

نظم تخطيط موارد المؤسسة ERP وإدارة علاقات العملاء CRM كأدوات لتفعيل التسير في موبليس

د. صباح بلقيدوم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة لغرور عباس - خنشلة bsabah@ymail.com

تاريخ القبول: 2017/05/28

تاريخ المراجعة: 2017/05/16

تاريخ الإيداع: 2016/11/09

ملخص

أصبحت تكنولوجيا نظم المعلومات جزءاً لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة ومورداً أساسياً تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية، مما أدى إلى ظهور مفاهيم جديدة كالتطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة والذكاء الاستراتيجي وهندسة التحالفات الإستراتيجية وهو ما تقوم به مؤسسة موبليس من خلال الاستثمار في نظم المعلومات (ERP و CRM) لإرساء قواعد إدارة حديثة تتبنى أحدث الأساليب وتمكنها من مواجهة المنافسة القوية واكتساب حصة سوقية تمكنها من التميز والسيادة.

الكلمات المفتاحية: نظم المعلومات (ERP و CRM) ، التطوير التنظيمي، إدارة الجودة الشاملة، الذكاء الاستراتيجي، هندسة التحالفات الإستراتيجية.

Systèmes (ERP) et CRM) comme outils clés du Management au sein de l'entreprise

MOBILIS

Résumé

La technologie des SI est devenue une partie intégrante du management contemporain dans les organisations et une ressource essentielle pour le processus administratif, ce qui a conduit à l'émergence de nouveaux concepts tels que: le développement organisationnel, TQM, l'intelligence stratégique et l'ingénierie des alliances stratégiques. C'est pourquoi l'entreprise Mobilis a investi dans les SI (ERP et CRM) pour établir des règles de gestion moderne lui permettant de faire face à une forte concurrence et d'atteindre ses objectifs stratégiques .

Mots-clés: Systèmes d'informations (ERP,CRM), développement organisationnel, gestion de la qualité totale, l'intelligence stratégique, Ingénierie des Alliances Stratégiques.

Planning Systems Enterprise ERP Resources and Customer Relationship Management
CRM tools to enable Management in Mobilis company

Abstract

Information systems Technology has become an integral part of the contemporary management of the organization and an essential resource for the administrative process, which led to the emergence of new concepts such as: organizational development, total quality management, strategic intelligence and strategic alliances Engineering. Mobilis company has invested in information systems (ERP and CRM) to establish modern management rules that allows it to face strong competition and gain market share to enable them to the excellence and sovereignty.

Key words: Information Systems ERP and CRM, total quality management, strategic intelligence; strategic alliances engineering.

المؤلف المرسل: صباح بلقيدوم bsabah@ymail.com

مقدمة

في سياق حالي متميز بتحولات عميقة وتغيرات سريعة الإيقاع، لم يشهد لها مثيلا على كل المستويات المحلية والدولية وعلى كافة الأصعدة، سواء على الصعيد الاقتصادي والتجاري أو الصعيد التنظيمي أو على الصعيد التكنولوجي والمعرفي، وبتطورات هائلة مست كل الجوانب الإنتاجية، وما انجر عنها من تكوين مؤسسات كبيرة وظهور تحالفات إستراتيجية واتساع نطاق الثورة التكنولوجية خاصة المعلوماتية منها.

وعليه أصبح الاتجاه الحديث في تسيير المنظمات على اختلافها يتطلب منها أن تحقق النجاحات المستمرة في عملياتها، وأن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا بإدارة لها رؤية بعيدة لما يجب أن تكون عليه في المستقبل البعيد وتحديد ما تريد أن تحققه للجميع، وتحديد سبب وجودها في بيئة الأعمال، علما أن هذه الأخيرة تشهد زيادة سرعة ودينامكية المتغيرات البيئية سواء على صعيد التطورات التكنولوجية أو السياسية أو الاقتصادية، أو في أدواق الزبائن أو في المنافسة، إضافة إلى ظهور مفاهيم تسييرية حديثة.

حيث أصبحت تكنولوجيا نظم المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة في المنظمة المعاصرة وموردا أساسيا تعتمد عليه في تفعيل العملية الإدارية وتدعيم القرارات والاستغلال الأفضل للموارد، مما ينجر عنه سرعة تأدية المهام، وتخفيض تكلفة الإنتاج، وخلق منتجات جديدة، وزيادة الحصة السوقية، وتحسين مستوى الجودة وبالتالي تحسين مستوى الأداء العام بها.

وفي خضم هذه التحولات والتحديات الجديدة التي يفرضها المحيط على منظمات الأعمال المعاصرة، التي تحتاج اليوم إلى الاستجابة السريعة للفرص وتجنب المخاطر والتهديدات، ضمن فعاليات بيئة شديدة التنافس، تجد المؤسسة الجزائرية نفسها مجبرة على التفاعل والإصغاء لمحيطها، وهو ما يعكس متطلبات أعمال جديدة تستوجب التحرك السريع، لمواكبة المنظمات الناجحة بالاستعانة بأدوات تكنولوجيا نظم المعلومات من أجل تحسين أدائها وضمان بقائها.

