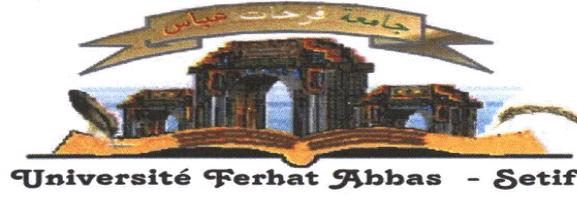


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة فرحات عباس سطيف -1-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه  
الفرع: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال المؤسسات

تحت عنوان:

أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات  
دراسة تحليلية مقارنة بين: موبيليس، جازي، أوريدو  
(2010-2015)

إشراف: أ.د غراب رزيقة

إعداد الطالبة: قرارية ريمة

لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عثمان حسن عثمان	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	رئيسا
الأستاذ الدكتور غراب رزيقة	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مشرفا ومقررا
الأستاذ الدكتور مبارك بوعشة	أستاذ	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	مناقشا
الأستاذ الدكتور قطاف ليلي	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مناقشا
الأستاذ الدكتور بن يعقوب الطاهر	أستاذ	جامعة فرحات عباس سطيف 1	مناقشا
الدكتور قاشي خالد	أستاذ محاضر قسم أ	جامعة علي لونيبي البليدة 2	مناقشا

السنة الجامعية: 2016-2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"الزمن الراهن هو ساحة المعركة والمعرفة سلاحنا"

إدوارد وديع سعيد

# شكر و عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي بإتمام هذا العمل، وعلى ما مننت به علي من توفيق وسداد، وعلى

ما منحني إياه من صحة وقدرة على تحطّي الصعاب وتذليل العقبات.

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير والعرفان لمن قدم لي يد المساعدة في إنجاز هذا العمل المتواضع

وأخص بالذكر:

الاستاذة المشرفة الدكتورة "غراب رزيقة" التي لم تبخل علي بالتوجيهات والنصائح والآراء السديدة

كما أتوجه بالشكر إلى أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولهم قراءة هذا العمل المتواضع

ومناقشتهم وإبدائهم ملاحظاتهم القيمة وتوجيهاتهم الطيبة

كما أشكر مسؤولي شركات محل الدراسة على مساعدتهم وتعاونهم معي لإنجاز الدراسة الميدانية

كما أتقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى كل أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بجامعة سطيف

شكرا لكل من شجعني وشد من أزري ولو بالكلمة الطيبة، شكرا للجميع وجزاكم الله عني خير الجزاء

# إهداء

إلى الشمس، أمي

إلى القمر، أبي

إلى ثمانية كواكب، أخوتي

إلى النجمة، صديقتي

الذين يطوفون في سمائي ويمنحونني النور والدفء والسعادة

أهدى هذا العمل.

توطئة

شكر وعرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

فهرس المختصرات

المقدمة:.....(أ-ل)

1.....الفصل الأول: إدارة معرفة العملاء في الشركات

2.....تمهيد :

3.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

3.....المطلب الأول: المعرفة (النشأة والتطور)

14.....المطلب الثاني: إدارة المعرفة

26.....المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الشركات

33.....المبحث الثاني: تطور موقع العملاء ضمن إدارة الشركات

33.....المطلب الأول: العملاء الوجهة الجديدة لشركات

39.....المطلب الثاني: أهمية العميل بالنسبة للشركة

42.....المطلب الثالث: معرفة العملاء وأنواعها

42.....المبحث الثالث: إدارة معرفة العملاء

44.....المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة العميل

49.....المطلب الثاني: أهمية ادارة معرفة العميل

50.....المطلب الثالث: أهداف إدارة معرفة العميل

51.....	المبحث الرابع: استراتيجيات ونماذج إدارة معرفة العميل.
51.....	المطلب الأول: استراتيجيات إدارة معرفة العميل
54.....	المطلب الثاني: نماذج إدارة معرفة العميل
64 .....	خلاصة:
65.....	<b>الفصل الثاني: أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة.</b>
66 .....	تمهيد:
67 .....	المبحث الأول: ماهية الأداء ومقارباته المختلفة
67.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء
70.....	المطلب الثاني: المقاربة الكلاسيكية للأداء
79.....	المطلب الثالث: المقاربات الأخرى للأداء
79 .....	<b>المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء</b>
80.....	المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء
81.....	المطلب الثاني: مميزات المؤشرات المالية لقياس الأداء
81.....	المطلب الثالث: مميزات المؤشرات غير المالية لقياس الأداء
82 .....	<b>المبحث الثالث: قياس قيمة المعرفة وآثرها على الأداء</b>
83.....	المطلب الأول: أهمية قياس المعرفة
84.....	المطلب الثاني: صعوبات قياس المعرفة
87.....	المطلب الثالث: الطرق والنماذج قياس المعرفة
94.....	المطلب الرابع: أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية
97 .....	خلاصة :

98.....	الفصل الثالث: دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر
99.....	تمهيد:
100.....	المبحث الأول: وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال
100.....	المطلب الأول: نشأة وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال
103.....	المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في العال
105.....	المطلب الثالث: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر
120.....	المبحث الثاني: مُتعاملي الهاتف النقال بالجزائر
120.....	المطلب الأول: شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)
133.....	المطلب الثاني: شركة أوراسكوم للاتصالات (جازي)
139.....	المطلب الثالث: شركة الوطنية للاتصالات (أوريدو)
147.....	المبحث الثالث: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر ماين
147.....	المطلب الأول: تطور المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر
149.....	المطلب الثاني: تطور عدد المشتركين الهاتف النقال بالجزائر
150.....	المطلب الثالث: الكثافة الهاتفية للنقال في الجزائر
151.....	المطلب الرابع: تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين
152.....	خلاصة :
153.....	الفصل الرابع: الدراسة التحليلية المقارنة
154.....	تمهيد:
155.....	المبحث الأول: تشخيص إدارة المعرفة العملاء في شركات (موبيليس، جازي، أوريدو)
155.....	المطلب الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
159.....	المطلب الثاني: أبعاد المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

162.....	المطلب الثالث: قدرة الموارد البشرية على استخدام تكنولوجياات المعلومات والاتصال.....
166.....	المطلب الرابع: تشخيص أبعاد إدارة معرفة العملاء في شركات الهاتف النقال.....
171.....	المبحث الثاني: مقارنة أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات قطاع الاتصالات.....
171.....	المطلب الأول: مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري.....
173.....	المطلب الثاني: مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (موبيليس).....
175.....	المطلب الثالث: مؤشرات أداء شركة أوبتيموم تيلكوم الجزائر (جازي).....
178.....	المطلب الرابع: مؤشرات أداء شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو).....
181.....	المطلب الخامس: مؤشرات الأداء الاجتماعي.....
186.....	المبحث الثالث: تحديات تنفيذ نموذج إدارة معرفة العملاء في الشركات.....
186.....	المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية.....
187.....	المطلب الثاني: العوائق التكنولوجية.....
188.....	المطلب الثالث: نموذج مقترح لإدارة معرفة العملاء.....
193.....	خلاصة:.....
195.....	الخاتمة.....
201.....	قائمة المراجع.....
211.....	الملاحق.....

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
5	مفاهيم المعرفة حسب وجهة نظر كل باحث	1
13	بعض التعاريف لإدارة المعرفة	2
17	عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi	3
19	نماذج عمليات إدارة المعرفة	4
26	تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	5
29	تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة	6
34	أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي	7
43	مقارنة إدارة المعرفة العملاء مع إدارة المعرفة وإدارة علاقة مع العميل	8
44	الاختلاف بين مدخل إدارة علاقة مع العميل ومدخل إدارة معرفة العميل	9
49	الأساليب الخمسة لإدارة معرفة العميل	10
74	المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء	11
83	بعض طرق نماذج قياس أصول المعرفة	12
90	المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء	13
98	تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات	14
102	عدد المتعاملين في سوق الاتصالات بالجزائر	15
105	تطور واردات منتجات تكنولوجيايات الاعلام والاتصال	16
106	تطور صادرات منتجات الاعلام والاتصال	17
107	مؤشرات اقتصاد قطاع الاتصالات بالجزائر	18
111	عدد مشتركى الانترنت حسب نوع شبكة المستخدمة	19
111	مقارنة بين عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال (بالملايين)	20
115	أسعار المكالمات و الرسائل القصيرة	21
116	عروض Win 4G	22
117	عروض Pass 4G	23
118	عرض la Win 1300	24
118	عرض la Win 2000	25

## فهرس الجداول

119	عرض la Win 3500	26
120	عرض شريحة مبتسم الجيل الرابع	27
121	عرض توفيق	28
122	العرض المزدوج Navigui	29
122	عرض Win Pro 4G 4400	30
123	عرض Win Pro 4G 3300	31
123	عرض Win Pro 4400	32
125	عرض Only 4G خاص بالانترنت النقال	33
129	التسعيرة المفصلة لـ Djezzy Carte	34
129	عروض Djezzy Millenium	35
129	عروض Djezzy Libety	36
130	مميزات عروض Djezzy Business	37
133	التسعيرة التفصيلية لعرض ماكسي	38
134	التسعيرة المفصلة لعروض One forfait ouvert	39
135	التسعيرة المفصلة لعروض One forfait contrôlé	40
135	التسعيرة المفصلة لعرض Ooredoo Pro	41
136	دراسة مقارنة لخصائص المتعاملين الهاتف النقال	42
137	مقارنة أسعار عروض الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث(2015)	43
140	تطور عدد المشتركين الهاتف النقال بالجزائر (2015/2010) (بالملايين)	44
142	الكثافة الهاتفية للنقال	45
143	تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين	46
149	أنواع تكنولوجيا مستخدمة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر	47
152	أبعاد المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال	48
154	مجالات التكوين والتدريب على مستوى شركة موبيليس سنة 2014	49
158	مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال من حيث أبعاد إدارة معرفة العملاء	50
162	مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري	51

## فهرس الجدول

164	مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (2011-2015)	52
165	تطور عدد الاجمالي للمشاركين في شبكة الهاتف النقال 3G	53
166	مؤشرات أداء أوبتيموم تيلكوم الجزائر (2010-2015)	54
169	مؤشرات أداء الشركة الوطنية للاتصالات (2010-2015)	55

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
19	عمليات إدارة المعرفة حسب Marquardt	1
20	عمليات إدارة المعرفة	2
23	نموذج إدارة المعرفة عند Duffy	3
24	نموذج إدارة المعرفة jennex olfman	4
25	متطلبات تطبيق إدارة المعرفة	5
33	المفهوم الحديث للعميل	6
38	موقع العميل ضمن هرم الإدارة	7
51	مراحل نموذج إدارة معرفة العميل	8
54	نتائج نموذج إدارة معرفة العميل	9
55	نموذج إدارة معرفة العميل المتكامل	10
58	نموذج إدارة معرفة العميل الكترونيا	11
65	مثلت الأداء	12
73	العلاقات الخاصة بمفهوم ولاء العميل	13
99	تمثيل لتطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات	14
105	القيمة الاجمالية لواردات منتجات تكنولوجيا	15
106	تطور صادرات منتجات تكنولوجيا	16
108	تطور العدد الاجمالي لمؤسسات البريد وتكنولوجيات الاتصال	17
108	توزيع المؤسسات حسب النشاطات الرئيسية	18
110	تطور النسبة المتوية لاستخدام الانترنت في الجزائر	19
112	تمثيل لتطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات الجزائري	20
140	تطور العدد الاجمالي لمشركي الهاتف النقال بالجزائر	21
142	الكثافة الهاتفية للنقال	22
143	تطور الحصص السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر	23
153	أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على شركة	24
163	تطور مؤشرات أداء قطاع الاتصالات	25

## فهرس الأشكال

164	تطور رقم الاعمال لشركة موبيليس	26
165	توزيع الحصص المتعاملين في سوق 3G بالنسبة لعدد المشتركين	27
167	توزيع المشتركين حسب نوع الاشتراك والمتعاملين (3G و GSM)	28
167	توزيع المشتركين حسب نوع الاشتراك والمتعاملين (3G)	29
170	تطور العائد على الاستثمار لشركة أوريدو	30
193	نموذج مقترح لإدارة معرفة العملاء	31

## فهرس المختصرات

المختصر	العبرة	
<b>KM</b>	Knowledge Management	إدارة المعرفة
<b>CRM</b>	Customer Relationship Management	إدارة العلاقة مع العميل
<b>KM</b>	Customer Knowledge Management	إدارة معرفة العميل
<b>RM</b>	Relationship Marketing	التسويق بالعلاقات
<b>GSM</b>	Global System for Mobile communication	النظام العالمي للاتصالات عن طريق الهواتف النقالة
<b>GPRS</b>	Global Packet Radio Service	الخدمة الراديو عن طريق الحزم العامة
<b>EDGE</b>	Exchanged Data rates for GSM Evolution	معدلات البيانات المتبادلة لتطور GSM
<b>UMTS</b>	Universal Mobile Technology System	النظام التكنولوجي العالمي للهاتف النقال
<b>W-CDMA</b>	Wideband code Divison Multiple Access	النفاذ المتعدد بتقسيم الشفرة واسعة النطاق
<b>web</b>	World Wide Web	شبكة الأنترنت
<b>BSC</b>	Base Station controller	المحطة القاعدية للمراقبة
<b>BTS</b>	Base Transceiver Station	المحطة الإرسال القاعدية
<b>WTA</b>	Wataniya Télécom Algérie	الوطنية لاتصالات الجزائر
<b>ATM</b>	Algérie Télécom Mobile	اتصالات الجزائر للنقال
<b>OTA</b>	Orascom Télécom Algérie	أوراسكوم تيلكوم الجزائر
<b>ARPT</b>	Autorité de Régulation de la Poste et des Télécommunications	سلطة الضبط للبريد والمواصلات السللكية واللاسلكية

المقدمة

يمثل اقتصاد المعرفة اتجاهاً جديداً في الرؤية الاقتصادية العالمية، وينظر إلى المعرفة بوصفها محرك العملية الإنتاجية والسلعة الرئيسية فيها؛ حيث تلعب دوراً رئيسياً في خلق الثروة غير المعتمدة على رأس المال التقليدي ولا على المواد الخام أو العمال إنما تعتمد كلياً على رأس المال الفكري ومقدار المعلومات المتوفرة لدى جهة ما مثلاً: (شركة، دولة...) وكيفية تحويل هذه المعلومات إلى معرفة ثم كيفية توظيف المعرفة للاستفادة منها بما يخدم البعد الإنتاجي، وعليه أصبحت الموارد غير الملموسة (المعرفة والمعلومات) وهو ما يميز الاقتصاد الجديد وموضوعاً لوظائف مستقبلية في إطار اقتصاد المعرفة فضلاً عن كونها مولداً فعلياً للثروة. وقد واكب ذلك ظهور العديد من المفاهيم التي تسعى لتطوير وتحسين الأداء الإداري ومن أبرزها مفهوم إدارة المعرفة.

تسعى الشركة بصورة مستمرة إلى بلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء والمحافظة عليه، وهذا يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجيتها 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 تلائم حاجات العملاء ورغباتهم وتفضيلاتهم، لكسب رضاهم وولائهم، وتعد المعرفة اليوم الركيزة الأساسية للأداء، وأساساً فاعلاً لعمليات الإبداع والابتكار.

لقد 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. ففي مجال البرمجيات والخدمات تتضمن الجودة حداً أدنى من الخصائص الواجب توافرها في ضوء الإطار العام للمعرفة باحتياجات العملاء وتوقعاتهم بالنسبة للجودة. وهذا يتطلب توفير عملية تعلم ذات وجهين تعكس التعلم المتبادل بين الشركة وعملائها. إضافة إلى ما سبق فإن تحقيق الجودة لا يكفي وحده لنجاح الشركات، إذ أن تسليم المنتج في الوقت والمكان المناسبين والسعر المناسب للعميل وإمداده بالمعرفة اللازمة عن خصائص ومميزات هذا المنتج مقارنة بالبدائل الأخرى أصبحت من الأمور المهمة لكسب الميزة التنافسية اللازمة لنجاح الشركات. وهذا يعني أن الشركات يجب أن تعمل في اتجاهين:

**أولاً:** اتجاه الحصول على المعرفة من العميل والمتعلقة بحاجاته ورغباته وتفضيلاته على سبيل المثال من حيث الحجم، اللون، الشكل، وقت التسليم، مكان تقديم الخدمة، سرعة تقديم الخدمة.

**ثانيا:** 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.

يعد تطبيق مدخل إدارة المعرفة في الشركة 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، تحوّلت الشركات إلى مجال جديد لتحسين أداء الشركة والنمو وهو إدارة معرفة العملاء.

إن أهمية النظم المعلوماتية التي تركز على قواعد البيانات الخاصة بالعملاء كمصدر للموارد المؤسسة، والتي يصعب على المنافسين تقليدها يعتبر محل اهتمام للأكاديميين والمؤسسات وخصوصاً أنه على صلة بأداء الشركة، ولا يزال هناك محدودية كبيرة حول العمليات الشركة وعمليات تطوير الإستراتيجية بالاعتماد على نظم إدارة معرفة العملاء من حيث أن هذه النظم تساعد وبنجاح في استغلال معلومات العملاء داخل وفي محيط الشركة.

### أولاً: تحديد مشكلة البحث

من خلال ما سبق، يمكن عرض مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات بالجزائر؟

### ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. هل تستفيد شركات (موبيليس، جازي، أوريدو) من المعرفة والمعلومات التي تجمعها من العملاء؟
2. ما هو أثر تطبيق إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات من حيث الحصة السوقية، رقم الأعمال والاحتفاظ بالعملاء؟
3. هل تباين الشركات في إدارة معرفة عملائها يمكن أن ينتج عنه اختلاف في أدائها في قطاع الاتصالات بالجزائر؟

### ثالثا: فرضيات البحث

من أجل معالجة مشكلة البحث وتحقيق أهدافها تم طرح الفرضيات التالية:

1. تستفيد شركات (موبيليس، جازي، أوريدو) من عملية جمع المعرفة والمعلومات من العملاء.
2. يوجد تأثير لإدارة معرفة العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الأداء في شركات (موبيليس، جازي، أوريدو) من حيث الحصة السوقية، رقم الأعمال، الاحتفاظ بالعملاء.
3. يوجد دلالة على أن تبأين الشركات في إدارة معرفتها يمكن أن ينتج عنه اختلاف في أدائها في قطاع الاتصالات بالجزائر.

### رابعا: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في كونه يتناول بالدراسة والتحليل أحد المواضيع الهامة والحديثة المطروحة خصوصا ما يحاول اختباره، حيث تشكل المواضيع البحثية المتعلقة بالمعارف وكيفية إدارتها مواضيع الساعة، وهذا استجابة لمتطلبات الاقتصاد الجديد وهو اقتصاد المعرفة، بحثا عن المداخل التي تؤدي إلى ريادة الشركة، والتي تسمح لها بخلق ميزة تنافسية مستدامة ويحسن أداؤها، وبالتالي يُعد البحث في إدارة معرفة العملاء مبادرة طموحة تسعى إلى التعريف بهذا المجال البحثي المهم والجديد والذي يتعلق بدراسة جزء هام من إدارة المعرفة. فهذا البحث تتجسد أهميته 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 الحصة السوقية.

### خامسا: أهداف البحث

يهدف هذا البحث إلى التعرف على إدارة معرفة العملاء لدى الشركات الجزائرية وأثر ذلك في أداؤها وبشكل محدد في تحقيق الأهداف التالية:

1. الوصول إلى فهم أكبر لموضوع إدارة معرفة العملاء؛
2. التعرف على أهمية تواجد إدارة معرفة العملاء؛
3. التعرف على مدى تبني الشركات الجزائرية في قطاع الاتصالات لمدخل إدارة معرفة العملاء؛
4. التعرف على أثر تطبيق إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات محل الدراسة من حيث الحصة السوقية، رقم الأعمال، الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء؛
5. اقتراح نموذج لإدارة معرفة العملاء في الشركات الاتصالات محل الدراسة.

## سادسا: المنهج البحث

بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم الاعتماد على المناهج التالية:<sup>1</sup>

1. **المنهج الوصفي:** هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وفيه تتبع الباحثة تقنيات الوصف في العرض والترتيب والتصنيف فيما يتعلق بمتغيرات البحث.
2. **المنهج التحليلي:** وفيه تتبع الباحثة تقنيات تحليل الوثيقة (التقارير الدورية والسنوية الخاصة بالشركات).

ويعتبر المنهج الوصفي والتحليلي الأكثر ملائمة لطبيعة الموضوع الدراسة، فالمنهجان الوصفي والتحليلي يساعدان على تكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المصادر والمراجع من أجل التعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة.

3. **المنهج المقارن:** وفيه تتبع الباحثة طريقة المقارنة بين أوجه الاختلاف وأوجه الاتفاق في تطبيق مدخل إدارة معرفة العملاء على مستوى الشركات وكذا مقارنة الأداء. لتحقيق مقارنة سليمة يجب توافر شروط كما يلي:

- تجنب المقارنات السطحية والتعرض إلى الجوانب أكثر عمقا لفحص وكشف طبيعة الواقع المدروس وعليه يجب جمع معلومات كافية وعميقة حول موضوع الدراسة.
- يجب أن تكون هناك أوجه شبه والاختلاف فلا يجوز مقارنة مالا يقارن.
- يجب لا تركز المقارنة على دراسة حادثة واحدة وإنما تستند المقارنة إلى دراسة مختلف أوجه الشبه والاختلاف بين حادثتين أو أكثر.
- أن تكون مقيدة بعاملَي الزمان والمكان فلا بد أن تقع الدراسة في زمان ومكان نستطيع مقارنتها مع دراسات مشابهة وقعت في زمان ومكان آخرين.
- أما مصادر جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية فهي كما يلي:
- الكتب والمجالات والدوريات.
- المداخلات والمقتنيات والندوات العلمية.
- الوثائق والتقارير السنوية التي تصدرها الشركات محل دراسة وتقارير سلطة الضبط للاتصالات.

<sup>1</sup> رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2007، ص.58.

- المقابلة والملاحظة من خلال الزيارات المتكررة للشركات محل الدراسة والمديريات الجهوية.
- مواقع الانترنت: الخاصة بالشركات وسلطة الضبط للاتصالات.
- الجريدة الرسمية ومختلف القوانين والتشريعات خاصة بقطاع الاتصالات.

### سابعاً: حدود البحث

- الحدود الزمنية: تتمثل في سنوات المقارنة بالنسبة للأداء من سنة 2010-2015م.
- الحدود المكانية: تتمثل في جميع شركات الاتصالات بالهاتف النقال بالجزائر التي بلغ عددها ثلاثة شركات وهي: شركة الجزائر للاتصالات (موبيليس)، شركة أورسكوم للاتصالات (جازي)، شركة الوطنية للاتصالات (أوريدو).

### ثامناً: دراسات السابقة

#### 1. Joseph C. Blankenship, competitive advantage through business performance management Youngstown State University, Issues in Information Systems, Volume V, No 1, 2004, sur site: <http://iacis.org/iis/2004/Blankenship.pdf>.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كيف أن منظمات الأعمال ترى وتستخدم الاستخبارات التنافسية، ومعلومات المنظمة وإدارة أداء الشركة وبعض مؤشرات الأداء الرئيسة لتعزيز الميزة التنافسية.

اعتمدت الدراسة المنهجية المختلطة فقد تم استخدام أسلوبين لجمع البيانات من عينة الدراسة وهما: الأسلوب النوعي حيث تم جمع البيانات من شركتين رئيسيتين تقعان في غرب بنسلفينيا تم اختيارهما بطريقة المعاينة الملائمة حيث أجريت مقابلات معمقة لدعم وتفسير نتائج الدراسة، أما الأسلوب الثاني وهو الدراسة الكمية من خلال توزيع 300 استبانة تم إرسالها إلى 300 مشارك في 20 منظمة كبيرة تنتمي إلى 7 قطاعات اقتصادية مختلفة حيث تم اختيارها عن طريق المعاينة العشوائية البسيطة في الولايات المتحدة الأمريكية. توصلت الدراسة إلى أن النجاح والنمو المستمرين للشركات المشمولة بالدراسة يرجع إلى قدرة تلك الشركات في استخدام المعلومات السوقية حول العملاء، والمنافسين، والأطراف ذات الصلة بالشركة. وتوصلت الدراسة أيضاً إلى أن العديد من الشركات لا تدرك الحاجة الحالية لدمج المعلومات السوقية، والمعلومات الشركة الداخلية الحالية مع خطط أعمالهم الإستراتيجية لتحقيق أو المحافظة على الميزة التنافسية.

#### 2. ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان: "إدارة المعرفة التسويقية وانعكاسها على علاقة مع الزبون

لتحقيق الميزة التنافسية"، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة المعرفة جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.

تتجسد مشكلة البحث الأساسية في كيفية بناء قواعد فكرية معتمدة على نظرة واضحة لمتغيرات السوق باعتماد المعلومات عن الظروف البيئية للمنافسين والتوجهات السوقية والزبائن واستخدامها في إنتاج المعرفة التسويقية. لدعم وتطوير المهارات التسويقية التي ستعتمد في بناء علاقات جيدة ودائمة مع الزبائن، وتزويد من قدرة المنظمة في تحقيق التفوق التنافسي.

توصلت الدراسة إلى: أن بناء المعرفة التسويقية سيعمل على تطوير وتعزيز اتجاهين يعتمد أحدهما على الآخر سيكونان ركائز مهمة للمنظمة في دعم تفوقها التنافسي، الاتجاه الأول هو تطوير المهارات التسويقية وتحقيق الاستفادة القصوى من خلال المعرفة الظاهرة والضمنية لدى العاملين. وسيكون دور إدارة المعرفة في هذا الجانب هو تقييم هذه المعرفة وتكييفها وتنظيمها في الاتجاهات المطلوبة ثم العمل على نشرها وزيادة قدرة العاملين على التعاون فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات والتشارك بها وسيلعب ذلك دوراً فعالاً في اكتشاف القدرات التسويقية الداخلية لدى العاملين وسيعزز الفرص لبناء وخلق الموجودات الفكرية للشركة. والتي ستعزز وتدعم الاتجاه الثاني في زيادة قدرة الشركة على بناء العلاقات مع الزبائن والإدامة والحفاظة عليها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن. أملاً منها بالحصول على المكانة التنافسية في ذهن المستهلك.

### **3. Qi Liyun & al., research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance, management science and engineering, vol.2 no.1 march 2008.**

تهدف هذه الدراسة إلى مناقشة العلاقة ما بين تحليل توجيهات السوق التي تركز على الزبائن وإدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن كطريقة لتحسين أرباح الشركة، فقد افترضت الدراسة أن إنشاء علاقات وطرق تواصل مبنية على أساس معلوماتي مع الزبائن يساهم في تحقيق رضا الزبائن وكسب ولائهم، كما ركزت هذه الدراسة على تحديد الفرق ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة من حيث التأثير على أداء الشركة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة وإدارة العلاقة مع الزبائن بحيث لا يمكن فصلها عن بعضهما البعض إلا أن إدارة العلاقة مع الزبائن تتفوق على إدارة المعرفة من حيث اتخاذها للزبون مصدر معلومات عن نفسه كما أخرجت الدراسة مقارنة معمقة ما بين إدارة العلاقة مع الزبائن وإدارة المعرفة ضمن تسعة محاور وأكدت أن إدارة العلاقة مع الزبائن تشمل مصدرين أساسيين لنجاح المشاريع ضمن البيئة التنافسية

الحالية وهما المعلومات والعلاقات، أيضا أظهرت نتائج الدراسة أن المحافظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن هي مصدر مهم يكسب الشركة ميزة تنافسية، أظهرت نتائج هذه الدراسة أيضا أن إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح تؤثر إيجابا على نسبة الأرباح وتطور الرضا والولاء لدى الزبائن.

**4. Mithas, S., Ramasubbu, N., and Sambamurthy, V., Information Management Capability and Firm Performance: An Empirical Analysis". Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-071. Retrieved, 2008.**

عمل الباحثون على تطوير نموذج لربط قدرات إدارة المعلومات مع ثلاث قدرات للمؤسسة هامة وهي إدارة العملاء، وإدارة العمليات، وإدارة الأداء والتي تشير إلى الرابط بين قدرة إدارة المعلومات وبين العديد من مقاييس أداء المؤسسة.

اعتمدت الدراسة على التصميم البحثي المطول لتحليل البيانات حيث تم جمع البيانات الأرشيفية للشركات والخاصة بمقاييس القدرة التنظيمية، وقدرة إدارة المعلومات، وأداء الشركة والتي تم تقييمها من قبل مراقبين خارجيين. وقد بلغ عدد مفردات العينة من الشركات (80 شركة كبيرة تعمل في قطاعات اقتصادية مختلفة) صناعة، وخدمات. وتوصلت الدراسة إلى أن قدرة إدارة المعلومات تؤثر في قدرة إدارة العملاء، وقدرة إدارة العمليات والأداء المؤسسي. وفي المقابل، تؤثر تلك القدرات في المقاييس ذات الصلة بالأداء المؤسسي وهي: العملاء، والفاعلية المالية، والموارد البشرية، والفاعلية المؤسسية.

5. عبد القادر الفقهاء(2009) بعنوان: "إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين (غير منشورة).

هدفت هذه الدراسة إلى تفسير دور إدارة معلومات العملاء في تحسين الأداء المؤسسي والميزة التنافسية لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، حيث تكون مجتمع الدراسة من 33 شركة تم اختيارها عن طريق العينة العشوائية البسيطة.

توصلت الدراسة إلى:

- وجود علاقة قوية وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفاعلية إدارة معلومات العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي.
- وجود تأثير مهم، ومعنوي لإدارة معلومات العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات المساهمة العامة.

- أن الشركات تقوم فعلا بعملية جمع المعلومات الخاصة بعملائها سواء كانت هذه المعلومات شخصية أم تجارية، كما أنها تتسم بالتنوع من حيث المصادر وتمتد لتشتمل أكثر من مجرد معلومات عن العمليات إلى معلومات سلوكية وديموغرافية.
  - إن إدارات الشركات المساهمة العامة تبذل جهودًا كبيرة بالنسبة لجودة المعلومات التي تجمعها من حيث التفصيل، الشمول، والاعتمادية، والدقة، والحدثة لكن بشكل أقل من الجهد الذي تبذله في عملية جمع المعلومات نفسها.
  - إن الشركات لا تستفيد من المعلومات التي تجمعها حول عملائها بنفس مقدار الجهود التي تبذلها في عملية جمع هذه المعلومات، والعمل على جودتها.
6. ليث سلمان الربيعي وآخرون: " أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، 2014 .
- هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، وتطوير الخدمات والأداء التسويقي حيث تكون مجتمع الدراسة من 20 مصرفا تجاريا عاملا في مدينة بغداد. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:
- ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في المصارف التجارية العراقية.
  - وجود أثر ذي دلالة احصائية لادارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات والأداء التسويقي.
  - وجود أثر ذي دلالة احصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف.
  - وجود أثر لادارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بأبعاد ثلاثية: الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، الاحتفاظ بالزبائن.
7. الهاشمي بن واضح (2014) بعنوان: " تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، الجزائر.

- هدفت هذه الدراسة على معرفة تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وأهم التأثيرات التي تفرضها عوامل البيئة الخارجية العامة والخاصة على أداء شركات خدمة الهاتف النقال في الجزائر، من أهم النتائج التوصل إليها:
- ان طبيعة المنافسة في قطاع الهاتف النقال يأخذ شكل احتكار القلة وهو هيكل ملائم لمجموع المتعاملين وبالرجوع الى موارد واستراتيجيات المتعاملين فإنه يلاحظ وجود تباين في الموارد وإستراتيجيات المتعاملين وغالبا ما يترجم التفاوت في الموارد لصالح شركة جازي، متبوعة بشركة موبيليس على هذا المستوى ولكن مع وجود تفوق لشركة نجمة على شركة موبيليس في العائد الشهري عن كل مستعمل، والتباين الكبير بين شركة موبيليس وشركة جازي على هذا المستوى لصالح شركة جازي وهو ما يعكس اختلاف طريقة توظيف هذه الموارد والاستراتيجيات المتتهجة بالرغم من توجيهها في مجملها نحو التميز في المنتجات.
  - إن قطاع خدمة الهاتف النقال الجزائري مازال في مرحلة النمو وكلما طالت فترة الابتكارات الأساسية (أجيال أخرى من التكنولوجيا)، كلما سمح باستمرار فترة النمو واستمرار المؤسسات في تحقيق حصص سوقية على أساس الطلب المتزايد في هذه الفترة.
  - إن أداء المالي لشركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر بشكل عام، وبدراسة العوامل المالية خلال الفترة (2008-2011) تبين أنها مواتية لنشاطها، باعتبار ما تحققه الجزائر من إيرادات بيتروولية هذا من جهة، ومن جهة أخرى قدرة البنوك على التمويل نظرا لتوفير الاحتياطات.
  - ان 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.
- هذه الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة العملاء وأداء الشركة حيث كان الهدف منها التعرف على إدارة المعرفة لتحسين أداء الشركة ودعم ميزتها التنافسية، حيث اعتمدت هذه الدراسات على المنهج الوصفي التحليلي من الجانب النظري، أما من الجانب الميداني فكان من خلال أسلوب دراسة الحالة أو الاستبيان كأداة لجمع البيانات الضرورية لتحقيق أهداف كل دراسة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع جانب أو أكثر من الدراسات السابقة خاصة في كيفية إدارة معرفة العملاء والاستفادة منها، لكن تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بتناولها أثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركة وأهمية استخدام المعرفة الخاصة بالعملاء في اتخاذ القرارات السليمة في الشركة. حيث يتم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجانب النظري ومقارنة نتائج الدراسة الحالية المتوصل إليها مع النتائج التي وردت في الدراسات السابقة.

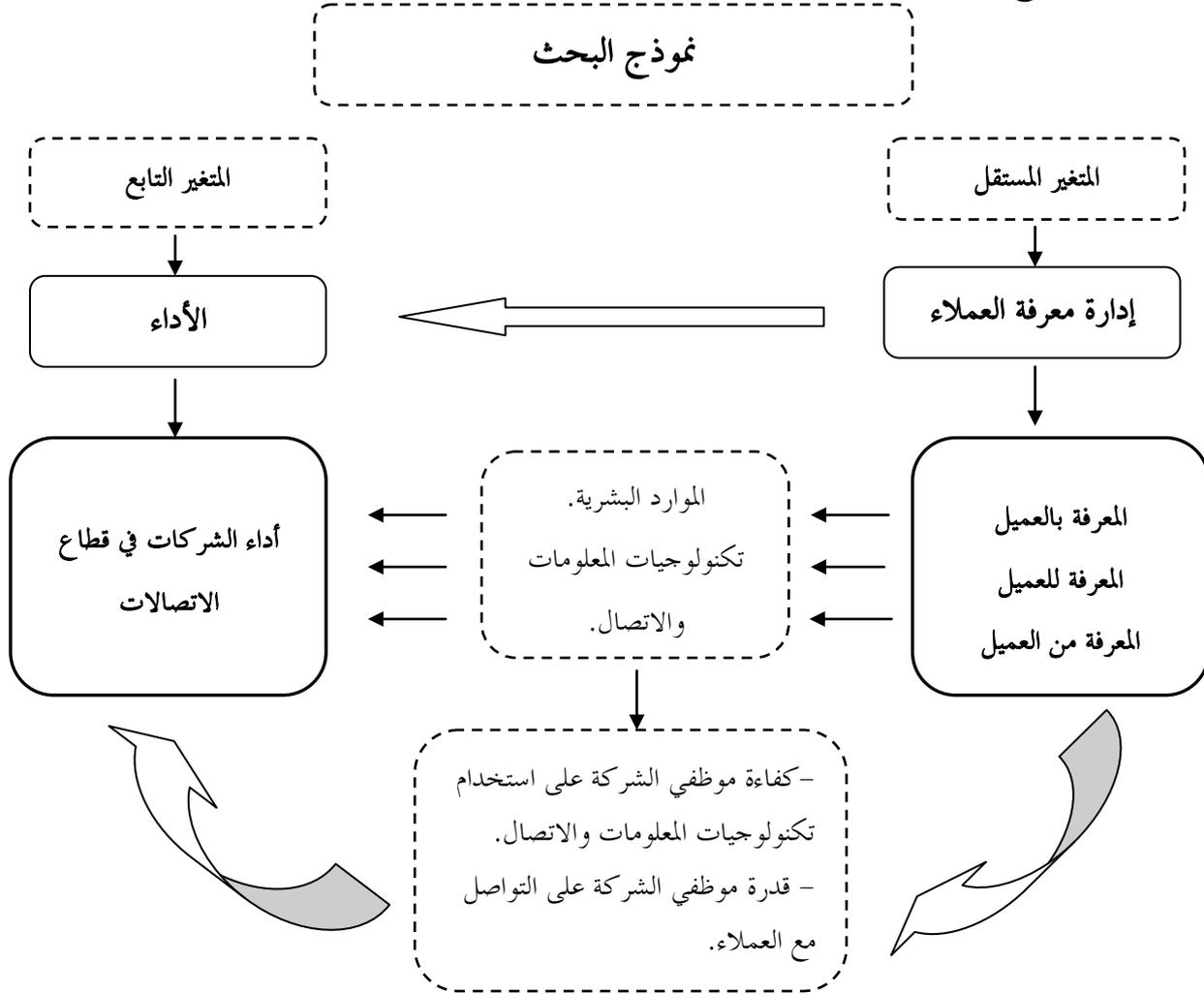
من خلال هذه الدراسة تحاول الباحثة معرفة مدى الاختلاف بين الشركات قطاع الاتصالات من حيث تواجد مصادر المعرفة الخاصة بالعملاء، ومن حيث معوقات إدارة معرفة العملاء . وذلك بهدف خلق وعي إدراكي نحو أهمية إدارة معرفة العميل، بشكل عام تحديد مدى تبني الشركات للمداخل الحديثة مثل إدارة المعرفة وإدارة معرفة العميل بما يؤهلها للتحرك قدما نحو تطوير وتسخير قدراتها وإمكاناتها لتحسين مستوى أدائها وموقعها التنافسي.

### تاسعا: تقسيمات البحث

تم تقسيم البحث إلى قسم نظري وقسم تطبيقي، بحيث يضم القسم النظري فصلين. الفصل الأول جاء تحت عنوان: "إدارة معرفة العملاء في الشركات"، يناقش هذا الفصل مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وأهميتها، وأنواع المعرفة، ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة، وتطور موقع العملاء ضمن إدارة الشركات، وأخيرا مفهوم إدارة معرفة العملاء ونماذج إدارتها. أما الفصل الثاني جاء تحت عنوان: " أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة "، حيث تم التطرق إلى مفهوم الأداء وقياسه وكيفية تحديد المؤشرات الضرورية لقياسه بالإضافة إلى تطرق لمختلف نماذج قياس المعرفة وآثرها على الشركات وتبيان أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية. في حين يتناول القسم التطبيقي عملية إسقاط الدراسة النظرية على الواقع، حيث يضم فصلين. الفصل الثالث الذي جاء تحت عنوان: " دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر" حيث يتناول نشأة وتطور قطاع الاتصالات في الجزائر، وكذا تعريف بمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر، ودراسة تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر.

أما الفصل الرابع جاء تحت عنوان: " أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات " في محاولة لتعرف على أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات في قطاع الاتصالات، وصولاً إلى اقتراح نموذج لإدارة معرفة العملاء في شركات الاتصالات.

عاشرا: نموذج البحث



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

<sup>1</sup> M. S. Zanjani, R.Rouzbehani, HDabbagh, proposing a conceptual model customer knowledge management: A study of CKM toole in bratish dotcoms, international journal of human and social sciences, vol.2, 2008, p.p363-367, disponible sur site: <http://www.ijhssnet.com>.

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

Abdelkader Bouzidi, Jamel-Eddine Gharbi, déterminants et conséquences de la gestion des connaissances clients, 2008, disponible sur site: [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi\\_Gharbi.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi_Gharbi.pdf)

M.Gibbert, M.Leibold, G.Probst, five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value, European Management Journal, vol.20,No.5,2002, p.p459-469, disponible sur site: <http://www.sciencedirect.com>

ويتمثل متغيرات نموذج دراسة فيما يلي:

1. إدارة معرفة العملاء (المتغير المستقل): يشير مفهوم إدارة معرفة العملاء في هذا البحث إلى أنه عبارة عن

أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها 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 علي إدارة المعرفة بالعملاء (تصنيف العملاء)، ومن العملاء (الحصول على رغبات وحاجات العملاء)، ولدعم العملاء (نشر مميزات ومنافع المنتج)، لكي تحسن الشركة قدرتها المتعلقة بالعميل.

- المعرفة بالعميل: تشير إلى مدى معرفة شركة بعملائها (زبائنها) الحاليين والمستقبليين.

- المعرفة من العميل: تشير إلى المعرفة المستندة إلى العلاقة تفاعلية بين الشركة والعميل (التغذية العكسية).

- المعرفة للعميل: تشير إلى مستوى المعرفة التي تقدمها شركة لعملائها (زبائنها).

2. أداء الشركات (المتغير التابع): يشير مفهوم أداء الشركات في هذا البحث إلى نتائج مقارنة السنة الحالية مع

السنة الماضية بالنسبة للحصة السوقية، ونمو المبيعات، ربحية المؤسسة، الاحتفاظ بالعملاء، رضا العملاء.

# الفصل الأول:

إدارة معرفة العملاء في الشركات

### تمهيد:

تعد المعرفة أحد سمات اقتصاد القرن الواحد والعشرين، وركيزة أساسية للشركات تعتمد عليها للتغيير والتطوير والإبداع والتفوق في بيئة الأعمال، ومن ثم البقاء والاستمرار في سوق تتسم بالمنافسة الشديدة. وتعد إدارة المعرفة أداة الإدارة لجمع وتصنيف وحفظ وتخطيط وتنظيم وتوزيع المعرفة اللازمة لدعم اتخاذ القرار في جميع مجالات عمل الشركة. بينما تعد إدارة معرفة العميل أداة الإدارة لاكتساب وتصنيف وحفظ وتخطيط وتنظيم وتوزيع المعرفة المتعلقة بالعملاء ومن العملاء وإلى العملاء، واللازمة لمواكبة التغيرات المستمرة المتسارعة لدى العملاء بما يشبع حاجاتهم ويلبي رغباتهم ومن ثم كسب رضاهم وولائهم نحو منتجات وخدمات الشركة وبالتالي تحقيق درجة عالية من الأداء وميزة تنافسية في ظل انفتاح السوق ومتطلبات العولمة.

يناقش هذا الفصل مفاهيم المعرفة وإدارة المعرفة وأهميتها ومتطلبات تطبيق إدارة المعرفة وتطور موقع العملاء ضمن إدارة الشركات، وأخيرا مفهوم إدارة معرفة العملاء ونماذج إدارتها.

بحيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

المبحث الثاني: تطور موقع العملاء ضمن إدارة الشركات

المبحث الثالث: إدارة معرفة العملاء

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

إن سر الاهتمام مؤخرًا بموضوع المعرفة هو انتقال هذه الأخيرة إلى أهم الأصول داخل الشركات لتزيح القوى الآلية والأصول المادية، وتحتل مكانتها كأهم مورد يستطيع زيادة الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة وتعتبر مايكروسوفت مثالاً على ذلك، حيث بلغت القيمة الدفترية للشركة 1 مليار دولار سنة 1997، في حين أن القيمة السوقية كانت 200 مليار دولار<sup>1</sup>، أي بفارق 189 مليار دولار عبارة عن أصول فكرية أكسبتها ميزة تنافسية، وكشفت الانتباه بأن المعرفة أصبحت الركيزة الأساسية وفي المقام الأول كميزة تنافسية.

### المطلب الأول: المعرفة (النشأة والتطور)

يرجع الاهتمام بالمعرفة إلى بدايات الإنسان حيث ظهر مفهوم المعرفة قديماً وتطور بتعدد الحياة وتطور أساليب التعلم.

### أولاً: ظهور المعرفة وتطورها

يُعد حمورابي أول حاكم في التاريخ يهتدى إلى أهمية التعلم حيث أنشأ أول مدرسة في بلاد ما بين النهرين بحوالي ألفين سنة قبل الميلاد، ثم جدد الفيلسوف الصيني كونفوشيوس (551-479 ق.م) الدعوة إلى نشر المعرفة حين قال: "إن المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح الدنيوي على الأرض"<sup>2</sup>. أما الفيلسوف اليوناني أفلاطون (427-342 ق.م) فقد بين أهمية المعرفة في الارتقاء بحياة الإنسان، وذلك بدعوته لإقامة المدينة الفاضلة التي يحكمها الفلاسفة وأصحاب المعرفة، وقال أفلاطون: "لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته، وأن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه المحيط المتمثل بوجوده".

ظهر الإسلام الحنيف ليكون دافعاً قوياً نحو فهم طبيعة المعرفة، فقد حرر العقول من الخرافات والجهل والتخلف، ودعا الإنسان للتفكير في خلق السماوات والأرض واكتشاف حقيقة الحياة والتعلم المستمر والتدبر في الكون، حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة ثم علمه وهداه السبيل كقوله تعالى "وعلم آدم الأسماء كلها" سورة البقرة الآية 31، "خلق الإنسان وعلمه البيان" سورة الرحمن الآية 3-4، بل جعل المعرفة أساس

<sup>1</sup> Petter Gottschalk, strategic knowledge technology, Idea Group publishing, London, 2005, p.04

<sup>2</sup> الكبسي عامر، إدارة معرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، ط1، 2004، ص:25.

التفاضل البشري إذا قال تعالى "قل هل يستوى الذين يعلمون والذين لا يعلمون" سورة الزمر الآية 9. وعليه حث الإسلام على طلب العلم واكتساب المعارف المتعددة وبتداول العلم وعدم احتكاره.<sup>1</sup>

أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطور المجتمع. بدءاً بالمجتمع الزراعي والذي استمر آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو عصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات، إذ تحولت القيادة من الآلة إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بالآلة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الالكترونية والبرمجة والأنظمة المعلومات والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة.<sup>2</sup> وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدًا في الدول الغربية بفعل تنامي دور معلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة، وما يؤكد التنامي السريع في دور المعرفة كمورد استراتيجي لشركات القرن الحادي العشرون والتحول الجذري في تركيبة القدرات الموارد البشرية.

### ثانيا: مفهوم المعرفة وأنواعها

لا يوجد تعريفا واحد شاملا للمعرفة متفقا عليه إذ هناك اختلافات كثيرة حول تحديد مفهوم واحد محدد لهذا المصطلح الجديد وهناك الكثير من الباحثين الذين ينظرون إلى هذا المصطلح العلمي انه يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور.

#### 1. تعريف المعرفة لغويا

اقترن مفهوم المعرفة في اللغة العربية بالعلم والإدراك وأن معرفة الشيء من علمه والمعرفة لغة بحسب المنجد فهي مشتقة من الفعل (عَرَفَ) عِرْفَةً وَعِرْفَانًا ومعرفة الشيء: علمه، والمعرفة: إدراك الشيء على ما هو عليه. كما ويقوم العلم مقام المعرفة كما في قوله تعالى: "الذين آتيناهم الكتاب يعرفونه كما يعرفون أبناءهم،

<sup>1</sup> طالب علاء فرحان، إدارة معرفة - إدارة معرفة الزبون - ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص: 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص: 28.

## الفصل الأول:..... إدارة معرفة العملاء في الشركات

وإن فريقاً منهم ليكتمون الحق وهم يعلمون " (سورة البقرة، 146)، ففي الآية الكريمة جاءت المعرفة للدلالة على العلم.

كما تعرف كذلك على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، فهم وتعلم كل يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية مهارة، اعتقاد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما".<sup>1</sup>

قاموس أكسفورد: المعرفة هي الحقائق والمعلومات والمهارات التي يمكن للشخص أن يكتسبها من خلال الخبرة والتعليم، والفهم العملي والنظري لموضوع ما.<sup>2</sup>

قاموس راندو هاوس: المعرفة على أنها: "الاطلاع على الوقائع أو الحقائق أو المبادئ سواء من الدراسة أم من التقص".<sup>3</sup>

### 2. تعرف المعرفة اصطلاحاً

ساهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرحهم لأراء مختلف حول مفهوم المعرفة وتتركز مساهماتهم صياغة دلالات متنوعة للمعرفة كل وفق منظوره الخاص، ويوضح الجدول رقم(01) عدد من تعارف الباحثين لمفهوم المعرفة.

#### الجدول رقم(01): مفاهيم المعرفة حسب وجهة نظر كل باحث

الرقم	الباحث	السنة	الصفحة	مفهوم المعرفة
1	Zeithanl	1990	81	• أهما موجودات لها قدرة على تحويل التقنية، من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق.
2	Weggemean	1997	30	• المقدرة الشخصية التي ينظر إليها كنتائج المعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعينه في وقت ما.
3	مصطفى	1998	30	• القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة او ايجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذو العقول والمهارات الفكرية.

<sup>1</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص: 04.

<sup>2</sup> Oxford Dictionary, Oxford University Press , 3<sup>rd</sup> Edition, 2003, P.238

<sup>3</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة: الممارسة والمفاهيم، ط1، دار الوراق، عجمان، الامارات العربية المتحدة، 2007، ص:30.

● أهما رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها بشكل فعلي.	58	1999	Stewart	4
● وهي قدرات تقنية تمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.	161	1999	Brian	5
● أهما كل التوقعات المدركة والملاحظة التي تنظم بشكل ذي معين وتجمعها واحتوائها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الفرد والمنظمة لترجمة المواقف توليد انتاجات وسلوك وحلول.	66	2000	Maier	6
● هي ادراك ووعي الفرد لمعطيات البيئية والمعطيات الذاتية.	128	2001	الغنزي	7
● هي ميزة فريدة إذا ما نظر إليها من زاوية الأفراد والمجموعات والمنظمات.	28	2001	Debramae Amidon	8
● هي عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات الفرد المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين.	258	2001	Doft	9
● أهما كل شيء ضمن أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لإيجاد قرارات صائبة.	48	2002	الكبسي	10
● هي نتائج عمل عقل الإنساني وتمثل فيما يطلق عليه الآن رأس المال الفكري، وتشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الانساني من حقائق، أو صاف تقنيات نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج، وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني.	202	2002	علي السلمي	11
● هي القدرة على التفسير البيانات والمعلومات واستعابها واستحضرها سواء كانت ضمنية أم ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد على ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام.	45	2004	العاني	12

• هي مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع، ليس في وثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير، وبعبارة صريحة أكثر أنها معرفة "كيف".	25	2006	علي عبد الستار لعلي	13
• هي توليفة ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر مع الواقع الإنساني بكل تداعيات تناقضاته وتحدياته.	31	2007	سعد غالب ياسين	14
• هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية لمزاوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والداووق الكامنة في الفرد.	30	2007	إبراهيم الخلوف المكاوي	15
• هي الثورة في الاقتصاد مصدرا حيويا للميزة التنافسية في الإدارة.	11	2007	محمود مطر	16
• هي مجموعة من النماذج التي تصف خصائص وسلوكيات متعددة ضمن نطاق محدد.	80	2009	حسني عبد الرحمان	17

المصدر: من إعداد الباحثة استنادا للمراجع المشار إليها في الجدول.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه هناك العديد من التعاريف والمفاهيم للمعرفة، لكن يمكن ان نستخلص أهم النقاط المشترك في مايلي:

- المعرفة هي القدرة المتميزة التي يملكها الفرد على توليف أو مزج البيانات والمعلومات (معرفة ظاهرة) والخبرات والمهارات (معرفة ضمنية) لأداء المهام والأعمال بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة تساعد على ديمومة الميزة التنافسية لشركة.
- المعرفة تعرف على أنها رأس مال البشري قادر على تفسير البيانات والمعلومات ومزجها بالخبرات والمهارات بالاعتماد على التقنية من أجل تحقيق أداء عالي أو ميزة تنافسية لشركة.
- المعرفة تشمل مختلف منتجات الفكر الانساني من حقائق، نظريات، مفاهيم، قوانين ونماذج، وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني.

### 3. أنواع المعرفة

من أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لا بد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في سلع وخدمات الشركة.

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه Michel Polany في الستينيات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة). حيث أشار Polany إلى ذلك بالقول: إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا نعلم أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعلمه ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا انه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان<sup>1</sup> I.Nonaka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن الشركات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991 في مجلة هارفرد للأعمال إلى نوعين هما الأكثر استخداما:<sup>2</sup>

— **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية، القياسية، الرمزية، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية...، كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها.

— **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

وهنا صنفان للمعرفة من وجهة نظر Allen هما:<sup>3</sup>

— **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل كل فرد والتي من الصعب نقلها وتحويلها إلى الآخرين، وقد تكون

<sup>1</sup> Nonaka Ikujiro and Hirotaka Takeuchi, The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, Oxford University Press, Inc, New York, 1995.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص:41-43.

<sup>3</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص:38-40

المعرفة هنا فنية أو إداركية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضاً النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد الثقافية وهذه غير مكتوبة التي تنعكس على السلوك، فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يكمن استثمارها من خلال تحويل الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

— **المعرفة الظاهرية:** وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمعرفة بالأرشفة مثل الكتب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة مع التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف الخزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حدسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظاً، وهي أيضاً فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولاً إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى:<sup>1</sup>

- **المعرفة الاجرائية أو معرفة الكيف:** وهي المعرفة العلمية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.

- **المعرفة الإدراكية أو معرفة ماذا:** وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:45.

- **المعرفة السببية أو معرفة لماذا:** وهي المعرفة التي تتطلب فهما عميقا للعلاقات البينية غير مجالات المعرفة، وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء اطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.
  - **معرفة الأغراض أو الاهتمام لماذا:** وهي المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة العائد المرتبط به. والشكل التالي يوضح هذه الأنواع من المعرفة.
- كما يقدم (M.Zack) تصنيف آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة حيث يصنف إلى ثلاث أنواع أو مستويات وهي:<sup>1</sup>
- **المعرفة الجوهرية:** وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في صناعة وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية طويل الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وهي محفوظة لدى الشركات الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.
  - **المعرفة المتقدمة:** وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية، ضمن أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوي النطاق والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في تمويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافس في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة، كما في الشركة (lease co) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنب تلك الإيجارات التي تكون عادة غير مربحة أو مجدية .
  - **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تمكن الشركة من ان تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها. كما في شركة (lease co) التي عملت على اساس معرفتها الكثيفة بحسابية التكاليف واقتصاديات الايجار على ادخال طريق جديدة في تسعير

<sup>1</sup> ربيحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:83-84

الايجارات في صناعتها متحدية الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مربحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.

### ثالثا: خصائص ومصادر المعرفة

المعرفة نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والرقى حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر. وعليه فما هي خصائص ومصادر المعرفة؟

#### 1. خصائص المعرفة: تمتاز المعرفة بعدة خصائص نذكرها فيمايلي:

- **التفاعل:** تتطلب المعرفة تفاعلا انسانيا مع الواقع ووعيا وإدراكا للواقع من حيث متغيراته وعناصر تشكله والقوى المحفزة للتطور والتغيير، فالمعرفة على عكس البيانات، لا تعني تركيب المعطيات والحقائق بصورة صورية، وإنما تهتم بالعلاقات البنينة المفيدة، وارتباط المعلومات بالتطبيقات ومصالح الأفراد والمجتمعات أي تحديدا ارتباط معرفة بالتقدم الحضاري والتنمية الإنسانية الشاملة.<sup>1</sup>
- **إن المعرفة ذات وموضوع:** فهي ذات لأن المعرفة مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه وفي الوقت ذاته تعتبر المعرفة موضوعا عندما تكون مستقلة عن الفرد أي عندما توجد في المراجع والكتب والوثائق والأوساط الصلبة والرقمية المختلفة، وفي الحالتين لا تنفصل المعرفة كذات عن المعرفة كموضوع، حيث ان المعرفة المكتسبة من مصادرها والأوساط المعرفية المختلفة هي معرفة الذات الانسانية.
- **تراكمية:** فالمعرفة تظل صحيحة وتنافسية في اللحظة الراهنة لكن ليس بالضرورة تبقى كذلك في مرحلة قادمة وهذا يعني أن المعرفة متغيرة ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى المعرفة القديمة.
- **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة اذ يقوم الاشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتحميص واستخلاص النتائج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص:32.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، مرجع سابق، ص:36-38.

- **إمكانية موت المعرفة:** كما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا. كما ان المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل عكس فهي تتطور وتتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
- **إمكانية امتلاك المعرفة:** بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات يتم الإمساك بها، الشركة تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تملكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.<sup>1</sup>
- **إمكانية تخزين المعرفة:** استخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوى على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشفرات الموصلة إليها.
- **إمكانية التنظيم وتصنيف المعرفة:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها وانتقاء الجزء المقصود منها. فإلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العمليات، ومعرفة المهارات تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة لمنظمة معرفة الأفراد، وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.
- **إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية:** وتشير إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.
- **البحث عن الأسباب :** التسبب و التعليل يهدفان إلى إشباع رغبة الإنسان إلى البحث و التعليل لكل شيء أو لمعرفة أسباب الظواهر لأن ذلك يمكننا أن نتحكم فيها على نحو أفضل.
- **الشمولية و اليقين :** شمولية المعرفة لا تسرى على الظواهر التي تبحثها فحسب بل على العقول التي تتلقاها فالحقيقة تفرض نفسها على الجميع بمجرد ظهورها و هي قابلة لأن تنقل إلى كل الناس و اليقينية لا تعني أن المعرفة ثابتة بل تعني الاعتماد على أدلة مقنعة و دامغة و لكنها لا تعني أنها تعلق عن التغيير.

<sup>1</sup> نجم عيود نجم، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص:29.

- **الدقة والتجريد:** الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً أما التجريد فيدل على أنها مدركات غير ملموسة.

على كل يمكننا أن نقول بأن المعرفة هي فعل إنساني ينتج عن التفكير ويتولد في لحظته وتتراكم مع الزمن وقد تكون ملك لشخص أو لجماعة هذه الأخيرة تتناولها بطرق مختلفة.

### 2. مصادر المعرفة:

لما كانت المعرفة مورداً حيويًا ولا يأتي من فراغ، بل يتولد عن مصادر معينة ينبغي التطرق إلى تلك المصادر التي تمثل المنبع الأساسي لها.

وقد بينت دراسة Marquardt<sup>1</sup> على وجود مصدرين من مصادر الحصول على المعرفة أو اكتسابها وهما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

أ. **المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة ومن الأمثلة على المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية المكتبات الإلكترونية، الحوار العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية.

ب. **المصادر الخارجية:** وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات والانترنت والانترانت والقطاع الذي تعمل فيه المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية البصرية للمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسيب والحكم)

<sup>1</sup> maquarat Michael J, building the learning organization mastering the elements for corporate learning, U.S.A, davis-blak publishing company, 2002, p.27

يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى المعرفة.

### المطلب الثاني: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقي اهتماما متزايد من قابل المهتمين بإدارة الأعمال اذ تسعى العديدة من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، ومما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف لذلك المفهوم والتي اختلف باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف واختلاف وجهات نظرهم.

### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

يعد Don Marche أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية ثمانيات في القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات.<sup>1</sup> وفي عام 1980 في المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي أشار Edward Frengnebaun عبارته الشهيرة المعرفة القوة knowledge is power ومنذ الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة knowledge engineering . 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 أوأخر 1991.

وقد ساهم العديد من الباحثين بعدها في تكوين مفهوم إدارة المعرفة، لهذا نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة حسب عدد من الباحثين.

<sup>1</sup>Davenport, Process Innovation: Re-Engineering Work Through Information Technology, Boston,1993,p.6

الجدول رقم (02): بعض التعاريف لإدارة المعرفة

الرقم	الباحث	السنة	الصفحة	مفهوم إدارة المعرفة
1	alee	2000	6	• هي إدارة نظامية وصریحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة.
2	علي السلمي	2002	208	• هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل الشركة وخارجها وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق وتحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات أعلى من الانجاز، سواء بالنسبة للانجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة او قياسا إلى انجازات المنافسين.
3	نجم عبود نجم	2005	97	• هي مأتى لإضافة أو انشاء القيمة من خلال المزج او التركيب أو التعاضد بين عناصر المعرفة من اجل انتساب تكوينيات معرفية أفضل مما هو متوافر بالفعل لطى المنظمة والسعي على اثرائه بالمعرفة الجديدة أيا كانت مصادرهما المشروعة.
4	علي عبد الستار العلی واخرون	2006	27	• عملية يتم بموجبيها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء كان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.
5	إبراهيم الخلوف الملكاوي	2007	73	• هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة والمتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من اجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للشركة.
6	Filemon A. Vriarte	2008	13	• هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صریحة وتقاسمها داخل الشركة ومن خلال تحديد والحصول على المعرفة توزيعها والحفاظ عليها واستخدامها.
7	حسني عبد الرحمن الشيمي	2009	83	• هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك صياغتها وأدائها المستفيدون من الشركة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عملية الانتاج للوصول إلى افضل التطبيقات لقصد منافسة طويلة الأمد وتحقيق تكيف الشركة مع بيئتها.

8	histop	2009	59	<p>• تشير إلى الجهود والمنهجية المعتمدة التي يقوم بها القوى العاملة في المؤسسة لإدارة المعرفة وهو ما يمكن تحقيقه من خلال مجموعة واسعة من الوسائل والتي تشمل وسائل مباشرة من خلال استخدام أنواع معينة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك وسائل غير مباشرة من خلال إدارة العمليات الاجتماعية، وهيكل المنظمات بطرق معينة واستخدام ثقافة معينة، أو إدارة ممارسات الأفراد.</p>
---	--------	------	----	--

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مراجع مذكورة في الجدول.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدد في تعارف إدارة المعرفة وانه لا يوجد تعريف واحد وشامل متفق عليه لإدارة المعرفة فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد لأنه حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، لذلك التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، يرجع أيضا أسباب الاختلاف في تحديد مفهوم إدارة المعرفة إلى:

**السبب الأول:** أن إدارة المعرفة ميدان واسع ويشمل العديد من المفاهيم والجوانب، وعلى اعتبار ان كل باحث أو عالم متخصص في مجال معين، فإنه في الغالب ينظر إلى هذا المفهوم من وجهة نظره الجزئية التي لا تلم بكل ما يحتويه ميدان إدارة المعرفة.

**السبب الثاني:** هو أن التعاريف ليست في فترة واحدة، كما أن مفهوم أو محتوى إدارة المعرفة يتميز بديناميكية فهو يتغير ويتطور تبعا للتغيرات الحاصلة في مجالات مختلفة ذات صلة بهذا الميدان.

### ثانيا: أهمية إدارة المعرفة وأهدافها

#### 1. أهمية إدارة المعرفة: تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للشركات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة الشركة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة الشركة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص:96.

- تعد إدارة المعرفة أداة للشركات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تساهم في تحفيز الشركات لتجديد ذاتها لمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- مؤشرات على طريقة شاملة واضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم وتحسين من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.<sup>1</sup>

**2. أهداف إدارة المعرفة:** تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها والمجالات التي تعمل بها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع الشركات وهي على النحو التالي:<sup>2</sup>

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب؛
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها؛
- تسهيل عملية تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عملية وأنشطة الشركة المختلفة؛
- تحسين عملية اتخاذ القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
- الاسهام في حل المشكلات التي تواجه الشركة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
- جذب رأس مال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛<sup>3</sup>
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة من خلال تقليل الزمن المستغرق في انجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة معرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ط1 ص:71.  
<sup>2</sup> الزيادات محمد عواد، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص:60.  
<sup>3</sup> الاكلي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص:27.

- تطوير عمليات الابتكار بالشركة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
- نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
- الاسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### ثالثا: عمليات إدارة المعرفة وتقنياتها

ان الاتفاق على كون المعرفة موضوعا للإدارة، يشير بوضوح إلى قبول فكرة العملية وبالتالي فإن مضمون عمليات إدارة المعرفة يتمثل بتشخيص المعرفة وتحديدتها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها حيث وصف<sup>1</sup> Mike Burk عند تحديده لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة بالخلق والابتكار، التنظيم، المشاركة، الاستعمال وإعادة الاستعمال، ما يشير إلى مفهوم العمليات أيضا.

تشكل إدارة المعرفة كنتيجة لعدد من العمليات التي تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف على افضل وجه داخل الشركة. ويشير<sup>2</sup> Alavi الباحث في حقل إدارة المعرفة إلى ان المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئا دون تلك العمليات التي تغذيها وتكمن من الوصول إليها والمشاركة فيها تخزينها وتوزيعها والحفاظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام ولغرض التعرف إلى اهم عمليات إدارة المعرفة ثم انتقاء عدد من التصنيفات. فقد قسمت Alavi عمليات إدارة المعرفة إلى:

- تكون المعرفة واقتنائها.
- تنظيم المعرفة.
- تخزين المعرفة ونشرها.
- تطبيق المعرفة.

<sup>1</sup>Mik burk, knowledge management: Everyone benefits by sharing information,1999,vol 63,No.3, site [www.fhwa.dot.gov/publications/pubicroads99nodec/kn.cfm](http://www.fhwa.dot.gov/publications/pubicroads99nodec/kn.cfm), 13/02/2013.

<sup>2</sup> Alavi mryam, knowledge management and knowledge system, new Jersey, 1997, p.63

والجدول الموالي يوضح عمليات إدارة المعرفة عند Alavi

الجدول رقم (03): عمليات إدارة المعرفة وأنشطتها عند Alavi

أنشطة المعرفة	عمليات المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- اكتشاف المعرفة.</li> <li>- الاستحواذ.</li> <li>- التزويد.</li> <li>- تطويرها وتنميتها.</li> <li>- تحديثها وتطويرها.</li> </ul>	تكوين المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفسير المعرفة.</li> <li>- تصنيفها.</li> <li>- توحيدها.</li> <li>- تجميعها وتبويبها.</li> <li>- تقييمها.</li> <li>- صيانتها والحفاظة عليها.</li> </ul>	تنظيم المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخزين المعرفة.</li> <li>- حمايتها.</li> </ul>	تخزين المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحقيق سبل الوصول إليها</li> <li>- ثبوتها وإقرارها رسميا</li> </ul>	توزيع المعرفة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استغلال المعرفة.</li> <li>- استخدامها.</li> <li>- نشرها وبثها.</li> <li>- التواصل بها.</li> <li>- المشاركة بها</li> </ul>	تطبيق المعرفة

Source: Alavi Mryam, knowledge management and knowledge system, new Jersey, 1997, p.63

من الجدول أعلاه نستنتج أن إدارة عمليات المعرفة هو مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة ووسيلة لتجميع وتخزين الخبرات والمعارف لتسهيل وتسريع المشاركة بها ونشرها بأكبر قدر ممكن، أو أنه الآلية التي تقوم بتنظيم وتوجيه واستغلال عمليات المعرفة وأنظمتها باستخدام تكنولوجيا المعلومات من وسائل اتصالات حديثة ومن شبكات محلية أو دولية مثل الانترنت والبريد الالكتروني والهواتف النقالة.

## الفصل الأول:..... إدارة معرفة العملاء في الشركات

ولقد تعددت وجهات النظر حول عمليات إدارة المعرفة، حيث لا يوجد اتفاق بين الباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا ترتيبها.

وقد حصر رفاعي<sup>1</sup> وجهات النظر المتعددة فيما يخص عمليات إدارة المعرفة وهي مرتبة حسب الاقدمية في الجدول الموضح أدناه.

