنت عن طريق الاشتراك، وله بطاقة تخزين معتبرة تصل إلى 2 جيجا أوكتية.

ج - حلول المحترفين: ويضم التشكيلة التالية:

- خدمة MVPN: تسمح بإنشاء شبكة اتصال خاصة بالمؤسسة، وتعطي هذه الخدمة إمكانية وضع أرقام قصيرة لمختلف الخطوط من أجل تسيير جيد وتحديد المبادلات، وتسمح أيضا بترتيب مكالمات المؤسسة حسب نظامها وسلم الأولويات بالإضافة إلى الاستفادة من مكالمات داخلية مجانية 24س/24سا؛

- خدمة VPN: تمكن هذه الخدمة المؤسسة من الاتصال عن بعد بمركز تخزين المعطيات مع ضمان أمن نقل المعلومات، إذ يمكن لفرق العمل الاتصال بالشبكة الداخلية للمؤسسة وقت الخدمة بمساعدة الموظفين على إرسال التقارير و الملفات إلى مركز تخزين المعطيات عن بعد؛

- خدمة SIM DATA: عبارة عن خدمة خاصة بنقل المعطيات، وهذه الخدمة موجهة إلى المحترفين المكلفين بتحديد موقع تواجد الشريحة ونقل كل المعلومات الخاصة بها، وتسمح بقياس الكميات أو تحديد البيانات عن بعد.

- خدمة SMS BROADCAST: هي خدمة تمكن المؤسسة من إرسال عدة رسائل قصيرة في نفس الوقت عبر شبكة موبيليس نحو قائمة من الأرقام سواء كانت خاصة بالزبائن أو بالموظفين، وبفضل هذه الخدمة ستستفيد المؤسسة من الدقة والسرعة والآنية بالإضافة إلى الأثر الإيجابي الذي سينجم عن هذه العملية.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس تقدم عدة عروض وخدمات متطورة للمؤسسات تساهم في تحسين أدائها ورفع إنتاجيتها، من خلال السرعة في إنجاز العمليات والدقة في معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات، وأيضا تعمل من أجل أن تكون مؤسسة شريكة ومعززة لنمو وتطور معظم مؤسسات الوطن مهما كان مجال نشاطها، ومهما كانت توجهاتها المستقبلية.

ويمكن القول أيضا أن مؤسسة موبيليس تنوع من تشكيلة عروضها وخدماتها باستمرار تماشيا مع التطورات الحاصلة في المجال التكنولوجي، وذلك من أجل أن تجعل الزبون الجزائري يتعايش مع مختلف الحضارات، من خلال تقليص الفجوة بين الدول المتقدمة ودول العالم الثالث، وكذا سعيها منها لتحسين سمعة الجزائر على المستوى الدولي باعتبارها مؤسسة حكومية مواطنة، تعمل على نشر وإضهار مختلف الجهود التي تبذلها الدولة من أجل تطوير الوطن وتحسين معيشة المواطنين، وبعد الانتهاء من هذا المطلب، سيتم التطرق في المطلب الثالث إلى تقديم مؤسسة جازي.

المطلب الثالث : تقديم المنافس الأول " مؤسسة جازي "

مؤسسة جازي فرع من فروع مجمع أوراسكوم الرائدة في عالم الاتصالات في الشرق الأوسط وإفريقيا، والبداية كانت من مصر أين يتواجد المقر الاجتماعي للمجمع، ومن خلال ذلك سيتم التعرف أكثر على مؤسسة جازي فيما يلي:

أولا: تعريف مؤسسة جازي " أوراسكوم تيليكوم " "OTA"

" جازي " هو الاسم التجاري لفرع شركة أوراسكوم للاتصالات في الجزائر، وقد أعلن عن هذا الاسم في ندوة صحفية بتاريخ 2001/11/07، وهي شركة مساهمة رأسمالها 29.558.750.000.00 دج، مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة، ولها مديريتين فرعيتين في بئر مراد رابس وحيدرة بالجزائر العاصمة، وكذا مديريتين فرعيتين بكل من ولايتي وهران و قسنطينة، ولقد تطورت مؤسسة جازي في الجزائر وحققَت تقدما وأرباحا معتبرة نظرا لدخوله القوي للسوق الجزائرية، حيث قامت بحملات ترويجية معتبرة نجحت من خلالها بضم عدد كبير من الزبائن دعمت بهم حصتها السوقية.¹

ويمكن القول أن مؤسسة جازي استطاعت منذ بداية نشاطها في السوق الجزائرية أن تضم أكبر شريحة ممكنة من الزبائن وهذا راجع إلى التنازلات الكبيرة التي قدمتها ومازلت تقدمها.

ثانيا: البطاقة الفنية لمؤسسة جازي

باعتبار أن مؤسسة جازي تحصلت على أول رخصة للهاتف النقال بالجزائر سنة 2002، نتيجة امتلاكها لتكنولوجيا حديثة، وكذا اعتمادها على مختلف أساليب التغيير التنظيمي من أجل الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، بالإضافة إلى أنها كانت متطورة في معظم البلدان العربية، إذ أنها أرادت أن توسع من مجال نشاطها بدخول أسواق جديدة من أجل التأثير على سلوك الزبائن، وخاصة أن الزبون الجزائري كان متعطشا إلى هذه التكنولوجيا، وهذا ماسمح بتحقيق المؤسسة لحصة سوقية مرتفعة بمجرد دخولها إلى السوق الجزائرية، مما جعل المؤسسة تقدم عدت تسهيلات من أجل مواصلة تقدمها.

ويمكن تحديد مجموعة من المعلومات حول مؤسسة جازي في الجدول التالي:

¹-www. DJEZZY.DZ, consulté le 10/03/2013,a 14 :55.

الجدول رقم (22): البطاقة الفنية لمؤسسة جازي

التعيين	البيان
البلد الأصلي و الرمز المصور	مصر. (لمعرفة الرمز المصور أنظر إلى الملحق رقم (09).
مدة النشاط	11 سنة.
الأرباح الصافية	143.3 مليار دج.
قيمة الرخصة	737 مليون دولار.
عدد الزبائن	16000000.
تغطية الشبكة	95 %.
الحصة السوقية	46.81 %.

المصدر: من إعداد الطالب اعتماد على الموقع: 40: 14, a 10/03/2013, consulté le www. DJEZZY.DZ,

ثالثا: عروض مؤسسة جازي

سيتم التطرق إلى أهم عروض مؤسسة جازي المطروحة في السوق، وذلك كما يلي¹:

1- عرض جازي كارت: عبارة عن عرض للدفع المسبق، سعر الاندماج في هذا العرض هو 500 دج مع رصيد أولي

يقدر ب250 دج، ومدة الصلاحية 90 يوما، وذلك عبر شراء بطاقة تعبئة جازي؛

2- عرض "بطاقة ألو": تعتبر هذه البطاقة ثاني بطاقة للدفع المسبق، سعر الاندماج هو 175 دج مع رصيد أولي يقدر

ب5 دج، مدة الصلاحية 90 يوما، وقد لاقت رواجاً كبيراً من خلال إضافة خدمة " الشات " إليها وتخفيض

قيمة المكالمات ب30% بالنسبة لخمسة أرقام المسجلة لدى الزبون؛

3- عرض جازي كنترول: هو عرض يجمع ما بين نظام الدفع البعدي ونظام البطاقة، حيث يمكن لزبون جازي كنترول

أن يستفيد من رصيد كل بداية شهر، فهو عرض كعرض الدفع البعدي، إذ أن الزبون تصله فاتورة كل نهاية شهر

تعطيه كافة التفاصيل عن كل استهلاك، وإذا نفذ من الزبون الرصيد المقدم يمكنه تعبئة رصيده باستعمال بطاقات

التعبئة المختلفة لجازي كارت؛

4- عرض جازي كنترول بيزنس: وهو موجه إلى المؤسسات الصغيرة التي تريد الاتصال والاتحاق بالمعلوماتية، حيث

تضع لها مؤسسة جازي رصيد كل شهر للاستهلاك، ويستطيع الزبون تعبئته بواسطة بطاقات التعبئة المتوفرة

في جميع نقاط البيع المعتمدة؛

¹ - www. DJEZZY.DZ, consulté le 10/03/2013, a 16 :58.

5- عرض جازي كنترول بيزنس بلوس: هذا العرض خاص بالمؤسسات الكبيرة التي تستعمل عدد كبير من "بطاقات سيم" ولها أكثر من 100 خط؛

6- عرض جازي الدفع عن بعد كلاسيك: عن طريق هذا العرض يستطيع الزبون التعاقد مع إحدى وكالات مؤسسة جازي ومن خلال هذا العقد تصل إلى الزبون فاتورة الاستهلاك كل شهر توضح مبلغ الاستهلاك، ويتم الاشتراك إما 1200 دج شهريا بسعر شراء 1500 دج، أو باشتراك شهري 2000 دج بسعر شراء 1500 دج أو 3000 دج شهريا بسعر شراء 1500 دج.

7- عرض جازي شركات: عبارة عن عقد يربط مؤسسة جازي بالمؤسسات الأخرى، يتم من خلاله الاستفادة من عدة خطوط، كما يلي:

- أ- من 2 إلى 9 خط : وذلك بسعر شراء يقدر ب 1200 دج وباشتراك شهري يقدر ب 1500 دج؛
- ب- من 10 إلى 29 خط : وذلك بسعر شراء يقدر ب 1000 دج وباشتراك شهري يقدر ب 1400 دج؛
- ج- من 30 إلى 59 خط : وذلك بسعر شراء يقدر ب 950 دج وباشتراك شهري يقدر ب 1350 دج؛
- د- أكثر من 60 خط : يقدر سعر الشراء ب 890 دج وباشتراك شهري يبلغ 1290 دج.

المطلب الرابع : تقديم المنافس الثاني " مؤسسة نجمة " الوطنية للاتصالات الجزائرية

تعتبر مؤسسة نجمة ثالث متعامل يدخل السوق الجزائرية بعد جازي وموبيليس، إذ حاولت منذ البداية الاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، ولمعلومات أكثر عن هذه المؤسسة، سيتم تحديد ذلك فيما يلي ¹:

أولا : تعريف مؤسسة نجمة " WTA "

مؤسسة نجمة فرع من فروع الشركة الوطنية للاتصالات الكويتية، حصلت على الرخصة الثالثة لاستغلال الهاتف النقال خلال مناقصة قدرت ب 421 مليون دولار، وفي بداية انطلاقها اعتمدت على استثمار قدر ب 1 مليار دولار خلال 3 سنوات لغرض اقتناء التكنولوجيات الحديثة، وقد بدأت بتسويق منتجاتها تحت إسم " نجمة " في 25 أوت 2004، وكانت تضم في البداية 700 عامل موزعين على مجموعة من الوكالات، يتواجد مقرها الرئيسي بباب الزوار.

ثانيا: البطاقة الفنية لمؤسسة نجمة

يمكن تحديد أهم المعلومات عن هذه المؤسسة التي كانت آخر متعامل يدخل السوق الجزائرية ، حول هذه المؤسسة في الجدول التالي:

¹ - WWW.NEDJMA.DZ, Consulté le 15/03/2013, a 18:45.

الجدول رقم (23): البطاقة الفنية لمؤسسة نجمة

البيان	التعيين
الكويت (لمعرفة الرمز المصور أنظر إلى الملحق رقم 09).	البلد الأصلي و الرمز المصور
9 سنوات.	مدة النشاط
98.7 مليون دولار.	الأرباح الصافية
1 مليار دولار سنة 2004.	قيمة الاستثمار
421 مليون دولار.	قيمة الرخصة
بنك اتحاد الخليج.	ممول المشاريع
9000000 زبون.	عدد الزبائن
24.01%.	الحصة السوقية
92%.	تغطية الشبكة
21 مركز	مراكز الخدمات
5600 نقطة بيع	نقاط البيع
8 عروض.	المزيج التسويقي

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 56: 15 a, 16/03/2013, www.NEDJEMA.DZ, consulté le

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة نجمة هي مؤسسة متطورة تغطي نسبة كبيرة من القطر الجزائري.

ثالثا : عروض مؤسسة نجمة

قامت مؤسسة نجمة بطرح عدة عروض موجهة للزبائن الخواص والمؤسسات، ويمكن تحديد أهمها فيما يلي:

1 - العروض الموجهة للخواص: وتتمثل تشكيلة هذه العروض في:¹

أ - عرض بطاقة ستار: من خلال هذا العرض يمكن اختيار 5 أرقام مفضلة، بحيث يتم الاستفادة من تخفيض يقدر ب 50% من تعريفه المكالمات في خدمة " الأصدقاء والعائلة "، كما يمكن الحصول على رصيد مجاني مقابل إجراء مكالمات داخل الجزائر وخارجها مع صلاحية غير محدودة، أما بطاقات التعبئة المتاحة هي: بطاقة 200 دج، بطاقة 500 دج، بطاقة 1000 دج، بطاقة 3000 دج، وسعر الاتصال هو 5 دج نحو جميع شبكات الهاتف النقال؛ وهذا العرض يعتبر من بين العروض المهمة الموجهة للزبائن العاديين، إذ يتميز بكونه في متناول الجميع؛

¹ - WWW.NEDJEMA.DZ, Consulté le 16/03/2013, a 14:42.

ب - La star hala: يتم من خلال هذا العرض الحصول علة إضافة تصل إلى 50% كل شهر على كل تعبئة تفوق قيمتها 500 دج، وهي صالحة نحو كل الشبكات إلى غاية 15 من كل شهر، وسعر الاشتراك هو 150 دج برصيد أولي 5 دج؛

ج - Nedjema+: يسمح هذا العرض من الحصول على مكاملة مجانية كل يوم تصل إلى 5 دقائق صالحة من 5 سا إلى غاية 17 سا، وتسعيرة موحدة نحو كل الشبكات، كما يمكن الحصول على إضافة تصل إلى 5999 دج من خلال تعبئة رصيد 2000 دج؛

د - عرض Binatna: يتم من خلال هذا العرض الحصول على مكالمات مجانية طوال أيام الأسبوع نحو أرقام المجموعة حتى برصيد خالي، وصيغ هذا العرض تتمثل في رقمين ب 1200 دج، 3 أرقام ب 1800 دج، 4 أرقام ب 2400 دج، 5 أرقام ب 3000 دج، وسعر المكاملة 4 دج نحو كل شبكات الهاتف النقال والثابت بالجزائر؛

هـ - عرض ONE: يمكن الاستفادة من هذا العرض بتقديم نسخة عن بطاقة التعريف الوطنية، وتوقيع عقد مدته 12 شهرا مع تسديد مستحقات العرض المقدرة ب 4000 دج، ويسمح هذا العرض بالاتصال نحو شبكة نجمة من 6 سا إلى 18 سا ب 0 دج، ومن 18 سا غلى 6 سا ب 1 دج، وب 2 دج نحو كل الشبكات 24 سا/24 سا؛

و - عرض ONE1000: يندرج هذا العرض ضمن عروض الدفع المسبق، إذ يسمح بالاتصال بكل حرية وذلك بتسديد قيمة 1000 دج شهريا، ويتيح هذا العرض الاستفادة من 4 ساعات من المكالمات نحو كل الشبكات الوطنية مع تسعيرة موحدة ب 4 دج نحو كل الشبكات؛

ز - عرض pack Internet: انخفض سعره في شهر رمضان الماضي حيث قدر ب 1000 دج دون أي اشتراك.

2- العروض الموجهة للمؤسسات: وتتمثل في عرض "نجمة برو" الذي يضم ثلاثة اشتراكات هي: اشتراك 1200 دج اشتراك 2400 دج، اشتراك 4000 دج في الشهر، وعرض "نجمة برو كنترول" والذي يضم اشتراكات متعددة.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة نجمة لها مجموعة متنوعة من العروض الموجهة للخواص وللمؤسسات، إذ تسعى من خلالها إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة و الحصول على عدد كبير من الزبائن.

وبعد الانتهاء من هذا المبحث الذي تم التطرق فيه إلى تحديد مختلف عروض مؤسسة موبيليس الموجهة للخواص والموجهة للمؤسسات، وكذا خدماتها المختلفة، وبعدها تم تقديم مؤسستي جازي ونجمة باعتبارهما منافساتين لمؤسسة موبيليس، سيتم التطرق إلى تحديد واقع تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس في المبحث الثالث، من أجل التعرف أكثر على أثر هذه الاستراتيجية على الواقع العملي.

المبحث الثالث: واقع تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس

قامت مؤسسة موبيليس بتطبيق الهندسة الإدارية على مختلف عملياتها الإدارية بداية من سنة 2004، ومنذ هذه السنة ظلت المؤسسة على نفس المنهج، حيث أنه من فترة لفترة أخرى تعتمد على هذا المشروع لإعادة هيكلة السوق نتيجة للمنافسة القوية التي فرضتها مؤسستي "جازي" و"نجمة"، وفي هذه الدراسة سيتم التركيز على سنتي 2004 و2005 باعتبارهما سنتي الإنجازات الكبرى في المؤسسة، ومن أجل ذلك سيتم التطرق إلى أسباب تطبيق المؤسسة للهندسة الإدارية، ثم منهجية التطبيق، وفي الأخير تحديد دعائم ونتائج هذا المشروع.

المطلب الأول: أسباب تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس

اعتمدت مؤسسة موبيليس على مشروع الهندسة الإدارية منتصف سنة 2004 إلى غاية بداية سنة 2005 وتم تطبيقه على مجموعة من العمليات الإدارية، أهمها: عملية استقبال استفسارات وشكاوي الزبائن، عملية الاتصال الداخلي، عملية إظهار المعلومات، عملية توزيع منتجاتها، وعملية اتخاذ القرار، إذ أنه بعد دراسة السوق توصلت المؤسسة إلى وجود نقص في العمليات السالفة الذكر، وبغية تدارك هذا النقص وهذه الفجوة، قامت بإعادة تصميمها جذريا أي تخلت عن الطريقة التقليدية في إنجاز هذه العمليات، واعتمدت على طرق جديدة، ومن بين الأسباب التي أجبرتها على تبني هذا المشروع مايلي:¹

أولاً: التخلص من العمليات الموروثة عن مؤسسة اتصالات الجزائر

إذ أرادت مؤسسة موبيليس الاستغناء عن الأساليب التي كانت تنجز بها مختلف العمليات الإدارية المعتمدة سابقا من طرف مؤسسة اتصالات الجزائر قبل أن تصبح مؤسسة مستقلة بذاتها، إذ أن طريقة إنجاز تلك العمليات الإدارية لم تعد تصلح في ظل البيئة المتغيرة باستمرار، نتيجة ظهور عدة متغيرات جديدة، وأهمها دخول مؤسستي "جازي" و"نجمة" إلى السوق الجزائرية بعد فتح مجال الاستثمار في الاتصالات اللاسلكية، وكذا إن مؤسسة اتصالات الجزائر قبل أن تتفرع منها مؤسسة موبيليس لم تكن تركز على مجال الهاتف النقال، بل هي متخصصة في الهاتف الثابت والبريد والمواصلات، وبالتالي لم تعتمد على طرق حديثة في تسيير هذا المجال، وبعد تفرع مؤسسة موبيليس منها اعتمدت على نفس الطرق والوسائل في بداية النشاط، عكس مؤسسة جازي التي دخلت السوق معتمدة على أحدث التكنولوجيات، أي أنها تطبق نفس منهجية التسيير المطبقة في مجال الهاتف الثابت، من خلال الاعتماد على مركزية اتخاذ القرار وعدم وجود تغذية عكسية من طرف الزبائن لإبداء آرائهم حول العروض المقدمة، وكذا المدة الطويلة التي تستغرقها

¹ - مقابلة مع موظف دراسة السوق التابع للإدارة الإستراتيجية، يوم 2013/04/28، على الساعة 10:30 سا.

