

## دراسة تحليلية لأثر إدارة معرفة العملاء على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة: (مؤسسة أوريدو للاتصالات)

\*مجيد شعباني (1)، بن خليفة أحمد (2)

(1) جامعة بومرداس، الجزائر

(2) جامعة الوادي، الجزائر

mcha2016@gmail.com\*

### الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة العملاء وأداء الشركة، ومن ثم تبين أثر تبني فلسفة إدارة معرفة العملاء على تحسين أداء الشركة (أوريدو)، وقد أجريت الدراسة بالاعتماد على أسلوبين متكاملين؛ الأول وثائقي (وصفي)، وذلك بالاطلاع على عدد من الأدبيات لتوضيح الخلفية النظرية لإدارة معرفة العملاء وأداء الشركة. أما الأسلوب الثاني فهو أسلوب مسحي (تحليلي)؛ عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ إذ تم قياس معامل الصدق، فتم التوصل إلى درجة عالية من الثبات لعينة مكونة من (115) فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS. V19) وأدوات إحصائية وصفية، فمن بين النتائج المتوصل إليها هو أن الشركة الوطنية للاتصالات الجزائرية (أوريدو) تتمتع بمستوى متوسط لإدارة معرفة العملاء ومستوى عال للأداء مقارنة بمنافسيها، وهناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على أداء الشركة الوطنية للاتصالات الجزائرية (أوريدو)، وهذا حسب الأبعاد المعتمدة في نموذج الدراسة.

**الكلمات الدالة:** إدارة معرفة العملاء؛ أداء الشركات؛ المعرفة عن الزبون؛ المعرفة لأجل الزبون.

# Analytical study of the impact of Customer knowledge management on improving the performance of Algerian economic institutions

## Case Study: Ooredoo Communications

\*Abd Elmadjid Chabani<sup>(1)</sup>, Bin Khalifa Ahmad<sup>(2)</sup>

<sup>(1,2)</sup>University of Boumerdés, Algeria

<sup>(3)</sup>University of El-oued, Algeria

\*mcha2016@gmail.com

### Abstract

The study was designed to test the relationship between customer knowledge management and company performance, and then to demonstrate the impact of customer knowledge management philosophy on improving the performance of the company (Ooredoo). The study was conducted using two complementary methods: the first method was a documentary (descriptive) and the performance of the company. The second method was an analytical survey by means of an exploratory study through the questionnaire as a data collection tool. The truth coefficient was measured as a high degree of stability was achieved for a sample of 115 individuals. The data was analyzed using the statistical package (SPSS.V19) and counting tools Vision descriptive. One of the findings is that the National Telecommunications Company of Algeria (Ooredoo) has an average level of customer knowledge management and a high level of performance compared to its competitors. There is a statistically significant impact of customer knowledge management on the performance of the National Telecommunications Company Algeria (Ooredoo). This is based on the dimensions adopted in the study model.

**Keywords:** Customer knowledge management; companies' performance; knowledge of customer; Knowledge for the customer.

### مقدمة

تعد المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للأداء المتميز، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار، لهذا تسعى الشركات بصورة مستمرة إلى كسب المعرفة المتجددة، والواقع أن هذه المعرفة كلما تنامت وتعمقت تحولت إلى رأس مال زبوني الذي يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، هذا الرأس مال هو أساس تطوير علاقات طويلة الأمد مما تعود بعوائد لا تنقطع للمؤسسة طوال دورة حياة الزبون، وجعل الزبون محور عمل المنظمة وشريكها الإستراتيجي؛ أي بدأت تدرك أهميته وجعله في أعلى هرم المؤسسة، إذ أصبح اكتساب المعرفة عن الزبائن من أهم المزايا التنافسية التي تسعى إليها منظمات اليوم، والتي تسعى من خلالها لتحقيق أداء متميز يشبع حاجات زبائنها، ورغباتهم، وتفضيلاتهم، لكسب رضاهم وولائهم، وتعتبر إدارة معرفة الزبائن عاملاً محورياً وهاماً في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية تجاه تحقيق مستويات أداء عالية، ذلك أن امتلاك معرفة عن الزبائن يعد سلاحاً فاعلاً لدى منظمات الأعمال لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق، والكشف عن الفرص السوقية المختلفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات ورغبات الزبائن، وأهم خصائص الخدمات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون فيها؛ إذ إن كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم هو أحد أهم الأهداف

الإستراتيجية لإدارة التسويق في المنظمة، وقد أدى هذا إلى الاهتمام بالزبون وإدارة العلاقة معه لكسب ولائه، من خلال ما سبق يتضح لنا أن للمعرفة دورا كبيرا في بناء وتحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية، فالمقدرة المعرفية تساعد على تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة مقارنة بالمنافسين.

لهذا سعت هذه الدراسة لاختبار أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركة أوريدو بشكل محدد، وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي: ما هو أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة معرفة العملاء لدى الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر، وأثر ذلك في أدائها من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مدى إدراك أهمية تواجد إدارة معرفة العميل في الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر.
- التعرف على أثر تبني مدخل إدارة معرفة العميل على أداء الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر.
- تقديم توصيات تفيد متخذ القرار بالنسبة لدور إدارة معرفة العملاء في الشركة.

#### أهمية الدراسة:

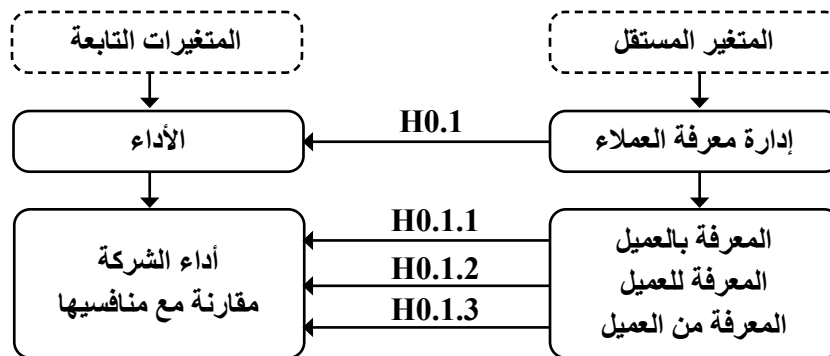
تتمك أهمية الدراسة في كونها تتناول بالدارسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا ما تحاول اختباره، إذ يتوفر لإدارة الشركات بشكل عام وإدارة التسويق بشكل خاص العديد من مصادر المعرفة حول أنواع العملاء في السوق، وحاجاتهم، وتفضيلاتهم، وهي بذلك تواجه تحديا كبيرا في الاستغلال الفعال لهذه المعرفة.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

#### فرضيات الدراسة:

- تنتطلق الدراسة من فرضية صفرية مفادها: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على أداء الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو). تتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، هي:
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).
  - لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة من العميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية لاتصالات الجزائر عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### نموذج الدراسة:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على نماذج سابقة<sup>1</sup>.

## أولاً: الأدبيات النظرية والتطبيقية

### I. الأدبيات النظرية:

#### التعريف الإجرائي لمصطلحات الدراسة:

\* **إدارة معرفة العملاء:** عبارة عن أسلوب إستراتيجي تتمكن بواسطته الشركات 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 على 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 شركتكم بعملائها (زبائنهم) الحاليين والمستقبليين. سيقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (1-5) في الاستبانة.
- المعرفة من العميل: تشير إلى المعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين الشركة والعميل (التغذية العكسية). سيقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (6-10) في الاستبانة.
- المعرفة للعميل: تشير إلى مستوى المعرفة التي تقدمها شركتكم لعملائها (زبائنهم). سيقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (11-15) في الاستبانة.