ويعتبر قطاع الاتصالات في الجزائر من بين أهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا وتشهد منافسة شديدة خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال بين مؤسسات وطنية وأخرى أجنبية، مما يستدعي استعمال التكنولوجيا الجديدة في هذا المجال لإرساء قواعد إدارة حديثة تتبنى أحدث الأساليب وتمكنها من مواجهة المنافسة القوية واكتساب حصة سوقية تمكنها من التميز والسيادة.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس من المؤسسات الوطنية القليلة إن لم نقل الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزة باعتبار التنافس هنا قائما بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

وعليه يعتبر الاستثمار في كل من C.R.M- E.R.P كأظمة معلومات من طرف مؤسسة موبيليس كأهم أدوات التوافق الاستراتيجي **Alignement-Stratégique** الذي يقوم على أساس التأقلم مع متغيرات المحيط من جهة ومواجهة المنافسة السوقية من جهة أخرى ولإنجاح عملية تحولها من النظام الكلاسيكي إلى نظام التسيير الحديث ضمن إستراتيجية الاستحواذ و كذا إستراتيجية رضا الزبون.

وتبعا للأهمية المتزايدة لنظامي (ERP, CRM) والآثار التي أفرزتها تطبيقاتهما على إدارة منظمات اليوم، تظهر معالم الإشكالية، التي نعالجها في التساؤل الجوهري الآتي:

ما هو دور نظم (ERP, CRM) في تفعيل التسيير لمؤسسة موبيليس؟

وعليه سيتم التطرق في هذه الورقة البحثية إلى المحاور الآتية:

- دور نظام ERP في تعزيز التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وفي تفعيل الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة موبيليس.

- دور نظام CRM في هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

المحور الأول:

دور نظام ERP في تعزيز التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة وفي تفعيل الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة

.MOBILIS

أولاً: مفهوم نظام تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP)

إن نظام تخطيط الموارد للمؤسسة (ERP) هو ترجمة لما هو معروف **Entreprise resources planning**

Systems، والفكرة الأساسية من ERP هو التحول من استخدام منظومة متفرقة تعمل كل منها على حده إلى

منظومة واحدة بقاعدة بيانات واحدة ومنظومات فرعية تكون المنظومة الفرعية للمالية هي المنظومة الرئيسية.

إن العديد من المنظمات قد عمدت إلى تنفيذ أنظمة معلومات تحت اسم ERP كاستجابة للتغيرات العالمية

وأهمها ازدياد نسبة المنافسة العالمية، يمكن أن يحقق لها العديد من المزايا كتقليص فترة دورة العمليات، ورفع

كفاءة المنظمة، وتوليد المعلومات بسرعة، إضافة إلى ذلك فإن أنظمة ERP تمنح المديرين القدرة على ضبط

الأعمال كافة والسيطرة عليها ومراقبتها.

وعليه يعرف نظام ERP بأنه:

1- "نوع من البرمجيات الجاهزة القابلة للتشكيل صمم بناء على مسح لإجراءات الأعمال في أحسن التطبيقات

ليعمل على تكامل المعلومات والإجراءات على مستوى وظائف وإدارة المؤسسة مهما كانت جغرافيتها لتتمكن من

استخدام وإدارة مواردها المعلوماتية والمادية والبشرية بفعالية وكفاءة عن طريق توفير حل شامل متكامل لكافة

احتياجات المؤسسة المتعلقة بمعالجة المعلومات" (1).

2- "نظام محوسب متكامل مصمم لدعم و تنمية كافة عمليات ونشاطات في المؤسسة والذي يحتوي على

برمجيات للأنظمة المالية المحاسبية والمخازن والتسويق والموارد البشرية وإدارة المشاريع وهو من الأنظمة الداعمة

لاتخاذ القرار" (2).

وعليه يمكن القول إن نظام ERP قد صمم بطريقة تهدف إلى تعزيز وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة من

خلال الارتقاء بقدرة المنظمة على توليد المعلومات بدقة متناهية وتوفيرها في الوقت المناسب، حيث تتمثل

خصائص هذا النظام في المزايا الآتية:

- هو نظام ينطلق من مصمم واحد؛

- يتم تحديث المعلومات في الوقت الحقيقي في جميع الوحدات الأخرى المرتبطة بها في حال تعطل الوحدة

النمطية؛

- هو نظام يضمن مراجعة الحسابات: فمن السهل أن تجد وتحلل أصل كل المعلومات ويمكن أن تشمل نظام

