

إعادة هندسة العمليات كخيار إستراتيجي لتحسين تنافسية المؤسسة
دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر - موبيليس -

أ. حايف سي حايف شيراز

جامعة بسكرة-الجزائر

المخلص :

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال إحداث تغيير جذري وإعادة تصميم عملياتها الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، مما يؤدي إلى تحقيق تحسينات هائلة في معايير الأداء واكتساب أسبقيات تنافسية (تخفيض التكلفة، الجودة، الوقت والإبداع) تساعد المؤسسة على التفوق على منافسيها وتحقيق البقاء والاستمرارية في السوق. وقد أظهرت نتائج الدراسة التي أجريت على شركة موبيليس أن الأسبقيات التنافسية مرتبطة بمدى جاذبية القطاع السوقي والقدرات التنافسية للشركة، التي تم التحقق منها من خلال تطبيق بعض أساليب تحليل البيئة التنافسية، وأن إعادة هندسة العمليات هي خيار استراتيجي تبنته موبيليس من أجل زيادة قدرتها على مواجهة المنافسة الشرسة.

الكلمات المفتاحية: التنافسية، إعادة هندسة العمليات، إعادة التصميم الجذري، القوى الخمس، سلسلة القيم.

Abstract

This study aims to highlight the role of reengineering to improve the competitiveness of the firm through occurring a radical change and redesigning its strategic processes of added value. Therefore, that leads to achieve improvements in performance and acquire competitive priorities such as reducing costs, time, quality and creativity. As a result, the firm prevails over its competitors and realizes subsistence and persistence in the market. Results of the study, which was applied on MOBILIS, show that strategic priorities are linked to sector attractiveness and competitive capabilities of the firm which were tested by applying some techniques of competitive environment analysis. Thus, Reengineering is as a strategic choice that MOBILIS adopted to increase its ability to face holistic competition.

Key-words

Competitiveness, operations reengineering, radical re-design, five forces, value chain.

مقدمة:

شهد عالم الأعمال منذ نهاية القرن العشرين العديد من التطورات والتغيرات المتلاحقة أبرزها تزايد الاتجاه نحو عالمية الأسواق، تحرير التجارة، نمو المنافسة العالمية، التدويل، الانفتاح الاقتصادي،... هذه التغيرات فرضت على المؤسسة تغيير ممارساتها الإدارية، والبحث عن أساليب حديثة تساعد على البقاء في بيئة تتميز بالتعقيد والديناميكية، ومن أبرز هذه الأساليب إعادة هندسة العمليات التي تنطوي على دعوة جريئة لإعادة النظر في كل ما اعتادت المؤسسة القيام به، والتخلي التام عن إجراءات العمل القديمة، بهدف التكيف مع مختلف التغيرات وتحسين قدرتها التنافسية التي أصبحت مطلباً أساسياً لتحقيق البقاء، النمو والاستمرارية، من خلال إعادة تصميم جذري للعمليات الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء واكتساب أساليب تنافسية (التكلفة، الجودة، السرعة والإبداع) والتي تعد أسلحة تنافسية يمكن استخدامها لمواجهة المنافسين والتفوق عليهم.

شركة موبيليس كغيرها من المؤسسات الجزائرية تواجه تحديات كبيرة في ظل التغيرات الاقتصادية التي يشهدها العالم، والتي فرضت عليها ضرورة الاندماج مع مختلف الفعاليات الاقتصادية الدولية، والتكيف مع التغيرات التي طرأت على سوق الاتصالات بعد خضوع السلطات العمومية الجزائرية لآليات اقتصاد السوق وانتهاء مرحلة الاحتكار، أين وجدت موبيليس نفسها في مواجهة مع منافسين أقوياء، ومجبرة على إعادة النظر بشكل جذري في كل ما اعتادت عليه من أساليب إدارية تقليدية، فتبنت أسلوب إعادة الهندسة بهدف تحسين تنافسيتها. ومن هذا المنطلق أثرنا هذه الإشكالية في إطار التساؤل التالي:

ما دور إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية شركة موبيليس في ظل التغيرات التي

يشهدها سوق الاتصالات الجزائري؟

- على ضوء إشكالية البحث يمكن إثارة العديد من التساؤلات الفرعية كما يلي:
- هل تبني المؤسسة لأساليب إدارية حديثة يساعدها على تحسين تنافسيتها؟
- هل تساعد إعادة هندسة العمليات المؤسسة على اكتساب أساليب تنافسية؟
- كيف تساهم إعادة هندسة العمليات في تحسين تنافسية المؤسسة؟

أهمية البحث: يستمد هذا البحث أهميته من أهمية الموضوع؛ فمدخل إعادة هندسة العمليات حظي باهتمام كبيرة خاصة من طرف الدول المتقدمة، لذلك من المهم إبراز دور هذا المدخل

الإداري الحديث وأهمية تطبيقه لتحسين تنافسية المؤسسة، خاصة في ظل عدم ملائمة الأساليب الإدارية التقليدية التي مازالت تتبعها أغلب مؤسسات القطاع العام والخاص، أين أصبحت التنافسية مطلباً أساسياً لتحقيق البقاء والاستمرارية في ظل محيط سريع التغيير.

أهداف البحث: يهدف البحث ببعبه إعادة الهندسة والتنافسية إلى تحقيق النقاط التالية:

- الدعوة إلى تحديث أساليب الإدارة بما يتلاءم مع متطلبات العصر والظروف البيئية المتغيرة.
- تسليط الضوء على مدخل إعادة الهندسة الذي يعتبر من المناهج الإدارية الحديثة المبتكرة؛
- اقتراح مقارنة تفترض أن تحسين التنافسية يرتبط بشكل أساسي بتبني مدخل إعادة الهندسة.
- الإسهام في تأطير الاتجاهات النظرية التي تبرز آفاق إعادة الهندسة ودورها في تحسين تنافسية المؤسسة.

فرضيات البحث: في إطار الإجابة على التساؤل الأساسي والتساؤلات الفرعية، قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: تحسين التنافسية مرتبط بقدرة المؤسسة على تبني أساليب إدارية حديثة.
الفرضية الثانية: اكتساب الأسبقيات التنافسية مرتبط بمدى قدرة المؤسسة على إحداث تغيير شامل وإعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة طردية بين إعادة هندسة العمليات وتحسين تنافسية المؤسسة.
منهج البحث: تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لأنه الأكثر ملائمة لموضوع البحث، من خلال تجميع الحقائق والمعلومات، ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج، مع استخدام أسلوب دراسة الحالة حيث تم اختيار شركة موبيليس كونها بادرت بتطبيق أسلوب إعادة الهندسة.