في الرد على شكاوي الزبائن، وبالتالي كل هذه العمليات التي لم تعد صالحة في البيئة التنافسية والتي أجبرت مؤسسة موبيليس على إعادة تصميمها جذريا؛

ثانيا: استحواذ مؤسسة جازي على نسبة كبيرة من السوق

بمجرد دخول مؤسسة جازي إلى السوق الجزائرية اعتمدت على إستراتيجية ترويجية ناجحة جدا ساهمت في إقناع الزبائن بجودة منتجاتها وخدماتها، مما نتج عن ذلك ضم عدد كبير من الزبائن، وبالتالي وجدت مؤسسة موبيليس نفسها في وضعية صعبة جدا نتيجة عدم قدرتها في التأثير على سلوك الزبائن، بسبب عدم التحكم بشكل كبير في أسس التسويق الحديثة، وكذلك بسبب نقص الخبرة والتكوين لدى الموظفين، وأيضا لم يتم الاعتماد على إستراتيجية ملائمة في مجال الاتصال بالزبائن، وكل هذه الأسباب عجلت بإعادة النظر في طريقة إنجاز العمليات السالفة الذكر؛

ثالثا: تقريب الخدمات والعروض من الزبائن

من بين أسباب اعتماد مؤسسة موبيليس على الهندسة الإدارية هي محاولة إيجاد طرق جديدة وسياسات متطورة لتقريب خدماتها وعروضها من الزبائن في كامل أرجاء الوطن نظرا إلى شساعة مساحة الجزائر، وذلك لغرض الوصول إلى أكبر شريحة ممكنة من خلال التوسع الجغرافي في مجال توزيع مختلف العروض المطروحة، لتخفيض التكاليف والاستحواذ على أكبر حصة سوقية ممكنة، نظرا لاعتمادها على الموزعين الرسميين في توزيع منتجاتها، وهذا ما أدى إلى ارتفاع التكاليف، وعدم القدرة على فهم سلوك الزبون ومعرفة آرائه مباشرة عند استهلاكه للعرض، وكذا تقديم الإرشادات المناسبة له، وذلك يتحقق بإنشاء وكالات تجارية تتولى تنفيذ هذه النشاطات؛

رابعا: إدخال تكنولوجيا جديدة

لبغية المنافسة في السوق وتحقيق رضا الزبائن، أجبر ذلك مؤسسة موبيليس على اقتناء وسائل جديدة في مجال الاتصالات لتشكيل نظم معلومات فعالة لتدعيم عملية اتخاذ القرار، وهذه الوسائل التقنية الحديثة عند الاعتماد عليها فإنها تغير من طريقة إنجاز مختلف العمليات لبغية المنافسة في السوق وتحقيق رضا الزبائن، أجبر ذلك مؤسسة موبيليس على اقتناء وسائل جديدة في مجال الاتصالات لتشكيل نظم معلومات فعالة، لتدعيم عملية اتخاذ القرار، وهذه الوسائل التقنية الحديثة عند الاعتماد عليها فإنها تغير من طريقة إنجاز مختلف العمليات الإدارية، إما نسبيا أو جذريا، وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها مجبرة على تبني الخيار الأول وهو التغيير الجذري لهذه العمليات، حتى تكون التكنولوجيا المتطورة ذات فعالية كبيرة على أداء المؤسسة بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، وبامتلاك هذه التكنولوجيا المتطورة تصبح لديها عدة خيارات عند طرح العروض والخدمات في السوق، وبالتالي تستطيع تحقيق ميزة تنافسية في السوق، لأن مختلف

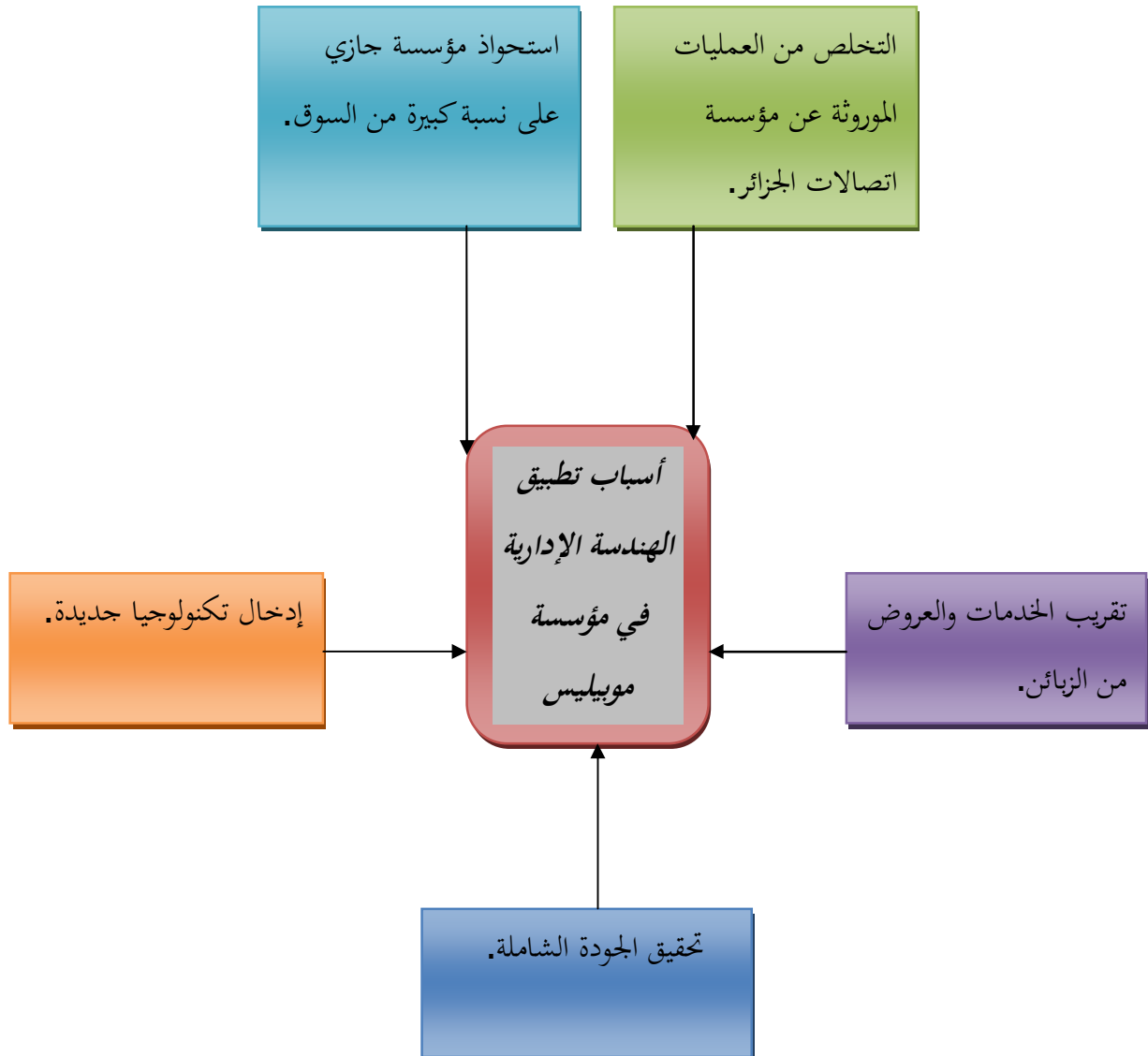
التكنولوجيات هي عامل يساعد على التفوق في السوق؛

خامسا: تحقيق الجودة الشاملة

عملت مؤسسة موبيليس على تقديم منتجات ذات خصائص متميزة أحسن من تلك المقدمة من طرف المنافسين ولتحقيق ذلك يجب إحداث تغيير تنظيمي يمس جميع جوانب المؤسسة، وخاصة العمليات الإدارية التي يجب ممارستها بجودة عالية، وبالتالي فيجب إعادة تصميمها جذريا حتى تكون ذات فائدة على المؤسسة، وذلك لأنه لتطبيق الجودة الشاملة يجب أن تتغير العمليات الإدارية من حيث طريقة إنجازها حتى تتلاءم مع شروط تحقيق الجودة الشاملة.

ومن خلال أسباب تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس، يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (22) : العوامل الدافعة لتطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على عناصر أسباب تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.

يتضح من خلال هذا الشكل أن الأسباب الرئيسية لتطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس تتمثل في شدة المنافسة.

المطلب الثاني: منهجية تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس

بعدما تم التطرق إلى أسباب تطبيق الهندسة الإدارية على العمليات الإدارية لمؤسسة موبيليس والمتتمثلة في عملية استقبال استفسارات وشكاوي الزبائن، عملية الاتصال الداخلي، عملية إظهار المعلومات، عملية توزيع منتجاتها، وأخيرا عملية اتخاذ القرار، سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد طريقة تطبيق هذا المشروع وأوجه التحول من العمليات التقليدية إلى عمليات جديدة معاد هندستها، وذلك على النحو التالي:¹

أولا: زمن ومكان التطبيق

تم تطبيق الهندسة الإدارية على العمليات السالفة الذكر بداية من منتصف سنة 2004 إلى غاية بداية سنة 2005، وذلك بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة، إذ تم التحضير لهذا المشروع بداية من شهر أفريل 2004، حيث قام الرئيس المدير العام بشرح هذا المشروع للموظفين وكيفية تطبيقه وكذا أسباب تطبيقه، تم تطبيقه بمساعدة شركة "هواوي" الصينية وشركة "إريكسون" المتقدمتين في مجال نشاطهما، وذلك بالاعتماد على أساليب التسيير المتقدمة لدى هاتين المؤسستين، وبعد ذلك تمت الموافقة على تطبيق هذا المشروع على عدة عمليات من بينها العمليات السالفة الذكر.

ثانيا: تحديد العمليات الإدارية المعاد هندستها

سيتم التطرق إلى العمليات الإدارية التي طبقت عليها الهندسة الإدارية واحدة بواحدة حتى يتم التعرف على كيفية تغيير وتغيير هذه العمليات، وذلك كما يلي:

1 - إعادة هندسة عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن

سابقا قبل سنة 2004 عند حدوث أي مشكلة عند الزبائن، أو رغبة زبون معين الاستفسار عن شيء ما عند اشتراكه في أحد عروض مؤسسة موبيليس، كانوا يقدمون الشكاوي ويطرحون الاستفسارات لدى نقاط البيع ونظرا للمدة الطويلة التي يستغرقها أصحاب نقاط البيع في إيصال هذه الاستفسارات والشكاوي للموزعين والموزعون بدورهم يقومون بتمريرها للمديرية العامة لمؤسسة موبيليس، وبعدها تقوم المؤسسة بالرد على هذه الشكاوي والاستفسارات، وباعتبار هذه العملية طويلة جدا وتستغرق الكثير من الوقت، قامت المؤسسة بالتخلي عن طريقة إنجازها، وذلك بفتح مركز خدمة المشتركين بداية من 22 ماي 2004 بنظام 7/7، أي العمل طول

¹ - مقابلة مع مدير الإدارة الإستراتيجية، يوم 2013/05/2، على الساعة: 14:30 سا.

أيام الأسبوع، ويضم هذا المركز 120 موظفا تحت التصرف للرد على استفسارات وانشغالات وشكاوي الزبائن بعد أن تم تكوينهم وتخصصهم في خدمة الهاتف النقال، وللاتصال بمركز خدمة المشتركين تم توفير أرقام قصيرة وأخرى طويلة وضعت تحت التصرف بحسب نوع وصنف ونوع الاشتراك، وذلك كما يلي:

أ - بالنسبة لمشتري الدفع البعدي : 060.600.66 أو 666؛

ب - بالنسبة للمؤسسات: 060.600.999 أو 999؛

ج - بالنسبة لمشتري الدفع المسبق: 060.600.888 أو 555؛

إذ أصبح الزبون يتصل مباشرة بالمؤسسة لطرح استفساراته ويتم الرد عليه مباشرة دون أي انتظار يذكر، وبالتالي هذه العملية الجديدة التي أصبحت تسير بنظام معلومات متطور حلت مكان العملية السابقة التي تتم بطريقة تقليدية، ومن ثم التخلص منها بإعادة تصميمها جذريا بإدخال نظام المعلومات عليها، وكذا تكوين الموظفين على أساليب العملية الجديدة، وأدت هذه العملية إلى نتائج جيدة سيتم التطرق إليها لاحقا؛

2- إعادة هندسة عملية الاتصال الداخلي: كانت عملية الاتصال الداخلي بين الموظفين تتم عن طريق الاتصال بخلية الاستعلامات، وهذه الخلية تقوم بتحويل المكالمات إلى الموظف المراد الاتصال به، أي لا يوجد تعامل مباشر بين الموظفين وهو ما أدى إلى نقص العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وبالتالي لا يقوم موظف معين بالاتصال بموظف آخر إلا للضرورة القصوى، وينعدم الاتصال عند وجود غموض بسيط حول عملية معينة لطلب المشورة، حيث يجد الموظف الاتصال بخلية الاستعلامات ثم تحويل المكالمات إلى الموظف المراد الاتصال به مضيعة للوقت يمكن استغلاله في إنجاز بعض النشاطات، وبعد ذلك تم إعادة تصميم هذه العملية بوضع رقم هاتفي خاص بكل مصلحة مع رمز خاص بالموظف المراد الاتصال به الذي يعمل في نفس المصلحة، حيث أن هذه الأرقام تختلف من مصلحة لأخرى وتم تزويد جميع الموظفين بهذه الأرقام، وبالتالي فعندما يريد الموظف الاتصال بموظف آخر فما عليه إلا أن يستعمل رقم الهاتف الخاص بذلك القسم مع إضافة رمز الموظف المراد الاتصال به، وأدت هذه العملية إلى نتائج جيدة سيتم التطرق إليها لاحقا؛

3- إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات: في السابق يقوم الموظفون بمؤسسة موبيليس توفير المعلومات الخاصة بكل مصلحة التي يعملون فيها ويقومون بتمريرها إلى الإدارة الإستراتيجية دون أن يتم الكشف عنها للأقسام الأخرى، بل يتم الكشف عنها عند الاجتماعات بين الرئيس المدير العام ورؤساء الأقسام حول موضوع معين لاتخاذ مجموعة من القرارات، وهذه العملية تعيق عملية الإبداع داخل المؤسسة، وتعيق عملية اتخاذ القرار في الوقت المناسب، إذ أنه إذا احتاجت مصلحة الموارد البشرية إلى معلومات حول المشاريع المستقبلية للمؤسسة، من أجل ضبط عملية التوظيف

وذلك من مصلحة الجودة والتطوير، فإنها ستنتظر موعد إجراء الاجتماع لمعرفة تلك المعلومات، أي استغرق مدة طويلة جدا، تكفي لتحديد سياسة التوظيف والتدريب وعرضها في الاجتماع حتى لا يتأجل لموعد آخر بداعي دراسة المشروع وبالتالي ضياع فرصة للمؤسسة، وانطلاقا من هذه النقائص قامت مؤسسة موبيليس بإعادة هندسة هذه العملية عن طريق إدخال طريقة جديدة لإظهار المعلومات في الوقت والمكان المناسبين، وذلك عن طريق البريد الإلكتروني، حيث أن كل مصلحة تشكل فريق عمل يمتلك بريد إلكتروني خاص به يتم من خلال بعث وتلقي المعلومات بصفة دورية وفي نفس الوقت، عن طريق برنامج معلوماتي يدعى: **lotus Notes** الذي صممته شركة **IBM** خصيصا لمؤسسة موبيليس أي كل مصلحة تريد معلومات من مصلحة أخرى يكفي الإطلاع على البريد الإلكتروني لهذه المصلحة للحصول على تلك المعلومات بسرعة كبيرة جدا، لاتخاذ القرار المناسب في الوقت الملائم دون انتظار وقت انعقاد الاجتماع لمعرفة تلك المعلومات، وبالتالي يكون في وقت الاجتماع قد تم دراسة جميع جوانب المشروع المراد إنجازه، ويكفي فقط اتخاذ القرار وإتباع الإستراتيجية المناسبة لذلك، ومنه تسمح هذه العملية الجديدة باستغلال الفرص المتاحة في السوق بطريقة مثلى، وأدت هذه العملية إلى نتائج معتبرة سيتم التطرق إليها لاحقا؛

4- إعادة هندسة عملية التوزيع: في السابق كانت عملية توزيع عروض (منتجات) مؤسسة موبيليس تتم عن طريق الموزعين الذين تم التطرق إليهم سابقا، إذ أنه عند إطلاق عرض جديد يتم الاتصال بالموزعين المعتمدين لإيصالها لنقاط البيع المعتمدة المتواجدة في جميع أرجاء الوطن، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس لا تتعامل مباشرة مع الزبائن ولا تعلم برودة فعلهم عند تلقيهم للعرض، بل يتم معرفة ذلك عن طريق الموزعين، ومنه لا توجد هناك علاقة ولاء متبادل بينها وبين الزبائن، نتيجة عدم المعرفة الجيدة لسلوك الأفراد في كل منطقة من الوطن، ويكفي الموزعين بإيصال العروض إلى نقاط البيع دون أي دور تحسيسي أو ترويجي، ونظرا لهذه النقائص تم إعادة تصميم هذه العملية بفتح أول وكالة تجارية بالجزائر العاصمة وتبعتها وكالات أخرى لاحقا، إذ يتم على مستوى هذه الوكالات توزيع منتجات المؤسسة مباشرة على مستوى كل ولاية أو منطقة جهوية، مع استقبال الزبائن في هذه الوكالات من أجل الاشتراك وإمضاء العقود، ويكتفي الموزعون فقط بنقل هذه المنتجات أو العروض من المديرية العامة إلى الوكالات التجارية وتنفرد هذه الوكالات بتصريفها للزبائن ولنقاط البيع، ومنه سمحت هذه العملية من تقريب عروض المؤسسة من الزبائن، وكذا القدرة على معرفة متطلباتهم وسلوكهم عند تلقيهم للعرض أو الخدمة، وهذه الوكالات تخصص في شرح طريقة الاشتراك ومزايا العرض وكذا تقديم المساعدة فيما يخص حقوق الزبون وتوضيح واجباته، إذ يمكن القول أن هذه العملية الجديدة ألغت العملية القديمة والتي تنص على تعامل الموزعين مع نقاط البيع، وذلك سمح للوكالات التجارية التنسيق مع نقاط البيع مباشرة دون أي وسيط وتمثل هذه الوكالات المنجزة في الفترة السالفة الذكر فيما يلي:

أ - ناحية الوسط: وكانت تضم عشرة وكالات تجارية، أربعة منها تقع في الجزائر العاصمة (وكالة صوفيا، وكالة الأبيار وكالة سيدي يحيى، وكالة الحراش)، والوكالات المتبقية موزعة كما يلي: وكالة البلدية، وكالة البويرة، وكالة بومرداس، وكالة تيبازة؛

ب - ناحية ورقلة: وكانت تضم ثمانية وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة ورقلة، وكالة غرداية، وكالة الأغواط وكالة بسكرة، وكالة الواد، وكالة إليزي، وكالة تامنراست، وكالة حاسي مسعود.