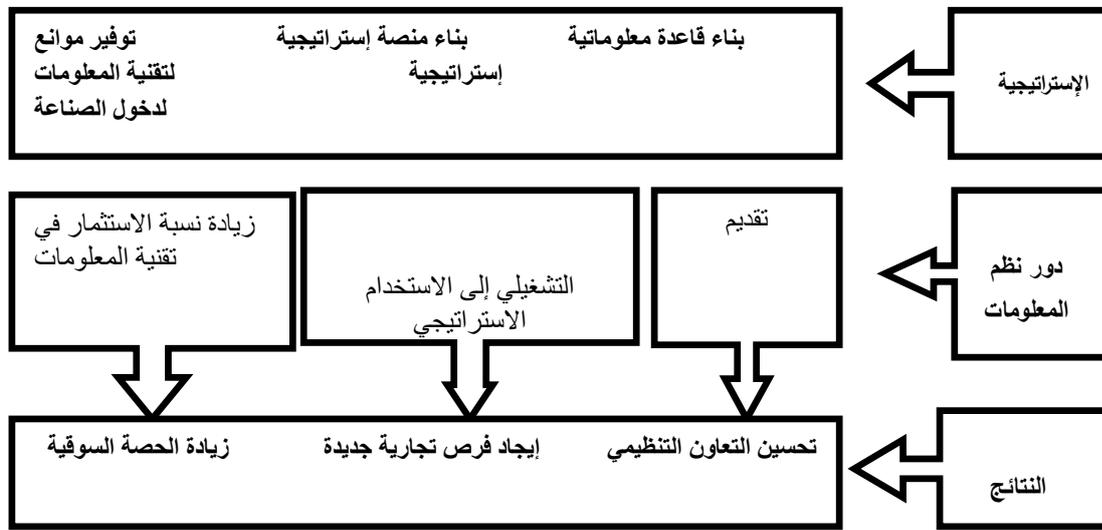
معلومات المؤسسة بأكملها (إلا إذا اختارت الشركة منذ البداية لتنفيذ بعض وحدات تخطيط موارد المؤسسات)؛

- يضمن تفرد المعلومات الواردة لأنه لديه قاعدة بيانات واحدة فقط بمعنى منطقي.

ثانيا: التعريف بمؤسسة MOBILIS :

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS للهاتف النقال جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية على المنافسة، حسب القانون رقم 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000. حيث تعتبر من المؤسسات الوطنية القليلة إن لم نقل الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة وسوق أصبحت فيها المنافسة متميزة باعتبار التنافس هنا قائما بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي. لهذا لجأت هذه الأخيرة إلى استخدام نظم المعلومات كأدوات لتحقيق التميز والتفوق وتظهر أهمية ذلك في الشكل الموالي:

شكل رقم 1: أهمية نظم المعلومات بالنسبة لمؤسسة MOBILIS



Source : Pearce John, Robinson Richard: Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy, 8.Éd, M c Graw Hill, Boston, 2003, p: 181.

حيث مكن استخدام تكنولوجيا أنظمة المعلومات من تحسين جوانب كثيرة وفي مختلف مجالات الأعمال، فمن التجارة الالكترونية إلى التعليم عن بعد إلى العلاج والعمل عن بعد إلى تحسين الموقف التنافسي للمنظمات، حيث أدى كل هذا إلى زيادة الاستثمار في تكنولوجيا أنظمة المعلومات لزيادة الكفاءة والفعالية في الأنظمة والعمليات الداخلية والخارجية للمنظمة. وذلك للأسباب الآتية⁽³⁾ :

أ- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة: ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، فهذه الأخيرة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة؛

ب- تطور شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية؛

ج- تعقد وتوسع التغيير في بيئة الأعمال؛

د- المنافسة الشديدة والاقتصاد العالمي (العولمة): وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما وحيويا في مساعدة منظمات الأعمال في الحصول على مزايا العولمة .

هـ- التحولات في مشاريع الأعمال: فالانترنت والتكنولوجيا ذات الصلة قد جعلت المنظمات لم تعد تقتصر على الحدود المنظمة التقليدية أي الحدود المكانية المتعارف عليها؛

و- ظهور بما يسمى بالشركة الرقمية: فالتغيرات التكنولوجية التي يشهدها العالم أدت إلى تحول المنظمات إلى منظمات أو شركات رقمية⁽⁴⁾ التي تكون مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين يتم تكييفها إلكترونيا أو أنها متمكنة رقميا⁽⁵⁾.

ثالثا: التطوير التنظيمي:

برز مفهوم التطوير التنظيمي كإطار للتغيير المخطط لمساعدة المنظمات على التكيف والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل وهو مدخل لتشخيص المشكلات الإدارية مستندا على المعرفة العلمية وبالتالي تحقيق جودة شاملة على كل المستويات التنظيمية. ويعتبر الهيكل التنظيمي الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المرتبطة بالمنظمات وأعمالها، حيث تتحدد من خلاله أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات، وتتحدد فيه أيضا أساليب إنجاز المهام وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات. كما ينبغي للهيكل التنظيمي أن يكون مرنا، حيث يتبدل ويتغير شكله تبعا لعوامل عديدة، داخلية كتغير الإستراتيجيات والأهداف، وخارجية ترجع لتقلبات البيئة المحيطة بالمنظمة.