أولاً: الإطار النظري لتنافسية المؤسسة

1. مفاهيم نظرية حول التنافسية:

1- تعريف تنافسية المؤسسة: أوردت لتنافسية المؤسسة عدة تعاريف حيث عرفها النجار على أنها: "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستمرار وتوسع وابتكار وتجديد" (فريد النجار، 2000، ص: 11). وتعرف على أنها: "تمتع المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها على استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، من خلال استغلال مواردها المالية والبشرية، فهي تتعلق أساساً بالجودة، التكنولوجيا، القدرة

على خفض التكلفة والكفاءة التسويقية، الابتكار والتطوير، وفرة الموارد المالية، التميز في الفكر الإداري، امتلاك الموارد البشرية المؤهلة" (مرسي، جمال الدين، أبو بكر، مصطفى محمود، جبه طارق رشدي، 2002، ص:179). وأشار (Garubaldi) إلى أن التنافسية هي: "الوسيلة التي تتمكن بها المنظمة من تحقيق التفوق التنافسي في ميدان المنافسة مع الآخرين من خلال استحداث طرق جديدة للمنظمات خاصة الإنتاجية منها طالما أن النماذج القديمة أصبحت معروفة ومتاحة بشكل واسع والمنافسين على علم بها" (G. Garubaldi,1995, P:95).

2-أهداف التنافسية: تسعى التنافسية إلى تحقيق مجموعة من أهداف والتي نوجزها في النقاط التالية: (العيهار فلة، 2005، ص: 88)

تحقيق درجة عالية من الكفاءة: في ظل تغيرات المحيط تساهم التنافسية في جعل المؤسسات أكثر كفاءة؛

التطوير والتحسين المستمر للأداء: من خلال التركيز على تحقيق الإبداعات التكنولوجية والابتكارات التي يصعب محاكاتها من قبل المؤسسات المنافسة؛

الحصول على الأرباح: إذ تتمكن المؤسسات ذات الكفاءة الأعلى والأكثر تطورا من تعظيم أرباحها نتيجة لتميزها وتفوقها في أدائها؛

تشجيع المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية: من خلال تعزيز مستوى التنافسية السوقية، وتحقيق الفاعلية في توظيف الموارد والقدرة على الدخول إلى الأسواق المحلية والعالمية.

II. مؤشرات تنافسية المؤسسة: تتمثل فيما يلي: (سامية لحول، 2008/2007، ص.75-77)

1.الربحية: تتضمن قياس العائد في صورة أرباح يحصل عليها المساهمين من استثماراتهم في شكل نسب كعائد حقوق الملكية وعائد رأس المال.

2.الحصة السوقية: تعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت زيادة حصتها السوقية والحفاظ عليها في ظل المنافسة الشرسة، وتتحدد مكانتها من خلال مقارنة أداءها بأداء المنافسين، وحساب حصة السوق النسبية؛ وهي النسبة بين حصة سوق المؤسسة وحصة المنافس الأحسن أداء.

3.الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج: تعد المؤسسة تنافسية إذا استطاعت أن ترفع من إنتاجية عوامل الإنتاج، نتيجة لتغيير التقنية وتحرك دالة التكلفة نحو الأسفل أو تحقيق وفورات الحجم.

4. **تكلفة الصنع:** المؤسسة التي تنتج بتكاليف أقل هي ذات تنافسية عالية، وتكون غير تنافسية إذا كانت التكلفة المتوسطة تتجاوز سعر منتجاتها في السوق، ويعود ذلك إما لانخفاض إنتاجيتها أو أن عوامل الإنتاج مكلفة جدا أو السببين معا.

III. تحليل البيئة التنافسية:

يحتاج اختيار الإستراتيجية المناسبة وتحديد مركز المؤسسة في السوق إلى تحليل البيئة التنافسية الداخلية والخارجية، ويمكن استخدام في ذلك عدة نماذج أبرزها نموذج القوى ل Porter وسلسلة القيم.

1- **القوى التنافسية لبورتر:** يعتبر نموذج بورتر للقوى الخمس من أهم النماذج وأكثرها واقعية في تحليل البيئة الخارجية وتحديد نوع وطبيعة الضغوط التي تتعرض لها مؤسسات القطاع وتأثيرها على ربحيتها ومردوديتها، وتمثل هذه القوى في:

أ. **درجة حدة المنافسة:** تمثل حدة المنافسة في صناعة ما محدد لجاذبيتها، تنشأ من كون المنافسين يشعرون بضرورة حيازة موقع متميز في السوق، ما يجعل تحركاتهم تأخذ أشكال مختلفة منها التخفيضات السعرية، تقديم منتجات جديدة، منح ضمانات...، وهذا يؤثر على بنية المنافسين فيصدر عنهم ردود أفعال قوية قد تؤدي إلى تحسين وضعية القطاع أو تدهوره (سمالي يحضية، 2003، ص:33). وتختلف حدة المنافسة من قطاع إلى آخر على أساس عدة اعتبارات منها: التكاليف الثابتة، تمييز المنتج، درجة التمركز، موانع الدخول، نمو قطاع النشاط، حواجز الخروج... (روبرت .أ. بش ديفيد . لى، مرجع سابق، ص:159).

ب. **تهديدات المنافسين المحتملين:** إن تحليل هيكل الصناعة لا يقتصر على المنافسين المتواجدين في القطاع، بل يتعدى ذلك إلى المنافسين المحتمل دخولهم، فيمكن أن يكون لديهم قدرات وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، مما يؤثر على مردودية القطاع (سمالي يحضية، مرجع سابق، ص:34). وتتحدد درجة خطورة المنافسين المحتملين على أساس عدة اعتبارات منها: نوعية حواجز الدخول، الاحتياج إلى رأس المال، تكاليف التبديل، تنوع وتميز المنتجات، ردة فعل المؤسسات... (سعد غالب ياسين، 1999، ص:121).

ج. **تهديد المنتجات الإحلالية:** يتمثل تهديد منتجات الإحلال في كونها مصدرا للمنافسة لكن أقل حدة من المنافسة المباشرة، إلا أنها تؤثر على معدل نمو الصناعة ومعدلات الربحية، وعلى مردودية القطاع وجاذبيته (صلحاوي سمير، 2008/2007، ص:14).

