

## أنظمة المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز في منظمات الأعمال

- تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS -

**Strategic information systems as a tool to achieve excellence for business organizations**

**- Experience organization telecom Algeria MOBILIS-**

صباح بلقيدوم (\*)

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
جامعة عباس لغرور، خنشلة - الجزائر

**ملخص :** تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور وأهمية نظم المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التميز مع الإشارة إلى تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS والتي تنشط في سوق تنافسية ذات طبيعة خاصة باعتبار أن المنافسة قائمة بين قطاع خاص له كافة الحرية في اتخاذ القرارات المناسبة وقطاع عام يخضع لاعتبارات عديدة (سياسية، اقتصادية واجتماعية). حيث توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات الإستراتيجية تعتبر أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية من خلال المعلومات الإستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية، كما أنها أداة تربط المؤسسات بعالمها الخارجي وعليه فقد أصبحت ميزة إستراتيجية تعزز التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS. ولذلك فإن أنظمة المعلومات لإستراتيجية أصبحت ضرورة ملحة في ظل تعقد وتغير بيئة الأعمال، لأنه يفتح آفاق التميز و الريادة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن ذلك.

**الكلمات المفتاح :** معلومات، نظم معلومات إستراتيجية، تميز، مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS.

**Abstract :** This study aims to highlight the role and importance of strategic information systems to achieve excellence with reference to the experience of organization telecom Algeria MOBILIS Algeria and operating in a competitive market a special nature as competition between private sector has all the freedom to make appropriate decisions and the public sector is subject to numerous considerations (political, economic and social). The study found that strategic information systems is the most important means to provide the information necessary to solve problems and enhance the special strategic decisions through information strategy and competitive advantage, it is also a link to the outside world, it has become a strategic advantage strengthens strategic orientation of organization telecom Algeria MOBILIS. Therefore, information systems strategy has become an urgent need of basics of complexity and change in the business environment, because it opens up prospects for the excellence and leadership for organizations that are looking for it.

**Keywords:** Information, strategic information systems, excellence, organization telecom Algeria. MOBILIS.

**Jel Classification Codes :** L9-96

### I- تمهيد :

إن التطور الحاصل في تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها في المجالات المختلفة يعتبر أهم ما يميز العقود الأخيرة من القرن الماضي وبداية القرن الجديد. حيث أحدثت المعلومات - من خلال التطورات الالكترونية - ثورة في الاقتصاد العالمي لا سيما في الدول المتقدمة.

لقد غيرت ثورة المعلومات في بنية مصادر الثروة بأكثر مما غيرتها الثورة الصناعية ذاتها. فلم يعد مصب الثروة ماديا بل أصبح معلومة أو معرفة يتم تطبيقها في العمل من اجل خدمة ناتج ذي قيمة اقتصادية. وقد التحمت تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات مع تكنولوجيا الحاسبات وشكلت اتجاهات عامة منها: امتزاج تقنيات الاتصال والاتجاه نحو التحالفات الإستراتيجية في مجال المعلومات ، والاتجاه نحو خلق شبكة كونية للاتصالات، ثم الانتشار المتزايد للحاسب الشخصي المرتبط بشبكة الاتصال عن بعد.

وأحدثت ثورة المعلومات تغيرات جذرية، عميقة وبعيدة المدى، تميزت بالانفجار المعلوماتي الذي يتطلب منا التعلم ومعالجة المعلومات وتحديث معرفتنا باستمرار وبطرق وأساليب جديدة.

إن التغيير السريع في تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في السنوات الأخيرة أدى إلى تغيرات ثورية وجذرية في معالجة وتوزيع البيانات، مع إحداث تأثيرات كبيرة على الإنتاج والخدمات والقيم الثقافية والتنمية الاقتصادية

والمجتمع ككل، ليس هذا فحسب بل إن تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات أدت إلى ظهور اقتصاد المعرفة، حيث أصبحت الأمم تقاس بمقدار ما تنتج من معرفة،

#### - إشكالية الدراسة:

جاء هذا البحث لمعالجة إشكالية الدراسة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي:  
**كيف تساهم تطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في تحقيق التميز في منظمات الأعمال؟ وما هو واقع هذه التطبيقات في مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS؟**  
ومن أجل معالجة هذه الإشكالية يمكن الاستعانة بالأسئلة الفرعية الآتية:  
- كيف يمكن اعتبار المعلومات كسلاح تنافسي في منظمات الأعمال؟ وما هي الدوافع التي تبرر الحاجة لزيادة استعمالها؟

- ما هي أنظمة المعلومات الإستراتيجية؟  
- ما هي دوافع استثمار مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS في نظم المعلومات الإستراتيجية؟  
- فيماذا تتمثل أهم تطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS (أي الأدوار الإستراتيجية لنظم المعلومات الإستراتيجية في مجالات: التنافسية، التطوير التنظيمي، اليقظة الإستراتيجية و هندسة التحالفات الإستراتيجية)؟

#### - أهمية الدراسة:

تكتسي الدراسة أهميتها من خلال:  
- تسليط الضوء على أهمية المعلومات كمورد لامادي بالنسبة لمنظمات الأعمال باعتبارها سلاح تنافسي بيد هذه الأخيرة وكذلك أهم الدوافع التي تبرر الحاجة لاستعمالها؛  
- إبراز دور نظم المعلومات الإستراتيجية كأداة لتحقيق التميز؛  
- الوقوف على أهم مزايا تطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS.

#### - أهداف الدراسة:

انطلاقا من الإشكالية المطروحة في الدراسة، فإنها تهدف إلى التعرف إلى اثر تطبيق أنظمة المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS وذلك بالتركيز على المجالات الإستراتيجية التي تحقق التميز والريادة والمتمثلة في أهم الاستراتيجيات التنافسية المتبعة، اليقظة الإستراتيجية، التطوير التنظيمي الذي يحقق التوافق الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي و هندسة التحالفات الإستراتيجية التي تسمح لها بزيادة حصتها السوقية.

#### - منهج وأدوات الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تمت معالجة الموضوع بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري وهو منهج يشرح ماهية المعلومات واستعمالات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في المنظمات، ومنهج تحليلي حاول إسقاط هذه المفاهيم على المؤسسة محل الدراسة. وذلك بالاعتماد على مجموعة من المراجع المتخصصة وذات الصلة بالموضوع، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض المسؤولين في مؤسسة MOBILIS بالجزائر العاصمة (المقر المركزي) وكذلك اعتماد منشوراتها وتقاريرها كأدوات لجمع البيانات والمعلومات.