\* **أداء الشركات:** في هذه الدراسة سوف يتم قياس الأداء من خلال عشرة مؤشرات وهي: الريادة في القطاع، الأفق المستقبلية، التعامل مع المنافسين، النجاح في تسويق الخدمات الجديدة، النمو في الأرباح، النمو في المبيعات، امتلاك الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، معدل إنتاجية العملية (النشاط)، معدل إنتاجية العامل، الزيادة في الحصة السوقية. سيقاس هذا المفهوم من خلال الإجابة على البنود (16-25) في الاستبانة.

#### 1. الإطار النظري لإدارة معرفة العملاء وأداء الشركات

إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماماً متزايداً من قبل المهتمين بإدارة الأعمال؛ إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، خاصة إدارة معرفة العميل (CKM) إذ تعد أمراً حاسماً لتأكيد بقاء الشركة، وإخفاق الإدارة في تحقيق هذه المعرفة سوف يجعل الشركة خارج نطاق العمل التجاري، وتحتاج الشركات اعتبار (CKM) كأولوية إستراتيجية وليست جهداً روتينياً<sup>(2)</sup>.

#### أ- إدارة معرفة العملاء:

##### ♦ مفهوم إدارة معرفة العملاء:

تعرف إدارة معرفة العميل بأنها: "أسلوب إستراتيجي تتمكن بواسطته الشركات من أن تعمل إطاراً فاصلاً لتجنب عملاءها استلام المنتجات غير الملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم إلى شركاء في بناء المعرفة، كما أن إدارة معرفة العميل تساهم في تحسين النجاح المتبادل للشركات والعملاء"<sup>(3)</sup>، إنها تقوم على دمج مفاهيم إدارة معرفة العميل وإدارة علاقة العميل لكنها تتحرك بصورة قوية لتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين العميل والشركة، وبشكل أكثر تحديداً فإن فكرة إدارة معرفة العميل تساهم في أدبيات إدارة المعرفة من خلال تزويدنا بوجهة نظر واسعة حول (المعرفة التنظيمية)، بمعنى آخر تضمين العميل كمساهم في بناء أنشطة المعرفة. ويعرف الباحثون إدارة معرفة العميل بأنها: "الاستعانة بالمعرفة للعملاء (مثل معلومات المنتج)، ومن العملاء (مثل أفكارهم حول تحسينات المنتج)، وحول العملاء (مثل متطلباتهم وتوقعاتهم) لكي تحسن قدرة المنظمات المتعلقة بالعميل"<sup>(4)</sup>.

♦ **أنواع إدارة معرفة العملاء:** هناك من يعتبر إدارة واستخدام معرفة العميل أحد الأصول الهامة للأعمال التجارية، وأن هناك نوعين لمعرفة العميل هما<sup>(5)</sup>:

- المعرفة التي تتعلق بالعميل والتي من المحتمل أن تتضمن المعرفة حول العملاء المحتملين، وتصنيف العملاء، وكذلك تكوين المعرفة حول كل عميل على حدة.
- المعرفة المتاحة من قبل العملاء المتعلقة بمستويات جودة المنتج، على سبيل المثال كفاءة الأدوية الخاصة في معالجة الأمراض، ومستوى كفاءة أداء منافذ التوزيع التي يتم فيه تسليم السلع والخدمات.

يركز هذا التعريف هنا على نوعين فقط من أنواع معرفة العميل وهي (المعرفة حول العميل) و(المعرفة من العميل) ويهمل النوع الآخر وهو (المعرفة إلى العميل).

في حين نجد أن المقصود بمعرفة العميل هو التركيز على جانبين هما<sup>(6)</sup>:

- معرفة العميل حول القضايا التي تتعلق بالمنتج أو الخدمة التي يهتم بشرائها.
- المعرفة التي يجب أن تكون لدى الشركة حول القضايا التي تتعلق بحاجات ورغبات وتفضيلات العملاء حتى يمكن استخدامها لمساعدة العميل في اتخاذ قرار الشراء.

بينما هناك من يميز بين ثلاثة أنواع من المعرفة التي لها دور حيوي في التفاعل بين المنظمة وعملائها<sup>(7)</sup>:

- **المعرفة 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.
- **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 تتجرب بطرق مختلفة، فمثلا معرفة العملاء حول المنتجات، المجهزون واتجاهات السوق (التغذية العكسية) أن تستخدم لتحسين قدرة المنظمة وإبداع المنتجات.
- **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 والصفقات الماضية، حاجات العميل الحالية والمتطلبات والرغبات المستقبلية والوضع الاجتماعي أو المهني، نشاط الشراء والقدرة المالية.

فالباحثون لمدة طويلة اعترفوا بقيمة العميل كمصدر للمعرفة، وأكدوا الأهمية المتزايدة لاستكشاف إدارة معرفة العميل، فالإدارة الفعالة لمعرفة العميل يمكن أن تحسن بشكل ملحوظ ميزة الشركة التنافسية من خلال تزويد الشركة بالتصميم المناسب للمنتجات والخدمات الجديدة بشكل أفضل، ومن خلال الاستخبارات التنافسية المبكرة والمؤكدة، وكذلك بناء ولاء والتزام أفضل لدى العملاء، وتكوين التعاون المتبادل بين العميل والشركة<sup>(8)</sup>.

كما أن زيادة معدل إنتاج عمل المعرفة وإدارة معرفة العميل يؤدي لفهم حاجات العملاء ورغباتهم ويمكن الشركة من كسب الميزة التنافسية في السوق، وأن نتيجة معرفة العميل وإدارة معرفة العميل هي كما يلي<sup>(9)</sup>:

أولاً: تتحول ميزات المنتج إلى ( منافع يحتاجها العملاء) وتمهد الطريق لفهم رد فعل العميل نحو تلك المنافع.

ثانياً: حاجات العميل المحددة من خلال استلام منافع المنتج المحسوسة ستأخذ كأساس لتشكيل أو تحديد أجزاء السوق.

**أهداف إدارة معرفة العملاء:** تهدف إدارة معرفة العميل لتحقيق ما يلي<sup>(10)</sup>:

- الحصول على العملاء الأكثر ربحا.
- الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة أطول.
- الحصول على حصة كبرى من العملاء.
- زيادة قيمة هامش ربح العميل.
- ضمان أن تجربة العميل التجارية سوف تقابل ما توعده به الشركة عملاءها حول الصنف.

بينما يميز Gebert بين أربعة أهداف منظورة تحيط بهدف إدارة معرفة العميل وهي كما يلي<sup>(11)</sup>:

- **شفافية المعرفة:** تدعم شفافية المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد متطلباتهم المتعلقة بقدرة إدارة معرفة العميل، فالدرجة العالية من قدرة إدارة معرفة العميل تتطلب درجة عالية من الشفافية.
- **نشر المعرفة:** يدعم نشر المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد درجة نشر معرفة العميل المطلوبة بين كل الأفراد الذين يشاركون في أنشطة العمل. فإدارة النشر تتطلب إدارة شفافية المعرفة.
- **تطوير المعرفة:** يدعم تطوير المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد المتطلبات المتعلقة بتكييف وتوليد المعرفة. وعلى الرغم من أن المعرفة يمكن أن تكون متولدة بواسطة الفرد المعتمد على محتوياته الخاصة، إلا أنه من منظور عمليات CRM تطوير معرفة العميل الثمينة تتطلب القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد. لذلك تطوير إدارة المعرفة يتطلب إدارة نشر المعرفة.

• **كفاءة المعرفة:** تعتمد كفاءة المعرفة على المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة العميل. فالهدف من كفاءة المعرفة هو دعم عمليات الأعمال من خلال اختيار المعرفة الضرورية لعمليات CRM من الكم الكبير من المعرفة الثمينة. فكفاءة المعرفة تتطلب قدرة الإدارة لتطوير المعرفة، لأنها تستوجب مستوى عالياً من إدراك احتياجات العميل الحالية والمستقبلية اللازمة لتحسين عمليات إدارة علاقة العميل.