د. **القوة التساومية للموردين:** يمكن أن يمارس الموردون ضغطا كبيرا على مؤسسات القطاع بتحكمهم في الأسعار، وفرضهم شروط بيع خاصة في ظل عدم وجود بدائل، وهذا يحمل المؤسسات تكاليف إضافية، ويخفض الأرباح بفعل رفع الأسعار. وتزداد القوة التساومين للموردين في حالة تركيزهم، غياب المنتجات البديلة، التكامل الأمامي، تمييز المنتج، وجود تكلفة التبديل،... (روبرت .أ. بتس ديفيد . لى. 2008، ص: 154).

هـ. **القوة التساومية للعملاء:** تعمل المؤسسة على تحديد فرص نجاحها، وتتوقع التهديدات التي يمكن أن تواجهها، وعليها الاختيار الجيد لعملائها وتجنب أي شكل من أشكال التبعية، لأن التركيز على عملاء معينين يجعلهم يفرضون شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية (غول فرحات، 2006/2005، ص.ص: 82-83). وتتأثر قوة العملاء التساومية بحجم المشتريات، نمطية منتجات القطاع، التكامل الخلفي، درجة تركيز الزبائن، محدودية البدائل، تكاليف التبديل... (نبيل مرسي خليل، 1996، ص: 70)، يسمح تحليل البيئة الخارجية بتحديد التهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة والفرص المتاحة أمامها والتي يمكنها الاستفادة منها في التفوق على المنافسين، كما يساعد على تحديد البدائل الموضوعية للخيار الإستراتيجي والتعرف على أفضل قطاعات السوق.

2- **سلسلة القيم:** قدم Porter نموذج سلسلة القيمة الذي يعتبر المؤسسة كسلسلة من الأنشطة الأساسية والداعمة التي تضيف قيمة مضافة للمنتجات.

أ- **الأنشطة الأساسية:** وتتمثل في: (روبرت .أ. بتس ديفيد . لى، ص.ص: 208-210)

الإمداد والتموين إلى الداخل: يتضمن الإجراءات التشغيلية المتعلقة بالاستقبال، تخزين والرقابة على المواد أو إدارة تدفق المكونات، ويعتبر الإمداد والتموين إلى الداخل نشاطا أساسيا لأنه يمثل بداية تحويل القيمة المضافة، ومصدرا هاما للتكاليف، لذلك فإن أساليب الرقابة على المخزون ومناولة المواد يمكن أن تحسن المركز التكاليفي للشركة وتشكل حالات قوتها. **عمليات التشغيل:** هي الأنشطة التي تحول المدخلات إلى منتجات تامة الصنع، وتتمثل في تدوير الآلات، تصنيع وتجميع،... وتشكل الجزء الأكبر من التكاليف ونجاح إدارتها يعكس قدرة المؤسسة على التنافس.

الخدمات: وهي الأنشطة المرتبطة بدعم المبيعات وتشمل خدمات التركيب، الإصلاح، تبديل قطع الغيار... وقد أصبحت الخدمة وسيلة محورية للمنافسة في الكثير من الصناعات.

التسويق: تتضمن الترويج، المنتج، التسعير، التوزيع، وقد بنت شركات كبيرة مراكز تنافسية قوية استنادا إلى مناهجها المتفوقة في إدارة أنشطة التسويق كشركة *Intel, Pepsi et Coca Cola*.
الإمداد والتمويل إلى الخارج: يشير إلى نقل السلع تامة الصنع إلى قنوات التوزيع ومن ثم إلى المشترين، وتتضمن الأنشطة والإجراءات المرتبطة بالرقابة على المخزون، التخزين والنقل،... ويمكن أن يحسن الإمداد والتمويل إلى الخارج مركز المؤسسة التنافسي.

ب- أنشطة الدعم: تساعد على إضافة القيمة، وتتضمن: (نفس المرجع، ص.ص: 207-209)
الشراء: يتعلق بأنشطة الحصول على المواد الأولية أو الآلات والتجهيزات، وكل ما هو ضروري لنشاط المؤسسة، وتتضمن إصدار الفواتير، التعامل مع الموردين،...
التكنولوجيا: تشمل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وطرق أداء الأنشطة، وتتضمن تحسين العمليات، تطوير المنتجات، المعرفة الفنية...

إدارة الموارد البشرية: تركز على عمليات الاستقطاب، التعيين، وتدريب الأفراد،...، توليها الإدارة العليا اهتماما كبيرا نظرا لدورها الإستراتيجي في بناء المزايا التنافسية.
البنية الأساسية للشركة: تتضمن التمويل، المحاسبة، نظم المعلومات، وإعداد هيكل الأجور والمرتببات، تساعد كل الوظائف المضيفة للقيمة، ويمكن أن تكون مصادر لتحسين التنافسية.
إن دراسة وتقييم الأنشطة الأساسية والداعمة يسمح للمؤسسة بتحديد جوانب القوة في الموارد والإمكانات التي بحوزتها، والتي يمكن أن تكون مصدر هام لتميزها عن المنافسين واكتساب أسبقيات تنافسية، وتحديد نقاط الضعف التي تعيق المؤسسة عن الوصول إلى أهدافها، فتحاول إيجاد الحلول المناسبة للتغلب عليها والتقليل من تأثيرها أو تدعيمها لتصبح نقاط قوة.

1.4 - الأسبقيات التنافسية:

تتمثل الأسبقيات التنافسية حسب العديد من الدراسات في (الجودة، السرعة، التكلفة والإبداع) وهي أسلحة إستراتيجية تنافسية تساعد المؤسسة على تحقيق التميز التنافسي.

1. الجودة: تتحقق عندما ينجح المنتج في تقديم منتجات تشبع حاجات وتوقعات العميل وتحقق رضاه، وتزيد فعالية الجودة بتبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع والأداء السليم من المرة الأولى، وليس فقط في الإنتاج بل على نطاق أوسع يشمل وظائف المنظمة ككل (أحمد سيد مصطفى، 2003، ص.ص: 18-19).

2. السرعة: يعمل المتنافسون على اختصار وقت الإنتاج وتقديم المنتجات في الوقت الذي يحدده العملاء، مثلا شركة سيمنز الألمانية في عام 1998 كانت تستغرق 13 ساعة لإنتاج جهاز هاتف محمول، وأدى ذلك إلى تخلفها إلى المرتبة التاسعة عالميا، وانعكس سلبا على عائداتها وأرباحها التي هوت في الفترة 1996-1998 إلى ثلثي ما كانت عليه في الفترة السابقة، فقرر الرئيس التنفيذي للشركة **هنريش فون** إعادة صياغة دور الشركة وإعادة هندسة وحدة أشباه الموصلات والتركيز على تحسين الجودة وخفض التكلفة والوقت. وأسفرت هذه الجهود عن صورة جديدة في 2000 فلم يعد الهاتف المحمول C351 يستغرق أكثر من خمس دقائق، كما حققت تخفيضات جوهرية في التكلفة، وانخفض السعر إلى 230 دولار، ولم يحل النصف الأول من 2000 إلا وأصبحت في المرتبة الثالثة بعد نوكيا وموتورولا.

