

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

قسم علوم التسيير



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية  
وعلوم التسيير

الموضوع:

## دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن

دراسة حالة: مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-EN.I.CAB

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في  
الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات تخصص : اقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف

تحت إشراف:

د. أحمد لعماري

من إعداد الطالبة:

إيمان قحموش

### لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر " أ "	د/ عبد الناصر موسي
مقررا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر " أ "	د/ أحمد لعماري
ممتحنا	جامعة باتنة	أستاذ محاضر " أ "	د/ عمر شريف
ممتحنا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر " أ "	د/ خنشور جمال

الموسم الجامعي 2012/2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## الإهداء

إلى الوالدين الكرمين حفظهما الله تعالى "إجلالا واحتراما"

إلى أحق الناس بصحبتى زوجي الغالي "محبة ووفاء"

إلى إخواني وأخواتي "اعتزازا وتقديرا"

إلى كل أفراد عائلة زوجي

إلى كل الأهل والأقارب

إلى صديقتي الأعزاء

وسيلة، منى، سناء، لطيفة، عواطف

أهدي هذا الجهد المتواضع

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله والشكر أولاً وأخيراً على فضله وكرمه وبركته الذي أنعم علي بالتوفيق بإنجاز هذا العمل ليضاف إلى ميادين البحث العلمي، والصلاة والسلام على سيد المرسلين وإمام المتقين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه أجمعين.

فيطيب لي أولاً أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل **الدكتور لعماري أحمد** لتفضله بالإشراف على هذه الرسالة لما منحه لي من وقت وجهد وتوجيه وتشجيع ومعاملته الكريمة جزاه الله خير الجزاء.

وأتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة بقبول مناقشة هذه الرسالة وتحمل أعباء قراءتها وتصويبها وإظهارها بشكل علمي أفضل.

كما أتوجه بالشكر الخالص والخاص والامتنان الدائم **للدكتورة وسيلة بن ساهل** التي كانت دائماً تساعدني وتوجهني وتشجعني وتدعمني على الذهاب لبعيد طيلة مشوار الدراسة، أنت الصديقة الوحيدة التي أعطتني الأمل، نعم الأخت نعم الصديقة حقاً تعلمت منك الكثير، شكراً أستاذتي، شكراً على طبيعتك، شكراً على قلبك الكبير، أنت أجمل هدية وهبها الله لنا حقاً نادراً ما نصادف أشخاصاً مثلك، ألف شكر وجزاك الله كل خير.

كما أتوجه بالشكر العميق لزوجي الكريم الذي أغرقني اهتماماً و رعاية و دعمًا و تشجيعًا وشاركني حلمي في شوق يفوق شوقي لتحقيق هذا الحلم و بلوغه.

كما أتوجه بشكري إلى كافة أساتذة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الذين رافقوني في فترة دراستي الجامعية.

كما أشكر زملائي وزميلاتي في مدرسة الدكتوراه، وخاصة الزميل **رياض عيشوش** وفقكم الله.

كما لا أنسى أن أشكر كل عمال مؤسسة صناعة الكوابل وخاصة إدارات ومسؤولي مصلحة التسويق والتجارة نظراً للمساعدات المقدمة لإنجاز هذا العمل.

## الفهرس

أ-ط.....	مقدمة عامة.....
62-2.....	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير علاقات الزبائن.....
3.....	المبحث الأول : تطور النظرة إلى الزبون.....
18 .....	المبحث الثاني: ماهية تسيير علاقات الزبائن.....
44.....	المبحث الثالث: البنية التحتية لتسيير علاقات الزبائن.....
122-64.....	الفصل الثاني: المعرفة وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
65.....	المبحث الأول: ماهية المعرفة.....
81 .....	المبحث الثاني: المدخل إلى إدارة المعرفة.....
110 .....	المبحث الثالث: المعرفة من منظور تسيير علاقات الزبائن.....
201-124 .....	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث.....
125.....	المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.....
	المبحث الثاني: دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن بمؤسسة صناعة الكوابل
137 .....	- بسكرة-.....
185.....	المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج.....
206-203 .....	الخاتمة.....

مقدمة عامة

إن ما يميز الحقبة الزمنية التي تعيشها المؤسسات اليوم هو أن الاستحواذ على السوق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، إذ تنامي دور الزبون بشكل أكبر قياسا بدور المنتج أو البائع وبات من غير الممكن فرض المنتج على الزبون كما كان يجري سابقا. فأضحى التعامل مع الزبائن ليس على أساس تشابههم في الحاجات والرغبات وإنما تولدت الحاجة لاستقطاب أي زبون مهما كانت صفاته، مكلفا المؤسسة جهدا تسويقيا مضاعفا لمواجهة ذلك. وعلى هذا الأساس، يركز الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق أكثر على الزبون باعتباره نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المؤسسة التسويقية، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزبون وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملء فجوة العلاقة التسويقية لتحقيق أداء متفوق. ولعل ظهور تسيير علاقات الزبون يأتي منسجما مع هذا السياق ليتركز على قيام المؤسسات بإعطاء زبائنها الاهتمام الكبير إزاء الإنفاق على دخول أسواق جديدة والعمل على فهم عميق لحاجات ورغبات الزبائن بما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم إلى الزبون وجعل الزبون يشعر بأن المنافع التي حصل عليها من المنتج أكبر من كلفته وتحقيق الرضا والإشباع له على أن يتم ذلك على مدى دورة حياة الزبون أو بتعبير آخر على مدى مراحل علاقة المؤسسة بالزبون بدءا من مرحلة اكتسابه زبونا جديدا ومرورا بمرحلة تقوية العلاقة معه وأخيرا مرحلة الاحتفاظ به.

إن ما يميز تسيير علاقات الزبون كونها تركز وتعطي للمعرفة أهمية كبيرة حيث باتت مسألة استثمار المؤسسة لأصولها غير الملموسة المتمثلة بالمعرفة يشكل ركنا أساسيا من اهتمامات الإدارة، حيث تساهم المعرفة وبشكل متفرد على تحديد مستقبل وتطور المؤسسة قياسا بعناصر الإنتاج الأخرى . وتشكل المعرفة الصريحة الشكل الأول للمعرفة حيث تتجسد على هيئة أدلة عمل وبرامج وإجراءات وسياسات وبراءات اختراع يمكن نقلها وتقاسمها مع الآخرين والمعرفة الضمنية بشكلها الآخر تعبر عن المخزون المعرفي الفني الإدراكي في عقول العاملين.

إن ما يميز العلاقة بين تسيير علاقات الزبون والمعرفة هي أن المعرفة تشكل منطلقا أساسيا في عمل تسيير علاقات الزبون، إذ تقوم المؤسسة على جمع معرفة الزبائن من مختلف نقاط الاتصال المتاحة والتي يتفاعل بها الزبون مع المؤسسة وفي ضوء عملية كشف المعرفة الضرورية تستخدم تلك المعرفة لتضمينها وتجسيدها في إستراتيجية التسويق وتقديم المنتج وفقا لاحتياجاته وتفضيلاته ورغباته وتأسيسا على ذلك يظهر تأثير المعرفة في تسيير علاقات الزبون في زيادة تسيير فعالية علاقات الزبون بخلق ولاء أكبر للزبون ورضا وتوفير مصدر غني من المعرفة وتحديد الزبائن الذين يحققون قيمة مالية ومعرفية للمؤسسة. لذا يجب على المؤسسة السعي إلى تحقيق التكامل في معرفة الأقسام جميعا من أجل تحقيق أهداف الاحتفاظ بالزبون كميزة للمؤسسة.

## أولاً: إشكالية البحث

تواجه المؤسسات اليوم منافسة قوية ليس بغرض كسب زبائن جدد، بل أصبحت تفكر بتوجيه كل العناية الفائقة للزبائن الموجودين لديها، وكيفية المحافظة عليهم وتحقيق ولائهم بشتى أساليب التحفيز. حيث أصبحت بعض المؤسسات تميز بين زبائنها المربحين وأولئك الذين لا يشكلون أهمية واضحة في تحقيق القيمة المالية والمعرفية لها.

ولأن الزبون يعد أساس بقاء المؤسسة، فقد برزت أولوية الاهتمام بمعارفه وتطوير العلاقة معه، فتسيير العلاقة مع الزبون التي تستند بشكل كبير على المعرفة وكيفية الاستفادة منها، ودمجها في فلسفة *CRM* والتي تسمح بالتعرف عن الزبائن بجمع البيانات والمعلومات عنهم وتقصي موارد المعرفة الشاملة للمؤسسة وبشكل خاص المعرفة المعتمدة على الفرد وجعلها متاحة لدى العمال والإدارة للعمل بأقصى كفاءة وتحديد الاتجاه للزبون للوصول إلى هذه المعرفة من خلال الاتصال، كذلك الحصول على المعرفة الكافية مما يسمح بتلبية احتياجاته بشكل أفضل والإصغاء لشكاويه والاستجابة لها بسرعة من أجل نمو إيرادات المؤسسة وأرباحها.

فتأتي هذه الدراسة كمحاولة لربط المعرفة بالتوجه الإستراتيجي الحديث الذي يركز على تسيير علاقات الزبائن *CRM*، وانطلاقاً من هذه المعطيات برزت إشكالية هذا البحث التي يمكن تلخيصها في التساؤل التالي:

### ما هو دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن؟

ويتفرع عن هذا التساؤل، بعض الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم المعرفة عن الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن؟
- هل تساهم المعرفة لأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن؟
- هل تساهم معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن؟
- هل تساهم معرفة الزبون للزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن؟

### ثانياً: فرضيات البحث

- ✓ الفرضية الرئيسية: للمعرفة دور في تحسين تسيير علاقات الزبائن
- ✓ الفرضيات الفرعية:
- ✓ تساهم المعرفة عن الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.
- ✓ تساهم المعرفة لأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.



✓ تساهم معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

✓ تساهم معرفة الزبون للزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

### ثالثا: أهمية البحث

إن أهمية هذا البحث تنبثق من أهمية موضوع تسيير علاقات الزبائن التي تعد مساهمة علمية لفهم الزبائن من منظور معرفي، حيث أن أثر المعرفة على تسيير علاقات الزبون يأتي من خلال توظيف المعرفة باستخدام التقنية وتحويل البيانات المتاحة عن الزبون إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة جاهزة للعمل تكون متوفرة للموظفين من أجل إعداد التقارير عن الزبائن ولإغراض تشخيص الزبون ذو القيمة العالية والاهتمام به وتقديم خدمات للزبون بمختلف أوجه التفاعل القائمة على وسائل الاتصال التقليدية والحديثة. فضلا عن كون هذا البحث ينطلق من تسيير علاقات الزبائن المعتمدة على المعرفة يمكن أن تسمح بتدفق المعرفة ليس فقط للموظفين بل إتاحتها إلى الزبائن مما يسمح بتلبية احتياجاتهم بشكل أفضل، بهدف تكوين علاقات دائمة معهم وجعلهم أوفياء لها.

ويمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة تشجيع كل مؤسسة راغبة في التفوق التنافسي، على استغلال

واستثمار موجوداتها الفكرية، وجذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات والمعارف التي تفوق ما لدى المنافسين، من أجل تحسين تسيير علاقاتها بزبائنهم لضمان ديمومتها، وهذا في ظل ضعف اهتمام المؤسسات خاصة في الدول النامية ومنها الجزائر بأهمية المعارف والزبائن.

من جهة أخرى تساهم هذه الدراسة في زيادة عدد المراجع العلمية المتخصصة خاصة باللغة العربية، نظرا للنقص الذي تشهده الجامعات الجزائرية وهذا في حدود علم الطالبة والتي تهتم بتسيير علاقات الزبائن بصفة أخص. أما على المستوى الشخصي تعتبر المذكرة بمثابة محاولة لاكتساب المزيد من المعرفة في الجوانب التطبيقية للتسويق.

### رابعا: أهداف البحث

يرجى من خلال هذه الدراسة العلمية تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

✓ تغيير النظرة إلى التسويق كنشاط تكميلي للنشاطات الأخرى، ومحاولة إعطائه دور محوري في عملية تصور مستقبل المؤسسة؛

✓ معرفة أهم الطرق والاستراتيجيات لتحسين المؤسسة علاقاتها بزبائنهم، والمحافظة عليهم على المدى البعيد؛

✓ إبراز أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسة، ومدى مساهمتها في تحسين تسيير علاقات الزبائن؛

✓ توضيح أبعاد المعرفة في تسيير علاقات الزبائن، وطبيعة العلاقة بينهما؛

- ✓ التزويد بقاعدة نظرية في مجال المعرفة وتسيير علاقات الزبائن؛
- ✓ تشخيص حالة المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل، باعتبارها مؤسسة اقتصادية يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال الاستغلال الأمثل لمعارفها وطرح منتجات تتميز بالتنوع والجودة العالية، فضلا عن تحديث منتجاتها والاستجابة السريعة لزيائنها؛
- ✓ التوصل إلى بعض النتائج والاقتراحات فيما يخص الاهتمام بالمعرفة لغرض الوقوف على حاجات وتوقعات الزبائن فيما يحقق التفوق على المنافسين؛
- ✓ تقديم ما يسهم في قدرة المؤسسة قيد البحث على تطوير أساليب إدارة المعرفة مما يجعلها قادرة على الوفاء بالتزاماتها تجاه الزبائن.

### خامسا: منهج البحث

يندرج هذا البحث ضمن التصور الاستمولوجي التفسيري والوضعي معا ويقوم على المنهج الاستكشافي *L'exploration* الذي يهدف إلى تقصي الحقيقة والبحث عن التفسير والفهم للظاهرة المدروسة، بهدف الفهم والرغبة في عرض نتائج جديدة. ومن جانب آخر تم استخدام تقنية دراسة حالة بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل من خلال الاستمارة وتدعيمها بمقابلة لغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء التوصيات والاقتراحات الضرورية.

### سادسا: مبررات اختيار موضوع البحث

اختيارنا لهذا الموضوع يرجع للأسباب التالية:

- ✓ ارتباط الموضوع بمجال تخصصنا، مع الرغبة في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والتعرف على المفاهيم المتعلقة به؛
- ✓ اختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم، في ظل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة؛
- ✓ ضعف اهتمام المؤسسات الجزائرية بإدارة المعرفة؛
- ✓ الرغبة في إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع؛
- ✓ كما نود أن نعرف موقعنا كزبائن من أولويات واهتمامات المؤسسات بالعلاقات، خاصة في ظل المعارف التي تعد إحدى مبادئها وأسس قيامها؛
- ✓ إهمال المؤسسات الصناعية للجوانب المتعلقة بالزبون فهي لا تهتم بسلوك الزبون ولا تنتج وفق حاجاته ورغباته ولا تقيس درجة رضاه؛
- ✓ قلة، إذ لا نقول ندرة الدراسات التي تهتم بدراسة العلاقة بين المعرفة وتسيير علاقات الزبائن.

## سابعاً: محددات البحث

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة، حددنا مجال دراستنا بما يلي:

### • الحدود المكانية

تم إسقاط الجانب النظري لهذا البحث على مؤسسة صناعة الكوابل.

### • الحدود الموضوعية

ركزنا في هذا البحث على مفهوم تسيير علاقات الزبائن من حيث التعريف بها، مكوناتها، أهميتها في ظل التطورات الراهنة التي يشهدها العالم، كما تطرقنا إلى مفهوم المعرفة من خلال تعريفها، أنواعها، مصادرها، تسييرها، وكذا ركزنا على العلاقة بين أبعاد المعرفة وتسيير علاقات الزبائن.

### • الحدود الزمنية

تم البحث في هذا الموضوع ودراسة مختلف جوانبه وتطبيقها على أرض الواقع خلال الفترة: 2009/2011.

## ثامناً: الدراسات السابقة

لقد أجريت العديد من البحوث والدراسات العربية والأجنبية التي تناولت كلا الموضوعين وربطها بمختلف المتغيرات، أما فيما يخص الموضوع محل الدراسة بشكل مباشر وواضح تحصلنا على الدراسات التالية:

✓ دراسة عبد الرحمان رايس تحت عنوان "دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات-تبسة-" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة-، 2009/2008.

هذه الدراسة اعتبرت أن موضوع الميزة المستدامة يرتبط ارتباطاً وثيقاً بنظرية الموارد ومقاربة الكفاءات المحورية، وأن الوصول إلى بنائها واكتسابها بنجاح مرهون ببنية المؤسسات لاستراتيجيات فعالة تمكنها من المزج بين قدراتها البشرية وخبراتها التنظيمية وبشكل يصعب المنافسين تقليده، كما أكد الطالب على إمكانية تحقيق ذلك في إدارة العلاقة مع الزبائن بشكل خاص والإبداع في تمييزها بأسلوب يحقق قيمة مضافة ويولد لديهم الولاء للمؤسسة وعلامتها التجارية وتفضيل منتجاتها من بين المنتجات البديلة.

✓ دراسة زينب بن التركي تحت عنوان "دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-بسكرة" ، مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، 2008/2007.

هذا البحث يعد محاولة للكشف عن مدى إسهام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال خاصة في تسيير علاقات الزبائن بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بحيث توصلت الطالبة إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تلعب دورا بارزا في تنشيط الاقتصاد وإنعاشه بتسريع حركة النمو، كما تعد معيارا فعالا في قياس مدى تقدم الأمم وتطور اقتصادياتها، خاصة إذا عملت على إدماج التكنولوجيا ضمن عمليات التسيير، فترفع من احتمال دخولها الأسواق الدولية، كما أن وظيفة التسويق تحتل بالنسبة للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة مكانة الصدارة في ظل التوجهات والرؤى الحديثة لاستراتيجيات المؤسسة، كما يهتم بتسيير العلاقة مع الزبون التي تعد ثقافة مؤسسة وإستراتيجية أساسها التوجه بالزبون، يتم تجسيدها من خلال إدراك أهمية الزبون وفعالية ممارسة الأنشطة التسويقية المتكاملة لمعرفة الزبائن وحاجاتهم المتغيرة، والعمل على إشباعها، كما أكدت على أن أي مؤسسة صغيرة ومتوسطة كي تتبنى فلسفة تسيير العلاقة مع الزبون يجب عليها تفعيل أنشطة تسيير هذه العلاقة بدءا بضرورة معرفة الزبون وتكوين قاعدة معطيات دقيقة عنه إلى غاية كسبه زبونا دائما للمؤسسة.

✓ دراسة ياسين حميني تحت عنوان "تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش-خلال الفترة من 1999 إلى 2001"، مذكرة التخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.

هدفت هذه الدراسة في كيفية استغلال العلاقات التي تربط المؤسسة بزبائناتها في تفعيل عملية الإبداع، بحيث توصل الطالب من خلال نموذج الأخذ برأي الزبون في كل مرحلة من مراحل الإبداع (توليد الأفكار، دراسة الجدوى، تطوير المنتج، مرحلة الإطلاق)، ويتم كذلك إقحامه في تصميم المنتج، إلى أن الإبداع يتم التوصل إليه من خلال طرق عملية منهجية وتجلب تطبيقاته آثار إيجابية للمؤسسة ولمختلف المتعاملين في السوق، وتلجأ المؤسسة للإبداع بسبب شدة التغير في المحيط وتزايد حدة المنافسة العالمية وظهور المنافسة المعتمدة على عنصر الزمن وتطور سلوك الزبون، بحيث يتم التعرف على الزبائن من خلال تجزئتهم والتعرف على أسباب رضاهم من عدمها وكذا خدمتهم من أهم متطلبات العلاقة بالزبائن بالإضافة إلى البحث عن تطلعاتهم، فتسيير المعلومات عن الزبائن مرحلة مهمة، حيث يقوم بتسهيل الحصول على المعلومات المتعلقة بهم، فلابد من استجابة للزبون أمرا ضروريا وذلك بتجسيد العلاقة بالزبائن ضمن المؤسسات، واستخلص الطالب مجموعة من التوصيات أهمها يجب أن لا تتغلق المؤسسة على آراء عمالها في مجال الإبداع ولا يجب اعتبار الزبون قاصر لا يمكن الأخذ برأيه وهذا هو الرأي الغالب في كثير من المؤسسات الجزائرية بل يجب مشاورته

والأخذ بانطباعاته في مجال الإبداع خاصة في المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات الجزائرية والذي تميز بالانفتاح العشوائي للسوق لمختلف المنتجات الأجنبية فالتقرب من الزبون بالنسبة للمؤسسات الجزائرية قد يكون أهم وأحسن حل لمواجهة هذه المنافسة.

فهذا بالنسبة لموضوع تسيير علاقات الزبائن، أما الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة نذكر:

✓ دراسة كمال العقاب تحت عنوان "إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.

كشف الطالب من خلال دراسته ووضح بان إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة نسبيا، وهي من الحقول التي لم تتضح بصورتها المتكاملة بعد، وهي لا تزال في مرحلة الاكتشاف الذاتي. والغرض الأساسي لهذه الإدارة هو التخطيط الفاعل والكفاء لأنشطة وجهود المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الأهداف. ولكن من خلال دراسته التطبيقية توصل إلى على العموم يمكن القول أنه من خلال التحليل الكامل للمعلومات التي حصلنا عليها من الاستبيان اتضح لنا أن المؤسسات لا تطبق إدارة المعرفة، ونجد أن مواردها البشرية لديها استعداد نسبي للاندماج في هذه العملية، لكن يجب على المؤسسة أن تدعم هذا الاستعداد والقبالية لديهم، كما يجب عليها أن تكتسب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، وتسعى إلى الأعمال الالكترونية، كما يجب عليها أن تتجه في تطبيق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، من تشخيص للمعرفة، اكتساب، حفظ، مشاركة، وتطبيق، وهذا كله لن يكون قبل تنبئ المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة، وتكييف أنشطتها الإدارية وما يتماشى مع هذا المفهوم من خلال إدخاله ضمن الإستراتيجية وجعل نظام الحوافز والكفاءات يدعم القيام بعمليات إدارة المعرفة، وينشط الموارد البشرية للاتجاه في هذا الطريق.

✓ دراسة نازم محمود محمد ملكاوي تحت عنوان "نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية"، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال/نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2007.

قام الباحث بتوضيح العلاقة بين أبعاد إدارة المعرفة (كسب المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) وبين الإبداع بأبعاده المختلفة (تقديم خدمات جديدة وتحسينها، تصميم عمليات جديدة وتحسينها، زيادة رضا الزبائن، زيادة المرونة والكفاءة، وتعزيز الموقف التنافسي للبنك)، مما أظهر نتائجه بأن هناك تأثير ذو دلالة لنظم المعلومات على مؤشرات الإبداع.

✓ دراسة سملاي يحضيه تحت عنوان "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، سنة 2003/2004.

هذه الدراسة اعتبرت أن الموارد الداخلية والكفاءات تعتبر مصدرا يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق الميزة التنافسية في ظل بيئتها الداخلية والتنافسية، وقد ركزت هذه الدراسة على التميز في الجودة، الكفاءة، والمعرفة قصد تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة. أما الدراسات المتعلقة مباشرة بموضوع الدراسة نجد:

✓ دراسة سليمان صادق درمان تحت عنوان "اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي"، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق<sup>1</sup>.

قام الباحث بتوضيح طبيعة العلاقة بين أبعاد المعرفة في إدارة علاقات الزبون في مجالات التغيير التسويقي، حيث أوضح أهم مزايا هذه العلاقة باستخلاص أنه يتطلب تبني إدارة علاقات الزبائن قيام المنظمة بإعادة هندسة عمليات الأعمال بما يجعلها تركز على الزبون وإيجاد مركز للمعرفة والمعلومات تحيط بأفضل الممارسات في عملية التسويق، وأن أهم قضية تتصدى لها إدارة علاقات الزبون في ظل التغييرات التسويقية هي معالجة عدم التناظر للمعلومة والمعرفة بين المنظمة والزبون أي بين ما تعرفه المنظمة عن الزبون وما يجب أن يقدم للزبون من معلومات ومعرفة، حيث أن معرفة المؤسسة بالأعمال والزبائن والمنافسين يجب أن يقابله معرفة جيدة بالمؤسسة ونوع المنتج الذي تنفرد به.

✓ دراسة أميرة هاتف حداوي الجنابي تحت عنوان "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة المصارف العراقية"، رسالة مقدمة وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.

قامت الطالبة باقتراح نموذج لتشخيص العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وربطها بأبعاد التفوق التنافسي (كفاءة، جودة، مرونة، تسليم، إبداع)، كما توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات النظرية والتطبيقية، أهمها تباين المصارف عينة البحث في مستوى تبنيها لأبعاد التفوق التنافسي ومؤكدة على وجود علاقات ارتباط قوية لكل من أبعاد إدارة معرفة الزبون (المعرفة عن الزبون، المعرفة لأجل الزبون، معرفة المؤسسة مع الزبون، معرفة الزبون للزبون) في التفوق التنافسي.

<sup>1</sup> - سليمان صادق درمان: اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc)

## تاسعا: هيكل وإطار البحث

لوصول إلى دراسة علمية تلم بجوانب الإشكالية المطروحة قسمنا بحثنا إلى ثلاث فصول، فصلين نظري وفصل تطبيقي، وقد سبقت هذه الفصول مقدمة عامة.

لقد تطرقنا في الفصل الأول والذي جاء بعنوان الإطار المفاهيمي لتسيير علاقات الزبائن، إلى تطور النظرة إلى الزبون مرورا بمختلف توجهات الفكر التسويقي، بالتركيز على التسويق بالعلاقات، وصولا إلى تسيير علاقات الزبائن كمبحث ثاني من خلال مفهومها، خصائصها، أنشطتها، أما المبحث الثالث تناول البنية التحتية لتسيير علاقات الزبائن حيث تطرقنا فيها إلى التكنولوجيا المستعملة فيها، وأهم العوامل المؤثرة عليها، كما تطرقنا إلى إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن ومبادئها وأنواعها، وفي الأخير لامسنا أبعاد إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن (الرضا، الثقة، الالتزام، الوفاء، الاحتفاظ بالزبون، الولاء).

أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان المعرفة وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن، حيث تناولنا فيه مختلف الجوانب المتعلقة بالمعرفة، من خلال مفهومها، أنواعها، مصادرهما، مكوناتها، أبعادها، وكيفية إدارتها، مع التطرق إلى بعض نماذج إدارتها، وهذا تمهيدا لعرض الإسهامات الحديثة المفسرة لإدارة المعرفة، كما قمنا في المبحث الأخير بإبراز العلاقة بين المعرفة وتسيير علاقات الزبائن.

أما الفصل الثالث فورد تحت عنوان الجانب التطبيقي للبحث حيث تم عرض الدراسة الميدانية في ثلاث مباحث، ابتدأناه بعرض الإطار المنهجي للبحث مع التطرق إلى تقنية البحث وأدوات جمع البيانات، بعدها تعرضنا إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، مع التطرق لواقع تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة، وفي الأخير تطرقنا إلى التحليل للبيانات وتفسيرها.

ختمنا هذا البحث بخاتمة عامة لخصت أهم النتائج التي تم التوصل إليها في جميع جوانب البحث، وكذا أهم التوصيات والاقتراحات.

## الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لتسيير علاقات الزبائن



**تمهيد**

تميز كل توجه تسويقي بخصائص واهتمامات معينة تتطور من مرحلة إلى أخرى وتتطور معها مختلف مفاهيم التسويق، فقد تحولت العملية الإنتاجية من مجرد تحويل للمدخلات إلى مخرجات في إطار علبة سوداء إلى عملية قائمة بحد ذاتها تشمل تصميم وإبداع، تحاول المؤسسة من خلالها تجسيد أفكار وتطلعات زبائنها بمنتجات ترضي رغباتهم. وتحولت عملية التسعير من المنطق القديم الذي ارتكز على ربحية المؤسسة إلى فكرة أكثر عقلانية تراعي قدرة الزبون المالية ومدى تأثير السعر في خلق القيمة المنتظرة من طرف الزبون، بالإضافة إلى تطور الفنون البيعية وأساليب الاتصال والتعامل مع الزبون وفن عرض السلعة عبر نقاط توزيع مختلفة، من أجل توفير المنتج بالقرب من الزبون. إلى جانب هذا تقود المؤسسات أكبر الحملات الترويجية التي أصبحت تمثل أحد مؤشرات التمييز والتفوق في المجال التنافسي.

فكل هذه التغييرات التي مست مختلف المجالات التسويقية جاءت نتيجة تطور النظرة للتسويق ونظرة المؤسسة للزبون، فقد أصبحت المؤسسات توجه اهتمام كبيراً للزبون وتعتبره أساساً في تصميم منتجاتها وسبباً في وجودها. لذا كان لزاماً عليها إقامة علاقة تفاعلية معه، هدفها تبادل القيمة من خلال توفير المؤسسة لأحسن المنتجات للزبون، وتقديم هذا الأخير لقيمة تعكس تميز المؤسسة في نظره. ولأجل ذلك قامت العديد من الدراسات في هذا المجال بالبحث لإيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظمها وتوجهها إلى تحسين سيرها، ف جاء ما يسمى بتسيير علاقات الزبائن والذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار ومعارف مركزة وثرية، وتقنيات حديثة ودقيقة توظفها لدعم مسارها الإستراتيجي نحو توجيه كل الوسائل لإشباع رغبات الزبائن، كسب ثقتهم، والحفاظ عليهم إلى غاية الوصول لولائهم.

**المبحث الأول: تطور النظرة إلى الزبون**

تتطلب عملية البحث في تحديد معالم أي مفهوم امتلاك مرجعية تاريخية تبين مختلف التصورات التي مر بها. من هذا المنطلق تجدر العودة إلى تاريخ الفكر التسويقي وتطوره، حيث يعتبر التسويق من أهم الوظائف الأساسية بالنسبة لأي مؤسسة، وأحد أدواتها الديناميكية في تحقيق أهدافها، لدوره الحيوي في ضمان البقاء والاستمرارية. فمن التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات من القرن الماضي، إلى التسويق الصناعي في الستينات منه، مروراً بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات، ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي الأمر الذي جعل المؤسسات تدرك هذا الدور وتعمل على الاهتمام به أكثر فأكثر، نظراً لاهتمامه بدراسة السوق التي تقوم على معرفة حقيقية لواقع الزبائن الحاليين والمرقبين، وكذا دراسة حاجاتهم لأجل كسب رضائهم وولائهم، بما يضمن للمؤسسة بقائها واستمراريتها.

**المطلب الأول: توجهات الفكر التسويقي**

يعتبر التسويق بمعناه الحالي حديث النشأة، فالإدارة في المؤسسات لم تعرف مفهوم التسويق إلا في الخمسينيات. والتعبير عن معنى التسويق اختلف باختلاف المراحل التي مر بها هذا المفهوم باختلاف الآراء والتوجهات التي نظر بها الباحثين إلى التسويق مما أدى إلى ظهور تعاريف عديدة ارتبطت بالتطور الاقتصادي والتكنولوجي الذي شهده العالم<sup>1</sup>. حيث ركز التسويق التقليدي على حصر التسويق في عمليتي البيع والتوزيع، مبرزاً عدم اختلافه عن الوظيفة التجارية، فعرفت الجمعية الأمريكية التسويق بأنه القيام بأنشطة المؤسسة التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المشتري الصناعي<sup>2</sup>. ويعرفه أيضاً كوتلر Kotler بأنه مجموعة من الأنشطة البشرية التي تستهدف تسهيل عمليات تبادل السلع والخدمات، وبالتالي فهو يركز على التسويق من خلال كونه نشاط إنساني على اختلاف الأنشطة الأخرى كالإنتاج والاستهلاك. تغيرت فيما بعد وجهة النظر هذه وتوجهت نحو تركيز اهتمام المؤسسات على جعل الزبون مركز مسارها الاستراتيجي<sup>3</sup>.

**الفرع الأول: التوجه الإنتاجي**

ظهر التوجه الإنتاجي في الفترة ما بين 1869-1920، ويفترض بأن الزبون مجبراً على شراء منتجات المؤسسة<sup>4</sup>، وأن على المؤسسة تركيز اهتمامها فقط على زيادة الإنتاج ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية،

<sup>1</sup> - ردينه عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص53.

<sup>2</sup> - ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق، مدخل تحليلي، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003، ص03.

<sup>3</sup> - علاء الغرابوي، إيمان الشقير ومحمد عبد العظيم، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص20.

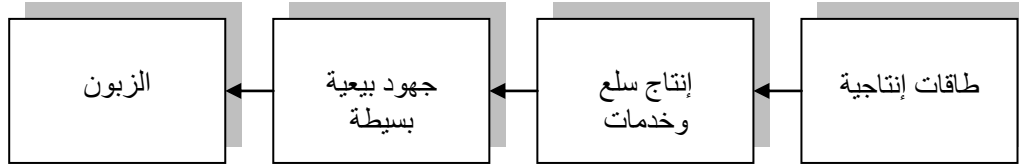
<sup>4</sup> - علاء الغرابوي، إيمان الشقير ومحمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص20.

وصولاً إلى معدلات إنتاج عالية وإلى ابتكار أساليب من شأنها تحقيق الأهداف الرئيسية لها وبأقل التكاليف، هذا ما عكس سيطرة الإدارات الهندسية (التصميم والإنتاج). وكان المبرر الرئيسي لهذا التوجه أن كل ما تنتجه المؤسسات يباع وأن الزبائن يسعون دائماً نحو شراء المنتجات المتوفرة وبأقل تكلفة<sup>1</sup>. وقد تميز هذا التوجه بندرة السلع وقلة تنوعها مما جعل الزبائن على استعداد كبير لقبول كافة المنتجات واعتبارها أفضل ما يمكن إنتاجه<sup>2</sup>. فغياب نشاط البيع أدى إلى غياب المنافسة<sup>3</sup>. ويقوم هذا التوجه على الافتراضات التالية<sup>4</sup>:

- ✓ أن الزبون يهتم أساساً بالمنتج المتاح؛
- ✓ أن المهمة الأساسية للمؤسسة تتمثل في تحسين مستويات الإنتاج مع تحقيق فعالية منافذ التوزيع وتخفيض التكلفة كمفتاح رئيسي لجذب الزبائن؛
- ✓ أن الفكرة السائدة في هذا التوجه هي أن المنتج الجيد يباع بكل سهولة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (1-1): النشاط التسويقي وفق التوجه الإنتاجي



المصدر : محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، التسويق الإعلامي: مدخل استراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص44.

### الفرع الثاني: التوجه البيعي

كانت الفترة الزمنية لهذا التوجه في 1920-1950، وفيه احتلت المبيعات أهمية كبيرة<sup>5</sup>، وقد نتج عنه بسبب تعزيز الطاقات الإنتاجية للمؤسسات، والتحديث المستمر لعمليات الإنتاج تراكمات هائلة من المنتجات تفوق طلب الزبائن مسبباً بذلك فائضاً في جانب العرض. هذا ما أدى إلى ظهور دور جديد لرجال البيع في

<sup>1</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2008، ص02.

<sup>2</sup> - إسماعيل السيد، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003، ص27.

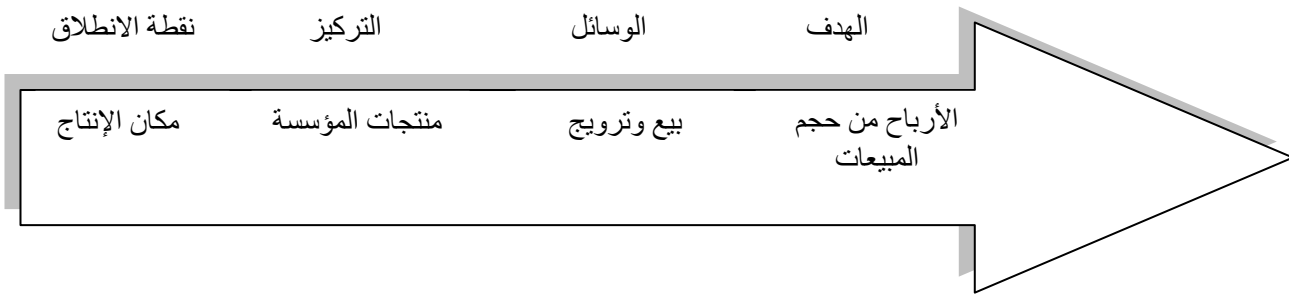
<sup>3</sup> - طارق الحاج، علي رابعة، محمد الباشا، منذر الخلي، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997، ص14.

<sup>4</sup> - توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004، ص26.

<sup>5</sup> - علاء الغرابوي، إيمان شقير ومحمد عبد العظيم، مرجع سابق، ص21.

البحث عن أساليب لتصريف هذه المنتجات متمتعين بذلك بسلطات جديدة فوضت إليهم، لم يتمتعوا بها في المرحلة السابقة كاستعمال الإعلان لإقناع الزبون على شراء المنتجات الموجودة في السوق، إعطاء الخصومات... فأخذت المؤسسات تهتم بزيادة منافذ التوزيع غير المباشرة لزيادة حجم المبيعات والتأثير على الزبون باستخدام أساليب مختلفة (أساليب البيع، الترويج،..) للتأثير على قراره الشرائي. فتميزت هذه المرحلة بإنتاج السلع حسب إدارة التصميم والإنتاج، واستخدام الإعلان لإقناع الزبون على شراء ما تم إنتاجه.<sup>1</sup> أي أن المؤسسات التي تتبنى هذا التوجه تعتمد أساساً على الترويج، حيث يسعى المنتجون إلى فرض سلعتهم في السوق باستعمال طرق الإعلان المكثف إضافة إلى تكثيف التوزيع من أجل ضمان كفاءة عالية في وظيفة البيع. ويمكن التعبير عن هذا التوجه من خلال الشكل التالي :

### الشكل رقم (1-2): النشاط التسويقي وفق التوجه البيعي



Source : Kotler P ., et Dubois B. (2003), **Marketing management**, Pearson éducation, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, France, p24.

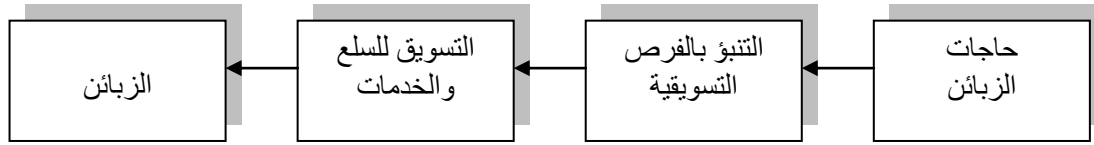
### الفرع الثالث: التوجه-زبون

مع بداية الخمسينات بدأ يظهر التوجه-زبون أو المفهوم التسويقي كما يطلق عليه البعض، وقد ساعد على انتشاره النتائج المحققة عن تطبيقه من زيادة أرباح المؤسسة وانخفاض حالات الفشل. ويعني هذا المفهوم أن عملية تحقيق الأهداف لا تتم إلا من خلال جهد تسويقي متكامل تتحدد فيه جهود تخطيط المنتجات مع التسعير، تحديد منافذ التوزيع والاهتمام بدراسات وبحوث التسويق والتأكيد على تجزئة السوق مع التركيز على الترويج واختبار أكثر الأساليب الترويجية قدرة على إيصال المنتج. فبدأت المؤسسة تهتم بأداء هذه الوظائف وتقييمها من وجهة نظر الزبون باعتباره نقطة البداية لما يتم من خطط وباعتبار أن الإنتاج وسيلة لإشباع رغباته وليس غاية في حد ذاتها<sup>2</sup>. فهنا برز الاهتمام بالزبون وحاجاته وإرضائه بشكل واضح<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - طارق الحاج، علي رابعة، محمد الباشا ومنذر الخليلي، مرجع سابق، ص 14.

<sup>2</sup> - علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم وإيمان شقير، مرجع سابق، ص 21.

<sup>3</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص 03.

**الشكل رقم (1-3): النشاط التسويقي وفق التوجه التسويقي**

المصدر: أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص20.

- وضمن هذا التوجه انصب الاهتمام على تحقيق الأهداف من خلال الوفاء بحاجات الزبائن على أكمل صورة بما يحقق التوازن بين مصلحة المؤسسة ومصلحة الزبون، وعليه فإن الأسس التي يركز عليها التوجه-زبون هي :
  - التكامل التسويقي والتكامل في الوظائف : ويتم التكامل على مستويين، المستوى الأول خاص بضرورة التكامل بين الوظائف التسويقية للمؤسسة (تسعير، إعلان، ترويج،...) لتحقيق حاجات الزبون، أما المستوى الثاني فهو يخص التكامل والتنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة ككل<sup>1</sup>.
  - التركيز على السوق : إن اختيار السوق المستهدف هو نقطة بداية لأي نشاط اقتصادي، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تعمل في كل الأسواق وتشبع كل حاجات الزبائن، كما أنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها ومن ثم فعلى المؤسسات أن تعرف أسواقها المستهدفة بدقة. وتقوم بإعداد برنامج تسويقي ملائم لكل سوق<sup>2</sup>.
  - التركيز على الزبون : ابتداء من التسعينات، أصبحت بيئة الأعمال التجارية أكثر تعقيدا وأصبح الزبون يعد محور التركيز الذي تدور حوله كل أنشطة المؤسسة، لذلك فإن هذه الأخيرة تعد منتجاتها أو خدماتها وفقا لرغبات الزبون<sup>3</sup>.

فأصبح الاهتمام بإشباع احتياجات الزبون له أهمية كبيرة ومن أولويات المؤسسة مع ارتفاع وتيرة التكنولوجيا واشتداد المنافسة حول إرضاء الزبون. وأصبح التسويق يمثل مجموعة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمتفاعلة والمتكاملة، التي تنطلق من الزبون على شكل معلومات وتعود إليه على شكل سلع وخدمات تلبي حاجاته ورغباته<sup>4</sup>. لذلك فعلى المؤسسات أن تقوم بصفة دورية بقياس مدى الإشباع لدى الزبائن وذلك من خلال تجميع المعلومات ومعرفة المقترحات حول ردود أفعال الزبائن وإجراء التعديلات المناسبة. فكل هذه الإجراءات تهدف إلى ترقية وتحسين تسيير علاقاتها مع الزبائن وإنجاح إستراتيجيتها التي تتمحور وبالدرجة الأولى حول الزبائن وكيفية تحقيق من خلالها أعلى درجات الوفاء والرضا

<sup>1</sup>- محمد إبراهيم عبيدات، إستراتيجية التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص22.

<sup>2</sup>- محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002، ص77.

<sup>3</sup>- إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص26.

<sup>4</sup>- زينب بن التركي، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، دراسة حالة : مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش- بسكرة ، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة-تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007، ص115-116.

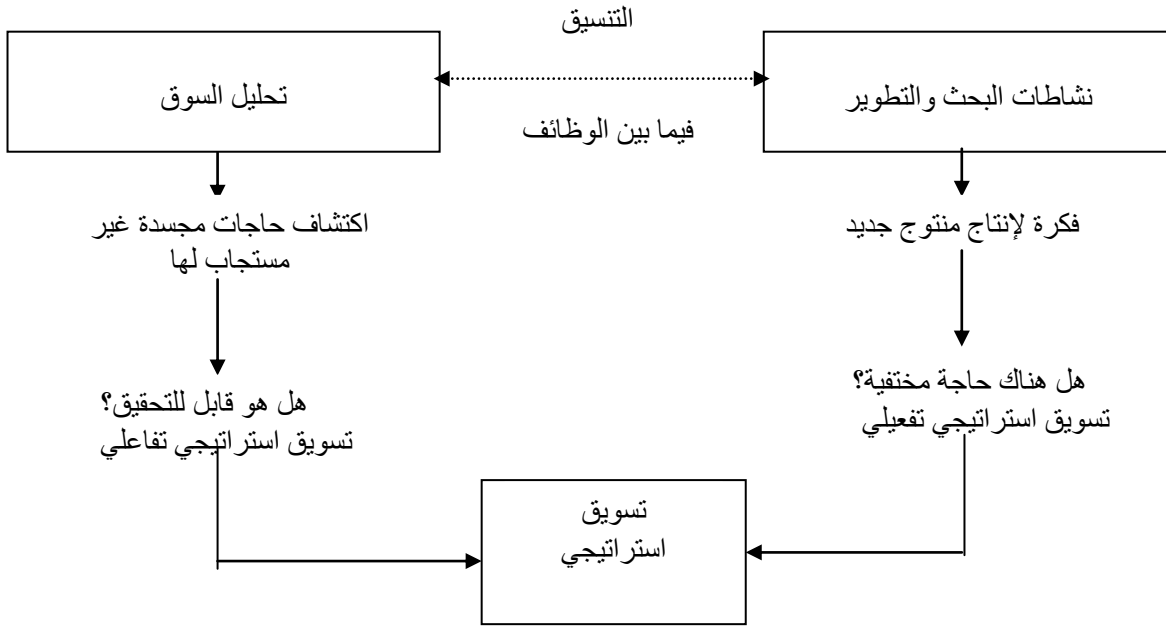
## الفرع الرابع: التوجه- بحث وتطوير

لقد تميزت مقاربات التسويق السابقة بمبدأ التكيف مع متطلبات السوق، غير أن إتباع هذا المبدأ على المدى البعيد يسبب خسارة حتمية للمؤسسة لأنه لا يؤدي إلى خلق أسواق حقيقية جديدة وإنما يسعى للاكتفاء بتفاسم الأسواق الموجودة والتقيّد بها. هذا التوجه يدعى بالتوجه التجاوبي (*Reactive*). أما اليوم، أصبحت المؤسسات مجبرة على الاستغناء عن مبدأ التكيف مع متطلبات السوق واستبداله بمبدأ البحث والإبداع عن منتجات جديدة قبل البحث عن سوقها، منتجات من شأنها تلبية احتياجات غير متوقعة من طرف الزبائن. فالتوجه المعني هنا هو التوجه الفعال أو الريادي (*Proactive*) الذي يقوم على المبدأ الأساسي وهو تعلم كيفية العمل. هذا المبدأ ينطلق من وجوب نسيان كل ما هو معروف من أجل التهيؤ لخلق عروض من شأنها أن تؤدي إلى خلق فرص توسع ونمو جديدة. ولتبني هذا التوجه الفعال يجب<sup>1</sup>:

- ✓ مساعدة الزبائن على توقع التطورات داخل أسواقهم؛
  - ✓ محاولة الاكتشاف المتواصل للحاجات الإضافية وغير المدركة من طرف الزبائن؛
  - ✓ إدراج حلول لحاجات الزبائن غير المنظمة أو غير الواضحة؛
  - ✓ محاولة فهم طريقة استعمال الزبائن لمنتجات المؤسسة؛
  - ✓ محاولة الإبداع حتى لو خاطرت المؤسسة بتقادم منتجاتها الحالية؛
  - ✓ البحث عن فرص قيمة لدى الزبائن غير القادرين على التعبير عن احتياجاتهم؛
  - ✓ العمل بالقرب من الزبائن المتميزين الذين يملكون القدرة على إدراك حاجاتهم قبل إيجادها في السوق؛
  - ✓ استقراء الاتجاهات الرئيسية لفهم ما السوق الحالية ستحتاج في المستقبل.
- ويمكن توضيح أهم أوجه هذا التوجه من خلال الشكل الموالي :

<sup>1</sup>-Lambin J-J., et De Moerloose C. (2008), **Marketing stratégique et opérationnel : du Marketing à l'orientation marché**, édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, France, p24.

**الشكل رقم(1-4): أوجه التوجه- بحث وتطوير**



Source : Lambin J-J., et De Moerloose C., op. cit., p25.

**الفرع الخامس: التوجه-سوق**

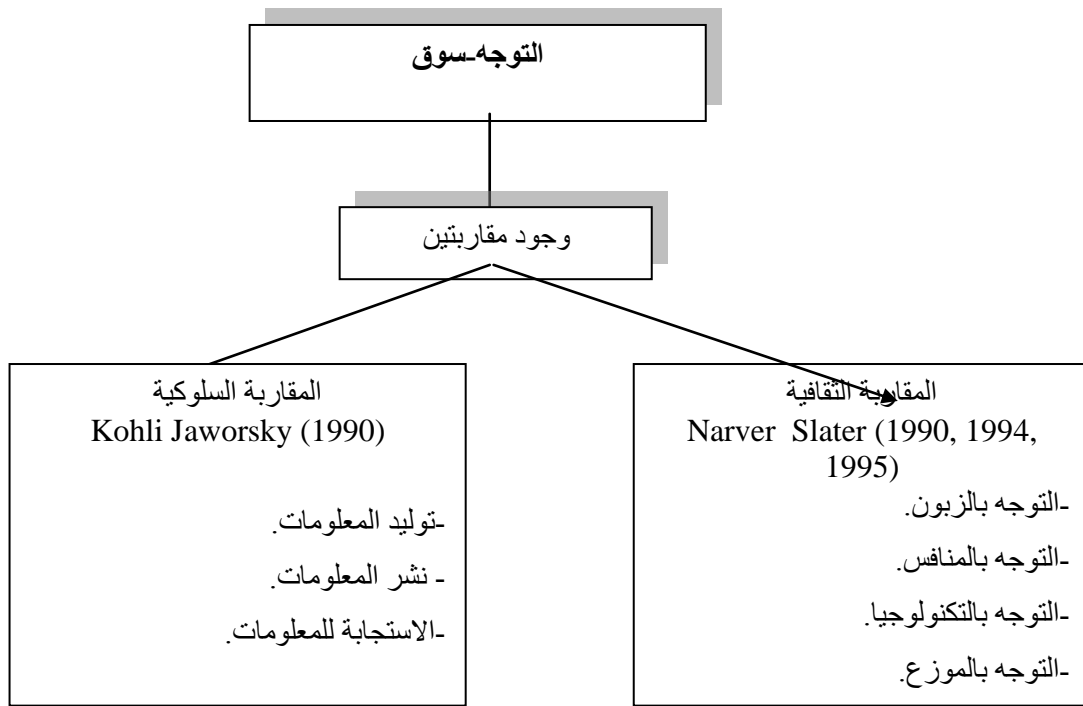
خلال العشرية الأخيرة من القرن العشرين، أبدى بعض الكتاب والمتخصصين اهتماما كبيرا بمفهوم التوجه نحو السوق وحاولوا مع نهاية الثمانينات تطوير المعارف النظرية والتطبيقية لتعميق مفاهيم هذا التوجه. فالمؤسسات وفقا للتوجه-سوق توجه جهودها نحو أمور أساسية أهمها : الجمع المستمر للمعلومات لمعرفة حاجات الزبائن، وكذلك طاقات وإمكانيات المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى نشر المعلومات والمعارف التي تم جمعها في كل قسم من أقسام المؤسسة، باستخدام المعارف التي تم الحصول عليها في خلق قيمة لدى الزبون. وتتميز المؤسسات المتوجهة بالسوق بالفهم الجيد لمتطلبات ورغبات الزبون، وكذلك فهم المنافسين وقدراتهم وما يمكن أن يقدموه إلى الزبون وهذا ما يتطلب بالطبع بالاطلاع بالالتزام الوظيفي الكامل من قبل المدير وكذلك عمال المؤسسة، الأمر الذي يجعل بعض المؤسسات تقوم بإرسال عمالها إلى برامج تدريب خاصة لتنمية قدراتهم ومهاراتهم في معرفة احتياجات الزبون ورغباته<sup>1</sup>.

