

## أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي

دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر - موبيليس -

**The Impact of Customer Knowledge Management on the Marketing Performance- Analytical Study of the Algerian Telecom Company (Mobilis)**

أ.ريمة قرارية

جامعة سطيف 1، الجزائر

krariarima@gmail.com

تاريخ التسليم: 2018/02/08، تاريخ التقييم: 2018/04/09، تاريخ القبول: 2018/04/11

### Résumé :

This study aims to test the impact of customer knowledge management on the marketing performance in companies. Through distributing 100 questionnaires on directors, and departments heads at the Algerian Telecom company (Mobilis). The results showed a high level of marketing performance at the Algerian Telecom Company. Explained by a statistical significant impact of customer knowledge management on the profitability, market share and customer retention.

**Keyword:** Customer Knowledge Management, Marketing Performance, Algerian Telecom Company ( Mobilis).

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي للشركات، حيث تم توزيع (100) استمارة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة موبيليس من خلال عينة مقصودة. وتم اختبار فرضيات البحث بالاعتماد على نموذج الانحدار الخطي البسيط. أظهرت نتائج الدراسة ارتفاع مستوى الأداء التسويقي في شركة اتصالات الجزائر، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة احصائية لإدارة معرفة العملاء على كل من: الربحية، الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة معرفة العملاء، الأداء التسويقي، شركة اتصالات الجزائر (موبيليس).

## المقدمة:

تسعى الشركة الحديثة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها واستراتيجيتها وتطوير منتجاتها واستخدام الأدوات والأساليب الفعالة، وتحقيقاً لذلك فإنها تسعى إلى كسب المعرفة المتجددة عن المنتجات، العمليات، الخدمات، الأسواق، العملاء، المنافسين والموردين، حيث تسعى من خلالها لتحقيق معايير جوده عالية في منتجاتها تلاءم حاجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم، لكسب رضاهم وولائهم وتعد المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للأداء المتميز، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار. وقد أنتقل التركيز في الرقابة على الجودة من "لا خطأ في المنتجات" إلى "لا خطأ يواجه العميل"، وبالتالي يساهم العملاء في تحديد خصائص المنتج، مع الأخذ في الاعتبار أن تلك الخصائص تتغير باستمرار وتحتاج إلى تبني معايير جودة عالية في ضوء توقعات العملاء. وهذا يعني أن الشركات يجب أن تعمل في اتجاهين:

الأول: اتجاه الحصول على المعرفة من العميل والمتعلقة بحاجاته ورغباته وتفضيلاته علي سبيل المثال من حيث الحجم، اللون، الشكل، وقت التسليم، مكان تقديم الخدمة، سرعة تقديم الخدمة.  
الثاني: اتجاه إمداد العميل بالمعرفة التي يحتاجها لمساعدته في اتخاذ قرار الشراء الذي يرضي تلك الحاجات والرغبات والتفضيلات، والمتعلقة علي سبيل المثال بخصائص السلعة ومميزاتها والسلع البديلة والمنافسة وكذلك عن الشركة المنتجة وأنشطتها وخدمات الصيانة وسجلات الجودة وهذه بؤرة تركيز مفهوم إدارة معرفة العميل.

وعليه تمثل إدارة معرفة العملاء محورا هاما في تعزيز قدرات الشركة التنافسية اتجاه تحقيق مستويات أداء عالية، لهذا سعت هذه الدراسة لاختبار أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي في قطاع الاتصالات الجزائرية.

## مشكلة الدراسة:

يعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الشركة الحديثة من أهم المداخل، حيث يوفر لها المعرفة وقدرات تنافسية متميزة تنعكس على الأفراد والأداء، ويتيح لها نظاما دقيقا للإدارة وممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، وإدارة معرفة العملاء هي نظام فرعي من النظام الكلي لإدارة المعرفة، بحيث تعمل الشركة بشكل مستمر إلى تقييم وتنمية قدراتها لمحاولة تطوير أداء أعمالها وانطلاقاً من هذا التوجه، وبشكل محدد تحاول هذه الدراسة الإجابة على السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي في لشركة اتصالات الجزائر

(موبيليس)؟

أهداف الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي التعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي من حيث نمو في الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالعملاء لدى شركة اتصالات الجزائر، وتهدف الدراسة وبشكل تفصيلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى تبني شركة الجزائر للاتصالات لمدخل إدارة معرفة العملاء.
- التعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على نمو الحصة السوقية.
- التعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على ربحية الشركة.
- التعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على الاحتفاظ بالعملاء (الزبائن).
- تقديم توصيات تفيد متخذي القرار بالنسبة لدور إدارة معرفة العملاء في الشركة محل الدراسة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة في مجال البحث خصوصا ما تحاول اختباره، إذ يتوفر لإدارة الشركات بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص العديد من مصادر المعرفة حول أنواع العملاء في السوق، وحاجاتهم، وتفضيلاتهم، وهي بذلك تواجه تحد كبير في الاستغلال الفعال لهذه المعرفة. فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة البرهنة على أن لتوفير الكمية الوافية من المعرفة عن العملاء، وضمان جودتها، واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار سيمكن الشركة من تحقيق عوائد مرضية على شكل أرباح أو حصة السوقية.

