

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية



كلية: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية
قسم: علوم التسيير

العنوان:

دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

– دراسة الميدانية في مؤسسة موبيليس فرع ولاية غرداية –

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي في مسار : علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

– بهاز الجيلالي

من إعداد الطالبات :

– رباب العابد

– كريمة بن حمادي

– زينب الشرع

السنة الجامعية: 2013/2014

إهداء

أهدي هذا العمل إلى :

نور بصري وفؤاد قلبي أُمي الغالية إلى أعلى إنسان على قلبي أُمي الغالية .
إلى روح والدي الذي لم تنعم عيناى برؤياه.
إلى الذي كان سندا ودعما لي عدنان بيططاش
وزوجته إلى أخواتي رجاء - رضوان - راضية وزوجها .
إلى من قضيت معهما أحلى أوقات طوال مشواري الدراسي صدقتي وأختي كريمة .
إلى رفيقات الدرب : إيمان. مليكه. سمية . حياة.
إلى صديقتي سارة .
إلى كل عائلة لبقع كبيرا وصغيرا.
إلى جميع أساتذة علوم التسيير إلى كل طلبة السنة الثالثة فرع إدارة أعمال دفعة 2014
وخاصة الفوج 1.
وإلى كل من سقط من قلبي سهوا .
وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعاً يستفيد منه جميع الطلبة
المقبلين على التخرج .

رباب



إهداء

يا من خلقتني فأحسنت، وعلمتني فنعت، إليك أهدي شيئاً من جنزبل عطاءك فأجعله لقلبي ضياءً . ولصبري جلاءً . ولأسقامي دواءً واكتبه في ميزان حسناتي وارحمه به أهلي أينما حلوا وحيشما امرتحلوا والى حبيبنا خير الأنام منبع السلام محمد عليه الصلاة والسلام . إلى من جعلت الجنة تحت قدميها والصبر ملء كفيها . وأنجبت ومرتبت في خفاء الحفاء ودعت وبكت . التي سهرت الليالي من أجل أن تشرق لي شمعة الأمنيات . التي تجرعت المر . لكي أذوق العسل وشقت لي درب النجاح فيجن الظلام إلى القلب الطيب منبع الحنان

أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى الذي شيد صرح الفلاح أمامي والذي كان سبب تعليمي ووصلني إلى هذا المقام . الذي نزرع في نفسي حب الإيثام وأرشدني إلى سبيل الرشاد وشق لي درب النجاح

أبي الغالي أطال الله في عمره

إلى كل من شاركوني مرحمة الأمر وتقا سمت معهم كل أفرأحي وأخزاني إخواني الأعرأء : محمد . مصطفى . مرشيد . صالح إلى أخواتي العزرنزات : عائشة . فاطمة . كلثوم . مرقية . إلى كل أنروأجهم وأولأدهن : سهيلة . إسحاق . نور الهدى . عبد الغني . مهدي . محمد الحبيب . خالد . أيمن . حبيبة عبد الله . إلى الأخالات والأخوال والعمات والأعمام وأولأدهن . إلى كل الزملاء والزميلات .

-إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد .

-إلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم مذكري .

-إلى كل من أحبوني ودعوا لي بالخير .

تحياتي

الإهداء

الحمد لله مهما حمدناه فلن نستوفي حمده والصلاة والسلام على خير المرسلين أهدي ثمرة عملي هذا إلى:
سندي وقوتي وملاذي بعد الله تعالى إلى حكمتي وعلمي إلى أدبي وحلمي إلى طريق المستقيم إلى طريق الهداية إلى
ينبوع الصبر والتفاؤل والأمل إلى هبة الله المحمود إلى سره في الوجود إلى التي دعنتني إلى السجود إلى من تحت قدميها
جنات الخلود إلى حبيتي الغالية ونور حياتي أمي ثم أمي ثم أمي .

إلى روح أبي الغالي "محمد" وأخي "بكار" تغمدهم الله برحمته الواسعة وأسكنهم فسيح جناته.
إلى رمز الثبات وقُدوتي في الحياة إلى رمز التضحية والعطاء إلى الذي شيد صرح الفلاح أمامي والذي كان سبب
تعليمي ووصولي إلى قمة المقام إلى ارتويت من نبع حنانه وتشبعت من كنف رعايته وطيبته إلى ولي أمري وأخي الغالي
"إبراهيم" وابنه العزيز محمد.

إلى أعلى هبة وهبها الله لي إلى من أثري على نفسه إلى من علمني علم الحياة إلى من أظهر لي ما هو أجمل في الحياة
إلى من تقاسمت معه طعم الألم والفرح إلى من كان مرشدي إلى الطريق المستقيم إلى أجمل أخ في الحياة أخي
العزيز "مختار"

إلى من هن أجمل ما في الحياة والذين أموت في جبههم ولا أتصور حياتي من دونهم أخواتي العزيزات
"نعيمة". "دليلة". "لامية"

إلى أزواجهم الأعزاء : "رشيد" . "بلقاسم"

إلى التي تدعو لي بظهر الغيب جدتي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها "رحمة"
إلى كل الأعمام والخالات والأخوال كل أزواجهم وزوجاتهم وأولادهم دون إستثناء
إلى براعم الأسرة ورمز سعادتها "محمد، آية، مريم، ماريما، أيمن، مريم، محمد" حفظهم الله ورعاهم ووفقهم لما يحب ويرضاه.
إلى من قاسموني ليالي التعب وأيامي الشقاء في سبيل إنجاز هذه المذكرة ورفيقات درسي "رباب"، "زينب" دون نسيان
صديقتي الغالية إيمان عبوا .

إلى الذين صادفني بهم القدر في الجامعة وكانوا لي رفقاء الدرب والسند وكانوا عوناً لي في أصعب المحن فكانوا نعم
الأصدقاء وجميع عائلاتهم.

إلى من ذكرهم قلبي وسقطوا سهواً من قلبي لكم أسمى عبارات الشكر والتقدير إلى يسكن القلب ولم يذكره
اللسان إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي.

كريمة
كريمة

كلمة شكر

بكل عبودية نسجد به شاكرين بما أئمنه علينا من الخير والعافية وتنوير لظربنا حتى أئمننا

هذا العمل والشكر بعد المولي تعالي إلى

الأستاذ الفاضل "بهاثر الجيلالي" الذي بعث في نفوسنا الأمل كلما ضاق بنا الحال ولم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته كما نشكره على اتساع صدره لنا بكل تعزيراته ونصائحه فكان

نعم الموجه لإتمام هذا العمل على أكمل وجه .

إلى الإخوة العاملين بالمكتبة الجامعية، وخاصة قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير .

كما نشكر كل من يسهر قراءة هذه المذكرة من أجل تقييمها ثم تقويمها وإلى كل من

وجهنا ولو بكلمة طيبة ولم يبخل علينا بما أمده الله به من علم

وختاماً: نسأل الله عز وجل أن يقرن عملنا بالقبول، ويجعله من العمل الخاص الموصول المأمول، وأن يجعل

هذا العمل فاتحة خير لعمل مبارك كثير الخير .

لله الشكر

الكرامة

رمان

ملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على التغيير التنظيمي و دوره في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس و أثر هذا التغيير على أداء العمال و التعرف على أسباب هذا التغيير و محاولة وضع الحلول العلمية الممكنة لمقاومة العاملين له و أيضا تقديم التوصيات التي تسهم في تحقيق هذه التغييرات.

و قد تكون مجتمع الدراسة من 20 عاملا في مؤسسة موبيليس وقد تم استرجاع كامل الإستبيانات التي كانت صالحة للتحليل الإحصائي و قد عولجت البيانات بإستخدام إكسل و توصلت إلى النتائج التالية :

- إن وجود و تفعيل دور التغيير التنظيمي داخل المؤسسة عامل مهم من أجل كسب ميزة تنافسية.
- تسعى مؤسسة موبيليس جاهدة لتدارك ما فاتهما و انتزع منها من الحصة السوقية و ذلك بتكثيف الجهود و المبادرات و الأفكار البناءة.
- إن مؤسسة موبيليس للهاتف النقال و بإعتبارها المتعامل التاريخي في الجزائر تعاني من منافسة حادة من المؤسسات الأخرى.
- يوفر المتعامل موبيليس مجموعة من العروض و الخدمات التي يمكن لأي فرد الحصول عليها بعد قيامه بالإشتراك في خدمات المتعاملين حيث تساهم هذه العروض في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة.

Summary:

The study aimed to identify the organizational change and its role in achieving competitive advantage in an institution Mobilis and the impact of this change on the performance of workers and identify the reasons for this change and try to develop scientific solutions possible to resist his employees and also make recommendations that contribute to these changes.

And may be a community study of 20 workers in the institution Mobilis has been retrieved full questionnaires that were valid for statistical analysis and data has been dealt with using Excel and reached the following conclusions:

- The existence and activating the role of organizational change within the organization is an important factor in order to gain a competitive advantage.
- Foundation seeks Mobilis hard to remedy Mavadtha and grabbed market share from them and it would intensify efforts and initiatives and constructive ideas.
- The Foundation Mobilis mobile phone and as a trader in the historic Algeria suffers from severe competition from other institutions.
- Provides a trader Mobilis range of deals and services that anyone can get it after he jointly in terms of customer services contribute to these offers in building a competitive advantage for the organization.

فهرس المحتويات

| | |
|------|--|
| | العنوان |
| I | إهداء |
| II | شكر وعرفان |
| III | ملخص البحث |
| IV | قائمة المحتويات |
| V | قائمة الجداول |
| VI | قائمة الأشكال |
| VII | قائمة الملاحق |
| أ، ث | توطئة |
| 6 | الفصل الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي و الميزة التنافسية |
| 6 | تمهيد الفصل الأول . |
| 7 | المبحث الأول : دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية |
| 7 | المطلب الأول : ماهية التغيير التنظيمي وأهميته . |
| 13 | المطلب الثاني : ماهية الميزة التنافسية وأهميتها . |
| 19 | المطلب الثالث : علاقة التغيير التنظيمي بالميزة التنافسية . |
| 20 | المبحث الثاني : الدراسات السابقة . |
| 25 | خلاصة الفصل |
| 27 | الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة موبيليس للهاتف النقال |
| 27 | تمهيد الفصل الثاني. |
| 28 | المبحث الأول : الإطار العام لشركة موبيليس . |
| 28 | المطلب الأول : تعريف وتطور مؤسسة موبيليس . |
| 30 | المطلب الثاني : وظائف مؤسسة موبيليس. |
| 31 | المطلب الثالث : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس. |
| 36 | المطلب الرابع: تحليل الوضع العام لمؤسسة موبيليس. |
| 47 | المبحث الثاني : إحداث التغيير والوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس . |
| 47 | المطلب الأول: الأدوات المستخدمة و عينة الدراسة . |
| 48 | المطلب الثاني : مظاهر التغيير لمؤسسة موبيليس . |
| 50 | المطلب الثالث: تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس |
| 66 | خاتمة الفصل |
| 68 | خاتمة عامة |
| - | المراجع |
| - | الملاحق |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 36 | نقاط قوة وضعف في مؤسسة موبيليس | 01 |
| 38 | الفرص والتحديات لمؤسسة موبيليس | 02 |
| 43 | عرض موبيليس كارت Mobilis Carte | 03 |
| 44 | عرض Ghosto | 04 |
| 52 | توزيع المبحوثين على حسب الجنس | 05 |
| 53 | توزيع المبحوثين على حسب السن | 06 |
| 54 | توزيع المبحوثين على حسب الأقدمية | 07 |
| 55 | وضع ميزانية خاصة من اجل بالمؤسسة | 08 |
| 56 | أهمية ومكانة التغيير في المؤسسة | 09 |
| 59 | عملية التغيير ومقاومته في المؤسسة | 10 |
| 63 | هل التغيير التنظيمي سبب إكساب ميزة تنافسية | 11 |
| 64 | هل يزيد التغيير من حدة التنافس أم لا | 12 |
| 65 | كيفية استفادة العامل من عملية التغيير | 13 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 11 | مراحل التغيير التنظيمي | 01 |
| 16 | كيفية الحصول على ميزة تنافسية متواصلة | 02 |
| 32 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس | 03 |
| 51 | مقارنة لتطور عدد مشتركين مؤسسة (موبيليس . جيزي . نجمة) | 04 |
| 52 | يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس | 05 |
| 53 | يوضح توزيع المبحوثين على حسب السن | 06 |
| 54 | يوضح توزيع المبحوثين على حسب الأقدمية | 07 |
| 55 | يوضح ميزانية خاصة من اجل التغيير | 08 |
| 57 | أهمية ومكانة التغيير في المؤسسة | 09 |
| 60 | يوضح عملية التغيير ومقاومته في المؤسسة | 10 |
| 63 | هل التغيير التنظيمي سبب اكتساب ميزة تنافسية أم لا | 11 |
| 64 | يوضح هل يزيد التغيير من حدة التنافس أم لا | 12 |
| 65 | كيفية استفادة العامل من عملية التغيير | 13 |

المجلد الأول : مدخل إلى التفسير التظيمي والميزة الثالثة

تمهيد:

التغيير شيء يحدث في حياتنا سنة من سنن الله في الحياة ويتجلى هذا التغيير من حولنا في صور عديدة تغيير الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية تغيير أنماط الاستهلاك, تقدم التكنولوجيا, تغيير أنماط الإدارة في المؤسسات... الخ, وبالتالي أثرت بسرعة رهيبه على المؤسسات وعلى سير عملها ونتيجة للتفاعل بين المؤسسة و بيئتها فإنها لا تبقى ساكنة ولكن تتغير باستمرار والتفاوت في الدرجة التغيير من المؤسسة لأخرى مرتبط بمدى التغيير من ناحية أخرى قد يكون تلقائياً أو صدفة أو نتيجة جهد واع ومخطط فمؤسسات القرن الحادي و العشرين شهدت تغيرات جذرية ومتسارعة بشكل ملحوظ مس كل مجالات والنواحي وهذا كله يفرض تحديات كبيرة أمام المديرين و المسئولين في هذه المؤسسة ربما لم يواجهها من قبل وكذلك هو الشأن بالنسبة للتطور السريع الذي يعرفه السوق نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات العاملة في السوق وكان المستهلك هو المستفيد الأكبر حيث أصبحت أمامه فرص اكبر للاختيار واقتناء أفضل السلع و الخدمات بأفضل جودة وأحسن الأسعار إضافة إلى فتح مجالات عديدة للمنافسة وسعي كل مؤسسة إلى احتلال مركز الريادة و التميز عن غيرها حيث أصبحت المؤسسات في وقت الحاضر تواجه حتمية إتباع إستراتيجية معينة تمكنها من الصمود في وجه المنافسة وكانت الميزة التنافسية من بين أهم السبل التي اعتمدها المؤسسات لضمان بقائها في سوق وسيطرتها عليه, وعليه فنجاح المؤسسة وتفوقها على منافسيها يكون بالبحث عن أفضل السبل واستغلال كل الإمكانيات المتوفرة لديها لخلق وتنمية وتطوير المزايا التي تمتلكها. وهذا ما حثنا على تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

المبحث الثاني: الدراسات السابقة:

المبحث الأول: دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية.

المطلب الأول: ماهية التغيير التنظيمي وأهميته.

تتغير المؤسسات لأنها تشكل جزءاً من عملية التطور الواسع والتي عليها التفاعل مع المتغيرات و المحددات و المتطلبات و الفرص في البيئة التي تعمل بها مما يؤدي إلى إجبار هذه المؤسسات على التأقلم مع البيئة التي تعمل بها ليس فقط ولكنها تحدث أيضاً تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة بتطبيق و استخدام تقنيات جديدة

اولا : مفهوم التغير التنظيمي

"التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل ولتطوير الأنماط السلوكية للعاملين"¹

"تعديل تبادر الإدارة تاركا أثره على أي أو كل العمل ومناخ العمل السائد للفرد"²

ثانيا: أهمية التغيير التنظيمي:

نجد أهمية التغيير تمثل في ما يلي:³

- 1- إعطاء أهمية للمورد البشري وتنمية بتطوير القدرات و المهارات المكتسبة و المحافظة على مكتسبات التغيير
- 2- تقليل دورات العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال وتشجيعهم من خلال نظام الحوافز والمكافآت
- 3- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات
- 4- إجراء دورات تدريبية وتكوينية من اجل تحسين مستوى الأداء لكل فرد من خلال ما يتلقاه عن ضرورة التغيير وكيفية حدوثه داخل التنظيم
- 5- تحقيق التكامل عن طريق تشجيع فرق العمل وحث فيهم روح العمل الجماعي
- 6- تحقيق مبدأ الرشادة من خلال التحكم في تكاليف وتحقيق ارباح عالية
- 7- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل مكونات المؤسسة تتناسب وأهدافها

¹ محمد براق واخرون. "القيادة وادارة التغيير بالمؤسسات الاقتصادية"، المنتدى الوطني الثاني حول تسيير التغيير في المؤسسة الاقتصادية من 11/30-2004/12/1

² سعيد يس عامر، "التغيير ومصادر اثاره" المؤتمر السنوي الثاني سير وانجاز التغيير وتطوير منظمات الاعمال " القاهرة.1992-ص36

³ نجيب. بودهري. التغيير التنظيمي اثره في المؤسسة. مذكرة ليسانس كلية العلوم الاقتصادية والمركز الجامعي يحي فارس بالمدينة: 2007-2008-ص25

8- تطوير وتنمية انماط السلوك الانساني حتى تسود الجدية في العمل و الاتقان من اول نجاح

-اساليب التغيير التنظيمي و انواعه

اولا اساليب التغيير التنظيمي:

هنالك العديد من الطرق و الاساليب التي يمكن استخدامها في التغيير التنظيمي مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الاساليب المتعددة ومن بين اهم هذه الاساليب نذكر ما يلي:¹

1- اسلوب الادارة بالأهداف:

ان الادارة بالأهداف اسلوب من اساليب التغيير التنظيمي فهي تركز على اشراك كل فرد بشكل حقيقي في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها وبيتر داركر peter drukr هو صاحب هذا المفهوم الذي يؤكد على أهمية وجود فريق منسجم في اي مؤسسة ويؤكد على تسخير الجهود الفردية لتحقيق الهدف العام

2- اسلوب بناء الفريق:

يعد من أكثر الاساليب قبولا لدى خبراء الادارة العليا فهم يعتقدون ان هذا البرنامج يساعد الافراد على العمل بطريقة أكثر فعالية مع بعضهم البعض وتقوم على امرين اساسين الاول لزيادة انتاج الجماعة اي على افرادها ان يتعاونوا على تنسيق جهودهم في العمل نحو انجاز المهام الملقاة على عاتقهم والثاني لزيادة انتاج الجماعة لابد من اشباع الحاجات المادية والنفسية لأفرادها

3- اسلوب تدريب الحساسية:

4- يتضمن تدريب الحساسية مجموعة من الافراد ليس لهم اي جداول اعمال او خطة او هيكل او تركيز في عمل شيء معين تسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية وتتكون عادة من (10-15) فرد تترك لهم عملية ادارة النقاش لتفهم مشاعر الاخرين واتجاهاتهم بهدف تعديل الانماط السلوكية

ثانيا: نواع التغيير التنظيمي

¹ سامية مهاية واخرون, دور التدريب في تفعيل التغيير التنظيمي «مذكرة ليسانس» المعهد الوطني للتجارة, ملحق متليلي, جوان 2004,

هنالك عدة تصنيفات وضعت من اجل تحديد انواع التغيير التنظيمي وذلك حسب المعيار المستخدم في التصنيف
:01

1- التغيير المخطط

يحدث من اجل ان تعد المؤسسة نفسها للمواجهة التغيرات المتوقعة ويحصل بصورة مخططة طبقا لمتطلبات تحقيق الاهداف العامة او الخاصة في المنظمة ذاتها وبفعل ارادي من الانسان وبدرجات متفاوتة من تدخل

2- التغيير غير مخطط (التلقائي)

يمثل التغيير الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية ا والبيولوجية وبدون تدخل الانسان حيث يتم بشكل مستقل عن رغبة المنظمة ويحدث نتيجة التطور و النمو الطبيعي في المنظمة كازدياد عمر العمال الخ...