ويرجع انتشار مفهوم هذا التوجه-سوق إلى المقالين الشهيرين، إلى جاوسكي كوهلي وسلاتر نارفر Slater Narver et Jaworski Kohli, 1990 اللذان عرفا مفهوم التوجه-سوق بأنه "قدرة المؤسسات على توليد

<sup>1</sup> - إسماعيل السيد، نبيلة عباس، مرجع سابق، ص33.

نشر والاستخدام الأمثل للمعلومات حول الزبائن والمنافسين على حد سواء" <sup>1</sup>، حيث صنفا جهود التوجه-سوق إلى مقارنة سلوكية وثقافية، باعتباره تطبيق عملي لفلسفة التسويق مركزا على الإجراءات التي تتخذها المؤسسة لتوليد معارف حول الزبائن والأطراف الأخرى (التنظيم، التكنولوجيا، المنافس،...) من أجل خلق قيمة للزبائن وبناء علاقات قوية على المدى البعيد بما يمكن من رفع أداء المؤسسات <sup>2</sup>.

**الشكل رقم (1-5): التوجه-سوق**



فمن خلال الشكل نلاحظ أن التوجه-سوق يجمع بين كونه يشير إلى ميزات ثقافية تهتم بالسوق بأوسع معانيه، وبين كونه يمثل مجموعة من التطبيقات والأنشطة العملية تتمثل في عملية جمع المعلومات المتعلقة

<sup>1</sup> - Richard A-H. (2000), **Market orientation: Toward integrated framework**, Academy of Marketing Science Review, Vol. 1, p1- 2.

<sup>2</sup> - نبيلة سعيداني، نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي: دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر- باتنة، 2009/2008، ص20-21.



بالسوق والتي تؤثر على مصير المؤسسة ومن ثم توزيعها على كامل دوائر المؤسسة، فكل هذه الأنشطة تهدف إلى تحقيق الربح في المدى البعيد. فالتوجه-سوق عبارة عن فلسفة إدارة الأعمال التي تعتمد على قبول واسع من قبل المؤسسة والتي تركز على التكامل والتنسيق لجميع وظائف التسويق التي بالمقابل تتسجم مع الوظائف الإدارية الأخرى في هذه المؤسسة والاعتراف بأهمية دور التسويق في معرفة حاجات السوق بكل مكوناته وتلبية هذه الحاجات بهدف تحقيق الأهداف طويلة المدى<sup>1</sup>.

### الفرع السادس: التوجه الاجتماعي

كل التوجهات السابقة الذكر تعرضت لانتقادات باعتبارها غير كافية لتقديم كل الحلول اللازمة لجعل المؤسسات قادرة على الإشباع التام لرغبات وحاجات الزبائن. فجاء التوجه الاجتماعي الذي يقوم على أساس إيجاد نوع من التوافق والانسجام بين المسؤولية للمؤسسات وبين ما يرمي إليه المفهوم الحديث للتسويق وهو إشباع حاجات ورغبات الزبائن. ويهدف الدور الاجتماعي للتسويق إلى ضرورة العناية بتوفير الحياة الأفضل للزبون من خلال تقديم السلع والخدمات المناسبة والحفاظ على البيئة من التلوث، وبالتالي فإن بقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على تقديم السلع والخدمات التي تلبى الحاجات والرغبات وتقليل الآثار السلبية الناجمة عن ممارسة الأنشطة الإنتاجية<sup>2</sup>. ويستند هذا التوجه إلى مجموعة من الفروض الضمنية منها:<sup>3</sup>

- إن رسالة المؤسسة هي إشباع حاجات الزبائن والمساهمة في تحسين مستوى الحياة ونوعيتها؛
- يتعامل الزبون مع المؤسسة التي تراعي مصلحته إلى جانب مصلحة المجتمع في الوقت نفسه؛
- إن المجموعات التي يأخذها هذا المفهوم في الاعتبار هي المؤسسة والزبون والمجتمع ككل.

فهو ينطلق من قيام المؤسسة بتحديد احتياجات ورغبات السوق المستهدف وتحقيق رضاهم بفعالية وكفاءة أعلى من المنافسين، فهو فلسفة تبني على مدى التزام المؤسسة لأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية في صناعة القرار بنفس القدر التي تهتم به للحصول على الربح<sup>4</sup>. ويمكن توضيح أهم أبعاد التوجه الاجتماعي في الشكل التالي :

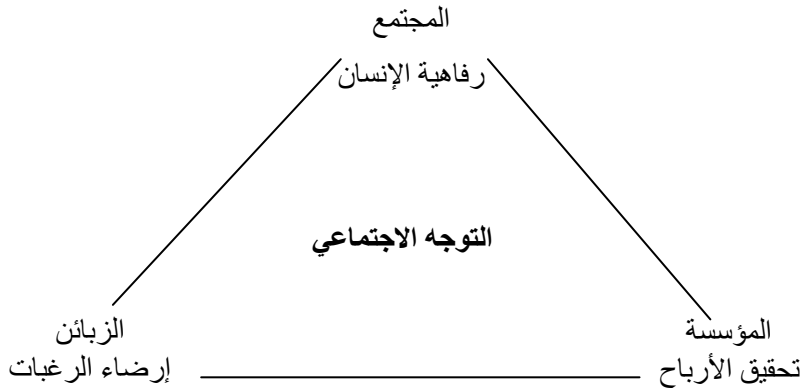
<sup>1</sup> - نبيلة سعيداني، مرجع سابق، ص 21.

<sup>2</sup> - فهد سليم الخطيب ومحمد سليمان عواد، مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 11.

<sup>3</sup> - خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي وترشيد القرارات التسويقية: دراسة حالة مؤسسة جيكوب، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005، ص 24.

<sup>4</sup> - محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 12.

**الشكل رقم(1-6): أبعاد التوجه الاجتماعي**



المصدر : نزار عبد المجيد البروراري وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص61.

**المطلب الثاني: تسويق العلاقات**

تواجه المؤسسات اليوم وهي تمارس أعمالها في الأسواق الوطنية أو الدولية، منافسة شديدة أقل ما يقال عنها أنها هجومية، فقد أجبرت هذه البيئة المتقلبة العديد من المؤسسات على إعادة هيكلة أوضاعها بهدف تعزيز فرصها في البقاء والنمو، وقد نتج عن جهود إعادة الهيكلة هذه بروز مفاهيم كثيرة من بينها مفهوم التسويق بالعلاقات فهو يعد أحد التوجهات الرائدة والحديثة في الفكر التسويقي<sup>1</sup>.

**الفرع الأول: تعريف تسويق العلاقات**

طبقا لمفهوم تسويق العلاقات فإنه يجب على المؤسسة أن تركز على بناء علاقة مستمرة وطويلة الأجل مع الزبائن<sup>2</sup>، وكذلك مع كل الأطراف المتعاملة معها من موردين، عمال، مساهمين وموزعين، وذلك من خلال التركيز على تحقيق التكامل بين الجودة وخدمة الزبائن والأنشطة التسويقية المختلفة<sup>3</sup>. ويجب الإشارة إلى أن هناك تقارب بين مفهوم التسويق بالعلاقات والتسويق المباشر (Marketing one to one). غير أن هذا الأخير يعتبر كتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات من خلال تركيزه على الاهتمام بحاجات الزبون بشكل فردي وشخصي، لأن الاهتمام بحاجة الزبون والعمل على إشباعها، يعمل على تأسيس وتطوير علاقة طويلة الأجل معه<sup>4</sup>. كما يعتبر إستراتيجية المؤسسة التي تسمح بمعاملة مختلفة لمختلف الزبائن كل حسب اختلافه<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بشير عباس محمود العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا: دراسة تمهيدية، مداخلة ضمن الملتقى العربي الأول حول : التسويق في الوطن العربي : الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية 15-16 أكتوبر 2002، ص20.

<sup>2</sup> - بشير عباس محمود العلق، مرجع سابق، ص20.

<sup>3</sup> - علاء الغرابوي، محمد عبد العظيم، إيمان شقير، مرجع سابق، ص25.

<sup>4</sup> - إلهام فخري أحمد حسن ، التسويق بالعلاقات: مداخلة ضمن الملتقى العربي الثاني حول :التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، الدوحة، دولة قطر 6-8 أكتوبر 2003، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، ص394.

<sup>5</sup> - Boyer L ., et Burgaud D. (2001), **Le Marketing avancé : Du one to one au e.business**, Troisième Tirage, édition d'Organisation, Paris, p136.

فالمفهوم التقليدي للتسويق (*Le Marketing Traditionnel Transaction*) يقوم على فكرة اقتناص الفرص التسويقية والسعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، التعامل معهم في أغلب الأحيان بشكل مؤقت، لا يتمتع بصفة الدوام والاستمرارية، لذا تعتبر كل عملية تبادلية مع الزبائن هي فرصة بحد ذاتها دون الاهتمام بعملية التواصل المستقبلي. في حين أن مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على أسس مخالفة تماما لما كان سائدا في المفهوم التقليدي للتسويق، ويعتبر بيرري Berry, 1983 من الأوائل الذين اهتموا بهذا المصطلح، وقد بين بأن تسويق العلاقات يقوم على ثلاثة أسس هامة هي جذب الزبائن، ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة. وهذا يعني أن المفهوم الحديث للتسويق يركز على أهمية عملية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أكثر من عملية السعي الدائم لجذب الزبائن الجدد، مع التأكيد على أن هناك فروق بين الزبائن ولا يمكن اعتبار جميع الزبائن كزبائن محتملين يمكن استهدافهم. وحسب جرونروس Gronroos 1994 يعتبر التسويق بالعلاقات تحديد وإنشاء والحفاظ وتطوير علاقات مع الزبائن<sup>1</sup>، أو مجموع الأدوات المخصصة لإقامة علاقات فردية وفعالة مع الزبائن، وهذا بهدف إنشاء والحفاظ على اتجاهات إيجابية ودائمة لديهم.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف بأن:

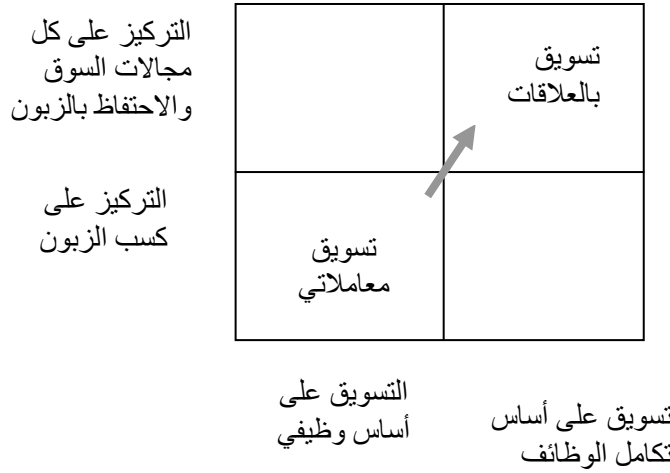
- العلاقة تتأسس مع الوقت وتتحسن وتتطور عبر الزمن؛
- تسويق العلاقات لا يتضمن فقط الزبائن ولكن باقي شركاء المؤسسة؛
- كل شريك له دور فعال في العلاقة (الزبون مثل مورد)؛
- العلاقة تكون مربحة لكل طرف من الأطراف المشاركة الموجودة.

ويهدف تسويق العلاقات إلى زيادة المبيعات عن طريق جلب زبائن جدد وضمّان وفاء الزبائن الحاليين وأيضا تعزيز صورة العلامة لدى الزبائن، وتتأسس هذه العلاقة على المعرفة الجيدة للزبون بإرضائه ووفائه، لأن تسويق العلاقات يرتبط بتنمية حصص الزبائن أكثر من جلب حصص السوق. فهذا التوجه الجديد للتسويق الذي دخل في إطار إستراتيجية العلاقات يفرض على المؤسسة إقامة وتأسيس علاقات قوية ومتميزة مع زبائنها<sup>2</sup>. والشكل التالي يوضح ذلك:

<sup>1</sup> - كربالي بغداد، الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول: اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص182.

<sup>2</sup> - عيلة بزقاري، تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهمتها في ضمّان وفاء الزبائن : دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2006/2005، ص99-103.

**الشكل رقم (1-7): الانتقال إلى تسويق العلاقات**



Source: Adrian P. (2005), **Hand book of CRM: Achieving excellence in customer management**, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford, p08.

فالشكل يوضح خصائص مميزة لتسويق العلاقات حيث تركز الخاصية الأولى على كيفية الاحتفاظ وتمديد القيمة الزمنية للزبائن من خلال استراتيجيات تركز على الاحتفاظ بالزبائن المهمين، أما الخاصية الثانية تعبر على اعتراف المؤسسات بحاجتها لتطوير علاقات مع عدد من الأطراف المتعاملة أو مجالات سوقية إذا كانت ترغب في تحقيق نجاح طويل المدى في السوق، وتوضح الخاصية الثالثة أن التسويق يعتبر مسؤولية كل وظائف المؤسسة وليس فقط قسم التسويق.

**أولاً: التركيز على الاحتفاظ بالزبائن المربحين**

إن تعظيم القيمة الزمنية للزبون يعتبر هدف أساسي لتسويق العلاقات، في هذا المجال يمكن تعريف القيمة الزمنية للزبون كندفق مستقبلي للأرباح الصافية مقدرة بقيمتها الحالية التي يمكن منحها أو اكتسابها من زبون خاص، فتبني مبدأ تعظيم القيمة الزمنية للزبون تجبر المؤسسة على الاعتراف بأن ليس كل الزبائن متساويين في الربحية وأنه عليها ابتكار استراتيجيات لتحسين ربحية هؤلاء الزبائن المهمين. فولاء الزبائن يعتبر أصل غير مادي يضيف قيمة للميزانية فهو يمثل القيمة المضافة الناتجة عن العلامة. فالزبائن الأكثر ولاء لا يساهمون فقط في الإيرادات المحققة حالياً من خلال تكرار شرائهم من نفس المؤسسة وإنما يعتبر أيضاً مصدر لزبائن جدد وأساس لتخفيض التكاليف المختلفة.

**ثانياً: التركيز على عدة أسواق**

يركز تسويق العلاقات على تسويق عدة أسواق لكل الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، فنموذج الأسواق الستة للأطراف المتعاملة توفر أساس جيد لدراسة مختلف أدوات المتعاملين، فالنموذج يحدد ستة مجموعات أو

مجالات سوقية تساهم في فعالية المؤسسة في السوق (أسواق الزبائن، أسواق المساهمين، أسواق العمالة، أسواق داخلية، أسواق البائعين والمتحالفين، أسواق خارجية). فكل مجال سوقي محدد بعدد من المشاركين فسوق الزبائن مثلا يشمل بائعي الجملة، التجزئة، والزبائن النهائيين، بينما سوق المساهمين يمكن أن يشمل الجماعات المالية والمستثمرين، الاتحادات، الهيئات الصناعية والتنظيمية. فتسويق العلاقات يعتبر مختلف المجالات السوقية كمؤثر مباشر أو غير مباشر لقدرة المؤسسة على النجاح والمحافظة على الزبائن المرشحين.

### ثالثا: التركيز على التسويق فيما بين الوظائف

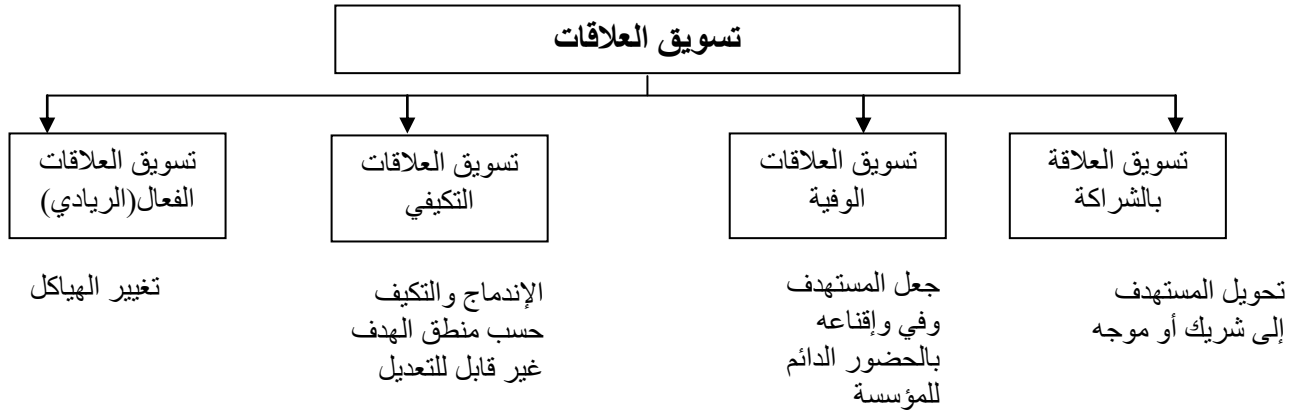
كانت إستراتيجية التسويق لمدة طويلة تنفذ في إطار وظيفي محدد ضمن مصالح التسويق، لذلك فمختلف الاستراتيجيات المتبناة لا تأخذ بعين الاعتبار أثرها على التنظيم لأنها بكل بساطة ذات توجيه وظيفي وليست موجهة سوقيا. فهي تهدف أساسا لتعظيم استخدام المدخلات باعتبارها موجهة نحو تسيير الميزانية أكثر من سعيها لتعظيم المخرجات وبالتالي تعظيم المكانة السوقية. فلتحقيق النجاح في تسيير مختلف تعاملات الأطراف بفعالية يجب أن يكون التسويق فيما بين الوظائف. كما عبر عنها دافيد باكار David Packard المؤسس لشركة (Hewlett Packard) عندما بين أنه من الضروري جدا أن يخرج التسويق من مصلحة التسويق، مقولته هذه يمكن ترجمتها بعدة طرق لكن أساسها يدعوا إلى إخراج التسويق من الجانب الوظيفي وتعميم فلسفة التسويق في كل أطراف المؤسسة وهذا ما يستدعي ثقافة تنظيمية ومناخ محفز للتعاون والمشاركة، فكل طرف في المؤسسة يجب أن يفهم بأنه يلعب دور في المحافظة على الزبون سواء كان داخليا أو خارجيا. فتسيير العلاقة مع الزبون أساسا تقوم على هذه المبادئ في تسويق العلاقات، لكن مع الطلب المتجدد في السوق والتكنولوجيا الحديثة أصبحت تسيير علاقات الزبائن ينظر لها من منظور جديد أكثر تعقيدا<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مهام تسويق العلاقات

تتمثل أهم مهام تسويق العلاقات في:

<sup>1</sup> - Adrian P., op.cit., p 08- 11.

**الشكل رقم (1-8): مهام تسويق العلاقات**



Source : Anne J. (2004), *Marketing direct et relation client*, édition Demos, Paris, France, p24

**أولاً- تسويق العلاقات الفعال :** هنا يتم الاتصال بين المؤسسة والزبون الذي يستغل في معرفة كيفية تحسين المنتج المقدم واستقطاب أفكار لمنتجات جديدة (تطبيقات حديثة في الميدان الصناعي). فالمؤسسة يجب عليها أن تساعد الزبون لتحديد ومعرفة احتياجاته.

**ثانياً- تسويق العلاقات التكفي:** فالمؤسسة تستعلم حول معلومات تحسين النقائص المحتملة في المنتج من أجل ضمان تلبية بصفة مثالية للطلبات (الحقيقية والرمزية) للزبائن، ويتم ذلك من خلال الحوار والتجاوب مع أفكار الزبون.

**ثالثاً- تسويق العلاقات الوفية:** المؤسسة يجب أن تبين أنها تستطيع أن تفعل الأحسن وتقتصر تحسينات تتجاوب لحظياً مع المشاكل، وخلق خدمات دائمة للزبون. من أجل ذلك يجب على المؤسسة تشجيع الزبون وجعله يتفاعل بصورة واضحة وبثبات في حالة لديه تعليقات أو أسئلة متعلقة بالمنتج.

**رابعاً- تسويق العلاقة بالشراكة:** في هذا التسويق الزبون متواطئ. هذا الأخير يعمل بالاشتراك مع المؤسسة من أجل إشباع حاجياته، وبالتعامل والتبادل تخلق أفكار لمنتجات جديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - Anne J., op.cit., p24- 25.

**المطلب الثالث: تطبيق تسويق العلاقات و عوامل نجاحه**

إن المؤسسة الفاعلة في علاقاتها بزبائنها، تتطلب الفهم اللازم لحاجاتهم و متطلباتهم، وكذلك التعديل و التكيف بما يتماشى مع التسويق بالعلاقات من أجل نجاحها واستمراريتها.

**الفرع الأول: تطبيق تسويق العلاقات**

فمجالات التطبيق يعتبر جانب آخر مهم من دراسات تسويق العلاقات، فالتطبيق يركز على التكيف والتعديل في قيمة المؤسسة، إستراتيجيتها، هيكلها، ونظام التحفيز فيها، بما يتوافق مع مبادئ تسويق العلاقات، فإهمالها من دراسات تسويق العلاقات يعود إلى اعتبارها مجرد مساند للتسويق، هذا مما جعل تطبيق التسويق لا يدرس من جانبه التصوري المؤثر في قيادة وتسيير المؤسسة. لكن حالياً توضح الدراسات عدة مجالات لتطبيق تسويق العلاقات سيتم ذكرها فيما يأتي:<sup>1</sup>

**أولاً: البعد المعياري**

إذا تم تطبيق تسويق العلاقات بجدية يصبح بناء العلاقة لا ينحصر فقط في النشاطات التكتيكية والتشغيلية، وإنما يتطلب تصور واسع لمعايير وقيم المؤسسة. فيجب أن تعتبر أهمية إنشاء علاقات طويلة الأجل مع الزبائن الجزء الأساسي من ثقافة المؤسسة، ويتطلب ذلك تحليل مراكز قوة إستراتيجيات المؤسسة في تطبيق تسويق العلاقات.

**ثانياً: البعد الإستراتيجي**

يجب أن تعدل إستراتيجية الأعمال والأهداف الإستراتيجية بما يضمن نجاح تسويق العلاقات مع الزبائن، فالجهود المبذولة لتطوير وإيجاد معايير نجاح تسويق العلاقات يجب أن تكون مستمرة، لكن هذه المعايير (الحفاظ على الزبائن، جودة العلاقة) يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في مجال وضع آفاق موجهة نحو وضع إستراتيجية أعمال قائمة على العلاقات.

**ثالثاً: البعد التنظيمي**

فمجالات التنظيم من أجل تطبيق التسويق بالعلاقات، تشمل وضع هيكل تنظيمية مناسبة وسياسات عمالية قوية تشمل نظام تحفيزي وتشجيعي لعمال المؤسسة، كما يستوجب وضع نظام رقابي موجه نحو العلاقات، فإذا تحقق تسويق العلاقات فيجب على المؤسسة من خلال هيكلها التنظيمية أن تعتبر الزبون كشريك في المؤسسة كما يجب أن يضمن نظام الحوافز بمعايير مثل: الاستقرار، الربحية، الاستمرارية للعلاقات الموجودة، كما يجب أن تكون مشجعة للمنطق التصوري للأفراد من أجل ضمان أن كل أطراف المؤسسة يفهمون تسويق

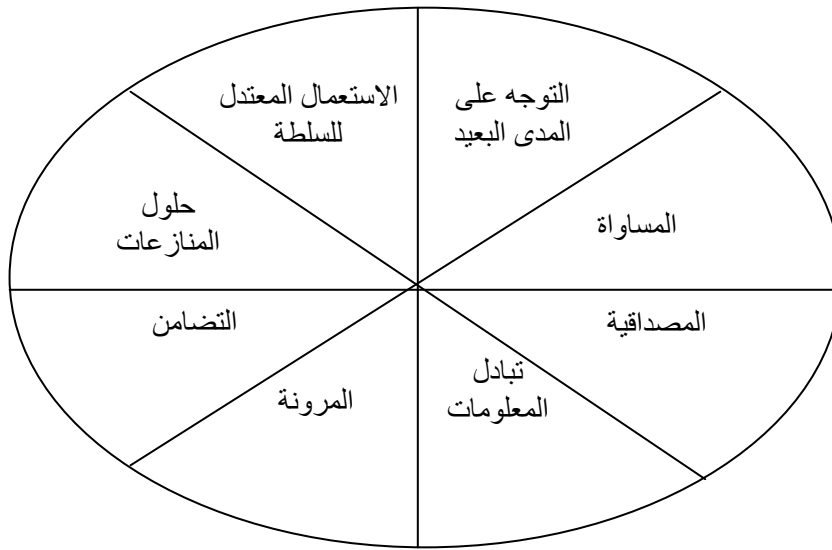
<sup>1</sup> - Hennig T T., & Ursula H. (2000), **Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**, Springer, Heidelberg, New- York, p16-17.

العلاقات. وأخيرا يجب أن يشمل النظام الرقابي مؤشرات تسويق العلاقات (جودة العلاقة) حتى تضمن المؤسسة تحقيق الأداء من مختلف علاقاتها.

### الفرع الثاني: عوامل نجاح تسويق العلاقات

إن العديد من المؤسسات تستخدم أدوات تسويق بالعلاقات من أجل تأسيس علاقات وطيدة مع زبائنهم. فالباحثان ايفن وايريك Ivens et Ulrike يؤكدان بأن المؤسسة تستطيع تحسين فعالية سياسة تسويق العلاقات، من خلال ثمانية عوامل تسمح بنجاح إستراتيجية تسويق العلاقات وهي<sup>1</sup>:

#### الشكل رقم (1-9): عوامل نجاح تسويق العلاقات



Source : Ivens B ., et Ulrike M. (2003), **Les Facteurs de réussite du marketing relationnel**, Revue de Décisions marketing, Juillet – Septembre, N° 31, France, p43.

**أولاً- التوجه على المدى البعيد:** في بداية التشارك في العمل وعلى مدى طول العلاقة يجب على المؤسسة شرح للزبائن حوافزها لاستمرارية التبادل بينهما. هذا التوجه يسمح بالحصول على قاعدة متينة للثقة وبيّن الارتباط الحقيقي من جهة المؤسسة.

**ثانياً- المساواة:** في العلاقة على المدى البعيد ليس مهم على الشركاء تعظيم أرباحهم في كل صفقة تجارية، المهم أن مجموع الميزانية العامة للعلاقات تصبح متوازنة. يجب أن تبين المؤسسة لزبائنهم أنها تسعى للحصول على ربح مثالي مشترك حسب العلاقة ربح/ربح.

<sup>1</sup> - Ivens B., et Ulrike M., op.cit., p 39, 47.



**ثالثا- المصادقية:** في كل عقد تبادل (صريح أو غير صريح) يكون بين الطرفين يحدد دور البائع والزبون. في العلاقة طويلة المدى مهام البائع ليست دائما محددة بطريقة واضحة، فالمؤسسة الحريصة على إظهار توجهها العلاقتي تسعى لفهم انشغالات زبائنهم بالنسبة للمهام المنجزة، وتقوية الأدوار المنجزة بصفة دائمة من أجل توضيح مصادقيتها.

**رابعا- تبادل المعلومات:** لا بد من وجود تناسق بين المعلومات التي تمثل شرطا ضروريا في أخذ أي قرار، فتبادل المعلومات مهم لدى الشركاء وله ميزة حقيقية لكلا الطرفين تمنحهما ثقة متبادلة.

**خامسا- المرونة:** المعاملات الاقتصادية تبنى بصفة عامة على الموافقة بين الأطراف المعنية، بهدف التقدير بوضعية المؤسسة المستقبلية.

**سادسا- التضامن:** قد تساهم العلاقات الجيدة مع الأطراف في المواقف الحرجة في جعل المورد يساعد الزبون في حدود إمكانياته وبدون مقابل مباشر، هذه المساعدة قد تكون في الغالب مادية.

**سابعا- حل النزاعات:** في حالة النزاع، فالوقوف في المحاكم يسبب غالبا اضطراب علاقة العمل، فمنظومة العلاقات يبحث عن الأطراف الداخليين في العلاقة على إيجاد اتفاق بالتركيز على تطبيقات سلسلة تهدف إلى التوافق في المصالح لكل طرف من أجل ضمان استمرارية العلاقة.

**ثامنا- الاستعمال المعتدل للسلطة:** في إطار العلاقات مع الزبائن يمكن أن تجد المؤسسة نفسها في مواقف مختلفة للسلطة فيمكنها بالتالي استخدام أساليب الضغط لتحقيق الأهداف، لكن هذه الأساليب يمكنها أن تجعل العلاقة صعبة. فللمحافظة على ثقة الزبون يمكن المؤسسة التي تملك موقف قوة تتفادى استعمال أساليب الضغط لتفرض مصالحها.

#### المبحث الثاني: ماهية تسيير علاقات الزبائن

التسويق في الاتجاهات الحديثة عبارة عن عملية تحديد الأسواق عن طريق القياس الكمي لحاجات الزبائن الموجودة في هذه الأسواق، بمعنى تحديد القطاع السوقي المستهدف. حيث يركز على تحديد ومعرفة القيمة التي ينتظرها الزبون من المنتج أو الخدمة لأن وفق التوجه الحديث يدفع الزبون للتركيز بوجه خاص على عروض الخيارات البديلة التي تتيحها المنافسة وذلك بإعداد خطط إستراتيجية مماثلة لتحويل تلك القيمة إلى منتج أو خدمة. ويستخدم التسويق في ذلك البحث والتطوير، كيفية انتقال السلع والخدمات، مستوى الخدمة، استخدام التكنولوجيا لدعم العمليات، وتقديم السلع والخدمات للأسواق المستهدفة إضافة للرقابة والمتابعة (رصد القيمة) أو تقييم الحالة الراهنة للقيمة المطلوبة من طرف الزبائن بالتركيز على متابعة أي تغيير في القيمة بمرور الزمن أو مدى تعارض هذه القيمة مع أهداف التسويق كحجم المبيعات. كما قد تحتوي رصد القيمة على تحليل الزبائن على أساس تدابير معينة من طرف المؤسسة والتي تعرف بتسيير علاقات الزبائن.

ففي عالم تسوده المعرفة وظهور الإنترنت وتطور التقنيات الحديثة والسريعة في وسائل الاتصال، وفي عالم يتسارع فيه المنافسون لامتلاك الزبائن، وفي سوق لا تعرف لولاء الزبائن معنى مع كثرة الخيارات أمام المستهلكين، فتقع على عاتق المؤسسة مهمة تفعيل هذا الولاء باعتبار الزبون رأسمال حقيقي وعليها تطوير العلاقة معه وتسييرها من خلال جذبته وإرضائه ومن ثم الاحتفاظ به. ويتطلب ذلك معرفة خصائص المنتجات التي يرغب فيها الزبون، وكذلك يتطلب التوجه نحو تفضيلاتهم وفهم عميق لحاجاتهم ورغباتهم، وهذا يدخل المؤسسة في التزام طويل الأجل من قبل المؤسسة حتى تتمكن من إشباع تلك الرغبات، المستمرة والمتزايدة، وخاصة أن السوق أصبح تحت سيطرة معرفة حاجات الزبائن وليس تحكم البائعين، ومن هنا ظهر مفهوم تسيير علاقات الزبائن.

### المطلب الأول: أساسيات تسيير علاقات الزبائن

#### الفرع الأول: مفهوم تسيير علاقات الزبائن

بدخول القرن الواحد والعشرين ازداد ارتباط الرغبات الذاتية للزبائن بالخدمات المصاحبة للمنتج، وتمثلت أغلبها في حب الانتماء والظهور، وساهمت هذه الرغبات في ظهور سلطة الزبون وتحول الأسواق نحوه وظهور مفهوم (one to one) وهو الوجه الآخر للتسويق بالعلاقات والذي يعني تقديم عروض واتصالات خاصة بكل زبون<sup>1</sup>. فالفكرة الأساسية لها منبثقة من اهتمام التسويق الحديث أو المعاصر بالزبون واعتباره أحد الأركان الأساسية للمؤسسة في تحقيق النجاح والنمو والبقاء بإقامة علاقات مترابطة مع الزبائن في إطار ما يسمى بتسيير علاقات الزبائن \*CRM. فقد جاء هذا المفهوم ليحل محل المفاهيم السلعية والبيعية التي كانت سائدة وتركيز الاهتمام على تسيير كل أنشطة المؤسسة لخدمة العملية التسويقية التي هدفها الأول والأخير هو الزبون، للاحتفاظ به وتحقيق قيمة له.

ولقد حدثت تغييرات كثيرة في فلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدءاً من محاولة تعظيم الربح في المدى القصير وصولاً إلى بناء علاقات طويلة المدى ومربحة لكل من الزبائن والمؤسسة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق. حيث تقوم هذه العلاقات على حقائق أهمها:<sup>2</sup>

- إن عملية البيع للزبون الجديد تكلف ستة مرات عملية البيع للزبون المعتاد؛
- إن المؤسسة يمكن أن تزيد أرباحها بنسبة (85%) من خلال زيادة إعادة شراء الزبون السنوية بنسبة (5%)؛
- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15%) بينما إمكانية بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50%)؛

<sup>1</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي ، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات : تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009، ص 367.

\* CRM/GRC : Customer Relationship Management/ Gestion de la Relation Client

<sup>2</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص 192-197.

- إن نسبة (70%) من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع المؤسسة ثانية إذا استجيب لشكواهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكواهم.

إن هذه الحقائق تكشف لنا أن الزبون الأكثر تحقيقا للربح بالنسبة للمؤسسة هو الزبون الذي يرتبط بالمؤسسة بعلاقة طويلة الأمد. و مع إدارة المعرفة فإن هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب والتحليل واستخلاص النتائج منها. مما بات يكشف بجلاء الحاجة الماسة إلى تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على تسيير هذه العلاقات وكان هذا هو الأساس في ظهور تسيير علاقات الزبائن.

فتسيير علاقات الزبائن تعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها حيث أن فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار واتصال مباشر بين المؤسسة والزبون. أما المصطلح يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع المؤسسة بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة<sup>1</sup>.

فعملية تسيير علاقات الزبائن تعرف على أساس أنها مجموعة أساليب تهدف إلى تحسين معرفة المؤسسة بزبائنها، وتعرف على أنها مجموعة إجراءات، أنظمة، وهياكل تنظيمية تساعد المؤسسة في تسيير علاقاتها مع زبائنها. كما تمثل نظام علاقات مع الزبائن يهدف لمنحهم جودة خدمات عالية من خلال قنوات الاتصال المختلفة، هذا النظام يقوم على أساس تبادل المعلومات والمعارف بين أفراد المؤسسة، زبائنها، وأطرافها الخارجية. ويمكن اعتبارها أيضا كمنهج قائم على تكنولوجيا المعلومات يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها في تحسين رضا الزبائن، وغالبا ما تعتبر إستراتيجية قائمة على قنوات متعددة ومترابطة تسمح للمؤسسات بكسب الزبائن الأكثر مردودية وبتحسين خدماتها. في حين أن هناك من يعتبرها طريقة تجمع نظام أو عدة أنظمة مرتبطة بتكنولوجيا المعلومات تهدف إلى تسيير علاقاتها مع الزبائن وتتمثل هذه الأنظمة في: <sup>2</sup> قواعد البيانات؛ أنظمة خدمات الزبائن؛ التجارة الإلكترونية؛ مراكز النداءات؛ أنظمة دعم قوى البيع (أخذ مواعيد، مذكرة مواعيد...)؛ التسويق عبر الإنترنت؛ أنظمة تسيير الطلبات (دفع، فاتورة...). ومن أهم خطوات تسيير علاقات الزبائن فهم السوق واحتياجات الزبون، تصميم إستراتيجية تسويق يقودها الزبون، بناء برامج التسويق وبناء علاقات زبونية مربحة.

إن مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون يحدد الكيفية التي يتم بها وضع الزبون في قلب المؤسسة، حيث يركز هذا المفهوم على المنفعة للزبون من خلال وسائل الاتصال بالزبائن عن طريق بيع أو تقديم الخدمات لهم، فقد أدركت المؤسسات أن الزبائن يتخذون قرار شراء المنتجات من خلال تقييمهم للعديد من العناصر منها عناصر

<sup>1</sup> - الخنساء سعادي، التسويق الإلكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة يوسف بن خدة، البلية، 2005-2006، ص59.

<sup>2</sup> - Larcier S A. (2001), *Les Plan marketing*, de Boeck Université, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles, p461.

المزيج التسويقي، الدعم والمساندة التي يحصلون عليها مدى الفهم والوعي لحاجاتهم ورغباتهم، وبالتالي فالمؤسسة الناجحة لا بد أن تمتلك هذه العوامل لزيادة ولاء زبائنها. فهذه العملية ليست منتجا بحد ذاته بقدر ما هي مفهوم وإستراتيجية عمل، تهدف إلى إنجاح العلاقة<sup>1</sup> بين المؤسسة وزبائنها والاستفادة من هذه العلاقة في تحسين وتطوير المؤسسة، إذ أنها تعد إستراتيجية خلق قيمة للزبون والمؤسسة من خلال معرفة الزبون وتحقيق المردود ذي المسطرة من طرف المؤسسة، ومنه فإنها تشمل اتجاه مجمل وظائف المؤسسة إلى جذب والاحتفاظ بالزبون، باعتبار أنها إستراتيجية أعمال تهدف إلى وفاء الزبائن نتيجة إشباعهم وتقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفاً مع حاجاتهم<sup>2</sup>، وتعد إستراتيجية المؤسسة هذه منظمة ضمن مشاريع فرعية تساهم من جهة في توسيع العلاقات التجارية مع الزبائن ومن جهة أخرى بغية رفع رقم الأعمال والأرباح<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني: خصائص تسيير العلاقة مع الزبائن

- تتميز تسيير العلاقة مع الزبون بعدة خصائص وتتمثل فيها يلي:<sup>4</sup>
- يهدف منظور العلاقة مع الزبائن إلى الاحتفاظ طويل المدى بالزبائن؛
  - جمع وإدماج المعلومات المتعلقة بالزبائن؛
  - استعمال برامج الإعلام الآلي المكرسة لتحليل البيانات؛
  - تقسيم الزبائن حسب قيمتهم الأبدية المتوقعة؛
  - التقسيم الجزئي للسوق حسب حاجات ورغبات الزبائن؛
  - إنشاء القيمة للزبون من خلال عمليات التسيير؛
  - تقديم القيمة للزبون من خلال تقديم الخدمات المناسبة للأقسام الجزئية؛
  - الانتقال من تسيير محفظة المنتجات إلى تسيير محفظة الزبائن.

### الفرع الثالث: منطق تسيير علاقات الزبائن

بالنسبة لتسيير العلاقة مع الزبون كنظام، فإذا كانت تعتمد على توفير قاعدة من البيانات عن الزبائن فهذه الأخيرة تتطلب برنامج دعم آلي لتسجيلها ومعالجتها لجعلها جاهزة لاتخاذ القرارات.

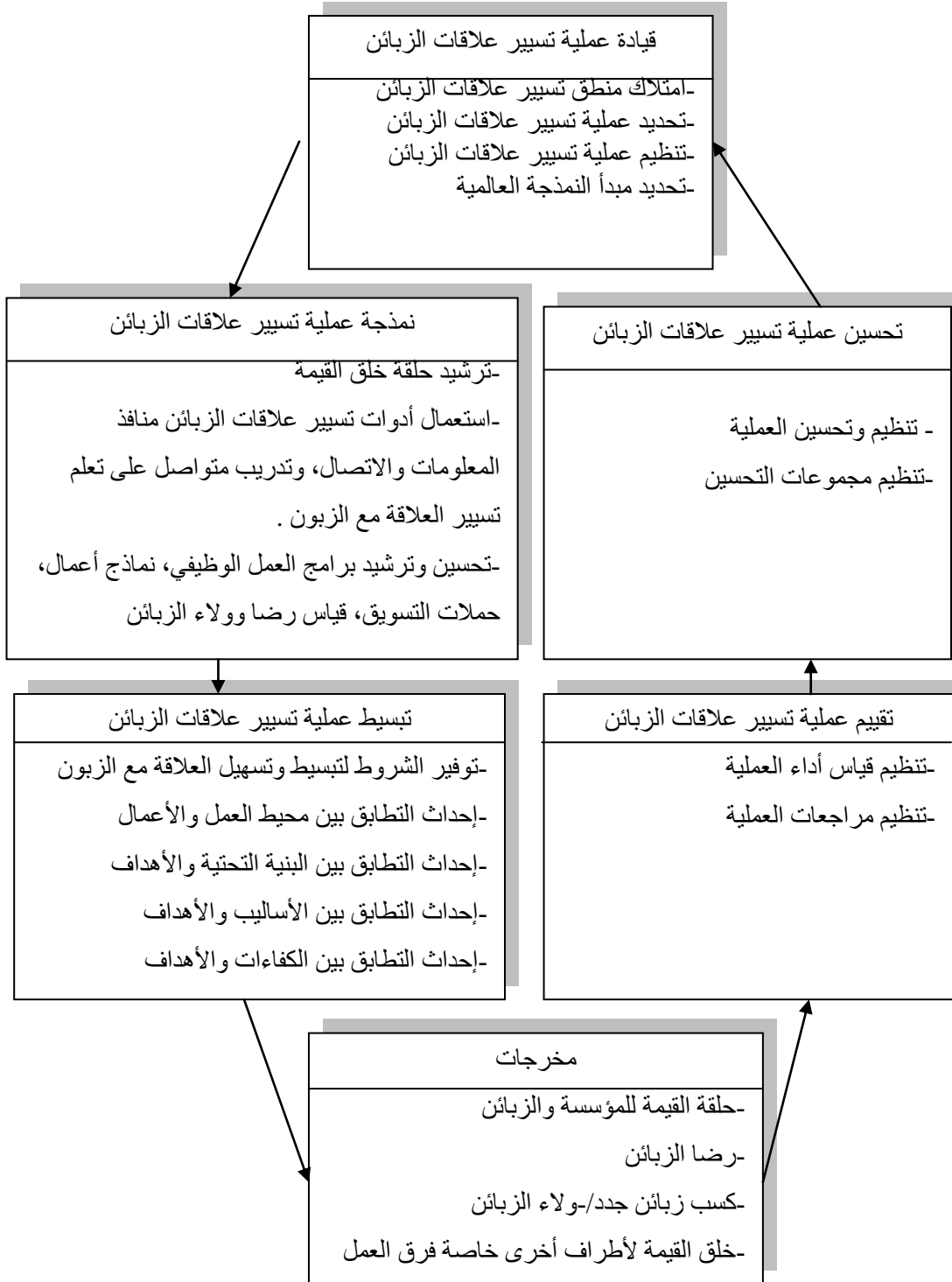
<sup>1</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص123.

<sup>2</sup> - بشير عباس محمود العلق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص79.

<sup>3</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص123-124.

<sup>4</sup> - Rayls L., & Simon K. (2001), **Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing**, Cranfield University School of Management, Cranfield, Bedford, European Management Journal, October, Vol. 19 Issue 5, UK, P535.

الشكل رقم (10-1): منطق تسيير علاقات الزبائن



يعمل النظام بالصورة الموضحة في الشكل السابق، بحيث يضم الجانب البشري من كفاءات التسيير والبنية التحتية للنظام، وجانب آلي تدعمه برامج الإعلام الآلي الأكثر تطوراً في معالجة البيانات، ويتكون من ستة أجزاء أساسية:<sup>1</sup>

- 1 **قيادة تسيير علاقات الزبائن:** إن تسيير العلاقة مع الزبون يتطلب من المؤسسة الاستعداد التام للاستمرار في عملية الاتصال مع الزبون وبناء علاقة طويلة المدى، تكون محددة الأهداف والشروط، وتتطلب امتلاك القدرة على تنظيم هذه العلاقة.
- 2 **نموذج عملية تسيير علاقات الزبائن:** ويقصد بها الاعتماد على نظم الدعم الآلية في تسيير هذه العلاقة وتسيير ملفات الزبائن، مع امتلاك الكفاءات اللازمة لاستغلال النموذج في تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3 **تبسيط عملية تسيير علاقات الزبائن:** تتطلب عملية التبسيط تحقيق عدة مستويات من التطابق والتوافق هي: التطابق بين محيط العمل ومحيط الأعمال؛ التطابق بين البنية التحتية والأهداف؛ التطابق بين الأساليب والأهداف؛ التطابق بين الكفاءات والأهداف.
- 4 **مخرجات:** عمل أي نظام يجب أن يأتي بنتيجة تعرف بمخرجات النظام، والنتيجة التي يحققها نموذج تسيير علاقات الزبائن هي: خلق قيمة للمؤسسة والزبون؛ تحقيق رضا وولاء الزبون؛ كسب زبائن جدد؛ خلق قيمة لأطراف أخرى.
- 5 **تقييم عملية تسيير علاقات الزبائن:** فمثل أي نشاط تقوم به المؤسسة، عملية تسيير علاقات الزبائن تحتاج إلى تقييم مدى تحقيقها إلى أهداف المؤسسة، وخضوعها لعملية المراجعة من أجل ضمان كفاءة النظام في استغلال الوسائل وصحة العمليات.
- 6 **تحسين عملية تسيير علاقات الزبائن:** تسمح نتائج كل من المراجعة والتقييم بكشف نقاط الضعف والاختلالات في سير العملية، والتالي يقوم بعمليات التصحيح والمعالجة المناسبة.

#### الفرع الرابع: مكونات تسيير علاقات الزبائن

إن المكونات الأساسية لتسيير علاقات الزبائن تشمل ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: معرفة الزبون

إن معرفة كل زبون بشكل فردي شيء أساسي لتطوير علاقة دائمة والنجاح في توفير له العرض المناسب، فالزبائن الحاليين والمحتملين يجب أن يتم تحديدهم وكذا تحديد أرباحهم. فتأسيس علاقات طويلة الأجل مع

<sup>1</sup> - Jean S., op.cit., p204.

<sup>2</sup> - Frédéric J., Éric S., et Pierre V. (2006) : **Gestion de la relation client**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, Paris, p 08, 11.

الزبائن ليست بالشيء السهل فالمؤسسة يجب أن تكون قادرة على تراكم هذا النوع من المعارف من أجل عدد كبير من الزبائن وذلك من خلال تدعيم قواعد بياناتها بمعلومات دقيقة وحديثة بشكل مستمر من أجل ضمان التحليل الجيد لها، هذه البيانات الفردية يجب أن يتم تدعيمها ببيانات أخرى مجمعة عن طريق دراسة نوعية للسوق. فتطوير هذه المعارف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي في كل معلومة مجمعة فإذا كان ضروري جدا تجميع بيانات كثيرة حول زبون معين لا يجب نسيان الهدف الأساسي من وراء تأسيس علاقات دائمة ومشتركة ومربحة. فهذه المعلومات المجمعة يجب أن تسمح للمؤسسة بخدمة الزبون في الوقت المناسب والشكل الدقيق وباستخدام حلول ملائمة.

### ثانياً: إستراتيجية العلاقات

فاستغلال البيانات المتعلقة بكل زبون يجب أن تساهم في بناء علاقة دائمة بينه وبين المورد أي بمعنى آخر أي إستراتيجية تسويقية أو غير تسويقية يجب أن تميز بين تلك التي تدعم التعاملات التي تتطلب مهارات عالية عن غيرها من الاستراتيجيات. فالمؤسسات التي تركز مجهوداتها من أجل تشجيع البيع تصبح خبيرة في مجال القدرة على الجذب وكسب الإعجاب، فتلجأ بذلك إلى بعض أساليب الاتصال المحددة من أجل تتبع أي تغييرات في أهداف الزبائن وتقوم بقياس نجاحها من خلال عدد التعاملات المحققة من طرفه ورقم الأعمال المنجز. فتعتبر الحصة السوقية بالنسبة لها معيار النجاح الأساسي بينما في المؤسسات التي تبني إستراتيجيتها على العلاقات تنتقل إلى آفاق أكثر بعداً من السابقة فهي لا تركز باستمرار على البيع ولكن تعطي اهتمام كبير لبعض الزبائن المهمين والأكثر ربحية التي تميزهم عن غيرهم. فالعناية التي تقدمها لهم لا تختفي بمجرد تحقق المعاملة (شراء/بيع) بل بالعكس أي تعامل يعتبر من طرفها بداية علاقة لإنشاء توافق وثيقة مشتركة متزايدة باستمرار يمكنها من خلال ذلك تحديد الخطوط العريضة لإستراتيجية قائمة على تعميق العلاقة.