فرضيات الدراسة:

تنتطق الدراسة من الفرضية الصفرية الرئيسية التالية:

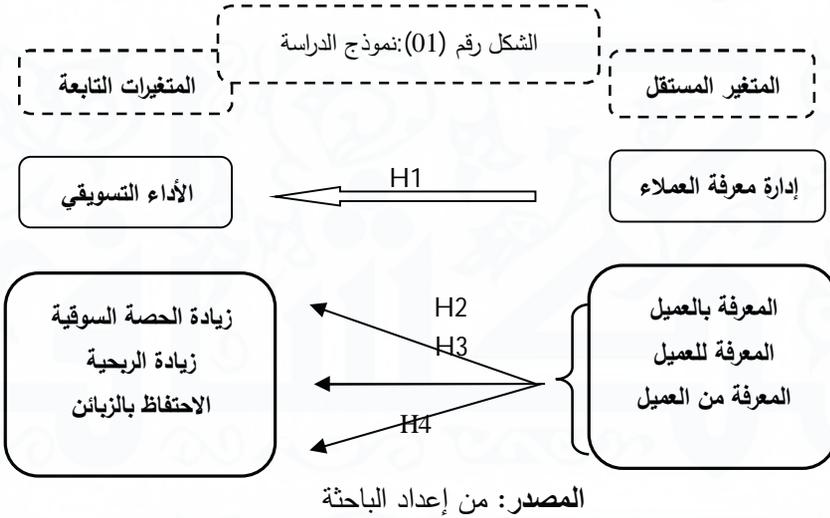
لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي لشركة اتصالات الجزائر.

تنتفرع من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على نمو الحصة السوقية لدى شركة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة بالعملاء على زيادة الربحية لدى شركة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة بالعملاء على الاحتفاظ بالعملاء لدى شركة اتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

نموذج الدراسة:



حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تتمثل في سنوات المقارنة بالنسبة للأداء الشركة محل الدراسة من سنة 2011-2015.
- الحدود المكانية: تتمثل في شركة اتصالات الجزائر بالهاتف النقال (موبيليس).
- الحدود البشرية: تشمل العينة في الموظفين بالهيئة الادارية العليا والوسطي.
- الحدود العلمية: لقياس متغيرات الدراسة فقد تم تطوير مقاييس استنادا لمقاييس المعتمدة في الدراسات السابقة ذات العلاقة.

التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

إدارة معرفة العملاء: عبارة عن أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها الشركة من عمل إطار فاصل يجنب العملاء استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم إلى شركاء في بناء المعرفة. وتعني إدارة واستغلال معرفة العميل والتي تركز علي إدارة المعرفة بالعملاء (تصنيف العملاء)،

ومن العملاء (الحصول على رغبات وحاجات العملاء)، ولدعم العملاء (نشر مميزات ومنافع المنتج) وتشمل كل من:

- **المعرفة بالعميل:** تشير إلى مدى معرفة الشركة بعملائها (زبائنها) الحاليين والمستقبليين. حيث يقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (1-5) في الاستمارة.
- **المعرفة من العميل:** تشير إلى المعرفة المستندة إلى العلاقة تفاعلية بين الشركة والعميل (التغذية العكسية). حيث يقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (6-10) في الاستمارة.
- **المعرفة للعميل:** تشير إلى مستوى المعرفة التي تقدمها شركة لعملائها (زبائنها). حيث يقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (11-15) في الاستمارة.

**الأداء التسويقي:** في هذه الدراسة سوف يتم قياسه الأداء من خلال: الربحية، معدل نمو في الحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء (الزبائن) حيث يقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (16-19) في الاستمارة.

- **الربحية:** مدى كفاءة وفاعلية الإدارة الشركة في توليد الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.
- **الحصة السوقية:** مجموع مبيعات الشركة من مجمل المبيعات في تلك السوق.
- **الاحتفاظ بالعملاء:** مجمل الأنشطة التي تقوم بها الشركة بما يلي حاجات ورغبات العملاء وتحقيق رضاهم على المدى البعيد.

#### الإطار النظري للدراسة:

إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال إذ تسعى العديدة من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، يعد Don Marche أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانيات في القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي استخدم Edward Frengnebaun عبارته الشهيرة المعرفة هي القوة (knowledge is power) ومنذ الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة (knowledge engineering) (نجم عبود نجم، 2008). ويعتبر kal wige هو من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة وذلك في ندوة لمنظمة قوى العمل الدولية التابعة لمنظمة الأمم المتحدة عام

1986. على الرغم من أن إدارة المعرفة تم الحديث عنها على نطاق واسع منذ التسعينيات وبالتحديد بعد ان نشر I.Nonaka دراسة الشهيرة عن الشركات الخلاقة للمعرفة أواخر 1991.

### إدارة معرفة العملاء

عرف (Gibbert et al,2002) إدارة معرفة العميل بأنها: أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها الشركات لُ تعمل إطاراً فاصلاً لتجنب عملائها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم كشركاء في بناء المعرفة، كما أن إدارة معرفة العميل تساهم في تحسين النجاح المتبادل للشركات والعملاء، إنها تدمج مفاهيم إدارة معرفة العميل وإدارة علاقة العميل لكنها تتحرك بصورة قوية لتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين العميل والشركة.

يرى (Saloman and et al., 2011) أن إدارة علاقة العميل وإدارة المعرفة مبادرات موجهة نحو نفس الهدف وهو: التحسين المستمر في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء، بالاستعانة بالمعرفة للعملاء (مثل معلومات عن المنتج)، ومن العملاء (مثل أفكارهم حول تحسينات المنتج) وحول العملاء (مثل متطلباتهم وتوقعاتهم) .

كما عرفها (Rollins,2005) إلى أنها القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة معرفة العملاء الخاصة بالشركة وعملياتها.

ويعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة واضحة حيث تتمكن الشركة من حصول على المعلومات حول الاحتياجات والقيم والمعتقدات للعملاء الحاليين والمحتملين لتصبح جزءا من ثقافة الشركة، وكنقطة انطلاق لتحقيق النمو والنجاح والبقاء من خلال مد الجسور وبناء علاقات ثقة متبادلة مع العملاء. أذ تمثل إدارة معرفة العميل المرحلة الجديدة من إدارة العلاقة مع العملاء.

بينما يميز (Saloman and et al.,2005) بين ثلاثة أنواع من المعرفة التي لها دور حيوي في التفاعل بين الشركة وعملائها: المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء فالمعرفة للعملاء تتم من خلال دعم الشركة للعملاء في دورة شرائهم، حيث يتم تدفق المعرفة المستمر من الشركة لعملائها وهذه المعرفة للعملاء تشمل معلومات حول المنتجات والأسواق والمجهزين، في حين المعرفة من العملاء يجب أن تدمج من قبل الشركة لتحقيق الفكرة والإبداع للمنتج والخدمة بالإضافة للتحسين المستمر لمنتجاتها وخدماتها. فامتلاك معرفة العميل ودخول العملاء في عملية الإبداع يمكن أن تتجز بطرق مختلفة فمثلا معرفة العملاء حول المنتجات، المجهزين واتجاهات السوق ( التغذية العكسية) أن تستخدم لتحسين قدرة المنظمة وإبداع المنتجات في

حين جمع وتحليل المعرفة حول العملاء تعد واحدة من أقدم أشكال نشاطات إدارة المعرفة في حقل إدارة علاقة العميل، فالمعرفة حول العميل تشمل بالإضافة إلى بيانات العميل الرئيسية، والصفات الماضية، حاجات العميل الحالية والمتطلبات والرغبات المستقبلية، والوضع الاجتماعي أو المهني، ونشاط الشراء والقدرة المالية.

في حين يوضح الباحثان (Murillo and Annabi,2002) في دراستهما أوجه الاختلاف بين مدخل إدارة علاقة العميل ومدخل إدارة معرفة العميل كما هو موضح في الجدول أدناه:

جدول رقم (01) الاختلاف بين مدخل إدارة علاقة العميل ومدخل إدارة معرفة العميل

عوامل الاختلاف	إدارة علاقة العميل	إدارة معرفة العميل
الاتجاه	- (اتجاه) واحد من الشركة إلى العميل	- (اتجاهين) من الشركة إلى العميل ومن العميل إلى الشركة
الأداة المستخدمة	- استخدام قاعدة بيانات العملاء	- تفاعل الشركة مع العملاء
الهدف	- التركيز على العملاء المربحين - التسويق حسب طلب العميل	- جمع أفكار العملاء ولماجها مع أفكار الشركة واستخدامها لتحسين الخدمة وتطوير منتجات جديدة.
دور العاملين	- جمع بيانات عن العملاء من دليل مواقع الويب.	- جمع المعرفة وتبادلها من خلال الاتصال المباشر والمحادثات مع العملاء.

Source: Murillo M. Garcia & Annabi H., Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol.53, P878.

#### أهداف إدارة معرفة العميل

حسب (Roscoe,2001) تهدف إدارة معرفة العميل إلى تحقيق ما يلي:

- معرفة حاجات العميل المتجددة؛
- انتاج قيمة مضافة للمنتجات والخدمات؛
- الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة أطول وتعزيز رضا لديهم؛
- زيادة حجم المبيعات؛
- زيادة الربحية وتحسن الأداء؛
- تبادل المعرفة وخلق قرارات جيدة من منظور استراتيجي، لتوفير أفضل الخدمات للزبائن.

بينما يميز (Gibbert.,al 2003) بين أربعة أهداف وهي شفافية المعرفة ونشر المعرفة وتطوير المعرفة وكفاءة المعرفة، أد تعتمد كفاءة المعرفة على المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة العميل. هذا يتطلب من الشركات القيام بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن نشرها عبر الوحدات التنظيمية واستعمالها في أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

### الأداء التسويقي

يعرف (المير، 1995) الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة. ويعرف الأداء على أنه النتائج الفعلية التي يحققها الموظف في الشركة التي يعمل بها. وينظر (whelen & hunger,2008) للأداء على أنه " النتيجة النهائية لنشاطات الشركة". وعليه يمكن تعريف الأداء على أنه عبارة عن الأنشطة والمهام التي يزاولها الموظف في الشركة و النتائج الفعلية التي يحققها في مجال عمله بنجاح لتحقيق أهداف الشركة بكفاءة وفعالية وفقاً للموارد المتاحة و الأنظمة الإدارية و القواعد والإجراءات والطرق المحددة للعمل. يعتبر القياس عاملاً مهماً لأي شركة لتبقى أو تستمر. لذلك فإن تطوير نظام قياس أداء شامل ينفذ عمليات إدارية إستراتيجية من توضيح، ونقل رؤية، وإستراتيجية الشركة إلى جميع الأقسام و ليصال الأهداف الإستراتيجية من خلال مصفوفة مقاييس ومؤشرات مالية وغير مالية، وتحديث البرامج والتصرفات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية، وتحقيق الأهداف، وتعزيز التغذية الراجعة والتعلم والتطوير، واتخاذ الخطط التصحيحية اللازمة، متطلب ضروري لزيادة فعالية وكفاءة أداء الشركة. كان ظهور مفهوم أنظمة قياس وتقويم الأداء المعاصرة ومنها بطاقة القياس ورقابة الأداء تحولاً جوهرياً في الفكر الإداري في مجال تقويم الأداء، ففي عام 1992 قام العالمان الأمريكيان Robert Kaplan and David Norton بتطوير أداة أطلق عليها بطاقة القياس المتوازن Balanced Scorecard، واستمر بتطويرها خلال السنوات العشر الماضية لتشمل مجموعة من النسب المالية وغير المالية لتقويم الأداء الشامل للمنظمة.