إن الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات من طرف المؤسسة عبارة عن توافق استراتيجي - **Alignement** **Stratégique** من أجل التأقلم مع متغيرات المحيط من جهة ومواجهة المنافسة السوقية من جهة أخرى ولإنجاح عملية تحولها من النظام الكلاسيكي إلى النظام المسطح ضمن إستراتيجية الاستحواذ وكذا إستراتيجية رضا الزبون (وفاء الزبون)، لأن التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المؤسسة هدفه الوصول إلى تحقيق ما يأتي:

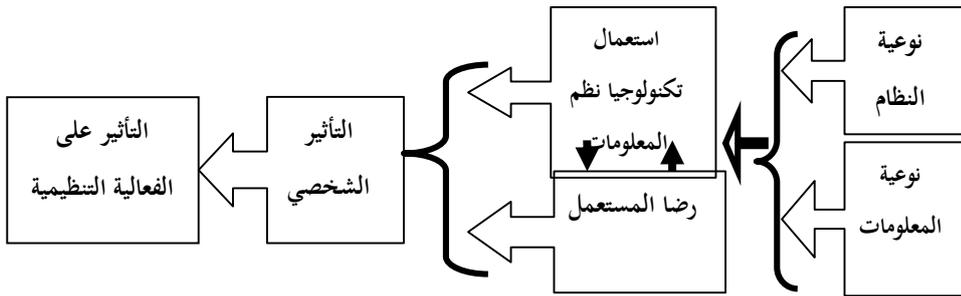
- تحسين مستوى الأداء؛
 - التغطية الشاملة للتراب الوطني؛
 - التوسع في السوق و الحفاظ على زبائنها؛
 - المشاركة في التنمية الاقتصادية الوطنية بصفقتها مؤسسة وطنية.
 - إن مسالة التوافق الاستراتيجي يستوجب البحث عن التناسق بين الأبعاد الآتية:
 - إستراتيجياتها المتعلقة بالبحث عن التموقع في السوق من خلال الثنائية (منتج/سوق)
 - التنظيم الهيكلي؛
 - اختيار الاتصالات الملائمة ضمن إستراتيجية تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
- انطلاقا من هذه الأبعاد عمدت مؤسسة اتصالات الجزائر إلى محاولة إيجاد التناسق اللازم عبر محورين رئيسيين هما⁽⁶⁾:

المحور الأول: التناسق الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي من جهة، وبين تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في الميدان من جهة أخرى. ف MOBILIS اليوم قوية بأكثر من 5000 موظف حيث قامت بالاستثمار في أداة للرسائل الإلكترونية lotus-notes - للاتصال الداخلي عام 2005 في إطار الإرادة القوية لاختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي تغير في سنة 2006 ليتأقلم مع الوضع الحالي هذا التغيير سمح للمؤسسة أن تتصف بالمرونة. ومن أجل أداء أحسن اعتمدت المؤسسة في إطار هذا التناسق على التسيير غير

المجزئ (Management Décloisonné) الذي يهدف إلى عكس قيم موبيليس وتثمين الكفاءات حيث أصبحت عملية الاتصال الداخلي قائمة بين مختلف المصالح وفي جميع الاتجاهات ، وبفضل هذا النمط من التسيير أصبح للإدارة العليا القدرة على متابعة، ومراقبة وتوجيه نتائج الأقسام والمديريات المختلفة عبر ما يسمى (E.R.P) الذي هو عبارة عن قيمة مضافة في عملية قيادة المؤسسة (7) من أجل توليد منتوجات فعالة قائمة على المعايير الثلاثة : سعر، ونوعية ووفرة .

ويوضح الشكل الموالي تأثير استخدام تكنولوجيا نظم المعلومات على تفعيل التطوير التنظيمي بمؤسسة .MOBILIS

شكل رقم 2: تأثير تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات على الفعالية التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المكتسبات السابقة.

إذن فالاعتماد على التسيير غير المجزئ يساعد المنظمة وخاصة في متابعة تطبيق مخططها التطويري واتخاذ القرارات بواسطة نظم المعلومات المذكورة آنفا.

فإعادة التنظيم سمحت بالاستغناء عن المستويات الوسيطة التي تعرقل نقل ونشر المعلومات داخل المؤسسة، وهو ما سمح بخلق تنسيق واضح بين مختلف الهياكل، وتعتبر إدارة المؤسسة هذا الاستثمار ضرورة ملحة للبقاء في سوق ذي منحنى متصاعد.

ففي سنة 2007 ووعيا من المؤسسة بضرورة الإسراع في إدارة التطوير وأحداث التغيير قامت بإعادة تنشيط مديرية الموارد البشرية وإرساء ثقافة جديدة للتسيير (تحقيق الفعالية، تسيير الكفاءات، وعصرية آليات تسيير وظائف المؤسسة) وهي أهم عناصر إستراتيجية التطوير.

ومن خلال مخططها التطويري (8) (2012-2016) الذي ترمي من أجله المؤسسة إلى الاستحواذ على نسبة 45% من السوق تم تخصيص 02 مليار دولار لعصرية النظام المعلوماتي مع شركة IBM- وبالتالي تعتبر العملية مرحلة حاسمة في الإستراتيجية التنموية تمكنها من:

- مرافقة تطور المؤسسة؛
- تحقيق الفاعلية الإنتاجية من خلال فرق العمل؛
- سرعة الأداء في الاستجابة لطلبات العملاء؛
- الحفاظ على سلامة المعطيات.

* التسيير المجزئ: (MANAGEMENT DÉCLOISONNÉ) هو نمط تسيير حديث يهدف إلى ترسيخ مفهوم الإدارة بالمشاركة.

المحور الثاني: ويتعلق بالجانب الوظيفي حيث إنه بعد إدخال نظام الاتصال الإلكتروني في سنة 2005 ولخلق التنسيق بين الهيكل التنظيمي والاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تم خلق مديرية لنظم المعلومات⁽⁹⁾ مهمتها التكفل بالتكنولوجيا ووضع البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات.