### ثالثاً: الاتصال

يجب أن تنعكس إستراتيجية القائمة على العلاقات على الاتصال بين المؤسسة والزبون، فالإتصال مع الزبون مهما كان عفويا يمكن أن يزود المؤسسة بأسس مفيدة والحوار المتواصل معه من أساسيات النجاح. فالتواصل مع الجميع وفي كل لحظة يتطلب تجهيز محيط متشعب بالقنوات أو شبكة من القنوات المدمجة، هذه القنوات يجب أن تضمن اتصال مباشر من دون عراقيل وحوار متتابع بشكل مستقل عن المكان والزمان.

### رابعاً: اقتراح قيمة فردية

فالمؤسسة التي تطمح لتعميق معرفتها بالزبون ولتأسيس علاقات وطيدة معه وفتح حوار متواصل معه لا يمكنها أن تعجز من اقتراح عرض خاص له، فيمكنها بالتالي تكيف منتجاتها لكل زبون وكذا خدماتها وأسعارها من خلال استغلال قدراتها الضرورية في الإنتاج على حسب الشكل متوافقة تماما مع تفضيلاته. كما يمكنها استغلال توافرها وعلاقتها مع زبائنها في تصميم المنتج الذي يلبي بمثالية رغباتهم. تقوم فيما بعد بإيجاد الطريقة المناسبة لإنتاج هذا المنتج، كما يمكن أن تقدم المؤسسة خدمات تستجيب بشكل جيد لطموحات الزبائن الخاصة

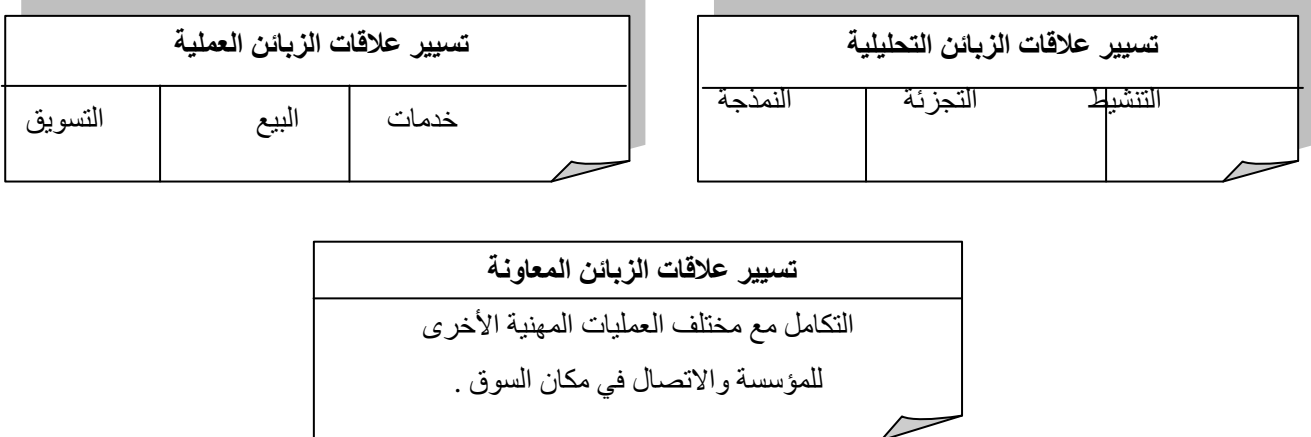
وتطور من خلال التعامل المشترك معه. كما يجب على المؤسسة أن لا تضيع فرصة تحقيق مداخيل من خلال تكيف السعر للقيمة التي قد تنتج من العرض الخاص المقدم للزبون لتجعل ذلك أسلوب أساسي لزيادة رقم أعمالها وأرباحها. و على المؤسسة مراعاة المزج بين الإنتاج الكمي والإنتاج بمرونة من خلال البحث عن كيفية تقادي التضحية بعوائدها بواسطة تخفيض التكاليف لأقصى حد وضمان الجودة للمنتج. فتكتسب المؤسسة هذه المهارات الأربعة تدريجيا، وتطوير أحدها لا يجب أن يكون على حساب الآخر فاستثمار المؤسسة في أحدها على حساب الآخر يجعل المؤسسة تضيع فرص إيرادات كبيرة.

### المطلب الثاني: مهمة تسيير علاقات الزبائن

#### الفرع الأول: وظائف تسيير علاقات الزبائن

إن تطبيق تسيير علاقة الزبائن بشكل فعال يتطلب غالبا استثمارات مالية هامة في الوسائل التكنولوجية، الموارد البشرية،... بحيث يمكنها اختراق كل أقسامها. فالمجالات التي يمكن أن تغطيها تسيير علاقات الزبائن يمكن أن تتعلق بوظائف التحليل، العمليات، الوظائف المساعدة والتي بدورها تنقسم إلى ميادين تحتية كما يوضحها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (11-1): وظائف تسيير علاقات الزبائن



Source : Nicolas S C. (2005), **La relation client**, édition Pearson, Paris, p101.

ويمكن شرح مكونات هذا الشكل كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات- تبسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008، ص90-92.



- 1- تسيير علاقات الزبائن العملية : ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في الاتصال اليومي للمؤسسة مع زبائنها، كالمعالجة الأوتوماتيكية والنظر في البيانات المتعلقة بالزبائن.
- 2- تسيير علاقات الزبائن التحليلية : وهي كل آليات تحليل البيانات المتعلقة بالزبائن بصورة مباشرة أو غير مباشرة، كالموردين، والشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار من أجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن، والمساهمة في عملية التجزئة.
- 3- تسيير علاقات الزبائن المعاونة: ويتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال المستخدمة مثل الهاتف، البريد، *web*، *Email* وغيرها. والهدف منها واحد، وهو خدمة الزبائن عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل مكان وزمان.

### الفرع الثاني: متطلبات تسيير علاقات الزبائن

إن تسيير علاقات الزبائن تعتبر أحد الحلول أو الأدوات للوصول بالزبائن إلى مرحلة الولاء في التعامل، وذلك للتخلص من واقع معظم المؤسسات التي تفضل الإنفاق على فتح أسواق وزبائن جدد أكثر من الإنفاق على الأسواق والزبائن الموجودين أصلاً لديها. ولكن هناك أولويات يجب أخذها بعين الاعتبار قبل الدخول في نشاط تسيير العلاقة مع الزبون وذلك بإحداث تغيير في أنماط التفكير وأساليب التنفيذ لكل العاملين، وإنشاء قاعدة بيانات تسويقية عن الزبائن (عناوين الزبائن، أرقام هواتفهم...) وغيرها من المعلومات الأساسية عن الزبون من أجل معرفة توجهاته وخصائصه مما يساعد للوصول إلى معرفة حاجاته ورغباته، وبالتالي امتلاك البيانات عن الزبائن الحاليين والجدد، حتى تكون للمؤسسة القدرة على اتخاذ قرارات صائبة في مجال التسويق<sup>1</sup>. فأهم الشروط لتطبيق تسيير علاقات الزبائن هي:<sup>2</sup>

- القدرة على التحليل؛
- استخدام فلسفة التركيز على الزبون؛
- خلق قيمة ملموسة للزبون؛
- قنوات موحدة للتعامل مع الزبائن؛
- الاندماج مع الخطط التنفيذية؛
- دعم فني يعتمد على شبكات الإنترنت؛
- التخزين المركزي للمعلومات؛
- انسياب العمل بشكل متجانس.

فنشاط تسيير علاقات الزبائن لا يتحدد فقط في إطار قسم التسويق، بل يتطلب التغيير المستمر في ثقافة المؤسسة وعملياتها حيث تعمل على تحويل المعلومات المجمع لدى الزبون عن المؤسسة إلى معرفة، والتي

<sup>1</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص06، 07.

<sup>2</sup> - نهلة أحمد قنديل، التجارة الإلكترونية: المرشد للمدير العصري - رؤية تسويقية، جامعة قناة السويس، 2004، ص224.

تؤدي إلى مجموعة من الأنشطة بهدف الاستفادة من المعلومات والفرص في الأسواق<sup>1</sup>، وتشمل تسيير علاقات الزبائن أوجه مختلفة منها:<sup>2</sup>

- التسويق لإنشاء علاقات جواريه مع الزبائن والزبائن المحتملين من أجل تشجيعهم لزيادة حصتهم من المشتريات؛

- التنظيم بمشاركة الموردين، المتعاونين والزبائن في تشكيلة شاملة لتحسين تسيير العلاقة مع الزبون؛

- تكنولوجيا الدعم بواسطة أدوات أتمتة عمليات التسويق بالعلاقات.

ولتعظيم فعالية تسيير العلاقة مع الزبون لتحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، يتطلب تحديد القواعد التالية:<sup>3</sup>

- قياس كلفة المدخلات والمخرجات المتحققة في الأنشطة الوظيفية ذات العلاقة في تسويق المنتجات والخدمات إلى الزبائن؛

- تحسين المعرفة وبشكل مستمر حول احتياجات الزبون وسلوك المستهلك ومحفزاته؛

- تطبيق الأنظمة الداعمة لتعزيز معرفة الزبون وقياس فعالية برامج تسيير العلاقة مع الزبون؛

- تحقيق التطابق والتوافق مع معرفة الزبون وقياس مستوى التعلم والتجاوب المعرفي لتحديد درجات النجاح أو الفشل المحتملة؛

وبالتالي فإن تسيير العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل المؤسسة والتي تمس

علاقات الزبائن، أي أنها تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الاتصال بين

الطرفين، فضلا عن ذلك فإن هذه العلاقة تمثل في جوهرها جمع المعلومات العالية، القيمة، والمصدقية عن

الزبائن وبشكل مستمر، لتتمكن المؤسسة من تحقيق القدرة في الإجابة على كل التساؤلات التي يطرحها الزبائن وصولا إلى تحديد تفضيلاتهم وتطوير وتحديث المنتج.

### الفرع الثالث: خطوات تنفيذ تسيير علاقات الزبائن

حتى يتم تنفيذ عملية تسيير علاقات الزبائن يجب أن تمر بأربعة خطوات أساسية، سيتم تناولها في النقاط التالية.

#### أولا: تعيين الزبائن

وتتمثل هذه الخطوة في تعيين أكبر عدد ممكن من زبائن المؤسسة، بتعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن

للمؤسسة الحصول عليها عن كل زبون، أو على الأقل عن الزبائن الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة لها حيث تأخذ

بيانا يحتوي على جمع بيانات الزبائن المتاحة فعلا في صيغة إلكترونية وتحدد مكان المعلومات التي تعين

<sup>1</sup> - ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات CRM باستخدام دالة نشر الجودة: دراسة تطبيقية في شركة آسيا للاتصالات فرع نجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد رقم 03، 2009، ص11.

<sup>2</sup> - عمار شلابي، أحسن طيار، إدارة العلاقة مع الزبون ودور النقيب في البيانات فيها، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 25-26 ديسمبر، 2008، ص04-05.

<sup>3</sup> - ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر الدولي السنوي الرابع، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 نيسان، 2004، ص21.

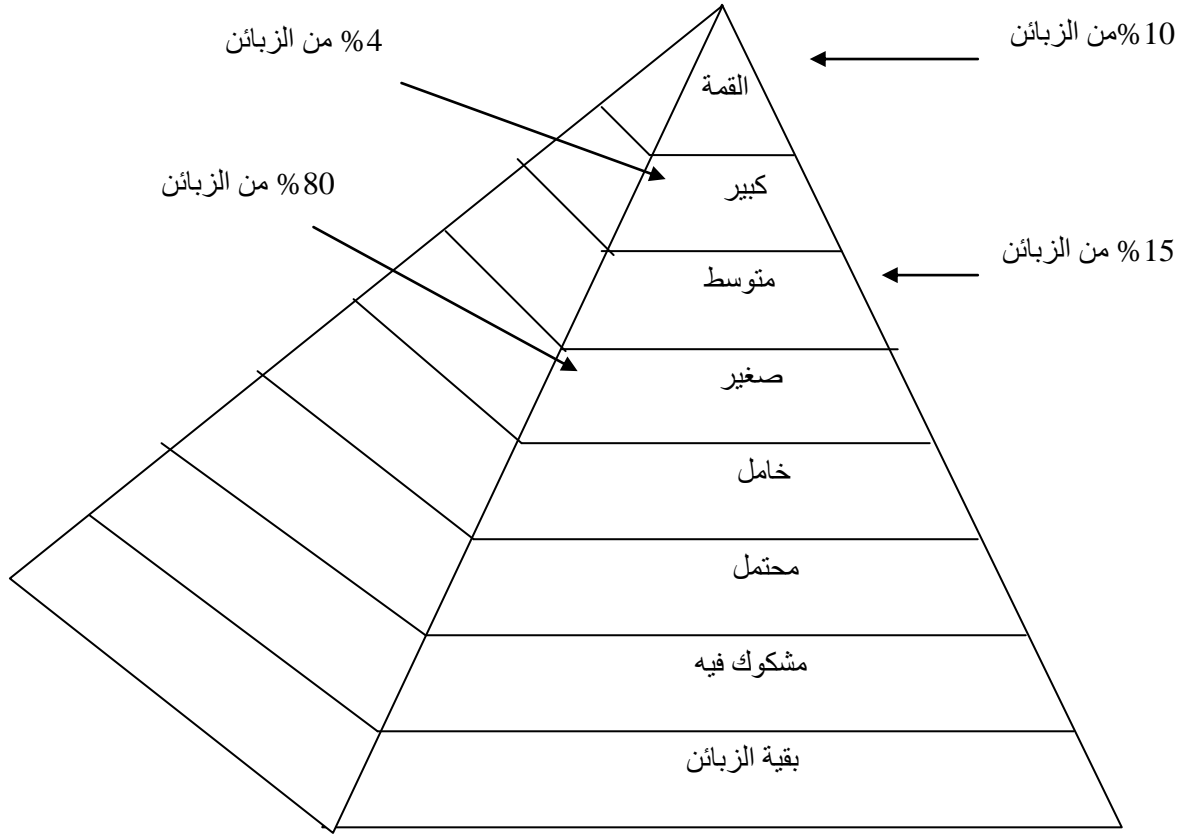
- هوية الزبون والموجودة حالياً في الملف مع ابتكار إستراتيجيات لجمع مزيد من المعلومات وهذه قد تستلزم الذهاب إلى المؤسسات التي تمتلك قواعد البيانات وتمنحهم معلومات عن الزبائن، من أجل الحصول على قائمة بأنواع المعلومات عن زبائنهم<sup>1</sup>. حيث تهدف هذه الخطوة إلى:<sup>2</sup>
- تحديد ماهية البيانات التي يمكن التعامل معها من جمع وخرن واسترجاع على وفق ما يحتاجه المستفيد بالدرجة الأساس؛
  - إمكانية مراقبة كافة الملفات التشغيلية الخاصة بكل نظام فرعي، مما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات؛
  - تسهيل التعامل مع البيانات التي تنشأ في كل النظم، ولاسيما عندما يكون حجم هذه البيانات كبيراً وتتوعدا متعدداً؛
  - السرعة في الحصول على احتياجات الزبائن المستفيدين من البيانات المختلفة، بما يساهم في تقليل الوقت والجهد.

### ثانياً: تمييز الزبائن

بمجرد أن تعين المؤسسة زبائنها وجمع المعلومات عنهم، فإن خطواتها التالية تتمثل في التمييز بينهم، حسب قيمتهم بالنسبة للمؤسسة، وأن الهدف المعني بتسيير علاقات الزبائن من وراء هذه الخطوة هو بيان أن الزبائن مختلفين، فيما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل، أي الاحتفاظ بالزبائن الأعظم قيمة. حيث يقول كل من جاي كوري وأدم كوري *Jay cory et Adam cory* أن أفضل طريقة لبدئ فهم طبيعة اختلاف الزبائن في أثرهم على عائد المؤسسة وربحها تكمن في تشييد هرم الزبائن، ويتم توضيحه خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 158-159.  
<sup>2</sup> - ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص 06-07.

**الشكل رقم (12-1): هرم الزبائن**



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 160.

و فيما يلي الطريقة التي يقترحها كوري للمؤسسات من أجل بناء هرم زبائنها:

✓ تعيين المؤسسة نسبة 10 % من زبائنها بالنظر إلى المبيعات: هؤلاء الزبائن يحتلون مكانهم في قمة الهرم ويحتلون الصدارة بين زبائن المؤسسة. (على سبيل المثال إذا كان لدى المؤسسة 1000 زبون نشط، فإن الزبائن العشرة الذين قاموا بأكبر قدر من المشتريات في العام الماضي هم أهل القمة بين زبائنها). كذلك بإمكان المؤسسات أن تجد بديلا عمليا ومفيدا يتمثل في قيام المؤسسة بتصنيف زبائنها بناء على شيء آخر غير المبيعات، فالبنوك وشركات التأمين تقوم أحيانا بتقسيم الزبائن في مجموعات بناء على عدد المنتجات أو مجموعات المنتجات التي اشتراها كل زبون، أي حساب واحد أو أكثر أو نوع بعينه من الوثائق أو أكثر. وقد تستخدم شركات التجزئة عدد الزيارات التي يقوم بها الزبائن شهريا أو سنويا للمتاجر كعامل رئيس لهذا التصنيف، على سبيل المثال، الزبائن الذين اشتروا أربعة سيارات أو أكثر في الماضي سيحتلون القمة بين الزبائن؛

- ✓ تعيين المؤسسة نسبة 4% التالية من زبائنها، مرة أخرى تفعل المؤسسة ذلك بالنظر إلى عوائد المبيعات، وهذه النسبة تمثل زبائن المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم؛
- ✓ تعيين المؤسسة زبائنها المتوسطين: هؤلاء يمثلون نسبة 15% التالية من زبائنها النشيطين؛
- ✓ تعيين المؤسسة نسبة 80% الباقية من زبائنها. وهؤلاء هم زبائنها الصغار؛
- ✓ تعيين المؤسسة الزبائن الخاملين: هؤلاء الزبائن الذين تعاملوا مع المؤسسة سابقا، ولكنهم لم يقدموا على الشراء مرة أخرى؛
- ✓ تعيين المؤسسة الزبائن المحتملين النشيطين: هؤلاء هم الأفراد أو المؤسسات الذين أقام معهم قسم مبيعات المؤسسة علاقة من نوع ما ولكنهم لم يقدموا بعد على الشراء من المؤسسة، وقد يكونوا أفرادا ممن استجابوا لرسالة بريدية، وممن طلبوا معلومات عن المؤسسة، أو بواذر المبيعات التي تتواجد خلال المعارض التجارية؛
- ✓ تعيين المؤسسة الزبائن المشكوك فيهم: هؤلاء هم الأفراد أو المؤسسات الذين قد يحتاجون منتجات المؤسسة أو خدماتها ولكن لا يزال يتعين عليها إقامة علاقة معهم؛
- ✓ تضع المؤسسة في أسفل الهرم باقي أنواع الزبائن: هذه هي المؤسسات والأفراد الذين ليسوا بحاجة إلى منتجات المؤسسة أو خدماتها، والذين لن تحقق المؤسسة أي ربح من ورائهم، لكن عليها وضعهم في اعتبارها كي تتمكن من دراسة وقت التسويق والموارد التي تنفقها محاولة التواصل مع أفراد لن تمارس معهم أي عمل.
- فبعدها تقوم المؤسسة من إنهاء تصنيف زبائنها القائمين والمحتملين تصبح جاهزة لإجراء التحليل، ولذلك يجب عليها أن تهتم بمعرفة أي الزبائن في هرم المؤسسة يحققون معظم الإيرادات، أي الزبائن يحققون معظم الأرباح، أين تنفق المؤسسة معظم ميزانيتها التسويقية و غيرها<sup>1</sup>. ويعتمد التصنيف والفهم الجيد للزبائن على مجموعة من التحليلات المفصلة والعلاقات المتداخلة التي يجب أن تخضع للدراسة منها:<sup>2</sup>
- رسم خطة مبنية على التحليل الديموغرافي للزبائن وسماتهم الشخصية وأنماط وطرق شرائهم وقنوات التوزيع المفضلة لديهم؛
- تجزئة السوق إلى قطاعات، لتحديد المجموعات المتميزة من الزبائن؛
- إجراء البحوث الأولية للتعرف على الاحتياجات والرغبات والاتجاهات للزبائن؛
- الترتيب النسبي لقيم الزبائن لتحديد الربحية المتوقعة والقيم الدائمة للزبون والتي تتحقق من التعامل مع كل شريحة من الزبائن.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 158-162.

<sup>2</sup> - نهلة أحمد قنديل، مرجع سابق، ص 213-214.

**ثالثاً: التفاعل مع الزبائن**

فبمجرد الانتهاء من خطوة التصنيف أو مرحلة التحليل، فإن الخطوة التالية هي أن تتفاعل المؤسسة مع زبائنهم لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، والغرض الرئيسي من وراء هذه الخطوة يتمثل في بدء حوار مستمر مع زبائنهم من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للمؤسسة، بما في ذلك:

- العروض الترويجية؛
- مكالمات المبيعات المباشرة؛
- خطابات التحصيل/الفواتير؛
- البريد الإلكتروني؛
- اتصالات موقع الانترنت؛
- الفاكسات؛
- الطلبات/المشتريات؛
- المكالمات الهاتفية(الواردة، الصادرة)؛
- أسئلة الزبائن؛
- معالجة الشكاوي.

تساهم أساليب التواصل هذه في تفاعل المؤسسة مع زبائنهم، من خلال الاهتمام باستغلال موظفيها لهذه الأساليب الاتصالية لمعرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراك الزبون في حوار واستخدام الخبرة لتطوير علاقة أقوى وأبقى معه. و يجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها ثلاث أشياء خلال هذه الاتصالات<sup>1</sup>:

- ينبغي أن يتم التفاعل على نحو يقلل من انزعاج الزبون إلى أدنى حد؛
- ينبغي أن يسفر الاتصال عن محصلة ذات فائدة حقيقية للزبون؛
- ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك المؤسسة تجاه الزبون في المستقبل.

أي التفاعل مع الزبائن يعد عنصراً هاماً لبرنامج تسيير علاقات الزبائن، فمن الأفضل التركيز على زبون واحد والسعي لبيع أكبر عدد ممكن من المنتجات له بدلاً من الاهتمام والتركيز على منتج واحد والسعي لبيع أكبر حجم أو كمية ممكنة منه، باعتبار أن تسيير هذه العلاقة يهدف إلى زيادة رضا الزبون بتلبية احتياجاته بسرعة، ونظراً للتكاليف المترتبة على تحقيق هذا الهدف يجب أن يقابل ذلك توفير في مردودية المؤسسة في تحقيق علاقة مثلى بينها وبين زبائنهم، وهذا لا يتم إلا بمنظور إنشاء القيمة بواسطة الزبون وللزبون أو بالأحرى منظور التقارب الضمني بين الإستراتيجية وبين المالية في إنشاء المؤسسة للقيمة<sup>2</sup>.

**رابعاً: تعديل السلوك اتجاه الزبون**

الخطوة الأخيرة في تنفيذ تسيير العلاقة مع الزبون تتمثل في أخذ المؤسسة ما تعلمته من تعيين زبائنهم وتمييزهم وإشراكهم في حوار لتصمم معروضات تتناسب مع حاجات زبائنهم ورغباتهم وتفضيلاتهم المحددة. ويطلق بعض الباحثين على هذه العملية بالتجهيز الإجمالي حسب الطلب، حيث يتم تصميم منتجات وفقاً لمكونات

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 173، 174.

<sup>2</sup> - جمال خنشور، أثر القيمة: الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، العدد 10، نوفمبر، 2006، ص396.

معيارية يتم تصنيفها مسبقا ثم يتم تشكيلها بطرق متنوعة لصنع منتجات (مجهزة حسب الطلب) لتلبية متطلبات الزبائن. بالإضافة إلى تجهيز المنتجات حسب الطلب، تمتلك المؤسسات عددا من الوسائل لتكييف المعروضات وفقا للزبائن والتي تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ البيع في حزم: بمعنى بيع منتوجين أو أكثر من المنتجات المرتبطة ببعضها؛
- ❖ التهيئة: أي تقوم المؤسسة بالتنصيب المسبق للبرمجيات المتخصصة ومسجلة الملكية لأجل بعض الزبائن؛
- ❖ التعبئة: وذلك بتوفير عبوات أصغر وأخف حملا وتحمل تعليمات بخط أكبر من أجل زبائن الكبار في السن؛
- ❖ التوصيل: تعرض المؤسسة توصيلا في يوم واحد أو خلال يومين أو يوم عطلة...؛
- ❖ الخدمات التكميلية: القيام بكل خدمات ما بعد البيع؛
- ❖ تحسين الخدمات: تقدم المؤسسة للزبائن خدمة إصلاح مضمونة ومتطورة؛
- ❖ الفوترة: توافق فوترة الزبون بالشكل الذي يرغبه وفي الوقت الذي يشاءه؛
- ❖ شروط الدفع: توفر نطاقا واسعا من شروط الدفع لتلبية حاجات الزبائن وتفضيلاتهم.

### المطلب الثالث: القيمة المضافة من تسيير علاقات الزبائن

#### الفرع الأول: دور تسيير علاقات الزبائن

إن الزبون هو الطرف المهم بالنسبة للمؤسسة وهو سبب وجودها، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها تدرك أن الزبائن هم رأس مالها الحقيقي. ومن هنا يظهر دور تسيير علاقات الزبائن في:<sup>2</sup>

- تحقيق ولاء الزبائن؛
- معرفة أكثر بالزبائن؛
- التسريع في تنفيذ الطلبات؛
- تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن؛
- تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد؛
- رفع العائد الناتج عن الحصول على زبائن جدد؛
- التميز عن المنافسين؛
- تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة؛
- تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 174 - 176.

<sup>2</sup> - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 182 - 183.

فتسيير علاقات الزبائن ليست بتكنولوجيا بل هي إستراتيجية مؤسسة تسعى إلى الحصول على زبائن جدد وتوطيد العلاقة مع الزبائن الموالين<sup>1</sup>. فهي لا تقتصر في البحث عن الزبون والسعي إلى إبرام علاقات وطيدة معه وإنما تعمل على تقوية العلاقات بين مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة ومع مختلف الشركاء في السوق المستهدف، كذلك تحقيق الوفاء والولاء ومساهمة كل الأطراف في سيرة اتخاذ القرارات وخاصة التسويقية وتبني العلاقات على أساس المنافع مع تعظيم الكفاءة التجارية وتطويرها<sup>2</sup>.

### الفرع الثاني: أهمية تسيير علاقات الزبائن

إن تسيير العلاقة مع الزبون هي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، المعارف، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة. فهي تحقق منافع للزبون وللمؤسسات على حد سواء. فبالنسبة للمؤسسات، فهي تحقق<sup>3</sup>:

- ✓ زيادة كمية الشراء، فكلما أصبح لدى الزبون معرفة أكثر وثقة أكبر بخدمات المؤسسة التي يتعامل معها قياساً بالمنافسين، فإنها تكون كمية المشتريات من هذه المؤسسة أكثر؛
- ✓ تقليل التكاليف، فبناء علاقة مع الزبون وحسن تسييرها يؤدي إلى اختفاء أو تقليل تكاليف تكون موجودة عند التعامل مع زبون جديد أو عند اجتذابه، فمن هذه التكاليف (الإعلان، الترويج، بناء أنظمة أو قاعدة بيانات...)
- ✓ اتصال إيجابي من الفم إلى الأذن، فعندما يكون شراء الخدمة معقد وصعب التقييم ويشتمل الحصول عليها درجة معينة من المخاطرة فيلجأ الزبون في مثل هذه الحالة إلى زبائن آخرين قاموا بالاستفادة من الخدمة مسبقاً، أو لديهم تجربة سابقة، وهنا يأتي دور تسيير العلاقة مع الزبون فإذا كانت المؤسسة أحسنت في تسيير بناء العلاقة تنتصف بالديمومة والولاء فإن الزبون الذي تم استشارته من قبل زبائن آخرين سيقوم بعكس صورة إيجابية عن تلك المؤسسة، من خلال كلمة الفم المنطوقة؛
- ✓ الاحتفاظ بالعمال، حيث تكون درجة الاحتفاظ بهم عندما تكون المؤسسة قادرة على الاحتفاظ بالزبائن، حيث تكون وظائفهم مستقرة ومرضية، وبالتالي يؤدي إلى رضا الزبائن. ويساهم في بناء علاقة قوية معهم ومنه الحاجة للموظفين والاحتفاظ بهم، مما يكون له الانعكاس على سير عمل المؤسسة وتحقيق النجاح لها، والذي بدوره يعود على العمال والزبائن. وهذا سيؤدي إلى أن يصبح العمال سعداء بوظائفهم ويمكنهم من تقديم خدمات مميزة وذات جودة عالية للزبائن، ويخلق استقراراً في وظائفهم الأمر الذي يتم تقديره من قبل

<sup>1</sup> - فاطمة مانع، الزهرة خلوف، نعيمة باريك، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية الاقتصاد والتسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 27-28 نوفمبر، 2007، ص13.

<sup>2</sup> - كربيالي بغداد، مرجع سابق، ص183-182.

<sup>3</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص08-09.



الزبائن، ويجعلهم يشعرون بدرجة عالية من الولاء للمؤسسة وخدماتها، وهذا يساعدها في الحصول على هامش ربح أعلى؛

- ✓ تعتبر العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة في ظل أسواق كثيفة، تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما وتجنب الحروب السعرية؛
- ✓ تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛
- ✓ تساعد على استهداف الزبون المناسب والمربح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛

✓ خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وزبائنها تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى الزبائن.

أما بالنسبة للزبائن فهي تحقق لهم:<sup>1</sup>

- ◆ الراحة والثقة في التعامل مع الجهة التي اعتاد الزبون في التعامل معها؛
- ◆ العلاقات الاجتماعية مع المسوق أو مقدم الخدمة والعاملين لديه التي تساعده في الحصول على المعاملة الخاصة في أغلب الأحيان؛
- ◆ التقليل من تكاليف التحول من مسوق لآخر سواء التكاليف الاجتماعية أو المادية أو النفسية.

### الفرع الثالث: أنشطة تسيير علاقات الزبائن

تعمق الاعتقاد لدى المؤسسات خصوصا في الفترة الأخيرة بأن الزبون هو محور اهتمامها وغاية كل توجهاتها وقراراتها، وتهدف هذه الخطوة إلى توفير البيانات والمعلومات التي تمكن المؤسسة من التعرف على حقيقة موقفها الحالي والمتوقع بالنسبة للأسواق والزبائن والمنافسين. وتجدر الإشارة هنا إلى أن مفهوم الزبائن لا يقتصر على المعنى التقليدي لهذا المصطلح الذي يقصر الزبون على مشتري أو مستهلك السلعة أو المنتفع المباشر بما تقدمه المؤسسة، وإنما يشمل مفهوم الزبون كافة الأطراف من أفراد أو جماعات أو مؤسسات ذات علاقة بالمؤسسة في بيئتها الداخلية أو الخارجية. ويقتضي تطبيق إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن بالمؤسسات قيامها بجملة من الأنشطة الضرورية المتسلسلة والمتكاملة حيث كلما زادت فعالية هذه الأنشطة مجتمعة أدت إلى زيادة فعالية المؤسسة.

### أولا: التعرف على الزبائن وتجزئتهم

من البديهي أن تكون معرفة الزبون على رأس قائمة أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون، فمعرفة الزبون تهدف إلى توضيح الصورة من كل جوانبها حول هذا الذي يمثل محور تسيير العلاقة معه، وذلك من خلال جمع المعلومات

<sup>1</sup>-إلهام فخري أحمد حسن، مرجع سابق، ص 405-406.

من الزبون سواء تعلق بمعلوماته الشخصية أو بمشترياته أو بتجربة سابقة مع المؤسسة<sup>1</sup>... وترتكز هذه المعرفة على استخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في صيغتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير وتنويع المنتجات والخدمات وبشكل مربح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة. وعند ذلك يصبح من الممكن تماما أن تحقق المؤسسة ميزات التنافسية من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للزبون، وعبر اختياره للمنتج المحدود والعلامة ودرجة الولاء التي يكونها تجاه منتجات وخدمات المؤسسة<sup>2</sup>.

ومن جهة أخرى فإن هذه المعلومات والبحوث تفيد المؤسسات في عملية تجزئة الزبائن والتي تعد من أولى الأنشطة الإستراتيجية الموجهة للمؤسسة في تطبيق سياسة كسب رضا الزبون ووفائه، إنها تعني تقسيم الزبائن إلى مجموعات بوضع الزبائن المتشابهين داخل مجموعة واحدة. وتعتبر فكرة تجزئة الزبائن إلى فئات إحدى النماذج التسويقية التي يعتمد عليها النشاط التسويقي للوصول إلى الزبون وتفضيلاته. وتنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيم مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكياتهم وأمزجتهم الشرائية.

وبالنظر إلى التطور الذي لحق بمفهوم التجزئة، لم تعد هذه الأخيرة تتم بشكل بسيط بالاعتماد على المعايير الكلاسيكية حسب السن، الجنس، الدخل، الحالة العائلية... بل أصبحت تتم على أساس السلوك أو المزاج الشرائي الذي يمكن ملاحظته بمتابعة تاريخ العلاقة مع كل زبون. تقسيم الزبائن وفقا لهذا المعيار الأخير لم يكن ممكن قبل التطور التكنولوجي في مجال المعلوماتية الذي سهل عملية التعرف على الزبون من خلال تكوين قاعدة البيانات وتحليلها. وعليه يمكن إجراء هذا التقسيم بطرق عديدة: إما جغرافيا أو حسب السن، حسب الصناعة، حسب عدد مرات الشراء أو غير ذلك، ويتوقف انتقاء المؤسسة للمعايير التي تتم على أساسها التجزئة على طبيعة نشاطها ونوع منتوجاتها. وعلى الرغم من أهمية هذه المعايير في التجزئة، إلا أن المعيار الأنسب للإدارة الموجهة بالزبون هو معيار الاحتياجات المختلفة للزبائن، وبالتالي تحديد المنتجات والخدمات التي يقبلون عليها. وتفيد التجزئة كمنشط إستراتيجي من أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون المؤسسة في: تقسيم السوق إلى مجموعة من الأسواق المنفصلة مما يسهل التوقع بطلباتهم ودراسة حاجاتهم، الكشف عن الطبيعة المميزة لأقسام السوق، تحديد الحاجات التي لم يتم إشباعها بالطريقة أو الكيفية المناسبة، تحديد الفرص التسويقية، تحديد الأسواق أو القطاعات تحديدا دقيقا لغزوها كلا على حدا وفقا لقدرة المؤسسة وإمكاناتها، إمكانية وضع برامج التسويق بالطريقة المناسبة لكل قطاع أو جزء من السوق، التعرف على مظاهر الضعف لدى المؤسسة وأسباب القوة لدى المنافسين، توزيع وتخصيص الموارد التسويقية، تحديد أهداف التسويق<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص 161.

<sup>2</sup> - أميرة هاتف حدادي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006، ص 46.

<sup>3</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص 162-163.

والهدف من وراء هذه التجزئة، هو تسهيل عملية التعرف على الحاجات والرغبات الخاصة للزبائن من أجل خدمتها وتلبيتها بصفة أكثر دقة. وللتجزئة مجموعة من المزايا منها:<sup>1</sup>

- التحديد الجيد لهيكل الزبائن وتخفيض تكاليف الحصول على هذه الأخيرة؛
- تسهيل عملية تحليل المعلومات حول الزبائن؛
- تسمح للمؤسسة بتركيز جهودها وعدم تبديدها.

وتنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيم مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أن الاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكياتهم وأمزجتهم الشرائية. حيث يهدف تسويق العلاقات من خلال تسيير العلاقة مع الزبون إلى عقد ارتباط قوي مع الزبائن الحاليين مع الاحتفاظ بأحسن الزبائن ذوي المردودية للمؤسسة واستبعاد الزبائن الآخرين إذ أكدت الدراسات أن 20% من زبائن المؤسسة ينتجون 80% من رقم الأعمال.<sup>2</sup>

#### ثانياً: إنشاء قاعدة بيانات زبائن المؤسسة

إن قواعد البيانات التقليدية لم تعد ذات جدوى بالنسبة للمؤسسات الكبيرة حيث استبدلت بمستودعات البيانات *Data Warehouses*\* والتي عن طريقها يتم القيام بمجموعة من الإجراءات لتجميع البيانات عن الزبون من مصادر مختلفة (الداخلية أو الخارجية)، وتحويلها إلى معطيات متجانسة ومعلومات تساعد على اتخاذ القرار، كما تمكن جميع المستثمرين من الوصول إلى هذه المعلومات عن طريق تطبيقات وواجهات متعددة. وقاعدة بيانات الزبون تتضمن معلومات عن الآتي:

- المعاملات: وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: الثمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم...
- الاتصال: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمؤسسة، ولكن ما يجب معرفته هو من الذي يبدأ أولاً في الاتصال: الزبون أم المؤسسة؟
- المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل؛
- استجابة لمحفزات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر؛

<sup>1</sup> - Paul O. (2001), **Le Total customer management**, éditions D'organisation, France, p54.

<sup>2</sup> - Amrit T. (2001), **Gestion des Connaissances: Application CRM et business**, Edition Compus Press, Paris, France, P 36.

\* و تسمى كذلك مخزن المعلومات، فهو المكان الذي تجمع فيه كل البيانات التي تستعملها المؤسسة.

- البيانات ثابتة على مر الزمن: تلجأ المؤسسات عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها، منها افتراضها ثبات بياناتها كما هو حال مصنعي السلع المعمرة يستخدمون المعلومات الوصفية من بطاقات الضمان الأساسية.
- إن قاعدة البيانات تهدف إلى تحقيق ما يأتي:<sup>1</sup>
- تحديد ماهية البيانات التي يمكن التعامل معها (من جمع و تخزين و استرجاع) على وفق ما يمكن أن يحتاجه المستفيد بالدرجة الأساس؛
- إمكانية مراقبة كافة الملفات التشغيلية (الإجرائية) الخاصة بكل نظام فرعي، وبما يؤدي إلى منع أو تقليل حالات التكرار في البيانات وتحقيق الأمن والسرية في التعامل مع تلك البيانات من قبل كل المستفيدين منها؛
- تسهيل التعامل مع البيانات التي تنشأ في كل النظم الفرعية، ولاسيما عندما يكون حجم هذه البيانات كبيراً وتتوعدا متعددًا؛
- السرعة في الحصول على احتياجات المستفيدين من البيانات المختلفة، وبما يساهم في تقليل الوقت والجهد المبذولين؛
- نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف الزبائن (اختيار الزبائن)؛
- استخدام أدوات لاستهداف الزبائن (الزبائن المستهدفين)؛
- كيفية بناء علاقات مع الزبائن المستهدفين (تسويق العلاقات)؛
- مراعاة قضايا خصوصية الزبائن؛
- وضع مقاييس لقياس نجاح برنامج CRM.

### ثالثاً: خدمة الزبائن

مهما كان تنوع المنتجات، إذا لم تتمكن المؤسسة من تقديم الخدمة المناسبة للزبون فهي مهددة بفقدانه، فالعنصر الأساسي لخدمة الزبون هو الحضور من أجله والسماح له بالتواصل معها في كل لحظة من خلال أسلوب الاتصال المناسب له. فلاستخدام العقلاني لجملة دعائم الاتصالات (الهاتف، Email، خدمات الانترنت...) تسمح بضمان خدمة فعالة في التواصل وبشكل مربح. لكن من الضروري التنبيه في هذا المجال أنه يجب على المؤسسة ضمان توافق بين مختلف دعائم الاتصال والخدمات وذلك بالسهل على جعل كل زبون يستفيد من اتصال مباشر<sup>2</sup>. ويمكن تفسير خدمة الزبون من جانبين:

<sup>1</sup> - ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، مرجع سابق، ص 71-73.

<sup>2</sup> - Christophe A. (2002), *Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos Investissements en Relation client*, Dunod, Paris, p137.

- ◆ لجوء الزبون إلى مصلحة خدمة الزبائن، يعني ذلك أنه تعرض لمشكل عند استخدامه للمنتج أو الخدمة المقدمة، مثل النداءات الناتجة عن استقبال أول فاتورة في حالة الاشتراك الهاتفي التي تثبت عدم فهم الزبائن لصيغة الاشتراك عند لحظة اكتتاب العقد؛
  - ◆ توجه الزبون إلى مصلحة خدمة الزبائن يعني أنه لم يستعمل بشكل جيد المنتج أو الخدمة، مثل شكوى زبون في حالة عدم تلقيه ورقة استعلامات عن استخدام هذا المنتج؛
- لكن في جميع الحالات تعتبر مصلحة خدمة الزبائن مخزن كبير للمعلومات المفيدة لفهم سلوكيات الزبائن وتحسين تصميم المنتجات والخدمات. فحسب منطق تطوير العلاقة مع الزبون وجعله وفيما تعتبر خدمة الزبون أسلوباً لترجمة انشغالات المؤسسة لتحسين علاقاتها معه، فهو أسلوب لتأكيد أو نفي العهود المحددة من طرف المؤسسة. في هذا الإطار الحدود بين البيع وخدمة الزبون تصبح متشابكة ومدمجة وهذا الدمج ضروري جداً من أجل:
- ✓ جعل التكاليف الاتصال الداخلة أقل بكثير من تكاليف الاتصال الخارجة، حيث يعتبر نداء الزبون فرصة متميزة لتحسين العروض التجارية؛
  - ✓ المعلومات المجمعة في إطار مقابلات مباشرة مع الزبائن يمكن أن تتحول بشكل جيد وتستغل من طرف التجار كفرصة بيع إضافية.
- وتضمن مصلحة خدمة الزبون المساعدة، تسيير اتصالات الخدمة، دعم الزبائن وإجراءات التدخل في الموقع. لكن أساس نشاطها هو حسن تسيير عقد الخدمة من خلال اقتراح أساليب جيدة لتسيير عقودها مع الزبائن بشكل منظم بما يسمح بضمان خدمة جيدة للزبون من ناحية سرعة التدخل، مستوى الضمان، تكاليف تأدية الخدمة<sup>1</sup>. فتسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسة تجعل الخدمة الممنوحة تأخذ شكلاً وطابعاً مغايراً وفق ثلاث مستويات نسبية إلى فترة المعاملة<sup>2</sup>.
- 1 **خدمة الزبون قبل المعاملة** : ويتم من خلالها مساعدة الزبون في الاختيار لتحديد حاجته، كإعلامه بوجود المنتج وخصائصه، صفاته، ومختلف البيانات الضرورية (السعر، الحجم، النوعية...)، وتقديم الشرح والنصح اللازم. فالمؤسسة بحاجة ماسة لتعريف الزبون بها وبمنتجاتها في السوق.
  - 2 **خدمة الزبون أثناء المعاملة** : ويتم من خلالها تسهيل عمليات الشراء، الدفع، التسليم، التركيب... التي يحتاجها الزبون لوصول السلعة المطلوبة وجودة استخدامها، مع العلم أن احترام مواعيد التسليم وتسهيل هذه العمليات وغيرها أثناء الشراء سيخلق شعوراً برضا الزبون عن المؤسسة.

<sup>1</sup> -René L., et Gilles V. (2005), *Gestion de relation client : Solutions D'entreprises*, éditions Eyrolles, Paris, p109, 111.

<sup>2</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص168.

3 خدمة الزبون بعد المعاملة: لا تنتهي قصة حياة المنتج بعد شراؤه، بل يحتاج الزبون للاطمئنان على رشادة قراره الشرائي، كما قد يحتاج إلى بعض الإرشادات الخاصة باستعماله والمحافظة عليه، لذلك وجدت خدمات ما بعد البيع، والتي يتم من خلالها تقديم الضمانات والإيفاء بها، كالصيانة، التنظيف، التزويد بقطع الغيار في حالة العطب، الاستشارة، الإصلاح...

#### رابعاً: إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم

الشكوى هي "كل اتصال شفهي، كتابي، هاتفي، عفوي أو محرض، مباشر أو عبر وسيط، من خلاله يعبر الزبون عن عدم رضاه"<sup>1</sup>. في حالة عدم رضا الزبائن، يجب على المؤسسة المراقبة المستمرة لسلوك زبائنها والاستعداد لإدارة أي مشاكل ظهرت أثناء تغير هذا السلوك إلى السلبية وإدارة احتجاجات الزبائن تمر عبر مراحل يبينها الشكل التالي:

#### الشكل رقم (1-13): مراحل إدارة شكاوي الزبائن في المؤسسة



المصدر: فاطمة مانع، الزهرة خلوف، نعيمة بارك، مرجع سابق، ص 17.

يبين الشكل مراحل إدارة احتجاجات الزبائن في مؤسسة تحوّل فيها زبائنهم إلى حالة عدم الرضا مما وقف تكرارهم لعملية الشراء. ففي مرحلة التشجيع تعمل المؤسسة على إزالة الهوة بينها وبين الزبون من خلال محاولة التقرب منه وفتح حوار معه لتشعره بأنها تهتم لمسببات حالة عدم رضاه لديه وهذا ما يشجعه بالبحث بمشكلته. عندما تنشأ علاقة الحوار بين الطرفين يصبح الزبون على استعداد للإجابة على كل الأسئلة التي توجهها إليه المؤسسة، والغرض من هذه الأسئلة توضيح وتحديد سبب احتجاج الزبون، ثم الاستماع لاقتراحاته لحل هذا المشكل. وبعد حصر المؤسسة لدوافع الاحتجاج، تنتقل إلى مرحلة التأكد من أن هذه الدافع فعلا موجودة فتعيد إملؤها على الزبون بحسب ترتيبها حتى يتسنى لها التأكد فعلا من صحتها. بعد التأكد من حقيقة هذه الدوافع تنتقل المؤسسة إلى مرحلة التصرف بحسب هذه الدوافع ومحاولة معالجتها وفقا لقدراتها. وبعد التخلص من مسببات الاحتجاج والانتقاد تأتي المرحلة الأخيرة التي تقيم فيها المؤسسة طريقة إدارتها

<sup>1</sup> -Laurent H. (2002), *La gestion des réclamations clients*, AFNOR, Paris, P07.

- لاحتجاجات زبائنها من خلال إعادة ربط العلاقة بهم التي تظهر في إعادتهم للشراء من المؤسسة وهو يدل على أن أسباب احتجاجاتهم حلت.<sup>1</sup>
- ويمكن تلخيص أسباب شكوى الزبون في:<sup>2</sup>
- عدم تقديم الخدمة حسب الوعد بتوفيرها من حيث التوقيت، السلوك، أنماط الاتصال... مما يتسبب في وجود مشاكل لدى الزبون؛
  - ضعف المصدقية أو الثقة في المؤسسة نتيجة لضعف مهارة الموظفين أو عدم قدرتهم على فهم احتياجات الزبون؛
  - مقاومة التغيير من طرف الزبون، فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو شروط ومتطلبات الحصول على الخدمة، ما يؤدي إلى تدمير الزبون ورفضه للتغيير؛
  - الحالة المزاجية للزبون أو تقدم الخدمة فقد يواجه الزبون أو مقدم الخدمة ظروفًا غير مرغوبة تؤثر على حالته المزاجية، وبالتالي تؤثر على تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، وقد يترتب عن ذلك مشكلات في التعامل بين الطرفين؛
  - التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن أو أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة؛
  - نقص الوعي وعدم توافر المعلومات لدى الزبون؛
  - عدم توافق الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون.
- فإذا كان هدف المؤسسة هو الرضا من أجل بناء الولاء للعلامة وبالتالي ديمومة التميز عن المنافسين، فعليها أن تحدد بدقة من هم الزبائن غير الراضين وما هي الأسباب الكامنة وراء ذلك. فمن أجل معرفة الزبائن غير الراضين، هناك طريقتان متكاملتان هما:<sup>3</sup>
- ✓ القيام بقياس رضا الزبون: يكون هذا القياس متعلق بفترة معينة، ففي المقابل يكون الرضا على مدى استمرار العلاقة مع الزبون، ولهذا يجب استخدام قياس خاص ومستمر.
  - ✓ إحصاء الاحتجاجات والشكاوي: تواجه هذه الطريقة مشكل أساسي يتمثل في أن القليل من الزبائن يقومون بالاحتجاج والشكوى، ولتفادي هذه العقبة يجب على المؤسسة أن تشجع الزبون على تقديم اقتراحات وانتقادات حول منتجاتها وخدماتها من خلال وضع صندوق للاقتراحات أو سجل للشكاوي أو استعمال رقم أخضر للهاتف أو وضع قائمة استقصاء.

<sup>1</sup> - فاطمة مانع، الزهرة خلوف، نعيمة باريك، مرجع سابق، ص 17-18.

<sup>2</sup> - نور الدين بوعنان، جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيكدة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006، ص 87-88.

<sup>3</sup> - عبد الرحمن رايس، مرجع سابق، ص 79.

وهذا يتم بوسيلة الإصغاء للزبائن والتي تعرف بأنها الاتصال الدائم بين المؤسسة والزبون من أجل التعرف على حاجات وتوقعات الزبائن، الحاليين والمحتملين. ومن أجل تفعيل عملية الإصغاء للزبون يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب العاملين خاصة الذين هم على اتصال دائم ومباشر بالزبائن للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من جمع المعلومات حول الزبائن<sup>1</sup>. وهناك إجمالاً العديد من أساليب الإصغاء إلى الزبون منها:<sup>2</sup>

- ✓ المقابلات الشخصية والاستبيانات؛
- ✓ مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة: قد تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بإتاحة الفرصة أمام الزبون للانضمام لعضوية فرق الجودة لسماع آرائه بخصوص وسائل تحسين الجودة وطلباً لمساهمته في حل مشاكل الجودة، ورأي الزبون هنا ضروري لأن هو مستخدم المنتج لذلك يهتم الاستماع لوجهة نظره؛
- ✓ نظام الاقتراحات: لكل مؤسسة نظامها الخاص فيما يتعلق باقتراحات الزبائن، وكثير من المؤسسات تضع صناديق للاقتراحات والشكاوي في مكان بارز من المؤسسة، حيث يقوم موظف العلاقات العامة بفتح الصندوق مرة كل فترة دورية محددة.