#### - الدراسات السابقة:

خلصت عدة دراسات إلى أهمية نظم المعلومات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمات التي تواجه تحديات عديدة وفرضت عليها أن يكون لها منهج استراتيجي في عملها باتجاه تحقيق أهدافها، ومن أهمها:  
- دراسة "د. بن عبد الرحمان ياسمينية: تسيير المعرفة، استعمالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتسيير الموارد البشرية: حالة الجزائر، فرنسا، 2012" والتي خلصت إلى بروز دور وأهمية وجود نظام معلومات استراتيجي ليمثل سلاحا استراتيجيا تنافسيا بيد المؤسسات التي تنشط في قطاع الهاتف النقال في الجزائر لمواجهة التحديات من خلال اعتماده كأداة لتوفير معلومات للتخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى دوره البارز في تحقيق قيمة مضافة من خلال مساهمته في توفير المعلومات وتعزيز موقعها التنافسي؛  
- دراسة "د. سليمان الحوري" دور قدرات نظم المعلومات في تعزيز استراتيجيات الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية الأردنية، 2013. " والتي خلصت إلى وجود علاقة ايجابية بين المورد البشري، البرمجيات والمعدات التكنولوجية وعلى وجود مؤشرات ذات دلالة قوية للتوافق الاستراتيجي بين مختلف الاستراتيجيات التنافسية

وتكنولوجيا نظم المعلومات المعتمدة في المنظمات الصناعية محل الدراسة وبالتالي الاستثمار في هذه النظم يعد أمراً حيوياً .

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم تقسيم البحث إلى المحاور الأساسية الآتية:

## **II - أنظمة المعلومات الإستراتيجية**

تساعد أنظمة المعلومات الإستراتيجية المنظمات في الحصول على المسح البيئي لمتغيرات المحيط الخارجي فهي أداة تربط المؤسسات بعالمها الخارجي وعليه فقد أصبحت ميزة إستراتيجية تعزز التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال. وتكمن أهمية المعلومات كأهم مورد لا مادي بالنسبة لأي مؤسسة من خلال ما يلي:

**1- المعلومات سلاح تنافسي:** تعمل المنظمات على اختلاف أنواعها في بيئة تتسم بالتدخل الحكومي والسياسات التشريعية والاتجاهات الاقتصادية غير المتوقعة والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والمنافسة المحلية والخارجية وتقلبات السوق وارتفاع تكاليف العمالة والموارد المالية... الخ. وحتى تتمكن المنظمات تجنب الفشل، وبالتالي ضمان البقاء والنمو وتحقيق الأهداف يجب التركيز على ثلاث أبعاد هامة هي: - الإدارة - التميز في المنتجات - الإنتاجية. إن السلاح الرئيسي لغزو البيئة التنافسية التي تعمل فيها المنظمة هي المعلومات، فاستخدام التكنولوجيا الحديثة في المعلومات ليس هو الهدف في حد ذاته بل يمثل السلاح التنافسي الذي يمكن المنظمات من الوصول إلى أهدافها<sup>1</sup>.

**2- العوامل التي تبرر الحاجة إلى استعمال المعلومات داخل المنظمة:** هناك العديد من العوامل التي تبرر الحاجة الحتمية للمعلومات داخل المنظمات سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمات وتتلخص هذه العوامل في:

أ- التغيرات في القوى البيئية: توفير معلومات دقيقة، كافية وحديثة عن مختلف التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة بما يضمن بقائها واستمرارها.

ب- نشوء الاقتصاد العالمي: نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على التشغيل والأداء عالمياً وليس فقط داخل حدود الدولة، وعليه ضرورة الاستجابة السريعة لتنمية ودعم نظام المعلومات لمواجهة تحديات العولمة.

ج- التحول في الاقتصاديات الصناعية: إن تحول الاقتصاديات من زراعية إلى صناعية إلى اقتصاد يعتمد على خدمات المعرفة والمعلومات زاد من أهمية استخدامات المعلومات.

د- التحول في مشروعات الأعمال: ساهمت نظم المعلومات بشكل ملحوظ في التحول الذي حدث في أساليب ووظائف الإدارة (من الهرمية والمركزية إلى هيكل تنظيمي مسطح ويميل إلى اللامركزية).

مما سبق يمكن القول أن نجاح منظمات الأعمال اليوم يتوقف بالدرجة الأولى على قدرتها على امتلاك أكبر قدر ممكن من المعلومات الحديثة والمهمة ودراستها وتحليلها بما يسمح لها استغلال الفرص وتجنب تهديدات المحيط الذي تعيش فيه. وعليه أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها تتصف بدرجة عالية من الأهمية الإستراتيجية لمنظمات الأعمال.

**3- مفهوم أنظمة المعلومات الإستراتيجية:** هناك عدة تعاريف لنظم المعلومات الإستراتيجية سنحاول التطرق إلى أهمها:

- "هو نوع من أنواع المعلومات الذي يحاذي إستراتيجية المنظمة وهرمها ومستوياتها على نحو يزيد من جاهزية المنظمة للاستجابة السريعة للتغير البيئي ويساهم في تحقيق الميزتين الإستراتيجية والتنافسية"<sup>3</sup>.

- وهناك من يعرف أنظمة المعلومات الإستراتيجية على أنها "نظام يساهم في صياغة الإستراتيجية وتطبيقها ومتابعتها وتحقيق أهداف إستراتيجية وبدعم من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات"<sup>4</sup>.

- ويعرفها O'BRIEN كذلك على أنها "نظام معلومات يساهم في تحقيق ميزات تنافسية مستدامة للمؤسسة"<sup>5</sup>.  
و عليه يمكن القول أن أي نظام محوسب يساهم في صياغة وإعداد وتنفيذ إستراتيجية أي منظمة مهما كان نشاطها أو نوعها، ويمكنها من تحقيق مكاسب ومزايا تنافسية مقارنة بمنافسيها يمكنه اعتباره إستراتيجياً.

**4- دوافع ظهور أنظمة المعلومات الإستراتيجية:** يمكن تشخيص ثلاث تفسيرات كمبررات لظهور نظم المعلومات الإستراتيجية، وهي:

أ- نشأت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب المعطيات التي تعمل في محيطها المنظمات في الألفية الأخيرة وهو ما يطلق عليه (عصر المعلومات) وهو عصر يتسم بالتعقيد والحركية والفجائية وخاصة ما يترتب بالجوانب الآتية:

- التغير المستمر في البيئة المحيطة بعمل المنظمة بصورة عامة وفي القطاع الذي تنتمي إليها المنظمة؛

- التغيير الحاصل في أذواق الزبائن، في أسواق السلع والخدمات المحلية والإقليمية والعالمية؛

- التقدم الهائل في التكنولوجيا المستخدمة؛

- تزايد حدة المنافسة وتنوعها، وانفتاح الأسواق المحلية والدولية؛

- ندرة الموارد المتاحة للمنظمات ومنها المعلومات والمعرفة كموارد غير ملموسة.

ب- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية كنتيجة عرضية لنظم المعلومات الأخرى المطبقة في المنظمات، وهذا

شيء طبيعي للتطور في نظم المعلومات التي ابتدأت بنظم معلومات تقليدي ثم تطورت إلى نظام معلومات استراتيجي.

ج- ظهرت نظم المعلومات الإستراتيجية بسبب اتساع وعي الإدارة في المنظمات وعمق إدراكها لأهمية النظم

في نجاح المنظمات وتفوقها على منافسيها، إذ تقوم هذه النظم بإتاحة الفرصة للمديرين والمخططين للتعرف على طبيعة

الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي تؤثر في استمراريتها في بيئة الأعمال، وهو ما يوضحه الشكل رقم (1).

حيث أن إقامة نظم معلومات استراتيجي هو صميم عمل الإدارة الإستراتيجية التي تركز على ضرورة

الاهتمام والتفاعل معها وتعديل اتجاهات المؤسسة لتطوير قدراتها على استغلال الفرص وتجنب ما يفرضه المحيط من

تهديدات وبالتالي إمكانية زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، كما أن تفاعل أنظمة معلومات المؤسسة يعني تكامل ادوار

الأفراد في كل مستويات المؤسسة، مما يؤدي إلى تحسين التعاون التنظيمي.