3- التغيير الشامل: هو تغيير يشتمل على كافة او معظم الجوانب و المجالات في منظمة

4- التغيير الجزئي: يقتصر على جانب واحد او قطاع واحد كتغيير الآلات و الاجهزة وتكمن الخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعا من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة وأخرى غير متطورة مما يقال من فعالية التغيير¹
5- التغيير المعنوي: (النفسي والاجتماعي)²

يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج التنمية أو التدريب كمثال نجد بعض المنظمات لديها معدات وأجهزة حديثة لكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية وهذا النوع من التغيير يتميز بالسطحية وهو شكل غير فعال³

6- التغيير التدريجي أو البطيء:

أكثر رسوخا من التغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق)

7- التغيير السريع المفاجئ:

¹ خليل محمد حسن الشماع ,حضير كاظم محمود, نظرية المؤسسة,الاردن, دار المسيرة لنشر و التوزيع و الطباعة,ط1, 2000

² محمود سلمان العميان , السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان دار وائل ط2 2004 ص350

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي, السلوك الفعال في المؤسسات, مصر, دار الجامعة الجديدة, ط1, 2002, ص 380

نتيجة للتطور و التغيير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين (تغيير الأذواق)

8- التغيير المفروض (بالقوة) والتغيير الرضائي (المشاركة)

9- التغيير البسيط (السطحي)

يكون إحداث هذا النوع من التغيير في المؤسسة تدريجياً على إمتداد فترة معينة وبطريقة منتظمة نجده يهتم بالجانب الإنساني خاصة ويصبح لهذا النوع من التغيير الفعالية القصوى إذا اعتمدت فيه الاستمرارية والتطبيق الشامل على كامل المنظمة.

ثالثاً: مراحل التغيير وإستراتيجياته.

أولاً مراحل التغيير:

تمر عملية التغيير بثلاث مراحل حسب KURTLENIN هي:¹

1- مرحلة اذابة الثلوج:

تسمى ايضاً بمرحلة تفكيك عوامل الجمود وتتمثل في محاولة اثارة ذهن الافراد والجماعات من العاملين في المؤسسة والمدربين بضرورة الحاجة الى التغيير وهي محاولة جذب انتباههم الى تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل و اثارة دافعيتهم للبحث عن محاولة الذاتية ابداعية لهذه المشاكل اذ لم يكن للمؤسسة ان تقوم بتغيير ما لم تقم بتهيئة الافراد والمدربين ويطلق على عملية التهيئة الاذابة حيث يتم اذابة الموقف الذي يتعرض له الافراد والمؤسسة من اي تغييرات

2- مرحلة التغيير:²

تفي هذه المرحلة الى التدخل الذي يقوم به القائمون بالتغيير التنظيمي على الانظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية و على السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة اذ تتطلب مدة المرحلة فترة زمنية طويلة نسبياً وتتم هذه المرحلة بتحديد الاشياء المطلوب تغييرها ولهذا يرى البعض ان مرحلة التغيير ليست مرحلة تدخل انما هي مرحلة تعم اي يكتسب فيها كل فرد في المؤسسة انماط جديدة من التصرف والسلوك الذي يساعد على التغيير ومع

¹ اسماعيل محمد السيد. ادارة الاستراتيجية , مفاهيم وحالات تطبيقه , الدار الجامعية الاسكندرية ط1 2000 ص 375

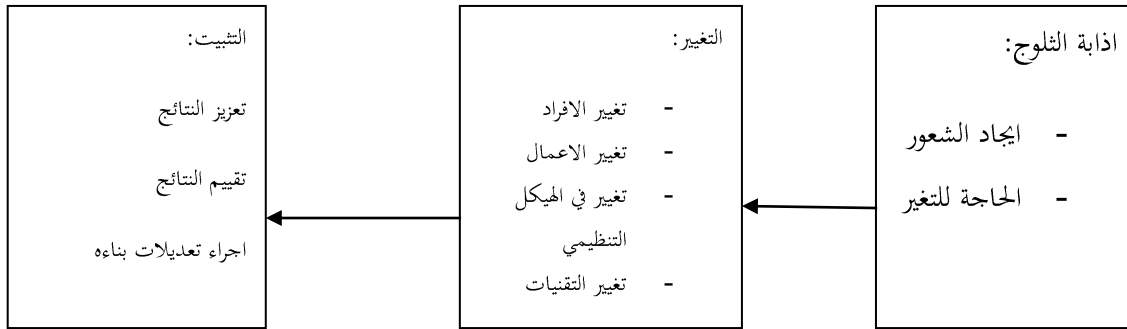
² محمد قاسم القريوتي " نظرية المنظمة والتنظيم " دار وائل للنشر , عمان , ط1, 2000, ص260

تحديد الوظيفة كل فرد له صلة بعملية التغيير ويشتمل التغيير النواحي التنظيمية التالية: تغيير في انماط التوزيع السلطة التغيير في التكنولوجيا المستخدمة التغيير في العملية الادارية... الخ

3- مرحلة التثبيت:¹

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة اذابة الموقف ثم انتقل الامر الى التدخل بالتغيرات المطلوبة يكون من اللازم بعد التوصل الى النتائج و السلوك المطلوب تجميد ما تم التوصل اليه وذلك بحماية وصيانة التغيير الذي تم الوصول اليه وبمعنى اخر هي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب و المزايا المتحصل عليها من جراء التغيير، ويمكن توضيح مراحل عملية التغيير التنظيمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (1) مراحل التغيير التنظيمي:²



المصدر : حسن كريم " السلوك التنظيمي" ص370

ثانيا : إستراتيجيات التغيير التنظيمي:

يعتمد نجاح المؤسسة في احداث التغيير او فشله سواء كان مخطط له بصورة مسبقة و متأنية او بصورة مفاجئة وطائرة على الاستراتيجيات المتبعة في احداثه ومن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها عند احداث التغيير نجد:

1- استراتيجية التغيير المتدرج:

¹ ماهر احمد السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات " الدار الجامعية , القاهرة , ط1, 2000,

² حسن كريم "السلوك التنظيمي " دار الحامد, الاردن, ط2, 2004, ص370

تعتبر من طرق الفعالة للتعامل مع المتغيرات سواء كان مخططا له مسبقا او فرضته ظروف طارئة و هي تتأثر بالعوامل عديدة منها مهارة وقدرات العاملين رغبة العاملين بالمشاركة ثقافة المؤسسة..... الخ وعليه يكن استخدام الاساليب التالية لضمان نجاح الاستراتيجية التغيير المتدرج:

أ- استراتيجية المشاركة واسعة النطاق:¹

تستخدم عندما تكون مقاومة التغيير منخفضة او ضرورة التغيير منخفضة اذا يمكن من خلال هذا الاسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير ان يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية احداثه مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير و بتالي ساعدهم على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير

ب- استراتيجية المشاركة المركزة:²

هنا تكون مقاومة التغيير منخفضة او ضرورة التغيير منخفضة اذا لم يكن من خلال هذا الاسلوب السماح للأفراد الذين قد يؤثر فيهم التغيير ان يلعبوا دورا كبيرا في تحديد ما هو التغيير وكيفية احداثه مما يجعلهم على علم بتفاصيل التغيير وبتالي يساعدهم على زيادة تحفيزهم على تنفيذ التغيير

ت- استراتيجية أسلوب الاقتناع (النوعية):³

يستخدم عندما تكون درجة المقاومة عالية ودرجة الاحاح منخفضة منا الحاجز الرئيسي امام التغيير ليس نقص المعلومات او عدم توفرها بل عدم اقتناع الاشخاص او المؤسسة بضرورة التغيير او عدم رغبتهم فيه او خوفهم منه فيحاول قائد التغييرات ان يتلقى على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير الذي تنوى احداثه بحيث يصبح الافراد قابلين للتغيير وراغبين فيه بدلا من مقاومته ومن الاساليب المستخدمة في ذلك التدريب والذي يهدف الى تغيير اتجاهات الفرد وموافقته

ث- استراتيجية أسلوب الاجبار:⁴

¹ نجيب بودهري، التغيير التنظيمي واثره في المؤسسة، مذكرة ليسانس، المركز الجامعي، يحي فارس بالمدينة، 2007-2008

² محمد بن يوسف النمران العظيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، عمان، دارالحامد، ط1، 2006، ص210

³ محمود سلمان العميان " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " عمان دار الواصل ط2 2004

⁴ محمد بن يوسف النمران العظيات، ادارة التغيير و التحديات العصرية للمدير، عمان، دارالحامد، ط1، 2006، ص210

ج- يستخدم عندما تكون هنالك ضرورة ملحة للتغيير وهنالك مقاومة عالية للتغيير وتكون حالة بالنسبة للمدير عندما يرى ان الطرق الاقناعية لا تفيد او انها تأخذ وقتا طويلا فبالتالي يفضل اتخاذ الاسلوب الجبري مع عدم نسيان المداومة على اتصال بالعاملين لتوضيح الاهداف والرؤية المشتركة لأهمية التغيير.

2- استراتيجية التغيير النبوي:

يعتبر مهما بحيث تحدثه الادارة ويجب التخطيط له بعناية كما يجب الانتباه عند القيام بهذا النوع من التغيير لأنه قد يهدد امن العاملين او قد يفقدهم وظائفهم و الانحاح استراتيجية التغيير النبوي يمكن اتباع الاساليب القيادية التالية:

أ- استراتيجية البراعة القيادية:¹

يستخدم هذا الاسلوب عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة والمؤسسة لا تعيش في ازمة فيبارد احد الافراد القياديين الذي يتمتع بالقدوة الادارية و الحائز على ثقة العاملين بطرح فكرة التغيير بتعزيز قدرة الدافعة له مع ضرورة التخطيط و التوجيه للوصول الى الهدف المطلوب

المطلب الثاني: ماهية الميزة التنافسية و اهميتها:

في وقت الحالي اصبحت المنافسة العامل الاساسي والمحرك الرئيسي للسوق وعلى هذا الاساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على منافسين وانما المحاولة البقاء في السوق و على المؤسسة المحافظة على حصتها السوقية وتنمية قدراتها بالاستجابة لتغيرات السوق ومواكبة التطور التكنولوجي من اجل مواجهة المنافسين وكسب ثقة عملائها وذلك يؤهلها لان تكون رائدة في السوق المحلية وان تخترق الاسواق الدولية بتحقيق الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة التنافسية:

القدرة على تحقيق حاجات المستهلك او القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد او الجودة العالية للمنتج²

¹ محمود سلمان العميان , نفس المرجع السابق ص 211

² عبد الستار محمد علي "ادارة الانتاج و العمليات مدخل كمي " الاردن , دار وائل للنشر , ط1 , 2000 , ص40

مجموعة المهارات و التكنولوجيات و الموارد و القدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها و استثمارها لتحقيق امرين اساسين هما ك

انتاج القيم و منافع العملاء على ما يحققه المنافسون و تأكيد حالة من التميز و الاختلاف فيما بين المؤسسة و منافسيها¹

2- أهمية الميزة التنافسية:²

تكمن أهمية الميزة التنافسية فيما يلي:

- أ- تدعيم سمعة المؤسسة لدى عملائها
- ب- الحصول على حصة في السوق او زيادتها
- ت- البقاء والاستمرار في الاسواق
- ث- اعطاء قيمة للعملاء
- ج- تشجيع الابداع والابتكار بما يؤدي الى تحسين الانتاجية وتعزيزها
- ح- العمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد واستخدامها
- خ- تمييز المؤسسة عن المنافسين في نفس الصناعة
- د- الاستفادة ما امكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي و التقليل من سلبياته
- ذ- تعطي التنافسية للمؤسسات فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى السوق العالمي

2/ انواع الميزة التنافسية وإستراتيجيتها:

اولا - انواع الميزة التنافسية:

1- تنافسية بحسب الموضوع:³

¹ امل عياري رجم نصيب " الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية , الملتقى الدولي تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط , قسم علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , بسكرة , 29-30 أكتوبر 2002 ص 13

² حميدة مولاي عمار و اخرون "ادارة الجودة الشاملة مدخل القدرة التنافسية " مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات لنيل شهادة ليسانس في العلوم التجارية فرع ادارة اعمال , المعهد الوطني للتجارة , ملحق متليلي , دفعة 2003 ص 5

³ عمار بوشناق الميزة التنافسية الاقتصادية . رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير , جامعة الجزائر , 2002 ص

تتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة:

1-1) تنافسية المنتج:

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما للتنافسية المؤسسة ولا لكنه ليس كافيا وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين باعتبار ان هنالك معايير اخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع وعليه يجب اختيار المعايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في سوق في وقت محدد

2-1) تنافسية المنافسة:

يتم تقويمها أحدين بعين الاعتبار هوامش كل منتجات من جهة والأعباء الاجمالية التي نجد بينها : تكاليف البنية , النفقات العامة , نفقات البحث والتطوير الخ من جهة اخرى فإذا فاقت هذه النفقات والمصاريف الهوامش واستمر ذلك مدة اطول فان ذلك يؤدي الى خسارة كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها

3-1) تكلفة اقل:

قدرة المؤسسة على تصميم, تصنيع والتسويق المنتج اقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في نهاية الى تحقيق عوائد أكبر لتحقيق الميزة فانه لابد من فهم الانشطة الرئيسية في حلقة او سلسلة القيمة للمؤسسة والتي تعد مصدر لميزة التكلفة.

2- تنافسية وفق الزمن:

1- تنافسية ملحوظة:

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الايجابية المحققة خلال الدورة المحاسبية غير انه يجب ان لا تتفاعل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق او عن ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية فالنتائج الايجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك فيك المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل

2- القدرة التنافسية:

تختص بالفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال وهي اشمل من الميزة التنافسية وتعني ايضا قدرة المؤسسة عن مواجهة منافسيها

ثانياً- استراتيجية الميزة التنافسية:

- استراتيجية الميزة التنافسية:

تستند المؤسسة على استراتيجية معينة للتنافس بهدف تحقيق أسبقية على منافسيها من خلال الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية وبناء على ذلك توجد ثلاث استراتيجيات عامة للتنافس

1- استراتيجية القيادة في التكاليف:¹

تعني ان تصبح المنظمة اقل من ضمان في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها او خدماتها

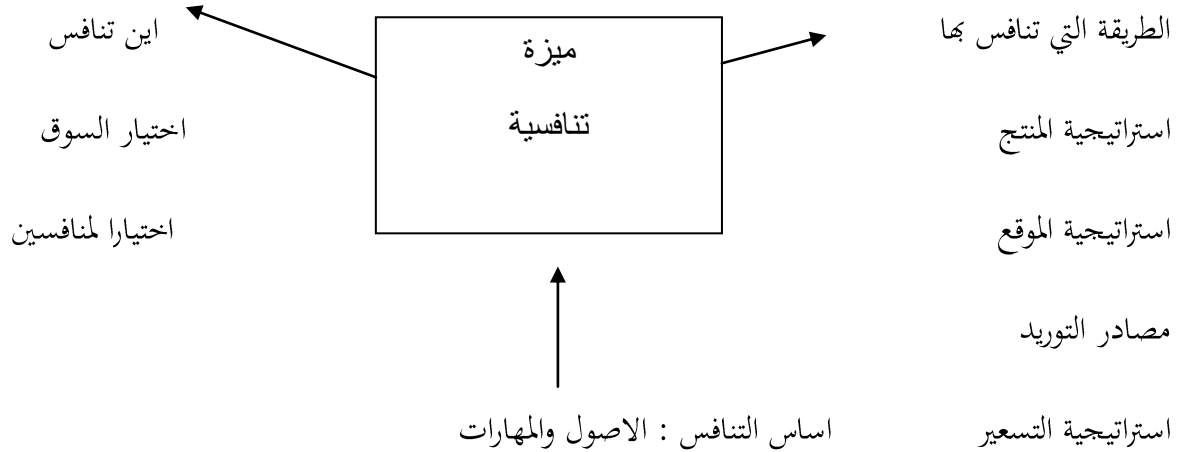
2- استراتيجية التمييز:²

تعني استراتيجية التمييز او الاختلاف تميز منتجات و خدمات المؤسسة و اختلافها عما يقدمه المنافسون

3- استراتيجية التركيز:³ تهدف الى بناء الميزة التنافسية و الوصول الى موقع افضل في السوق من خلال

اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين او بالتركيز على سوق جغرافي محدود او التركيز على استخدامات معينة للمنتج

والشكل رقم (2) يوضح كيفية الحصول على ميزة التنافسية متواصلة



المصدر: نبيل مرسي خليل³

¹ راوية حسن ادارة الموارد البشرية ,رؤية مستقبلية ,الاسكندرية , الدار الجامعية , 2001, ص 104

² علي السلمي , ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية دار غريب للنشر والطباعة , القاهرة , 2001 , ص 104

³ نبيل مرسي خليل ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، ط1، مصر ، 1998، ص80