الجدول رقم(04): نماذج عمليات إدارة المعرفة

المرحلة	الأولى	الثانية	الثالثة	الرابعة	الخامسة	السادسة
النموذج	الحلق	التنظيم	الاستحواذ	الوصول	الاستخدام	/
Gratner groups 1996	الاستحواذ	الاحتفاظ	الاستغلال	/	/	/
Beckett & others 1997	الانشاء	التجسيد	النشر	الاستخدام	/	/
Demerest 1997	التوليد	التصنيف	النقل	/	/	/
Davenport & prusak 1998	التوليد	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة	التطبيق	التقييم
Daal and &others 1998	الحلق	وضع الخريطة	التخزين	المشاركة والانتقال	إعادة الاستخدام	الاستخراج
Despres &chauvel 1999	الاستحواذ	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	/
Nissen 1999	الحلق	التحديد	التصفية	التراكم	الاستخدام	/
Naula2000	الحلق	التنظيم	التشكيل	التوزيع	التطبيق	/
Nissen 2000						

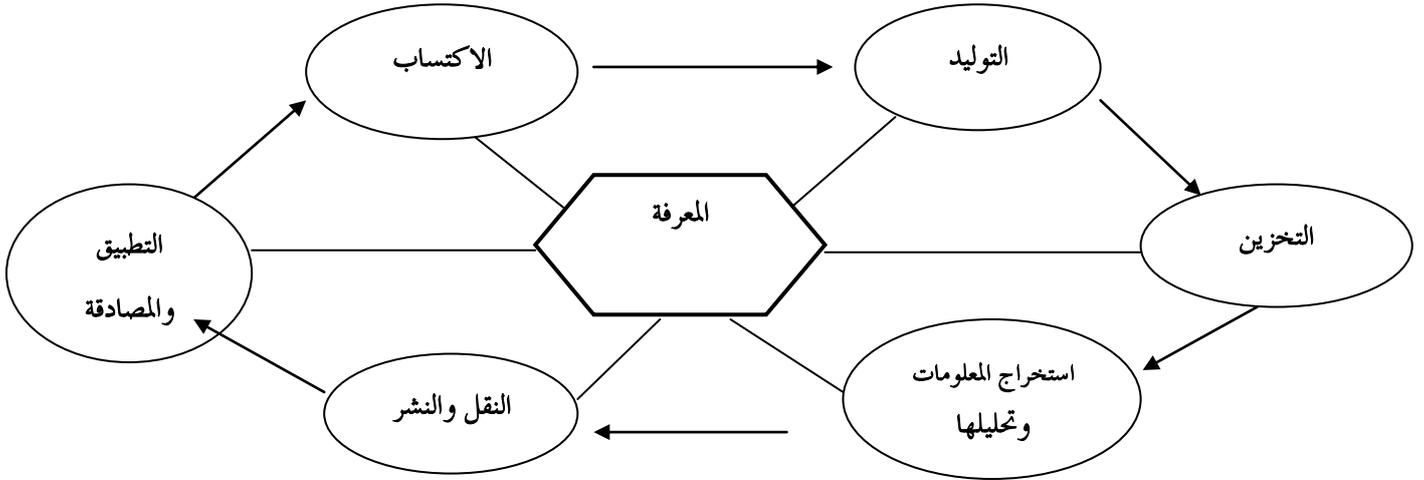
المصدر: رفاعي ممدوح، إدارة المعرفة: مفاهيم ومبادئ، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ط3، ص:13.

كما اقترح<sup>2</sup> Marquardt مدخل لعمليات إدارة المعرفة بتأليف من ست مراحل تغطي عملية وهي: الاكتساب التوليد التخزين، استخراج المعلومات وتحليلها والنشر التطبيق والمصادقة. كما يمثلها الشكل التالي:

<sup>1</sup> رفاعي ممدوح، إدارة المعرفة: مفاهيم ومبادئ، جامعة عين شمس، مصر، 2009، ط3، ص:13.

<sup>2</sup> Marquardt Michel J,op.cit,p.27

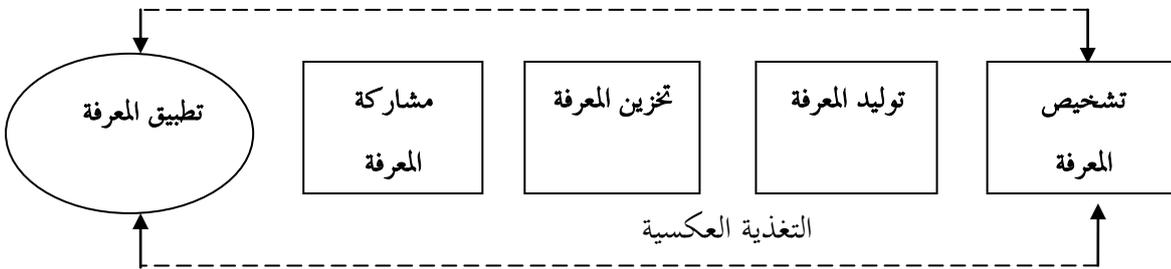
شكل رقم (01): عمليات إدارة المعرفة لـ Marquardt



Source: Marquardt Michel J, Building the learning organization, Davis-Black publishing company,2002,p.27

في ضوء ما سبق ذكره فإن عمليات إدارة المعرفة تختلف من شركة لأخرى ومن مستوى لأخر، لكن وبشكل عام فإن إدارة المعرفة تتسم بخمس عمليات جوهرية لإدارة المعرفة في الشركات وفق دراسة<sup>1</sup> Heisig and vorbeck حول الشركات الأوروبية وهي موضحة كما يلي في الشكل أدناه.

الشكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة لـ Heisig and vorbeck



Source : Heisig.P, vorbeck.J, Knowledge management best practices in Europ, springer verlag berlin Heidelberg k,Germany, 2001,p.86

1. **تشخيص المعرفة:** تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب وتشمل موجودات المعرفة على كمية المعرفة وأنواعها وجودتها وأهميتها، والتي تمتلكها الشركة في أصولها ومكوناتها المادية والبشرية. وتعتبر عملية تشخيص المعرفة من أهم العمليات في اي برنامج لإدارة المعرفة

<sup>1</sup> Heisig.P, vorbeck.J, Knowledge management best practices in Europe, Springer verlag Berlin Heidelberg k,Germany, 2001,p.86

وعلى ضوء نتائج هذا التشخيص يتم تحديد سياسات وملامح وبرامج العمليات الآخرين، لذلك إذا ارادت الشركة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن محورين:

– التعرف على مصادر المعرفة الداخلية والتمثلة بما لدى الشركة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للشركة ومستقبلها.

– التعرف على مصادرها الخارجية الذي يتمثل في البيئة المعرفية الخارجية المحيطة بالشركة وقنوات توريد المعرفة من الخارج إلى الداخل. ويمكن اسناد مهمة تشخيص المعرفة الداخلية إلى الافراد أصحاب الخبرة وإعطائهم مسؤولية رصد الموارد المعرفية سواء الداخلية أو الخارجية.

**2. توليد المعرفة (اكتساب):** وهي مجموعة العمليات التي تشمل على أسر واكتشاف وشراء وامتصاص وابتكار واستحواذ وخلق المعرفة من مصادرها المختلفة كالخبراء والمختصون ومراكز المعرفة والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات والوثائق والعقول وغيرها وذلك باستخدام العديد من الوسائل والطرق والأدوات منها المشاركة في ورشات العمل والمحاضرات والتدريب والتعلم أثناء العمل.

نظرا إلى اشتداد المنافسة في طبيعة ومكونات الأسواق ظهرت الحاجة المتزايدة لدى الشركات لخلق معرفة جديدة، وتوليد مفاهيم وأفكار حديثة وابتكارية، وارتباط نجاح الشركات بمدى قدرتها على توليد واكتساب معارف جديدة تميزها على الشركات الأخرى.

**3. تخزين المعرفة:** تعنى تخزين المعرفة التي تمتلكها الشركة والاحتفاظ بها بطريقة تسهل من عملية الوصول إليها في الوقت والطريقة المناسبة. وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالشركات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات تخزين المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للشركات التي تعاني من معدلات عالية لدوران عمل التي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستثمارية لتوليد المعرفة فيها لان يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعدها.

**4. مشاركة وتوزيع المعرفة:** تهدف هذه العملية إلى تبادل الأفكار والمهارات والخبرات والممارسات بين الأشخاص. وتعنى بمشاركة المعرفة توزيع المعارف وتقاسمها ونقلها ونشرها ومشاركتها من شخص لآخر<sup>1</sup> حيث أن مشاركة المعرفة تتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وتوفر إمكانية أن للابتكار والتطور في

<sup>1</sup> طيطي خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص:27.

الابداع. وقد يتم المشاركة في المعرفة من خلال طرق عديدة منها المقابلات والاجتماعات والزيارات والندوات والعصف الذهني وأدوات تكنولوجيا المعلومات كالانترنت وغيره.

يمكن تلخيص أهم النقاط المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة كما يلي:<sup>1</sup>

– مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة لذا فإن متلقي المعرفة يجب ان يفهمها بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.

– إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقى المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة الشركة بينما تكون عملية الارشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الادراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

– إن مشاركة المعرفة من الممكن ان تكون ضمن المجموعات أو ضمن الاقسام أو ضمن الشركة بشكل عام.

**5. تطبيق المعرفة:** تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة المعرفة، وتطبيق المعرفة يتطلب تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة والتبويب الأمثل للمعرفة، وكذلك استرجاع المعرفة من خلال اتاحة المجال امام الافراد من الوصول للمعرفة بسهولة وبالسعة المناسبة<sup>2</sup>، وبناء على التطبيق يصبح القرار أكثر دقة والأداء أكثر تميزا وارتقاء.

عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الافكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة تعقيدها ومجالات حقوقها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة انسانية فريدة إذا لم توضع في موضع لتطبيق العملي.<sup>3</sup>

مرحلة تطبيق المعرفة تشمل على استعادة واستخدام المعرفة لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات، والتي في نهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة، وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى...وتستمر الدورة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص:27.

<sup>2</sup> عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، مصر، 2005، ص:7.

<sup>3</sup> ياسين سعد، مرجع سابق، ص:16.

## رابعاً: نماذج إدارة المعرفة

قد وضع العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات، وكان هدف كل منهم توجيه الشركات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل المشكلات، وحتى تتماشى مع تغيرات العصر، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم وإدارة المعرفة في الشركات.

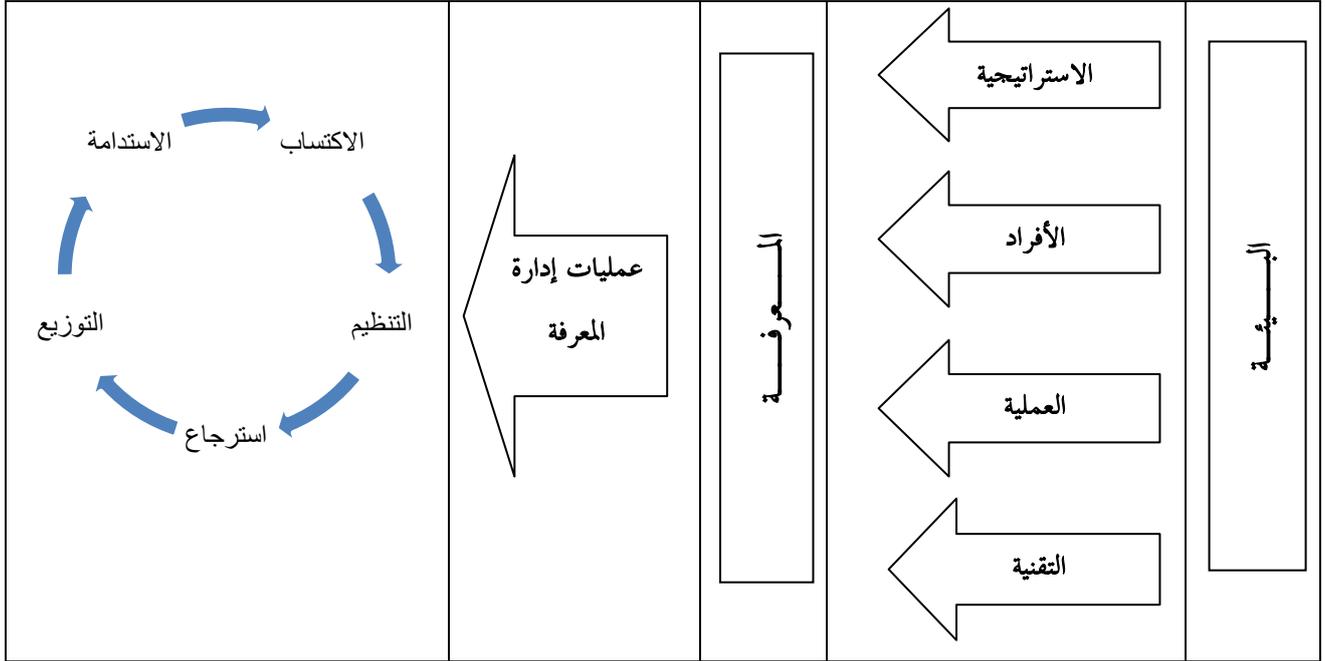
**1. نموذج Duffy:** ينطلق هذا النموذج كون الشركة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتساهم في زيادة ثروة الشركة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهرية فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة. بموجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالآتي:<sup>1</sup>

- اكتساب المعرفة وتشمل ( اكتساب والشراء والتوليد).
- عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم).
- عملية الاسترجاع تشمل ( البحث والوصول).
- عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل).
- عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).

ونموذج موضح في الشكل أدناه:

<sup>1</sup> Duffy Jan, Knowledge management: to be or not to be? Information Management Journal, 2000,p.64-67

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



Source : Duffy Jan, Knowledge management: to be not to be? Information, 2000,p.67

من خلال نموذج Duffy نلاحظ أن مصدر المعرفة هي البيئة الخارجية للشركة وبالاعتماد على الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية يتم تحويل هذه معرفة إلى منتجات وخدمات بهدف تحقيق عوائد لشركة. وقسم Duffy عمليات إدارة المعرفة إلى خمس عمليات كما يلي: اكتساب، تنظيم، استرجاع، توزيع، استدامة.

## 2. نموذج Jennex olfman:

يستند هذا النموذج على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج مايلي:<sup>1</sup>

— جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.

— جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.

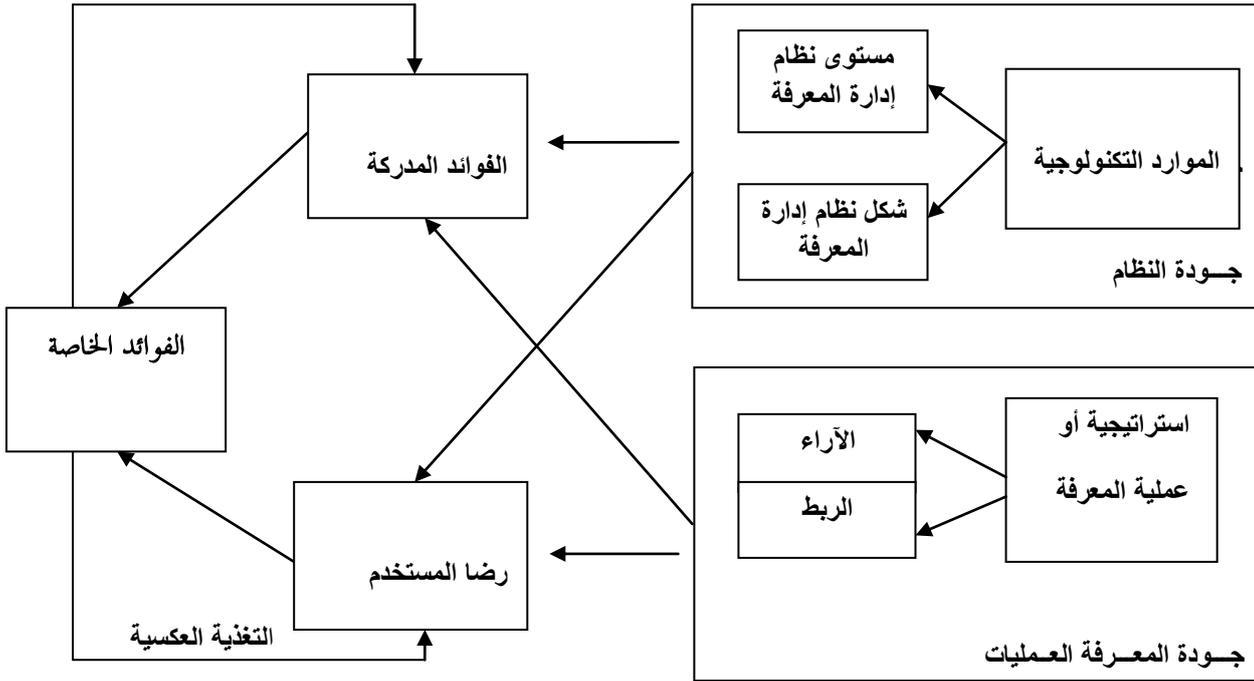
— رضا المستخدم: توضيح المستوى عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا المستخدمة.

<sup>1</sup>jennex. M, olfman.L, assessing knowledge management success effectiveness models, proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii international conference of system sciences, Hawaii, 2004,p.146

– العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة الشركة ككل.

– الأثر الرجعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء الشركات ككل.

الشكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex olfman



source: jennex. M, olfman.L, assessing knowledge management success effectiveness models, proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii international conference of system sciences, Hawaii, 2004,p.146

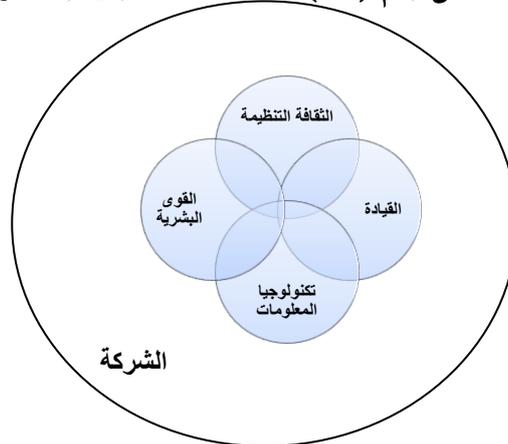
من شكل أعلاه نلاحظ أنّ نموذج Jennex olfman لإدارة المعرفة يعتمد على جودة النظام من خلال عمليات إدارة المعرفة وهي تشمل كل من توليد وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة. بالإضافة إلى جودة المعرفة وهي إمكانية الوصول إلى المعرفة المكتسبة لكافة المستخدمين مما يحقق مستويات عالية من الرضا لدى المستخدم، وتظهر التغذية العكسية لنظام إدارة المعرفة في تحسين جودة أداء المستخدم الذي ينعكس بدوره على أداء الشركة ككل.

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الشركات

من المهم والضروري لتحقيق النجاح في تطبيق إدارة المعرفة فهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة أو ما يطلق عليها بالبنية التحتية لإدارة المعرفة واللازمة لدعم عمليات تشخيص المعرفة، وخلق، وتحويل المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيقها، ويصنف<sup>1</sup> carrion متطلبات تطبيق إدارة المعرفة إلى ثلاث متطلبات أساسية هي: الأفراد، العمليات، التكنولوجيا. أما من وجهة نظر<sup>2</sup> Fernandez sabherwal فإن متطلبات تطبيق إدارة المعرفة تعبر عن الأسس والقواعد طويلة الأمد التي من خلالها، تنشأ وتمكن إدارة معرفة، بحيث تتضمن هذه البنية التحتية لإدارة المعرفة على خمس مكونات أساسية هي ثقافة الشركة، الهيكل التنظيمي، الجماعات الممارسة، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، المعرفة المشتركة.

وعلى الرغم من تباين متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بين الباحثين لكنهم يتفقون الى ضرورة خلق بيئة مشجعة ومناسبة، وتهيئة الأجواء لتطبيق أسس وقواعد إدارة المعرفة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعارف والمعلومات، ومن الجدير ذكره بأن إدراك متطلبات إدارة المعرفة يؤدي إلى خلق بيئة ثقافية متجانسة تعطي الثقة للأفراد المشاركين بالمعلومات وترفع من مستوى أدائهم. يمكن تلخيص أهم المتطلبات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة في الشركة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (05): متطلبات تطبيق إدارة المعرفة



المصدر: عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005، ص:6.

<sup>1</sup> Carrion .G , Competitive Advantage of Knowledge Management in Schwartz, Encyclopedia of knowledge Management, idea group , reference , 2006, p.p.34.43

<sup>2</sup> Fernandez Irma Becerra, Rajiv sabherwal, ICI and knowledge management system in Schwartz, encyclopedia of knowledge management, idea group reference, p.p.230-236

### أولاً: الثقافة التنظيمية

هي مجموعة من القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل الشركة والسائدة بين العاملين ويتطلب إدارة المعرفة في أية شركة ان تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق العمل<sup>1</sup>. كما ان الثقافة التنظيمية تؤدي إلى مجموعة من العناصر ونذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد الشركة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين أفراد الشركة وعناصر البيئة الخارجية من ذوي العلاقة بالشركة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة لتوجيه الأفكار والجهود نحو تحقيق أهداف ورسالتها.
- تحدد أسلوب وسرعة استجابة أفراد الشركة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق الشركة تواجدتها ونموها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة، إذ ان الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة الشركة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين تجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر يتطلب من الشركات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة ان تحدث تغييراً على ثقافة موظفيها إلى الافضل بعيداً عن الأنانية والكسل. وتغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي تهيئة لتزويد المعرفة الخاصة بهم، والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين.<sup>3</sup> إلا ان التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق امكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن اعقد عمليات التغيير هو تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة الشركة. الجدول التالي وضح تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سمير، مرجع سابق، ص:8.  
<sup>2</sup> عزاوي عمر، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد4، 2010، ص 57-65.  
<sup>3</sup> المطيران مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المالي الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007، ص:18.

الجدول رقم (05): تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

أشكال الثقافة	أثر الثقافة على إدارة المعرفة
ثقافة بيروقراطية	الاعتماد على الانظمة وتحديد المسؤوليات والصلاحيات والالتزام بالهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة وتخلق توجهات عند الاعضاء بأن رؤية الادارة العليا ضرورية جدا لتحقيق الكفاءة في تطبيق إدارة المعرفة.
ثقافة إبداعية	تمكين مجموعات العمل لمواجهة التحديات والإبداع في تطبيق إدارة المعرفة بحيث يتم تطوير استخدام إدارة المعرفة لصالح الشركة.
ثقافة فردية	تعيق وتمنع المشاركة وإعادة استخدام المعرفة وتبادلها.
ثقافة تعاونية	تمكن التحول من إدارة المعرفة بالعلميات إلى إدارة المعرفة بالتطبيق، وتساعد في خلق المجتمعات العملية.

Source : leidner.det al, the role of culture in knowledge management, a case study of two global frins, international journal of collaboration, vol. 2,NO1,2006,p27.

ثالثا: القيادة التنظيمية

تعتبر الادارة العليا أساس نجاح اي تغيير، ولا بد من تبني الادارة العليا العمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فان ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر الشركة لتحقيق أفضل وأقصى استفادة ممكنة، لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للآخرين بحيث تكون قدوة لهم، والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات، والمرونة والتفاعلية<sup>1</sup>.

يشير Bollinger & Smith إلى أهمية دور القيادة في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لاسيما وأن على القيادة التركيز على عدة أمور منها:<sup>2</sup>

- ايجاد ثقافة تحترم وتقدر المعرفة، وتعزيز مشاركتها.
- المحافظة على صناع المعرفة في المنظمة، والاهتمام بتعزيز الولاء عند العاملين لدى المنظمة.
- التأكد من أن جميع العاملين الذين يشغلون مناصب استشرافية يحصلون على التدريب والتمكين والدعم لتعزيز الثقافة

1 سمير محمد عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 9.

2 Audrey Bollinger, A.Robert Smith, Management organizational knowledge as a strategic asset, Journal of knowledge management, 2001.vol.5,No.1,p1-11.

— انشاء بنية تحتية للمعرفة، وتوفير أنظمة دعم تعزيز وتسهيل من عملية مشاركة وتبادل وتطبيق المعرفة.  
ان القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن يكون قدوة لهم وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر مضمون وداخل أكثر من اطار يهم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله. كما يجب ان يتحقق القائد من أن المعلوماتية التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعين إلى جانب ذلك فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على انها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.  
حيث أن الإدارة العليا هي التي تنشر الثقافة الملائمة وتوفر المتطلبات اللازمة لاكتشاف ومشاركة إدارة المعرفة التنظيمية، وأينما وجد التزام قوى لدى الادارة التنفيذية لتغيير الثقافة التنظيمية، تكون الشركة قادرة على خلق القيم التي تؤدي إلى مشاركة المعرفة عبر مختلف المستويات التنظيمية.

### ثالثاً: الموارد البشرية

تمثل أحد أهم الموارد التي تعتمد عليه الشركات في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع اذ يعتبر كل عامل من العاملين عنصر نجاح أو فشل للشركة، حيث أن الشركات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح إنما هي الشركات التي تخلق وتبنى فرداً بشرياً متميزاً ومهازراً ومتخصصاً من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر.  
كما يمكن تنمية الموارد البشرية من خلال زيادة المعرفة والمهارات والقدرات لدى العاملين في المجالات المختلفة لرفع مستوى كفاءة الأداء، حيث يعتبر التعلم من أحد الأدوات تنمية العنصر البشري وخلق موارد بشرية الحكيمة القادرة على الابتكار والإبداع والتأثير، وتساعد برامج تنمية القوى البشرية بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع.<sup>1</sup>

إن الدوافع التي يحملها الأفراد في أي مستوى من المستويات التنظيمية وطريقة تفسير ونقل وتطبيق عمليات إدارة المعرفة يؤثر بشكل كبير في تحديد شكل وطبيعة المعرفة المتداولة وكيفية إدارتها<sup>2</sup>. ويشكل عنصر الأفراد أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن خلق ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة وغيرها من الأدوات المساعدة للتهيئة والتسهيل من تطبيق إدارة المعرفة. وبالتالي في نهاية

1 المطيران عبد الله مطيران، مرجع سابق، ص8-19.

2 Land Frank et al, knowledge management processes, in: Schwartz, D. Encyclopedias of knowledge management ,idea group reference, 2006,p.403-409.

الأمر فإن الأفراد هم من يملكون قرار تطبيق إدارة المعرفة من عدمه. ونظرا لدور الموارد البشرية في تطبيق إدارة المعرفة، أصبحت المنظمات تركز بشكل كبير على الاهتمام بتطوير قدرات الموظفين وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من خلال الارتقاء بعمليات التوظيف، وتفعيل برامج التدريب، وتقييم الأداء، وتقديم مكافآت مجزية للعاملين في مجال المعرفة<sup>1</sup>.

حيث أن عمليات التوظيف الفعالة هي التي تضمن استقطاب موظفين ذو معارف وخبرات وقدرات وفق المستوى المطلوب، وهذا يؤدي بدوره لجلب معارف جديدة ومفيدة للشركة، فهؤلاء الأفراد هم الذين يندمجون بسهولة في المنظمة ويكون لديهم القدرة على استخدام وتطبيق المعرفة التنظيمية بسرعة وكفاءة، كما وأن برامج التدريب الفعالة والتعليم المستمر يؤدي إلى مشاركة المعرفة من قبل الموارد البشرية، فمنهجيات التدريب والتعلم من أهم أدوات التغيير في عقول الأفراد وسلوكياتهم ومنحهم الاسلوب والطريقة والملائمة لتوليد المعرفة ومشاركتها، اضافة لأن نتائج تقييم الأداء والمكافآت والتعويضات الممنوحة للموارد البشرية أصبحت دافعا لاهتمام المتزايدة في خلق ومشاركة المعرفة. يؤكد تقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا التابعة للأمم المتحدة<sup>2</sup> في دراسة حول منهجية إدارة المعرفة، أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية تتعاضد الحاجة لإدارة المعرفة من خلال تطوير ثقافة العاملين وسلوكياتهم نحو خلق المعرفة ومشاركتها وتطويرها واستخدامها. إذ أن العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتعويض وغيره، هي عادة ما تحتاج لإعادة بنائها الهندسي لكي تدعم توجهات المنظمة للمعرفة. حيث يبين الجدول أسفله تأثير العمليات الداخلية لإدارة الموارد البشرية على عمليات إدارة المعرفة، فبعضها تؤثر بشكل مباشر على عمليات إدارة المعرفة وبعضها تؤثر بشكل غير مباشرة من خلال التأثير على السلوكيات الفردية والتنظيمية والتي بدورها تؤدي إلى تأثير على عمليات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> Uriart. F, Introduction to knowledge management, Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008,p.p45-52.

<sup>2</sup> اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الاعضاء، منظمة الأمم المتحدة نيويورك، 2004، ص 39.

الجدول رقم (06): تأثير عمليات إدارة الموارد البشرية على إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	نمط التأثير	عمليات إدارة الموارد البشرية
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشرة	توظيف العاملين وتعيينهم على الشواغر استناداً إلى تطابق سيرتهم الشخصية مع المواصفات الوظيفية
تنظيم المعرفة ومشاركتها	مباشرة	تصميم بنية الشركة
خلق المعرفة وتنظيمها	مباشرة	تدريب العاملين
خلق المعرفة ومشاركتها	غير مباشرة	تقييم أداء العاملين
تنظيم المعرفة	غير مباشرة	تعويض العاملين ومكافأهم عن طريق الأجر والترقيات
مشاركة المعرفة	مباشرة	تطوير مهنة العاملين عن طريق الترقية الوظيفية، برامج الإرشاد والبرامج الإدارية
خلق المعرفة واستخدامها	غير مباشرة	إدارة معنويات العاملين: لقاءات جماعية استقصاءات عن الرضا، تطوير ثقافي
مشاركة المعرفة	غير مباشر	التطابق مع لوائح العمل والسلامة ودراسة ظروف العمل وتنسيق وترتيب المكاتب

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، منظمة الأمم المتحدة نيويورك، 2004، ص:39.

#### رابعاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تلعب التكنولوجيا الحديثة دوراً مهماً في تحسين أداء الشركات والمنظمات وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بدور المعلومات لترشيد القرارات، حيث أصبح للتكنولوجيا أهمية كبيرة في كيفية تعظيم قدرة الشركة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع مشاركة التعلم والمعرفة. وكذلك توفر التكنولوجيا أدوات عديدة ومتطورة تساهم بشكل كبير في تطبيق أنظمة إدارة المعرفة والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب مشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت وقواعد البيانات والبرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة<sup>1</sup>.

تكنولوجيا المعلومات بأنها "جميع ما يستخدم من أجهزة حاسوب وبرامج محسوبة والتي تساعد في تحقيق وضمان كافة الاحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل فيما بينهم، من اجل الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية"<sup>2</sup>. ولعل التطور

<sup>1</sup> مطيران عبد الله المطران، مرجع سابق، ص 19.

<sup>2</sup> عيسان، صالحه عبد الله والعاني، وجهة ثابت، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية، مجلة جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان، المجلد 12، العدد 1، 2008، ص 6-8.

السريع والهائل في تكنولوجيا المعلومات الحديثة جعل من الصعوبة بمكان الوقوف على تعريف الشامل وكامل، إذا ان هذا التطور أصبح يطال جميع مكونات تكنولوجيا المعلومات التي تطورت لتصل إلى حد الخيال.

في بحث أجراه المركز الأمريكي للجودة الشاملة America productivity and Quality center<sup>1</sup> فقد تبين أن استخدام تكنولوجيا المعلومات وأدواتها لإدارة المعرفة أصبح له جدوى وتأثير في أغلب المنظمات، إلا أن هذه الأدوات تعتبر أكثر تعقيدا عما تظهر عليه، حيث أنها تتطلب طاقة قوية لتطبيقها وتحقيق استمراريتها، وتساعد تكنولوجيا المعلومات في تطبيق وبناء نظم إدارة المعرفة في العمليات التشغيلية، ومن ذلك إدارة المشروعات إلى تطوير المنتج إلى عمليات البيع وما بعد البيع، كما وتبين أن أهمية توصيل الأفراد بالأفراد أو الأفراد بالمعلومات يعتبر المحرك الرئيسي لاستخدام تكنولوجيا المعلومات في نظم وعمليات إدارة المعرفة.

تلعب التكنولوجيا دوراً جوهرياً ومنتعاضاً في تطبيق إدارة المعرفة، حيث يرى كلا من الباحثة Dasi والباحث Brun بأن التكنولوجيا تقدم الدعم اللازم لإدارة المعرفة من خلال اتجاهين:

— تتيح إمكانية للأفراد لتنظيم وتخزين والوصول إلى المعرفة الصريحة محكمة والبناء، وذلك من خلال المكتبات الإلكترونية وقواعد البيانات.

— تساعد في توصيل الأفراد مع أفراد آخرين لتمكينهم من مشاركة المعرفة الضمنية والتي تستقر في عقول الأفراد، إلا أنها لأم توثق وتدون بعد بشكل محكم البناء، من خلال الفيديو كونفرشن وصفحات التواصل الاجتماعي وغيره من الأدوات.

تتميز أنظمة إدارة المعرفة التي تعتمد على التكنولوجيا بالعديد من الخصائص كما يذكر تقرير صادر من شركة Data Ware Technologies<sup>2</sup> مجموعة من الميزات يمكن تلخيصها في ما يلي:

- الوعي: جميع الأفراد لديهم القدرة على معرفة أين يجدون المعرفة التنظيمية، وبالتالي توفير الجهد والوقت.
- القدرة على استخدام: المعرفة يمكن استخدامها حيثما كانت الحاجة إليها، سواء في المكتب أو الشارع أو أماكن تواجد الزبون.
- القدرة على الوصول: جميع الأفراد لديهم الصلاحيات اللازمة للوصول إلى المعرفة التنظيمية واستخدامها بحسب حاجاتهم.

<sup>1</sup> America productivity and Quality center, successfully implementing knowledge management, U.S.A, Texas,2000

<sup>2</sup> Data Ware Technologies, knowledge management: linking people to knowledge for bottom time results, U.S.A, Cambridge, data ware technologies inc, site [www.datawaretechnologies.com](http://www.datawaretechnologies.com)

– ليس لها وقت محدد: فالمعرفة يمكن الوصول إليها في أي وقت كان.

كما يشير التقرير إلى عدم وجود تكنولوجيا واحدة متكاملة تغطي جميع عمليات إدارة المعرفة وأنظمتها وذلك لأن إدارة المعرفة لا تعتمد فقط على تكنولوجيا، بل هي نظام متعددة المكونات والعناصر المبنية على الثقافة التنظيمية وإستراتيجية العمل ونمط القيادة وغيره من المكونات. ونذكر أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة: الشبكة العنكبوتية الشبكة الداخلية، الشبكة الخارجية، البريد الالكتروني، التعلم الالكتروني، البرامج المكتبية.

وفي تقرير أصدرته مؤسسة<sup>1</sup> KPMG Consultin سنة 2000 حول إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج استطلاع ميداني شارك فيه أكثر من 423 شركة رأس مالها يزيد عن 2000 مليون دولار امريكي وتعمل في دول غربية، أن التكنولوجيا بحد ذاتها لا شئ برامج إدارة المعرفة لكنها تسهل و تساعد في تطبيق هذه البرامج، خاصة للمنظمات الكبيرة والمتشرة جغرافيا، فقد أظهرت الاستطلاع أن حوالي 93% من الشركات استخدمت الانترنت لإدارة المعلومات، بينما 78% استخدمت الشبكات الداخلية، 63% استخدمت قواعد البيانات وتقنيات التخزين. بالإضافة لهذه النتائج، يظهر التقرير أن المستطلعين يرون بأن الشبكات الداخلية هي الأدوات الأكثر فعالية في مساعدتهم لإدارة المعلومات، بينما الشبكات الخارجية هي أقل فعالية.

### المبحث الثاني: تطور موقع العملاء ضمن إدارة الشركات

في ظل المنافسة الشديدة وعصر المعلومات والمطالب المستمرة للعملاء واحتياجهم من حيث الجودة والابتكار مما استدعى ضرورة إعادة تصميم نموذج أعمال الشركات وذلك بالتركيز على العميل باعتباره المصدر الوحيد لربح والنمو والتفوق.

### المطلب الأول: العملاء الوجهة الجديدة لشركات

أصبح الاهتمام بالعميل هاجسا يحرك الشركة، إرضاءه سبب بقاؤها، وولاؤه ضمان ازدهارها. هذه هي المكانة التي أصبح يتبوؤها العميل في شركات الحاضر والمستقبل. غير أنه لم يكن على هذا النحو من الأهمية من قبل، فقد اختلفت وجهات النظر إليه. وتفاوتت درجة أهميته عبر مراحل عديدة تطورت خلالها توجهات إدارة الشركة و تطورت معها النظرة إلى هذا الأخير.

<sup>1</sup> KPMG Consulting, Knowledge Management Research Report, Netherlands, Holland ,2000,p.16, site [http://www.providersedge.com/docs/km\\_articles/kpmg\\_km\\_research\\_report\\_2000.pdf](http://www.providersedge.com/docs/km_articles/kpmg_km_research_report_2000.pdf)

## أولاً: مفهوم العميل

في التعاريف الكلاسيكية نجد ان العميل<sup>1</sup>:

- ذلك الذي يدفع.
  - ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء المنتجات أو الحصول على الخدمات من الشركة.
  - عميل الشركة هو ذلك الشخص الذي يستهلك المنتج الخاص بها بجلته النهائية.
- تتميز التعاريف الكلاسيكية بالقصور والمحدودية فالتعريف الأول يقصى المتعاملين مع الشركات الغير الربحية من كونهم عملاء لديها، أما الثاني يلغي المستعمل النهائي ويكفي فقط باعتبار المتعامل المباشر مع الشركة هو العميل، أما التعريف الثالث لا يعتبر الوسيط داخل وخارج الشركة عملاء ويركز فقط على مستهلك النهائي للمنتجات والخدمات.

أما التعريف الحديث للعميل يعتبر كل شخص نتعامل معه سواء كان من خارج الشركة وداخلها عميلاً وفي هذا الاطار هناك مجموعة من التعاريف ونلخصها في ما يلي:

- **تعريف عبيدات<sup>2</sup>**: هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشراؤها لاستعمالها الخاص او الاستعمال العائلي.

- **تعريف البكري<sup>3</sup>**: العميل هو ذلك الشخص الذي يقني البضاعة أو يشتريها بهدف اشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.

- **تعريف الجنابي<sup>4</sup>**: العميل هو المستخدم النهائي لخدمات الشركة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع وبموامل خارجية، مثل: الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والاصدقاء وقد يكون العملاء أفراد شركات. كما يمكن تقسيم العملاء إلى فئتين رئيسيين هما:

- **العملاء الداخليون**: هم أولئك الأفراد أو الادارات التي تصلها الخدمة عن طريقنا أي من يستعملون مخرجاتنا داخل الشركة، وعلى هذا الأساس فكل مستخدم أو إدارة داخل الشركة هو في الوقت ذاته مورد وعميل لغيره، فهو من جهة يستخدم مخرجات غيره، ومن جهة أخرى يقدم لغيره مخرجاته

<sup>1</sup> Jean Michel monin, op.cit,p.p 41-42

<sup>2</sup> عبيدات محمد ابراهيم، سلوك المستهلك ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان،الاردن، ط2، 1998، ص19

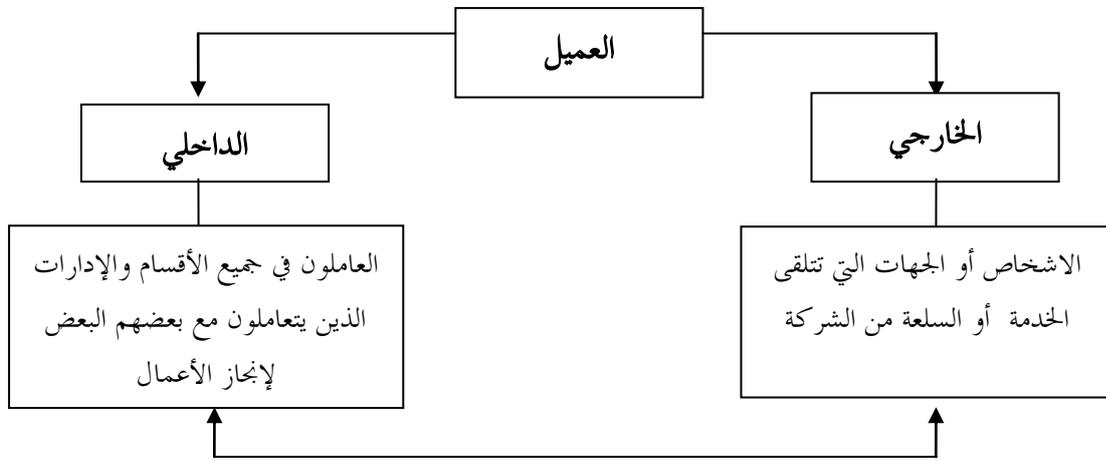
<sup>3</sup> البكري ثامر ياسر، إدارة التسويق، المكتبة الوطنية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق، 2002، ص16.

<sup>4</sup> أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 13.

عمله. وبهذا المفهوم تكون الشركة عبارة عن سلسلة من العملاء الداخليين، وتتوقت كفاءة الشركة على مدى كفاءتها في تنظيم العلاقة بينهم، أما الجودة النهائية لمخرجات الشركة فهي نتائج تراكم جودة المخرجات الجزئية بها.

- **العملاء الخارجيون:** يتمثلون في الأفراد أو الإدارات والوسطاء الذين يصلهم المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة في النهاية، وهذا طبعا هو الاستخدام التقليدي والمعتاد للفظ "زبون" أو "عميل". يلخص الشكل التالي المفهوم الحديث للعميل:

الشكل رقم (06): المفهوم الحديث للعميل



المصدر: من إعداد الباحثة

قد يكون من السهل على الشركة تحقيق رضا وولاء وكفاءة أداء عملائها الداخليين، وذلك متوقف على كفاءتها التنظيمية ونظم المعلومات بها وكذلك على فعالية إدارة الموارد البشرية، أما فيما يتعلق بالعملاء الخارجيين فالمهمة أصعب بكثير وذلك لعدم تجانسهم من حيث السلوك الاستهلاكي خاصة في ظل معطيات البيئية العالمية المعاصرة التي زادت في تعقيد وتنوع حاجات الزبائن وتزايد توقعاتهم ومتطلباتهم مع تنامي حدة المنافسة المحلية والدولية، لذا تحولت قضية العميل إلى قضية محورية التي تشكل التحدي الأكبر لمؤسسات الأعمال التي وجدت نفسها أمام حتمية إدارة العلاقة معه منذ كونه عميلا حتميا إلى غاية كسب ولائه لشركة.

إذن أن توسيع فكرة العميل بوصفه أحد موجودات الشركة (العميل الداخلي والعميل الخارجي)، فلا فرق بين عميل يحتاج إلى منتج أو خدمة خارج الشركة، وآخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل الشركة، والجدول الموالي يوضح أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي.

الجدول رقم (07): أوجه التشابه بين العميل الداخلي والخارجي

العميل الخارجي	العميل الداخلي	أوجه التشابه
آخر عملية إنتاجية	العملية الإنتاجية السابقة	الاستلام من
حسب التسليم أو عند الحاجة	حسب الحاجة	التوقيت
الاستلام بالموعد	الاستلام بالموصفات المتفق عليها وبالتوقيت الملائم	الاهتمام
من وقت الانتظار أو تأخر التسليم	من التأخر أو عدم الملائمة	الشكوى
رضا وولاء العميل	رضا العميل	النتائج

المصدر: نجم ضعبود نجم، المدخل البابي إلى إدارة العمليات الاستراتيجية: النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2004، ص:298.

بناءً على ما سبق يتضح جلياً أن العميل أصبح محوراً لكافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها الشركة، فبدونه قد تصاب هذه الأخيرة بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال، لاسيما في ظل تزايد المنافسة على المستوى العالمي الذي تستهدفه الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

وكتيجة للتحليل أعلاه، نقترح تعريف بسيطاً للعميل، حيث نرى أن العميل هو المستخدم النهائي للمنتجات والخدمات الشركة وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبموامل مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والاصدقاء، وقد يكون العملاء أفراداً أو منظمات أو من مختلف شرائح المجتمع. كما يعتبر العميل أحد مصادر معرفة لدى الشركة، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من العملاء لرصد ومعرفة التغيرات الحاصلة في السوق، إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى العملاء في الغالبين ومن ثم في المنظمات والشركات.

**ثانياً: أنماط العملاء** توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف عملاء الشركة وتحديددهم بدقة من اجل إعطاء الفرصة للحصول على معرفة خاصة بمختلف أنماط العملاء والتعامل معهم على أساس علمي ومنهجي لكسب أكبر عدد ممكن منهم والحفاظة على العلاقة معهم.

**1. التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:** حيث يندرج تحت هذا التصنيف عدد كبير من أنماط

شخصية يمكن ان يتعامل بها العملاء وهي:<sup>1</sup>

1 طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تجتذب عميلاً دائماً؟ الجديد في فن البيع المتميز، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ط5، ص87-95، بتصرف.

- أ. **العميل الصامت:** ربما يكون هذا العميل من أصعب العملاء فهو يرفض أن يعلق أو يتحدث إليك ولو بكلمة واحدة، ولا تظهر أساريه أية انطباعات سواء بالقبول أول الرفض لما تتحدث معه...، ومن الصعب أن تكتشف ما يدور بذهنه، ويجب ألا يؤخذ صمت العميل كعلامة للقبول أو المرافقة.
- ب. **العميل العاطفي:** هذا العميل يتصرف وفق عواطفه فلا نجد قي الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- ج. **العميل الثرثار:** يود أن يتكلم طول الوقت، غير مرتب، مجادل، يجب النقاش، اجتماعي متحمس، غير منطقي أحيانا في الرد، يحذر من اسكات هذا النوع من العملاء بقوة.
- د. **العميل المجادل:** لديه هواية إثارة المشاكل من خلال مقاطعة البائع ومناقشة في كل كلمة، ويتميز بانخفاض الذكاء والسلبية في عرض وجهة نظره، بسرعة الغضب.
- هـ. **العميل الودود:** يظهر سلاسة في التعامل واسترخاء في الأعصاب، والود في اللقاء، يعتبر من العملاء المرغوب فيهم فهو لايسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع، يمكن كسبه من خلال الهدايا والمجالات...
- و. **العميل المندفع(الانفعالي):** يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بإنفعال مع المواقف وبالتسرع المفرط أو القبول، ويستعمل كل إمكانياته وقدراته وسلطاته في اتخاذ قرارات شرائية اندفاعية متسارعة عشوائية.<sup>1</sup>
- ز. **العميل المتردد:** هو ذلك العميل الذي لا يستطيع أن يتخذ قرارا، فهو متخوف ومتحفظ كما أن لديه نقصا في التركيز...، ويحتاج إلى وقت لإقناعه بالعملية الشرائية ويتخذ قراره وبصعوبة ويفتقر إلى قدر كبير من الثقة بالنفس.
- ح. **العميل المتشكك:** لا يصدق ما تقوله بسهولة...، زيبدو واضحا في كلماته وملاحظه وينتقدك هذا العميل بشدة، ولا يأخذ أبدا من أقوالك قضية مسلما بها، كما أنه غير لبق، وينظر إليك نظرة الشك دائما، وفي أحيان كثيرة تلجأ الشركة إلى تقديم ضمانات التسليم أو عدم انخفاض السعر لضمان الحصول على ثقة هذا العميل.
- ط. **العميل الهادئ:** يتميز العميل الهادئ بالتأني في إتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع، يتعامل بمنطق ومعقولة وتحليل حسابي للأمر، يتمتع بذكاء ويقدم افتراضات بناءة ويتخذ قرارات سليمة.

<sup>1</sup> محمود جاسم الصمدعي، ودينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، ط1، 2002، ص19، بتصرف

ي. العميل خشن المعاملة: عدم الثقة بالناس، يناقشك بعنف وبصوت مرتفع، كلماته قد تكون قاسية تصل في بعض الأحيان إلى التشائم، يود دائما أن يشعر بأهميته ويتدخل مقاطعا لأي حديث جانبيك.<sup>1</sup>

ك. العميل كبير في السن: يقابلك برصد كبير من الخبرة، وقدر كبير من المهابة المطلوبة للتعامل معه يرحب برحل البيع الذي يجعله مستشارا له...، اعتبره الأكثر علما حين تسأله وحين تطرح عليه قضاياك لتكسبه...، واحترام حديثه وأشعره دائما بأنه أكبر منك.

ل. العميل المرأة: لها أهمية خاصة بالنظر إلى خصائصها الشرائية فهي:<sup>2</sup>

— حادة الحس تجاه جودة السلع والخدمات؛

— تبتعد في كثير من الاحياء عن الدخول في التفاصيل الفنية للسلع المباعة وتعتمد على المظهر بشكل كبير؛

— تأخذ وقتا أطول من الرجل في التفكير؛

— ترغب في التميز في مجتمعها المحلي، وتقليد المشاهير والالتزام بخط الموضة؛

— ترغب في الكلام والنقاش والمساومة، وتحب ان تعامل معاملة الأميرات في الشراء؛

يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع عملاه، كما أنه يوضح التعقيدات والاختلافات التي تميز شخصيات العملاء في تعاملهم مع الشركة مما يعصب مهمة رجل البيع في التعامل، كما تزداد المهمة صعوبة لما تحاول الشركة مع احتياجات وتوقعات الآلاف من عملائها وعادتهم الشرائية وهذا ما سوف نستعرضه في موضوع إدارة معرفة العميل كنشاط مهمة داخل الشركة.

## 2. التصنيف على أساس أهمية العميل بالنسبة للشركة

لا يحتل كل عملاء الشركة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية الشركة وبناءً على هذا

المعيار يمكن أن نصنف عملاء الشركة إلى ثلاث أصناف:<sup>3</sup>

أ. العميل الإستراتيجي: هو العملاء الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة الشركة.

<sup>1</sup> إياد شوكت منطور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2008، ص83، بتصرف.

<sup>2</sup> محمود جاسم الصمدعي، رديته عثمان يوسف، مرجع سابق، ص95.

<sup>3</sup> سعد خنساء، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006، ص42 (غير منشورة).

ب. العميل التكتيكي: هذا النوع من العملاء أقل مردودية لكنه يحتل مكانه مهمة في سلم أولويات وانشغالات الشركة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.

ج. العميل الروتيني: هو العميل يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع الشركة مع احتمال قطعه العلاقة يعرف على أنه العميل المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للشركة فرصة أو تهديد.

### 3. التصنيف على أساس العائد والنفقة

يعتبر العائد والنفقة متغيرين عامين في تحديد أهمية العميل ومكانته في الشركة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات التالية:

أ. عملاء يتساوى عائدهم ونفقاتهم، هم العملاء فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائهم.

ب. عملاء يزيد عائدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية الشركة، يجب أن تكتنف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.

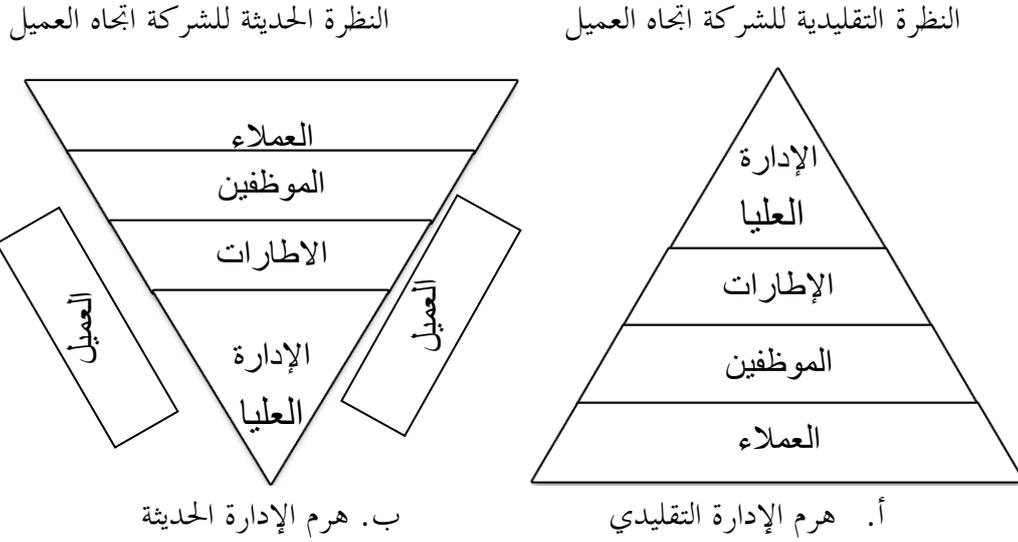
ج. عملاء يقل عائدهم عن نفقاتهم، ويشكلون عبء على الشركة، إذ لم تستطيع تحسين عائهم يجب التخلي عنهم.

رغم اختلاف زوايا واعتبارات التصنيف يبقى هدف الشركة من اعتماد أحد هذه التصنيفات هو تمديد ومعرفة خصائص العملاء الذين تتعامل معهم، وتبقى الخطوة الموالية هي اختيار استراتيجية مناسبة للتعامل مع كل صنف.

### المطلب الثاني: أهمية العميل بالنسبة للشركة

أخذ العميل المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة الشركة وشكل مصدر لتغيير الذي يبرز في تغيير المستويات ضمن هرم الإدارة وحمل الشركة على إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجيه الإدارة الجديدة بالعميل. ولقد قدم Kotler نموذجاً جديداً لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على العميل، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي كما يوضح الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): موقع العميل ضمن هرم الإدارة



Source: P.kotler, B.Dubois, Marketing management, edition Pearson, 11<sup>ème</sup> edition, 2006, p.168

ويبين Kotler من خلال الشكل على انه إلى جانب التسويق الخارجي الذي يهتم بالأسواق يجب الاهتمام بالتسويق الداخلي الذي ينصب على قيمة وتطوير المورد البشري في الشركة لتفعيل مساهمته في خدمة العميل، ومنه فالتوجه بالعميل فكرة على الشركة تبينها في ثقافتها وتنظيمها الداخلي فلا يعني شيئاً تقدم وعود للعملاء لا تكون الشركة قادرة على الوفاء بها.

وفي هرم الإدارة الجديدة والمتمثل بهرم (ب) أصبح العميل وليس المدير في أعلى الهرم، وهو الآن بشكل مركز القرار وليس مركز العائد فقط بالنسبة للشركة، يأتي بعده موظفي الخط الأمامي في المستوى الثاني لعلاقتهم المباشرة بالعميل خاصة في مجال تسويق خدمات، في المستوى الثالث نجد موظفي التأطير أو الهياكل ويقصد بهم مسؤول المكاتب، رئيس الخدمات وغيرهم من المسؤولين، وأخير وفي المستوى الرابع نجد الإدارة العليا وهي صاحبة القرار الذي يعتبر خلاصة لمختلف المستويات اضافة إلى هذا فوجود العملاء على جانبي الهرم يعني ان كل شركة في خدمة العميل.

هناك مجموعة من الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالعميل بالنسبة لشركة ويمكن حصرها في النقاط

التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جون والمن، أصول خدمة الزبائن، ترجمة مركز التعريب والبرمجة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1998، ص16-24.

– **البيئة الاقتصادية:** التي تتسم بتزايد وتيرة العولمة التي تؤدي بدورها إلى تزايد المبادلات التجارية وتحرير الأسواق وتعاضم نشاط الشركات متعددة الجنسيات، خاصة في ظل اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية وعقود الشراكة المبرمة بين مختلف الدول، وكل هذا أدى إلى تزايد حدة المنافسة المحلية والأجنبية، مما يعقد مهمة الشركة في الحصول على عميل جديد والاحتفاظ به.

– **توقعات العملاء والتكنولوجيا:** أصبح من الصعب على العميل التمييز والمفاضلة بين المنتجات والتي غالب ما تتألف من المكونات نفسها وتؤدي الوظائف نفسها بطريقة متشابهة إلى حد بعيد، يضاف إلى ذلك حسن اطلاع العميل وتزايد وعيهم، فعامل المنافسة أدى إلى ضرورة تكثيف الحملات الإعلانية والدعائية والترويجية التي تبرز للعميل المستهدف كل تفاصيل المنتج أو الخدمة، وما توفره شبكة الانترنت من معلومات أدت إلى ادراك العملاء ووعيهم بالمواطن التي يجب التدقيق فيها والمعايير التي من خلالها يتم الحكم على جودة الخدمة.

من أمثلة الفلسفات التي تبناها العديد من الشركات الناجحة في عالم اليوم مثل موتورولا ، زيروكس، تويوتا أمريكان إكسبراس وغيرها، فلسفة " العميل دائما على حق" وفلسفة " العميل هو الملك" والتي تعني أن إرادة العميل يجب ان تسبق إرادة الشركة وأنه لا يجب إتخاذ أي قرار أو تبني أية سياسة دون استكشاف رد فعل العميل<sup>1</sup>. هذه الثقافة الجديدة في إدارة الأعمال، ثقافة العميل، أصبحت اعتقادا راسخا لدى مديري كبريات الشركات ولغن سألتهم: من يدير شركتكم؟ ليقولن: " إنه العميل". كما أنهم يؤمنون بأن إرضاء العميل وحسن إدارة العلاقة معه هي مصدر القيمة لشركة القرن الواحد والعشرون<sup>2</sup>.

1 جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص20.

2 أرمن كابوديان، العملاء دائما على حق، ترجمة وطبع بيت الأفكار الدولية، الولايات المتحدة الأمريكية، 1998، ص97.

## المطلب الثالث: معرفة العملاء وأنواعها

### أولاً: معرفة العميل

يعتبر الجزء الهام في إدارة المعرفة هو تحويل معرفة العميل الضمنية إلى معرفة واضحة، حيث تتمكن الشركة من تطوير منتجات مختلفة لمجموعات العميل المختلفة التي لديها حاجات مماثلة، وتمكن تكنولوجيا المعلومات مثل الاستطلاعات والبيانات على الإنترنت من استخراج معرفة العميل من أجزاء السوق المختلفة، ولتحقيق إبداع المنتج يجب ربط الإمكانية التقنية مثل الخبرة العملية والهندسية بالمعرفة حول العميل، وعليه سوف يلي المنتج حاجات العملاء، ومن ثم تضمن الشركة قبوله في السوق.<sup>1</sup>

فقد تم إجراء مسح لعدد (100) من الشركات الرئيسة في عام 1999م تبين الآتي:<sup>2</sup>

- إن نسبة (8%) فقط قادرة على تحليل عملائها.
  - إن نسبة (89%) يقولون أن معلومات العميل هي مهمة لنجاحها.
  - إن نسبة (43%) لا يحددون الأسباب الأولية لاستخراج معلومات العميل المهمة.
  - إن نسبة (5%) فقط لديهم قاعدة بيانات متكاملة عن العميل.
  - إن أعظم مصدر لمعلومات العميل هي الاتصال الشخصي ( المعرفة الضمنية).
- إن كسب معرفة العميل ذات أهمية كبيرة، فهي أداة يجب أن تستخدم ليس فقط لإعطاء مصداقية لمنتجات وخدمات المنظمة وليست فقط فرصة لبناء علاقة مع العملاء، لكنها أيضا تمكن المسوقين من متابعة حاجات العملاء المتغيرة والاستجابة السريعة لتلك الحاجات، وتقديم أفضل الخدمات له بمجودة وتميز من حيث الكم والنوع، وهذا ما يستوجب فهم العناصر التالية:<sup>3</sup>

1. تفهم حاجات العميل لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، وتستخدم بعض الشركات أسلوب المسح

كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى العاملين، وما يجمعونه من معلومات عن العميل أثناء مقابلتهم وجه

لوجه مع العميل؛

<sup>1</sup> Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin , Sha D.Y , Linking Innovative Product Development With Customer Knowledge: A Data-Mining Approach, Technovation ,2005, PP. 1-12.

<sup>2</sup> Roscoe David , The Customer Knowledge Journey, Journal of Financial Services Marketing ,2001, Vol. 5 , No.4 , PP. 314-318.

<sup>3</sup> درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون، جامعة دهوك، العراق، ص12-13، على رابط:

[www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.pcf-t=1389](http://www.dr-al-adakee.com/vb/showthread.pcf-t=1389) 2013/03/13

and what is customer knowledge, disponible sur site [www.dobney.com/knowledge/ck-difinition.ht](http://www.dobney.com/knowledge/ck-difinition.ht) 29/03/2013

2. الاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشرة مع العميل، كونهم غالبا ما يكون أقل فهما أو تدريبا أو أقل راتبا من العاملين الآخرين، وعلى الشركة أن تعني بأن هؤلاء هم من أكثر العاملين قدرة على فهم العميل، ويلعبون دوراً مهماً في توفير المعلومات؛
3. تحقيق عملية التنسيق بين أقسام الشركة لضمان تقديم خدمة أفضل للعميل، تؤول إلى علاقة أفضل، وقدرة في المحافظة على ولاءه.

ومما سبق يمكن تعريف معرفة العميل على أنها تفهم العملاء واحتياجاتهم وما يريدونه وهو أمر ضروري لبناء علاقة حقيقية مع العملاء كما أن معرفة العميل تشير إلى مجلين مختلفين من المعرفة هما:<sup>1</sup>

- المعرفة التي يمتلكها العميل بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.
  - المعرفة التي يجب أن تمتلكها الشركة، والتي يمكن استخدامها لمساعدة العميل في اتخاذ قرار الشراء.
- والسبب في هذا التقسيم هو وجود عملية تفاعلية لتبادل المعرفة بين الشركة والعميل، حيث يقدم العميل المعرفة في بعض الأحيان، في حين تقدم الشركة هذه المعرفة في أحيان أخرى.
- يعرف Duffy<sup>2</sup> رأس المال الزبوني بأنه قيمة المساهمة للعائدات الحالية والمستقبلية، الناتجة عن علاقة الشركة بعملائها، وقياس رأس مال الزبوني هو تقييم كيفية نجاح الشركة واستمرارها في تحويل علاقات العميل إلى ميزة تنافسية مستمرة. ويعد رأس مال الزبوني أحد أنواع الثروة الفكرية والقيمة التعاونية التي ربما نموذجاً تساوي ثلاث أو أربع قيمة الشركة الدفترية، فالعملاء هم محركات النمو وتأسيس علاقات طول العمر هي نقطة تركيز الشركة الذكية في القرن الحادي والعشرون والأصول الفكرية مؤشرات قيمة غير مالية وقياسها وإدارتها واستغلالها يجب أن تكون عنصراً رئيساً لكل استراتيجية الشركة، حيث يرى Duffy أن مقياس رأس مال الزبوني تتضمن قاعدة عملاء الشركة وعلاقات العميل (الاحتفاظ بالعميل)، ولحظة حياة العميل، وقيمة العلامة، ولقياس قاعدة عملاء الشركة هناك بعض المقاييس الواضحة مثل:

- عدد العملاء
- المبيعات السنوية لكل عميل
- مستويات رضا العميل

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، مرجع سابق، ص15.

<sup>2</sup>Duffy jan, measuring customer capital, strategy and leaderships, 2000, vol.28,iss:5,p.10-15.

— النسبة المثوية لحصة السوقية

— عدد موظفي المبيعات لكل عميل

— إدارة المعرفة والإبداع

ومن أحدث الإسهامات في أدبيات إدارة المعرفة التي تناقش بشكل دقيق قيمة معرفة العميل ذلك الذي تقدم به Davenport, Harris and Kohli<sup>1</sup> بعنوان: كيف يعرفون عملائهم هذه المعرفة الجيدة؟. حيث ركز الباحثون على ثلاثة عناصر لمعرفة العميل هي:

— جهود الشركة لامتلاك معرفة العميل

— التسويق

— إدارة علاقة العميل

ويستعرض الباحثون الجهود التي بذلتها الشركات لاقتناص المعرفة حول العملاء. ومن ابرز تلك الجهود التي ذكرتها الدراسة تلك المتعلقة بقيمة التفاعلات الشخصية التي تبنتها الشركات للاستفادة من المعرفة المتولدة من حالة العلاقات التفاعلية مع العملاء.

### المبحث الثالث: إدارة معرفة العملاء

تعد إدارة معرفة العميل أمراً ضرورياً لتأكيد بقاء الشركة في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، وإخفاق الإدارة في تحقيق هذه المعرفة سوف يجعل الشركة خارج نطاق السوق، وإدارة معرفة العميل عملياً تحتاج الشركات لاعتبار ادارة علاقة مع العميل<sup>2</sup> (CKM) كأولوية استراتيجية وليست جهداً روتينياً.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة العميل

تعد إدارة المعرفة احدى مقومات الإدارة الجيدة التي تساعد على خلق التفوق التنافسي في البيئة العالمية اليوم، فإدارة المعرفة تلبى عدداً من القضايا الحساسة مثل: التكيف التنظيمي، القدرة على الصمود والبقاء في وجه التغيرات البيئية المتزايدة، إنها تدمج العمليات التنظيمية والمتمثلة بتقنيات المعلومات مع القدرة الابداعية للأفراد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Davenport Thomas H., Harris Jeanne G., and Kohli Ajay K., How Do They Know Their Customers So Well?, Sloan Management Review, Winter,2001, pp 63-73

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

<sup>3</sup> ليث سلمان الربيعي،أسعد محمد المحاميد، أسامة سمير الشبخلي، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي/الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، 2014، ص275-291.

وعرف (Gibbert et al.)<sup>1</sup> إدارة معرفة العميل بأنها: أسلوب استراتيجي تتمكن بواسطتها الشركات أن 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 وإدارة علاقة العميل لكنها تتحرك بصورة قوية لتعظيم أداء القيمة المتبادلة بين العميل والشركة، وبشكل أكثر تحديداً فإن فكره إدارة معرفة العميل تساهم في أدبيات إدارة المعرفة من خلال تزويدنا بوجهه نظر واسعة حول (المعرفة التنظيمية)، بمعنى آخر تضمن العميل كمساهم في بناء أنشطة المعرفة.

ووضع الباحثون مقارنة بين إدارة معرفة العميل وإدارة المعرفة وإدارة علاقة العميل والجدول أدناه يوضح هذه المقارنة.

---

<sup>1</sup> Gibbert Michael , Leibold Marius et al. , op.cit, PP. 459-469.

## الفصل الأول: ..... إدارة معرفة العملاء في الشركات

الجدول رقم (08) مقارنة إدارة معرفة العميل (CKM) مع إدارة المعرفة (KM) وإدارة علاقة العميل (CRM).				
البعد	إدارة المعرفة (KM)	إدارة علاقة العميل	إدارة معرفة العميل (CKM)	الهدف
متطلبات المعرفة	توافر العاملين، فرق عمل الأنشطة الرئيسية للشركة	توافر قاعدة بيانات العملاء	توافر خبرة التعامل مع العملاء، الإبداع في تقديم المنتج، رضا/عدم رضا العميل عن المنتجات.	أساس المدخل الإداري
	تكامل العاملين في بناء معرفة العملاء، وأنشطة المبيعات، والبحوث والتطوير	استخراج المعرفة عن العملاء من قاعدة بيانات الشركة	الحصول على المعرفة بطريقة مباشرة من العميل بالإضافة إلى مساهمته في توسيع المعرفة	
	اكتساب الفاعلية والكفاءة، توفير التكاليف وإنجاز العمل الصحيح من أول مرة	تأسيس قاعدة بيانات العملاء، الحفاظ على عميل الشركة الأساسي	التعاون مع العملاء لبناء القيمة المضافة مع الشركة.	الأهداف
مقاييس الأداء	مراجعة الأداء مقابل البرائية	الأداء مقابل رضا العملاء والولاء والإخلاص للشركة.	مراجعة أداء المنافسين فيما يتعلق بالإبداع والنمو، والمساهمة لنجاح العميل	مقاييس الأداء
منافس الحوافز	رضا العملاء	الاحتفاظ بالعملاء	نجاح العميل في اتخاذ قرار الشراء، الإبداع في تقديم العميل	المنافع
دور العميل	سليبي في استلام المنتجات	محدود ومرتبطة بالمنتجات المتعلقة بخطة الشركة لتحقيق الولاة	إيجابي و شريك في خلق وتعظيم قيمة المنتج	دور العميل
دور الشركة	تشجيع العاملين للمشاركة بمعارفهم مع زملائهم.	بناء علاقات جيدة و مستمرة مع العملاء	تجنيب العملاء من استلام المنتجات الرديئة وتحويلهم إلى مشاركين فاعلين لخلق القيمة	دور الشركة

Sources: Gibbert Michael , Leibold Marius & Probst Gilbert, Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value , European Management Journal , (2002), Vol.20 , No. 5 , P.461

وخلص الباحثون إلى أن إدارة معرفة العميل يمكن أن تمد الشركة بالميزة التنافسية الهامة، لكن العقبات المحتملة يجب أن تحدد، حيث تم التمييز بين عقبتين رئيسيتين للتطبيق هما:

**أولاً:** التحدي الثقافي من ناحية إعادة التفكير في دور العميل والنتائج الهامة لها في فكر الموظفين داخل الشركة.  
**ثانياً:** تحدي الكفاءة من ناحية المهارات والعمليات الضرورية للحصول على الفائدة الكاملة من تقنيات المشاركة.  
 في حين يوضح الباحثان Murillo and Annabi<sup>1</sup> في دراستهما أوجه الاختلاف بين مدخل إدارة علاقة العميل ومدخل إدارة معرفة العميل كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (09) 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.	-فاعل الشركة مع العملاء
الهدف	-التركيز على العملاء المرشحين. - التسويق حسب طلب العميل.	- جمع أفكار العملاء وإدماجها 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.