3. التكلفة: تلعب التكلفة دورا هاما كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون الضغط على التكاليف، والكثير من الشركات المتميزة كانت رائدة في خفض التكلفة، حيث أكدت الدراسات التي أجريت حول الإستراتيجية التنافسية لشركات RCA et Coca Cola، أن نجاحها كان نتيجة لتبنيها إستراتيجية خفض التكلفة (نفس المرجع، ص:15-17).

4. الإبداع: أصبح الإبداع بعد تنافسي حاسم، فمع تزايد حدة المنافسة وتزايد عدد الداخلين الجدد بأساليبهم ومنتجاتهم الجديدة، لا ضمانات لأية ميزة تنافسية أن تستمر طويلا ما لم يتم تطويرها باستمرار، وما لم تكن المؤسسة قادرة على تحقيق الإبداع المستمر، فهو يتطلب ليس فقط تبني إستراتيجية استباقية في تقديم منتجات جديدة وتطوير أساليب إنتاج مستحدثة، وإنما أن تكون المؤسسة أكثر قدرة وسرعة في إدخال التحسينات على منتجاتها وأساليبها (بوحودة فتيحة، 2012، ص:123).

ثانيا: إعادة هندسة العمليات كمدخل حديث لتحسين تنافسية المؤسسة

1. مفهوم إعادة هندسة العمليات: ظهر مفهوم إعادة هندسة العمليات في التسعينيات من القرن الماضي، بعدما أطلق الكاتبان الأمريكيان مايكل هامر وجيمس شامبي سنة 1992 كتابهما الشهير (هندرة المنظمات)، وقد أوردت له عدة تعريفات نذكر منها:

عرف (Hamal et Champy) إعادة الهندسة بأنها: "إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم العمليات الإدارية بصفة جذرية بهدف تحقيق تحسينات جوهرية فائقة وليست هامشية تدريجية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة" (Hammer, M., , P.24, Champy, J., 1993). وعرفها **عقبلي** على أنها: "إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية

الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها" (عقيلي، عمر وصفي، 2001، ص:94). وعرفها (Hammer et Stanton) على أنها : "الطريقة المفضلة لتطوير الأداء في المنظمات بإعادة التفكير الجوهري والجزري في عمليات المنظمة، الذي يمكنها من التكيف مع البيئة المحيطة لتحقيق تحسينات جذرية في الأداء والإبداع والمرونة والجودة". (مايكل هامر، ستيفن ستانتن، 2000، ص:25)

II. أهداف إعادة هندسة العمليات: تسعى إعادة الهندسة إلى تحقيق الأهداف التالية: (غنيم أحمد محمد، 2008، ص.ص: 64-65)

1. **تحقيق تغيير جذري في الأداء:** من خلال تغيير أسلوب وأدوات العمل، وتمكين العاملين من أداء الأعمال الصحيحة والمفيدة باستخدام قاعدة التفكير الإبداعي.

2. **السرعة:** القيام بالأعمال بسرعة فائقة من خلال توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.

3. **الجودة:** تحسين جودة المنتجات لنتناسب مع احتياجات ورغبات العملاء.

4. **التفوق على المنافسين:** من خلال الضغط على التكاليف وتحسين استغلال الموارد وترشيد العمليات (أبو عمشة، أحمد عبد المجيد محمد، 2011، ص:46).

بالإضافة إلى: (مسلم علي عبد الهادي، عمر أيمن علي، 2007، ص:301)

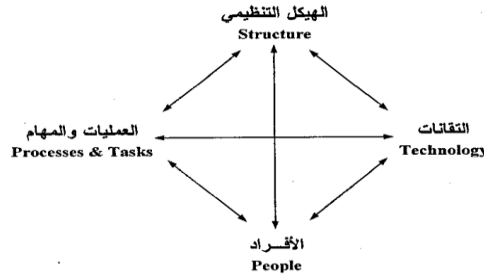
5. **تخفيض التكاليف:** هو من الأمور الهامة لمنظمات الأعمال والتي يمكن أن تكون عاملا أساسيا في نجاحها أو فشلها، ويمكن أن يتم تخفيض التكاليف عن طريق التخلص من التنظيمات المعيقة للعمل، دورات المتابعة التي تتطلب وقتا طويلا، المصاريف الإدارية الإضافية، والعمليات الغير ضرورية.

6. **استمرارية التحسين:** عملية التحسين هي عملية مستمرة، وعن طريق الجمع بين الجودة والتحسينات المستمرة يمكن للمنظمة الاستحواذ على موقع تنافسي متميز .

III. أبعاد إعادة الهندسة: تعتبر إعادة هندسة العمليات الإدارية نموذج جديد يتأثر ويؤثر في كل المجالات في المنظمة بدءا من الموظفين وإنهاءا بالمفاهيم المحورية في العمل، تؤدي إلى تغيير في عدة جوانب والتي نطلق عليها أبعاد إعادة هندسة العمليات، وهي ممثلة في المجالات التي تجري عليها التغييرات؛ حيث تتعلق بكيفية التحول من الهيكل الهرمي إلى

الهيكل المسطح أو مصفوفي، وكيفية الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وكيفية تغيير الموظفين من متركزين حول المهمة إلى أفراد عاملين متعددي المهارات، وكيفية تغيير المديرين من مشرفين إلى مدربين، وكيفية تغيير نظم وإجراءات العمل من أجل زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الكفاءة والفعالية (سلامة عبد العظيم حسين، 2007، ص:21)

الشكل رقم 1: أبعاد إعادة هندسة العمليات الإدارية



ثالثا: إعادة هندسة العمليات ودورها في تحسين تنافسية اتصالات الجزائر للهاتف النقال - موبيليس -

1. التعريف بشركة موبيليس: اتصالات الجزائر للهاتف النقال ATM تحت اسمها التجاري "موبيليس" هي فرع من اتصالات الجزائر، نشأت بعد إصلاح قطاع الاتصالات وإعادة هيكلة رأسمال المتعامل التاريخي (Algérie télécom)، تعتبر أول محول للهاتف المحمول في الجزائر، هي شركة ذات أسهم برأسمال قدره مائة مليون دينار جزائري موزعة على 1000 سهم، تتمتع باستقلالية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية منذ استقلالها في 2003 عن (اتصالات الجزائر) (الهاشمي بن وضاح، 2014، ص:152).