اسس بناء ميزة التنافسية وكيفية محافظة عليها

أولاً : اسس بناء ميزة تنافسية

حدد الكاتب الفرنسي humlort lesco مجموعة من العوامل التي تمكن المؤسسة من ان تحافظ على

تنافسيته باستمرار اذا سعت الى الاهتمام بها وتحقيقها وتمثل في

مرونة المؤسسة وسرعة التكيف:

حتى تستطيع المؤسسة المحافظة على قدرتها التنافسية والاستمرار في السوق التنافسي يجب عليها ان تتمتع بنوع من

المرونة والتي تعرف بأنها المقدرة على التجاوب مع المتغيرات وسرعتها والعمل على التكيف مع هذه المتغيرات¹

الجودة:

ويتجلى تأثير الجودة العالية على مزايا التنافسية قائمة على عنصر الاتقان وثقافة التجويد الارتقائي المستمر²

المعرفة:

تعتبر المعرفة عن راس المال الفكري الذي يمكن توظيفه لصالح المؤسسة وكما يعرف ستيورات ويوضح بان

الموجودات المعرفية تحقق الميزة والإستراتيجية³

الكفاءة مقدار المدخلات المطلوبة بإنتاج مخرجات معينة اي كلما كانت المدخلات اقل كلما كانت المؤسسة اكثر

كفاءة

اتباع نظام الجودة الشاملة: بحيث يركز نظام الجودة الشاملة على ضرورة وصول المؤسسة الى الامتلاك وتحسين

قدرتها التنافسية وذلك عن طريق التحسين المستمر بإتباع نتائج البحث والتطوير وتشجيع الابداع وتنمية المعرفة

..... الخ

¹ نبيل مرسي خليل, ميزة التنافسية في مجال الاعمال , مركز الاسكندرية للكتاب مصر 2002 ص 31
(2)-(4) حسن احمد حضري صناعة مزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج الى افاق التنمية المستدامة بالتطبيق على واقع الاقتصادي المعاصر مجموعة النيل العربية القاهرة مصر سنة 2004 ص 184

³ محمود العبيدي : " مفهوم واساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية " المؤتمر العالمي الرابع جامعة فيلاديفيا 2005 ص 43

استخدام تكنولوجيا المعلومات

لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات مصدر مهم لقوة المؤسسات حيث تساهم في تحسين كفاءة الاداء وفعاليتها

كيفية المحافظة على ميزة التنافسية:

تحقق الميزة التنافسية سمة الاستمرارية اذا امكن للشركة المحافظة على ميزة التكلفة اقل, تميز المنتج او الخدمة في مواجهة الشركات المنافسة وبشكل عام فكلما كانت الميزة التنافسية اكبر تطلبت جهودا اكبر من الشركات المنافسة للتغلب عليها او تحديد اثرها 4

ومن العوامل التي تساعد في حفاظ على ميزة التنافسية

- 1- مستندة على تكنولوجيا متطورة ومحمية من التغيير ببراءة الاختراع في مجالات المتعددة مثل تصميم المنتج التسويق الانتاج التسليم والخدمات المقدمة لزبون
- 2- تقديم منتجات جديدة او تطوير منتجات حالية عن طريق اضافة خصائص وموصفات متطورة للمنتج او تغيير الاساليب الانتاجية والتسويقية المستخدمة وتحسينها او ايجاد طرق جديدة للوصول الى مجموعة جديدة من المستهلكين
- 3- ادراك السبل جديدة لتلمس احتياجات الزبائن المتعددة او اكتشافها ويعد هذا التصرف حصيلة الابداع والذي يشمل بشكل واسع كل التحسينات والتطويرات التكنولوجية وتقديم اساليب افضل لأداء الاعمال
- 4- اذا كانت الميزة التنافسية تتطلب الاستثمار ضخما لراس المال بالنسبة للمنافسين مما يؤدي الى صعوبة التقليد في هذه الحالة

المطلب الثالث: علاقة التغيير التنظيمي بالميزة التنافسية

ان تغير المحيط التنافسي للمؤسسة يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها ذلك ان المحيط الداخلي

للمؤسسة هو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة

- تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير في عناصرها وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص و استغلالها وتجنب التهديدات او العمل على مجابقتها و التكيف معها
- ان المؤسسة الاقتصادية التي تملك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لزبائننا على حساب المنافسين الاخرين مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة ان تكون يقظة
- يجب على المؤسسة لمسايرة التغير العمل الجاد والمستمر وذلك بحشد الموارد المتنوعة وترشيد نقاط القوة وتحسين سيرها بتبني احد مداخله وبأسلوب حديث وهذا للوصول من خلاله الى تحقيق القدرة التنافسية والعمل على تحسينها
 - ان نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد طريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بما ودمج الموظفين وتكليفهم مع المتغيرات الداخلية بالمؤسسة وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من اجل تحسين قدرتها التنافسية
 - ان اتباع استراتيجية جديدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية ومن ثم اختيار الكفاء للأفراد والكفاءات لشغل وظائف التي تتوافق مع خصائصهم يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة
 - ان اهمية امتلاك كفاءات البشرية بالمؤسسة والسعي الة تطويرها يحقق عوائد وفوائد نذكر منها : بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة بجودة عالية وبأسعار مقبولة وبخلق علاقات جديدة مع الافراد العاملين والإدارة وزيادة الانتاجية خلق الولاء للمؤسسة تقليل التكاليف تعرف الافراد على سياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة وهو ما يؤدي الى تحسين القدرة التنافسية لها.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

مذكرة محلية: التغيير التنظيمي مدخلا لتحسين الاداء في المؤسسة الاقتصادية من اعدا الطالبات امينة عبد الرحمان وآخرون تهدف الدراسة الى ابراز اهمية التغيير التنظيمي في ظل التغيرات الراهنة

محاولة اظهار العلاقة بين التغيير و الولاء , لفت انتباه المسيرين في المؤسسة الجزائرية عموما و الوكالة خصوصا الى اهمية التغيير وكيفية تحسين الاداء من خلاله وقد تكون مجتمع الدراسة من 26 عامل من جميع الافراد العاملين بالوكالة وكذا مسؤولو المصالح اضافة الى مقابلة مع المدير العام وهذا التقييم اثار التغيير على مستوى الاداء

النتائج و التوصيات:

ان تحسين اداء المؤسسة يكون عن طريق تشخيص الاداء اولا وذلك بتحديد الفجوة بين الاداء الفعلي والمستهدف

إن تغيير التنظيمي يعد مدخلا من مداخل تحسين الأداء وعن طريقه يمكن سد فجوة الأداء

إن تطبيق التغيير التنظيمي يؤدي بالمؤسسة إلى الانتقال من حالة غير مرضية إلى حالة أفضل استجابة للتغيرات المحيطة

يعتبر التطوير التنظيمي من أهم المداخل التنظيمية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي والذي يركز على تطوير سلوكيات الأفراد و الجماعات

يعتبر التغيير التنظيمي وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين الأداء وليس غاية في حد ذاته

ان تغيير لا ينجح إلا بوجود قيادة فعالة في المؤسسة ولا توثي ثمارها إلا بإدخال التغيير في ثقافة التنظيمية السائدة لدى الموارد البشرية

يظهر اثر التغيير التنظيمي على الاداء من خلال مجالات اساسية (الهيكل التنظيمي التكنولوجيا, الافراد)

ان التغيير بالوكالة التجارية للاتصالات بغارداية الى شركة المساهمة SPA كان ناجحا وادى الى تحسين ادائها

اهتمام المؤسسة محل الدراسة بالتدريب كوسيلة لتغيير الثقافات السائدة وتطوير الكفاءات ساعد على عملية التغيير

2/دراسة عربية: 2008

مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في الوزارات الفاسدة الفلسطينية في قطاع غزة " تحليل حجاج استاد مساعد جامعة الازهر غزة فلسطين تهدف الدراسة الى معرفة اسباب مقاومة الموظفين للتغيير في وزارات الفلسطينية كما هدفت الى التعرف الى الاساليب الادارية المختلفة التي تتبعها الادارة في التغلب على مقاومة الموظفين للتغيير في الوزارات الفلسطينية كما هدفت الى التعرف الى الاساليب الادارية المختلفة التي تتبعها الادارة في التغلب على مقاومة التغيير ومعرفة اثر اختلاف الوزارة على اسباب مقاومة الموظفين للتغيير وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة و شكلت عينة الدراسة من 400 مدير و مديرة واستخدمت الاستبانة للحصول على بيانات الدراسة وفي تحليل هذه الدراسة استخدمت التكرارات و النسب المؤوية و المتوسطات الحسابية وتحليل التباين الاحادي كما استخدم اختبار او المعامل الارتباط بيرسون ولوحة الانتشار واختبار LSD.

النتائج والتوصيات:

- 1- اظهرت النتائج ان اهم اسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة المالية والداخلية والشؤون الاجتماعية هو فرض التغيير بالقوة لدى يوصى الباحث بمشاركة العاملين في عملية تخطيط وتنفيذ برامج التغيير والابتعاد عن اساليب الدكتاتورية في تطبيق التغيير.
- 2- اظهرت النتائج ايضا ان اهم اسباب مقاومة الموظفين للتغيير التنظيمي في كل من وزارة الشباب والرياضة والاتصالات هو الخوف من فقدان المكافئات لذي يوصى الباحث بمكافأة المطبقين لخطط التغيير والاهتمام بموضوع الاجر والمكافئات بشكل عام

3/دراسة الاجنبية: ABRAHAMSON 2006

التغيير بدون الم: CHANGE WITH AUTPAINT

هدفت هذه الدراسة الى معرفة كيف يمكن ان تتغير المنظمات بنجاح في ظل معارضة العاملين وقد استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي الاستقرائي من خلال دراسة وتحليل العديد من البحوث والدراسات ذات العلاقة بالموضوع

اهم نتائج الدراسة:

- ان الكثير من المنظمات تتغير ومع ذلك تفنى لكون التغيير يتمتع بقوة يمكن ان تدمر المنظمة
- ان ديناميكية الاستقرار عبارة عن عملية بذل القادة جهود التغيير مستمرة ولكن محدودة نسبياً تشمل اعادة تنظيم الممارسات القائمة ونماذج العمل المطبقة بدلا من استحداث ممارسات ونماذج عمل جديدة
- ان ديناميكية الاستقرار تتطلب من القادة ما يسمى وتيرة تغيير صحيحة
- ان التغيير كان وسيظل مرافقا لنا الى الابد وسيبقى كذلك لكون فكرة التغيير بحد ذاتها عبارة عن التغيير حيث باتت المنظمات تدرك بشكل متزايد مدى الحاجة الى مكافحة الفوضى التنظيمية وعمليات التغيير المرتجلة والإفهام الناشئ عن تعاقب عمليات التغيير بلا توقف وذلك من خلال قادة يستخدمون اليات التغيير الافضل والأقل ارباكا للموظفين والعمل

اهم توصيات الدراسة:

- إن تستقبل المنظمات مبادرات التغيير الجذرية الواسعة النطاق بعمليات تغيير طبيعية صغرى مدروسة بعناية باستخدام عمليات إصلاح واسعة أو محدودة النطاق والنتيجة هي ديناميكية استقرار تتيح التغيير للمنظمة دون فواجع تذكر وبما يعزز أي محاولة تغيير جديدة
- إن لا تترك المنظمات فكرة التغيير بلا توقف حتى تنجح في التغيير وبدلا من ذلك ينبغي توزيع مبادرات التغيير الرئيسية بين فترات تغيير طبيعية قصيرة مدروسة بعناية باستخدام عمليات الاصلاح وبذلك يمكن للمنظمة القيام بتغيير شامل بنهج يسمى ديناميكية الاستقرار

تحليل حول الدراسات السابقة:

استعرضنا عدد من الدراسات السابقة المحلية و العربية والأجنبية مرتبطة بمجالات الدراسة التغيير التنظيمي وتناولت تلك الدراسات الابعاد المختلفة لكل مجالات الدراسة

فبالنسبة للتغيير هنالك دراسة تناولت أسباب مقاومة الموظفين للتغيير ودراسة ايضا ركزت على التغيير التنظيمي مدخلا لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية.

وكانت اهم ما توصلت اليه تلك الدراسات من نتائج ضعف الادارات القائمة على عملية التغيير وضعف اساليب التعامل مع مقاومته وان التغيير الشامل القوي قد يؤدي لفناء المنظمة وتدميرها وان التغيير الناجح هو التغيير الناجح هو التغيير المتدرج ومن أهم المحاور التي يتناولها تلك الدراسات : المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية والمتغيرات التنظيمية كالهيكل التنظيمي وأساليب وطرق العمل وبيئة العمل الداخلية والأساليب الاشراف.

اما فيما يخص دراستنا التي تناولنا فيها دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية " فقد استخدمنا طريقة IMRAD وهي دراسة مختلفة عن الدراسات السابقة ويمكن التحول ان المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عن التغيرات التي تشهدها بيئة المؤسسات الاقتصادية في مختلف دول العالم وان زحف هذه التغيرات الى بيئة المؤسسة الجزائرية سريع جدا وقدا بدأت هذه التغيرات تظهر على قطاع الاتصالات في الجزائر من خلال فتحه على منافسة تطبيقا لقانون 03/02

وأثناء قيامنا بهذه الدراسة تم التوصل الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " تستخدم الميزة التنافسية المباشرة مع المتعاملين الاخرين جعلت هذه المؤسسة تسعى جاهدة دائما الى تقديم افضل ما عندها من عروض وخدمات لكسب رضا وولاء مشتركيتها ومحاوله جلب زبائن منافسين

نتائج و توصيات :

- ان مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال " موبيليس " وباعتبارها المتعامل التاريخي في الجزائر تعاني من منافسة حادة من طرف المتعاملين

- ان مؤسسة موبيليس لها قدرة جيدة على مواجهة المنافسة وهي تعتمد اساسا في ذلك على محاولة التكيف مع بيئتها ومواكبة التطورات التكنولوجية لان معظم مفاتيح التنافسية في مجال الهاتف النقال تعتمد على تكنولوجيا كنوعية الشبكات المستخدمة وجودة الاتصالات ونسبة التغطية الجغرافية للمشاركين
- ومن خلال دراستنا لموضوع استخلصنا ان المؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس" تسعى الى مواكبة التغيرات الحاصلة من خلال ادخال التغيير بمجالات على المؤسسة كسبل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسين اقوياء.

خلاصة الفصل :

تعتبر مظاهر التغيير المستمر في المؤسسة عن استمرار الحياة فيها و التفاعل مع العوامل المحيطة بها

فعملية التغيير في المؤسسة ليست عشوائية وإنما ينبغي ان يتم التخطيط لها بعناية وإيجاد الظروف الملائمة لتطبيقها وفهمها من قبل الافراد العاملين وتقع المسؤولية على عاتق الادارت المعنية بالتغيير وذلك من خلال حسن التخطيط للتغيير والإدارة السليمة التي يشترك الأفراد فيها قرارات التغيير وآلياته بحيث يكون مقبول من أفراد المؤسسة وهكذا كله من أجل تحقيق بعض المزايا التي من بينها تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها أي مؤسسة لتضمن بقائها واستمرارها.

المجلد الثاني: دراسة حالة مؤسسة مويليس للمهاتف الثابت

تمهيد:

إن التطورات التي تشهدها بيئة أعمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أدت بما إلى التفكير الجاد بالسبل الكفيلة بإستمرار نشاطها وبقائها في السوق، فانفتاح الأسواق على المنافسة بعد إحتكارها لسنوات طوال يشكل صعوبة أمام المؤسسة المحتكرة سابقا نظرا لعدم خبرتها في مجال المنافسة. وخير مثال على ذلك قطاع الإتصالات الذي ظل محتكرة بشقيه إتصالات الهاتف الثابت وإتصالات الهاتف النقال ونظرا لتغيرات التي يشهدها الإقتصاد العالمي، حيث يعتبر الإقتصاد الجزائري جزءا منه ويتالي فهو ليس بمنىء عن هذه التغيرات التي أدت الى تحرير قطاع الاتصالات الجزائرية وإفتاحتها على المنافسة.

ونتيجة لهذا الإفتتاح وجب على المؤسسات الناشطة في قطاع الإتصالات، ولا سيما إتصالات الجزائر أن تنتهج أساليب التغيير التي من شأنها أن تؤثر بشكل أو بآخر على تنافسيتها في السوق.