ويرى (Salomann et al.)<sup>2</sup> أن إدارة علاقة العميل وإدارة المعرفة مبادرات موجهة نحو نفس الهدف وهو التحسين المستمر في تسليم المنتجات / الخدمات نحو العملاء، وأن المبادرات التي تنجم عن هذا الجهد تعد إدارة معرفة العميل أو قدرة معرفة إدارة علاقة العميل. كما تعرف 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 الشركات المتعلقة بالعميل.

<sup>1</sup> Murillo M. Garcia & Annabi H. , Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol.53, P878.

<sup>2</sup> Salomann Harald , Dous Malte , Kolbe Lutz and Brenner Walter , Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work, European Management Journal , 2005, Vol. 23, No. 4 , PP. 392-403.

ويعرف Rowley<sup>1</sup> إدارة معرفة العميل بأنها إدارة واستخدام معرفة العميل، وأنها تمثل أحد الأصول الهامة للأعمال التجارية، وحدد الباحث نوعين لمعرفة العميل هما:

- 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.

فالباحث يركز 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 يرى Murillo and Annabi<sup>2</sup> أن المقصود بمعرفة العميل هو التركيز على جانبين هما:

- 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.

وهنا يركز الباحثان على نوعين من معرفة العميل وهما المعرفة إلى العميل والمعرفة من العميل، ويعتبران المعرفة من العميل تشمل أيضاً المعرفة حول العميل.

بينما يميز Salomann et al., بين ثلاثة أنواع من المعرفة التي لها دور حيوي في التفاعل بين المنظمة 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 تنجز 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

<sup>1</sup> Rowley Jennifer E., Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business, Journal of Knowledge Management, 2002, Vol.6, No.5, PP.500-503.

<sup>2</sup> Murillo M. Garcia & Annabi H, op.cit, p. 876.

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، ونشاط الشراء والقدرة المالية .

### المطلب الثاني: أهمية ادارة معرفة العميل

لمدة طويلة اعترفوا الباحثون 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، ومن خلال بناء ولاء والتزام أفضل لدى العملاء، وتكوين التعاون المتبادل بين العميل والشركة<sup>1</sup>.

كما يؤكد Ton Su, Chen & Sha 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>2</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.

وأشارت نتائج دراسة<sup>3</sup> بعنوان: ( تحديد معرفة العميل) أن مجال إدارة المعرفة لم ينفذ بشكل شامل، وصنفت كعملية أقل تأسيساً في تلك الشركات التي تم تحديدها في تحديد إدارة العميل من خلال إدارة المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء عملياً، وبواسطة مسح بالبريد الإلكتروني أجري على (1000) من المديرين التنفيذيين لإدارة علاقة العميل لشركات مشهورة في ألمانيا والنمسا وسويسرا، وذلك بهدف تحديد الوضع الراهن للمعرفة، وقدرة مبادرات إدارة علاقة العميل داخل المنظمات. أشار أكثر من (60%) من المستجيبين أنه ليس لديهم أو من غير المحتمل أن تكون طبقت أي عمليات لإدارة معرفة العميل، وأن نسبة (9%) فقط ادعوا أن منظماتهم أسست

<sup>1</sup> Lee Matthew K.O., Cheung Christy M.K., Lim Kai H. and Sia Choon Ling, Understanding Customer Knowledge Sharing in Web-based discussion boards, Internet Research , 2006, Vol. 16 , No.3 , pp.289-303

<sup>2</sup> Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin , Sha D.Y, op.cit, p.9

<sup>3</sup> Salomann Harald , Dous Malte , Kolbe Lutz and Brenner Walter , Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work”, European Management Journal ,(2005), Vol. 23, No. 4 , PP. 392-403

مثل هذه الآليات بالكامل. علاوة على ذلك ادعى المشاركون أن إدارة المعرفة كمصطلح كان مضمونه سلبياً داخل منظماتهم ولذا قرارات الاستثمار نادراً ما تم تنفيذها. كما أشار المشاركون إلى المسئوليات غير الواضحة في مبادرات إدارة معرفة العميل. وعليه رأى الباحثون أن التناقض بين الأهمية الموجهة إلى إدارة معرفة العميل نظرياً ودرجته المنخفضة في التطبيق والممارسة دفعهم - أي الباحثين - لتحديد ووصف الممارسات الناجحة لمساعدة إدارة المعرفة لتحسين عمليات إدارة علاقة العميل عملياً بهدف الحصول على إطار موجه قد يساعد للتغلب على تحديات التطبيق العملية. وعليه فقد خلص الباحثين إلى وضع إطار يحدد عوامل النجاح الرئيسة لتطبيق مبادرات إدارة علاقة العميل أساسها المعرفة بواسطة مدخل المنظمة المعتمد على الاستراتيجية والعمليات والأنظمة وسمات إدارة التغيير.

### المطلب الثالث: أهداف إدارة معرفة العميل

يحدد Roscoe<sup>1</sup> أن إدارة معرفة العميل يجب أن تحقق أهداف التالية:

- الحصول على العملاء الأكثر ربحاً.
  - الحفاظ على العملاء الحاليين لمدة أطول.
  - الحصول على حصة كبرى من العملاء.
  - زيادة قيمة هامش ربح العميل.
  - ضمان أن تجربة العميل التجارية سوف تقابل بما توعدت به الشركة عملائها حول الصنف .
- بينما يميز (Gebert et al.) بين أربعة أهداف منظورة تحيط بهدف إدارة معرفة العميل وهي كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. 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.

#### 2. 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.

<sup>1</sup> Roscoe David,op.cit,p.397

<sup>2</sup> Gibbert Michael ,op.cit, PP. 459-469.

### 3. تطوير المعرفة

يدعم تطوير المعرفة عمليات الأعمال من خلال تحديد المتطلبات المتعلقة بتكليف 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.

### 4. 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 عالٍ من إدراك احتياجات العميل الحالية والمستقبلية اللازمة لتحسين عمليات إدارة علاقة العميل.

### المبحث الرابع: استراتيجيات ونماذج إدارة معرفة العميل

إن إدارة معرفة العميل تتطلب أن تقوم الشركات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن الشركات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر الوحدات التنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية.

### المطلب الأول: استراتيجيات إدارة معرفة العميل

تعتمد الشركات من أجل اكتساب معرفة العميل على عدد من الممارسات والآليات والاجراءات، حيث أقترح الباحث (Stefanou et al.,)<sup>1</sup> الاجراءات التالية :

- يجب تقييم العميل
- إجراء بحوث حول مدى رضا العميل
- تحصيل المعرفة من العميل
- القيام بمقابلات مع العملاء.

<sup>1</sup> Stefanou J. Constantinos, Sarmaniotis Christos and Stafyla Amalia, CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research, Business Process Management Journal, 2003, Vol. 9 No. 5, pp. 617-623.

بينما حدد الباحث<sup>1</sup> (Lesser et al.) أربع استراتيجيات لإدارة معرفة العميل هي:

- استخدام الحوار الموسع بين العملاء والشركات.
  - تعزيز المجموعات داخل الشركة للمشاركة في المعلومات عبر الحدود التنظيمية.
  - السماح باستخدام المعرفة في نقطة اتصال العميل.
  - توفير دعم القيادة لأنشطة معرفة العميل.
- في حين خلص الباحثون (Gibbert et al.)<sup>2</sup> في دراستهم بعنوان "خمسة أساليب لإدارة معرفة العميل ومدى ذكاء الشركات في استخدامها لخلق القيمة"، التي هدفت إلى تحديد أساليب إدارة معرفة العميل المطبقة في الشركات عملياً، وتم جمع بيانات الدراسة من (24) شركة تضمنت: (الخدمات الطبية، والخدمات المالية، وشركات المواد الكيميائية الزراعية، وخدمات الاتصالات، وصناعات المشروبات). إلى وجود طرق مختلفة لإدارة معرفة العميل في الشركات التي تستخدم مدخل إدارة معرفة العميل، وقام الباحثون بجمع هذه الطرق ووضعوها في إطار يتكون من خمسة أساليب لإدارة معرفة العميل والتي من الممكن لأي شركة أن تطبقها وهذه الأساليب هي:

- تبادل المعرفة المزدوج بين العميل والشركة
  - تعلم مشترك أساسه الفريق
  - الإبداع المشترك/المبادل
  - جماعات الإبداع
  - الملكية الفكرية المشتركة
- والجدول رقم (10) يوضح خصائص كل أسلوب من هذه الأساليب من حيث بؤرة التركيز، والهدف، والأنشطة، والنظم، ومقاييس الأداء، ومستوى التفاعل، ونوع المعرفة المرتبط بالأسلوب وأخيراً أمثلة الشركات التي تتبنى كل أسلوب من هذه الأساليب.

<sup>1</sup> Lesser Eric, Mundel David and Wiecha Charies , Managing Customer Knowledge, Journal of Business Strategy ,(2000), Nov/ Dec , PP. 35-37.

<sup>2</sup>Gibbert Michael ,op.cit, PP. 459-469.

الجدول رقم (10) الأساليب الخمسة لإدارة معرفة العميل CKM

الخصائص	التعاون المتبادل للمعرفة	تعلم مشترك أساسه فريق العمل	تبادل الأفكار بين العميل والشركة	جماعات الإبداع	الملكية الفكرية المتبادلة بين العميل والشركة
بؤرة التركيز	تطوير الأصول والمنافع الملموسة	خلق تعاون ورأس مال اجتماعي	ابتكار منتجات وأنشطة جديدة	احتراف خبرة اكتساب المعرفة.	إعطاء الفرصة لمشاركة الملكية الفكرية الحقيقية للعميل
الهدف	تحسين المنتجات وإنتاج ما هو نافع	تسهيل تعلم الفريق للتعامل مع التغير التنظيمي	تحقيق أعلى عائد من الأفكار الجديدة	الحصول على الخبرات المتخصصة ومحاولة الاستفادة منها	تحقيق أعلى عائد من الملكية الفكرية (المشتركة)
الأنشطة	تكامل قبل وبعد وإثناء الإنتاج	عمل الفريق، تمكين العاملين، وبرامج الجودة	استخلاص الأفكار الجيدة، تجنيب العملاء استخدام المنتجات غير الآمنة.	تطبيق أفضل الممارسات وبناء شبكة علاقات.	التدريب الوظيفي من خلال برامج التدريب.
النظم	التخطيط، والرقابة، نظم دعم القرار	نظم مشاركة معرفية، نظم رقمية وفرق زيارات العملاء.	نظم الدعم المستخدمة لتوليد الأفكار الجديدة.	تنظيم ورش العمل الالكترونية المشتركة و وضع أسس لدعم نشاط جماعات الإبداع.	توفير نظم لدعم الملكية الفكرية.
مقاييس الأداء	كفاءة وفاعلية، ورضا العميل.	كفاءة نظم الإنتاج والجودة و رضا العميل.	العائد على الاستثمار للمنتجات الجديدة.	العائد من تقليل وقت اتخاذ قرار شراء العميل.	قياس قيمة الملكية الفكرية الجديدة وإدراج العائد على الاستثمار كمقياس للأداء.
كثافة التفاعل	منخفضة نسبياً	منخفضة إلى عالية	منخفضة نسبياً	مرتفعة نسبياً	مرتفعة نسبياً
نوع المعرفة	أكثر وضوحاً	واضحة و ضمنية	أكثر ضمنية	أكثر ضمنية	أكثر وضوحاً
أمثلة الشركات	quicken ikea	amazon.com holcim ، xerox mettle toledo	silicon graphics ryder	microsoft sony ebay holcim	Skandia

Source: Gibbert Michael, et al., Five Styles Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management Journal, (2002), Vol.20, No. 5, P.465.

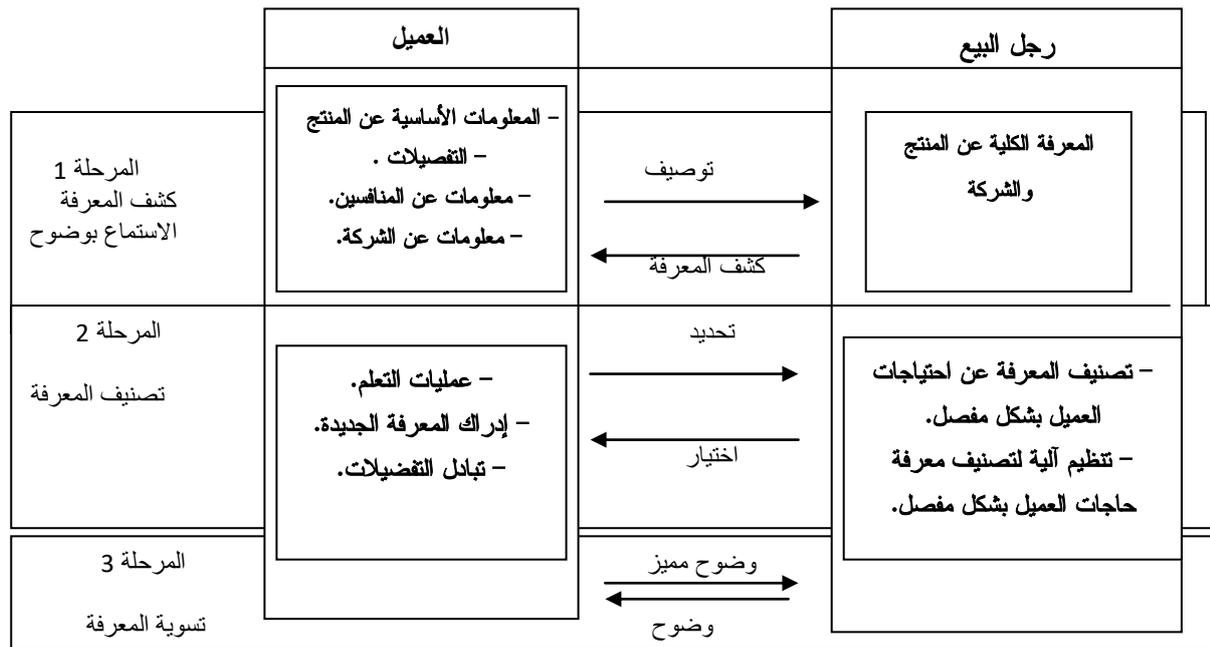
## المطلب الثاني: نماذج إدارة معرفة العميل

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون لإدارة معرفة العميل منها على سبيل المثال لا الحصر، أهمها:<sup>1</sup>

### أولاً: نموذج Murillo and Annabi

يوضح النموذج ثلاث خطوات تتولى تجميع المعرفة من خلال التفاعل الشخصي مع العملاء، ويحقق هذا النوع من التفاعل الشخصي أمرين اثنين فيما يتعلق بإدارة معرفة العميل فهو يساعد في تجميع المعرفة من العميل علاوة على دوره في المساعدة على تشخيص المعرفة التي يحتاج إليها العميل والتي ينبغي على الشركة جمعها، ولأن التفاعل عملية من طرفين، فإن كلا هذين الطرفين (العميل والشركة) يجمع المعرفة، فالعميل يجمع المعرفة التي تساعد في اتخاذ قرار الشراء، وفي نفس الوقت الشركة تسعى لتجميع المعرفة للانتفاع بها في فهم حاجات العميل أو استخدامها لتطوير المنتج. الشكل الموالي يوضح مراحل نموذج لـ<sup>2</sup> (Murillo& Annabi).

### الشكل رقم (08) مراحل نموذج إدارة معرفة العميل Murillo& Annabi



**Source:** Murillo M. Garcia & Annabi H., Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol.53, P880.

<sup>1</sup> بسيم قائد عبده محمد العريفي، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008، ص 58-70.

<sup>2</sup> Murillo M. Garcia & Annabi H., Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, 2002, Vol.53, P875-884.

### 1. كشف المعرفة

عندما يحصل لقاء بين العميل ورجل البيع، فإنهما يجلبان معهما معارفهما وخبرتهما وتجاربهما إلى عملية التفاعل وفي حالة العلاقة التفاعلية المباشرة وجها لوجه، يسعى العميل لإشباع حاجة ما، وقد تكون الحاجة إلى سلعة أو خدمة. وفي بعض الحالات يعرف العميل بشكل جيد ما ينوي شراءه، إلا أنه في حالات أخرى ربما لا يكون كذلك، لذا فهو يأمل في الحصول على المعلومات من الشركة ويتطلع إلى ذلك. وقد يكون العميل في بعض الأحيان محظوظا عندما يجد رجل بيع مستعداً لتقديم يد العون والمساعدة والنصح له. وفي مضمار إدارة معرفة العميل، يتغير دور رجل البيع بشكل كبير. فبدلاً من الاكتفاء بتقديم معلومات أساسية حول موقع منتج معين أو توافره، فإن رجل البيع يتحول إلى مستمع جيد يحاول فهم احتياجات العميل، وبالإضافة إلى دوره الإبلاغي، يستطيع رجل البيع تجميع المعرفة من العميل حول تفضيلاته بخصوص السلعة أو الخدمة (مثل اللون، والشكل، والتركيب، والطراز، ومتطلبات الخدمات)، والمنتجات المنافسة والخصائص المحددة التي تميزها عن المنتجات المعروضة في الشركة، واتجاهات الصناعة مثل: السلع والخدمات المتوقع ورودها. ومن أنواع المعرفة التي بمقدور رجل البيع جمعها تلك التي تتعلق بأسباب شراء المنتج مثل: صفاته الوظيفية، وسعره، وملاءمته، والمعتقدات حوله، وتفرد... الخ. فهي ذات قيمة بالغة للشركة القادرة على اقتناصها وتحليلها. فقد يكشف هذا النوع من البيانات عن فرص سوقية جديدة أو سلع وخدمات بمواصفات معينة يطلبها العملاء.<sup>1</sup>

### 2. تصنيف المعرفة

بينما يظهر العميل ما يعرفه ويفصح عن تفضيلاته، يبدأ رجل البيع بتكوين صورة ذهنية عن حاجات المستخدم. بالاستناد إلى حاجات العميل، يبدأ رجل البيع بتشخيص أجزاء المعرفة التي يمكن أن تساعد العميل في وضع معين. ولمساعدة العميل في اتخاذ قرار ما، يقوم رجل البيع بفرز المعرفة ذات الصلة الوثيقة بذلك الفرد المحدد، تلك الصلة المتعلقة بخواص المنتج، وخصائصه الوظيفية، ومعلومات عن الصيانة، وسجلات الجودة والمنتجات المنافسة والخيارات.<sup>2</sup>

وينبغي ترتيب المعرفة التي تم تشخيصها وتقديمها إلى العميل لا على أنها أسلوب ضغط عليه للظفر بصفحة بيع، وإنما على أنها جهد صادق لمساعدته في عملية اتخاذ قرار الشراء. وبالمقابل يشعر العميل بارتياح كبير

<sup>1</sup> Murillo M. Garcia & Annabi H, op.cit, p881

<sup>2</sup> Ibid,p881

لاتخاذ القرار الذي يشبع حاجاته ليعود مرة أخرى إلى الشركة لإشباع احتياجاته المستقبلية. ومن العوامل المحددة في آلية الفرز تلك المتعلقة بمعرفة العميل حول المنتج والشركة وكمية المعلومات التي يحتاج إليها ونوع المعاملات الملائمة لتلبية حاجاته والوقت المتاح لعملية التفاعل. وهذا بدوره يسهل عملية تكوين شراكة طويلة الأمد مع العميل.

تبادل التعليقات مع العميل يساعد رجل البيع على تشخيص حاجات العميل بشكل أفضل ومن ثم تشخيص أجزاء المعرفة التي قد تساعده على ذلك بشكل أفضل أيضا. ويكون العميل في وضع أفضل للحكم على مدى قيمة المعرفة التي بحوزة رجل البيع حول المنتجات التي تستجيب لوضعه الخاص ومدى فائدتها. كما أن باستطاعة العميل تعديل تفضيلاته في ضوء المعلومات الجديدة التي حصل عليها من رجل البيع. وقد تتغير التوقعات أيضا بحكم المعلومات الجديدة التي حصل عليها العميل، أو لأن البدائل التي أرادها العميل إما أن تكون غير متاحة أو قد تغيرت. وتعد هذه الخطوة مهمة جدا لأنها توضح احتياجات العميل وتوقعاته بخصوص السلع والخدمات.<sup>1</sup>

### 3. تسوية المعرفة

لدى بلوغ هذه النقطة من التفاعل، يكون العميل قد حصل على معلومات هامة عن المنتجات والخدمات ويكون رجل البيع أيضا قد كون فكرة عن حاجات العميل وتفضيلاته، ولأن الفهم الشامل ربما لا يكون قد تحقق في المرحلة الأولية وبسبب احتمال أن تكون التفضيلات قد تغيرت خلال عملية التفاعل، فإن الخطوة الثالثة هذه في العملية تنطوي على الوصول إلى فهم للحاجات ووجهات نظر كلا الطرفين. ومن الضروري جدا أن تكون لدى رجل البيع فكرة واضحة عن حاجات العميل بعد حدوث عملية تبادل المعرفة، وأن يدرك العميل نوع المعلومات التي يحتاج إليها لاتخاذ قراره. وبالرغم من ضرورة هذه الخطوة في إرضاء المستخدم، فإن الشركة تستفيد بشكل كبير من حالة التفاعل الأولية بين العميل ورجل البيع. ويعزى سبب ذلك إلى أن العميل يدرك الخيارات المتاحة في الشركة، وعليه أن يعدل تفضيلاته وفقاً لما هو متوافر فعلياً، لذا فإن من المفيد بالنسبة للشركة أن تميز في قاعدة المعرفة الخاصة بما يميز التفضيلات الفعلية والتفضيلات المعدلة، ويضيف الباحثان مصطلحان مهمان لإتمام العملية في النموذج هما ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid,p.881

<sup>2</sup> Ibid,p882

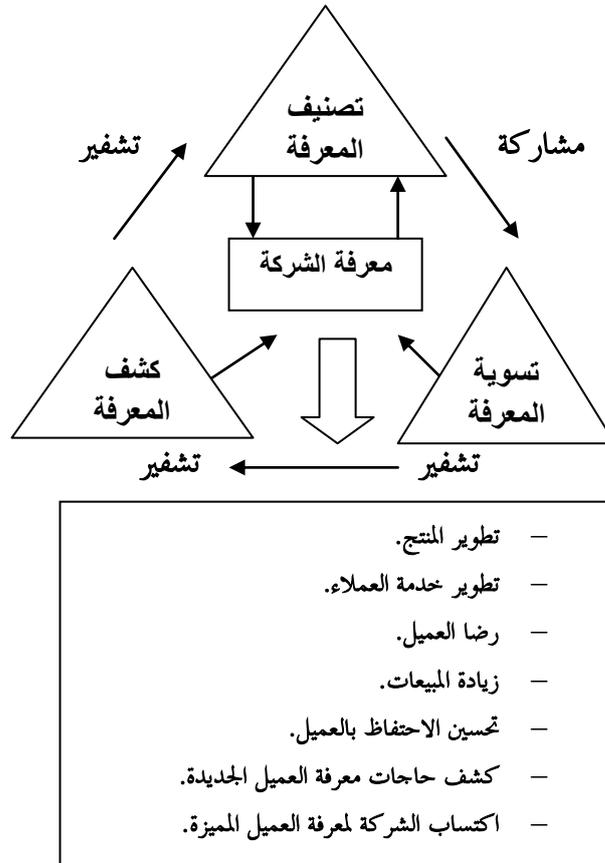
أ. تشفير المعرفة

تحتاج المعرفة التي تم جمعها من خلال عملية التفاعل بين العميل ورجل البيع إلى توثيق، لإتاحة المجال للآخرين للانتفاع بها. وتتم هذه العملية في الغالب من خلال توثيق المعلومات المتحصل عليها في قاعدة بيانات الشركة بما يتيح لجميع العاملين الحصول عليها. ويتعلق الجزء الأصعب في هذه العملية بقدررة الإدارة على تحديد نوع تلك المعرفة ذات النفع للشركة والعاملين.

ب. مشاركة المعرفة

بعد الانتهاء من عملية تشفير المعرفة يجب تحديد الآلية التي تمكن العاملين من الحصول على المعرفة المجمعة وهو أمر ضروري لتمكين العاملين وأصحاب القرار من الاطلاع على تفاصيل المنتج لاتخاذ القرارات الملائمة. كما يوضح الشكل رقم ( 09 ) نتائج إدارة معرفة العميل ويظهر النموذج كعملية مستمرة.

الشكل رقم(09) نتائج نموذج إدارة معرفة العميل

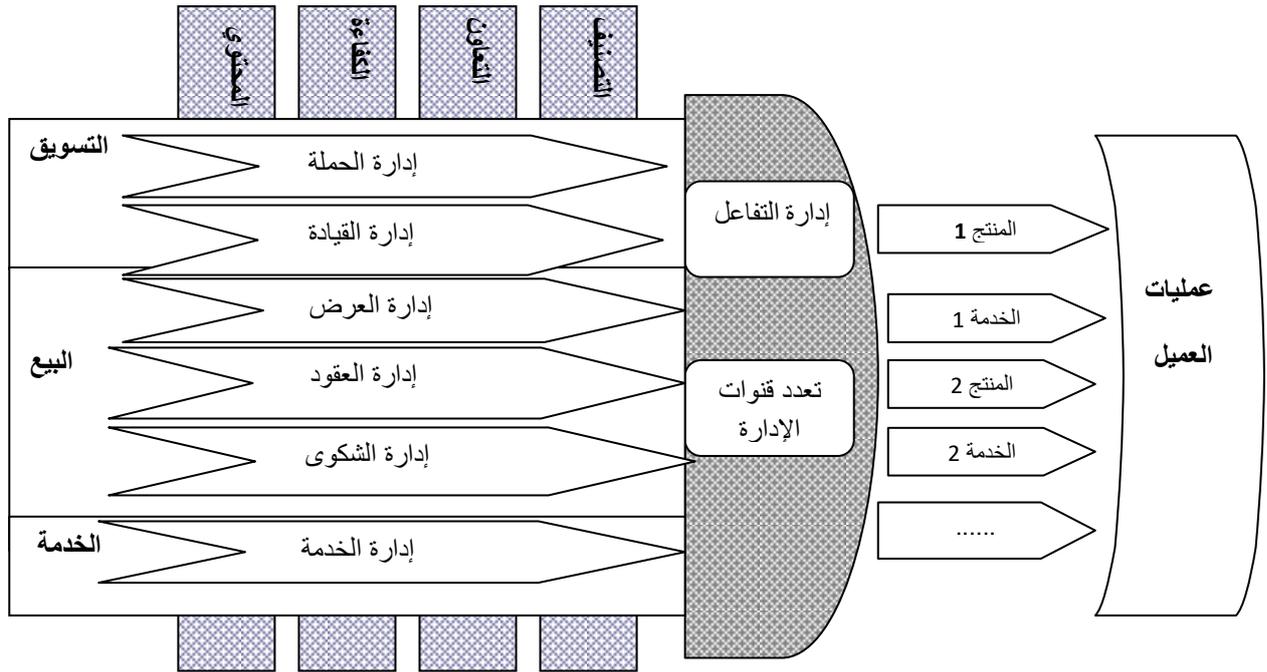


Source: Murillo M. Garcia & Annabi H., "Customer Knowledge Management," Journal of the Operational Research Society, 2002 Vol.53, P883.

### ثانيا: نموذج (Gebert et al.) & (Bueren et al.) لإدارة معرفة العميل المتكامل

طور الباحثون نموذج إدارة معرفة العميل يصنف ست عمليات رئيسه لإدارة علاقة العميل CRM، وأربعة أدوات لإدارة المعرفة KM مبنية لدعم هذه العمليات المحددة، وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار CKM وكيف يمكنه أن يساعد لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة لعمليات إدارة علاقة العميل CRM. وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (10).

الشكل رقم ( 10 ): نموذج إدارة معرفة العميل المتكامل



Source: Gebert Henning & al., knowledge enabled Customer Relationship Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts[1]”, Journal of knowledge Management, (2003)Vol.7, No.5, p.118.

حيث يوضح النموذج ما يلي:

#### 1- نموذج عملية إدارة علاقة العميل

تعود أصول CRM إلى مفهوم إدارة تسويق بالعلاقة RM وكجزء من مفهوم التوجه الاستراتيجي لتسويق بالعلاقة ومفاهيم توجه الأنظمة. ووجود مداخل CRM المتعددة مع التركيز المميز على عمليات العمل ومعظم هذه المداخل تحدد وظائف التسويق، والبيع والخدمة كجوهر عمليات CRM. ومع وجود درجة عالية من تفاعل العميل المباشر وكثافة المعرفة تم التوصل إلى نموذج يناقش هذه الوظائف بنوع من التفصيل وعلاقتها بعمليات العمل التي قد تحمل بداخلها العديد من الوظائف، وضمن عمليات CRM تتم معالجة معرفة العميل

لتحقيق أهداف تسويق بالعلاقة RM والتي عادة تتضمن الاتصال المباشر بالعميل وتبادل المعلومات أو الخدمات بين الشركة والعميل، وهذه العمليات تحدث سواء بواسطة العميل بهدف تلقي المعلومات أو الخدمات أو بواسطة الشركة بهدف توصيل المعلومات أو الخدمات للعملاء. وتتعامل كل عملية مع نوع معين من العمل يميزها عن العملية الأخرى، واستناداً إلى خبرة البحث العملي للباحثين فقد تم تقسيم عمليات إدارة علاقة العميل إلى:

إدارة الحملة، إدارة القيادة، إدارة العرض، إدارة العقود، إدارة الشكاوى، وإدارة الخدمات. باعتبارها العمليات الستة التي تتضمنها عملية CRM.

### 2- تكامل إدارة علاقة العميل وإدارة المعرفة في نموذج إدارة معرفة العميل

لقد اختار الباحثون بعد العمليات كمنطقة متكاملة؛ لأن معظم أبحاث KM & CRM لم تركز بشكل مباشر على بعد العمليات، وعلية استطاع الباحثون من تطوير تعديلات تسمح بالتكامل بشكل مباشر ضمن إطار العمليات. فالشركات تحتاج للتركيز على ثلاثة أنواع من المعرفة في عمليات CRM لإدارة علاقة العميل تدير المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء.<sup>1</sup>

أ- المعرفة بمحاجات العملاء في تفاعلهم مع الشركة يتطلب " معرفة للعملاء ". إدارة الحملة هي مسؤولة عن جمع هذه المعرفة وتنقيتها فيما يتعلق بمتطلبات العميل، ومن ثم توزيعها إلى عمليات CRM الأخرى وهي إدارة العرض، إدارة العقد، وإدارة الخدمة. وهنا تعمل CRM على إدارة شفافية المعرفة وتوزيع المعرفة للعملاء. التحدي الرئيسي عندما يدار هذا النوع من المعرفة هو الحفاظ المتوازن بين الوضوح والدقة.

ب- هم يحتاجون لفهم متطلبات العملاء حتى يحاولون تحقيقها، وهذه تعرف باسم " المعرفة حول العميل ". وهذه المعرفة مكتسبة بشكل رئيسياً بواسطة إدارة العرض، وإدارة الخدمة، وإدارة الشكاوى، وإدارة العقد. إدارة الحملة وإدارة الخدمة هي العمليات الرئيسة التي تستخدم المعرفة حول العميل؛ لأن كلا منها خدمتهما ذات طابع شخصي، والقائمة على معايير الاستخدام. فخدمة العميل وإدارة التفاعل تقدم فرص لكسب المعرفة آلياً حول العملاء عن طريق أجهزة الإعلام الإلكترونية. التحدي الذي يواجه الشركة عندما تُدير المعرفة حول العملاء هو: كم كمية البيانات حول العميل التي يستطيع الشركة أن تحولها إلى معرفة.

<sup>1</sup> Bueren Adrian, Schierholz Ragnar, Kolbe Lutz M. and Brenner Walter, "Improving Performance of Customer – Processes with Knowledge Management," Business Process Management Journal, Vol.11 , No. 5 , 2005, p.578

ج- وأخيراً يمتلك العملاء معرفة حول المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها وأيضاً معرفة حول كيف هم يفهمون العروض التي يشترونها، هذه تعرف " بالمعرفة من العملاء " وتعد هذه المعرفة من العملاء ذات قيمة لأنها تغذي إجراءات تحسين المنتجات والخدمات. ويمكن أن تكتسب هذه المعرفة بنفس طرق كسب المعرفة حول العملاء، وهي في الغالب مكتسبة عند نقاط الخدمة.

وتحتاج هذه الجهود أن تؤدي على أكمل وجه من أجل عرض ومشاركة هذه المعرفة من خلال قنوات الشركة الداخلية. وبشكل خاص تتطلب إدارة معرفة العميل- المعرفة حول وكذلك من وإلى العملاء- ففي إدارة معرفة العميل تلعب إدارة المعرفة KM دور المجهز للخدمة، وإدارة أربع سمات معرفية هي: المحتوى ، الكفاءة ، التعاون ، التصنيف.<sup>1</sup>

فعلى المستوى الاستراتيجي تحتاج الشركات لتحديد كيف CKM يمكن أن تدعم الأهداف والعمليات واستخدامها كدليل لمتابعة مؤشرات الأداء وعمليات CKM، وعلى مستوى العملية الذي يعتبر موضع التركيز الأساسي في موضوعنا، فإن نموذج CKM مستند على حقيقة أن هناك نوعين من أنواع المعرفة هما المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة والتي تعتبران غير مفصولتين عما يمتلكه الفرد، لذلك أطلق عليها الباحثون عنصر (كفاءة المعرفة)، وبناء عليه فإن الشركة تستطيع أن تُدير المعرفة الواضحة فقط بشكل مباشر في شكل إعلام مثل النص أو الصور والتي يطلق عليها عنصر (محتوى المعرفة)، كما يقدم نموذج عملية CKM عنصرين يأخذان بالاعتبار كيف يتم الحصول على المعرفة ونشرها واستخدامها داخل الشركة، وهما عنصري (التعاون والتصنيف)، حيث يتعامل (التعاون) مع الحصول على المعرفة ونشرها بين بعض الأفراد مثل فريق عمل الشركة، ومن ناحية أخرى سمة المعرفة (التصنيف) يتعامل مع نشر واستخدام المعرفة بين عدد كبير من الأفراد مثال ذلك مواقع تبادل المعلومات (الانترنت) خاصة بالشركة.

### ثالثاً: نموذج (Ton Su, Chen and Sha , 2005) لإدارة معرفة العميل إلكترونياً

يؤكد نموذج إدارة معرفة العميل على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين العميل والشركة، هذا التفاعل مع العملاء وإدارة معرفة العملاء يؤسس للشركات استراتيجيات يمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسن خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة العميل أمراً ضرورياً لإبداع وتطوير

<sup>1</sup> Ibid, p.579

المنتج، ويقترح هيكل تصوري يؤهل نموذج إدارة معرفة العميل بشكل الكتروني من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات (IT) داخل نموذج CKM كما مبين في الشكل رقم (11).

الشكل رقم (11) نموذج إدارة معرفة العميل الكترونياً

أنواع معرفة العميل	المعرفة للعميل	المعرفة حول العميل	تحويل المعرفة الضمنية	المعرفة من العميل
عملية إدارة معرفة العميل	تحديد مميزات المنتج/ الخدمة	تصنيف احتياجات العميل	تطبيق تجزئة السوق	انتزاع نمط حاجات الجزء السوقى.
دمج تكنولوجيا المعلومات داخل عملية CKM	إرسال بريد الكتروني بواسطة الإنترنت للعملاء للتواصل حول المنتج	تطبيق المسح المعتمد على الويب لجمع البيانات من العملاء	استخدام بيانات البحث لجمع حاجات العميل في مجموعات متشابهة النمط	نشر وظائف المنتج المختلفة للعملاء في كل جزء من أجزاء السوق.

Source: Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y, Linking Innovative Product Development with Customer knowledge: A data- Mining Approach, Technovation,2005, p.4.

ويوضح النموذج الخطوات التالية:<sup>1</sup>

### 1- تحديد مميزات المنتج/ المنفعة المحددة

تعرف " المنفعة " بأنها حاجات العميل المرغوبة والمنجزة عند شراء المنتج، حيث تميز الشركة منافع المنتج المنظورة من ناحية القيمة المحسوسة للعميل على شكل مميزات ووظائف وخواص أخرى والتي يمكن أن تصل للعملاء. في هذه المرحلة تسلم الشركة المنتج للعملاء ونحصل من هذا الأخير على رد فعل يعتمد على مواقفهم الخاصة نحو هذه المميزات أو المنافع عن طريق اتصال ثنائي الاتجاه ( الشركة والعميل) مثل: المقابلات الشخصية والمقابلة عن طريق الهاتف واستفتاءات الإدارة... الخ، هذا الإجراء يخلق الفرصة لتحديد معرفة المنتج التي امتلكها العميل حول المميزات المعروضة.

### 2- تصنيف حاجات العملاء

باستخدام طرق مسح السوق مثل الاستقصاء الذي يزود الردود من العملاء حول المواقف، والتفضيل والحاجات، والقيمة المحسوسة لمميزات المنتج المعروض، ففي النموذج تم دمج تكنولوجيا المعلومات، واستخدام أداة قياس زمنية مصممة مسبقاً، حيث تم عمل مسح على شكل الكتروني مرسل على موقع الويب، وهكذا تم

<sup>1</sup> Ton Su Chao, Chen Yung-Hsin, Sha D.Y, op.cit, pp.5-8

جمع بيانات أساسية عن خلفية شخصية العميل، بالإضافة إلى تحديد مدى كل ميزة مرغوبة للمنتج، لكي يتم انتزاع الأفكار عن حاجات العميل، هذه الأفكار تم تصنيفها إلى مجموعات متجانسة، وهكذا مجموع المعلومات المترجمة من المسح تجمع من كل العملاء، حيث يتم تنقيتها أولاً وبعد ذلك تصبح بيانات جاهزة ومن ثم تؤدي إلى تصنيف حاجات العملاء. في هذه المرحلة تكتسب الشركة معرفة " حول " العملاء من خلال فهم خلفية العملاء، والحاجات، ونمط التفضيل نحو ميزات المنتج.

### 3- تجزئة السوق لتحويل معرفة العميل الضمنية إلى معرفة مصنفة

وذلك بالاعتماد على تقييم الدراسات السابقة لفعالية قواعد التصنيف المختلفة. وفي هذه المرحلة تكون معرفة العميل الضمنية موزعة بين العملاء (المستقصى عنهم)، ومن خلال التواصل مع العملاء والمسح على الإنترنت تتمكن الشركة من استخدام المعرفة " ل " العملاء والمعرفة " حول " العملاء، وإجراء مهمة تجزئة السوق الملائمة ومن ثم يمكن تصنيف معرفة العميل الواضحة والمرغوبة من قبل الشركة.

### 4- وضع إطار لحاجات العملاء

عند اكتمال مهمة تجزئة السوق، تكون خصائص حاجات العملاء في كل جزء من السوق مدروسة ومن ثم يتم الحصول على أنماط حاجات العملاء في كل جزء سوقي. لذا المعرفة من العملاء تمكن الشركة للعمل على أجزاء السوق المستهدفة بشكل صحيح وأيضاً تمكنهم من اتخاذ القرارات الملائمة لخط المنتج المستقبلي لخدمة أجزاء السوق المستهدفة. مما سبق نلاحظ أن النماذج السابقة تشترك في النقاط التالية:

- يتفق الباحثون على وجود تكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقة العميل في نموذج واحد هو إدارة معرفة العميل.
- يؤكد الباحثون على وجود ثلاثة أنواع من المعرفة المتعلقة بالعميل هي: المعرفة حول العميل، المعرفة من العميل، المعرفة للعميل.
- يرى الباحثون ضرورة استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة معرفة العميل بهدف بناء علاقات طويلة الأجل والحفاظ على العملاء المرشحين.
- وعليه يهدف مدخل إدارة معرفة العميل إلى الحصول على العملاء والمحافظة عليهم والعمل على نموهم وزيادة قيمة هامش ربحهم والوفاء بالوعود التي تقدمها الشركة لهم. وذلك من خلال اعتبار العميل شريك أساسي في بناء المعرفة أو مساهم في بناء أنشطة المعرفة.

### خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل يتضح أن إدارة المعرفة تعد إدارة حديثة النشأة حيث ازداد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة وذلك لدورها الفعال في تحسين أداء الشركات وخلق ميزة تنافسية مستدامة. ويعتبر العميل أهم مصادر المعرفة الخارجية، مما يدفع الشركات للبحث عن أفضل الأساليب من أجل جمع المعرفة المتعلقة بالعملاء. لهذا ظهرت في الواجهة إدارة معرفة العملاء كمدخل تستعملها الشركات من أجل فهم وإدراك حاجات العملاء وتوقعاتهم ومحاولة الإيفاء بها، وتعزيز التواصل والعلاقة بين الشركة والعميل بما يحقق رضاه وولائه للشركة. ومنه تعد إدارة معرفة العملاء إحدى المكونات الجوهرية لنجاح الشركة، وضمان بقائها في ظل المنافسة القوية. وذلك بما توفره من قدرة على المساهمة في تطوير رؤية طويلة الأمد، تساعد في إعداد استراتيجيتها المستقبلية وتعطيها القدرة أيضا على تعديل أداء عملها بطريقة تسمح لها بالمحافظة على الريادة في السوق.

## الفصل الثاني:

أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة

## تمهيد:

يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير الشركات، لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين والمفكرين والممارسين في مجال الإدارة والتسيير، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية شركة من عدمه، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في تحقيق هدفها الرئيس ألا وهو البقاء والاستمرارية. يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالديناميكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف الشركات بسبب تغير ظروف وعوامل بيئتها الخارجية والداخلية على حد السواء؛ ومن جهة أخرى يعدّ مصطلح الأداء من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع من قبل المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال، و رغم ذلك يشوب تعريفه الإلتباس و الغموض لاختلاف اتجاهات المفكرين، لذا أردنا أن يكون موضوع هذا الفصل توضيح هذا المصطلح من خلال التطرق إلى عدد من التعاريف التي قدّمها الباحثون، ثمّ إلى المفاهيم الأخرى التي تقترب في معناها من مصطلح الأداء، وقياس الأداء و كيفية تحديد المؤشرات الضرورية للقياس، بالإضافة إلى تطرق لمختلف نماذج قياس المعرفة وأثرها على الشركات وتبيان أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية.

وفقا لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية الأداء ومقارباته المختلفة

المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

المبحث الثالث: قياس قيمة المعرفة وأثرها على الأداء

## المبحث الأول: ماهية الأداء ومقارباته المختلفة

يتناول هذا المبحث بالدراسة مفهوم الأداء وأهميته والعوامل المؤثر فيه بالإضافة لطرق قياسه، حيث يعكس مصطلح الأداء أبعاداً مختلفة لتعدد آراء واتجاهات المفكرين والتي وإن بدت متقاربة فإنها تستحق أن نتناولها بشيء من التفصيل.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعدّ الأداء مفهوماً جوهرياً بالنسبة لمنظمات الأعمال والشركات، ويكاد أن يمثّل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع وحقول المعرفة الإدارية. " فالشركات الاقتصادية تواجه اليوم تحديات جديدة تفرض عليها مقارنة الأداء وما تحقق من إنجازات بما يصل إليه غيرها من الشركات الاقتصادية الأحسن تنظيمياً والأفضل والأجمع في السوق".<sup>1</sup>

لغوياً مصطلح الأداء مستمدّ من اللغة الإنجليزية « to perform » و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة « parformer » والذي يعني تنفيذ مهمّة أو تأدية عمل"<sup>2</sup>. ولقد اهتمّ العديد من الباحثين (Drucker.P, Lorrino.Ph) من خلال دراساتهم لمفهوم الأداء إلاّ أنّه لم يتوصّل إلى إجماع حول مفهوم محدّد للأداء.<sup>3</sup> وترجع هذه اختلافات في تحديد مفهوم الأداء لتعدد أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم نظراً لاختلاف إيديولوجيات الباحثين والأهداف التي يريد واحد الوصول إليها، فمنهم من يميل إلى الجانب الكمي، و بالتالي وسائل تحليله تكون في أغلبها تقنية، و منهم من يميل إلى الجانب التنظيمي فلا يكتفي بالتعبير عن الأداء بمجرّد نسب و أرقام.

فمن الباحثين من يري أن " مفهوم وقياس الأداء انتقل من مجرد قياسه بمؤشرات كمية كإنتاجية والمردودية الاقتصادية وزيادة الإنتاج والتحكم في التكاليف إلى الاستعانة بمعايير أخرى كالجودة واحترام المواصفات بجميع أنواعها واحترام الآجال بحيث ان هذه المعايير تنطق على الأبعاد الشاملة للشركة"<sup>4</sup>.

يرى Lorrino.Ph أنّ الأداء هو " الفرق بين القيمة المقدّمة للسوق (V) و مجموع القيم المستهلكة (Ci) وهي تكاليف مختلف الأنشطة، فبعض الوحدات (مراكز تكلفة) تعتبر مستهلكة للموارد و تساهم سلبياً

<sup>1</sup> علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 11.

<sup>2</sup> Ecosip, « Dialogues autour de la performance en entreprise », Editions Harmattan, Paris, 1999, p18.

<sup>3</sup> Drucker Peter, « L'avenir du management selon Drucker », Editions Village Mondial, Paris, 1999, p73.

<sup>4</sup> العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، غير منشورة، 2010/2011، ص:142.

في الأداء الكلي عن طريق تكاليفها، و الأخرى تعتبر مراكز ربح و هي في نفس الوقت مستهلكة للموارد و مصدر عوائد و تساهم بهامش في الأداء الكلي للشركة"<sup>1</sup>.

إذن: الأداء الكلي للشركة = هوامش مراكز الربح - تكاليف مراكز التكلفة.

أي أن الأداء هو تعظيم الدالة [Max[V- somme (ci)]، بمعنى آخر هو مدى مساهمة الأنشطة في خلق القيمة"<sup>2</sup>.

من الباحثين كذلك مثل (Castelnuau.J) من يقرن الأداء باستراتيجية الشركة حيث يعتبرون أنه حتى تحقق الشركة أداءً متميزاً عليها أن تكون أولاً تنافسية في السوق، وفقاً لاختياراتها الإستراتيجية، و بعبارة أخرى فهم يعرّفون الأداء بأنه " التفوق الإستراتيجي و المتمثل في عرض الشركة لمنتجات وخدمات موافقة لرغبات الزبائن، دون إهمال وجود منافسين أساسيين في السوق فالأداء حسب هؤلاء المفكرين هو القدرة على تحسين النسبة التالية: القيمة من وجهة نظر الزبون / تكلفة الوسائل الضرورية لخلق القيمة". من هذين التعريفين يمكن استنتاج أنهما يتفقان في كون الأداء هو تعظيم قيمة المنتجات والخدمات.

أما Drucker.P فيعرّف الأداء بأنه " قدرة الشركة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين و العمّال" و يتفق معه في هذا التعريف كل من Robbins و Wierseman حيث يعتبران " الأداء بكونه قدرة الشركة على تحقيق أهدافها طويلة الأجل"<sup>3</sup> ويستمدّ من هذا التعريف أنه تمّ التركيز على الأهداف طويلة الأمد والتي تتمثل - باتفاق معظم الباحثين- في البقاء والنمو.

و قسم آخر من المفكرين (Miller & Bromily) يرى أن "الأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية و البشرية، و استغلالها بكفاءة و فعالية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"<sup>4</sup>.

من خلال سرد تعاريف المفكرين للأداء يمكن أن نستنتج أنه مهما اختلفت الألفاظ والاتجاهات لإعطاء مفهوم محدد لمصطلح الأداء، فهي في الواقع تصبّ في اتجاه واحد، بحيث اتفق معظم الباحثين - على اختلاف اتجاهاتهم- على أن مصطلح الأداء هو مرادف للنجاح، فتحقيق التفوق الإستراتيجي حسب تعريف Castelnuau و أتباعه ما هو إلاّ سبيل لبقاء و نمو الشركة وهو ما ينصّ عليه Drucker.P و الذي بدوره

<sup>1</sup>Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996, p- p 47- 48.

<sup>2</sup> Ipid.p.48

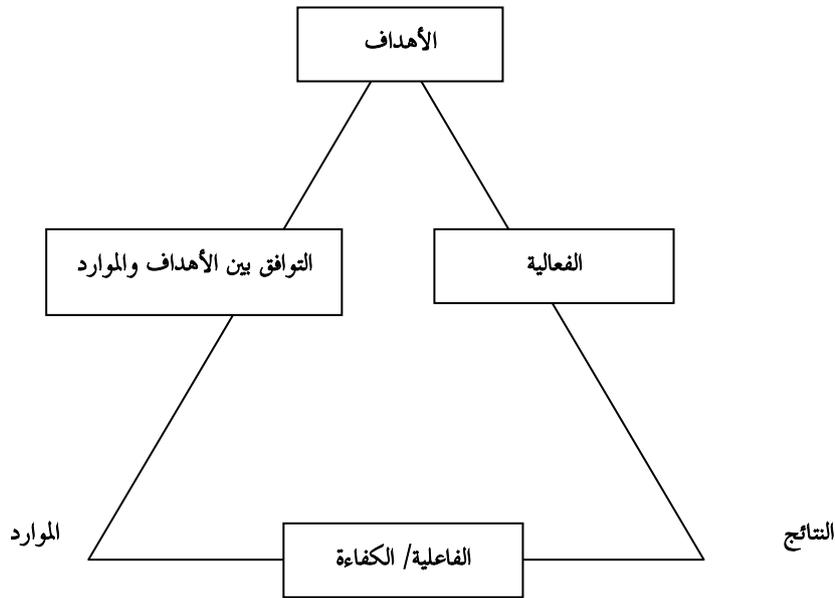
<sup>3</sup> عداي الحسيني فلاح حسن، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000، ص 231.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 231.

يتأتى من خلال تعظيم قيمة المنتجات الذي يتضمّن الاستغلال الكفء لموارد الشركة وتحقيق الأهداف بفعالية، فهذه التعاريف هي في الأصل مكملّة لبعضها، إذن فالأداء يمثّل نشاط شمولي مستمر، الذي يعكس نجاح الشركة واستمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة وفق أسس و معايير محدّدة تضعها الشركة، و وفقاً لمطلوبات نشاطها، و على ضوء الأهداف طويلة الأمد.

ونعتبر أن الأداء يمثّل التفاعل الذي يحدث بين كل من الأهداف والمواد والنتائج المتوقعة. ويمكن تمثيل هذه العلاقة وهذا التفاعل كالتالي:

الشكل رقم (13): مثلث الأداء



المصدر: العايب عبد الرحمان، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، غير منشورة، 2010/2011، ص:144.

من الشكل يتضح ان مصطلح الأداء يتكون من عنصرين رئيسيين هما: الفعالية والكفاءة (الفاعلية)، أي أن الشركة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها. حيث ينظر الباحثين في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في الشركة، وهذا من منطلق أن الفعالية

هي معيار يعكس درجة تحقيق الاهداف المسطرة<sup>1</sup>. وتجدر الاشارة إلى وجود مفكرون كلاسيك يعتبرون الفعالية بمثابة الأرباح المحققة ومن ثم - حسب نظرهم- تقاس فعالية الشركة بكمية الأرباح المحققة<sup>2</sup>.

يتميز مصطلح الكفاءة شأنه شأن مصطلحات العلوم الانسانية والأجتماعية بعدم الاتفاق بين الكتاب والباحثين حول تعريفه فهناك من يستخدم مصطلح: الإنتاجية، المردودية، الأمثلية...، حيث تعرف حسب (Vincent Plauchet): "بأنها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفاء هو النشاط الأقل تكلفة"<sup>3</sup>. بمعنى تحقيق النتائج المطلوبة بشرط تدنية التكاليف ( أي استعمال مدخلات أقل)، كما تعرف الكفاءة على أنها: " الاستخدام الأمثل للموارد الشركة بأقل تكاليف ممكنة دون حصول أي هدر ممكن"<sup>4</sup>. وعليه يمكن ترجمة الكفاءة إلى قسمين: تعظيم الأرباح وتدنية التكاليف، هي أيضا كيفية استعمال الموارد بطريقة احسن في انتاج شيء ما.

نستنتج مما سبق أن مصطلح الأداء يشير إلى:

- قدرة الشركة على النمو والبقاء والاستمرار وكذا قدرتها على التكيف مع البيئة؛
- قدرة الشركة على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية على المدى البعيد؛
- الاستخدام الأمثل للموارد الشركة لتحقيق النتائج مع تدنية التكاليف؛
- تعظيم قيمة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة.

### المطلب الثاني: المقاربة الكلاسيكية للأداء

تعتبر مؤشرات الأداء المالي في عملية قياس الأداء من أهم الأساليب المستعملة، وأهم أدوات التحليل شيوعا في تقييم المركز الاستراتيجي للشركات، في قياس أدائها خلال فترة معينة، وذلك بإجراء المقارنات بين المؤشرات المالية للشركة والمؤشرات المالية للشركات المنافسة، كما أن هذه المؤشرات تمكن من مقارنة أداء الشركات ووضعها المالي في فترات زمنية معينة متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها. وهناك من يرى بأن "الأداء المالي سيبقى المقياس المحدد لمدى نجاح الشركات، وان عدم تحقيق الشركات للأداء المالي

<sup>1</sup> B.Dervaux,A.Coulaud, Dictionnaires du management et de contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, paris,1999,p 78.

<sup>2</sup> Ibid, p66.

<sup>3</sup> Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006, p6.

<sup>4</sup> حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، بيروت، ط1، 2005، ص41.

بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر<sup>1</sup>. ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي، وضمن هذا التوجه، يعبر عن تلك الأهمية بالقول أن "الأداء المالي يعد هدف المنظمات الأساسي وان الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي"<sup>2</sup>. وتكمن أهمية الأداء المالي في المجالات التالية:<sup>3</sup>

1) ضمن منظور استراتيجي، فإن مؤشرات الأداء المالي يمكن استخدامها كمؤشرات أساسية تستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة. فالأداء المالي يعتبر إستراتيجية مهمة أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ أن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتهديدات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط اقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي المتردي.

2) الأداء المالي يتيح للمنظمة الموارد المالية اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار المختلفة، ويساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح والحقوق وتحقيق أهدافهم ويتأثر الأداء المالي بعوامل بيئية تمثل العوامل الاقتصادية وهيكل الصناعة وغيرها، وعوامل تنظيمية مثل الهيكل التنظيمي، وعوامل إدارية مثل القدرات الإدارية، ومدى توفر جانب الخبرة والمعرفة لدى المديرين.

وترجع أسباب الاستخدام الواسع للمقاييس والمؤشرات المالية للأداء إلى أمرين مهمين وهما<sup>4</sup>:

- إن المقاييس و المؤشرات المالية للأداء، كالربح مثلاً ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف بعيدة المدى للمنظمة، و التي دائماً تكون أهدافاً مالية.

- إن الاختيار الدقيق جداً للمقاييس المالية يوفر صورة إجمالية عن أداء المنظمة، هذا و أن المقياس المالي الكلي، مثل أرباح المنظمة أو الوحدة يعد خلاصة لمقياس نجاح استراتيجيات المنظمة و تكتيكاتها التشغيلية، إذ ان نتائج الأرباح التي تكون دون التوقعات توفر إشارة إلى أن استراتيجيات المنظمة وتكتيكاتها لا تحقق نتائجها المرجوة و لا ربما تكون غير ملائمة .

<sup>1</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص: 481 .

<sup>2</sup> خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2007، ص: 38 .

<sup>3</sup> وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالبي، مرجع سابق، ص: 392.

<sup>4</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص: 146.

أما عن أدوات قياس الأداء المالي للشركة، فيمكن استعمال مجموعة من المؤشرات ومن أكثر هذه المؤشرات استخداماً نجد ما يلي:

1. **القيمة المضافة:** اعتبرت القيمة المضافة بمثابة مؤشر أساسي لقياس أداء الشركة، وتمثل الفرق بين الانتاج والاستهلاكات الوسيطة، فكلما تحسن هذا الفرق دلّ ذلك على تحسن أداء الشركة<sup>1</sup>.
2. **النتيجة الصافية ( ربح أو خسارة):** محاسبياً تعتبر النتيجة الصافية المقياس النهائي لمردودية الشركة، الذي يسمح بقياس أدائها خصوصاً من جانب المساعمين والمحللين الماليين.
3. **العائد على الاستثمار(ROI):** كان استخدامه بمثابة بداية التوجه إلى قياس الأداء بصفة أكثر جدية، ويعرف بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الأرباح}}{\text{الأموال الدائمة}}$$

وإلى جانب هذه المؤشرات نجد عدداً من النسب المالية كنسبة السيولة، نسبة المديونية، نسبة تغطية الأصول الثابتة... التي تعكس الوضعية المالية الحالية للشركة. والنسب المالية تعتبر من أهم الأدوات التي تستخدم لاختيار الأداء المالي في الإجابة على التساؤلات التالية<sup>3</sup>:

- هل تتوفر سيولة كافية لدى الشركة لمواجهة التزاماتها؟
- هل النفقات معقولة مقارنة بالإيرادات؟
- هل أرباح المنشأة منخفضة، عادية أم عالية؟
- هل تمويل المنشأة مفترض وهل يمكن تحقيق الأهداف لدى استبعاد الأداء السلبى لبعض الفروع وهل تستخدم موجودات المنشأة بكفاءة وأن النمو في حقوق المالكين مرضي؟
- وعلى الرغم من أهمية وفوائد الاعتماد على النسب المالية، فإن من سلبياتها أنه حين الاعتماد عليها في تقييم الأداء فإنها تعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول الشركة. ومنه تطورت أساليب حديثة في الحكم على الأداء المالي للمؤسسة ويأتي على رأسها طريقة القيمة الاقتصادية المضافة.

<sup>1</sup> مجد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة معرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، مجلة جامعة ورقلة، الجزائر 2014، ص 127.

<sup>2</sup> Kaplan.R et Norton.D, Les systemes de mesure de la performance, Edition d'organisation, Paris,1992,p.171.

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 147.

4. القيمة الاقتصادية المضافة: ويستخدم هذا المؤشر كمرجع أساسي للشركات الأوربية الكبرى تقيس بواسطته مدى مساهمتها في خلق القيمة، كما يسمح للمساهمين بتقييم عمل المديرين. ويعرف مؤشر القيمة الاقتصادية المضافة بالعلاقة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{القيمة الاقتصادية المضافة} = \text{الربح العملي} - (\text{تكلفة رأسمال} * \text{رأسمال})$$

فإذا كان هذا الفرق موجبا، فهذا يدل على أن الشركة تخلق قيمة اقتصادية وإذا كان الفرق سالبا، فهو يدل على أن الشركة تهدم القيمة الاقتصادية.

وقد خلصت الكثير من الدراسات إلى أن للقيمة الاقتصادية المضافة مجموعة من الإيجابيات يمكن ذكر أهمها:<sup>2</sup>

- يعد المقياس الملائم لقدرة الإدارة المالية على توليد الأرباح من الأصول أو ما يعبر عنه بالاستثمارات التي قامت المؤسسة .
  - إمكانية استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة لتقييم أداء الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، خاصة إذا كانت الشركة تعمل بمفهوم مراكز الربحية.
  - يعد أساسا يمكن الاعتماد عليه في تقدير المكافآت على مستوى الأقسام.
- ويكمن دور القيمة الاقتصادية المضافة في ما يلي:<sup>3</sup>
- تزود منظمة الأعمال بمعلومات مفيدة عن قيمة العمليات أكثر من المقاييس المحاسبية للأداء مثل الربح المحاسبي والعائد على رأس المال.
  - كما أن القيمة الاقتصادية المضافة تساعد الإدارة العليا لمنظمة الأعمال على وضع الحوافز وأنظمة المراقبة لزيادة فرص التغييرات والتي تهم كل المديرين في بناء قيمة لأصحاب المصالح والحقوق
- ويعد هذا المؤشر مفيدا بشكل كبير عندما يتم استخدامه لقياس مستوى تحسين الأداء أو يتم مقارنة مستوى العمليات في نفس منظمة الأعمال.

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عراية، مرجع سبق ذكره، ص128.

<sup>2</sup> محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية: مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002 ، ص: 50 .

<sup>3</sup> العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص149.

وبالرغم من الإيجابيات المذكورة أعلاه، إلا أن لديها حدود استخدام من بينها:<sup>1</sup>

- إن سلامة استخدام معيار القيمة الاقتصادية المضافة مشروطة بثبات مستوى المخاطر التي تتعرض لها الشركة، معنى ذلك أن لا تكون المخاطر بمختلف أشكالها سواء المتعلقة بالمخاطر الكلية أو المخاطر الخاصة التي تنتمي إليها الشركة قد تغيرت في السنة محل التحليل حتى يمكن مقارنتها.
- تركيز القيمة المضافة على النتائج الحالية فقط والتي يمكن أن تعرقل عمليات الابداع في الأجل الطويل.

### المطلب الثالث: المقاربات الأخرى للأداء

هناك مؤشرات غير مالية والتي ترتبط بكفاءة وفاعلية الشركة في استخدام واستغلال مواردها المتاحة من أجل تحقيق أهدافها المحددة. ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:

**1. الانتاجية:** يفيد مفهوم الانتاجية باعتباره أداة يستخدمها المدير في القياس والمقارنة للتعرف على مستوى الأداء في الشركة، بالنسبة لغيرها من الشركات في فترات زمنية معينة، ويقصد بها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج بما تتضمنه من موارد بشرية، معدات، رأسمال، معلومات، معرفة... من أجل الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات، ولذا فهي ترتبط بالأبعاد التالية: الكمية، القيمة والجودة.<sup>2</sup>

تعرف الانتاجية على أنها " كمية ونوعية المنتجات والخدمات المنتجة نسبة إلى كمية الموارد المستعملة في انتاجها خلال فترة زمنية محددة"<sup>3</sup>.

لقياس الإنتاجية، فإنه تستخدم عناصر متعددة لمعرفة الانتاجيات المختلفة، لكن أهم هذه العناصر هو عنصر العمل الذي يعد مؤشرا مهما في قياس الإنتاجية، لأنه يؤلف جزءاً كبيراً من تكاليف المنتجات من ناحية، ولأنه يمكن قياسه بسهولة أكثر من باقي العناصر من ناحية أخرى.

### 2. الفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003، ص:2.

<sup>2</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة معرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014، ص127.

<sup>3</sup> Sylvie Saint Onge et Victor Haines, Gestion des entreprises au travail, Edition de boek, 1 ere éditon, Bruxelles, Belgique, 2007, p.19.

تمثل الفعالية التنظيمية المفهوم الأوسع والأشمل لأداء الأعمال<sup>1</sup>، حيث يعتقد بأن الأداء ما هو إلا دراسة وبحث وقياس الفاعلية إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي. فالفعالية 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 استعابها للتطور والابداع التكنولوجي، ومدى تحسبها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال اتجاهها.<sup>2</sup>

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ".<sup>3</sup>

وقد عرفها برنارد على أنها: " الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ". كما أشار الفار Alvar إلى أن الفعالية تعني: " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها " وهذا المفهوم يركز على البيئة، فبقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الامكانيات المستخدمة في ذلك. فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة وتعطى العلاقة كالتالي:

$$\frac{\text{الأهداف المحققة}}{\text{الأهداف المحددة}} = \text{الفعالية}$$

فالمنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج ( الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة. إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف بول موت المنظمات الفعالة بأنها: تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود. وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات

<sup>1</sup> عبد الملوك مز هودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001، ص87.  
<sup>2</sup> العايب عبد الرحمان، مرجع سابق، ص156.  
<sup>3</sup> صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، دار الفكر، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2006، ص84.

البيئية اذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.<sup>1</sup>

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل ابعاد الفعالية نفس الاهمية في قياس فعالية المنظمة. ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الاهداف طويلة و قصيرة المدى و التي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير و مصالح الجهات المعنية بالتقييم و مرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم. ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها و لكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء. ويجب أن يؤخذ كلاهما - الكفاءة والفعالية - في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح .

وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك. فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### 3. رضا العملاء

في ظل المنافسة العالية هناك اهتماماً متزايداً من الشركات بالحفاظ على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد من خلال الاهتمام بالعملاء ومعرفة رغباتهم واحتياجاتهم والسعي لإشباعها وتحقيقها، ويعتبر قياس رضا العملاء مؤشراً لمدى نجاح الشركة في تقديم المنتجات والخدمات إلى السوق. وقد توصلت الدراسات إلى ان أكثر من 55% من الأرباح تأتي من العملاء الدائمين للشركة<sup>3</sup>. حيث تغيرت النظرة إلى العميل من مجرد مشتري لمنتجات الشركة من خلال العلاقة التبادلية إلى قيمة كلية تهدف الشركة إلى

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي ، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص104 .  
<sup>2</sup> صالح بن نوار، مرجع سابق، ص196.

<sup>3</sup> Philip Kotler et al, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe, 1999, p475-467.

إرضائه لا عادة شراء المنتج والمداومة على ذلك، حيث صار إرضاء العميل جزء أصيل في استراتيجيات الشركات الحديثة.

الشركات التي تضع رضا العملاء ضمن استراتيجياتها تقوم بقياس رضا عملائها بشكل مستمر لان رضا العميل يرتبط بإعادة شرائه مرة أخرى وبالتالي بربحية الشركة. يجب على الشركة ان تقيس رضا عملائها. لا يمكن ان تعتمد على تطوع العملاء الغير راضين بعرض اعتراضاتهم عند عدم رضاهم، 96% من العملاء الغير راضون لا يعبرون عن عدم رضاهم. حدد Philip Kotler أربعة حقائق توضح أهمية رضا العملاء:<sup>1</sup>

– الحصول على عملاء جدد يكلف الشركة 5-10 أضعاف تكلفة رضا العملاء الحاليين.

– الشركات في المتوسط تفقد 10-30% من عملائها سنويا.

– تقليل معدل فقد العملاء بنسبة 5% يزيد الأرباح بنسبة 25-80% حسب نوع الصناعة.

– معدل ربح العميل يزداد مع امتداد فترة الشراء.

ومنه نجد أن رضا العملاء هو مقياس يرتبط بالأداء الفعلي والمتوقع للمنتج أو الخدمة، ومن خلال احتمالين:

– إذا كان الأداء الفعلي < الأداء المتوقع = رضا العميل.

– إذا كان الأداء الفعلي > الأداء المتوقع = عدم رضا العميل.

بشكل عام يهدف قياس رضا العملاء إلى تحقيق الأهداف التالية :

– فهم احتياجات و توقعات العملاء.

– معرفة كيف تحقق الشركة و منافسوها هذه الاحتياجات و التوقعات.

– تطوير سلعة/خدمة لتقابل احتياجات و توقعات العملاء.

– تحديد التوجهات (العملاء/ المنافسين) خلال فترات زمنية حتى تستطيع الشركة اتخاذ قراراتها على الأساس الزمني.

– تصميم أولويات و مقاييس للشركة لمعرفة كيف تحقق احتياجات و توقعات عملائها.

<sup>1</sup>Philip Kotler, Marketing Insights from A to Z, John Wiley & Sons, inc, 2003,p.41.

رضا العملاء فقط ليس كافياً، فالعميل الراضي عن أداء الشركة يمكن أن يتحول إلى الشركة أخرى اذا وجد عروضاً أفضل، لذلك لا بد أن يؤدي رضا العميل إلى ولاء العميل والاحتفاظ به، في بيئة الأعمال الحديثة ولاء العميل هو الطريق الوحيد الذي يحقق ميزة تنافسية للشركة، ولا يتم ذلك إلا من خلال الرضاء الكامل للعميل من عروض الشركة، يهدف قياس رضا العملاء إلى التركيز على قياس مدى ولاء العملاء، حيث أن أهمية رضا العملاء تنبع من علاقة الرضا بالولاء والاحتفاظ بالعميل.<sup>1</sup>

ومفهوم الولاء يتكون من ثلاث علاقات أساسية هي:<sup>2</sup>

- أن كسب مستويات عالية من ولاء الزبون يؤدي إلى تحقيق زيادة في المبيعات وتحقيق مستوى ربح أعلى؛
  - إن تحقيق رضا العملاء عن المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة يعد أفضل خطوة لكسب ولائهم؛
  - إن تقديم القيمة المتوقعة للعميل هو أمر ضروري لتحقيق الرضا عن المنتجات والخدمات.
- يمكن توضيح هذه العلاقات في الشكل التالي:

### الشكل رقم (14): العلاقات الخاصة بمفهوم ولاء العميل



المصدر: نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2006، ص190.