تهدف موبيليس إلى تحقيق النقاط التالية: (نعيمه غلاب، زغيب مليكة، ص: 2008)

- تقديم كل ما هو جديد ويتمشى مع التطورات التكنولوجية وتحقيق سرعة الاستجابة للتغيرات؛
- البقاء في سباق المنافسة واستقطاب المزيد من المشتركين؛
- تنمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين؛
- تطوير عرض الخدمات الهاتفية، تنويعها وترقيتها والتكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم؛
- تحسين جودة الخدمات المقدمة والوصول إلى المناطق الريفية والمعزولة.

II. انعكاسات التغيرات التي قامت بها موبيليس والاستراتيجيات التي تبنتها: إن التحول الذي عرفته موبيليس منذ استقلالها سنة 2003 كان رد فعل طبيعي لما آلت إليه أوضاع سوق

الاتصال الجزائري، أين وجدت موبيليس نفسها في وضعية صعبة، دفعتها إلى تغيير نمط تسييرها، وبدأت تقتفي أثر جيزي وتعرض خدمات متميزة لعملاءها، فتمكنت من تحقيق المشترك رقم مليون في نهاية 2004 بعدما كانت تحوز على 200 ألف مشترك فقط سنة 2003، وخلال عام واحد انتقل عدد المشتركين من 1.17 مليون إلى 4.9 مليون (2004-2005) بنسبة نمو تقدر بـ 300%، كما شهد رقم أعمالها قفزة نوعية وتضاعف ثلاث مرات بين 2003 و2004 وبلغ 25 مليار سنة 2005 (نعيمه غلاب، زغيب مليكة، 2008)، واستمر في الارتفاع، ففي سنة 2012 حققت موبيليس أرباح قدرت بـ 12 مليار دج، وبلغ رقم أعمالها 64 مليار دج خلال التسعة أشهر الأولى من سنة 2014 بنسبة نمو فاقت 22% مقارنة بسنة 2013 (www.annaharonline).

الجدول رقم 1: تطور عدد المشتركين والحصة السوقية لموبيليس ومعدل النمو:

السنوات	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
مشتركين بالملايين	4.9	7.47	9.69	7.7	10.07	9.44	10.51	10.62	12.45	10.81
الحصة السوقية	35.93%	35.6%	35.17%	28.5%	30.80%	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	29%
معدل النمو	318%	52%	29%	20-	30%	6-	11%	1.04%	17.23%	13-

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع www.arpt.dz

نلاحظ أن عدد المشتركين تزايد بشكل مستمر بين سنوات 2005-2007، غير أنه انخفض سنة 2008 بحوالي 2 مليون مشترك. وفي سنة 2009 زاد عدد المشتركين ليلعب 10.07 مليون مشترك بمعدل نمو 30% مقارنة بسنة 2008، وقدرت الحصة السوقية بـ 30.80% بعدما كانت 28.5% سنة 2008، والسبب يعود إلى انخفاض حصة أوراسكوم تيليكوم بسبب فقدانها لعدد كبير من المشتركين كنتيجة للأحداث التي صاحبت مقابلة كرة القدم بين المنتخب الجزائري والمصري. وفي 2010 تراجعت الحصة السوقية لموبيليس إلى 28.8% بسبب العروض المغرية لمنافسيها، وشهدت السنوات 2011-2013 تزايد مستمر في عدد المشتركين، وكان لسنة 2013 أكبر زيادة قدرت بحوالي 2 مليون ليصبح العدد 12.45 مليون مشترك مقابل 10.62 مليون في

2012، غير أنه سنة 2014 تراجع العدد إلى 10.81 مليون بسبب إقبال مشتركري موبيليس على خدمات G3، التي انطلق تسويقها في 15 ديسمبر 2013 فقد حققت موبيليس نتائج إيجابية، فخلال سنة واحدة بلغ عدد المشتركين 3.61 مليون، واستحوذت على أكبر حصة سوقية قدرت بـ 44.2%، ويعود سبب ذلك إلى تنوع عروض موبيليس الخاصة بالانترنت والهاتف المحمول، واقتراح حصري لعرض جديد للانترنت وبفي موجه للمؤسسات وفتح نقاط للبيع مخصصة لهذه الفئة من الزبائن، وتم تدعيمها بـ 16 وكالة جديدة وفضاءين للزبائن من المؤسسات، الذين بلغوا أكثر من 90 ألف زبون، كما استطاعت موبيليس تنصيب شبكتها في 35 ولاية (www.djazairiss.com).

بالنظر إلى الأسبقيات التنافسية (الجودة، التكلفة، السرعة والإبداع) والاستراتيجيات التي تبنتها، فبعد انفصالها في 2003 عن اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل، عملت على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءاتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق، وهذا منحها القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها، واكتسبت مع مرور الوقت ثقة الجزائريين وتمكنت من عكس صورة إيجابية من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية ومنتجات متميزة. ويهدف التمويع كمتعامل أكثر قربا من شركائها وزبائنهم، وتغطية مختلف الأذواق، قامت بإبرام العديد من الاتفاقيات مع شركات أجنبية مثل شركة فودافون، موريتال وسورياتيل، من أجل توفير خدمات متميزة للمشاركين مستفيدة في ذلك من أحدث التكنولوجيات (نعيمه غلاب، زغيب مليكة، مرجع سابق)، بالإضافة إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات كخدماتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم MOBi+، خدمة MOBI-POSTE وخدمات موبى كونترول، كوسطو، موبيليس كارث، موبى كوناكث، سلكني جي بي ياراس، خدمة الرسائل المصورة والصوتية MMS وخدمة 3G، GPRS، وكذا التعبئة الكترونية أرسلني، رسيمو، رصيدي، وبطاقة التعبئة الخاصة بالمكالمات الدولية لمشاركري الدفع المسبق... (www.mobilis.com). كما عملت موبيليس على تخفيض التكاليف لتتمكن من تقديم خدماتها بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ووصلت إلى مجانية الشريحة سنة 2007، وتخفيض أسعار المكالمات ومضاعفة الرصيد إلى 150%، كما كانت السبابة في عرض تشكيلة للعرض الجزافي الذي يسمح للمشاركين بالاتصال اللامحدود المجاني 24/24 سا طيلة أيام الأسبوع (نعيمه غلاب، زغيب مليكة، مرجع سابق).