اللائحة ' أ ' : إجماع الأعمال هي ن ظا بن

تقديم لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال "موبيليس"

1- تعريف مؤسسة موبيليس وتطورها:¹

ظهرت شركة موبيليس في اوت من سنة 2003 كشركة تابعة للدولة الجزائرية في مديان الاتصالات للهاتف النقال ذات اسهم براس مال يقدر ب 100.000.000 دج موزعة 1000 سهم بقيمة 100.000 دج لكل سهم وهي تابعة لشركة اتصالات الجزائر التي تعتبر المسؤول الاول والاخير في مجال الاتصالات في الجزائر لان تعرض لزيائنها مجموعة واسعة من الخدمات المقدمة وبجودة عالية وتحتل موبيليس مكانة مرموقة في مجال الاتصالات في الجزائر باعتبارها المتعامل الاول في مجال الاتصال حيث ان موبيليس هو الاسم التجاري في المؤسسة الام لكل تعاملات الاتصال والبريد في الجزائر ومع تطور التكنولوجيات واتساع رقعة الاتصال والبريد ارتات هذه الاخيرة الى اصدار امر تقسيم الشركة الى فرعين وهما:

- اتصالات الجزائر : وهي المسؤولة عن عمليات الاتصال في الجزائر سواء كان الاتصال من الثابت او النقال
- بريد الجزائر وهي المسؤولة عن كل العمليات البريد في الجزائر ا ناول ظهور للهاتف النقال في الجزائر في سنة 1997 كان يعتمد على شبكة محلية للبت والارسال دون استعمال بطاقة سيم اي بواسطة رمز يدخل في الجهاز ليصبح في عملية ارسال واستقبال الموجات والذي يحمل رقم كان يشبه رقم الهاتف الثابت وهي التي عرفت باسم: (NORDIC MOBILE (NMT TELEPHONE

ثم تطورت الشبكة واصبحت بواسطة تكنولوجيا الاقمار الصناعية والاتصالات الالسلكية في الشبكة

العالمية للهاتف النقال (GSM) GENERAL SYSTEM MOBIL

التي استعملت بطاقة سيم تحمل رقم خاص بها الذي اعطي له تفرقة عن الهاتف الثابت وعرفت باسم:

AMN ALGERIENNE MOBIL NETWORK

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

ثم بعدها ظهر تقسيم المؤسسة الى فرعين مستقلين كل واحدة تهتم بمجال تخصصها وظهرت شركة الاتصالات الجزائر التي تحتوي على فرعين هما :

- اتصالات الجزائر للهاتف الثابت : "ALGERIE TELECOM""FIXE"
- اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ALGERIE TELECOM MOBILE "GSM"

ولهذا الغرض ادركت الشركة التاخر التي كانت فيه وارادت تعقب الزمن بواسطة الشراكة التي قامت بها مع اكبر الشركات في عالم الاتصال وقامت بتبني التكنولوجيات الحديثة ونذكر منها هذه الشركات مثل :

ايركسون السويدية "ERICSSON" هواوي وزاد اي الضيفين (HUANET.ZTE)

وقد تطورت شركة موبيليس تطور ملحوظا من خلال هذا التقسيم الاخير وأصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة

وتملك شركة موبيليس تطورا ملحوظا من خلال تقسيم الاخير وأصبحت تعرف جيدا معنى التقدم التكنولوجي والمنافسة

وتملك شركة موبيليس عدد من الموزعين المعتمدين لتوزيع منتجاتها في كافة ارجاء الوطن حيث ان كل موزع يعين منطقة نشاطه التي يوزع فيها ويتمثل هؤلاء الموزعين في :²

TOUTES LES ACTELS –

- ALGERIE POSTE -
- ASSILOM.COM -
- GTS PHONE -
- ANEP MESSAGERIES -
- ALGERIKA -
- SARL DJAZ PHONE -
- EL MOSSILA TELECOM -
- GSM ALGERIE -

الأهداف؛ لهذا بص نظرنا

- تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس عبر كامل التراب الوطني من أجل :
- تطوير وإستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.
 - تقديم الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال ووضعها تحت تصرف زبائننا.
 - ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية والقابلية التكيف.
 - ممارسة نشاطها باحترام المنافسة وتأمين السرية والحياد بحسب شروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة.
 - الابداع واقتناء كل براءة او اية خاصة تتعلق بهدفها.
 - دراسة الطرق والإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكيفها بصفة دائمة مع تطورات التكنولوجيا.
 - المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.
 - ضمان امن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
 - الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان
- أ- اهداف مؤسسة موبيليس :
- تحدد مؤسسة موبيليس مجموعة من الاهداف يمكن ذكر اهمها فيما يلي :
- الزيادة في عدد المشتركين واسترجاع الحصة في السوق
 - تحسين شبكة التغطية للوصول الى 100 % من سكان في الجزائر
 - استعمال مختلف التكنولوجيات الحديثة وتصر قمة السوق
 - تنمية الشبكة التجارية
 - وضع اجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية
 - تطوير الخبرة والأداء
 - ترقية القدرات التنافسية
 - تحقيق الربح والنمو

- المشاركة في التنمية الوطنية
- انشاء وكالات تجارية خاصة بمؤسسة موبيليس
- توفير منتجات وخدمات موبيليس عبر كامل التراب الوطني

'للأطالظ اغانگه'ظ!ا! 'اعلا لظ نظ!ظ ن!و

يتناول الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس وهذا بالتطرق الى الهيكل العامة للمؤسسة ثم الامكانيات المتوفرة لديها وكذا الاستراتيجية العامة المتبعة من قبلها

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة موبيليس

هيكل المؤسسة¹:

ان مؤسسة موبيليس مقسمة الى ثلاث انواع من الهياكل توجد تحت مسؤولية الرئيس المدير العام

الهياكل العملية :

تتضمن مديرية التجارة والتسويق المديرية التقنية مديرية مد الشبكة المديرية الجهوية

مديرية العلاقات العامة:

تعتبر هيكلا عمليا لدعم العملية او الوظيفة الاخرى للمؤسسة وتتمثل مديرية نظام المعلومات - مديرية المالية ومحاسبة مديرية الموارد البشرية تجدر الإشارة الى ان الرئيس المدير العام المؤسسة يتخذ قراراته بمساعدة كل من -محامي مستشار- مستشار مكلف بتنمية الموارد

مستشار مكلف بالتدقيق والمالية-مساعد تقني-مستشار في الأمور التقنية- مستشار في مجال الجودة-

مشاركة مكلف بتنسيق المشاريع

وبصفة عامة مؤسسة موبيليس مسيرة من طرف رئيس مدير عام محاط ب:

7مدراء مركزيين هم (مدير التجارة والتسويق, المدير التقني , ومدير مد الشبكة , مدير موارد البشرية, مدير علاقات العامة, مدير مالية والمحاسبية, مدير نظام معلومات)3 رؤساء اقسام وأيضا ب 8 مدراء جهويين

مؤسسة موبيليس تتوفر على مجلس ادارة يتكون من 9 اعضاء لهم افاق ورؤى مختلفة مهامها في ترسيم

القرارات الاستراتيجية التي تتخذها الادارة

مديريات مؤسسة موبيليس:

المقر الرئيسي: يتمثل مقر المديرية العامة في مجموعة قرارات استراتيجية للشركة تشمل نشاطات الرئيسية:

اعداد الاستراتيجيات المختلفة لموبيليس التنظيم البنوي للشركة , تطوير منتجات وخدمات جديدة خاصة ,

اتخاذ جل القرارات قصد تغيير اي شي يتعلق بالشركة.

¹ وثائق خاصة بالمؤسسة

مديرية تنسيق المشاريع : تتولى هذه المديرية اساس ضمان تحقيق واقتراح الحلول المناسبة في حالة ما ان فشل التخطيط وتحكيم مبدئي من قبل رئيس المدير العام وتطرح عمليات الشروع في حالة التأخير.

مديرية المراقبة:

تعديل وانجاز مخطط مراقبة بناء على طلب الرئيس مدير العام ترشيد عمليات التعديل, تقويم انجاز عمليات المراقبة من خلال تقارير على فترات متفاوتة والموازنة السنوية

مديرية المالية والمحاسبة:

تقييم مجموع المستندات المالية والمحاسبية المثبتة من خلال محركات حسابية وتحليلية لكل نشاط يخص الشركة ونتائجها الاقتصادية

- ضمان التحقيق المالي ومتابعة المالية لمخططات عملياتية لجميع مستويات الشركة

مديرية الموارد البشرية:

التعريف بسياسات التسيير خلال تنفيذ التوجيهات الاستراتيجية للمديرية العامة وضمان انجازها

- اعداد الاسس الادارية الأجور والخدمات الاجتماعية للمستخدمين ,

- ضمان تنفيذ نشاطات التعيين والتكوين

- ضمان متابعة اتجاهات سوق العمل

- وضع سياسة الاتصال الداخلي وضمان السير ومتابعة

- الحرص على احترام الانضباط العام وخلق جو مفعم بالحوية ونشاط في العمل

مديرية التجارة و التسويق

- تسيير وتطوير النشاط التجاري للشركة فيما يخص التسويق (الاتصال والبيع وما بعد البيع)

- بناء وبدل قصارى جهدها في ما يخص التسويق

- تطوير جهودها في البيع والاتصال

- تطوير مصالحها المسيرة من قبلها

- تطوير وتنفيذ سياسة خدمة الزبون
- تحديد العروض المختلفة للمنتجات و ضمان صحة تكنولوجيا و تنافسية
- تعزيز و تطوير و استغلال قاعدة الزبون السابقة الدفع
- تأمين الاساس الموجود لا سيما زبون الشركة المهاجم بشراسة من قبل المنافسة
- ضمان نوعية و قوة البيع

مديرية التقنية الفنية:

-التكفل بالهندسة-استغلال و صيانة الشبكة الهاتفية - الشروع في عملية التجهيزات و استغلال معدات شبكة الهواتف النقالة - و ضمان صيانتها-احترام التزامات سلطة الضبط البريد والاتصال "ARPT"

مديرية التطوير:

- ضمان شراء و وضع مواقع اداعية لدراسة موقع مؤسسة
- انجاز و إنشاء المواقع التي تضم الوكالات التجارية
- تحسين تغطية الشبكة و ذلك بإعداد دراسة مناسبة لتوسيع مجال التغطية
- اعتماد على المديرية الجهوية لتنفيذ مخطط تطوير التغطية

مديرية الاعمال العامة:

- السهر على تحقيق الالتزامات القانونية و التنظيمية في مجال الهواتف النقالة
- حماية حقوق الشركة ضمن محيط تنافسي تطوري
- اسداء الاستشارة للرئيس المدير العام فيما يخص المشاكل القانونية ذات الطابع التجاري
- ضمان في مجال الشراء , دور مفاوضين الصارمين بالالتزامات المالية و تعاقدية للشركة و من خلال ضمان نجاعة الممولين
- تسيير الاموال, ترشيد عقود , تعويض الخدمات

المديرية الجهوية:

تمارس المديرية الجهوية ضمن مستوى ممرکز وظائف عملياته للمديرية المركزية التابعة للشركات (التجارية العارضة التقنية والأعمال العامة

المطلب الرابع تحليل الوضع العام لمؤسسة موبيليس

تحليل البيئة الداخلية لمؤسسة موبيليس الهاتف النقال

تعتبر عملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من العوامل المساعدة على معرفة نقاط قوة وضعف المؤسسة لذلك سنحاول من خلال هذا الفرق التعرف على اهم عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة المدروسة وهذا من خلال التطرق الى مجالات نشاطاتها وكذلك التطرق الى نقاط القوة وضعف في المؤسسة من خلال تحليلنا للبيئة الداخلية لمؤسسة موبيليس والتعرف على اهم عواملها والإطلاع على ظروف العمل الداخلية في المؤسسة والتي تعتبرها نقاط قوة و كذا اكتشاف الثغرات التي تعاني منها المؤسسة والتي تعتبرها نقاط ضعف ويمكن سرد اهم النقاط القوة والضعف في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) تحليل نقاط القوة والضعف لمؤسسة موبيليس

| نقاط القوة | نقاط الضعف |
|--|---|
| موبيليس هي متعامل التاريخي في الجزائر الاستقلالية المالية و الإدارية عن المؤسسة الام موبيليس هي المؤسسة وطنية توفر عنصر قبول من طرف الجمهور شبكة GSM موروثه عن المؤسسة الام توفير احسن نسبة تغطية 97.6 % السيطرة على سوق الهاتف النقال في الارياف | عدم خبرة الكفاءات البشرية رسوخ فكرة الاحتكار لدى الزبائن صورة سيئة الموروثة عن المؤسسة اتصالات الجزائر قبل انفتاح السوق ضعف فعالية الرسالة الاعلانية مقارنة بالمنافسين تأخر تبني المؤسسة للمفهوم التسويقي الحديث الذي يهتم أكثر بالعميل |

المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

تعتبر نقاط القوة المشار اليها في الجدول مصدر قوة للمؤسسة وذا تمت ترقيت هذه العوامل وتطويرها فستحصل المؤسسة على مزايا تنافسية تميزها عن باقي المنافسين ومن جهة اخرى تعتبر نقاط الضعف ثغرات

خطيرة يستعملها المنافسين في توجيه هجماتهم التي قد تكلف مؤسسة موبيليس تراجع او فقدان حصتها في السوق ولذلك على موبيليس التعرف على هذه الثغرات ومحاولة اصلاحها وتداكها

- تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف نقال موبيليس
- تمارس مؤسسة موبيليس مهامها ونشاطاتها في الجزائر وبتالي فهي تخضع لكل ظروف العامة التي تشهدها وتتميز به الجزائر كالأوضاع السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها

البيئة السياسية: التي تنشط فيها المؤسسة المدروسة تتميز بعدم استقرار اضافة الى تأثيرها الشديد على بيئة الاقتصادية

البيئة القانونية : القوانين والتشريعات التي تسنها الدولة اما لغرض تنظيم السوق وضمان المنافسة النزيهة او لممارسة الرقابة على المؤسسات الناشطة في مجال الهاتف النقال

البيئة الاقتصادية : اهم العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة هي النظام الجبائي - السياسات الاقتصادية الكلية ونوعية التوجه الاقتصادي وعلى العموم فان الجزائر تشهد مرحلة انتقالية في اخر مراحلها فهي تسعى الى فتح الاسواق وتحرير التجارة بالإضافة الى اصدارها على المنظمة العالمية للتجارة وهذا هو الامر الذي يفرض على موبيليس ان تكون على دراية تامة به حتى تتمكن من تحضير نفسها للمنافسة المحتملة

البيئة الاجتماعية والثقافية :

ان المجتمع الجزائري يتميز بمجموعة من العادات والتقاليد والقيم الدينية ورغم ان موبيليس مؤسسة وطنية وتحتوي هلى كفاءات وإطارات جزائرية هذا ما يعني تفهم المؤسسة لهذه البيئة الا ان المؤسسات المنافسة استطاعت التفوق على موبيليس لفهم هذه البيئة ويظهر ذلك من خلال تفوق الاعلانات المنافسة على اعلانات موبيليس

ومن اهم العوامل المؤثرة في نشاط موبيليس والتي تندرج ضمن البيئة الخارجية الخاصة هي المنافسون والزبائن فبالنسبة للمنافسين نجد المتعاملين اثنين في مواجهة مباشرة مع مؤسسة موبيليس وهما اوراسكوم

(جيزي) و الوطنية (نجمة) اذا يتمتع المنافس الاول "جيزي" برؤية جديدة من خلال الاعلانات ونقاط البيع وفعالية التأثير بوسائل الاعلام كما يتميز هذا المنافس بقبول الرأي العام بينما يتميز المتعامل الثاني "نجمة" بإعلاناته الشيقة ونقاط البيع الجذابة ومواكبتها للتكنولوجيا الرقمية في الهواتف النقالة ولذلك اصبح يعرف ب اول متعامل متعدد الوسائط للهاتف النقال في الجزائر وذلك لمنافسة شعار موبيليس اول متعامل للهاتف النقال في الجزائر او المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر او المتعامل التاريخي للهاتف النقال في الجزائر اما عن تأثير الزبائن فيمكن اساسا في حرية اختيارهم لأحد متعاملي الهاتف النقال ومفاوضتهم لتكاليف الاتصال ونوعية الخدمات المقدمة ودرجة جودة شبكات التغطية في حين يعتبر عدد المشتركين مؤشر دلالة على درجة قبول الزبائن للخدمات التي يقدمها متعامل ما وإذا حاولنا ترتيب المتعاملين الثلاث حسب هذه المؤشر فسوف يكون جيزي في المرتبة الاخيرة ويجب الاشارة الى ان الزبائن يتمتعون بحرية الاختيار التي تعتبر احد خصائص البيئة التسويقية ويعتمد اختيار الزبون للمتعامل على عدة عناصر من اهمها نوعية الخدمات المقدمة نسبة التغطية و الخدمات.

- الفرص والتهديدات :

ان الهدف الاساسي من تحليل البيئة الخارجية هو التوصل الى اكتشاف الغرض وكذا التنبؤ بالتهديدات التي قد تعصف بمصير المؤسسة ويمكن توضيح هذه الفرص والتهديدات لمؤسسة موبيليس في الجدول التالي:

الجدول (02) الفرص و التهديدات لمؤسسة موبيليس

| الفرص | التهديدات |
|---|--|
| مشكلة المنافس الاول " جيزي" مع الحكومة في الاونة الاخيرة قد يعطي فرصة لمؤسسة موبيليس من كسب الزبائن جدد موبيليس تعتبر المتعامل الوطني الوحيد هذا ما يعطيها فرصة لاستغلال فئة من الزبائن الذين يجيدون استعمال واستغلال كل ماهو وطني التركيز على مناطق الريفية كعنصر امير على عكس | خطر وتهديد دخول متعامل رابع تفوق التكنولوجيا للمنافسين تدني مستوى الربحية (للتضحية بالربحية مقابل حصة السوقية) انتقال الزبائن الى المنافسين بسبب ارتفاع تكاليف الاتصال |

| | |
|--|---|
| | المتعاملين الاخرين وهذا ما يعطي فرصة لكسب ثقة وولاء الزبائن المتواجدين في هذه المناطق |
|--|---|

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المميزات الاساسية لمؤسسة موبيليس:

امتلاكها لفرصة تسويقية مهمة جدا تتمثل في كونها المتعامل التاريخي الاول في خدمة الاتصالات السلكية واللاسلكية اضافة الى انها تعد مؤسسة مشتقة من القطاع العام الجزائري بمعنى انها منتج وطني 100 % الامر الذي يجعل بعض المستهلكين الجزائريين يفضلونها على العديد من المنتجات والخدمات الاجنبية اعتبار ان نجاح خدمات اي مؤسسة يعتمد علة توفير وصياغة مزيج تسويقي فعال حيث تلمس من خلال العروض المقدمة لموبيليس هو اعتمادها على تحقيق معادلة المزيج التسويقي المناسب للشريحة المناسبة وكان ذلك من خلال توفير لكل عرض مزيج تسويقي فريد من نوعه كتقديم منتج جديد محدد مع تطبيق اسعار تنافسية مميزة اضافة الى توسيع شبكة توزيع بغرض طرحه في اعلان تسويقي يحفز المستهلك الجزائري على اقتنائه او تجربته

الاستراتيجيات العامة لمؤسسة موبيليس:

استراتيجية تحسين الخدمة:

من اجل ابراز وتأكيذ الامكانيات الخدمية التي يزخر بها المتعامل التاريخي موبيليس في الجزائر وكذا معرفة حدود الاستراتيجية التسويقية التي تم استخدامها لتحسين الخدمات المقدمة من طرفه حيث تم تصميم بعض العروض الخدمية والتي وضعت بناء على دراسة للبيئة التسويقية ليتم بعدها طرح العرض المناسب لكل فئة تسويقية معينة

استراتيجية الترويج:

من اجل الوصول الى اكبر عدد من المستهلكين والى كافة فئات المجتمع فان شركة موبيليس تستعمل جميع وسائل الترويج الممكنة والتي تعبر عن مزيج التسويقي