ج - ناحية سطيف : وكانت تضم أربعة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة سطيف، وكالة برج بوعريج، وكالة مسيلة، وكالة بجاية؛

د - ناحية قسنطينة: وكانت تضم خمسة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة قسنطينة، وكالة ميله، وكالة باتنة وكالة أم البواقي، وكالة خنشلة؛

هـ - ناحية عنابة: وكانت تضم سبعة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة عنابة، وكالة سكيكدة، وكالة تبسة وكالة قالمة، وكالة سوق أهراس، وكالة الطارف، وكالة قالمة؛

و - ناحية الشلف: وكانت تضم سبعة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة الشلف، وكالة التيارت، وكالة الجلفة وكالة المدية، وكالة تيسمسيلت، وكالة عين الدفلى، وكالة غليزان؛

ي - ناحية وهران: وكانت تضم سبعة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالتين بوهران، وكالة سعيدة، وكالة معسكر وكالة تلمسان، وكالة مستغانم، وكالة عين تيموشنت، وكالة سيدي بلعباس؛

ك - ناحية بشار: وكانت تضم خمسة وكالات موزعة على الولايات التالية : وكالة بشار، وكالة أدرار، وكالة تندوف وكالة البيض، وكالة النعامة.

ومن خلال هذه الوكالات يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قامت بالتوسع الجغرافي لتشمل مختلف نواحي الوطن بغية تقريب خدماتها وعروضها من الزبائن.

5- إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار: منذ بداية نشأة مؤسسة موبيليس كانت تعتمد على اللامركزية النسبية في اتخاذ القرار حيث يشارك مدير كل قسم أو مصلحة في وضع الأسس العامة التي تسيّر على نهجها المؤسسة، والمساهمة في إعداد الإستراتيجية الخاصة بالمصلحة أو الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ورغم أن هناك لا مركزية في اتخاذ القرار على المستوى الكلي إلا أن هناك مركزية اتخاذ القرار على مستوى كل مصلحة، حيث لا يشارك جميع موظفي المصلحة في اتخاذ القرار بل المدير فقط من يتخصص بذلك بحكم سلطته، وهذه العملية أدت إلى عدم قدرة هذا المدير بمعرفة جميع خبايا المصلحة، وكذا عدم قدرته على التحكم على التحكم في جميع نشاطات القسم، وبالتالي فقد حدثت مجموعة

المشاكل في اتخاذ القرارات ناتجة عن تجاهل بعض الأمور المتواجدة في مصالح معينة، ونظرا لهذه النقائص فقد تم إعادة تصميم هذه العملية بالتخلي عن الطريقة السابقة وإحلال مكانها طريقة تشكيل فرق عمل على مستوى كل مصلحة ومنه هذه الفرق تعمل بالتنسيق فيما بينها عند ممارسة جميع النشاطات، واتخاذ القرار أصبح مسؤولية الجميع بداية من كل قسم، وبالتالي فإن مدير القسم لا يتخذ القرار وحده بل بمشاركة فريق عمل كل قسم، لأن العمل الجماعي أصبح من ثقافة المؤسسة، وأدت هذه العملية إلى نتائج معتبرة سيتم عرضها لاحقا.

وبعدما تم التطرق إلى شرح طريقة تغيير العمليات الإدارية بواسطة الهندسة الإدارية، يجب تحديد أهم الدعائم التي ساندت هذا المشروع، وذلك في المطلب المقبل.

المطلب الثالث: دعائم تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس

لنجاح مشروع الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس، قامت بالاعتماد على عدة تقنيات وموارد مختلفة، من أجل الوصول إلى النتائج المرغوب فيه، وأهم هذه الدعائم ما يلي:

أولا: نظام معلومات متطور

إذ تم تعزيز نظام معلومات المؤسسة باقتناء أحدث التقنيات ذات الجودة العالية في مجال الاتصالات، لتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتي تساعد على دراسة السوق، حيث قامت بتجهيز أجهزة إعلام آلي متطورة جدا وموزعة على جميع مصالح المؤسسة بالمديرية العامة والمديريات الجهوية، بالإضافة إلى ذلك قامت بتوفير مجموعة كبيرة من الهواتف الثابتة الإلكترونية المصممة للاتصالات الداخلية، وأيضا ربط المؤسسة بالإنترنت لتسهيل الاتصالات بين الموظفين؛ (أنظر إلى الملحق رقم 10)

ثانيا: تكوين الموظفين

لكي يتم تنفيذ هذا المشروع بطريقة جيدة، قامت المؤسسة بفتح دورات تدريبية للعاملين من أجل تعريفهم بهذا المشروع من جهة، ومن أجل تحسين أدائهم من جهة أخرى بمساعدة خبراء متخصصين في إدارة الأعمال، إذ تم تدريب وتكوين 120 موظف على أساليب استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن والرد عليها، وأيضا تم الاستعانة بخبرات بعض الشركات العالمية في مجال الاتصالات من أجل الاستفادة من خبرتها، وأبرزها شركة "إريكسون" وشركة "هواوي الصينية" وساهمت هذه العملية برفع أداء العاملين وتحسن قدراتهم الذهنية والمعرفية، نظرا لإحتكاكهم بخبراء متخصصين في عدة مجالات علمية وتقنية، وهذا راجع للتغيرات السريعة في المجال التكنولوجي ومجال الاتصالات بمختلف صيغها وأنواعها المتعددة؛ (أنظر إلى الملحق رقم 11)

ثالثا: تجهيز فريق الهندسة الإدارية

إذ تم تكوين فريق عمل لكل عملية، يتكون من مجموعة أفراد متخصصين في العمليات المعاد هندستها بإشراف الرئيس المدير العام مباشرة، ويتكون أيضا هذا الفريق من أساتذة جامعيين، وخبراء في مجال إدارة الأعمال العامة إذ تم توفير جميع الوسائل لهذه الفرق حتى تقوم بعملها على أحسن ما يرام؛

رابعا: تغيير إستراتيجية المؤسسة

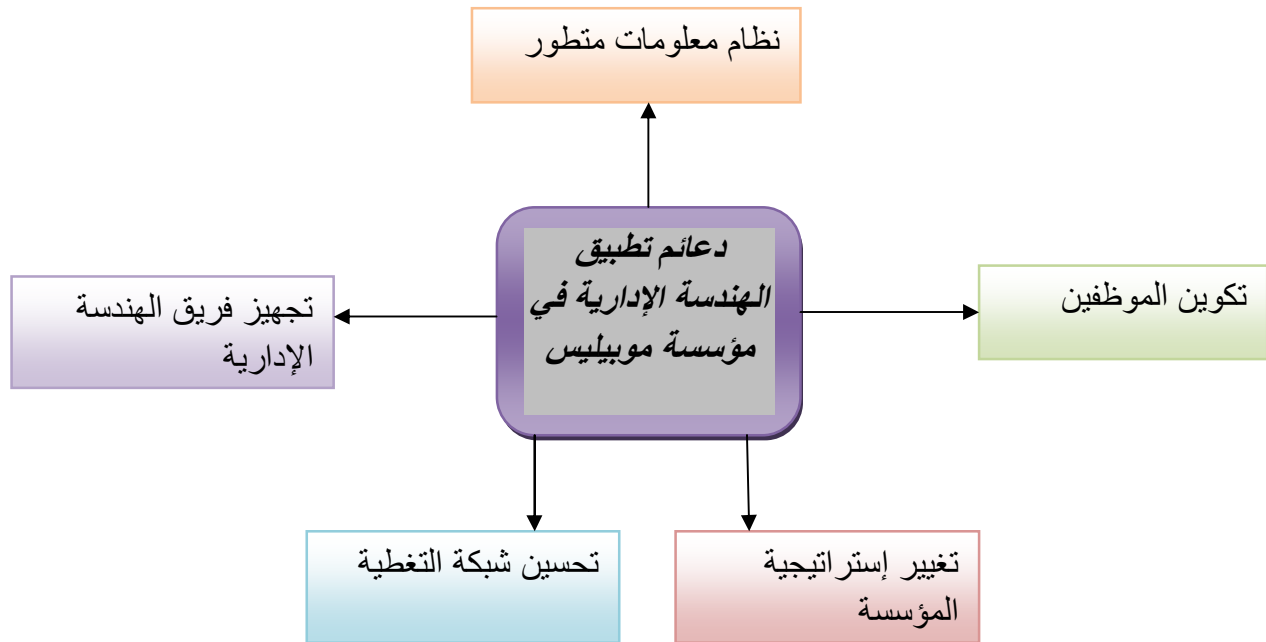
قد تم صياغة إستراتيجية توسعية جديدة تنص على التوسع في السوق بزيادة رقعتها الجغرافية لتصريف منتجاتها المختلفة، وذلك بإنشاء عدة وكالات تجارية وزيادة نقاط البيع، وذلك لتقريب عروضها وخدماتها من الزبائن؛

خامسا: تحسين شبكة التغطية

لتطوير شبكتها من أجل تدعيم هذا المشروع وتحسين جودة خدماتها وعروضها، قامت بزيادة قلب شبكتها بالتعاون مع شركة "إريكسون"، وتوسيع في شبكة تغطيتها بالتعاون مع شركة "هواوي الصينية"، مع توفير (17 مركز تحويل 56 قاعدة للمراقبة، 2050 محطة الربط البيئي، 12497 جهاز تخزين، قاعدة لشبكة ذكية، قاعدة الرسائل الصوتية.....الخ)، إذ سعت من خلال هذه التقنيات تحسين الجودة.

ويمكن توضيح هذه الدعائم في الشكل التالي:

الشكل رقم (23): العوامل المساعدة على تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس



المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على دعائم تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس.

المطلب الرابع: نتائج تطبيق الهندسة الإدارية في مؤسسة موبيليس

بعد إعادة هندسة العمليات السالفة الذكر، تحصلت مؤسسة موبيليس على عدة نتائج تخص هذه العمليات التي تم تغييرها وإعادة تصميمها جذريا، ومنه سيتم التطرق إلى نتائج كل عملية كما يلي:¹

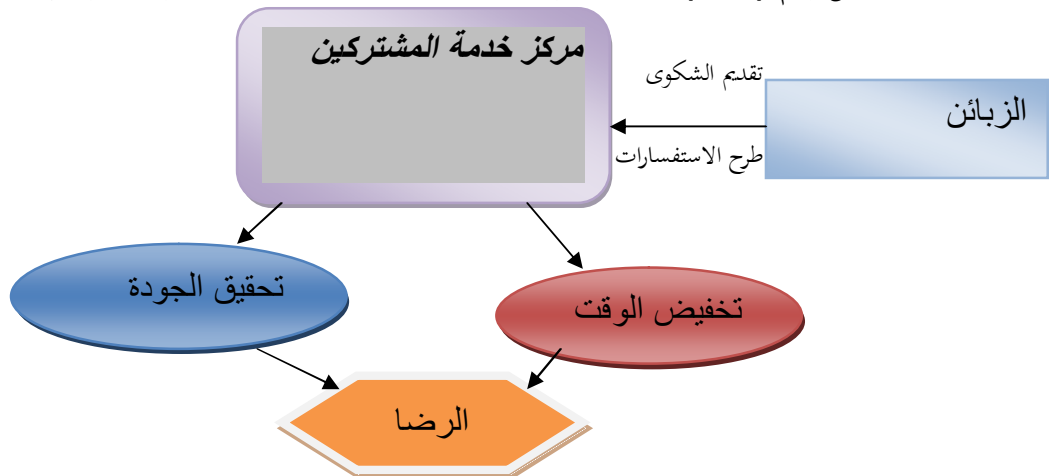
أولا: إعادة هندسة عملية استقبال استفسارات وشكاوي الزبائن

بعد إعادة تصميم هذه العملية بفتح مركز خدمة المشتركين المتخصصة في الرد على شكاوي واستفسارات الزبائن فقد نتج عن ذلك مايلي:

1- تخفيض وقت تقديم الاستفسارات والرد عليها: إن مركز خدمة المشتركين سهل من عملية اتصال الزبائن بالمؤسسة لتقديم شكاويهم واستفساراتهم، وذلك بالاتصال مباشرة بهذا المركز، ليتم الرد عليه في نفس الوقت أي في ظرف حوالي ثلاثة دقائق بعدما كان الرد سابق يستغرق حوالي خمسة عشرة يوما وبالتالي قد تم تخفيض الوقت الضائع ومنه فقد شعر الزبائن بالرضا عن المؤسسة، وزاد عددهم بنسبة كبيرة جدا في وقت وجيز، كما سيتم التطرق إليه لاحقا؛

2- تحقيق جودة الخدمات: إذ أتاحت هذه العملية تسهيل طرق استفادة الزبائن من عروض وخدمات المؤسسة بتقديم توجيهات دورية، يتم إرسالها عبر رسائل قصيرة إلى الزبون دون أن يطلب هو ذلك، أي بطريقة أوتوماتيكية عند ظهور خدمات جديدة أو عروض جديدة، وذلك لتقريب المؤسسة من الزبائن، وهو ما انعكس على رضا الزبائن، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي: (أنظر إلى الملحق رقم 12)

الشكل رقم (24): أوجه تغير عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج إعادة هندسة عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن.

¹ - المقابلة مع مهندس برامج الإتصال والوسائل التقنية، يوم 03/05/2013، على الساعة 10:45 سا.

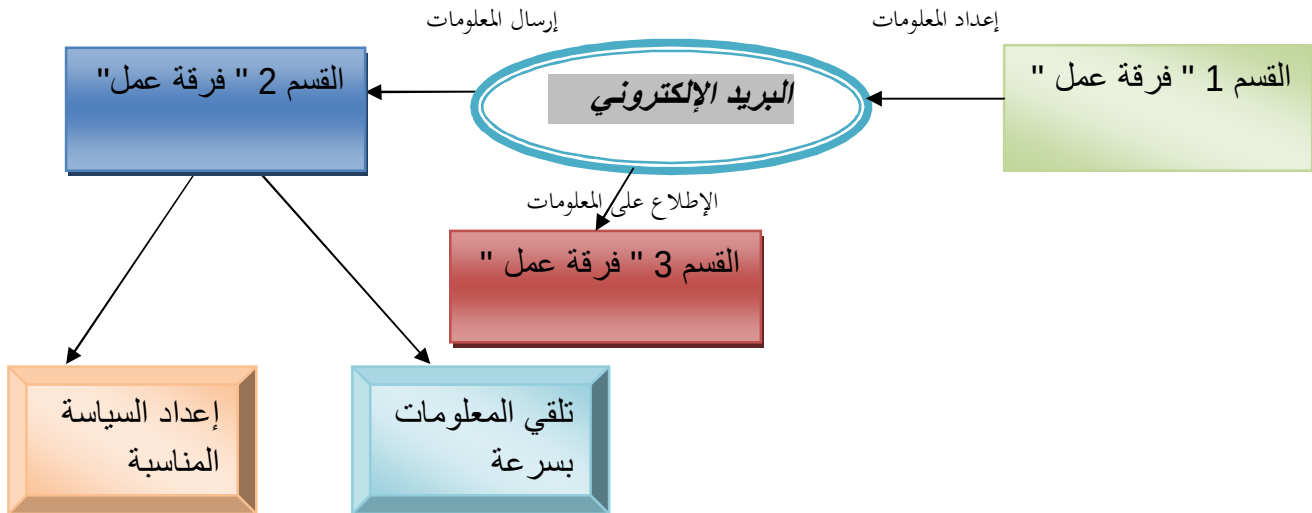
ثانيا: نتائج إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات

بعد تطبيق الهندسة الإدارية على العملية السالفة الذكر، قد تم تصميم عملية جديدة تختلف عن العملية القديمة ومن بين مميزات هذه العملية ما يلي:

- 1- تخفيض مدة إجراء العملية: إذ أن البريد الإلكتروني سمح بنقل المعلومات والكشف عنها ما بين المصالح الإدارية في نفس الوقت دون انتظار موعد عقد الاجتماع، وبالتالي سمحت هذه العملية بسهولة انسياب المعلومات في الوقت المناسب، وبالتالي ساهمت في استغلال عدة فرص تسويقية؛
- 2- تشكيل فرق العمل: ساهمت العملية الجديدة في ظهور فرق عمل تعمل بالتنسيق فيما بينها ولها بريد إلكتروني موحد تظهر فيه المعلومات المرسله من الأقسام الأخرى، وذلك بالتعاون حول كيفية استغلال هذه المعلومات والتحضير جماعيا للتقرير الذي سيعرض في الاجتماع، والمساهمة في اتخاذ القرار عند الضرورة.