إن التغير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات العملاء وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للشركة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكارات والابداع. وتعتبر مقاييس الأداء غير

<sup>1</sup> Harkiranpal Singh, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty. and Retention, Asia Pacific University College of Technology & Innovation Technology Park Malaysia, 2006, p.62

<sup>2</sup> نهال فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006، ص190.

## الفصل الثاني:.....أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة

المالية أداة أساسية للرقابة الإستراتيجية، فهي تمثل محاولة لتأكيد أهمية توجيه العمليات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإن مقاييس الأداء غير المالية تتضمن مقاييس كمية مثل إدارة الإنتاج على أساس عدد الوحدات المنتجة، وهناك مقاييس كيفية تقيس -مثلا- سمعة المنتج أو الخدمة، رضا وولاء المستهلك والعميل، ومرونة عمليات التصنيع، وتعتبر مقاييس الأداء غير المالية مهمة لاستمرار نجاح الشركة في الأجل الطويل. وهناك بعض المؤشرات الاستراتيجية غير المالية لقياس الأداء، ويمكن ان نلخصها في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): المؤشرات الاستراتيجية لقياس الأداء

المؤشر الاستراتيجي	المجال
نمو الأسواق	النمو
نسبة نمو الأنشطة	
الحصة السوقية	
متوسط المدة لاطلاق منتجات جديدة في السوق	الابداع
نسبة قيمة المنتجات الجديدة إلى رقم الأعمال	
نسبة مساهمة رقم الأعمال في البحث والتطوير	
مؤشرات عن رضا العميل	القيمة/ العميل
نسبة الوفاء والولاء	
التنافسية والسعر	
مؤشرات الجودة	الجودة
الضمانات	
دوران العمّال	التسيير
نسبة مصاريف التكوين في الكتلة الأجرية	
معدلات الحوادث	البيعة

Source: Brilman.Jean, Les meilleures pratiques du management au cour des entreprises, 3<sup>ème</sup> édition, Edition d'organisation, paris, 2000,p.42.

## المبحث الثاني: قياس وتقييم الأداء

لقد اعتُبر الربح لفترة طويلة الهدف الرئيسي الذي تسعى الشركة إلى تحقيقه، لهذا كان جل اهتمام المساهمين هو تعظيم الربح، غير أن المسيرين لم يقتنعوا بالمؤشرات المالية كأدوات لقياس الأداء بل اتجهوا إلى قياس الأداء وفق مؤشرات أكثر استراتيجية ( المؤشرات غير المالية). وتساعد مقاييس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الاستراتيجية للشركة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقاييس الأداء المالية وغير المالية.

## المطلب الأول: مفهوم قياس وتقييم الأداء

إذ انطلقنا من فكرة أن تقييم الأداء، هو عملية جزئية في نشاط إداري أوسع وأشمل هو الرقابة، فإنه يمكن تفسير نظام تقييم الأداء، انطلاقاً من نظام الرقابة والذي يمثل بدوره جزءاً من نظام المعلومات الكلي للشركة والذي حسب A.Burlaud هو: "عبارة عن مجموعة من التقنيات في تركيب متناسق تهدف إلى تقييم سلوكيات ونشاطات معينة، انطلاقاً من مؤشرات كمية في ظرف زمني معين".<sup>1</sup>

عُرف قياس الأداء على أنه "التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى جودة الأداء، واتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه المسارات الأنشطة بالشركة بما يحقق الأهداف المرجوة منها".<sup>2</sup>

ويعرف أيضاً على أنه "جميع العمليات و الدراسات التي ترمي إلى تحديد العلاقة بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها في الشركة مع دراسة تطور هذه العلاقة خلال فترات زمنية متباعدة أو فترات زمنية محددة عن طريق إجراء المقارنات بين المستهدف والمتحقق من الأهداف ، بالاستناد إلى مقاييس و معايير معينة".

كما ينظر الباحثين إلى عملية قياس الأداء على أنها تمثل الحلقة الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية حيث تبدأ العملية الإدارية عادة وبغض النظر عن المستوى الذي تمارس عليه أو التنظيم بتحديد الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة استغلال الموارد المتاحة (للموارد) للوحدة الإدارية، ثم توضع خطة أو برنامج زمني محدد المعالم يرمي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية ويتم إجراء تنظيم للوحدة الإدارية ومواردها لتنفيذ الخطة الموضوعية ويصطحب تنفيذ خطة عملية الرقابة على التنفيذ بهدف تحديد انحرافات النتائج الفعلية عما حددته الخطة والأهداف من نتائج

<sup>1</sup> محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة معرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، 2014، ص 127.  
<sup>2</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص 121.

متوقعة، وتقود عملية الرقابة على التنفيذ إلى المرحلة الأخيرة في هذا التسلسل للعملية الإدارية وهي مرحلة قياس الأداء.

مما سبق ذكره يمكن أن نستنتج أن عملية قياس وتقييم الأداء هي جزء من نظام الرقابة، فهي تعمل على قياس نتائج الشركة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات التي تسمح في استمرار ونجاح الشركة. كما يمكن تلخيص خصائص نظام تقييم الأداء في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- الشمولية: حيث يهدف تقييم الأداء في الشركة إلى التطرق لمختلف الأداءات الوظيفية مثل: الأداء المالي، الأداء التجاري، الأداء البشري.
- الاستمرارية: ويتم ذلك التقييم الشامل بصفة مستمرة ومتكررة، في اطار إرشادات توجيهات تسمح بتوضيح العمل والقيام بالإصلاحات اللازمة.
- المرونة: لا بد من أن يتم التقييم بالمرونة اللازمة حتي يتسنى للمقيم توجيه مختلف الاجراءات بناء على الوضع القائم، لأن الجمود لا يساعد على مقاومة النقائص وإضافة أو اقتراح حلول وبدائل وتقنيات جديدة.

### المطلب الثاني:مميزات المؤشرات المالية لقياس الأداء

ومن أهم فوائد استخدام المقاييس المالية لتقييم أداء الشركات الآتي:<sup>2</sup>

- إنها تصور تأثير القرارات بوحدة قياس قابلة للمقارنة وهي النقود التي تسمح بتجميع النتائج عبر وحدات الشركة.
- إنها توضح تكاليف المبادلات بين الموارد، ومن ثم يبقى الأداء المالي مؤشراً ضرورياً لقياس الأداء.
- يُمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجر والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية، مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص123.

<sup>2</sup> العايب عبد الرحمن، مرجع سابق، ص149

ولا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي توجه النجاح في شركاتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها الشركة. لذا فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كافٍ عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للشركة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على الشركات استخدام مقاييس الاداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء

### المطلب الثالث: مميزات المؤشرات غير المالية لقياس الأداء

وتتميز مقاييس الأداء غير المالية بما يلي:<sup>1</sup>

- سهولة تتبعها وربطها باستراتيجيات الشركة، فهي تساعد المديرين على اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب.
- يمكن تطبيقها على مستوى الوحدات الصناعية في الشركة، فمن الممكن تحديد انخفاض الجودة بسرعة في ظل هذه المقاييس، ويمكن اتخاذ خطوات علاجية لحل المشكلة أو خطوات وقائية تمنع الوقوع في المشكلة.
- تتناول مشكلة استجابة الشركة للزبائن في الوقت المناسب، في حين لا تكشف المقاييس المالية هذه المشكلة بسهولة.
- تركز على الأصول غير الملموسة، حيث يرتبط عنصر النجاح في العديد من الصناعات بالأصول الثابتة غير الملموسة مثل رأس المال الفكري وإدراك الشركات لدورها في خدمة وتنمية المجتمع المحلي والحفاظ على ولاء الزبائن، أكثر من ارتباطه بالأصول الثابتة الملموسة التي تظهر مقدرة الشركة المالية والإنتاجية.
- تقلل من الحساسية النفسية بين الموظفين بعكس المقاييس المالية، حيث تظهر تقييماً لأداء كل قسم أو فريق عمل أو موظف بشكل أكثر عدالة ومن دون تمييز بين الموظفين والأقسام، مما يحسن أداء المديرين ويوفر مؤشرات أكثر دقة لتقويم أعمالهم، ويقلل الضغط على المديرين الناتج عن أدوات القياس المالية التي تؤثر في التعاون والتكامل بين فريق العمل الذي يقوم بتحقيق أهداف الشركة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 153.

وعلى الرغم من تلك المميزات التي تتميز بها مقاييس الأداء غير المالية فإن هناك معوقات في تطبيقها، وتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- صعوبة التعبير عن هذه المقاييس في صورة نقدية مثل صعوبة القياس النقدي لمقياس التسليم في الوقت المحدد أو مقياس انخفاض زمن دورة الإنتاج، أو تحديد تأثيرها على المقاييس المالية في صورة نقدية مثل الربط بين التحسينات في المقاييس غير المالية والأرباح.
- صعوبة الربط بين المقاييس المالية وغير المالية، فقد تتعارض المقاييس في الأجل القصير مما يؤثر على أداء الشركة ككل فمثلا من الصعب ربط الزيادة في الإيرادات عند شراء آلة جديدة لأحد الأقسام بانخفاض زمن دورة الإنتاج كهدف للشراء.
- لا يوجد معيار محدد لقياس الأداء غير المالي على العكس من مؤشرات قياس الأداء المالي.
- عدم وجود الرابط السببي بين مؤشرات القياس غير المالي ومستوى الأداء المراد تحقيقه مما يقلل من موضوعية تلك المؤشرات.

إن قياس الأداء لم يعد يقتصر على المعيار المالي أو الكمي فقط ليعكس الصورة الحقيقية لنجاح شركة ما، أو إدارتها وأقسامها، فتقارير الأداء المبنية على مؤشرات رقمية لتبين كمية العمل ليست معبرة لقياس جهة ما وذلك لكونها تعطي رؤية محددة للأداء تؤدي إلى وصول متأخر للمعلومات، وبالتالي الوقوع في دوامة الإجراءات التصحيحية وتكاليفها الباهظة بدلا من الإجراءات الوقائية الأسهل والأقل تكلفة. ولتقييم أداء شركة أو فروعها فإننا نحتاج إلى رؤية أشمل بتوزيع متوازن للمقاييس يوضح حصيلة الأداء الشامل.

<sup>1</sup> المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 124.

### المبحث الثالث: قياس قيمة المعرفة وآثرها على الأداء

تدرك الشركات اليوم أن المعرفة أصبحت ضرورية لأعمالها، ليس لأن منتجاتها وخدماتها وعملاتها تعتمد في جانب أساسي منها على المعرفة، بل لأن المنافسة في السوق لا تدع الشركات حرة في الاهتمام أو عدم الاهتمام بالمعرفة وكما يقول<sup>1</sup> (I.Nonaka) في دراسته التي اعتبرها البعض البداية الرسمية للاهتمام بإدارة المعرفة في الاقتصاد حيث يؤكد أن المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة هي المعرفة.

#### المطلب الأول: أهمية قياس المعرفة

إننا نتحرك نحو الاقتصاد القائم على المعرفة وبالتالي فإن استخدام القياس الملائم والحاسبة المناسبة للموجودات التي تخلق الثروة في بيئة الاقتصاد القائم على المعرفة يُعدّ أمراً مهماً وضرورياً، من خلال إيجاد مقاييس جديدة لعصر جديد (عصر المعرفة). إن قياس قيمة المعرفة وآثارها على الجوانب المختلفة للشركات ما زال يمثل أحد المواضيع الهامة للشركات والمهتمين بإدارة المعرفة. كشفت دراسة أعدتها<sup>2</sup> ICM Group عن قياس رأس المال الفكري بأن الشركات بصورة جماعية لا تزال تقيس موجودات المعرفة باستخدام سيناريو الموجودات الملموسة.

وبالمقابل، فإن الشركات التي ازدهرت في عصر المعلومات تطبّق إطار عمل تُقرّ بأن المعرفة تمثل موجوداً رئيساً يستخدم من قبلها في إنتاج منتجاتها والتميز بها، وبالتالي فإن نشر وتوزيع المعرفة داخل عمليات هذه الشركات سيُمكن هذه الشركات من توليد القيمة التي تحقق منها أرباحها. يتضح من هذه الدراسة الأهمية الكبيرة لموجودات المعرفة وبالتالي أهمية قياس هذه المعرفة من خلال مقاييس ومعايير واضحة<sup>3</sup>. وعليه تشير الدراسات إلى الحاجة المتزايدة والملحة إلى تطوير مقاييس لقياس موجودات المعرفة.

لقد تم تحدد ثلاثة دوافع رئيسة للمدراء لقياس الموجودات غير الملموسة وموجودات المعرفة في شركاتهم ، تتلخص في أن القياس<sup>4</sup>:

- يوفر أساس لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات.
- يحفز ويحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل.

<sup>1</sup> Ikujiro Nonaka: The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68), No.(6), Nov-Dec 1991,pp96-104.

<sup>2</sup> ICM Group, What are companies currently measuring?, [http://www.icmgroup.com/presentpub/les\\_measurement](http://www.icmgroup.com/presentpub/les_measurement) 21/04/2014

<sup>3</sup> عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأرنية، [www.elassair.net](http://www.elassair.net)

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 3-4.

— قد يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو الفائدة. تعرف موجودات المعرفة على أنها " أسهم المعرفة والتي يتوقع أن تتدفق منها الخدمات لفترة زمنية ما والتي يصعب تحديدها سلفاً"<sup>1</sup>، وبخلاف الموجودات المادية الملموسة التي قد يكون لها عمر محدد وتنتهي بسبب الاستخدام والتقدم ، فإن موجودات المعرفة من الناحية النظرية قد تستمر إلى الأبد . إن المعرفة تُبنى بالاعتماد على المعلومات التي تستخرج من البيانات. وبذلك يرى بأن موجودات المعرفة تتجلى في مصطلحات التكنولوجيا والكفاءات المميزة. يعرف رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لصنفين من الموجودات غير الملموسة هما : رأس المال الهيكلي (التنظيمي) ورأس المال البشري.

يشير رأس المال الهيكلي إلى الأشياء مثل حقوق ملكية أنظمة البرامج الجاهزة ، شبكات التوزيع ، سلسلة التجهيز، فيما يتضمن رأس المال البشري الموارد البشرية داخل المنظمة وكذلك زبائن المنظمة ومجهزها.<sup>2</sup> وغالباً ما يستخدم مصطلح رأس المال الفكري كمرادف لمصطلح الموجودات غير الملموسة أو مصطلح موجودات المعرفة . إلا أن OECD<sup>3</sup> يعتبر رأس المال الفكري بأنه مجموعة فرعية من موجودات المعرفة ويعرف رأس المال الفكري على أنه يمثل المواد الفكرية مثل المعرفة ، المعلومات ، الملكية الفكرية، والخبرة والتي يمكن أن توضع بالاستخدام لخلق الثروة . وعندما يعرف رأس المال الفكري على مستوى الشركة فإنه يمثل الفرق بين القيمة السوقية للشركة وكلفة استبدال. تشترك المفاهيم الإدراكية لرأس المال الفكري ونماذجه الموجودة حالياً ببعض الخصائص المشتركة في الوقت الذي تحافظ فيه على اختلافات كبيرة في تفاصيل التطبيق.

### المطلب الثاني: صعوبات قياس المعرفة

في دراسة تحليلية قام بها Chauvel and Despres (23) دراسة مسحية أعدت خلال الفترة ( 1997-2001 ) إشتملت على آلاف الشركات والحالات الدراسية والخبراء في أوروبا وأمريكا الشمالية<sup>4</sup>، أوضحت أن هذه الدراسات استخدمت من أجل القياس عناصر كثيرة ومتنوعة لا مجال لحصرها هنا شملت مداخل، عقبات

<sup>1</sup> Bontis, N. and Girardi, J, Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: an empirical examination of the tango simulation, Int. J. Technology Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, 2000, Canada, p.p545-555.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن باقر، مرجع سابق، ص.2.

<sup>3</sup> OECD. Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects: Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum. Paris: OECD, 1999

<sup>4</sup> Daniele Chauvel and C.Despres: A Review of Surrey Research in Knowledge Management 1997-2001, Journal Of Knowledge Management, Vol(6), No.(3), 2002, pp207-223 <http://erdos.csie.ncnu.edu.tw/~chuang/KMPapers/c4.pdf> 16/03/2014

عمليات، تكنولوجيات، مشكلة التجاهل، وخصائص سلوكية في إدارة المعرفة وصولاً إلى رأس المال الفكري ثقافة رؤية، وإستراتيجية الشركة في إدارة المعرفة ومن الواضح أن مثل هذا الإستخدام الواسع والعام للمعايير والمقاييس لا يقدم الكثير في الممارسة والتطبيق في مجال إنتاجية العمل المعرفي. فمثلاً أن التجاهل يمثل مشكلة أساسية في إدارة المعرفة وأساسه أن هناك معرفة مفيدة وذات قيمة في الشركة ولكن يتم تجاهلها لعدم المعرفة أين تكمن هذه المعرفة أو لأسباب تتعلق بصراع الأفراد والأقسام... ولكن كيف يمكن قياس مثل هذا التجاهل، وبالتالي كيف يمكن قياس تأثيره السلبي على الحصيلة المباشرة أو النهائية لأداء الشركة؟. لهذا فإن العبرة ليست في المعيار المقترح وإنما في إمكانية تطبيقه في إدارة المعرفة في ظل الخصائص الأثرية وغير الملموسة للمعرفة سرعة تسربها وإستنساحها. ويمكن في هذا السياق أن نحدد أهم الصعوبات التي تواجه قياس وتقييم إنتاجية العمل المعرفي وكالاتي<sup>1</sup>:

- الفرق بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة : إن الشيء قابل للعد والإحصاء وسهل التحديد في القيمة والإستخدام والتوثيق بينما المعرفة ليست كذلك فهي تأثيرية غير ملموسة وغير محددة في الوجود لذلك هي عرضة للتجاهل وفي القيمة لذا لا تدخل غالباً في القيود المالية والمحاسبية وفي الإستخدام في حالة عدم الطلب عليها أو في حالة عدم تكرار استخدامها مما يضعف الرافعة المعرفية. والواقع أن هذا الفرق لا يجعل من الصعب إدارة المعرفة فقط بل قياس تأثيرها وحصيلتها.
- صعوبة التخصيص : إن أداء الشركة لا يمكن ربطه بطريقة خطية أو مباشرة بالمعرفة التي أدت إليه. فمثلاً عند استخدام تكنولوجيا جديدة في شركة صناعية قد يعني هذا ببساطة زيادة إنتاجية الخط الإنتاجي الذي ينعكس على تكلفة الوحدة وبالتالي على الربح. ولكن مثل هذه العلاقة الخطية لا يمكن التوصل إليها فيما يتعلق باستخدام خبير تسويق أو خبير جودة. لأن معرفته تتوزع وتنتشر وتداخل مع عوامل أخرى لا يمكن معها إيجاد مثل هذه العلاقة. لهذا فإن المعرفة يمكن أن تتحول بسهولة إلى ما يشبه تأثير التكلفة غير مباشرة التي يمكن الإعتراف بأهميتها إلا أنه لا يمكن تحديد تأثيرها المحدد على الأداء بسبب إنتشارها وتوزع تأثيرها على الشركة ككل .

<sup>1</sup> نعم عبود نجم، تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة القائمة على المعرفة، بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004، ص.9.

- القيمة في الإستخدام : إن ثروة المعرفة مهما تكون عظيمة فإنها تظل سمة فردية أو مقدره كامنة ما لم يتم الطلب عليها ليحفز إستخدامها داخل الشركة أو خارجها . وبالتالي فإن قيمة المعرفة هي دالة الطلب عليها من داخل الشركة أو خارجها. لهذا فإن المشكلة المتعلقة بتوليد الطلب على المعرفة هي مشكلة حقيقية وقد تكون أكثر صعوبة من توليد الطلب على السلع المادية.
- مشكلة كم قيمة المعرفة ؟ : إن المعرفة في حالات كثيرة هي معرفة ذاتية ، ضمنية ، خاصة ، لهذا فإنها عالية إذا ما اشترك صاحب المعرفة في فريق متجانس ومتآلف، ولكنه في حالات أخرى قد لا تحقق معرفته أية قيمة إذا ما اشترك في فريق غير متجانس أو لا يجد اهتماما للعمل فيه . وهذا ما ينطبق على الإستشارة أو المحاضرة أو جلسة عصف الأفكار لتطوير منتج جديد ...
- مشكلة المعرفة الرديئة : كما تكون الأشياء رديئة ومزيفة فإن المعرفة أيضا وبدرجة أكبر يمكن أن تكون رديئة ومزيفة. وهذا لا يعود فقط إلى أن المعرفة يمكن أن تكون مجرد عنوان أجوف أو تسميات بلا مضمون وإنما وهذا الأهم أن المعرفة قد تتفاقم بسرعة دون الإلتباه إلى أنها أصبحت خارج الإستخدام أو التأثير الإيجابي. لهذا فإن قياس المعرفة الرديئة ليس فقط بلا جدوى وإنما قد يؤدي فيما بعد إلى الإساءة أو التقليل من أهمية المعرفة الإيجابية والرديئة على حد سواء .
- مشكلة ماذا نقيس في المعرفة :<sup>1</sup> والواقع أن هذه المشكلة هي التي تقع في جوهر عملية القياس لإنتاجية العمل المعرفي. فالمعرفة بحد ذاتها قد لا تكون ذات أهمية للشركة الصناعية ما لم تنعكس على عملياتها تكنولوجياتها، ومنتجاتها وخدماتها . ولكن في شركات إستشارية فإن المعرفة بحد ذاتها مهمة في إنشاء قاعدة المعرفة من أجل نطاق واسع من الاستشارات والخدمات التي تقدمها. لهذا فإن مثل هذه الصعوبة لا بد من أن توضع في سياق عمل الشركات وكذلك سياق ما يجب قياسه من أجل تحديد إنتاجية العمل المعرفي . ولا بد من التمييز بين جانبيين من العمل المعرفي في هذا المجال . الأول : معرفة كإمكانية للنشاط، وهذه هي المقدرة التي توجد داخل الشركة ويتم تأهيلها وتنظيمها في الشركة بما يحقق داخل الشركة ما يسميه لي وتشوي الإبداع التنظيمي الذي يجعل الشركة مؤهلة لأداء تنظيمي أفضل ، أو ما أسميه لأغراض هذا البحث بيئة التعلم التنظيمي التي تحسن قدرة الشركة الداخلية على تحسين طرق العمل وعلاقاته ، أداء المهام بتكلفة أقل وبوقت أسرع وبجهد أقل، توفير القدرة على تنويع الخدمات، تقديم خدمات جديدة،

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع نفسه، ص11.

والمرونة في تقديمها .. إلخ . والثاني : النتائج الخارجية الناجمة عن العمل المعرفي وهي النتائج القابلة للقياس والأداء التنظيمي للشركة الذي يخرج من داخل الشركة ( حيث لا يوجد إلا التكلفة والإمكانية على النشاط ) إلى خارج الشركة ( حيث التأثير البيئية الخارجية والنتائج المرتبطة بالميزة التنافسية والحصة السوقية والربح المتحقق ) . ولا بد من ملاحظة أن البعد الأول يدخل ضمن قدرة إدارة المعرفة على الترشيد وتحقيق الكفاءة الداخلية في حين أن البعد الثاني يدخل ضمن فاعلية إدارة المعرفة على التفوق وتحقيق التميز في البيئة الخارجية.

### المطلب الثالث: الطرق والنماذج قياس المعرفة

رغم الصعوبات التي تواجه عملية قياس المعرفة إلا أن هنا محاولات ودراسات كثيرة قدمت طرقاً ونماذج عديدة من أجل قياس المعرفة . وسيتم عرض مجموعة من نماذج قياس أصول المعرفة الأكثر انتشاراً أو شهرة والتي اقترحت أو طورت من قبل عدد من الباحثين، حيث عرض الباحث Malhotra (21) نموذج لقياس المعرفة<sup>1</sup> . ومن أجل تقديم صورة واضحة عن هذه الطرق والنماذج ، فإننا نقدم تصنيفاً لهذه الطرق والنماذج كالتالي<sup>2</sup> :

**أولاً : النماذج الوصفية :** وهي التي تحدد وتصف السمات والخصائص وتركز على إستطلاع الآراء والإتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالإعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو معدي النموذج . ويدخل ضمن هذه النماذج الوصفية ما يأتي : أداة تقييم معرفة الإدارة ، التقييم الذاتي لإنتاجية مهني المعرفة ، بطاقة الدرجات الموزونة لقياس وإدارة أصول المعرفة .

**ثانياً : المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية :** وهذه المقاييس تركز على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية المتمثلة بالآتي :

- رأس المال الهيكلي: ويتمثل بالمعرفة التي يتم اكتسابها والإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات الشركة ، وهو ما يبقى في الشركة بعد إطفاء أضوائها في نهاية العمل.

<sup>1</sup> Malhotra, Yogesh, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, New York, Sep, 2003.p.8-13.

<sup>2</sup> نعم عيود نجم، مرجع سابق، ص.11

## الفصل الثاني:.....أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة

- رأس المال البشري: ويتمثل بالمعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون بضمنها المهارات ، الخبرات ، والإبتكارات .

- رأس المال الزبوني: ويتمثل بالمعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء للموردين المعول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى .

ومما يرتبط بهذه المقاييس هو تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في الشركة وأقسامها إلى أشكال الملكية الفكرية أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في الشركة . وتضم هذه المقاييس : نموذج رأس المال الفكري ، نموذج تحويل الأصول غير الملموسة إلى رأس مال غير ملموس ، دليل المعلومات - الإتصالات ، والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية .

**ثالثا : مقاييس ونماذج القيمة السوقية:** وهذه المقاييس تركز على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية أو الفرق بين رسملة سوق الشركة ( قيمة الشركة في السوق ) وحقوق ملكية لحملة الأسهم . وهذه المقاييس أكثر اعتمادا على المبادئ والأسس المالية والمحاسبية . ومن أمثلتها : القيمة السوقية إلى الدفترية ، القيمة غير الملموسة المحسوبة .. الخ .

**رابعا : مقاييس ونماذج العائد على المعرفة :** وهذه المقاييس والنماذج تقوم على أساس احتساب العائد على الأصول (ROA) المحسوبة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في الشركة . ومن ثم مقارنته مع متوسط الصناعة ، وأن الفرق يمكن أن يكون بمثابة عائد على المعرفة. ومن أمثلتها: القيمة غير الملموسة المحسوبة ، مكاسب رأس المال المعرفي ، ونموذج القيمة المضافة ( العائد على المعرفة ) . وإن الجدول رقم (12) يقدم ملخصا لبعض هذه المقاييس والنماذج.

### الجدول رقم (12): بعض طرق و نماذج قياس أصول المعرفة

الرقم	نوع المقياس أو النموذج	توصيف المقياس أو النموذج
1	Skandia Navigator Edvinsson & Malone (1997)	يشبه نموذج بطاقة الأداء المتوازن يقسم رأس المال الفكري للشركة إلى: - رأس المال البشري ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجمعية، القدرات والإمكانات، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم .

<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال الهيكلي: هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن : العمليات التنظيمية ، الإجراءات ، والتكنولوجيات ، ومصادر المعلومات ، وحقوق الملكية الفكرية .</li> <li>- رأسمال الزبون: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات الشركة مع الزبائن ، المجهزون ، وهيئات الصناعة ، ومنافذ التسويق .</li> <li>- رأس المال التنظيمي ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون .</li> </ul>		
<p>تقيس أداء الشركة بمؤشرات تغطي أربع منظورات هي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- منظور التعلم والنمو : يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو أفراد المنظمة وبنائها التحتي.</li> <li>- منظور الداخلي : يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة . إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل .</li> <li>- منظور الزبون : يركز النظر إلى نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون . لذلك فإن المنظمة تستمر بإيلاء التركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.</li> <li>- منظور المالي : يقيس النتائج النهائية التي تحققها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.</li> </ul>	<p>نموذج بطاقة الأداء المتوازن</p> <p>Balanced Scorecard-BSC Kaplan &amp; Noton</p> <p>1992-1996</p>	<p>2</p>
<p>هذا النموذج يتشابه مع نموذجي (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة ، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح الشركة. وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي : النمو ، إعادة التجديد، الكفاءة، والاستقرار، وعليه فقد حدد النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي : القدرات</p>	<p>نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة</p> <p>Intangible Assets Monitor</p> <p>Sveiby 1997</p>	<p>3</p>

## الفصل الثاني:.....أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة

الميزة للأفراد ، والهياكل الخارجية ، الهياكل الداخلية .		
يركز هذا النموذج على مراقبة التغير الحركي الذي يتحقق في رأس المال الفكري ، يعتمد مؤشر قياسي واحد مؤلف من أربعة مؤشرات ، قام النموذج بجمعها ضمن المؤشر المنفرد بالاستناد على علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتغيرات التي تحصل في السوق. والمتغيرات الأربعة هي : رأسمال العلاقات ورأس المال البشري، ورأسمال البناء التحتي ، ورأسمال الإبداع. إن التغيرات التي تحصل في المؤشر القياسي تربط بعد ذلك بالتغيرات التي تحصل في القيمة السوقية للشركة. وكما في النماذج الأخرى ، فإن هذا النموذج يعتمد على الحكم والتقدير الشخصي في تحديد القيمة. يأخذ الأداء الماضي بنظر الاعتبار وقد يتأثر بالتحولات والأحداث الرئيسة التي حدثت للشركة في السنوات السابقة	<p>نموذج مؤشر رأس المال الفكري</p> <p>IC-Index</p> <p>Roos, Roos, DragoneHi &amp; Edvinsson</p> <p>1997</p>	4
هذا النموذج يكون مصفوفة من المؤشرات غير المالية تتوزع بثلاث فئات وفقاً لمراحل دورة التطوير ، وهذه الفئات هي: الاكتشاف/التعلم، التنفيذ، ومرحلة استغلال العوائد .	<p>نموذج بطاقة تسجيل سلسلة القيمة</p> <p>Value Chain Score Board</p> <p>Lev</p> <p>2002</p>	5
يقوم النموذج باختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري ، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون. إنه يشبه نموذج كلفة ومحاسبة الموارد البشرية (HRCA)	<p>نموذج ذكاء رأس المال البشري</p> <p>Human Capital Intellectual</p> <p>Fitz-Enz</p> <p>1994</p>	6
يسعى هذا النموذج إلى تقدير قيمة رأس المال الفكري للشركة من خلال تحليل تشخيصي. يتكون رأس المال الفكري وفقاً للنموذج من أربعة أنواع من الموجودات : - موجودات السوق. - الموجودات المتركة بالموارد البشري. - موجودات الملكية الفكرية. - موجودات البناء التحتي.	<p>نموذج بروكر التكنولوجي</p> <p>Technology Broker</p> <p>Brooking</p> <p>1996</p>	7
في هذا النموذج يحسب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة ،	<p>نموذج براءات الاختراع الموزونة باستشهاد</p> <p>مسجل</p>	8

<p>ويُقاس أداء رأس المال الفكري وأدائه بالاعتماد على مجهودات تطوير البحث العلمي وفقاً لسلسلة من المؤشرات التي تصف براءات الاختراع في الشركة مثل عدد براءات الاختراع ، وكلفة براءات الاختراع منسوبة إلى دورات المبيعات .</p>	<p>Citation Weighted Patents Bontis 1996</p>	
<p>هذا المنهج يبين العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري، والمقاييس النقدية بهدف إعطاء تقييم شامل كلي لأنشطة الأعمال في الشركة. يستخدم النموذج ثلاث فئات للقيمة هي : القيمة الجوهرية الحقيقية والتي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة، والقيمة العرضية غير الجوهرية التي تقاس بواسطة فاعلية دور الشركة، وقيمة الدور الفعال للشركة الذي ينعكس أثره على البيئة التنافسية. يسعى النموذج للوصول إلى القيمة الشاملة الكلية للأعمال معبراً عنها بمجموع رأس المال الفكري للتدفقات النقدية للشركة، بتعبير آخر أي قياس القيمة المضافة الكلية (النقدية وغير الملموسة) .</p>	<p>نموذج منهجية التقييم الشامل Inclusive Valuation Methodology McPherson 1998</p>	9
<p>والذي يمثل منهجية أو طريقة محاسبية لتقدير رأس المال الفكري والذي ينسب إلى القدرات المميزة الرئيسة للشركة وذلك اعتماداً على تحديد قيمة الموجودات والموارد غير الملموسة: المهارات والمعرفة الضمنية ، والقيم والمعايير الجماعية ، التكنولوجيا والمعرفة الصريحة ، والعمليات الرئيسة وعمليات الإدارة .</p>	<p>نموذج تقدير القيمة The Value Explorer Andriessen &amp; Tiessen 2000</p>	10
<p>وهو يمثل طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفردية (Value of Intellectual Property)</p>	<p>نموذج تقييم الموجودات الفكرية Intellectual Asset Valuation Sullivan 2000</p>	11
<p>وهو بالأساس مشروع قد استهل من قبل المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين، يستخدم النموذج التدفقات النقدية المخططة المخصومة لغرض إعادة دراسة كيفية تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة .</p>	<p>نموذج بناء / خلق القيمة الكلية Total Value Creation-TVC Andersson &amp; Mclean 2000</p>	12
<p>وهو يمثل نظام للتدفقات النقدية المخططة المخصومة ، يتم حسب قيمة AFTF في نهاية وبداية فترة زمنية معينة ، وأن</p>	<p>نموذج محاسبة التنبؤ بالمستقبل Accounting for The Future Nash</p>	13

الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك الفترة .	1998	
وهو يشبه نموذج القيمة السوقية - الدفترية عدا أنه يستبدل القيمة الدفترية بالكلفة الاستبدالية للموجودات الملموسة ، إن الشركة التي تمتلك قيمة أكبر من (1) لمعيار q Tobin's وأكبر من قيمة q للمنافسين ، فإن هذه الشركة يفترض أن تحقق أرباحاً أعلى من أرباح تلك الشركات ، ويكون هذا الربح ناجماً عن الميزة التنافسية لرأس المال الفكري في الشركة ، يسمح النموذج بإجراء التسويات والتعديلات للتغلب على محددات القيمة السوقية - الدفترية.	نموذج لتوبن q (Tobin's q) Stewart 1997	14
نموذج يحد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مكونات يعبر عنها بالصيغة الآتية : $TV = TC + RIC + ICE + SCA$ حيث أن : TV = القيمة الحقيقية للشركة TC = رأس المال الملموس RIC = رأس المال الفكري المدرك ICE = رأس المال الفكري المعرض للزوال التدريجي SCA = الميزة التنافسية المستدامة.	نموذج قيمة السوق التي يحددها المستثمر Investor Assigned Market Value Standfield 1998	15
يستند النموذج على الفرق بين القيمة السوقية لرأس المال الشركة وقيمتها الدفترية، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيس للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية للشركة، ويضمن تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري ، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.	نموذج القيمة السوقية - الدفترية Market-to-Boot Value  Stewart 1997	16
تحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للشركة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة، إن التغيرات التي تحصل في تعد مؤشراً عما إذا كان رأس المال الفكري للشركة مورداً منتجاً في حياة الشركة أم لا. يمثل هذا النموذج مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمة رأس المال الفكري في أداء الشركة.	نموذج القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added  Stewart 1997	17

## الفصل الثاني:.....أداء الشركات وقياس قيمة المعرفة

18	نموذج كلفة محاسبة الموارد البشرية Human Resource Costing & Accounting Johansson 1996	يحسب هذا المقياس الأثر الخفي على التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية التي بدورها تخفض أرباح الشركة، يقاس رأس المال الفكري من خلال حساب مساهمة الموجودات البشرية في الشركة مقسوماً على نفقات الرواتب المنتفع بها.
19	نموذج قيمة الموجودات غير الملموسة المحسوبة Calculated Intangible Value  Stewart 1997	يحسب هذا النموذج العائد الإضافي على الموجودات الثابتة ، ثم يتم استخدام أرقام هذا العائد كأساس في تحديد نسبة العائد التي تعود إلى الموجودات غير الملموسة ، وقد يستخدم هذا المقياس كمؤشر لربحية الاستثمار في موجودات المعرفة .
20	نموذج إيرادات رأسمال المعرفة Knowledge Capital Earning Lev 1999	تحسب إيرادات رأسمال المعرفة كنسبة من الإيرادات الاعتيادية مقسوماً على الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية.
21	نموذج معامل القيمة المضافة لرأس المال الفكري Value Added Intellectual Coefficient Pulic 1997	يقيس هذا النموذج مقدار رأس المال الفكري، ورأس المال المستخدم في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة، وذلك بالاعتماد على العلاقة القائمة بين ثلاثة عناصر رئيسية هي: رأس المال المستخدم، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي .

Source : Malhotra, Yogesh, Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development, New York, Sep, 2003. p.8-13.

<http://km.brint.com/KnowledgeManagementMeasurementResearch.pdf> 28/03/2014

مما لا شك فيه أن هذه الطرق والنماذج تقدم فرصة وخبرة جيدة من أجل قياس أصول المعرفة وما يرتبط بها من رأس مال فكري وملكية فكرية وقيمة سوقية وغيرها، كما أنها تتسم بمزايا عديدة. فالمعايير الوصفية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة وإستراتيجية وثقافة الشركة مع إمكانية لاستيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة المعرفة في الشركة . أما نماذج رأس المال الفكري فإنها تتميز بالتعامل مع رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة بنفس الطريقة التي تعامل بها الأصول الملموسة وعلى أساس مؤشرات كمية وقيمة نقدية لها من أجل تقديم مقاييس معول عليها. كما أن نماذج القيمة السوقية تمثل محاولات التطبيق لاحتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للشركة وقيمتها الدفترية، كما أنها مفيدة شأنها شأن نماذج العائد على المعرفة من أجل المقارنة ما بين الشركات ضمن الصناعة الواحدة .

في المقابل فإن هذه النماذج تعتمد على المعايير الوصفية التي تربط عوامل صعوبة القياس كالمعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة بعوامل ناعمة أخرى لا تقل عنها صعوبة بالقياس كالرسالة والإستراتيجية والثقافة والاتجاهات...، كما أن المعايير الوصفية عادة ما تكون صعوبة المقارنة ما بين الشركات. إن كثير من المقاييس الحالية، هي مقاييس اجتهادية ذاتية تعتمد في جوانب كثيرة منها على الاجتهاد والخبرة والحكم الشخصي لتقييم الموجودات ولاسيما تقييم الموجودات غير الملموسة، رغم أهمية الاجتهاد والخبرة والحكم الشخصي، وذلك لافتقار عملية التقييم في جانب معين منها إلى وجود قواعد إرشادية ومعايير تقييم قياسية محددة وواضحة.

كما تفتقر نماذج القياس الحالية إلى وجود طريقة وأسلوب محدد لحساب تكاليف وعوائد موجودات المعرفة كما هو الحال في استخدام معدلات الخصم، وأسعار الفائدة عند إجراء حسابات مقارنة لتكاليف وعوائد الموجودات المادية الملموسة، إن صعوبة تطوير طريقة لذلك تعود إلى خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية وغير ملموسة، وبالتالي تكون غير قابلة للقياس المباشر، كما أنها غير متوافقة مع قيود المعاملات المحاسبية اليومية التي يتم تسجيلها وفقاً للقواعد المحاسبية في إعداد التقارير المحاسبية والمالية. وتفتقر هذه المقاييس إلى وجود قواعد سائدة للمدراء تسهّل لهم عملية اختيار النموذج الملائم لأسلوب إدارة موجودات المعرفة في شركاتهم.

وفي ضوء ما تقدم فإن المقاييس والنماذج والطرق الجديدة التي تُطوّر من أجل قياس أصول المعرفة، ينبغي أن تقوم بمعالجة نقاط ضعف وعوائق حقيقية التي تقف أمام تقييم موثوق وعملي لموجودات المعرفة للوصول إلى القيمة الحقيقية التي تُضيفها المعرفة للشركة، وبالتالي تحدد مقدار مساهماتها في تحقيق الأرباح من جهة، وتعزيز المركز التنافسي للشركة والوصول إلى المراتب القيادية في السوق. أما في مجال عملية اختيار نموذج القياس الملائم للشركة يتطلب قيام المدراء بمراجعة الافتراضات التي يستند عليها كل نموذج من نماذج قياس المعرفة تسبق عملية الاختيار من أجل تحديد ما إذا كانت هذه الافتراضات تتوافق مع افتراضاتهم المتعلقة بطريقة إدارة موجودات المعرفة.

### المطلب الرابع: أسلوب القياس المعتمد في الدراسة الحالية

يمكن القول بعدم إمكانية إدارة الأشياء التي لا يمكن قياسها، حيث تعود هذه الفكرة بجذورها إلى موضوع فهم احتياجات النظام التغذية العكسية. وتحدد التغذية العكسية عند عملية القياس التي تقوم بها الإدارة والحصول على هذه التغذية وكيفية تهيئة النظام لتنفيذ الأهداف المحددة. ولا تعتبر إدارة معرفة العملاء استثناءً من ذلك، حيث تقوم الإدارة بالحصول على التغذية العكسية حول كيفية انتفاع الأنظمة من معرفة عملاء بأبعادها الثلاث (المعرفة حول العميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل).

ولأن عملية قياس الأصول المعرفية لا تزال غير ناضجة وحديثة العهد، باستثناء بعض التجارب في بعض الشركات. لهذا يجب اتباع عدد من الخطوات الضرورية قبل الحديث عن قياس المعرفة وتحقيق المنافع من ذلك:<sup>1</sup>

- تطوير إدراك وتفهم كبيرين لدور المعرفة وطبيعة رأس المال المعرفي.
  - خلق لغة جديدة ونشرها داخل الشركات تركز على استخدام المصطلحات الجديدة مثل رأس المال البشري ورأس مال العملاء وغيرها.
  - تطوير نموذج للقياس يجمع بين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية ضمن إطار متماسك.
  - تقديم نظم للقياس تتضمن عمليات الإدارة التي ترشد وتكافئ الموظفين والمدراء في الشركات.
  - الاستعانة بالخبرات والاستشارات الموضوعية وإجراء الاختبارات العديدة للإمام الكامل بجميع أوجه عملية قياس رأس المال المعرفي.
  - تحقيق الاتصال الفعال بين عناصر رأس المال المعرفي الذي سيتم قياس مخرجاتها.
- وتظهر الخبرة العملية أن الخوض بالتفاصيل المتعلقة بالقياس قبل تفهم بعض الأساسيات يعتبر أمراً غير مجدي، وقد حان الوقت بالنسبة للشركات لتطور هذا التفهم والإدراك لرأس المال المعرفي ومن ثم تطوير مقاييس جديدة ترشدها لتحقيق المكاسب المستقبلية في اقتصاد المعرفة.

<sup>1</sup> عصام فهد العريبي، قياس رأس المال المعرفي بين النظرية والتطبيق، بحوث المؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص31.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب المؤشرات المتعددة لكل من Edvinsson و Malone<sup>1</sup> لقياس رأس المال المعرفي وهو نموذج متعدد المؤشرات حيث يحتوي هذا النموذج على (140) مؤشر ومشتقاتها تتعلق برأس المال المعرفي. مما يتيح مرونة في اختيار المؤشرات التي تتلائم مع طبيعة موضوع الدراسة، وبدرجة كبيرة يتلائم مع المعطيات التي نتحصل عليها من الدراسة الميدانية. يعرض الجدول أدناه عينة للمؤشرات التي جاءت في نموذج بالملقمة بالمؤشرات المالية والمؤشرات المتعلقة بالعملاء دون وجود صيغة نظرية للعلاقات بين هذه المؤشرات، ومع أنه من الصعوبة بمكان جعل هذا المقياس خطياً بسبب الحاجة لحل حسابي معقد لجمع هذه المؤشرات إلا أنه يمكن الاستفادة من هذا الأسلوب لتقديم معلومات مفيدة على أساس المؤشر تلو الآخر وذلك بالاعتماد على حاجة المدير أو المستثمر للمعرفة.

الجدول رقم (13): المؤشرات المالية ومؤشرات العملاء

المؤشرات المتعلقة بالعملاء	المؤشرات المالية
— الحصة السوقية (%)	— إجمالي الأصول (بالقيمة)
— عدد العملاء	— إجمالي الأصول/الموظفين (بالقيمة)
— المبيعات السنوية/بالنسبة للعميل (بالقيمة)	— الإيرادات/ إجمالي الأصول (%)
— عدد العملاء الذين لم تستطع الشركة التعامل معهم.	— الأرباح/إجمالي الأصول (%)
— عدد زيارات العملاء للشركة.	— الإيرادات الناتجة عن المنتجات الجديدة (بالقيمة)
— عدد العملاء بالنسبة للموظف الواحد.	— الإيرادات بالنسبة للموظف الواحد (بالقيمة)
— متوسط الفترة بين اتصال العميل واستجابة المبيعات.	— زمن العميل/حضور الموظف (%)
— مؤشر رضى العملاء (%)	— الأرباح/بالنسبة للموظف الواحد (بالقيمة)
— الاستثمار بتكنولوجيا المعلومات/مندوب البيع	— الإيرادات من العملاء الجدد/الإيرادات الإجمالية (%)

Source : Thimas Hausel & Arthur H.Bell, Measuring and Managing knowledge. Mc raw Hill, 2001, p.35.

<sup>1</sup> Thimas Hausel and & Arthur H.Bell, Measuring and Managing knowledge. Mc raw Hill, 2001, pp.33.35 .  
[http://faculty.nps.edu/tjhousel/docs/Measuring%20and%20Managing%20Knowledge%20\(5\).pdf](http://faculty.nps.edu/tjhousel/docs/Measuring%20and%20Managing%20Knowledge%20(5).pdf) 03/04/2014

وأشار Davenport Tom<sup>1</sup> في مؤتمر رسملة المعرفة إلى مراجعة طبيعة التحديات التي ترافق إدارة معرفة العملاء وأوضح أنه هناك عدة نماذج لمعرفة العملاء، من هم ومن تريد منهم، والمعرفة عن العملاء، المشاكل المتعلقة بالعملاء وتكرار الشراء واحتمال ذلك. ومعرفة بيئة العملاء ومشاكلهم. ويتمثل التحدي الأكبر الذي يواجه الشركات في السنوات القادمة في المحافظة على العملاء حيث لا بد من ترتيب العملاء لتحديد العملاء الذين يمثلون شريحة كبيرة بالنسبة لمبيعات الشركة والذين يمثلون (80%) من إيرادات الشركة، والنسبة الأخرى سوف تكلف الشركة أموالاً دون عوائد تذكر لذلك لا بد من اتفاق الخدمات التسويقية على الشريحة الأولى ومكافأة هذه الشريحة وحل مشاكل هذه الشريحة بحيث تكون الأولوية الأولى.

والعملاء الذين يتعاملون خلال فترة طويلة مع الشركة هم العملاء الذين تسهل خدمتهم وهم الذين يساهمون بالعائد بصورة كبيرة وذلك بخلاف العملاء الجدد ولا بد للشركة من أن تحافظ على الشريحة الأولى من خلال الاتصال معها واختيار أفضل الموظفين للتعامل معهم وتركيز العلاقات مع هؤلاء العملاء.

ويعتبر Hubert<sup>2</sup> أول من جاء بمفهوم رأس المال العملاء وقد طور برامج تعليمية في بنك كندا التجاري الدولي لترجمة التعليم إلى رأس مال معرفي حيث بدأ بدراسة العلاقة بين رأس المال المعرفي ورأس المال النقدي أو المالي. واستنتج أنه لكي يكون المشروع ناجحاً بالأجل الطويل لا بد من التركيز على اهتمامات العملاء بالدرجة الأولى.

<sup>1</sup> Patrick H. Sullivan ,Abrief histry of the intellectual capital movement,2000, pp.1-4,  
<http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm> 16/06/2014

<sup>2</sup> Karl-Erik Sveiby measuring intangible assets and intellectual capital- an emerging standard, 1998, pp.1-9.  
[http://www.sveiby.com/articles/measuring\\_intangibles.html](http://www.sveiby.com/articles/measuring_intangibles.html) 20/06/2014

### خلاصة :

تواجه الشركات اليوم في ظل اقتصاد المعرفة تحدياً يتمثل في تسريع وتيرة تحويل المعرفة إلى مكاسب مالية وقد كان الاعتماد في السابق على الأصول الثابتة والأصول الملموسة كرأس المال مستثمر لتحقيق النمو الاقتصادي أما اليوم يسود اقتصاد المعرفة حيث الأصول غير الملموسة بأشكالها المتعددة بالإضافة إلى تكنولوجيا المعلومات وشبكات الحاسبات الإلكترونية هي التي تعمل على تحقيق النمو الاقتصادي وخلق القيمة.

ومع أن المحاسبة والتمويل يقدمان التركيب الضروري الذي يتم من خلاله وصف نشاط الشركات، إلا أنه عندما تتغير هياكل الصناعات بسرعة إلى أشكال جديدة، عندها تصبح أساليب المحاسبة والتمويل المعيارية غير قادرة على رصد هذا التغير المتسارع. كما أن البيانات المحاسبية والمالية التقليدية لم تعد كافية لقياس أداء الشركات حيث أن الأداء يتأثر بصورة متزايدة بالأصول المعرفية، وحيث أن الإدارة والمستثمرين والعملاء بحاجة إلى مصفوفات المعرفة الموثوقة والمقبولة بالنسبة للأطراف التي تقدم البيانات التقليدية.

## الفصل الثالث:

دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

## تمهيد:

شهد قطاع الاتصالات تطورا سريعا في العالم نظرا لزيادة حدة المنافسة بين مختلف الشركات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأيضا زيادة الاختراعات والابتكارات في أجهزة الاتصال وكذا استخدام الحواسيب الرقمية في مختلف شؤون الحياة.

والجزائر على غرار بقية الدول شهدت تطورات هامة في مجال تكنولوجيا الاتصال وذلك بفتحها سوق الهاتف النقال للمنافسة بين مختلف شركات الاتصال الخاصة والعامة بهدف تطوير هذا القطاع المهم في مختلف النواحي الاقتصادية والاجتماعية في عصر يتميز بالتغير السريع وعدم الثابت حيث أن الشيء الوحيد الثابت هو التغيير.

حيث تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال

المبحث الثاني: متعاملي الهاتف النقال بالجزائر

المبحث الثالث: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر

## المبحث الأول: وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال

مع زيادة التطور التكنولوجي في مجال الاتصال الذي هو سمة العصر في عالمنا اليوم من خلال غزوها لمختلف نواحي حياتنا اليومية. حيث تعتبر تكنولوجيا الهاتف النقال الذي احدث ثورة في عالم الاتصالات من أهم التكنولوجيات التي أثبتت وجودها في على مستوى الساحة العامة والشخصية للفرد، وذلك لما تقدمه هذه التكنولوجيا لامتلاكها لمزايا عديدة .

### المطلب الأول: نشأة وتطور وسائل الاتصال وتكنولوجيا الهاتف النقال

يرجع تاريخ الاتصالات اللاسلكية إلى سنة 1898<sup>1</sup> حيث قام Geulielmo marconi ببت أول رسالة لاسلكية وفي الولايات المتحدة الأمريكية كانت أجهزة الراديو تليفون النقال في الخدمة منذ بداية سنوات العشرينيات من القرن الماضي حيث تم تزويد سيارات الشرطة لهذه المعدات.

وقد ساهم اختراع البريطانيون للراديو سنة 1935 بشكل كبير في تطور قطاع الاتصالات اللاسلكية حيث تم استعمال الراديو تليفون في الحرب العالمية الثانية لأغراض عسكرية، وكانت قوة بث هذه الأجهزة تغطي شعاع يصل إلى 50 ميل (حوالي 80 كم) وتستعمل موجة 120 كيلوهرتز.

لا يمكننا تحديد بداية دقيقة ومحددة لميلاد فكرة استخدام الهواتف النقال لكن الفكرة الاولى جاءت من مهندسي معامل بل الامريكية التابعه لشركة (T & AT) في عام 1947 والذي طوروها بشكل أكبر فيما بعد في عام 1960 ليطوروها غيرهم فتتحول الى هواتف صغيرة يمكن حملها في اي مكان .

إن انطلاق ونمو خدمة الهاتف النقال كان باهراً و مدهشاً، حيث انتقل عدد المشتركين في العالم من 16 مليون سنة 1991 إلى أكثر من مليار و ثلاثمائة مليون مشترك سنة 2003 وهو في تطور مستمر<sup>2</sup>.

ومع تطور الاختراعات ظهرت أجيال مختلفة للهاتف النقال يمكن إيرادها كما يلي:

### أولاً: الجيل الأول

في سنوات السبعينيات من القرن الماضي قامت السويد بتشغيل شبكة وطنية للهاتف النقال وهي تتمثل في شبكة خلوية (Cellulaire) تناظرية (Analogique)، وقد استطاعت السويد إقناع الدول الاسكندنافية

<sup>1</sup> Evolution de téléphonie mobile sous les effets des régulations et les reformes dans la télécommunication , [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf), consultée le 22/11/2012 , p.6.

<sup>2</sup> Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector, [www.itu.int/ITUUD/ict/statistics/at\\_glance/Keytelecom99.html](http://www.itu.int/ITUUD/ict/statistics/at_glance/Keytelecom99.html), consultée le 22/11/2012.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

الأخرى النرويج وفنلندا من القيام بتطوير نظام مشترك "NMT" أي (Nordic Mobile Telephone) حيث تم تطبيق هذا النظام (الجيل الأول من الهواتف النقال) سنة 1981<sup>1</sup> وكان في بداية الأمر يستعمل الموجة 450 كيلوهرتز ثم بعد ذلك تم استعمال الموجة 900 كيلوهرتز.

بينما في البلدان الأخرى فقد اختار المتعاملون في ميدان الهواتف النقال أنظمة تكنولوجية أخرى لشبكاتهم من الجيل الأول . ففي إنجلترا ، إيطاليا و إسبانيا كان الاختيار على نظام مستلهم من نظام أمريكي هو "TACS" أي (Total Access Communication System) و تم تطبيقه بداية من سنة 1985، و قد استعمل الموجتين 800 و 900 كيلوهرتز.

### ثانيا: الجيل الثاني

بعد النجاح النسبي للدول الاسكندنافية في نظام "NMT" قامت الدول الأوروبية بتكثيف جهودها لإخراج الجيل الثاني من الهواتف النقال، حيث ينتقلون فيه من التقنية التناظرية (Analogique) إلى التقنية الرقمية (Numérique). والنظام الرقمي للجيل الثاني من الهواتف النقال تم استخدامه في سنوات الثمانينات و تم تسويق

أول نظام من الجيل الثاني في بداية التسعينيات من القرن الماضي. و يقدم الخليوي الرقمي عدة مزايا مقارنة بالنظام

التناظري، أهمها: طاقة الاستيعاب الكبيرة، كذلك فإن الإرسال الرقمي يسمح بنقل المعطيات وكذا الرسائل القصيرة "SMS" وكذا البريد الإلكتروني .

وكان نظام رقمي "GSM" أي (Global System for Mobile Communication)<sup>2</sup> أول نظام خلوي رقمي يتم تسويقه وكان ذلك بداية من سنة 1992 ، وقد استعمل في أول الأمر الموجة 900 كيلوهرتز ثم بعد ذلك تم استعمال الموجة 1800 كيلوهرتز.

و يعتبر نظام "GSM" هو النظام المسيطر من بين الأنظمة الخلوية من الجيل الثاني حيث بلغ إجمالي المشتركين في العالم في هذا النظام حتى أفريل 1999 ما نسبته: 45%<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>Evolution de téléphonie mobile sous les effets des régulations et les reformes dans la télécommunication , [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf), 20/03/2012 , P.13.

<sup>2</sup>Thierry penard , Comment analyser le succès de la téléphonie mobile en France , <http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/artmobile1.pdf>, 04/01/2012 , P.7

<sup>3</sup>Evolution de téléphonie mobile sous les effets des régulations et les reformes dans la télécommunication , [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf) , consultée le 22/03/2012 , P.14.

### ثالثا: الجيل الثالث

إن العيب الأساسي لأنظمة "GSM" هو قوة البث الضعيفة (9.6 Kbits/sec) حيث لا تستطيع تحمل معطيات أكبر، لذا ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال سنة 2002<sup>1</sup> حيث يستعمل نظام "UMTS" أي (Universal Mobile Technology System) و من بين أهم خصائصه نذكر ما يلي:

– يسمح للمستخدم بمواصلة إرسال واستقبال المكالمات بنفس الرقم وبنفس الجهاز عند التنقل إلى دولة أخرى.

– قوة بث مرتفعة: أكثر من (2 Mbits/sec) بالنسبة للمستخدمين الثابتين و(348 Kbits/sec) بالنسبة للمستخدمين المتحركين (مستقلي السيارات مثلا)، و بالتالي الدخول للإنترنت يكون أكثر سرعة.

– وقد ظهرت العديد من التكنولوجيات الأخرى بين نظامي "UMTS" و"GSM" مثل "GPRS" (Global Packet Radio Service) حيث أن هذا النظام يسمح بتحويل المعطيات على شكل حزم (Paquets) بين جهاز الهاتف و محطة الراديو و يعرض قوة بث تقدر بين 20 و 50 كيلوبيت/ثانية.

### رابعا: الجيل الرابع

ليس ثمة تعريف محدد لنظام الجيل الرابع من الاتصالات النقالة لكن يمكن اختصار المزايا المتوقعة له بأنه سيكون نظاما متكاملا لعدة أنظمة مرتكزا الى بروتوكول الانترنت وشبكة حاضنة لعدة شبكات تطورت بعد تقارب الشبكات السلكية واللاسلكية فضلا عن الكمبيوتر والالكترونيات الاستهلاكية وتكنولوجيا الاتصالات والتقاربات العديدة الأخرى. من شأن هذه التعديلات الجديدة المدخلة على هذا الجيل الجديد أن توفر معدلات سرعه 100 ميكابت و 1 ميكابت على التوالي في بيئات داخلية وخارجية مع مستويات أمان عالية متيحة أي نوع من الخدمات في أي وقت وفي أي مكان بتكلفة مقبولة.

ويعرف المنتدى العالمي لأبحاث اللاسلكي "WWRF" الجيل الرابع للاتصالات بأنه شبكة تعمل عبر تكنولوجيا بروتوكول الانترنت وتدمجها مع تطبيقات وتقنيات أخرى مثل الواي فاي و واي ماكس وتشغلها بسرعات تتراوح بين 100 ميكابت في شبكات الهاتف الجوال و 1 ميكابت في شبكات (wif & wmx) المحلية. إذا الجيل الرابع للاتصالات ليس تقنية أو معيارا واحدا إنما مجموعه من التقنيات والبروتوكولات تتيح معا

<sup>1</sup> Thierry Penard , Comment analyser le succès de la téléphonie mobile en France , <http://perso.univrennes.fr/thierry.penard/biblio/artmobile1.pdf> , consultée le 22/11/2012 , P.8.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

شبكة لاسلكية بأقصى فعالية وأفضل الخدمات وخفض التكاليف. تم تشغيل هذه الشبكة لأول مرة في مدينة شنغهاي الصينية حيث وصلت سرعه نقل البيانات الى 101.3 ميكايت لأجهزة الهاتف :hello.

### المطلب الثاني: تطور قطاع الاتصالات في العالم

شهد العالم تطوراً في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات، وقد نمت سوق هذه الأخيرة في السنوات الأخيرة بشكل سريع ومذهل، والجدول التالي رقم (13) يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالعالم في كل من الهاتف الثابت و الهاتف النقال وكذا استعمال الانترنت.

#### الجدول رقم (14): تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات (بالملايين)

استعمال الانترنت	الهاتف النقال	الهاتف الثابت	
344	740	983	2000
502	955	1053	2001
580	1166	1086	2002
665	1414	1140	2003
910	1763	1204	2004
1024	2205	1243	2005
1151	2745	1261	2006
1365	3368	1254	2007
1561	4030	1249	2008
1751	4640	1254	2009
2014	5290	1229	2010
2216	5863	1021	2011
2459	6232	1178	2012
2660	6666	1138	2013
2931	7006	1090	2014
3207	7216	1049	2015
3488	7377	1013	2016

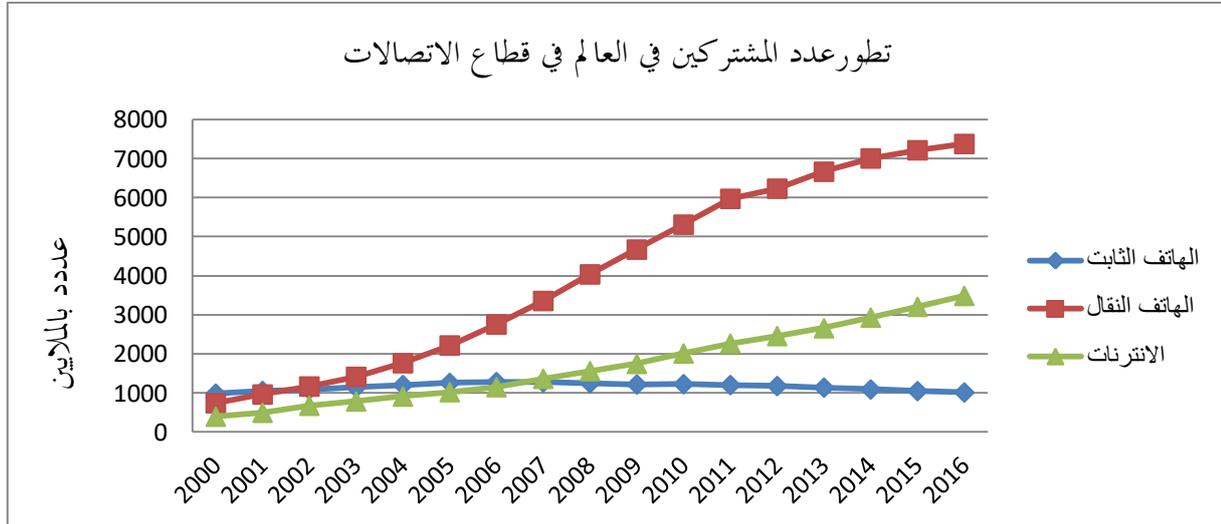
Source: Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector,  
<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx> 23/02/2017

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ التطور الهائل في قطاع الاتصالات في العالم خاصة في الفترة الممتدة من 2000-2011 حيث هناك تطور سريع في مختلف الميادين الاتصال في العالم من استعمال الهاتف الثابت

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

والهاتف النقال واستعمال الكمبيوتر والانترنت راجع بالأساس إلى ارتفاع حجم النفقات على اقتناء مختلف أجهزة الاتصال والتكنولوجيا من قبل الافراد. والشكل الموالي يوضح تطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات.

الشكل رقم(15): تمثيل لتطور عدد المشتركين في العالم في قطاع الاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق

من الشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ بأن عدد مشتركى الهاتف الثابت ارتفع خلال سنوات(2000-2005) من 983 مليون إلى 1259 مليون مشترك أي بنسبة زيادة بـ 128%، بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 738 مليون إلى 2217 مليون مشترك أي بنسبة 300%، أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 393 مليون إلى 1022 مليون مستعمل أي بنسبة 260% .

اما عدد مشتركى الهاتف الثابت خلال سنوات ( 2006-2011) من مليون 1280 مشترك إلى 1204 مشترك أي بنسبة انخفاض تقدر بـ 94%، بينما الهاتف النقال فقد ارتفع في نفس الفترة من 2755 مليون مشترك إلى 5972 مشترك أي بزيادة تقدر بـ 217% ، أما بالنسبة لاستعمال الانترنت فقد ارتفع في نفس الفترة من 1150 مليون مشترك إلى 2266 مليون مشترك مستعمل أي بنسبة 197%.

### المطلب الثالث: تطور قطاع الاتصالات في الجزائر

قبل صدور قانون 03-2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و 40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات . كان عدد مستخدمي الانترنت ضعيفا جدا رغم وجود 61 مزود معتمد وآلاف مقاهي الانترنت، كانت شبكة التوزيع الهاتفي الحلقة الأضعف للشبكة معرقله بذلك الانتشار الواسع للانترنت . كانت بنية الشبكة القوية و المتكاملة بسعة 2.5 Gbps أهم مكتسبات القطاع آنذاك<sup>1</sup>.

### أولا: إنشاء مجمع اتصالات الجزائر

جاء قانون 03-2000 لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات ممثلة في " اتصالات الجزائر" التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات شبكات و خدمات الاتصالات الإلكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 03/2000 بتاريخ 5 أوت 2000 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد و الاتصالات الذي يفصل أنشطة البريد عن أنشطة الاتصالات. بدأت نشاطها رسميا في 1 جانفي 2003 و دخلت في عالم تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال. وأصبحت اتصالات الجزائر الممثل الرئيسي لتطبيق إستراتيجية إدخال التكنولوجيايات الجديدة للإعلام والاتصال في الجزائر مؤكدة بالتالي مساهمتها التامة في بناء مجتمع المعلومات الجزائري وهذا من خلال توفير أكبر نفاذ لشبكة الاتصالات.

<sup>1</sup> [http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations), consultée 23/03/2013

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر. وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء<sup>1</sup>:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف النقال، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تتعدى 10 ملايين مشترك.

- فرع اتصالات الجزائر للأترنت "جواب" مختص في تكنولوجياية الأترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الأترنت ذو السرعة الفائقة. و للإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الأترنت بمقرات الربط بالأترنت عن طريق شبكة "جواب".

- فرع اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

### ثانيا: إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تم إنشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية في إطار تحرير سوق البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية. وقد تم عرض هذين الأخيرين للمنافسة وتشجيع مشاركة الاستثمار الخاص في هذه الأسواق بتخصيص من القانون رقم 03-2000 المؤرخ في الخامس أوت 2000<sup>2</sup> والذي يحدد القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

<sup>1</sup> Ibid, 23/03/2013

<sup>2</sup> [www.arpt.dz/ar/doc/reg/loi/Loi\\_2000\\_03\\_AR.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/reg/loi/Loi_2000_03_AR.pdf) 23/03/2013

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

لقد استهلت سلطة الضبط للبريد والمواصلات مند نشأتها سنة 2000 نشاطها بفتح المجال أمام إقامة متعاملين ومقدمي خدمات جدد بشكل تدريجي في الأقسام المبرجة للانفتاح على أساس الرزنامة المسطرة خلال الفترة 2000 / 2005 مستخدمة ثلاث أنظمة:

- **نظام الرخصة:** وفيه يتم منح رخصة من أجل إقامة واستغلال الشبكة العمومية للمواصلات لصالح متعاملين خواص بالتعاون مع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وفقا للصلاحيات التي نص عليها المرسوم التنفيذي.
- **نظام الترخيص ونظام التصريح البسيط:** يخضع كلا النظامين إلى تسجيل شروط (محددة من قبل سلطة الضبط).

### ثالثا: مؤشرات سوق الاتصالات بالجزائر

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، 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، و ذلك فيظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة.

وفقا لتصنيف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية فإن الجزائر تشهد تطورا ملحوظا في القيمة الاجمالية لواردتها من منتجات تكنولوجيات الاعلام والاتصال والشكل الموالي ويضح ذلك:

### 1. عدد المتعاملين في سوق الاتصالات بالجزائر

صنف تقرير صادر عن المنتدى الاقتصادي<sup>1</sup> الدولي الجزائر في المرتبة 113 عالميا في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال من بين 133 دولة في العالم، مشيرا إلى أن الجزائر تراجعت خلال سنة واحدة بـ6 مراتب كاملة، محتلة كذلك المرتبة 13 على المستوى العربي. أشار التقرير الذي أعده المنتدى الاقتصادي الدولي دافوس إلى أن الجزائر في تراجع مستمر في ميدان التكنولوجيات الحديثة واستعمالها، حيث بعد أن كانت تحتل المرتبة 80 في 2007-2008 والمرتبة 108 في 2008-2009 لتصل إلى المرتبة 113 في تقرير 2010-

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/reports> 2013/04/10

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

2009 ما يعني أن الجزائر في تراجع مستمر مقارنة بالدول الأخرى العربية حتى لا نقول الدول الأوروبية المتطورة.