III. تحليل البيئة التنافسية لشركة موبيليس

في إطار تحليل تنافسية موبيليس سيتم القيام بتحليل لعناصر البيئة الداخلية والخارجية، من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها، والفرص المتاحة أمامها والتحديات التي تواجهها.

1-تحليل البيئة الخارجية لموبيليس حسب نموذج القوى الخمسة لـ Porter: يعد نموذج القوى الخمس أداة ملائمة لتقييم مدى جاذبية قطاع الهاتف المحمول في الجزائر، وتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة على مؤسسات القطاع، وتتمثل هذه القوى في:

أ. **كثافة المنافسة:** إن وجود ثلاث متعاملين يدل على أن المنافسة هي منافسة القلة، وتحتل جيزي المرتبة الأولى، ويعد عامل الوقت وأسبقيتها في إدخال تكنولوجيا حديثة من العوامل التي ساعدت على بلوغها الريادة، والمرتبة الثانية لموبيليس ثم نجمة وتقعان في المجموعة المتحدية في السوق، أما المؤشر الثاني لكثافة المنافسة هو التأثيرات المتبادلة وردود الفعل سواء بالنسبة للعروض الترقية أو القرارات السعرية، فبعد دخول نجمة بدأت المراوغات بين المتعاملين، مما أدى إلى تخفيض أسعار الخطوط الهاتفية بنسبة 70% ورسوم المكالمات بـ 50% وإصدار المكالمات الدولية بـ 80% (قوفي سعاد، مرجع سابق، ص.8).

ب. **القدرة التفاوضية للموردين:** يتمثل الموردون في المجهز الفرنسي Alcatel، السويدي Ericson، الألماني Siemens والصينيون Huawei Technologie et Zte، ويعتبر تأثيرهم ضعيفا لذلك لا يشكلون ضغط حقيقي، كما أن قوتهم على المساومة لا تشكل أي خطر (بلفيدوم صباح، 2012-2013، ص.248)

ج. **القدرة التفاوضية للزبائن:** رغم أن منتجات المتعاملون نمطية ومقاربة في مستوى الجودة، ومع سهولة التحول من متعامل إلى آخر، فإن هذا لا يحفز على تشكيل قوة تفاوضية لدى المشترين، وبذلك لا يشكلون تهديدا، خاصة أن عدد المتعاملين منخفض مقارنة بعدد المشترين، والانخفاض المستمر في الأسعار جاء نتيجة لظروف المنافسة وشبه انعدام البدائل وليس نتيجة لقدرة المشترين على المساومة (نفس المرجع، ص:248).

د. **الداخلين الجدد:** لا يشكل الداخلين الجدد ضغطا حقيقيا يؤثر على قطاع الهاتف المحمول، لأن هناك عوائق للدخول متعلقة بقرارات الحكومة على شكل رخص يجعل من تهديد هؤلاء ضعيف نسبيا، لكن رغم ذلك فإن السوق الجزائرية تشكل فرص استثمارية أمام العديد من المؤسسات، وأهم الوافدين المحتمل دخولهم إلى هذا القطاع شركة TURCKCEL التركية،

MTN جنوب إفريقيا، INVEST HOLDING اللبنانية، ORANGE الفرنسية، TELEFONICA
IMOVILES الإسبانية، MSI CELLULAR الهولندية، NVEST DEUTSH الألمانية، MTC
TELECOM الكويتية (www.ARPT.dz).

هـ. **تهديد المنتجات البديلة:** يواجه قطاع الهاتف المحمول في الجزائر تهديد المنتجات البديلة
والمتمثلة في: (قوفي سعاد، 2010، ص.7-8)

السائل العام للمكالمات الشخصية على النقال GMPCS: هو نظام للمكالمات بتغطية محلية
وأقليمية ودولية، يقدم خدمات عديدة كالفاكس والرسائل ونقل المعطيات.

الاتصال عبر السائل: من خلال شبكات للاتصالات السلكية واللاسلكية عبر شبكات VSAT
تعمل على ضمان الربط اللاسلكي مع السوائل.

المهاتفة عبر الإنترنت: تتم بإجراء المكالمات الهاتفية عن طريق الإنترنت.

يمكن القول بأن طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر جعلت من تأثير القوى
الخمسة لا يشكل ضغط كبير، حيث أن تركيز المتعاملين مقارنة بالمجهزين والمستهلكين جعل
من قوتهم التفاوضية منخفضة، بالإضافة إلى عدم وجود تهديد فعلي للمنتجات البديلة، ويبقى
الوافدين الجدد هم الخطر الوحيد.

1- تحليل البيئة الداخلية لشركة موبيليس حسب نموذج سلسلة القيم ل Porter: يهدف
التحليل الداخلي باستخدام سلسلة القيم إلى تحديد نقاط الضعف ونقاط القوة التي يمكن أن
تكون مصادر للميزة التنافسية بالنسبة لموبيليس.

أ. الأنشطة الأساسية: تتمثل في:

الإنتاج: يعد أهم نقاط القوة التي يمكن استنتاجها عبر تحليل الأنشطة الأساسية لشركة
موبيليس هي التشكيلة المتنوعة لمنتجاتها، بالإضافة إلى التطوير المستمر للإنتاج.

التسويق: تعتمد موبيليس على منافذ توزيع مختلفة لتسهيل وصول منتجاتها إلى الزبائن في
مختلف المناطق، حيث تمتلك شبكة تجارية متطورة تضم 120 وكالة وأزيد من 60.000 نقطة
بيع غير مباشرة (www.algerietelecom.dz)، كما تبنت إستراتيجية تسعيرية على أساس
تجزئة السوق إلى شرائح مختلفة، إضافة إلى اهتمامها الكبير بنشاط الترويج فقامت بإصدار
جريدة دورية ابتداء من سنة 2005، والمشاركة في المعارض، المهرجانات والمسابقات الوطنية
والدولية، والترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية (بلقيدوم صباح،
مرجع سابق، ص.252).

الإمداد الخارجي: يسمح الإمداد الخارجي بإيصال منتجات الشركة إلى مختلف الزبائن في ظروف مناسبة، وتعتمد موبيليس على التوزيع المباشر وهو من بين نقاط قوتها. خدمات: تقدم موبيليس خدمات متنوعة وتمتلك هيكل قاعدية وخدماتية هي الأنجع في الجزائر، وتضم أزيد من 5000 محطة بث لاسلكي (BTS)، وأرضية خدمات ذات جودة عالية، وتحل المرتبة الأولى من حيث نوعية التغطية، حيث تغطي شبكتها كامل التراب الوطني بنسبة 96.7% (www.algerietelecom.dz).