## ب- أداء الشركات

### ◆ مفهوم أداء المؤسسة

يتصف الأداء بكونه مفهوماً واسعاً ومتطوراً، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظراً لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد سواء؛ ومن جهة أخرى يعد مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين والباحثين في مجال إدارة الأعمال، ورغم ذلك يشوب تعريفه الالتباس والغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين.

• تعريف **Drucker.P**: عرفه بأنه " قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال " (12).  
• تعريف **Robbins و Wierseman**: حيث يتفقان مع **Drucker.P** إذ يعتبران الأداء بكونه " قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل " (13).

ويستمد من هذا التعريف أنه تم التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل – باتفاق معظم الباحثين – في البقاء والنمو.

وهناك من يرى أنّ الأداء هو: " انعكاس لكيفية استخدام الشركة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " (14).

### تقييم أداء المؤسسة:

• يعد استخدام مؤشرات الأداء المالي القاسم المشترك بين الباحثين والمديرين سواء كان ضمن الدراسات التطبيقية أو النظرية في عمليات تقييم الأداء ضمن الواقع العملي في مختلف الشركات. وهناك من يرى بأن "الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات، وأن عدم تحقيق الشركات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر" (15) ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول: " إن الأداء المالي يعد هدف الشركات الأساسي وإن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي. " (16).

وتعتمد الطريقة التقليدية في قياس الأداء المالي على تحليل نشاط المؤسسة باستخدام مجموعة من الأساليب تسمح بتحديد موقف المؤسسة من ناحية القوة والضعف وذلك بالاعتماد على النسب المالية والتحليل العمودي والأفقي لغرض المقارنة. • تمثل الفعالية التنظيمية (17) المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفاعلية إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي. فالفاعلية التنظيمية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة للأهداف المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح، أما ضمن البيئة الخارجية، فإن فاعلية المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور الإبداعي والتكنولوجي، ومدى تحسّنها للتقلبات الاقتصادية وقدرته على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.

في هذه الدراسة سوف يتم قياس الأداء من خلال عشرة مؤشرات، وهي: الريادة في القطاع، الأفق المستقبلية، التعامل مع المنافسين، النجاح في تسويق الخدمات الجديدة، النمو في الأرباح، النمو في المبيعات، امتلاك الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، معدل إنتاجية العملية (النشاط)، معدل إنتاجية العامل، الزيادة في الحصة السوقية.

## 2. الدراسات السابقة:

1- دراسة بعنوان: إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) - مستشفى بغداد التعليمي- علي حسون الطائي، مجلة بغداد، العدد 17، (2008).

يهدف البحث إلى دراسة مشكلة لها بعدان: نظري، وتطبيقي، فالبعد النظري يتمثل في أنّ إدارة معرفة الزبون وإدارة خدمة



الزبون مصطلحان معاصران، أما البعد التطبيقي فيتمثل في تلمس الباحث قلة الاهتمام بهذين المصطلحين على صعيد الواقع التطبيقي في المنظمة المبحوثة (مستشفى)، إذ تم جمع المعلومات باستخدام الاستبانة كأداة وزعت على عينة مكونة من 55 فرداً، ومقسمة إلى فئتين: الأولى مجموعة من العاملين (أطباء، مساعدي أطباء، عاملين) في المستشفى، أما الفئة الثانية من العينة فهي مجموعة من المرضى أي الزبائن خاصة الذين لديهم مراجعات مستمرة للمستشفى. وتم تحليل الإجابات من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية التي ساعدت في الوصول إلى نتائج البحث. وتوصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها وجود فروق معنوية بين إجابات العاملين والمرضى في بعض أبعاد إدارة معرفة الزبون وعدم وجود فروق في البعض الآخر منها. وفي نهاية البحث هناك مجموعة من التوصيات أبرزها حاجة المنظمة المبحوثة إلى وضع سياسات وإجراءات واضحة ومحددة لمتابعة حاجات المرضى وتفهم رغباتهم وتلبية متطلباتهم.

## 2- دراسة بعنوان: إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية- دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف التجارية الأهلية- إقليم كردستان بالعراق، برشك صالح محمد العسكري، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال، (2010).

تناولت الدراسة العلاقة بين إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وانعكاسها على تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية، ولغرض تغطية هذه الظاهرة المدروسة قدم البحث في شكله إطاراً نظرياً شمولياً وفلسفياً يغطي متغيرات الدراسة إجمالاً ضمن توجه تسويقي معاصر يعكس العلاقة بين المتغيرين المستقلين إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون، وكيف أن هذه العلاقة تؤثر فلسفياً في المتغير المعتمد تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية. واختيرت عينة من المصارف الأهلية في إقليم كردستان العراق لغرض التعرف على واقع العلاقة وبيان كيفية الوصول إلى إدارة علاقات الزبون ومعرفة الزبائن وأهمية ذلك في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية، وتم تصميم استمارة استبيان وزعت على عينة تتكون من (35) مديراً من المدراء العاملين في (35) مصرفاً، وقد تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المتعددة باعتماد البرمجة الإحصائية (SPSS- 15) ، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم قضية تتصدى لها إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون تكمن في تحقيق أهميتها في نتائجها المتمثلة في خلق القيمة العالية، وهناك اتفاق على أهمية كلتا الإدارتين من قبل عينة الدراسة.

## 3- دراسة بعنوان: مساهمة المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن- دراسة تقييمية مطبقة على إدارات مؤسسة صناعة الكوابل (E.N.I.C.A.B) ببسكرة، إيمان قحموش. وسيلة بن ساهل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الثاني، (2014).

جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى مساهمة المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن واختبارها في إطار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، وبناء على أهداف الدراسة فقد تم تحديد عينة الدراسة والتي تتكون من 36 إطاراً، تم اختيار الاستمارة ذات الخيارات المتعددة كأداة لجمع البيانات والتي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء، توصل البحث من خلالها إلى أن المعرفة الصريحة تساهم في تحسين تسيير علاقات الزبائن من حيث الأبعاد التالية: المعرفة عن الزبون، المعرفة لأجل الزبون وذلك من خلال تأثيرها الكبير على نشاط التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوى الزبائن والإصغاء لهم، ومتابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم.

## 4- دراسة بعنوان: أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، ليث سلمان الربيعي وآخرون، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، تطوير الخدمات الجديدة و الأداء التسويقي، وتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين في (20) مصرفاً تجارياً عاملاً في مدينة بغداد. أما عينة الدراسة فقد شملت مديري تطوير الخدمات الجديدة، ومديري خدمات الزبائن، ورؤساء الأقسام العاملين في سبعة مصارف تجارية موزعة في مدينة بغداد. ولجمع بيانات الدراسة تم تطوير استبانة خاصة بناء على الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها: ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون و تطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف، وأكثر من ذلك وجود أثر مشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بأبعاده الثلاثة: الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن.

##### 5- دراسة بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، محمد زرقون. الحاج عرابة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، (2014).

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها، وتقديم الإطار النظري للأداء في المؤسسة، وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير الملموس في المؤسسة، والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والإبداع، بما يضمن تحقيق الأداء المتميز في النهاية بالنسبة للمؤسسة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة موضوع البحث، كما خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على كفاءة وفعالية العمليات الداخلية، وفي تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين والرفع من مستوى تعلمهم، من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة.