## 5- استخدامات أنظمة المعلومات الإستراتيجية: تتمثل أهم استخداماتها في ما يلي <sup>6</sup>:

ا- الربط مع العملاء والموردين: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تضييق الفجوة المكانية بين المنظمة

وأطرافها الخارجية من العملاء والموردين من خلال استخدام نظم معلومات مبنية على تكنولوجيا الاتصالات بهدف

تسريع عملياتها وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

ب- التكامل المطور لعمليات المنظمة الداخلية: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في إيجاد تكامل داخلي في

انسياب المعلومات داخل المنظمة لتحقيق تشاركية أكبر للمعلومات وإعادة تنظيم الأدوار فعلى سبيل المثال فإن التسوق

هاتفياً لشراء السلع أو الخدمات حتماً يخفض من تكلفة إعداد الطلبات.

ج- السلع والخدمات المعتمدة على المعلومات: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في تجميع كم هائل من

المعلومات المتعلقة بالسلع والخدمات من شتى النواحي فمنها ما يتعلق باحتياجات المستهلكين والعملاء ومنها ما يتعلق

بقدره الموردين والموزعين ومنها ما يتعلق بالخصائص المنتجات نفسها ومنها ما يتعلق بمعلومات الأسواق وغيرها من

المعلومات.

د- نظم معلومات الإدارة العليا: تستخدم نظم المعلومات الإستراتيجية في دعم وتزويد الإدارة العليا بالمعلومات

الضرورية واللازمة لإعداد الخطط والتنبؤات لفترات زمنية طويلة من خلال بناء قاعدة بيانات ضخمة داخل المنظمة

تستقي معلوماتها من مصادر متنوعة داخلية وخارجية.

## 6- تحديات نظام المعلومات الإستراتيجية: هناك مجموعة من التحديات التي تواجه المنظمات في محاولتها

للتطبيق الواسع لنظم المعلومات الإستراتيجية وعلى مستوى عالمي، من أجل التحول من منظمات تقليدية إلى منظمات

رقمية وتمثل هذه التحديات في:

ا- التحدي الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: وهو أن تدرك هذه المنظمات بضرورة التحول إلى منظمات رقمية،

ومعرفة كيف تتمكن منظمات الأعمال من استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وضمن إستراتيجية طويلة المدى

لتحقيق فعالية أفضل لنشاطاتها ومنافسة أكبر من خلال التطبيق المتزايد للنشاطات بشكل تكنولوجي ورقمي.

ب- تحدي العولمة: وهو أن تعي المنظمات تماماً متطلبات تطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ونظم

معلومات عالمياً، وقدرتها على الانخراط في صفقات الأسواق العالمية وتوفير الاحتياجات اللازمة لممارسة العمليات

والنشاطات الرقمية وعلى المستوى العالمي.

ج- تحدي هيكلية البيانات والبنية التحتية لها: يعني ذلك قدرة المنظمات على إعادة بناء الهيكل التنظيمي

وتطوير هيكل بيانات منسجم مع هيكل المنظمة وتوفير بنية تحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تخدم وتدعم

أهداف التنظيم خصوصاً مع المتغيرات المتزايدة في شروط ومتطلبات تكنولوجيا الأعمال الحديثة في أسواق المنافسة

العالمية المحتدمة.

د- تحدي الاستثمار في نظم المعلومات: أي يجب أن تغطي العوائد المرتقبة جراء تطبيق نظم المعلومات

للتكاليف المطلوبة ضمن مدة الاستثمار.

ه- تحدي المسؤولية والسيطرة: وهنا يتوجب على المنظمات أن تتأكد من الكيفية التي يستطيع من خلالها

التنظيم استخدام وتطبيق نظم المعلومات ضمن الأخلاقيات العامة وفي حدود المسؤولية الاجتماعية المناسبة.

### **III- تجربة مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS :**

إن ظهور مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال MOBILIS جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة، 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 قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص أجنبي.

و باختيارها و تبنيها لسياسة التغيير و الإبداع تعمل MOBILIS دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.

وتطمح مؤسسة MOBILIS إلى التمتع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنها، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم " هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم و دليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، التزامها بدورها الاجتماعي و مساهمتها في حماية البيئة.

ولأجل تحقيق أهدافها المسطرة وفي إطار الإستراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة قامت شركة MOBILIS بالتعاقد مع عدد من الموردين ذو سمعة عالمية في مجال التجهيزات. ولا تقتصر تكنولوجيا أنظمة المعلومات والاتصالات على استخدام الآلات التكنولوجية الحديثة فحسب، بل تمتد إلى الجوانب المعرفية والفكرية والأساليب والتقنيات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

#### **1- دوافع استثمار مؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS في أنظمة المعلومات الإستراتيجية:**

مكن استخدام أنظمة المعلومات الإستراتيجية والتطورات التكنولوجية في هذا المجال من تحسين الموقف التنافسي للمنظمات، الشيء الذي دفع مؤسسة موبيليس إلى زيادة الاهتمام والاستثمار في هذا المجال للأسباب الآتية<sup>7</sup>:

أ- ظهور وتطور اقتصاد المعرفة؛ ويتمثل بظهور اقتصاديات أساسها المعلومات والمعرفة، وتسارع موجات تولدها وتراكمها بوحدات زمنية غير ملموسة ويعبر عن ثورة المعلومات وانفجار المعرفة، النمو المستمر في تكنولوجيا أنظمة المعلومات وشبكات الاتصالات وتحويلها المتراد إلى الرقمنة، فالمعرفة أصبحت أصول إستراتيجية أساسية منتجة.

ب- تطور شبكة الانترنت المتلاحقة وتفاعلاتها التكنولوجية: فإذا كانت أنظمة المعلومات الإستراتيجية هي القوة التي سوف تحول الألفية الثالثة إلى أعظم ازدهار في التاريخ<sup>8</sup>، فإن شبكة الانترنت هي أكبر تقدم تكنولوجي منذ اختراع الآلة الطابعة، قبل ( 500 ) عام.

ج- تسارع التغيير في بيئة الأعمال: ويظهر هذا التغيير بجلاء أكثر في البنية التكنولوجية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للعالم وفي تطور التكنولوجيا وبالذات التكنولوجيا الحيوية، هندسة البرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال.

د- المنافسة الشديدة والاقتصاد العالمي ( العولمة ): تزداد اقتصاديات العالم اندماجا فيما بينها وتتسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وتكنولوجيا أنظمة المعلومات والاتصالات فيما بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل. وهنا تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما وحيويا في مساعدة منظمات الأعمال في الحصول على مزايا العولمة حيث تساهم في تحسين الإنتاجية، زيادة مستوى جودة الخدمات وزيادة الربحية.

هـ- التحولات في مشاريع الأعمال: فالانترنت والتكنولوجيا ذات الصلة قد جعلت بالإمكان القيام بالأعمال عبر حدود الشركة بنفس الكفاءة تقريبا في قيامها بالأعمال داخل الشركة وهنا يعني أن المنظمات لم تعد تقتصر على الحدود المنظمة التقليدية أي الحدود المكانية المتعارف عليها.