وقد ساهمت بطاقة القياس المتوازن في خلق أربع جوانب لتطبيق الإستراتيجية هي: المحور المالي: يركز هذا المحور على الجانب المالي في أداء المنظمة مثل العوائد والأرباح والمصاريف وقيمة الموجودات وحقوق المساهمين، وتبرز أهمية هذا المحور لان الهدف الأساسي من وجود المنظمات هو تحقيق الأرباح وتوفير الموارد اللازمة للاستمرار والتطور.

محور الزبائن: يركز هذا المحور على العلاقة مع الزبون حيث تسعى المنظمة لتحقيق رضا الزبون والسعي إلى تلبية احتياجاته بل وتخطي توقعاته، و تبدو هنا أهمية سرعة الاستجابة لطلبات الزبائن ودقة التسليم وجودة المنتجات ومطابقتها لاحتياجاتهم، وانعكاس ذلك على العلاقة الطيبة للزبائن وزيادة ولاءهم و انتماءهم للمنظمة.

محور العمليات الداخلية: يركز هذا المحور على ضبط ومراقبة أداء العمليات والنشاطات الداخلية التصنيعية والسيطرة على الحلقات المهمة في السلسلة التصنيعية والإدارية وغيرها سعيًا إلى معالجة الانحرافات وتطوير الأداء و مواعاة العمليات مع التوجهات العامة للمنظمة.

محور التعلم والنمو: يركز هذا المحور على قياس ومراقبة مشاريع التطوير والتحسين التي قد لا يكون تأثيرها مباشرًا على العوائد بحيث يتم تتبع تحقيق الأهداف ومدى فعاليتها، يهدف هذا المحور أيضا إلى دفع وتوجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين الضروري من أجل البقاء في عالم اليوم المليء بالتطورات والقفزات التكنولوجية السريعة.

وبشكل محدد أكثر فإن الشركة (Kaplan & Atkinson, 1998) تبحث في : كيف يرانا زبائننا؟ ما هي العمليات التي يجب إن نتفوق فيها؟ كيف يمكن إن نحافظ على قدرتنا لتغيير وتحسن؟ كيف يرانا مزودين التمويل؟

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على مؤشرات التالية: ( الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن). حيث تمثل الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتقيس مدى كفاءة وفاعلية إدارة الشركة في جني الأرباح عن طريق استخدام موجوداتها بكفاءة.

### منهجية الدراسة

تعد هذه الدراسة استطلاعية، لاعتمادها على أسلوب المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتضمن مسح للأدب النظري بالرجوع إلى المراجع والمصادر والدوريات العلمية لبناء الاطار النظري للدراسة، والبحث الميداني من خلال القيام بجمع البيانات والمعلومات الملائمة لتحقيق أهداف الدراسة.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في شركة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس) والبالغ عددهم 593 إطار على مستوى التراب الوطني و 312 منهم يعملون بالمديرية العامة بمقرها بالجزائر العاصمة. شركة موبيليس هي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر تقدم لزيانها سلسلة من المنتجات والخدمات العالية، ظهرت شركة موبيليس في

أوت 2003، هي شركة ذات أسهم برأس مال قدره 1000000000 دج موزعة على 1000 سهم بقيمة 100000 دج لكل سهم. موبيليس شركة منظمة حسب القوانين العالمية المقدمة دوليا في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة وغير محدودة ومستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعاً تحقيق ميزة تنافسية.

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى وهي شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر (جيزي) وشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 و الربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005 وذلك فيظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. والجدول رقم(02) يبين أهم مؤشرات قطاع الاتصالات بالجزائر.

الجدول رقم (02): مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
حجم الاستثمارات(مليار دينار)	473.860	515.822	591.771	713.724	835.052
عدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال (بالملايين)	35.61	37.52	39.63	43.29	43.22
رقم الاعمال ( مليار دينار)	246.1	274.3	299.78	324.27	340
الكثافة الهاتفية للنقال (نسبة انتشار %)	%96.52	%99.28	%102.40	%109.62	%107.00
قيمة المضافة (مليار دينار)	154.811	174.793	193.051	186.613	217.62

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط

<https://www.arpt.dz>

عرفت الكثافة الهاتفية للنقال انخفاضا يقدر بـ 2.62 % بالمقارنة مع 2014، إذ انتقلت من 109.62% إلى 107 % في سنة 2015 ويرجع أساسا هذا الانخفاض إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشطين و غير المعرفين من طرف معاملي الهاتف النقال. وحقق المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقال سنة 2014 رقم أعمال في حدود 324,276 مليار دج(منها رقم الأعمال لخدمات G3)، حيث عرف نمو وزيادة قدرها 8% مقارنة مع مبلغ الإيرادات المسجل عام 2013 بـ 299.788 مليار دج.

المبلغ الموحد للقيمة المنجزة من قبل المتعاملين الثالث للهاتف النقال خلال ختام السنة المالية لـ 2014 إذ انخفض 193.51 مليار إلى 186.613 مليار دينار جزائري أي بنسبة انخفاض تقدر بـ 3%. هذا الانخفاض ناجم عن تكاليف الاستغلال المتصلة بإطلاق خدمات G3 والمتعلقة بالخدمات الخارجية وأخرى بالاستهلاك والهبات الممنوحة. وشهدت ارتفاع في 2015 بنسبة 3.17% ويرجع أساسا لإطلاق خدمات G3.

فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التي حققتها شركة اتصالات الجزائر (موبيليس) خلال 5 سنوات يبين الجدول رقم (03) أهم مؤشرات الأداء لهذه الفترة الزمنية (2015/2011). فقد ارتفع عدد المشتركين بنسبة 9.95% لسنة 2015 بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2014، برقم أعمال بلغ 86 مليار دج لسنة 2014 حقق متعامل موبيليس نموا فاق نسبة 22% مقارنة مع نفس الفترة من سنة 2013. أما الحصة السوقية فقد احتلت المرتبة الثانية في سوق الهاتف النقال بالجزائر بنسبة تقدر بـ 33.12% بعد شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر بـ 38.43% وشركة الوطنية لاتصالات الجزائر بـ 28.45% لسنة 2015 حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

الجدول رقم (03): مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (2011-2015)

2015	2014	2013	2012	2011	البيان
14.318	13.20	12.45	10.62	10.51	عدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال (بالملايين)
74.3	86	73	59	55	رقم الاعمال ( مليار دينار)
%33.12	%30.08	%31.66	%28.31	%29.53	الحصة السوقية (نسبة %)

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط

<https://www.arpt.dz>

**عينة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 100 استمارة على عينة مقصودة من المديرين ورؤساء الاقسام العاملين في المديرية العامة لشركة موبيليس. وتم استعادة (91) استمارة بنسبة استجابة بلغت 91%، وتم استبعاد 10 استمارات ليصل عدد الاستمارات الصالحة للتحليل (81) استمارة تمثل 81% من العدد الكلي للاستمارات الموزعة.

**أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية (انظر الملحق 1) وتم تطوير هذه استمارة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، قد تضمنت الاستمارة 3 أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: معلومات العامة والخصائص الديمغرافية من خلال 6 عبارات.

الجزء الثاني: إدارة معرفة العملاء تم قياسها من خلال 15 عبارة.

الجزء الثالث: الأداء التسويقي جر قياسه من 3 فقرات.

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (likert scale) وقد تم مراعاة التدرج في مقياس المستخدم كما يلي:

مطبق بشكل ممتاز	مطبق بشكل جيد	محايد	مطبق نوعا ما	غير مطبق اطلاقا
5	4	3	2	1

واعتماد على ما تقدم فإن يم الاوساط الحسابية التي توصلت إليها دراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

(3.68- فما فوق = مرتفع)، (2.34-3.67 = متوسط)، (-2.33 فما دون = منخفض) وفق المعادلة التالية:

القيمة العليا - القيمة الدنيا لبدائل الاجابة مقسومة على عدد المستويات أي:

$$1.33 = \frac{4}{3} = \left(\frac{1-5}{3}\right)$$

وبذلك يكون المستوى المتوسط المنخفض من  $2.33 = 1.33 + 1$

ويكون المستوى المتوسط من  $3.67 = 1.33 + 2.33$

ويكون المستوى المرتفع من (3.68-5)

صدق أداة الدراسة وثباته: اعتمدت هذه الدراسة على مصادر متعددة ( الكتب، الدوريات الأبحاث المنشورة، أطروحات الدكتوراه...) من أجل إعداد الاستمارة، من أجل تطويرها تم اجراء مقابلات شخصية مع ذوي الاختصاص في العلوم الادارية والتسويق، ومنهجية البحث العلمي وتحليل البيانات. تحقق الصدق الظاهري للمقياس بالاستعانة بالمحكمين من أعضاء هيئة في التدريس حيث تم اجراء التعديلات اللازمة حسب المقترحات المقدمة من قبل المحكمين.

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستمارة ككل (0.910) وكذلك (0.887) لمقياس إدارة معرفة العملاء، (0.839) لمقياس الأداء التسويقي، وبالتالي تتمتع أداة

الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

### معالجة وتحليل البيانات:

لمعالجة البيانات لغرض اختبار نموذج الدراسة وفرضيتها فقد جرى استخدام أساليب أدوات إحصائية مختلفة من خلال الاستعانة ببرنامج SPSS17 وبرنامج SATATISTIC، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيع التكراري والنسب المئوية المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل الانحدار البسيط والانحدار المتعدد.

### تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة

يتبين من الجدول رقم (04) أدناه أن نسبة الذكور تقدر بحوالي 53.09% من مجموع العاملين بشركة موبيليس وهي متقاربة لحد ما مع نسبة الإناث التي تقدر بـ 46.91%، وهذا يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة واتخاذ القرار من خلال اعطاء فرص متساوية لكلا الجنسين، وهذا راجع لتغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة ومعها تغيرت البيئة الثقافية للشركات الجزائرية.

ويلاحظ من الجدول نفسه أن الفئة الشباب تمثل أكبر نسبة تقدر بحوالي 62.96% التي تتدرج في الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 40 سنة وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم. في حين لم تتعدى الفئة العمرية من 40 إلى أكثر من 50 سنة (37.04%)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

الجدول رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية

المتغير	الفئات	العدد	النسبية	المتغير	الفئات	العدد	النسبية
الجنس	ذكر	43	53.09	العمر	20-29	29	35.80
	أنثى	38	46.91		30-39	22	27.16
	المجموع	81	100%		40-49	24	29.63
القسم بالشركة (المستوى الإداري)	التسويق والمبيعات	21	25.93	أكثر من 50	6	7.41	
	الموارد البشرية والعلاقات العامة	13	16.05	المجموع	81	100%	
	المالية	7	8.64	الخبرة بالسنوات	أقل من 5	25	30.86
	IT والهندسة	40	49.38		6-10	33	40.74
المجموع	81	100%	11-15		14	17.29	
دبلوم أو ما دون	9	11.11	أكثر من 15	9	11.11		

		15			ذلك	المؤهل العلمي
% 100	81	المجموع	24.69	20	ليسانس	
			53.09	43	مهندس	
			8.64	7	ماجستير	
			2.47	2	دكتوراه	
			% 100	81	المجموع	

وبين الجدول رقم (04) أيضا أن حوالي (88.42%) من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، و أن غالبيتهم من حاملي شهادة المهندس ب (53.09%) وهذا يشير إلى تركيز شركة اتصالات الجزائر على استقطاب حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام، وتبلغ نسبة من لديهم خبرة في الشركة أقل من 10 سنوات حوالي (71.6%) وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للشركة، يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (62.96%).