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها يمكن إعداد الشكل التالي:

الشكل رقم (25) : أوجه تغير عملية إظهار المعلومات

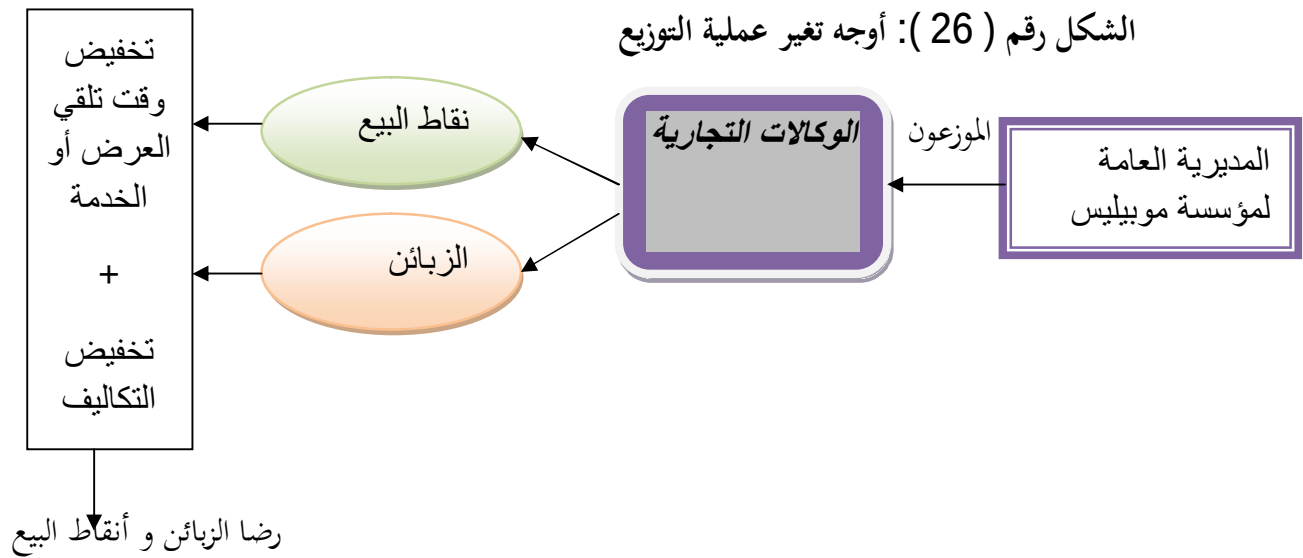


المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج إعادة هندسة عملية إظهار المعلومات.

يتضح من خلال هذا الشكل أن البريد الإلكتروني ساهم في تمرير المعلومات بين المصالح التي تضم فرق عمل بطريقة سريعة جدا، ويمكن أيضا للمصالح الأخرى (القسم 3) الإطلاع على هذه المعلومات في نفس وقت تمريرها إلى القسم 2، وذلك من أجل تعاون الجميع لوضع السياسات المناسبة للمؤسسة، وإرساء الشفافية في التسيير، حتى لا تحدث نزاعات بين مختلف مصالح المؤسسة.

ثالثا: نتائج إعادة هندسة عملية التوزيع

في السابق كان الموزعون هم الذين يتعاملون مع الزبائن ونقاط البيع، ومع إعادة تصميم هذه العملية بفتح عدة وكالات تجارية تقوم بتصريف العروض وتقديم الخدمات مباشرة للزبون من دون أي وسيط، ومنه ساهمت في تقريب الخدمات من الزبائن ومعرفة سلوكهم مباشرة بعد تلقيهم للخدمة، وساهمت أيضا في تعامل الوكالات التجارية مباشرة مع نقاط البيع، مما أدى إلى معرفة المؤسسة لمتطلبات الزبائن ونقاط البيع، مما أدى ذلك إلى تحقيق رضا الزبائن ونقاط البيع وأيضا ساهم ذلك في تخفيض تكاليف التوزيع وتخفيض مدة تلقي العرض والخدمة، والشكل التالي يوضح ذلك:



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج إعادة هندسة عملية التوزيع.

من خلال الشكل التالي يتضح أن العملية الجديدة ساهمت في تقريب الخدمات والعروض من الزبائن ونقاط البيع بواسطة الوكالات التجارية المنتشرة في مختلف نواحي الوطن، مما أدى إلى رضا الزبائن وأصحاب نقاط البيع.

رابعا: نتائج إعادة هندسة عملية الاتصال الداخلي

ساهم هذا المشروع بإلغاء الاتصال بخلية الاستعلامات داخل المؤسسة عند رغبة الموظفين الاتصال فيما بينهم بتخصيص أرقام خاصة بكل الأقسام بالإضافة إلى رمز الموظف المراد الاتصال به لتسهيل عملية الاتصال، ومن مميزات هذه العملية الجديدة مايلي:

1- استغلال الوقت في إنجاز مختلف النشاطات: ساهمت هذه العملية في استغلال الوقت الضائع عند الاتصال بخلية

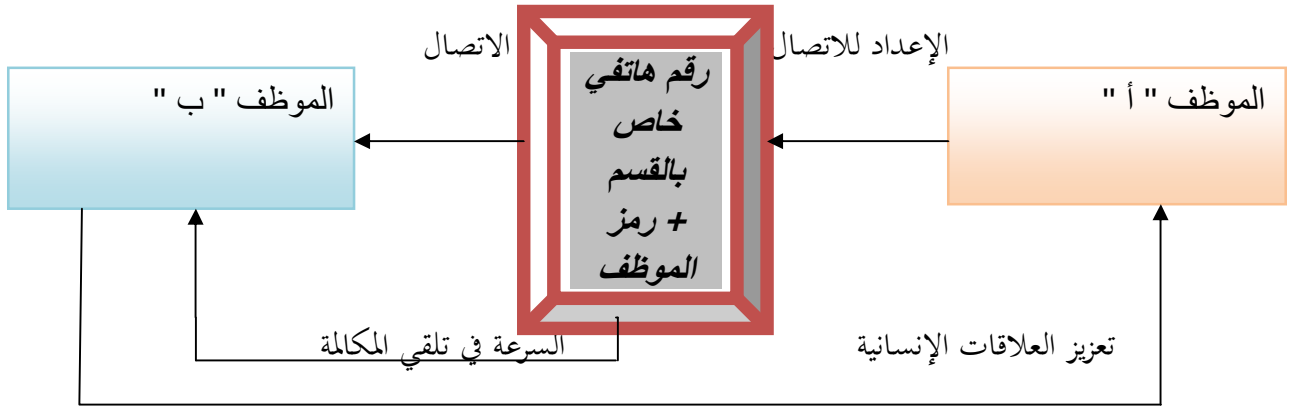
الاستعلامات والمحافظة عليه، لإنجاز مختلف النشاطات في الزمن المحدد ودون أي انتظار، حيث يتفاهم الموظفون

مباشرة فيما بينهم حول موضوع معين؛

2- إزالة الحواجز بين الموظفين: أدت هذه العملية إلى تقريب الموظفين فيما بينهم وإزالة الضغوط التي تفرضها خلية الاستعلامات، مما أدى إلى اتصال الموظفين فيما بينهم في أي وقت حول أي موضوع ودون أي حواجز وقيود مما عزز من الروابط الإنسانية بين الموظفين.

ويمكن توضيح نتائج هذه العملية في الشكل التالي:

الشكل رقم (27): أوجه تغير عملية الاتصال الداخلي



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج إعادة هندسة عملية الاتصال الداخلي.

يتضح من خلال هذا الشكل أن العملية الجديدة ساهمت في تخفيض مدة الانتظار عند الاتصال بموظف معين، وهذا الوقت يمكن استغلاله في إنجاز عدة أعمال؛

خامسا: نتائج إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار

لقد أدت هذه العملية الجديدة إلى ظهور فرق عمل في كل مصلحة تعمل بالتنسيق فيما بينها، كل فرقة متخصصة في مجال توفير المعلومات الخاصة بالمصلحة التي تنتمي إليها، وكذا تساهم في اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ومن بين نتائج إعادة هندسة هذه العملية مايلي:

1- تفويض السلطة: ساهمت هذه العملية بإعطاء حرية أكبر لفرق العمل من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالمصالح

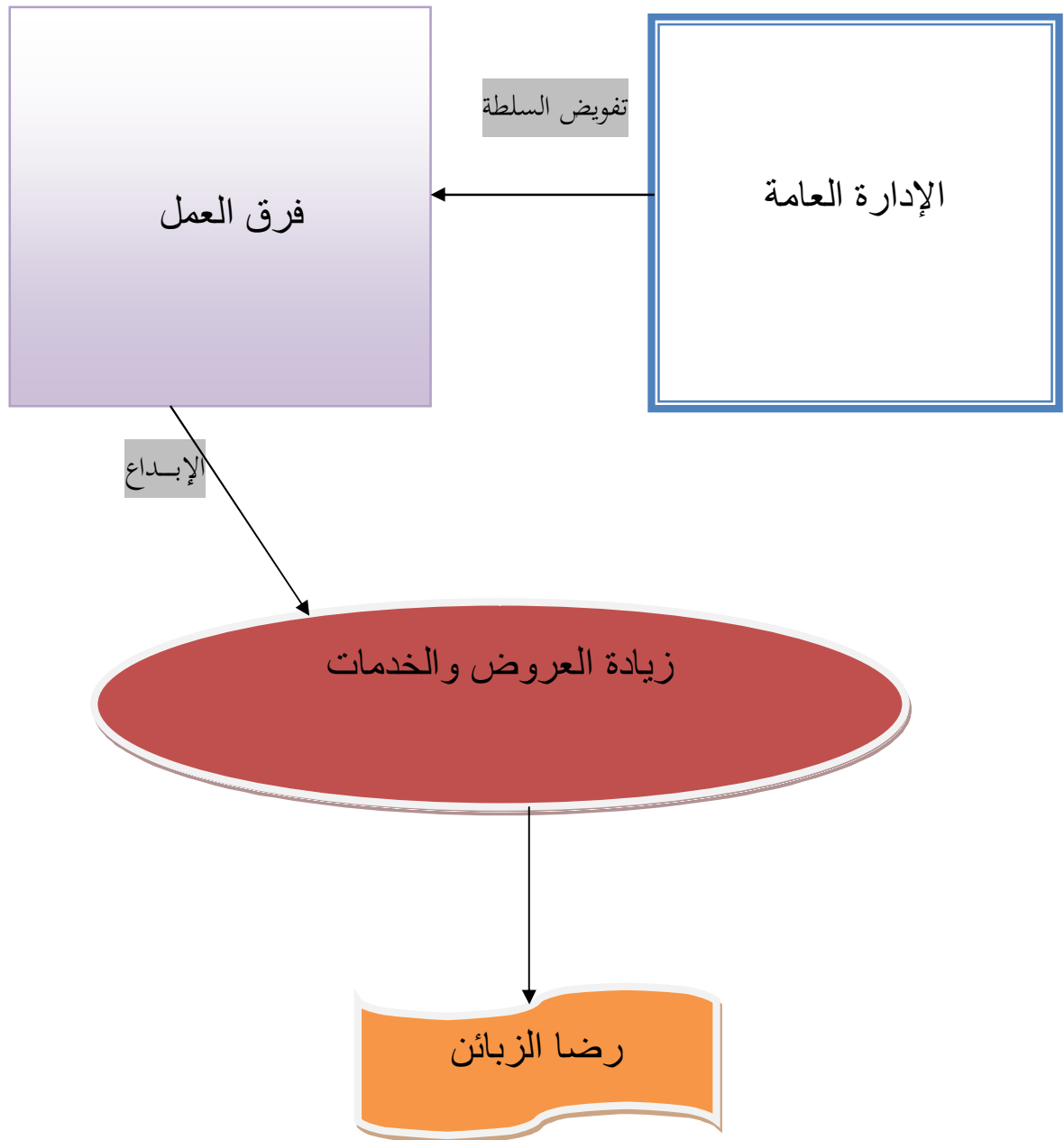
الإدارية دون الرجوع إلى الرئيس المدير العام، مما ساهم في تحفز الموظفين وإحساسهم بأهميتهم في المؤسسة؛

2- زيادة الإبداع: ساهمت هذه العملية في زيادة إبداع فرق العمل التي تبحث باستمرار على ابتكار عروض جديدة

وخدمات متميزة، من أجل تنويع تشكيلة منتجات المؤسسة، مما أدى ذلك إلى ابتكار عدة عروض وخدمات.

ويمكن توضيح النتائج السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (28) : أوجه تغير عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على نتائج إعادة هندسة عملية اتخاذ القرار.

يتضح من خلال هذا الشكل أن العملية الجديدة ساهمت في إتاحة الفرصة لفرق العمل من أجل اتخاذ مختلف القرارات اقتصادا للوقت، وأدى ذلك إلى إحساس هذه الفرق بأهميتها داخل المؤسسة، مما زاد من درجة تحفز الموظفين المشكلين لهذه الفرق، ومنه ساهم ذلك في زيادة إبداعها وابتكارها، وذلك أدى إلى ابتكار عدة عروض وخدمات جديدة تنوعت بها تشكيلة منتجات المؤسسة.

وبعد الانتهاء من تناول هذا المبحث، سيتم إسقاط معطياته على القدرة التنافسية لهذه المؤسسة في المبحث الرابع.

المبحث الرابع: أوجه مساهمة الهندسة الإدارية في دعم القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس

انطلاقاً من نتائج إعادة هندسة العمليات الإدارية السالفة الذكر الخاصة بمؤسسة موبيليس، سيتم التطرق في هذا المبحث إلى أثر هذه النتائج على القدرة التنافسية لهذه المؤسسة، وذلك بناء على ثلاثة عوامل أساسية، والمتثلة في الوقت، التكلفة، الجودة، الناتجة عن هذا المشروع، وبالتالي هذه العوامل ساهمت في زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في سنتي 2004 و 2005 مقارنة بسنة 2003، وكذلك ساهمت في ارتفاع عدد الزبائن وزيادة رقم أعمالها مقارنة بالمنافسين، ومنه سوف يتم التطرق أولاً إلى دور هذا المشروع في ارتفاع عدد الزبائن، ثم دوره في تطور الحصة السوقية للمؤسسة، وفي الأخير سيتم التعرّيج إلى المقارنة بين النتائج المحققة في مؤسسة موبيليس ومؤسستي جازي ونجمة.

المطلب الأول: دور الهندسة الإدارية في ارتفاع عدد زبائن مؤسسة موبيليس

في سنة 2003 كان عدد زبائن مؤسسة موبيليس يقدر ب 160000 زبون، وبعد التغييرات التي أحدثتها الهندسة الإدارية في العمليات الأساسية للمؤسسة أدت إلى عدة نتائج غيرت من شكل المؤسسة وتوجهاته المستقبلية مما ساهم ذلك في ظهور ثلاثة أشياء أساسية على عروضها وخدماتها ساهمت في تحقيق رضا الزبائن وولائهم للمؤسسة وهذه العوامل تتمثل في تحقيق الجودة العالية لمختلف العروض المطروحة والخدمات المقدمة، نتيجة تقربها من الزبائن بفتح عدة وكالات تجارية، وكذا ساهمت في زرع الإبداع لدى الموظفين الذين قاموا بابتكار عدة عروض وخدمات جديدة عززت من تشكيلة منتجاتها، وكذلك التكنولوجيات الجديدة والمتطورة التي أتت بها الهندسة الإدارية قد دعمت من عدد الزبائن، ليرتفع العدد سنة 2004 إلى 1000000 زبون، أي بزيادة تقدر ب 840000 زبون في سنة واحدة فقط ليرتفع العدد مرة أخرى في السنة الثانية التي مستها الهندسة الإدارية وهي سنة 2005 ليقدر العدد ب 4000000 زبون وهو عدد تعجيزي، وبالتالي فهذا الارتفاع في عدد الزبائن لا يحدث إلا في المؤسسات العملاقة، ومنه لقد أدت الهندسة الإدارية إلى ارتفاع عدد الزبائن من سنة 2003 إلى سنة 2005 ب 3840000 زبون، وهو رقم خرافي وذلك نتيجة جودة الخدمات والعروض التي حققتها الهندسة الإدارية، والتي ساهمت في تحقيق رضا الزبائن واقتناعهم بالتغيير الذي انتهجته المؤسسة، وهو ما يفسر ارتفاع عددهم بهذا الشكل الكبير جداً.¹

ومنه يمكن القول أن الزبائن قد استفادوا من إعادة تصميم العمليات الإدارية، وخاصة عملية استقبال شكاويهم واستفساراتهم، إذ أن مركز خدمة الزبائن قد ساهم في تحقيق رضا الزبائن، نتيجة السرعة في الرد على هذه الانشغالات وحلها مباشرة دون أي انتظار، عكس العملية السابقة التي تستغرق الكثير من الوقت، ولا تلي رغبات الزبائن.

¹ - مقابلة مع موظف دراسة السوق التابع للإدارة الإستراتيجية، يوم 04/05/2013، على الساعة: 11:10 سا.

ولتوضيح أكثر هذه الزيادة في عدد الزبائن يمكن إعداد الجدول التالي:

الجدول رقم (24): تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2003 إلى سنة 2005

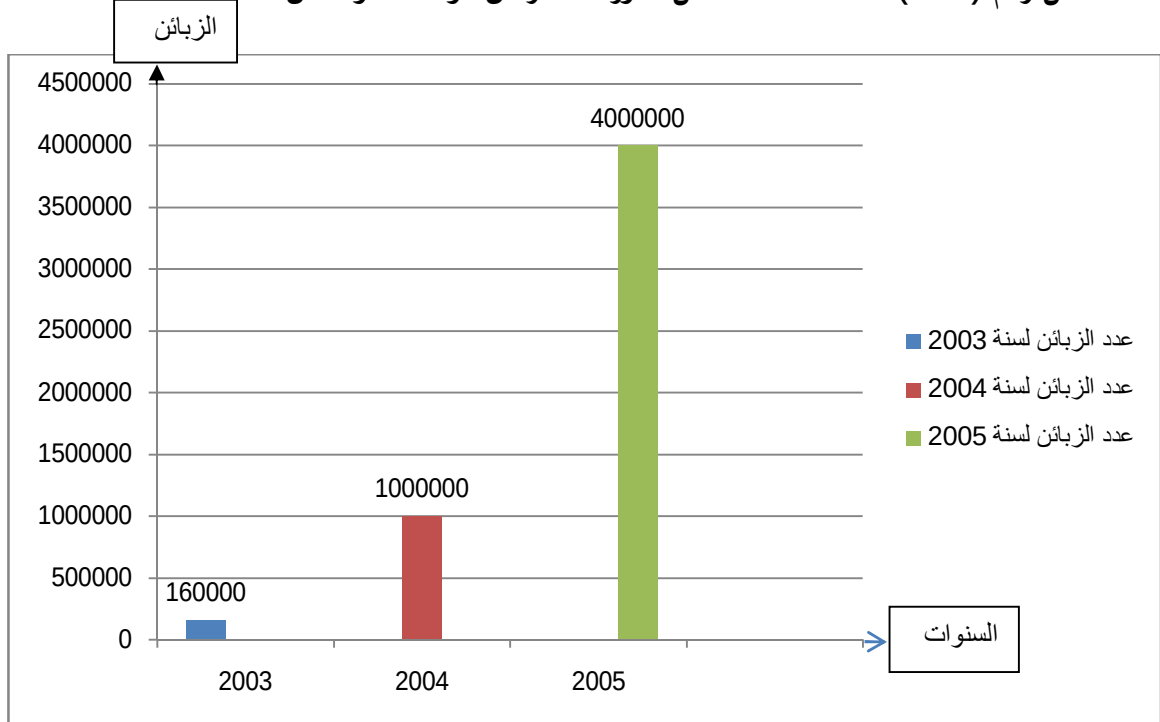
السنة	عدد الزبائن
2003	160000
2004	1000000
2005	4000000

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005.