و- ظهور بما يسمى بالشركة الرقمية: التغييرات التكنولوجية التي يشهدها العالم أدت إلى تحول المنظمات إلى منظمات أو شركات رقمية<sup>9</sup> التي تكون مجمل الأعمال المهمة سواء مع الزبائن أو المجهزين أو العاملين يتم تكييفها إلكترونيا أو أنها متمكنة رقميا<sup>10</sup>.

#### **2- أهم تطبيقات أنظمة المعلومات الإستراتيجية في مؤسسة MOBILIS:**

تلعب أنظمة المعلومات الإستراتيجية دورا مهما وفعالا في تحقيق التميز في مؤسسة MOBILIS مما مكنها من اكتساب مكانة سوقية معتبرة في السوق الجزائرية للاتصالات النقالة وذلك من خلال المجالات التالية:

**2-1- في مجال التنافسية:** تنشط منظمات الأعمال اليوم في سوق شديد التغير ومحتدم المنافسة، مما يفرض عليها مجموعة من التحديات التي يجب مواجهتها ولا يتأتى لها ذلك إلا بالمتابعة والدراسة والتحليل، وأصبح ذلك ممكنا بالاعتماد على استخدامات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في كافة مستوياتها الإدارية خاصة الإستراتيجية منها. ويعد نموذج PORTER من أهم الأدوات التي تستعمل لتحليل تنافسية قطاع الصناعة و عليه سيتم اعتماده لتحليل التنافسية في قطاع الاتصالات في الجزائر ( لخدمة الهاتف النقال ) و الذي يسمح بتحديد الضغط الذي تمارسه قوى المنافسة الخمسة المحددة في النموذج حسب الشكل رقم(2) على مردودية القطاع في بيئة الأعمال الجزائرية المنفتحة مؤخرا على المنافسة الأجنبية.

**\*- إن القراءة الأولية لنموذج الصناعة للمنافسة في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح ما يلي:**

أ- تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة: يعتبر تدخل الدولة أهم الحواجز التي تقف في وجه الوافدين الجدد في قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، المتضمن ضرورة حصول الوافدين الجدد على رخص دخول السوق الوطنية، مما يحد من قوة تهديد هؤلاء ، لكن ورغم ذلك فان السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال تعتبر سوق فنية عالية النمو ، وذات كثافة سكانية مرتفعة مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب ، الشيء الذي يشكل فرص استثمارية جديدة أمام العديد من المؤسسات. واهم الوافدين المحتملين للصناعة.

ب- المؤسسات المتأهلة للرخصة الثالثة: أهم المؤسسات المؤهلة قانونيا لاستغلال رخصة الجيل الثالث للهاتف النقال هي MSI CELLULAR (هولندا) NVEST DEUTSH (ألمانيا) MTC TELECOM (الكويت) ORANGE (فرنسا). (\*وذلك حسب التقرير النهائي لسلطة الضبط حول منح الرخصة GSM ، الصادر في 2009).

كما أبدت بعض المؤسسات العملاقة خاصة منها الفرنسية France TELECOM اهتماما واضحا لدخول المنافسة أو على الأقل مساعدة المتعامل الوطني MOBILIS ومن ثم الارتقاء بمستوى التعاون إلى شراكة إستراتيجية على الأمد الطويل.

ج- القوة التفاوضية للموردين: يسعى المتنافسون ( المتعاملون ) الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر إلى تطوير وزيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات، أفضل لربائهم وتحقيق ميزة تنافسية، واهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر هم <sup>11</sup>:

- المجهز الفرنسي ALCATEL - المجهز السويدي ERICSSON - المجهز الألماني SIEMENS - المجهز الصيني ZTO/HUAWEI.

حيث يقوم هؤلاء بتجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة ويعتبر تأثير قوة المجهزين أو الموردين على متعاملي الهاتف النقال الجزائري ضعيفا للأسباب التالية:

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفاءتهم و عدم تركيز هؤلاء المجهزين في شكل اتحادات المنتجين ؛

- اعتبار منتجاتهم محورية لمتعاملي القطاع الآخر .

د- القوة التفاوضية للمشتريين: تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين النهائيين ( أفراد، مؤسسات ) ضعيفة ولا تشكل حافزا مؤثرا على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر ، للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشتريين، تماثل جودة الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين تقريبا ونمطية منتجاتهم، عدم وجود حواجز الانتقال من متعامل إلى آخر، انخفاض سعر المكالمات الهاتفية ( بالنسبة للهاتف النقال ) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع وليس نتيجة تأثير قوة المشتريين على المنافسة.

ه- تهديدات المنتجات البديلة: قطاع الهاتف النقال يعرف هو أيضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج الأساسي ويزيد هذا التأثير كلما زادت عدد البدائل وبالتالي تزيد درجة الإحلال ونذكر منها:

**\*- تأثير الهاتف النقال على خدمة الهاتف الثابت :** نظرا لتطور الأنماط الاستهلاكية للأفراد فقد تضاعف الإقبال على استعمال خدمات الهاتف النقال بعشرات المرات مقارنة بالهاتف الثابت، والجدول رقم(1) يوضح ذلك جيدا. وترجمة لنتائج هذا الجدول جاء الشكل رقم(3) لتسهيل قراءة معطياته.

**\*- تحليل الخيارات الإستراتيجية لمؤسسة MOBILIS :**

إن اشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الإستراتيجية أمام المؤسسات المتنافسة في السوق، إلا انه في حالة مؤسسة MOBILIS فقد حدث العكس على اعتبار أن القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر إلى السوق الجزائرية التي تحوي أكثر من 38 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق ، كما أن طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغير المستمر ، وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الإستراتيجية.

وبالنظر إلى مجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة MOBILIS يمكن تحديد ثلاث مجموعات رئيسية للاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها من الشكل رقم (4) الآتي:

### ✓ من خلال تحليل السلوكيات الإستراتيجية لمؤسسة MOBILIS - نستنتج ما يلي:

أ- اعتماد المؤسسة لإستراتيجية التركيز: بعد انفصالها عن المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل بحد ذاته ، حيث حققت لها هذه الإستراتيجية القدرة على التركيز على سوق معين وتوجيه كافة أنشطتها ومواردها وكفاءتها بشكل أفضل اتجاه هذه السوق وبالتالي القدرة على التحكم الجيد في إمكانياتها وهياكلها وهذا ما جعلها في غضون سنة واحدة (2005) تقفز من 01 إلى مليون أي بنسبة نمو تقدر بـ 500%.

ب- إستراتيجية التميز: فقد طورت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب ما يفوق 11 مليون مشترك لسنة 2012 أي بنسبة نمو تقدر بـ 450% نسبة إلى سنة 2004، حيث اقترحت عدة خدمات كخدماتي الانترنت عبر الهاتف GPS/MMS تحت اسم MOBI+، خدمة MOBI-POSTE وغيرها من الخدمات، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها كتحسين وتنويع خدمة 061 LE, FORFAIT وتنوع تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين. وهو ما مكنها من احتلال المرتبة الأولى من بين المتعاملين الثلاث في صيغة الدفع المؤجل بـ: 847.827 مشترك، متنوعة ب جيزي 736.266 تليها الوطنية نجمة ب 515.120 مشترك.