##### 6- دراسة بعنوان: دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية (مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط)، الأمين حلموس، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، بسكرة، (2017).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون لتحقيق ميزة تنافسية مع التركيز على إدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون لدى مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط والتي بلغ عددها 8 بنوك، تم أخذ عينة بلغت 114 موظفاً، أي بنسبة (87%)، وتم اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية منها برنامج (SPSS.20)، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون مجتمعة في تحقيق ميزة تنافسية لدى البنوك الجزائرية بولاية الأغواط، كما تبين أنه يوجد اختلاف واضح في الأهمية بين المتغيرين المستقلين، حيث إن المتغير المستقل الأول إدارة معرفة الزبون تم إزاحته لعدم معنويته، في حين يكتسي المتغير المستقل الثاني إدارة العلاقة مع الزبون أهمية بالغة جداً في تحقيق البنوك الجزائرية بولاية الأغواط للميزة التنافسية.

#### 7- The Effect Of Market Knowledge Management Competence On Business Performance: Adynamic Capabilities Perspective, Jia-JengHou\* and Ying-TsungChien, International Journal of Electronic Business Management, Vol. 8, No.2, (2010).

ركز البحث على أن معرفة السوق أصبحت الأصول الرئيسة للشركات الحديثة والمفتاح للحفاظ على قدرتها التنافسية. ويحاول هذا البحث استكشاف أثر كفاءة إدارة المعرفة في السوق على الأداء من خلال منظور "القدرات الديناميكية". وقد تم اختيار 192 شركة تايوان لوضع المسح. وتتلخص النتائج الرئيسية على النحو التالي: هذه النتيجة التجريبية تدعم العلاقات بين القدرة الديناميكية، وكفاءة إدارة المعرفة في السوق وأداء الأعمال التجارية؛ أي نموذج مناسب مقبول، وأن القدرة الديناميكية لها تأثير إيجابي على كفاءة إدارة المعرفة في السوق، كما نجد كلا من الكفاءة إدارة معرفة السوق والقدرة الديناميكية لها تأثير إيجابي على أداء الأعمال، هناك تأثير للوساطة من إدارة المعرفة في سوق الكفاءة على العلاقة بين القدرة الديناميكية والأداء، ويعد هذا البحث قيمة لتقييم القدرات التنظيمية الرئيسية التي تؤثر بشكل مباشر على قيادة المنظمة نحو إدارة المعرفة الناجحة. وبعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا نلاحظ أنها تتفق مع دراستنا في تناولها لموضوعي إدارة معرفة العملاء وأداء المؤسسة بشكل عام، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها في أنها ربطت بين متغير إدارة معرفة العملاء بأبعاده التالية: (المعرفة من العميل، المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل)، وبين أداء المؤسسة بأبعاده التالية: (الريادة في القطاع، الأفق المستقبلية، التعامل مع المنافسين، النجاح في تسويق الخدمات الجديدة، النمو في الأرباح، النمو في المبيعات، امتلاك الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، معدل إنتاجية العملية (النشاط)، معدل إنتاجية العامل، الزيادة في الحصة السوقية)، ودراسة العلاقة بينهم على أرض الواقع في شركة اتصالات الجزائر (أوريدو).

## II. الأدبيات التطبيقية: الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

تم تأسيس "الوطنية للاتصالات" بالكويت سنة 1999، وهي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، شركة أوريدو هي فرع من فروع الشركة الكويتية "الوطنية للاتصالات" وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل شركة موبيليس، وهي فرع من مجمع اتصالات الجزائر وتسمى كذلك المتعامل



التاريخي وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وشركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر (جازي)، والشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في عام 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في عام 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية وقواعد المنافسة. وقد تحصلت الوطنية لاتصالات الجزائر على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 2 ديسمبر عام 2003 بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار. وفي عام 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "نجمة" وفي 21 نوفمبر 2013 تم تغيير العلامة التجارية لـ (أوريدو). وتغطي أوريدو 91 % من السكان عبر كامل التراب الوطني، كما تحتوي على 345 فضاء خدمات، وتشغل 1900 عامل 99 % منهم جزائريون، و 40 % من العنصر النسوي، ويقدر متوسط سن العمال بـ 30 سنة.

لا تزال سوق الاتصالات تسجل وتحقق معدلات نمو قوية وذلك من سنة إلى أخرى، هذا النمو ارتكز أساسا سواء في قطاعات الهاتف أو من حيث عدد الزبائن أو متعملي الهاتف الثابت والمحمول الذي ارتفع من 42.76 مليون سنة 2013 إلى 46.39 مليون مشترك سنة 2014، أي بزيادة قدرة بـ 8%. وقد أسفر نمو قاعدة المشتركين عن نتيجة وصلت إلى معدل اختراق 117.46 % سنة منها 109.62 % في قطاع الهاتف النقال. وفي المقابل فإن حركة التداول بين مشتركي شبكات الهاتف الثابت والنقال لم تسجل تغيرا كبيرا. حيث ارتفعت من 90.601 مليار دقيقة سنة 2013 إلى 91.528 مليار دقيقة سنة 2014، أي بزيادة قدرها 0.01 % مقارنة مع سنة 2013، خلال سنة 2014، عرفت سوق الاتصالات النقلة نموا بنسبة 9.6 % إذ وصل إلى 39.630 مليون مشترك سنة 2013 وبلغ عدد المشتركين 43.298 مليون مشترك سنة 2014، هذا النمو اقترن مع إطلاق G3 في ذلك الوقت.

وفيما يتعلق بمؤشرات الأداء التي حققتها الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر خلال 5 سنوات لهذه الفترة الزمنية (2010-2014). فقد ارتفع عدد المشتركين بنسبة 11.25 % لسنة 2014 بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2010، أما الحصة السوقية فقد احتلت المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر بنسبة تقدر بـ 26.94 % أما شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر فبنسبة 42.99 % وشركة اتصالات الجزائر بنسبة 30.08 % لسنة 2014 حسب سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلوية واللاسلكية.

حسب التقرير السنوي لشركة "أوريدو"، فقد سجل الفرع الجزائري لمجموعة "أوريدو" أفضل نسبة نمو من بين كل شركات مجموعة Ooredoo، وهذا من خلال النمو الإيجابي لأهم مؤشراتته المالية لاسيما فيما يخص الإيرادات، حيث وصلت هذه الأخيرة حوالي 23.6 مليار دينار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2014، مقابل 19.9 مليار دينار جزائري في الثلاثي الأول لسنة 2013، أي بنسبة نمو 18% بالدينار الجزائري، وعرفت الاستثمارات الخاصة بـ "أوريدو" نموا بـ 68% لتبلغ 96 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول لسنة 2014، مقابل 57.1 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول لسنة 2013، فيما سجلت الأرباح الصافية نموا بـ 15%، حيث ارتفعت من 37 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول لسنة 2013، إلى 42.7 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول لسنة 2014.

## ثانيا: الدراسة الميدانية:

**I. منهج الدراسة:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات النادرة التي تتناول حالة الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) التي تهدف إلى تقييم فعالية إدارة معرفة العملاء وعلاقتها بالأداء من وجهة نظر العاملين في هذه الشركة سواء كانوا إطارات أو رؤساء أقسام.

**مجتمع الدارسة:** تكون مجتمع الدراسة من المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في الشركة الوطنية للاتصالات للهاتف النقال (أوريدو) والبالغ عددهم 358 إطارا على مستوى التراب الوطني، و 176 منهم يعملون بالمديرية العامة بمقرها بالجزائر العاصمة.

**عينة الدراسة:** لتحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 150 استبانة على المديرين ورؤساء الأقسام العاملين في المديرية العامة لشركة الوطنية للاتصالات. وتم استعادة (125) استبانة بنسبة استجابة بلغت 83.33 %، وتم استبعاد 10 استبانات ليصل عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (115) استبانة تمثل 76.67 % من العدد الكلي للاستبانات الموزعة.