انطلاقا من هذا الجدول يمكن القول أن عدد زبائن مؤسسة موبيليس قد ارتفع بشكل كبير في سنتي 2004 و 2005 نتيجة تطبيق الهندسة الإدارية على العمليات السالفة الذكر، أي بنسبة 2500%، وهي نسبة كبيرة جدا.

ومن خلال هذا الجدول يمكن تمثيل المعلومات الواردة فيه بيانيا، كما يلي:

الشكل رقم (29): أعمدة بيانية تمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005



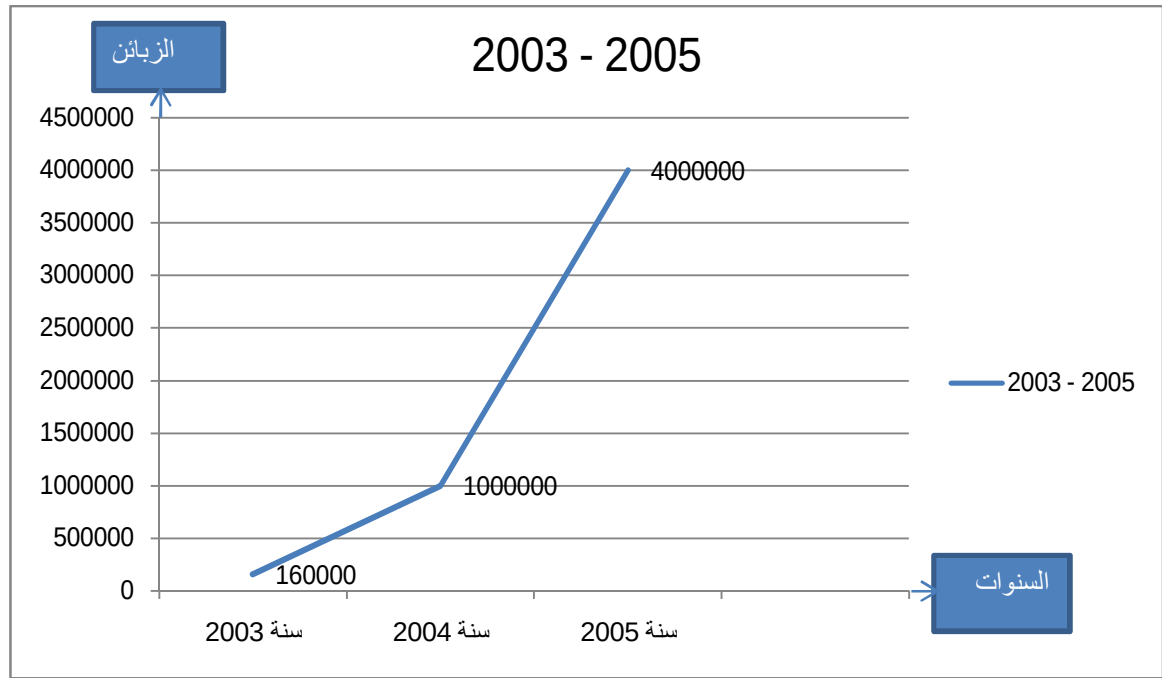
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005.

يتضح من خلال هذا التمثيل البياني أن مؤسسة موبيليس قامت بنقله نوعية كبيرة جدا ساهمت في زيادة عدد الزبائن بهذه النسبة الكبيرة جدا في سنة 2005، وذلك نتيجة التغييرات السالفة الذكر، وما يمكن قوله أن الأعمدة البيانية قد قامت

بتحديد الفارق الموجود بين سنة 2003 وسنة 2005، وهو فارق لا يمكن تصوره، أي بزيادة تقدر بـ 3840000 زبون.

وانطلاقا من الأعمدة البيانية السابقة، سيتم تمثيلها في المنحنى البياني التالي:

الشكل رقم (30) : منحنى بياني يمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على جريدة مؤسسة موبيليس لسنة 2005.

من خلال هذا المنحنى البياني يمكن القول أنه انطلاقا من سنة 2003 كان هناك ارتفاع مستمر في عدد الزبائن وصولا إلى سنة 2005، إذ أنه من سنة 2003 إلى غاية 2004 كان هناك زيادة بـ 840000 زبون وهو مقدار كبير ثم ارتفع العدد مرّة أخرى ليصل سنة 2005 إلى 4000000 زبون، أي بزيادة تقدر بـ 3000000 مقارنة بسنة 2004 وبـ 3840000 مقارنة بسنة 2003، وهو ارتفاع كبير جدا.

ولأن سنتي 2004 و2005 لا تكفيان وحدهما للحكم على مدى تحقيق مؤسسة موبيليس للقدرة التنافسية، وذلك أن القدرة التنافسية تهتم بارتفاع عدد الزبائن على المدى الطويل، إذ أنها تهتم بالفرص المستقبلية، وذلك لاستنتاج مدى مواصلة هذه المؤسسة لجلب عدد إضافي من الزبائن انطلاقا من سنة 2004 وهي سنة بداية تطبيق الهندسة الإدارية وأيضا لتحديد مدى تأثير العمليات السابقة المعاد تصميمها على المدى الطويل أي بعد مرور عدة سنوات بالتوالي ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (25): تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنة 2004 إلى سنة 2012

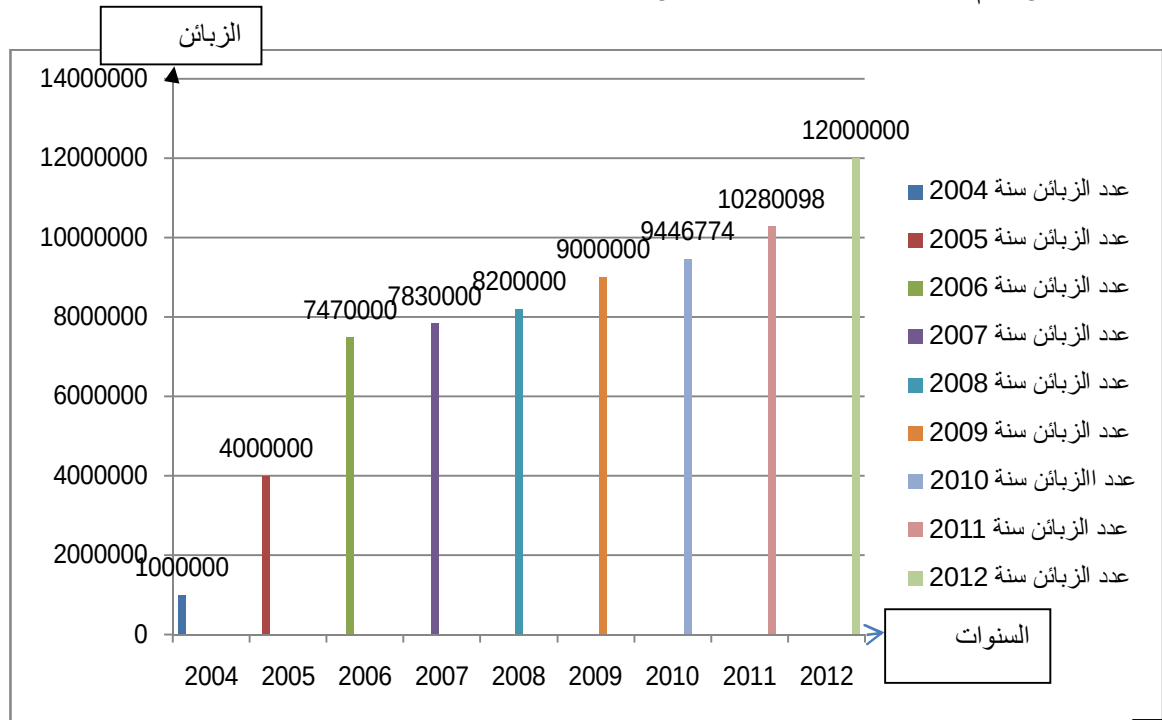
السنة	عدد الزبائن
2004	1000000
2005	4000000
2006	7470000
2007	7830000
2008	8200000
2009	9000000
2010	9446774
2011	10280098
2012	12000000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على تقرير سلطة الضبط لسنة 2012.

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس حافظت على النمو المتواصل في عدد الزبائن، انطلاقا من سنة تطبيق الهندسة الإدارية (سنة 2004)، وبالتالي يمكن القول أن هذا المشروع نجح في تحقيق الزيادة في عدد الزبائن، أي بزيادة معتبرة لكل سنة دون أي تراجع. (أنظر إلى الملحق رقم 13)

ويمكن تمثيل معطيات الجدول السابق في التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (31): أعمدة بيانية تمثل تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس للفترة 2004 - 2012



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2012.

يتضح من خلال هذا التمثيل البياني أن هناك زيادة مستمرة لعدد الزبائن بداية من سنة تطبيق الهندسة الإدارية، ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس استفادت من هذا المشروع على المدى الطويل، وهذا ما يفسره التصاعد المستمر لعدد الزبائن من سنة إلى سنة أخرى وبنسب معتبرة، إذ يمكن تحليل هذه الزيادة فيما يلي:

أولاً: من سنة 2004 إلى سنة 2005 : كانت الزيادة ب 3000000 زبون؛

ثانياً: من سنة 2005 إلى سنة 2006 : كانت الزيادة ب 3470000 زبون؛

ثالثاً: من سنة 2006 إلى سنة 2007 : كانت الزيادة ب 360000 زبون؛

رابعاً: من سنة 2007 إلى سنة 2008 : كانت الزيادة ب 370000 زبون؛

خامساً: من سنة 2008 إلى سنة 2009 : كانت الزيادة ب 800000 زبون؛

سادساً: من سنة 2009 إلى سنة 2010 : كانت الزيادة ب 446774 زبون؛

سابعاً: من سنة 2010 إلى سنة 2011 : كانت الزيادة ب 833324 زبون؛

ثامناً: من سنة 2011 إلى سنة 2012 : كانت الزيادة ب 1719902 زبون.

إذن كل المعطيات السالفة الذكر تبين أن مؤسسة موبيليس قد إستطاعت أن تستميل عدد معتبر من الزبائن سواء

من الخواص أو المؤسسات، نتيجة تحسن خدماتها وكذا تميز عروضها بالجودة العالية.

المطلب الثاني: دور الهندسة الإدارية في تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس¹

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى تحديد أثر مشروع الهندسة الإدارية على الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس، إذ لقد كانت الحصة السوقية سنة 2003 تقدر ب 11.59% من الحصة الإجمالية لسوق الهاتف النقال، وبعد تطبيق الهندسة الإدارية على العمليات السالفة الذكر ارتفعت الحصة السوقية سنة 2004 لتصل إلى 24%، أي بزيادة تقدر ب 13.59%، وهو ارتفاع مقبول جدا، وبالتالي فإن العمليات الإدارية الجديدة ساهمت في تحقيق رضا الزبائن مما أدى إلى ارتفاع عددهم، وفي سنة 2005 قدرت الحصة السوقية ب 33.74%، أي بزيادة تقدر ب 9.74%.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قد رفعت من حصتها السوقية ب 22.15% من سنة 2003 إلى غاية 2005 وذلك في ظرف سنتين فقط، وهذا دليل على نجاح الهندسة الإدارية والتي أحدثت نقلة نوعية في الحصة السوقية للمؤسسة نتيجة جودة الخدمات المقدمة والسرعة في إنجاز مختلف العمليات الإدارية، وأيضا نتيجة تقرب الخدمات والعروض من الزبائن، كل ذلك ساهم في تحقيق رضاهم وولائهم للمؤسسة.

وكل هذه النتائج تدل على أن الهندسة الإدارية قد رفعت من أداء المؤسسة وساهمت في زيادة نموها باستمرار ودون أي تراجع من سنة 2003 إلى سنة 2005، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من سنة 2003 إلى سنة 2005

السنة	الحصة السوقية
2003	11.59%
2004	24%
2005	33.74%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2005.

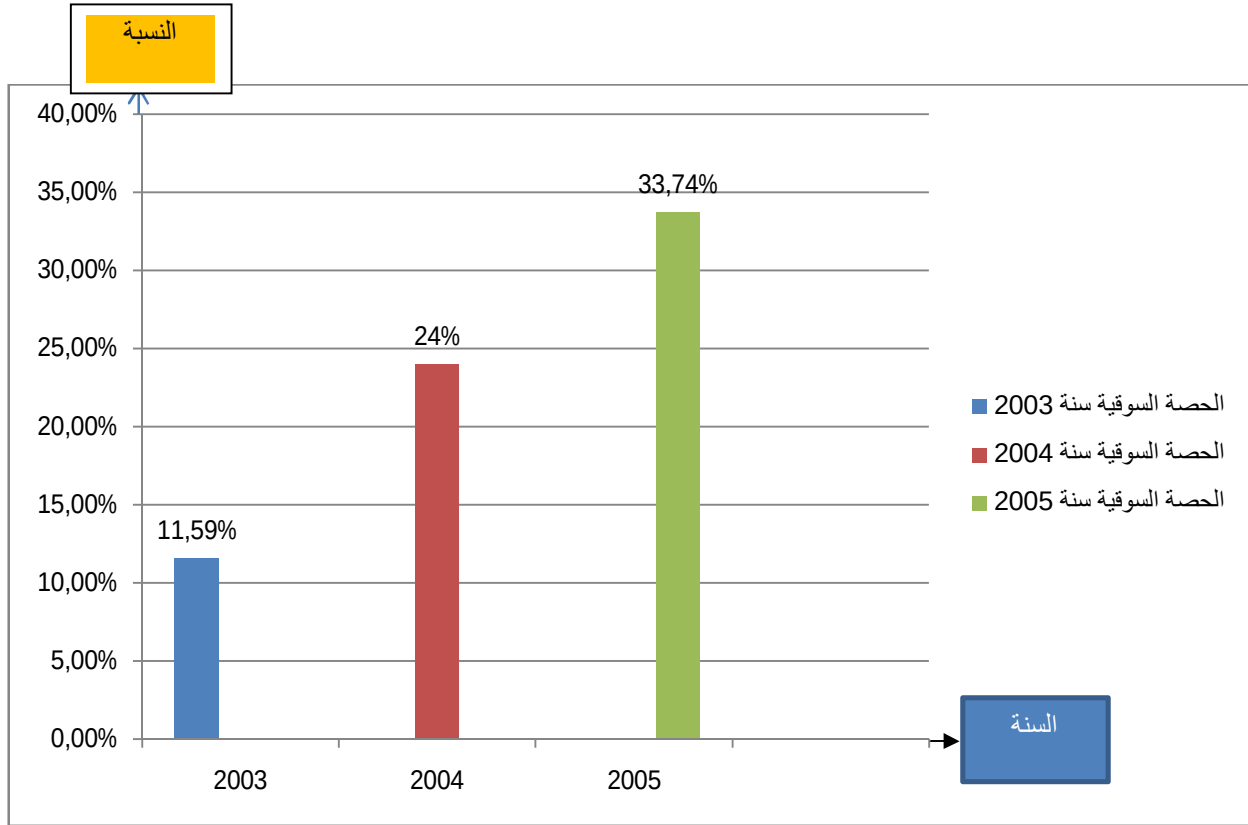
يوضح هذا الجدول الزيادة الكبيرة التي شهدتها الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بداية من سنة 2003 إلى غاية سنة 2005 وذلك نتيجة الهندسة الإدارية، التي عززت من تموقع المؤسسة في السوق وزادت من فرصها في النجاح المستمر والسيطرة على أكبر نسبة ممكنة من السوق.

ونتيجة لهذه المعطيات يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قد استفادت من العمليات الإدارية الجديدة، عن طريق تنويع عروضها وتحسين خدماتها لجلب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهو ماتحقق في ظرف وجيز جدا، لتحقيق قفزة نوعية.

¹ - المقابلة مع موظف إدارة الجودة، يوم 2013/05/06، على الساعة: 9:45 سا.

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق يمكن تمثيلها عن طريق الأعمدة البيانية التالية:

الشكل رقم (32): أعمدة بيانية تمثل تطور الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس للفترة 2003 - 2005



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2005.

يمكن الاستنتاج من خلال هذا التمثيل البياني أن هناك ارتفاعاً كبيراً للحصة السوقية الخاصة بمؤسسة موبيليس، وذلك نتيجة للتغيرات السالفة الذكر، أي أنه من سنة 2003 إلى سنة 2005 هناك زيادة بـ 22.15% وهي نسبة كبيرة جداً دعمت من خلالها المؤسسة من نسبة توقعها في السوق، وبالتالي تبين هذه الزيادة أن العمليات السالفة الذكر قد عززت من أداء المؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين.

وكما هو معلوم أن سنتي 2004 و 2005 لا تكفيان للحكم الجيد على مدى وجود زيادة مستمرة في الحصة السوقية الخاصة بمؤسسة موبيليس مع مرور السنوات، وبالتالي فيتوجب ذلك توضيح نسب الحصص السوقية للمؤسسة من 2004 إلى 2012 لاستنتاج إن كان هناك زيادة مستمرة للحصة السوقية لهذه المؤسسة، أم هناك تراجع في بعض السنوات، وذلك من أجل الحكم على مدى تحقيق المؤسسة للقدرة التنافسية عند مقارنتها بالمنافسين في المطلب الثالث وكذا لتحديد أسباب التراجع إن كان هناك انخفاض في الحصة السوقية، وكل هذا لتوفير أكبر قدر ممكن من المعلومات تكون هذه الدراسة تمس الواقع كما هو دون أي تزيف.