- الإعلان: عملت شركة موبيليس على ابراز منتجاتها من خلال كل وسائل الاعلان المتاحة
- الاذاعة و التلفزيون
- حيث قامت شركة موبيليس بتنظيم ومضات استعمارية في القنوات التلفزيونية الجزائرية الارضية والفضائية ونفس الشيء بالنسبة للقنوات (الاذاعة الاولى , الثانية, الثالثة, البهجة)
- الصحف و المجلات: اعتمدت شركة موبيليس على اغلبية الصحف والمجلات الجزائرية للتعريف بمنتجاتها بصفة مستمرة واختيارات الصفحات الاولى والأخيرة من الجرائد
- الملصقات الجدرانبة: حيث تتواجد الملصقات في معظم الطرق الوطنية بالإضافة الى مكاتب البريد المنتشرة في الوطن وكذلك في مكاتب الجزائرية للاتصالات مما يمكن من وصول لرسالة الترويجية بطريقة كفؤة والتعرف على منتجات موبيليس في فترة وجيزة
- البيع الشخصي والدعاية و العلاقات العامة:
- تقوم شركة موبيليس بتقديم خدمات ما بعد البيع عن طريق العروض المقدمة من مراكز الخدمات كما تقوم الشركة برعاية عدة تظاهرات من بينها تمويل الفرق الرياضية مثل الفريق الجزائري لكرة اليد في بطولة تونس (بطولة العالم) ولا تزال مؤسسة موبيليس لحد الساعة تقترح العاب خاصة بمنتجاتها من اجل استقطاب الزبائن بالإضافة الى دعاية خاصة على الانترنت من خلال موقع خاص بها WWW.MOBILIS.DZ
- وكذلك قامت برعاية عدة مسابقات مثل مسابقات ومضات
- استراتيجية التوزيع:
- يعتبر التوزيع عنصر من عناصر المزيج التسويقي حيث تهتم به الشركات من اجل تحسين سياساتها التسويقية وقد اعتمدت مؤسسة موبيليس على طريقتين اساسيتين لتوزيع منتجاتها وهما "التوزيع المباشر,التوزيع غير مباشر"

التوزيع المباشر:

حيث لم تعتمد في هذه الحالة المؤسسة على وسطاء لتوزيع منتجاتها بل اعتمدت على التعامل المباشر مع المستهلك حيث رأت هذه المؤسسة ان بناء نظام توزيعي داخلي خاص بها هو طريقة

مرضية للوصول الى اكبر عدد من المستهلكين هذا التوزيع تم عن طريق مكائتها المنتشرة عبر انحاء الوطن من خلال مكاتب اتصالات الجزائر التوزيع الغير مباشر:

مع مرور الوقت اصبحت مؤسسة موبيليس مجبرة على التخلي عن بعض وظائفها التسويقية والتوزيعية للوسطاء فاصبح على هؤلاء الوسطاء نقل و توزيع المنتجات وتحررت المؤسسة تقريبا من تكاليف التوزيع حيث اعتمدت موبيليس على مجموعة من الموزعين وهم:

- TOUT LES ACTLE -
- ALGERIE POST -
- ASSILON.COM -
- GTSPHONE -
- AMERMESSAGENES -
- ALGERIKA -
- SARL DJAZPHONE -
- ELWASSILA TELECOM -
- GSM ALGERIE -

تعتمد مؤسسة موبيليس حاليا على 150000 نقطة بيع و 110 وكالة تجارية منتشرة عبر كل انحاء الوطن تنشيط المبيعات:

تعمل مؤسسة موبيليس في هذا المجال على رفع مبيعاتها من خلال جملة من تحفيزات:

- تغطية الشبكة للهاتف النقال على مستوى 100 % من الوطن ومعظم الطرق الوطنية
- تقديم جوائز خاصة بالمسابقات تنظمها المؤسسة
- تخفيض السعر بالمقارنة مع المتعاملين الاخرين
- العمل على انشاء مكاتب جديدة لموبيليس في ارجاء الوطن لخدمة الزبون
- تطوير الموارد البشرية والاهتمام بالجودة
- تحسين الاتصالات قدر المستطاع
- ادخال اساليب جديدة على مستوى السعر و الخدمات والجودة

استراتيجية التسويق في بناء ورفع الميزة التنافسية لمؤسسة موبيليس

بالنظر الى طبيعة نشاط اي مؤسسة تعكس في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية خدمات الهاتف النقال فانه من اجل التحكم الجيد في خدمات هذا القطاع ينبغي على المؤسسة التي تهتم بذلك مواكبة لكل تطورات والتغيرات التي تحدث في بيئة التكنولوجيا والتسويقية لها ولا سيما وهي امام مواجهة مباشرة من قبل منافسيها وعليه كان لزاما على موبيليس القيام بتصميم استراتيجية تسويقية تتمكن بها من المحافظة على حصتها السوقية واكتساب المزيد من المشتركين بالإضافة الى التغلب على كل المزاحمت التي تتم من طرف منافسيها

1- المزيج التسويقي لموبيليس:

لقد طرحت مؤسسة موبيليس في السوق الجزائرية جملة من العروض والخدمات يمكن ان

نوجزها في عناصر التالية:

أ- استراتيجية الخدمة والسعر

طرحت موبيليس نوعين من العروض متمثلة في عروض مسبقة الدفع وعروض مؤجلة

الدفع

• العروض مسبقة الدفع وعروض مؤجلة الدفع

وتتمثل العروض المسبقة الدفع لمؤسسة موبيليس في موبيليس بطاقة عرض "gosto"

- عروض موبيليس بطاقة mobiliscarte

موبيليس بطاقة هي بطاقة مسبقة الدفع لها مدة غير محدودة وبأسعار تنافسية خاصة نحو جميع

الشبكات

الامتيازات:

- مدة الاستعمال غير محدودة وأسعار تنافسية خاصة نحو كل الشبكات

- اختيار كيفية التسعيرة " التكلفة بالثانية اول كل ثانية بعد الدقيقة 1"

- le GPRL-MMS "تحديد مواقع الاشخاص ارسال الصور"

الجدول رقم (3) عرض موبيليس كارت

| مدة استعمال الرصيد | رصيد اولي | ثمن الدخول |
|--------------------|-----------------|--------------------|
| غير محدودة | 400دج | 500دج |
| من 22سالى 00سا | من 00سالى 12 سا | المكالمات المجانية |

| | | |
|---------|---------|--------------------|
| 03دقائق | 03دقائق | اتجاه موبيليس |
| دقيقة | 30ثانية | معدل قيمة الرصيد |
| 10دج | 05دج | الى حد 499 دج |
| 09دج | 4.5دج | من 500دج الى 999دج |
| 08دج | 04دج | اكثر من 1000دج |

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

عروض "gosto"

هذه العروض متواجدة في الاسواق منذ 2007 جلبت الاف الزبائن من الجزائريين وهي بطاقة مسبقة الدفع تعطي اسعار مغرية لكل مكالمة او ارسال رسالة قصيرة تعطي لك موبيليس الاختيار في الاتصال عبر الارقام المختارة باسعار جيدة وهي 2.99دج لكل 30 ثانية وهذه المكالمات تحتسب على كل ثانية بعد 30 ثانية الاولى الامتيازات

مدة الاستعمال غير محدودة

اسعار تنافسية خاصة عبر كل الشبكات

التمتع بابع ارقام مفضلة "3نحو موبيليس و 1 نحو الخارج"

اسعار مغرية حسب المدة الزمنية المستعملة

اختيار كيفية التسعير بالثانية بعد 30 ثانية الاولى

LEGPRS و MMS "تحديد مواقع الاشخاص , وارسال الصور"

الدولي وخدمة الجوال

الجدول رقم (4) عرض "gosto"

الجدول رقم :

| | | |
|--------------------|-------------|------------|
| مدة استعمال الرصيد | رصيد الاولي | ثمن الدخول |
| غير محددة | 150دج | 250دج |

المصدر وثائق خاصة بالمؤسسة

| | | |
|--|--|------------------------|
| من الساعة ثامنة صباحا الى ساعة ثامنة ليلا | من الساعة ثامنة صباحا الى ساعة ثامنة ليلا | |
| في 30 ثانية | 04دج | نحو قوسطو |
| 04دجفي 30 ثانية | 06دج في 30 ثانية | نحو موبيليس |
| 04 دج في 30 ثانية | 06دج في 30 ثانية | نحو المتعاملين الاخرين |

الجدول رقم المصدر وثائق خاصة بالمؤسسة

| | |
|-----------------------------|---------------|
| التمن اتجاه الأرقام المفضلة | |
| 2.99دج/30ثانية | اتجاه موبيليس |
| 06دج/30ثانية | اتجاه العام |

المصدر وثائق خاصة بالمؤسسة

الخدمات المقدمة من طرف موبيليس

كلمني: هذه الخدمة تسمح بالاتصال مع المراسل وذا رغم عدم وجود رصيد ويكون استعمالها بهذه الكيفية
*606*okh06xxxxxxxx* ولهذه الخدمة عدة امتيازات نذكر منها:

- خدمة مجانية مدى الحياة
- هذه الخدمة تسمح ببعث رسالة تطلب فيها من مراسلك الاتصال بك وذلك نحو كل العروض
مسبقة الدفع لموبيليس

سلكني : هذه الخدمة في متناول جميع الزبائن ذوي الخدمة المسبقة الدفع لموبيليس سهلة الاستعمال وتسمح
كذلك بإرسال رصيد نحو رقم اخر من اجل استعمال هذه الخدمة يجب اولا تشغيلها وهذا يتم بتغيير الرمز
السري الجديد سيكون بأربعة ارقام

للارسل الرصيد يجب ادخال الرمز التالية:

610 رقم المرسل اليه *المبلغ* الرمز السري ok

- بإمكانكم اجراء تحويلين في يوم

- المبلغ للارسال محدد من 40 دج باحتساب كل الرسوم

- لتغيير الرمز السري يجب عليكم ادخال خدمة الدفع المسبق "سلكني" بإدخال *610* الرمز القديم*

الرمز الجديد OK#

خدمة الرسائل القصيرة "SMS"

تسمح هذه الخدمة ببعث او استقبال رسائل قصيرة عبر موقع GSM جزائري ودولي اذا كان النقال

موجود خارج مجال التغطية او مغلق هذه الرسائل تكون مخزنة في SERVEUR الاستقبال يشغل

اتوماتيكيا حينما تكون الالة مشغلة او داخل مجال التغطية وتمكن المتصل من ارسال رسائل قصيرة الى

شخص اخر حيث لا تتعدى الرسائل 160 حرف

رسائل متعددة الخدمات "MMS"

هذه الخدمة تسمح ببعث او استقبال رسائل متعددة الخدمات او فيديو او صورة وهذا عن طريق "GSM"

موبيليس فقط

تقديم او اظهار الرقم "CLIP"

تسمح هذه الخدمة بمشاهدة رقم المتصل على شاشة الالة

اخفاء الرقم "CLI" تسمح هذه الخدمة بالمحافظة على سرية رقم المرسل هذا عند اجراء المكالمات ذلك

باستعمال #31# اخفاء مؤقت للرقم"

الرسائل الصوتية "MESSAGERIE VCOLE" اذا كان الهاتف النقال غير مشغل او خارج مجال

التغطية فالمراسلين في هذه الحالة موجهون اتوماتيكيا نحو الرسالة الصوتية حتى يشتغل النقال او دخوله مجال

التغطية وتحتوي العلبه الصوتية على 20 رسالة صوتية

- الاتصال المزدوج "DOUBLE APPEL" يمكنك بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في

نفس الوقت اي في حالة اتال بشخص تستطيع استقبال مكالمه اخرى وجعل احد المتصلين في

حالة انتظار

- تحويل الاتصال RENVOI DAPPEL تمكن هذه الخدمة المستهلك من تحويل اتصالاته الى هاتف الاخر مهما كانت صفة نقال او ثابت وهذا ضمانا من عدم ضياع اي مكالمة
- المحاضرة الثلاثية CONFERENCE ATROIS تمكن هذه الخدمة اتصال الزبون الى مختلف الدول سواء الهاتف الثابت او النقال في اي وقت يريده
- الرسالة المحسنة "EMS" تسمح هذه الخدمة بإرسال رسالة محسنة صغيرة الى شخص اخر مكونة من شعار او رمز او دليل او صورة صغيرة
- نظام "GPRS" يتمثل في نظام جديد افضل من "GSM" بعشر مرات والذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات 40KBIT/SEC
- نظام "EDGE" هو نظام جديد ادخل حيز التنفيذ مع تكنولوجيا نظام VMTS والذي يتمثل كوسيط بين GPRS و VMTS ويسمح بتحويل المعلومات مرتين اسرع من GPRS 144KBIT/SEC
- نظام الانترنت NET : هذا النظام يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال الى مواقع الانترنت وتحميل "صور - رنات - فيديو-العاب..... وغيرها"
- نظام WAP : هذا النظام يسمح للزبون من ارسال رسالة الكترونية "E-MAIL" الى زبون اخر او دخول الى صندوق البريد الالكتروني الخاص به
- نظام ارسال صورة عبر الهاتف G3VISIOPHONE تسمح هذه الخدمة من مشاهدة الشخص الذي تكلمه عبر الهاتف من مكان اتصالة بالصوت والصورة بفضل نظام "VMTS"
- الفاكس "FAX" يمكن للزبون بإرسال فاكس بواسطة نقاله نحو اي هاتف

المبحث الثاني : احداث تغيير و الوضع التنافسي

المطلب الاول: الادوات المستخدمة وعينات الدراسة

اولا : مجتمع وعينة الدراسة:

اولا : مجتمع وعينة الدراسة يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال شركة موبيليس للهاتف النقال بغارداية ونظرا لصعوبة حصر العينة المستهدفة فقد تم اختيار عينة مكونة من 20 عامل بمصاف

مستوياتهم وبعد توزيع وجمع الاستبيانات ثم استخراجها جميعا وتم الاعتماد على فرضيات السابقة في تصميم هذا الاستبيان

ثانيا : ادوات الدراسة:

للإجابة على الاسئلة الدراسة واختيار فرضيتها تم تقييمها:

1- الاستبانة: اختتم تصميم اداة الدراسة ممثلة في استبانة وتم صياغتها مجموعة من الاسئلة بغرض جمع بيانات الشركة محل الدراسة وتكونت الاستبانة من ثلاث اجزاء

الجزء الأول تضمن كيفية اهتمام المؤسسة على التغيير التنظيمي كونه يعد كاستثمار حقيقي لتطوير المؤسسة

الجزء الثاني : تضمن ان تغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسة

الجزء الثالث : تضمن سعي المؤسسة على احداث التغيير التنظيمي من اجل كسب الميزة التنافسية في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال

2- الاطلاع على مستندات والوثائق بالمؤسسة

3- الادوات الاحصائية المستعملة استخدمت بعض الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات الواردة في الاستبيانات المجمع و تمثلت هذه الاساليب في EXEL - التكرارات-النسب المئوية

4- مقياس التحليل:

سيتم عرض وتحليل الاجابات مفردات عينة الدراسة واختبار الفرضيات الدراسة تم تفرغ الاجابات الواردة بقوائم الاستبيان في كشوف ووضع درجات المقابلة للرأي الذي اشر عليه المشاركون في الاستبيان

| | | | |
|-------|-----|----|--------|
| الرأي | نعم | لا | احيانا |
|-------|-----|----|--------|

المطلب الثاني: مظاهر التغيير في مؤسسة موبيليس

مظاهر التغيير بالوكالة

قد يمس التغيير جميع هياكل المؤسسة وذلك تماشياً مع تطور المؤسسة وتوسعها

تغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة موبيليس :

المؤسسة التي تتعامل في قطاع الهاتف النقال ليست كالمؤسسات الأخرى السبب هو المحيط الذي يتحول ويتطور بسرعة كبيرة امام هذه التغيرات ليس هنالك حل للمؤسسة سوى تطبيق الانظمة الحديثة في التسيير ولهذا الغرض تم تعيين ادارة جديدة على راس موبيليس في شهر جويلية 2004 وعلى عاتقها محاولة بعث المؤسسة من جديد الان وبعد مرور ستة سنوات تقريبا اصبحت موبيليس تدار وفق انماط التسيير العالمية التي تركز على :

- تطبيق نظام ادارة الجودة للحصول على المواصفة العالمية ليزو 9001-2000
- تقديم عروض جديدة فيما يخص الدفع المسبق او الدفع عبر البريد
- تقديم ايضاحات عبر كل هياكل المؤسسة فيما يخص الوظائف والتقنيات الجديدة فيما يخص :
التسويق الجغرافي-الاتصال-التدقيق و الجودة تنمية المورد البشري
- في سنة 2010 قامت شركة موبيليس بتغيير استراتيجيتها من خلال تغيير الشعار والألوان حيث كان شعارها " موبيليس والكل يتكلم " اصبحت الآن " موبيليس اينما كنتم "
- كانت الالوان التي تتخذها زرقاء وبيضاء وأصبحت الان بألوان الراية الوطنية تعبيراً على انها شركة وطنية بالدرجة الاولى
- تغيير الشعار الصوتي
- كل هذا ما هو الى لتحسيد الاهداف المسطرة مستقبلاً من بينها استحداث تكنولوجيا جديدة مثل 3G++ و 4G خلال سبع سنوات القادمة من (2010-2017)
- شكلت مؤسسة موبيليس فريقاً لليقظة التكنولوجية لترصد كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي وايضا لكون المؤسسات المنافسة متفوقة تكنولوجيا عن موبيليس خاصة الانترنت على هواتف النقال

تغيير هيكل المؤسسة:

قد يمس التغيير جميع هياكل المؤسسة وذلك تماشيا مع تطور المؤسسة وتوسعها حيث ان اي تغيير يحدث بالمؤسسة غالبا ما يتبعه تغيرات هيكلية ويحدث ذلك بتطوير الاسس التنظيمية او دمجها معا او استحداث وحدات جديدة من خلال تغيير تبعية بعض الوحدات بما يحفظ الملائمة مع التغيرات الجديدة مثلا : التغيير في الهياكل التجارية

- التغيير في التكنولوجيا المستعملة والتغيير في LORGANGRAMME
- التغيير في الاشخاص احيانا ويكن هذا بطريقة دورية مع الحفاظ على استقرار المؤسسة بحيث ان هذا التغيير لا يمكنه ان يحدث خلل في سيرورة العمل الجيد للمؤسسة
- التغيير في الاتصالات السلوكية واللاسلكية هو مجال سريع التطور لهذا وجب على المؤسسة وضع وتطوير الهياكل التكنولوجية تماشيا مع طلبات الزبون ومع حدوث التغيير في التكنولوجيا يجب ان تقوم المؤسسة بدراسة السوق لإحداث تغيير في المجال التجاري بحيث ان زبون يتقبل التكنولوجيا الجديدة ويستعملها
- تفعيل دورات التدريب من اجل الموارد البشرية للمؤسسة بحيث يخضع العمال التقنيين وعمال الوكالات التجارية الى دورات تكوينية بهدف تحسين المستوى المهني و الوضعية الاجتماعية و المهنية في نفس الوقت
- ظهور فئة من العمال ذوي الطموحات العالية من خلال تقييم مردودية العامل في مدة زمنية معينة مثلا عمال الوكالة التجارية يتم تقييمهم كل شهرين لمعرفة مدى تحقيقهم للأهداف المسطرة من طرف المؤسسة
- الاستقبال : الاستقبال الجيد للمواطنين الراغبين في الاشتراك
- حجز جميع الطلبات والاحتياطات (شكاوي)
- همزة وصل بين الاقسام والزبائن
- الامانة : ارسال واستقبال البريد الوارد والصادر الاتصال والإجابة على مكالمات الهاتفية وسيط بين الزبائن ورئيس الوكالة