#### خامساً: متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم

تهدف متابعة رضا الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية يمكن تطويرها في شكل علاقات شخصية وفردية باعتبار أن لكل زبون خصوصياته، وتتم عملية المتابعة أثناء إعداد التصاميم، خلال عملية الإنتاج، أثناء وبعد عملية التسليم، خدمات ما بعد البيع (الضمان، الصيانة...)، تقديم معلومات تدعم اختياره، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء<sup>3</sup>. وتحقيق الاستجابة للزبائن يعني منحهم قيمة، وكلما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنهم، كلما ارتفع مستوى الولاء للعلامة التي تطرحها المؤسسة، وبناء على تحقيق ذلك الولاء بإمكان المؤسسة أن تفرض أسعار عالية لمنتجاتها، أو تبيع مزيداً من منتجاتها. فالمؤسسة التي تستجيب بشكل إيجابي لاحتياجات زبائنهم تحقق مزايا تنافسية<sup>4</sup>. وهناك شرطان أساسيان لتحقيق هذه الأهداف، الأول يتجسد في التركيز على زبائن المؤسسة واحتياجاتهم والثاني يتمحور حول إيجاد طرق وأساليب لإشباع تلك الاحتياجات بشكل أفضل.

<sup>1</sup>- نور الدين بوعنان، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup>- فاطمة الزهراء سكر، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص 135.

<sup>3</sup>- نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص 90.

<sup>4</sup>- شارلز هل و جاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ، السعودية، 2001، ص 289.



1) **التركيز على الزبون:** لا تستطيع المؤسسة الاستجابة لرغبات واحتياجات زبائننا، إلا إذا تم معرفة هذه الاحتياجات، لذلك تبدأ الاستجابة للزبائن من تحفيز كل أعضاء فريق العمل في المؤسسة بالتركيز على الزبون. فالوسيلة التي تحقق ذلك هي قيام القيادة بمسؤوليتها وتشكيل اتجاهات الموظف، فضلا عن استخدام آليات لجذب الزبائن للمؤسسة.

✓ **القيادة:** يبدأ التركيز على الزبون عند قمة المؤسسة، فالالتزام اتجاه تحقيق الاستجابة يتطلب إجراء تغييرات في الاتجاهات داخل المؤسسة، الأمر الذي لا يمكن إنجازه إلا بقيادة قوية تؤثر على سلوك الآخرين بالسلطة فتعتبر رسالة المؤسسة التي تعطي الأولوية لخدمة الزبون، إحدى الوسائل التي توصل رسالة واضحة للموظفين فيما يخص عملية التركيز المرغوبة، أما الطريق الآخر فيتمثل في إجراءات وقرارات الإدارة العليا بهذا الشأن<sup>1</sup>.

✓ **اتجاهات الموظف:** إن تحقيق عملية التركيز على الزبون واجتذابه يتطلب أن ينظر كل موظفي المؤسسة للزبون على أنه بؤرة نشاطهم، ولا تكتفي القيادة فقط لتحقيق هدفها، بل يجب أن يتلقى موظفوها تدريبا على عملية التركيز على الزبون مهما كان انتمائهم لقسم التسويق، الإنتاج، أو البحث والتطوير، أو المحاسبة، والهدف هنا يتمحور حول حث الموظفين على التفكير في أنفسهم كزبائن<sup>2</sup>، وهذا ما يؤدي إلى التعرف وتحديد وسائل وطرق تحسين مستوى خبرة الزبون اتجاه المؤسسة.

✓ **جذب الزبائن إلى المؤسسة:** يعتبر التعرف على الزبون من أهم المفاتيح لتحقيق الاستجابة المتفوقة، إلا أن هذا لا يتطلب فقط أن ينتهج الموظفون منهج الزبائن في التفكير، ولكن ينبغي الاستماع والانتباه الجيد إلى ما يقوله الزبون.

2) **إشباع حاجات الزبائن:** تأتي الخطوة الثانية لتحقيق الاستجابة للزبون، وتتمثل في إشباع حاجات الزبائن، حيث يمكن للمؤسسة أن تحقق مستوى أعلى من الإشباع إذا ما اتجهت إلى إنتاج وتصميم المنتج وفق طلب الزبون قدر الإمكان وفي الوقت اللازم من أجل كسب مزايا تنافسية<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: أهداف تسيير علاقات الزبائن ومحددات نجاحها

##### أولا: أهداف تسيير علاقات الزبائن

إن الهدف الأساسي لتسيير علاقة الزبائن هو تحسين فعالية التسويق وزيادة قيمة الزبون أو إيجاد قيمة متبادلة يمكن أن تتجز بزيادة الكفاءة و الفعالية التسويقية، كما تهدف إلى<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> - الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، شهادة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009/2008، ص126.

<sup>2</sup> - شارلز هل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص289.

<sup>3</sup> - الوليد هلاي، مرجع سابق، ص126-127.

<sup>4</sup> -Larcier S A., op. cit., p462, 465.

- ◆ تحليل الزبائن ومعرفة حاجاتهم ورغباتهم، بحيث تعمل على تجزئة السوق؛
  - ◆ تحديد نمذجة سلوكيات الزبائن والاستهداف؛
  - ◆ تحديد تواريخ أنشطة المؤسسة في خدمتها للزبائن أي تحديد تواريخ أنشطة التسويق؛
  - ◆ قياس معدل دوران الزبائن ووفائهم؛
  - ◆ الاهتمام بالتطوير في قائمة الزبائن؛
  - ◆ جمع المعلومات حول الزبائن (بيانات ديموغرافية، دورة الحياة...)
  - ◆ قياس معدل ردود (إجابات) على مختلف أشكال الاتصال (تلفون، بريد إلكتروني...)
  - ◆ تحديد أنماط استخدام المنتجات والخدمات (أساسية، كمالج...).
- كما تهدف أيضا تسيير علاقة الزبائن إلى<sup>1</sup>:

- ◆ جذب زبائن جدد؛
- ◆ تقليل التكلفة (تركيز تسيير العلاقة مع الزبون على خدمة الزبون)؛
- ◆ القيام بتحليل المنافسين؛
- ◆ تحسين الانتاجيه وكذلك جودة الخدمة المقدمة للزبائن؛
- ◆ الدخول إلى أسواق جديدة.

فإذا تم تنفيذ تسيير علاقات الزبائن بنجاح ستحصل المؤسسة على عددا من الفوائد الهامة يمكن توضيحها في الجدول التالي:

### جدول رقم (1-1): فوائد تطبيق تسيير علاقات الزبائن

زيادة عائد البيانات	نتيجة لقضاء أوقات طويلة ومفيدة مع الزبائن الكبار ذوي المشتريات الضخمة.
زيادة معدلات الفوز والنجاح	نتيجة المعرفة المسبقة بالصفقات الخاسرة والانسحاب منها في بداية عملية البيع.
زيادة هامش الربح	نتيجة لمعرفة الزبائن بدرجة اكبر والبيع بسعر اقل (خصومات) مع تحسين الجودة.
رفع معدلات رضا الزبائن	نتيجة للإلمام بمتطلبات واحتياجات الزبائن.
تقليل المصروفات الإدارية (المبيعات، التسويق...)	نتيجة للتوجه الصحيح نحو الزبائن.

المصدر، توفيق، عمرو، مرجع سابق، ص 17 .

<sup>1</sup> - توفيق عمرو، علاقات العملاء، القاهرة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007، ص16.

### ثانياً: محددات نجاح تسيير علاقات الزبائن

لتحسين العلاقة بين المؤسسة والزبائن يجب أن يتفاعل كل عناصر العلاقة جيداً، ومن أجل نجاح هذه العلاقة يجب اتخاذ محددات معينة تتمثل في:<sup>1</sup>

- ✓ استجابة المؤسسة لرغبة الزبون، وذلك بإعطائه فرصة الاستماع وإدراك احتياجاته؛
- ✓ استخدام وسائل فعالة في الاستجابة، من أجل توصيل المعلومات للزبون بشكل جيد.

لذلك نستطيع القول بأن العلاقة الناجحة بين المؤسسة وزبائنها تعتمد على:<sup>2</sup>

- ◆ تحديد الزبائن الأكثر مردودية، وتقديم أفضل الخدمات لهم؛
- ◆ حسن تسيير الزبائن الأقل مردودية؛
- ◆ تحقيق الربح؛
- ◆ تحديد القيمة المضافة للزبائن؛
- ◆ الحد من معدل تخلي الزبائن عن المؤسسة؛
- ◆ تحديد الفرص الأكثر مردودية؛
- ◆ تحديد استراتيجيات التسويق؛
- ◆ تسويق أحسن المنتجات؛
- ◆ تخفيض تكاليف البيع والتسويق؛
- ◆ تركيز نشاطات التسويق على أفضل الزبائن؛
- ◆ تحسين فعالية الاتصال والتسويق المباشر؛
- ◆ تحسين خدمات الزبائن؛
- ◆ تحقيق ميزة تنافسية؛
- ◆ استعمال التجارة الالكترونية والإنترنت للزبائن الملائمين.

### المبحث الثالث: البنية التحتية لتسيير علاقات الزبائن

إن التقدم التكنولوجي يساعد كثيراً على إقامة علاقة وطيدة بين المؤسسة والزبون، فأصبح بإمكان المؤسسات تجميع، تحليل وتخزين الكم الهائل من المعلومات، خاصة منها تلك التي تعني الزبائن وكل ما يتعلق بهم، بصورة تمتاز بالكفاءة، السرعة والفعالية.

<sup>1</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 371-372.

<sup>2</sup> - Larcier S A., op. cit., p466.

## المطلب الأول: التكنولوجيا المستعملة في تسيير علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة فيها

### الفرع الأول: التكنولوجيا المستعملة في تسيير علاقات الزبائن

تسعى المؤسسات اليوم إلى بناء علاقات مباشرة مع زبائنها حول العالم، باستعمال وسائل جذب وترويج ذات تكنولوجيا عالية تساعدها على تحقيق نجاحات كبيرة تتمثل في تحسين وتطوير وتوطيد علاقاتها مع هؤلاء مما يزيد مبيعاتها بمعدلات تفوق بكثير تلك التي كانت تحققها باستعمال أساليب الجذب والترويج التقليدية، فقد ساهمت التطورات التكنولوجية الحديثة في ظهور أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن للمؤسسات استعمالها لتفعيل علاقاتها مع كل من يتعامل معها من موردين أو وسطاء، والأكثر أهمية مع الزبائن<sup>1</sup> وسنذكر أهمها.

#### أولاً: الانترنت

هي شبكة وكل اتصال فيها يخلق فرصة علاقة. فهذه الأداة يمكن أن تكون مفيدة في تسيير المعلومة وكذا في تسيير العلاقة مع الزبون، فهي تشكل بالنسبة للمؤسسة قناة إضافية للاتصال وتتميز ب:<sup>2</sup>

- ✓ إمكانية التعامل بين المؤسسة والزبائن والتعامل أيضا فيما بين الزبائن (النوادي، الجماعات الافتراضية)؛
- ✓ التوفر المستمر للمعلومة (24سا/24سا، 7أيام/7أيام).

فقد تنامي دور الانترنت وتعاضمت أهميتها كوسيلة اتصال تفاعلية حديثة، بالنسبة للأفراد وأيضا المؤسسات بمختلف أنواعها، فبالاعتماد عليها تستطيع المؤسسة تسيير علاقاتها مع زبائنها بشكل سهل وفعال، من خلال تدريب وتكوين كفاءاتها على استخدام هذه التكنولوجيا الحديثة فتتمكن المؤسسة من التميز والتفوق على منافسيها في خدمة زبائنها، كما أنها تسهل للزبون الحصول على المعلومات والإجابة على التساؤلات المختلفة، هذا بالنسبة للزبون. أما بالنسبة للمؤسسة فالانترنت تضمن لها الحصول على المعلومات المختلفة حول الزبائن وحاجاتهم المتنوعة. ويمكن إبراز أثر استخدام الانترنت في تسيير علاقات الزبائن في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ الانترنت وسيلة للحصول على المعلومات الشخصية التي يحتاجها الفرد أو المؤسسة لسبب يهمه دون غيره، أي أنها وسيلة لا تهتم بمخاطبة الجماعة بل تقوم على أساس مخاطبة الفرد؛
- ✓ زائر الانترنت من الزبائن يكون في موقف المتفاعل الايجابي المسيطر؛
- ✓ الزبون الحقيقي هو صاحب القرار الأول والأخير فيما شاهد؛
- ✓ عبر الانترنت يستخدم عنصر الصورة والنص المكتوب لخدمة عنصري المعلومات والتفاعل المباشر والفوري مع الزبون؛

<sup>1</sup> - تيم باول، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك، الرياض، مكتبة جرير، 2004، ص33.

<sup>2</sup> - Anne C C., et Chantal De Moerloose. (2002), *L'impact d'internet sur la gestion de la relation client : étude de cas dans le secteur Du Transport De Colis Express*, [www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque\\_EMARKETING/2002/cadiat.doc](http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc), p13.

<sup>3</sup> - عبد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص103-104 .

✓ باستخدام الانترنت يمارس الإقناع بتقديم خدمات مفصلة تبعا لاحتياجات كل زبون كما يقدم قيمة مضافة للزبون؛

✓ للزبون حرية الاختيار للمعلومات حول السلع والخدمات التي يريدها، كما أن الانترنت تحمل المزيد من المعلومات المفصلة والتي يمكن أن يحتاجها الزبون ليتخذ قرار الشراء بكامل قناعته ومن دون غموض؛

✓ الرسائل الإعلانية المنشورة عبرا لانترنت تستهدف دفع الزبائن لدخول الموقع فهي ليست مجرد وسيلة إعلان فحسب بل هي وسيلة لإبرام الصفقات والعقود وإتمام المفاوضات بين المؤسسات، فالزبون يمكنه أن يتصل بالمعلن عن طريق البريد الإلكتروني ليبرم الصفقة ويتم البيع في نفس لحظة رؤيته الإعلان، وهكذا فالمعلن للمؤسسة يصبح متأكدا من أن الزبون سيتخطى كافة مراحل الشراء بنجاح.

فأهم مزايا استخدام الانترنت بالنسبة للمؤسسة في تسيير علاقاتها مع زبائنها<sup>1</sup>:

- ◆ جذب الزبائن من خلال سياسة اتصال معلوماتية مشتركة؛
- ◆ تحسين وفاء الزبائن من خلال تقديم أفضل الخدمات لهم؛
- ◆ فمن أجل جمع عدد كبير من البيانات حول أنماط الاتصال والتعامل يمكن استخدام الهياكل الخاصة بإنشاء المستهدفين.

#### ثانيا: مراكز النداءات

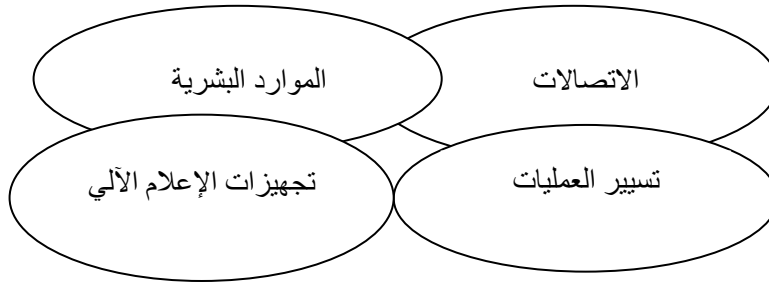
تسمح بتسيير العلاقات عن بعد التي ترغب المؤسسة في بنائها مع زبائنها ومتعاملليها. فهي تمثل مجموعة من الموارد البشرية التنظيمية والتقنية الموضوعة من أجل تقديم لطلب كل زبون إجابة مناسبة، لذلك تعرف مراكز النداءات بأنها وحدات مكونة من متعاملين منظمين حسب درجة مهاراتهم ومصنفين في فرق في إطار قواعد موجهة للتسيير بشكل خاص من خلال الهاتف لمختلف الزبائن والمتعاملين بواسطة أنظمة هاتفية وحاسوبية متشابكة تسمح بالاستقبال والرد على المكالمات باعتبارها وحدات للاتصال عن بعد. وتعضم مراكز النداءات الاستفادة من الأدوات الهاتفية وعلاقاتها بالحواسيب ومختلف وسائل الاتصال (رسائل، فاكس، الانترنت، الاكسترنات، الرسائل القصيرة...)، فهي تدمج بين أربعة مكونات أساسية<sup>2</sup>:

- ◆ الموارد البشرية: الاستشاريين عن بعد، المسير، المكونين...
- ◆ التجهيزات المادية: الحواسيب، الأموال...
- ◆ التكنولوجيا: الهاتف، البرمجيات، قواعد البيانات...
- ◆ الثقافة وطرق التسويق: إستراتيجية المؤسسة، علاقات الزبون، الربحية...

<sup>1</sup> - René L., et Gilles V., op. Cit., p 217.

<sup>2</sup> -Mohamad Rabie N A. (2008), **Modèles de dimensionnement et de planification dans un centre d'appels**, Thèse de doctorat de l'Ecole centrale des arts et manufactures spécialité Génie Industriel, Paris, p07.

**الشكل رقم (14-1): نموذج مراكز النداءات**



Source : Frédéric J., Éric S., et Pierre V., op. cit., p250.

**ثالثا: الهاتف**

يساعد الهاتف على أخذ آراء الزبائن وردود أفعال اتجاه ما تقدم من منتجات وفي عمليات البيع والشراء، لذلك اعتبر من أحد التقنيات المهمة في الاتصال بالزبائن والتعرف على حاجاتهم، والتحاور والتفاوض معهم وترويج السلع والخدمات لجذب زبائن جدد<sup>1</sup>، وبالتالي فهو يعد وسيلة من وسائل الاتصال المهمة بالنسبة للمؤسسة في تسيير علاقاتها مع زبائنها. فعلى الرغم من التوسع التكنولوجي، إلا أن المؤسسات لم تستطع الاستغناء عن الهاتف في إحدى مراحل العمل سوف يرغب الزبون في التحدث مع مسؤولي المؤسسة وليس مجرد آلة. وهذا الاتصال المباشر يمثل أهم اللحظات الحاسمة في علاقة المؤسسة بالزبون، ويتطلب كفاءات مختصة في أساليب المحادثة والإقناع والمعرفة المعمقة بخصائص المنتجات وبالسواق، فإذا ما تم التحاور بطريقة جيدة، فإن المؤسسة ستضمن استمرارية العلاقة وديمومة المنفعة المتبادلة. كما يمكن أن تكون هذه المكالمات الهاتفية في أحيان كثيرة طاردة للزبون بدلا من بناء علاقة ودية معه، لهذا يجب أن يتصف المكلفون بخدمات الهاتف بخبرة كبيرة في هذا المجال إضافة على التدريب على هذه الوظيفة لتكون خير مؤشر على سمعة المؤسسة وشهرتها، فالتكنولوجيا من دون كفاءات وخبرات لا تمثل أصلا للتميز<sup>2</sup>.

**رابعا: الهاتف النقال**

هو عبارة عن جهاز اتصال صغير الحجم مربوط بشبكة الاتصالات اللاسلكية والرقمية تسمح ببث واستقبال الرسائل الصوتية والنصية والصور عن بعد، ومعرف أن الهاتف النقال الحالي هو الشكل المتطور للهاتف التقليدي الثابت أو الخطي الذي كانت طرفياته موصولة بشبكة من الخيوط لا تسمح بنقله إلا لمسافات محدودة، ونتيجة لذلك انتشرت الهواتف النقالة بسرعة وفرض نفسه بفضل تقنياته المتطورة على الحياة اليومية

<sup>1</sup> - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان، مرجع سابق، ص170.

<sup>2</sup> - عيد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص105.

- للأفراد، فأصبح داعما أساسيا لتسيير العلاقة مع الزبون<sup>1</sup>. فتقوم المؤسسات بتقسيم النداءات الهاتفية إلى نوعين:<sup>2</sup>
- ◆ النداءات الخارجية: وهي النداءات التي تصدر من المؤسسة عند اتصالها بالزبون مباشرة، وتطلب منه شراء سلعة أو الانتفاع بخدمة، أو تزويدها بمعلومات بحثية من أجل الشراء أو المساهمة في تجربة سلعة أو خدمة ما.
  - ◆ النداءات الواردة: وهي نداءات تتلقاها المؤسسة استجابة للإعلانات المباشرة، والتي تستخدم الأرقام الهاتفية المجانية.

ومن أهم المزايا الأساسية التي يوفرها الهاتف النقال انه يوفر مجالاً واسعاً للتفاعل المباشر، إضافة إلى تميزه بخاصية المرونة والسرعة وإمكانية الحصول على تغذية عكسية وفورية وتوفير فرصة معالجة الاعتراضات حال صدورها، كما أن التسويق عبر الهاتف النقال يتيح للمؤسسة المجال للقيام ببحوث التسويق بسرعة ودقة من خلال تنظيم الاتصالات المباشرة مع عينة من الزبائن الحاليين والمرتقبين، حيث يتم الحصول على استجابات مباشرة من أفراد العينة، أو متابعة سير إجاباتهم على الأسئلة المتضمنة في الاستبيان أو أية أغراض بحثية وتنظيمية لجهود البحث العلمي.

#### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على تسيير علاقات الزبائن

لقد اقترح رولاند Roland وجود أربع ركائز أساسية داعمة لتسيير العلاقة مع الزبون وهي:

##### أولاً: الإستراتيجية

وتعني النظرة الشمولية لتوجهات إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن والأسواق معاً، من ناحية ربط وتكامل البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم تحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة.

##### ثانياً: التكنولوجيا

تشمل استعمال أنظمة تكنولوجية حديثة ومتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الأخذ بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة، فضلاً عن قيام المؤسسة بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها. وهذا يحدث في المؤسسات الإبداعية التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة

<sup>1</sup> - فضيل دليلو، مدخل إلى الاتصال الجماهيري، مخبر علم الاجتماع للاتصال، الجزائر، 2003، ص128.

<sup>2</sup> - عصام الدين أبوعلفة، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص110.

في العملية التسويقية هم شركاء لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول<sup>1</sup>.

### ثالثاً: ثقافة المؤسسة

تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة، إذ تلعب دور مهم في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها لدعم الزبون وإيجاد قيمة له، لذلك فإن تسيير العلاقة مع الزبون شكل ميزة تنافسية لكثير من المؤسسات الكبرى التي نجحت، فالزبون هو ببساطة أكثر أولوية من التكنولوجيا أو الإدارة في تخفيض أسعار التكلفة، فهناك مؤسسات أسست تفوقها على إبداع خدماتها بدلاً من التكنولوجيا، فالخدمة أو المنتج المقدم والقدرة هي استراتيجيات تهدف إلى ربح زبائن أو فياء وتأمين نمو منتظم على المدى الطويل للمداخل وإدامتها، فالكثير من المؤسسات الرائدة اعتمدت بكل بساطة على حسن تسيير علاقاتها مع زبائنها، خصوصاً بعد البيع أين تفتنت المؤسسة إلى فكرة أن البيع يبدأ فعلاً بعد البيع وليس قبله.

وبالتالي فهذه المؤسسات تهتم بالزبون والسوق وليس بالتكنولوجيا، فهي تعمل على أن يتصرف البائعون لديها مثل كونهم (أجراء لدى الزبائن)، وهي تضع كل مواردها في خدمة الزبون والخدمات قبل وبعد البيع هي الأهم لديها، ولكي تكون متأكدة من أنها محافظة على علاقتها بالزبون تقوم بقياس درجة رضاه، فالزبون بهاته النظرة هو الذي يقرر هل المؤسسة نجحت أم لا لأن المؤسسة يمكنها أن تبذل ما تشاء وتصنع ما تشاء ولكن لا يمكن أن يكون لذلك قيمة ولا يمكن اعتباره مساهمة إذا ما لم يقرر أحد شراء منتجاتها. فالاهتمام بالأرباح في ثقافة المؤسسة قليل، والأهمية تعطى لتحديد الأسعار لأنها وحدها المحدد لتعويض الزبون للمؤسسة، حيث كلما كان العمل متقوناً، كلما كانت نسبة الزبائن كبيرة، وبالتالي تسيير المؤسسة لعلاقاتها مع زبائنها أصبحت محور كل الاستراتيجيات، وسبب في وجود المؤسسة وبقائها<sup>2</sup>.

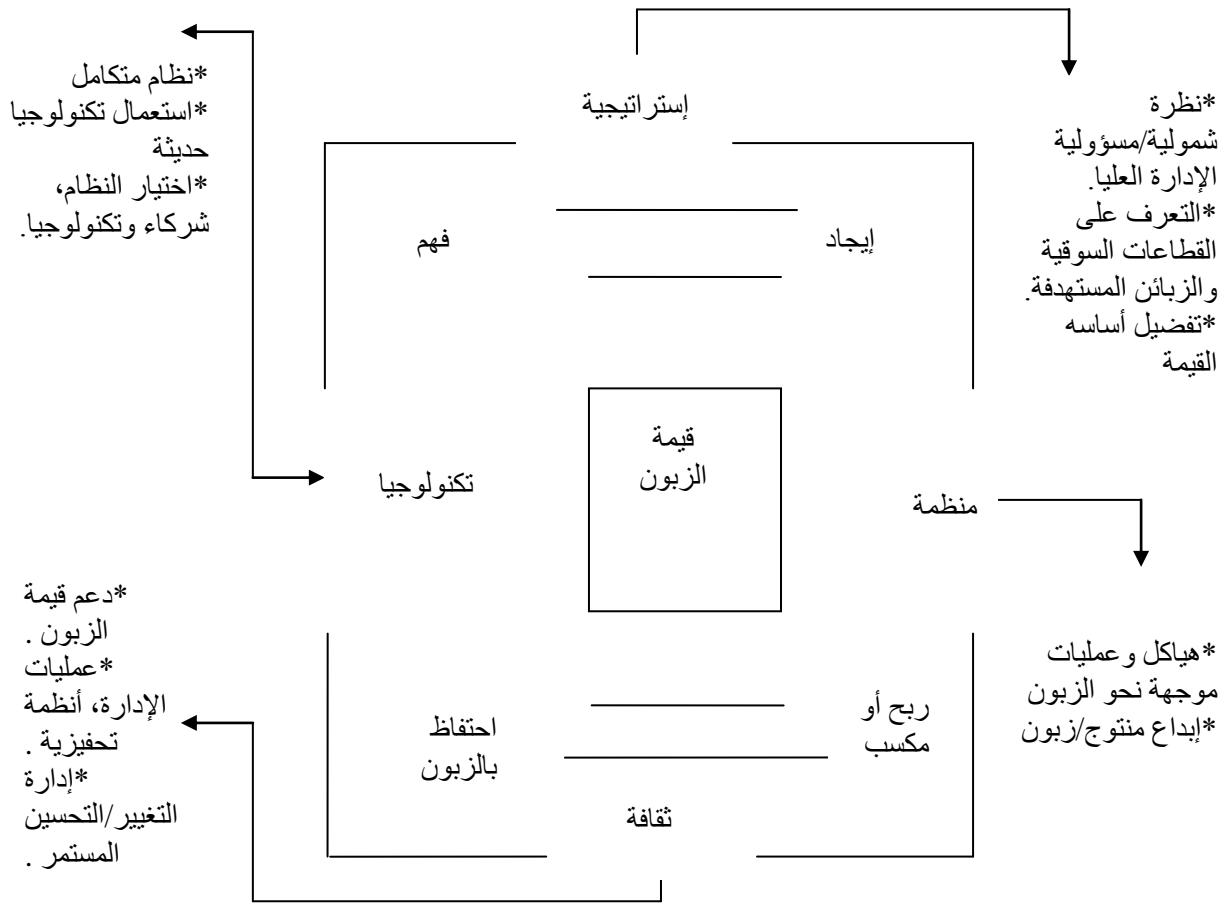
### رابعاً: هياكل وعمليات المؤسسة

وتشتمل على جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة والعمليات الوظيفية التي تؤديها وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجه نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي يجد قيمة له. وفي حالة كونه متبنياً للمنتج الإبداعي أو مبدعاً، سيتحقق الربح للمؤسسة<sup>3</sup>. ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 156.  
<sup>2</sup> - محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الأداء العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص 136-138.  
<sup>3</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 157.



شكل رقم (15-1): العوامل المؤثرة على تسيير علاقات الزبائن



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سابق، ص 157.

## المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير علاقات الزبون

### الفرع الأول: بناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن

توضح إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن الطريقة التي يمكن لمؤسسة بها تحقيق رؤيتها، فمن دون إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن رؤية المؤسسة تبقى بدون معنى وبدون تأثير على مكوناتها . وتشمل الإستراتيجية القدرة على ترجمة رؤية تسيير العلاقة مع الزبون إلى نتائج عملية<sup>1</sup> . وهذا يعني أنه يجب على المؤسسة أن تتبنى تأسيس نشاطها بحيث يكون الزبون مركز اهتمامها وبحيث تضمن الإستراتيجية أن كل أطراف المؤسسة تعمل معا من أجل تحقيق التوازن بين أرباح المؤسسة ورضا وولاء الزبائن. وتعتمد المؤسسة في بناء إستراتيجيتها لتسيير علاقاتها مع زبائنهم إلى جذب زبائن جدد، وتوسيع العلاقات معهم وجعلهم أوفياء

<sup>1</sup> - Ed P., Rob B., Kees V M., & Arnoud K. (2006), A Study into the foundations of CRM success, NRG, Working Paper Series No. 06-09, March, Holland, p07.

لها، ويتم هذا بشخصنة العرض فتسعى المؤسسات لبيع منتجاتها لأكثر عدد ممكن من الزبائن عن طريق التسويق والاتصالات الجماعية مما يسمح بتنميط العرض لتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي تخفيض أسعار البيع لضمان أكبر حجم ممكن من المداخيل.

إلا أنها تسعى تدريجياً خاصة عند قلة زبائنها وأهميتهم لتمييز منتجاتها من حيث خصائصهم وهذا ما يعرف بشخصنة العرض كذلك شخصنة المنتج وذلك بتصميم منتجات تلائم طلبات كل الزبائن وتوقعاتهم والتفاعل معهم لتطوير علاقة فردية تفاعلية وخاصة مع تطور وسائل الاتصال. فالإستراتيجية لا تركز فقط على جذب الزبائن وإنما المحافظة عليهم وتنمية علاقات فردية معهم مع وضع التحسينات على مظهر المنتج ليتوافق مع رغبات الزبائن وذلك بتبني خصائص جوهرية في المنتج بتصميم لكل المنتجات نفس المظهر ولكن في داخلها خصائص خاصة بكل زبون أو شريحة من الزبائن، حيث يكيف جوهر المنتج ومظهره التجاري حسب رغبة الزبون بإجراء حوارات دائمة معه، وتهدف كل هذه الخطوات إلى تلبية طلبات كل زبون على حدا بتحضير حجم كبير من تكييف فردي للمنتجات والعمليات التسويقية وبناء إستراتيجية هادفة وناجحة لكلا الطرفين المؤسسة والزبون<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: مبادئ إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن

إن تبني إستراتيجية تحسين علاقة الزبون بمؤسسته يتوقف على عدة مبادئ، أهمها<sup>2</sup>:

- 1 - الزبون هو مركز كل التصورات والقرارات التي تتخذها المؤسسة: يطبق هذا المبدأ منذ البداية من تصور الفكرة حتى تجسيدها إلى منتج أو خدمة، فنتمثل مخرجات هذا المبدأ في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، من خلال تلبية حاجات الزبون المستهدف الحالي والمراقب. فالمؤسسة عليها أن تبحث عن الطرق الكيفية التي تساهم في التطورات الحاصلة في حاجات الزبائن وفي محيطها الداخلي والخارجي؛
- 2 - إبرام علاقات وتقويتها بين المؤسسة والزبون: يتحقق هذا المبدأ من مشاركة كل الأطراف الذين لهم علاقة بإنتاج منتجات وخدمات لها ميزة تنافسية عما تعرضه المنافسة؛
- 3 - الاستمرارية في تحسين كفاءة الأداء والتقييم: تكمل كفاءة الإستراتيجية المتبناة في قدرتها على تلبية حاجات الزبائن ومسايرة التطور الحاصل في المحيط البيئي، فقياس تلك الكفاءة تتجلى في العلاقة الدائمة التي تخلق بين الأطراف والوفاء؛
- 4 - وجود نظام تسويقي للمعلومات فعال: تتميز فعالية هذا النظام في تسرب وتدفق المعلومات بين مختلف أطراف سيرورة تسيير علاقات الزبائن.

<sup>1</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 370.

<sup>2</sup> - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 184.

## الفرع الثالث: أنواع استراتيجيات تسيير علاقات الزبائن

أدركت المؤسسات أن نجاحها واستقرارها يبقى مرهوناً بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات الزبائن وقدرتها على إشباعها، فأهم استراتيجيات تسيير علاقات الزبائن هي:<sup>1</sup>

أولاً- الإستراتيجية التبادلية (الدفاعية): وهي التي تركز على التغلغل في الأسواق بغية تعظيم الربح من خلال الإنتاج والاتصال المكثف، فتسيير علاقات الزبائن من خلال هذه الإستراتيجية تهدف إلى رفع أو الحفاظ على رقم الأعمال حيث يتم ب:

- رفع القيمة التفاعلية (العلائقية)، وهذا بوجود نظام تسويق لدى المؤسسة؛
  - رفع درجة تدفق التبادلات من خلال الاتصال الشخصي ووسائل حديثة الاتصال؛
  - إقامة حوار نفسي للحفاظ على الزبائن وذلك بالتركيز على الجودة والتميز في المنتجات والخدمات.
- فاختيار قطاع سوقي متميز لا يستطيع المنافس من اغترافه يتوقف على الميزات التنافسية التي تتميز بها المؤسسة عن منافسيها.

ثانياً- الإستراتيجية التفاعلية (التميز): تبنى هذه الإستراتيجية على الثقة المتبادلة بين مختلف الأطراف، وتقوم على وجود لدى المؤسسة لتصور تسويقي ليس محصوراً على وظيفة التسويق. تتطلب هذه الإستراتيجية تكاتف مختلف الجهود التسويقية (مجموعات متعددة المهام)، بغية تلبية حاجات الزبائن، والعمل على توطيد العلاقة فيما بينهم أطول ما يمكن. وبالتالي فرأس مال المؤسسة هو الحفاظ على الزبون أطول مدة ممكنة في محيط شديد المنافسة، فالحوار الدائم والاستماع للزبون عن طريق الاتصال الشخصي يساعد رجل التسويق من الحصول على معلومات تمكنه من معرفة حاجات وانتظارات الزبائن الحاليين والمرقبين، فهذه الإستراتيجية تبنى في التركيز على نوعية المنتج وجودته والعلامة المميزة وعلى السعر. فإلى جانب المحددات المذكورة في الإستراتيجية الأولى العلامة والسعر نذكر:

- تقديم سلع وخدمات بأسعار متغيرة مع ترك حرية الاختيار للزبون، وتعتبر الكيفية الأثر فعالية؛
- إتباع طريقة التفاوض مع كل زبون مستهدف في تحديد السعر؛
- تباين سلوكيات الزبائن نتيجة الدراسة السوقية، تدفع إلى تبني التجزئة السوقية على معايير اقتصادية، واجتماعية، ونفسية وجغرافية. لا شك أن نتيجة ذلك تتمكن المؤسسة من معرفة الزبائن الذين لهم حساسية اتجاه الأسعار المطبقة.

نلاحظ وإلى حد ما أن كلا الإستراتيجيتين متقاربتين، والواقع يؤكد وجود كليهما في آن واحد بالمؤسسة، فالزبون يقيم المستوى المنتظر من الإشباع أو من الشعور بالرضا الذي سيحصل عليه من خلال الحصول على

<sup>1</sup> - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 184- 185.

المنتوج أو الخدمة، وذلك عن طريق القاعدة المعرفية التي كونها في تجربة سابقة، ورجل التسويق الكفاء هو الذي يستطيع معرفة متى نطبق كل واحد منها وهذا حسب طبيعة الزبون. ويضع الزبون بعض التوقعات كمرجعية لتقييم الرضا الفعلي من خلال العملية الاستهلاكية مما ينتج عنه تحديد الانحراف بين التوقعات والقيم المحققة. إن الغاية الأساسية لهاتين الإستراتيجيتين هي تجنب المنافسة والحفاظ على الزبون أطول ما يمكن، ومن خلال المفهوم الخاص بالتسويق التفاعلي يمكن أن نتصور مراحل إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن في<sup>1</sup>:

- معرفة الزبون عن طريق الدراسة السوقية بإنشاء بنك المعطيات؛
- تباين حاجات الزبائن نظرا للمتغيرات المؤثرة على سلوك كل واحد منهم؛
- وجود ترابط وتفاعل مع الزبائن؛
- تحول الزبون إلى زبون دائم.

### المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن

إن المؤسسات تسعى اليوم إلى اجتذاب زبائن جدد والاحتفاظ بزبائنها الحاليين فلا بد أن تكون لها إستراتيجية معينة لتحقيق ذلك، وتجعل الزبون أحد أهم أولوياتها والعمل على إرضائه من ضمن أهدافها، وتكون جميع أبعادها منصبة ليس فقط على تلبية احتياجاته وإنما لتفوق هذه الاحتياجات والتوقعات الموضوعة من قبل الزبون، وبتقديم حزمة من الخدمات تكون منافعها أعلى وهذا يكون نتيجة معرفة المؤسسات الصحيحة لهؤلاء الزبائن (الحاليين والمرقبين) وتشكيل قاعدة بيانات واسعة وعميقة عنهم، حتى تستطيع المؤسسة إقامة علاقة طويلة الأجل مع الزبائن عبر ما يسمى بتسيير علاقات الزبائن، ونذكر أهم أبعادها التي يجب أن يتعامل بها جميع أفراد المؤسسة لتحقيق علاقة دائمة وثقة متبادلة<sup>2</sup>.

### الفرع الأول: الرضا

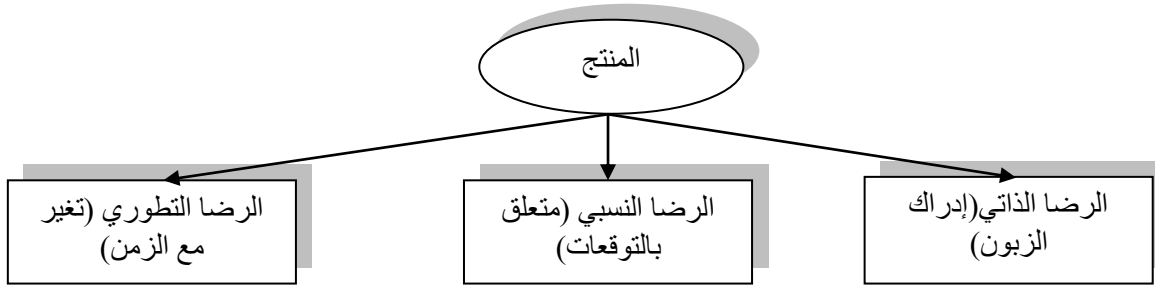
يعرف الرضا من الناحية الشعورية كعملية استجابة للمؤسسة، ومن الناحية الإدراكية شعور إيجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المؤسسة وممثليها وسلوكهم التعاوني ومقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة، خدمة و/أو علاقة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله. فإذا جمعنا بين الناحية الشعورية والإدراكية فهو ظاهرة غير ملاحظة أي حالة نفسية (حكم تقييمي)، ناتج عن التجربة والمقارنة مع التفضيلات الأساسية<sup>3</sup>. ويمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص 137- 138.

<sup>2</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص 12- 13.

<sup>3</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 368- 369.

## الشكل رقم (16-1): خصائص الرضا



المصدر: نور الدين بو عنان، مرجع سابق، ص116.

- 1- الرضا الذاتي: يتعلق رضا الزبون بطبيعة ومستوى التوقعات الشخصية للزبون من جهة والإدراك الذاتي للمنتجات المقدمة من جهة أخرى، فنظرة الزبون هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار فيما يخص الرضا، فالزبون لا يحكم على جودة المنتجات بواقعية وموضوعية، فهو يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه، أي الزبون الذي يرى بأن المنتج المقدم أحسن من المنتجات المنافسة، يراها زبون آخر بأنها أقل جودة من المنتجات الموجودة في السوق، فالمؤسسة يجب أن لا تقدم منتجات وفق معايير ومواصفات محددة وإنما تنتج وفق ما يتوقعه الزبون.
  - 2- الرضا النسبي: لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي، فكل زبون يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا الذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع، ففي حالة زبونين يستعملان نفس المنتج في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حوله مختلف تماماً لأن توقعاتهما الأساسية نحو المنتج مختلفة، وهذا ما يفسر بأنه ليست المنتجات الأحسن هي التي تباع بمعدلات كبيرة، فالمهم ليس أن تكون الأحسن، ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع الزبائن، فمن هنا يظهر الدور المهم لتقسيم السوق في مجال التسويق، فليس بهدف تحديد القطاعات السوقية وإنما لتحديد التوقعات المتجانسة للزبائن من أجل تقديم منتجات تتوافق مع هذه التوقعات.
  - 3- الرضا التطوري: يتغير رضا الزبون من خلال تطوير مستوى التوقع من جهة والأداء من جهة أخرى، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات الزبون أن تتطور نتيجة ظهور منتجات جديدة أو تطوير معايير الخاصة بالمنتجات المقدمة بسبب زيادة المنافسة، ونفس الشيء بالنسبة لإدراك الزبون لجودة المنتج الذي يمكن أن يعرف هو أيضاً تطوراً خلال عملية تقديم المنتج.
- فالرضا عامل أساسي للوصول إلى نجاح تسيير العلاقة مع الزبائن، فكلما زادت درجة رضا الزبائن

عن المنتج فإن هناك حظوظا كبيرة لقيامه بإعادة الشراء مرات أخرى، رغم أن الرضا غير كاف وحده لنجاح هذه العلاقة<sup>1</sup>. ويحقق الرضا جملة من المزايا للزبون والمؤسسة كونه يعبر عن حالة من الاستقرار النفسي، يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة لأنه يسمح باستقرار برامج وخطط العمل وبالتالي تخفيض أعباء وتكاليف المؤسسة، حيث تدفع مستويات الرضا العالية الزبون لتكرار عملية الشراء مما يعني تكرار المعاملات التي تربط علاقة المؤسسة بالزبون وبالتالي يمكن أن تنشأ علاقة اتصال دائمة فيما بينهما، فالرضا يخلق حافز لدى الزبون ليكون وفيا للمؤسسة ومن هنا يبرز دور تسيير العلاقة مع الزبون<sup>2</sup>. ويتم إشباع أو رضا الزبائن من خلال:<sup>3</sup>

- استخراج معلومات حول نمط المعيشة، سلوكيات، ثقافة الزبائن...؛
- التمييز بين المعلومات حول الزبائن بما يسمح بتحديد خصائصهم المشتركة؛
- تحديد بدقة رغبات الزبائن واحتياجاتهم وتطلعاتهم؛
- تحديد رغبات الزبائن على حسب المنتج والخدمة؛
- تطوير منتجات وخدمات كما يطلبها الزبائن؛
- اقتراح منتجات وخدمات مطورة على حسب آفاق الزبائن؛
- إرضاء الزبون حسب مستوى الخدمة؛
- اكتشاف أساليب جديدة لضمان وفاء الزبون بما يستجيب لمتطلباته ويتعدى تطلعاته؛
- استثمار موارد كافية للتمييز بين الزبائن؛
- حسن تسيير النقاط السابقة بتطوير مجالات الوفاء للزبائن في كل مرة.

### الفرع الثاني: الثقة

تعتبر الثقة شرط ضروري لتنمية العلاقة وتتبع من احترام شريك التبادل للبعد القانوني للصفقة أو العقد، وتعرف على أنها الاستعداد للاعتماد على شريك التبادل وإرادة العناية به، لأنه يتسم ليس فقط بالسلوك وإنما أيضا بخصائص جوهرية كالدافعية، الكفاءة، الأمانة، النزاهة، الوعود، المصداقية، المسؤولية والميل للمساعدة، فهي شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة<sup>4</sup>. فإذا تمكنت المؤسسة من الوصول إلى متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم بسرعة ودقة، فإنها تكون قادرة على كسب ثقة هذا الزبون، وبالتالي سوف تكون قادرة على بناء علاقة طويلة الأجل مع الزبون بحيث يكون من الصعب على أي منافس آخر الدخول إلى هذه العلاقة، وعدم توجه الزبون إلى أية جهة أخرى، وهذا ما تسعى إليه المؤسسة من خلال تسيير علاقاتها مع

<sup>1</sup> - عيلة بزقاري، مرجع سابق، ص 115.

<sup>2</sup> - نجود حاتم، مرجع سابق، ص 71-72.

<sup>3</sup> - Jean-Marc L. (2003), **STRATÉGIE de fidélisation**, P&G, Editions d'organisation, Deuxième édition, France, p94.

<sup>4</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 369.

زبائنها<sup>1</sup>. وذلك بتقاسم المصالح والمنافع بدون نية مبينة لأنها تركز على المصداقية والعطف، فالمصداقية تتحقق عندما تقوم المؤسسة بعهودها والتزاماتها سواء من وفرة المنتج وجودته، وأخذ توقعات وطموحات الزبائن بعين الاعتبار في كل قرار تتخذه، أما العطف يتجلى في طموح ونية كل طرف بأنها تخدم الطرف الآخر<sup>2</sup>.

### الفرع الثالث: الالتزام

تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف إرادة من الطرفين للمحافظة على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لزيادة ربحية المنتجات (سلع وخدمات) واستمرار التبادل المربح بين الطرفين، أو التفاعل بينهما يترجم بعملية تكيف متبادل ومصدر لأقصى إبداع ممكن بين الطرفين<sup>3</sup>، فيمكن تعريف الالتزام بأنه الرغبة الدائمة في المحافظة على علاقة قيمة مع شريك ويتضمن الالتزام العديد من الأبعاد هي<sup>4</sup>:

- بعد الزمن (علاقة على المدى البعيد)؛
- بعد الأداة (الاستثمارات المخصصة وتكلفة التغيير)؛
- بعد الاتجاه (التزام أو ارتباط نفسي)؛
- بعد العلاقات (الرغبة في تنمية علاقة مستقرة ودائمة).

حيث توجد ثلاث صيغ للالتزام هي<sup>5</sup>:

- 1 -الالتزام الشخصي: وهو إرادة الطرفين لإثبات العلاقة وإطالتها قدر ما أمكن.
- 2 -الالتزام الأخلاقي: إحساس وشعور بوجوب متابعة العلاقة والمحافظة عليها من الطرفين (التزام المؤسسة بتوفير الحد الأدنى من الخدمات لبعض زبائنها حتى في الحالات الطارئة).
- 3 -الالتزام الهيكلي: عدم إمكانية تجاهل العلاقة الموجودة سابقا في حالة الإخلال بالالتزام ومحاولة تجنب الخسائر.

فتسيير العلاقة مع الزبون إذا ما تمكنت من الوصول إلى توليد شعور ايجابي من قبل الزبون اتجاه السلعة أو الخدمة المقدمة له فإنها سوف تكون قد عملت على الالتزام بتلبية حاجات هذا الزبون، حيث إذا ما تم شعوره بالرضا حول الاستفادة أو المقارنة بين ما قام بدفعه وما تم تقديمه له، فإنها تكون قد حققت أحد رسائلها بالاحتفاظ بالزبون ولوصول به إلى درجة الولاء<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص 19- 20.

<sup>2</sup> - كربالي بغداد، مرجع سابق، ص 186- 187.

<sup>3</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي ، مرجع سابق، ص 369.

<sup>4</sup> - عيلة بزقاري، مرجع سابق، ص 116.

<sup>5</sup> - عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 369.

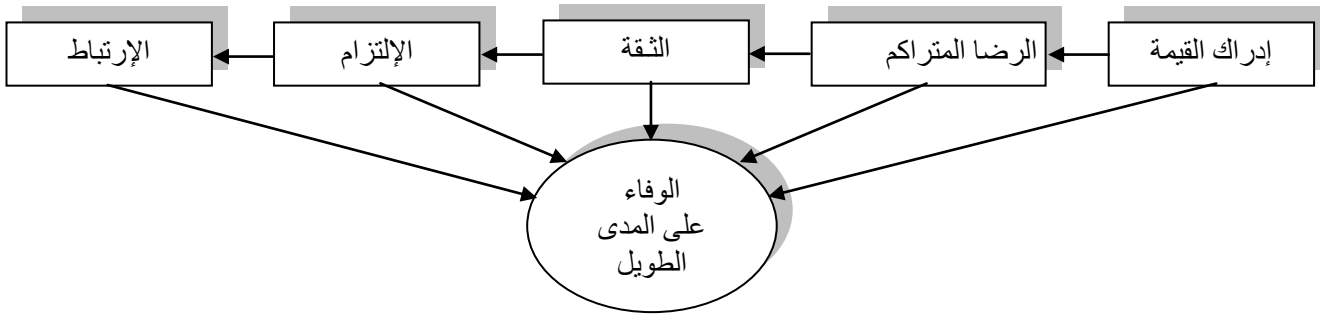
<sup>6</sup> - جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص 21.