انطلاقاً مما سبق يمكن تحديد نسب الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من سنة 2004 إلى غاية سنة 2012 وذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (27): النسب المئوية للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس من سنة 2004 إلى سنة 2012

السنة	النسبة
2004	24%
2005	33.74%
2006	35.77%
2007	35.2%
2008	29%
2009	30.80%
2010	28.82%
2011	29.53%
2012	29%

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2005.

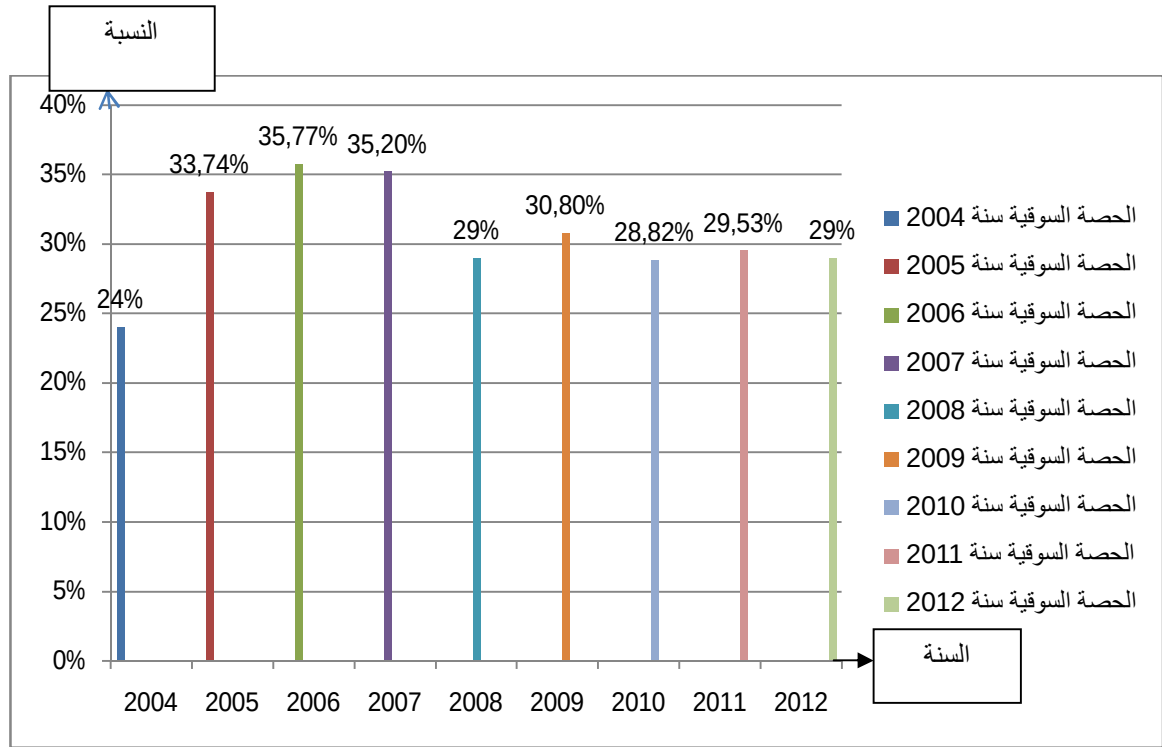
يتضح من خلال هذا الجدول أن الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بدأت بالارتفاع منذ سنة 2004 إلى غاية سنة 2006، ولكن منذ هذه السنة بدأت الحصة السوقية في الانخفاض لترتفع سنة 2009، ثم تعاود الانخفاض مرة أخرى وذلك راجع إلى المنافسة غير الشريفة وغير المشروعة التي طبقتها مؤسسة جازي محاولة منها إلى احتكار السوق بتعمدها تقديم تنازلات كبيرة لا تستطيع المؤسسات الأخرى تقديمها، وهذه التنازلات لا يمكن أن تقوم بها مؤسسة حكومية لأنها تتعارض مع القوانين المعمول بها والتي تنص على ضرورة تقاسم السوق والمنافسة الشريفة. (أنظر للملحق رقم 14)

وبالتالي يمكن القول أن هذا التراجع لا يعود إلى العمليات الإدارية بل إلى واقع السوق وظروف المنافسة وكذا الطرق غير المشروعة، ورغم كل هذه الضغوطات إلا أن المؤسسة حافظت على توازنها في السوق و لم تسمح بضياغ المرتبة الثانية منها، نتيجة ارتكازها على أسس سليمة نتجت من الهندسة الإدارية، وخاصة الوكالات التجارية التي تبذل كل جهدها من أجل تغطية هذا التراجع، والوصول إلى نسبة 45% سنة 2016.

وما يمكن استنتاجه هو أن الهندسة الإدارية جعلت مؤسسة موبيليس تعمل جاهدة من أجل تفادي انخفاض الحصة السوقية بنسبة كبيرة وساعدتها على إيجاد الحلول من أجل معالجة المشاكل وهو ما تحقق في 2009 ثم 2001.

انطلاقاً من معطيات الجدول السابق يمكن إعداد التمثيل البياني التالي:

الشكل رقم (33): أعمدة بيانية تمثل النسب المئوية للحصة السوقية لمؤسسة موبيليس للفترة 2004 - 2012



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على التقرير السنوي الخاص بمؤسسة موبيليس لسنة 2012.

من خلال التمثيل البياني يمكن القول أنه في سنتي تطبيق الهندسة الإدارية هناك ارتفاع كبير للحصة السوقية، أي أنه من 2003 حتى 2005 زادت الحصة السوقية بمقدار 11.88%، واستمرت في الارتفاع سنة 2006 بزيادة تقدر بـ 2.14% مقارنة بسنة 2005، وهذا ما يدل على أن مشروع الهندسة الإدارية قد نجح في المحافظة على الزيادة المستمرة للحصة السوقية، وفي 2007 بدأت بالانخفاض النسبي حتى 2009، وهو انخفاض بسيط لم يؤثر على مركز المؤسسة في السوق، وهذا لا يرجع إلى العمليات المعاد هندستها بل إلى واقع المنافسة في السوق نتيجة استعمال مؤسسة جازي لطرق غير مشروعة من أجل احتكار السوق، وهذا ما لم يتحقق بسبب عودة ارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مرة أخرى سنة 2009، وبعدها هناك انخفاضاً تارة وارتفاعاً تارة أخرى حتى سنة 2012، وهذا الانخفاض لا يؤثر على مؤسسة موبيليس لأن الزبائن في ارتفاع مستمر نتيجة شعورهم بالرضا اتجاه السياسات المعتمدة من طرف المؤسسة بداية من سنة 2004، وما يمكن استنتاجه على أن الانخفاض الذي حدث في سنة 2007 و2008 راجع إلى التنازلات غير الشرعية التي قدمتها مؤسسة جازي، والانخفاض سنة 2010 راجع إلى التنازلات غير المشروعة التي قدمتها مؤسسة نجمة لاستغلال توتر العلاقات بين مصر والجزائر بعد مقابلة في كرة القدم.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج مؤسسة موبيليس بالمنافسين

انطلاقا من أنه لتحقيق القدرة التنافسية لمؤسسة معينة فيجب مقارنتها بالمنافسين، وبالتالي فسيتم مقارنة النتائج المحققة لدى مؤسسة موبيليس بالنتائج المحققة لدى مؤسستي جازي ونجمة في سنتي 2004 و2005، وكذا من سنة 2004 إلى سنة 2011 لتحديد القدرة التنافسية لمؤسسة موبيليس، وذلك كما يلي:¹

أولا: مقارنة عدد زبائن مؤسسة موبيليس بعدد زبائن المنافسين للفترة 2004 – 2005

بما أن سنتي 2004 و2005 هما سنتين تم فيهما إعادة تصميم مجموعة من العمليات الإدارية لمؤسسة موبيليس، وتم من خلالها ارتفاع عدد الزبائن كما تم التطرق إليه سابقا، ومنه سيتم الآن الشروع في المقارنة بين عدد زبائنها وزبائن مؤسستي جازي ونجمة، وذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (28): عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 – 2005

عدد الزبائن / السنة	2004	2005
مؤسسة موبيليس	1000000	4000000
مؤسسة نجمة	280000	1500000
مؤسسة جازي	3230000	6000000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 30 :a11، 28/04/2013، www.ARPT.dz، consulté le

يتضح من خلال هذا الجدول أنه في الفترة 2004 – 2005 فإن مؤسسة موبيليس قد حققت قفزة نوعية من حيث عدد الزبائن، إذ أنه تم إضافة 3000000 زبون جديد متفوقة على المنافسين رغم زيادة عدد زبائنهم أيضا ولكن بمقدار أقل من مؤسسة موبيليس، حيث أن مؤسسة جازي متفوقة على مؤسسة موبيليس من حيث عدد الزبائن ولكن من سنة 2004 إلى غاية 2005 لم تضيف إلا 2770000 زبون جديد، وهو مقدار أقل من مقدار مؤسسة موبيليس ويوضح أيضا هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس متفوقة بكثير على مؤسسة نجمة، إذ أن ها تمتلك ضعف عدد زبائن مؤسسة نجمة، بالإضافة إلى ذلك فإن مؤسسة نجمة لم تضيف إلا 1220000 زبون جديد، وهذا المقدار أقل بكثير من مقدار الزيادة لدى مؤسسة موبيليس.

وهذا التفوق في هذه الفترة راجع إلى الهندسة الإدارية التي حققت قفزة نوعية من حيث الجودة، تقريب الخدمات من الزبائن، تنويع العروض، تعزيز الإبداع والابتكار داخل المؤسسة، إدخال تكنولوجيات جديدة، تحسين عملية الاتصال

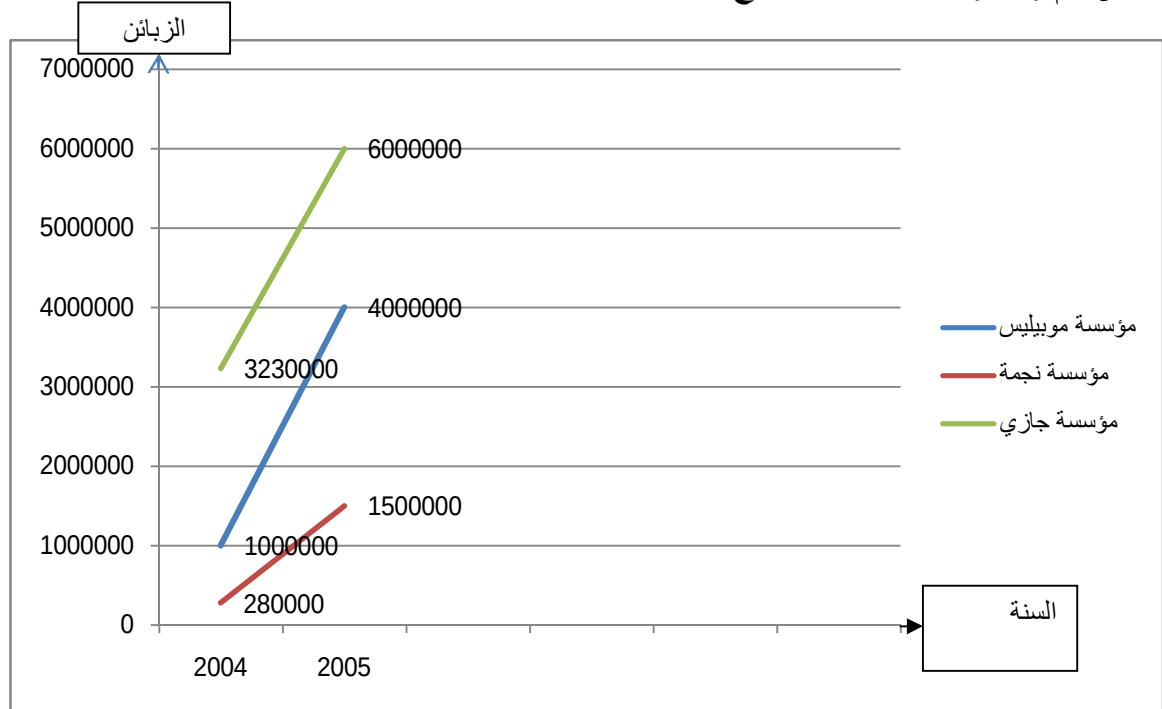
¹ - مقابلة مع موظف التنبؤات السوقية التابع للإدارة الإستراتيجية، يوم 2013/05/07، على الساعة 9:55صا.

بالزبائن وكذا الاتصال الداخلي، رغم أن مؤسسة جازي هي السبّاقة في الدخول إلى السوق الجزائرية.

ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية ساهمت في قلب موازين السوق رغم أن مؤسسة موبيليس بقيت في المرتبة الثانية خلف مؤسسة جازي، ولكن بزيادة في عدد الزبائن أحسن من جازي ونجمة، وهذا دليل على نجاح هذا المشروع في تحقيق التفوق على المنافسين.

ويمكن توضيح ذلك في المنحنيات البيانية التالية:

الشكل رقم (34) : منحنيات بيانية توضح تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2005.



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع. www.ARPT.dz, consulté le 28/04/2013, a11 :30

يتضح من خلال هذه المنحنيات البيانية الخطية أن مؤسسة موبيليس حققت زيادة كبيرة في عدد الزبائن وذلك نتيجة التغييرات السالفة الذكر، حيث حققت زيادة تقدر بـ 3,000,000 زبون، متفوقة على مؤسستي جازي ونجمة، رغم أن مؤسسة جازي لها عدد زبائن أكثر من مؤسسة موبيليس إلا أنه في الفترة 2004 – 2005 لم تضيف إلا 2,770,000 زبون أي بفرق يقدر بـ 230,000 زبون، أما مؤسسة نجمة فقد أضافت 1,220,000 زبون فقط، أي متخلفة عن مؤسسة موبيليس بـ 1,780,000 زبون، وهو فارق كبير جدا.

ومنه يمكن القول أن مؤسسة موبيليس قد استفادت من التغييرات التي أحدثتها الهندسة الإدارية، من خلال تحقيق عدد إضافي من الزبائن أكبر من مؤسستي جازي ونجمة، وقللت الفارق الذي كان يفصلها عن مؤسسة جازي بشكل عام.

ثانيا: مقارنة عدد زبائن مؤسسة موبيليس بعدد زبائن المنافسين للفترة 2004 – 2012

نظرا للقاعدة التي تقول أن القدرة التنافسية لأي مؤسسة يجب الحكم عليها على المدى الطويل، فيجب تحديد مدى تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس من سنتي تطبيق الهندسة الإدارية وصولا إلى سنة 2012 لاستنتاج إن كان هذا المشروع قد حافظ على تصاعد عدد الزبائن، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي : (أنظر للملحق رقم 10)

الجدول رقم (29) : عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 – 2012

السنوات	مؤسسة موبيليس	مؤسسة نجمة	مؤسسة جازي
2004	1000000	280000	3230000
2005	4000000	1500000	6000000
2006	7470000	2990000	8000000
2007	7830000	3650000	9200000
2008	8200000	4500000	10500000
2009	9000000	6800000	12600000
2010	9446774	8245998	15087393
2011	10280098	8504779	16595233
2012	12000000	9000000	17000000

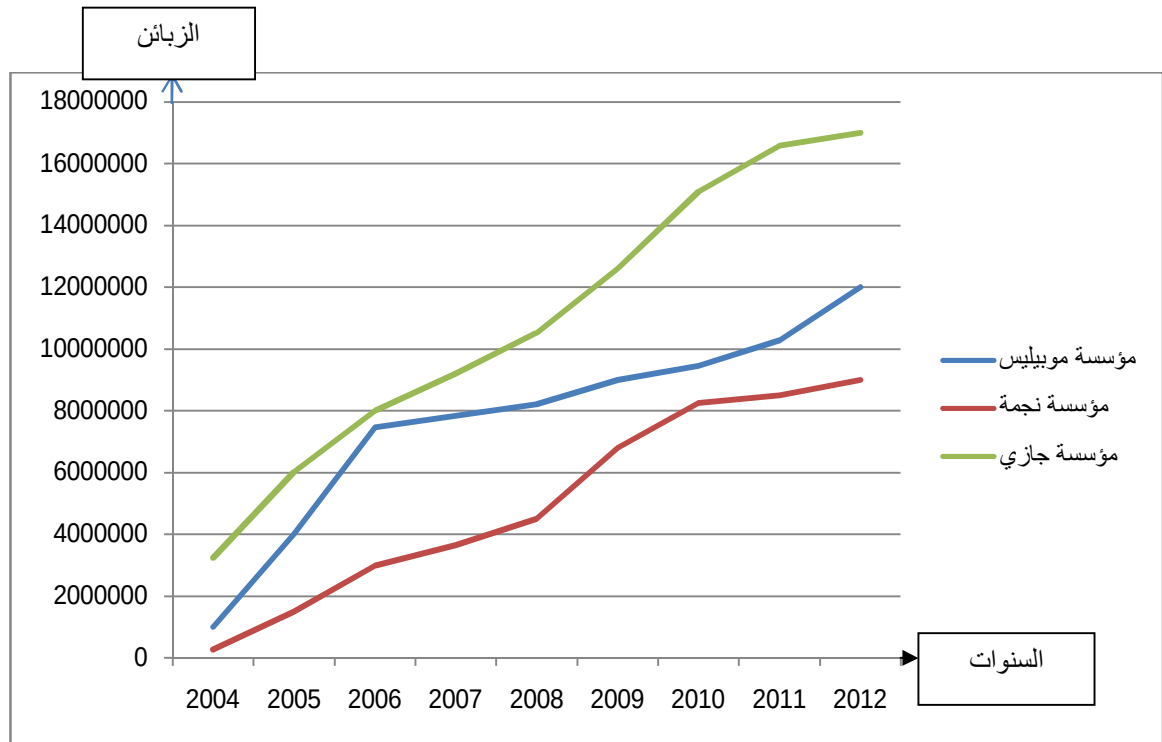
المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 50 :a15, consulté le 28/04/2013, www.ARPT.dz

يمكن الاستنتاج من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس قد حافظت على تصاعد عدد زبائنها من سنة 2004 إلى غاية 2012، وذلك بمقدار زيادة معتبر، بالإضافة إلى تفوقها على المنافسين في الفترة 2004 – 2005 من حيث مقدار الزيادة في عدد الزبائن الجدد، فقد استطاعت أن تواصل هذا التفوق في سنة 2006 بزيادة تقدر بـ 3470000 زبون وهو مقدار كبير جدا أحسن من الزيادة المحققة في 2004 متفوقة على مؤسسة جازي التي حققت زيادة بـ 2000000 زبون فقط وبالتالي فإنها قد تراجعت مقارنة بمؤسسة موبيليس، أما مؤسسة نجمة فقد حققت زيادة بـ 1490000 زبون جديد فقط، ليتراجع مقدار الزيادة في الفترة 2007 – 2010 مقارنة بالمنافسين بسبب التنازلات غير المشروعة المقدمة من طرف مؤسستي جازي ونجمة، حيث كانت مؤسسة جازي في هذه الفترة تقوم بمنح أرصدة مجاني للزبائن لفترات طويلة وكذلك تسمح لهم بشراء الشرائح دون بطاقات الهوية كل ذلك ساهم في زيادة عدد زبائنها ونفس الشيء تقوم به مؤسسة نجمة وخاصة في سنة 2010 أين استغلت توتر العلاقات بين الجزائر ومصر، لتعود

مؤسسة موبيليس للتفوق سنتي 2010 و 2011 أين حققت زيادة في عدد الزبائن أحسن من المنافسين.