التحديث الدوري للعروض والخدمات التي تقدمها موبيليس لاسيما وهي تعد الرائد في مجال التغطية خصوصا وهي تعمل دوما على التوسع المستمر لشبكاتها وتحسين نوعيتها حتى لا تتفوق عليها مؤسسة جيزي

اضافة الى ما سبق يمكن القول بان موبيليس لا تزال تقوم بتقديم وطرح العروض الدورية والتي تحافظ من خلالها على حصتها السوقية وهذا برسمها لخطط والاستراتيجيات التسويقية بعيدة الامد موجهة بالدرجة الاولى للقضاء على اي تهديد مفاجئ قد تهدد مكانتها وحصتها السوقية خاصة وهي تواجه مزاحمة قوية وشرسة من قبل المتعاملين الاخرين "جيزي ونجمة"¹

المطلب الثالث: تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس

تقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس:

يمتاز سوق الهاتف النقال في الجزائر بالمنافسة الحادة بين متعاملين الثلاثة الحاليين فكل منهم يسعى جاهدا الافتكاح حصة اكبر من منافسيه فالعمل على تحسين الخدمات المقدمة وارساء الانطباع الجيد لدى الزبائن هو من اهم الاهداف التي يسعى الى تحقيقها اي متعامل لذلك قمنا بتقييم الوضع التنافسي لمؤسسة موبيليس مقارنة مع المنافسين

اما عن نسبة التغطية تعتبر موبيليس الرائدة في مجال التغطية وهذا ما اثبتته اخر الدراسات التي قامت بها سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ARTP والمقدرة ب 97.6 % ثم تاتي مؤسسة جيزي في المرتبة الثانية من خلال نسبة التغطية وبعد ذلك تاتي مؤسسة نجمة وعلى موبيليس المحافظة على هذا التميز من خلال التوسيع المستقر لشبكاتها وتحسين النوعية حتى لا تتدركه جيزي او تتفوق عليها باعتبارها المنافس الاول لموبيليس

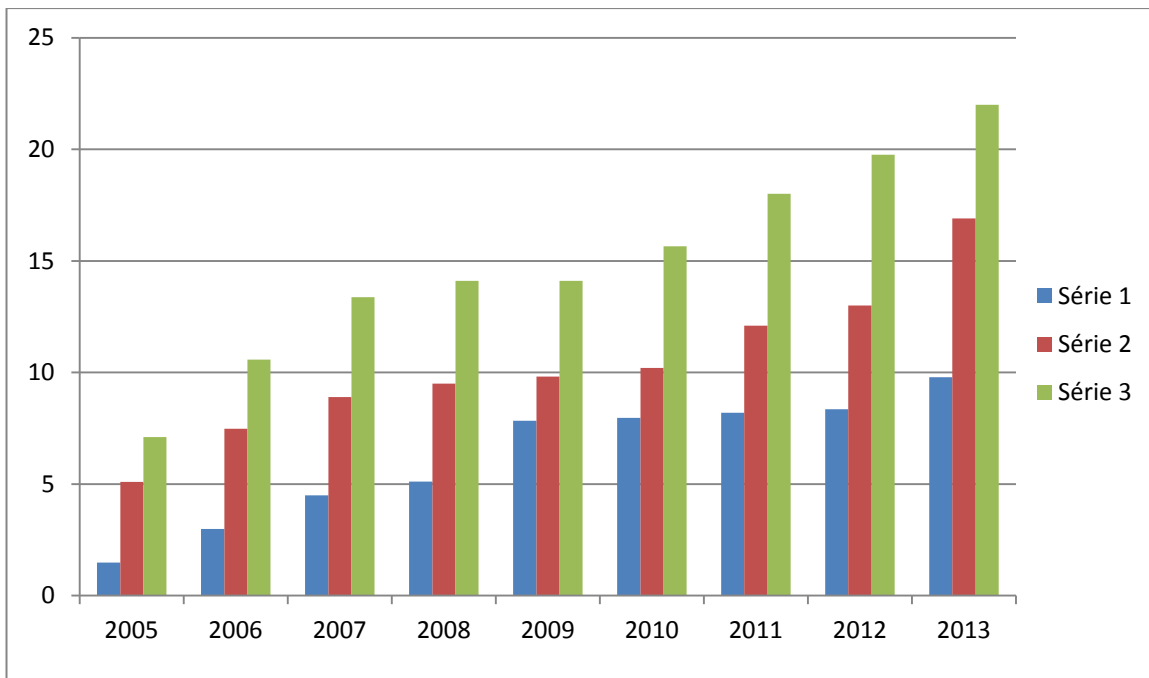
1- تطور عدد مشتركى الهاتف النقال بالجزائر خلال فترة 2005-2013

¹ وثائق خاصة بمؤسسة موبيليس

ان خلال فترة 2005-2013 تبقى المؤسسة اوراسكوم تيلكيوم "جيزي" الرائدة في مجال عدد المشتركين حيث وصل الى 22 مليون مشترك ثم تليها مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ب 16.9 مليون مشترك ثم تاتي في مرتبة الاخيرة المؤسسة الوطنية للاتصالات "نجمة" حيث بلغ عدد مشتركها

9.78 مليون مشترك وهذا ما سنوضحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم (4) مقارنة تطور عدد مشتركى مؤسسة موبيليس, جيزي, نجمة



المصدر : من إعداد الطالبات بناء على معطيات ARTP2013

تحليل نتائج البحث الميداني:

بعد توزيع الاستمارات المتعلقة بالمشاركين على العينة التي تم استقصائها والتي شملت 20 عامل من خلال الاسئلة شخصية تمثلت في (الجنس-العمر-الاقدمية-المستوى الوظيفي-المستوى التعليمي) فكانت النتائج كما يلي:

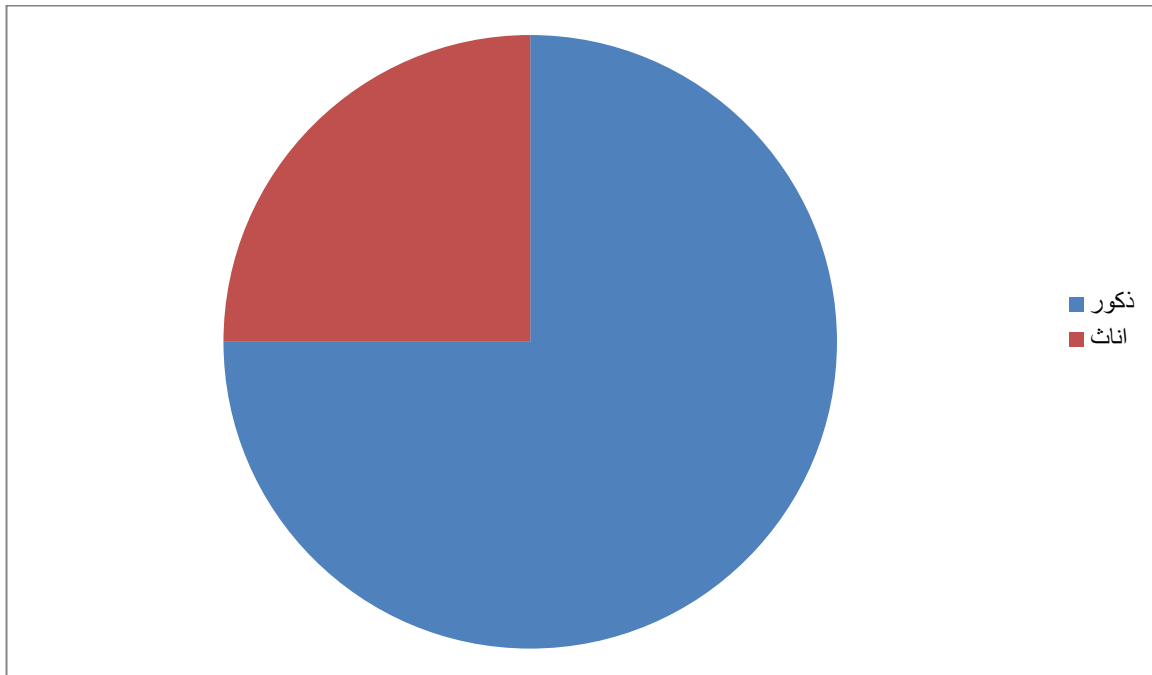
تحليل البيانات الشخصية:

الجدول رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين عمل حسب الجنس

| التكرار النسبي | التكرار المطلق | الجنس | |
|----------------|----------------|---------|--|
| 60% | 12 | ذكر | |
| 40% | 8 | انثى | |
| 100% | 20 | المجموع | |

المصدر : اعداد الطالبات

الشكل رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس



المصدر : اعداد الطالبات

الشكل رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين على حسب الجنس

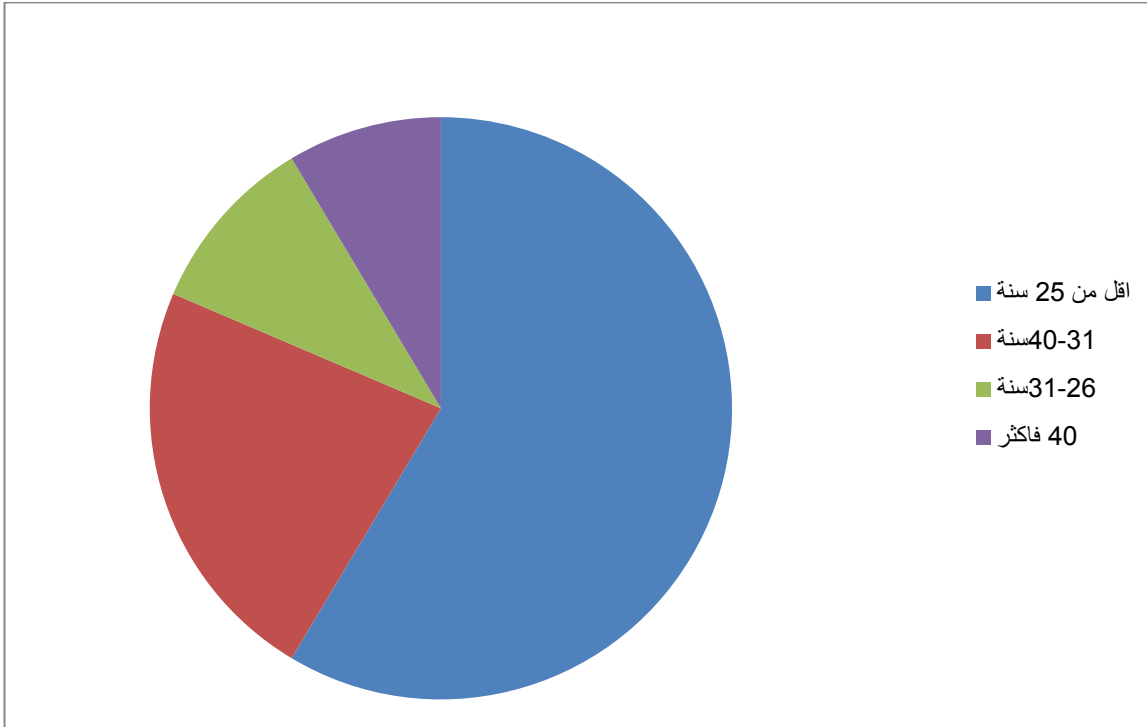
من خلا هذه النتائج نلاحظ ان توزيع المبحوثين على حسب الجيش كتالي : 60 % ذكور و 40% اناث اي ان اغلب المستجوبين من المشاركين داخل المؤسسة هم من فئة الذكور

الجدول رقم : (6) يوضح توزيع المبحوثين على حسب السن

| التكرار النسبي | تكرار المطلق | السن |
|----------------|--------------|---------------|
| 40% | 8 | اقل من 25 سنة |
| 25% | 5 | 26-31 سنة |
| 30% | 6 | 31-40 سنة |
| 5% | 1 | 40 فاكثر |
| 100% | 20 | المجموع |

المصدر : من اعداد الطالبات

الشكل رقم(6) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبات

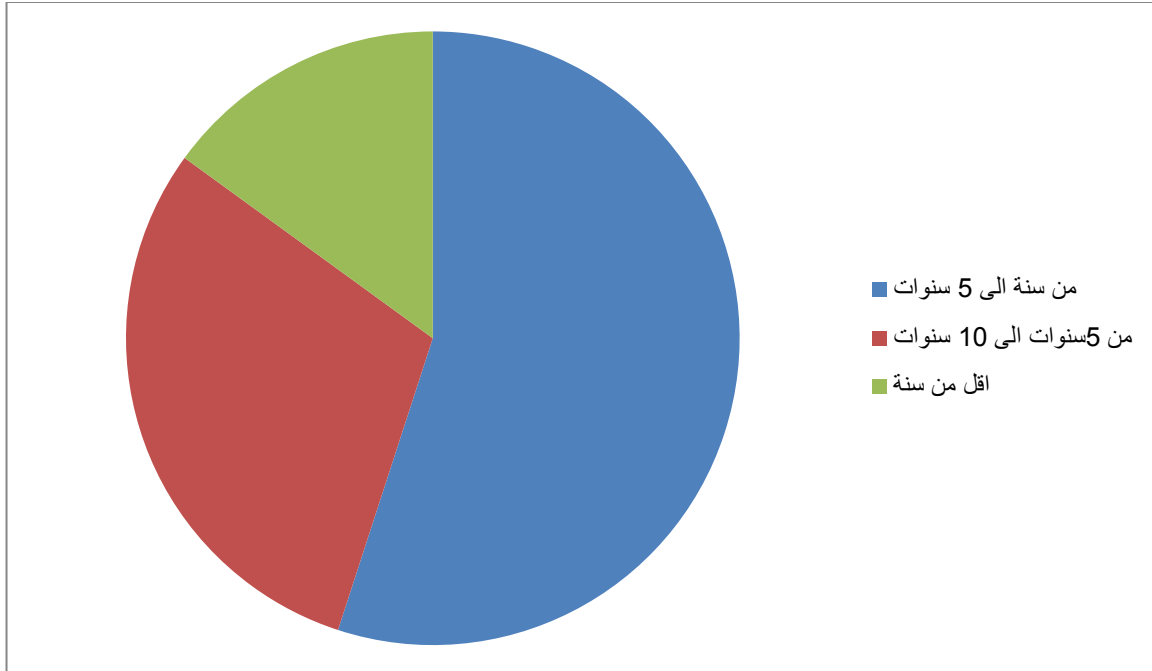
نلاحظ من خلال هذه النتائج ان فئة التي اقل من 25 سنة تمثل نسبة 40 % اما فئة التي تتراوح ما بين 26-31 سنة تمثل نسبة 25% والفئة ذات السن 31-40 سنة تمثل نسبة 30 % اما فئة سنة فاكثر تمثل نسبة 5% ومن خلال مقارنة النتائج نستخلص ان اغلب العاملين بالمؤسسة موبيليس تمثل فئة الشباب

الجدول رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين على حسب الاقدمية

| التكرار النسبي | تكرار المطلق | اقبل من سنة | الاقدمية |
|----------------|--------------|--------------------|----------|
| 15% | 3 | سنة - 5 سنوات | |
| 55% | 11 | 5 سنوات - 10 سنوات | |
| 30% | 6 | المجموع | |
| 100% | 20 | | |

المصدر اعداد الطالبات

الشكل رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين على حسب الاقدمية



المصدر اعداد الطالبات

نلاحظ من خلال النتائج لاقدمية للعاملين تشكيلة من العينة فهناك الجديد (اقل من سنة) وهنالك القديم من (سنة- 5 سنوات) وأيضا من (5سنوات-10 سنوات) و هي تختلف بنسب متفاوتة الا ان الاقدمية العمال تتراوح ما بين سنة-10 سنوات وهذا راجع لكون المؤسسة حديثة النشأة واستراتيجياتها في تحسن اثناء السنوات الاخيرة.

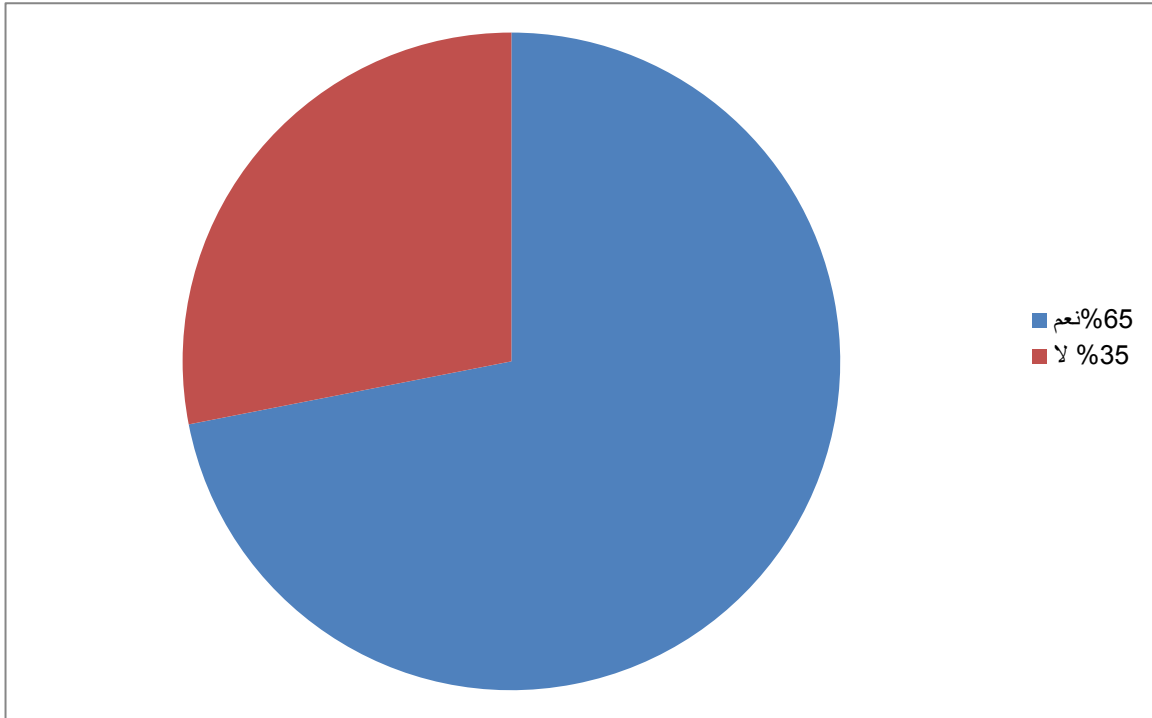
2- البيانات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي في المؤسسة:

تحليل الفرضية التي طرحناها في دراستنا والمتمثلة في اهتمام وتركيز المؤسسة على التغيير التنظيمي يعد كاستثمار حقيقي لتطوير المؤسسة سنحاول اثبات او نفي هذه الفرضية
الجدول رقم (8) يوضح وضع ميزانية خاصة من اجل التغيير بالمؤسسة

| المجموع | التكرار النسبي | | المجموع | التكرار المطلق | | هل تضع مؤسستكم ميزانية خاصة من اجل التغيير؟ |
|---------|----------------|-----|---------|----------------|-----|---|
| | لا | نعم | | لا | نعم | |
| %100 | %35 | %65 | 20 | 7 | 13 | |

المصدر : من اعداد الطلبة.