#### نتائج التحليل واختبار فرضيات

#### وصف متغيرات الدراسة:

#### أولاً: إدارة معرفة العملاء (الزبائن)

بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (05) بأن الأهمية النسبية لإدارة معرفة العملاء في شركة الجزائر للاتصالات محل الدراسة كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.507) أو انحراف معياري (0.987) قياساً بأعلى قيمة للمقياس والبالغة (5)، وجاءت الفقرة (4): "تملك الشركة مواقع الكترونية لعرض المعلومات والخدمات الجديدة والعمل على تحديثها باستمرار" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.009) وانحراف معياري (0.911) وبأهمية نسبية عالية، في حين جاءت الفقرة (10): "تسعى الشركة إلى تطوير علاقاتها مع كافة زبائننا وتسعى لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.068) وانحراف معياري (1.044)، وهذا يفسر أن إدارة معرفة العملاء ذات مستوى متوسط من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وبين الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة هذا يعكس مدى تقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة معرفة الزبون.

الجدول رقم (05): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإدارة معرفة

## العملاء

ت	إدارة معرفة العملاء			
	المعرفة حول العميل (الزبون)			
مستوى الأهمية	ترتيب أهمية الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
متوسطة	8	1.033	3.568	1 تملك الشركة قنوات اتصال متنوعة مع ذوى المصالح (جميع الجهات المستفيدة من الاتصالات)
متوسطة	3	1.004	3.619	2 لدى الشركة البيانات والمعلومات الكافية أو الكاملة نسبيا حول الزبائن الحاليين وتعمل على تحديثها باستمرار
متوسطة	4	0.989	3.593	3 تستخدم الشركة باستمرار انظمة معلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن
متوسطة	6	0.909	3.585	4 تعمل الشركة بدقة في البحث عن حاجات زبائنهم وتحثي عنها باستمرار
متوسطة	13	0.858	3.331	5 معظم الزبائن راضون عن الخدمات التي تقدمها الشركة اليهم
<b>المعرفة للعميل (لزيون)</b>				
متوسطة	2	0.929	3.644	6 تحافظ الشركة على سرية المعلومات الشخصية لزيانها
عالية	1	0.911	4.009	7 تملك الشركة مواقع الكترونية لعرض المعلومات والخدمات الجديدة والعمل على تحديثها باستمرار
متوسطة	10	1.043	3.458	8 تهتم الشركة بمشاركة زبائنهم بالمعرفة والمعلومات في مجال الاتصالات وأخذها بنظر الاعتبار في خططها المستقبلية
متوسطة	9	0.939	3.551	9 يمتاز موظفو الشركة بالمهارات والخبرات والقدرات على كسب زبائن جدد وتحرص الشركة على جذب العاملين الموهوبين في مجال تقديم خدمات الاتصالات
<b>المعرفة من العميل (من الزبون)</b>				
متوسطة	15	1.044	3.068	10 تسعى الشركة إلى تطوير علاقاتها مع كافة زبائنهم وتوسعى لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها
متوسطة	14	1.010	3.178	11 تجتمع الشركة مع الزبائن بشكل مستمر لتحديد رغباتهم واحتياجاتهم
متوسطة	11	1.091	3.458	12 توجد علاقة طويلة المدى بين العاملين في الشركة والزبائن
متوسطة	12	1.003	3.373	13 تخصص الشركة وقتا كافيا لمعرفة مشاكل الزبائن والعمل على وضع الحلول المناسبة لها
متوسطة	5	0.998	3.593	14 تمتلك الشركة العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية من اللباقة تساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد
متوسطة	7	1.040	3.585	15 يختار الزبائن الخدمات الحديثة والمتطورة للشركة بشكل متزايد مقارنة بزبائن الشركات المنافسة الأخرى
		0.987	3.507	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة معرفة العملاء

ثانياً: الأداء التسويقي لشركة الجزائر للاتصالات مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (06) أدناه ارتفاع مستوى أهمية الأداء التسويقي في شركة اتصالات الجزائر محل الدراسة بمتوسط حسابي (3.828) وانحراف معياري (0.943)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالأداء التسويقي مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى بين (3.797-3.856). ويتضح من الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة زيادة الحصة السوقية، زيادة ربحية الشركة والاحتفاظ بالزبائن وهو ما يعكس تقارب في وجهات نظر لأفراد عينة الدراسة حول مستوى الأداء التسويقي.