رابعا: إدارة الجودة الشاملة:

في إطار سعي مؤسسة MOBILIS تبني إدارة الجودة الشاملة كمنهج إداري ذي أبعاد إستراتيجية يسمح لها بالتواجد في سوق شديد المنافسة، ونظرا للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم، أصبح تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة أولى أولويات هذه، وما جعل ذلك ممكنا هو استعمال المنظمات لتكنولوجيا نظم المعلومات خاصة نظام ERP باعتباره أداة من أدوات اتخاذ القرار لأنه يوفر كما هائلا من المعلومات الآتية وفي الوقت المناسب عن مختلف الأعمال والعمليات ووظائف المنظمة لاتخاذ القرار المناسب ولضمان تطبيق أدوات إدارة الجودة الشاملة والمتمثلة في:

1- الاهتمام بجودة الخدمات والعروض المقدمة من طرف المؤسسة: تعتبر سياسة الجودة أفضل طريقة للمؤسسة نحو تحسين أدائها وتميزها في السوق الذي تنشط فيه من خلال:

- تقديم وتطوير عروضها وخدماتها عن طريق إدارة عصرية ومتمكنة؛
- ابتكار الجديد فيما يخص تنوع منتجاتها؛
- البحث عن حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها؛
- استعمال التكنولوجيا الجديدة كوسيلة لتقريب خدماتها من زبائنها؛
- تثمين كفاءاتها.

2- التوجه نحو الزبون: يعتبر التوجه نحو الزبون من خلال الاستماع إليه، ودراسة الشكاوي التي يتقدم بها وقياس درجة رضاه عن الخدمات المقدمة، من أهم المسائل التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

3- تقنية القياس المرجعي: تسمى كذلك بتقنية القياس المقارن (Benchmarking) والتي يقصد بها مقارنة أداء المؤسسة بأداء المؤسسات المنافسة الأخرى، حيث تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر إلى دراسة تجارب وأفكار المؤسسات المنافسة ومحاولة استيعابها (وليس تقليدها) في خلق طرق وأفكار جديدة وتطبيقها، للحصول على ميزة تنافسية.

4- تقنية إعادة الهندسة: فخلال التسعة أشهر الأولى لسنة 2014، حققت المؤسسة أرباح⁽¹⁰⁾ تقدر بـ: 64 مليار د.ج وحققت نموا فاق 22% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013، كما سجل تقدما "مستمرًا" في رقم أعمال موبيليس منذ 2012 حيث انتقل من 10,4% سنة 2012 إلى 27% سنة 2013. كما انخفضت التكاليف بـ: 2.3%. وأصبحت المؤسسة اليوم تعتمد على عمليات إعادة الهندسة كسلاح تنافسي قوي في ظل التوجه نحو الاقتصاد الرقمي، وتداعيات العولمة، وتحرير التجارة الدولية وظهور التحالفات الإستراتيجية، وغيرها من المتغيرات البيئية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه قامت المؤسسة بإعادة هندسة عملياتها بإدخال تحسينات وتغييرات كبيرة في طرق ونماذج وأساليب العمل والبناء التنظيمي لها وخلق أقسام ومديريات جديدة وطرح منتجات جديدة لأول مرة وإدخال تحسينات على

عروضها القائمة واعتماد تكنولوجيا جديدة ومتطورة سمحت لها بتحسين أدائها ومستوى جودة منتجاتها وخدماتها لتحقيق الاستجابة الفعالة والسريعة لرغبات عملائها.

5- تنمية الكفاءات عن طريق التدريب والتكوين المتواصل: إن فكرة مواجهة المنافسة تقتضي من المؤسسة الاهتمام بكفاءة مستخدميها وتنميتها وتطويرها وجعلها من أولى أولوياتها وانشغالاتها الرئيسية حيث تعمل على تفعيل كفاءة مواردها البشرية من خلال دورات التدريب والتكوين⁽¹¹⁾ المستمرة التي تقوم بها المؤسسة داخليا وخارجيا، وتخصيص جزء مهم من ميزانيتها لهذا الجانب، إذن فهي تسهر على حسن كفاءاتها من حيث التوظيف والاستقطاب والتكوين ونظم تقييم الأداء الفردي والجماعي في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة وشدة المنافسة.

6- اعتماد أسلوب فريق العمل أو ما يسمى بحلقات الجودة: يتمثل هذا الأسلوب في قيام مجموعة من العاملين بتحمل مسؤولية معينة ضمن مجال تخصصهم وبشكل طوعي لمناقشة وتحليل واقتراح الحلول الملائمة لمشكلات النوعية كما أنهم يستعينون بالخبرات الإدارية والفنية لمساعدتهم في وضع الاستراتيجيات المناسبة لمعالجة المشكلات الحاصلة في النوعية.

ونظرا للنجاح الباهر الذي حققته هذه الطريقة في المؤسسات اليابانية والتي جعلت منها ندا قويا للمؤسسات الأوروبية والأمريكية وتفوقت عليها في بعض الصناعات من خلال اكتسابها لمزايا تنافسية كثيرة فقد حاولت بعض المؤسسات الجزائرية تطبيق هذه الفلسفة العملية الجديدة لكن باحتشام بحيث لم ترتق إلى المستوى المطلوب منها.