الشكل رقم (8) يوضح ميزانية خاصة من اجل التغيير



المصدر : من اعداد الطالبات

نلاحظ من خلال النتائج ان ما نسبة 65 % من المبحوثين والمتمثلة في اغلبية صرحوا بان المؤسسة تضع ميزانية خاصة من اجل التغيير اما نسبة 35 % اجابوا بالنفي يتبين لنا من خلال النتائج ان اغلبية العمال اجمع وان المؤسسة تخصص ميزانية خاصة من اجل التغيير وهذا يدل على سعيها للتغيير من خلال رصد الميزانية

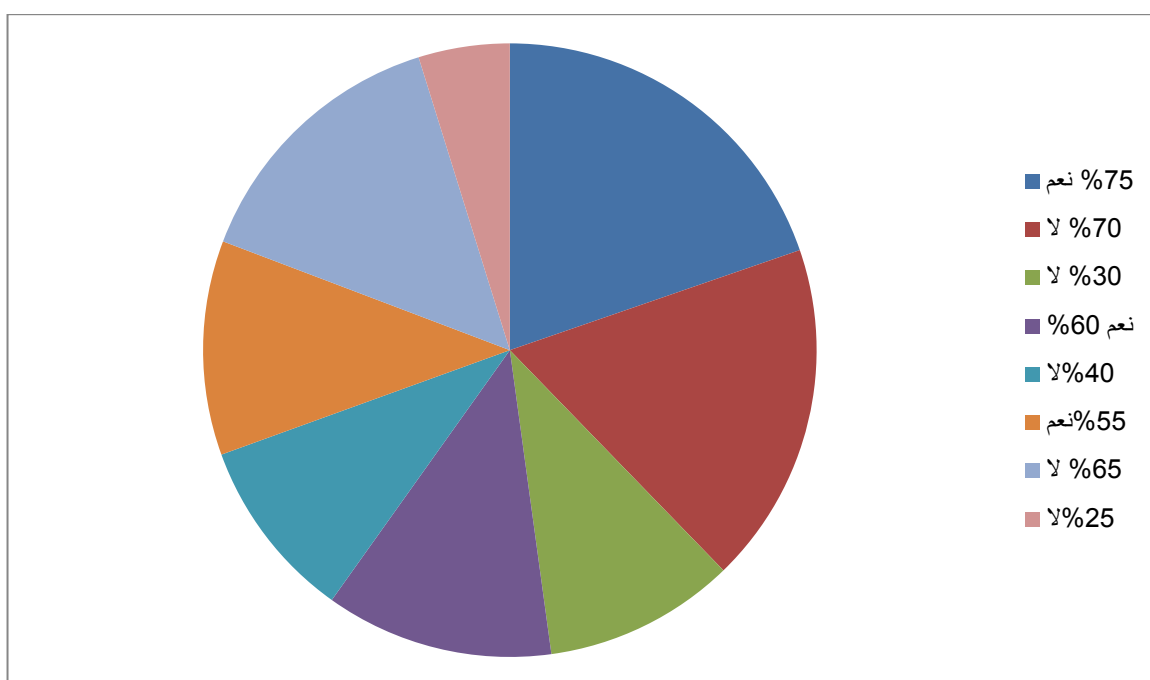
الجدول رقم (9) يوضح اهمية ومكانة التغيير في المؤسسة

| مجموع | التكرار النسبي | | المجموع | التكرار المطلق | | |
|-------|----------------|-----|---------|----------------|-----|---|
| | لا | نعم | | لا | نعم | |
| %100 | %40 | %60 | 20 | 8 | 12 | هل الحاجة الى الموظفين متمكنين فكريا ومهنيا يساهم في عملية التغيير التنظيمي |
| %100 | %45 | %55 | 20 | 9 | 11 | يساهم التغيير التنظيمي في بناء |

| | | | | | | |
|------|-----|-----|----|---|----|--|
| | | | | | | الميزة التنافسية |
| %100 | %25 | %75 | 20 | 5 | 15 | يعتبر التغيير التنظيمي وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء وتطوير كفاءة العاملين |
| %100 | %30 | %70 | 20 | 6 | 14 | التغيير التنظيمي بسبب اكتسابكم الميزة التنافسية |

المصدر : من إعداد الطالبات

الشكل رقم(9) يوضح اهمية ومكانة التغيير في المؤسسة



المصدر : من إعداد الطالبات

يتبين لنا من خلال نتائج الجدول اعلاه ان نسبة 60 % من العمال بالنسبة اليهم ان الحاجة الى الموظفين متمكين فكريا ومهنيا يساهم في عملية التغيير تدعمها في ذلك نسبة 75 % حيث يعتبرون التغيير التنظيمي وسيلة تعتمد عليه المؤسسة في تحسين اداء وتطوير كفاءة العمال ونلاحظ ايضا ان نسبة 55 % توضح ان التغيير التنظيمي يساهم و بشكل كبير في بناء ميزة التنافسية كما ان نسبة 70 % تشير الى ان المؤسسة تعتبر التغيير سبب رئيسي و مباشرة في اكتساب ميزة التنافسية وهذا بالمقارنة نجد نسبة 40 % من العمال يصرحون ان الحاجة الى الموظفين متمكين فكريا ومهنيا بالنسبة اليهم لا يساهمون في عملية التغيير ونسبة 25 % يعيرون على ان التغيير التنظيمي لا يعتبر وسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحسين اداء و تطوير كفاءة العمال اي ان هنالك وسائل اخرى بخلاف التغيير التنظيمي ونسبة 45% يصرحون بان التغيير التنظيمي لا يساهم في بناء الميزة التنافسية كما ان نسبة 30% تشير الى ان المؤسسة لا تعتبر التغيير التنظيمي سبب في اكتساب ميزة التنافسي

الاستنتاج الجزئي للفرضية الاولى:

انطلاقا من المعطيات السابقة و المتعلقة بالفرضية الاولى ومن خلال اثباتنا ان التغيير له اهمية في المؤسسة بحكم تأييد اغلبية العمال بالمؤسسة يعتبر التغيير التنظيمي في مؤسسة موبيليس من الاستثمارات ذات الاولوية بحيث ان التغيير يمس مجالات عديدة من بينها التغيير في الافراد وذلك بالأخذ بعين اعتبار عملية الاستقطاب ثم اختيار للأفراد ذوي مهارة والمتمكين فكريا ومهنيا باعتبارها خطوة هامة من اجل قرار التعيين ويشير ايضا الى ان التغيير يعد كوسيلة تعتمد عليها المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة من قبل الشركات الاخرى واعتبرت ايضا ان التغيير التنظيمي يساهم في بناء ميزة التنافسية وهو من اهم الاسباب لكسب ميزة تنافسية للمؤسسة

من خلال المؤشرات الدالة والتي تم تحليلها ضمن دوائر بيانية يمكن القول ان التغيير التنظيمي يعد اساس لتطوير المؤسسة وبالتالي فرضية الولى قد تحققت

3 بيانات خاصة بالتغيير ومقاومته في المؤسسة

تحليل الفرضية الثانية: من خلال الفرضية التي طرحناها في دراستنا والمتمثلة في اعتبار التغيير التنظيمي

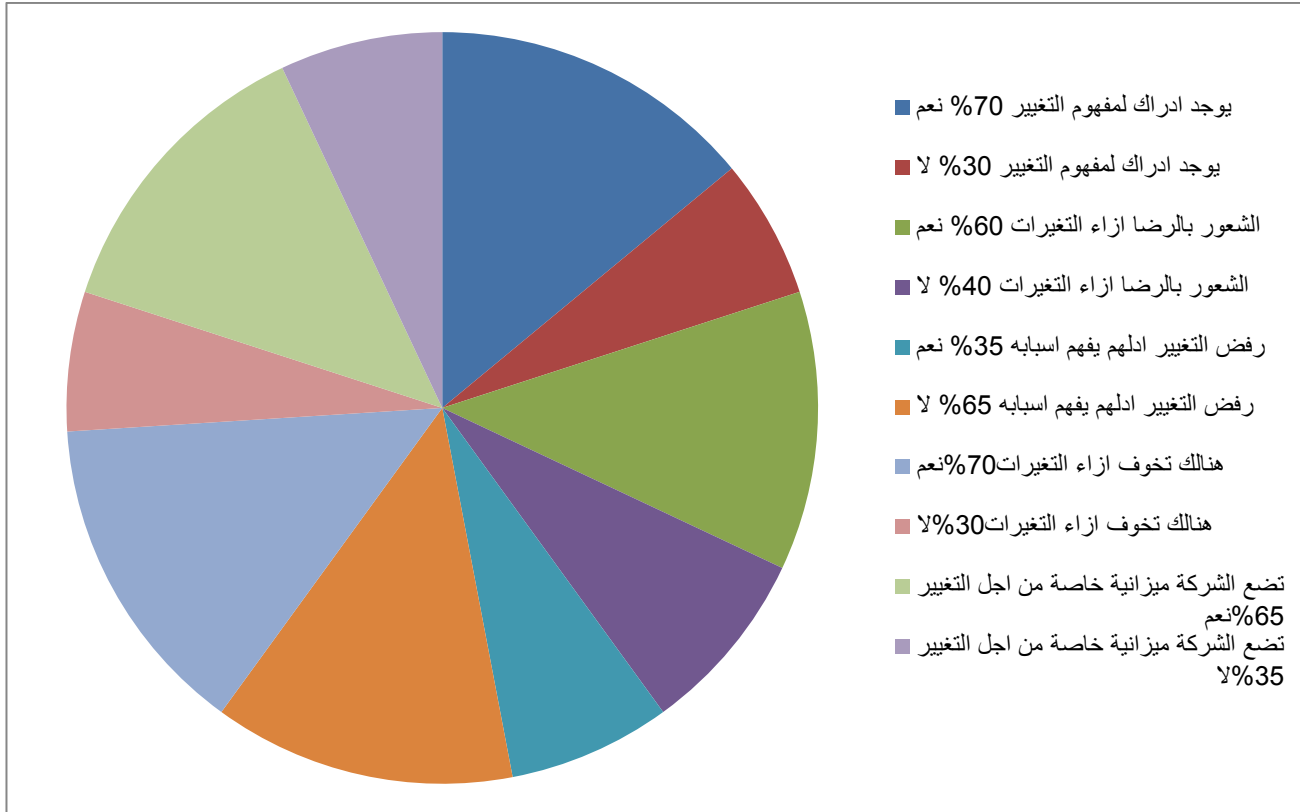
ضرورة ملحة للمؤسسة" سنحاول اثبات او نفي هذه الفرضية من خلال ما يلي :

الجدول رقم (10) يوضح عملية التغيير ومقاومته في المؤسسة

| المجموع | التكرار النسبي | | المجموع | التكرار المطلق | | |
|---------|----------------|-----|---------|----------------|-----|--|
| | لا | نعم | | لا | نعم | |
| %100 | %30 | %70 | 20 | 6 | 14 | هل يوجد ادراك كافي لمفهوم التغيير التنظيمي في مؤسستكم؟ |
| %100 | %40 | %60 | 20 | 8 | 12 | هل تشعر بالرضى ازاء التغييرات الحاصلة في شركتكم؟ |
| %100 | %65 | %35 | 20 | 13 | 7 | كعامل هل ترفض التغيير اذا لم تفهم اسبابه؟ |
| %100 | %30 | %70 | 20 | 6 | 14 | هل هنالك تخوف من جانب العمال ازاء التغييرات الجديدة؟ |
| %100 | %35 | %65 | 20 | 7 | 13 | هل تضع المؤسسة ميزانية خاصة من اجل تغييرا؟ |

المصدر : من اعداد الطالبات

الشكل رقم(10) يوضح عملية التغيير ومقاومته في المؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبات

هنالك ادراك كافي لمفهوم التغيير التنظيمي ويؤكدده نسبة 70 % بينما 30 % من العمال ليس لديهم ادراك لهذا المفهوم

هنالك شعور بالرضى ازاء التغييرات الحاصلة في المؤسسة بنسبة 60 % إلا ان 40 % من العمال غير راضيين على التغييرات الحاصلة

هنالك رفض للتغيير من طرف العمال اذا لم يتم فهم اسبابه بنسبة 35 % كما ان 65% اجابوا بنعم لعدم رفض التغيير حتى لو لم يفهموا اسبابه

هنالك تخوف من جانب العمال ازاء التغييرات الجديدة بنسبة 70 % وهذا راجع للتخوف مما يكون عليه الحال في المستقبل بينما 30 % لا يوجد خرف لديهم من التغييرات الجديدة

تضع المؤسسة ميزانية خاصة من اجل التغيير وهذا ما تأكده نسبة 65 % بينما 35 % اجابوا بالنفي

يمكن قراءة النتائج المحصل عليها كما يلي:

المؤشرات تدل على انه يوجد ادراك كافي لمفهوم التغيير التنظيمي في الشركة وذلك من خلال اجابات العمال اي ان المؤسسة تبذل جهود في سبيل تعريف العمال وإدراكهم لمفهوم التغيير التنظيمي من خلال ندوات العمل التي تبادر به المؤسسة وإعلامهم بالمستجدات الحاصلة كلما طرأ جديد..... الخ والعمال بالمؤسسة ايضا لهم من المقومات ما يؤهلهم لفهم وإدراك مفهوم التغيير التنظيمي من خلال مستواهم التعليمي الذي يعبر على ان اغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي اذا تم نقل كل العمال المؤسسة وبعد هذا من اهم اسباب لتجسيد التغيير اما عن وجهة نظر المبحوثين حول شعورهم بالرضى ازاء التغييرات الحاصلة بالمؤسسة فقد اجمع اغلبية العينة الدراسة انهم غير راضين عن مستوى التغيير في المؤسسة لكونهم يتطلعون للأفضل وهذا راجع للبيئة التي تتسم بالتغيير والتطور المستمر لتكنولوجيا وعدم لحاق المؤسسة بركب التطور الذي شهدته مؤسسات منافسة ويرغبون في المزيد من التغيير في التكنولوجيا باعتبار ان المؤسسة جيزي سبقتهم وتفوقت عليهم في هذا المجال وهذا في صالح المؤسسة ان احسنت استغلال الفرص المتاحة لديها ومواكبة كل ماهو جديد من خلال التطور الحاصل في مجال الاتصالات

ونجد ايضا ان اغلبية العمال لا ترفض التغيير في حد ذاته انما تتخوف منه اذا لم تفهم اسبابه وهذا راجع الى وعي وإدراك العاملين بالمؤسسة لضرورة التغيير فأى تغيير يحصل بالمؤسسة يصب في مصلحة العمال بالدرجة الاولى ولا نعني افراد بقولنا هذا بالمؤسسة يصب في مصلحة العمال بالدرجة الاولى ولا نعني الافراد بقولنا هذا والمؤسسة ايضا هي المستفيدة ايضا من جهة ثانية بحيث ان مواكبة التغيير وقبوله من طرف العمال وعدم رفضهم له ينمي كفاءتهم ويكتسب مهارات جديدة لم يكن يكتسبها دون احوال التغيير وقبوله من طرف العمال وعدم رفضهم له ينمي كفاءتهم ويكتسب مهارات جديدة لم يكن ليكتسبها دون ادخال التغيير ... الخ من المزايا التغيير وعن المؤسسة يشجعها عدم معارضة العمال لتغيير وذلك ببدل مزيد من الجهود المتضافرة ليس بالضرورة من اجل التغيير انما للمنافسة من قبل المؤسسات الاخرى والبقاء في السوق والحفاظ على سمعة المؤسسة باعتبارها المتعامل التاريخي الاول في الجزائر, اما عن وضع الميزانية الخاصة من اجل التغيير فقد صرح اغلب المبحوثين على ان المؤسسة تهتم بمجال التغيير بشكل كبير مما ادى هذا بدفعها الى تخصيص لجنة خاصة لمواكبة التغيير الحاصل وترصد كل ماهو جديد في التكنولوجيا المتطورة

وبتالي يحتاج كل هذا الى الاموال ونتيجة خروج المؤسسة بقرار تخصيص ميزانية من اجل تغيير ومواقبته وذلك للحاق بركب المؤسسات المنافسة

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

انطلاقا من المعطيات السابقة والمتعلقة بالفرضية الثانية من خلال اثباتنا ان التغيير التنظيمي له اهمية في المؤسسة بحكم تأييد اغلبية العمال له بحيث نجد اهم ما يميز مؤسسة موبيليس انها تفضل وتسعى دائما لمواكبة التغيير ويساعدها في ذلك المناخ العام السائد في المؤسسة والمتمثل في مؤهلات الافراد المتمكنين فكريا ومهنيا وكذلك عدم استعمالها لسلطة الاجبار لقبول التغيير لأنهم لا يواجهون الرفض للتغيير من قبل العمال بل تخوفهم منه فقط ولان المؤسسة مدركة لضرورة توعية الافراد بأهمية التغيير وهم بالمقابل يشجعونها ويساندونها في ذلك

ومن هنا تتحقق الفرضية الثانية بان التغيير التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسة من اجل مواكبة التغيير الحاصل في بيئة تتسم بعدم الاستقرار وضرورة التفاعل مع كل ماهو جديد لتطوير المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها

بيانات خاصة بعملية التغيير التنظيمي وأثره على الميزة التنافسية

تحليل الفرضية الثالثة:

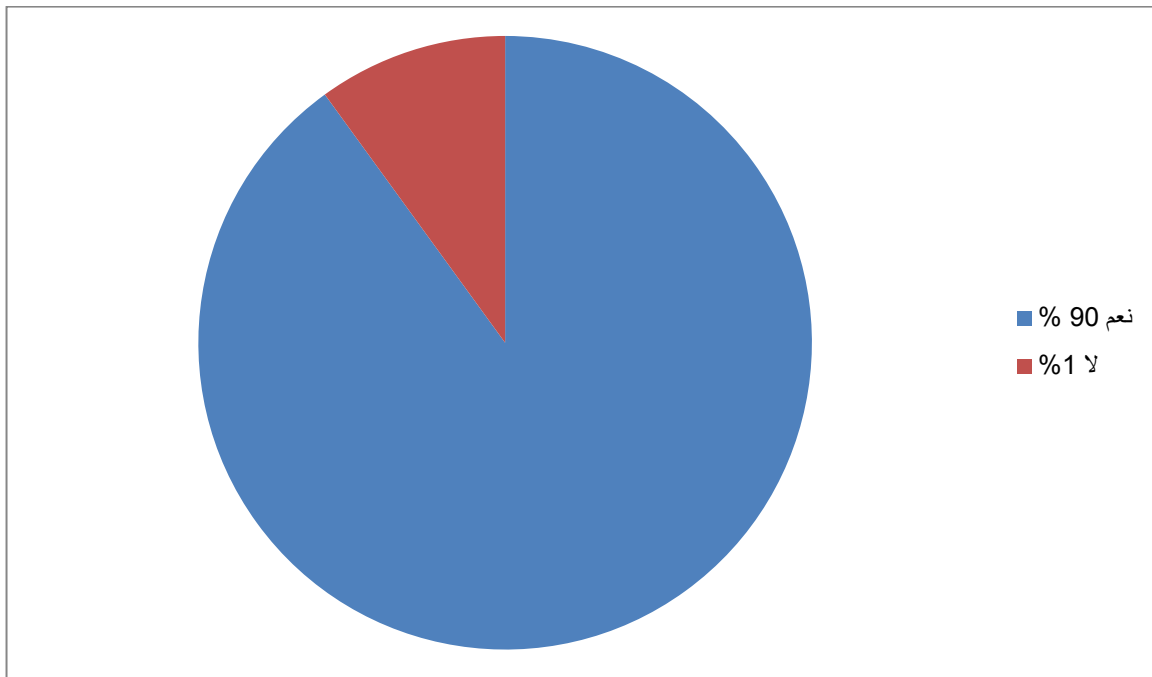
تعمل المؤسسة على احداث التغيير التنظيمي من اجل كسب ميزة تنافسية في مؤسسة موبيليس للهاتف النقال

جدول رقم (11) يوضح هل التغيير التنظيمي بسبب اكتساب الميزة التنافسية ام لا؟

| التكرار النسبي | | التكرار المطلق | | | هل التغيير التنظيمي بسبب اكتسابهم ميزة تنافسية؟ |
|----------------|-----|----------------|-------|----|---|
| المجموع | لا | نعم | مجموع | لا | |
| %100 | %10 | %90 | 20 | 2 | 18 |

المصدر من إعداد الطالبات

الشكل رقم(11) يوضح هل التغيير التنظيمي سبب اكتساب الميزة التنافسية ام لا؟



المصدر من إعداد الطالبات

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص ان التغيير التنظيمي هو من اهم اسباب كسب ميزة تنافسية في المؤسسة وهذا بنسبة 90% في حين ان النسبة المتبقية و المتمثلة في 10 % اجابو بالنفي وهذا يعكس

الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس للهاتف النقال فرع غارداية

الفرق الكبير بين المؤشرين والذي ان ذل على شي فانه يدل على ان الاغلبية الساحقة تبرز ان التغيير التنظيمي سبب من اسباب كسب ميزة التنافسية بالمؤسسة

الجدول رقم (12) يوضح هل يزيد التغيير من حدة التنافس ام لا؟

| المجموع | التكرار النسبي | | | المجموع | التكرار المطلق | | | هل يزيد التغيير من حدة التنافس |
|---------|----------------|-----|-----|---------|----------------|----|-----|--------------------------------|
| | احياننا | لا | نعم | | احياننا | لا | نعم | |
| 100 | %5 | 15% | %80 | 1 | 3 | 16 | | |

المصدر : من اعداد الطالبات

الشكل رقم (12) يوضح هل يزيد التغيير من حدة التنافس ام لا؟



المصدر : من اعداد الطالبات

من خلال نتائج المتحصل عليها نستنتج ما يلي ان المؤسسة على دراية بالحاجة الى التغيير باعتباره سبب مباشر في زيادة من حدة التنافس وهذا ما تؤكد نسبة 80% في حين 15% اجابوا بالنفي و 5%

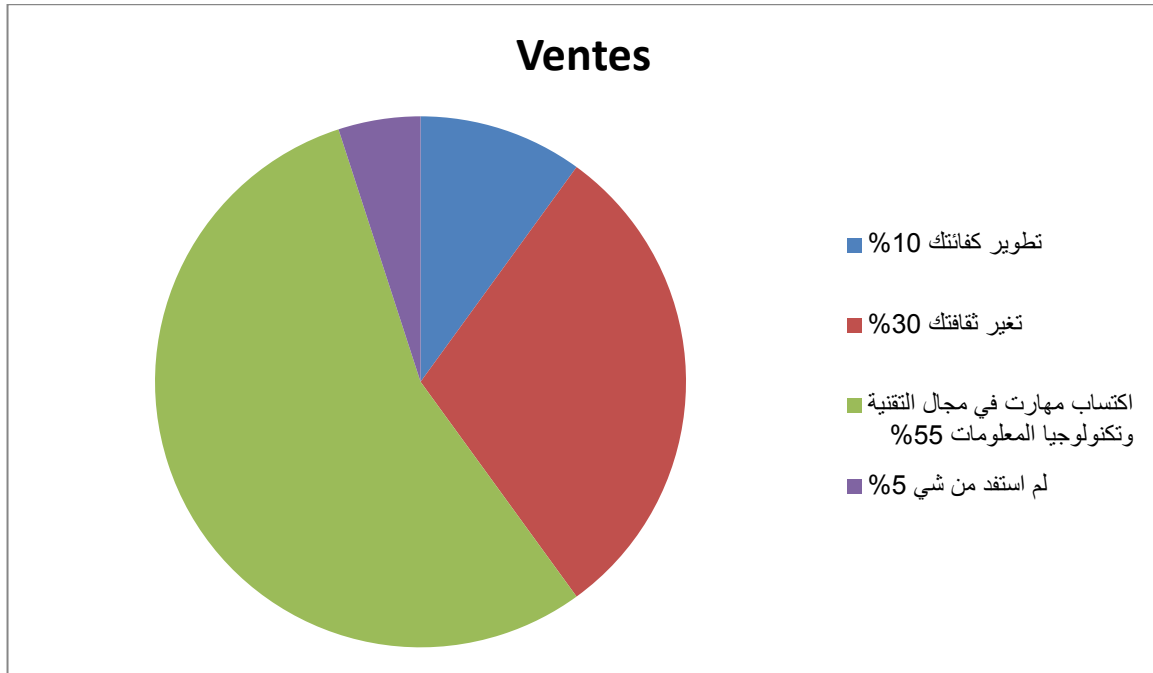
اجابوا احيانا وبتالي تستطيع القول ان عملية التغيير تتماشى مع كسب ميزة تنافسية اي وجود علاقة طردية بين التغيير التنظيمي والميزة التنافسية في المؤسسة.

الجدول رقم (13) يوضح كيفية استفادة العامل من عملية التغيير .

| كيف استفدت من عملية التغيير | التكرار المطلق | التكرار النسبي |
|--|----------------|----------------|
| تطوير كفاءتك | 2 | 10% |
| تغيير ثقافتك | 6 | 30% |
| اكتساب مهارات في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات | 11 | 55% |
| لم استفد من شي | 1 | 5% |
| مجموع | 20 | 100% |

المصدر اعداد الطالبات

الشكل رقم (13) يوضح كيفية استفادة العامل من عملية التغيير



المصدر اعداد الطالبات

من خلال النتائج المتحصل عليها نستخلص كيفية الاستفادة العامل من عملية التغيير وهنا تختلف النسب ولكن بنسب قريبة حيث صرح العمال بنسبة 55% انهم استفادوا من التغيير من خلال اكتساب مهارات جديدة في مجال التقنية وتكنولوجيا المعلومات وهذا انجاز مهم يحسب للمؤسسة بأنها قد ساهمت في تجسيد التغيير من خلال ادخال تقنية تكنولوجيا المعلومات وأدركت انها وسيلة فعالة للحق بمؤسسة جيزي التي تفوقت عليها في هذا المجال اما عن نسبة 30 % استفادوا من خلال اكتساب ثقافة جديدة كالكسب والتمكن من لغة من لغات العالمية (فرنسية الانجليزية) و 10% صرحوا أنهم استفادوا من التغيير من خلال تطور مستوى الكفاءة لديهم وأما عن الذين لم يستفيدوا من شي فهم قلة وتمثلهم النسبة 5% وعن نتيجة التي نستخلصها في الاخير ان التغيير قد اثر وبشكل كبير واضح على اكتساب مهارات في مجال التقنية والتكنولوجيا المعلومات هذا عامل مهم ينصب في خيارات المستقبلية التي يجب على المؤسسة ان تركز عليها ومن هذا نؤكد على صحة الفرضية الثالثة ان مؤسسة موبيليس الهاتف النقال تعمل على احداث التغيير التنظيمي من اجل كسب ميزة التنافسية.

خلاصة:

تم في هذا الفصل تحديد مشكلة الدراسة وأهدافها وأهميتها أيضا صياغة الفرضيات المحتملة للإجابة عن التساؤلات المطروحة بإضافة الى بناء نموذج للدراسة يوضح علاقة المفترضة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

إن الهدف الأساسي لأي مؤسسة اقتصادية هو اكتساب ميزة تميزها عن باقي مؤسسات الأخرى وهذا لا يتأتى إلا من خلال دور التغيير التنظيمي وضرورة وجود إدراك كافي من طرف العمال لضرورة التغيير التنظيمي ومع التغيرات الحاصلة في العالم زاد اهتمام بالتغيير التنظيمي في المؤسسات التي أصبحت تؤكد ان مصدر تفوق وتميز اي مؤسسة ناجحة راجع الى التغيير التنظيمي ومساهمته في بعث المؤسسة من اجل التطور والاستمرارية والبقاء في ظل المنافسة واعتباره وسيلة من وسائل لتحقيق ميزة تنافسية

ومن خلال بحثنا هذا توصلنا إلى النتائج التالية :

لاحظنا ان شركة موبيليس للهاتف النقال وفيما يخص التبرص الذي قمنا به على مستوى مؤسسة الاتصال متفوقة في اعطاء اهمية للتغيير التنظيمي والتجديد حيث بدا في تحسين وضعيتها ابتداء من سنة 2004 حيث بدا الاهتمام بتكثيف جهودها وتخصيص ميزانية أكبر من اجل التغيير

- ان وجود وتفعيل دور التغيير التنظيمي داخل المؤسسة عامل مهم من اجل كسب ميزة تنافسية
- كسب ميزة تنافسية اصبحت ضرورة ملحة من اجل البقاء والحفاظ على سمعة مؤسسة موبيليس
- يجب احداث التغيير التنظيمي في مؤسسات من اجل كسب ميزة تنافسية
- تسعى مؤسسة موبيليس جاهدة لتدارك ما فاتها وما انتزع منها من الحصة السوقية وذلك بتكثيف الجهود والمبادرات والافكار البناءة
- ان مؤسسة موبيليس للهاتف النقال وباعتبارها المتعامل التاريخي في الجزائر تعاني من منافسة حادة من طرف المؤسسات الأخرى
- يوفر المتعامل "موبيليس" مجموعة من العروض والخدمات التي يمكن لاي فرد الحصول عليها بعد قيامه باشتراك في خدمات احد متعاملين حيث تساهم هذه العروض في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة
- تعتبر مؤسسة موبيليس المنتج الوطني الوحيد بين منافسيها فقد كان له تأثير كبير على الافراد المجتمع الجزائري
- مساهمة افراد العاملين بمؤسسة موبيليس وعدم رفضهم للتغيير كان له دور الكبير في دفع المؤسسة لمزيد من التغيرات وبتالي تميز عن غيرها من المؤسسات
- مؤسسة موبيليس تعتبر اول مؤسسة تحوز على أكبر تغطية لخدماتها

- ان مؤسسة موبيليس قدرة جيدة على مواجهة المنافسة وهي تعتمد اساسا في ذلك على محاولة التكيف مع بيئتها و مواكبة التطورات التكنولوجية
- معظم المفاتيح التنافسية في مجال الهاتف النقال تعتمد على التكنولوجيا كنوعية الشبكات المستخدمة وجود اتصالات نسبة تغطية الجغرافية للمشاركين كلها عوامل ساعدت على استحواذ مؤسسة موبيليس لأكبر تغطية بدون منازع
- ان مؤسسة موبيليس تردك الفرص المتاحة امامها وهي تسعى من اجل بذل مجهودات الازمة لاستغلالها
- خصصت موبيليس لجنة خاصة لترصد كل ماهو جديد في عالم التقنية و البرمجيات والتغير الحاصل في تكنولوجيا وهذا دليل على اهمية التغير لدى المؤسسة
- تتميز مؤسسة موبيليس بميزة تنافسية عالية مقارنة مع بعض مؤسسات اخرى
- اتضح ان لتغيير التنظيمي تأثير في الميزة التنافسية

التوصيات :

من خلال الدراسة الميدانية على ضوء نتائج المتوصل عليها يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة قيام المؤسسة بتغيير التنظيمي بحيث تحسن اداء وفعالية للعاملين من خلال التغيير في مجالات معينة في المؤسسة
- ضرورة توعية الافراد لضرورة التغيير وذكر اسبابه حتى يتلقى العامل التغيير بقبول وعدم معارضة
- ضرورة دعم الافكار الابداعية والجديدة التي تدخل ضمن مجالات التغيير في المؤسسة لتنمية الميزة التنافسية للشركة
- ضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات وإمكانية التحكم بها واستغلالها للحصول على مكانة في سوق المنافسة.

افاق الدراسة:

وفي نهاية بحثنا نام لان تولي المؤسسات اهمية بالغة لدور تغيير التنظيمي باعتباره عامل مهم لكل مؤسسة من اجل تطورها وبقائها وبتالي كسبها ميزة تنافسية ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع وجدنا مجموعة من المتغيرات الجديدة

بالبحث و التحليل الا اننا لم تتوسع فيها كونها تخرج عن حدود دراستنا ولذلك فهي تعتبر افاق لدراستنا هذه
ومجالات مفتوحة للبحوث المستقبلية

ويمكن ذكر هذه الافاق على كل عناوين متمثلة فيما يلي :

الثقافة ودورها في تغيير التنظيمي داخل المؤسسة

الاستبيان :

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الطالبات : العابد رباب- بن حمادي كريمة-الشرع زينب

السنة: الثالثة إدارة أعمال

السنة الجامعية : 2015/2014

فرع : علوم التسيير

الدراسة : دور التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

مكان دراسة الحالة: مؤسسة الاتصالات الجزائرية "موبيليس" بغارداية

التعريفات الإجرائية لعبارات الاستبيان:

- التغيير التنظيمي : إحداث تعديلات لأهداف وسياسات الإدارة أو عنصر من عناصر العمل التنظيمي .
 - الميزة التنافسية : هي الوسيلة التي تتمكن المؤسسة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. فيما يلي مجموعة من العبارات التي تصف عملية التغيير التنظيمي – الميزة التنافسية والعلاقة بينهما.
- مع الرجاء وضع إشارة (X) في الخانة المعبرة عن مدى انطباق الوصف الوارد في كل عبارة منها على الوضع في المؤسسة .
- تضمن سرية المعلومات واستخدامها لغرض علمي فقط مع الشكر الجزيل على قبول الإجابة على هذا الاستبيان .

1- هل يوجد إدراك كافي لمفهوم التغيير التنظيمي في مؤسساتكم ؟

نعم لا أحيانا

2- هل يعتبر التغيير التنظيمي وسيلة تعتمد عليها المؤسسة في تحسين أداء وتطوير كفاءة العاملين ؟

نعم لا أحيانا

3- هل تضع مؤسساتكم ميزانية خاصة من أجل التغيير ؟

نعم لا أحيانا

4- هل التغيير التنظيمي سبب اكتسابكم ميزة تنافسية :

نعم لا أحيانا

5- هل الحاجة إلى موظفين متمكنين فكريا ومهنيا يساهم في عملية التغيير التنظيمي ؟

نعم لا أحيانا

6- هل يساهم التغيير التنظيمي في بناء ميزة تنافسية ؟

نعم لا أحيانا

7- هل تشعر بالرضي إزاء التغييرات الحاصلة في مؤسساتكم ؟

نعم لا أحيانا

8- كعامل هل ترفض التغيير إذا لم تفهم أسبابه ؟

نعم لا أحيانا

الملحق رقم: 01

9- هل هناك تخوف من جانب العمال إزاء التغييرات الجديدة ؟

نعم لا أحيانا

10- هل يزيد التغيير التنظيمي من حدة التنافس؟

نعم لا أحيانا

11- ما مدى استفادتك من عملية التغيير ؟

تطوير كفاءتك تغيير ثقافتك

إكساب مهارات في مجال نفسه وكلها معلومات لم أستفد من شيء

12- متى يحصل التغيير في مؤسستكم ؟

ضرورة التغيير منافسة من قبل الشركات أخرى

13- ما هي مجالات التغيير لدي مؤسستكم ؟

هيكل تنظيمي أفراد إجراءات وأساليب أخرى

14- هل التغيير التنظيمي م ملحة لمؤسستكم ؟

نعم لا أحيانا أخرى

15- هل هناك ارتباط بين تبنيكم للتغيير وكسبكم ميزة تنافسية ؟

نعم لا أحيانا أخرى

16- هل يتم إحداث التغيير كلما زادت حدة المنافسة بين مؤسسات ؟

نعم لا أحيانا

17- هل تعقد المؤسسة ندوات عمل لها علاقة بدور التغيير التنظيمي لتحقيق ميزة تنافسية ؟

نعم لا أحيانا أخرى

18- هل يعتبر التغيير التنظيمي مصدر إستراتيجي في بناء ميزة تنافسية التي تعزز من منافسة المؤسسات ؟

نعم لا أحيانا أخرى