### الفرع الرابع: الوفاء

توجد عدة تعاريف للوفاء على حسب المجالات التي يهتم بها الباحثون والمرتبطة بالأهداف الإستراتيجية المتبعة أو المدارس النظرية التي ينتمون إليها، فالوفاء هو خاصية أساسية لإستراتيجية التسويق المصورة والمنفذة بهدف جعل الزبائن أو فياء للمنتج وللخدمة وللعلامة، فهي تسمح أيضا برقابة جيدة على نشاط المؤسسة وضمان مردودية عالية لهذا النشاط فلا يجب الخلط بين الوفاء والمحافظة لأن الوفاء يفرض الاستثمار في مجال استراتيجي من خلال ضمان قيمة زمنية للزبون أي بمعنى تقييم ما يمكن أن تحصل عليه المؤسسة من الزبون طيلة حياته وهذا من خلال التمييز بين مختلف أصناف الزبائن المتجهة للمؤسسة.<sup>1</sup>

كما يتمثل في إبرام علاقات وطيدة وديناميكية ومربعة بين مختلف المشاركين في عملية تسيير العلاقة، حيث تهدف تلك العملية من جعل المستهلك زبون دائم وشريك في كل قرار تتخذه المؤسسة<sup>2</sup>، فقبل استعمال مصطلح الوفاء من طرف مسؤولي التسويق بشأن العلاقات بين الزبائن والمؤسسات، فإن هذا المصطلح استعمال دائما في مجال أوسع وهو العلاقات الإنسانية، حيث يظهر مفهوم الوفاء في هذا المجال بسيطا، فنقول أن شخصا وفيما لشخص آخر إذا أظهر ارتباط دائما عن طريق سلوكياته اتجاه هذا الشخص أو على الأقل تفضيل له دون غيره، ثم انتقل مفهوم الوفاء إلى مجال التسويق ليعبر عن العلاقات بين الزبائن والمؤسسة، حيث يمكن تعريفه بأنه ميل بعض الزبائن إلى شراء نفس العلامة بطريقة منتظمة.<sup>3</sup>

#### شكل رقم (17-1): سوابق الوفاء للعلامة



المصدر: عبلة بزقراري، مرجع سابق، ص114.

<sup>1</sup>-Jean-Marc L., op. cit., p31.

<sup>2</sup>- كربالي بغداد، مرجع سابق، ص187.

<sup>3</sup>- عبلة بزقراري، مرجع سابق، ص87.



والوفاء كسلوك يعني أن الزبون يتأثر بعدة عوامل منها:<sup>1</sup>

- ثمن المنتجات مع الأخذ بعين الاعتبار جودتها؛
- مزايا المنتج ومدى مطابقته لحاجات الزبون ورغباته؛
- الخدمات المقدمة مقارنة بالمنافسة؛
- شكل المنتج وعلى وجه الخصوص عندنا يكون الطراز أو السلامة في استعماله من الأمور الهامة؛
- العوامل الاقتصادية مثل فترات الركود التي تقلل من حجم الإنفاق وتعمل على تغيير عادات الشراء؛
- العوامل التشريعية التي تؤثر على إمكانية الحصول على المنتجات أو توفيرها أو أسعارها.

### الفرع الخامس: الاحتفاظ بالزبون

- المؤسسات لم تعد تبحث عن جلب زبائن جدد فقط، بل أصبحت أيضا تبحث عن الاحتفاظ بزبائنها الحاليين، ومحاولة إرضائهم ووفائهم الدائم لها<sup>2</sup>. حيث يؤكد ريشالد وساسر Reichheld & Sasser, 1990 أن الحفاظ على 05 % من الزبائن يولد ارتفاع في ربح المؤسسة من 25 % إلى 95 %<sup>3</sup>، ويرجع هذا للأسباب التالية:<sup>4</sup>
- إن الاحتفاظ بالزبون يكلف المؤسسة خمسة أضعاف أقل من جلب زبون جديد، كما أن الوفاء يسمح باستعادة الأموال المنفقة في جلب الزبائن لفترة طويلة؛
  - إن الاحتفاظ بالزبون الوفي أكثر مردودية من الزبون غير الوفي، وأن فقدان زبون معناه فقدان المؤسسة لدخل ومردود، وبالتالي يعتبر رأسمال الزبائن أهم رأسمال للمؤسسة؛
  - إن الزبون الوفي ينقل انطباعاته عن المؤسسة ومنتجاتها إلى عدد كبير من الأشخاص، خاصة العائلة والأصدقاء، وبالتالي فهو يساهم في جلب زبائن جدد للمؤسسة ويؤثر في قرارهم بإعادة شراء المنتج؛
  - إن 20 % من الزبائن فقط يقدمون 80 % من عوائد المؤسسة، وبالتالي يجب على هذه الأخيرة تركيز مجهوداتها على الزبائن ذوي المردودية؛
  - إن المؤسسة يمكنها تحسين مردوديته بحوالي 25 % - 85 % وذلك بتخفيض معدل تخلي الزبائن عن المؤسسة ب 5 % فقط.
- بالإضافة إلى ذلك هناك مجموعة من القواعد تساعد على جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، أهمها:<sup>5</sup>
- ❖ تقييم اتجاهات ومشاعر الزبائن نحو المؤسسة لضمان الولاء؛

<sup>1</sup> - زينب بن التركي، مرجع سابق، ص 140.

<sup>2</sup> - عيلة بزقاري، مرجع سابق، ص 91.

<sup>3</sup> - كربيالي بغداد، مرجع سابق، ص 187.

<sup>4</sup> - عيلة بزقاري، مرجع سابق، ص 91.

<sup>5</sup> - الوليد هلال، مرجع سابق، ص 127.

- ❖ المحافظة على قاعدة الزبائن وتنميتها، حيث أن تكلفة اكتساب زبون جديد غالباً ما تكون أعلى بكثير من تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، وهنا يتوجب على المؤسسة إجراء مقارنة بين تكلفة الزبائن المفقودين والربح العائد من اكتساب زبائن جدد؛
- ❖ يجب على المؤسسة أن لا تفقد الأمل في عودة الزبائن إليها، والعمل على ذلك من خلال تشخيص أسباب تحول الزبائن إلى منافسين آخرين وإزالة هذه الأسباب؛
- ❖ يجب أن توفر المؤسسة المسار الذي يضمن أن يصل صوت الزبون إلى متخذ القرار بلا تحريف، وذلك من خلال تفعيل الآليات والتكنولوجيا الحديثة؛
- ❖ تبني مفهوم تسيير كبار الزبائن، باعتبار أنهم يحققون الربح الأكبر للمؤسسة. ويستوجب الأمر تصميم برامج خاصة للحفاظ على قاعدة كبار الزبائن وتنميتها؛

### الفرع السادس: الولاء

يعد ولاء الزبون الركن الأساسي لنجاح أي مؤسسة بالتكامل مع باقي العناصر الأخرى حيث تعد عملية الاحتفاظ بالزبون صعبة بسبب التغيرات الخاصة بسيكولوجية وسلوك الزبائن. ويستخدم الولاء للإشارة إلى تفضيل الزبائن لمؤسستهم حيث عرف الولاء بأنه مقياس لدرجة إعادة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون، وأغلب المؤسسات تحاول تعظيم الولاء لدى الزبائن باستخدام أساليب متنوعة وإيجاد نوع من المشاركة بين الزبون والمؤسسة. فالمعروف أن ولاء الزبون يؤدي إلى الربحية<sup>1</sup>. فإن عملية التأكد من استمرارية التعامل مع المؤسسة وخلق الولاء لدى الزبائن يأتي من خلال تطوير تسيير العلاقة مع الزبائن وتحسينها<sup>2</sup>، فهي تشكل ضماناً لولاء الزبائن للمؤسسة ومنها:<sup>3</sup>

- الاهتمام بشكاوي الزبائن وملاحظاتهم، حيث يجب على مقدمي الخدمات أن يكونوا على درجة عالية من الصبر في استيعاب شكاوي الزبائن واتخاذ الإجراءات التي يمكنها معالجة ذلك بالاعتذار لهم وإشعارهم بأهمية الشكوى المقدمة لهم، وتعويضهم عن الخسارة الناجمة عن ذلك باستبدال السلع المستخدمة في الخدمات، مع تقديم شكر للزبائن وتعظيم دورهم في دعم المؤسسة وتوفير الخدمات الجيدة وتحسين العلاقة بصورة دائمة.
- توفير خدمات بعد البيع، فعلى مقدمي الخدمات أن يتابعوا باستمرار، فتقديم هذه الخدمات بكفاءة عالية يساعد على استمرار الزبائن في التعامل مع المؤسسة وبالتالي استمرار وجودها واستقرارها.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الرؤية الاستراتيجية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي: دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 10، العدد 04، 2008، ص34.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجاء، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008، ص38-39.

<sup>3</sup> - نور الدين بو عنان، مرجع سابق، ص68.

و يميز أو ليفر Oliver أربعة مراحل يمر بها الولاء للعلامة التجارية، حيث تصيح الصلة بالعلامة أكثر قوة كلما انتقلت من مرحلة إلى أخرى، ويمكن اختصار هذه المراحل في:<sup>1</sup>

- ✓ مرحلة الولاء الإدراكي: في هذه المرحلة فإن الزبون يقوم بمقارنة المعلومات التي يملكها عن المؤسسات المتنافسة للبحث عن تعظيم منفعتة، ويكون التقييم في أغلب الأحيان مبني على أساس الأسعار والجودة، أما عملية تكرار عملية الشراء فهي ترتبط في معظم الأحيان بمقدار القيمة التي تعرضها المؤسسة في كل مرة.
- ✓ مرحلة الولاء العاطفي: في هذه المرحلة تتولد لدى الزبون نوع من الثقة في هذه العلامة نتيجة المعاملات المسبقة معها، ثم تتحول هذه الثقة إلى متعة أثناء التسوق، وبالتالي تصبح للعاطفة دور في التحكم في عملية إعادة الشراء، ورغم هذا يرى "أو ليفر" أن هذا النوع من الارتباط لا يمكن أن يضمن ولاء الزبون، لأن هذا الأخير يمكن حقيقة أن تحركه المتعة للشراء أو إعادة الشراء لعلامة معينة لكن هذا لا يعني بالضرورة ولاء لها لأنها يمكن أن تكون.
- ✓ مرحلة الولاء المعرفي: تعرف هذه المرحلة بالحالة التي يشعر فيها الزبون برغبة قوية ف إعادة شراء السلعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسسة معينة، بمعنى آخر فإن الزبون يتجاوز مرحلة التأثير العاطفي ويصبح مدفوع أكثر بالرغبة وتصبح لديه نية حقيقة الشراء.
- ✓ مرحلة الولاء العملي: ويعتبر الباحث هذه المرحلة بمرحلة الولاء الحقيقي حيث يترجم ولاءه من خلال الفعل فهو يقوم بشراء علامة معينة ويعمل على تجاوز العقبات والموانع التي يمكن أن تؤثر في الارتباط بين النية والفعل.

فإذا تمكنت المؤسسات من خلال أنشطة تسيير علاقات الزبائن، والبرامج التي تستخدمها توطيد العلاقة مع زبائنها، فإنه لا بد أن تتولد لها العديد من الفوائد وكذلك إذا كان الزبون يتعامل مع المؤسسة بدرجة عالية من الولاء لا بد أن تتولد لديه العديد من الفوائد أهمها:<sup>2</sup>

- ◆ الفوائد بالنسبة للمؤسسات: يجب على المؤسسات حتى تصل بالزبون إلى درجة الولاء أن تستحوذ على التعامل المستمر للزبون مع المؤسسة وبالتالي الحصول على النسبة الأكبر من مشترياته، وهذا يؤدي إلى وجود علاقة بين الربحية والولاء، إلا أن الزيادة في عدد الزبائن يضاعف الأرباح.
- ◆ الفوائد بالنسبة للزبائن: إذا شعر الزبون بدرجة عالية من الولاء اتجاه المؤسسة، فإنه يتولد لديه فوائد نتيجة لذلك الشعور بالولاء، من أهم هذه الفوائد:

<sup>1</sup>-مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2008/2009، ص54.

<sup>2</sup>- جابر رشاد مصطفى جابر، مرجع سابق، ص43.

- الشعور بالمصداقية والثقة تجاه المؤسسة، ودرجة عالية من الراحة مقابل درجة أقل من القلق.
- الأحاسيس والروابط والشعور الداخلي الذي يتولد لدى الزبون نتيجة لوجود روابط قوية مع المؤسسة العمال.
- الحصول على ميزات خاصة في التعامل مثل الأسعار التفضيلية، والعروض الخاصة وغيرها من أساليب التعامل الخاصة.

## خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين بأن المؤسسة أصبحت تدرك بأن بقائها يرتبط أساسا بالزبون باعتباره سببا لوجودها، ولذلك فهي تسعى دائما لتلبية حاجاته ورغباته المتطورة لأنه يشكل مصدرا دائما لربحيته، بل ويجب عليها أن تمدد وتحسن في تسيير علاقاتها بزبائنها، إضافة إلى الاهتمام بالمعلومات والمعارف المحيطة (الداخلية، الخارجية)، لأن المعرفة هي مصدر لإنشاء القيمة. بحيث تكون كل أنشطة المؤسسة في كل أجزائها موجهة بهدف واحد وهو الحصول على تحقيق رضا الزبون والاحتفاظ به. لذا فإن كل من توجه-بحث وتطوير، والتوجه-سوق والتسويق بالعلاقات في هذه المؤسسات تعتبر رسالتها الأولى وهدفها الأساسي هو العمل على إشباع الحاجات والرغبات الحالية والمتوقعة لزبائنها.

ففي ظل المنافسة الشديدة والتطورات الراهنة لم يعد من السهل الحصول على زبائن جدد، فأغلب قطاعات السوق تتميز بالإشباع مما جعل مستقبل المؤسسة وتطورها مهددا بدونهم، وبتراجع حصتها السوقية أصبحت الإستراتيجية الدفاعية عن رصيد المؤسسة من الزبائن هي الحل الأمثل الذي استمرارها، فمن تحقيق رضا الزبون انتقلت المؤسسة إلى البحث عن أدوات ووسائل تمكنها من الاحتفاظ به وولائه لها، لأطول وقت ممكن وبناء علاقة دائمة معه، ومن هنا ظهرت إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبون كحل مميز يمكنها من استغلال مواردها وكفاءاتها لخلق القيمة وتحقيق التميز الدائم.

لا يكون مجديا السعي في نسج علاقة متميزة مع الزبائن إن لم تقم المؤسسة بإعادة النظر في طريقة عملها والتخلي عن المورثات التنظيمية المعيقة، ويتحقق ذلك عن طريق بث ثقافة تنظيمية عمادها خدمة الزبون تتمتع بمرونة كافية لمواجهة التغيرات الطارئة والتحضير لها بواسطة أفراد ذوي معرفة عالية، أي مهيين ومحفزين لخدمة أهداف تلك العلاقة مما يدعونا إلى دراسة أهم أبعاد المعرفة في ظل تسيير العلاقة مع الزبون، والتي سندرسها و نوضحها في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني:

المعرفة وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

## تمهيد

من أهم مظاهر ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العالمية ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية، إذ أصبحت تمثل الحصة الأكبر في أصول المؤسسات، خاصة تلك المتواجدة في عقول الأفراد من معرفة ناتجة بشكل خاص عن الممارسة الفعلية للعمل، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين والتعرف على مطالب الزبائن. هذه المعرفة تفرض تحديات على المؤسسة تجعلها تبحث عن أساليب إدارتها من خلال بناء قاعدة معرفية، أو تبنيها لأسلوب تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من كفاءة وفعالية.

وعليه، فإن ما تواجهه المؤسسات اليوم هو تحدي كيفية الحفاظ على تميزها من خلال أهم مصادر التميز التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وهي المعرفة، والتي في ظل المفهوم الحديث للتسويق تعتبر أفضل أساليب كسب ولاء الزبائن والاحتفاظ بهم. حيث أصبح تبني مفهوم تسيير العلاقة مع الزبون أمراً ضرورياً لنجاح الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ولكي يكون الزبون في محور اهتمام المؤسسة يجب أن يتم إدراك أهمية المعرفة لتحسين طرق استغلالها، ومن ثم يتم التعرف على الزبون وتحديد عوامل رضاه من عدمها ثم يتم التدقيق في تصنيفهم حسب مختلف الاعتبارات من أجل استهدافهم بأكثر دقة، ليتم بعد ذلك خدمتهم بأحسن وجه، والبحث عن تطلعاتهم لتتعرف المؤسسة على حاجاتهم و رغباتهم المستقبلية لتلبيتها وتحقيقها، وهذا ما يؤدي إلى ابتهاج الزبون.

## المبحث الأول: ماهية المعرفة

أدركت العديد من المؤسسات أهمية المعرفة والاستثمار فيها وإدارتها، بعد التأكد من أنها الثروة الحقيقية، وأنها تمثل رأس المال المعرفي الذي يمكنها من تحقيق مزايا تنافسية.

## المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة

## الفرع الأول: تعريف المعرفة

تعتبر المعرفة من أحدث عوامل الإنتاج ومن الموارد الأساسية لإنشاء الثروة في الاقتصاد ومصدر مهم للميزة التنافسية في التسيير<sup>1</sup>. ففي الاقتصاد أشار آدم سميث Adam Smith في ثروة الأمم بان العمال استفادوا من التجربة في خلق الثروة للاقتصاد، وأبرز الاقتصادي ألفريد مارشال Alfred Marshall أن المعرفة تعتبر مورد إنتاجي مهم. كما درس الاقتصادي كينيث أرو Kenneth Arrow أهمية المعرفة في الاقتصاد في مقاله "التعلم بالممارسة" لسنة 1962<sup>2</sup>.

فالمعرفة هي ناتج نشاط وأعمال العقل البشري. فمنذ المراحل الأولى من وعي وإدراك الإنسان، يبدأ يسعى لمعرفة ما يحيط به من ظواهر طبيعية وكونية، وحاجته للمعرفة تملئها ضرورة الحفاظ على بقائه ومواجهة مصاعب البيئة والتغلب على تحدياتها المتنوعة. ومن هنا حاول الفلاسفة والكتاب والباحثين على حد سواء وضع مفهوم محدد للمعرفة، ولكن لم يستطيع أحد إعطاء تعريف شامل لها. إلا أن هناك شبه اتفاق على حقيقة أن المعرفة هي مورد ثمين وأنها الثروة الحقيقية بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات<sup>3</sup>. كما يمكن النظر للمعرفة على أنها قدرات كامنة للتأثير في العمل والفعل الموجه نحو المستقبل أي محاولة فهم المعرفة أنها جدارة جوهرية وطاقات كامنة للعمل الفاعل والمؤثر<sup>4</sup>.

و يرى كل من الباحثين نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi بأن المعرفة هي أصل غير ملموس مثله مثل القيم، والصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، و نفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء والاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة<sup>5</sup>. ويعرفها كل من دافنبروت وبريساك Davenport & Prusak على أنها 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

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 21.

<sup>2</sup>- Kazuo I., & I Nonaka. (2007), **Knowledge great ion and management: New challenges for managers**, Editor Oxford University Press, p 05.

<sup>3</sup>-سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص20- 21.

<sup>4</sup>- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار مناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص29.

<sup>5</sup>-أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص02.



متضمنة في المؤسسة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة-كيف؟<sup>1</sup>.

أما كلارك Klark أشار أن المعرفة هي القوة في المؤسسات اليوم والمفتاح لحل مشكلات الأعمال الغامضة، وأيضا هي قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتميزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويخزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية<sup>2</sup>.

فمفهوم المعرفة يشير إلى مجموعة معلومات مهيكلة وموجهة حول موضوع ما مدعمة بتجارب أو قواعد وفي الغالب تندرج ضمن إطار تحصيلها أو هيكل التفكير لصاحبها. وبالتالي فإن المعرفة هي:<sup>3</sup>

• حقائق أو توقعات عن مواقف معينة؛

• تجمع وتنظم من خلال الخبرة واللقاءات والاتصالات؛

• تستخدم لأداء الأعمال واتخاذ القرارات التطويرية.

وقد تم اقتراح لمصطلح المعرفة مجموعة من المفاهيم والتعاريف التي صنفت في ثلاث اتجاهات أساسية نوردها فيما يلي:<sup>4</sup>

1. التيار الإدراكي (*courant cognitiviste*): ويرتكز في نظريته لمفهوم المعرفة على التصوير الواقعي

للموضوعات والظواهر وبالتالي فإن المعرفة حسب هذا التيار عبارة عن معلومات وأفكار مبنية ومنظمة في شكل يتم من خلاله تصوير الواقع وتمثيله أحسن تمثيل، أي تمثيل لواقع موضوعي حيث أنها تعبر عن حقائق واقعية خالية من الذاتية والحكم الشخصي.

2. التيار الارتباطي (*courant connexionniste*): حيث أن المعرفة ترتبط بالعوامل والمتغيرات المكونة للمحيط وتتغير بتغيره ولهذا فهي في تجدد وتطور مستمر مع تطور المحيط.

3. التيار الذاتي (*courant auto-poétique*): ويرى هذا الاتجاه أن المعرفة لها صبغة ذاتية لا موضوعية أي هي نتيجة تعامل الفرد مع محيطه وتفاعله معه، حيث تنتج المعرفة هنا عن حكمه الشخصي على مختلف الظواهر والمتغيرات المحيطة به، فهو يصدر حكمه وفق نظراته وميولاته الخاصة على مختلف المتغيرات البيئية والعلاقات التي تحكمها، لتعطي في الأخير معرفة تخضع للعوامل الشخصية والذاتية للفرد.

<sup>1</sup> -Torgeir D. (2002), **Knowledge management in medium: Sized software consulting companies**, Submitted for the partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor ingenior, Department of computer and information science, Faculty of informatics mathematics and electronics, Norwegian University of Science and Technology, p29, 30.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004، ص05.

<sup>3</sup> - زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009، ص51.

<sup>4</sup> - عبد الله قلش، تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بو علي، شلف، 27-28 نوفمبر، 2007، ص 02-03.

وبالتالي فالمعرفة هي نتاج عناصر متعددة أهمها البيانات والمعلومات<sup>1</sup>، فالبيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة (كالرسائل بدون معنى، رموز عديدة...)، أما المعلومات فهي عبارة عن بيانات واضحة ومفهومة، أي بعدما يتم تصنيفها، تحليلها، ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي وتقدم بأشكال متعددة (شكل كتابي، صورة، محادثة...)، تليها المعرفة وهي معلومات منظمة في العقل البشري بحيث يمكن استخدامها بشكل هادف<sup>2</sup>. من خلال كل هذه التعاريف يمكننا القول بأن الخاصية الأساسية للمعرفة أنها تعطي ميزة اقتصادية لمستخدميها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد، وتعتبر قوة المعرفة هي التي تميز القرن الحادي والعشرين، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة، باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام، بل على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية<sup>3</sup>. و يمكن توضيح الفرق بين البيانات، والمعلومات، والمعرفة من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (1-2): تصنيف البيانات، المعلومات والمعرفة**

المعرفة	المعلومات	البيانات	
الخبرة	الاتجاهات	الأحداث	- المحتوى
التعلم	الأنماط	الصفة	- الشكل
التصنيف	التلاعب	تمثيل	- مهمة المعلومات
التجربة	الحكم	الملاحظة	- العنصر الإنساني
العمل	اتخاذ القرار	الأتمتة	- البنية التنظيمية
الفهم الجديد	تخفيض الحيرة	كتل البناء	- اختبار القيمة

Source: Charles D., & Daniel C. (2000), **Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management**, Butterworth Heinemann, Boston, p65.

<sup>1</sup>- عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص28.  
<sup>2</sup>- Filemon A., & Uriarte J R. (2008), **Introduction to knowledge management**, Asean foundation, National Academy of science and technology, Japan, p11.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2006، ص26.

هذا الجدول يفرق بين البيانات، المعلومات والمعرفة. اقترح إيرل Earl هذا التصنيف وحدد أن المعرفة تتكون من الخبرة، التجربة، معرفة-كيف؟، المهارات... بالإضافة إلى ذلك حدد أن هناك شيئا أساسيان لتسيير المعرفة هما المعرفة والتعرف. فإذا تم استغلالهما بشكل جيد تجد المؤسسة نفسها أمام أربعة حالات<sup>1</sup>:

- التشخيص: تجسيد المعرفة التنظيمية ومعرفة الأفراد في مخططات؛

- التقييم: أي تقييم طبيعة ودرجة جهل المؤسسة وتطوير المعرفة من خلال أنشطة التعلم؛

- المزج: إنشاء ظروف تسمح للأفراد بتبادل المعرفة الضمنية؛

- التجريب: تخطي مشكل الجهل بالتعلم من التجارب ومن تأدية العمل.

### الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة للمؤسسات ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولا، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المؤسسة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة الذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال الفكري والتنافس من خلال القدرات البشرية ثانيا، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط الآتية<sup>2</sup>:

➤ أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة؛

➤ أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

➤ أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

➤ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

➤ ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛

➤ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

➤ حركت الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية؛

➤ المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

<sup>1</sup> - Charles D., & Daniel C., op.cit, p65.

<sup>2</sup> -صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص13.

### الفرع الثالث: التطور التاريخي للمعرفة

تعود بداية المعرفة إلى بداية خلق الإنسان، وقد نقل لنا التاريخ بعض أوجه الازدهار في الحضارات القديمة كالسومرية واليونانية التي حصل فيها تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق عدة انجازات، ولكن الطابع الغالب على المعرفة في العصور القديمة لم يخرج عن كونه خبرات متوارثة ومقتزنة في جانب كبير منه بالإلهام، ولم ينقل لنا التاريخ إشارات عن إخضاع المعرفة للتجربة والبرهان لذا لم يحاول أي من هذه الحضارات التأطير للمعرفة المتراكمة لديها بنظريات علمية، وبنى الكثير من هذا التراكم المعرفي على القصص والأساطير، الأمر الذي يسمح أن نسمي المعرفة في هذه الحقبة بالمعرفة الأسطورية<sup>1</sup>.

أما التاريخ المعاصر للمعرفة فتؤكد الأدبيات على تنامي الاهتمامات بها منذ منتصف القرن العشرين وعبر مراحل تطويرية عديدة بدأت بالمجتمع الزراعي الذي امتد آلاف السنين وحتى منتصف القرن الثامن عشر، حيث بدأ التحول نحو عصر جديد هو المجتمع الصناعي الذي استبدل الحقل بالمصنع واستبدل صاحب الأرض بصاحب رأس المال، واستمر هذا العصر حتى منتصف القرن العشرين، إذ ظهر عصر آخر هو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات، إذ تحولت القاعدة من الماكينة إلى النظم الالكترونية التي تتحكم بالماكنة والمصنع وبكل مجالات الحياة التي يديرها من يمتلك الذكاء وأدوات تكنولوجيا المعلومات وهم القادرون على السيطرة على الأجهزة الالكترونية والبرمجة والأنظمة المعلوماتية والذين يطلق عليهم بعمال المعرفة. وقد حصلت تحولات كبرى في العالم وتحديدا في الدول الغربية بفعل تنامي دور المعلومات والمعرفة بالشكل الذي جعلها موردا متفاقما لخلق الثروة بل العنصر الأهم في خلق القيمة، فمن هنا أيقنت المؤسسات اليوم بأن مصدر قوتها في امتلاكها المعرفة والمعلومة، وهي السلاح التنافسي المهم في الوقت الحاضر والمستقبل.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مجالات المعرفة

#### الفرع الأول: خصائص المعرفة

لما كانت المعرفة موردا حيويا من موارد المؤسسة فإنها لا تأتي من فراغ، بل تنشأ من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو، وتتميز بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية<sup>3</sup>. ومن أهم خصائصها نجد:<sup>4</sup>

- ✓ الشخصية حيث أن المعرفة هي نتاج تفاعل الإنسان مع المعلومات وبذلك فإنها تتأثر بعمق بخلفية الشخص الذي يتعامل معها وكذا السياق الذي يتم فيه تناولها؛
- ✓ قابلية المعرفة للانتقال من طرف لآخر؛

<sup>1</sup>- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص04.

<sup>2</sup>- عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص52-54.

<sup>3</sup>- علاء فرحان طالي، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص09.

<sup>4</sup>- سهام عبد الكريم، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 25-26 ديسمبر، 2008، ص04-05.

- ✓ الطبيعة المضمرة أو المخفية حيث أن المعرفة تتولد في عقل الإنسان وليس من السهل ملاحظة أو متابعة المعرفة كعملية ولا كنتيجة أو ثمرة لهذه العملية؛
  - ✓ التعزيز الذاتي حيث تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بأن المشاركة فيها لا تنقصها، فالشخص الذي يمتلك المعرفة ويشارك بها غيره ستبقى معرفته لديه في حين أنه يضيف إلى معرفة غيره، كما أن المشاركة المعرفية بينهما ستضيف قيمة جديدة لمعرفة كل منهما؛
  - ✓ الزوالية حيث أن قيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير لا بل وللزوال مع مرور الوقت ولا سيما في مجال الأعمال التي تعمل وتتنافس في بيئة مفتوحة.
- كما وضح محمد عواد الزيادات أن من خصائص المعرفة قابليتها للتملك بفعل معدلات التعليم العالي فإن أغلب المعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة المؤسسات يتم الإمساك بها، فالمؤسسات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية. كما يمكن تخزين وتصنيف المعرفة<sup>1</sup>. ويدعم جوتشالك Gottschalk الخصائص السابقة للمعرفة بخصائص إضافية وهي:<sup>2</sup>

- المعرفة هي عمل إنساني؛
- المعرفة هي نتاج الأفكار؛
- المعرفة تولد في اللحظة ذاتها؛
- المعرفة الجديدة تنشأ في حدود المعرفة القديمة.

وبالتالي تعتبر المعرفة مصدر تنظيمي مهم، على خلاف المصادر الأخرى، فتنطبق المعرفة الحالية له إمكانية لتوليد معارف جديدة بالاستعمال والإدماج والاشتراك لإنتاج خيارات المستقبل.

#### الفرع الثاني: أسس ومصادر المعرفة

##### أولا: أسس المعرفة

أساس المعرفة بيانات رقمية تحاول من خلال معالجتها وتراكمها التحول إلى أصل فكري يمتلكه المؤسسة، وبهذا فهي توفر مصدرا غني وثرى من المادة البحثية اللازمة لحل المشاكل وأرشيف ضخم لأفضل الممارسات أو التطبيقات التنظيمية وسوق مشترك للاتصال وتبادل المعلومات التنافسية ولغرض تنظيم أسس المعرفة يستلزم الحصول وتدوين كمية هائلة من المعرفة والعمل على معالجتها وتخزينها أو تسليمها أو الاحتفاظ بها، وتتعلق هذه المعرفة بالسياسات المتبعة في المؤسسة والمنتجات والأفراد وجميع العمليات التي تحدث فيها. فهذه المعرفة

<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008، ص25.

<sup>2</sup>-Petter G. (2007): **Knowledge management systems: Value shop creation**, IDEA group publishing, America, p11.

لم تكن موجودة من البداية وإنما ينبغي استحداثها وتحديدها من مسودة بوصفها حقائق مكتشفة يتم الحصول عليها من مصادر متنوعة وبأشكال وصيغ مختلفة<sup>1</sup>.

### ثانياً: مصادر المعرفة

تتشكل المعرفة من جملة العمليات الذهنية التي تنصب على بيانات مباشرة التي تكون مادة المعرفة، فتصورها وتشكلها. تشمل هذه العمليات ترابط المعاني والتخيل والانتباه والتصور والحكم، يتركز تشكيل المعرفة بوجه خاص على تنمية أنواع الأنشطة لمستويات التفكير العليا، كالتفكير الإبداعي، الاكتشاف، الاختراع، البحث العلمي، المبادرة... فالحصول على المعرفة يقصد به شكل تعلم الإنسان الحقائق والمعارف وإدراكها، وهذا يجري بأشكال مختلفة، ويتم من خلال:<sup>2</sup>

- الملاحظة الحسية أو الخبرة العملية: تشمل الرؤى المباشرة، الخبرة العلمية المحكمة (تجربة شخصية أو علمية).

- العقل والمنطق: وهي المعرفة المنتجة من الاستدلال والمنطق.
- ما تعارف عليه الناس وقبلوه به كمعرفة... مثل ما يقول العلماء، الموسوعات، الأطباء والخبراء.
- الإلهام والاعتقادات.

ويمكن تقسيم مصادر المعرفة أيضاً إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

**(1) المصادر الداخلية للمعرفة:** تتمثل المصادر التي تنبع من المؤسسة وتزودها بالمعرفة ويمكن حصرها كالآتي:<sup>3</sup>

- ❖ إستراتيجيو المعرفة (*Knowledge Stratégiste*): وهم المسؤولون عن الاهتمام بمعرفة الأشياء أي الاهتمام بالسؤال لماذا؟ بالإضافة إلى أنهم أيضاً خبراء الإستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة في السوق وفجوة المعرفة التنافسية. وهم الذين يأخذوا الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة بوصفها رأس المال الفكري والمصدر الجديد لحقوق الملكية في المؤسسة من جهة وخارج المؤسسة بوصف المعرفة في توليدها وتقاسمها هي السلاح الاستراتيجي التنافسي الجديد من جهة أخرى. إن استراتيجيو المعرفة هم الذين يعيدون تقييم المؤسسة على أساس معرفتها وتميزها المعرفي وليس على أساس منتجاتها وخدماتها وعملياتها كما كان في السابق.
- ❖ مهنيو المعرفة (*Knowledge Professionals*): وهؤلاء هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسئولون عن المعرفة السببية ومعرفة (*Know-What*) وهذه الفئة هي التي تستوعب المضمون المعرفي وهي الخبيرة في أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات

<sup>1</sup> -محمد حباينة، دور رأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراس كوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدية، 2007/2006، ص24.

<sup>2</sup> -سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2009، ص182.

<sup>3</sup> -ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008، ص30.

الاستعمال المختلفة وهذه الفئة هي التي تمثل القدرة الجوهرية القائمة على المعرفة وتمثل جوهر رأس المال الفكري للمؤسسة وقيمتها المتجددة المتمثلة في توليد وإنشاء المعرفة ويظهر المصادر الداخلية للمعرفة.

❖ عمال المعرفة (*Knowledge Workers*): هؤلاء يعملون في مجال المعرفة من أجل توفير عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام. فأفراد هذه الفئة هم يمثلون الكفاءة التشغيلية التفصيلية بمهامهم، ورمز هذه المعرفة هو التوثيق والاتصال.

## (2) المصادر الخارجية للمعرفة: وتشمل:<sup>1</sup>

❖ الزبائن (*Customers*): هو المصدر المهم للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أخذه بعين الاعتبار، فالزبون يستطيع إعطاء المؤسسة التي يتعامل معها أكبر قدر من المعلومات والمعرفة عن العملية التي تجعل المؤسسة كل شيء عنها، ألا وهي الفائدة الحقيقية لمنتجاتها وخدماتها فعليها أن تنشئ نظاما فعالا لتحصيل المعلومات المفيدة من الزبائن، إذ أنه يعتبر أحد مصادر رأس المال الفكري الذي تمتلكه المؤسسة من خلال خبراته وتعامله مع منتجات وخدمات المؤسسة وخصوصا في عصر المعلومة فقد تعقدت العلاقة بين الزبون والمؤسسة والسبب هو أن الزبائن لديهم قدرات ووسائل أفضل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه سابقا، فمع زيادة سهولة الحصول على المعلومة زادت قوة الزبون تبعا لزيادة معرفته بأسعار المنافسين والمزايا التي يقدمونها.

❖ الموردون (*Suppliers*): هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها وأن العلاقة التفاعلية بالموردين يمكن أن تقدم مصدرا للمعرفة العميقة عن الموارد وتأثيراتها على المنتجات والخدمات.

❖ المنافسون (*Competitors*): وهم المصدر الأكثر تأثيرا فهم يسعون إلى جعل معرفتهم صعبة التقليد وذلك بجعل معرفتهم متجذرة في بيئة وثقافة المؤسسات المنافسة، وتسعى العديد من المؤسسات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنافسة، وأخذت المؤسسات تبني الرؤية الكلية بالعلاقة مع أفرادها ومن ثم فإن تسرب أفراد المؤسسة إلى المؤسسات المنافسة يكون بمثابة استلاب لمواردها الأكثر حيوية.

❖ الشركاء (*Parteners*): وهم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تفتقد إليه المؤسسة من معرفة وخبرات وهذا يتم بالتشارك وتحالف مؤسستين متكاملتين بشكل إيجابي أي أن المؤسستين تحتاج إحداهما الأخرى ليس فقط بالموارد المادية وإنما في أصول المعرفة أيضا.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالبي، أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 61-65.

## الفرع الثالث: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في هذا المجال، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني Michel Polanyi في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة)، وهو أكثر مما يستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة)، ومع أهمية وأقدمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان إكيجيروا نوناكا Ikujiro Nonaka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن المؤسسات الخلاقة للمعرفة في أواخر عام 1991 في مجلة هارفارد للأعمال والتي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر انتشارا واستخداما<sup>1</sup>.

## (1) المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

تخص المعرفة الفردية المتواجدة ضمن خبرة الفرد وفي العوامل غير المادية كالأفكار الشخصية، التوقعات والقيم أي المعرفة الضمنية يصعب تبادلها<sup>2</sup>، فقد تكون هذه المعرفة فنية أو إدراكية<sup>3</sup>، ويمكن امتلاكها فرديا أو جماعيا من خلال التجارب التشاركية في ترجمة الأحداث، فالمعرفة الضمنية الفردية يمكن أن تتواجد في المخططات الفكرية، في العادات وفي المعرفة المجردة لدى الأفراد بينما المعرفة الضمنية الجماعية توجد أساسا في المخططات الفكرية للإدارة العليا، في الاتفاقات التنظيمية حول التجارب السابقة، في روتين المؤسسة، في ثقافة المؤسسة والثقافة المهنية<sup>4</sup>.

لقد أكد جرانديستان Grundstein على أهمية المعرفة الضمنية لاعتبارات هي<sup>5</sup>:

- أن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد؛
- أن تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة تساهم في توسع حقل المعرفة.

## (2) المعرفة الواضحة (Explicit Knowledge)

تخص المعرفة الواضحة المعرفة الموثقة ذات الصفة الرسمية والمنظمة التي يسهل تبادلها فيما بين الأفراد التي تظهر في صيغة مواصفات ومنتجات وبراءات اختراع و مخططات<sup>6</sup>. تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تعتبر من أحد الوظائف الأساسية لإدارة المعرفة<sup>7</sup>. وتشمل المعرفة الصريحة المعلومات، وقائع

<sup>1</sup>- نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص42.

<sup>2</sup>- Todd R., Groff T., & Jones P. (2003), **Introduction to knowledge management: KM in business**, Butterworth-Heinemann, America, p03.

<sup>3</sup>- طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص04.

<sup>4</sup>- Mohamed B., et Serge F S. (2003), **Le Management des connaissances : état des Lieux et perspectives**, XII Conférences de l'association internationale de management stratégique, les cotes de Carthage, 03, 04, 05, et 06 Juin, p11.

<sup>5</sup>- Michel G. (2002), **Le Management des connaissances dans l'entreprise problématique**, Axe de progrès Orientations, Research Report, p05.

<sup>6</sup>- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص50.

<sup>7</sup>- Todd R., Groff T., & Jones P., op.cit., p03.



ومعارف علمية التي يمكن تفصيلها، نمذجتها وتبادلها بشكل رسمي، من خلال الطرق النظامية مثل القواعد والإجراءات. المعرفة الصريحة الفردية تشمل المعارف والمهارات التي من السهل شرحها أو كتابتها بينما المعرفة الصريحة الجماعية تخص عموماً الإجراءات المهنية النموذجية، المستندات أنظمة المعلومات والقواعد<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح المقارنة بين المعرفة الضمنية والواضحة من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (2-2): الفرق بين المعرفة الضمنية والواضحة**

المعرفة الواضحة <i>Explicit knowledge</i>	المعرفة الضمنية <i>Tacit knowledge</i>
- القدرة على نشرها وإعادة إنتاجها والحصول عليها وتقليدها عبر مراكز المؤسسة.	- القدرة على التكيف والتعامل مع الجديد والحالات الاستثنائية.
- القدرة على التعلم والتدريب.	- الخبرة، معرفة-كيف؟، معرفة-لماذا؟ و الاهتمام بلماذا.
- القدرة على التنظيم، رؤى بيان المهمة، تشغيلي التعليمات.	- القدرة على التعاون، والاشترك في الرؤية ونشر الثقافة.
- نقل المعرفة عن طريق خدمات المنتجات وعمليات موثقة.	- التدريب والتعيين من أجل تحول المعرفة التجريبية إلى قواعد ملموسة.

Source: Kimiz D. (2005), *Knowledge management in theory and practice*, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, p08.

فمن خلال هذا الجدول نستنتج أن المعرفة الواضحة تمثل الناتج النهائي، بينما المعرفة الضمنية تضم الخبرة وكل العمليات المتطلبية لإنتاج المنتج النهائي (المعرفة الواضحة).

كما صنف ماركا ردت Marquardt المعرفة إلى خمسة أنواع:<sup>2</sup>

- معرفة-ماذا (Know-What): وهي معرفة أي نوع من المعرفة هو المطلوب.
  - معرفة-كيف (Know-How): وهي معرفة كيف يمكن التعامل مع ظاهرة ما.
  - معرفة-لماذا (Know-Why): وهي معرفة لماذا هناك حاجة إلى نوع معين من المعرفة.
  - معرفة أين (Know-Where): وهي معرفة أين يمكن العثور على معرفة محددة بعينها.
  - معرفة-متى (Know-When): وهي معرفة متى تكون هناك حاجة إلى معرفة معينة.
- و هناك عدة تصنيفات أخرى للمعرفة منها تصنيف يوسف أحمد أبو فارة الذي يقسمها إلى:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - Mohamed B., Serge F S., op.cit., p12.

<sup>2</sup> -كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008، ص34.

<sup>3</sup> -يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص07.

- المعرفة الإدراكية: تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، والأسس والقواعد الأساسي ة للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.
- المعرفة الفنية: تتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والتدريب الكافي على انجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.
- معرفة الحكمة التطبيقية والعملية والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.
- ويضيف أحمد الخطيب وعادل سالم معايحه المعرفة الثقافية كنوع آخر للمعرفة. فهي تتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات والأعراف التي يستخدمها الأفراد في إدراك وتجديد المعارف والمواقف الجديدة حيث تتفاعل بشكل تلقائي مع العناصر الأخرى<sup>1</sup>.
- بينما سليم إبراهيم الحسنية يقسمها إلى:<sup>2</sup>
- المعرفة المتقدمة: تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية ازدهار تنافسية، فالمؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية من خلال معرفتها المتقدمة.
- المعرفة الإبداعية: ترتبط بالإبداع والاكتشاف من خلال البحث والتجريب، فهذه المعرفة تجعل المؤسسة قادرة على تغيير قواعد لعبة المنافسة نفسها في مجال نشاطها.

#### الفرع الرابع: أبعاد المعرفة

تملك المعرفة من وجهة نظر المؤسسة بعدين أساسيين:<sup>3</sup>

#### أولاً: البعد الفردي والجماعي للمعرفة

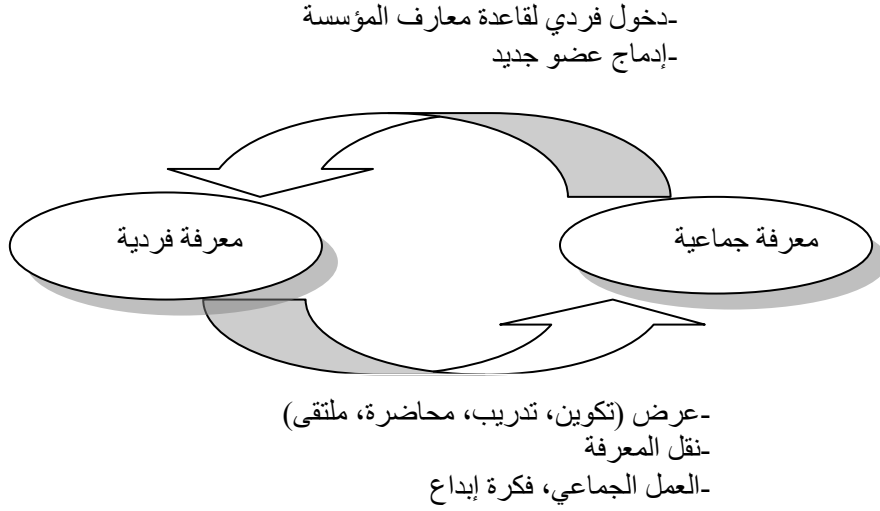
المؤسسة لا تستطيع إنتاج المعرفة بمفردها، وإنما بفعل الأفراد الذين يعملون فيها. هذا يعني أن توليد المعرفة ينتج عن بلورة معارف الأفراد التي تجد في المؤسسة مجالاً مناسباً لتطورها. بالإضافة إلى ذلك، مجمل معارف الأفراد تعكس البعد الجماعي للمعرفة التي تكون على شكل مهارات، طرق عمل مميزة أو حتى عادات وتقاليد المؤسسة التي تشكل أفضل مثال للمعرفة الجماعية. هذه المعارف يمكن أن تكتسب من خلال العمل على مستندات مشتركة أو من خلال الملتقيات والاجتماعات. تحول المعرفة بين هذين النوعين من المعرفة يمكن أن تتم بعدة طرق.

<sup>1</sup>-أحمد الخطيب، عادل سالم معايحه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، 2009، ص64.

<sup>2</sup>-سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص184.

<sup>3</sup> - Gilles B. (2005), *Gestion des connaissances : Outils et Applications du knowledge management*, Vuibert, France, Paris, p23-24.

**الشكل رقم (2-1): المعرفة الفردية والجماعية**



Source: Gilles B., op. cit., p 23.

من الضروري التوضيح أن زيادة معارف الفرد من خلال المعارف الجماعية يمكن أن تتم بطريقتين: التدريب الذاتي والتبادل. في الحالة الأولى، يحصل الفرد على المعارف بمفرده بمساعدة برامج التعلم الإلكتروني مثلاً. في الحالة الثانية، تحول المعرفة يتم من خلال التبادل مع فرد أو عدة أفراد سواء كانوا زملاء، مدرّبين، مستشارين، خبراء...

**ثانياً: بعد المحل-المنتج-المؤسسة**

يمكن التفرقة بين ثلاثة مستويات من المعارف إذا اعتبرنا المؤسسة عبارة عن نظام إنتاجي مقسم إلى مجموعة من الأنشطة:

- المعارف المحلية: وتتمثل في المعارف الضرورية لتأدية وظيفة محددة.
- المعارف المتعلقة بالمنتج: وتتمثل في المعارف المتعلقة بمنتج معين خلال فترة حياته: المهارات الخاصة بفترة حياة المنتج، مجموعة المعارف غير الموثقة مثل التصاميم أو التعديلات في المنتج.
- معرفة المؤسسة: وتتمثل في المعارف التي تتعلق بمجالات التنظيم والإستراتيجية الخاصة بالفريق الإداري.

كما توجد هناك أبعاد المعرفة في تسيير علاقات الزبائن:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Henning G., Malte G., Lutz K., & Walter B. (2003), **Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts**, Journal of Knowledge Management, Vol. 7 NO 5, p109.

### أولاً: المعرفة عن الزبون:

و تعني تراكم لدى المؤسسة للتعرف على دوافع زبائنهم وعلى كيفية الاستجابة لهم بطريقة مميزة، وهذا يشمل معرفة تاريخ الزبائن، اتصالاتهم، متطلباتهم، توقعاتهم، نشاطهم الشرائي.

### ثانياً: المعرفة لأجل الزبون:

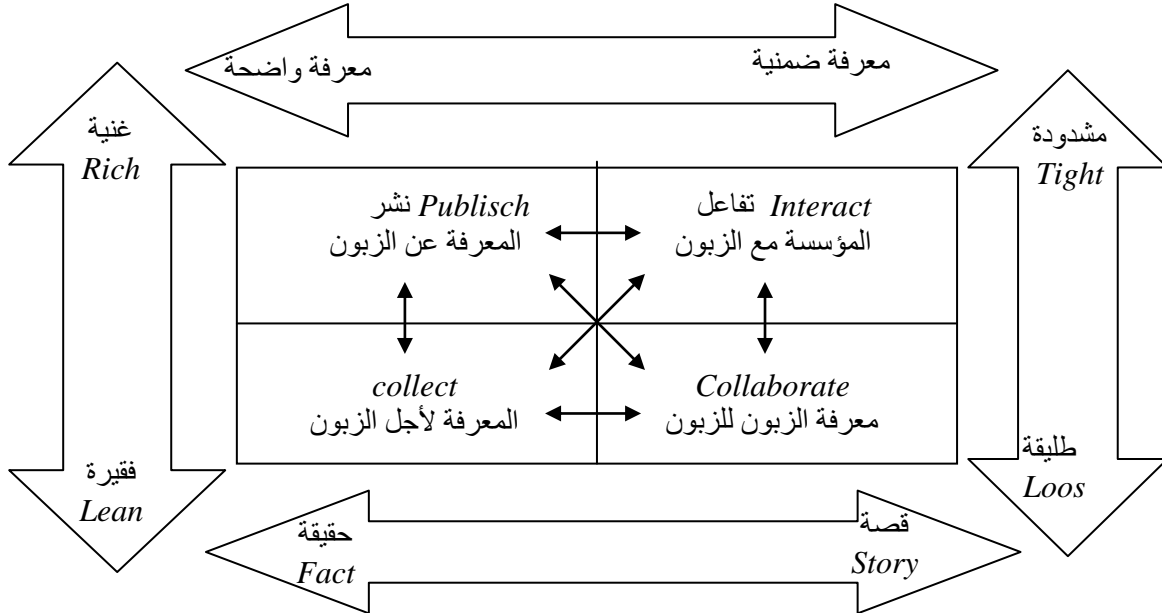
يتطلب في عملية تسيير علاقات الزبائن إرضاء احتياجات الزبون المعرفية من أجل تعريفه بالمؤسسة وتشمل تعريفه بالمنتج، بالأسواق...