ب. الأنشطة الدائمة: وتتمثل في:

التمويل: تعتمد موبيليس في توريد حاجياته على الخارج الأمر الذي يؤدي بها إلى التبعية للموردين الذين يتصفون بالقلّة، مما يضعف قدرتها التفاوضية.

الإمداد الداخلي: شركات قطاع الهاتف المحمول في الجزائر بشكل عام لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحقّقه من أرباح (الهاشمي وضاح، مرجع سابق، ص. 158).

التطور التكنولوجي: رغم أن التطوير هو من الأسس التي تركز عليها موبيليس، إلا أنها لحد الآن لم تنشأ قسم خاص بوظيفة البحث والتطوير، حيث تقوم وظيفة التسويق بكل العمليات المتعلقة بتطوير وتحسين الخدمات والعروض، أما العمليات الإبداعية وتوليد الأفكار الجديدة فتسند إلى إدارة قسم نظم المعلومات، كما أنها غالبا ما تقوم بإدخال تحسينات على عروضها كرد فعل على ما يقدمه منافسيها.

إدارة الموارد البشرية: ركزت موبيليس على تنمية وتطوير المورد البشري من خلال التدريب والتكوين المتواصل لإكسابه مهارات ومعارف جديدة تساعده على التكيف مع مختلف التطورات في أساليب وتقنيات العمل (بلقيوم صباح، مرجع سابق، ص.ص: 242-243).

IV. إعادة الهندسة كمدخل لتحسين تنافسية شركة موبيليس

أدركت موبيليس أن إعادة الهندسة هي خيار إستراتيجي يمكن أن يساعدها على تحسين تنافسيتها من خلال اكتساب الأساليب التنافسية (الجودة، السرعة، التكلفة والإبداع)، والتكيف مع محيطها الشديد التغيير، لذلك قامت بتبني هذا المدخل الإداري الحديث بعد استقلالها عن الشركة الأم سنة 2003 وفي إطاره قامت بتغييرات جذرية في البناء التنظيمي، تصميم إجراءات العمل، تغيير في الهيكل البشري واعتماد تكنولوجيا حديثة.

1-إعادة الهيكلة: عملت موبيليس على تحقيق التناسق بين الإستراتيجية التي تبنتها والهيكل التنظيمي من جهة وبين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها من جهة أخرى، لذلك أجرت عدة تغييرات على هيكلها التنظيمي سنة 2006 ليتأقلم مع وضعها الجديد، وهذا جعلها أكثر المرونة وساعدها على تحسين أداءها، تحقيق السرعة في إنجاز الأعمال والكفاءة في عمليات الاتصال الداخلي بين مختلف المصالح وفي جميع الاتجاهات، وبفضل النمط التسييري الجديد أصبح الإدارة العليا أكثر قدرة على متابعة وتوجيه الأقسام والمديريات المختلفة. وفي إطار إعادة الهيكلة تم الاستغناء عن المستويات التي تعرقل العمل ونقل ونشر المعلومات داخل الشركة، ما أدى إلى انخفاض التكاليف وتحقيق سرعة الاستجابة تجاه مختلف التغييرات والتكيف مع الظروف البيئية المتقلبة، وساعد قصر طول قنوات الاتصال على وصول المعلومات للأطراف التي تحتاجها في الوقت المحدد، وخلق التنسيق بين مختلف الإدارات، كما قامت في 2005 بإنشاء مديرية لنظم المعلومات مهمتها التكفل بالتكنولوجيا ووضع البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات. (بليدوم صباح، مرجع سابق، ص:256).

2-إعادة تصميم إجراءات العمل: تمكنت موبيليس من خلال إعادة تصميم إجراءات العمل من تقديم رؤية كاملة للعمل، وكيفية تنقله بين الإدارات المختلفة، ما يساعد على معرفة الحواجز التشغيلية والتنظيمية التي تعيق العمل وتطيل من وقت انجازه والتخلص منها، ونتيجة الاستغناء عن بعض الأعمال المكررة، التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة، دمج العمليات المتشابهة في عملية واحدة، تنظيم تدفق المواد الأولية بشكل منتظم، تبسيط إجراءات العمل... تمكنت من تخفيض الوقت والتكلفة.

3-إعادة هيكلة الموارد البشرية: في إطار إعادة الهيكلة قامت موبيليس بتخفيض عدد المستويات التنظيمية، دمج بعض الوحدات وإلغائها أخرى، وتجميع بعض العمليات المتشابهة في عملية واحدة، وقد نتج عن هذا الاستغناء عن خدمات عدد من العاملين خاصة الغير أكفاء وإعادة توزيع اختصاصاتهم على عاملين آخرين، ما أدى إلى تخفيض التكاليف، تحقيق المرونة والاستجابة السريعة لمتطلبات السوق. كما عملت موبيليس على إحداث تغيير نوعي في التركيبة البشرية بهدف زيادة مخزونها من المهارات والكفاءات، ما يحقق سرعة الاستجابة لمختلف التغييرات ويشجع الإبداع، وفي هذا الإطار قامت ب: (نفس المرجع، ص:242)

4-التغيير التكنولوجي: لعبت تكنولوجيا المعلومات والاتصال دور كبير في تحسين الوضع التنافسي لشركة موبيليس؛ ففي تنفيذ الأعمال اليومية الروتينية ساهمت بشكل فعال في تخفيض تكلفة تنفيذها، نتيجة لتقليل الحاجة لعدد كبير من العاملين، وتقليل عدد ساعات العمل الإضافية، كما ساهمت في تحسين أداء العاملين عن طريق إزالة الأعمال الروتينية عن كاهلهم، والاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم في القيام بالأعمال المبتكرة، ودعمت قدرتهم على اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات التفصيلية والدقيقة في الوقت المناسب، وجعلت تدفق المعلومات أكثر سهولة، ما يحقق سرعة الإنجاز، ويحقق المرونة التي تساعد على التأقلم مع تحولات المحيط، بالإضافة إلى الإبداع نظرا لما توفره صناعات تكنولوجيا المعلومات من شبكات وبرمجيات والذكاء الاصطناعي.