وانطلاقا مما سبق يمكن توضيح ذلك في المنحنيات البيانية التالية:

الشكل رقم (35): منحنيات بيانية توضح تطور عدد زبائن مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2004 - 2012



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع: 50: a17, 20/03/2013, consulté le www.ARPT.dz

يبين هذا المنحنى الزيادة المستمرة لعدد زبائن مؤسسة موبيليس في الفترة 2004 - 2012، ويوضح أيضا تفوقها على المنافسين من حيث إضافة زبائن جدد من سنة 2004 حتى سنة 2006، ثم تراجعت من سنة 2007 حتى سنة 2010 نظرا للأسباب السالفة الذكر، لتحقيق تفوقا آخر في سنتي 2011 و 2012، مما سمح لها ذلك بالمحافظة على المرتبة الثانية لمدة 8 سنوات كاملة انطلاقا من سنة تطبيق الهندسة الإدارية على عملياتها الإدارية مع زيادات سنوية معتبرة.

ومن خلال هذه النتائج المحققة يمكن القول أن مؤسسة موبيليس استطاعت أن تنافس مؤسستي جازي ونجمة، حيث استطاعت أن تتفوق على الثانية باستمرار وبشكل متواصل، وحاولت مرارا أن تقترب من الأولى، ونجحت في ذلك في العديد من المرات، ولكنها اصطدمت بالممارسات غير القانونية التي تمارسها هذه الأخيرة، ورغم ذلك فقد استمرت بتحسين خدماتها وعروضها، وتحسين شبكة تغطيتها من أجل تقليص الفارق بينها وبين المنافسين.

وباختصار يجب التأكيد على أن مؤسسة موبيليس هي مؤسسة تنافسية لسببين هما : الأول أنها حافظت على المرتبة الثانية لمدة طويلة جدا، والثاني أنها تحاول باستمرار الحصول على المرتبة الأولى نظرا للتفوق من حيث إضافة زبائن جدد.

ثالثا: مقارنة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالحصة السوقية للمنافسين في الفترة 2004 – 2005

سيتم المقارنة بين الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس الناتجة عن الهندسة الإدارية في سنتي 2004 و 2005 والحصة السوقية السوقية لمؤسستي جازي ونجمة في نفس الفترة، لتحديد وضعيتها في السوق في ظل المنافسة، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم (30): نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين في الفترة 2004 – 2005

الحصة السوقية / السنوات	2004	2005
الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس	24%	33.74%
الحصة السوقية لمؤسسة نجمة	06%	10.57%
الحصة السوقية لمؤسسة جازي	70%	55.69%

المصدر : من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : www.ARPT.dz, consulté le 07/05/2013, 19:30.

يتضح من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس احتلت المرتبة الثانية وراء مؤسسة جازي وأمام مؤسسة نجمة وهي الوحيدة التي حققت قفزة نوعية من سنة 2004 إلى سنة 2005 وذلك بزيادة قدرت ب 9.74%، عكس مؤسسة نجمة التي ارتفعت حصتها السوقية ب 4.57%، أما مؤسسة جازي فانخفضت حصتها السوقية بنسبة 15.69%، أي أنها تنازلت عن هذه النسبة لصالح مؤسستي موبيليس ونجمة.

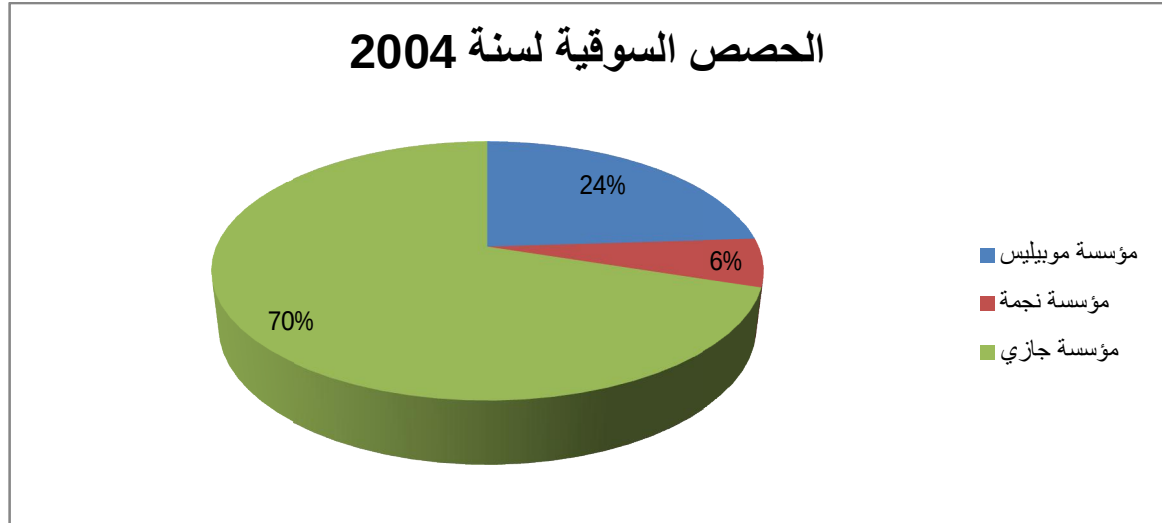
ومنه يمكن القول أن الهندسة الإدارية ساهمت في تفوق مؤسسة موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الحصة السوقية الإضافية، وهذا راجع إلى السياسات الجديدة التي اتخذتها المؤسسة، والتي قربتها من مؤسسة جازي التي كانت تحتكر السوق بنسبة 70%، وهي نسبة كبيرة جدا، ونتيجة لهذا المشروع فقد قلصت الفارق إلى 21.95% فقط بعدما كان هذا الفارق يقدر ب 46%، ومن جهة أخرى فقد عززت من نسبة تفوقها على مؤسسة نجمة، حيث كان الفارق بينهما سنة 2004 يقدر ب 18%، أما سنة 2005 فارتفع الفارق إلى 23.17% رغم زيادة الحصة السوقية لهذه الأخيرة.

وكل هذه الأرقام تبين نجاح هذا المشروع في دفع مؤسسة موبيليس نحو النمو المستمر بغية تحقيق قدرة تنافسية مستمرة من خلال التفوق على المنافسين باستمرار، باستخدام مختلف التكنولوجيات الحديثة والعصرية من أجل تحسين خدماتها وشبكة تغطيتها، وكذا الاهتمام بالإبداع والتجديد المستمرين، لأن المنافسة قوية جدا في السوق ورغبات الزبائن قد تغيرت

وهذا راجع إلى الخيارات الكثيرة المتاحة أمامهم، ما دفعهم إلى الاشتراك لدى المؤسسة التي تلي رغبتهم باستمرار والتي تقدم أفضل الخدمات والعروض.

ويمكن تلخيص ما سبق عرضه من خلال الدائرتين النسبيتين التاليتين:

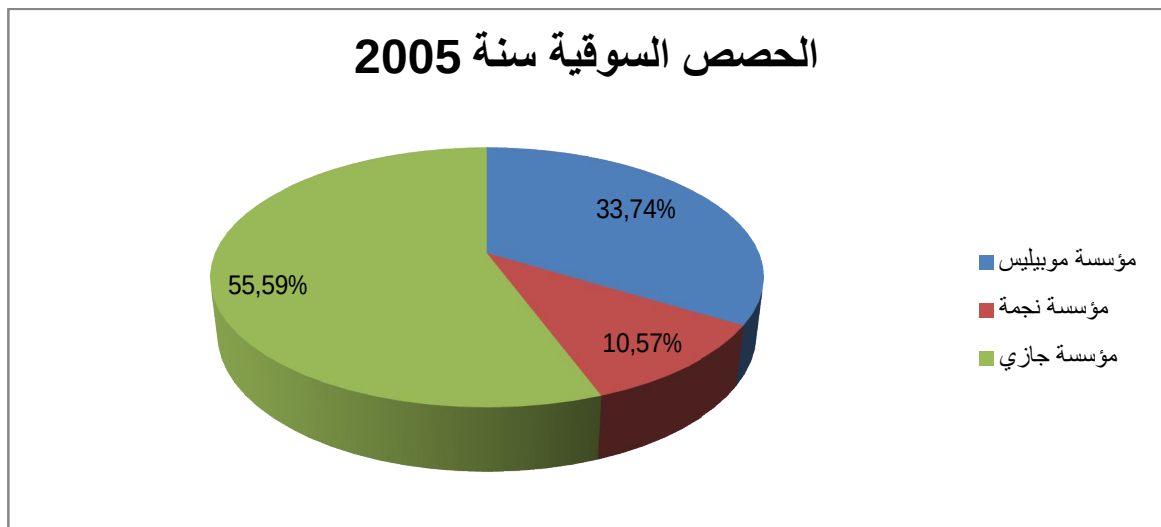
الشكل رقم (36): دائرة نسبية توضح الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين في سنة 2004



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 39 : 07/05/2013,10 www.ARPT.dz, consulté le

يتضح من خلال هذا الشكل أن مؤسسة جازي محتكرة للسوق في هذه السنة رغم ارتفاع الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بسنة 2003 ، وهذا راجع إلى أن مشروع الهندسة الإدارية لم يكتمل بعد.

الشكل رقم (37): دائرة نسبية توضح نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين في سنة 2005



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 10 : 07/05/2013,09 www.ARPT.dz, consulté le

يبين هذا الشكل نسبة الزيادة التي حققتها مؤسسة موبيليس والتي قلصت من الحصة السوقية لمؤسسة جازي بنسبة 21.95%، وكذا زيادة نسبة التفوق على مؤسسة نجمة، وذلك بعد الانتهاء من تطبيق الهندسة الإدارية.

رابعا: مقارنة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بالحصة السوقية للمنافسين في الفترة 2005 – 2012

الجدول رقم (31): نسبة الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين للفترة 2005 - 2012

السنوات	مؤسسة موبيليس	مؤسسة نجمة	مؤسسة جازي
2004	24%	6%	70%
2005	33.74%	10.57%	55.69%
2006	35.77%	12.22%	52.01%
2007	35.2%	16.3%	48.5%
2008	29%	19%	52%
2009	30.80%	24.54%	44.66%
2010	28.82%	25.16%	46.02%
2011	29.53%	23.88%	46.59%
2012	29.18%	24.01%	46.81%

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على الموقع : 45. : 07/05/2013,12 www.ARPT.dz, consulté le

يتبين من خلال هذا الجدول أن مؤسسة موبيليس استطاعت المحافظة على نمو قدرتها التنافسية لثلاثة سنوات كاملة متفوقة بذلك على المنافسين، حيث أنه من سنة 2004 حتى سنة 2006 قد حققت نسبة زيادة في الحصة السوقية مقدرة بـ 11.77%، أما مؤسسة نجمة فقدت نسبة الزيادة بـ 6.22% فقط، عكس مؤسسة جازي التي فقدت 17.09% من حصتها السوقية، وانطلاقا من سنة 2007 حتى 2009 انخفضت حصتها السوقية نتيجة التنازلات غير القانونية التي قامتا بها مؤسستي جازي ونجمة وخاصة هذه الأخيرة التي تعمدت منح شرائح مجانية للزبائن من أجل السيطرة على السوق، والتي سبق التطرق إليها، مما ساهم في تزايد الحصة السوقية لمؤسسة نجمة بـ 13% مقارنة بسنة 2004، وكذا شهدت مؤسسة جازي تزايد وانخفاضا مع مرور السنوات، وفي سنة 2009 ارتفعت مرة أخرى الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بـ 1.8% مقارنة بسنة 2008 وذلك بانتزاع هذه الزيادة من الحصة السوقية لمؤسسة جازي التي انخفضت بـ 7.34% مقارنة بسنة 2008.

ويمكن القول أنه رغم الانخفاض في الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس بداية من 2006 إلا أنها كانت بنسب ضئيلة ورغم ذلك فقد حافظت على المرتبة الثانية، عكس مؤسسة جازي التي انخفضت حصتها السوقية بنسب معتبرة عند كل انخفاض، والمستفيد من كل ذلك هي مؤسسة نجمة التي حققت نموا مستمرا ولكن بمعدلات ضعيفة جدا.

خامسا: مميزات مؤسسة موبيليس مقارنة بالمنافسين نتيجة الهندسة الإدارية

انطلاقا من الزيادة الكبيرة التي حققتها مؤسسة موبيليس في عدد الزبائن وكذا النمو الحاصل في حصتها السوقية فقد تميزت عن المنافسين بما يلي:¹

1- الحصول على الامتياز من سلطة الضبط: تحصلت مؤسسة موبيليس على تقدير من سلطة الضبط نتيجة التطور

الهائل والسريع الذي حققته في فترة وجيزة مقارنة بالمنافسين، وهو الامتياز الذي لم تحصل عليه مؤسستي جازي ونجمة؛

2- تحصلت على أسبقية تدشين أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث: وهو نظام لشبكة متطورة

حيث تبلغ سرعة الإرسال به 200 مرة سرعة الإرسال من خلال الشبكات التقليدية، وله قدرة عالية تسمح باستعمال خدمة الأنترنت وإرسال واستقبال الصور والأفلام، وبالتالي فقد تميزت على المنافسين نتيجة لسياسة الإبداع التي انتهجتها بعد تطبيق الهندسة الإدارية؛ (أنظر إلى الملحق رقم 15).

3- تحصلت على المرتبة الأولى من حيث تغطية الشبكة: إذ أنها تفوقت على مؤسستي جازي ونجمة من حيث درجة

تغطية الشبكة سنة 2005، لتشمل جميع أرجاء الوطن مقارنة بالمنافسين، إذ قدرت نسبة التغطية ب 98% أما مؤسسة جازي فتغطي 95%، ومؤسسة نجمة تغطي 92%؛

4- التفوق من حيث عدد نقاط البيع: نتيجة للهندسة الإدارية لقد دعمت مؤسسة موبيليس من عدد نقاط بيعها

لتصل سنة 2011 إلى 6500 نقطة بيع، أما مؤسسة جازي فتمتلك 5000 نقطة بيع، ومؤسسة نجمة لها 5600 نقطة بيع، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس قامت بالتوسع الجغرافي أفضل من المنافسين.

ونتيجة لهذه المميزات التي أفرزتها الهندسة الإدارية يمكن القول أن مؤسسة موبيليس حاولت التمتع في السوق ونجحت في ذلك بنسبة كبيرة نظرا إلى كونها قد تحصلت على تشريف من سلطة الضبط، نظرا إلى المنافسة الشريفة التي تعتمد عليها مقارنة بالمنافسين الذين يستعملون كل الطرق للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.

¹ - مابلة مع مدير الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/02، على الساعة 14:30.

خلاصة الفصل

انطلاقاً مما سبق التطرق إليه في هذا المبحث يمكن الاستنتاج أن مؤسسة موبيليس تضم تشكيلة متنوعة من العروض الموجهة للخواص والمؤسسات والمدعمة بمجموعة من الخدمات ذات جودة عالية، خاصة خدمة "رصيدي" التي تتميز من خلالها على المنافسين بفضل الشراكة مع بريد الجزائر، وبواسطة هذه العروض والخدمات استطاعت أن تنافس مؤسسة جازي التي دخلت إلى السوق الجزائرية سنة 2003 وهي مؤسسة مصرية تابعة لشركة "أوراسكوم تيليكوم" ومؤسسة نجمة التابعة لشركة "كيوتل" الكويتية سابقاً و"أريدو" حالياً التي دخلت إلى السوق الجزائرية سنة 2004.

ومنذ دخول مؤسسة موبيليس إلى سوق الهاتف النقال في أوت 2003 وهي تحاول تطوير مختلف أنشطتها وإيجاد الطرق والوسائل اللازمة من أجل القدرة على تحقيق نمو في السوق، وانطلاقاً من ذلك قامت بتبني سياسة التغيير بداية من سنة 2004، حيث أرادت التخلص من العمليات الإدارية التي لا تعود بالفائدة عليها، وذلك من خلال تطبيق مشروع الهندسة الإدارية على مجموعة من عملياتها الإدارية، والمتمثلة في عملية اتخاذ القرار، عملية استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن، عملية الاتصال الداخلي، عملية إظهار المعلومات، وعملية التوزيع، إذ طبقت هذا المشروع بمساعدة مؤسسات عالمية لها خبرة كبيرة في هذا المجال، ولنجاحه قامت المؤسسة بتوفير نظم معلومات فعالة ومتطورة ذات جودة عالية بالإضافة إلى تكوين الموظفين في مختلف المجالات الإدارية والتقنية، وخاصة مجال الاتصالات.