### ثالثاً: معرفة المؤسسة مع الزبون:

من خلال التفاعل مع الزبون تقوم المؤسسة باستغلال معرفة الزبون حول المنتجات، الأسواق والنشاط في دعم التحسين المستمر لأداء الخدمات وتطوير منتجات جديدة.

ويضيف لامب Lambe إلى الأبعاد السابقة بعداً إضافياً هو **معرفة الزبون للزبون** و يعني استغلال التفاعل فيما بين الزبائن في كسب زبائن جدد، ويتم ذلك بتطوير علاقة المؤسسة بزبائنهم وفتح دائرة الحوار معهم للتعرف على زبائنهم<sup>1</sup>. و يمكن توضيح أبعاد المعرفة في تسيير علاقات الزبائن من خلال الشكل الموالي:

### الشكل رقم (2-2): أبعاد المعرفة في إدارة علاقات الزبائن



Source: Patrick L. (2001): **Knowledge-based CRM: A map**, visiter on, [www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf](http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf), p05.

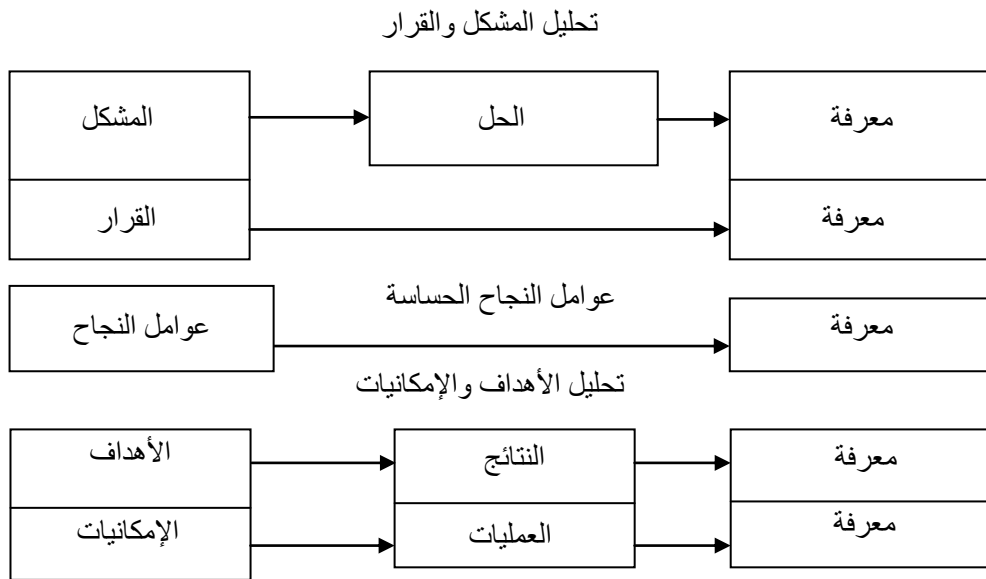
<sup>1</sup> - Patrick L, Ibid, p05.

**المطلب الثالث: احتياجات المعرفة ومكوناتها**

**الفرع الأول: احتياجات المعرفة**

إن تحديد احتياجات المعرفة في المؤسسة مهمة حساسة، وتوجد ثلاث طرق أساسية لتحديدها:<sup>1</sup>  
**أولاً- تحليل المشكل والقرار:** تهدف هذه الطريقة إلى تحديد وتشخيص المشاكل التي يعاني عمال المعرفة، الحلول الممكنة إيجادها، القرارات الواجب اتخاذها وكيف تساهم المعرفة في الوصول لأفضل القرارات.  
**ثانياً- عوامل النجاح الحساسة:** هذه الطريقة تهدف إلى تحديد وتشخيص أي العوامل يمكن أن تؤدي إلى النجاح.  
**ثالثاً- تحليل الأهداف والإمكانيات:** هذه الطريقة تهدف إلى تحديد وتشخيص التوقعات والطلبات الخارجية حول المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.  
ويمكن توضيح هذه الاحتياجات من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم (2-3): طرق تحديد احتياجات المعرفة**



Source: Petter G., op.cit, p17.

**الفرع الثاني: مكونات المعرفة**

حدد تيوانا Tiwana خمس مكونات للمعرفة وهي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Petter G., op.cit, p16- 17.

**أولاً: الافتراضات**

إن المشاريع والاستثمارات التي تقوم بها المؤسسات تركز غالباً على مجموعة من الفرضيات هذه الفرضيات تكون حول الأسواق، الزبائن، محيط الأعمال، تفضيلات المستهلكين، المنافسة... فأغلب القرارات التي تم اتخاذها سابقاً قد لا تكون فعالة في الظروف المستقبلية لأن هذه الفرضيات قابلة للتغيير، فاكتشافها ووضعها وتأسيسها والقدرة على ضمان تحقيقها هي أهم مكون لنظام إدارة المعرفة. فالمشكل الأساسي هو أن أغلب هذه الافتراضات تكون مدمجة في أعماق الأفراد في إطار وظيفي معين وقد لا يتم كشفها إذا اعتبرها الأفراد أفكار عادية وغير مفيدة مما يسبب عدم تجسيدها في الظاهر ودفع الأفراد للحديث عن هذه الافتراضات وترميزها ليس دائماً سهلاً.

**ثانياً: الأحكام**

على خلاف المعلومات التي تعتبر حقائق وبيانات ذات معنى تحتوي المعرفة على الأحكام المرتبطة بها. فإذا كان مختلف المخططات والأشكال والتقارير تعبر عن معلومات متميزة لموظف معين فإنها لا تعنى له شيء إذا لم يتمكن في توظيفها في قرار معين، فالمعلومات غير القابلة للتوظيف لا تأسس معارف بينما إذا أدرك الفرد أنه يستطيع استغلال هذه المعلومات في تصور شيء أو في التعبير عن شيء آخر فهو في هذه الحالة يضع أحكاماً انطلاقاً من هذه المعلومات، فالأحكام تسمح بنمو المعرفة في إطار تصوري عندما يحلل الفرد تصرفاته وأفكاره.

**ثالثاً: الخبرة**

تنتج المعرفة غالباً من الخبرة فالقدرة على نقل المعرفة يتطلب نقل جزء من الخبرة لمستقبل معين، ففائدة الخبرة تكمن في قدرتها على توفير آفاق تاريخية وأفكار التي تساعد على الفهم الجيد للمواقف، فالأفراد ذوي الخبرة في المؤسسة هم الأكثر قيمة فيها وأكثرهم أجراً لأنهم يستغلون أفكارهم وقدراتهم المترجمة تاريخياً بشكل يمكنهم من تصور المواقف الحالية، هذه الأفكار تجعلهم يضعون روابط مع ما يحدث في الحاضر ومقارنتها بما حدث سابقاً واتخاذ القرارات على ضوء ذلك. فكلما زادت خبرة الأفراد في العمل كلما زادت قدرته على وضع الحلول، فانطلاقاً من المشاكل التي تعرضوا لها سابقاً يقوم بمقارنتها مع الأحداث الماضية.

**رابعاً: القيم والمعتقدات**

ذكرنا سابقاً أن عمليات المؤسسة تقوم على افتراضات داخل عقول الأفراد، يمكن أن يوظفوها في بعض القرارات المتخذة لكن غالباً ما يصعب تجسيدها. فعدم قدرة المؤسسة على ترميزها يوافق ما أثبتته سيمون Simon عند دراسته للعقلانية المحدودة للمؤسسات نتيجة عدم قدرتها على إدراك واستيعاب إلا جزء قليل من أفكار الأفراد. فمختلف الافتراضات والقيم والأفكار المدمجة داخل الأفراد تعتبر مكونات أساسية للمعرفة، فالقيم هي التي تفسر لماذا مختلف المؤسسات لديها سلوكيات متنوعة في نفس المحيط. فمعرفة واستقطاب وتقاسم القيم

<sup>1</sup>-Amrit T. (2000), **The Knowledge management toolkit: Orchestrating it, strategy, and knowledge platforms**, Prentice Hall, Second edition, America, p 77- 80.

والافتراضات والأفكار هو الذي يميز بين المعرفة والمعلومة غير الموظفة، رغم ذلك يصعب استقطاب هذه المكونات واكتسابها إلا في إطار نظامي من خلال قيم المؤسسة بتشكيل نظام من العلاقات فيما بين الأفراد تسمح بنقلها والاستفادة منها.

### خامساً: الذكاء

عندما يمكن تطبيق المعرفة في الوقت المناسب والنشاط المناسب بما يضمن اتخاذ أفضل القرارات والوصول إلى أفضل أداء وأحسن النتائج يمكن اعتبار المعرفة كذكاء، وعندما تزداد تدفقات المعارف في كل أطراف المؤسسة ويتم تبادلها وتنميتها وتأكيدا يمكن أن يحول المؤسسة غير المتعلمة إلى مؤسسة ذكية.

### المبحث الثاني: المدخل إلى إدارة المعرفة

ثمة اتجاه متزايد في المؤسسات عموماً وبشكل خاص في الفترة الحالية، يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحويل المؤسسات نفسها إلى مؤسسات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى مؤسسات خلاقة للمعرفة. وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحول اهتماماتها من العمال اليدويين و الكتبة إلى أفراد المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجدداً ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للمؤسسة و في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة. وكذلك تحول طلب الأفراد و السوق من السلعة المجردة أو البضاعة إلى السلعة المتميزة بخصائصها المادية ليتوج ذلك كله بالطلب على السلعة كثيفة المعرفة، فإذا كانت السلعة المجردة هي التي تفي بحاجة الزبون و السلعة المتميزة هي التي ترضي الزبون وتقنعه، فإن السلعة كثيفة المعرفة هي التي تبهجه وتسعده و تثير اهتمامه الشخصي من أجل متابعة علاقته مع المؤسسة.<sup>1</sup>

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

لقد غذي قاموس التعامل في مجال التسيير بمصطلح *KM* \* (*Knowledge Management*) حتى أصبح مألوفاً، وإن التحقيقات حول تطبيق المؤسسات لإدارة المعرفة أفرزت أن المسيرين يحمل لديهم توظيف هذا المصطلح ثلاثة مظاهر هامة وهي: اقتسام المعرفة مما يحقق العمل التعاوني، والتسيير بواسطة شبكة الانترنت من حيث الاتصال والتحيين والحماية، وأخيراً تسيير العلاقة مع الزبون، وفي المقابل ينتظرون مكاسب أهمها تسريع تفاعلية المؤسسة، ومزايا قيمة للزبائن وتطوير أكثر، وطبعاً رفع الإنتاجية. وفي منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت، وتزايدت الندوات والمؤتمرات، وبالتالي أصبحت من الموضوعات

<sup>1</sup>-نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص79.

الشائعة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة. كما أخذت اهتمام متزايد، بعد أن تبنتها العديد من المؤسسات<sup>1</sup>.

وقد أكد ستيوارت Stewart ضرورة اهتمام المؤسسة برأس المال المعرفي وليس برأس المال المادي، ويعتبر بيتر دراكر Peter Drucker المعارف القاعدة الجديدة لتنافسية المجتمعات. على هذا الأساس أصبح تسيير المعرفة من بين الانشغالات الأساسية الكبرى للمؤسسة العصرية، فأصبحت المؤسسة لا تهتم فقط بحفظ الذاكرة والمعرفة الجماعية ورأسمة الكفاءات ولكن أصبحت أيضاً تبحث عن كيفية تشكيل المعارف بواسطة أدوات وطرق حديثة. فهذا الاهتمام المتزايد أدى إلى إعادة النظر وتحسين مفاهيم إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

ومن أهم التعاريف، ما قدمه ويج Wiig من خلال اعتباره إدارة المعرفة، كمجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها والسلبية، في مختلف أنواع العمليات وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها.

وبالتالي فإن إدارة المعرفة عند ويج Wiig هي:

- فلسفة إدارية تهدف إلى جعل المؤسسة أكثر براعة وذكاء؛
- مبادرة إدارية تستخدم في مواقف عملياتية من أجل إحداث التحسينات الإستراتيجية طويلة المدى؛
- طريقة تعمل على اكتشاف وتحليل مجالات المعرفة الحاسمة، والفرص الإدارية ذات العلاقة؛
- أساليب ومداخل تسمح للمديرين بتحديد الأشخاص والاحتياجات والقناعات والفرص المرتبطة بعمليات محددة؛

كما تعرف Gartner Group إدارة المعرفة بأنها عملية تعمل على تعزيز مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما واسترجاعها، والتشارك فيها وتقييمها<sup>3</sup>.

هذا وترتكز إدارة المعرفة على مبدأ أن المعرفة هي المورد الأكثر أهمية في المؤسسات المتنافسة في بيئة الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة والجودة، فإنه أي إدارة للمعرفة لا يكتفي بما لدى المؤسسة من رصيدها المعرفي بل يسعى إلى إغنائه بإنشاء وخلق المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق.

ويرى جون لويس ارمين J. L. ermine أن إدارة المعرفة فرضت نفسها بشكل مفاجئ في واقع المؤسسة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدراً إستراتيجياً لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقراء وبقاء المؤسسة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعلومات باستعمال

<sup>1</sup>- عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود، متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس، 2004، ص166-167.

<sup>2</sup>- كمال آيت زيان و حورية آيت زيان، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15-16 مارس، 2005، ص09.

<sup>3</sup>- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2005، ص21-23.



التكنولوجيات الجديدة، كما أنه برنامج طويل المدى أساسه التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمؤسسة. كما تشجع المسيرين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة، بحيث يرى جون لويس إيرمن J. L. ermine أن إدارة المعرفة تسمح بعملية رسملة أو تثمين المعرفة في المؤسسة بهدف:

- الحفاظ على المعرفة (تحصيلها، ونمذجتها، وتشغيلها)، وإعادة استعمالها (الدخول إليها ونشرها)؛
- التكوين الفعال للمعرفة الفردية ودمجها في المستوى الجماعي.<sup>1</sup>

وبالتالي فإن إدارة المعرفة تهدف إلى تنظيم وتبادل المعارف المعينة على مستوى المؤسسة، وتكوين معلومات مفيدة في الوقت المناسب بدون أن تقوم المؤسسة بحاجة إلى إطلاق بحوث مطولة، وتسمح برسملة المعلومات بشكل منظم وبذلك تكون لدى المؤسسة قدرة على التعامل مع المتغيرات وتتجاوز ذلك لتصبح أكثر إدراكا وتوقعا لمختلف التغيرات التي يمكن أن تؤثر على أدائها فتستعد لمواجهةها للاستفادة من الفرص الناشئة وتجنب مخاطرها وتهديداتها، ولقد تم الاعتماد على إدارة المعرفة نتيجة عدة عوامل:<sup>2</sup>

- المعلومة ليست دائمة البقاء في المؤسسة؛
- المعلومة ثروة معاصرة، على شكل تكنولوجيا، معرفة ومهارة إستراتيجية؛
- في الوظائف التقليدية للمؤسسة، المعلومة الفعالة (أي المنظمة) هي بالضرورة المخزنة من طرف العمال؛
- نوعية المعلومات المتوفرة بالنسبة لأفراد المؤسسة: هي مهمة لكي تتمكن سرعة المؤسسة من إيجاد المعلومات النافعة والتي تبقى لوقت أطول.

### الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تنابعي وتتكامل فيما بينها حيث تعتمد كل منها على سابقتها وتدعم العملية التي تليها<sup>3</sup>، فهي تقوم بتحويل المدخلات (المعلومات) التي تحصل عليها المؤسسة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة، ثم المشاركة وتوزيعها والمحافظة عليها، ثم استرجاعها للتطبيق وإعادة التطبيق<sup>4</sup>، وتشمل عمليات إدارة المعرفة على ما يلي:

**أولاً- تشخيص المعرفة:** يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عمليات التشخيص معرفة أنواع

<sup>1</sup>-سملالي يحيضيه ومحمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس في اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل، 2005، ص9-10.

<sup>2</sup>- فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005، ص171.

<sup>3</sup>-انتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق دوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري الشركات الصناعية ببغداد، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004، ص14.

<sup>4</sup>-زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، مرجع سابق، ص12.

المعرفة المتوافرة، وعملية التشخيص أمر ضروري لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تحدد لنا مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، فهذه العملية تحدد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة. وتستخدم فيها آليات الاكتشاف والبحث والوصول<sup>1</sup>.

**ثانيا- اكتساب المعرفة :** حيث يتم استقطاب المعرفة الموجودة خارج المؤسسة سواء عند الزبائن في شكل علاقات إستراتيجية بين المؤسسة وحلفائها، أو عن طريق الإنتاج وابتكار المعرفة من طرف الموارد البشرية والكفاءات<sup>2</sup>. كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها، ومن الأبحاث عن الصناعة والأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة وكذلك من الاندماج والاستحواذ ومن المستشارين ومن استقطاب العاملين الجدد. فبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية والتعاونية بين المؤسسة والوكالات المؤسسية، كمؤسسات البحث العلمي واستخدام البريد الإلكتروني والصوت. فالميزة التنافسية تأتي للمؤسسة من القيمة التي تطورها للزبائن وأن أساسيات نظرية اكتساب المعرفة هي مجموعة منطقية لكيفية إيجاد المعرفة والاحتفاظ بها وتوزيعها واستخدامها<sup>3</sup>.

**ثالثا- خلق المعرفة:** تعتبر المعرفة والقدرة على خلق المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق

الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، قد أشار كل من الباحثين نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi في دراستهما الصادرة عام 1990 إلى أن العلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية تقع في إمكانية توليد المعرفة لتقود إلى الإبداع الذي يقدم بدوره أسس الميزة التنافسية. وتقوم المؤسسات عادة بتوليد المعرفة واستخدامها من خلال عملية يطلق عليها تحويل المعرفة، وتعني تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة والعكس. حيث يرى كل من نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لأن المعرفة الضمنية التي يحملها الأفراد هي الأساس، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تجمع المعرفة الضمنية وتراكمها وتوسعها على المستوى الفردي وبلورتها على مستوى الجماعة بالحوار والمحادثة والتشارك في الخبرة. واستنادا إلى التصنيف الذي قدمه كلا من الباحثين نوناكا وتاكوشي Nonaka & Takeuchi للمعرفة حيث ميزا بين المعرفة الضمنية والصريحة، فقد طورا نموذج أطلق عليه نموذج خلق المعرفة (SECI) الذي هو اختصارا لأربع كلمات تشير إلى: (Socialization, Externalization, Combination, Internalization)<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

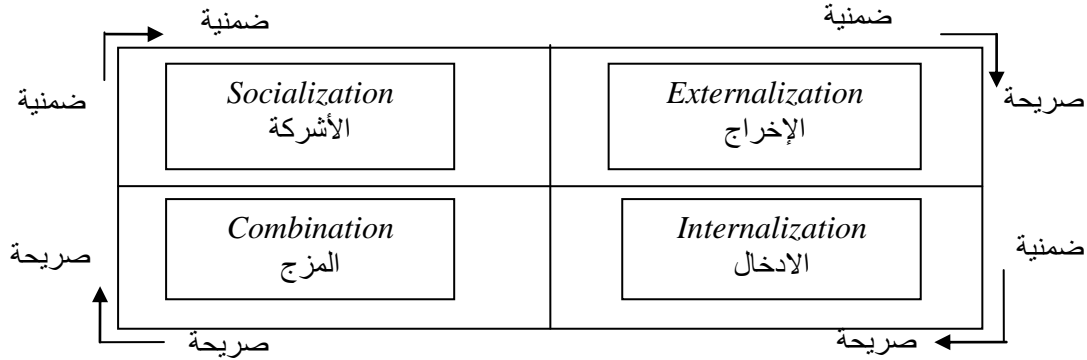
<sup>1</sup>-محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص92.

<sup>2</sup>-سملاي يحيى، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص176.

<sup>3</sup>- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص41.

<sup>4</sup>-نارم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة الدكتوراه في إدارة الأعمال: نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007، ص89-95.

## الشكل رقم (2-4): نظرية خلق المعرفة



Source: Chimay J A., Charles O E., & Patricia M C. (2005), **Knowledge management in construction**, Blackwell Publishing, USA, p34.

فاعتمادا على الشكل السابق يمكن تلخيص المعرفة في الكيفيات التالية:

✓ الأشركة (Socialization): هي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، حيث عندما تتفاعل المعرفة الضمنية لشخص ما أو لعدة أشخاص يمكن أن تصبح معرفة لأفراد آخرين، فيحدث هذا الانتقال طبيعيا بالأعمال الجماعية مثل تقنيات الحل الجماعي للمشاكل والعلاقات مع الزبائن والموردين<sup>1</sup>. أي عن طريق المشاركة يتقاسم أفراد المعرفة معارفهم الشخصية<sup>2</sup>.

✓ الإخراج (Externalization): هي تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة، وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية إلى مفاهيم واضحة بالاستعانة بالاعارة، التشبيه، الأشكال والرسوم. أي تجريد المعلومات باستخدام لغة معينة من خلال (التحاور، التفكير الجماعي، التعليقات...)<sup>3</sup>.

✓ المزج (Combination): وتتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة، من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها<sup>4</sup>.

فمثلا يمكن أن تقوم الأسواق المركزية Supermarkets بإجراء تحليل لمبيعاتها من حيث المنتجات التي يتم بيعها، ومن الذي يشتريها، وما الكميات التي تباع. وربما تكتشف إدارات هذه الأسواق من خلال البحوث والمسوحات التي تجريها أنماط الناس الذين يشترون منتجاتها. واعتمادا على هذه المعلومات، تستطيع هذه الإدارات إعداد خطط الترويج لزيادة مبيعاتها. ويقدم نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi مؤسسة KRAFT GENERAL

<sup>1</sup> - راضية بوشعور، مصطفى بلمقدم، دور الموارد اللامادية: المعرفة والمعلومة في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005، ص 65.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 100.

<sup>3</sup> - راضية بوشعور، مصطفى بلمقدم، مرجع سابق، ص 65.

<sup>4</sup> - عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 43.

*FOODS* لمعالجة الألبان والأغذية كمثال للمؤسسات التي تستخدم البيانات التي تحصل عليها من نظام التوزيع (نقاط البيع) لتكتشف ما يباع وما لا يباع، لا بل لتوليد أساليب بيع جديدة<sup>1</sup>.

✓ الإدخال (*Internalization*): وهي تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، التي تحمل بعض التشابه إلى الفكرة التقليدية للتعلم، ويتم ذلك من خلال طرق متميزة بالتعلم من العمل، والقراءة والكتابة يتم استملاك المعرفة. بمعنى خلق معرفة ضمنية جديدة من معرفة صريحة بواسطة تكرار أداء المهمة وعن طريق استخدام إرشادات وأدلة وقصص التي يتم تداولها شفويا قدر الإمكان<sup>2</sup>. ويقدم نوناكا وتاكوشي Nonaka&Takeuchi مثالا على ذلك وهو مؤسسة (*GE*) إذ تقوم هذه المؤسسة بتوثيق كافة شكاوى الزبائن، ثم يتم إعداد قاعدة بيانات خاصة بحيث يستطيع فريق تطوير المنتج الجديد قراءة هذه الشكاوى، ومن ثم إعادة اختبار وتجريب ما يواجهه عمال مقاسم الهاتف<sup>3</sup>.

هذه الأنماط الأربعة لتحويل المعرفة تتم من خلال<sup>4</sup>:

- فرد مالك للمعرفة يقوم بتفاسمها حتى ولو بشكل ضمني مع المتعاملين معه؛
- التفكير الجماعي حول مشاكل معينة تساهم في إخراج المعارف؛
- بعض هذه المعارف الجديدة يتم فيها بعد إدخالها أو تجسيدها.

ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب أن لا تقتصر على أقسام البحث والتطوير فقط، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة فالكل مسئول عن عملية التوليد وهذا ما يؤكد نوناكا وتاكوشي بأن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، أي أن المؤسسة لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد. فالمؤسسة بعد عملية الاكتساب تجد نفسها مضطرة إلى توليد المعرفة باستمرار من أجل تدعيم مكانتها التنافسية<sup>5</sup>.

**رابعا- تخزين المعرفة:** تعني تلك العملية التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع، وتشير عملية التخزين إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمؤسسات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة أو الاحتفاظ بها مهما جدا لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المؤسسة أي ضياع ذاكرتها التنظيمية<sup>6</sup> لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي خبرات أو أفكار جديدة، وعملية التخزين تكون بمراعاة إمكانية إجراء الإدامة والبحث والاسترجاع للمعرفة

<sup>1</sup>-هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص، 77.

<sup>2</sup>-Ikujiro N. (1994), *A Dynamic theory of organizational knowledge creation*, institute of business research, Hitotsubashi University, organization science, Tokyo, Japan, February, Vol. 5, No. 1, p19.

<sup>3</sup>-هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي، مرجع سابق، ص 77-78.

<sup>4</sup>-Reix R. (1996), *Savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise*, Revue Française de Gestion, N° 105, Septembre- Octobre, p 17-18.

<sup>5</sup>-نادية خريف، وهيبه داسي، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008، ص23.

<sup>6</sup>-وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007/2006، ص58.

المخزنة، فهي تعتبر جسرا بين عملية اكتساب وتوليد المعرفة وعملية استرجاعها، ويكون التخزين في أوساط ملائمة تعتمد على أسس تكنولوجية، وكذلك بطرق وأساليب تصنيف وتخزين حديثة يمكن من خلالها تنظيم المعرفة تحت تصنيفات ملائمة من أجل تسهيل عملية الاسترجاع<sup>1</sup>.  
فحفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المؤسسة، الأمر الذي يتطلب دورا خاصا لإدارة المعرفة من خلال توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمؤسسة. وإن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في ثلاثة أشكال:

1. **الأفراد:** هم حفظة الخبرات ويجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.

2. **الحاسبات:** تعتبر الحواسيب من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمؤسسة والرد على استفساراتهم<sup>2</sup>.

**خامسا- المشاركة بالمعرفة:** لا بد من تبادل ومشاركة أفضل الأفكار مما يتيح الاستفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطور في الإبداع، ويمكن أن تتم عن طريق المقابلات، الاجتماعات، الزيارات، تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات<sup>3</sup>، لذلك تعتبر إتاحة المشاركة بالمعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تحقق المصلحة العامة<sup>4</sup>. فتوفر تكنولوجيا الشبكات ونظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بيئة ديناميكية شفافة لتفاعل الأعمال وتدفق المعلومات، وللمشاركة البيئية بالمعرفة بين شركاء الأعمال أو بين المؤسسة وزبائنها. كما تفيد هذه التكنولوجيا في تسويق منتجات وخدمات المؤسسات وتعزيز فاعلية العلاقات بين المؤسسات والمستفيدين من الزبائن وغيرهم. ويتولى تسيير علاقات الزبائن مهام استثمار الموارد المتاحة على الشبكة (من بيانات، معلومات، معرفة) أو بما لدى المؤسسة من ذاكرة تنظيمية تستدعيها لأغراض نقلها حسب الطلب لتقديم توليفة متنوعة لكنها متكاملة من الأنشطة المتدفقة ذات القيمة المضافة والموجهة لخدمة الزبائن وتلبية احتياجاتهم في الوقت الحقيقي. و من بين الأنشطة الأساسية التي تقوم بتنفيذها تسيير علاقات الزبائن نذكر ما يلي:

- توظيف أصول المعرفة ورأس المال الفكري للمؤسسة في أنشطة تسويق المؤسسة بين زبائنها والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها؛

<sup>1</sup> -كمال العقاب، مرجع سابق، ص61.

<sup>2</sup> - وهيبية حسين داسي، مرجع سابق، ص58-59.

<sup>3</sup> -مطيران عبد الله المطيران، إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص10.

<sup>4</sup> -كمال العقاب، مرجع سابق، ص61.

- بناء قاعدة معرفة بالزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومحاولة إشراكهم في عمليات وأنشطة المؤسسة؛
- تحسين أنشطة المشاركة بالمعرفة مع الزبائن الحاليين والمتوقعين؛
- توظيف أنشطة تسيير علاقات الزبائن لتأمين الاتصال الأولي مع الزبائن الحاليين أو المستفيدين المحتملين كمقدمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة منظمة تستهدف بناء آلية فاعلة للشراكة الفاعلة بالمعرفة بين المؤسسة والزبائن. بالإضافة إلى ما تقدم، تتولى تسيير العلاقة مع الزبون مهام التخطيط لجماعات المعرفة من الزبائن والمستفيدين ليس بهدف تحقيق الشراكة والمشاركة بالمعرفة وحسب، إنما من أجل دمج هؤلاء الزبائن في الأنشطة والعمليات الجوهرية للمؤسسة وبصورة خاصة في أنشطة تصميم المنتجات والخدمات الجديدة، عمليات تطور الاستراتيجيات التسويقية والترويجية وأنشطة تكوين وابتكار المحتوى المعرفي للأعمال بغية ترميزه وتخزينه في نظم إدارة قواعد المعرفة. وبالتالي تساهم تسيير علاقات الزبائن بأنشطة توفير خدمات المعلومات لجميع المستفيدين وحسب الطلب وذلك من خلال استخدام جميع الوسائل المتوافقة مع وسائط المعلومات الرقمية<sup>1</sup>.
- سادسا- تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تتعرض لاستخدام المعرفة وتطبيقها. ليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة<sup>2</sup>. فالمعرفة تأتي من العمل والتعلم، والتعلم يأتي من التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، لذلك يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وباعتبار أنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، فما على المؤسسة إلا أن تستوعب ذلك، لأن الوحيد الذي يخطئ هو من لا يعمل. إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت<sup>3</sup>.
- و قد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها: الفرق متعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين. إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفا

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص120- 121.

<sup>2</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004، ص13.

<sup>3</sup> - كمال العقاب، مرجع سابق، ص62.

لمناطق الأهمية الإستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة.

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها و تخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة

قد أشار البعض في أن ظهور إدارة المعرفة وأهميتها يعود إلى ثلاث تحديات وهي:<sup>2</sup>

- ✓ كيفية اقتفاء أثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الإنترنت)؛
- ✓ كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة؛
- ✓ الآلية التي تمكن المؤسسة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي في تعميق وبناء القيم الرصينة للمؤسسة.

و بناءاً على ذلك فإن الدور الذي تقوم به يحقق نتائج فعالة في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه إغناء العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون مبهتجا في تعامله مع المؤسسة.

إن أهمية إدارة المعرفة في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهمها في إزالة القيود وإعادة الهيكلة، التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزيد من عوائد المؤسسة ورضا العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي، من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها، وتكمن أهمية إدارة المعرفة في:<sup>3</sup>

- ✓ التركيز المتزايد على توليد القيمة للزبون وتحسين خدمة الزبائن؛
- ✓ زيادة حدة المنافسة وزيادة عمليات الاختراع؛
- ✓ انخفاض دورة حياة المنتجات، والوقت الأقصر لتطوير المنتجات؛
- ✓ التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافتراضاته؛
- ✓ الحاجة إلى العمل مع عد كبير من الموجودات (الأفراد والمخزون والتسهيلات الإنتاجية)؛
- ✓ التغييرات في القدرات الإستراتيجية، وتنقل قوى العمل التي تؤدي إلى فقدان المعرفة؛

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 104.

<sup>2</sup> - سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 37.

<sup>3</sup> - محمد حبابنة، مرجع سابق، ص 37.

- ✓ التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان في المعرفة الفردية؛
- ✓ معظم الأعمال تستند إلى قواعد بيانات ومعلومات ولا بد من إدارة لها.

### الفرع الرابع: أهداف إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهداف كثيرة يمكن أن نذكر منها:<sup>1</sup>

- تقاسم المعارف بين أفراد المؤسسة؛
- تحسين الأداء عن طريق تطوير أهلية ومعارف العمال؛
- رفع مردودية نظرا لتوافق الخدمات أو المنتجات مع متطلبات الزبائن؛
- استقرار بقاء المؤسسة في محيط يتميز بالمنافسة الشديدة نظرا لقدراتها على التعامل مع المتغيرات التنافسية المحيطة بها والاستعداد للتكيف معها؛
- رفع الكفاءة وتحسين الإنتاجية عن طريق دمج الطاقات الفكرية والقدرات الفنية لأفراد المؤسسة؛
- تشجيع المسيريين على تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة؛
- التجدد الفكري في المؤسسة من خلال التخلي عن أساليب الإدارة القديمة والانتقال إلى أساليب أرقى عن طريق تحديث المفاهيم والخبرات وتوظيفها للوصول إلى أحسن تنمية اقتصادية؛
- السماح للأفراد بالتصريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم؛
- سرعة استعادة التوازن في حالة تعرض المؤسسة لأزمات أو مشاكل من خلال الاستفادة من معارف أفرادها أو من خبرات مؤسسات سابقة.

### الفرع الخامس: الفوائد الناجمة عن إدارة المعرفة

يمكن تحديدها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- ✓ تحسين عملية اتخاذ القرارات، وبحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل، وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛
- ✓ تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بصورة أفضل، إذ أنه ليست هناك حاجة كبيرة لشرح هذه القرارات؛
- ✓ يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة القريبة من وظائفهم. ونتيجة ذلك، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على طرح مبادرات لإجراءات تحسينات أفضل، وتعلم إجراءات جديدة أسرع تتعلق بعمليات الأعمال، والمساعدة في تحسين العملية التشغيلية بطريقة أكثر خبرة وعقلانية؛

<sup>1</sup>-سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005، ص43.

<sup>2</sup>-هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، مرجع سابق، ص35-37.



- ✓ يصبح المستخدمون أكثر وعياً وأفضل خبرة فيما يتعلق بعمليات التشغيل، ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات الزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها. وبالتالي، يصبح هؤلاء المستخدمون قادرين على تقديم عمل ذي جودة أفضل، ويعلمون على تصحيح الأخطاء دون تدخل من قبل المشرفين أو دون الحاجة إلى مراقبة الجودة؛
- ✓ يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المؤسسة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل. كما تنخفض نسبة الغياب والدوران الوظيفي، ويصبح مكان العمل أكثر إيجابية؛
- ✓ يصبح المستخدمون قادرين على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل، إذ يصبح لديهم فهم أكثر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي يمتلكها الآخرون، وفهم مقاصدهم؛
- ✓ يميل المستخدمون إلى البحث عن طرق وأساليب جديدة للعمل أكثر براعة، كما أنهم يميلون إلى العمل بجدية أكثر؛
- ✓ تصبح قدرة المؤسسة على إرضاء الزبائن أفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات واستجابات ذات نوعية أعلى؛
- ✓ تحسين العمليات الداخلية مما يؤدي إلى خفض التكاليف؛
- ✓ تحسين الإبداع داخل المؤسسة، خاصة وأن الإبداع هو استجابة الرئيسة للمنافسة الشديدة ولا يعني فقط توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القديمة بمنظور جديد، ومن ضمن ذلك تحسين العمليات؛
- ✓ زيادة إنتاجية المؤسسة، وهي أمر رئيسي وهام في بيئة الأعمال الدولية التي تحيط بها المنافسة العالمية. ويمكن زيادة الإنتاجية وتحسينها من خلال إتاحة الفرصة أمام المستخدمين للوصول إلى المعرفة التي تساعدهم على تنفيذ المهام بفاعلية؛
- ✓ خفض التكاليف، فمبادرات إدارة المعرفة تتطلب الاستثمار في التكنولوجيا، وطواقم الأفراد، والموارد الأخرى وبالتالي فإن قيمة هذه المبادرات وهذا الاستثمار تكمن في العائد من تلك المبادرات والاستثمارات وليس من القيمة المبررة لخفض التكاليف؛
- ✓ زيادة النمو، فالمؤسسات جميعها تسعى نحو تحقيق النمو في أعمالها كهدف استراتيجي رئيسي، فالنمو هنا الزيادة المستدامة في أي من مقاييس الأداء التي تفضل المؤسسات استخدامها كالحصة السوقية، والتوسع في الأسواق الجديدة...

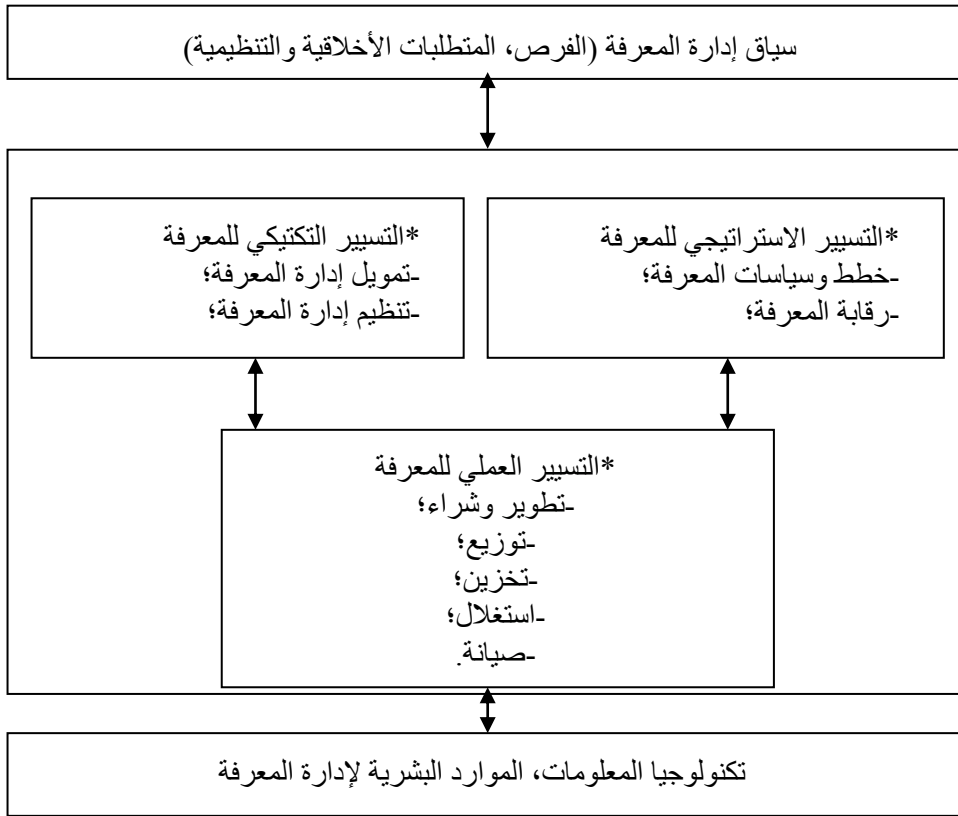
المطلب الثاني: مستويات إدارة المعرفة وممكنتها

الفرع الأول: مستويات إدارة المعرفة

يمكن تسيير المعرفة على مختلف المستويات الاستراتيجية، التكتيكي، والعملي، فالأنشطة الواجب تنفيذها على

كل مستوى يمكن تلخيصها في الشكل الموالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (2-5): مستويات إدارة المعرفة



Source: Antonie J., Jeroen K., Hans-host S., & Fons W., op.cit., p06.

أولاً- المستوى الإستراتيجي: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي، بتحديد الأهداف، وتأمين ومشاركة المورد الضروري المعرفة اللازمة، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية. ثانياً- المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لتسيير المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة، وجمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> - Antonie J., Jeroen K., Hans-host S., & Fons W. (2006), **Knowledge Integration: The practice of knowledge management in small and medium enterprises**, Physica-Yerlag, Heidelberg, Springer, New- York, p05.

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- تحديد الشبكة المعرفية الحاملة للمعلومات الخاصة بذلك المنتج؛
- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة، كالتكوين، والمستندات، والبرامج...؛
- أن تكون المعارف مهيكلة ومنظمة، مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة وفي محيطها؛
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية؛
- على المؤسسة دمج نظام تسيير المعرفة مع نظام تسيير المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الابتكار والإبداع، ومن ثم يجب توفير المعلومة المناسبة، وفي الوقت المناسب، وللشخص المناسب.

**ثالثاً- المستوى العملي:** بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التشغيلي، وضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.

### الفرع الثاني: إمكانات إدارة المعرفة

تتطلب عمليات إدارة المعرفة المذكورة سابقاً بنية أساسية وممارسات إدارية من شأنها أن تكون إمكانات لإدارة المعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها أمراً ممكناً وسهلاً. وستنطرق إلى أكثر الإمكانيات أهمية وهي:

#### أولاً- الالتزام الاستراتيجي المستدام

ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدى إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على من يتولى مسؤولية مدير إدارة المعرفة تأسيس فريق للمعرفة وتأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك<sup>2</sup>. ومن الضروري أن يكون التزام الإدارة ثنائي الجانب، فيجب أولاً أن يكون إداريو المستوى الأعلى نموذجيين في أدوارهم، يتقاسمون ويستخدمون المعرفة بأنفسهم. باعتبار ذلك، أفضل سبيل للنهوض بإدارة المعرفة وتبيان الأهمية الإستراتيجية وذلك عن طريق تقديم أمثلة عن السلوك المثالي والاتصال المطلق مع كل المستويات في المؤسسة. ويجب ثانيًا إنشاء بنية تدعم إدارة المعرفة، تشمل الموارد المالية والتقنية والبشرية. ولذلك، يفضل إنشاء دائرة لإدارة المعرفة، وتعيين موظف مسؤول مدير عن المعرفة وكثير من الموارد المؤسسية المهمة، مثل القوة العاملة ورأس المال، لها إدارات مؤسسية أساسية خاصة به. والمعرفة كذلك لن تدار إدارة جيدة، حتى يتحمل فريق من داخل المؤسسة المسؤولية في النهوض بإدارة المعرفة. ويجب أن يكون هذا الفريق الذي يقوده مدير المعرفة، مسؤولاً عن

<sup>1</sup> - سمالي يحييه، مرجع سابق، ص174.

<sup>2</sup> - إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 01-04 نوفمبر 2009، ص13.

مهمات، مثل إنشاء بنية أساسية تكنولوجية موجهة نحو المعرفة لكي تساعد على تجميع المعرفة أو تصنيفها أو مراقبة استخدامها.

وما أن يقوم نظام لإدارة المعرفة بالفعل ويبدأ بالعمل، حتى تتغير مسؤولية مدير المعرفة، فبدلاً من أن يخرط مباشرة في تجميع المعرفة وتصنيفها، فإنه يبدأ بالعمل من خلف الستار كمسهل للمهمات والمعرفة بالذات تتولد في كل مكان داخل المؤسسة، ويمارس مدير المعرفة دوره في خلق الوعي وتشجيع زيادة التقدم ومراقبة التحسينات.

### ثانياً- إدارة سلسلة القيم

إن إدارة سلسلة القيم هي إحدى الممكّنات الهامة لإدارة المعرفة. في الواقع فإن قدر كبير من المعرفة التي تمتلكها مؤسسة ما يتعلق بالزبائن وبالموردين. وللتبسيط نقول إن هذا النمط من المعرفة يسمى عادة معرفة الزبائن، ويجب توليدها وتقاسمها وتنظيمها وتطبيقه. وإدارة سلسلة القيم مبنية على واقع أن مؤسسات اليوم لا توجد عادة منفردة، بل على شكل وصلات تكوّن سلاسل قيم، يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها، وتكون المؤسسة نفسها زبوناً في الوقت نفسه لمؤسسات. ومما تجدر ملاحظته أن تسيير العلاقة بالزبائن هي الممارسة الإدارية الرئيسية التي تمكن من إدارة هذا النمط من المعرفة. إذ تقتضي إقامة علاقة غنيّة مع الزبائن من حيث المعرفة تتفاعل في الوقت نفسه مع متطلبات الزبائن والتغذية الراجعة التي يقدمونها. توفر الأسواق الرئيسية مثلاً جيداً على تسيير العلاقة بالزبائن، وتقدم تطبيقات تكنولوجية المعلومات والاتصالات الجديدة إمكانية لأتمتة جهود تسيير العلاقة بالزبائن. فالمؤسسات اليوم تبذل جهوداً جبّارة لتحسين سبيل تعاملها مع الزبائن، وبهذا المعنى تولي إدارة العلاقة بالزبائن اهتماماً لتتبع سجلات الزبائن وإيجاد تناسق بين تفاعلاتهم التبادلية المؤتمتة.

والهدفان الرئيسيان لتسيير العلاقة بالزبائن هما اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم. فالدعاية والترويج يجتذبان الزبائن أولاً، ثم يأتي اختيار المنتج الذي يجري بإحدى الطريقتين التاليتين: إما بانتقاء الاسم الأكثر شهرة وإما بالتسعير المحفز. والقرار الذي يتخذه الزبائن بصدد اختيار المنتجات مبني على مقدار القيمة التي يتلقونها من اسم السلعة أو من سعرها. إنهم يقررون شراء المنتج الذي تكون خدمات دعمه أفضل أو يكون ذو أداءٍ أعلى.

وباختصار فإن أنظمة تسيير العلاقة بالزبائن لا تساعد على جعل عمليات خدمة الزبائن تجري بسلاسة فحسب، بل تسهل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة وبعده سُبُل. فهذه الأنظمة تساهم أولاً في خلق ثقافة تقاسم المعرفة وتولد ثانياً معرفة جديدة (بمعنى ما هو مكتسب من تغذية الزبون الراجعة)، ليس فقط عن الزبائن بل أيضاً عن متطلبات المنتج، وإستراتيجية التسويق والمنافسين... فبمجرد

إقامة علاقة ثرية بين الزبائن والموردين، يمكن الحصول على المعرفة منهم وتنظيمها وتقاسمها، واستعمالها داخلياً في صنع القرار، مما يحسن الطريقة التي تكوّن المؤسسة بها سلسلة قيمها<sup>1</sup>.

### ثالثاً- استخدام التكنولوجيا

تعتبر التكنولوجيا عاملاً هاماً في عملية توليد المعرفة، على الرغم من أن استخدام الحلول التكنولوجية في هذه الحالة ليست ظاهرة حديثة، إذ كان يتم استخدام تكنولوجيا الشبكات والانترنت، وذلك قبل التوصل إلى بعض الحلول التكنولوجية الحديثة. ومن أجل إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة، فقد تم تصميم نظم خاصة بإدارة المعرفة، وتهدف إلى جمع المعلومات، وتخزينها، واسترجاعها، ونقلها، وبحيث تعمل هذه الوظائف مع بعضها بشكل متكامل. وهناك العديد من نظم إدارة المعرفة منها:

- نظم الذكاء الصناعي: وتشمل النظم الخبيرة، الشبكات العصبية، والخوارزميات الجينية.
- تكنولوجيا الشبكات: وتشمل الانترنت، الانترانات، الاكسترانات، الوكيل الذكي.
- نظم المعلومات الإدارية الذكية المستندة على الويب.
- نظم دعم الإدارة وتشمل برامج الدعم الجماعي، نظم إدارة الوثائق ومستودعات البيانات ونظم التنقيب عن البيانات (Data Mining)\*.

و يحدد كواك Coakes المتطلبات اللازمة لتأسيس نظام إدارة معرفة فعال، فيشير إلى أن هذا النظام يجب أن يحتوي على نشاطات:

- جمع المعلومات: للقيام بهذه الخطوة يجب على المؤسسة أن تضع إجراءات وقواعد لتوثيق المشاريع، والنتائج، وفي الوقت ذاته، يجب أن تتضمن الإجراءات شرحاً لكيفية توثيق المعلومات، وكيفية ضبط نوعية المواد المنتقاة وعلاقتها بالموضوع، بحيث يتم تجنب انتقاء المعلومات غير الجوهرية. ويجب أن تتصف هذه العملية كلها بالسهولة؛
  - خزن المعلومات: وهي تأتي في المرحلة الثانية، ويجب خزن المعلومات في قاعدة بيانات تكون متاحة أمام المستويات المنظمة كلها، ويكون الوصول إليها سهلاً؛
  - استرجاع المعلومات: وفي هذه المرحلة من مراحل تصميم النظام يجب أن يكون النظام قادراً على تنظيم البيانات وتصنيفها وفقاً لاحتياجات المستخدم وأولوياته. وتعتمد بنية أو تركيبة عملية استرجاع المعلومات على نوعية وهدف الاستخدام المقصود.
- و هناك العديد من التكنولوجيات التي يمكن استخدامها في عمليات إدارة المعرفة. ففي عملية تحويل المعرفة، يمكن استخدام التكنولوجيات التالية:

<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سابق، ص 14-16.  
\* هو مجموعة من التقنيات والطرق التي تسمح بالتعرف على مخططات المعلومات التي تكون على شكلها غير ظاهرة في قاعدة بيانات كبيرة.

- عند تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية يمكن استخدام تقنية الاجتماعات الالكترونية (E-Meeting) والمحادثة (Chat) والتعاون المتزامن (Synchronous Collaboration)؛
- عند تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية يمكن استخدام تقنية تصويرية وصوتيات العرض (Audio of Presentation) ومشاهدة الفيديو (Browsable Video)؛
- عند تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يمكن استخدام تقنية التحشية (Annotation).
- عند تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة يمكن استخدام تقنية البحث عن النص (Text Search) وتصنيف الوثائق (Document Categorization).

فاستخدام التكنولوجيا، بمختلف أنماطها وأشكالها، في إدارة المعرفة من خلال التوظيف الذكي الفاعل، من شأنه أن يجعل المعرفة متاحة للجميع في الأمكنة والأزمنة كافة. وهذا الاستخدام الذكي من شأنه أيضا توليد التفاعل بين الأفراد، وبين الأفراد والمجموعات، كما أنه يعمل على توفير بيئة تعلم الكتروني (E-Learning) تتيح أمام الأعضاء جميعهم فرصة متساوية للوصول إلى المعرفة، وللاتصال فيما بينهم بشكل حر.<sup>1</sup>

**رابعا- العاملون وثقافة المؤسسة**

إن مهارة وسر نجاح إدارة المعرفة يكمن في تأمين البيئة المناسبة التي يظهر العاملون في حقل المعرفة كل ما لديهم من إبداعات، وتمكينهم من إضافة قيمة إلى المنتجات والخدمات التي تقدمها مؤسستهم. وإن جميع المؤسسات ترغب في الوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة. ويعتقد البعض بأن إجراءات التعامل مع الموارد البشرية ينبغي أن تصمم بطريقة تؤمن علاقات متينة بين احتياجات العاملين باتجاه التطور والتقدم الشخصي والتطور من خلال المشاركة بالمعرفة من جهة وبين احتياجات المؤسسة بالنسبة إلى تطورها وازدهارها.