ج- إستراتيجية القيادة أو السيطرة عن طريق التكاليف: فقد قامت مؤسسة MOBILIS بتخفيض أسعار عروضها المقدمة من حين لآخر تماشيا وما تطرحه المؤسسات المنافسة لجلب أكبر عدد من الزبائن من بداية نشاطها إلى اليوم وقد تضاعف آلاف المرات ، من 250 ألف مشترك بداية 2004 إلى أن وصل إلى 11 مليون مشترك نهاية سنة 2012. فالبرغم من أن المنافسة في هذا القطاع تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار أن أسعار مختلف المتعاملين متقاربة إلا أن السيطرة على التكاليف تبقى مطلوبة بدخول المنتجات الجديدة والتطور المستمر لمنتجاتها الحالية لأن أي تغيير أو أي تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة أفضل من المنافسين خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقل الجزائري وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل France Telecom. بناء على ذلك يمكن القول أن مؤسسة MOBILIS قد اتبعت مزيج من الإستراتيجيات القاعدية السالفة الذكر وكذلك خليط من الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الاستراتيجيات الأساسية والمتمثلة في النمو والتنوع والتعاون حيث نجد أن من أهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة MOBILIS لتدعيم الإستراتيجية الفرعية لنموها إصدارها الجريدة الدورية لها ابتداء من سنة 2005 كوسيلة للاتصال المباشر بينها وبين جمهورها وكسب ولائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة أخرى. كذلك المشاركة في معارض ومهرجانات ومسابقات وطنية ودولية، الترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية، الوطنية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية، قدرة المؤسسة على تغطية شبه كلية لشبكته على المستوى الوطني، حيث تعتبر المؤسسة رائدة في الخدمة التقنية بفضل تغطيتها لحوالي 98% من مجموع التراب الوطني التي كانت في حدود 71% سنة 2005.

د- الإستراتيجيات الفرعية الأخرى ( إستراتيجية التوسع، التعاون ): استطاعت المؤسسة توسيع تشكيلتها منتجاتها وذلك بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجيات ورغبات كل فئات المجتمع. - بما فيها آلاف الشركات والمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة وتكسب بها المزيد من المشتركين عن طريق عملها المستمر على زيادة فعالية جودة منتجاتها بفضل تطبيقاتها لأحدث التكنولوجيات في هذا المجال وبالتالي القدرة على التحكم في تكاليفها. أما فيما يتعلق بالتعاون فقد قامت مؤسسة MOBILIS بشراكة وتعاون مع العديد من الأطراف كمحاولة منها لتوسيع مجال خدماتها وللحصول على المزيد من المشتركين .

ويتضح مما سبق أن مؤسسة موبيليس تحاول التنوع في مختلف الاستراتيجيات التنافسية وذلك للحصول على عدة فرص تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وتعظيم حصتها السوقية مقارنة بمنافسيها.

2-2- في مجال اليقظة الإستراتيجية: نجاح العملية التسييرية يقتضي امتلاك المعلومات الإستراتيجية والقدرة على التحكم فيها ومن استغلالها لأنها سلاح استراتيجي للمؤسسات في مواجهة التنافسية المحتدمة في ظل توجه المؤسسات الجزائرية إلى اقتصاد السوق، وهذا ما توفره اليقظة الإستراتيجية حيث أصبحت المعلومة أساس نجاح كل مهام ووظائف المؤسسة وهي الأداة التي تحقق التنسيق والاتصال الفعال بين مختلف أجزائها وعليه أصبح الذكاء الاستراتيجي أداة ضرورية لاتخاذ المؤسسات للقرارات الإستراتيجية وإيجاد السيناريوهات المناسبة لمواجهة المنافسة . وتعتبر MOBILIS من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على المستوى التكنولوجي وفي ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار و محيط 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 الايجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال خلية اليقظة الإستراتيجية .

وتساعد اليقظة الإستراتيجية عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي التقني والتكنولوجي والمؤثرات الاقتصادية الأخرى لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء والأسواق والمؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهم المؤسسة.. وما جعل من ذلك ممكنا وسهلا هو اعتمادها على تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الأخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن اليقظة الإستراتيجية هي نظام معلومات مفتوح على البيئة، لان معلومات اليقظة هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة كما أن أغلب المعلومات التي ترصدها MOBILIS من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين وكذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال.

**2-3- في مجال هندسة التحالفات الإستراتيجية:** في إطار تنويع استراتيجياتها وتوسيعها لتشكيلة منتجاتها قامت مؤسسة MOBILIS وبالشراكة مع بريد الجزائر<sup>8</sup> بطرح منتج جديد يسمى Mobi-Poste وهو منتج انفردت به المؤسسة في السوق الجزائرية، حيث يأخذ ثلاثة أشكال:

- الأخضر 1200 د.ج/للشهر، الأصفر 2000 د.ج/للشهر، الأحمر 3000 د.ج/للشهر.

كما اعتمدت على إستراتيجية الشراكة<sup>9</sup> وبالتحديد استراتيجيات التعاون المتبادل بالتعاقد مع العديد من المتعاملين في نفس القطاع من حوالي 140 دولة لتقديم خدمة الجوال الدولي - Roaming- أو خدمة الجوال على بطاقات الدفع المسبق والأجل، فهي متاحة لكافة المشتركين المتواجدين خارج التراب الوطني<sup>10</sup> بإرسال أو استقبال مكالماتهم ورسائلهم على هواتفهم المحمولة.

وضمن نفس إستراتيجية التعاون قامت المؤسسة بإصدار القرض السندي مدته 05 سنوات بتاريخ 09-17-2006 بالتعاون المتبادل مع كل من 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 شخص معنوي مالي، 09 هيئات، 2537 مكتب خاص.

وما سمح بفتح مجالات التعاون والشراكة هذه هو تطويرها لشبكتها مع موردين ذو سمعة عالمية من جهة واقتناء لأنظمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها - خاصة بعد اعتمادها نظام الانترنت - Intranet - والبريد الإلكتروني- ونظم المعلومات الاستراتيجية من جهة أخرى لتطوير وتفعيل عملية الاتصال الداخلي وكذلك لعصرنة إدارتها وديمومة تطورها وبالتالي بناء قاعدة معلومات تساهم في إنجاز عملية اتخاذ القرارات خاصة الإستراتيجية منها مع إطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث (G3).

**2-4- في مجال التطوير التنظيمي:** إن الاستثمار في تكنولوجيا أنظمة المعلومات والاتصالات من طرف مؤسسة MOBILIS عبارة عن توافق استراتيجي<sup>11</sup> Aligned 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 )، لان التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات وإستراتيجية المؤسسة هدفه الوصول إلى تحقيق ما يلي: - تحسين مستوى الأداء- التغطية الشاملة للتراب الوطني- التوسع في السوق والحفاظ على زبائنها- المشاركة في التنمية الاقتصادية الوطنية بصفتها مؤسسة عمومية وطنية.