كما قامت موبيليس بوضع مخطط تطويري (2012-2016) يرمي إلى الاستحواذ على نسبة 45% من السوق وخصصت 2 مليار دولار لعصرنة النظام المعلوماتي مع شركة IBM، وتعتبر العملية مرحلة حاسمة في إستراتيجيتها التتموية، كما عملت على تجديد وتوسيع وهيئة شبكتها لتلائم مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة، لأن إستراتيجيتها تركز كثيرا على المحور التكنولوجي ومواكبة آخر المستجدات. وفي إطار عصرنة نظام الاتصال قامت موبيليس باقتناء ثلاثة تكنولوجيا هي: (نفس المرجع، ص:257)

- 8.5 IBM Lotus Domino Softwara التي تمكن طول للمراسلة المركزية بهدف الربط بين أكثر من 4000 موظف وللتواصل بينهم حتى خارج أوقات العمل؛
- IBM Lotus/Notes ويمكن من التعامل عبر البريد الالكتروني؛
- IBM Lotus/Notes Same-Times للمراسلات الفورية

خاتمة:

تمكنت موبيليس إلى حد كبير من مواكبة التطورات الحاصلة في قطاع الهاتف المحمول في الجزائر وحافظت على حصتها السوقية ومركزها التنافسي، بفضل الجهود التي بذلتها خاصة بعد تبنيها مدخل إعادة الهندسة، لكن مازال الطريق أمامها طويلا لأنها لم تحقق بعد الأهداف التي تطمح إليها وأبرزها توسيع حصتها السوقية واحتلال مركز الريادة، وتحقيق هذا يحتاج بذل المزيد من الجهد في ظل شراسة المنافسة وتزايد احتمال دخول منافسين جدد إلى سوق

الاتصالات الجزائرية. وفي إطار هذه الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج وبناءا عليها يمكن تقديم جملة من التوصيات.

النتائج: تتمثل النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

- طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف المحمول جعلت من تأثير القوى التنافسية ضعيف، ويبقى الوافدين الجدد هم الخطر الوحيد.

- الإستراتيجية التنافسية التي تبنتها موبيليس منحتها القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها، وعكست صورة إيجابية من خلال توفير شبكة ذات جودة عالية وتقديم منتجات متميزة.

- ركزت موبيليس على تحسين وتطوير منتجاتها لكن غالبا ما يكون كرد فعل على ما يقدمه منافسيها.

- تمكنت موبيليس من خلال تبني مدخل إعادة الهندسة بأبعاده الأربعة (إعادة الهيكلة، إعادة تصميم إجراءات العمل، هيكله الموارد البشرية، التغيير التكنولوجي) من اكتساب الأسبقيات

التنافسية (تخفيض التكلفة، تقليص الوقت، تحسين مستوى الجودة، تشجيع الإبداع)

- ساعدت إعادة هندسة العمليات موبيليس على تحسين تنافسياتها واكتساب أسلحة تنافسية يمكن أن تواجه بها منافسيها.

التوصيات: بناء على النتائج السابقة يمكن تقديم التوصيات التالية:

- يجب تطبيق أسلوب إعادة الهندسة على مستوى جميع وظائف الشركة؛

- التكيف مع القواعد الجديدة لاقتصاد السوق خاصة فيما يتعلق بتكلفة إنتاج وتحديد السعر وفق لآليات السوق والمنافسة؛

- التوسع في استخدام أساليب التحسين وتطوير كمقياس الأداء المتوازن والقياسات المقارنة؛

- التركيز بشكل كبير على الابتكار والإبداع في خلق منتجات جديدة؛

- إنشاء قسم مستقل خاص بوظيفة البحث والتطوير على مستوى الإدارة العليا؛

- الاستثمار في الوقت والمبادرة في تقديم منتجات متميزة لكسب زبائن جدد وعدم الركون إلى الإستراتيجية الدفاعية؛

- التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة للمعلومات والسبق إليها؛

- اليقظة التنافسية من خلال المتابعة الدائمة لتصرفات المنافسين.

المراجع:

- 1- أبو عشة أحمد عبد المجيد محمد، أثر تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية على أداء صندوق الطالب بالجامعة الإسلامية (من وجهة نظر الطلبة). رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 2- أحمد سيد مصطفى، التنافسية في قرن الحادي والعشيرة-مدخل الإنتاجي-، الطبعة الأولى، مصر، 2003.
- 3- العيهار فلة، دور الجودة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- 4- الهاشمي بن واضح، أثر متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، حالة شركة موبيليس الجزائر. العدد 14، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2014.
- 5- بلقيوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013.
- 6- بوحرودة فتيحة، الإدارة بالجودة الشاملة مدخل لترقية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية على بعض مؤسسات سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، 2012/2013.
- 7- حسين سلامة عبد العظيم، ثورة إعادة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 8- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي. دار النشر اليازوري العلمية، الأردن، 1999.
- 9- سملاي بحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية تخصص التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003/2004.
- 10- صلحاي سمير، الحوادث المهنية وآثارها على تنافسية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، وحدة بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر -باتنة، 2007-2008.
- 11- عقيلي، عمر وصفي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
- 12- غنيم، أحمد محمد، إعادة هندسة نظم العمل: الثورة الإدارية المضادة. المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 13- غول فرحات، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية). أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006.
- 14- فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي. مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
- 15- قوفي سعاد، الملامح التنظيمية والاستراتيجيات التنافسية لمعاملي صناعة الهاتف النقال الجزائري. ورقة مقدمة للملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية، مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، 9-10/11/2010.
- 16- لحول سامية، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة: مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2007-2008.

- 17-مايكل هامر، ستيفن ستانتن، ثورة إعادة الهندسة دليلك إلى ثورة إعادة هندسة العمليات الإدارية. ترجمة: حسن الفلاحي، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2000.
- 18-مرسي جمال الدين، أبو بكر مصطفى محمود، جبه طارق رشدي، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002،
- 19-مسلم علي عبد الهادي، عمر أيمن علي، علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال: مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة. الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2007،
- 20-روبرت . أ. بنس- ديفيد . لى. الإدارة الإستراتيجية: بناء الميزة التنافسية. ترجمة: عبد الحكم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2008،
- 21-نبيل خليل مرسي، التخطيط الاستراتيجي. دار المعرفة الجامعية، ط2، الإسكندرية، 1996 .
- 22-نعيمه غلاب، زغيب مليكة، إدارة التغيير في مؤسسة اتصالات الجزائر حالة موبيليس. ورقة بحثية مقدمة للمشاركة في فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول: إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، المملكة الأردنية الهاشمية، أبريل 2008.
- 23-G. Garubaldi, Startégie Concurrentielle Choisir et Gagner .Ed D'organisation,1995.0
- 24-Hammer, M., Champy, J. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. London: Nicholas Brealey Publishing, 1993.
- 25-www.ARPT.dz
- 26-www.ennaharonline.com
- 27-www.djazairss.com/elmassa/86310
- 28-www.mobilis.dz