لذا فإن تفهم العاملين المنفعة التعاونية وتجاوبهم مع متطلبات توفير المعلومات، هو الذي يحقق منفعة المؤسسة الكلية ويؤكد على مسؤولية إدارة المعرفة ودورها الفعال. ويشير العديد من الكتاب إلى أن الثقافة بصفة عامة صعبة التغيير. لذا فإنه ينبغي أن يسعى مديروا إدارة المعرفة إلى أن يجعل المعرفة تتناسب وتتلاءم مع مبادرا المشاركة بالمعرفة مع الثقافة القائمة من خلال عدد من التوجهات والأمثلة، أهمها:

✓ إذا كانت المؤسسة غير رسمية وغير مركزية، فإن المبادرات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل، للمشاركة بالمعرفة لن تجد طريقها للنجاح، فينبغي تغيير ذلك؛

<sup>1</sup>- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة: مدخل نظري، مرجع سابق، ص 47-50.

✓ ضرورة استخدام لغة مناسبة للمشاركة بالمعرفة تعكس الجانب الثقافي. فإذا كان التركيز على العلاقات مع الزبون، فينبغي إيجاد عبارات ومصطلحات شائعة الاستخدام لتكون هي العبارات والمصطلحات التي تستخدم في المبادرات.

من جانب آخر فإن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة، لها تأثير كبير على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة. لذا فإن عدد آخر من الاعتبارات ينبغي مراعاتها باتجاه تسهيل التعامل مع هذه التكنولوجيا، وجعلها متناسبة مع وظائف وتوجهات الأفراد، لذا ينصح بالتوجهات التالية:

- ينبغي اختيار النظام المناسب لنوع المعرفة المطلوب التشارك بها ونقلها إلى الآخرين. فإنه بالإمكان استخدام نظم تصنيفية وتقسيمية سهلة وقابلة للبحث؛

- في غالب الأحيان يعتمد مستخدمو الانترنت المقارنة بين تجاربهم البحثية في مواقع ومحركات البحث، وبين ما هو مطلوب منهم. لذا فإنه من الضروري تحديد مجالات ربط محددة وبسيطة لغرض الوصول إلى المعلومات؛

- إن تبويب المعلومات يمكن أن يساعد المستخدمين على التصفح والوصول إلى المعلومات، إلا أنه من

الضروري عدم المبالغة في عدد التبويبات، والتي يمكن أن تقلل من فرص الوصول إلى شئ مفيد للمستخدم؛

- من المهم أن نجعل المستخدمين على علم بنوع المعرفة الموجودة في النظام. فيما إذا كانت المعرفة متوفرة قد تم تحديثها، أو أنها دقيقة، أو أنها معرفة عامة لم يتم مراجعتها.

و قد أصبح لتسيير علاقات الزبائن اهتمام خاص في مفاهيم إدارة الأعمال المعاصرة، بالتركيز على تطوير السلوك التحويلي والارتباطي للزبائن وتوجهاتهم وأساليبهم والتي يعتبرونها الأساس لتسيير علاقات الزبائن.

بحيث تتعرف على كيفية تفكير الزبائن؟ وما هي احتياجاتهم و رغباتهم؟ و على هذا الأساس فإن قيمة المعرفة عن احتياجات الزبون وطباعه الشرائية تحتاج إلى التركيز عليها، فهي تتماشى مع التغيرات في ثقافة المؤسسة، وتعمق الربط والعلاقة مع الزبائن. ومن هذا المنطلق حددت المعالجات التي لجأت إليها بعض المؤسسات في التوجه نحو تحسين وتطوير الاتصال مع الزبائن فهي:

✓ الارتفاع فوق أساليب البيع الاعتيادية؛

✓ بناء وسيلة للربط بين كل من تكنولوجيا تسيير علاقات الزبائن من جهة، والفهم السلوكي من جهة أخرى؛

✓ تزويد المخرجات بخلاصة مكتوبة عن الخصائص الرئيسية للأفراد، مع عرض كامل للطريقة التي

يتصرفون بها.

فالمؤسسات لا تحتاج لإدارة المعرفة، بقدر ما تحتاج وتريد تسيير لعلاقات الزبائن موفقة وناجحة وإنتاجية أفضل وربحية أكبر، وإدارة المعرفة ونشاطاتها لتكون متواجدة لغرض دعم أي مما تراه المؤسسة ضروريا لزيادة القيمة العالية لأعمالها<sup>1</sup>.

#### خامسا- قياس نتائج إدارة المعرفة

يمثل النظام الذي يقيس قيمة الممتلكات المعرفية مُمكنًا أساسيًا في إدارة المعرفة. وهذه هي مهمة صعبة، لا سيما عندما تكون المعرفة ضمنية وديناميكية ويصنعها البشر. وعلى كل حال يمكن قياس كل جزء من المعرفة، كما لو كان متميزًا مستقلًا، وبعد ذلك يمكن نظريًا تقييم نظام المعرفة بإجماله. وإدارة موارد المعرفة تعني التنسيق بين الأشخاص الذين يخلقون المعرفة ويتقاسمونهم وينظمونها ويطبّقونها. وقياس هذه الإدارة يعني ترسيم وتوثيق العلاقة السببية القائمة بين تطبيق المعرفة وخلقها وتقاسمها. فيمكن مثلا لإحدى أفكار الإسكوا أن تصبح منهجية تتبعها بلدانها، وهذا ينتج تدفقًا معرفيًا. ويكون من الأسهل قياس تدفق المعرفة بعدما يتتبع الإداريون كامل العملية، منذ توليد الأفكار إلى حين ظهور آثارها ميدانيًا.

وأفضل وسيلة ناجحة لقياس التقاسم تكمن عمومًا في تتبّع تدفق المعرفة بين العاملين. وكما يثبت مثال شركة سكانديا السويدية، يكون عدد الأفكار التي تتولد في النظام المباشر "على الخط" سهل القياس، وكذلك تواتر النفادات، ومثلها مستويات رضا الزبون يمكن قياسها عبر الاستقصاءات وآليات التغذية الراجعة. وفي مسألة العناية بالزبون، يأتي قياس عدد الشكاوي، والوقت اللازم لحلها، ومدى البقاء على اتصال مع الزبون. ومع أن هذه القياسات هي تبسيط للظاهرة الحقيقية، ولكنها تكون أحيانًا وثائق قيّمة تساعد على تفهم تدفق المعرفة.

يجب ألا ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إنفاق، بل على أنها استثمار يعود بالفوائد على المؤسسة. وهذه الفوائد تقاس بقيمة عوائد الاستثمار. واقترح العديد من المؤشرات لقياس عوائد من الاستثمار، ولكن يركز العديد منها على القيمة المرتبطة برأس المال الفكري الموجود في المؤسسة. إن اعتماد مؤشرات تتصل مباشرة بالإنجاز، ماليًا كان أم لا، يمثل تقدمًا. ويجب استخدام مزيج من قياسات تتعلق بالماضي معتمدة على حصيلة الأعمال الحالية، واستباقية تقودها مؤثرات الأداء التي تؤدي إلى محصلة. ومثال على القياس المتعلق بالماضي الربح النهائي بعد دفع الضرائب، ومثال على القياس الاستباقي هو جودة المساهمات المعرفية أو الممتلكات المعرفية التي تقمّ بعدد المرات التي استخدمت فيها البوابة المعرفية. وتوفر حلول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عمومًا قدرًا كبيرًا من البيانات المسجلة التي يمكن تفسيرها للوصول إلى فهم أفضل لكيفية اتصال الأشخاص بعضهم مع بعض، وفعالية مثل هذا الاتصال ومن ثم المعوقات التي لها الأولوية في الحل. ويمكن أيضا أن تكون مؤشرات تقدر كمياً أو مؤشرات شخصية، مثلما هي حال نوعية المساهمة المذكورة كما يقدرها قراؤها.

<sup>1</sup>- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، مرجع سابق، ص 137- 141.



ويحتمل لوصف هذه الطرائق هنا أن تبسط أكثر من اللازم عملية قياس حصيلة المعرفة، غير أن للحواسيب قدرة هائلة بالتحكم بتدفقات المعرفة ومراقبتها. على كل حال فالمهمة صعبة جداً وتواجه بعض التحديات الهامة أمامها. وأحد أكبر التحديات التي يواجهها قياس نجاح إدارة المعرفة هو المشقة اللازمة لتقدير قيمة معرفة فرد ما ورأسماله الفكري. ويعود سبب ذلك أساساً إلى المعرفة الضمنية التي تكون خاصة عادة من حيث وقتها وسياقها.

والتحدي الثاني هو الشبكات. فمن منظور المعرفة، تمثل الشبكات إحدى الممتلكات القيّمة جداً، فهي تخلق القيم عبر دمجها المحتوى مع معارف العاملين، وقد تحتاج إلى موارد كثيرة أو قليلة لصيانتها، ويمكن أن تكون بناها غير رسمية، وغالباً ما تكون ممتلكاتها غير مستقلة، وتستطيع أن تؤدي تقريباً العمل نفسه الذي تؤديه المؤسسات الرسمية، غير أن قيمتها أعلى بكثير من قيمة الممتلكات التي تستخدمها. وفوق ذلك تكون قيمتها أعلى من حيث رأس المال الفكري، إن كانت متميزة باعتماد شديد على وسائل الاتصال الإلكترونية. إن الإدارة الفعالة للمعرفة تجلب حصيلة أكبر للمؤسسة، وأن ذلك يحسّن القدرة التنافسية والمعلومات الخاصة بالسوق واتخاذ القرار. ولما كانت كل هذه الأمور ضرورية لبقاء المؤسسة، فمن المهم أن تقاس مساهمة الإدارة المعرفية قياساً دقيقاً قدر الإمكان<sup>1</sup>. وقد قُدمت العديد من النماذج لقياس موجودات المعرفة نذكر منها:

### 1) نموذج سكانديا نافيجاتور (Skandia Navigator)

يرتبط هذا النموذج بشركة التأمين السويدية التي كانت الشركة الأولى التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري، بل ذهبت إلى أبعد من هذا عندما عينت ادفينسون Edvinsson مديراً لرأس المال الفكري، وقد قام مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي<sup>2</sup>. ويقسم رأس المال الفكري للمؤسسة إلى أربعة أشكال أساسية<sup>3</sup>:

- رأس المال البشري (Human Capital): ويتضمن القدرات والكفاءات المتميزة (Competencies)، القدرات والإمكانات (Capabilities)، مهارات وخبرات العاملين والمدراء وابتكاراتهم وإبداعاتهم.

- رأس المال الهيكلي (Structural Capital): هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن: العمليات التنظيمية، الإجراءات، التكنولوجيات، مصادر المعلومات، حقوق الملكية الفكرية.
- رأس المال الزبون (Customer Capital): يمثل القيمة المتجسدة في علاقات الشركة مع الزبائن، المجهزون، هيئات الصناعة ومنافذ التسويق.

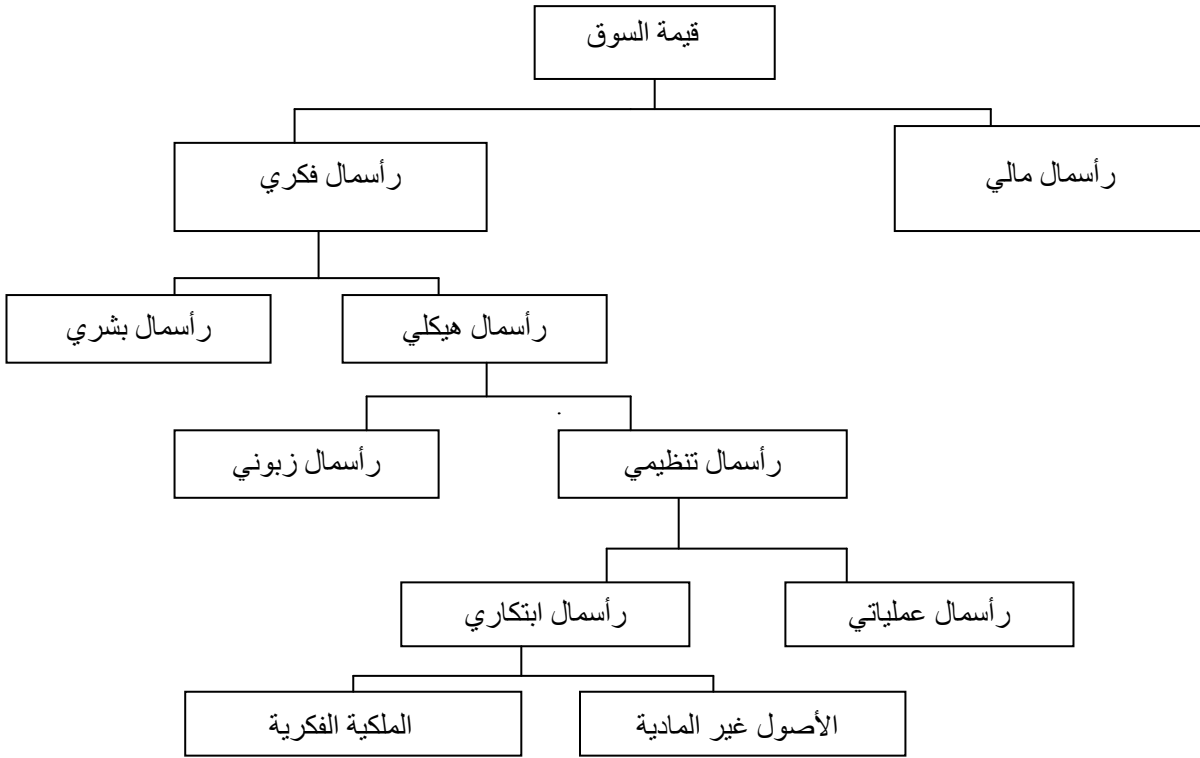
<sup>1</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، مرجع سابق، ص 19-21.

<sup>2</sup> - سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> - عبد الكريم محسن باقر، قياس وإدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007، ص 05.

- رأس المال التنظيمي ويتألف من رأسمال الإبداع ورأسمال الزبون. ويمكنه توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): نموذج سكانديا نافيجاتور (Skandia Navigator)



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص226.

## 2) نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) (Balanced Score Card)

ويعرف أيضا بنموذج Kaplan & Norton, 1992 والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري. كما يضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن، وتكوين القيمة. فما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شاملة للوضع الحالي للمؤسسة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة. كما يحاول هذا النموذج على تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المؤثرة المرتبطة بأصحاب

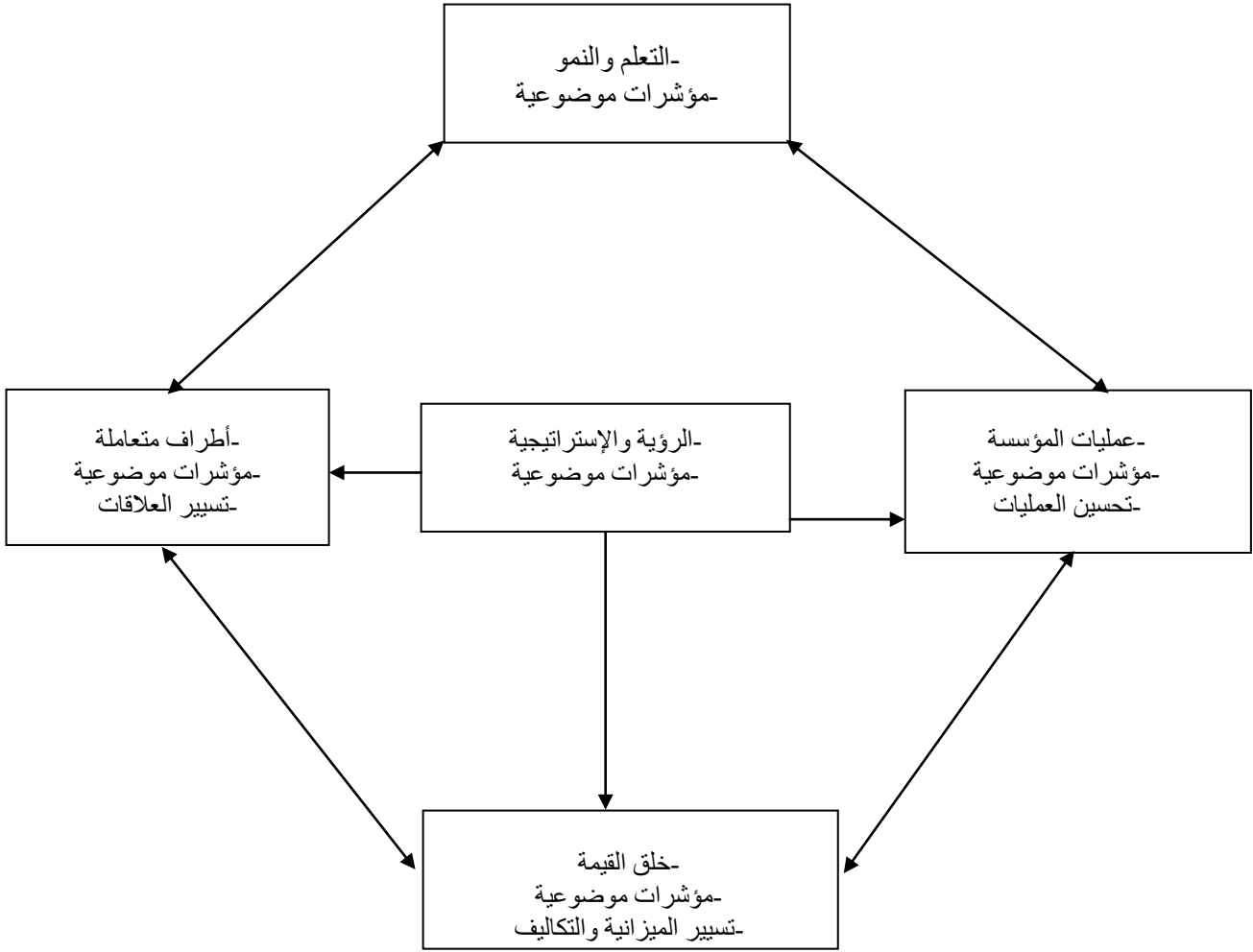
المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية<sup>1</sup>. فبطاقة النقاط المتوازنة تقيس أداء المؤسسة بمؤشرات تغطي أربع منظورات هي:<sup>2</sup>

- منظور التعلم والنمو: يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام نحو العاملين في المؤسسة وبنيتها التحتية؛
  - المنظور الداخلي: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسية والتي تنشق منها أنشطة المؤسسة. إذ أنّ التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيس على النجاح المالي في المستقبل؛
  - منظور الزبون: يركز النظر إلى نشاط المؤسسة من وجهة نظر الزبون. لذلك فإن المؤسسة تستمر بالتركيز على حاجات الزبون وإرضائه؛
  - المنظور المالي: يقيس النتائج النهائية التي تحقّقها المؤسسة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- و يمكن توضيح النموذج من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup>-سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص228.

<sup>2</sup> عبد الكريم محسن باقر، نفس المرجع، ص06.

الشكل رقم (2-7): نموذج بطاقة النقاط المتوازنة (BSC) (Balanced Score Card)



**المطلب الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة****الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة****أولاً- نموذج البنك الكندي التجاري**

أشار دارلينغ Darling سنة 1996 وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديموقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة. وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة، وهي:<sup>1</sup>

- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- تعلم الزبون: إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

**ثانياً- نموذج ويج Wiig**

عرض سنة 1993 ويحقق أربعة أهداف رئيسية هي:<sup>2</sup>

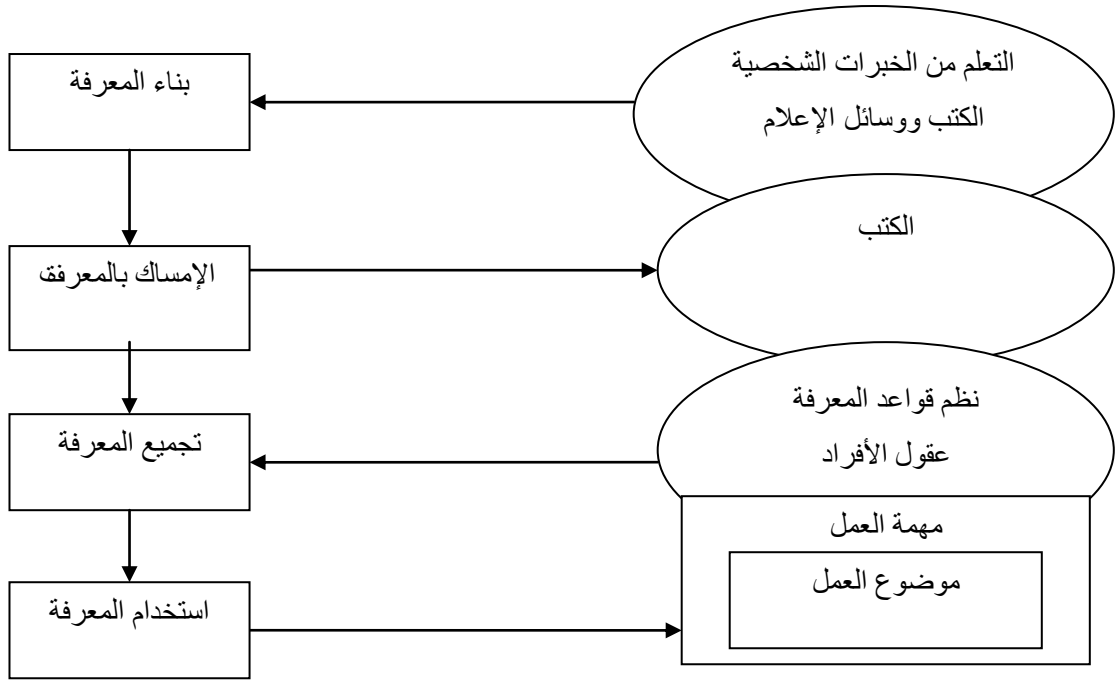
- بناء المعرفة.
- الاحتفاظ بالمعرفة.
- تجميع المعرفة.
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة. بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي. كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلق كي نكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق، ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين. وكما تبين من النموذج، فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة المحسوبة، وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع. أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد. وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما، والشكل التالي يوضح ذلك :

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص163.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص123.

**الشكل رقم (2-8): نموذج إدارة المعرفة**



المصدر: محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 123.

ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

**ثالثا - نموذج منظمة الإدارة الأمريكية**

أشارت هانلي Hanley سنة 2000 والذي بدأت به عام 1992 ويتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي:

- اكتشاف المعرفة حيث شكلت المنظمة مجموعتين من العمل الرسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة، والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات، والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
- توليد المعرفة وتنظيمها واستخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة، مثل البريد الصوتي والالكتروني والتحدث بالفيديو، وسمت هذه التقنيات.
- المشاركة بالمعرفة، وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة (AMS)، وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلا عن أن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:<sup>1</sup>
- جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة.
- جماعة الممارسة: والذي يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج.

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 132.

وقد ركز النموذج على توليد القيمة من خلال إدارة المعرفة للمستخدمين من خلال رفع معرفتهم الضمنية، والزبائن من خلال خبرة المنظمة العالية، وللمنظمة من خلال إغناء ثقافتها.

#### رابعا-نموذج مالهورترا Malhotra

يتكون نموذج من مجموعة من الخطوات الرئيسية حيث تحتوي كل خطوة على مجموعة من العمليات الفرعية وهي:<sup>1</sup>

- تحديد الأهداف: حيث تقرر المنظمة ما هي الأهداف المتوخاة من تطبيق تسيير المعرفة إلى ماذا تريد أن تصل المنظمة أي ما هي رؤيتها المستقبلية، حيث يتم تحديد الأهداف العامة والتشغيلية، من أجل تحديد النشاطات اللازمة المؤدية إلى الأهداف المتوخاة.
- مرحلة الإعداد: تتضمن هذه المرحلة ما يلي:
  - وضع الخطة العامة والخطط الفرعية وتحديد النشاطات اللازمة.
  - التهيئة العامة وتعني البدء بتهيئة المناخ العام للمنظمة تجاه المعرفة وأهميتها لخلق سلوكيات ومواقف ايجابية تجاه المعرفة وداعمة لها.
  - تكييف الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع إدارة المعرفة.
  - التدريب.
  - العامل الثقافي، أي العمل على إعداد وتوفير ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة وقد يتم ذلك بواسطة التدريب والتعليم.
- تحديد المعلومات المطلوبة: حيث تشمل هذه المرحلة على ما يلي:
  - تحديد نوعية المعلومات التي تريدها المنظمة.
  - حجمها.
  - مصادرها.
  - الزمن وتتضمن وقت الحاجة إلى المعلومات.
  - كيفية الحصول عليها.
- جمع البيانات: وتتضمن مايلي:
  - تحديد وسائل جمع البيانات وتشمل: الاستبيان، المقابلات، القراءة، الاستماع، الكتب والدوريات، الشبكة العالمية.
  - إدخال البيانات.
  - معالجة البيانات لتحويلها إلى معلومات.

<sup>1</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2007، ص100.

- اكتساب المعرفة: وتتم المعرفة بعد استيعاب المعلومات من خلال عمليات التحليل والتركيب والتبصر والتفكير والمزج (العمليات العقلية وقد يستعان بالبرمجيات).
- تنظيم المعرفة: وتتم هذه من خلال العمليات التالية: التنقية، الفرز، الحفظ، قاعد المعرفة.
- التوزيع: حيث يتم هنا توزيع المعرفة على المستخدمين وضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشرة، التعليم، التدريب. وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك وتوفير البيئة المناسبة لذلك وتهيئة المناخ العام والهيكل التنظيمي لذلك بالإضافة إلى تبني نظام للحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم بخلق مناخ عام يشجع على تقاسم المعرفة، وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجيعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دور كبير في تقاسم المعرفة.
- مرحلة التطبيق: وضمن هذه المرحلة يتم تطبيق المعرفة حيث تصبح المعرفة من أهم الوسائل في انجاز العديد من الأعمال حيث يتم توظيف المعرفة ضمن عمليات المنظمة، وضمن هذه المرحلة لا بد من التركيز على أهمية استخدام المعرفة وتطبيقها على أفضل وجه حيث أن الاستخدام الأمثل للمعرفة هو الذي يجلب الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا يقود إلى الاهتمام بالمعرفة المنتجة ذات النتائج الإيجابية التي يمكن قياسها بالتغذية العكسية، ولا بد أن يؤدي تطبيق المعرفة إلى "التعلم بالعمل" كالتعلم الناقد لتطبيق المعرفة يشير إلى مبادرة من مبادرات المعرفة التي تعطي نتائج معينة، فعملية تطبيق المعرفة وتقييم نتائجها تترجم الفجوة بين امتلاك المعرفة النظرية وتطبيقها، وهنا يمكن اختبار أفكار والفرضيات عملياً، وقبل البدء بتطبيق المعرفة في أقسام وإدارات المنظمة كافة، تقوم العديد من المنظمات بدراسة أولية من خلال تطبيق المعرفة على جزء من المنظمة، أي تطبيق المعرفة في قسم معين من المنظمة أو تطبيق المعرفة افتراضياً، ليصار إلى اكتشاف الأخطاء ومعرفة أماكن القوة والضعف ليتم بعدها التطبيق على باقي الإدارات وأقسام المنظمة.
- مرحلة المتابعة والتقييم: وتتم من قبل فريق مختص لمعرفة نتائج تطبيق المعرفة من خلال مؤشرات يتم تحديدها مسبقاً مثل رضا الزبون، السرعة، الدقة، المهارة، القدرة على التصرف في الحالات الجديدة وذلك من أجل إدخال التعديلات اللازمة لضمان تحقيق رفعة المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية. ولا بد من التنويه على عملية المتابعة الحديثة تتم أثناء جميع الخطوات السابقة لاكتشاف الأخطاء وتصويبها وتعزيز أماكن القوة لتتم العملية جميعها ككل متكامل بأقصى درجات الفاعلية والكفاءة. فمثلاً أثناء المرحلة الأولى (تحديد الأهداف) تبين بالخطوة الثانية التي تتضمن تحديد النشاطات اللازمة أنه من الصعب تحقيق الأهداف ضمن الموارد الحالية المتوفرة للمنظمة، وعليه فإنه يمكن الرجوع بالأهداف قليلاً أو تحجيمها بما يتناسب مع قدرة المنظمة.
- وفي مرحلة تحديد المعلومات المطلوبة قد يكتشف أثناء متابعة عملية البحث والجمع أن هناك صعوبة في الحصول على المعلومات سوى من المصادر الداخلية أو الخارجية، فيتم اللجوء إلى أساليب مبتكرة جديدة



للحصول على المعلومات أو قد يتم تغييرها أو التقليل من مستواها، أو قد يتم العكس، إذ يوجد كم هائل من المعلومات فلتجنب عملية الإغراق يتم تحديد المعلومات المطلوبة بدقة أكثر والمعلومات الأكثر ملائمة لأهداف المنظمة.

وفي مرحلة اكتساب المعرفة قد يتم الاكتشاف أثناء المتابعة إن أفراد المعرفة غير قادرين على توليد المعرفة أما لنقص مهاراتهم التفكيرية أو لعدم القدرة على التعامل مع الأدوات المساعدة لاكتساب المعرفة مثل تقنية المعلومات، فيتم معالجة هذا النقص بتدريب أفراد المعرفة بدورات تدريبية مناسبة أو استبدالهم بأفراد أكثر قدرة، وقد يحصل العكس حيث أن جميع أفراد المعرفة مؤهلين وقادرين على التعامل مع متطلبات التقنية الحديثة، ولكن العيب في المعلومات فقد تكون ناقصة أو غير دقيقة أو لا تأتي بالوقت المحدد، وفي العديد من الحالات يتم معالجة الخلل في المرحلة السابقة.

وفي عملية المتابعة أثناء التوزيع قد يكتشف أن المعرفة لا تصل إلى جميع المعنيين أو تأتي متأخرة، فهنا يتم معالجة الخلل بإعادة النظر بوسائل التوزيع فقط يصار إلى تحديثها أو تغييرها. وأثناء عملية التطبيق يمكن اكتشاف أن بعض العاملين غير قادرين على تطبيق المعرفة النظرية فيصار إلى عقد دورات تدريبية وجلسات تعليمية لتنمية القدرات النظرية والعملية، أو قد يكتشف العكس حيث الموظفون لديهم قدرات أعلى فهنا يمكن تعظيم الأهداف وهكذا.

### الفرع الثاني: مبادرات إدارة المعرفة

نقصد بمبادرات إدارة المعرفة، مجموعة العمليات التي تختص بتنفيذها إدارة المعرفة من أجل تحقيق

الأهداف المذكورة سابقا وتنقسم هذه المبادرات إلى:<sup>1</sup>

#### أولا- مبادرات هيكلية داخلية

و هي العمليات التي تتم داخل المؤسسة وتخص عمالها:

1. الوصول إلى المعلومات الضمنية والمحافظة عليها: أي محاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى عمال المؤسسة وتقديم الحوافز والمغريات الكفيلة بحفزهم للكشف عنها وتوظيفها في أداء أعمالهم، والسعي إلى تشفير وتوثيق هذه المعرفة من أجل الحفاظ عليها وإثراء الذاكرة التنظيمية.
2. إنشاء ثقافة قائمة على مشاركة وتبادل المعرفة: إن التبادل المباشر للمعرفة بين الأشخاص هو الأسلوب الوحيد لتحويل ونقل بعض أنواع المعرفة، لذلك يجب إنشاء قنوات الاتصال المختلفة (لقاءات، اجتماعات، ورشات عمل، حوارات ثنائية وجماعية...).
3. تقييم المعرفة: إن تقييم الأصول المعرفية للمؤسسة، يساعد في التعرف على الأرباح والقيمة الإضافية التي تحققها من خلال هذه الأصول.

<sup>1</sup> - عقيلة أفيني، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007، ص 86-88.

4. إنشاء عوائد إضافية من المعرفة المتاحة: يعني بذلك استغلال المؤسسة للمعرفة التي تحصلت عليها من خلال نشاطاتها الأساسية في أعمال ثانوية كعمليات تدريب أو تقييم الاستشارات مما يشكل عائداً إضافياً للمؤسسة.

### ثانياً- مبادرات هيكلية خارجية

و هي العمليات التي تتم مع الزبائن وهي:

1. الحصول على المعرفة من الزبائن: يعتبر الزبون مصدراً أساسياً للمعرفة باعتباره المستهلك لمنتجات وخدمات المؤسسة، حيث قامت شركة جنرال إلكتريك منذ عام 1982 بتجميع كل شكاوي الزبائن في قاعدة بيانات كبيرة الحجم، تحولت فيما بعد إلى محور الإجابة على مليون ونصف من المشكلات المتوقعة والحلول الخاصة بها.

2. طرح المعرفة الإضافية إلى الزبون: أي تقديم معلومات وإرشادات إضافية للزبون تساعده على اختيار المنتجات التي تناسبه.

### ثالثاً- مبادرات قائمة على القدرات الخاصة وتشمل:

1. قيام مهن معينة على إدارة المعرفة: حيث تقوم المؤسسة بتشجيع عمالها على اكتساب المعرفة وترقيتهم إلى مناصب إدارية أعلى في حالة تفوقهم في مشاركة وتبادل المعرفة.

2. تهيئة بيئات عمل صغيرة تسمح بتبادل سليم للمعرفة الضمنية: إن العمل في بيئة صغيرة أو ضيقة يسمح بتكرار العمليات وباجتماع الأفراد أكثر مما يسمح بتبادل واستيعاب أكثر للمعرفة الضمنية.

3. دعم عملية التعلم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تقوم بعض الجامعات بتقديم دروس ودورات تدريبية لعمال الشركات الدولية بهدف تشجيع عملية التعلم المستمر والتطور المهني إذ تستطيع الأعضاء المشاركة التفاعل فيما بينها ومع المدرسين عن طريق شبكة الانترنت والوسائل الإلكترونية.

### الفرع الثالث: مداخل دراسة إدارة المعرفة

تشير الأدبيات المتخصصة والأبحاث النظرية إلى أنه يوجد مدخلان لدراسة إدارة المعرفة، هما:<sup>1</sup>

#### أولاً- المدخل المعلوماتي (Informational Approach)

تعود جذور هذا المدخل إلى نظم المعلومات المحوسبة ذات التقنية العالية، وبخاصة تطبيقات الذكاء الاصطناعي مثل النظم الخبيرة والشبكات العصبية وتقنيات المنطق وأنظمة دعم القرار ودعم الرؤساء التنفيذيين. ويعد المدخل المعلوماتي أن النظم التي تستند إلى قواعد المعرفة التي تعمل على أساس المعالجة المتوازنة هي التي تمتلك الأجوبة النهائية عن أسئلة الإدارة بما في ذلك أنشطة ووظائف إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة.

<sup>1</sup>- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 50- 51.

**ثانيا- المدخل السلوكي (Behavioral Approach)**

يركز هذا المدخل على دراسة إدارة المعرفة من خلال تكثيف الجهود والقدرات الذاتية والموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية والتقنية والتنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها، مثل فرق العمل الافتراضية التي يتم تجميعها من داخل المؤسسة وخارجها بصفة وقتية أو دائمة من أجل حل مشكلات حيوية أو تنفيذ مشروعات أو تخطيط تغييرات إستراتيجية حاسمة.

**المبحث الثالث: المعرفة من منظور تسيير علاقات الزبائن**

يمثل الزبون مصدرا خاصا للمعلومات والمعرفة المهمة، حيث أن الخبرات التي تتوفر لدى الزبائن في استخدام المنتج أو الخدمة المعروضة من شأنها أن تساعد على تحسين المنتج أو الخدمة، ويؤدي إعراض المورد عن الاستجابة لتلك الخبرات التي يحضى بها المستهلك إلى تحول المشتريين إلى الطرف المناسب، وهذا في ظل عالم يشهد تحول السلطة بصورة أساسية من المورد إلى الزبون، ذلك ما يؤكد على أهمية سعي الموردين وراء تأسيس نشاط خاص بمشاركة المعرفة مع الزبائن يؤدي إلى انتفاع الطرفين وهذا بوجود نموذج تسويقي جيد وباستخدام الأفكار الرئيسية لإدارة المعرفة.

كما يمثل الزبائن مصادر للقيمة بأشكال أخرى غير الأموال التي أنفقوها على شراء منتجات المؤسسة، حيث أن اتصالهم ببعضهم يمكن أن يعطي صورة جيدة عن المؤسسة، كما أن طلباتهم تحت المؤسسة على تطوير كفاءتها الأساسية وإبداع منتجات جديدة، هذا ما يجعل الزبائن لدى مؤسسة المعرفة ذو أهمية إستراتيجية وحيوية، حيث يحددون نوعية وكمية الإيرادات المعنوية ونظرا لزيادة تدفق المعرفة القادمة من الزبائن يمكن في النهاية تحويلها إلى مصدر دخل مالي.

**المطلب الأول: المعرفة وتسيير علاقات الزبائن****الفرع الأول: أهمية المعرفة في ظل تسيير علاقات الزبائن**

هناك تداخل كبير بين المعرفة وتسيير علاقات الزبائن، حيث أن التوجهات المعتمدة على المعرفة تساعد المسوقين على تكييف مبادئهم وفقا للظروف الجديدة. فالمعرفة تتداخل مع تسيير علاقات الزبائن حينما تستخدم الأعمال تكنولوجيا قاعدة البيانات لغرض جمع المعلومات عن الزبائن، عندما تحدد موقع المنتجات لخدمة الأجزاء المربحة، وحينما يتم الاتصال بالأسواق باستخدام الإستراتيجيات المتكاملة أو المدمجة ومن ثم القيام بقياس النتائج وتحويل بيانات زبائن المؤسسة إلى مصدر للميزة التنافسية من خلال استخدام المعلومات والمعارف، والتنقيب في بيانات الزبائن لكشف المعرفة القيمة للزبائن المتعلقة بسلوكيات الشراء للزبائن واختيار العلامة التجارية، والولاء للمنتج.

فالممارسات والأنشطة تؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا، وبذلك تسمح العلاقة بينهما بأن تحول بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة للزبائن يمكن خزنها ومن ثم الاشتراك بها وتطويرها بشكل

يحسن تسيير علاقات الزبائن ضمن المؤسسة، لخلق سلاح فعال للاستجابة إلى التغيير من أجل زيادة تنافسية المؤسسة واستمراريتها. وبالتالي تؤدي علاقة المعرفة مع تسيير العلاقة مع الزبون نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود العمال بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم، فتقود هذه العمليات الفعالة لمعرفة الزبائن إلى مبيعات متزايدة وولاء أكبر للزبون، كما أنها تمضي باتجاه تكوين وتعزيز تنافسية المؤسسة. فالمؤسسة التي لديها المعرفة المناسبة وتبنى منهج تسيير علاقات الزبائن يكون لديها القابلية على جني الميزات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ زيادة الاحتفاظ بالزبون بالاستناد إلى تعزيز الرضا كنتيجة للاستجابة العالية.
- ✓ تحديد الزبائن الأكثر ربحا ومعاملتهم وفقا لقاعدة ( 20-80) أي 20% من الزبائن يولدون 80% من إيرادات المؤسسة، وعليه لا بد أن يتلقوا معاملة خاصة.
- ✓ تقليل تكاليف التسويق بواسطة تطوير حملات مؤثرة ومستهدفة.
- ✓ عرض منتجات إضافية في القنوات للمبيعات المناسبة (البيع المتعدد والإضافي)، وزيادة البيع وتشجيع الزبائن على شراء صنوف أعلى ثمنا من المنتج نفسه.
- ✓ تحقيق عائد عالي على الاستثمار، عن طريق زيادة الأرباح نسبة إلى مجموع المبيعات وتنظيم دورة المبيعات التي يديرها تدفق العمل بين الأقسام، ومحاولة التخلص من الوظائف الفائضة من خلال مركزية النشاطات.
- تحسين فهم احتياجات الزبون باستخدام قنوات الاتصال التي يفضلها الزبون.
- ✓ التركيز على الاتصالات السابقة مع الزبائن الآخرين لأغراض التفاعل الحالي.
- ✓ تخمين وتقدير المبيعات المستقبلية والتسويق وأنشطة الخدمات المستندة على تحليل الأداء السابق.

#### الفرع الثاني: اعتبار تسيير علاقات الزبائن كعملية موجهة نحو المعرفة

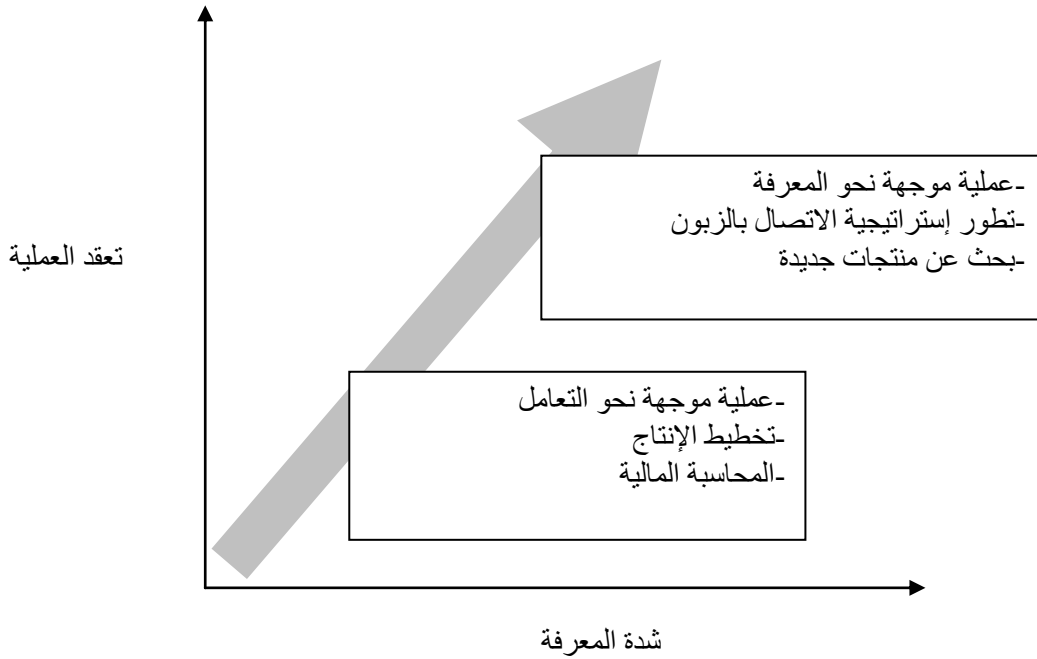
لتفاعل أنشطة التسويق، البيع والخدمات، تتطلب إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن عملية تسيير قائمة على الزبائن، هذه العملية لتسيير العلاقة مع الزبون بطبعتها غير مهيكلية وصعب تنظيمها في تعامل معين، فأدائها يتأثر بشكل كبير بالتفاعل الذي يحدث بين المعرفة حول المنتج، حول الأسواق، حول الزبائن. فانطلاقا من ذلك تصبح عملية تسيير علاقات الزبائن موجهة نحو المعرفة كنتيجة تميزها بالخصائص المترابطة التالية:

**أولاً-شدة المعرفة:** تتطلب عملية تسيير علاقات الزبائن المعرفة حول مختلف مصادر المعلومة التسويقية الكمية والنوعية من أجل الوصول إلى الأهداف.

<sup>1</sup>- سليمان صادق رمان ، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي ، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc)

ثانيا- عملية معقدة: تحتوي عملية تسيير علاقات الزبائن على هياكل معقدة وغير واضحة هذا ما يستوجب درجة عالية من المعارف لتنفيذ العملية.<sup>1</sup> ويتم توضيحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-9): تسيير علاقات الزبائن كعملية موجهة نحو المعرفة



Source: Hubert O., Elgar F., & Rainer A. (2001) , **Business networking: Shaping collaboration between enterprises**, Second revised and extended edition, Springer, Yerlag, Berlin Heidelberg, New York, p144.

### الفرع الثالث: متطلبات المعرفة في تسيير علاقات الزبائن

لتحقيق أهداف خدمة الزبون فالمسيرين لعلاقات الزبائن مطالبين بفهم الزبون، ومطالبين بامتلاك أربعة أنواع من المعارف حول الزبون:<sup>2</sup>

- ❖ فهم يحتاجون معرفة ما يتطلبه الزبون من أجل تحديد كيفية تأدية الخدمة لهم، وهذا يعكس ما يسمى المعرفة عن الزبون.
- ❖ احتياجات الزبائن يجب تحقيقها انطلاقا من الخدمات والمنتجات المتوفرة. كل المعارف المتطلبة هنا تدخل في إطار المعرفة من أجل الزبون.

<sup>1</sup> - Henning G., Malte G., Lutz K., & Gerold R. (2002), **towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts**, the second international conference on electronic business, Institute of Information Management, University of Stgallen, 10/13 December, Taipei, Taiwan, p02.

<sup>2</sup> - Henning G., Malte G., Lutz K., & Gerold R., op.cit., p07.

- ❖ يكتسب الزبائن خبرات وأفكار من خلال استعمالهم لمنتجات وخدمات المؤسسة، هذه المعارف لديها قيمة عند حسن استعماله واستغلاله للمنتج أو الخدمة المقدمة وكيفية تحسينها فأثر ذلك يعود على المؤسسة في إطار ما يسمى معرفة المؤسسة مع الزبون.
- ❖ تهتم المؤسسة بالمعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة بعضهم البعض، للحصول على سمعة المؤسسة لديهم. وهذا يدخل في إطار ما يسمى معرفة الزبون للزبون.

#### الفرع الرابع: حلقة المعرفة القائمة على تسيير علاقات الزبائن

- لتطوير علاقات مع الزبائن القائمة على المعرفة لا يتطلب مجهود ضخم، فهي لا تستوجب عبقرية معينة ولا نشاط واحد لتطبيقه، فهي قائمة على تأسيس علاقة تمكن من تدعيم معرفة المؤسسة لزيائنها ومعرفة زبائنها لسلسلة قيمتها من أجل ضمان ثقة، ولاء والربحية من التعامل مع الزبون. فمن أهم جوانب تطوير هذه العلاقة هو إدراك أنها عملية تهدف إلى تأسيس وخلق تدريجيا علاقة عميقة وتضيف قيمة للمؤسسة، يتم ذلك من خلال حلقة فعالة أساسها الاستمرارية في علاقة عميقة مع الزبون، هذه الحلقة تقوم على أربعة مكونات أساسية هي:
- إضافة قيمة من خلال المعرفة : فهي تقييم الإيرادات الناتجة عن معرفة الزبون من خلال العمل على اكتساب معارف منه تساهم في تحسين قرارات الأعمال.

- تفتح المؤسسة للزبون: فإثبات القدرة على إضافة قيمة من المعرفة تعني أن الزبائن قادرين على الحصول من المؤسسة على اهتمام كبير وذلك بالإصغاء لهم وأخذ نداءاتهم بعين الاعتبار، هذا يجعل الزبائن يتفتحون أكثر على المؤسسة ويمكنوها من معرفتهم والتعرف على نشاطاتهم ومشاكلهم واهتماماتهم نتيجة فتحها لهم المجال في الاستفادة.

- استغلال معرفة زبون: من الضروري استغلال المؤسسة لتفتحها على الزبون ليس فقط للبحث عن مشاريع وإنما للحصول على فهم عميق لعملياته الداخلية وطريقة تفكيره والاستفادة من هذه المعلومات في تغيير محيط العمل، من أجل توافقه مع استراتيجيات الزبون، هذا يعني أنه يجب على المؤسسة أن تفهم كيفية الاستثمار في معرفة الزبون واستغلالها في اتخاذ قرارات الأعمال.

- تحسين خدمة الزبون: فمن بين الجوانب الأكثر تحدي في حلقة تسيير علاقات الزبائن المبنية على المعرفة نجد تطبيق معرفة الزبون العميقة المكتسبة في معرفة كيفية الاتصال بأهم الزبائن وكيفية توفير المعلومات حول المشاريع المناسبة لهم وكيفية تقديم أفضل الخدمات لاكتسابهم، أي بمعنى جعل الزبون مركزا اهتمام عمليات المؤسسة الداخلية.

- فتطوير العلاقة مع الزبون يجب الدخول في هذه الحلقة والاستفادة منها في خلق قيمة مضافة بما يضمن التحسين المستمر للعلاقات مع الزبائن، التغلب على المنافسين، والنجاح في إطار الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -Ross D. (2000), **Developing knowledge-Based client: Relationships the future of professional services**, Butterworth Heinemann, America, USA, p07- 09.

### المطلب الثاني: النموذج المفاهيمي للدراسة

إن العمليات والأنشطة التي تمارسها تسيير العلاقة مع الزبون بالتعرف على الزبائن ومنح عروضاً ديناميكية للمنتجات والأسعار وعملية الكشف عن احتياجات الزبائن، وتطوير نموذج العمليات والأنشطة لتلبية تلك الاحتياجات، كل هذه الأنشطة والعمليات إنما تتم بمساعدة المعرفة. فالبحث عن الزبون ذو القيمة العالية هي مهمة معرفية جديدة ومتطورة، وكذلك تحديد مدى اللحاحات بين الزبائن الحاليين، حيث بإمكان إدارة المعرفة أن تجعل قوة معالجة المعلومات التي تتمتع بها التقنية ذات استخدام فعال ، كما يتطلب التعامل والتعاون مع الزبائن فهم قوي للتبادل المعرفي الضمني وإن التوقع أو التنبؤ باحتياجات الزبون، يمكن أن تقدم تماماً باستخدام طرق إحصائية بتقنيات تعد معرفية في طبيعتها فهي ليست شيئاً يتواجد خارج أدمغة الأفراد أو خارج عقولهم. ويمكن القيام به بشكل ممتاز عندما يتم نشر التبادل المعرفي الضمني والتعاون مع الزبون.