إن مسألة التوافق الاستراتيجي يستوجب البحث عن التناسق بين الأبعاد المتعلقة بالتموقع ( منتج/ سوق )، التنظيم الهيكلي واختيار تقنية الاتصالات الملائمة، انطلاق من هذه الأبعاد عمدت مؤسسة MOBILIS إلى تحقيق هذا التناسق الاستراتيجي عبر محورين رئيسيين هما<sup>12</sup>:

**1- المحور الأول :** التناسق الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة و الهيكل التنظيمي من جهة، و بين تكنولوجيا نظم المعلومات و الاتصالات و تطبيقاتها في الميدان من جهة أخرى . إن مؤسسة MOBILIS اليوم قوية بأكثر من 4300 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، و لأداء أحسن اعتمدت المؤسسة في إطار هذا التناسق على التسيير الغير مجزأ \* (Management Décloisonné) الذي يهدف إلى عكس قيم MOBILIS وتتمين الكفاءات حيث أصبحت عملية الاتصال الداخلي قائمة بين مختلف المصالح و في جميع الاتجاهات ، وبفضل هذا النمط من التسيير أصبح للإدارة العليا القدرة على متابعة، مراقبة وتوجيه نتائج الأقسام والمديريات المختلفة عبر ما يسمى (E.R.P) Entreprise Ressources Planning \*\* وللتعاون مع الشركاء لأجل تلبية حاجيات الزبون استثمرت فيما يسمى (S.C.M) Supply Chain Management

الذي هو عبارة عن قيمة مضافة في عملية قيادة المؤسسة<sup>13</sup> من أجل توليد منتوجات فعالة قائمة على المعايير الثلاثة : سعر- نوعية و وفرة.

إذن فالاعتماد على التسيير الغير مجزئ يساعد المنظمة 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، و هو ما سمح بخلق تنسيق واضح بين مختلف الهياكل، و تعتبر إدارة المؤسسة هذا الاستثمار ضرورة ملحة للبقاء في سوق ذو منحى متصاعد.

وفي إطار عصرنة نظام الاتصال Lotus-Notes تم اقتناء ثلاث تكنولوجيات جديدة هي<sup>14</sup>:

✓ 8. IBM Lotus Domino Software التي تمكن حلول للمراسلة المركزية بهدف الربط بين أكثر من 4300 موظف وللتواصل بينهم حتى خارج أوقات العمل؛

✓ - IBM Lotus/Notes ويمكن من التعامل عبر البريد الإلكتروني؛

✓ IBM Lotus/Notes Same -Times للمراسلات الفورية.

✓ ففي سنة 2007 ووعيا من المؤسسة بضرورة الإسراع في إدارة التطوير و أحداث التغيير قامت بإعادة تنشيط مديرية الموارد البشرية وبارساء ثقافة جديدة للتسيير(تحقيق الفعالية، تسيير الكفاءات، عصرنة آليات تسيير وظائف المؤسسة) و هي أهم عناصر إستراتيجية التطوير.

وفي هذا الإطار قامت المؤسسة بتشكيل فريق عمل مختلط مكون من مجموعة من إدارتها و مكتب دراسات أجنبي مهمته جمع النقائص و تحديد الاحتياجات اللازمة لدعم المديرين و الأقسام بمراد بشرية كفؤة وبآليات تسييرية حديثة، و تهدف المؤسسة من خلال هذا البرنامج إلى ما يلي:

- تنشيط مهام و دور وظيفة الموارد البشرية، تطوير التسيير و تدريب العاملين و التحكم في آليات المتابعة.  
و من خلال مخططها التطويري<sup>15</sup> (2012-2016) الذي ترمي من أجله المؤسسة إلى الاستحواذ على نسبة 45% من السوق تم تخصيص 02 مليار دولار\*\*\*\* لعصرنة النظام المعلوماتي مع شركة IBM- وبالتالي تعتبر العملية مرحلة حاسمة في الإستراتيجية التنموية تمكنها من:

- مرافقة تطور المؤسسة لتحقيق الفاعلية الإنتاجية، سرعة الأداء في الاستجابة لطلبات العملاء و الحفاظ على سلامة المعطيات؛

كما تعزز مؤسسة MOBILIS إنشاء مشروع داتا-DATA -CENTER - المتمثل في مركز للمعطيات من خلال إدماج تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

**ب- المحور الثاني:** و يتعلق بالجانب الوظيفي حيث انه بعد إدخال نظام الاتصال الإلكتروني في سنة 2005 ولخلق التنسيق بين الهيكل التنظيمي و الاستثمار في تكنولوجيا نظم المعلومات و الاتصالات تم خلق مديرية لنظم المعلومات<sup>16</sup> مهمتها التكفل بالتكنولوجيا و وضع البرمجيات الخاصة بنظم المعلومات

و بحلول سنة 2008 توجهت مؤسسة MOBILIS إلى إستراتيجية جديدة في السوق ألا و هي الحفاظ على الزبون نظرا لان السوق بدأ يعرف حالة من التثعب، مما أدى بالمؤسسة إلى التعرف على جميع مشتركها و التطلع على توجهاتهم و تصرفاتهم عن طريق قاعدة بيانات مخصصة لذلك الغرض .

و من أجل البقاء في الإصغاء و الاستماع لزبانتها طرحت خدمة جديدة<sup>17</sup> في سنة 2006 تسمى اليقظة -VIGIE - تسعى المؤسسة من خلالها إلى جمع كل الملاحظات و الشكاوي و كذا النقائص المعبر عنها من طرف الزبائن، عن نوع الخدمة و أيضا الانتقادات عن أداء العاملين بالمؤسسة، مما سمح لها بالتعرف على احتياجات زبانتها في الوقت المحدد و من ثم الاستجابة الفورية لها. الانترانت أو عن طريق الهاتف أو الفاكس أو عن طريق البريد العادي أو عن طريق التجوال الدولي و ذلك لدراسنها و تحليلها و اتخاذ الإجراءات اللازمة.  
والشكل رقم(5) يوضح دور تكنولوجيا نظم المعلومات و الاتصالات في تحقيق رضا المستعمل و بالتالي تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

#### **IV- الخلاصة :**

تحولت ثورة تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة إلى ما يشبه الجواد الجامح الذي ينطلق بأقصى سرعة في أي اتجاه يريد دون توجيه من أحد، فالمعلومات هي قوة القيادة في عمل اليوم، إذ تهتم المنظمات الناجحة بالمعلومات التي تساعد في تحقيق الميزات التنافسية وتعزيزها من خلال المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وبالتالي أصبحت المعلوماتية مركز للاقتصاد الحديث وموردا هاما من موارده.

وما ساعد في ذلك هو التزاوج الذي حصل بين تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات مع تكنولوجيا الحاسبات الالكترونية، مما أدى إلى إحداث تغييرات كبيرة وجذرية في معالجة وتوزيع وتخزين كم هائل من البيانات بل أكثر من ذلك، فقد حولت تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات و الاقتصاد الكلاسيكي إلى اقتصاد رقمي أين انتقل الكثير من العمل العضلي إلى نشاط ذهني رقمي.