7- تفعيل عملية الإبداع في MOBILIS: من أجل تحقيق سبق في طرح منتجات وخدمات جديدة وإجراء عمليات تحسينية على منتجاتها الحالية قصد مواجهة المنافسة والتحكم في الحصة السوقية قامت المؤسسة بالاهتمام بالجانب الإبداعي في المؤسسة (سواء الإبداع الإداري أو الإبداع الفني) بتحفيز وترقية الكفاءات التي تهتم بهذه العمليات.

8- إرساء ثقافة الجودة الشاملة: يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة أولا وقبل كل شيء تغيير ثقافة المؤسسة القديمة إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق بشكل يجعلها متمكنة وناجحة، وبذلك تكون قد نشأت ثقافة جديدة داعمة لبرنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة، ولبعث هذه الثقافة لابد من تتبع مجموعة من الخطوات أهمها:

- توفير الظروف المناسبة للبدء في إنشاء ثقافة مؤسسة جديدة؛ كتعيين مدير جديد، وتطبيق إستراتيجية جديدة، إلى غير ذلك.

- نشر الثقافة الجديدة عن طريق؛ التكوين، والمبادئ، والشعارات والاحتفالات.

- دعم الثقافة الجديدة كاختيار العاملين القادرين على التكيف والمؤمنين بالثقافة الجديدة والانسجام معها، ومكافأة العاملين وترقيتهم وتكريم الملتزمين بها.

خامسا: تفعيل الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة MOBILIS

مؤسسة اتصالات الجزائر هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار ومحيط تنافسي متغير نسبيا إذ أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديدا على المؤسسة. مما يؤثر تأثيرا كبيرا على قراراتها الإستراتيجية نظرا لارتباطها بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد

وتتبع كل التغيرات الإيجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الإستراتيجية المندرجة ضمن مصلحة التخطيط والإستراتيجية. ويساعد الذكاء الإستراتيجي عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، والتقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الأخرى لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين والعمليات وغير ذلك من الأمور التي تهتم المؤسسة، ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في "استهداف اليقظة" بعدها تخضع المعلومات المجمعة إلى المعالجة والتحليل، وفرز وغرلة واستخلاص المعلومات المفيدة والمهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعمليها لتغذية القرارات الإستراتيجية. وما جعل من ذلك ممكناً وسهلاً هو اعتمادها على تكنولوجيا نظم المعلومات نظراً للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، حيث يساعدها نظام ERP بما يقدمه من معلومات حول سير مختلف العمليات وعليه المساهمة الفعالة في اتخاذ القرارات وربط بيئتها الداخلية ببيئتها الخارجية وما يجري فيها من تغيرات وتحول. وبالتالي نستطيع القول إن الذكاء الاستراتيجي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لأن معلومات الذكاء هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة، كما أن أغلب المعلومات التي ترصدها مؤسسة اتصالات الجزائر من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرتبين وكذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال.

المحور الثاني: دور نظام CRM في هندسة التحالفات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS

أولاً: مفهوم نظام إدارة علاقات العملاء (CRM):

مع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على إيجاد فرص لمنظمات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن ويتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية، ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبائن وهو ما يطلق عليه اليوم بإدارة علاقات الزبون (CRM)، والتي تعد من الحلول الناجعة والمنشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولائهم. وهناك عدة تعاريف للنظام، منها:

1- على إنها: "إستراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الإيرادات، وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها" (12).

2- وكذلك: "إستراتيجيات لبناء ولاء الزبائن وزيادة الأرباح على مر الزمن" (13).

3- في حين عرفها (Wikstrom) على أنها: "فلسفة لتعزيز قيمة العمليات المحددة ودمج مختلف الاختصاصات في المنظمة وتطويرها من أجل إيصال "صوت Voice" الزبائن وإضافة قيمة عليا للزبون في الأجل الطويل، فضلاً عن تحديد قطاعات الزبائن الحالية والمحتملة" (14).

بصفة عامة يمكن تعريف الـ **CRM** بأنها: إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم.

يتضح مما سبق أن مفهوم إدارة علاقة الزبون يتكون من العناصر الموضحة في الشكل رقم 4 أدناه:

شكل رقم 3: عناصر نظام إدارة علاقة الزبون

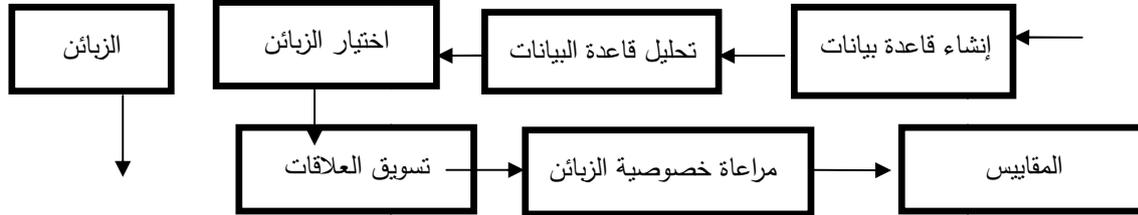


المصدر: إعداد الباحثة تأسيساً على ما تقدم.