**حدود الدراسة:** تقتضي منهجية البحث العلمي - التي تهدف إلى الاقتراب من الموضوعية، وتيسير الوصول إلى استنتاجات منطقية - ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة النظرية، وذلك بوضع حدود للإشكالية، مع ضبط الإطار الذي يسمح بالفهم الصحيح للمسار المقترح لتحليلها، ومنهجية اختبار فرضياتها، وتحقيق ذلك سنحاول إنجاز هذا البحث ضمن الحدود والأبعاد التالية:

- **البعد النظري:** رغم أن القيمة المضافة للبحث تتجلى في جزئه التطبيقي إلا أن الإحاطة بجوانب معرفية ذات الصلة بحقل إدارة المعرفة في المنظمة ضرورية جدا، حيث كانت الدعامة الأساسية لطرح إشكالية البحث وصياغة فرضياته والوصول إلى استنتاجات منطقية.
- **البعد التطبيقي:** يصنف هذا البحث ضمن البحوث التطبيقية التي تهدف إلى دراسة وقائع ميدانية من خلال مسح ميداني على عينة من مجتمع الدراسة، ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المقدمة، واختبار الفرضيات من خلال التحليل العلمي، وبغية التركيز على جوانب القيمة المضافة المحتملة في البحث.
- **البعد المفاهيمي:** بسبب خصوصية الدراسة النظرية التي تتطلب تحديد الإطار المفاهيمي للإشكالية، سنتعرض في البحث إلى مجموعة من المفاهيم التي لا يمكن الاستغناء عنها؛ كونها تعتبر مفاتيح للفهم، وسنتناول في بحثنا هذا أهم المفاهيم، وهي: إدارة معرفة الزبون، إدارة العلاقة مع الزبون، المعرفة من الزبون، المعرفة لأجل الزبون، والمعرفة عن الزبون، والأداء المؤسسي.
- **البعد الزمني:** يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا في مجاله الزمني مع تحولات العولمة المتشابكة والمتسارعة والمتداخلة فيما بينها، والتي برزت بداية القرن العشرين ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على المعرفة، والذي تتسم بينته بالتنافسية، و بروز المعلومات والمعرفة كمصادر جديدة لتحقيق ميزة التنافسية.
- **البعد المكاني:** تقتضي الإجابة عن الإشكالية المقدمة ربط تطبيق إدارة معرفة التسويقية في جانبها المتعلق بمعرفة الزبون و انعكاساتها الإيجابية على أداء الشركة الوطنية للاتصالات (أوريدو) في دولة الجزائر.

**أداة الدراسة:** تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات الأولية، وتم تطوير هذه الاستبانة بالاعتماد على مجموعة من الدراسات، قد تضمنت الاستبانة ثلاثة 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 مقارنة مع المنافسين جر قياسه من 10 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 إطلاقا
5	4	3	2	1

واعتمادا على ما تقدّم فإن الأوساط الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها على النحو الآتي:

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

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

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

وهذه القيمة تساوي طول الفئة

وبذلك يكون المستوى المتوسط المنخفض من  $2.33 = 1.33 + 1$ ، ويكون المستوى المتوسط من  $3.67 = 1.33 + 2.34$ ، ويكون المستوى المرتفع من (3.68-5).

**- صدق أداة الدراسة وثباتها:**

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

## الجدول رقم (1): معامل الثبات للاتساق الداخلي لفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	كرونباخ ألفا
المتغير المستقل (إدارة معرفة العميل)	المعرفة بالعميل
	المعرفة للعميل
	المعرفة من العميل
المتغير التابع	الأداء
	0.834
	0.929
	0.926
	0.897

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha ، وقد بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.910)، 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 SPSS 17 وبرنامج SATATISTIC، كما تم استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية الوصفية: التوزيع التكراري والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتحليل الخطي المتعدد والانحدار المتعدد.

- **تحليل خصائص أفراد عينة الدراسة:** يتبين من الجدول رقم (2) أدناه أن نسبة الذكور تقدر بحوالي 58.26% من مجموع العاملين بشركة أوريدو وهي مقاربة لحد ما مع نسبة الإناث التي تقدر بـ 41.74%، وهذا يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تُعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة واتخاذ القرار من خلال إعطاء فرص متساوية لكلا الجنسين، وهذا راجع لتغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة ومعها تغيرت البيئة الثقافية للشركات الجزائرية.

وبلاحظ من الجدول نفسه أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة تقدر بحوالي 70.44% والتي تندرج في الفئة العمرية من 20 إلى أقل من 40 سنة، وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم. في حين لم تتعد الفئة العمرية من 40 إلى أكثر من 50 سنة (29.56%)، وبذلك تكون غالبية عينة الدراسة هم من فئة الشباب.

## الجدول رقم (2): توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والتنظيمية (حجم العينة 115)

المتغير	الفئات	العدد	النسبية	المتغير	الفئات	العدد	النسبية
الجنس	ذكر	67	58.26	العمر	20-29	32	27.83
	أنثى	48	41.74		30-39	49	42.61
	المجموع	115	100%		40-49	22	19.13
القسم بالشركة (المستوى الإداري)	التسويق والمبيعات	33	25.93		أكثر من 50	12	10.43
	الموارد البشرية والعلاقات العامة	9	16.05	الخبرة بالسنوات	المجموع	115	100%
	المالية	12	8.64		أقل من 5	41	35.65
	IT والهندسة	61	49.38		6-10	69	60.00
المؤهل العلمي	المجموع	115	100%		11-15	5	3.35
	دبلوم أو ما دون ذلك	7	6.09		أكثر من 15	0	00.00
	ليسانس	33	28.7		المجموع	115	100%
	مهندس	56	48.69				
	ماجستير	15	13.04				
	دكتوراة	4	3.48				
	المجموع	115	100%				

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

وبين الجدول رقم (2) أيضا أن حوالي (93.91%) من أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، وأن غالبيتهم من حاملي شهادة الهندسة (48.69%)، وهذا يشير إلى تركيز الشركة الوطنية للاتصالات على استقطاب حملة الشهادات الجامعية لضمان الحد الأدنى من المعرفة اللازمة للقيام بالمهام، وتبلغ نسبة من لديهم خبرة في الشركة وأقل من 10 سنوات حوالي (95.65%) وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للشركة يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (70.44%).

## II. النتائج والمناقشة:

### أ- نتائج الدراسة

#### 1- وصف متغيرات الدراسة:

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

بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (3) بأن الأهمية النسبية لإدارة معرفة العملاء في الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر محل الدراسة كانت متوسطة بمتوسط حسابي (3.656) أو انحراف معياري (0.843) قياساً بأعلى قيمة للمقياس والبالغة (5)، وجاءت الفقرة (3): "تستخدم الشركة باستمرار أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.323) وانحراف معياري (0.767) وبأهمية نسبية عالية، في حين جاءت الفقرة (10): "يمتاز موظفو الشركة بالمهارات والخبرات والقدرات على كسب زبائن جدد، وتحرص الشركة على جذب العاملين الموهوبين في مجال تقديم خدمات الاتصالات" 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، وهذا يعكس مدى التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول إدارة معرفة الزبون.