#### ← النتائج:

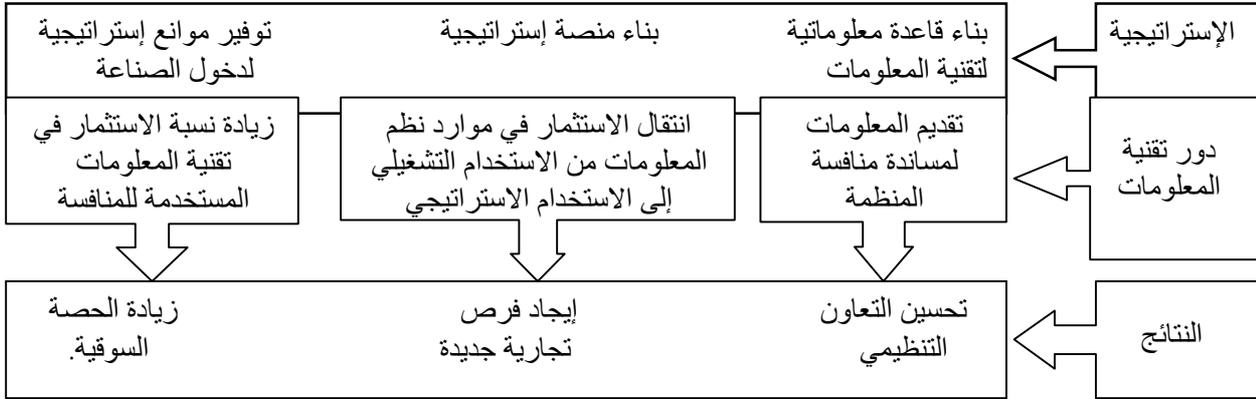
- 1- تعتبر أنظمة المعلومات الإستراتيجية أهم الوسائل التي توفر المعلومات اللازمة لحل المشكلات وتعزيز القرارات خاصة القرارات الإستراتيجية من خلال المعلومات الإستراتيجية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية؛
- 2- أنظمة المعلومات الإستراتيجية أداة تربط المؤسسات بعالمها الخارجي وعليه فقد أصبحت ميزة إستراتيجية تعزز التوجه الاستراتيجي لمؤسسة اتصالات الجزائر MOBILIS؛
- 3- استعمال أنظمة المعلومات الإستراتيجية أصبح ضرورة ملحة في ظل تعدد وتغير بيئة الأعمال، لأنه يفتح آفاق التميز و الريادة بالنسبة للمؤسسات التي تبحث عن ذلك؛
- 4- التوافق بين أنظمة المعلومات الإستراتيجية والوظائف الأخرى للمؤسسة أدى إلى تطوير تنظيمي محوري يتمشى ومتطلبات النجاح للمؤسسة في عملية تفعيل الاتصال الداخلي والخارجي وبالتالي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية؛
- 5- إن التخطيط الاستراتيجي لتبني نظام معلومات lotus-notes وتطبيقه و عصرنته يرتبط وبشدة بالإستراتيجية المتبعة من قبل مؤسسة MOBILIS لاكتساب حصة سوقية (45 %) في نهاية سنة 2016؛
- 6- مكنت اليقظة الإستراتيجية المؤسسة من رصد مختلف تحركات منافسيها في سوق الهاتف النقال، مما مكنها على تنويع وتغيير استراتيجياتها التنافسية بما يحقق لها فرص استثمارية؛
- 7- إن أهمية الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة خاصة في مجالات البحث والتطوير و تحديث و عصرنة الشبكة أدى إلى ضمان خدمة أحسن للزبائن "حتى في الأماكن البعيدة؛

#### ← التوصيات:

- وبناء على النتائج، نقترح مجموعة من التوصيات نراها ضرورية بالنهوض بالقطاع بصفة عامة:
- 1- رصد التوجه العالمي العام لهذا القطاع، ومنها اتخاذ قرارات مستقبلية بخصوص الاستثمار وفهم حاجيات ومتطلبات السوق والزبون الجزائري مستقبلا.
  - 2- من أجل الاستفادة أكثر فأكثر من تطبيقات تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات، فإن الضرورة تقتضي مراجعة التطبيقات الحالية لهذه النظم وتبني إستراتيجية واضحة في إعداد وبناء وتطبيق مثل هذه النظم.
  - 3- عمليات التحديث والتطوير الإداري تقتضي تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات 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.
  - 4- خلق أقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي واليقظة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة والبحث والتطوير وإعطائها المزيد من الحرية للإبداع والتطوير.
  - 5- زيادة الاهتمام بتطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المنظمات من خلال:
    - إدخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية بما يسمح بتوسيع استعمالات تكنولوجيا نظم المعلومات.
    - الحرص على وضع نظام دقيق لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع البيانات والمعلومات عن الإمكانيات المتاحة والمتغيرات البيئية.
    - الاستفادة من تجارب الغير كإطار مرجعي لتقديم تصورات وأفكار جديدة في شتى المجالات.
    - 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.
    - إجراء دراسات معمقة عن واقع تطبيق تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في مؤسسة اتصالات الجزائر- موبيليس – الشيء الذي من شأنه تحسين أدائها وتعزيز مركزها التنافسي.
    - 6- حث الإدارة العليا على بذل جهود مكثفة ومتواصلة لتعزيز الجهود الرامية إلى تعزيز استعمال (الاستثمار) في تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات وخلق بيئة عمل محفزة لتحقيق أداء متميز.

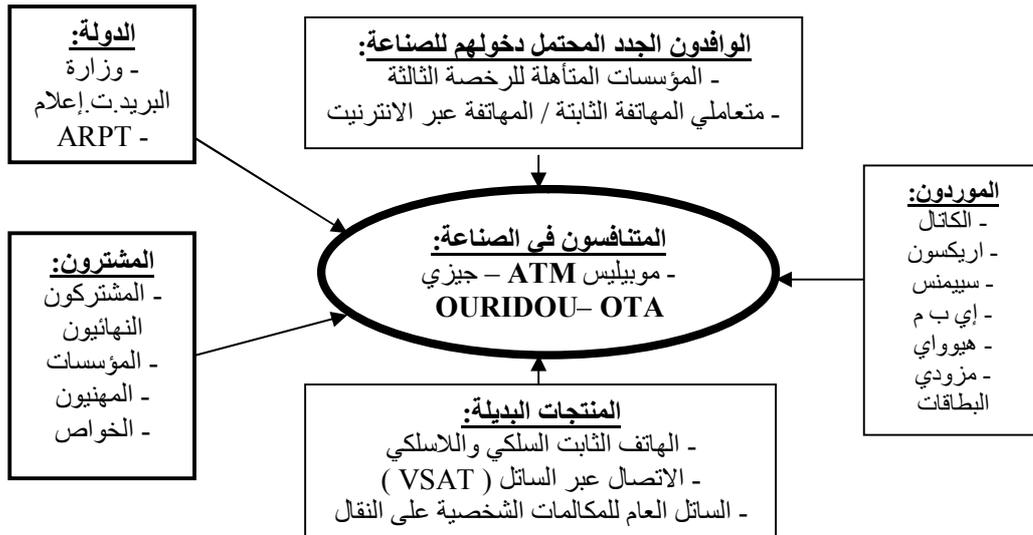
**- ملحق الجداول والأشكال البيانية :**

**الشكل رقم(1): الأهمية الإستراتيجية لنظم المعلومات**



المصدر: محمد بن احمد السديري، متوفر على الموقع: [http:// www.Faculty.ksu.edu.sa](http://www.Faculty.ksu.edu.sa)