ثانياً: خطوات تنفيذ الـ CRM:

تمر عملية تنفيذ الـ **CRM** بمجموعة من الخطوات الرئيسة والموضحة في الشكل أدناه:

شكل رقم 4: خطوات تنفيذ CRM



Source : Winer, Russell S., Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001p:8

وضمن استراتيجياتها لإدارة علاقتها مع زبائنها وعملائها قامت بعقد شراكة وتحالفات إستراتيجية مع عدة جهات من أجل المحافظة على عملائها وتحقيق رضاهم و تقديم قيمة مضافة لهم وذلك باستخدام نظام معلوماتها الاستراتيجي و نظام إدارة علاقة الزبائن لما يوفرانه من معلومات تراكمية عن زبائنها تسمح بإجراء تقييم مستمر لاحتياجاتهم ، فضلا عن تحديد قطاعات الزبائن الحالية و المحتملة في الأجل الطويل.

حيث قامت مؤسسة اتصالات الجزائر وبالشراكة مع بريد الجزائر⁽¹⁵⁾ بطرح منتج جديد يسمى **MOBI-POSTE** وهو منتج انفردت به المؤسسة في السوق الجزائرية وهو منتج موجه لأصحاب البريد الجاري الدائمين ويعتمد على الاقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب البريدي الجاري تبعا للشكل المختار ليعبأ به رصيده الهاتفي وإذا تمت الدقائق الجرافية المختارة قبل نهاية الشهر للزبون حق تعبئة رصيده من خلال أي بطاقات تعبئة ممكنة.

كما اعتمدت على إستراتيجية الشراكة (16) وبالتحديد استراتيجيات التعاون المتبادل بالتعاقد مع العديد من المتعاملين في نفس القطاع من 140 دولة لتقديم خدمة التجوال الدولي -ROAMING- أو خدمة الجوال على بطاقات الدفع المسبق والأجل. هذه الخدمة التي لا تستلزم لا اشتراكا ولا ضمانة فهي متاحة لكافة المشتركين المتواجدين في الخارج (17) بإرسال أو استقبال مكالماتهم ورسائلهم على هواتفهم المحمولة التي تم التعاقد معها في حالة عدم وجود شبكتها باستعمال نفس أرقام اشتراكهم لديها.

وفي نفس استراتيجية التعاون قامت المؤسسة بإصدار القرض السندي مدته 05 سنوات بتاريخ 17- 09- 2006 بالتعاون المتبادل مع بريد الجزائر وبنك الجزائر وذلك لتمويل 10% من استثماراتها في إطار توسيع وتطوير شبكتها للاتصالات الخلوية عن طريق اللجوء إلى الادخار العلني، حيث يقدر البرنامج بحوالي 276 مليار د ج، وهو عبارة عن اختبار حقيقي لصحة المؤسسة المالية ومعيار ثقة للمكثبين، حيث تم جمع حوالي 300 مليون دولار (أي بزيادة 5 %) من 32 شخصا معنويا ماليا، 09 هيئات، 2537 مكتب خاص.

وما سمح بفتح مجالات التعاون والشراكة هذه هو تطويرها لشبكتها مع موردين ذي سمعة عالمية كإطلاقها مؤخرا بالجزائر أول شبكة لانترنت الجيل الثالث التجارية بطاقة تدفق عالية تقدر بـ 63 ميغابيت/ثانية بالتعاون مع شريكه السويدي ERICSSON (18) من جهة واقتناء لأنظمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها - خاصة بعد اعتمادها نظام الانترانت -Intranet- والبريد الالكتروني- ونظم المعلومات الاستراتيجي من جهة أخرى، لتطوير وتفعيل عملية الاتصال الداخلي وكذلك لعصرنة إدارتها وديمومة تطورها وبالتالي بناء قاعدة معلومات تساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها مع حلول إطلاق استغلال رخصة الجيل الرابع (4G).

خلاصة

بينت هذه الدراسة أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - خاصة العامة منها- تعيش تحديا كبيرا في مواجهة المؤسسات الخاصة، خاصة مع فتح الأسواق الوطنية أمام المنافسة الأجنبية مما يستوجب عليها الاعتماد على تكنولوجيا نظم المعلومات في تسيير شؤونها وإدارة أصولها هذا إذا كانت تطمح للتطور والاستمرار ضمن بيئة اقتصادية عالمية تزداد تقنيا وتعقد يوما بعد يوم.

فعلى المؤسسات الجزائرية أن تعي جيدا أهمية التطورات التكنولوجية التي تعرفها الساحة الدولية وخاصة التطورات في مجال تكنولوجيا نظم المعلومات لما لها من أثر مباشر على نتائجها، وضرورة الاهتمام بالاستثمار في هذا المجال لأنه يفتح آفاق التميز والريادة أمام المؤسسات التي تسعى لذلك.