#### الجدول رقم (3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لإدارة معرفة العملاء

رقم العبارة	إدارة معرفة العملاء	الحسابي	المعياري	أهمية الفقرة	الأهمية
المعرفة حول العميل ( الزبون )					
1	تملك الشركة قنوات اتصال متنوعة مع ذوي المصالح (جميع الجهات المستفيدة من الاتصالات)	3.717	0.474	6	مرتفعة
2	لدى الشركة البيانات والمعلومات الكافية أو الكاملة نسبياً حول الزبائن الحاليين وتعمل على تحديثها باستمرار	3.619	1.004	7	متوسطة
3	تستخدم الشركة باستمرار أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن	4.323	0.767	1	مرتفعة
4	تعمل الشركة بدقة في البحث عن حاجات زبائنهم وتتحرى عنها باستمرار	3.585	0.909	9	متوسطة
5	معظم الزبائن راضون عن الخدمات التي تقدمها الشركة لهم	3.331	0.858	13	متوسطة
المعرفة للعميل (للزبون)					
6	تحافظ الشركة على سرية المعلومات الشخصية لزيائنها	4.303	0.691	2	مرتفعة
7	تملك الشركة مواقع إلكترونية لعرض المعلومات والخدمات الجديدة والعمل على تحديثها باستمرار	3.868	0.420	4	مرتفعة
8	تهتم الشركة بمشاركة زبائنها بالمعرفة والمعلومات في مجال الاتصالات وأخذها بنظر الاعتبار في خططها المستقبلية	3.458	1.091	11	مرتفعة
9	يمتاز موظفو الشركة بالمهارات والخبرات والقدرات على كسب زبائن جدد وتحرص الشركة على جذب العاملين الموهوبين في مجال تقديم خدمات الاتصالات	3.068	1.044	15	متوسطة
المعرفة من العميل (من الزبون)					
10	تسعى الشركة إلى تطوير علاقاتها مع كافة زبائنها وتسعى لمعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على توفيرها	4.009	0.911	3	متوسطة
11	تجتمع الشركة مع الزبائن بشكل مستمر لتحديد رغباتهم واحتياجاتهم	3.178	1.010	14	متوسطة
12	توجد علاقة طويلة المدى بين العاملين في الشركة والزبائن	3.838	0.421	5	متوسطة

متوسطة	12	1.003	3.373	تخصص الشركة وقتا كافيا لمعرفة مشاكل الزبائن والعمل على وضع الحلول المناسبة لها	13
متوسطة	8	0.998	3.593	تمتلك الشركة العاملين الذين يتمتعون بمهارات عالية من اللباقة تساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وجذب الزبائن الجدد	14
متوسطة	10	1.040	3.585	يختار الزبائن الخدمات الحديثة والمتطورة للشركة بشكل متزايد مقارنة بـزبائن الشركات المنافسة الأخرى	15
متوسطة		0.843	3.656	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإدارة معرفة العملاء	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

## ثانيا: أداء شركة الوطنية للاتصالات مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى

بينت نتائج التحليل الموضحة في الجدول رقم (4) أدناه ارتفاع مستوى أهمية الأداء في شركة الوطنية للاتصالات محل الدراسة بمتوسط حسابي (4.100) وانحراف معياري (0.589)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن الفقرات المتعلقة بالأداء مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى بين (3.707-4.484) ويتضح من الجدول أيضا التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة وهو ما يعكس تقارب في وجهات النظر حول مستوى الأداء.

## الجدول رقم (4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الأهمية لأداء الشركة الوطنية للاتصالات

رقم العبارة	الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
16	تعد الشركة رائدة في مجال الاتصالات مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى	4.484	0.675	1	مرتفعة
17	سيكون للشركة دور كبير في التطلع للمستقبل مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى	4.070	0.860	7	مرتفعة
18	التعامل مع المنافسين الآخرين بشكل أخلاقي وإيجابي	3.838	0.421	8	مرتفعة
19	تحقق الشركة نسب نجاح عالية في تسويق الخدمات الجديدة	3.767	0.447	9	مرتفعة
20	تحقق الشركة زيادة في الأرباح سنويا مقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى	4.161	0.710	5	مرتفعة
21	تحقق الشركة نموا في مبيعاتها بشكل مستمر (زيادة في عدد زبائنها)	4.101	0.749	6	مرتفعة
22	تمتلك الشركة ميزة تنافسية تجعلها بشكل عام ناجحة في أعمالها مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى	4.191	0.841	4	مرتفعة
23	معدل إنتاج كل نشاط في الشركة أعلى من معدل أنشطة الشركات المنافسة الأخرى (زيادة في الإنتاجية)	3.707	0.500	10	مرتفعة
24	معدل إنتاج العاملين في الشركة أعلى من معدل إنتاجية العاملين في الشركات المنافسة الأخرى	4.212	0.674	3	مرتفعة
25	تعمل الشركة على زيادة الحصة السوقية بشكل متواصل مقارنة بشركات الاتصالات الأخرى	4.474	0.690	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للأداء التسويقي	4.100	0.589		مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

## 2- اختبار الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية  $H_{0.1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على أداء الشركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر مكونات إدارة معرفة العملاء على الأداء، كما هو موضح في الجدول رقم (05).



الجدول رقم(5): نتائج تحليل الخطي المتعدد لمكونات إدارة معرفة العملاء والأداء

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig*
إدارة معرفة العملاء	0.686	0.471	33.786	0.000

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين النتائج أن أثر مكونات إدارة معرفة العملاء الثلاث مجتمعة قد استطاعت تفسير 74.1% من التغير في الأداء، حيث كانت قيمة معامل التفسير (0.471)، كما أن قيمة (Sig=0.000) و (F=33.786)، أي أن 74.1% من التغيرات الحاصلة في أداء شركة أوريدو راجعة إلى إدارة معرفة الزبون والنسبة المتبقية راجعة إلى متغيرات أخرى لم تدخل ضمن نموذج دراستنا، إلا أن هذه النسبة تعتبر ضئيلة نسبياً، وهذا راجع إلى أحد مكونات إدارة معرفة العملاء ألا وهو المعرفة من العميل بأن علاقته ضعيفة ومن ثم تأثيره على الأداء متواضع- وهو ما سنتطرق إليه في الجدول (6)، ويمكن تفسير ذلك بأن: الشركة لا تمتلك الوقت الكافي لمعرفة مشاكل الزبائن ومن ثم العمل على وضع الحلول المناسبة لها، كما أن علاقتها مع العميل لا تتصف بالإستراتيجية (شريك إستراتيجي) أي أنه لا توجد علاقة طويلة المدى بين العاملين في الشركة والزبائن، فهي بحاجة إلى إدارة علاقات الزبون التي تأتي من خلال توظيف أساليب الاتصال والحوار لتحويل البيانات المتاحة عن الزبون إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة جاهزة للعمل تكون متوفرة للموظفين من أجل إعداد التقارير عن الزبائن وتشخيص الزبون ذي القيمة العالية والاهتمام به، والسعي إلى تجسيد هذه المعرفة في إستراتيجية التسويق، وتقديم المنتج وفقاً لاحتياجاته وتفضيلاته ورغباته، ومن ثم خلق ولاء أكبر للزبون ورضاء، وتوفير مصدر غني من المعرفة، وتحديد الزبائن الذين يحققون قيمة مالية ومعرفية للشركة (تحسين أدائها).

وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لإدارة معرفة العملاء على أداء الشركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

تبين نتائج الجدول رقم(6): أن المعرفة بالعميل كان لها الأثر الأكبر بين مكونات إدارة معرفة العملاء الثلاثة في الأداء حيث (Sig=0.000) و (B=0.404) يليه في الأثر المعرفة للعميل (Sig=0.003) و (B=0.397)، وأخيراً جاءت المعرفة من العميل (Sig=0.043) و (B=0.210).