**الشكل رقم (2): نموذج PORTER، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.**



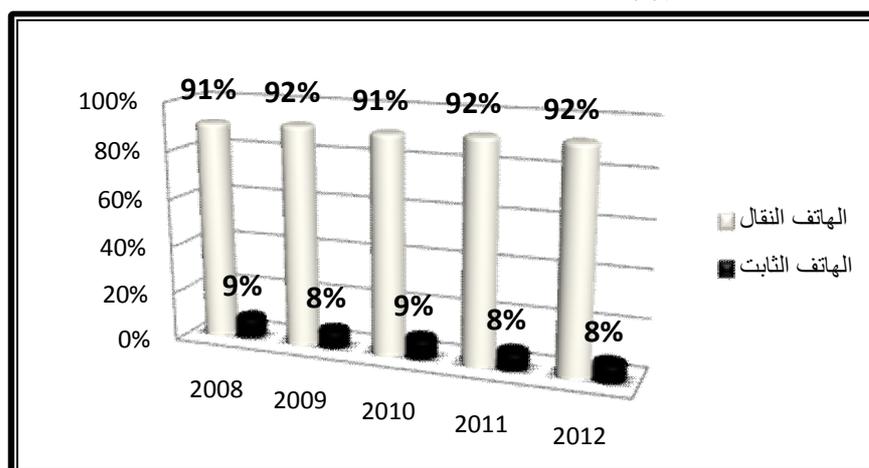
المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نموذج Michel Porter

**الجدول رقم(1): تطور الهاتف النقال بالنسبة للهاتف الثابت ( 2008- 2012 )**

عدد المشتركين(مليون)	2008	2009	2010	2011	2012
الهاتف النقال	27.2	32.73	32.78	35.6	37.5
الهاتف الثابت	2.5	3.01	2.6	3.05	3
المجموع الكلي	27.7	35.74	35.38	38.65	40.5
النقال / الثابت %	9 / 91	8 / 92	9 / 91	8 / 92	8 / 92

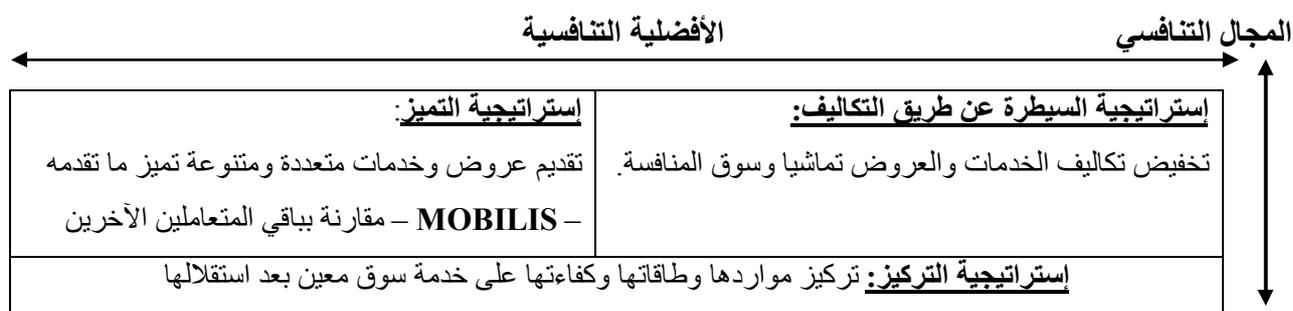
المصدر: سلطة الضبط للبريد والاتصالات، متوفر على الموقع: <http://www.arpt.dz>, 10.02.2014

الشكل رقم(3): نسبة تطور الهاتف النقال مقارنة بالهاتف الثابت



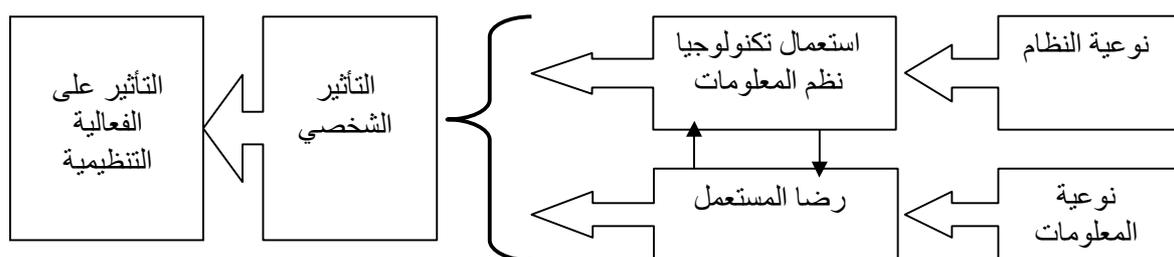
المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (4): الخيارات الإستراتيجية القاعدية لمؤسسة - MOBILIS -.



المصدر: من إعداد الباحثة.

الشكل رقم (5): تأثير تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات على الفعالية التنظيمية.



المصدر: من إعداد الباحثة.

### الإحالات والمراجع:

- 1- ثابت عبد الرحمان إدريس: المدير والتحديات المعاصرة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1991 ، ص ص : 80-92.
- 2- محمد قدحي عبد الهادي: المعلومات وتكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الجديد، الدار العربية للكتاب، القاهرة، ط4 2001، ص: 34.

3-André Deyrieux: **Le Système D'information, Nouvel Outil de Stratégie**, direction d'entreprise et DSI, éditions maxima, France, 2003, p: 96

4-André Deyreux: Ibid., p : 105.

5-James A O'brien: **Les Systèmes D'information de Gestion**, Boeck supérieur; Bruxelles, 1995, p: 360.

6- محمد حسين الطائي ، نعمة عباس خفير الخفاجي: **نظم المعلومات الإستراتيجية ، منظور الميزة الإستراتيجية** ، ط2، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010. ص: 23

7- تقارير وزارة التجارة الأمريكية، متوفر على الموقع: [www.Trade report.com/ USA](http://www.Trade report.com/ USA),

8- عامر إبراهيم قنديجلي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: **نظم المعلومات الإدارية، عمان، الأردن، 2007** ص: 35.

9- عامر إبراهيم قنديجلي وآخرون: **مرجع سابق** ص: 35.

10- 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.

11-10.02.2014, <http://www.arpt.dz/fr>.

12- 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.

13-Issak H : **Enjeux et Conséquences des Nouveaux Systèmes D'information, L'entreprise Numérique** Revue Française de Gestion, N° 129, France, 2000, p : 75.

14-10.02.2014, [http://\\_www.mptic.gov.dz/fr](http://_www.mptic.gov.dz/fr),

15- 12-01-2014, <http://www.djazaress.com/fr>.

16-[http:// www.mobilis.dz, ar/index.php journal](http://www.mobilis.dz, ar/index.php journal), N°, 7,2009.

17- 18-02-2014, <http://www.mobilis.dz/fr. apropos.php>.

\*. التسيير المجزأ: ( **Management Décloisonné** ) هو نمط تسيير حديث يهدف إلى ترسيخ مفهوم الإدارة بالمشاركة.

\*\* **ERP** : application informatique (système d'information), vise à optimiser les processus de gestion de l'entreprise.

\*\*\* **SCM** : système d'information pour optimiser la circulation d'information entre les partenaires (pour relation commerciale) et à l'intérieur d'une chaîne d'approvisionnement.

\*\*\*\*. تبعا لتصريحات المدير العام يوم 26-01-2013، لمختلف وسائل الإعلام الوطنية. ومنها جريدة الخبر، عدد 5268، ليوم: 23-3-2013.