الجدول رقم (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى أهمية لأداء التسويقي

لشركة الجزائر للاتصالات مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى

ت	الاداء التسويقي مقارنة بالمنافسين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	مستوى الأهمية
16	تعمل الشركة على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى	3.831	1.032	2	مرتفعة
15	تحقق الشركة زيادة في الأرباح سنوياً مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى	3.856	0.963	1	مرتفعة
17	تسعى الشركة للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى	3.797	0.833	3	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للأداء التسويقي	3.828	0.943	-	-

اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات تم اعتماد على تحليل الانحدار كما هو موضح في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (07): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لتأثير إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	B	T	Sig*
الارتباط	معامل الارتباط	المحسوبة	معامل الانحدار	المحسوبة	الدالة	مستوى الدالة
الأداء التسويقي	0.405	0.163	15.735	0.670	3.962	0.000
زيادة الحصة السوقية	0.323	0.104	9.357	0.594	3.057	0.003
زيادة الربحية	0.433	0.187	18.483	0.776	4.300	0.000
الاحتفاظ بالزبائن	0.210	0.043	4.227	0.401	1.735	0.041

\*يكون التأثير ذو دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (07) أن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة العملاء) والمتغير التابع (زيادة الحصة السوقية) تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 0.323 أي تقارب 32% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة مربع الارتباط ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة معرفة العملاء) يفسر 10% من التباين الحاصل في المتغير التابع (زيادة الحصة السوقية) عند مستوى دلالة 0.003. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة معرفة العملاء على زيادة الحصة السوقية مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة معرفة العملاء على زيادة الحصة السوقية لدى شركة الجزائر للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

كما تبين نتائج الجدول رقم (07) أن فإن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة العملاء) والمتغير التابع (زيادة الربحية)، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 0.433 أي تقارب 43% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة مربع الارتباط ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة معرفة العملاء) يفسر 18% من التباين الحاصل في المتغير التابع (زيادة الربحية) عند مستوى دلالة 0.000. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة معرفة العملاء على زيادة الربحية مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة معرفة العملاء على زيادة الربحية لدى شركة الجزائر للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال نتائج الجدول رقم (07) أن فإن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة العملاء) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالعملاء)، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 0.210 أي تقارب 21% وهي درجة ارتباط ضعيفة، كما أن قيمة مربع الارتباط ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة معرفة العملاء) يفسر 4% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الاحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة 0.043. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إدارة معرفة العملاء على الاحتفاظ بالعملاء مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة

إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الاحتفاظ بالزبائن لدى شركة الجزائر للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال بيانات الجدول رقم (07) فإن قيمة معامل الارتباط والتي تقيس درجة الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة العملاء) والمتغير التابع (الأداء التسويقي)، تشير إلى أن قوة العلاقة (R) بين المتغيرين تساوي 0.405 أي تقارب 40% وهي درجة ارتباط متوسطة، كما أن قيمة مربع الارتباط ( $R^2$ ) تشير إلى أن المتغير المستقل (إدارة معرفة العملاء) يفسر 16% من التباين الحاصل في المتغير التابع (الأداء التسويقي) من خلال زيادة الربحية وهذا بمستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 حيث تبين النتائج بأن زيادة الربحية يعد أكثر المتغيرات دلالة (Beta = 0.776) كما تشير نتائج الانحدار البسيط إلى أن كل من زيادة الحصة السوقية (Beta = 0.594) والاحتفاظ بالعملاء (Beta = 0.401) يحملان أثرا دالا من إدارة معرفة العملاء. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي مما يعني رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة أي إثبات الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي لدى شركة الجزائر للاتصالات بأبعاده الثلاثة (نمو الحصة السوقية، زيادة الربحية، الاحتفاظ بالزبائن) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت نسبة متغير الجنس متقاربة وهذا مؤشر على دخول المرأة لسوق العمل بالجزائر بقوة، كما يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة واتخاذ القرار من خلال اعطاء فرص متساوية لكلا الجنسين، وهذا راجع لتغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة ومعها تغيرت البيئة الثقافية للشركات الجزائرية.
2. كانت أكبر نسبة لمتغير العمر هي الفئة العمرية (20-40) وبالتالي تشكل الفئة الشباب غالبية اليد العاملة في شركة الجزائر للاتصالات، وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم.
3. كانت أكبر نسبة لمتغير المؤهل العلمي هي نسبة جملة الشهادات الجامعية وهذا يشير إلى تركيز الشركة على استقطاب وتوظيف حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام والأنشطة. وتبلغ نسبة من لديهم خبرة في الشركة أقل من 10

- سنوات حوالي (71.6%) وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للشركة، يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (62.96%).
4. دلت نتائج أن شركة اتصالات الجزائر (موبيليس) تتمتع بمستوى متوسط لإدارة معرفة العملاء وهي درجة مقبولة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة معرفة العملاء (3.507) وهي قيمة متوسطة ومقبولة.
5. خلصت الدراسة أن شركة اتصالات الجزائر تتمتع بمستوى عالي للأداء التسويقي لكل من أبعاده الثلاثة زيادة الربحية، زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (3.828) وهذا يؤكد أن شركات قطاع الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحققه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في منافسة احتكارية وبالتالي يمكن أن نقول بأن البيئة المالية في صالح شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.
6. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة احصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي لشركة اتصالات الجزائر ولكافة لك أبعاده لثلاثة زيادة الربحية، زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن.

### التوصيات المقترحة

استنادا إلى نتائج ومحددات الدراسة فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة وهي كالتالي:

1. وجوب اهتمام شركة اتصالات الجزائر بإدارة المعرفة وهذا من خلال العمل على جمع وتصنيف وتنظيم المعرفة وحفظها وتوزيعها إلى مختلف مستويات الادارية لاتخاذ القرارات المختلفة.
2. لا بد من إدراك مديري شركة اتصالات الجزائر لقوة إدارة معرفة العملاء التحليلية والأهمية الاستراتيجية لكسب معرفة العميل والتي شأنها دعم تطوير الخدمات الجديدة مقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال التفاعل مع العملاء وسعي الدائم لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على اشباعها. وهكذا يعتمد على ما تملكه الشركة من موظفو يتمتعون بالمهارات والخبرات والقدرات على كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين. وهذا يجسد من خلال حرص الشركة على استقطاب الموظفين الموهوبين في مجال تقديم خدمات الاتصالات.