فبحسب ذات التقرير فإن كل ما يتعلق بتطوير التكنولوجيات الحديثة في الجزائر يبقى متأخرا عن الربط بشبكة الاتصالات وخلق مؤسسات تعمل في القطاع، حيث إن العراقيل العديدة تحول دون تطوير القطاع وتمكين الجزائريين من استعمال التكنولوجيات الحديثة.

وقد جاءت الجزائر في المرتبة الـ13 على المستوى العربي وراء كل من الإمارات العربية المتحدة التي تصدرت الدول العربية في المرتبة 23 عالميا تبعثها البحرين 29 وقطر 30 والسعودية 38 وتونس 39 والأردن 40 وسلطنة عمان 50 ومصر 70 والكويت 76 والمغرب 88 وليبيا 103 وقد أظهر ذات التقرير مدى تأخر استعمال التكنولوجيات الحديثة في مجال الأعمال أين احتلت الجزائر المرتبة الأخيرة من بين مجموع الدول التي مستها الدراسة، حيث سجلت الجزائر المراتب الأخيرة في كل ما يتعلق باستعمال التكنولوجيات الحديثة في مجال الأعمال. كما جاءت الجزائر من بين آخر الجدول في مجال استعمال التكنولوجيات على مستوى الحكومة حيث احتلت المرتبة 126 عالميا وأحسن مرتبة حققتها الجزائر كانت في مجال الاستخدامات الشخصية لتكنولوجيات الإعلام والاتصال حيث حلت في المرتبة 93 بفضل الهاتف النقال حيث حلت الجزائر في المرتبة 66 عالميا.

الجدول رقم (15): عدد المتعاملين في سوق الاتصالات بالجزائر

2015	2014	2013	2012	2011	2010	المتعاملين
1	1	1	1	1	1	الهاتف الثابت
3	3	3	3	3	3	الهاتف النقال GSM
3	3	3	0	0	0	الهاتف النقال 3G
3	3	3	3	3	3	المحطات الطرفية VSAT
2	3	3	3	3	3	الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية GMPCS
3	3	3	3	3	4	الصوت عبر بروتوكول الانترنت VOIP
23	20	17	19	19	21	مزود خدمة الانترنت ISP
8	7	6	6	7	6	خدمة الرسائل الصوتية Audiotex
69	64	61	71	75	39	مراكز النداء Call centre

المصدر: تقارير السنوية سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية <http://www.arpt.dz> 2016/01/03

رغم كل الجهود التي قامت بها الجزائر تحتل المرتبة الـ131 في الترتيب العالمي لسنة 2013 في مجال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال بعدما كانت تحتل المرتبة الـ118 سنة 2012 حسب التقرير الجديد للمنتدى الاقتصادي العالمي<sup>1</sup>. هذا التقرير الذي يحمل عنوان "النمو و التشغيل في عالم جد موصول" والذي يقيم مدى جاهزية 144 بلدا لاستغلال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في مجال النمو والتنافسية وكذا رفاهية المواطنين. لتقييم هذه الجاهزية يحسب هذا المؤشر قابلية بلد على استغلال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال في مجال منشآت تكنولوجيايات الاعلام والاتصال وكلفة الاستفادة منها وتوفر الكفاءات المطلوبة من أجل استغلال أمثل واستعمال تكنولوجيايات الاعلام والاتصال من قبل الحكومات وأوساط الاعمال والسياق الاقتصادي ومناخ الابتكار والإطار السياسي والتنظيمي والأثر الاقتصادي والاجتماعي لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال. بين هذا التقرير أن البلد "الذي يتأخر في وضع استراتيجية وطنية واسعة بالنسبة لخدمة التدفق العالي والسريع يعاني من ضعف في التنافسية العالمية و لا يمكنه تحقيق المزايا الاجتماعية لهذه التكنولوجيايات". وفي تعليقه بشأن كل بلد تم تقييمه أشار التقرير إلى أنه فيما يخص الجزائر فإن تراجعها بـ13 مرتبة في ظرف سنة لتحتل المرتبة الـ131 يبين أنها تستمر في تسجيل ضعف في محرك تنمية تكنولوجيايات الاعلام والاتصال مع أثر أقل ضعفا عالميا على الصعيد الاقتصادي (المرتبة الـ143 عالميا فيما يخص هذا المعيار) والاجتماعي (المرتبة الـ141). وأشار الى أن "منشآت ضعيفة لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال (المرتبة الـ119) يضاف إليها قاعدة كفاءات ضعيفة (المرتبة الـ101) أدت الى مستويات جد ضعيفة في مجال استعمال تكنولوجيايات الاعلام و الاتصال (المرتبة الـ140). وبهذا الصدد أوضح التقرير أن الجزائر تحتل المرتبة الـ100 على أساس قاعدة الاستعمال الفردي لتكنولوجيايات الاعلام والاتصال و المرتبة الـ144 في إستعمالها في مجال الاعمال والمرتبة الـ139 في إستعمالها في المجالين المؤسسي والحكومي. وأعتبر أن "النقائص الكبيرة المسجلة في الاطار التنظيمي (المرتبة الـ141) والنقائص في مناخ الاعمال والابتكار (المرتبة الـ143) تعرقل القدرات الايجابية الناتجة عن تكنولوجيايات الاعلام والاتصال". و من جهة أخرى احتلت الجزائر على المستوى العربي المرتبة ما قبل الاخيرة متبوعة بليبيا. وتتمثل الدول العربية الاحسن تصنيفا على المستوى العالمي في قطر (المرتبة الـ23) والإمارات العربية المتحدة (المرتبة الـ25) والبحرين (المرتبة الـ29). وعلى المستوى العالمي تتمثل الدول العشرة الأولى في فنلندا وسنغافورة والسويد وهولندا والنرويج وسويسرا والمملكة المتحدة ولدانمارك والولايات المتحدة

<sup>1</sup> <https://www.weforum.org/reports?page=8> 20/03/2014

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

وتايوان. وعلى المستوى الافريقي وضمن 38 بلدا افريقيا تم تقييمهم لاسيما جزر موريس وجنوب افريقيا والسيشل التي تعد الأحسن تصنيفا تحتل الجزائر المرتبة الـ27 ضمن الدول الـ11 الاخيرة على المستوى الافريقي والدول الـ14 الاخيرة على المستوى العالمي الى جانب موريتانيا والتشاد و لوزوطو.

### 2. مؤشرات التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال

تشهد الجزائر تطورا ملحوظا في التجارة الخارجية لمنتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال وفقا لتصنيف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية CNUCED .

#### أ. واردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال

وفقا لآخر تقرير إحصائي لإدارة الجمارك الجزائرية المتعلق بالتجارة الخارجية ديسمبر 2014 تظهر المنتجات الكهربائية للهاتف النقال في المرتبة الثالثة من تصنيف عائلة المنتجات الصناعية المستورة مباشرة وراء استيراد السيارات وتعكس هذه المرتبة أهمية منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال في الاقتصاد الوطني. والجدول الموالي يوضح تطور واردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

#### الجدول رقم (16): تطور واردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال (مليار دينار)

البيان	2012	2013	2014	2015 الثلاثي 3
الحواسيب ولواحقها	41.6	48.89	63.95	30.66
معدات الاتصال	59.51	59.68	86.90	62.09
المعدات الالكترونية ذات الاستهلاك الواسع	33.35	34.36	39.59	23.65
المواد الالكترونية	11.56	10.24	21.60	13.92
متفرقات	11.24	27.57	27.60	8.47
المجموع	157.34	180.94	239.68	138.81

Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-1%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste> 04/09/2016

نلاحظ من الجدول أعلاه أن تطور واردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال انعكس بصفة مباشرة على تصنيف الجزائر على أنها البلد "الأكثر ديناميكية" في العالم من طرف الهيئة الدولية للاتصالات والتي تعتبر أعلى هيئة دولية في مجال الاتصالات لسنة 2014، كما تم ترتيبها مع البلدان اللذين أنجزوا "تقدما محرز" في مجال تطوير تكنولوجيا الاعلام والاتصال. خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال بالجزائر واستعمال تكنولوجيا الجيل الثالث G3 منذ عام 2014 و التي تم تعميمها تدريجيا في جميع أنحاء الوطن، و مع دخول عام 2016،

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

تم إطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع G4 ذات التدفق العالي و التي سمحت بتسهيل الحياة الرقمية للمؤسسات و المواطنين. والشكل الموالي يوضح القيمة الاجمالية لواردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

الشكل رقم(16):القيمة الاجمالية لواردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال



Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste>  
04/09/2016

من الشكل أعلاه نلاحظ ارتفاع واردات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصالات بشكل سريع خلال الخمس سنوات الماضية حيث بلغت 86 661 028 159 دج عام 2010 وانتقلت إلى 858 547 239 687 دج عام 2014، ويُلاحظ أن فئتي "أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الطرفية " هما الفئتين الأكثر استيرادا. و أيضا أن استيراد الآلات المعالجة للبيانات كمنتج نهائي هي الأهم في فئتها بما أنها قد تضاعفت خلال سنة 2014. علاوة على ذلك، يبدو أن تطور واردات أجهزة معدات الإعلام الآلي تتبع تطور واردات آلات معالجة البيانات حيث أنها قد تضاعف حجمها هي كذلك، نفس الشيء فيما يتعلق ب واردات الهواتف، أجهزة الملاحة و الألياف البصرية التي سجلت تطورا يفوق 100 بالمائة سنة 2013.

### ب. صادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال

إن صادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال، في ارتفاع مستمر ما عدا بالنسبة لفئة "المعدات الالكترونية ذات الاستهلاك الواسع" التي عرفت انخفاضاً منذ عام 2011، وللإشارة فإن سنة 2008 و 2011 و 2014 عرفت ازديادا معتبرا في حجم صادرات "معدات الاتصال" وقد اتسمت السنوات ذاتها بارتفاع الحجم العام لصادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال. والجدول الموالي يوضح أهم صادرات من منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

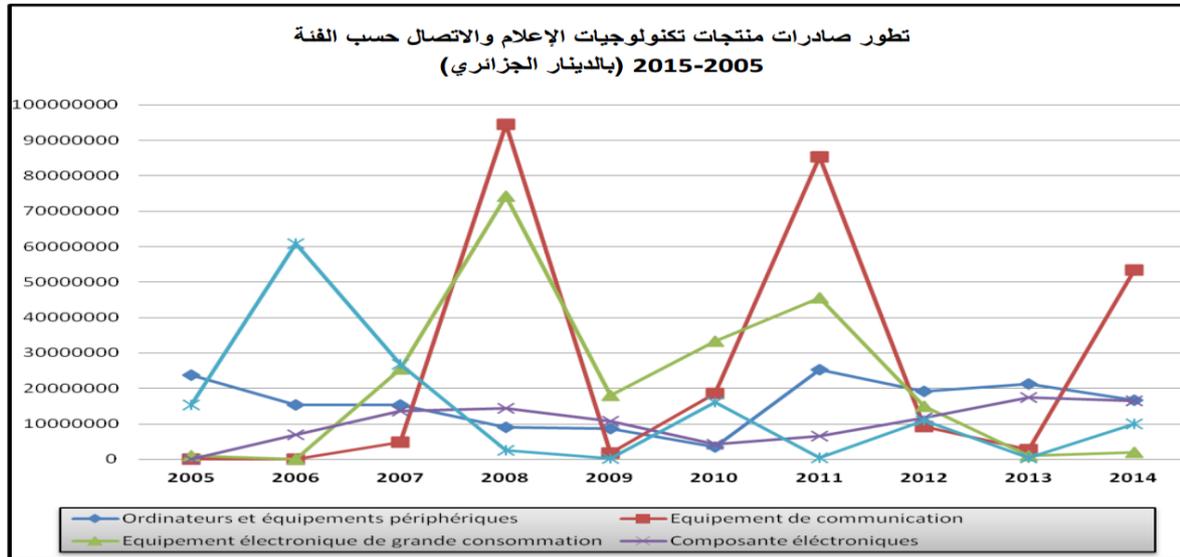
الجدول رقم(17): تطور صادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال (بالملايين)

البيان	2012	2013	2014	2015 الثلاثي 3
الحواسيب ولواحقها	191.94	21.58	166.62	36.02
معدات الاتصال	91.91	27.19	53.44	1.44
المعدات الالكترونية ذات الاستهلاك الواسع	149.4	9.79	20.56	3.26
المواد الالكترونية	117.24	174.15	164.79	103.68
متفرقات	110.48	5.91	99.24	12.50
المجموع	661.02	430.14	985.67	156.56

Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste>  
04/09/2016

عرفت وتيرة تصدير منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال حركة تصاعدية حيث بلغت قيمة المنتجات المصدرة سنة 2014 إلى 985.67 مليار دج مقارنة مع سنة 2012 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 20%، لتشهد انخفاض شديد في سنة 2015 حيث وصلت القيمة الاجمالية لمنتجات المصدرة بـ 156.56 مليار دج. والشكل الموالي يوضح تطور صادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال.

الشكل رقم(17):تطور صادرات منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال



Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste>  
04/09/2016

من خلال الشكل نلاحظ أنه تم تصدير حجم كبير من منتجات تكنولوجيا الاعلام والاتصال وذلك خلال سنتي 2008 و 2011، ولكنها انخفضت في السنوات الأربع الأخيرة، كما يتبين أن حجم الصادرات قد

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

عرف انتعاشا نوعا ما سنة 2014 وهذا راجع أساسا إلى تصدير "معدات الاتصال" وكذا "منتجات تكنولوجيايات الإعلام والاتصال المختلفة". ثم ليعود في الثلاثي الثالث من سنة 2015 لينخفض من جديد.

### 3. مؤشرات اقتصاد تكنولوجيايات الإعلام والاتصال

أصبحت تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في الوقت الراهن حاضرة في كل النشاطات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما أنها تمثل أحد عوامل المنافسة داخل الاقتصاد المعاصر. ففي الوقت الذي أصبح فيه قطاع تكنولوجيايات الإعلام والاتصال يكتسي أهمية بالغة بالنظر لتأثيره على قطاعات النشاطات الأخرى وتطورها وبت من جهة أخرى ضروريا أن تتم متابعة وقياس اقتصاد تكنولوجيايات الإعلام والاتصال وعليه يمثل الجدول أدناه مؤشرات اقتصاد قطاع الاتصالات بالجزائر حيث:

- قدر رقم الأعمال المحقق في قطاع الاتصالات بـ 499 مليار دج عام 2014 مقابل 459 مليار دج سنة 2013، أي بنسبة نمو أكثر من 8.65% مقارنة بما تم تسجيله سنة 2013.
- بلغت قيمة استثمارات المتعاملين الثلاثة عام 2014 قد قدرت بأكثر من 713 مليار دج، وأن العوائد المحققة من قبل متعاملي الهاتف الثابت والنقال لنفس الفترة قد قدرت بأكثر من 416 مليار دج، أي ما يمثل قرابة 85% من العوائد الإجمالية للقطاع.
- أما فما يتعلق بمساهمة قطاع الاتصالات في الناتج الداخلي الخام لسنة 2014، فقد قدر بـ 2.91%.

### الجدول رقم(18): مؤشرات اقتصاد قطاع الاتصالات بالجزائر (مليار دينار)

البيان	2011	2012	2013	2014	2015
قيمة الاستثمارات في قطاع الاتصالات	473.86	515.82	591.77	713.72	835.05
رقم الأعمال في قطاع الاتصالات	279	464	521	575	601
نسبة مساهمة قطاع الاتصالات في الدخل الوطني	2.62%	3.52%	2.83%	2.91%	2.89%

Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-1%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste> 04/09/2016

### 4. مؤسسات قطاع البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال

تصنف مؤسسات قطاع البريد وتكنولوجيايات الإعلام والاتصال إلى 05 مجالات كبرى كما يلي:

- نشاط البريد: ويشمل مؤسسات إدارة الخدمات البريدية والخدمات المالية البريدية وكذا مؤسسات البريد السريع.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

— نشاط الاتصالات: ويشمل كل المؤسسات الناشطة في التجارة، الصناعة، التصدير/الاستيراد، المعدات و المنتجات المتعلقة بميدان الاتصالات و الاتصال الراديو وملحقاتهم بالإضافة الى قطع غيارهم و الهواتف العمومية.

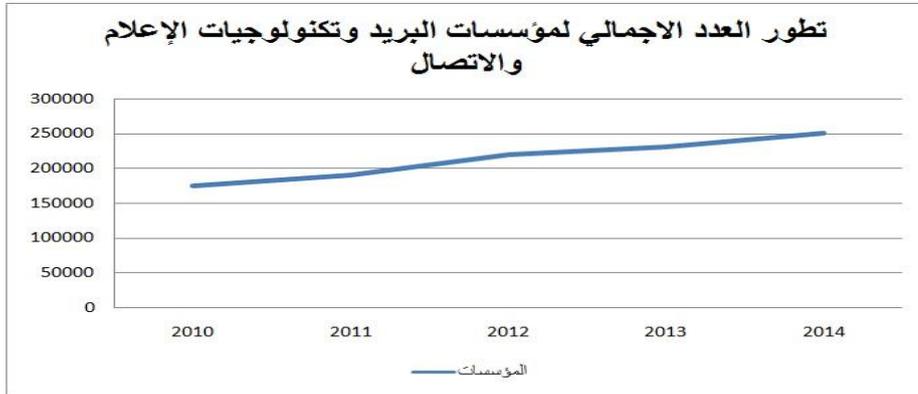
— نشاط متعلق بالانترنت: يضم مؤسسات استغلال خدمات الانترنت ومقاهي الانترنت.

— نشاط الشبكة: كل مؤسسات تركيب شبكات الاتصالات ومعالجة البيانات بالإضافة الى مراكز الاتصال.

— نشاط الإعلام الآلي: ويشمل كل من مؤسسات الصناعة والكرء والتصليح والاستيراد /التصدير، وتجارة معدات أجهزة الإعلام الآلي ومكاتب دراسات الأرشيف، التوثيق والمعلومات ومؤسسات أشغال الكهرباء.

فما يخص عدد المؤسسات الناشطة في قطاع البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، يوضح الشكل أدناه بأن معدل النمو في تزايد مستمر، ففي سنة 2010 كان عدد هذه المؤسسات يقدر بـ 176 777 لينتقل بعد ذلك إلى 247 803 مؤسسة خلال سنة 2014.

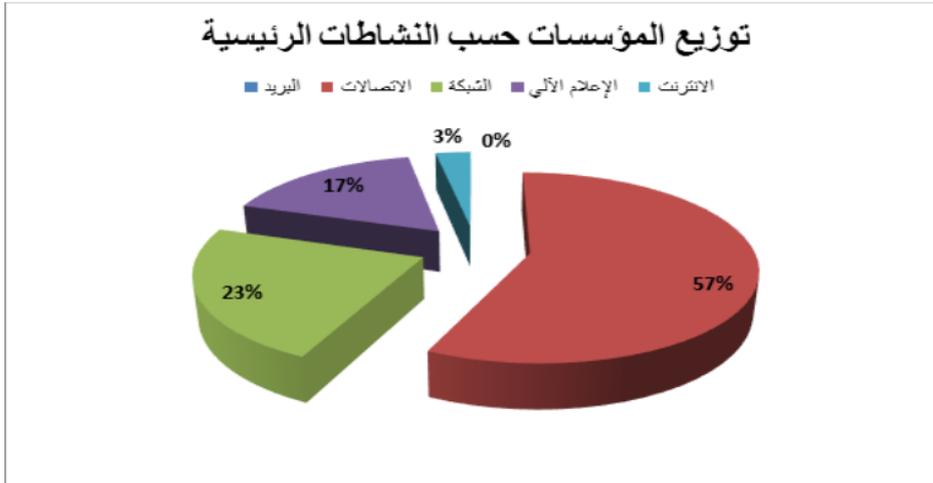
الشكل رقم(18): تطور العدد الاجمالي لمؤسسات البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال



Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-1%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste> 15/09/2016

أما توزيع مؤسسات البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال حسب النشاط كما يلي:

الشكل رقم(19): توزيع مؤسسات البريد وتكنولوجيا الاعلام والاتصال حسب النشاط



Source : <https://www.mptic.dz/fr/content/indicateurs-de-l%E2%80%99%C3%A9conomie-des-tic-et-de-la-poste> 15/09/2016

ويلاحظ من خلال الشكل (19) أن الشركات التي تنشط في مجال الاتصالات تحتل الصدارة بنسبة تقدر بـ 57% ثم تليها الشركات التي تعمل في مجال التغطية بالشبكة بنسبة تقدر بـ 23% ، أما الشركات التي تعمل في مجال الاعلام الألي تمثل نسبة 17%، وأخيرا تمثل 3% الشركات التي تنشط في قطاع الانترنت وهذا يعكس التأخر التي تشهده الجزائر فيما يخص التدفق العالي للانترنت أو الكثافة التغطية بالنسبة لشبكة الانترنت.

## 5. مؤشرات استعمال تقنيات الاتصال بالجزائر

شهدت الجزائر تطورا في استعمال تقنيات الاتصال والمعلومات وقد نمت سوق هذه الأخيرة خاصة في السنوات الخمس الأخيرة و الجدول التالي يوضح لنا تطور عدد المشتركين في قطاع الاتصالات بالجزائر في كل من الهاتف الثابت و الهاتف النقال والانترنت.

### أ. تطور استخدام الانترنت في الجزائر

دخلت خدمة الإنترنت أول مرة في الجزائر عام 1993 عن طريق مركز البحث للمعلومات العلمية والتقنية وهو مركز للأبحاث تابع للدولة الجزائرية، في عام 1998 صدر المرسوم الوزاري رقم 265 لعام 1998 الذي بموجبه أُنهي احتكار خدمة الإنترنت من الدولة وسمح للشركات الخاصة بتقديم هذه الخدمة، بيد أن هذا المرسوم اشترط على الذين يريدون هذه الخدمة لأغراض تجارية أن يكونوا جزائري الجنسية، ويتم تقديم الطلبات مباشرة إلى وزير الاتصالات. وفي عام 1998 ظهرت أولى شركات التزويد الخاصة

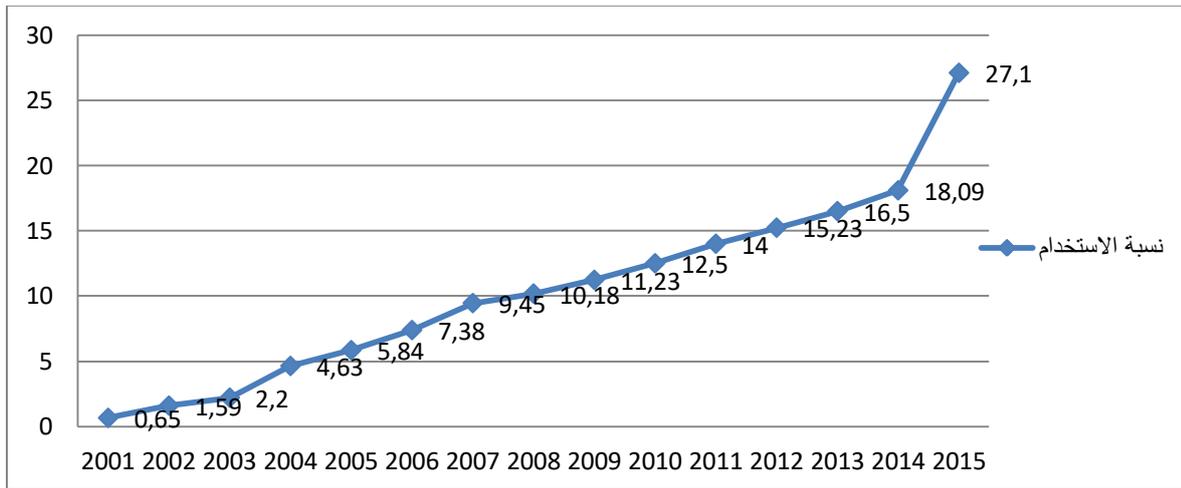
## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

وارتفعت أعداد الشركات التي تزود الزبائن إلى 18 شركة بحلول شهر مارس عام 2000 ورغم تحرير قطاع الاتصالات في الجزائر إلا أن الوضع الحالي بالنسبة لشبكة الإنترنت ما يزال ضعيفا مقارنة بدول الجوار، وتشير الإحصائيات أن مجموع مستخدمي الإنترنت في الجزائر بلغ 3.5 مليون شخص حتى نهاية عام 2008 من أبرز شركات التزويد بالإنترنت شركة إيباد لكن في ماي 2008 بقرار من وزارة البريد والتكنولوجيات الاتصال والاعلام خفض سعر الاشتراك الي النصف لدي أكبر شركات التزويد بالإنترنت التابعة لدولة الجزائرية وهي اتصالات الجزائر عرف عدد المشتركين ارتفاعا ملحوظا.

الإنترنت في الجزائر هو المجال الذي لم يعرف التطور على الرغم من الجهود التي بذلتها الدولة من خلال مشروع أسرتك ( لكل أسرة كمبيوتر مرتبط بالإنترنت) فضلا عن فتح المجال للشركات الخاصة من طرف الدولة أو أيضا انخفاض أسعار أجهزة الكمبيوتر والرسوم الاشتراك ضمن شبكة (L'ADSL).

في إطار عصنة البنيات التحتية والخدمات، تتواصل عمليات الربط بشبكة الألياف البصرية، ففي السداسي الأول من عام 2015 تم ربط 84 بلدية من مجموع 1296 بشبكة الألياف البصرية. من أجل تلبية حاجيات مستخدمي الإنترنت الجزائريين وكذا تقديم خدمة ذات نوعية، لم يتوقف النطاق الدولي عن التطور بحيث بلغ في السداسي الأول من عام 2015 حوالي 357 جيجابايت/ثانية.<sup>1</sup> والشكل الموالي يوضح تطور النسبة المئوية لاستخدام الإنترنت في الجزائر.

الشكل رقم(20): تطور النسبة المئوية لاستخدام الإنترنت في الجزائر



Source : [https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2015.pdf](https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2015.pdf)

<sup>1</sup> <https://www.arpt.dz/ar/obs/etude/?c=internet> 2016/04/22

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

حيث بلغت نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت 28% خلال السداسي الأول من سنة 2015، أما فيما يخص شبكة الانترنت في الجزائر، فقد تضاعف عدد المشتركين أربع مرات في ظرف سنة واحدة، ليقارب 10 مليون في 30 نوفمبر 2014، من بينهم 8.231.905 مشترك في الهاتف النقال، ومن المتوقع أن يرتفع الرقم أكثر مع استقدام تكنولوجيا التدفق العالي اللاسلكي للهاتف الثابت 4GLTE. أما نسبة المشتركين في الأنترنت والمقدرة بـ 84% سنة 2014، تخص تكنولوجيا الجيل الثالث للهاتف النقال في حين تبقى تكنولوجيا الويماكس قليلة الاستخدام. فبالرغم من ارتفاع الأسعار نسبيا لتقنية الجيل الثالث، إلا أن المواطن الجزائري يفضل استعمال الجيل الثالث لكونها تقدم خدمات الانترنت وأيضا لسهولة الولوج إليها، هذا فضلا عن وسائل التواصل المتنقلة من هواتف ذكية ولوحات إلكترونية. والجدول الموالي يوضح عدد مشتركى الانترنت حسب نوع شبكة المستخدمة.(أنظر إلى الملحق رقم 3/1).

الجدول رقم(19): عدد مشتركى الانترنت حسب نوع شبكة المستخدمة

البيان	2013	2014	2015
مشتركي الجيل الرابع 4G	/	80693	179683
مشتركي ADSL	1283241	1518629	17094946
ويماكس Wimax	179	216	226
مشتركي 3G	308019	8509053	16684697
المجموع باستثناء مشتركى 3G	1283420	1599538	1889405
نسبة السكنات المتوفرة على الانترنت	19.65%	24%	28%

Source: [https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2015.pdf](https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2015.pdf) page consultée le 16/04/2016

### ب. تطور استخدام الهاتف بالجزائر

ظل الهاتف الثابت تحت احتكار اتصالات الجزائر حتى 2005، حيث تم بيع الرخصة الثانية للهاتف الثابت لأوراسكوم تيلكوم الجزائر، وبدأ تشغيلها ابتداء من سنة 2006، ثم يوقف الخدمة في 2009. ليبقى المتعامل اتصالات الجزائر هو الوحيد في مجال الهاتف الثابت حيث قام هذا المتعامل بالعديد من الاجراءات والتدابير من أجل مواكبة التطورات مثل الهاتف الريفي من أجل زيادة عدد مشتركىها.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

وفي الواقع لا يشكل الهاتف الثابت تهديد بالنسبة لخدمات الهاتف النقال نتيجة ضعف الكثافة الهاتفية لشبكة الهاتف الثابت مقارنة مع الكثافة الهاتف النقال (أنظر للملحق 4/2)، والأنماط الاستهلاكية المرنة والمتنوعة لخدمة الهاتف النقال، لهذا يبقى بعيد كل البعد أن يكون بديل للهاتف النقال.

الجدول رقم (20): مقارنة بين عدد مشتركى الهاتف الثابت والنقال (بالملايين)

السنة	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2008
الهاتف الثابت	1.88	1.95	2.08	2.48	2.57	2.84	3.069
الهاتف النقال	0.08	0.45	1.44	4.88	13.66	29.99	27.03
السنة	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
الهاتف الثابت	2.57	2.92	3.5	3.22	3.18	3.09	3.26
الهاتف النقال	32.73	32.78	35.61	37.52	39.51	43.29	43.22

Source: ARPT, [https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Fixe\\_2014.pdf](https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Fixe_2014.pdf) page consultée le 12/02/2016 p.p. 1-9.

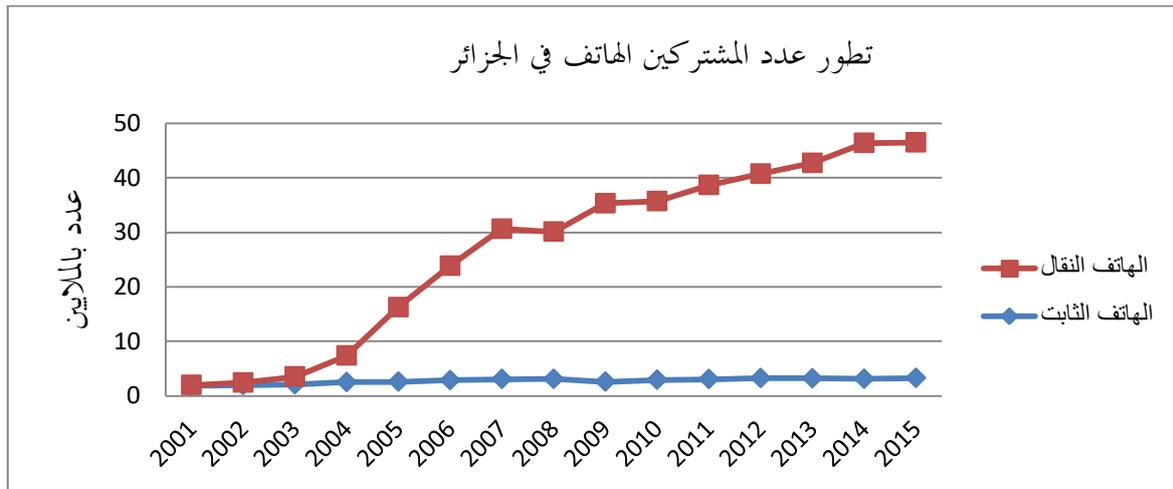
يرجع هذا التطور السريع في قطاع الهاتف النقال خاصة من سنة 2001 إلى غاية سنة 2008 إلى عدة أسباب:

- فتح الباب أمام الاستثمار الأجنبي.
  - إهتمام الدولة بتطوير البنى التحتية الخاصة بالاتصالات.
  - شدة التنافس الذي عرفه القطاع والذي يشمل ثلاث متعاملين، يسعى كل منهم إلى زيادة حصته السوقية من خلال خفض الاسعار.
  - أصبحت ثقافة الهاتف النقال جزء من الثقافة الاستهلاكية لكل جزائري.
- ومن سنة 2009 إلى غاية 2012، سوق الاتصالات شهد استقرار مع نمو طفيف في عدد المشتركين في الهاتف النقال والهاتف الثابت، حيث تتجاوز 35.3 مليون مشترك في سنة 2009 ليصل إلى 35.7 في سنة 2010 أي بزيادة تقدر بـ 1.1%، حيث يحتل الهاتف النقال الجزء الأكبر بـ 32.78 مليون مشترك مقارنة بالهاتف الثابت الذي يصل إلى 2.92 مليون مشترك. (أنظر إلى الملحق رقم 6)

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

ومن سنة 2013 و 2015 شهد قطاع ارتفاع كبير في عدد مشتركى الهاتف النقال من 39.51 مليون مشترك ليصل إلى 43.22 مليون مشترك بنسبة زيادة تقدر بـ8.58% نتيجة اطلاق خدمة الجيل الثالث ابتداء من سنة 2013. وبلغ عدد المشتركين في الهاتف الثابت 3,267 مليون مشترك خلال سنة 2015 وهو ما يمثل تطور بنسبة 5.45%. مقارنة بالسنة السابقة. (أنظر إلى الملحق رقم 2) والشكل المولي يمثل تطور عدد المشتركين الهاتف في قطاع الاتصالات.

الشكل رقم(21): تطور عدد المشتركين الهاتف في قطاع الاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق

نلاحظ من خلال الشكل (21) أن هناك انخفاض ملحوظ سنة 2008 في عدد المشتركى الهاتف النقال وذلك يرجع إلى حملة تعريف هوية الشرائح مجهولة الهوية، والتي انطلقت منذ 27 فيفري 2008 وانتهت في تاريخ 10 أكتوبر 2008.

ومن نتائج هذه الحملة تحديد هوية بطاقات سيم مسبقة الدفع مجهولة الهوية، فكان حوالي 10% من أصل 30 مليون مشترك لا يزالون مجهولين لدى المتعاملين الثلاثة الهاتف النقال، وبالتالي توقيف شرائحهم، حيث بلغ عدد المشتركين في نهاية ديسمبر 2008 بـ27.03 مليون مشترك، مما يعني أن هذه العملية كان لها أثرها البالغ في انخفاض عدد المشتركين.

وتجد الإشارة إلى أن هذه الأرقام يجب أن تأخذ بتحفظ شديد، فالحديث عن 30 مليون مشترك لا يعني أن 30 مليون يمتلكون هواتف نقالة، فهناك أشخاص يمتلكون شريحتين أو أكثر لعدة متعاملين، علما أن

الشريحة يتم ادماجها في الاحصائيات إذا تم استعمالها مرة واحدة خلال ثلاث أشهر. فمثلا في سنة 2006 كان عدد أجهزة الهاتف المبيعة 5 ملايين جهاز، في حين كان عدد المشتركين يتعدى 20 مليون مشترك.

### المبحث الثاني: مُعاملتي الهاتف النقال بالجزائر

سمح تحرير سوق الهاتف النقال بدخول مستثمرين أجنبى للسوق المحلى بعدما كان محتكرا من طرف اتصالات الجزائر، ويتشكل القطاع حاليا من الشركات التالية:

#### المطلب الأول: شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)

##### أولا: تقديم شركة اتصالات الجزائر

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات وتسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر تقدم لربائنها 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 و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعاً تحقيق ميزة تنافسية. موبيليس المتعامل هو أيضا:<sup>1</sup>

- تغطية وطنية للسكان .

- أكثر من 120 وكالة تجارية .

-أكثر من 60.000 نقطة بيع غير مباشرة .

-أكثر من 5000 محطة تغطية BTS.

-أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية .

-تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، و فية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم أساسه

و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصدقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية بتاريخ 2014/01/14

### ثانيا: أهداف شركة الجزائر للاتصالات

تسعى موبيليس، منذ نشأتها، إلى تحديد أهداف أساسية منها:<sup>1</sup>

- تقديم أحسن الخدمات؛
- التكفل الجيد بالمستخدمين لضمان وفائهم؛
- الإبداع؛
- تقديم الجديد بما يتماشى والتطورات التكنولوجية وهذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة وتوصلها في وقت قصير، إلى ضم 10 ملايين مشترك. وباختيارها و تبنيها لسياسة التغيير والإبداع، تعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمستخدمين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع والإبداع في العروض والخدمات المقترحة . موبيليس أرادت التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهم، وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد " أينما كنتم." هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على إلتزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة ومساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، لالتزامها بعمل دورها الاجتماعي ومساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمها لأربعة : الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع<sup>2</sup> .

### ثالثا: الخدمات المقدمة من قبل موبيليس

تتميز موبيليس بخدمات متنوعة، تتناسب مع التقدم التكنولوجي والمنافسة الحرة في سوق الاتصالات وتصنف تشكيلة منتجاتها وفق الفئة المستفيدة إلى منتجات الجمهور العريض (الخواص)، ومنتجات الشركات.

#### 1. العروض الموجهة للجمهور العريض (الخواص):

وتشمل كل من خدمات عروض الدفع المسبق، وعروض الدفع البعدي، باك، العروض المزدوجة والخدمات.

<sup>1</sup> <http://www.mobilis.dz> consulté le 28-1-2014

<sup>2</sup> مقابلة مع مديرة الجهوية لشركة موبيليس، سطيف، 2014/04/03

أ. عروض الدفع البعدي

وهي عروض جديدة خاصة بالجيل الرابع والثالث، حيث تم ترخيص للمتعامل اتصالات الجزائر للهاتف النقال بناءً على طلبه المقدم إلى سلطة الضبط بتاريخ 2016/10/04 فيما يخص الجيل الرابع الانتشار للسنة الأولى في الولايات الاضافية الآتية : الوادي، بسكرة ، قسنطينة ، برج بوعريرج، تلمسان، سيدي بلعباس بومرداس، تيزي وزو، البليدة، تيبازة، باتنة. بناءً على المعاينات التي قامت بها المصالح التقنية لسلطة الضبط مع المتعامل في الميدان والتي أثبتت تلبية هذا الأخير لالتزاماته الدنيا في التغطية ونوعية الخدمة، بالنسبة للسنة الأولى، في الولايات الإجبارية التالية: الجزائر، وهران، ورقلة. وعلى هذا الأساس، تمكنت اتصالات الجزائر من الانتشار في الولايات الإضافية المنصوص عليها في دفتر شروطه المتعلق بإقامة شبكة عمومية للمواصلات اللاسلكية من الجيل الرابع 4G. وتضم عروض الدفع البعدي ما يلي:

- عرض win 1300 Control : يتميز بالعديد من مميزات كما يلي:

- 3أرقام مفضلة نحو موبيليس.
- 3ساعات من المكالمات نحو جميع الشبكات كل شهر.
- 250 دج رصيد مهدي كل شهر صالح نحو الخارج.
- مكالمات مجانية نحو موبيليس.
- 100رسالة قصيرة مهداة كل شهر صالحة نحو موبيليس.
- 1 Go من الإنترنت كل شهر.
- مجانية الدخول إلى مواقع:
- Facebook, Twitter, Whatsapp, Ouedkniss.com

الجدول رقم(21): أسعار المكالمات و الرسائل القصيرة

سعر المكالمات نحو موبيليس	2,5 دج / 30 ثا
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى	2,5 دج / 30 ثا
سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس	1 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو الشبكات الأخرى	3 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو الخارج	10 دج

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/offre\\_win\\_1300\\_control.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_win_1300_control.php) 20/01/2016

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

### - عروض Win 4G

يتميز هذا عرض بمكالمات غير محدودة، الإنترنت المجاني، رسائل قصيرة مهداة، أرقام مفضلة، و أرصدة إضافية نحو الخارج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(22): عروض Win 4G

العروض الجديد للدفع البعدي	Win 4G 18000 دج / الشهر	Win 4G 2500 دج / الشهر	Win 4G 4000 دج / الشهر
سلم التسعيرة - داخل الوطن -	التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى لـ 30 ثا	التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى لـ 30 ثا	التسعيرة بالثانية بعد الوحدة الأولى لـ 30 ثا
رصيد الترحيب - 0 دج -	500 دج من الرصيد مهدى عند الشراء صالح داخل الوطن	500 دج من الرصيد مهدى عند الشراء صالح داخل الوطن	500 دج من الرصيد مهدى عند الشراء صالح داخل الوطن
الرقم المفضل	3 أرقام مفضلة	3 أرقام مفضلة	NA
المواقع المجانية	مجانية الدخول نحو كل من مواقع : Facebook/twitter/Whatsapp/ouedkniss/nticweb	مجانية الدخول إلى كل من مواقع : Facebook/twitter/Whatsapp/ouedkniss/nticweb/ennaharonline	مجانية الدخول إلى كل من مواقع : Facebook/twitter/Whatsapp/ouedkniss/nticweb/ennaharonline
الحقبة الزمنية	مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21 30 إلى 30 17	مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 21 30 إلى 30 12	مكالمات و رسائل قصيرة مجانية نحو موبيليس 24 سا / 24
الإشتراك الشهري - سا -	3 ساعات من المكالمات نحو جميع الشبكات الوطنية كل أشهر	5 ساعات من المكالمات نحو جميع الشبكات كل شهر	8 ساعات من المكالمات نحو جميع الشبكات كل شهر
الرصيد الشهري الدولي - دج -	250 دج من الرصيد نحو الخارج كل شهر	250 دج من الرصيد نحو الخارج كل شهر	500 دج من الرصيد نحو الخارج كل شهر
الرصيد الشهري للإنترنت	5 جيجا أو كتي كل شهر	8 جيجا أو كتي كل شهر	15 جيجا أو كتي كل شهر
الإشتراك الشهري - الرسائل القصيرة -	100 رسالة قصيرة نحو موبيليس كل شهر	200 رسالة قصيرة نحو موبيليس كل شهر	رسالة قصيرة نحو موبيليس كل شهر
سعر المكالمات نحو موبيليس - دج -	2,5 دج / 30 ثانية	2,5 دج / 30 ثانية	0 دج / 30 ثانية
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى - دج -	2,5 دج / 30 ثانية	2,5 دج / 30 ثانية	2,5 دج / 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة نحو موبيليس - دج -	1	1	0
سعر الرسائل القصيرة خارج موبيليس - دج -	10	10	10

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

1000	1000	1000	مبلغ الضمان المحلي و الدولي - دج -
NA	150	150	تغيير الرقم المجاني - دج

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/win\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/win_4g.php) 20/01/2016

### - عروض جوازات الجيل الرابع Pass 4G

هذا العرض مقدم لمشتركي WIN أو Navigui 4G ، حيث لديكم إمكانية الاستفادة من جوازات الإنترنت ذات التدفق العالي جدا مثلما هو موضح في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(23): عروض Pass 4G

جواز G4	الحجم	سعر الدخول	مدة الصلاحية
جواز FB/WhatsApp	100 ميغا أو كتي	60 دج	24 ساعة
جواز Turbo *	غير محدود	250 دج	1 ساعة
*جواز NIGHT من 2h00 - h00	غير محدود	200 دج	1 ساعة
جواز سبعة أيام	400 ميغا أو كتي	300 دج	07 أيام
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الثالث	2 جيجا أو كتي	1000 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	3 جيجا أو كتي	1300 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	5 جيجا أو كتي	2100 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	8 جيجا أو كتي	3200 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	12 جيجا أو كتي	4300 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	16 جيجا أو كتي	5600 دج	30 يوم
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	20 جيجا أو كتي	6000 دج	30 يوم

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/pass\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/pass_4g.php) 20/01/2016

### - عروض la Win

يستفيد الزبون من العديد من المزايا : مكالمات غير محدودة ، الإنترنت المجاني ، رسائل قصيرة مهداة،

أرقام مفضلة ، أرصدة إضافية نحو الخارج، وهي تضم: عرض Win1300 / Win2000 / Win3500 وهي

موضحة في الجداول التالية:

الجدول رقم (24): عرض la Win 1300

سعر المكالمات نحو موبيليس	2,5 دج / 30 ثا
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى	2,5 دج / 30 ثا
سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس	1 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى	3 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو الخارج	10 دج
سعر التشغيل	0 دج
قيمة الضمان المحلية و الدولية	1000 دج
تغيير الرقم المفضل	150 دج

Source: [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/offre\\_postpaye\\_la\\_win.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpaye_la_win.php) 20/01/2016

كما يضم هذا عرض المزايا التالية:

- 500 دج رصيد مهدي صالح في الجزائر
- 3 أرقام مفضلة مجانية 24 سا / 24 و غير محدودة
- مجانية الدخول إلى المواقع التالية:
- Facebook/ twitter/Whatsapp/www.ouedkniss.com/ www.nticweb.com
- مكالمات مجانية نحو موبيليس من الساعة 30 : 21 إلى 30 : 12
- 3 ساعات إضافية مهداة شهريا نحو الشبكات الوطنية.
- 250 دج رصيد شهري مهدي صالح نحو الخارج.
- 100 رسالة قصيرة صالحة نحو موبيليس.

الجدول رقم (25): عرض la Win 2000

سعر المكالمات نحو موبيليس	2,5 دج / 30 ثا
سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى	2,5 دج / 30 ثا
سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس	1 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى	3 دج
سعر الرسالة القصيرة نحو الخارج	10 دج
قيمة الضمان المحلية و الدولية	1000 دج
تغيير الرقم المفضل	150 دج

Source: [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/offre\\_postpaye\\_la\\_win.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpaye_la_win.php) 20/01/2016

الجدول رقم (26): عرض la Win 3500

0 دج	سعر المكالمات نحو موبيليس
2,5 دج / 30 ثا	سعر المكالمات نحو الشبكات الأخرى
0 دج	سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس
3 دج	سعر الرسالة القصيرة نحو موبيليس نحو الشبكات الأخرى
10 دج	سعر الرسالة القصيرة نحو الخارج
0 دج	سعر التشغيل
1000 دج	قيمة الضمان المحلية و الدولية

Source: [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/offre\\_postpaye\\_la\\_win.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_postpaye_la_win.php) 20/01/2016

ب. عروض الدفع المسبق

صممت خصيصا لاقتراح عروض متنوعة تخص المكالمات و الإبحار على الانترنت متماشية مع حاجيات العملاء بتسعيرة مبسطة و شفافة. ومع عروض الدفع المسبق يمكن إجراء مكالمات بكل حرية مع الاستفادة من الترويج اليومي على مبتسم أو توفيق . هكذا يمكن تسيير استهلاكك بدون التزام و لا فاتورة، بفضل الاشتراكات المغلقة موبيكنترول، لاستفادة من أفضل إتصال للإنترنت: على جهاز الكمبيوتر و الحاسب اللوحي مع عرض نافيفي ومفتاح موبيكنتكت على البلاك بيري أو مع جوازات الإنترنت على سلسلة الهواتف الذكية المعروضة في mobiles by mobilis . كما تبسّط موبيليس الأمور و تسمح بتعبئة عن بعد رصيد هاتف و / أو الإنترنت بفضل أرسلني أو سلكني. سوف نعرض أهم العروض في مايلي:<sup>1</sup>

- عرض شريحة مبتسم الجيل الرابع

موبيليس تطلق شريحة مبتسم الجيل الرابع برصيد أولي بقيمة 100 دج بسعر 200 دج. حيث يمكن لزبائن الدفع المسبق تشغيل الجيل الرابع مجاناً والاستفادة من 2 جيجا انترنت مهداة. العرض متوفر على مستوى الوكالات التجارية في الولايات المغطاة بالجيل الرابع. وتضم عرض TOP& Awal tous.

<sup>1</sup> [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/index.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/index.php) 2016/01/20

- عرض TOP :

- \* عند تعبئة 2000 دج أو حتى 4999 دج  
 3000 دج رصيد مهدى أي 150% من قيمة الرصيد المعبئ 2000 + دج أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى  
 5 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.  
 \*لكل تعبئة 500 دج أو حتى 999 دج  
 1000 دج رصيد مهدى أي 200% من قيمة الرصيد المعبئ 500 + دج أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى  
 1 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.

- عرض Awel Tous

- \* عند تعبئة 2000 دج أو حتى 4999 دج تستفيد من 5000 دج رصيد مهدى أي 250% من قيمة  
 الرصيد المعبئ 2000 + دج أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى 4 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك  
 و الواتس اب صلاحية العرض 30 يوم.  
 \*لكل تعبئة 1000 دج أو حتى 1999 دج 2000 دج رصيد مهدى أي 200% من قيمة الرصيد المعبئ  
 +1000 دج أو قيمة الرصيد المعبئ إضافة إلى 3 جيجا انترنت و دخول مجاني لمواقع الفايسبوك و الواتس اب  
 صلاحية العرض 30 يوم. في الجدول الموالي عرض شريحة مبتسم الجيل الرابع.

الجدول رقم(27): عرض شريحة مبتسم الجيل الرابع

الحجم	مدة الصلاحية	سعر الدخول
60ميغا أو كتي	24 ساعة الفايسبوك و الواتس	100 دج
400ميغا أو كتي	24 ساعة الفايسبوك و الواتس	300 دج
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	1000 دج	2 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	1300 دج	3 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	2100 دج	5 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	3200 دج	8 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	4300 دج	12 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	5600 دج	16 جيجا أو كتي
جواز الإنترنت 30 يوم الجيل الرابع	6000 دج	20 جيجا أو كتي

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/offre\\_mobtasim\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/offre_mobtasim_4g.php) 20/01/2016

- عرض توفيق

هو عرض موجه خصيصا للطلبة، ليتمكنوا من البقاء على اتصال دائم مع الجماعة. للاستفادة من هذا العرض، يكفي التوجه إلى إحدى وكالات التجارية مرفقين بـ: بطاقة الطالب، أو شهادة مدرسية، أو شهادة التسجيل الأولي في جامعة. والجدول الموالي يوضح أهم مميزات هذا العرض.

الجدول رقم(28): عرض توفيق

خارج الجماعة	الأسعار بـ دج
المكالمات نحو كل الشبكات	3.98 دج/ 30 ثانية
سعر الرسائل القصيرة نحو الشبكات الوطنية	4 دج
المكالمات نحو الخارج	نفس أسعار الدفع المسبق
الرسائل القصيرة نحو الخارج	15 دج
الرسائل المصورة	10 دج
داخل الجماعة	الأسعار مشار إليها بـ دج باحتساب كل الرسوم
الأسعار نحو أرقام المجموعة	1 دج / 30 ثانية
MMS نحو أرقام المجموعة	5 دج صالحة ليوم واحد
15 دقيقة من الإتصال عبر GPRS	مجانية / صالحة ليوم واحد

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/Tawfik.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/Tawfik.php) 02/04/2015

- عرض نافيفي الجديد

عرض Navigui الجديد يتيح امكانية شراء شريحة بخاصية الدفع المسبق أو مع واحد من الاشتراكات المتوفرة 1Go، 10 Go، 3Go، 5Go، 15 Go يمكن شراء العرض على عدة أشكال:

\* باقة جهاز روتر بسعر 4990 دج تستفيد من 6 جيجا انترنت.

\* مفتاح بسعر 990 دج تستفيد من 2 جيجا انترنت صالحة لمدة شهر.

\* باقة الدفع المسبق بسعر 990 دج تستفيد من 2 جيجا انترنت صالحة لمدة شهر واحد.

الجدول رقم (29): العرض المزدوج Navigui

اشترك انترنت شهري	1 جيجا	3 جيجا	5 جيجا	10 جيجا	15 جيجا
السعر بالشهر	900 دج	2000 دج	2900 دج	5500 دج	7900 دج
	مفتاح أو شريحة لوحدها			جهاز روتر مجاني	

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

السعر 3 أشهر	2 500 دج	5500 دج	7900 دج	15000 دج	21500 دج
مسبقا	مفتاح أو شريحة لوحدها		جهاز روتر مجاني		
السعر 6 أشهر	4500 دج	10000 دج	14900 دج	28500 دج	41000 دج
مسبقا	جهاز روتر مجاني				

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/particulier\\_ar/navigui\\_nouveau.php](http://www.mobilis.dz/ar/particulier_ar/navigui_nouveau.php) 02/04/2015

### ج . العروض المزدوجة

وهي مويكونترول ++1500 وعند شراء شريحة ستستفيدون من 1500 دج رصيد شهري يمكن استعماله نحو كل الشبكات مكالمات و رسائل إضافة إلى 1 جيجا أو كتي الانترنت كما يمكنكم تشغيل رقم مفضل من إختياركم. عند التجديد الشهري لمويكونترول ++1500 ستحصلون على مكافأة الإنترنت تساوي 1 جيجا أو كتي يصلحها Facebook/WhatsApp .

### 2. العروض الموجهة للشركات

تضمن مجموعة من العروض التي تتيح امكانية اجراء مكالمات مجانية بين الموظفين في الشركة التي تشترك ضمن أحد عروض موبيليس للشركات مما يسمح في التحكم في ميزانية المكالمات واستخدام حزمة الانترنت سواء بالنسبة للجيل الثالث أو الرابع. وفيما يلي ملخص لأهم العروض المقدمة للشركات في الجداول التالية:

#### أ. عرض Win Pro 4G

يشمل هذا العرض 3 اختيارات موضحة في الجداول التالية:

#### الجدول رقم (30): عرض Win Pro 4G 4400

مكالمات مجانية بين الموظفين من الساعة 06: 00 إلى 18 : 00
مكالمات مجانية من الساعة 07 إلى الساعة 20
6 ساعات من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات
200 رسالة نحو موبيليس و 50 رسالة نحو جميع الشبكات
30 دقيقة كصيد إضافي نحو الخارج
6 جيجا أو كتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/winpro\\_ar\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/winpro_ar_4g.php) 20/01/2016

**الجدول رقم (31): عرض Win Pro 4G 3300**

مكالمات مجانية بين الموظفين على مدار 24 سا
مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 سا/24
10 ساعات من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات
300 رسالة نحو موبيليس و 75 رسالة نحو الشبكات الأخرى
45 دقيقة مكالمات نحو الخارج
10 حيقا أو كتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر
عند انقضاء حجم الإنترنت في الجيل 4 ، يتم الانتقال إلى الإتصال غير المحدود و بتدفق منخفض

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/winpro\\_ar\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/winpro_ar_4g.php) 20/01/2016

**الجدول رقم (32): عرض Win Pro 4400**

مكالمات مجانية بين الموظفين على مدار 24 سا
مكالمات مجانية نحو موبيليس 24 سا/24
15 ساعة من المكالمات في الشهر نحو جميع الشبكات
رسائل قصيرة غير محدودة نحو موبيليس + 100 رسالة قصيرة نحو جميع الشبكات
60 دقيقة مكالمات نحو الخارج
15 حيقا أو كتي من الإنترنت للتدفق العالي للجيل 4 مهدى كل شهر
عند انقضاء حجم الإنترنت في الجيل 4 ، يتم الانتقال إلى الإتصال غير المحدود و بتدفق منخفض

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/winpro\\_ar\\_4g.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/winpro_ar_4g.php) 20/01/2016

**ب. عرض Win Pro**

العرض مصمم خصيصا للمحترفين من قبل مختصين يضم العروض التالية:<sup>1</sup>

- عرض Win Pro 1100 يمكن ان تستفيد الشركات من المزايا التالية:

- مكالمات مجانية نحو كل أرقام موبيليس من 06 سا- 18 سا
- مكالمات مجانية نحو كل أرقام موبيليس من 07 سا- 17 سا
- ساعات شهريا نحو جميع الشبكات.

<sup>1</sup> [http://www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/winpro\\_ar.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/winpro_ar.php) 20/01/2016

- 100- رسالة نصية قصيرة نحو موبيليس أو 25 نحو شبكات المحمول الأخرى.
- مكالمات دولية قد تصل إلى 15 دقيقة.
- 1.5GB من سرعة تدفق عالية الجيل الثالث مهداة شهريا.
- تصفح مجاني إلى المواقع المهنية: Algérie Tender, Kompass, LinkedIn, Google Map
- عرض **Win Pro 2200** يضم المزايا التالية:
  - مكالمات مجانية بين الموظفين من الساعة السادسة صباحا إلى السادسة مساء 06 سا إلى 18 سا.
  - مكالمات مجانية لموبيليس من الساعة السابعة صباحا إلى الثامنة مساء 07 سا إلى 20 سا.
  - 6 ساعات شهريا نحو جميع الشبكات.
  - 200 رسالة قصيرة نحو موبيليس أو 50 إلى الشبكات الأخرى.
  - مكالمات دولية قد تصل إلى 30 دقيقة
  - 3G تدفق عالي بالجيل الثالث مهداة شهريا.
  - تصفح مجاني إلى المواقع المهنية: Algérie Tender, Kompass, LinkedIn, Google Map
- عرض **Win Pro 3300** يضم المزايا التالية:
  - مكالمات مجانية بين الموظفين على مدار 24 ساعة.
  - مكالمات مجانية نحو موبيليس على مدار 24 ساعة.
  - 10 ساعات شهريا نحو جميع الشبكات.
  - 300 رسالة نصية قصيرة نحو موبيليس أو 75 نحو الشبكات الأخرى.
  - مكالمات دولية قد تصل إلى 45 دقيقة
  - 5G تدفق بالجيل الثالث مهداة شهريا.
  - تصفح مجاني إلى المواقع المهنية: Algérie Tender, Kompass, LinkedIn, Google Map
- عرض الرعاية
- تحت شعار "بما أن مؤسستكم ترعاكم فليستفد مقرّبيكم و ذويكم أيضا" . بالنسبة للشركات التي تجمعها اتفاقية مع موبيليس، بإمكانها الاستفادة من عرض حصري يتمثل في : عروض الرعاية .تسمح هاته العروض

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

لعمال الشركة وذويهم من الاستفادة من امتيازات حصرية. فمن خلال اقتراح المزايا التسعيرية الجذرية، وضعت هذه العروض خصيصا لتسهيل التبادل بين الموظفين و عائلاتهم.

### - عرض Only 4G خاص بالانترنت النقال

يسمح لكم هذا العرض بتثبيت الانترنت في المناطق المغطاة بالجيل الرابع حيث يوفر العرض تدفقا عالي الجودة يمكنكم العرض الجديد Only 4G بالاتصال بالانترنت من خلال اشارة الحاسوب أي الاستفادة باستمرار من الإنترنت لاستعمالات خاصة، مثلما هو الحال بالنسبة لربط المكاتب المؤقتة و الأجنحة الخاصة بالمعارض.

### الجدول رقم (33): عرض Only 4G خاص بالانترنت النقال

المكثف	الرائع	الأقصى	المريح	الرئيسي	المبدئي	اشترك الانترنت
100 Go	50 Go	20 Go	10 Go	4 Go	2 Go	الحجم Go
20018	11120	5560	3892	1890	1112	السعر دج

مدة الصلاحية : 30 يوم

Source : [http://www.mobilis.dz/ar/entreprise\\_ar/only\\_ar.php](http://www.mobilis.dz/ar/entreprise_ar/only_ar.php) 20/01/2016

### المطلب الثاني: شركة أوراسكوم للاتصالات (جازي)

قبل البدء في تقديم شركة جازي GSM كان من الضروري تقديم لمحة وجيزة عن مجمع أوراسكوم "شركة الأم" يليها عرض مفصل لمراحل تطور نشاط مؤسسة جازي GSM في الجزائر.

### أولا: نشأة وتطور شركة أوراسكوم للاتصالات بالجزائر

#### 1. أوراسكوم القابضة

هي شركة قابضة مقرها الاجتماعي بمصر، أنشئت المؤسسة سنة 1998، ترجع ملكيتها إلى عائلة سويريس المصرية بـ 56,9% من الأسهم ممثلة بنجيب أنسي سويريس كرئيس مدير عام تتواجد المؤسسة بقوة في بورصات قيم كل من: القاهرة، الإسكندرية، لندن.

تنشط المؤسسة في عدة مجالات:

- البناء والأشغال العمومية.

- صناعة الإسمنت.

- الفندقية.

- دراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع.

- الإذاعة والتلفزيون.

- الاتصالات.

دخلت مؤسسة أوراسكوم مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM، بدءا بموينيل في مصر 23 ماي 1998، ثم تابعت توسيع شبكتها في بلدان الشرق الأوسط ثم إفريقيا وباكستان ومؤخرا العراق، وهكذا فازت المؤسسة بأكثر من 20 رخصة "فرعا" لتغطية هذه المناطق، هذا فضلا عن خدماتها في: الأترنيت، الفضائيات وكذا الصيانة، لتشكل بذلك كتلة متكاملة في مجال الاتصالات.

و في سبتمبر 2001 وصل عدد عمال الشركة إلى ما يقارب 10.000 عاملا في هذه المناطق، كما وصل عدد المشتركين إلى أكثر من 305 مليون مشترك في 20 بلدا، وفي نهاية سنة 2002 ارتفع عدد المشتركين إلى 5 ملايين مشترك، لتصبح بذلك المؤسسة المتعامل الرائد لشعبة الهاتف النقال في هذه المناطق.

## 2. أوراسكوم للاتصالات الجزائر

هي ثاني متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM، بداية من 30 جويلية 2001 وهو تاريخ حصولها على رخصة الاستغلال بقيمة 737 مليون دولار بعد منافسة حادة بين كبار المتعاملين الأجانب في هذا المجال. ، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية djezzy، وبمجرد انطلاقتها رسمت جازي أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.

دخلت أوراسكوم تليكوم السوق الجزائرية بـ 53% من الأسهم، والباقي موزع بين مساهمين آخرين من بينهم سفيتال بـ 3,44 من رأس مال أوراسكوم تليكوم الجزائر (OTA).

أوراسكوم تليكوم الجزائر مؤسسة مساهمة رأسمالها 29558750000 دج مقرها الاجتماعي بالدار البيضاء الجزائر العاصمة ولها مديرتين فرعيتين في بئر مراد راييس وحيدرة بالولاية نفسها، وكذا مديرتين فرعيتين في كل من ولايتي وهران وقسنطينة.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

تحصلت جازي على رخصة استغلال خدمات الهاتف النقال في 30 جويلية 2001 و أطلقت شبكتها في 15 فيفري 2002. شركة رائدة في مجال الاتصالات النقالة بأكثر من 17 مليون مشترك مع نهاية 2015 تمنح الشركة تشكيلة واسعة من العروض و الخدمات مثل الدفع المسبق، الانترنت و الخدمات ذات القيمة المضافة.

جازي كانت أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، حيث أن أرباحها تمثل أكثر من 38 بالمائة من مجموع أرباح الشركة الأم، غير أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقى البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة سهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.

في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات و أكثر من 4 سنوات من النشاط الجدد محدود. و تبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ بمجموعة<sup>1</sup> VEON سابقا Vimpelcom بمسؤولية تسيير الشركة.

تنتمي جازي حاليا لمجموعة VEON خامس مجموعة دولية للاتصالات والواقع مقرها بأمستردام في هولندا، وهي الشركة الأم المجدولة في بورصة ناسداك تحت رمز VIP . تتواجد VEON في 12 سوق عبر العالم وهي تقدم خدمات لأكثر من 200 مليون زبون فيما يخص الصوت، الأنترنت، الهاتف الثابت، المعطيات والخدمات الرقمية.

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 و هي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

<sup>1</sup> <https://www.vimpelcom.com/profile/Brands/> 2016/03/06

### ثانيا: أهداف شركة جازي

تتواجد شركة جازي ضمن مجموعة VEON سابقا Vimpelcom يجعلها تتقاسم مع المجموعة وكل فروعها حول العالم نفس القيم المشتركة: إرضاء الزبون، الابتكار، النزاهة، الثقة و الشجاعة. بفضل نظرتها الرائدة، تعمل VEON على التحضير للثورة الرقمية من خلال كل فروعها عبر العالم، للمرور من النموذج التقليدي لمعامل الاتصالات إلى نموذج الشركة التكنولوجية.

واليوم تسعى شركة جازي بطموح أكثر إلى تحقيق جملة من الأهداف في السوق الجزائرية نوجزها كما يلي: <sup>1</sup>

- المساهمة في تحسين الحياة اليومية للجزائريين؛
- الاستمرار في تطوير ثقافة خدمة الزبون، على مستوى شركة جازي؛
- أن تصبح المشغل النموذجي في سوق العمل، حيث تعرض شركة جازي على عملاءها إطار عمل ممتع ومسار مهني جيد؛
- تلبية حاجيات مختلف القطاعات السوقية لسد العجز في مجال الاتصالات؛
- تطوير الاتصال الهاتفي وكذا تنوع الخدمات الملحقة به واستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
- طرح خدمات الاتصال بأسعار مقبولة لتوسيع مجال الاستفادة منها.
- خلق تواصل قوي بين المؤسسة شركة و الزبون باعتباره أصلا ثمينا من أصولها وفق المفهوم الحديث للتسويق، والعمل على كسب ولائه حاضرا ومستقبلا؛
- العمل على إنشاء شبكة الـ 3G & 4G ذات جودة تركز على بني تحتية معلوماتية متطورة تكنولوجيا.

### ثالثا: منتجات شركة جازي

تقسم منتجات وخدمات شركة جازي على فئتين هما: منتجات مقدمة للأفراد (الخواص)، ومنتجات مقدمة للشركات بمختلف أحجامها.

#### 1. تشكيلة منتجات جازي المقدمة للأفراد

تتضمن كل من منتجات وخدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل، وتقدم حاليا شركة 12 عرض خاص بالأفراد، وفيما يلي بعض عروض مقدمة:

أ. عرض جازي كارت Djezzy Carte:

وهي خدمة الدفع المسبق لـ جازي GSM، حيث أفرزت نتائج بحوث التسويق للشركة قبل طرح هذه الخدمة أن 97% من المستقصى منهم يفضلون هذا النوع من الخدمة ومستعدون لاقتنائها. عند شرائك جازي كارت تدفع 300 دج تكاليف الشراء، وتتمتع بـ 50 دج و 50 Mo مهدة . كما يمكن لزبائن الدفع المسبق لجازي الاستفادة من التحويل نحو جازي Carte عبر تشكيل \*720# و اتباع التعليمات.

الجدول رقم (34): التسعيرة المفصلة لـ Djezzy Carte

4.99 دج / 30 ثانية	سر المكالمات نحو جازي/ الشبكات الوطنية
	نحو جازي/ الشبكات SMS سعر رسائل الوطنية
4,99 دج / Méga	سر الاتصال بالإنترنت
حسب دليل الأسعار المعمول بها على <a href="http://www.djezzy.dz/ar/">www.djezzy.dz/ar/</a> أفراد/الخدمات/	سر المكالمات الدولية و التجوال
14 دج	نحو الخارج SMS سعر رسائل
تجزئات من 30 ثانية	كيفية الفوترة

Source : <http://www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-carte> 02/06/2015

ب. عرض جازي ميلينيوم Djezzy Millenium

Millenium هي 3 عروض مختلفة تتلائم مع احتياجات كل عميل لمدة 30 يوم كما يوضح الجدول التالي:

الجدول رقم (35): عروض Djezzy Millenium

3400 Djezzy Millenium دج/ شهر	Djezzy Millenium 2300 دج/شهر	Djezzy Millenium 1200 دج/شهر
مكالمات نحو جازي غير محدودة	مكالمات نحو جازي غير محدودة	مكالمات نحو جازي غير محدودة
SMS غير محدود نحو جازي	SMS غير محدود نحو جازي	SMS غير محدود نحو جازي
6000 رصيد	3000 رصيد	1500 رصيد
10GO	4GO	1GO
عرض أنترنت 1Go Extra = 400 دج		

Source : <http://www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-carte> 02/06/2015

ج. عرض جازي Djezzy Libety

Liberty هي تشكيلة من الخيارات بسعر صغير لمدة 24 ساعة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (36): عروض Djezzy Libety

Djezzy Libety 150دج/يوم	Djezzy Libety 100دج/يوم	Djezzy Libety 50دج/يوم
مكالمات نحو جازي غير محدودة	مكالمات نحو جازي غير محدودة	مكالمات نحو جازي غير محدودة
SMS غير محدود نحو جازي	SMS غير محدود نحو جازي	SMS غير محدود نحو جازي
200 رصيد	100 رصيد	50 رصيد
200Mo	50Mo	10Mo

Source : <http://www.djezzy.dz/particuliers/offres/djezzy-carte 02/06/2015>

2. تشكيلة منتجات الموجهة للشركات

تتضمن تشكيلة منتجات الموجهة للشركات 9 عروض، وفيما يلي أهمها:

- عرض Djezzy Business:

صممت هذه العروض لتناسب مختلف متطلبات المؤسسات ، مجموعة العروض الجديدة بيزنس لجازي هي عروض للدفع المؤجل مع اشتراك شهري 1100 دج، 2200 دج ، 3500 دج كما يلي:

الجدول رقم (37): مميزات عروض Djezzy Business

Djezzy Business 3500	Djezzy Business 2200	Djezzy Business 1100
20 سا مكالمات كل الشبكات	11 سا مكالمات نحو كل الشبكات	5 سا مكالمات نحو كل الشبكات
200SMS نحو جازي	100SMS نحو جازي	50SMS نحو جازي
50دج تكاليف التشغيل	50دج تكاليف التشغيل	50دج تكاليف التشغيل
60 د مكالمات دولية	30د مكالمات دولية	15د مكالمات دولية
3 Go	1.5Go	900 Mo

Source : <http://www.djezzy.dz/entreprises/offres/djezzy-business-postpaye>

04/06/2015

- عرض بيزنس INFINITY هو الحل الأمثل لكل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة التي تبحث عن

تحكم أفضل في ميزانية المكالمات، الرسائل و الأنترنت، وتضم الخدمات التالية:

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

- **VSAT IP Connect** حل شبكة مؤسسة بالتدفق العالي عبر الساتل متوفرة في كامل التراب الوطني هذا الحل يمنح: تصميم الحل، التجهيزات، خدمة التشغيل، الاشتراك على النطاق العابر و خدمة الزبائن تتكفل جازي بالدراسة الدقيقة لاحتياجات كل مؤسسة و تصميم الحل. ومن مزايا هذه الخدمة:

- وصل كل مواقع شركة فيما بينها، أينما كانت في الجزائر و استفادة من تدفق مضمون لمجمل تطبيقات.
- استفادة من حل ملائم لهيكل IT واتصالات.
- تصميم جازي حلول مخصصة و مناسبة بإدماج الحل في هيكل الحالي.
- شبكة فعالة ، ثابتة و آمنة يتم إدماجها في هياكل الحالية.
- ضمان 12 شهر على الموقع بعد تاريخ التشغيل.