وعليها أن تستفيد من تطبيقات هذه التكنولوجيا لتحقيق فعالية التسيير بما يضمن لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية وذلك بالعمل على تحقيق المزيد من المزايا التنافسية واستعمال الذكاء الاستراتيجي لمعرفة تحركات منافسيها وإعادة هندسة عملياتها بغية التمكن من إحداث تطوير تنظيمي ملائم، كما يتوجب عليها أن تستعين بهذه التكنولوجيا في إقامة تحالفات إستراتيجية فعالة تحقق مكاسب كبيرة تمكنها من الرفع من حصتها السوقية.

وتوصلت الباحثة إلى استخلاص مجموعة من النتائج أهمها:

1- يؤدي توسيع استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في منظمات الأعمال إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية.

- 2- يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق، وقوة المنافسين، وتغير أذواق المستهلكين، والخصائص الثقافية للمجتمع، والوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف المؤسسات المنافسة إلى غير ذلك، وبالتالي تفعيل الإدارة الإستراتيجية في رسم الاستراتيجيات التنافسية المناسبة.
- 3- المنافسة القائمة بين مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين قطاع عام يخضع لاعتبارات وطنية وقيود سياسية، وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم أهدافه الخاصة، فما تحققه مؤسسة اتصالات الجزائر من نتائج ضمن هذا السياق يعد في حد ذاته إنجازا استراتيجيا كبيرا.
- وفي الأخير، نقترح مجموعة من التوصيات نراها ضرورية للنهوض بالقطاع بصفة عامة:
- 1- تقتضي عمليات التحديث والتطوير الإداري تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا نظم المعلومات وإتاحتها للاستخدام من قبل كل أعضاء المنظمة لهدف تحقيق التميز في الأداء من خلال انتهاز أسلوب التسيير الاستراتيجي الذي يعكس استراتيجيات التحول نحو اقتصاد المعرفة.
- 2- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي واليقظة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة والبحث والتطوير وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير.
- 3- زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من خلال:
- إدخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية بما يسمح بتوسيع استعمالات تكنولوجيا نظم المعلومات.
 - ضرورة إقامة ندوات ومؤتمرات علمية وتشجيع الأبحاث والدراسات الهادفة إلى تعزيز الجانب التطبيقي لنظم المعلومات مع محاولة ترجمة نتائجها وتوصياتها إلى واقع عملي للاستفادة منها.
 - تكنولوجيا المعلومات أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية من خلال المعلومات الإستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية.
- 4- الاهتمام ببقية متغيرات البيئة الخارجية التي لا تلقى نفس الاهتمام لذا يجب على مؤسسة اتصالات الجزائر أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية إن أرادت البقاء أمام منافسيها.
- قائمة الهوامش:

- 1- Mike kennerely and Audi Nelly Entreprise Ressource Planning : analyzing the impact integration manufacturing systems 12- 2, 2002, pp: 103-113
- 2 - محمد الفاعوري: نظم تخطيط الموارد للمؤسسة عليه بتاريخ: 22-5-2016 على الساعة: 22.25. <http://mofaouri1.Maktoub blog.com> :
- 3- André Deyrieux: Le Système D'information, Nouvel Outil de Stratégie, direction d'entreprise et DSI, éditions maxima, France, 2003, p: 96
- 4- محمد قححي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ط4 2001، ص: 34.
- 5- محمود حامد عبد الرزاق: المعلومات وصناعة البرمجيات في الاقتصاد المصري وسبل دعم الميزة التنافسية، المؤتمر القومي الأول، مركز بحوث التنمية التكنولوجية ، حلوان ، 10 و 12 ، ماي، 2000.
- 6- Ben Abderrahmane Yasmina : Management des Connaissances, Déploiement des TIC et GRH des Organisations : Cas de l'Algérie ; thèse de doctorat, Montpellier 2, 2012, p : 325.
- 7-Issak H : Enjeux et Conséquences des Nouveaux Systèmes D'information, L'entreprise Numérique Revue Française de Gestion, N° 129, France, 2000, p : 75.
- 8- www.djazaress.com, consulté, le : 12-05-2016.

- 9- www.mobilis.dz, journal, N°, 7,2009, p:20.
- 10- • تبعا لتصريحات المدير العام يوم 23-03-2015، لمختلف وسائل الإعلام الوطنية. ومنها جريدة الخبر، عدد 6253، ليوم: 2015-3-23.
- 11- www.mobilis.dz, journal, N°, 8, 2010, p:28.
- 12- Grant, Gray B. & Anderson, Greg "Customer Relationship Management": A Vision for Higher Education, 2002, p:24.
- 13- Reichheld, Frederick & Schefer w. , "Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth", Profits and Lasting Value, Cambridge, MA: Harvard Business School Press 2002, p:35.
- 14- Wikstrom, Carl-Erik, Organizational Change and Customer Relationship Management Success, Department of Computer and Information Sciences, University of Tampere, Finland, 2003, p:3.
- 15- عبد الوهاب بن بريكة: "الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة الاتصالات الجزائرية موبيليس"، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد: 2 ص: 3.
- 16- www.mobilis.dz, consulté, le : 18-06-2016.a:21:45.
- 17- www.arpt.dz, - www.mptic.gov.dz, consulté, le : 10.07.2016 a:08:40
- 18- www.djazaress.com, consulté, le : 12-06-2016. a:23:30.