3. من الضروري سعي شركة اتصالات الجزائر لإنشاء إدارة معرفة العملاء (الزبائن) تهتم بتحديد المعرفة التي تحتاجها الشركة عن العملاء ومن العملاء اضافة إلى تحديد فجوة المعرفة حول العملاء (ماذا تعرف الشركة) مقابل ( ماذا يجب أن تعرف الشركة). وتحديد فجوة المعرفة لدى العملاء (ماذا يعرف العميل) مقابل (ماذا يجب ان يعرف العميل). اضافة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين مصادر المعرفة المختلفة في قاعدة معرفة الشركة لسد فجوات المعرفة بمكونات الثلاثة المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل.

4. وفي مجال البحوث المستقبلية تقترح الباحثة العمل على اختبار أنموذج مقترح لإدارة معرفة العميل مع متغيرات وسطية أخرى في شركات الهاتف النقال.

### قائمة المراجع

- 1- البكري، ثامر ياسر، وسليمان، أحمد هاشم. (2006). إدارة المعرفة التسويقية وانعكاسها على علاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية. بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني جامعة العلوم التطبيقية الأردنية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- 2- بن واضح، الهاشمي. (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011). جامعة فرحات عباس: أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم.
- 3- حسن، هلال محمد عبد الغني. (1996). مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء.
- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوكية واللاسكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط <https://www.arpt.dz>
- 4- الفقهاء، عبد القادر. (2004). إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية " دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- 5- مسودة، سناء. (2006). نموذج مقترح لقياس الأداء الشامل في منظمات الأعمال في ضوء مقارنة تحليلية لنموذج الأمريكي (بطاقة العلامات المتوازنة) والنموذج الياباني ( الإدارة التكاملية الشاملة) لقياس الأداء الشامل، ورقة عمل ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الثاني في جامعة العلوم التطبيقية الخاصة لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بعنوان " الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات" والمنعقد خلال الفترة الواقعة ما بين 26 - 27 نيسان.
- 6- المير، عبد الرحيم علي. (1995). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الوصف الوظيفي والصفات الشخصية. مجلة معهد الإدارة العامة. (العدد2).
- 7- نجم، نجم عبود. (2008). إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
8. Bouzidi Abdelkader, Gharbi, Jamel-Eddine. (2008). déterminants et conséquences de la gestion des connaissances clients, disponible sur

site:[http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi\\_Gharbi.pdf](http://www.escpeap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi_Gharbi.pdf)

9. Dr Te Fu Chen, Hsuan-Fang Huang.(2011). An integrated CKVC model to building customer knowledgemanagement synergy and impact on business performace, International Conference on Economics, trade and development, IPEDR vol.7, IACSIT press, singapor.
10. Kaplan S. Robert and Norton P. David.(1996).(Using the Balanced Scorecard as Strategic ManagementSystem) Harvard Business Review, January/ February
11. Lee Matthew K.O., Cheung Christy M.K.,Lim Kai H.and Sia Choon Ling.(2006).Understanding Customer Knowledge Sharing in Web-based discussion boards, Internet Research, Vol. 16, No.3..
12. Gibbert M., Leibold M., G.Probst.(2002) . five styles of customer knowledge management, and how smartcompanies use them to create value, European Management Journal, vol.20,No.5,p.p459-469, disponible sur site: <http://www.sciencedirect.com>
13. [Henning Gebert](#), [Malte Geib](#), [Lutz Kolbe](#), [Walter Brenner](#), (2003) "Knowledge enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts[1]", Journal of Knowledge Management, Vol. 7 Iss: 5.
14. Mithas, S., Ramasubbu, N., and Sambamurthy, V..(2008).InformationManagement Capability and Firm Performance: An Empirical Analysis".Robert H. Smith School Research Paper No.RHS 06-071. Retrieved
15. Murillo M. Garcia & Annabi H.( 2002). Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, Vol.53.
16. Qinjun Luo, Relationship between market orientation and business performance. Doctoral Thesis. Hangzhou: Zhejiang University (inChines).
17. Roscoe, David.(2001) .“The Customer Knowledge Journey”, Journal of Financial Services Marketin, Vol. 5, No. 4.
18. Rowley, Jennifer E.(2002). Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.5.
19. Zanjani S., Rouzbehani R.(2008). proposing a conceptual model customer knowledge management: A study of CKM toolebratish dotcoms, international journal of human and social sciences, vol.2., disponible sur site: <http://www.ijhssnet.com>.
20. Salomann, Harald, Dous, Malte, Kolbe Lutz and Brenner .(2005) Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work”, EuropeanManagement Journal, Vol. 23, No. 4.
21. Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin and Sha D.Y.(2005). “Linking Innovative Product DevelopmentWith Customer Knowledge: A Data-Mining Approach”, Technovation..
22. Kaplan, S. Robert and Atkinson A. Anthony.(1998). (Advanced Management Accounting), 3<sup>rd</sup> edition, New jersey: Prentice Hall Inc.
23. Rollin, Minna & Aino, Hallinen.(2005).Customer Knowledge Management Competence: Towards a Theoretical Framework, proceedings of the Hawaii international conference on system sciences, disponible sur site: <http://www.betsaonline.com/KM/CustomerKMCompetence.pdf>
24. Roscoe, David.(2001)The Customer Knowledge Journey, Journal of Financial Services Marketing. Vol. 5, No.4.