- **خدمة المكالمات الجماعية:** يصعب عليك التنسيق بين عدة مكالمات عمل أو إقامة ندوة بين عدة أشخاص في وقت واحد؟ المكالمات الجماعية هي الحل. من أجل التحدث في آن واحد مع عدة أشخاص على خطك إعداد ندواتك توصيل المعلومات لعدة أشخاص في وقت واحد لربح الوقت واقتصاد المال: كل هذا ممكن مع جازي. سعر هذه الخدمة 150 دج / للشهر لكل زبائن المؤسسات.

### - خدمات مركز النداءات **Centre d'appel** :

تضع شركة جازي مراكز النداءات بغرض الإصغاء باستمرار لزبائننا، حيث أن هذه المراكز في خدمة زبائن جازي 24 سا/24 سا وعلى مدار الأسبوع أي 7/7 أيام باستعمال الموزع التفاعلي " Serveur interactif"، وهو يسمح بـ: إعادة تشغيل البطاقة، الإطلاع على الفاتورة، الحصول على معلومات مختلفة بشأن بطاقة جازي.

### المطلب الثالث: شركة الوطنية للاتصالات

#### أولاً: تقديم الشركة أوريدو

تم تأسيس " الوطنية للاتصالات "بالكويت سنة 1999 ، و هي الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأسمال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، و قد عرفت الوطنية نمواً كبيراً في الشرق الأوسط و كذا دول شمال أفريقيا. وبعد خمس سنوات من إنشائها أصبحت الوطنية تشغل أكثر من نصف سوق الهاتف النقال في

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

الكويت، حيث يوجد في الكويت أكثر من % 78 من السكان مشتركون في خدمة الهاتف النقال. هي فرع من فروع الشركة الكويتية" الوطنية للاتصالات"، تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 ، بفضل مناقصة بقيمة 421 مليون دولار. و في 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها" نجمة". "و قد بدأت" نجمة" بالمدن الكبرى و هي في طور انتشارها في باقي المدن الداخلية. وتم الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية الجديدة Ooredoo بتاريخ 25 فبراير 2013 خلال المؤتمر العالمي للاتصالات الجواله 2013 GSMA في برشلونه، وتبني الاسم الجديد من قبل كافة الشركات التابعة لمجموعة Ooredoo في مختلف المناطق التي تعمل بها خلال العامين 2013 و 2014.

تعتبر Ooredoo<sup>1</sup> شركة اتصالات عالمية توفر خدمات الاتصالات الجواله واتصالات الخط الثابت والبرودباند للإنترنت والخدمات المدارة للشركات المصممة لتلبية احتياجات العملاء من الأفراد والشركات في مختلف الأسواق التي تعمل فيها في الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا. وباعتبارها شركة تولى أهمية كبيرة للمجتمعات تتمثل رؤيتها في إثراء حياة العملاء، وتؤمن الشركة أن بإمكانها تحفيز التنمية البشرية من خلال الاستفادة من الاتصالات لمساعدة أفراد المجتمعات على بلوغ تطلعاتهم. وتتواجد Ooredoo في العديد من الأسواق وهي قطر والكويت وسلطنة عمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف وميانمار وإندونيسيا. وقد حصلت الشركة على جائزة الشركة الأكثر ابتكاراً لعام 2015 عن منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا وذلك في حفل جوائز الأعمال العالمية 2015. بلغت إيرادات الشركة 8.8 مليار دولار أمريكي في 2015، وفي 31 ديسمبر 2015 بلغت القاعدة الموحدة لعملائها في العالم 117 مليون عميل. وأسهم الشركة مدرجة في بورصة قطر، وسوق أبوظبي للأوراق المالية.

وتم الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية Ooredoo بتاريخ 25 فبراير 2013 خلال المؤتمر العالمي للاتصالات الجواله 2013 GSMA في برشلونه، وتبني الاسم الجديد من قبل كافة الشركات التابعة لمجموعة Ooredoo في مختلف المناطق التي تعمل بها خلال العامين 2013 و 2014.

### ثانياً: أهداف شركة ooredoo

تسعى شركة ooredoo إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.

<sup>1</sup> <http://www.ooredoo.com.kw/ar/About-Us/CompanyOverview> 2015/04/23

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

- توفير خدمات ومنتجات الاتصالات النقالة والألياف الضوئية والرقمية للعملاء كأفراد والشركات.
- دعم إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية في البلاد التي تعمل بيها.
- الاهتمام بتوفير أفضل خدمات الاتصالات المبتكرة ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع+G4 فائقة السرعة لإنترنت والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال "خدمات Ooredoo المالية.
- توفير خدمة (موازيك تي في) وهي مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة.

### ثالثا: العروض المقدمة من الوطنية للاتصالات

هناك نوعان من العروض تقدمهما "أوريدو" و"هما:

1. عرض الجمهور الكبير (Grand public)

2. عرض الشركات (Entreprise)

و سنرى كل ذلك بالتفصيل كما يلي:

### 1. عرض الجمهور الكبير

هذا العرض مخصص للجمهور والأشخاص العاديين وهو يقدم خدمات دفع مؤجل وكذا خدمات دفع مسبق و هو ينقسم إلى أنواع كما يلي:

#### - عرض La Carte Star

من خلال هذا العرض يمكن اختيار خمسة أرقام مفضلة (Favoris) حيث يتم الاستفادة من تخفيض 50% من تعريفه المكالمات في خدمة "أصدقاء و عائلة" حيث تكون التعريفه انطلاقاً من 9 دج للدقيقة في المكالمات الداخلية و انطلاقاً من 13 دج للدقيقة في المكالمات نحو الخارج. و يمكن الاستفادة من خلال هذا العرض أيضاً من الزيادة في الرصيد في كل شهر و هذا نسبة إلى وقت المكالمات التي تم استقبالها خلال الشهر.

- المكالمات الداخلية ..... انطلاقاً من 9 دج.

- المكالمات الدولية ..... انطلاقاً من 13 دج.
- أسعار الرسائل القصيرة SMS: انطلاقاً من 5 دج.
- أسعار رسائل MMS: انطلاقاً من 10 دج.

#### - عرض ماكسي MAXY

هو عرض مسبق الدفع يمكن الاستفادة من عرض ماكسي من أجل مضاعفة المكالمات والرسائل النصية القصيرة والوطنية وللمكالمات الدولية، وحزمة الإنترنت حرة بعد إعادة تحميل 1000 دج، 2000 دج 4000 دج أو في عملية واحدة. والجدول الموالي يوضح التسعيرة التفصيلية:

#### الجدول رقم(38): التسعيرة التفصيلية لعرض ماكسي

MAXY 4000DZ	MAXY 2000DZ	MAXY 1000DZ
مكالمات نحو أوريديو غير محدودة من 18 مساءً إلى 6 صباحاً	مكالمات غير محدودة نحو جميع الشبكات	مكالمات غير محدودة نحو جميع الشبكات
SMS غير محدود نحو أوريديو	SMS غير محدود نحو أوريديو	SMS غير محدود نحو أوريديو
4000 دج	4000 دج	2000 دج
10 Go	4 Go	1.5 Go

Source : <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/offres-mobiles/prepayees/maxy> 12/03/2015

#### - عرض la plus

يمكن هذا العرض من شراء بطاقة 2000 دج برصيد 2000 دج وصيد مهدي 3990 دج للمكالمات والرسائل نحو جميع الشبكات و 5 دقائق مجانية كل يوم ابتداء من 17 سا مساءً إلى 5 صباحاً نحو شبكة أوريديو ومكالمات غير محدودة 24/24 سا فقط بـ 100 دج باستعمال الرمز\* 151 # والانترنت ابتداء من 50 دج.

#### - عروض One forfait ouvert

وهي مجموعة من عروض مؤجلة الدفع تتيح للعملاء المفاضلة بين مكالمات مجانية ورسائل وحزمة من الانترنت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (39): التسعيرة المفصلة لعروض One forfait ouvert

One forfait ouvert 4000	One forfait ouvert 2200	One forfait ouvert 1500
مكالمات نحو الرقم المفضل غير محدودة تسعيرة 1دج/30ثا	36سا لمكالمات نحو أوريديو	لمكالمات ورسائل مجانية نحو الرقم المفضل 24/سا/24سا
تسعيرة 2دج/30ثا نحو جميع الشبكات	تسعيرة 1 دج/1د نحو أوريديو 300 رسالة مجانية نحو الرقم المفضل	500 د من مكالمات ورسائل غير محدود
4000 دج	2200 دج رصيد	3000 رصيد
2 Go	1 Go	500Mo

Source : <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/offres-mobiles/postpayees/one-1500-forfait-ouvert> 20/03/2015

- عروض One forfait contrôlé

وهي مجموعة من عروض مؤجلة الدفع تتيح للعملاء المفاضلة بين مكالمات مجانية ورسائل وحزمة من الانترنت كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (40): التسعيرة المفصلة لعروض One forfait contrôlé

One forfait contrôlé 4000	One forfait contrôlé 2200	1500 One forfait contrôlé
مكالمات نحو أوريديو غير محدودة تسعيرة 1دج/30ثا	36سا لمكالمات نحو أوريديو	لمكالمات مجانية نحو الرقم المفضل 24/سا/24سا
تسعيرة 2دج/30ثا نحو جميع الشبكات	تسعيرة 3 دج/30ثانية مع جميع الشبكات	500د من مكالمات ورسائل غير محدود نحو أوريديو
4000 دج	2200 دج رصيد	3000 رصيد
2 Go	1 Go	500Mo

Source : <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/particuliers/offres-mobiles/postpayees/one-1500-forfait-controle> 20/03/2015

ب. العروض الموجهة للشركات

- عرض forfait appel en illimité هذا العرض سيتيح مكالمات 24/سا/24 سا نحو شبكة أوريديو بتسعيرة 150 دج وهذا العرض متاح لكل العملاء شريحة Ooredoo Pro Contrôle في جميع الولايات.

- عروض Ooredoo Pro

التي تعد فرصة للاستفادة من أرصدة جزافية «DATA3G» مجاناً حسب الصيغة التالية:

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

### الجدول رقم (41): التسعيرة المفصلة لعرض Ooredoo Pro

4000 Ooredoo Pro	2400 Ooredoo Pro	1200 Ooredoo Pro
360 سا مكالمات نحو شبكة أوريدو	360 سا مكالمات نحو شبكة أوريدو	360 سا مكالمات نحو شبكة أوريدو
60 د مهدة نحو الخارج	60 د مهدة نحو الخارج	60 د مهدة نحو الخارج
500 Mo	400 Mo	300Mo

Source: <http://www.ooredoo.dz/Ooredoo/Algerie/entreprises/solutions-telecom/offres-mobiles/ooredoo-pro> 20/03/2015

### - عروض Ooredoo Pro Contrôle

يمكن للزبائن الاستفادة من Data 3G بكل حرية وذلك بتسعيرة 2دج/ 1ميغا أو كتي أو الاقتناء بإحدى الصيغتين المقترحتين: 50 ميغا أو كتي بـ100 دج /اليوم أو 750 ميغا أو كتي صالحة لمدة شهر بـ1000 دج وتسمح هذه العروض الموجهة للشركات من مختلف أحجامها، بترشيد أفضل لميزانية الاتصالات، من خلال مكالمات مجانية من الثامنة صباحا إلى غاية الثامنة مساء، وأرصدة جزافية مكيفة وقابلة للتشخيص احتياجات كل مؤسسة، وتسعيرة تنافسية نحو الشبكات الوطنية للثابت والنقال، وكذا أسعار تفضيلية جديدة على الانترنت ويمكن أيضا للزبائن المؤسسات اقتناء أرصدة جزافية للبيانات تتراوح بين 300 ميغا أو كتي بتسعيرة 30دج إلى غاية 6 جيجا أو كتي بتسعيرة 4500 دج/ للشهر، تستعمل على مفتاح الانترنت أو اللوحات.

ويوضح الجدول التالي دراسة مقارنة لخصائص المتعاملين الثلاث:

### الجدول رقم(42) دراسة مقارنة لخصائص المتعاملين الهاتف النقال

وجه المقارنة/المتعامل	اتصالات الجزائر (موبيليس)	أوراسكوم لاتصالات (جازي)	الوطنية لاتصالات (أوريدو)
الشركة الأم	شركة اتصالات الجزائر أنشئت بموجب قانون 3/2000	صندوق الوطني للاستثمار 51% شركة فيمبلكوم 49% VEON	شركة الوطنية لاتصالات الكويت
تاريخ حصول على الرخصة	2002/05/26	2001/07/11	2003/12/20
مبلغ الرخصة	متعامل وطني	737 مليون دولار	421 مليون دولار
تاريخ بداية النشاط	ديسمبر 2003	2002/02/15	2004/08/25
راس المال	100.000.000 دج	164.002.000 دج	100.000.000 دج
الشكل القانوني	شركة عمومية ذات أسهم SPA	شركة ذات أسهم لصندوق الوطني للاستثمار 51% شركة فيمبلكوم 49% VEON	شركة ذات أسهم

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

عدد العمال	4200	3500	1900
الحصة السوقية(2015)	%33.12	%38.43	%28.45
العروض المقدمة	عروض الافراد /الشركات	عروض الافراد /الشركات	عروض الافراد /الشركات
الموقع الالكتروني	<a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a>	<a href="http://www.djezzy.com">www.djezzy.com</a>	<a href="http://www.ooredoo.dz">www.ooredoo.dz</a>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الموقع

<https://www.arpt.dz/ar/obs/op-telecom/?c=mobile>

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المنافسة في قطاع الاتصالات هي منافسة القلة بين ثلاث متعاملين متعامل وطني وهي اتصالات الجزائر تحصلت على الرخصة سنة 2002، ومتعامل الاجنبي أوراسكوم لاتصالات الذي تحصل على الرخصة 2001 يليها متعامل الوطنية لاتصالات وكان تاريخ حصول على الرخصة 2003. أما من ناحية الشكل القانوني فجميعها شركات ذات أسهم، وتحتل جازي الصدارة من حيث الحصة السوقية بنسبة قدرت بـ38.43%، تم تأتي موبيليس في المرتبة الثانية بنسبة تقدر بـ33.12%، أما المرتبة الثالثة في لأوريدو بنسبة تقدر بـ28.45%.

كما أن العروض المقدمة من قبل المتعاملين تنقسم بين عروض خاصة بالأفراد (خدمات الدفع المسبق والدفع المؤجل) وعروض خاصة بالشركات. وتعتبر عروض الدفع المسبق الأكثر استعمالا بين الأفراد لما يتميز به من انخفاض أسعار المكالمات والرسائل القصيرة، كما أن احتساب المكالمات تكون بالثانية بعد الدقيقة الأولى. حيث قدر عدد مشتركين في دفع مسبق سنة 2013 بـ35.94 مليون مشترك مقارنة بعدد مشتركين دفع مؤجل حوالي 3.5 مليون مشترك في نفس السنة (أنظر للملحق5). يمثل الجدول التالي مقارنة بين أسعار موبيليس مبتسم، جازي قوو، وأوريدو بلوس.

### الجدول رقم (43): مقارنة أسعار عروض الدفع المسبق للمتعاملين الثلاث(2015)

البيان	المكالمات والرسائل	موبيليس مبتسم	جازي قوو	أوريدو ستار
السعر داخل الشبكة	المكالمات 30ثا	3.98دج	5دج	5دج
	SMS	5دج	5دج	5دج
السعر خارج الشبكة	المكالمات 30ثا	3.98دج	5دج	5دج
	SMS	5دج	7دج	5دج
السعر نحو خارج الوطن	المكالمات 30ثا	10دج	15دج	15دج
	SMS	14دج	14دج	14دج

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على موقع بتاريخ 2016/06/16

<http://webstar-forfait.com/fr/comparatifs/forfaits-mobiles-18176-17760-17769.htm>

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتصالات الجزائر تطبق التسعيرة الأكثر انخفاضاً عن بقية متعاملين بـ3.98 دج نحو كل الشبكات الوطنية، ثم تليها جازي وأوريدو بـ 5 دج نحو كل الشبكات. وتطبق تسعيرة 10 دج نحو خارج الوطن وهي تسعيرة تنافسية مقارنة بجازي وأوريدو التي تطبق تسعيرة 15 دج/30 ثا نحو خارج الوطن.

وقد تم إطلاق أول محرك مقارنة بين عروض متعاملين الهاتف النقال بالجزائر من قبل شركة واب سرفيس تكنولوجيا المختصة في التطبيقات على الواب<sup>1</sup>. وتعد هذه الخدمة الأولى من نوعها في الجزائر حيث تسمح للعميل معرفة أحسن عرض للهاتف النقال سواء كان من حيث مدة المكالمات أو عدد الرسائل القصيرة أو عروض الانترنت.

إن محرك المقارنة بين عروض الهواتف النقالة، الذي يمكن استخدامه من خلال الولوج إلى موقع webstar-electro.com، يتضمن تطبيقين أساسيين. يتمثل الأول، في كونه محرك بحث متعدد الخصائص، يسمح بإيجاد العروض التجارية لمتعملي الهاتف النقال المتوفرة في السوق من خلال تحديد خصائص مسبقاً من قبل المستخدم وفق الاشتراك المسبق أو المتأخر الدفع، ووفق عاداته الاستهلاكية، مثل العرض الخاص بالمكالمات، أو عدد الرسائل القصيرة، أو عروض الانترنت. ويمكن استعمال هذا البحث المتعدد الخصائص، سواء بالنسبة إلى أحد المتعاملين الثلاثة أو كلهم. وهكذا يمكن للمستخدم التعرف على جميع العروض المتوفرة التي تستجيب لخياراته المحددة.

أما التطبيق الثاني، فيتمثل في إمكانية إجراء مقارنة مفصلة بين ثلاثة عروض مختارة من بين مختلف العروض المقترحة من قبل المتعاملين الثلاثة. حيث يسمح هذا التطبيق للمستخدم التعرف على مختلف المزايا الخاصة بالعروض المختارة حتى يتسنى له تحديد خياره وفق حاجاته ووفق ميزانيته.

يذكر أن موقع WebStar-Electro.com، يسمح للعملاء، أخذ فكرة دقيقة حول السوق ( أسعار والبطاقات التقنية) دون التنقل، بالإضافة إلى التعرف على نقاط البيع وصالات العرض القريبة من مسكنهم. وتختص شركة واب سرفيس تكنولوجيا، التي أنشئت في سنة 2006، في تطوير التطبيقات الخاصة بالواب بالإضافة إلى امتلاكها موقع WebStar-Electro، تملك الشركة موقع WebStar- Auto.com محرك المقارنة الخاص بالسيارات.

<sup>1</sup> <http://webstar-electro.com/forfaits/forfaits-mobiles-algerie.htm> 2016/06/16

### المبحث الثالث: تطور سوق الهاتف النقال بالجزائر ما بين 2010-2015

بلغ عدد المشتركين في خدمات الهاتف المحمول في الجزائر في أقل من عشرية 27 مليون مشترك وهو مستوى قياسي مقارنة مع السنوات الماضية بعد أن كان عدد المشتركين لا يتجاوز 86 ألف عام 2000 أي بنسبة 83 بالمائة من إجمالي عدد سكان البلاد. وأمام هذا التطور المتسارع لتعميم خدمات الهاتف النقال واستغلال ذلك في توظيف تكنولوجيات الإعلام والاتصال. إن خدمة الهاتف النقال بالجزائر عرفت إستعمال تكنولوجيا الجيل الثالث 3G منذ عام 2014 و التي تم تعميمها تدريجيا في جميع أنحاء الوطن، ومع دخول عام 2016 تم إطلاق تكنولوجيا الجيل الرابع 4G ذات التدفق العالي و التي سمحت بتسهيل الحياة الرقمية للمواطنين.

#### المطلب الأول: تطور المنافسة في سوق الهاتف النقال بالجزائر

لقد شهدت سوق الهاتف النقال في الجزائر منذ الانفتاح حركية كبيرة نتيجة اشتداد المنافسة بين المتعاملين الثلاث، فمنذ دخولها إلى السوق الجزائرية سنة 2001 استطاعة جازي أن تجد لنفسها موقعا متميزا أمام المنافسة المتدنية من طرف اتصالات الجزائر كون هذه الأخيرة كانت تشهد فترة انتقالية، الأمر الذي مكن جازي من اغتنام الفرصة لتقديم عروض مميزة أبرزها إطلاق أول بطاقة دفع مسبق في الجزائر، كما بدأت بحملة ترقية لتخفيض أسعار الاستفادة من عروض الدفع المسبق والمؤجل بنسب معتبرة، الأمر الذي ساهم في مضاعفة حجم مبيعاتها وعدد مشتركها. بالمقابل وفي ظل تلك الوضعية الجديدة وبعد ميلادها سنة 2003 سارعت موبيليس إلى إنشاء إدارة جديدة وتبني استراتيجيات فعالة لاسترجاع الحصة السوقية بغية تدارك التأخر الذي عرفته، فشهد السوق منافسة شرسة بين قطبيه جازي و موبيليس، واستمرت هذه المنافسة بينهما إلى غاية سنة 2004 التي عرفت اشتعال المنافسة واشتداد الضغط عليهما بدخول أوريدو على خط السباق باستراتيجيات تعتمد على الإبداع من خلال توفير تكنولوجيا حديثة وخدمات متعددة الوسائط ذات جودة عالية مقابل أسعار تنافسية. وقد كان لهذه المنافسة بالغ الأثر في زيادة عدد المشتركين في خدمة الهاتف النقال للمتعاملين الثلاث، وتوسيع نطاق التغطية لتشمل معظم القطر الجزائري، وعموما يمكن القول أن المنافسة في قطاع خدمة الهاتف النقال مرت بثلاث مراحل هي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الهانمي بن واضح ، تأثير متغيرات البنية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، ص170-173 غير منشورة

**أولاً: مرحلة الاحتكار المطلق (1994-2002/02/15):**

شهدت هذه المرحلة احتكاراً مطلقاً لقطاع خدمة الهاتف النقال من طرف الدولة عن طريق البريد والمواصلات سابقاً؛ فتميزت هذه المرحلة الاحتكارية بشبه جمود أو هن القطاع، إذ أن نشاطها انحصر في تغطية احتياجات فئة أصحاب الدخول المرتفعة عبر صيغة الدفع المؤجل . فمنذ إنشائه سنة 1994 باعتماد تكنولوجيا Radio telephone mobile Nokia analogique لم يتجاوز عدد المشتركين سنة 1996 الـ 4961 مشترك، وحتى بإطلاق شبكة GSM سنة 1999 فإن عدد المشتركين لم يتجاوز 18000 مشترك . وبحلول سنة 2000 جاءت الإصلاحات بموجب القانون (2000-03) فعرف سوق الهاتف النقال الجزائري دخول أول متعامل أجنبي جازي بحصوله على رخصة الاستغلال بتاريخ: 2001/07/11.

**ثانياً: مرحلة الاحتكار الثنائي (2002/02/15-2004/08/25)**

شهدت هذه المرحلة الاستغلال الفعلي لشبكة GSM من طرف جازي بتاريخ 2002/02/15، كما تميزت هذه المرحلة بقطبين متنافسين هما اتصالات الجزائر و أوراسكوم التي استطاعت افتكاك الريادة؛ من خلال الاستحواذ على أكثر من 70% من الحصة السوقية خلال السنة الأولى لها في السوق فقط . كما تميزت هذه المرحلة بظهور موبيليس بتاريخ 2003/08/03 كفرع لاتصالات الجزائر يتميز بنوع من الاستقلالية بغية منحها مرونة أكبر لمواجهة المنافسة التي فرضت عليها من طرف جازي من جهة، بالإضافة إلى تحضيرها لدخول الوطنية للاتصالات التي حصلت على رخصتها في 2003/12/20.

**ثالثاً: مرحلة احتكار القلة (2004/08/25 إلى اليوم)**

بعد منح الرخصة الأولى لجازي والثانية على سبيل التسوية لموبيليس، منحت الوطنية للاتصالات الرخصة الثالثة بتاريخ 2003/12/20 ليتم الاستغلال الفعلي لها بـ 2004/08/25، وبهذا التاريخ دخلت المنافسة مرحلة منافسة القلة، إذ أصبح التنافس قائماً على تحسين جودة التغطية وخدمات الشبكة، وعلى إيجاد مختلف الطرق لتميز العروض، خاصة بعد دخول المتعامل الأخير بأسعار جد مدروسة، و إلى حد الآن يبقى التنافس سعري بعيداً عن مجال المنافسة بقدر ما ينصب على العروض الترويجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص.173

### المطالب الثاني: تطور عدد المشتركين الهاتف النقال بالجزائر

إن هذا المجال في أوج التوسع من خلال المنافسة الحادة لثلاث متعاملين في السوق الجزائرية. حيث بلغ عدد المشتركين حوالي 45 مليون مشترك مع حلول سنة 2016 مع توفير عروض متنوعة و بأسعار تنافسية.

الجدول رقم (44): تطور عدد المشتركين الهاتف النقال بالجزائر (2015/2010) (بالملايين)

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015
اتصالات الجزائر للنقال	9.44	10.51	10.66	12.45	13.22	14.31
أوراسكوم لاتصالات الجزائر	15.08	16.59	17.84	17.57	18.61	16.61
الوطنية لاتصالات الجزائر	8.24	8.50	9.05	9.49	11.66	12.29
العدد الاجمالي للمشاركين	32.78	35.61	37.52	39.51	43.29	43.22

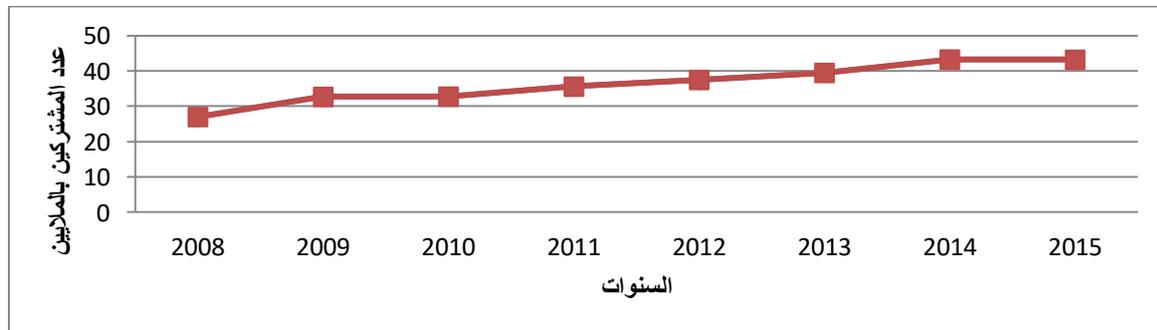
نسبة التطور الاجمالي	%8.65	%5.37	%5.30	%11.53	%-0.16
----------------------	-------	-------	-------	--------	--------

المصدر: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، سلطة الضبط السلكية واللاسلكية، 2010، 2012، 2013، 2015، ص 3.

[https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عدد المشتركين لكل متعامل في تزايد مستمر كل عام، غير أنه سُجل العدد الاجمالي لمشاركين الهاتف النقال انخفاضا يقدر بـ 70 531 مشترك خلال سنة 2015 ، محققا بذلك تراجعاً في النمو يقدر بـ -0.16% مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية، من أصل 43 مليون مشترك، 26.909 مليون مشترك في شبكة GSM، أي 62.25% مقابل 16.319 مليون مشترك في شبكة الجيل الثالث 3G، أي 37.75%. والشكل الموالي يوضح تطور العدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال في الجزائر.

الشكل رقم (22): تطور العدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق.

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

قبل سنة 2000 كان سوق الهاتف النقال احتكار من قبل شركة اتصالات الجزائر، والتي اقتصرتها خدماتها على خدمة الدفع المؤجل وفي أوت 2002 تزايد الطلب على خدمة الهاتف النقال بعد دخول المتعامل الثاني شركة أوراسكوم للاتصالات، لينتقل عدد المشتركين من 100 ألف سنة 2001 إلى 1.44 مليون سنة 2003، لكن بعد دخول الوطنية للاتصالات سنة 2004، انعكس ذلك على أسعار الاستراك أين شهدت انخفاض ملحوظ في سعر خدمات الهاتف النقال مع تقديم عروض وخدمات متنوعة للمشاركين ليصل عددهم سنة 2005 إلى 8 مليون مشترك في شبكة الهاتف النقال بالجزائر، أي تضاعف عددهم أكثر من 3 مرات خلال سنتين فقط. ليصل سنة 2015 إلى حدود 43 مليون مشترك.

### المطلب الثالث: الكثافة الهاتفية للنقال في الجزائر

شهدت الكثافة الهاتفية تطورا سريعا عقب فتح سوق الهاتف النقال للمنافسة ابتداء من 2002، ومن خلال الجدول أدناه نلاحظ الارتفاع المستمر في الكثافة الهاتفية للنقال حيث سنة 2011 كانت تقدر بـ 96.52% لتنتقل إلى 109.62% سنة 2014 أي بزيادة سنوية تقدر بـ 3.93%.

#### الجدول رقم (45): الكثافة الهاتفية للنقال

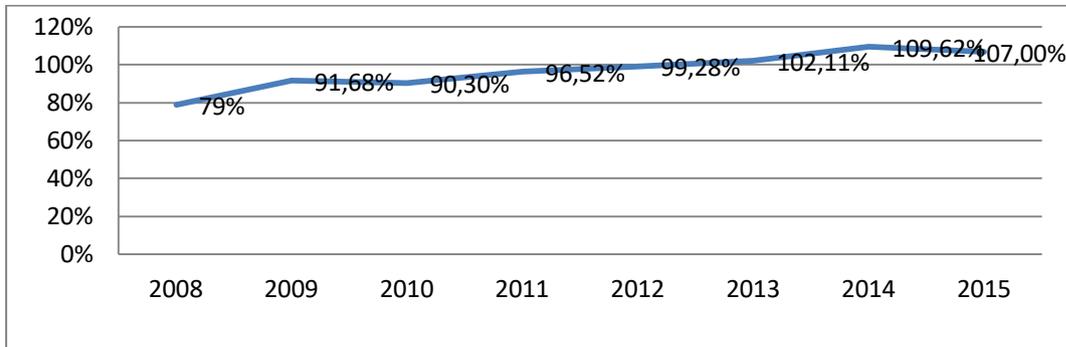
البيان	2011	2012	2013	2014	2015
الكثافة الهاتفية	96.52%	99.28%	102.11%	109.62+	107.00+

المصدر: مرصد سوق الهاتف النقال في الجزائر، سلطة الضبط السلكية واللاسلكية، 2013، 2015، ص5.

[https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire\\_Mobile\\_2015.pdf](https://www.arpt.dz/ar/doc/obs/etude/2015/Observatoire_Mobile_2015.pdf)

وتمثل الكثافة الهاتفية عدد المشتركين في 100 نسمة، وفي 31 ديسمبر 2015 بلغ عدد السكان بحسب الديوان الوطني للإحصائيات بـ 40.4 مليون نسمة.

#### الشكل رقم (23): تطور الكثافة الهاتفية للنقال



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن الكثافة الهاتفية خلال سنة 2015 عرفت انخفاضا يقدر بـ 2.62% بالمقارنة مع السنة الماضية، إذ انتقلت من 109.62% سنة 2014 إلى 107% سنة 2015 ويرجع أساسا هذا الانخفاض إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشطين والغير المعرفين من طرف متعاملي الهاتف النقال.

### المطلب الرابع: تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين

شهدت الجزائر تطورا كبيرا في استعمال تقنيات الاعلام والاتصال، وقد نمت هذه السوق بشكل سريع في السنوات الأخيرة وبالأخص قطاع الهاتف النقال فقد كانت سرعة ظهوره وتطوره كبيرة وفاقت كل التوقعات ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يوضح تطور الحصص السوقية للمتعاملين الثلاث خلال خمس سنوات الأخيرة:

#### الجدول رقم(46): تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين

البيان	2010	2011	2012	2013	2014	2015
اتصالات الجزائر للنقال	28.82%	29.53%	28.31%	31.51%	30.08%	33.12%
أوراسكوم لاتصالات الجزائر	46.03%	46.59%	47.55%	44.47%	42.99%	38.43%
الوطنية لاتصالات الجزائر	25.16%	23.88%	24.14%	24.02%	26.49%	28.45%

Source : <https://www.arpt.dz/ar/obs/etude> 23/02/2016

من معطيات الجدول أعلاه يمكن القول أن سوق الهاتف النقال بشكل عام ومنذ الشروع في عملية إصلاح القطاع وفتحه أمام المنافسة بموجب القانون(2000-03) عرف نموا متسارعا فمنذ سنة 2000 إلى غاية سنة 2015 قفز عدد المشتركين من 86000 مشترك إلى 43 227 643 مشترك، كما عرفت الكثافة الهاتفية بدورها تطورا ملحوظا فارتفعت إلى 107% سنة 2015 بعد أن كانت لا تتجاوز 0.28% سنة 2000 .

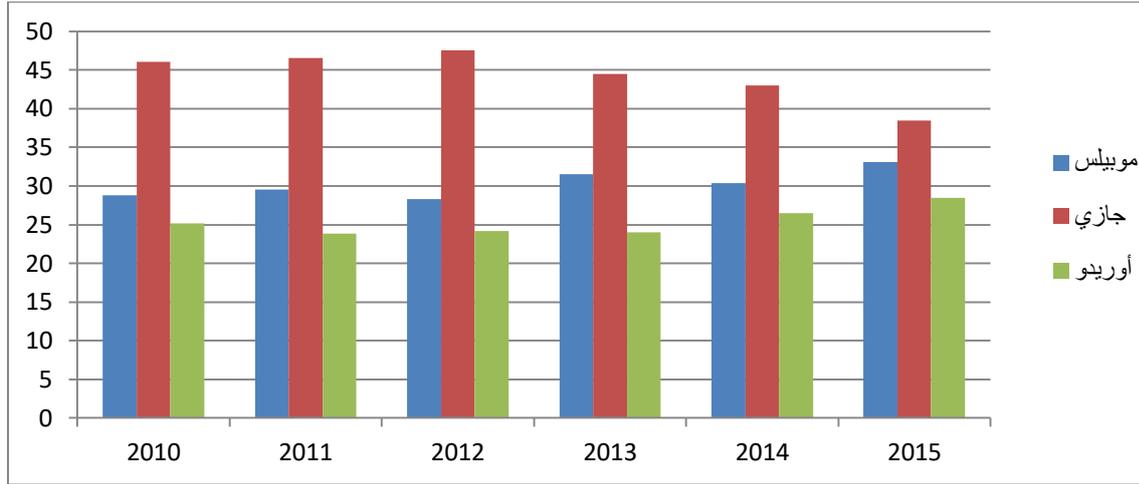
في بداية الانفتاح سوق الهاتف النقال نجد أن المتعامل التاريخي اتصالات الجزائر فقد نحو 70% من حصته السوقية لصالح المتعامل الثاني جازي سنة 2002، واستمر المتعامل التاريخي في فقدان حصصه من السوق لصالح جازي حتى سنة 2003، أما سنة 2004 دخول متعامل الثالث للسوق الجزائري وهو شركة

## الفصل الثالث:.....دراسة قطاع الاتصالات في الجزائر

الوطنية للاتصالات .وكتيجة لهذه التغيرات خسرت موبيليس حوالي 20 % من حصتها لصالح جازي وأوريدو ، حيث بلغت حصتهما : 24.10% و 5.98% على التوالي.

ولتسهيل تتبع وملاحظة التغيرات الحاصلة على الحصة السوقية للمتعاملين في قطاع خدمة الهاتف النقال، فإنه يمكن استخدام التمثيل البياني بواسطة الأعمدة كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (24): تطور الحصة السوقية لمتعاملي الهاتف النقال بالجزائر



المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الجدول السابق

كما نلاحظ من الشكل أعلاه التطور المستمر في الحصة السوقية بالنسبة لكل من موبيليس وأوريدو حيث بلغت حصتهما سنة 2010: 28.82% و 25.16% على التوالي لترتفع إلى غاية 33.12% و 28.45% على التوالي سنة 2015 أي زيادة تقدر بـ 2%. أما الحصة السوقية بالنسبة لجازي تميزت بالاستقرار حيث تقدر حصتها سنة 2010 بحوالي 46.03% لتحتل الصدارة على مدار 5 سنوات في قطاع الهاتف النقال بالجزائر، وبذلك تحتل جازي الصدارة سنة 2015 بحصة سوقية تقدر بـ 38.43%، ثم تليها موبيليس بحصة سوقية تصل إلى 33.12%، وأخيرا أوريدو بنسبة 28.45%.

### خلاصة :

تعرفنا من خلال هذا الفصل على أهم مراحل تطور قطاع الاتصالات وخاصة خدمتي الهاتف الثابت والنقال في العالم، ثم معرفة التطور الذي شهدته الجزائر في مجال الهاتف النقال. كما تناولنا بالدراسة وتحليل مختلف المتعاملين في القطاع والتعريف بمنتجات كل متعامل، بدءا بشركة موبيليس، ثم بشركة جازي، انتهاء بشركة أوريدو. وتم التعرف على ماهية سلطة ضبط البريد والمواصلات للاتصالات السلكية واللاسلكية باعتبارها السلطة أو الهيئة الوحيدة المخولة لوضع مختلف السياسات والإجراءات لضمان المنافسة النزيهة بين المتعاملين في ظل منافسة احتكار القلة.

## الفصل الرابع:

### الدراسة التحليلية المقارنة

## تمهيد:

لقد أصبحت المعرفة موجودا أساسيا ومورداً هاماً من الموارد الاقتصادية التي لها خصوصياتها، بل أصبحت المورد الاستراتيجي الجديد في ظل الاقتصاد العالمي الجديد ألا وهو اقتصاد المعرفة الذي تكون فيه المعرفة الموجه للنمو الاقتصادي من أجل خلق الثروة وتعود لها القدرة على تعظيم القيمة المضافة بالاعتماد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تكون المنصة الأساسية التي ينطلق منها.

بما أن المعرفة هي الأصل الغير الملموس الأكثر أهمية في اقتصاد المعرفة، فالكثير من الشركات تمتلك المعرفة غير أنها لا تحسن استعمالها والمعرفة دون فعل الإدارة ليست ذات قيمة. لكون المعرفة في معظمها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها وتوزيعها وإيصالها ومن ثم استعمالها بصورة تعود بالفائدة على أداء الشركة وهنا يأتي دور الإدارة في المعرفة.

مما يدعوا إلى ضرورة التكامل بين العنصر البشري والأنظمة التقنية الموجودة في الشركة في اطار ما يسمى بنظام المعرفة في شركة الذي يتكون من بعدين هما:

- البعد الأول: هو البعد الأساسي المتمثل في الخبرات والمهارات والقدرات لدى أفراد الشركة.
- البعد الثاني: وهو بعد يتعلق بالدعم المتمثل في الآليات والتقنيات وقواعد البيانات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

وفقا لذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تشخيص إدارة معرفة العملاء في الشركات الاتصالات بالجزائر

المبحث الثاني: مقارنة أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات الدراسة

المبحث الثالث: تحديات تنفيذ إدارة معرفة العملاء في الشركات

## المبحث الأول: تشخيص إدارة المعرفة العملاء في شركات الدارسة الميدانية

تتميز خدمة الهاتف النقال بتركز عالي التكنولوجيا، يتزامن ذلك مع التطورات السريعة في الاختراعات الابداعات وسواء على مستوى التجهيزات الضخمة، شبكات الانترنت أو على مستوى الخدمات المقدمة والتي تشهد تنوعا لم يسبق له مثيل. ونتيجة للتركيز التكنولوجي وخاصة بما يتعلق بمشاريع البنية التحتية، بحيث تتطلب رؤوس أموال واستثمارات ضخمة لإرسال شبكة اتصالات (التجهيزات المادية) وتكاليف استغلالها (الموارد البشرية)، وهذا ما تجلي في قيمة الرخص الممنوحة من قبل سلطة الضبط للاتصالات السلكية واللاسلكية في الرخصة الأولى لشركة جازي بقيمة 737 مليون دولار، والرخصة الثانية لشركة أوريدو بقيمة 421 مليون دولار.

### المطلب الأول: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تعرف تكنولوجيا المعلومات على أنها: <sup>1</sup> مجموعة من الأفراد، البيانات، الإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف الشركة. أما تكنولوجيا الاتصال فهي مجموعة من الأدوات التي تساعدنا في إستقبال المعلومة ومعالجتها وتخزينها وإسترجاعها وطباعتها ونقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت بشكل نص أو صورة أو فيديو وذلك بإستخدام الحاسوب.

تمثل الامكانيات الحقيقية لأي متعامل في خدمات الهاتف النقال، في حجم الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتجهيزات اللازمة لضمان جودة التغطية وقوة الشبكة وسرعتها، حيث يسعى متعاملي الهاتف النقال إلى توسيع حجم استثماراتهم في هذا المجال حتى يتمكنوا من الوصول إلى تقديم أفضل خدمة لعملائهم.

### أولاً: مجهزو شركات الهاتف النقال بتكنولوجيا المعلومات والاتصال

يتمثل مجهزو شركات الهاتف النقال بتكنولوجيا المعلومات والاتصال بالجزائر بالمهجز الألماني SIEMENS والمهجز السويدي ERICSON والمهجز الفرنسي ALCATEL والمهجزين الصينيين HUAWEI

<sup>1</sup> سناء عبد الكريم الخناق: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي: المعرفة الركيزة الجديدة و التحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة، الجزائر، 12 و13 نوفمبر 2005، ص 237، 238.

TECHNOLOGIE و ZTE. يقوم هؤلاء المجهزين بتجهيز متعاملي شبكة GSM ومختلف التقنيات الواقعة بين شبكتي GSM، وتقنيات الجيل الثالث 3G والجيل الرابع. حيث أن شبكات الـ GSM تتكون أساسا من المحطات القاعدية للإرسال BTS ، بالإضافة إلى عدد أقل من محطات المراقبة BSC، وعدد جد محدود من مراكز الاتصال MSC .

ففي نهاية سنة 2008 بالنسبة جازي MSC 16/ BSC 286/ BTS 6500 أما موبيليس بها BTS 5233 MSC 23 /BSC 96 بالنسبة لمعامل أوريدو لديه MSC8 /BSC67 /BTS 2346. نلاحظ أن شركة جازي متفوقة في عدد المحطات الإرسال والبث والمراقبة وبالتالي ارتفاع نسبة تغطية شبكة جازي على المستوى الوطني ما يعكس حجم الاستثمارات في مجال اقتناء التجهيزات وتقنيات الاتصال ثم تليها على التوالي موبيليس وأوريدو. أما في سنة 2015 وصل مجموعة هذه المحطات كما يلي:<sup>1</sup> MSC53 /BSC455 /BTS 20041

### أ. الجهاز الألماني SIEMENS

يختص هذا الجهاز في شبكات الهاتف النقال خاصة في تنصيب المحطات القاعدية للإرسال BTS ويتعامل في الجزائر مع كل من شركة جازي وشركة أوريدو.

### ب. الجهاز السويدي ERICSON

وهو الجهاز الأكثر انتشار في الجزائر، وبفضله حققت موبيليس نجاحا ملموسا من خلال تحسين جودة التغطية لشبكتها، حيث بلغ عدد محطاتها سنة 2000 حوالي 3424 محطة، يقدم هذا الجهاز الحلول الخاصة بالتجهيزات والاتصال والتكنولوجيا المتطورة، يتعامل في مجال نقل تكنولوجيا GSM، UMTS، GPRS. ينشط هذا الجهاز في أكثر من 140 دولة حول العالم وفي الجزائر يتعامل مع شركة موبيليس وشركة أوريدو.

### ت. الجهاز الفرنسي ALCATEL

يقدم هذا الجهاز حلول الخاصة بطرق الاتصال التي تسمح للمتعملين امتلاك وسائل نقل المعطيات الرقمية (صورة وصوت)، ينشط هذا الجهاز في أكثر من 130 دولة حول العالم وفي الجزائر يتعامل مع شركة جازي.

<sup>1</sup> [https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa\\_2015.pdf](https://www.arpt.dz/fr/doc/pub/raa/raa_2015.pdf) 2016/03/28

### ث. المجهزين الصينيين HUAWEI و ZTE

يعتبر HUAWEI من أكبر مجهز العالم بالشبكات تكنولوجيا الاتصال، ويقدم المنتجات والخدمات والحلول الملائمة لحاجات عملاءها في العالم، وتجاوزت قيمة مشاريعه في الجزائر 200 مليون دولار، بالإضافة للمجهز ZTE الذي يسعى بدوه للتموقع في السوق الجزائرية، وينحصر تعاملها مع شركة موبيليس.

### ثانيا: تكنولوجيايات شركة موبيليس

في إطار التحضير لرخصة الهاتفية النقال للجيل الثالث قامت موبيليس في 2004/12/15 باختبار بنجاح شبكة الجيل الثالث في إطار الشراطة التي تجمعها بالشركة الصينية Huawei technologie المتخصصة في البحث والتطوير، وإنتاج، وتسويق، وتجهيز الاتصالات، وتعتبر الرائدة في مجالها، حيث تمكنت موبيليس من إجراء مكاملة بالصورة والصوت بواسطة جهاز هاتف نقال ذكي يتلائم مع شبكة الجيل الثالث، وبهذا تصبح موبيليس متحكمة في هذه التكنولوجيا بالإضافة لتحكمها في تكنولوجيا UMTS و GPRS و WEB.

### ثالثا: تكنولوجيايات شركة جازي

منذ انطلاقتها قامت شركة جازي بتقديم خدمة MMS وهي الأولى من نوعها على مستوى الأفريقي بفضل تحكمها في تكنولوجيا البث (GPRS/EDGE)، وتمتيز هذه تكنولوجيا بقوة بث عالية للبيانات والفاكس. وهذا بفعل اتفاقية الشراكة مع ALCATEL منذ 2001 وأيضا المجهز الألماني SIEMENS .

### رابعا: تكنولوجيايات شركة أوريدو

تُعرف أوريدو بأنها أول متعامل للهاتفية النقالة متعددة الوسائط (GPRS/EDGE) وتحكمها في تكنولوجيا WEB، معتمدة في ذلك على مجهيزها (SIEMENS/ERICSON). حيث قامت أوريدو ببناء مركز خاص بها للتطوير والبحث من أجل تقديم آخر التطورات في مجال التكنولوجيا والاتصال، بالإضافة إلى إجراء تربصات قصيرة المدى لعمالها لتطوير مهاراتهم في مجال إدارة الأعمال، عمليات التسويق... والجدول الموالي يلخص تكنولوجيا مستخدمة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر

الجدول رقم(47): أنواع تكنولوجيا مستخدمة في قطاع الهاتف النقال بالجزائر

التعريف	نوع تكنولوجيا
أول نظام خلوي رقمي يتم تسويقه منذ سنة 1992 يسمح بنقل المعطيات وكذا الرسائل القصيرة "SMS" وكذا البريد الإلكتروني . ويعتبر نظام "GSM" هو النظام المسيطر من بين الأنظمة الخلوية من الجيل الثاني حيث بلغ إجمالي المشتركين في العالم في هذا النظام 45%.	النظام العالمي للاتصالات عن طريق الهواتف النقالة (Global System for Mobile Communication) <b>GSM</b>
هو نظام واقع بين الجيل الثاني والجيل الثالث، يمكن من نقل الأصوات والصور على شكل حزم 156 كليو بايت في ثانية هذا النظام يسمح بتحويل المعطيات على شكل حزم (Paquets) بين جهاز الهاتف و محطة الراديو و يعرض قوة بث تقدر بين 20 و 50 كيلوبيت/ثانية.	الخدمة الراديو عن طريق الحزم العامة (Global Packet Radio Service) <b>GPRS</b>
تدعى بتقنية E.GPRS حيث تبلغ سرعتها 216 كيلو بايت وتسمح بتحويل المعطيات مرتين أسرع من GPRS وتستعمل تقنية EDGE و GPRS على شبكة ال GSM دون الحاجة لأي تغيير في المحطات القاعدية وهوائيات الربط.	معدلات البيانات المتبادلة لتطور GSM Exchanged Data rates for GSM Evolution <b>EDGE</b>
ظهر الجيل الثالث من الهاتف النقال سنة 2002، حيث يستعمل نظام "UMTS" يسمح هذا النظام للمستعمل بمواصلة إرسال واستقبال المكالمات بنفس الرقم وبنفس الجهاز عند التنقل إلى دولة أخرى. ويوفر مجموعة من الخدمات مثل: التلفزيون الهاتفي المكلمة المرئية، خدمة الانترنت 2 ميغا بايت. الرخص التي تسيرها تكون على مستوى إقليمي وليس على مستوى الوطني.	النظام التكنولوجي الدولي للهاتف النقال (Universal Mobile Technology System) <b>UMTS</b> تقنيا تسمى قنوات اتصال ذات ترددات عالية Wide and Code Divison Multipe <b>WCDMA</b>
تقنية الولوج للانترنت باستخدام الهاتف النقال، بحث توفر مواقع خاصة لتحميل الصور، ألعاب، وإرسال البريد الإلكتروني، الولوج إلى مواقع التواصل: الفايسبوك، تويتر، واتساب...	تكنولوجيا الولوج للانترنت World Wide Web <b>WEB</b>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الوثائق الداخلية للشركات

التكنولوجيا بوصفها شرطا قاعديا لصناعة الهاتف المحمول في الجزائر وفرت المناخ الملائم للمنافسة، ففي بداية ظهور النشاط كان المشتركون يستغلون الهاتف المحمول في حدود ضيقة لا تتعدى الخدمات الأساسية ومع التطورات السريعة، خاصة وأن المجتمع الجزائري يعتبر مجتمعا منفتحا سريع التأقلم مع التغيرات والتطورات، التي يعتبرها مسيروا المتعاملين الثلاث بأهما الميزة الأساس لتوسع الصناعة وتطورها، وهو الذي يفسر الطلب المتزايد على التكنولوجيات الأحدث قبل توفرها كما حدث مع الجيل الثالث ولاستغلال

التطبيقات التي تتوفر عليها هواتفهم المحمولة ولا تتوفر عليها شبكات المتعاملين خاصة بعد دخول الهواتف الذكية، بالتالي زاد الضغط على سلطة الضبط من قبل المشتركين والمتعاملين للسماح بنشاط أجيال أكثر تطور.

بداية نشاط كل من موبيليس وجازي لم تعرف اهتماما بالتكنولوجيا لأن الخدمات الأساسية في حد ذاتها لم تكن معروفة جيدا للمستهلكين، في المقابل نجد أوريدو منذ بدايتها اعتمدت على التكنولوجيا العالية مقارنة بمنافسيها وجعلت منها ميزتها الأساسية. بتطور القطاع أصبح المتعاملون الثلاث يقدمون عروض بتكنولوجيات متقاربة. من هنا فالتكنولوجيا تعتبر أساس جيدا للمنافسين الثلاث لأنها توفر مجالات متعددة لكسب مزايا تنافسية يمكن الاستفادة منها كما كانت سببا في توسيع نشاطهم خاصة بعد توسع استعمالات الهواتف المحمول وتزايد قدرته على إشباع حاجات ورغبات المشتركين من خلال تقديم خدمات مماثلة لما تقدمه منتجات الإحلال كالانترنت بالتالي فإن هذا الشرط القاعدي يعتبر مؤثرا ايجابيا و إن كان تأثيره محكوم بالقواعد التي يفرضها الشرط الدولة و السوق.

### المطلب الثاني: أبعاد المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن استخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال تحقق العديد من المزايا الاستراتيجية والتنافسية للشركة لمجموعة من الأبعاد هي: العملاء (الزبائن)، المنافسين، الموردين، الأسواق، بالإضافة لتحسين الكفاءة التنظيمية وتخفيض مخاطر الأعمال ومرونة في العمليات، وكذا الرفع من الكفاءة في البحث والتطوير يمكن ايجاز مزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في الجدول التالي:

الجدول رقم (48): أبعاد المزايا الاستراتيجية والتنافسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال

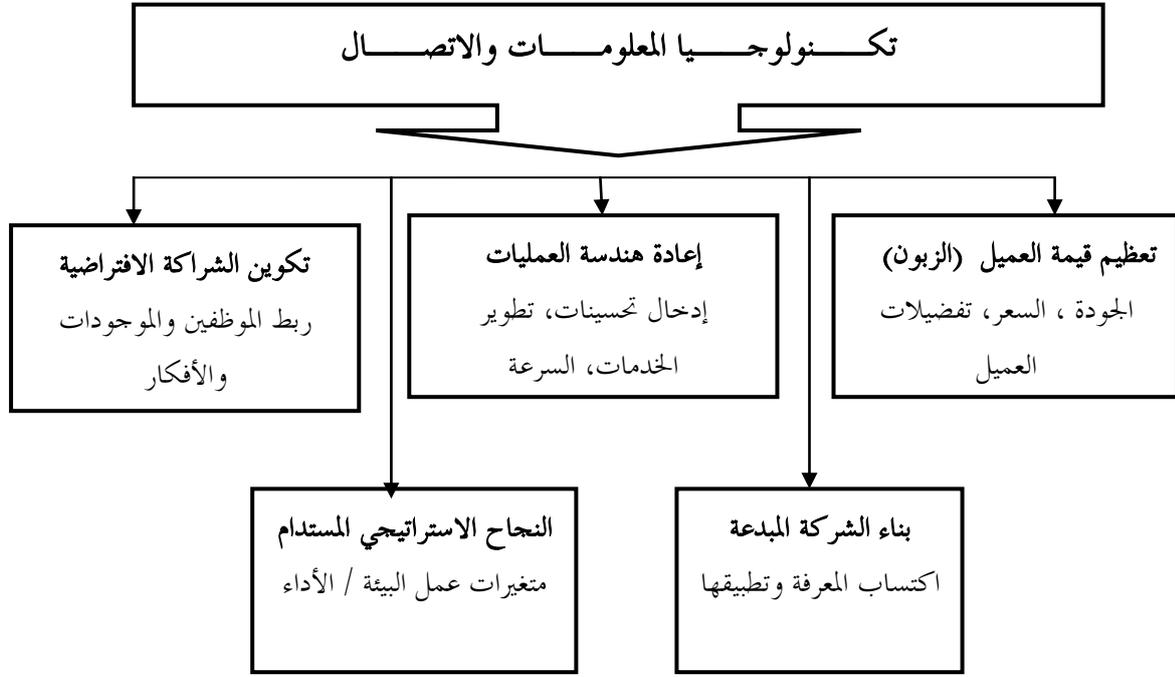
الأبعاد	المزايا الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال
بالنسبة للعملاء (الزبائن)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- عمل قواعد بيانات ومعلومات حول العملاء؛</li> <li>- تسهيل عملية تنظيم وتخزين وتقييم المعرفة الخاصة بالعملاء ( وقت أقل يعني تكلفة أقل)؛</li> <li>- عمل قواعد بيانات للخدمات والمنتجات متاحة وطنيا ودوليا؛</li> <li>- استخدام شبكات مؤمنة لضمان عملية تقاسم وتشارك وتوزيع المعرفة الخاصة بالعملاء وبالتالي تحسين الخدمة؛</li> <li>- خدمة العملاء حسب الاحتياجات والرغبات المختلفة في أي مكان.</li> </ul>
المنتجات والخدمات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تدعم جودة المنتجات والخدمات؛</li> <li>- تسمح للشركات بإرسال وتوزيع معلومات عن منتجاتها وخدماتها؛</li> <li>- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بتطوير منتجاتها وخدمات جديدة؛</li> <li>- تدعم أنشطة وخدمات ما بعد البيع.</li> </ul>
الأسواق	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد اتجاهات الأسواق؛</li> <li>- اكتشاف أسواق جديدة ومرحبة لبيع منتجات الشركة.</li> </ul>
بالنسبة للمنافسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توفير بدائل للمنتجات؛</li> <li>- إعداد خطط وقائية ضد المنافسين (منتج وخدمة جديدة).</li> </ul>
بالنسبة للموردين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد مصادر التوريد البديلة؛</li> <li>- إعادة التوازن مع الموردين مع إقامة علاقات متميزة (لصالح الشركة).</li> </ul>
بالنسبة للكفاءة التنظيمية والبحث والتطوير	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين التخطيط الاستراتيجي؛</li> <li>- سهولة التغيير التنظيمي للمنشأة؛</li> <li>- تساعد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التنسيق بين جهودات البحث والتطوير؛</li> <li>- تطوير نظم دعم القرار والنظم الخبيرة للشركة والنظم الاستراتيجية.</li> </ul>
بالنسبة للكفاءة فيما بين أجزاء الشركة، تخفيض مخاطر الأعمال ومرونة العمليات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الاتصالات والتنسيق والمعاملات مع الشركات الأخرى؛</li> <li>- تسمح تكنولوجيا المعلومات والاتصال بالمرونة في تحديد مواقع العمليات؛</li> <li>- توفير الامدادات السريعة للشركة وشبكات التوزيع؛</li> <li>- تحقيق التكامل بين الشركة من جهة وبين الموردين والموزعين من جهة أخرى.</li> </ul>

المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013/2012، ص 193 (غير منشورة).

والشكل الموالي يوضح أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على شركة.

الشكل رقم (25): أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على شركة



المصدر: بلقيدوم صباح، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة2، 2013/2012، ص 193 (غير منشورة).

يوضح الشكل أعلاه أن الشركة توجد في بيئة تتسم بالتطور السريع في التكنولوجيا بالإضافة إلى أنها سريعة التغير والتعقيد مما يفرض عليها التحول من شكلها المادي إلى شكلها الافتراضي الجديد عن طريق إعادة هندسة كافة عملياتها، والاهتمام بإدارة المعرفة لتصبح الشركة مبدعة وتستطيع مجارة المنافسة الدولية وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية تسمح لها بتحقيق النجاح والاستمرارية.

### المطلب الثالث: قدرة الموارد البشرية على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال

إن امتلاك تكنولوجيا المعلومات والاتصال أمر لا بد منه، ولكن عدم التحكم في هذه الأخيرة يفقدها معناها لأن هدف أي مسير هي المعلومة في وقتها وكذا مدى دقتها، وصدقها، فإذا اختل شرط من شروطها أفقدها معناها. إذا فالحصول على المعلومة الجيدة والمفيدة يتطلب استخدام كفاءات ومهارات عالية بالإضافة إلى التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال، وبما أن الإنسان هو الذي أوجد هذه التكنولوجيا والقادر على استخدامها لتعظيم حاجاته وحاجات شركته التي يعمل لصالحها، هذا الهدف الذي يسعى إليه الفرد هو لب وغاية إدارة الموارد البشرية، فأهداف إدارة الموارد البشرية تكمن أو تتجلى في تعظيم منفعة كل من الشركة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال جميع وظائفها من تخطيط لقوى العاملة، استقطاب، اختيار، تدريب، وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية، كلها تصب في قالب واحد هو تعظيم قيمة الشركة.

### أولاً: التكوين والتدريب على مستوى شركة موبيليس

تسعى شركة موبيليس لتحقيق مستويات أعلى من الكفاءة بالاعتماد على مواردها البشرية وهذا برسم مجموعة من الأهداف عبر مديريتها لموارد البشرية كما يلي:

- تثمين المعرفة؛
- اشراك العاملين وتحسين المؤهلات؛
- التطوير والرفع من مستوى الاطارات والتقنيين؛
- توظيف إطارات شابة وذات كفاءة، حيث أن 75% من إطارات الشركة ذو مستوى جامعي.

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف المسيطرة تعتمد شركة موبيليس على سياسة التكوين والتدريب المتواصلين سواء كان داخلي أو خارجي من أجل اكتساب مهارات التواصل ومعارف جديدة حول مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال من أجل التحكم الجيد في مختلف التغيرات والتطورات الحاصلة في أساليب وتقنيات العمل.

إن سياسة التكوين والتدريب المنتهجة من قبل شركة موبيليس تهدف إلى تطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية من خلال إشراك العاملين في ثقافة الشركة بسلسلة من الندوات ومحاضرات المترجمة لقيم موبيليس. ومن أهم مجالات التكوين والتدريب ودورات الاتقان: إدارة الأعمال (التسيير)، تقنيات تكنولوجيا الاتصالات، ثقافة المؤسسة. والجدول الموالي يوضح أهم هذه المجالات:

**الجدول رقم (49): مجالات التكوين والتدريب على مستوى شركة موبيليس سنة 2014**

قطاع النشاط	مجال التكوين	التعداد	عدد الأيام	الساعات
التسيير	مناجمت: الموارد البشرية، المالية والمحاسبية، التجاري، الشراء التموين، مهارات التواصل، اللغات	1623	1024	32340
تكنولوجيا الاتصالات	تطوير الشبكة، الاستغلال، الإشارة، تصليح وصيانة الشبكة	624	566	2046
الوافدون الجدد	ثقافة المؤسسة	4200	30	3486
الإطارات	عبارة عن أيام دراسية، ندوات في داخل وخارج الوطن، تربصات قصيرة المدى			
الإطارات السامية	عبارة عن ملتقيات ومشاركات وطنية ودولية، زيارة معارض لاكتساب التجارب والاطلاع على المستجدات.			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير وثائق شركة موبيليس

**ثانيا: التكوين والتدريب على مستوى شركة جازي**

Djezzy هي العلامة التجارية لأكبر شركة اتصالات للهاتف النقال في الجزائر، تأسست سنة 2001 وهي حاليا ملكية مشتركة بين الصندوق الوطني للاستثمار وشركة فيمبيلكوم الروسية، ويبلغ عدد موظفي 3500 موظف من بينهم 19 موظف أجنبي، وتعمل أوراسكوم تليكوم الجزائر في مجال ذو قيمة مضافة عالية يتطلب امدادات مستمرة من المهارات والتكنولوجيات الجديدة. Djezzy مقتنعة بأن الموظفين الموهوبين والمخلصين يشكلون المفتاح لنجاح الشركة، تعمل أوراسكوم تليكوم الجزائر، باستمرار على استقطاب وتنمية وتطوير المواهب، فهي تضعهم في قلب استراتيجية التنمية الشاملة. كما توفير لهم مزايا منها:

– بيئة عمل بأفضل المعايير؛

– دورات تدريب لصقل المهارات بشكل دائم؛

– فرص تطوير السيرة المهنية واضحة وشفافة ومحفزة للغاية؛

– راتب مغري و مزايا أخرى.

حيث تُوفر جازي بوابة إلكترونية على موقعها الإلكتروني لتمكين الراغبين في التقدم للعمل لدى جازي

من تقديم طلباتهم لدراستها من قبل مديرية الموارد البشرية للشركة.

وفي إطار دعم الثقافة التنظيمية القائمة على تشارك وتقاسم المعرفة، Djezzy توفر وسائل لتسهيل عملية الاتصال بين الموظفين كتوفير خطوط هاتفية مجانية، توفير بريد إلكتروني لكل أفراد الشركة وكذا توفير وصلة على شبكة الانترنت تسمى كتاب العائلة family book تمكن الموظفين من معرفة بعض المعلومات عن بعضهم البعض، الصورة، الوظيفة، القسم...

وما يميز جازي على بقية منافسها هو اعتمادها على التعليم الإلكتروني وهي ميزة أخرى تحققها جازي لربح الوقت وتخفيض عراقيل تنقل موظفيها عبر فروعها بالولايات، وتتيح الخطوة التي أقدمت عليها إدارة الشركة الفرصة أمام جميع الموظفين أينما كان موقعهم ودرجتهم، للتدرب عبر الإنترنت في المجالات المكتبية والاتصالات التسويق وإدارة المشاريع. جازي اعتمدت منذ عام 2009 برنامج التكويني على التعليم الإلكتروني لتسيير التكوين عن بعد لكل منتسبي الشركة.

كما تقوم جازي على سياسة تشجيع موظفيها ورفع من روح معنوية لديهم وحثهم على المزيد من المثابرة والعمل للمحافظة على صورة الشركة وإرضاء عملائها، من خلال جائزة أحسن موظف في شركة جازي وتقوم باختيار أحسن الموظفين الذين يتم تكريمهم دوريا من طرف مسؤوليهم المباشرين من خلال الأخذ بعين الاعتبار عدة متغيرات بما فيها الجدية والابتكار على أن يكون الموظفين من فئة الشباب، أي ألا تتجاوز أعمارهم الثلاثين سنة. كما تتكفل Djezzy بتكاليف الدراسات العليا للموظفين الذي تتوفر فيهم بعض الشروط مثل: (التخصص، السن، الراتب...).

### ثالثا: التكوين والتدريب على مستوى شركة أوريدو

تغطي أوريدو حاليا 48 ولاية بـ3000 موقع تقني، مكن من تغطية 91 % من السكان، كما تمتلك أوريدو 70 محل بيع عبر التراب الوطني و 270 فضاء خدمات أوريدو، وأكثر من 50 ألف نقطة بيع، وتشغل 2500 عامل 99 % منهم جزائريون، 40 % من العنصر النسوي ويقدر متوسط سن العمال بـ30 سنة<sup>1</sup>.

وتقوم استراتيجية الموارد البشرية لـ Ooredoo على تعيين وأستطاب أفضل الموظفين الواعدين، والارتقاء بقدراتهم وتمكينهم من تحقيق كل ما يتطلعون إليه. كما تقوم على إثراء حياة الأفراد وتحفيز التنمية البشرية، وتتيح عدد من المزايا والفرص لدعم موظفين في تحقيق التطور المطلوب. وتقدم Ooredoo لموظفيها حزمة تنافسية تشمل:

- رواتب مميزة في قطاع الاتصالات؛
- مكافآت في الأمدن القصير والبعيد،
- دعم تعليم الأبناء؛
- تغطية طبية دولية؛
- عروض خاصة متفق عليها مع شركات محلية وإقليمية؛

لا تقتصر المزايا على المزايا المادية التنافسية، Ooredoo ملتزمة أيضا بدعم تطور مسيرة موظفين المهنية.

**1. التنمية المهنية:** توفر Ooredoo على المستويات المختلفة عروض تكوين وتدريب سواء كانت برامج التطوير المتاحة داخليا إلى جانب برامج تطوير تنعقد في شراكة مع شركات ريادية. ومن بين تلك البرامج التنمية المهنية المخصصة والتدريب حسب القدرات الفردية بالتعاون مع شركاء رياديين بهدف تنمية القدرات المهنية.

**2. إدارة الأداء:** تركز إدارة الأداء في مجموعة Ooredoo على استمرارية الاتصال والتواصل بين الموظفين ومدرائهم، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجموعة. و Ooredoo تنظر إلى إدارة الأداء كعملية متواصلة، حيث تتفاوت المناقشات من عام إلى آخر حسب الأهداف الديناميكية لصناعة

<sup>1</sup> مقابلة مع مدير الموارد البشرية للوطنية لاتصالات الجزائر، بتاريخ 2014/04/22

الاتصالات الحديثة. وتحرص Ooredoo على مواكبة معايير إدارة الأداء لديها لذات المعايير المعتمدة من قبل الشركات متعددة الجنسيات الريادية بُغية التقييم المنصف لكل فرد وتعزيز دوره في تحقيق الرؤية المؤسسية الكلية.