الجدول رقم(6): يبين معاملات الانحدار المتعدد ومستوى المعنوي لمكونات إدارة معرفة العملاء

مكونات إدارة معرفة العملاء	$\beta$	الخطأ المعياري	T-value	Sig*
الحدث الثابت	1.168	0.259	4.509	0.000
المعرفة بالعميل (بالزبون)	0.404	0.089	4.543	0.000
المعرفة للعميل (للزبون)	0.397	0.091	3.067	0.003
المعرفة من العميل (من الزبون)	0.210	0.102	2.047	0.033

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تبين نتائج الجدول رقم (6) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المعرفة بالعميل والأداء، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.404) وبما أن قيمة t المحسوبة تساوي (4.453) عند مستوى دلالة (00.00) فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للمعرفة بالعميل على الأداء، كما بينت النتائج أيضاً وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المعرفة للعميل والأداء، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.397) وبما أن قيمة t المحسوبة تساوي (3.067) عند مستوى دلالة (0.003) فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لمعرفة العميل والأداء، في حين تظهر نتائج وجود علاقة ولكنها ضعيفة ذات دلالة معنوية بين المعرفة من العميل والأداء، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.210) وبما أن قيمة t المحسوبة تساوي (2.047) عند مستوى دلالة (0.033)، فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لمعرفة من العميل على الأداء، وهذا عكس ما تبينه دراسة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) - مستشفى بغداد التعليمي لعلّي حسون الطائي- بالنسبة للبعد الأخير ألا وهو المعرفة من العميل حيث توصل في دراسته إلى أن المعرفة من الزبون هي أكثر أبعاد إدارة معرفة

الزبون ارتباطا وتأثيرا في الخدمة الصحية حيث بلغ معامل الارتباط (73.50 %) وهو ارتباط قوي ومعنوي مما يعكس وجود تأثير قوي لهذه المعرفة في أبعاد خدمة الزبون، وتعد هذه النتائج منطقية نظرا لأن المعرفة من الزبون هي أكثر أنواع المعرفة تحققا على صعيد الواقع اليومي في الخدمة الصحية، أما نموذج دراستنا ككل فالنتائج تتفق إلى حد بعيد مع جميع الدراسات؛ أي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء للشركة الوطنية لاتصالات الجزائر من خلال المؤشرات العشرة.

- الفرضية الفرعية الأولى H0.1.1:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بالعميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وتظهر نتائج الجدول رقم (10) وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين المعرفة بالعميل والأداء، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.404) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي (4.453) عند مستوى دلالة (00.00). فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية للمعرفة بالعميل على الأداء. وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لإدارة معرفة بالعميل على أداء الشركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".
- الفرضية الفرعية الثانية H0.1.2:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة للعميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). وقد بينت نتائج الجدول رقم (10) أيضا وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين المعرفة للعميل والأداء، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.397) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي (3.067) عند مستوى دلالة (0.003). فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لمعرفة العميل والأداء. وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لإدارة معرفة العميل على أداء الشركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".
- الفرضية الفرعية الثالثة H0.1.3:** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة من العميل في تحقيق مستويات أعلى من الأداء لدى شركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ). في حين تظهر نتائج وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المعرفة من العميل والأداء لكنها ضعيفة، حيث أن قيمة  $\beta$  بلغت (0.210) وبما أن قيمة  $t$  المحسوبة تساوي (2.047) عند مستوى دلالة (0.033). فهذا يشير إلى وجود أثر مباشر ذي دلالة إحصائية لمعرفة من العميل على الأداء. وعليه ترفض فرضية العدم وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يوجد أثر لإدارة معرفة من العميل على أداء الشركة الوطنية للاتصالات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )".

من أجل تجديد أي من مكونات إدارة معرفة العملاء الذي له التأثير الأكبر في الأداء. فقد تم تطبيق الانحدار المتدرج في الجدول رقم (7)

الجدول رقم (7): نتائج تحليل الانحدار المتدرج لمكونات إدارة معرفة العملاء والأداء

المتغير	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	Sig*	النموذج
المعرفة بالعميل (بالزبون)	0.546	0.423	73.36	0.000	1
المعرفة بالعميل والمعرفة للعميل	0.581	0.455	48.77	0.000	2

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V19)

تشير نتائج الجدول رقم (10) أن النموذج الأول المكون من المعرفة بالعميل (بالزبون) يفسر 42.3% من التباين في الأداء حيث ( $\text{Sig}=0.000$  و  $F=73.36$  و  $R^2=0.423$ )، بينما يشير النموذج الثاني إلى المعرفة بالعميل والمعرفة للعميل مجتمعين يفسران 45.5% من التباين في الأداء ( $\text{Sig}=0.000$  و  $F=48.77$  و  $R^2=0.455$ )، بناء على ذلك فإن النموذج الثاني يثبت أن المعرفة للعميل يزيد فقط بنسبة (0.032%) لتفسير التغير عن النموذج الأول الذي يحتوي على معرفة بالعميل فقط، وعليه يثبت الانحدار المتدرج أن المعرفة بالعميل لها الأثر الأكبر في الأداء، تليها المعرفة للعميل.

## ب- مناقشة نتائج الدراسة

لقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. كانت نسبة متغير الجنس متقاربة، وهذا مؤشر على دخول المرأة إلى سوق العمل في الجزائر بقوة، كما يدل على أن المرأة الجزائرية أصبحت تُعطى لها الفرصة للوصول إلى أعلى المناصب العليا في الإدارة واتخاذ القرار من خلال إعطاء 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 فئة الشباب غالبية اليد العاملة في شركة الوطنية لاتصالات الجزائر، وهذا يعكس استراتيجية الشركة في استقطاب فئة الشباب وتدريبهم والاحتفاظ بهم.
3. كانت أكبر نسبة لمتغير المؤهل العلمي هي نسبة حملة 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 (95.65%) وهي تعبر عن رصيد معرفي ومهني للشركة، يجب استغلاله من خلال التقاسم والتشارك المعرفي بين مختلف الطاقات الشابة للشركة والتي تمثل (70.44%).
4. دلت النتائج أن شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) تتمتع بمستوى متوسط لإدارة معرفة العملاء وهي درجة مقبولة، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لإدارة معرفة العملاء (3.656) وهي قيمة متوسطة ومقبولة.
5. خلصت الدراسة إلى أن شركة الوطنية لاتصالات الجزائر تتمتع بمستوى عال للأداء مقارنة مع منافسيها وهذا بمتوسط حسابي قدر بـ (4.100).
6. أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء على الأداء للشركة الوطنية لاتصالات الجزائر من خلال المؤشرات العشرة: الريادة في القطاع، الأفق المستقبلية، التعامل مع المنافسين، النجاح في تسويق الخدمات الجديدة، النمو في الأرباح، النمو في المبيعات، امتلاك الميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين، معدل إنتاجية العملية (النشاط)، معدل إنتاجية العامل، الزيادة في الحصة السوقية.
7. أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة معرفة العملاء بمكونات الثلاثة (المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل) في الأداء، حيث كان الأثر الأكبر ذا دلالة معنوية للمعرفة بالعميل، فامتلاك شركة البيانات والمعلومات الكافية حول الزبائن الحاليين والمستقبليين - وهذا من خلال استخدام أنظمة المعلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن - يسمح لها بتحرير عملاتها من الاستلام السلبي للخدمات المقدمة وتعزيزهم كشركاء في المعرفة.
8. تفسر نتائج البحث في ظل المحددات التالية: استخدام أداة الدراسة وهي الاستبانة على أفراد الدراسة عينة الدراسة في وقت زمني محدد، مما يعني بأن الدراسة سوف تكون منسوبة إلى تاريخها ووقت إجرائها فقط، كما أن هذه الدراسة جرت على شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) بدولة الجزائر، مما يعني وجوب الحذر من تعميم النتائج على الشركات أخرى أو على الدول الأخرى.