وقد أدى هذا المشروع إلى تغيير جذري في طريقة أداء العمليات السابقة، إذ تحولت عملية اتخاذ القرار من المركزية إلى اللامركزية بظهور فرق العمل، ونتج عن إعادة تصميم عملية التوزيع فتح عدة وكالات تجارية موزعة على جميع نواحي الوطن، ونتج أيضاً عن العمليات المتبقية بداية التعامل بالبريد الإلكتروني في إظهار مختلف المعلومات، وأهم نتيجة تحققت من هذا المشروع هو فتح مركز خدمة الزبائن الذي ساهم في استقبال شكاوي واستفسارات الزبائن في أسرع وقت ممكن وكل هذه العمليات الجديدة أدت إلى تخفيض الوقت، الجودة، تخفيض التكلفة، مما ساهم في تميزها على المنافسين وتفوقها عليهم من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية، وبالتالي حافظت على المرتبة الثانية لمدة طويلة.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال ما سبق عرضه، يمكن القول أن الهندسة الإدارية عبارة عن أهم استراتيجيات التغيير التنظيمي، نتيجة للدور الكبير التي تلعبه في إعادة تصميم مختلف العمليات الإدارية المكونة للمؤسسة، وذلك بطريقة جذرية وليست سطحية كباقي الإستراتيجيات الأخرى، باستخدام عدة طرق وتقنيات حديثة لمواكبة التغيرات الكبيرة التي حصلت في المجال الاقتصادي، وخاصة اشتداد المنافسة بين المؤسسات والتغير السريع والمستمر لأذواق المستهلكين الذين يطلبون منتجات ذات جودة عالية، وبفضل هذه الإستراتيجية يمكن للمؤسسة أن تتميز عن باقي المؤسسات، من خلال تخفيض التكاليف بإلغاء العمليات والوظائف التي ليس لها قيمة مضافة، بالإضافة إلى إدخال مختلف التقنيات الحديثة في الإنتاج وأيضاً تعمل على تخفيض وقت إجراء مختلف العمليات الإدارية بفضل السرعة الكبيرة في إنجاز مختلف الأنشطة بمساعدة نظم المعلومات المتطورة، ونتيجة لهذه الإستراتيجية التي تعمل على تقريب المؤسسة من الزبائن، حيث تهدف إلى جعل هذه المؤسسة تهتم بالدرجة الأولى بمصلحة الزبون ثم مصلحتها الخاصة، وبالتالي تساعد على إنتاج منتجات ذات جودة عالية جداً لتحقيق قدرة تنافسية في السوق، وخير دليل على ذلك هي مؤسسة موبيليس التي استفادت كثيراً من هذه الإستراتيجية، من خلال مساهمتها في التطور الكبير الحاصل فيها، من حيث زيادة عدد زبائنها وارتفاع حصتها السوقية، وكذا انخفاض تكاليفها ومدة إجراء عملياتها، مما أدى إلى تفوقها على المنافسين.

وبالعودة إلى الإشكالية المطروحة، يمكن القول أن الهندسة الإدارية ضرورية جداً لأي مؤسسة من أجل التميز على المنافسين في السوق لمدة طويلة، مثلما حدث مع مؤسسة موبيليس التي حققت قدرة تنافسية بفضل هذه الإستراتيجية، نظراً إلى المركز التنافسي الذي حققته وحافظت عليه لعدة سنوات متتالية.

وقبل التطرق إلى أهم نتائج هذه الدراسة يجب اختبار الفرضيات المقترحة في المقدمة، إذ تنص الفرضية الأولى على أن الهندسة الإدارية تركز على العمليات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة والمحققة للقيمة المضافة، باعتبارها من بين المكونات المهمة للبناء التنظيمي، وبالتالي هذه الفرضية محققة نتيجة أن الهندسة الإدارية موجهة بصفة خاصة إلى إعادة تصميم العمليات ذات القيمة المضافة للمؤسسة، كعملية التخطيط، اتخاذ القرار، عمليات الهيكل التنظيمي، أي أنها تركز على مفاتيح نجاح المؤسسة بصفة كبيرة، لأن هذه العمليات هي التي تحقق لها التفوق التنافسي، أما الفرضية الثانية التي تقول على أنه يمكن تحقيق القدرة التنافسية على المدى القصير، أي بمجرد تفوق المؤسسة على المنافسين في فترة زمنية معينة نقول أنها قد حققت قدرة تنافسية، رغم عدم استمرار هذا التفوق لفترات زمنية طويلة، فهي غير محققة ويجب نفيها، باعتبار أن القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية، أي تتحقق على المدى الطويل بتراكم الميزات التنافسية مع مرور السنوات، أي يمكن الحكم عليها مع استمرار ارتفاع عدد الزبائن، زيادة الحصة السوقية وارتفاع رقم الأعمال

أما فيما يخص الفرضية الثالثة التي تنص على أن الهندسة الإدارية قد ساهمت في تميز مؤسسة موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن ونسبة نمو الحصة السوقية، مما ساعدها على تحقيق قدرة تنافسية، هي فرضية محققة، نتيجة لارتفاع حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين وكذا الارتفاع الكبير لعدد زبائنهم مقارنة بالسنوات السابقة انطلاقاً من سنة 2004، وبالتالي فإن مؤسسة موبيليس قد استفادت من الهندسة الإدارية مما انعكس ذلك على تنافسيتها في السوق، وهو ما يتجسد في محافظتها باستمرار على المرتبة الثانية في مجال نشاطها.

نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى أهم مرتكزات إستراتيجية الهندسة الإدارية في الجانب النظري، وكذا إسقاط محتوياته على مؤسسة موبيليس في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، يمكن استنتاج ما يلي:

• نتائج الجانب النظري

تم التوصل في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- ❖ الهندسة الإدارية تستهدف العمليات الإدارية المكونة لوظائف المؤسسة، وخاصة تلك المتعلقة بالمستوى الإستراتيجي للمؤسسة، باعتبارها من أهم المرتكزات التي تستند عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة؛
- ❖ تركز الهندسة الإدارية على التغيير الجذري لمختلف العمليات الإدارية والاستراتيجية، من خلال إعادة بنائها من جديد بعد التخلص من المعوقات التي تحد من نجاحها؛
- ❖ تعمل الهندسة الإدارية على تخفيض تكاليف المؤسسة؛
- ❖ تساعد الهندسة الإدارية من تخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية، لأن الوقت مهم جداً للتفوق على المنافسين؛
- ❖ يمكن من خلال الهندسة الإدارية تخفيض المستويات الإدارية، بالتخلص من المصالح والأقسام التي لا تعود بالفائدة على المؤسسة؛
- ❖ تعمل الهندسة الإدارية على إلغاء العمليات والوظائف التي لا تحقق قيمة مضافة للمؤسسة؛
- ❖ تحقق الهندسة الإدارية جودة السلع والخدمات؛
- ❖ الهندسة الإدارية تتناسب مع جميع ظروف المؤسسات سواء كانت متفوقة أو تابعة، إذ تستفيد منها المؤسسة ذات الوضع المتدهور من أجل إعادة تموقعها في السوق، وكذا المؤسسات التي في طريقها إلى التدهور من أجل تجنب التدهور، أما المؤسسات المتفوقة فتستفيد منها من أجل المحافظة على تميزها لأطول مدة ممكنة؛
- ❖ تقوم الهندسة الإدارية على تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة من هرمي إلى أفقي؛
- ❖ تساهم الهندسة الإدارية في تكيف المؤسسة مع البيئة المحيطة بها.

• نتائج الجانب التطبيقي

تم التوصل في الجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- ❖ اعتمدت مؤسسة موبيليس على الهندسة الإدارية نتيجة اشتداد المنافسة في السوق، من طرف مؤسستي جازي ونجمة؛
- ❖ وفرت مؤسسة موبيليس جميع التقنيات اللازمة وكذا نظم معلومات متطورة لإنجاح هذه الإستراتيجية بمساعدة مؤسستي "إيريكسون" و "هواوي الصينية"؛
- ❖ ساهمت الهندسة الإدارية في تخفيض تكاليف مؤسسة موبيليس، نتيجة إعادة هندسة عملية التوزيع من خلال فتح عدة وكالات تجارية، مما أدى إلى التقليل من المصاريف الممنوحة للموزعين؛
- ❖ أدت هذه الإستراتيجية إلى تخفيض مدة إجراء مختلف العمليات الإدارية لدى مؤسسة موبيليس، كعملية استقبال شكاوي الزبائن، عملية الاتصال الداخلي، عملية إظهار المعلومات؛
- ❖ أدت الهندسة الإدارية إلى ظهور فرق عمل داخل مؤسسة موبيليس، تعمل بالتنسيق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- ❖ رفعت الهندسة الإدارية من الحصة السوقية لمؤسسة موبيليس؛
- ❖ زادت الهندسة الإدارية من عدد زبائن مؤسسة موبيليس، نتيجة ثقتهم بها؛
- ❖ قربت الهندسة الإدارية مؤسسة موبيليس من الزبائن، نتيجة فتح عدة وكالات تجارية في مختلف نواحي الوطن؛
- ❖ تفوقت مؤسسة موبيليس على المنافسين من حيث نسبة الزيادة في عدد الزبائن والحصة السوقية، نتيجة تحسن مختلف خدماتها وإطلاق عدة عروض متميزة، مما حقق رضا الزبائن وولائهم.

وانطلاقاً من كل هذه النتائج النظرية والتطبيقية يمكن القول أن الهندسة الإدارية من أهم إستراتيجيات التغيير التنظيمي وذلك بنسبة كبيرة جداً مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى، وهذا راجع إلى فعاليتها في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة، وهذا ماتحقق في مؤسسة موبيليس التي عززت من قدرتها التنافسية بدرجة عالية جداً.

✚ الاقتراحات

- بعد مجموعة من المقابلات مع موظفي الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، وكذا نتيجة ملاحظة كيفية سير العمل داخل المؤسسة، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:
- يجب أن يكون هناك تنسيق بين مختلف مديريات المؤسسة، لأنني لاحظت أن المديريات الأخرى ليس لديها أي معلومات عن كيفية سير العمل في المديرية الإستراتيجية؛
- تدعيم المؤسسة بخبراء متخصصين في مجال نظم المعلومات؛

- جلب يد عاملة متخصصة في إدارة الأعمال، لأنني لاحظت أن معظم الموظفين متخصصين في الإعلام الآلي والبرمجيات؛
- يجب فتح مصلحة متخصصة في التنبؤات الإستراتيجية وعدم دمجها مع مديرية التطوير؛
- أقترح تدعيم المؤسسة بوكالات تجارية جديدة؛
- الإسراع في تطبيق مشروع 3G للتفوق على المنافسين؛
- يجب أن تعيد الدولة النظر في القوانين المتعلقة بالصفقات العمومية والتي تعيق المؤسسة، نظرا لطول مدة الدراسة؛
- يجب إعادة هندسة عملية التفاوض مع الموردين، لانساهما بالبطء الشديد؛
- من المستحسن إعادة هندسة عملية الترويج لانساهما بالنمطية، إذ تركز كل الحملات الترويجية على العادات والتقاليد الخاصة بالجزائر دون التفتح على قيم الحضارات الأخرى؛
- أقترح إطلاق عروض موجهة لشريحة الكهول والمسنين للتأثير على سلوكهم، بسبب أنهم هم أصحاب القرار في بيوتهم، وبالتالي يؤثرون على أفراد عائلاتهم.

التوصيات

- نظرا للتجربة التي تم اكتسابها من خلال هذه الدراسة، يمكن إعطاء مجموعة من النصائح التي يمكن أن تساعد الطلبة المقبلين على مناقشة مذكرات تخرجهم، وذلك كما يلي:
- عدم اختيار المواضيع التي لا تتوفر على عدد ملائم من المراجع بعدة لغات؛
- يجب الاعتماد على شبكة الانترنت، نظرا لتعدد الجهات التي تظهر دراساتها فيها؛
- يجب الاستعانة بالمؤتمرات والملتقيات، بسبب التجربة الكبيرة والخبرة التي يتمتع بها المشاركون فيها، مما يعطي للدراسة مصداقية أكثر؛
- من المستحسن اختيار مؤسسات كبيرة تنجزون فيها التبرص التطبيقي، للاستفادة من مختلف تقنيات التسيير المتطورة التي تعتمد عليها، وذلك يساهم في احتكاكم بالواقع العملي؛
- من الأفضل عدم الاعتماد على المصطلحات المعقدة والتي يصعب فهمها؛
- يجب تجنب التعابير الأدبية في دراساتكم الاقتصادية.

أفاق البحث

بعدما تم التطرق في هذه الدراسة لبعض جوانب الهندسة الإدارية وكيفية تأثيرها على القدرة التنافسية للمؤسسة إلا أن الهندسة الإدارية لا تهتم فقط بالقدرة التنافسية، إذ أن هناك مجالات أخرى تستهدفها، لذا يمكن للطلبة المقبلين على دراسة هذا الموضوع التطرق إلى ما يلي:

- دراسة أثر الهندسة الإدارية على تحسين المردودية المالية للمؤسسة؛
- دور الهندسة الإدارية في تخفيض مدة الانتظار لدى المؤسسات ذات الطابع الإداري؛
- محاولة تطبيق الهندسة الإدارية في الجامعة الجزائرية؛
- أثر إعادة هندسة عملية التوظيف على الرضا الوظيفي في المؤسسات الحكومية؛
- أثر إعادة هندسة عملية الترقية على أداء العمال في مستشفى البويرة؛
- دور الهندسة الإدارية في التخلص من فائض العمالة لدى الجماعات المحلية؛
- أوجه مساهمة الهندسة الإدارية في مراقبة الأموال العمومية.

وفي الأخير يمكن القول أن الهندسة الإدارية ذات فعالية كبيرة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة في مختلف المجالات والنشاطات، لأنها تعتمد على تقنيات حديثة جدا معترف بها عالميا، تقلل من الفجوة بين المؤسسات المتطورة والمؤسسات التي في طريقها إلى النمو.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

❖ الكتب

- 1- أحمد زغدار، المنافسة والتنافسية والبدائل الإستراتيجية، دار جدير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 2- أحمد ماهر، إدارة التغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 3- أحمد ماهر، تطوير المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 4- أحمد محمد غنيم، إدارة الجودة الشاملة، المكتبة للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.
- 5- أحمد محرز، الحق في المنافسة المشروعة، دار الكتب القانونية، القاهرة، مصر، 2004.
- 6- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- توفيق محمد عبد المحسن، بحوث التسويق وتحديات المنافسة الدولية، دار النهضة العربية للنشر، القاهرة مصر، 2001.
- 8- جودت جعفر خطاب، إعادة هيكلة المصارف، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 9- خالد عبد المجيد تعيلب، محمد عبد العليم صابر، إدارة الموارد البشرية مدخل معاصر، دار الفكر الجامعي الإسكندرية، مصر، 2010.
- 10- رضوان المحمود، العلاقات العامة في الإعلام، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2010.
- 11- ضرار العتيبي، العملية الإدارية مبادئ وأصول، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 12- علاء سيد محمد قنديل، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
- 13- عماد صفر سلمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 14- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقية، آليات الشركات لتحسين المراكز التنافسية، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
- 15- فريد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، دار المطبوعات للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر 1997.
- 16- محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 17- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، الأردن، 2009.

18- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر 1999.

19- يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

❖ مذكرات الماجستير

20- رافيق بن مرسل، الأساليب الحديثة للتنمية الإدارية بين حتمية التغيير ومعوقات التطبيق، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تنظيمات سياسية وعلاقات دولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة تيزي وزو، الجزائر، 2012/2011.

21- عمار بوشناق، الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002/2001.

22- محمد خير طيفور، إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، كلية علوم التسيير، جامعة دمشق، سوريا، 2006/2005.

❖ مذكرات الماستر

23- عبلة شرفاوي، دور نظام المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر غير منشورة، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، الجزائر، 2012/2011.

❖ المؤتمرات

24- صلاح عباس هادي، إدارة الجودة الشاملة مدخل نحو أداء منظمي متميز، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس، 2005.

25- كمال قاسمي، المنطلقات و الأسس مع عرض لأهم الإستراتيجيات الحديثة للتغيير، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، جامعة ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس، 2005.

26- مصطفى عبد اللطيف، إعادة الهندسة من خلال الأداء المتميز، ورقة بحثية ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، ورقلة، الجزائر، 8 و 9 مارس، 2005.

❖ الملتقيات

- 27- أقاسم عمر، ساوس الشيخ، إعادة هندسة عمليات إدارة سلسلة التوريد، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.
- 28- فرحات غول، دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي في ظل الأوضاع البيئية الراهنة، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي 2011.
- 29- نشيدة معزوز، فطيمة عبد العزيز، التغيير التنظيمي وعلاقته بإدارة الجودة الشاملة في المنظمات الصحية، ورقة بحثية ضمن الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 18 و 19 ماي، 2011.

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

❖ الكتب

- 30- H. LESCA, Structure et système d'information, facteur de compétitivité massdn, 1982.
- 31- HAMMER MICHAEL, Reengineering work, obliterate, Harvard business review, Washington, America, 1990.
- 32- LASRY, le marketing- étude de marché, édition el sar el othmania Algérie, 2004.
- 33- PHILIPPE MOUILLOT, Stratégie de l'Entreprise, gualino éditeur, paris France, 2007.
- 34- SEDDIKI ABDALLAH, management de la qualité, office des publications universitaires, ben aknoun, Algérie, 2003.

ثالثا: المقابلات

- 35- مقابلة مع موظف دراسة السوق لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/04، على الساعة 11:10.
- 36- مقابلة مع مدير الإدارة الإستراتيجية لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/02، على الساعة 14:30.
- 37- مقابلة مع موظف التنبؤات السوقية لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/07، على الساعة 9:55 سا.

38- مقابلة مع مهندس برامج الإتصال والوسائل التقنية لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/03، على الساعة 10:45 سا.

39- مقابلة مع موظف إدارة الجودة لمؤسسة موبيليس، يوم 2013/05/06، على الساعة 9:45 سا.

رابعا : مواقع الأنترنت

40- www.ARPT.dz.

41- www.djezzy.dz.

42- www.docs.google.com/giview.

43- [www.dr-mamdouh-refaiy. Com/ book/ eaadat- handast.doc](http://www.dr-mamdouh-refaiy.Com/book/eaadat-handast.doc).

44- [www.edi-tc.com/ Arabic/company- restructuring](http://www.edi-tc.com/Arabic/company-restructuring).

45- [www. EDU.ly/ com F4 28/01/2010](http://www.EDU.ly/com/F4/28/01/2010).

46- www.mobilis.dz.

47- www.nedjma.dz

48- [www.sqc.org.sa/ sqc docs/ TQA](http://www.sqc.org.sa/sqc/docs/TQA).

الملحق

الملحق رقم 01: الرمز المصور لمؤسسة موبيليس



الملحق رقم 02 : صورة ترويجية لعرض " قوسطو"



الملحق رقم 03: صورة ترويجية لعرض "موبي كنترول"



الملحق رقم 04: صورة ترويجية لعرض "موبي بوست"



الملحق رقم 05: صورة ترويجية لخدمة "رصيدي"

مع رصيدي racidi

يمكنني الحصول
في أي وقت على
كشف حسابي
البريدي الجاري

أطلع على كشف
حسابي البريدي الجاري
بواسطة هاتفني النقال

للحصول على الرقم السري

اضغط هنا









الملحق رقم 09: الرموز المصورة لمتعاملي الهاتف النقال(، جازي، نجمة)



نجمة
NEDJMA