3. برنامج التنقلية العالمية تطبق مجموعة Ooredoo برنامجاً راسخاً لتنقل الموظفين الواعدين والتميزين عالمياً حيث تتيح العديد من المهام قصيرة وطويلة الأجل بما يدعم الاستراتيجية بعيدة الأمد للشركة. و Ooredoo على قناعة راسخة بأن تنقل الموظفين الواعدين والتميزين إنما يساهم في تقليص الفجوة على صعيد المهارات والتغلب على تحديات نقص المهارات وتعزيز القدرات الوظيفية للموظفين. ولا يقتصر أو ينحصر اهتمام Ooredoo بالتطوير المستمر لموظفين بل تعمل دون كلل لتطوير وتحفيز الموظفين على امتداد أعمال المجموعة من أجل تدريبهم وتطويرهم وضمان الاحتفاظ بهم.

#### 4. مبروك:

مبروك هو اسم برنامج تكريم الموظفين المصمم لتمكين القياديين والمديرين من تكريم ومكافأة المتميزين ممن يعملون عبر الحدود لدعم التعاون على امتداد مجموعة Ooredoo. وتُمنح الجوائز خلال الفعاليات الجماعية في شكل شهادات وتُقدّم للموظفين الذين يثبتون التفوق في تحقيق الأركان الثلاثة لعملائنا (الاهتمام والتواصل والتحدي).

## المطلب الرابع: تشخيص أبعاد إدارة معرفة العملاء في شركات الهاتف النقال

تهدف عملية تشخيص أبعاد إدارة معرفة العملاء إلى تحديد المعرفة التي تحتاجها الشركة عن العملاء بأبعادها الثلاث:

— **المعرفة حول العملاء:** هذه المعرفة مكتسبة بواسطة إدارة الخدمة، فخدمة العميل تقدم فرص لكسب المعرفة آليا حول العملاء عن طريق أجهزة الإعلام الآلي حيث تضم البيانات التالية: الاسم، الجنس، العمر، المهنة، الاهتمامات، المنطقة الجغرافية، نوع شبكات التواصل الاجتماعي التي يستخدمونها. في سنة 2008<sup>1</sup> كان هناك حوالي 2946642 مشترك أي حوالي 9% مجهول الهوية لدى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر وما يدل على أن هذه الأخيرة لم تهتم من هم عملائها بقدر اهتمامها بتحقيق أكبر حصة سوقية وأكبر رقم أعمال. وبعد الحملة التي اطلقتها سلطة ضبط المواصلات السلوكية واللاسلكية أصبح الزاميا التعريف بحامل شريحة الهاتف لكل متعاملي مع فرض غرامة مالية تقدر بـ 20000 دج لكل شريحة مجهولة الهوية. وعموما يتم جمع المعرفة حول العملاء بطريقة مباشرة (مراكز خدمة تابعة للشركة)، وكذا بطريقة غير مباشرة (الوكلاء المعتمدين) عن طريق عقد اتفاقيات معهم مقابل الحصول على نسبة مئوية من رقم الأعمال المحقق مع ضمان حقهم في بيع عروضهم الخاصة بأجهزة الهاتف النقال وتقديم خدمات ما بعد البيع.

— **المعرفة من العملاء:** تكتسب هذه المعرفة بنفس طرق كسب المعرفة حول العملاء عند نقاط الخدمة، تضم على سبيل المثال: احتياجات ورغبات العملاء، التوقعات والآراء حول منتجات وخدمات الشركة وسياساتها، مستوى الرضا لدى العملاء، وتعد هذه المعرفة من العملاء ذات قيمة لأنها تغذي إجراءات تحسين المنتجات والخدمات (التغذية العكسية).

— **المعرفة للعملاء:** هذه المعرفة مكتسبة بواسطة إدارة العرض (الاشهار)، إدارة العقد، وإدارة الخدمة، يعني تفاعل بين العميل والشركة وما يحصل عليه العميل من معرفة حول المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة تضم كافة المعلومات عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء من مواقع

<sup>1</sup> سلطة ضبط البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية، بلاغ جملة تعريف الشرائح مجهولة الهوية، 27 فيفري 2008.

## الفصل الرابع.....الدراسة التحليلية المقارنة

وكالات الخدمة، نوع وأسعار الخدمات، عروض حول الخدمات ما بعد البيع، موقع الشركة في السوق واستثماراتها.

والجدول الموالي يوضح مقارنة بين أبعاد إدارة معرفة العملاء عند شركات محل الدراسة.

الجدول رقم(50): مقارنة بين متعاملي الهاتف النقال من حيث أبعاد إدارة معرفة العملاء

شركة أوريدو	شركة جازي	شركة موبليس	البيان	
270 فضاء تجاري	72 مركز	08 مديريات جهوية	عدد مراكز الخدمة	المعرفة حول العملاء
70 وكالات تجارية	90 وكالات تجارية	120 وكالة تجارية	الوكلاء المعتمدة	
6000 نقطة بيع	15000 نقطة بيع	60000 نقطة بيع	نقاط البيع	
استبيان على مستوى الموقع الرسمي حول مستوى خدمة الزبائن والعروض المقدمة	دراسات دورية حول جودة الخدمة ومستوى الرضا لدى العميل.	دراسات استطلاعية دورية حول جودة الخدمة ومستوى الرضا لدى العميل لعينات من العملاء.	استبيانات حول الرضا وجودة الخدمة	المع
333 رقم مخصص لعملاء أوريدو من الأفراد والمؤسسات، يستقبل مركز النداء مختلف طلباتكم و استعلاماتكم 24/24 ساعة و 7/7 أيام.	777 رقم مخصص لعملاء جازي من الأفراد، يستقبل مركز النداء مختلف طلباتكم و استعلاماتكم 24/24 ساعة و 7/7 أيام.	666الاتصال بمصلحة الزبائن بالنسبة لزيائن الدفع البعدي (الفاتورة) 888الاتصال بمصلحة الزبائن بالنسبة لزيائن الدفع القبلي.	مركز النداء	
عبر مراكز الخدمة	922 مركز لتوجيه العملاء	عبر كامل مراكز الخدمة	إدارة شكاوى	
تحويل العرض #114* تحويل عرضي إلى عرض أوريدو Ooredoo آخر (العرض صالح لزيائن الدفع المسبق). خدمة #308* كراء رقم هاتف لاستقبال المكالمات. هاته الخدمة متوفرة لكل زبائن Ooredoo باستثناء بعض عروض الدفع البعدي ستورم مستور #229* تعبئة رصيدي دون كشف رقمي	لم يعد من الضروري الإتصال بمركز النداء أو التنقل إلى أقرب مركز خدمات، يكفيكم تشكيل #777* على هاتفكم للحصول على الخدمات التالية: <ul style="list-style-type: none"> <li>الحصول على مفتاح فك القفل الشخصي (PUK)</li> <li>اختصارت نحو قائمة 720</li> <li>ضبط MMS و أترنت</li> <li>إيقاف أو إعادة تشغيل خطكم في حالة ضياع أو سرقة نقالكم</li> <li>تغيير رقم الهاتف</li> <li>معلومات حول خدمات :</li> </ul>	الكود #222* للإطلاع على رصيدي موبليس. #002# لإلغاء تحويل كل انواع المكالمات. #31# لإخفاء رقمك عندما تقوم بإجراء مكالات. 505: للتعرف على رقم الهاتف يتم الإتصال بالرقم 505 ثم إختيار 1 ثم 2. لتحويل المكالمات شكل الرمز *21* ثم الرقم الذي ترغب بتحويل المكالمات الواردة إليك إليه ثم #	إدارة العروض	المعرفة للعملاء

	رنتي، سكوب و Verso	كود #600*: لتغيير نوع الشريحة مثلا من مبتسم إلى أول أو العكس إضافة لإختيار عروض المكالمات والأنترنت المتنوعة.	المعرفة للعملاء
<a href="http://www.ooredoo.dz">www.ooredoo.dz</a>	<a href="http://www.djezzy.com">www.djezzy.com</a>	<a href="http://www.mobilis.dz">www.mobilis.dz</a>	الموقع الرسمي
التلفزيون الوطني، بعض اذاعات الوطنية، الاذاعة الوطنية، قناة النهار، جريدة الشروق..	التلفزيون الوطني، قناة الجزائرية، قناة الشروق، الاذاعة الوطنية، جريدة الخبر، جريدة liberte ...	التلفزيون الوطني، الاذاعة الوطنية وإذاعات الجهوية، جريدة الوطن، جريدة الشروق..	الاشهار في التلفزيون والإذاعة والجراند
<a href="https://www.facebook.com/ooredoodz">https://www.facebook.com/ooredoodz</a> <a href="https://twitter.com/ooredoodz">https://twitter.com/ooredoodz</a> <a href="https://www.youtube.com/user/ooredoodz">https://www.youtube.com/user/ooredoodz</a> <a href="https://www.instagram.com/ooredoodz">https://www.instagram.com/ooredoodz</a> <a href="https://plus.google.com/u/0/+ooredoodz">https://plus.google.com/u/0/+ooredoodz</a>	<a href="https://www.facebook.com/djezzy">www.facebook.com/djezzy</a> <a href="https://twitter.com/djezzy">https://twitter.com/djezzy</a> <a href="https://plus.google.com/+djezzyofficial?rel=author">https://plus.google.com/+djezzyofficial?rel=author</a> <a href="https://www.youtube.com/user/djezzytube">https://www.youtube.com/user/djezzytube</a> <a href="https://www.linkedin.com/company-beta/2717280">https://www.linkedin.com/company-beta/2717280</a> <a href="https://www.instagram.com/djezzy.dz">https://www.instagram.com/djezzy.dz</a>	<a href="https://www.facebook.com/mobilisofficielle">https://www.facebook.com/mobilisofficielle</a> <a href="https://twitter.com/atm_mobilis">https://twitter.com/atm_mobilis</a> <a href="https://www.youtube.com/user/tvmobilis">https://www.youtube.com/user/tvmobilis</a> <a href="https://www.linkedin.com/company-beta/799155">https://www.linkedin.com/company-beta/799155</a> <a href="https://www.instagram.com/mobilis.dz">https://www.instagram.com/mobilis.dz</a> <a href="https://plus.google.com/+tvmobilis">https://plus.google.com/+tvmobilis</a>	منصات التواصل الاجتماعي
عبر الوطن	عبر الوطن	عبر الوطن	اللوحات الاشهارية
الإطلاع على الرصيد #200* خدمة البريد الصوتي 555 إلغاء تحويل المكالمات غير المشروط #21# رنيني 5353 (اتصال) تعيين موسيقي المفضلة كرنه إتصال لمن يتصل خلصني #404* التكفل بمكالمات عائلي وأحبابي فيلترتي #308* وضع حد للمكالمات المزعجة.	<b>788</b> رقم موجه لزبائن جازي من المؤسسات و الشخصيات الهامة، فريق من الخبراء يعلمكم بكل العروض المختلفة، الخدمات و حلول جازي للمؤسسات 7/7 أيام من سا 8 إلى 20سا30 د. <b>خدمة فليكسي+</b> : خدمة تمكّن كل زبائن الدفع المسبق من الحصول مسبقا على رصيد إلى غاية 200 دج* . و بالمقابل، يتم خصم المبلغ الكلي لرصيد فليكسي + بالإضافة إلى تكاليف الخدمة، من حساب المشترك عند التعبئة المقبلة.	111الاتصال بالرقم 111 لتعبئة رصيد الهاتف عبر إدخال كود بطاقات التعبئة. يمكن أيضا تشكيل الرمز *111* ثم أرقام بطاقة التعبئة ثم # لتعبئة الرصيد بطاقة تعبئة. 9030 الاتصال بهذا الرقم لتعبئة حسابك موبيليس من رصيدك في بريد الجزائر “خدمة راسيمو” ويلزم الاشتراك في هذه الخدمة لدى بريد الجزائر قبل التمكن من استعمالها. كود #610*: لتحويل الرصيد من هاتفك لرقم آخر، للمزيد من التفاصيل: سلكني لموبيليس: تحويل الرصيد من موبيليس إلى موبيليس	خدمات ما بعد البيع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق شركات محل دراسة

من خلال الجدول أعلاه يتضح حجم الاستثمارات التي تنفقها شركات الهاتف النقال من خلال عدد الوكالات التجارية ونقاط البيع ومراكز الخدمة وتجهيزات الشبكات (الموارد المادية) بالإضافة إلى ما توفره من يد عاملة لخدمة أكثر من 43 مليون مشترك عبر التراب الوطني، حيث يبلغ عدد عمال شركة موبيليس أكثر من 4200 عامل، شركة جازي 3500 عامل ، شركة أوريدو 2500 عامل التي تشكل تكلفة الاستغلال.

كما أيضا أن جميع شركات الهاتف النقال تعتمد على بعدي المعرفة حول العميل والمعرفة للعميل بدرجة كبير لتحقيق زيادة في الحصة السوقية وعدد المشتركين وكذا كسب عملاء جدد، من خلال تبني استراتيجية التقرب من العميل باستخدام جميع مواقع التواصل الاجتماعي واستغلالها لعرض أهم منتجاتها وخدماتها في مواقع التواصل الاجتماعي حيث أن تكاليفها أقل لكن تحقق الترويج والإشهار لشركات الهاتف النقال بأقل تكلفة ممكنة.

كما أن جميع شركات الهاتف النقال بالجزائر تمتلك مجموعة كبيرة من خدمات ما بعد البيع بالإضافة لمركز النداء الذي يتلقى آراء وشكاوى العملاء على مدار 24س/24سا و 7 أيام/7أيام وهذا يعكس مدى اهتمامها بمعرفة عملائها ومحاولة كسب رضاهم من ثم ولائهم.

ونستخلص مما سبق أن شركات الهاتف النقال تتوفر على كافة متطلبات إقامة إدارة معرفة العميل من توفر موارد بشرية مؤهلة، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثقافة المؤسسة التي تولي اهتماماً متزايداً بالعملاء، مع نقص في دعم الإدارة العليا لإنشاء إدارة معرفة قسم مستقل بحد ذاته.

### المبحث الثاني: مقارنة أثر إدارة معرفة العملاء على أداء شركات قطاع الاتصالات

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى وهي شركة أوراسكوم لاتصالات الجزائر (جازي) 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 في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

### المطلب الأول: مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري

لا تزال سوق الاتصالات تسجل وتحقق معدلات نمو قوية وذلك من سنة إلى أخرى، هذا النمو ارتكز أساسا في قطاعات الهاتف المحمول الذي ارتفع من 39.63 مليون سنة 2013 إلى 43.22 مليون مشترك سنة 2014، أي بزيادة قدرة ب 8%. وقد أسفر نمو قاعدة المشتركين عن نتيجة وصلت إلى معدل اختراق 109.62 % سنة 2014 في قطاع الهاتف النقال. والجدول أدناه يبين أهم مؤشرات أداء قطاع الاتصالات بالجزائر.

الجدول رقم (51): مؤشرات أداء قطاع الاتصالات الجزائري

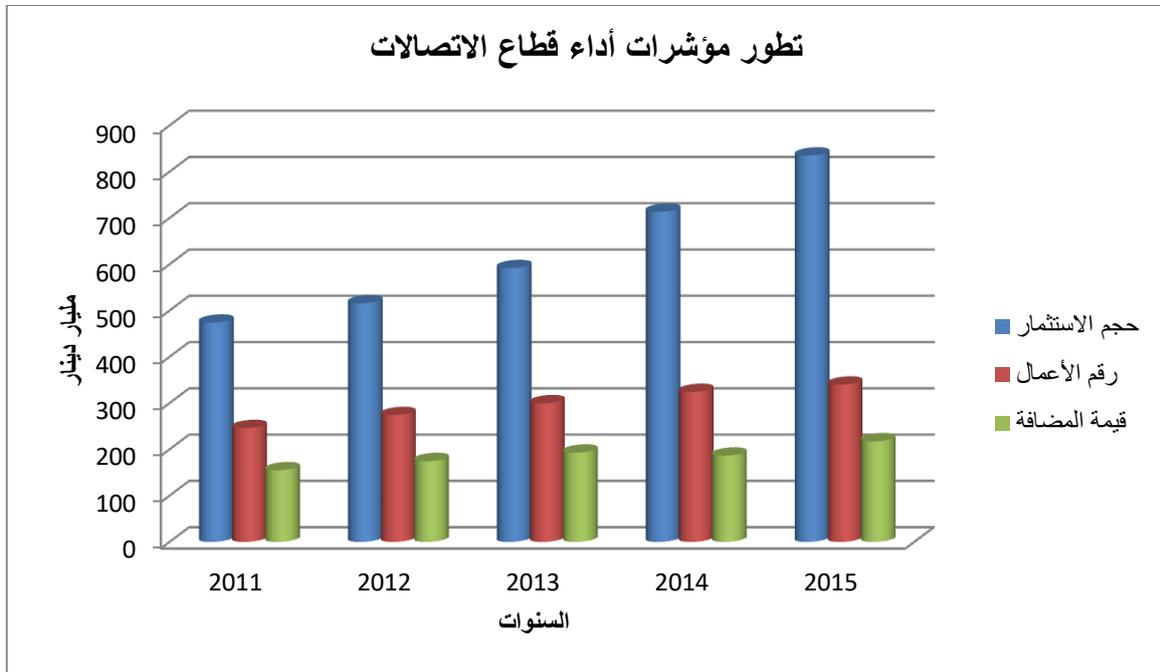
البيان	2011	2012	2013	2014	2015
حجم الاستثمارات (مليار دينار)	473.860	515.822	591.771	713.724	835.052
عدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال (بالملايين)	35.61	37.52	39.63	43.29	43.22
رقم الاعمال (مليار دينار)	246.1	274.3	299.78	324.27	340
الكثافة الهاتفية للنقال (نسبة انتشار%)	%96.52	%99.28	%102.40	%109.62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

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط <https://www.arpt.dz> 2016/01/11

عرفت الكثافة الهاتفية للنقل 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 الغير المعرفين من طرف معاملي الهاتف النقل. وحقق المتعاملين الثلاث في مجال الهاتف النقل 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 الثلاث للهاتف النقل 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.

الشكل رقم (26): تطور مؤشرات أداء قطاع الاتصالات



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن حجم الاستثمارات في قطاع الاتصالات في ارتفاع مستمر حيث بلغت سنة 2011 ما قيمته 473.860 مليار دينار لتصل سنة 2013 إلى 591.771 مليار دينار ومقارنتها مع القيمة المضافة للاقتصاد نجد أن سنة 2011 حققت ما يقارب 154.811 مليار دينار و193.051 سنة 2013 ويعود بالأساس لمنح متعاملي هاتف النقال رخصة الجيل الثالث وبداية استثمارهم في شبكة الجيل الثالث. لتبلغ حصيلة الاستثمار في سنة 2015 ذروتها بقيمة تصل إلى 835.052 مليار دينار ومع بداية تشغيل شبكة الجيل الرابع وهذا انعكس بصورة مباشرة على القيمة المضافة حيث وصلت إلى 217.62 مليار دينار.

### المطلب الثاني: مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (موبيليس)

فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التي حققتها شركة اتصالات الجزائر (موبيليس) خلال 5 سنوات يبين الجدول أدناه 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 نمواً 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 (52): مؤشرات أداء شركة اتصالات الجزائر (2015-2011)

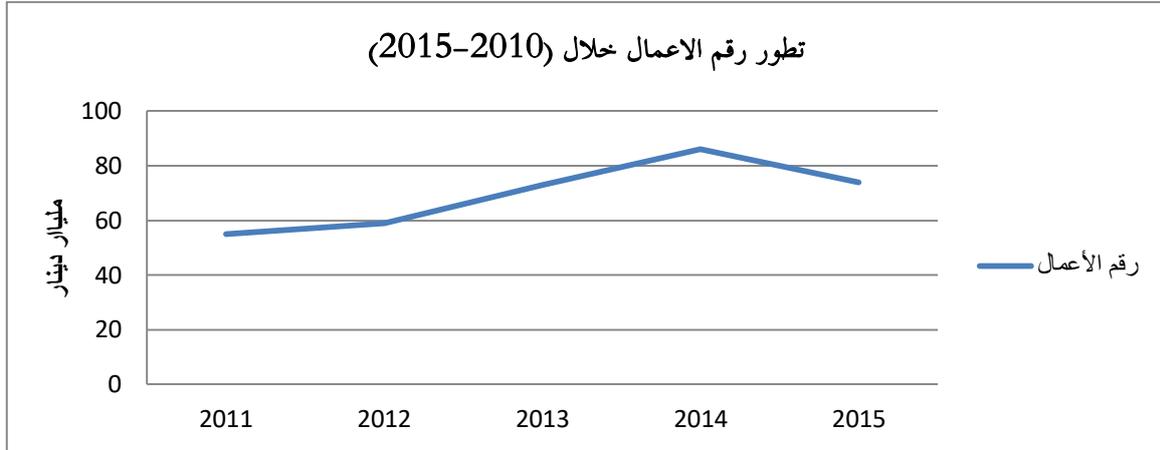
البيان	2011	2012	2013	2014	2015
عدد الاجمالي للمشاركين الهاتف النقال (بالملايين)	10.51	10.62	12.45	13.20	14.318
رقم الاعمال ( مليار دينار)	55	59	73	86	74.3
الحصة السوقية (نسبة %)	29.53%	28.31%	31.66%	30.08%	33.12%

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط <https://www.arpt.dz> 2016/02/20

والوثائق داخلية لشركة موبيليس

الشكل الموالي يوضح تطور رقم الأعمال لشركة موبيليس كما يلي:

الشكل رقم (27): تطور رقم الاعمال لشركة موبيليس



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن سنة 2014 حققت شركة موبيليس رقم أعمال قدر بـ 86 مليار دولار وهو أعلى حصيلة تصل إليها منذ إنشائها. ويرجع سبب ارتفاع رقم أعمالها إلى مبيعات الجيل الثالث حيث وصل عدد مشتركين إلى 3861312 مشترك سنة 2014 في حين وصلت سنة 2015 إلى 6542332 مشترك أي بنسبة تطور تقدر بـ 71.43% ، في حين بلغت الكثافة الهاتفية للنقل 3G ما يعادل 40.39%، أي مت يعادل 40 مشترك لكل 100 نسمة . والجدول التالي بين تطور عدد المشتركين في شبكة الهاتف النقل 3G .

الجدول رقم (53):تطور عدد الاجمالي للمشاركين في شبكة الهاتف النقل 3G

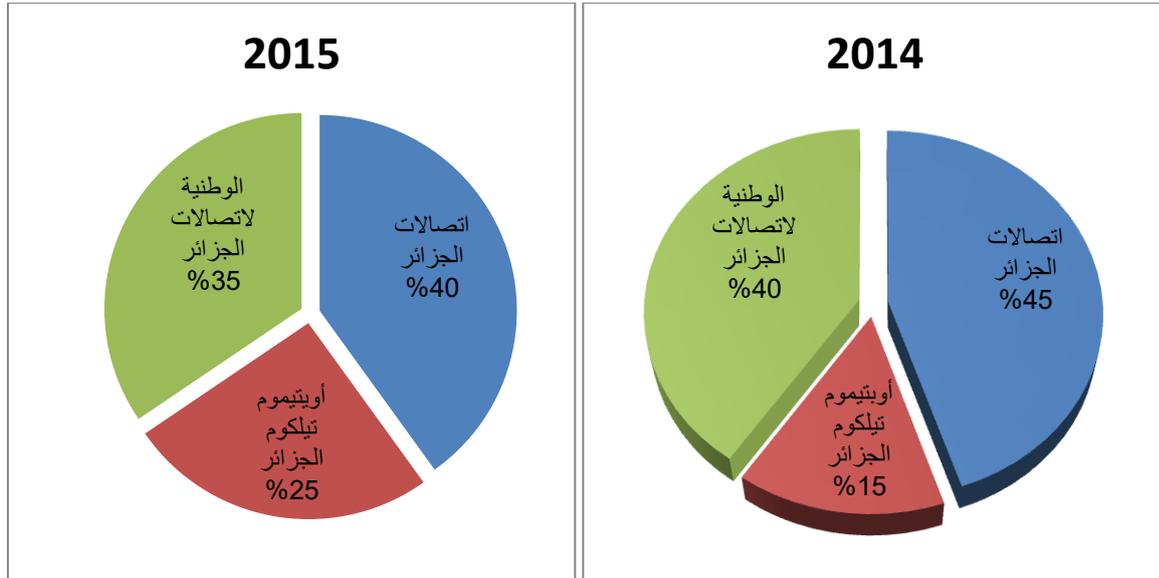
التطور	2015	2014	البيان
+71.43%	6542332	3816312	اتصالات الجزائر
+230.41%	4144135	1254250	أوراسكوم تيلكوم الجزائر
+63.81%	5632561	3438491	الوطنية لاتصالات الجزائر
+91.78%	16319027	8509053	العدد الاجمالي للمشاركين 3G <sup>1</sup>
+30.34%	+40.39%	+21.54%	الكثافة الهاتفية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مرصد سوق الهاتف النقل سنة 2015 (أنظر الملحق4).

<sup>1</sup> عدد المشتركين النشطين والمعرفين تم تدقيقه من طرف سلطة الضبط.

خلال سنة 2015، بلغت قاعدة المشتركين في شبكة 3G ما يعادل 16.32 مليون مشترك، وتمتلك شركة موبيليس الصدارة بحصة سوقية تقدر بـ 40.09% تم تليها شركة أوريدو بـ 34.52% ثم شركة جازي بـ 25.39%. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (28): توزيع الحصص المتعاملين في سوق 3G بالنسبة لعدد المشتركين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على تقارير مرصد سوق الهاتف النقال سنة 2015 (أنظر للملحق 4).

### المطلب الثالث: مؤشرات أداء شركة أوبتيكوم تيلكوم الجزائر (جازي)

تغطي جازي 95% من السكان على كامل التراب الوطني، كما تتوفر خدماتها للجيل الثالث في 48 ولاية منذ نهاية 2016. وقد تم إطلاق خدمات الجيل الرابع بنجاح في 1 أكتوبر 2016 وهي تتابع توسعها في الولايات تبعا للبرنامج المنصوص عليه في دفتر الشروط الخاص برخصة الاستغلال. كما نشرت جازي الخدمة العالمية للاتصالات على الجيل الثاني من أجل فك العزلة عن المناطق النائية. كما أطلقت جازي برنامجا للتحوّل على المدى الكبير منذ 2015 لتصبح المتعامل الرقمي المرجعي في الجزائر و تمكّن هكذا زبائنها من الاستفادة من كل الإمكانيات التي يمنحها العالم الرقمي.

في جانفي 2015 تحصل الصندوق الوطني للاستثمار على 51% من رأسمال الشركة بعد 3 سنوات من المفاوضات و أكثر من 4 سنوات من النشاط الجد محدود. و تبعا لشروط الاتفاقية، تحتفظ مجموعة<sup>1</sup> VEON سابقا Vimpelcom بمسؤولية تسيير الشركة و 49% من الأسهم. كما تم تغيير اسم الشركة من أوراسكوم تيلكوم الجزائر إلى أوبتيكوم تيلكوم الجزائر مع الحفاظ على نفس العلامة التجارية جازي.

الجدول رقم (54): مؤشرات أداء أوبتيكوم تيلكوم الجزائر (2010-2015)

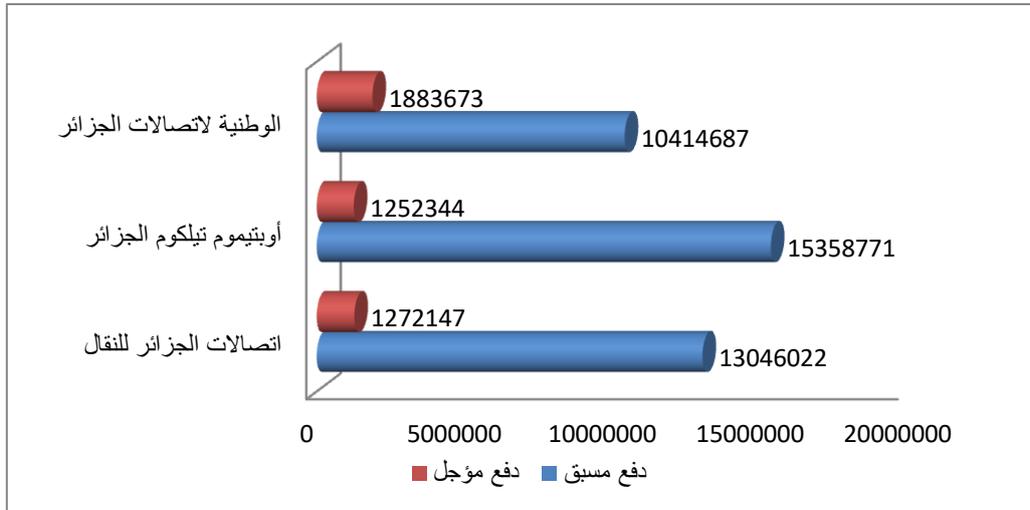
2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان
16.611	18.612	17.574	17.845	16.595	15.05	عدد المشتركين (بالملايين)
%38.43	%42.99	%44.47	%47.55	%46.59	%46.03	حصة السوقية (نسبة)

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط <https://www.arpt.dz> 2016/02/26

بين الجدول أعلاه انخفاض عدد المشتركين (GSM و 3G) في سنة 2015 حيث وصل إلى 16.611 مليون مشترك مقارنة مع سنة 2014 حيث قدر بـ 18.612 مليون مشترك أي بنسبة انخفاض تقدر بـ 10.75% ويرجع بالأساس إلى توقيف الخطوط غير النشطة أو غير المعرفة من طرف سلطة الضبط. بالإضافة إلى مسار المفاوضات من أجل بيع الشركة أثر سلبا على نشاط الشركة. إلا أن شركة جازي تحتل الريادة منذ انطلاقتها في 2001 في الحصة السوقية حيث وصلت سنة 2012 إلى 47.55% أي بنسبة قدرت بـ 50% من سوق الهاتف النقال في السباق في السوق في عروض الدفع المسبق، حيث خلال 2015 بلغ عدد المشتركين الذين ينتمون إلى فئة الدفع المسبق نسبة 89.80% مقابل 10.20% في فئة الدفع المؤجل.

<sup>1</sup> <https://www.vimpelcom.com/profile/Brands/> 2016/03/06

الشكل رقم (29): توزيع المشتركين حسب نوع الاشتراك والمتعاملين (3G و GSM)

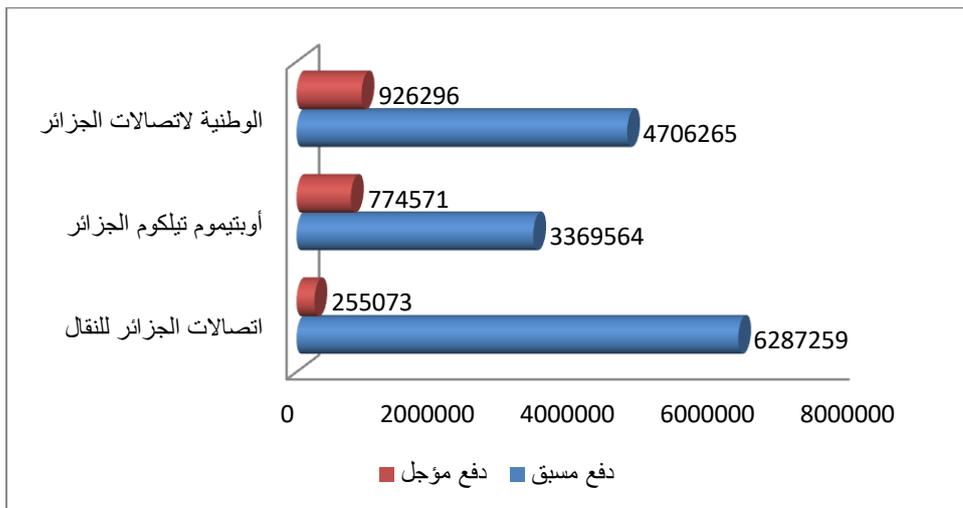


المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مرصد سوق الهاتف النقال(أنظر للملحق4)

من شكل نلاحظ أن جازي تحتل المرتبة الاولى في عدد المشتركين فئة الدفع المسبق يصل إلى 15 مليون مشترك في مقابل 1.25 مليون مشترك في فئة الدفع المؤجل.

خلال سنة 2015 ، 88% من مشتركى ال 3G سيتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 11.99% في فئة الدفع المؤجل. وتحتل اتصالات الجزائر للنقال (موبيليس) المرتبة الأولى في فئة الدفع المسبق تصل إلى 6.28 مليون مشترك في 3G والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (30): توزيع المشتركين حسب نوع الاشتراك والمتعاملين (3G)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات مرصد سوق الهاتف النقال(أنظر للملحق4)

من مميزات الدفع المسبق بالنسبة للعملاء ما يلي:

- التحكم في التكاليف الشهرية المكلفة المتعلقة بالهاتف؛
  - مراقبة تكاليف المكالمات الهاتفية باحتساب دقائق المكالمات؛
  - التخلص من تكاليف الاشتراك الشهرية الباهضة؛
  - اجتناب عناء تسديد الفاتورة.
- أما بالنسبة لمعامل مقدم الخدمة يستفيد من هذه المميزات:
- كل المكالمات مدفوعة مسبقاً؛
  - زيادة موارد المتعامل كون سعر دقيقة والرسائل القصيرة مرتفعة بالمقارنة مع خدمة الدفع المؤجل؛
  - اجتناب مشاكل العملاء الخاصة بتسديد الفاتورة.

#### المطلب الرابع: مؤشرات أداء شركة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو)

أعلنت أوريدو، إحدى أسرع شركات الإتصالات نمواً في الجزائر والمنطقة، عن تغيير علامتها التجارية وتبني العلامة التجارية الجديدة Ooredoo، المشتركة بين جميع فروع المجموعة التي تحمل نفس الاسم. وتم الإعلان عن العلامة التجارية الجديدة في 11 نوفمبر 2013 خلال مؤتمر صحفي عقد في الجزائر للاحتفال بإنجاز خطوة جديدة من إستراتيجية مجموعة Ooredoo التي تهدف إلى تعميم علامتها التجارية على امتداد الدول التي تعمل فيها. قطر، الكويت، سلطنة عمان، فلسطين، تونس، الجزائر، العراق، اندونيسيا، جزر المالديف وميانمار. وقد حققت مجموعة ooredoo إيرادات بلغت 33.2 مليار ريال قطري في عام 2014 مع قاعدة عملاء بلغت 107 ملايين مشترك.

وتم تغيير علامة نجمة إلى Ooredoo مع الحفاظ على الشعار "ديما معاكم". Ooredoo المأخوذة من الكلمة العربية "أريد" وهي كلمة تُترجم استراتيجية المؤسسة الموجهة لتلبية متطلبات العملاء والقائمة على ثلاث أسس وهي: الاستماع للعميل، والمسؤولية الاجتماعية، والإبتكار.

فيما يتعلق بمؤشرات الأداء التي حققتها الشركة الوطنية لاتصالات الجزائر خلال 5 سنوات يبين الجدول أدناه أهم مؤشرات الأداء لهذه الفترة الزمنية (2010-2015). فقد ارتفع عدد المشتركين بنسبة

5.44% لسنة 2015 بالمقارنة مع نفس الفترة من سنة 2014، أما الحصة السوقية فقد احتلت المرتبة الثالثة في سوق الهاتف النقال بالجزائر بنسبة تقدر بـ28.45% (عدد المشتركين GSM و 3G)

الجدول رقم (55): مؤشرات أداء الشركة الوطنية للاتصالات (2010-2015)

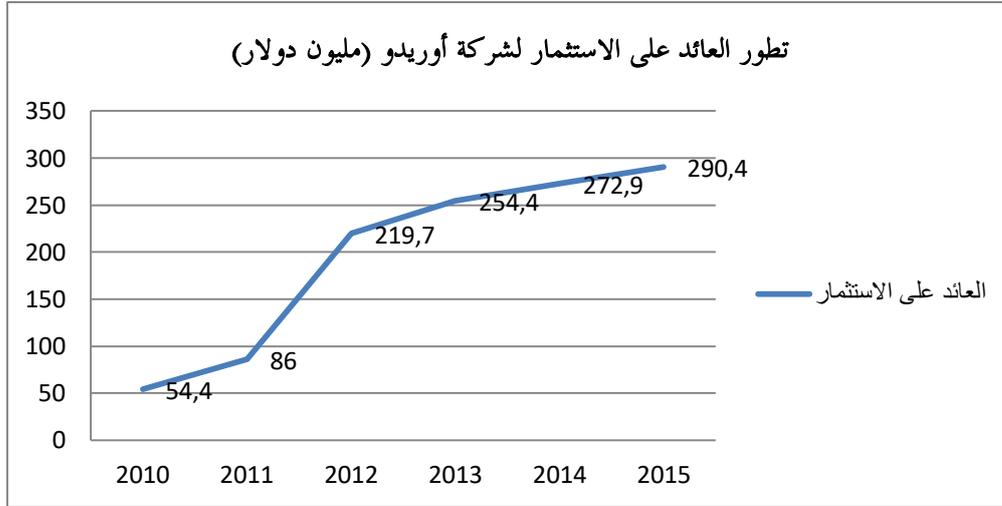
2015	2014	2013	2012	2011	2010	البيان
12.29	11.66	9.45	9.1	8.50	8.24	عدد المشتركين الهاتف النقال (بالملايين)
%28.45	%26.94	%24.02	%24.14	%23.85	%25.16	الحصة السوقية (نسبة %)
290.4	272.9	254.4	219.7	86	54.4	عائد على الاستثمار (مليون دولار)

المصدر: سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، التقارير السنوية للنشاط، على الرابط <https://www.arpt.dz> 2016/03/14

حسب التقرير السنوي لشركة الأم "أوريدو"<sup>1</sup>، 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. كما سجلت ذات الشركة نموا في الإيرادات المحققة قبل احتساب الفوائد والضرائب والاستهلاك والإطفاء التي ارتفعت في الثلاثي الأول لسنة 2014 إلى 9.14 مليار دينار جزائري (117.2 مليون دولار أمريكي)، مقابل 7.99 مليار دينار جزائري (101.9 مليون دولار أمريكي) في الثلاثي الأول لسنة 2013، أي بنسبة نمو 14% بالدينار الجزائري. وعرفت الاستثمارات الخاصة بـ"أوريدو" نموا بـ68% 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 بـ15%، حيث ارتفعت من 37 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول سنة 2013، إلى 42.7 مليون دولار أمريكي في الثلاثي الأول لسنة 2014.

<sup>1</sup> <http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo Annual Report 2014 ar3.pdf> 2015/02/03

الشكل رقم(31): تطور العائد على الاستثمار لشركة أوريدو



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معطيات الجدول السابق

إن استثمارات الشركة القطرية في الجزائر قد بلغت 1,5 مليون دولار خلال سنة 2010 وهو ما جعلها المستثمر الأول في الجزائر في مجال الهاتف النقال. ويبلغ عدد المشتركين في شبكة أوريدو خلال سنة 2010 أكثر من 8,24 مليون وتجاوزت الأرباح الصافية 5,3 مليون دولار " وهي أول سنة مربحة لأوريدو منذ دخولها السوق الجزائرية منذ 6 سنوات كما أن شركة استحوذت على 28.54% من حصص السوق. شهدت نتائج استثمارات وعائدات أوريدو خلال الثلاثي الأول 2011 إرتفاعا ملحوظا مقارنة مع السنة 2010 حيث بلغت مداخيلها الإجمالية ما يعادل 86 مليون دولار مقارنة مع السنة المنصرمة التي قدرت فيها بـ 54,4 مليون دولار بنسبة نمو تقدر بـ 15% من المائة كما تجاوزت عائدات 181,6 مليون دولار مقارنة بـ 131,9 مليون دولار السنة المنصرمة بنسبة زيادة قدرت بـ 83%.

حققت أوريدو نسبة نمو هامة خلال سنة 2013 مقارنة بنفس الفترة من سنة 2012، حيث ارتفعت قيمة إيراداتها إلى 254.4 مليون دولار بعد أن قدرت خلال سنة 2012 بـ 219.7 مليون دولار أي بنسبة ارتفاع وصلت إلى 22%. وسجلت أوريدو معدل الدخل الشهري المحقق مع عميل واحد بـ 8.5 دولار سنة 2012 ليرتفع إلى 9 دولارات سنة 2013 أي بنسبة زيادة تقدر بـ 6%. لتصل سنة 2015 إلى 12 مليون مشترك (عدد المشتركين GSM و 3G).

إلتزاما بمسؤوليتها كمساهم رئيسي في الاقتصاد الجزائري، أطلقت Ooredoo سنة 2013 شراكة مع وزارة الصناعة لمساعدتها على تحفيز النمو بين الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتماشياً مع التزام المجموعة بإثراء حياة عملاءها لاسيما الشباب ورواد الأعمال، شهد هذا التعاون دعم Ooredoo لانطلاق التقنية المبتكرة، مساعدة مطوري التطبيقات الجواله والمحتوى من الشباب لاستثمار ابتكاراتهم، وزيادة اعتماد تقنية المعلومات وخدمات الاتصالات داخل الشركات الصغيرة في الدولة.

### المطلب الخامس: مؤشرات الأداء الاجتماعي

انتهجت شركات الاتصالات العاملة في الجزائر ( موبيليس، جازي، أوريدو) برامج مختلفة للمسؤولية الاجتماعية، وعملت على تشجيع موظفيها على مشاركة في تلك المشاريع، حيث وجدت أنه من خلال ذلك يتزايد ولاء الموظفين وترتفع معنوياتهم من جهة، وتستحوذ على شريحة سوقية واسعة من جهة أخرى، لتصل لصورة ذهنية قوية.

#### أولاً: شركة موبيليس

شركة موبيليس هي فرع من الجزائرية للاتصالات و تسمى كذلك المتعامل التاريخي وهي أول محمول للهاتف النقال في الجزائر تقدم لربائنها 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 دولياً في مجال الإدارة وطموحاتها كبيرة و غير محدودة و مستمرة مثل تعويض حصتها في السوق وتطوير الخبرات والمساهمة في معدل النمو الاقتصادي الوطني و طبعاً تحقيق ميزة تنافسية.<sup>1</sup>

— نظمت شركة موبيليس للاتصالات، الشركة المواطنة الدورة الثانية للعناية السيكولوجية بالطفل المعاق يومي 4 و 5 جوان 2007.

— ساهمت شركة موبيليس مالياً وتقنياً ولوجيستيكياً في احتفال جمعية مشعل بعيد ميلادها (80) في 12 جوان 2007.

<sup>1</sup> <https://www.algeriatelecom.dz> 06/09/2014

- قامت شركة موبيليس بتأسيس النادي النسوي لكرة السلة بالجامعات الجزائرية.
- شركة موبيليس للاتصالات أطلقت عملية حجاج الرحمة من خلال تزويد الحجاج الجزائريين بشرائح موبيليس لتسهيل عملية التواصل مع ذويهم.
- تم الانطلاق في تشييد مبنى ضخمة لشركة موبيليس تحت شعار الزبون في المركز تحية النوعية والجودة.
- حرصا من شركة موبيليس على تلبية حاجيات ورغبات زبائنها قامت بإطلاق خدمة mob connect في 24 جانفي 2008.
- حضرت شركة موبيليس بقوة في فعاليات الصالون 19 للإنتاج الوطني، من خلال دعم المنتج الوطني.
- تحت شعار "موبيليس في خدمة الفن السابع"، رعت الطبعة 05 ليلية الفنك الذهبي 28 فيفري 2008.
- تكريسا منها لمسئوليتها البيئية، قامت شركة موبيليس بعملية الغرس الجماعي للاشجار في كل من الجزائر العاصمة، ورقلة، بشار، سطيف، عنابة، قسنطينة، الشلف.
- تحت شعار "الشركة المواطنة دوما في الموعد"، قامت موبيليس برعاية اليوم البرلماني حول مخطط العمل الخاص بترقية الشغل ومكافحة البطالة يوم 18 جوان 2008.
- موبيليس المعلن الحصري عن نتائج البكالوريا وشهادة التعليم المتوسط عبر SMS في المواسم الدراسية 2008، 2009، 2010 وذلك تحت شعار "موبيليس وجه الخير".
- بعنوان "البعد الروحي للشركة المواطنة" رعت الملتقى الدولي الثاني حول خطاب الصوفية التيجانية والعمولة يومي 4 و 5 نوفمبر 2008.
- تحت شعار "فن الاستماع للزبائن وجعلهم أولياء" نظمت موبيليس في الصالون الأول للعلاقة مع الزبون في 11 و 12 نوفمبر 2008.
- نظمت شركة موبيليس قافلة تنظيف الشواطئ صيف 2009، 2010، 2011.
- شركة موبيليس وتكريسا لمبادئها الإسلامية رعت الطبعة (05) لمسابقة فرسان القرآن الكريم.
- شركة موبيليس بحلتها الخضراء، تجسد القيم الأربعة، الشفافية، الوفاء، الحيوية والابداع، موبيليس باللون الاخضر هو ايضا التزام جماعي لضمان تنمية مستدامة 2010.

### ثانيا: شركة جازي للاتصالات

في جويلية 2001 تحصلت مجموعة اوراسكوم للاتصالات على الرخصة الثانية من الهاتف النقال في الجزائر بعد منافسة شديدة من أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع ، وذلك مقابل مبلغ قدره 737 مليون دولار أمريكي، وفي 07 نوفمبر 2001 تم الإعلان عن التسمية التجارية djezzy، وبمجرد انطلاقتها رسمت جيزي أولويتها الإستراتيجية وهي تطوير شبكتها بتكنولوجيا عالية وتغطية (48) ولاية قبل نهاية أوت 2003.<sup>1</sup>

- قامت الشركة المواطنة جازي بتنظيم الأيام الطبية الجراحية بمدينة أولاد جلال ببسكرة من 12 - 18 أبريل 2009 حرصا منها على صحة المواطن الجزائري وتدعيما للبحوث العلمية الطبية.
- مشاركة شركة جازي للشعب الجزائري شهر رمضان المعظم من خلال تقديم هدايا وجوائز قيمة للفائزين بمسابقة (ramtv) التي نظمها التلفزيون الجزائري ابتداء من سنة 2007 إلى غاية 2011.
- تكريم أفضل نقاط البيع لشركة جازي عبر ولايات الوطن الثامن والأربعون (48).
- نظمت شركة جازي للاتصالات المؤتمر العالمي لتكنولوجيا المعلومات والاتصال بمركز الإعلام الآلي بين عكنون أيام 2/3/4 جويلية 2008، كما تم عرض خدمة جديدة والمتمثلة في خدمة blackberry.
- رعت جازي الشركة المواطنة الدورة الوطنية الأولى لأعوان الأمن لتنس الميدان من 22 إلى 30 ماي 2008 كما قدمت هدايا تشجيعية للفائزين بالأدوار النهائية.
- تحت شعار جازي "عيش كرة القدم"، هنأت شركة جازي فريقي وفاق سطيف بفوزه بكأس العرب وفريق شبيبة القبائل بفوزه بالبطولة الجزائرية موسم 2008، وقدمت لهم مبالغ مالية تشجيعية.
- بغية جلب الاستثمارات الأجنبية للجزائر، نظمت شركة جازي المنتدى الاقتصادي العربي للاستثمار يومي 21 و22 جانفي 2008 بالجزائر العاصمة.
- تشجيعا للرياضة، أقدمت جيزي على رعاية الذهبية للملتقى الدولي لألعاب القوى الذي جرى بمضمار مركب 5 جويلية بحضور 152 بطل إفريقي في جميع التخصصات.

<sup>1</sup> <http://www.djezzy.dz/djezzy/evenements/responsabilites-societales> 23/11/2014

- حرصا من شركة جيزي على صحة المواطن الجزائري، رعت الأيام العلمية الطبية التي أقيمت بالمدرسة الوطنية للصحة العسكرية في 04 أبريل 2007.
- نظمت شركة جيزي جمعية مكافحة المخدرات بمدينة قسنطينة اليوم التحسيسية بمخاطر المخدرات في 05 أبريل 2007.
- لان شركة جيزي كانت أول متعامل للاتصالات في الجزائر يحصل على ايزو 14000، فقد رعت المؤتمر الدولي للطاقة والبيئة في 07 مارس 2007 بنادي الصنوبر.
- بنت شركة جيزي جسرا للتقارب بين الجزائر ومصر وذلك بتنظيمها للأسبوع الثقافي الجزائري المصري يومي 19 و 20 جانفي 2006 بحضور 60 فنان مصري.
- شيدت شركة جيزي عشر (10) زوايا بولاية أدرار كما ساهمت في ترقية بعضها إلى مراكز دينية.
- تبرعت شركة جيزي باثني عشر (12) عيادة صحية متنقلة لفائدة المحرومين والساكين بالمناطق النائية.
- كان لشركة جيزي شرف الرعاية الرسمية والوحيدة للملتقى الدولي لبناء مليون (1000000) مسكن يومي 6 و 7 أبريل 2005.
- محاولة من شركة جيزي جلب المستثمر البريطاني للجزائر، قامت بتنظيم المنتدى الجزائري البريطاني للاستثمار في جانفي 2005.

### ثالثا: شركة أوريدو للاتصالات

- الوطنية للاتصالات الجزائر، هي فرع من فروع الشركة الكويتية للاتصالات، وقد تحصلت على رخصة الهاتف النقال في الجزائر في 02 ديسمبر 2003 بعد مناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، وفي 25 أوت 2004 قامت الوطنية بالطرح التجاري لعلامتها "أوريدو"<sup>1</sup>.
- بمناسبة الشهر الفضيل وحرصا من شركة أوريدو لمساعدة الفقراء والمعوزين وعابري السبيل، وهبت (60) طنا من المواد الغذائية للهِلال الأحمر الجزائري.
  - شركة أوريدو ساهمت في تأسيس جمعية إحسان لرعاية الشيوخ والعجزة.

<sup>1</sup> <http://www.ooredoo.dz> 11/09/2014

- حرصا من شركة أوريدو على مكافحة الأمية وترسيخا لمبادئها في نشر العلم كرمت جمعية اقرأ في عيد ميلادها (20) العشرين.
- شركة أوريدو للاتصالات الراعية الرسمية والحصرية للأسبوع الوطني للقران الكريم بدار الإيمان في 18 مارس 2009.
- شركة أوريدو وحرصا منها على مكافحة البطالة وخلق فرص للتشغيل نظمت صالون للمواهب والعمل بمدينة سطيف يومي 26 و 27 نوفمبر 2009 .
- شركة أوريدو للاتصالات تنظم الصالون الدولي الرابع للصيدلة يومي 6 و 8 مارس 2010.
- مساهمة منها لإثراء ثقافة السياحة الداخلية، قامت شركة نجمة بتنظيم منتدى السياحة والسفر يومي 1 و2 ديسمبر 2009 بقصر الثقافة بالجزائر العاصمة.
- شركة أوريدو للاتصالات رفيق الرياضة والشباب، ترعى البطولة الإفريقية لكرة القدم لأقل من 17 سنة من 19 مارس – 02 أبريل 2009.
- شركة أوريدو تساهم في ربط جسر جوي لمساندة الخضر من خلال نقل الجماهير من العاصمة الجزائرية الى العاصمة السودانية الخرطوم بقيمة مليار وخمس مائة مليون سنتيم.
- شركة أوريدو تنظم سهرة لتوزيع الهدايا لمسابقة النجوم الخاصة بالولايات صيف 2011.
- شركة أوريدو الراعي الرسمي والحصري للصالون الدولي للطاقت المتجددة والتنمية المحلية في 21 أكتوبر 2011 بقصر المعارض بمدينة وهران.
- شركة أوريدو للاتصالات تكريسا لقيمها قامت بالرعاية الرسمية الحصرية للصالون الدولي للكتاب بالعاصمة من 1 إلى 10 أكتوبر 2011.
- شركة أوريدو للاتصالات تشارك في المنتدى العالمي للاتصالات في 27 أكتوبر 2011.
- شركة أوريدو للاتصالات تطلق عملية أوريدو ديجا معاكم لخدمتكم.

### المبحث الثالث: تحديات تنفيذ نموذج إدارة معرفة العملاء في الشركات

قبل البدء في تنفيذ برنامج إدارة معرفة العملاء، لا بد لها أن تفهم جيدا التحديات و العوائق أمام عملية مشاركة المعرفة، و من ثم اتباع الطرق و الأساليب التي تمكنها من التغلب على تلك العوائق، التي قد تكون : عوائق تنظيمية، أو عوائق تتعلق بدعم الإدارة، أو عوائق تكنولوجية.

#### المطلب الأول: التحديات التنظيمية والإدارية

و هي تلك العوائق المرتبطة بالهيكل التنظيمي للشركة، وبنقص اهتمام ودعم إدارتها، ويتجلى ذلك في المظاهر التالية:

- عدم وجود حوافز تشجع الأفراد على مشاركة الآخرين لمعرفتهم و أفكارهم، فالأفراد عادة ما يحتفظون بما يجعلهم مميزين عن الآخرين، و بالتالي فهم في حاجة إلى نظم تحفيز، تجعلهم يؤمنون بأنه من الأفضل أن يشاركوا الآخرين بمعارفهم.
- قيام التنظيم بتقييم الأفكار الفريدة و المميزة بدلا من مشاركتها، الأمر الذي جعل الأفراد لا يتبادلون معارفهم، بل يسعون إلى تطوير أفكارهم الخاصة.
- تركيز التنظيم على المعرفة الصريحة، تجاهله للمعرفة الضمنية.
- وجود الحدود و عدم التنسيق الكافي بين وحدات و أقسام المنظمة المختلفة.
- نقص اهتمام الإدارة ببرنامج إدارة المعرفة، و دعمه بمختلف الوسائل، وكذا توفير و خلق البيئة المناسبة له .و لكي يكتب للشركة النجاح، لا بد من دعم الإدارة والتزامها بهذا البرنامج، وسعيها إلى تحقيقه وإنجاحه، وقبل ذلك، يجب أن تكون هذه الإدارة مقتنعة تمام الإقتناع بهذا البرنامج و مدى الحاجة إليه.

#### المطلب الثاني: العوائق التكنولوجية

من الممكن أن تسبب التكنولوجيا التي اختارتها الشركة لتطبيق برنامج إدارة المعرفة، عائقا أمام تنفيذ هذا البرنامج، حيث أن التغيير الدائم هو جزء من حياة الأعمال والعمليات، ولا بد أن يترافق ذلك التغيير مع مواكبة تطور التكنولوجيات المستعملة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن التكنولوجيا وحدها لا تعمل ولا تضمن إدارة المعرفة، فهي أداة تساعد في إنجاز و تسهيل تلك العملية. وتشير واحدة من أهم الدراسات، التي أجريت لمعرفة أسباب عدم انتقال أفضل

الممارسات بين مختلف الأقسام داخل الشركات الواحدة، أن أفضل الممارسات تحتاج على الأقل إلى عامين قبل أن تنتشر في أرجاء التنظيم، وأن هناك أربعة عوائق أساسية، تسبب ذلك التأخر في تحديد ومشاركة أفضل الممارسات داخل التنظيم الواحد، وهي:

-**الجهل** : و يعني أن الشخص الذي يملك المعرفة، يعتقد أنه لا يوجد من يحتاج إلى معرفته، و يعتقد الآخرون في الشركة ألا أحد يمتلك تلك المعرفة.

-**عدم القدرة على أخذ المعرفة** : و تعني أنه عندما يتم التعرف على طريقة الأداء الأفضل، نجد أن الشركة لا تمتلك أية طريقة، أو إجراءات معينة، تساعد في الاحتفاظ بتلك المعرفة وتخزينها وإعادة نشرها.

-**عدم وجود شبكة اتصال** : و يعني أنه لا يوجد تفاعل في أداء الأقسام المختلفة فيما بينها، ففي الغالب يحصل الأفراد على المعرفة من شخص يتعاملون معه، و نادرا ما نجد أن طريقة أحدهم قد انتشرت دون التفاعل بينه و بين الآخرين.

-**نقص في التحفيز** : و يعني عدم التعرف على الفوائد و المكاسب، التي يمكن أن تجنيها الشركة من اكتساب المعرفة الجديدة، و تطبيق الطرائق و الممارسات المبتكرة.

و يمكن للشركة تجاوز هذه العوائق و التحديات، إذا قامت بالإجراءات التالية:

-دراسة مدى جدوى و اقتصادية مشروع إدارة معرفة العملاء

-امتلاك البنية التحتية التنظيمية و التقنية بشكل مسبق.

-تصميم المشروع ليكون مرنا، و ليضمن وصول الأفراد بسهولة إلى المعلومات التي يحتاجونها.

-فهم الجميع لمدى و أهداف المشروع.

-بناء نظام لإدارة المعرفة يشجع على مشاركة المعرفة بين أفراد الشركة

-توفير قنوات الاتصال المباشرة بين أطراف الاتصال لتبادل المعارف.

-دعم و تأييد الإدارة العليا لمشروع و برنامج إدارة المعرفة.

-الانفتاح على أفكار الآخرين و الرغبة في المشاركة بالأفكار و السعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

-تحفيز العاملين على البحث و التوقع و تبني أفضل الممارسات التطبيقية.

-تطوير المصفوفات لتقييم فاعلية و نشاط برنامج إدارة المعرفة و قياس نتائجه.

-تحفيز العاملين للمشاركة بالمعرفة.

- التشجيع و مكافأة روح التعاون، و تعلم الفريق، و التأكيد عليهما بصورة دائمة.
- تحديد و تطوير القادة، الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم، على مستوى الفرد والفريق والشركة.
- تحديد الأشخاص الملائمين لاختيار الإطار لتنفيذ إدارة معرفة العملاء، على أن يكونوا من خلفيات علمية متعددة لتوفير التنوع المعرفي و بمهارات عالية.
- تحديد و تمثيل معرفة الشركة المتوافرة و المحافظة عليها.
- القدرة على الفهم المشترك لنموذج عمل المنظمة، و سياقاتها الإستراتيجية.
- تغيير الثقافة البيروقراطية و هيكل الشركة، بما يتلاءم مع تنفيذ برنامج إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: نموذج مقترح لإدارة معرفة العملاء

لا بد من التأكيد في البدء على أن النموذج الذي نقترحه يمثل محاولة أولية قابلة للتطوير في ضوء استخدامه ومع ضرورة التأكيد على أن المتغيرات والعوامل التي يغطيها النموذج تمثل العوامل الأساسية المكونة لأبعاد إدارة معرفة العملاء في الشركة.

تم الاعتماد على بُعد العمليات كنقطة مشتركة ومتكاملة بين إدارة المعرفة (KM) وإدارة علاقة مع العملاء (CRM) وإدارة معرفة العملاء (CKM)؛ فالشركات يجب أن تركز على ثلاثة أنواع من المعرفة في عمليات CKM من أجل تحقيق هدفها في تعامل مع العملاء (المعرفة للعملاء ومن العملاء وحول العملاء).

يتضمن النموذج المراحل التالية:

### المرحلة الأولى: اكتساب وتوليد المعرفة الخاصة بالعملاء

تتضمن هذه الخطوة تحديد المعرفة التي تحتاجها الشركة عن العملاء بأبعادها الثلاث:

1. المعرفة حول العملاء: هذه المعرفة مكتسبة بواسطة إدارة الخدمة العمليات الرئيسية التي تستخدم المعرفة حول العميل؛ فخدمة العميل تقدم فرص لكسب المعرفة آليا حول العملاء عن طريق أجهزة الإعلام الالي حيث تضم البيانات التالية: الجنس، العمر، المهنة، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الاهتمامات، المنطقة الجغرافية، الهوايات، نوع شبكات التواصل الاجتماعي التي يستخدمونها. وكذلك بيانات عن

حجم تعاملهم مع الشركة، هامش ربحهم... والتحدي عندما تُدار المعرفة حول العملاء هو السؤال حول كم كمية البيانات حول العميل التي يستطيع موظف الشركة أن يحولها إلى معرفة.

2. **المعرفة من العملاء:** وهي معرفة حول المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها وأيضا معرفة حول كيف هم يفهمون العروض التي يشترونها، وتعد هذه المعرفة من العملاء ذات قيمة لأنها تغذي إجراءات تحسين المنتجات والخدمات. ويمكن أن تكتسب هذه المعرفة بنفس طرق كسب المعرفة حول العملاء، وهي في الغالب مكتسبة عند نقاط الخدمة، تضم على سبيل المثال: احتياجات ورغبات العملاء، التوقعات والآراء حول منتجات وخدمات الشركة وسياساتها، مستوى الرضا لدى العملاء، تقييم العملاء للحملات الترويجية المقدمة من قبل الشركة...

3. **المعرفة للعملاء:** هذه المعرفة مكتسبة بواسطة إدارة العرض (الاشهار)، إدارة العقد، وإدارة الخدمة، يعني تفاعل بين العميل والشركة وما يحصل عليه العميل من معرفة حول المنتجات والخدمات المقدمة من قبل الشركة تضم كافة المعلومات عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها المقدمة للعملاء من مواقع وكالات الخدمة، نوع وأسعار الخدمات، عروض حول الخدمات ما بعد البيع، موقع الشركة في السوق واستثماراتها... التحدي الرئيسي عندما يُدار هذا النوع من المعرفة هو الحفاظ المتوازن بين الوضوح والدقة وشفافية.

تعتبر هذه المرحلة محاولة لتحديد فجوة المعرفة حول العملاء ومن العملاء في الشركة (ماذا تعرف الشركة) مقابل (ماذا يجب أن تعرف الشركة). وأيضا تحديد فجوة المعرفة لدى العملاء (ماذا يعرف العملاء) مقابل (ماذا يجب أن يعرف العملاء) خاصة بما يتعلق بالشركة، منتجاتها، خدماتها، عملياتها، سياساتها، استراتيجيتها، أنشطتها... وكذا سد فجوة المعرفة للعملاء من خلال وسائل الترويج والإشهار والدعاية.

لكن هذه المرحلة تحتاج إلى إنشاء ما يسمى بفريق إدارة المعرفة يتولى مهام تحديد الفجوة المعرفية في جميع مستويات الشركة، وتحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بإدارة المعرفة المتواجدة داخل الشركة، كما يجب على الشركة تكوين موظفها على التواصل الفعال مع العملاء خاصة على مستوى إدارة الخدمة واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصال في جميع عمليات إدارة معرفة. وعليه يجب على

الشركات أن تعمل على استقطاب العاملين ذوي المؤهلات والكفاءات خاصة في مجال خدمة العملاء والتسويق وعلاقات مع العملاء. كما يجب الاحتفاظ بالأصول المعرفية المتمثلة بالكفاءات والخبرات من الموظفي وحمائتهم من الاستقطاب الخارجي من خلال الاعتماد على التحفيز والتشجيع على الابداع والابتكار.

### المرحلة الثانية: تنظيم وتخزين وتقييم المعرفة الخاصة بالعملاء

تكوين قاعدة بيانات لمعرفة العملاء باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربط الموظفين بشبكة واحدة يستطيعون من خلالها تبادل المعلومات والخبرات، والعمل على تحديث قاعدة المعرفة بشكل مستمر مما يسمح بمواكبة التغيرات المتسارعة في احتياجات ورغبات العملاء. حيث تتولى قاعدة البيانات تنظيم وتحليل وتصنيف وحفظ البيانات والمعلومات الخاصة بالعملاء. لكن هذه العملية تحتاج إلى خلق ثقافة تنظيمية جديدة تسهل وتشجع تقاسم واستخدام المعرفة بين الموظفي الشركة أنفسهم وبين موظفي الشركة وعملائها على أساس الثقة المتبادلة. تغيير الثقافة ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية ألا وهي جعل الموظفي على: استعداد في تزويد بالمعرفة الخاصّة بهم، استعداد في استثمار إدارة المعرفة، استعداد في استقبال معرفة من الآخرين.

### المرحلة الثالثة: استخدام أدوات وسائل لتقاسم وتشارك وتوزيع المعرفة الخاصة بالعملاء

1. توفير الوسائل والإمكانات اللازمة لنمو المعرفة لدى الموظفي مثل الإنترنت و الشبكات الربط الداخلية والتقارير السنوية والمجالات والكتب سواء الداخلية أو الخارجية.
2. تشجيع الادارة العليا على المشاركة المعرفة بين الشركة والعملاء، وكذا تغيير سياسة التحفيز وربطها بمشاركة وتبادل المعرفة والإبداع والابتكار. إن دعم الإدارة العليا تعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة والتزام ودعم الإدارة العليا لا ينتهي عند بداية تطبيق إدارة المعرفة وإنما لا بد أن يكون دعما مستمر. ويجب أيضا التعرف على الأفراد المتميزين والمخلصين داخل الشركة لتقوم بتشجيعهم حتى يصبحوا من أنصار ومؤيدين إدارة المعرفة في شركتهم وتشجيعهم على التفاعل والمشاركة في تبادل المعرفة.

### المرحلة الرابعة: استخدام وتطبيق المعرفة الخاصة بالعملاء

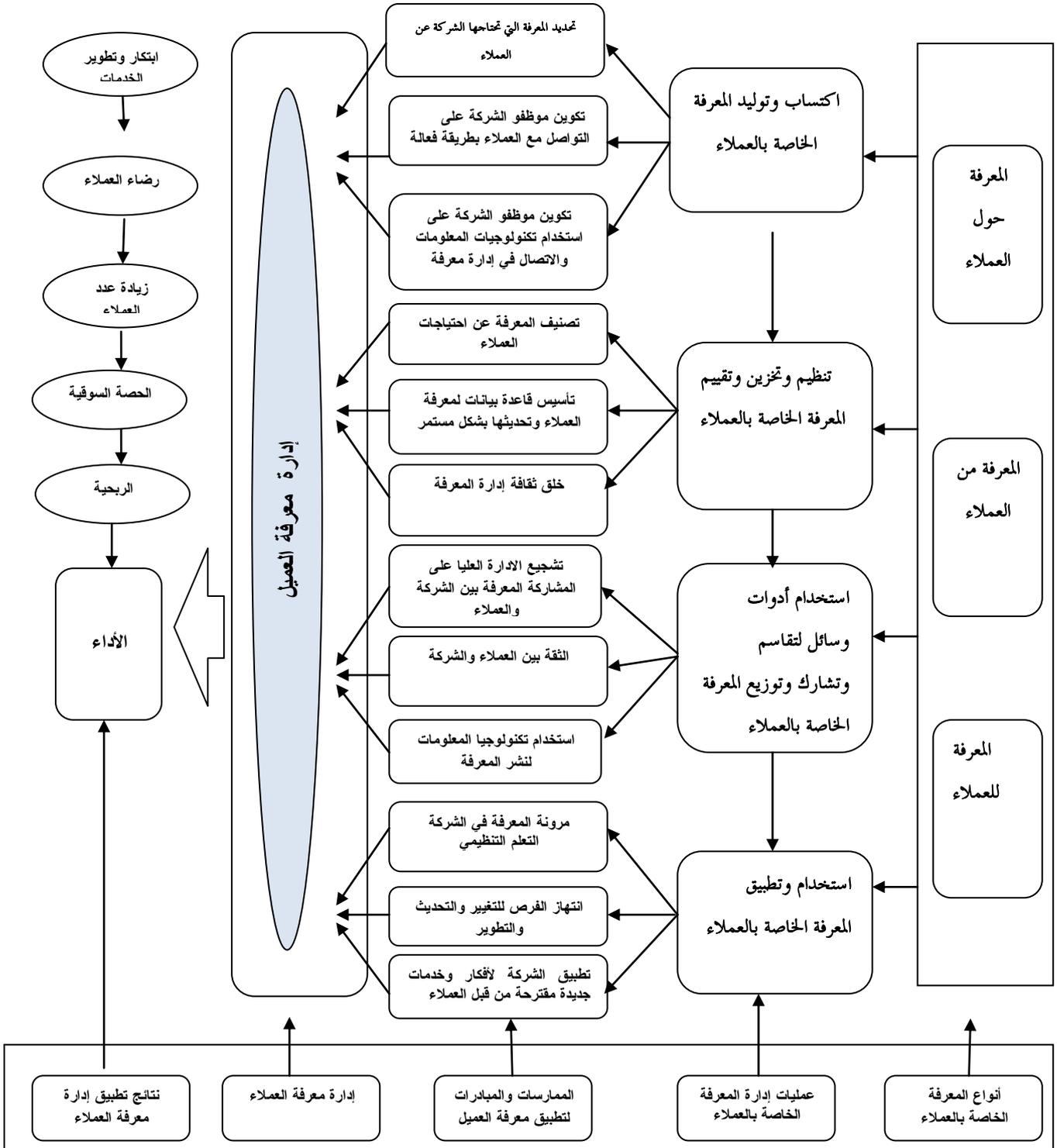
تمثل هذه المرحلة جوهر عملية إدارة معرفة العملاء، وتطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته، وتستخدم أيضا في ما يلي:

- تطوير الخدمات والمنتجات تتوافق أكثر مع رغبات واحتياجات العميل؛
- الوصول إلى درجات عالية من الرضا لدى العميل؛
- زيادة الحصة السوقية من خلال منتجات مطور وفق آراء تفضيلات العملاء؛
- المحافظة على العملاء الحاليين ومحاوله استقطاب عملاء جدد وجعلهم شركاء في بناء المعرفة؛
- الرفع من مستويات الأداء داخل الشركة من خلال نشر ثقافة تقاسم وتشارك المعرفة بين عاملين.