## التوصيات المقترحة

- استنادا إلى نتائج ومحددات الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من التوصيات المقترحة، وهي كالتالي:
1. وجوب اهتمام الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو) بإدارة المعرفة، وهذا من خلال العمل على جمع وتصنيف وتنظيم المعرفة وحفظها وتوزيعها إلى مختلف مستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المختلفة.
  2. لا بد من إدراك مديري الشركة الوطنية للاتصالات الجزائر لقوة إدارة معرفة العملاء التحليلية والأهمية الاستراتيجية لكسب معرفة العميل والتي من شأنها دعم تطوير الخدمات الجديدة مقارنة مع المنافسين، ويتم ذلك من خلال التفاعل مع العملاء، والسعي الدائم إلى معرفة رغباتهم واحتياجاتهم والعمل على إشباعها. وهكذا يعتمد على ما تملكه الشركة من موظفين 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 الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر إلى إنشاء قسم لإدارة معرفة العملاء (الزبائن) تهتم بتحديد المعرفة التي تحتاجها الشركة عن العملاء ومن العملاء إضافة 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 أن يعرف العميل). إضافة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين مصادر المعرفة المختلفة في قاعدة معرفة الشركة لسد فجوات المعرفة بمكوناتها الثلاثة المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل.
  4. وفي مجال البحوث المستقبلية يقترح الباحثان العمل على اختبار أنموذج مقترح لإدارة معرفة العميل مع متغيرات وسطية أخرى في شركات الهاتف النقال.

## خاتمة

تواجه المؤسسات اليوم تحديا كبيرا يتمثل في كيفية الحفاظ على تميزها من خلال أهم مصادر التميز التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية، وهي المعرفة عامة، واكتساب المعرفة عن الزبائن خاصة، والتي تسعى من خلالها لتحقيق معايير جودة عالية في خدماتها لتلائم حاجات زبائنها ورغباتهم وتفضيلاتهم، لكسب رضاهم وولائهم، والكشف عن الفرص السوقية المختلفة سواء في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات ورغبات الزبائن، وأهم خصائص الخدمات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون بها. إذ إن كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم هو أحد أهم الأهداف الإستراتيجية لإدارة التسويق في المنظمة، وقد أدى هذا التغير والتوجهات الحديثة بالتسويق إلى الاهتمام بالزبون وإدارة العلاقة معه لكسب ولائه. إن جعل معرفة المؤسسة بالزبون تتحسن وتتطور وتستغل في تحسين العلاقة معه لتكون من خلال الاتصال معه، ولم يعد الهدف منه اليوم ينحصر في جمع المعلومات المفقودة لدى المؤسسة عن الزبائن، بل أصبح أداة فعالة لزيادة تقرب المؤسسة من الزبون من خلال قدرته على إدارة شكاويهم وضمان الإصغاء لهم. فالاستماع للزبائن وإدارة الشكاوى المقدمة من طرفهم يمكن المؤسسة من التعرف على متطلباتهم الضمنية والصريحة، ودراساتها وأخذها بعين الاعتبار في تحسين الخدمة أو المنتج، لأن تجاهلها يمثل فقداناً لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى السلعة أو الخدمة وفرص تطويرها.

تمثل إدارة العلاقة مع الزبون القدرة على الحوار المستمر والاتصال الدائم بين المؤسسة والزبون، خصوصا مع تفعيل أنشطة تسهيل علاقات الزبائن، فالزبون هو العائد، وهو الذي يعرف ما يريد، وهو الذي يدفع من أجل ما يريد. وترتبط معرفة المؤسسة بالزبون أيضا بقدرتها على متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. حيث تهدف متابعة رضا الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية تفاعلية تضمن للمؤسسة النقل الفعال للمعلومات والمعارف حتى بعد عملية الشراء أو تأدية الخدمة، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء. وتحقيق الاستجابة للزبائن يعني منحهم قيمة، فكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنهم ارتفع مستوى وفائهم، الذي - وبناء عليه - يمكن للمؤسسة أن تفرض أسعار عالية لمنتجاتها بزيادة جودتها، أو تباع مزيدا من منتجاتها. هذه الاستجابة الجيدة من شأنها أن تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية.

## قائمة المصادر والمراجع والهوامش

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

### اللغة العربية:

#### • الكتب:

13 عداي الحسيني، فلاح حسن. (2009). "الإدارة الإستراتيجية". دار وائل للنشر. عمان. الطبعة الرابعة. ص 231.

14 نفس المرجع. ص 231.

15 وائل محمد صبحي. إدريس ، طاهر محسن. الغالبي.(2007). "الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل". دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ص. 481

16 خالد محمد. بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس. (2007). " الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان، الأردن. ص . 38

#### • الرسائل الجامعية:

7 العايب، عبد الرحمان. (2011). "التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة فرحات عباس، الجزائر. ص144.

18 برشك صالح، محمد العسكري.(2010). " إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية- دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية الأهلية إقليم كردستان بالعراق، أطروحة دكتوراه إدارة أعمال.

19 الأمين، حلموس. (2017). " دور ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية: مجموعة من البنوك الجزائرية بولاية الأغواط". أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر. بسكرة، الجزائر.

#### • الدوريات:

20 العدد 17 مجلة بغداد. علي حسون، الطائي. (2008). " إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية (العلاقة والأثر) - مستشفى بغداد التعليمي".

21 العدد 2. مجلة البحوث الاقتصادية والمالية . إيمان، قحموش. وسيلة، بن ساهل. (2014). "مساهمة العدد المعرفة عن ولأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن- دراسة تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل(E) N.I.C.A.B". بسكرة، الجزائر.

22 العدد2.المجلد41. دراسات: العلوم الإدارية. ليث سلمان، الربيعي. وآخرون. (2014). " أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي".

23 العدد 01. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية. محمد، زرقون. الحاج، عرابة. (2014). "أثر العدد إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية".



اللغة الأجنبية:

<sup>1</sup> M. S. Zanjani, R.Rouzbehani, Hdabbagh. (2008). "proposing a conceptual model customer knowledge management: A study of CKM Toole in British dotcoms, international journal of human and social sciences, vol.2, p.p363-367.

Dr Te Fu Chen. Hsuan-Fang Huang.)2011(. "An integrated CKVC model to building customer knowledge management synergy and impact on business performance, International Conference on Economics, trade and development", IPEDR vol.7 , IACSIT press, singapor,p.p.78-82.

Abdelkader Bouzidi. Jamel-Eddine Gharbi.(2008), "déterminants et conséquences de la gestion des connaissances clients"

M.Gibbert, M.Leibold, G.Probst.)2002(. "five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value", European Management Journal, vol.20,No.5, p.p459-469,

<sup>2</sup> CKM : Customer Knowledge management.

<sup>3</sup> Gibbert Michael , Leibold Marius et al. , op.cit, PP. 459-469.

<sup>4</sup> Salomann Harald , Dous Malte , Kolbe Lutz and Brenner Walter ,. (2005) "Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers ."Work, **European Management Journal** ,Vol. 23, No. 4 , PP. 392-403.

<sup>5</sup> Rowley Jennifer E.) 2002("Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business", **Journal of Knowledge Management** , Vol.6 , No.5, PP.500-503.

<sup>6</sup> Murillo M. Garcia & Annabi H, op.cit, p. 876.

<sup>7</sup> Salomann Harald et al, op.cit.p.398.

<sup>8</sup> 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 , pp.289-303.

<sup>9</sup> Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin , Sha D.Y, op.cit, p.9

<sup>10</sup> Roscoe David,op.cit,p.397

<sup>11</sup> Gibbert Michael , Leibold Marius and Probst Gilbert. (2002), "Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value", European Management Journal, Vol.20 , No. 5 , PP. 459-469.

<sup>12</sup> Drucker Peter,)1999". (L'avenir du management selon Drucker ", Editions Village Mondial, Paris. p73.

<sup>13</sup> Jia-JengHou\* and Ying-TsungChien.(2010). "The Effect Of Market Knowledge Management Competence On Business Performance: A dynamic Capabilities Perspective", **International Journal of Electronic Business Management**, Vol. 8, No.2.

retracted for  
Academic  
misconduct