فالمعرفة وبغض النظر عن لونها وطبيعتها ودرجة تعقيدها لا تصبح ذات فائدة تُذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع في موضع التطبيق العملي. وتستخدم المعرفة الخاصة بالعميل لدعم القرارات والعمليات وحل المشكلات التي يتعرض لها العميل أثناء استلامه الخدمات والمنتجات، والتي في نهاية تؤدي إلى خلق معرفة جديدة وبالتالي يتم التقاط هذه المعرفة ومشاركتها وتطبيقها مرة أخرى... وتستمر الدورة.

الشكل الموالي يوضح النموذج المقترح لإدارة معرفة العملاء في شركات محل الدراسة.

الشكل رقم (32) : نموذج مقترح لإدارة معرفة العملاء



المصدر: من إعداد الباحثة

## خلاصة:

- تضمن هذا الفصل الدراسة التحليلية المقارنة بين متعاملي الهاتف النقال في الجزائر للتعرف على مدى تبني مدخل إدارة معرفة العميل بأبعادها (المعرفة حول العميل، المعرفة من العميل، المعرفة للعميل) وتأثير هذه الأخيرة على مستوى الأداء بأبعاده (رقم الأعمال، الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء). وتم التوصل إلى:
- تزايد الاهتمام بإدارة معرفة العميل خاصة بما تعلق ببعده المعرفة حول العميل وهذا من خلال جمع وتصنيف وتنظيم وتوزيع المعرفة الخاصة بالعميل باستخدام تكنولوجيا المعلومات خاصة بعد قرار هيئة سلط الضبط للمواصلات السلكية واللاسلكية سنة 2008 يقتضي بتعريف هوية حامل شريحة الهاتف النقال، وعليه تمتلك شركات الهاتف النقال قواعد بيانات خاصة بعملائها وتقوم بصفة دورية (كل 3 أشهر) بعملية تحيين البيانات.
  - إن شركات الهاتف النقال بالجزائر تتوفر على كافة متطلبات إقامة إدارة معرفة العميل من توفر موارد بشرية مؤهلة، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ثقافة المؤسسة التي تولي اهتماماً متزايداً للعملاء، مع نقص في دعم الإدارة العليا لإنشاء إدارة معرفة قسم مستقل بحد ذاته.
  - تمارس شركات الهاتف النقال عمليات إدارة معرفة العميل المتمثلة في (اكتساب وتوليد المعرفة، تنظيم وتخزين وتقييم المعرفة، تقاسم وتشارك وتوزيع المعرفة، استخدام وتطبيق المعرفة) بشكل غير مباشر، غير منهجي وغير منظم أو بشكل متقطع، والظاهر ذلك من خلال عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة واقتصار إدارة المعرفة على تأهيل الموظفين من خلال عمليات التدريب والتكوين والتعليم.
  - تبني شركات الهاتف النقال مدخل إدارة معرفة العميل بدرجات مختلفة وخاصة في بعدين المعرفة عن العملاء والمعرفة للعملاء وهذا ما نتج عنه اختلاف في مستوى أدائها. كما خلصت الدراسة أن شركة جازي تتمتع بمستوى عالي للأداء مقارنة مع منافسيها من حيث: عدد المشتركين، رقم الأعمال والحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء، ثم تليها شركة موبيليس وأخيراً شركة أوريدو.

الختامة

**نتائج الدراسة:** من خلال الدراسة على المستويين النظري والتطبيقي لأثر إدارة معرفة العملاء على أداء الشركات في قطاع الاتصالات، تم التوصل إلى جملة من النتائج:

### 1/ النتائج المستمدة من الجزء التطبيقي:

- يشهد قطاع الاتصالات في الجزائر تطورا كبيرا وسريعا، خاصة بعد فتحه للاستثمار الأجنبي مما زاد من حدة المنافسة في سوق الهاتف النقال بين المنافسين ثلاث : اتصالات الجزائر (موبيليس)، مجمع اوراسكوم تيليكوم (جازي)، والوطنية للاتصالات (أوريدو)، أصبح لابد على كل منافس إثبات نفسه وتحسين حصته السوقية من خلال الحفاظ على عملاءه الحاليين، ومحاولة استقطاب عملاء جدد.
- استخدام تكنولوجيا الاعلام والاتصال في شركات (موبيليس، جازي، أوريدو) يؤدي إلى زيادة إيراداتها وتقليل تكاليف الخدمة المعروضة وحل الكثير من المشاكل في البيئة الإدارية. ويمكن المدراء من الحصول على المعلومات الهامة عن حجم السوق قوة المنافسين، تغير أذواق العملاء، الخصائص الثقافية للمجتمع، الوسائل التكنولوجية المستخدمة من طرف الشركات المنافسة إلى غير ذلك.
- زيادة الوعي والإدراك لدى الشركات أن أداء الأعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة واستثمار في طاقتها البشرية، من أجل إيجاد برامج لتبسيط وتسهيل العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم وزيادة عددهم. في ظل منافسة احتكار القلة التي تتشابه فيها الخدمات المقدمة إلى حد كبير، ويبقى التميز في كيفية إنجاز وتقديم الخدمات والعروض.
- إن نظام المعرفة في الشركة يتمثل في بعدين أساسيين هما : الآليات ( وتمثلها قواعد البيانات، البرمجيات تكنولوجيا المعلومات) وتتجسد هذه الآليات في الرصيد المعرفي للشركة، والقدرات ( وتمثل في الأفراد وخبراتهم وعلاقاتهم وتفاعلاتهم السياقية ). ورغم أن العمل المعرفي ينصب على البعد الثاني إلا أنه بحاجة إلى تكنولوجي المعلومات وآلياتها من أجل تحسين أدائه.
- تستخدم شركات الهاتف النقال عدة وسائل لإدخال الموظفين في نظام المعرفة أهمها: التعليم والتدريب، أفكار الموظفين الجديدة ، التحفيز، معلومات حول السوق، معلومات حول المنافسين، معلومات حول العملاء تسجيل أنشطة الشركة (تقارير دورية)، تسجيل أداء الشركة (تقارير سنوية ومقارنتها مع المنافسين).

- صعوبة قياس المعرفة والتي تتمثل في: الفرق الأساسي بين إدارة الأشياء وإدارة المعرفة ، صعوبة تخصيص نتائج المعرفة بالعوامل التي أدت إليها، قيمة المعرفة هي دالة الطلب عليها، مشكلة المعرفة الرديئة، صعوبة ماذا نقيس في المعرفة.
- يمكن أن تقاس المعرفة على مستويين أساسيين هما : مستوى الإنتاجية الداخلية الذي يتمثل في تعظيم إمكانية النشاط داخل الشركة ويعبر عنه حسب نموذج المقترح في الممارسات والمبادرات لتطبيق معرفة، ومستوى الإنتاجية الخارجية والذي يتمثل في الحصيلة أو النتائج النهائية لأداء الشركة.
- هناك تحديات تُعيق تنفيذ إدارة معرفة في شركات الهاتف النقال تتمثل في الآتي:
  - صعوبة تحديد ماهية المعرفة التي يجب إدارتها.
  - ارتفاع تكاليف استخدام مصادر إدارة المعرفة.
  - صعوبة قياس قيمة وأداء أصول المعرفة.
  - تغير سلوك العاملين نتيجة تطور معرفتهم.
- تسعى كل شركة إلى الحفاظ على عملائها من خلال وضع استراتيجية تهدف من خلالها إلى بناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء وذلك بجمع المعرفة والمعلومات عن العملاء، وإقامة دراسات واستبيانات على عينيات من عملائها بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا من عدمه وتخصص في ذلك فرق متخصصة للإشراف على هذه الدراسات.
- تمارس شركات الهاتف النقال عمليات إدارة معرفة العميل المتمثلة في (اكتساب وتوليد المعرفة ، تنظيم وتخزين وتقييم المعرفة، تقاسم وتشارك وتوزيع المعرفة، استخدام وتطبيق المعرفة) بشكل غير مباشر، غير منهجي وغير منظم أو بشكل متقطع، والظاهر ذلك من خلال عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة واقتصار إدارة المعرفة على تأهيل الموظفين من خلال عمليات التدريب والتكوين والتعليم .
- اعتماد شركات الهاتف النقال في اكتساب المعرفة وتطويرها على وسائل نقل المعرفة الصريحة مثل التدريب والتعليم وأهملت وسائل نقل المعرفة الضمنية مثل مشاركة المعرفة الذاتية بين الموظفين من خلال سرد القصص والحوار، وأيضاً أهملت تبادل خبرات الموظفين والحفاظ عليهم.
- هناك أثر لإدارة معرفة العملاء على أداء شركات الهاتف النقال من حيث: رقم الأعمال، عدد المشتركين، زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء.

– خلصت الدراسة أن شركة جازي تتمتع بمستوى عالي للأداء مقارنة مع منافسيها من حيث: عدد المشتركين رقم الأعمال والحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء، ثم تليها شركة موبيليس وأخيرا شركة أوريدو. كما أن شركات قطاع الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحققه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في منافسة احتكار القلة وبالتالي يمكن أن نقول بأن البيئة المالية في صالح شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

## 2/ مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج:

– الفرضية الأولى: تستفيد شركات (موبيليس، جازي، أوريدو) من عملية جمع المعرفة والمعلومات من العملاء.

وهي معرفة حول المنتجات والخدمات التي يحصلون عليها وأيضا معرفة حول كيف هم يفهمون العروض التي يشترونها، وتعد هذه المعرفة من العملاء ذات قيمة لأنها تغذي إجراءات تحسين المنتجات والخدمات. ويمكن أن تكتسب هذه المعرفة بنفس طرق كسب المعرفة حول العملاء، وهي في الغالب مكتسبة عند نقاط الخدمة تضم على سبيل المثال: احتياجات ورغبات العملاء، التوقعات والآراء حول منتجات وخدمات الشركة وسياساتها، مستوى الرضا لدى العملاء، تقييم العملاء للحملات الترويجية المقدمة من قبل الشركة استقبال الشكاوي من أجل معالجة مشاكل جودة التغطية وضعف الإشارة واتخاذ الاجراء التصحيحي المناسب لشكاوى العملاء. وهو ما يؤكد صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

– الفرضية الثانية: يوجد تأثير لإدارة معرفة العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الأداء في شركات (موبيليس، جازي، أوريدو).

تسعى كل شركة إلى احتفاظ بعملائها من خلال وضع استراتيجية تهدف من خلالها إلى بناء قاعدة بيانات خاصة بالعملاء وذلك بجمع المعرفة والمعلومات حول العملاء، وإقامة دراسات واستبيانات على عينات من عملائها بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا من عدمه وتخصص في ذلك فرق متخصصة للإشراف على هذه الدراسات. بهدف تطوير منتجاتها لإرضاء حاجات ورغبات العملاء المختلفة وبالتالي المحافظة على العملاء الحاليين وكسب عملاء جدد من خلال الاعتماد أكثر على بعدي المعرفة عن العملاء والمعرفة للعملاء.

حيث قامت شركة موبيليس بتحليل قاعدة بياناتها الخاصة بالعملاء وطورت منتجات الجيل الثالث 3G على أساس أن أكبر شريحة من المشتركين هم من فئة الدفع المسبق بالإضافة إلى أن عدد المشتركين هم من فئة الشباب، فكانت منتجاتها موجهة إلى هذه الفئة تحديداً، مما جعلها تحقق الصدارة في سوق الهاتف النقال 3G بالجزائر، حيث قدرت حصة سوقية بـ 44.85% في سنة 2014 و 40.09% سنة 2015. بعدما كانت جازي على مدار عشرية كاملة تحتل الصدارة في خدمات GSM. وهو ما يؤكد صحة الفرضية المذكورة أعلاه.

– الفرضية الثالثة: يوجد دلالة على أن تباين الشركات في إدارة معرفتها يمكن أن ينتج عنه اختلاف في أدائها في قطاع الاتصالات بالجزائر.

سمحت الدراسة التحليلية المقارنة بين متعاملي الهاتف النقال بالتوصل إلى أن شركات الهاتف النقال تتبنى مدخل إدارة معرفة العميل بدرجات مختلفة وبشكل غير مباشر، غير منهجي وغير منظم والظاهر ذلك من خلال عدم وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة وهذا ما نتج عنه اختلاف في مستوى أدائها. كما خلصت الدراسة أن شركة جازي تتمتع بمستوى عالي للأداء مقارنة مع منافسيها من حيث: عدد المشتركين، رقم الأعمال والحصة السوقية والاحتفاظ بالعملاء، ثم تليها شركة موبيليس وأخيراً شركة أوريدو. ما يؤكد صحة الفرضية أعلاه.

### 3/ مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة

– أظهرت نتائج هذه الدراسة وجود أثر لإدارة معرفة العملاء بمكونات الثلاثة (المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل) في الأداء، حيث كان تأثير المعرفة بالعميل كبير من خلال امتلاك الشركة البيانات والمعلومات الكافية حول الزبائن الحاليين والمستقبليين وهذا من خلال استخدام أنظمة معلومات والتكنولوجيا الحديثة لخدمة الزبائن يسمح لها بتحرير عملائها من استلام السليبي للخدمات المقدمة وتعزيزهم كشركاء في المعرفة. وهذه النتائج قد اتفقت مع نتائج دراسة ثامر ياسر البكري وأحمد هاشم سليمان (2006)، وكذا دراسة ميثاس وآخرين (2008) التي توصلت إلى أن قدرة إدارة المعلومات تؤثر في قدرة إدارة العملاء، وقدرة إدارة العمليات والأداء المؤسسي.

- أظهرت نتائج وجود أثر لإدارة معرفة العملاء على الأداء لشركات الهاتف النقال من حيث: (زيادة رقم الأعمال، زيادة الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء) وهو ما يتفق مع النتائج التي توصلت إليها دراسة Qi Liyun (2008) أن إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح تؤثر إيجابا على نسبة الأرباح وتطور الرضا والولاء لدى الزبائن. وكذلك دراسة عبد القادر الفقهاء (2009) التي تؤكد على وجود علاقة قوية وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لفاعلية إدارة معلومات العملاء في تحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي. إضافة إلى تعزيزها للنتائج التي توصلت إليها دراسة دراسة ليث سلمان الربيعي وآخرون (2014) عن وجود أثر ذو دلالة معنوية لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف بأبعاد ثلاثية: الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، الاحتفاظ بالعملاء.
- خلصت الدراسة أن شركات الاتصالات الجزائرية تتمتع بمستوى عالي من الأداء المالي وهذا يتفق مع دراسة الهاشمي بن واضح (2014) التي تؤكد أن شركات قطاع الهاتف النقال لها قدرة كبيرة على التمويل الذاتي نظرا لما تحققه من أرباح من خلال نشاطها الذي يتم في ظل منافسة احتكار القلة وبالتالي يمكن أن نقول بأن البيئة المالية في صالح شركات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر.

#### 4/الاقترحات:

- استنادا إلى نتائج ومحددات الدراسة، فقد تم تحديد مجموعة من الاقتراحات، وهي كالتالي:
- وجوب اهتمام شركات الاتصالات الجزائرية بإدارة المعرفة وهذا من خلال العمل على جمع وتصنيف وتنظيم المعرفة وحفظها وتوزيعها إلى مختلف مستويات الادارية لاتخاذ القرارات المختلفة.
- على شركات الاتصالات الجزائرية أن تجعل معرفة العميل أولوية استراتيجية في عملها تستطيع من خلالها تحقيق مزايا تنافسية مثل النمو في العملاء والتميز ورضا العملاء.
- تشجيع نقل ومشاركة المعرفة بين الشركة والعملاء (الزبائن).
- لا بد من إدراك مديري شركات إدارة معرفة العملاء التحليلية والأهمية الاستراتيجية لكسب معرفة العميل والتي شأنها دعم تطوير الخدمات الجديدة، 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.

- ضرورة سعي شركات الاتصالات 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 أن يعرف العميل). إضافة إلى تحقيق التكامل والتنسيق بين مصادر المعرفة المختلفة في قاعدة معرفة الشركة لسد فجوات المعرفة بمكونات الثلاثة المعرفة بالعميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل.
- تكوين قاعدة لمعرفة العملاء باستخدام أنظمة الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات وربط الموظفين بشبكة واحدة يستطيعون من خلالها تبادل المعلومات والخبرات، والعمل على تحديث قاعدة المعرفة بشكل مستمر.
- ممارسة أبعاد مدخل إدارة معرفة العميل بشكل منهجي ومنظم من خلال الاستعانة بالنموذج المقترح.

## 5/آفاق الدراسة:

وفي مجال البحوث المستقبلية تقترح الباحثة المواضيع التالية:

- اختبار أنموذج مقترح لإدارة معرفة العميل مع متغيرات وسطية أخرى في شركات الهاتف النقال.
- أثر إدارة معرفة العميل على الأداء التسويقي.
- دور مشاركة المعرفة في تحسين الأداء.
- دور إدارة معرفة العميل في تدعيم الميزة التنافسية.

# قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

1. القرآن الكريم، سورة البقرة الآية(31؛146)، سورة الرحمن الآية(3؛4)، سورة الزمر الآية(9).
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
3. أرمن كابوديان، العملاء دائما على حق، ترجمة وطبع بيت الافكار الدولية، أمريكا، 1998.
4. الاكلي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
5. أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، إدارة معرفة، إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009..
6. إياد شوكت متطور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2008.
7. البكري ثامر ياسر، إدارة التسويق، المكتبة الوطنية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، الموصل، العراق، 2002.
8. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، دليل فن خدمة العملاء ومهارات البيع: مدخلك لتحقيق ميزة التنافسية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001.
9. جون والمن، أصول خدمة الزبائن، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، بيروت، ط1، 1998.
10. حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة، بيروت، ط1، 2005.
11. خالد محمد بني حمدان و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي :من هج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007 .
12. ربحي مصطفى عليان، إدارو المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
13. زرواتي رشيد، منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
14. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.

## قائمة المراجع

15. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، محبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، دار الفكر، قسنطينة ،الجزائر، ط1، 2006.
16. طالب علاء فرحان، إدارة معرفة — إدارة معرفة الزبون — ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
17. طلعت أسعد عبد الحميد، كيف تختذب عميلا دائما؟ الجديد في فن البيع المتميز، منشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، ط5.
18. طيطي خضر، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1.
19. عامر الكبسي ، إدارة معرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث الأسكندرية، ط1، 2004.
20. عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005.
21. عبد الوهاب سمير، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، 2005.
22. عبيدات محمد ابراهيم، سلوك المستهلك ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، ط2، 1998.
23. عداي الحسيني فلاح حسن، " الإدارة الإستراتيجية"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2000.
24. علي السلمي، تطوير أداء و تجديد المؤسسات الاقتصادية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1998.
25. عليان والعيان، صالحة، جبهة، دور تكنولوجيات المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، الأردن، البصائر، المجلد 12، العدد 1، 2008.
26. عمر عزاوي ، عجيلة محمد، مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسات الاقتصادية: رؤية مستقبلية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد4، 2010.
27. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعان مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
28. محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية :مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2002.

29. محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط1، 2008.
30. محمد قاسم القريوتي ،ظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
31. محمود جاسم الصمدعي، ودينه عثمان يوسف، سلوك المستهلك، دار المناهج، عمان، ط2002، 1.
32. المطيران عبد الله مطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، جامعة الزيتونة، الأردن، 2007.
33. ممدوح رفاعي، إدارة المعرفة: مفاهيم ومبادئ، جامعة عين شمس، مصر، ط3، 2009.
34. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، جمهورية مصر العربية، 2003.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
36. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
37. وائل محمد صبحي إدريس و طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007.

### أطرحات ورسائل:

38. طه حسين نوي، التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال، حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2011، غير منشورة.
39. عبد الرحمان العايب ، التحكم في الأداء الشامل للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر في ظل تحديات التنمية المستدامة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، الجزائر، غير منشورة، 2011.
40. سعاد خنساء، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي، رسالة ماجستير، الجزائر، 2006.

41. عبد القادر الفقهاء، إدارة معلومات العملاء وأثرها على الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2009.
42. صباح بلقيدوم، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة على التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، غير منشورة.
43. الهاشمي بن واضح ، تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011)، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2014، غير منشورة.
44. بسيم قائد عبده محمد العريفي، دور مدخل إدارة معرفة العميل في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على البنوك التجارية في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2008.

### الملتقيات العلمية

45. ثامر ياسر البكري، أحمد هاشم سليمان، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاسها على علاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الثاني حول إدارة المعرفة، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 2006.
46. سناء مسودة، 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، 2006.
47. عصام فهد العريبي، قياس رأس المال المعرفي بين النظرية والتطبيق، بحوث المؤتمر السنوي لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005، ص.31.

## قائمة المراجع

48. نجم عبود نجم، تقييم وقياس انتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة القائمة على المعرفة، بحوث المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2004.

### المجلات

49. المير عبد الرحيم علي، العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي و الأداء و الوصف الوظيفي و الصفات الشخصية، مجلة معهد الإدارة العامة، العدد2، الرياض، 1995.

50. درمان سليمان صادق، الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون، جامعة دهوك، العراق على رابط-[www.dr.al-adakee.com/vb/showthread.pcf-t=1389](http://www.dr.al-adakee.com/vb/showthread.pcf-t=1389)

51. عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الزيتونة الأردنية، [www.lassair.net](http://www.lassair.net)

52. عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 01، 2001.

53. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة معرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014.

54. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة معرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد01، 2014.

55. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، قياس و تقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، الإمارات العربية المتحدة، 2009 .

56. نihal فريد مصطفى، نبيلة عباس، أساسيات الأعمال في ظل العولمة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2006.

57. ليث سلمان الربيعي، أسعود محمد المحاميد، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، عمادة البحث العلمي /الجامعة الأردنية، عمان، الاردن، 2014.

### L'ouvrage

58. Alavi mryam, knowledge management and knowledge system, new Jersy,1997.
59. B.Dervaux,A.Coulaud, Dictinnaires du management et de contrôle de gestion, 2<sup>ème</sup> édition, dunod, paris,1999.
60. Carrion .G , competitive advantage of knowledge management in Schwartz, encyclopedia of knowledge management, idea croup , reference , 2006.
61. Drucker Peter, L'avenir du management selon Drucker , Editions Village Mondial, Paris, 1999
62. Ecosip, Dialogues autour de la performance en entreprise , Editions Harmattan, Paris, 1999
63. Encyclopedias of knowledge management ,idea group reference, 2006.
64. Fernandez Irma Becerra, Rajiv sabherwal, ICI and knowledge management system in Schwartz, encyclopedia of knowledge management, idea group reference.
65. Heisig.P, vorbeck.J, Knowledge management best practices in Europ, springer verlag berlin Heidelberg k,Germany, 2001.
66. Kaplan, S. Robert and Atkinson A. Anthony, (Advanced Management Accounting), 3<sup>rd</sup> edition, New jersey: Prentice Hall Inc,1998.
67. Kaplan.R et Norton.D, Les systemes de mesure de la peformance, Edition d'organisation, Paris,1992.
68. KPMG Consulting, Knowledge Management Research Report, Netherlands, 2000.
69. Land Frank et al, knowledge management processes, in: Schwartz, D.
70. Mohamed Seghir Djitli, " Comprendre le marketing", Berti Editions, Algérie, 1990.
71. Nonaka Ikujiro and Hirotaka Takeuchi , The Knowledge Creating Company: Haw Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation", Oxford University Press ,Inc , New York, 1995.
72. Oxford Dictionary, Oxford University Press , 3<sup>rd</sup> Edition,2003
73. Petter Gottschalk, strategic knowledg technology, Idea Group publishing, London, 2005.
74. Ph. Lorrino, comptes et récits de la performance, Editions d'organisations, Paris, 1996.
75. Philip Kotler et al, Principles of Marketing, Prentice Hall Europe,1999.
76. Philip Kotler, Marketing Insights from A to Z, John Wiley & Sons, inc, .2003
77. Sylvie Saint Onge et Victor Haines, Gestion des entreprises au travail, Edition de boek, 1 ere éditon, Bruxelles, Belgique,2007.
78. Vincent plauchet, mesure et amélioration des performances industrielles, tome 2 UPMF, France, 2006.

### Les Conférences

79. Davenport, Process Innovation: Re-Engineering Work Through Information Technology, Boston,1993
80. Dr Te Fu Chen, Hsuan-Fang Huang, An integrated CKVC model to building customer knowledge management synergy and impact on business performace, International Conference on Economics, trade and development, IPEDR vol.7, IACSIT press, singapor,2011

81. Harkiranpal Singh, The Importance of Customer Satisfaction in Relation to Customer Loyalty. and Retention, Asia Pacific University College of Technology & Innovation Technology Park Malaysia, 2006.
  82. jennex. M, olfman.L, assessing knowledge management success effectiveness models, proceeding of the 37<sup>th</sup> Hawaii international conference of system sciences, Hawaii, 2004.
  83. Michael J maquarat, building the learning organization mastering the selements for corporate learing, U.S.A, davis-blak publishing company, 2002.
  84. Mithas, S., Ramasubbu, N., and Sambamurthy, V., "Information Management Capability and Firm Performance: An Empirical Analysis". Robert H. Smith School Research Paper No. RHS 06-071. Retrieved, 2008.
  85. Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin , Sha D.Y , Linking Innovative Product Development With Customer Knowledge: A Data-Mining Approach, Technovation ,2005.
  86. Uriart. F, Introduction to knowledge management, Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation, 2008.
- L'revues**
87. America productivity and Quality center, successfully implementing knowledge management, U.S.A, Texces,2000
  88. Audrey Bollinger, A.Robert Smith, Management organizational knowledge as a strategic asset, Journal of knowledge management,vol.5,No.1,2001.
  89. Bontis, N. and Girardi, J, "Teaching Knowledge Management and Intellectual Capital Lessons: an empirical examination of the tango simulation", Int. J. Technology Management, Vol. 20, Nos. 5/6/7/8, Canada,2000.
  90. Daniele Chauvel and C.Despres: A Review of Surrey Research in Knowledge Management 1997-2001, Journal Of Knowledge Management, Vol(6), No.(3), 2002, <http://erdos.csie.ncnu.edu.tw/~chuang/KMPapers/c4.pdf>
  91. Davenport Thomas H, Harris Jeanne G, and Kohli Ajay K., How Do They Know Their Customers So Well?, Sloan Management Review, Winter,2001.
  92. Duffy Jan, Knowledge management: to be not to be? Information, 2000.
  93. Duffy jan, measuring customer capital, strategy and leaderships, 2000, vol.28,iss:5.
  94. Joseph C. Blankenship, competitive advantage through business performance management Youngstown State University, Issues in Information Systems ,Volume V, No 1, 2004, sur site: <http://iacis.org/iis/2004/Blankenship.pdf>
  95. Ikujiro Nonaka: The Knowledge-Creating Company, HBR, Vol(68), No.(6), Nov-Dec 1991.
  96. Kaplan S. Robert and Norton P. David ,(Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System) Harvard Business Review, January/ February,1996.
  97. Lee Matthew K.O., Cheung Christy M.K.,Lim Kai H. and Sia Choon Ling , Understanding Customer Knowledge Sharing in Web-based discussion boards, Internet Research , Vol. 16 , No.3 ,2006.
  98. Lesser Eric, Mundel David and Wiecha Charies, Managing Customer Knowledge, Journal of Business Strategy, No. Nov/ Dec,2000.

99. M.Gibbert, M.Leibold, G.Probst, five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value, *European Management Journal*, vol.20,No.5, 2002, disponible sur site: <http://www.sciencedirect.com>
- 100.Malhotra, Yogesh, *Measuring Knowledge Assets of a Nation: Knowledge Systems for Development*, New York, Sep, 2003.
- 101.Murillo M. Garcia & Annabi H. , *Customer Knowledge Management*, *Journal of the Operational Research Society*, Vol.53,2002.
- 102.OECD. *Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience, Issues and Prospects: Programme Notes and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum*. Paris: OECD, 1999.
- 103.Roscoe David, "The Customer Knowledge Journey", *Journal of Financial Services Marketin* , Vol. 5 , No. 4 , 2001.
- 104.Rowley Jennifer E., *Eight Questions for Customer Knowledge Management in e-Business*, *Journal of Knowledge Management* ,2002, Vol.6 , No.5.
- 105.S. Zanjani, R.Rouzbehani, proposing a conceptual model customer knowledge management: A study of CKM toole bratish dotcoms, *international journal of human and social sciences*, vol.2, 2008, disponible sur site: <http://www.ijhssnet.com>.
- 106.Salomann Harald , Dous Malte , Kolbe Lutz and Brenner Walter , *Rejuvenating Customer Management: How to Make Knowledge For, From and About Customers Work*, *European Management Journal* , 2005,Vol. 23, No. 4.
107. Stefanou J. Constantinos, Sarmaniotis Christos and Stafyla Amalia, "CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research", *Business Process Management Journal*, 2003, Vol. 9 No. 5.
108. Ton Su- Chao, Chen Yung-Hsin and Sha D.Y., "Linking Innovative Product Development With Customer Knowledge: A Data-Mining Approach", *Technovation* , 2005.
109. Qi Liyun & al., research on the relationship among market orientation, customer relationship management, customer knowledge management and business performance, *management science and engineering*, vol.2 no.1 march 2008.

### Les Site web

110. Patrick H. Sullivan ,*Abrief histry of the intellectual capital movement*,2000, pp.1-4, <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>
- 111.Abdelkader Bouzidi, Jamel-Eddine Gharbi, déterminants et conséquences de la gestion des connaissances clients, 2008, disponible sur site: [http://www.esceap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi\\_Gharbi.pdf](http://www.esceap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Bouzidi_Gharbi.pdf)
- 112.Data Ware Technologies, *knowledge management: linking people to knowledge for bottom time results*, U.S.A, Cambridge, data ware technologies inc, site [www.datawaretechnologies.com](http://www.datawaretechnologies.com)
- 113.Evolution de téléphonie mobile sous les effets des régulations et les reformes dans la télécommunication ,<http://perso.univ-rennes1.fr/thierry.penard/biblio/artmobile1.pdf>, consultée le 04/01/2012 .
- 114.[http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at\\_histoire\\_realisations](http://www.algeriatelecom.dz/AR/?p=at_histoire_realisations), consultée 23/03/2013
115. <http://www.andi.dz/index.php/ar/tic16042015>

116. <http://www.djezzy.dz/> consultée le 23/04/2013
117. [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf) , consultée le 22/03/2013 .
118. [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf), consultée le 20/03/2013.
119. [http://www.hec.unil.ch/cms\\_inforge/Yunling.pdf](http://www.hec.unil.ch/cms_inforge/Yunling.pdf), consultée le 22/11/2013 .
120. <http://www.mobilis.dz> consulté le 28-1-2016
121. [http://www.ooredoo.com/ar/investors/financial\\_information](http://www.ooredoo.com/ar/investors/financial_information)
122. [http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo Annual Report 2014 ar3.pdf](http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo_Annual_Report_2014_ar3.pdf), consultée le 08/06/2014
123. <http://www.ooredoo.dz/ooredoo/a-propos/>, consultée le 03/04/2015
124. <https://www.arpt.dz>, consultée le 16/08/2016
125. ICM Group, What are companies currently measuring?,  
[http://www.icmgroup.com/presentpub/LES\\_MEASUREMENT](http://www.icmgroup.com/presentpub/LES_MEASUREMENT)
126. Karl-Erik Sveiby measuring intangible assets and intellectual capital- an emerging standard,  
[http://www.sveiby.com/articles/measuring\\_intangibles.html](http://www.sveiby.com/articles/measuring_intangibles.html)
127. Key Global Telecom Indicators for the World Telecommunication Service Sector,
128. Mik burk, knowledge management: Everyone benefits by sharing information, 1999, vol 63, No.3, site [www.fhwa.dot.gov/publications/pubicroads99nodec/kn.cfm](http://www.fhwa.dot.gov/publications/pubicroads99nodec/kn.cfm), 13/02/2013
129. Thierry PENARD , Comment analyser le succès de la téléphonie mobile en France ,  
<http://perso.univrennes.fr/thierry.penard/biblio/artmobile1.pdf> , consultée le 22/11/2012 ..
130. Thimas Hausel and & Arthur H.Bell, Measuring and Managing knowledge. Mc raw Hill, 2001,  
[http://faculty.nps.edu/tjhouse1/docs/Measuring%20and%20Managing%20Knowledge%20\(5\).pdf](http://faculty.nps.edu/tjhouse1/docs/Measuring%20and%20Managing%20Knowledge%20(5).pdf)
131. what is customer knowledge, disponible sur site [www.dobney.com/knowledge/ck-difinition.ht](http://www.dobney.com/knowledge/ck-difinition.ht) consultée le 29/03/2013
132. [www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at\\_glance/Keytelecom99.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/statistics/at_glance/Keytelecom99.html), consultée le 22/11/2012.
133. [http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo Annual Report 2014 ar3.pdf](http://www.ooredoo.com/uploads/pdf/Ooredoo_Annual_Report_2014_ar3.pdf) 2015/02/03
134. [www.arpt.dz/ar/doc/reg/loi/Loi\\_2000\\_03\\_AR.pdf](http://www.arpt.dz/ar/doc/reg/loi/Loi_2000_03_AR.pdf) 23/03/2013

الملاحق

1. حالة سوق الهاتف الثابت

1.1. حظيرة مشتركي الهاتف الثابت\*

التطور	2015	2014	
%6,64+	3 013 460	2 825 827	عدد المشتركين (سلكي)
%6,90-	254 132	272 960	عدد المشتركين (لاسلكي)
%5,45+	3 267 592	3 098 787	العدد الإجمالي للمشاركين

\* المصدر : اتصالات الجزائر



بلغ عدد المشتركين في شبكة الهاتف الثابت 3,267 مليون مشترك خلال سنة 2015 وهو ما يمثل تطوراً بنسبة 5.45% مقارنة بالسنة السابقة.

2.1. الكثافة الهاتفية للثابت

2015	2014	
%8,09+	%7,85+	الكثافة الهاتفية <sup>1</sup> للثابت

بلغت كثافة الهاتف الثابت 8,09% في سنة 2015 أي ما يعادل تطوراً صافياً يقدر بـ 0.24 نقطة.

3.1. نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت

2015	2014	
%41,65+	%40,04+	نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت

خلال سنة 2015، بلغت نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت ما يعادل 41.65%، مقابل 40.04% في السنة السابقة.

<sup>1</sup> نسبة الهاتفية هي عدد المشتركين في 100 نسمة. بلغ عدد سكان الجزائر سنة 2015: 40.4 مليون نسمة حسب اليونان الوطني للإحصائيات.

4.1. توزيع المشتركين حسب نوع الشبكة



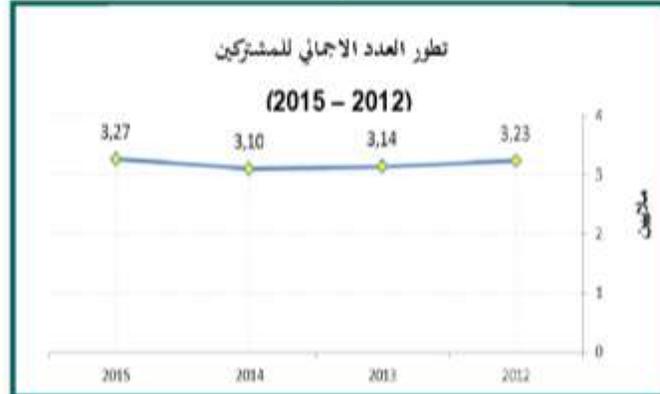
اتصالات الجزائر	
3 013 460	سلكي
254 132	لاسلكي (WLL)

يمثل مشتركو الشبكة السلكية الثابتة نسبة 92% مقابل 8% فقط من شبكة WLL الثابت (المخلفة المحلية اللاسلكية).

2. تطور سوق الهاتف الثابت

1.2. تطور حظيرة المشتركين

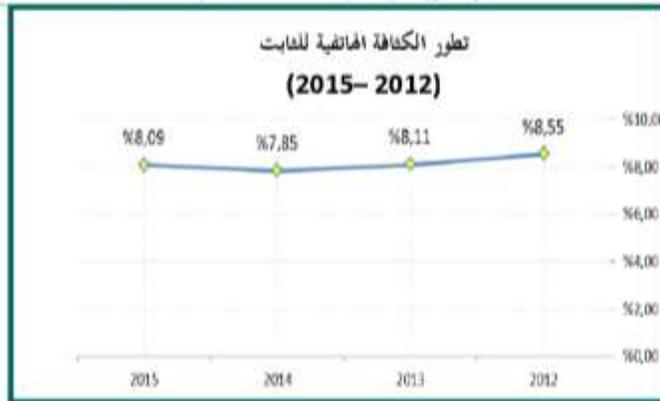
2015	2014	2013	2012	
3 267 592	3 098 787	3 138 914	3 231 332	العدد الإجمالي للمشاركين
%5,45+	%1,28-	%2,86-		نسبة التطور



2.2. تطور الكثافة الهاتفية للثابت

2015	2014	2013	2012	
%8,09	%7,85	%8,11	%8,55	الكثافة الهاتفية
%0,24+	%0,26-	%0,44-		التطور الصافي

مرصد سوق الهاتف الثابت في الجزائر / سنة 2015



3.2. تطور نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت

2015	2014	2013	2012	
%41,65	%40,04	%41,23	%41,57	نسبة الأسر الحائزة على خط هاتفي ثابت



4.2. تطور عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا

2015	2014	2013	2012	
3 013 460	2 825 827	2 717 385	2 706 374	سلكي
%6,41+	%3,99+	%0,41+		التطور
254 132	272 960	421 529	524 958	لاسلكي (WLL)
%7,12-	%35,25-	%19,70-		التطور
3 267 592	3 098 787	3 138 914	3 231 332	العدد الإجمالي للمشاركين

مصدر: سوق الهاتف الثابت في الجزائر / سنة 2015



I. حالة سوق الهاتفية الثابتة

1.I. عدد المشتركين

الطور	2014	2013	
%3,99+	2 825 827	2 717 385	عدد المشتركين (سلكي)
%35,25-	272 960	421 529	عدد المشتركين (لاسلكي)
%1,28-	3 098 787	3 138 914	العدد الإجمالي للمشاركين



2.I. الكثافة الهاتفية للثابت

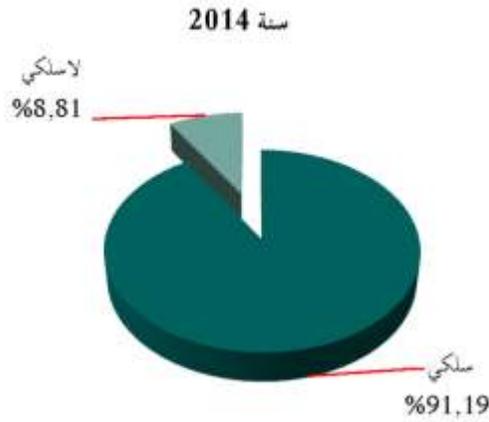
2014	2013	
%7,85+	%8,11+	الكثافة الهاتفية <sup>1</sup>

3.I. نسبة اشتراك القطع الأسرية للثابت

2014	2013	
%40,04+	%41,23+	نسبة الاشتراك

<sup>1</sup>الكثافة الهاتفية هي عدد المشتركين في 100 نسمة، بلغ عدد سكان الجزائر سنة 2014: 39,5 مليون نسمة حسب تقرير الديوان الوطني للإحصائيات.

4.I. توزيع المشتركين حسب نوع التكنولوجيا



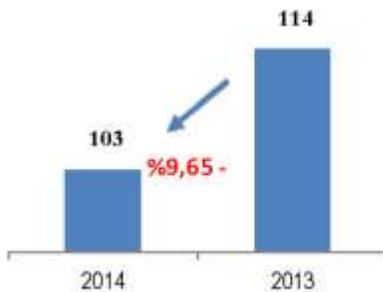
اتصالات الجزائر	
2 825 827	سلكي
272 960	لاسلكي (WLL)

5.I. الحركة الهاتفية



2014	2013	ملايين الدقائق
1 191	1 238	المكالمات داخل الشبكة
1 853	2 302	المكالمات الواردة
818	805	المكالمات الصادرة
3 862	4 345	المكالمات الإجمالية

6.I. المعدل الشهري لعدد الدقائق المستهلكة من طرف المشترك (Mou)<sup>2</sup>



2014	2013	المعدل بالدقائق
103	114	

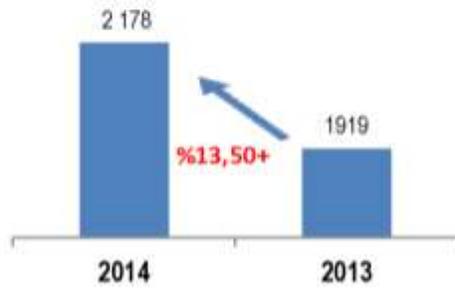
Mou<sup>2</sup>: هو متوسط عدد دقائق استخدام الهاتف لكل مشترك خلال شهر

7.I. الإيرادات الناتجة

التطور	2014	2013
%11,31+	81,7	73,4

الإيرادات الناتجة بمللياري الدينار الجزائري

8.I. متوسط الإيرادات الشهرية لكل مستخدم (ARPU)



2014	2013
2178	1919

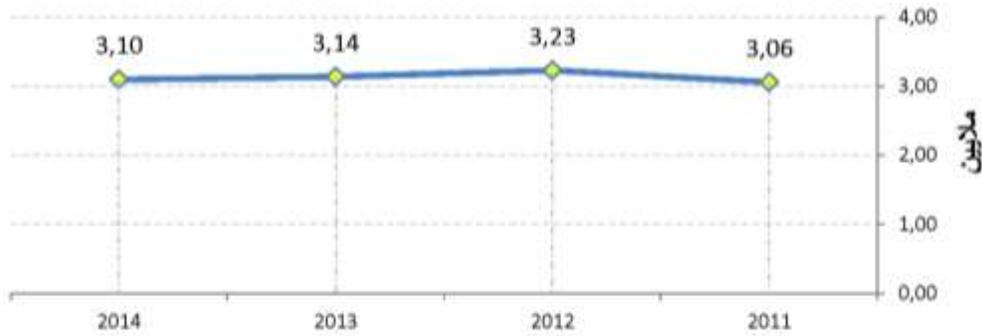
ARPU (بالدينار الجزائري)

II. تطور سوق الهاتفية الثابتة

1.II. تطور عدد المشتركين

2014	2013	2012	2011	
3 098 787	3 138 914	3 231 332	3 059 336	العدد الإجمالي للمشاركين
%1,28-	%2,86-	%5,62+		نسبة التطور

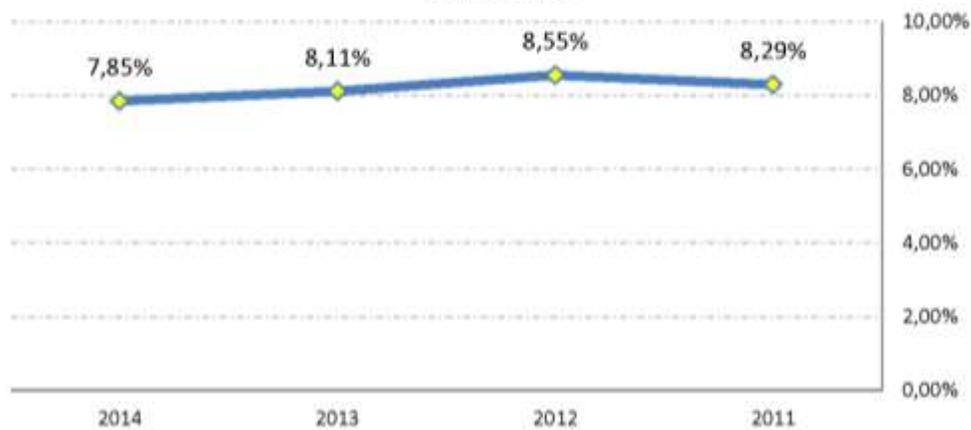
تطور العدد الإجمالي للمشركين  
2014-2011



2. II. تطور الكثافة الهاتفية للثابت

2014	2013	2012	2011	
%7,85	%8,11	%8,55	%8,29	الكثافة الهاتفية
%0,26-	%0,44-	%0,26+		التطور الصافي

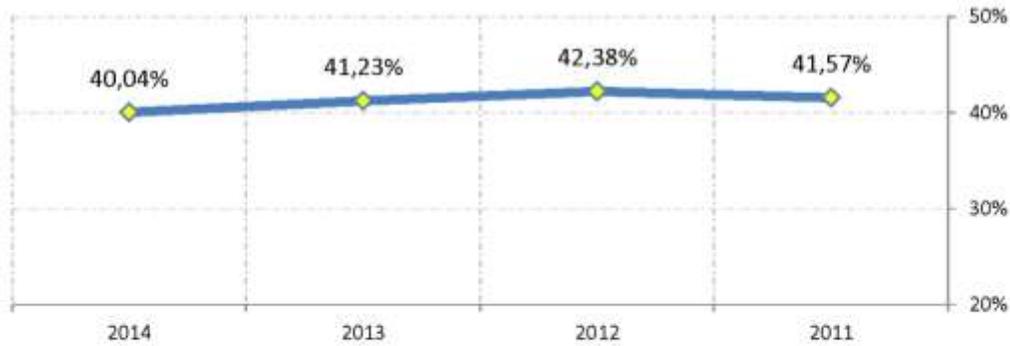
تطور الكثافة الهاتفية  
2014-2011



3. II. تطور نسبة اشتراك القطع الأسرية للثابت

2014	2013	2012	2011	
%40,04	%41,23	%42,38	%41,57	نسبة اشتراك القطع الأسرية للثابت

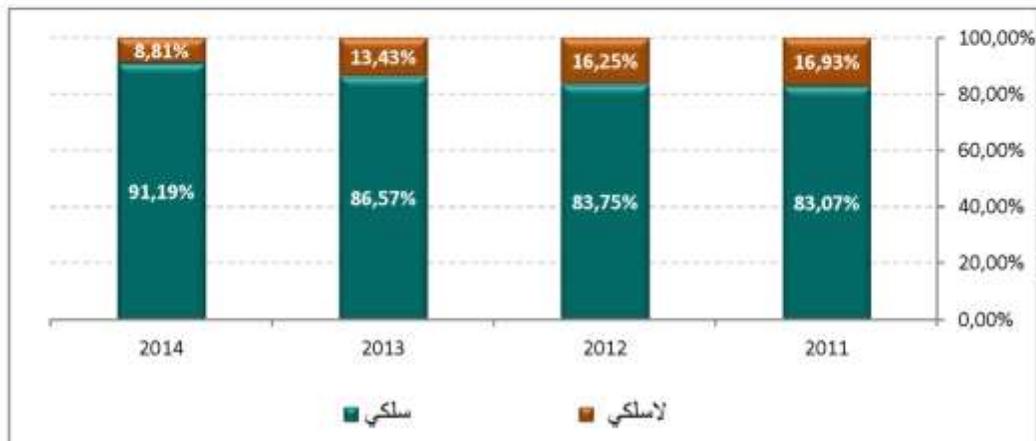
تطور نسبة اشتراك القطع الاسرية للنايت  
2014-2011



4. II. تطور عدد المشتركين حسب نوع التكنولوجيا

2014	2013	2012	2011	
2 825 827	2 717 385	2 706 374	2 541 272	سلكي
%3,99+	%0,41+	%6,50+		التطور
272 960	421 529	524 958	518 064	لاسلكي (WLL)
%35,25-	%19,70-	%1,33+		التطور
3 098 787	3 138 914	3 231 332	3 059 336	العدد الإجمالي للمشتركين

1. 4. II. تطور توزيع المشتركين حسب نوع التكنولوجيا

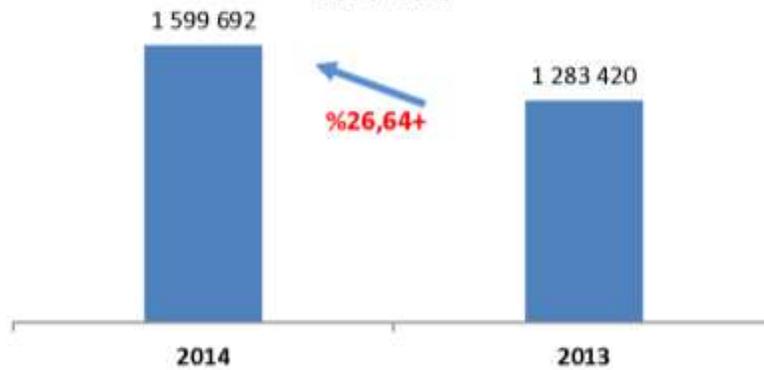


### .III حركة الانترنت

#### 1.III. عدد مستخدمي الانترنت

التطور	2014	2013	
%18,34+	1 518 629	1 283 241	عدد المشتركين ADSL
-	80 693	0	عدد المشتركين الجيل الرابع (LTE)
%106,70+	370	179	عدد المشتركين Wimax
%24,64+	1 599 692	1 283 420	العدد الإجمالي للمستخدمين

#### عدد مستخدمي الانترنت 2014-2013



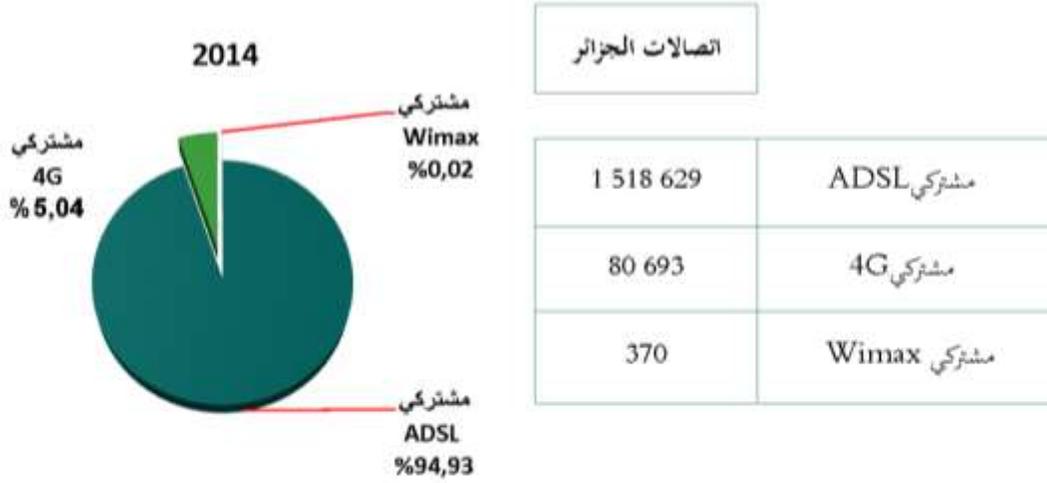
#### 2.III. نسبة كثافة الانترنت

2014	2013	
%4,05	%3,32	نسبة كثافة الانترنت

#### 3.III. نسبة اشتراك القطع الأسرية للإنترنت

2014	2013	
%24,00	%19,65	نسبة اشتراك القطع الأسرية للإنترنت

4.III. توزيع عدد مشتركى الانترنت حسب نوع التكنولوجيا



1. حالة سوق الإنترنت في الجزائر

1.1. الحظيرة الإجمالية لمستخدمي الإنترنت\*



2015	
1 838 492	مستخدمو ADSL
423 280	مستخدمو انترنت الجيل (4G LTE) الرابع للثابت
16 319 027	مستخدمو انترنت الجيل الثالث 3G
2008	مستخدمو Wimax
620	مستخدمو VSAT
<b>18 583 427</b>	<b>العدد الإجمالي لمستخدمي الإنترنت</b>

\* لتفاصيل: للمعاملين / م تدفق حظيرة مستخدمي انترنت الجيل الثالث من طرف سلطة الضبط

في سنة 2015، بلغت الحظيرة الإجمالية للإنترنت 18,583 مليون مشترك منها 16,319 مليون من مستخدمي الانترنت النقال للجيل الثالث 3G مقابل 1,838 مليون مشترك ADSL.

2.1. توزيع الحظيرة الإجمالية حسب نوع التكنولوجيا



2015	
%9,89	مستخدمو ADSL
%2,28	مستخدمو انترنت الجيل (4G LTE) الرابع للثابت
%87,81	مستخدمو انترنت الجيل الثالث 3G
%0,01	مستخدمو Wimax
%0,003	مستخدمو VSAT

من بين 18,583 مستخدمي الانترنت، 87,81% هم من مستخدمي الانترنت النقال للجيل الثالث 3G مقابل 9,89% من مستخدمي ADSL و 2,28% فقط من مستخدمي انترنت الجيل الرابع 4G LTE للثابت.

3.1. كثافة الإنترنت<sup>1</sup>

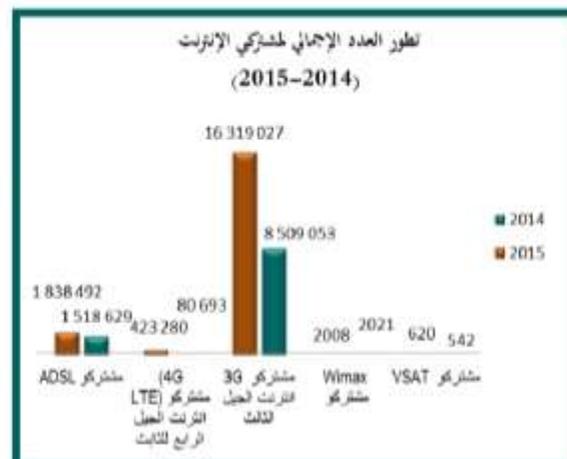
2015	
%46,00+	كثافة الإنترنت

بلغت كثافة الانترنت إلى غاية 31 ديسمبر 2015 نسبة 46٪ أي 46 مشترك في كل 100 نسمة.  
2. تطور سوق الإنترنت في الجزائر (2014-2015)

1.2. تطور الحظيرة الاجمالية لمُشركي الإنترنت

التطور	2015	2014	
%21,06+	1 838 492	1 518 629	مشركو ADSL
%424,56+	423 280	80 693	مشركو انترنت الجيل الرابع للثابت (4G LTE)
%91,78+	16 319 027	8 509 053	مشركو انترنت الجيل الثالث 3G
%0,64-	2008	2021	مشركو Wimax
%14,39+	620	542	مشركو VSAT
%83,80+	18 583 427	10 110 938	العدد الاجمالي لمُشركي الإنترنت

شهدت سوق الإنترنت زيادة كبيرة مقارنة بالسنة السابقة، وترجع هذه الزيادة بصورة رئيسية إلى إطلاق خدمات الانترنت النقال من الجيل الثالث 3G و الجيل الرابع 4G LTE الثابت. وبالتالي، فقد انتقلت حظيرة مشركي الانترنت من 10,111 مليون مشترك في سنة 2014 إلى 18,583 مليون مشترك، منهم 16,319 مشترك مسجل في الانترنت النقال للجيل الثالث 3G.



مرصد سوق الإنترنت في الجزائر / سنة 2015

<sup>1</sup> كثافة الإنترنت: كل عدد المشتركين في 100 نسمة. في 31 ديسمبر 2015، بلغ عدد السكان بحسب التعداد الوطني للأحصائيات بـ 40.4 مليون نسمة.

2.2. تطور كثافة الإنترنت

2015	2014	
%46,00+	%25,60+	كثافة الإنترنت

خلال سنة 2015، انتقلت الكثافة الهاتفية للإنترنت من 25,60٪ في سنة 2014 إلى 46 ٪ في سنة 2015، أي ما يعادل تطورا صاف يقدر بـ 20.40 نقطة.

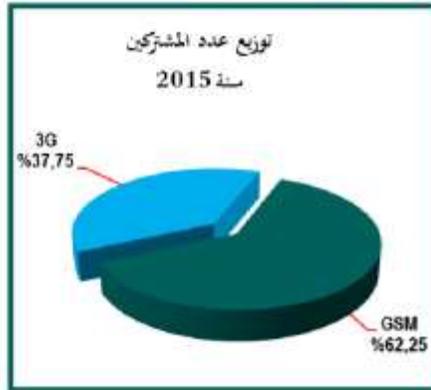


1 . حالة السوق الإجمالي للهاتف النقال (GSM و 3G)

1.1. الخطيرة الإجمالية لمُشتركي الشبكات النقالة (GSM و 3G) حسب المتعاملين\*

التطور	2015	2014	
% 9,95+	14 318 169	13 022 295	اتصالات الجزائر للنقال
%10,75-	16 611 115	18 612 148	أوبتيكوم تيلكوم الجزائر
%5,44+	12 298 360	11 663 731	الوطنية لاتصالات الجزائر
%0,16-	43 227 643	43 298 174	العدد الإجمالي للمُشتركين 3G و GSM

\* المصدر : عدد المُشتركين النشطين و المعرفين تم تدقيقه من طرف سلطة الضبط



سجل العدد الإجمالي لمُشتركي الهاتف النقال انخفاضا يقدر بـ **70 531** مُشترك خلال سنة 2015، محققا بذلك تراجعا في النمو يقدر بـ **0.16%** مقارنة مع نفس الفترة من السنة الماضية. من أصل **43** مليون مُشترك، **26.909** مليون هم مُشتركون في شبكة **GSM** ، أي **62.25%** مقابل **16.319** مليون مُشترك في شبكة الجيل الثالث **3G**، أي **37.75%**.

يتمثل توزيع تطوّر الخطيرة الإجمالية للمُشتركين لكل متعامل كما يلي:

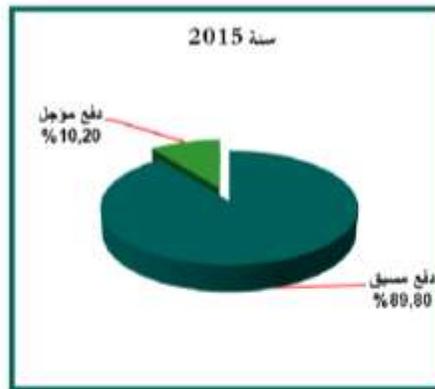


2.1. الكثافة الإجمالية للهاتف النقال (GSM و 3G)

2015	2014	
%107,00+	% 109,62+	الكثافة الهاتفية <sup>1</sup>

عرفت الكثافة الهاتفية للفقال (GSM و 3G) الخفاضا بقدر 2.62% بالمقارنة مع السنة الماضية ، إذ انتقلت من 109.62% إلى 107% في سنة 2015 ويرجع أساسا هذا الانخفاض إلى إيقاف تشغيل شرائح المشتركين الغير النشطين و تغير المعريين من طرف متعاملي الهاتف النقال.

3.1. توزيع الخطيرة الإجمالية لمُشركي الشبكات النقال GSM و 3G حسب نوع الاشتراك و المتعاملين



خلال سنة 2015، 89.80% من المُشركين يتصون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 10.20% في فئة الدفع المؤجل.

4.1. توزيع حصص المتعاملين في السوق الإجمالية (GSM و 3G) بالنسبة لعدد المُشركين



مرصد سوق الهاتفية النقال في الجزائر / سنة 2015

<sup>1</sup> الكثافة الهاتفية لكل عدد المُشركين في 100 نسمة، في 31 ديسمبر 2015، بلغ عدد السكان بحسب التعداد الوطني للإحصائيات 40.4 مليون نسمة .

2. حالة سوق الهاتف النقال (GSM)

1.2. الحظيرة الإجمالية للمشتركين في شبكة الهاتف النقال (GSM)\*

التطور	2015	2014	
%15,53-	7 775 837	9 205 983	اتصالات الجزائر للنتقال
%28,18-	12 466 980	17 357 898	أوتيموم تيلكوم الجزائر
%18,96-	6 665 799	8 225 240	الوطنية لاتصالات الجزائر
%22,65-	26 908 616	34 789 121	العدد الإجمالي للمشتركين GSM

\* المصدر : عدد المشتركين النشطين و المعروفين تم تدقيقه من طرف سلطة الضبط



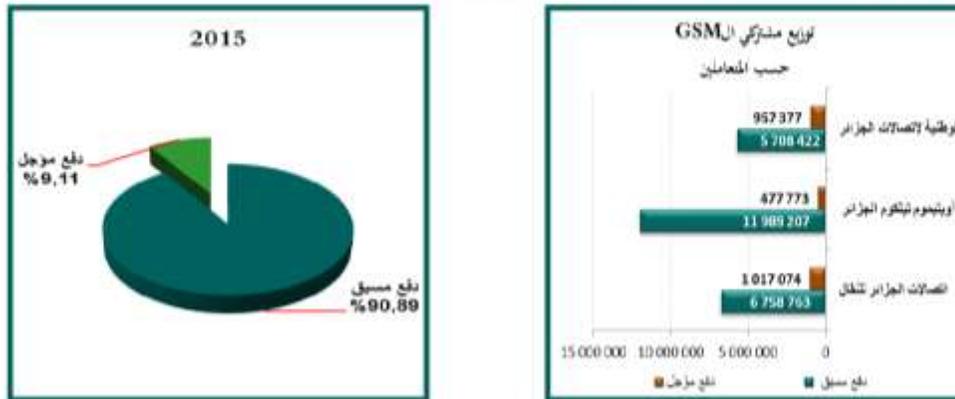
في سنة 2015، أحصت حظيرة مشركي GSM 26,91 مليون مشترك، أي انخفاض تُقَدَّر نسبته بـ 22,65% بالمقارنة مع السنة الماضية. ويرجع ذلك أساساً إلى الهجرة إلى شبكة الجيل الثالث (3G).

2.2. الكثافة الهاتفية للنتقال (GSM)

2015	2014	
%66,61+	%88,07+	الكثافة الهاتفية للنتقال GSM

خلال سنة 2015، بلغت الكثافة الهاتفية للنتقال GSM 66.61% مقابل 88.07% سنة 2014، أي بانخفاض صافي قدره 21.47 نقطة.

3.2. توزيع حظيرة (GSM) حسب نوع الاشتراك و حسب المعاملين



خلال سنة 2015، 90.89% من مشتركى ال GSM يتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 9.11% في فئة الدفع المؤجل.

4.2. توزيع حصص المعاملين في سوق (GSM) بالنسبة لعدد المشترك



3. حالة سوق الهاتف النقال (3G)

1.3. الحظيرة الإجمالية للمشاركين في شبكة الهاتف النقال (3G)\*

التطور	2015	2014	
%71,43+	6 542 332	3 816 312	اتصالات الجزائر للنتقال
%230,41+	4 144 135	1 254 250	أوبتيكوم تيلكوم الجزائر
%63,81+	5 632 561	3 438 491	الوطنية لاتصالات الجزائر
%91,78+	16 319 027	8 509 053	العدد الإجمالي للمشاركين 3G

\* المصدر : عدد المشتركين النشطين و المعروفين تم تدقيقه من طرف سلطة الضبط.



خلال سنة 2015، بلغت قاعدة المستخدمين في شبكة 3G ما يعادل 16.32 مليون مشترك .

### 2.3. الكثافة الهاتفية للنقل (3G)

2015	2014	
% 40,39+	% 21,54+	الكثافة الهاتفية للنقل 3G

خلال سنة 2015، بلغت الكثافة الهاتفية للنقل 3G ما يعادل 40.39% ، أي ما يعادل 40 مشترك لكل 100 نسمة.

### 3.3. توزيع حظيرة 3G حسب نوع الاشتراك و حسب المتعاملين



خلال سنة 2015، 88.01% من مستخدمي ال 3G ينتمون إلى فئة الدفع المسبق مقابل 11.99% في فئة الدفع المؤجل.

4.3. توزيع حصص المتعاملين في سوق (3G) بالنسبة لعدد المشتركين



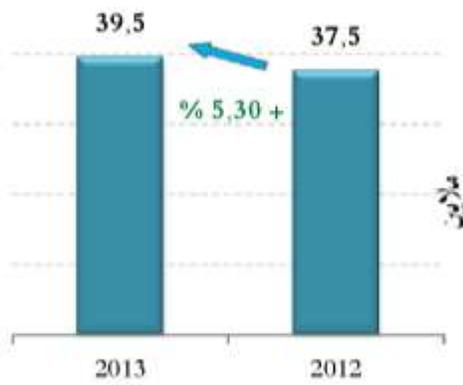
I. حالة سوق الهاتفية النقالة (GSM).

1. I. العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين

التطور	2013	2012	
%17,21	12 451 373	10 622 884	اتصالات الجزائر للنقل
%1,52 -	17 574 249	17 845 669	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
%4,77	9 491 423	9 059 150	الوطنية لاتصالات الجزائر
%5,30	39 517 045	37 527 703	العدد الإجمالي للمشاركين

العدد الإجمالي للمشاركين  
2012-2013

عدد المشاركين للمتعاملين  
2012-2013



2. I. الكفاءة الهاتفية للنقل.

2013	2012	
%102,11	%99,28	الكفاءة الهاتفية <sup>1</sup>

<sup>1</sup> الكفاءة الهاتفية هي عدد المشاركين في 100 نسمة

3.I. توزيع المشتركين حسب الدفع.



4.I. توزيع حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين.



II. تطور سوق الهاتفية النقالة (GSM) 2010 - 2013.

1.II. تطور العدد الإجمالي للمشاركين

2013	2012	2011	2010	
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الإجمالي للمشاركين
% 5,30 +	%5,37+	%8,65+		نسبة التطور



II.2. تطور الكثافة الهاتفية للنقال.

2013	2012	2011	2010	
%102,11	%99,28	%96,52	%90,30	الكثافة الهاتفية
%2,83+	%2,76+	%6,22+		التطور الصافي

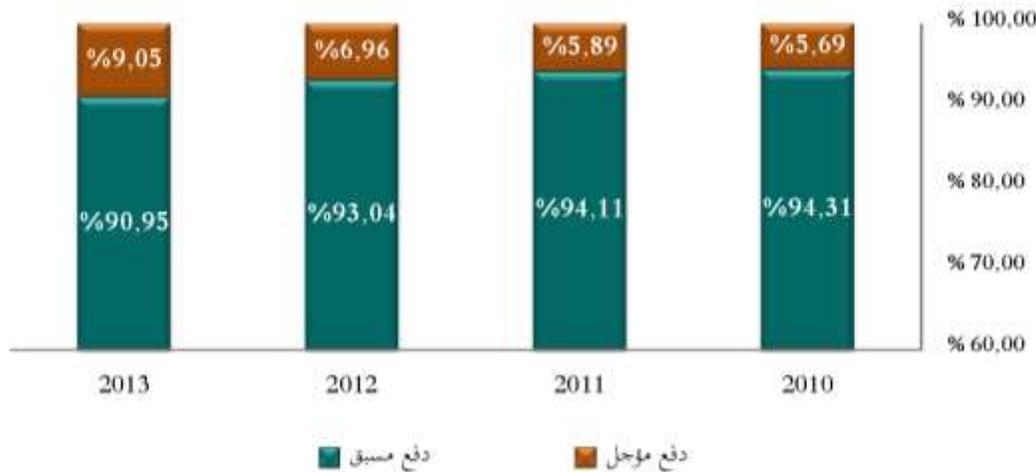


II.3. تطور عدد المشاركين حسب الدفع المسبق و المؤجل.

2013	2012	2011	2010	
35 941 860	34 914 236	33 516 713	30 915 483	دفع مسبق
% 2,94+	%4,17+	%8,41+		التطور
3 575 185	2 613 467	2 099 213	1 864 682	دفع مؤجل
% 36,80+	%24,50+	%12,58+		التطور

العدد الإجمالي للمشاركين 39 517 045 37 527 703 35 615 926 32 780 165

1.3.II. تطور توزيع المشتركين حسب الدفع المسبق و المؤجل .



4.II. تطور العدد الإجمالي للمشاركين حسب المتعاملين.

2013	2012	2011	2010	
12 451 373	10 622 884	10 515 914	9 446 774	اتصالات الجزائر لنقل
17 574 249	17 845 669	16 595 233	15 087 393	اوراسكوم لاتصالات الجزائر
9 491 423	9 059 150	8 504 779	8 245 998	الوطنية لاتصالات الجزائر
39 517 045	37 527 703	35 615 926	32 780 165	العدد الإجمالي للمشاركين

5.II. تطور حصص المتعاملين في السوق بالنسبة لعدد المشتركين.