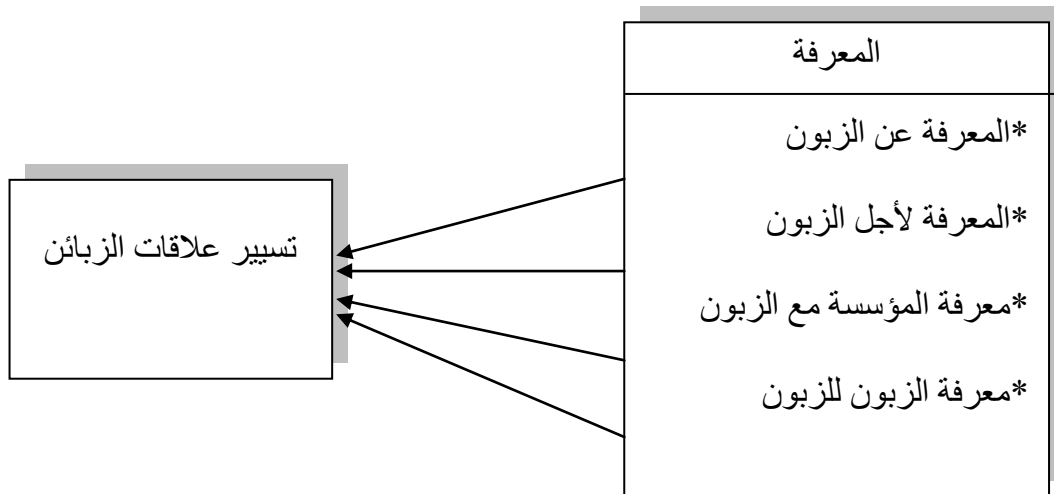
و من هنا يبرز دور المعرفة في تسيير علاقات الزبائن، إذ تساعد المعرفة المؤسسات على تخفيض تكلفة خدمة الزبائن من خلال تقليل الاتصالات وزيادة القدرة على حل المشاكل مما يؤدي إلى تحسين الأداء، وبالتالي تقود المعرفة إلى تأدية أفضل الخدمات وبأحسن نوعية.

تولد الخدمة المحسنة للزبائن مجالات تشغيلية أخرى، فبدون معرفة يصعب على المؤسسات أن تباشر علاقاتها بشكل سليم مع الزبائن، فمن خلال ما ذكر وعلى ضوء إشكالية الدراسة تطلب بناء نموذج مقترح لتوضيح العلاقة بين المعرفة وتسيير علاقات الزبائن. ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

**أولاً- المتغيرة المستقلة:** والمتمثلة في المعرفة والتي تتضمن مجموعة من المتغيرات الفرعية: المعرفة عن الزبون؛ المعرفة لأجل الزبون؛ معرفة المؤسسة مع الزبون؛ معرفة الزبون للزبون.

**ثانياً- المتغير التابع:** هو تسيير علاقات الزبائن.

#### الشكل رقم (2-10): نموذج الدراسة



**المطلب الثالث: أبعاد المعرفة في تسيير علاقات الزبائن**

تعتبر تسيير العلاقة مع الزبون مصدر ربح للمؤسسة، وذلك بإعطاء زبائنها الاهتمام الكبير والعمل على فهم حاجاته ورغباته مما يضمن تحقيق قيمة للمنتج المقدم. وجعل الزبون يشعر بأن المنافع التي يحصل عليها من المنتج أكبر من كلفته، مع زيادة اهتمامها بالاستثمار في أصولها غير الملموسة خاصة في المعرفة رغبة في التقرب أكثر من فكر الزبون ومحاولة إبداع أساليب التواصل معه، فالمعرفة تشكل منطلقا أساسيا في تسيير علاقات الزبائن، حيث أصبح من الضروري على المؤسسة التعرف على زبائنها بجمع وتحليل وكشف السلوك الشرائي له، مع تعليم عاملها على توفير المعلومات والمعرفة التي تساعد الزبون في قرار شرائه، وبالتالي يتشكل احتكاك بالزبائن من خلال عملية البيع، وكذا استقطاب معارف الزبائن من خلال تفاعلات وعلاقات الزبائن ببعضهم البعض ومن مختلف نقاط الاتصال المتاحة لتضمينها وتجسيدها في إستراتيجية التسويق لتحقيق تلبية مفصلة وموجهة لاحتياجاته ورغباته، وهنا يظهر دور المعرفة في تسيير العلاقة مع الزبون بما يضمن للمؤسسة الوصول إلى خلق رضا وتحقيق ولاء الزبون.

**الفرع الأول : المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن**

وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون، إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى فهم حاجاته ورغباته.

إن حاجة الأعمال الجديدة اليوم هي الفهم الأفضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى الخدمات والمنتجات المناسبة، ومن هنا يستطيع المسوقون وضع أصبعهم على نبض الزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات تستطيع المؤسسة تطوير علاقتها بزبائنها وبالتالي بناء استراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة. فجمع المعلومات عن الزبائن والتعرف عليهم هو الشيء القوي الذي يزيد من قابلية المؤسسة على تجديد نموذج خدمات الزبائن وتحليل كميتهم بالنسبة للمؤسسة وكذلك تعطي معلومات عن فهم المؤسسة للجزء المركزي لدورة حياة الزبون، فحسن تسيير علاقات الزبائن هي شيء مطلوب لأجل إرضاء احتياجات الزبون. مثل المعلومات عن المنتجات والسوق والموالين، فإن تحليل المعلومات عن الزبون هي شيء مهم لأجل فهم دوافع الزبائن ولمخاطبتهم بطريقة شخصية، وهذه يشمل تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات ونشاط البيع<sup>1</sup>.

و بالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم المعرفة عن الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن".

<sup>1</sup>-أميرة الجنابي، علاء فرحان طالب، مرجع سابق، ص 102- 103.



### الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

تشير المعرفة لأجل الزبائن إلى عملية توفير المعلومات والمعرفة التي ستساعد الزبون في قراره لشراء المنتج أو عدم شرائه. وفي حال شرائه ستساعد على استخدامه بصورة فعالة. حيث أن منظمة (Ryder) لتأجير السيارات في أمريكا الشمالية قامت بعودة مثيرة في التسعينات بعد هبوط وتدهور حاد في الأعمال بإتباع هذه العملية ولقد تخطت هذه المنظمة الكراسات بتفسير خدماتهم وقدموا كتباً مجانية لجميع الزبائن حول عملية المنزل المتنقل (*Process of moving house*) واتبعت شركات النقل المنهج ذاته، والآن على سبيل المثال غالباً ما يقدم للمغتربين كتاباً عن كيفية الاستقرار في الوطن الذي ينتقلون إليه، وإن الغطاء المعرفي يتخطى المنتج البسيط أو الخدمة البسيطة التي تباع. كما تساعد المعرفة لأجل الزبائن لتحريك السوق بأكمله، إذ وجدت المنظمة العملاقة الكيماوية دوبونت (*Dupont*) أن قسم الألياف الخاص بها لا يعمل بصورة جيدة بسبب الهبوط في سوق السجاد. وبالرغم من أن عملها لم يكن مباشرة بالسجاد، إلا أنها غذت المعرفة (*Fed knowledge down*) عن سلسلة القيمة خلال مصنعي السجاد وموزعيه ومنافذ بيع التجزئة موفرة الكتيبات الإرشادية وخدمات المعلومات وشرائط الفيديو عن أفضل أنواع الألياف المستخدمة في السجاد لخلفيات مختلفة كما وفرت المعلومات للزبائن عن كيفية شراء السجاد والحفاظ عليه. وبينما يكون جمع المعلومات عن الزبائن عملية تبسيط معلومات معقدة إلى بيانات وتحليلها وجمعها ومن ثم إعادة جمعها ثانية تكون المعلومات التي تقدم لأجل احتياجات الزبائن أغنى بكثير مانحة سياق لخبرة الزبائن<sup>1</sup>. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت تدرك معنى الزبون وجعله في أعلى هرم المؤسسة وتوطيد علاقاتها معه، من حيث الأهمية التي يحققها الزبون للمؤسسة، وهذا ما يدل على الأهمية التي يتمتع بها الزبون مما يجعلها توظف كامل طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها.

و بالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم المعرفة لأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن".

### الفرع الثالث: معرفة المؤسسة مع الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

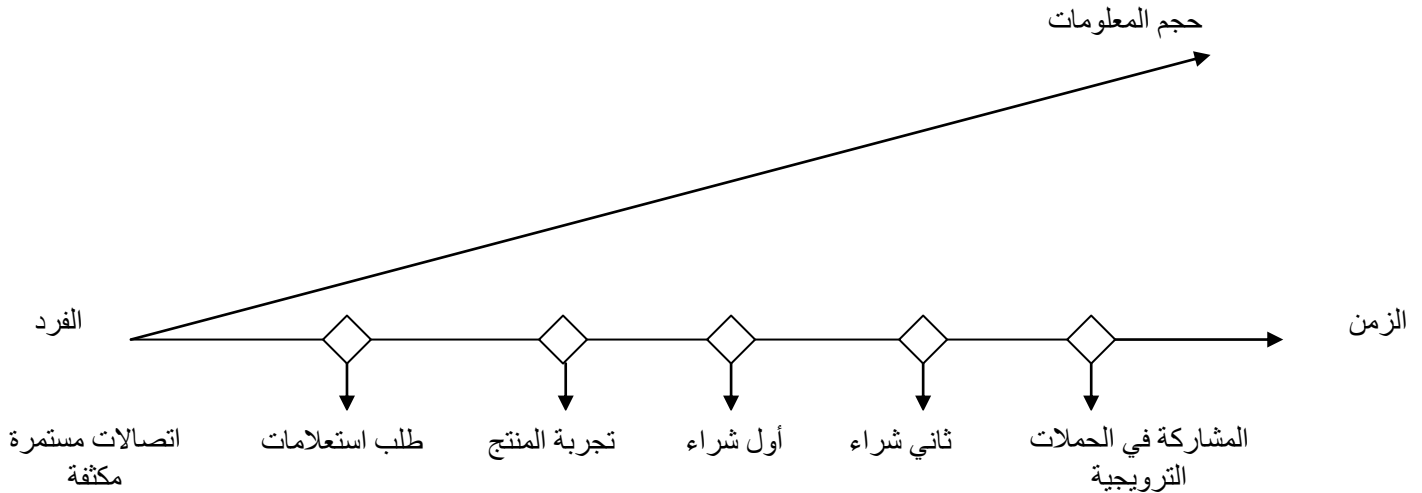
فهي تشير إلى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون، فإقامة علاقة طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد عملية توريد سلعة أو خدمة وتبادلها بمبلغ من المال، بل تذهب إلى أبعد من ذلك فهي تعتمد على سير المعلومة في الاتجاهين زبون/مؤسسة، ومعالجة هذه المعلومة من الطرفين. فعندما تضع المؤسسة مستقبلاً صوتياً يجيب على تساؤلات الزبائن ويقدم الأجوبة أوتوماتيكياً فإنه لا يدل على وجود علاقة بالمعنى الذي نريده، وإنما هو تدفق للمعلومة باتجاه واحد من المؤسسة نحو الزبون، كما أن جمع المعلومات عن الزبائن من أجل الإحاطة بعاداتهم الاستهلاكية هو مجرد بداية العلاقة لأنه مازال تدفقاً باتجاه واحد من الزبون إلى المؤسسة.

<sup>1</sup> - سليمان الصادق درمان، مرجع سابق، ص 05.

فالعلاقة الحقيقية بين المؤسسة/الزبون عندما يتم تبادل المعلومات في نفس الوقت وفي الاتجاهين بينهما، وبوجود معالجة خصوصية موجهة لمضمون التبادل. فوجود هذه العلاقة يحتم الإقرار والاعتراف الصريح بالأهمية البالغة التي توليها المؤسسة لزبائنها، والسعي الجاد للتعرف على كل ما يهمهم، ومن ثم اكتساب القدرة على التنبؤ بطلبهم وتعريفهم وإعلامهم بكل ما يتعلق بهم عن المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها. ويأتي التعامل في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون مميزا عن التعامل البسيط المتمثل في علاقة بيع/شراء، حيث أنه في إطار العلاقة التفاعلية طويلة الأجل مع الزبائن يتم التركيز على الاحتفاظ بالزبون بدل التركيز على صفقة البيع، وحسب العلاقة التفاعلية يتم العمل على أساس امتداد فترة التعامل لمدة زمنية طويلة بدل العمل في الزمن القصير، كما تتوجه صوب قيم الزبون وليس باتجاه خصائص المنتج، وتضمن العلاقة خدمة الزبون بأعلى مستوى، بدل الخدمة العادية فتكون الاتصالات عالية ومكثفة بينهما لا مجرد اتصالات متواضعة. فهذه العلاقة ترمي إلى هدف استمرارية المؤسسة عن طريق استمرارية مداخيلها الناتجة عن مردودية تعاملها مع زبائنها، خاصة أولئك الذين تولد لديهم الولاء للعلامة، كما أن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال بناء علاقة وثيقة مع زبائنها هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين للمؤسسة.

فعلى العموم، فإن علاقة معرفة المؤسسة مع الزبون ركيزة جوهرية لمصلحة كلا الطرفين فهي تضمن تدفق الفوائد على المؤسسة كطرف أول، وبالتالي اطمئنانها على استمرارية نشاطها وتضمن اطمئنان وسعادة الزبائن كطرف ثاني<sup>1</sup>. فكل اتصال يعتبر فرصة لجمع المعلومات والشكل يوضح حجم المعلومات مقارنة بالزمن:

### الشكل رقم (2-11): تزايد حجم المعلومات عبر الزمن



المصدر: ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسباكة بالحراش خلال الفترة من 2001-1999، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005/2006، ص 83.

<sup>1</sup> - عبد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص 66-67.

يبدأ الفرد كأول اتصال بالمؤسسة بطلب استعلامات حول المنتج والمؤسسة فأول شراء يقوم به هو كاستفسار حول طبيعة هذا الزبون والمنتج الذي يريده، كيف تعرف الزبون على المؤسسة أو المنتج، ما هو تاريخ طلبية الاستلام... ثم يقوم الفرد بتجربة المنتج فيتم التساؤل حول المنتج الذي قام بتجريبه متى ولأي مدة هل كان هذا التجريب مجاني أم لا، هل هذا التجريب تحول إلى عملية شراء، ما هو سبب الامتناع عن الشراء... وفي المرحلة الثالثة يكون أول شراء، تطرح التساؤلات التالية: منذ متى تم التعرف على هذا الفرد؟، ما المنتج الذي اشتراه وبأي سعر أين وكيف؟ في المرحلة الرابعة يكون ثاني شراء له يحدد تاريخه والفترة المنقضية بين أول وثاني شراء والمدة التي تم التعرف فيها على الزبون، وما إذا كان المنتج الأول يختلف عن الثاني؟، هل ينتمي إلى نفس العائلة أو التشكيلة ومتى تم ثاني شراء له؟، وهل كان في نفس المكان؟، ما سعر المنتج الثاني وما إجمالي ما انفق منذ البداية؟، ما إجمالي مشتريات كل أفراد العائلة أو المؤسسة التي ينتمي إليها؟ بعد كل اتصال بالزبون يتزايد حجم المعلومات الخاصة بالشراء الفردي إضافة إلى ذلك معلومات خاصة بالمبالغ المتراكمة، الآجال، توليفات المنتجات المشتراة ووسائل الشراء.

وعليه فعملية الشراء يمكن أن ينبثق عنها عمليات شراء أخرى من الأفراد أو من المؤسسة أو من خدمات ما بعد البيع، من الشكاوى أو من استبيانات للمشاركة في حملات ترويجية... معلومات كبيرة جدا مهمة تتوفر لتحديد طبيعة وتصرفات وسلوك الزبون تفرقة عن غيره من الزبائن، تجمع هذه المعلومات في قاعدة بيانات تسهل استشارتها وتسييرها<sup>1</sup>.

و بالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن".

#### الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون

إن من أكثر المجالات المهمة في مجال المعرفة في إدارة علاقات الزبائن هو تغطية التفاعل بين الزبون والزبون (*Inter action Covering Customers-customer*) الآخر، رغم تزايد الاهتمام الآن في قوة بناء مجتمع لتشجيع علاقات الزبائن. وفي الوقت الذي نجد فيه أن التفاعلات بين الم و وسرة والزبائن مبنية بشدة بصورة نسبية، نجد أن التفاعلات بين الزبون والآخر طليقة (*Loose*) نسبيا وعادة ما تجهلها المنظمة. إلا أن التفاعلات بين الزبون والآخر لها دور كبير في القصة العامة عن الم و وسرة التي تصاغ أو تأخذ بصيغة معينة ويخبر عنها. وهنا يكون وسط التفاعل في قصص بصورة دقيقة وعبر القصص عن الم و وسرة وفي الواقع فأن الترجمة الرسمية للمهمة و عبارات قيم الرؤية تلتقي بالعالم الحقيقي لخبرة الزبائن الجماعية وتصبح التعبير الملموس عن علامة الم و وسرات. تسعى الم و وسرات بكل الوسائل وبتشجيع المجال والموارد لهذا التفاعل كي يحدث وبفعل ذلك يجلب تفاعل زبون مع زبون ضمن مجال نشاطها، ومن خلال ذلك تستطيع أن

تسمع ما يقال عنها، وعلى الأكثر تأمل في التأثير بشكل ايجابي بما يقال أن المـ وُسرة (Amazon) مثلا معروفة ببناء مجتمعها وفعاليتها التعزيزية، أنتجت باوربار (Power Bar) وهو غذاء طاقة جديد لأجل الرياضيين وقامت متعمدة بتنظيم مجاميع من الرجال والنساء الرياضيين لتعزيز منتجاتها. وربما تكون أهم ميزة للتفاعل بين الزبون والزبون هي أن المعرفة التي يتم تبادلها هنا معبرة ليس فقط عن خبرة الزبائن في وسط دورة حياتهم، بل أن لها عروق غنية من المعرفة عن كيفية دخول الزبائن إلى حيز قيمة المـ وُسرة ومغادرتهم إياه. وعلى رسم دورة حياة الزبون الكاملة وليس فقط دورة الحياة التجارية فهي أذن تصف لماذا يأتي الزبائن؟ والى ماذا يطمحون؟ ولماذا يغادرون؟. وعلى ضوء ما ذكر وما تم استنتاجه حول دور المعرفة في إدارة علاقات الزبون، يمكن التأكيد بأن المجالات الأكثر إثارة والأقل تطورا هي في الحقول الغنية للمعرفة الخاصة بتفاعلات المؤسسة مع الزبائن وتفاعلات الزبون مع الزبون وذلك بدقة لأن الكثير من التأكيد وضع على عمليات المعرفة المعلنة المحملة تقنيا. إن القدرة على تكامل المهارات البشرية لدى الموظفين مع نقل المعرفة التي تحملها التقنية تعد أمرا مهما. وإن فهم عقلية الزبون يتخطى التقنية الذكية وهو تحد يواجه على نحو واسع من قبل المختصين والمنظمات في عالم اليوم<sup>1</sup>.

فقدان زبون يعني ضياع صفقة كاملة، وهذا يعني ضياع سلسلة من المشتريات التي كان يمكن أن يقوم بها أثناء استمرارية تعامله مع هذه المؤسسة، وأيضا ضياع فرص تعامل أخرى عن طريق انتشار الحديث السلبي لهذا الزبون المستاء من المؤسسة، فسوء التعامل مع زبون بسيط قد ينعكس سلبيًا على مردودية، فعند تعامله مع المؤسسة لا يرسخ في ذهنه إلا محفزين إثنين هما<sup>2</sup>:

➤ جودة المنتج أو الخدمة.

➤ حسن علاقته مع المؤسسة.

و تولد حسن العلاقة ولاء الزبون للمؤسسة، وبذلك فإنها تقيم الحواجز في وجه المؤسسات المنافسة و تكون قد اكتسبت موردا مستثمرا متمثلا في قاعدة عريضة من الزبائن المستعدين للتعامل معها باستمرار والذي سيصبحون بدورهم أداة لجذب موارد أخرى تحقق للمؤسسة أرباحا معتبرة، مادامت مهمته بحسن الإدارة وحسن علاقتها مع هؤلاء الزبائن.

و بالتالي يمكننا اقتراح الفرضية التالية:

"تساهم معرفة زبون لزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن".

<sup>1</sup> -Patrick L., op.cit., p07.

<sup>2</sup> - عبد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص68.

### خلاصة

أصبحت المعرفة المفتاح الأساسي لتطور اقتصاديات الدول وكذلك المؤسسات سواء كانت ذات إنتاج سلعي أو خدمي. فالمؤسسات الناجحة هي المؤسسات ذات الاهتمام الكبير بالمعرفة حيث تشكل لها ميزات تنافسية كبيرة، حيث تعتبر المعرفة الخاصة بالزبائن جزءاً لا يتجزأ منها.

وبالتالي، يتطلب التعرف حول الزبون الاعتماد على مقاييس معبرة وذات معنى، كما يتطلب القيام بتجزئة دقيقة لهم حتى ينتج عن عملية الاستهداف نتائج صحيحة ودقيقة، بالإضافة إلى المنتجات التي تقدمها المؤسسة إلى زبائنها هناك خدمات مرافقة تقدمها لأجل الزبون أيضاً، وتعتبر هذه الأخيرة ذات أهمية بالغة بالنسبة له، حيث أنه لا يتأثر نسبياً بالسعر بالقدر الذي تتركه تلك الخدمات من أثر عليه، وهي عوامل تنافسية مهمة يصعب على المنافسين تقليدها.

إن الفهم الجيد لكيفية اتخاذ الزبون لقراراته الشرائية يعزز الفهم الجيد لتصرفات الزبون وبالتالي يقدم للمؤسسة إمكانية الاستجابة لهاته التطلعات في شكل منتجات وخدمات ويسمح بالتنبؤ بحاجاته ورغباته المستقبلية، فالتعرف الجيد للزبائن سيمكن من بناء علاقة وثيقة بين المؤسسة وزبائنها أساسها التواصل والاستمرارية.

إن هذا التواصل والاستمرار يتطلب القيام بمتابعة وتسيير ويتم ذلك من خلال تسيير المعارف التي تم جنيها من تفاعلات الزبائن والاحتكاك بهم، فالمعرفة دور مهم في تسيير علاقات الزبائن.

## الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي للبحث

**تمهيد**

لقد حاولنا في الفصلين النظريين من هذا تقديم الإطار النظري له، والذي مكننا من تحديد مفهوم تسيير علاقات الزبائن كأحد الاستراتيجيات تستخدمها المؤسسة لضمان استمراريتها، والتي زادت أهميتها في ظل التحولات الراهنة التي كانت لها انعكاسات على المؤسسات التي أصبحت في مواجهة مكشوفة، الأمر الذي فرض على هذه الأخيرة البحث عن الأصول اللامادية قصد تحقيق ما هو أفضل من منافسيها، والتي تعتبر المعارف أحد أهم هذه الأصول حسب ما جاء في أحدث الإسهامات.

أما من خلال هذا الفصل فسنحاول إبراز دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن لمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة- من خلال تقديم عام لهذه المؤسسة، هيكلها التنظيمي، بالتطرق إلى واقع تسيير علاقات الزبائن بالمؤسسة، لنختم هذا الفصل بالإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي المتعلق بدور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

## المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث

## المطلب الأول: المكانة الابستمولوجية للبحث

الابستمولوجيا تشكل أحد فروع الفلسفة، هذا العلم أو التخصص الذي يدرس في أعماق هذه المعرفة وأشكالها يعرف بنظرية المعرفة بالمعنى الانجلوسكسوني المسيطر والغالب أو " نظرية العلم " بالمعنى الحديث للكلمة وتختلف عن المعنى الواسع لـ ( *Axiologie* ) أو نظرية القيم وعن " *Ontologie* " أو " ما هم عليه الأحياء في واقعهم " *Ce que sont les êtres dans leur réalité* وهناك من يرى أن هذه الكلمة ( *Epistémologie* ) تعني فلسفة العلوم.

تشير الابستمولوجيا التي ظهرت كمصطلح لأول مرة سنة 1854 وانتقلت للغة الفرنسية سنة 1901 إلى فلسفة العلوم إلا أنها بالمعنى الحديث تختلف عنها لأنها غالبا (أي الابستمولوجيا) ما تهمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، وتعرف بأنها ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، تساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ما يميزها عن غيرها من المعارف، كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية. وتشير فلسفة العلوم التي تمثل أحد فروع الفلسفة إلى ذلك التخصص الذي يهتم بدراسة الأسس الفلسفية والافتراضات والمضامين الموجودة ضمن العلوم المختلفة، بما فيها العلوم الطبيعية مثل الفيزياء والرياضيات والبيولوجيا، والاجتماعية مثل علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم السياسية. بهذا المفهوم تكون فلسفة العلوم وثيقة الصلة بالابستمولوجيا ( *Epistémologie* ) والانطولوجيا ( *Ontologie* )، طالما الهدف هو البحث عن طبيعة وصحة المقولات العلمية، طريقة إنتاج العلوم والنظريات العلمية، طرق التأكد والتوثيق من النتائج والنظريات العلمية، صياغة وطرق استعمال الطرق العلمية المختلفة أو ما يدعى بالمنهج العلمي، طرق الاستنتاج والاستدلال التي تستخدم في فروع العلم كافة، وأخيرا تضمينات هذه المقولات والطرق والمناهج العلمية على المجتمع بأكمله وعلى المجتمع العلمي خاصة. ومن المساهمون الأساسيين في فلسفة العلوم التي أصبحت مفتاح شرعية البحوث نجد ايمانويل كانت، ايمري لاکاتوس، كارل بوبر، إدغار موران، جون زيمان.

ومن اتجاهات الابستمولوجيا نجد:

- **وضعية/وصفية ( *Positivism* ):** المرتكز على المقاربات التقليدية للعلوم الطبيعية التي تعتمد على الاختبار التجريبي للفرضيات أين يصبح تزايد المعرفة العلمية تراكمية بحيث تفيد التجارب السابقة في رسم وإعداد التجارب المستقبلية؛
- **ضد الوضعية الواقعية ( *Antipositivism* ):** يرفض مفهوم الملاحظة المحايد في العلوم ويتصور العالم نسبيا.



إن التفكير الاستيمولوجي ضروري إذا من أجل إضفاء صفة الشرعية والقبول على العمل البحثي ونتائجه التي يراد منها أيضا: الوصف، الفهم، الشرح، أو التوقع. فما هي إذا مرجعية الباحث النظرية والفكرية التي تؤطره عند ممارسة بحوثه العلمية والمعرفية؟ كل عمل بحث لا بد أن يركز على نظرة خاصة للعالم، يستخدم منهجية ويقترح نتائج تهدف للتقدير، التقرير، الفهم أو الشرح.<sup>1</sup>

في علوم التسيير هناك ثلاث مرجعيات بحثية أساسية (نماذج) *Trois Paradigmes de recherche*، الاتجاه الحديث للتسيير يسعى للتقريب بينهما، سنحاول استعراض أهمها وأكثرها استخداما. حيث يرى تياتار *Thiétart* أنه من الأفضل الرجوع إلى استخدام نماذج استيمولوجية وطرق متنوعة من طرف الباحثين لأن ذلك يشكل ثروة. إن اختيار أحد هذه النماذج يتبع موضوع البحث من جهة، وأحيانا كثيرة معتقدات الباحث وإيمانه الشخصي. وتتمثل في<sup>2</sup>:

- ❖ النموذج الوصفي/الوصفي/الايجابي/الواقعي (*Le paradigme positiviste*)
- ❖ النموذج التفسيري (*Le paradigme interprétativiste*)
- ❖ النموذج البنائي (*Le paradigme constructiviste*)

### الفرع الأول: النموذج الوصفي

وهو المنهج الملائم لدراسة الظواهر الاجتماعية، فهو يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي، ويقوم على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو هو دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها. ولا يقتصر المنهج الوصفي في التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.<sup>3</sup>

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المنهج الوصفي يهدف كخطوة أولى إلى جمع بيانات كافية ودقيقة للتعرف على العوامل المكونة والمؤثرة على الظاهرة كخطوة ثالثة. فأهم ما يميز هذا المنهج أنه يوفر بيانات مفصلة عن الواقع الفعلي للظاهرة أو موضوع الدراسة كما أنه يقدم في الوقت نفسه تفسيراً واقعياً للعوامل المرتبطة بموضوع الدراسة تساعد على قدر معقول من التقدير المستقبلي للظاهرة.<sup>4</sup>

يقوم هذا النموذج على جملة من الأفكار والاعتقادات والمفاهيم من بينها:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - فاتح دبله، النماذج الاستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص05-07.

<sup>2</sup> - فاتح دبله، مرجع سابق، ص08.

<sup>3</sup> - مانو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه، ص100-101.

<sup>4</sup> - محمد عبيدات، محمد أبو نصار، عقلة مبييضين، منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر والطباعة، 1999، ص46-47.

<sup>5</sup> - فاتح دبله، مرجع سابق، ص10.

- ✓ المعرفة هي وصف للواقع والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
- ✓ هناك مسلمة عدم قابلية التغيير بين السلوك ومعناه ( *sujet/objet* ) لا بد من تحييد آثار الظرف الذي يعتبره النموذج كمشوش ( *Bruit* ) للموضوع أو ( *perturbation* ) أي أن الواقع ثابت والمعرفة موجودة بذاتها وعلى الباحث فقط أن يجد القوانين التي تحكمها، الباحث (الملاحظ) ( *le sujet* ) هو مستقل تماما عن موضوع الدراسة أو الظاهرة ( *l'objet* )، (ملاحظة الباحث الخارجي للواقع لا يمكن أن تغير من طبيعة هذا الأخير لأن العالم لا ينتمي للذي يدرسه ويلاحظه). المجتمع محل الدراسة أو المنظمات بشكل خاص يمكن أن تعتبر كهياكل مشكلة من تركيبات وأجزاء قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، لها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها، والأفراد ليسوا إلا نتاجا لقوى المحيط الخارجية، هذا يعني أن أفعالهم مملأة من طرف قوانين عامة لهذا المحيط والتحدي يكمن في اكتشاف هذه القوانين؛
- ✓ حيادية التحليل كأحد شروط إنتاج العلم الموضوعي. ولذلك فهو يعتمد فقط على الموضوعية والعقلانية المنطقية في إنتاج المعرفة التي يعتبرها الأفضل ويرفض الأشكال الأخرى التي يعتبرها غير علمية (مصادر المعرفة غير الرسمية مثلا التي تأتي من الخبرات، الحدس،...) العلم الذاتي، الحدس، القيم... لا تنتمي إلى مجال العلم؛
- ✓ الفرضيات في هذا النموذج تكون واقعية (مطلقة) وكذلك محددة ( *Déterministe* ) (مختزلة)، التأكيد أو الرفض؛
- ✓ سبق (أولوية) المعطيات الكمية والسببية المادية. عن طريق الاعتماد على مسارات كمية ( *Démarche quantitatives* تتميز بالصرامة العلمية وبمنطق علمي استنتاجي ( *Logique deductive* ).
- ✓ قيمة المعرفة العلمية تتحدد بمدى قابليتها للتحقق، التأكيد وكذلك الرفض أو الدحض (حسب مبدأ كارل بوبر (Karl Popper)، بالإضافة لإمكانية التوقع ( *Prédictibilité* ) كمعيار لعلمية العلم ( *Scientificité* ).  
وقمنا بانتهاج هذا التوجه في دراستنا نتيجة تميزه بالخصائص التالية:<sup>1</sup>
- ✓ أنه يبحث العلاقة بين أشياء مختلفة في طبيعتها لم تسبق دراستها، فيتخبر الباحث منها ما له صلة بدراسته لتحليل العلاقة بينهما؛
- ✓ أنه يتضمن مقترحات وحلولا مع اختبار صحتها؛
- ✓ أنه كثيرا ما يتم في هذا المنهج استخدام الطريقة المنطقية (الاستقرائية، الاستنتاجية) للتوصل إلى قاعدة عامة؛
- ✓ أنه يطرح ما ليس صحيحا من الفرضيات والحلول؛

<sup>1</sup> - عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتاباته، إدارة التعليم بمحافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص43.

✓ أنه يصف النماذج المختلفة والإجراءات بصورة دقيقة كاملة بقدر المستطاع بحيث تكون مفيدة للباحثين فيما بعد.

فبالنسبة للباحث ذو التوجه الوضعي، يتكون موضوع البحث أساساً من اكتشاف الظواهر والقواعد التي تحكمها بواسطة الملاحظة الملموسة والمستقلة عن كل رأي أو موقف، وذلك من خلال تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظواهر. ومهمة الباحث الأساسية تصبح إذن كيفية تفسير أو معالجة هذه النقائص والسلبيات من أجل تحسين معرفته بهيكل الحقيقة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: النموذج التفسيري

اقترحه كين سنة 1983 Kuhn، كنموذج ثالث معارض للنموذج الوضعي. وهناك من يجمع بينه وبين النموذج البنائي، ويعتبرونه نموذج بنائي معتدل بالمقارنة مع النموذج البنائي الذي يعتبرونه بنائي جذري، لأن أوجه الاختلاف بينهما بسيطة ومعدودة، كما يسميه البعض بالوظيفي ( *Fonctionnaliste* ) أو بالمدرسة الهيكلية الوظيفية ( *L'Ecole Structuro- Fonctionnaliste* ) التي تضم النموذجين مع التفسيري والبنائي. من بين الأسس التي قمنا على أساسها إتباع هذا التوجه في دراستنا ما يلي<sup>2</sup>:

✓ فهم الواقع يتم عن طريق التفسيرات التي يقدمها الفاعلون فيه، طريقة بحثه هي إذا حسب دوبرين Debruyne ظرفية ومؤرخة ( *Contextualisée et datée* ) الأفراد يشكلون معرفة لعالمهم عن طريق التفسيرات التي يضعونها بأنفسهم، هذه التفسيرات تقود أفعالهم فيما بعد. السلوكيات والمعاني غير قابلة للفصل وهي تشكل العالم الاجتماعي (المنظمة) والباحث لا يسعى لوضع قوانين عامة للظواهر المدروسة بقدر ما يسعى لفهم الحياة الاجتماعية الملموسة ولذلك فهو يحاول إعطاء تفسير ملائم لها؛

✓ عملية (إنتاج) المعرفة تمر إذا عبر فهم المعنى الذي يقدمه الأفراد للواقع وبالتالي لا يتعلق الأمر بشرح هذا الواقع ولكن فهمه عن طريق التفسيرات التي يقدمها الأفراد وبالتالي لا بد من الأخذ بعين الاعتبار نواياهم، معتقداتهم، الأسباب،...

✓ هناك مسلمة ( *Postulat* ) قابلية التغيير ( *Variabilité* ) الظرفي للعلاقة بين السلوكيات والمعاني ( *Comportements et Significations* )، الظرف يؤثر على المعنى المعطى وبالتالي ينبغي مراعاته. أي وجود تبعية وارتباط بين الباحث والظاهرة المدروسة ( *Sujet/Objet* )؛

✓ فرضياته إذا نسبية (سببية مقصودة)؛

<sup>1</sup> - وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج: التحليل المفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 04.

<sup>2</sup> - فاتح دبلية، مرجع سابق، ص 11.

✓ أسبقي المعطيات الكيفية؛

✓ يعتمد على الذاتية كطريقة للدخول للتنظير العلمي الذي يتشكل عن طريق التقارب مع الأفراد والحالات المدروسة لأن الأفعال الاجتماعية ليست أشياء وإنما أفعالا مفسرة من طرف الباحثين وعلى الباحث الانطلاق من هذه المعاني.

وبالنسبة للباحث ذو التوجه التفسيري، فهو لا يسعى إلى اكتشاف الحقيقة والقوانين التي تحكمها، وإنما يحاول فهم هذه الحقيقة الاجتماعية من خلال فهم دوافع وتوجهات وتبريرات الأفراد المشاركين في تأسيس هذه الحقيقة. أي بمعنى أن موضوع البحث يتحدد بتفسير الظواهر انطلاقا من تصورات الأفراد المشاركين والمؤسسين لهذه الظواهر. وهذا يتطلب اندماج الباحث في الظاهرة (مثلا التغيير التنظيمي) وملاحظته التشاركية النسبية لكي يتمكن من فهم الظاهرة داخليا وفهم تصورات الأفراد (ماذا يمثل التغيير بالنسبة لأفراد المنظمة؟، كيف يتصرفون حياله؟...) بما يجعله يدقق تدريجيا موضوع بحثه بما يتناسب وتطورات فهمه للظاهرة إلى غاية الاكتمال التام في فهم الظاهرة والذي ينتج عنه التدقيق التام والنهائي لموضوع البحث.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: منهجية الدراسة**

**الفرع الأول: المنهج الاستكشافي أو الاختباري**

في مجال دراستنا قمنا بالمزج بين المنهج الاستكشافي والاختباري. فالاستكشاف ( *Exploration* ) هو تمثيل للطرق المنهجية الكيفية، تضم استكشاف وتعميق البحث بهدف الفهم والرغبة في عرض نتائج جديدة كتداخل المفاهيم وتفاعلها وإدخال مفاهيم جديدة في إطار نظري معطى. بينما الاختبار ( *Test* ) هو تمثيل للطرق المنهجية الكمية (أرقام وإحصائيات)، الهدف منه هو تقديم شرح. يمكن أن يستخدم الاستكشاف في النماذج الثلاث الوضعي-الوصفي، التفسيري والبنائي ويمكن الرجوع للطرق الكمية والكيفية في الاستكشاف أو في الاختبار. أي بالتوفيق بينها طالما الهدف مشترك وهو دائما تمثيل للواقع بطريقة صحيحة وصادقة. الاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية، تجريبية، خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به. قمنا باختيار دراسة علاقة المعرفة بتسيير علاقات الزبون من أجل استكشاف الدراسات ( *Exploration* ) واستخراج منها مجموعة من الفرضيات، يتم بعد ذلك اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية. لذلك قمنا باستخدام المنهجين معا، الاستكشاف والاختبار كلاهما تدعمان إعداد المعارف.

**أولاً- أسلوب الإبعاد**

إن أحد الأنماط الاستدلالية للاستكشاف، إضافة إلى الاستقراء، يسمى الإبعاد ( *L'Abduction* ) الذي استخدم من طرف ECO واستخدمه بلوج Blaug سنة 1992 بلفظ ( *L'Abduction* ) أي تحويل أو تقريب من المحور أو تمثيل، ويعرفه أنه العملية التي لا تنتمي إلى المنطق وتسمح بالهروب من الإدراك (شعور) الحسي الفوضوي

<sup>1</sup> - وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 04.

للعالم الحقيقي عن طريق محاولة التخمين (الحدس *L'intuition*) على العلاقات بين الأشياء وسحب ملاحظات من التخمينات (*Conjectures*) ثم اختبارها ومناقشتها

في إطار البحث الإبعادي، بناء المعرفة يتم بالاعتماد على طرق خارجة عن المنطق بحيث يلجأ الباحث لأن يستخدم مثلا القياس (*Analogie*) أو الاستعارة *Métaphore*... من أجل الفهم أو التفسير، أي أن إنتاج المعرفة يتم عن طريق المقارنات وتقديم تفسيرات لظاهرة ما. فهو العملية الاستدلالية التي تعارض الاستنتاج المنطلق من أن الفرضية تبنى على قاعدة. إن هدف الإبعاد هو إيجاد علاقات بين الأشياء وليس البرهان كما هو الحال بالنسبة للاستنتاج، ولذلك فنتائجه ليست بنفس درجة اليقين كما في الاستنتاج المنطقي، وتبقى نتائجه استدلالا غير برهانية أو غير أكيدة.<sup>1</sup>

Koeing كوين يقترح تعريف دقيق للتمثيل أو الإبعاد فهو عملية غير مرتبطة بالمنطق، تسمح بالابتعاد عن التصور الفوضوي الذي نرى به عالما الحقيقي عن طريق المحاولة بافتراض العلاقات التي تربط حقيقة بين الأشياء. فالإبعاد يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة والتي يتم اختبارها ومناقشتها لاحقاً. وقد تبيننا أسلوب الإبعاد من أجل ما يلي:

- ✓ إن أسلوب التمثيل يستلهم عناصر السياق الثقافي والاجتماعي للباحث، ذلك لأن الأسلوب التمثيلي آلية مفتوحة، ونتيجة نشاطه تقبل المراجعة وإعادة البلورة بخلاف الأمر في الاستنباط والاستقراء؛
- ✓ إذا كان العلم "سيرورة بنائية" يخضع لتعديلات ومراجعات متتالية فإن الأسلوب الذي يناسبه هو بالتأكيد أسلوب التمثيل، ذلك لأن كل نتيجة تمثيلية قابلة للمراجعة ما هي إلا إلى نتيجة تقريبية ومقيدة بمجال معين؛
- ✓ إذا كانت الفرضية تشكل لحظة أساسية في بناء العلم، فإن الاستكشاف التمثيلي يلعب دورا مهما في بلورتها ونقدها. فإبداع الفرضية ليس خلقا من عدم، ولكنه تعبير عن فكرة مستقاة من معارف سابقة، تنجز في شكل إعادة إنتاج الظاهرة أو وضع مثال حدث.<sup>2</sup>

#### ثانيا- الاختبار وفق أسلوب الافتراض الاستنباطي

يعرف الاستنباط بأنه: "البرهان الذي يبدأ من قضايا مسلم بها، ويسير إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة، ودون الالتجاء إلى التجربة، وهذا السير يكون بواسطة القول أو الحساب". فهو يعتمد على فكرة أساسية ومبسطة وهي:

- إذا كانت الفرضيات المشكلة صحيحة
- فإن النتيجة تصبح بالضرورة صحيحة

<sup>1</sup> - فاتح دبله، مرجع سابق، ص 10-13.

<sup>2</sup> - وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 06-07.

والاستنباط نوعان: الاستنباط الصريح الذي يعتبر عملية عقلية منطقية أولية، تقوم على أساس برهان دقيق مثل الحساب والقياس. مثل الاستدلال المنطقي الذي يقول إذا كان: A هو B، و C هو A، فإن C هو B. وهي عملية منطقية تنعت غالباً بالعقيدة بمعنى أن النتيجة تكون مستوحاة مباشرة من الفرضيات ولا تمكن من تعلم شيء جديد، فهي إذن تحصيل حاصل (Tautologique) فقط. هذا النوع من الاستنباط من الصعب استخدامه في علوم التسيير.

والاستنباط البناء هو عبارة عن عملية سلوكية منهجية لتحصيل الحقيقة، وهو التسلسل المنطقي المنتقل من مبادئ وقضايا أولية إلى قضايا أخرى تستخلص وتستنتج منها بالضرورة، لكن هذه النتيجة تقدم مساهمة معرفية، أي أنها تنتج عن برهان متكون ليس فقط من فرضيات وإنما من منطق استدلالي يتم من خلاله إثبات أن هذا الشيء هو نتيجة لآخر.

فالاستنباط هو إذن الاستدلال الذي يؤسس أسلوب الافتراض-الاستنباطي. هذا الأسلوب ينتقل بطبعه، كالاستنباط، من العام إلى الخاص. أي أن الباحث يضع إشكالية مستوحاة من إطاره النظري، يستخلص فرضيات تخص حالة معينة ويجري اختبار هذه الفرضيات بمواجهتها بالواقع من أجل تقديم تفسير للعلاقة السببية التي تربط بين متغيرات الفرضيات من خلال تأكيدها أو نفيها، وبمجرد التأكد من صحتها يتم إدماجها في النظرية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: طبيعة الدراسة كمية أو نوعية

في هذه الدراسة تم إتباع التحليل الكيفي عن طريق استخدام تقنية دراسة الحالة، حيث تم الاهتمام بحالة واحدة بعمق ووصفها بشكل كيفي أكثر ومعرفة العوامل التي أثرت أو تؤثر فيها والظروف المحيطة بها. فالتحليل الكيفي يسمح بالإحاطة الشاملة بالظواهر و يغوص في عمق تحليل المعطيات الاجتماعية، كما يسعى إلى فهم الظواهر واستعراض أشكال استيعابها عبر عملية التأويل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات

#### الفرع الأول: تقنية البحث

لقد تم إتباع تقنية دراسة الحالة التي تُعتبر أسلوب كيفي فهو المناسب لدراستنا، وتعتبر أسلوباً متميزاً يقوم أساساً على الاهتمام بدراسة الوحدات الاجتماعية بصفاتها الكلية ثم النظر إلى الجزئيات من حيث علاقتها بالكل

<sup>1</sup> - وسيلة بن ساهل، مرجع سابق، ص 05.

<sup>2</sup> - نصر الدين لعباضي، الرهانات الاستمولوجية للمنهج الكيفي: نحو أفق جديدة لبحوث الإعلام والاتصال في المنطقة العربية، الإمارات العربية المتحدة، ص 10.

الذي يحتويها، أي أن هذه التقنية نوعاً من البحث المتعمق في فردية وحدة اجتماعية سواء كانت هذه الوحدة فرداً أو مؤسسة، بهدف جمع البيانات والمعلومات عن الوضع القائم للوحدة، وتاريخها وخبراتها الماضية، وعلاقتها مع البيئة ثم تحليل نتائجها بهدف الوصول إلى تعميمات يمكن تطبيقها على غيرها من الوحدات المتشابهة في المجتمع الذي تنتمي إليه هذه الحالة أو الوحدة، بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد تعميم الحكم عليه.<sup>1</sup> ويتم جمع البيانات في هذه التقنية بأساليب متعددة منها المقابلة الشخصية، الاستمارة، الوثائق والمنشورات وغيرها، وقد تم اختيار أسلوبين في دراستنا هي الاستمارة والمقابلة.

### الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

إن نجاح الباحث في اختيار العينة الصحيحة من حيث النوع والحجم وطريق السحب هو المفتاح السليم للوصول إلى النتائج وإمكانية تعميمها على مجتمع البحث، فالمجتمع هو المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس، أو الأحداث أو الأشياء. أما العينة فهي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي يحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه.<sup>2</sup>

حيث تم اختيار عينة عرضية مكونة من إطارات المؤسسة متخصصين في مجال التسويق والتجارة، البحث والتكنولوجيا، والجودة، لمعرفة التوجه العام لدور المعرفة في تحسين تسير علاقات الزبائن. يكون مجتمع الدراسة 86 فرد (إطار)، تم في إطاره اختيار العينة بنسبة أكبر من 30% بحيث تم توزيع الاستمارة على 36 فرد. ويتم التعريف بعينة الدراسة في المؤسسة من خلال الجداول التالية.

### جدول رقم (3-1): توزيع أفراد العينة على حسب الجنس

البيانات	التكرار	النسبة
ذكر	20	55.56%
أنثى	16	44.44%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة ذكور و هذا ما يمثل نسبة 55.56%، أما الباقي فهم يمثلون فئة الإناث بنسبة 44.44%، بما أن المؤسسة صناعية فنسبة الذكور أكبر.

<sup>1</sup> - فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص97.

<sup>2</sup> - فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي: منظور تطبيقي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص86.

**جدول رقم (2-3): توزيع أفراد العينة على حسب دائرة الارتباط**

البيانات	التكرار	النسبة
دائم	24	66.67%
متعاقد	12	33.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم عمال دائمين أي خبراتهم طويلة بالنسبة للمؤسسة بنسبة 66.67%، أما باقي أفراد العينة فهم عمال متعاقدين وهذا بنسبة 33.33%.

**جدول رقم (3-3): توزيع أفراد العينة على حسب الشهادة العلمية**

البيانات	التكرار	النسبة
شهادة ثانوية	07	19.44%
شهادة تقني سامي	03	08.33%
شهادة ليسانس	24	66.67%
شهادات ما بعد التدرج	01	02.78%
شهادة مهندس	01	02.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

ما نلاحظه من الجدول أن أكثر من نصف أفراد العين هم أفراد متحصلين على شهادة ليسانس بنسبة 66.67%، وهذا يدل على أنهم متطورين في ميدان العمل، كما هناك 7 أفراد متحصلين على شهادة ثانوية بنسبة 19.44%، و 3 أفراد فقط متحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 08.33%، و فرد واحد فقط على شهادات ما بعد التدرج بنسبة 02.78%، وكذلك فرد واحد فقط مهندس بنسبة 02.78%، بالرغم من أنها مؤسسة صناعية فهي تحتاج لفئة كبيرة من المهندسين.

**جدول رقم (4-3): توزيع أفراد العينة على حسب التخصص الوظيفي**

البيانات	التكرار	النسبة
إطار ميداني	29	80.56%
رئيس فريق	02	05.56%
رئيس مصلحة	03	08.32%
مدير فرعي	01	02.78%
رئيس دائرة	01	02.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة



نلاحظ انه هناك 29 إطار ميداني من أفراد العينة، وهذا راجع لاختيارنا لإطارات دارة التسويق بحكم توجهنا الموضوعي بنسبة 80.56%، و 3 أفراد يمثلون رئيس مصلحة بنسبة 08.32%، و 2 أفراد يمثلان رئيس فريق ما نسبته 05.56%، ومدير فرعي و رئيس دائرة بنسبة 02.78% و 02.78% على التوالي.

### الفرع الثالث: عملية جمع البيانات

#### أولاً- طبيعة البيانات المجمعة

تم جمع البيانات العامة حول المؤسسة محل الدراسة تخص التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي وطبيعة نشاطها، وذلك بإجراء مقابلات مع العديد من الأطارات والمسؤولين والمديرين بمصالح ودوائر المؤسسة وهي:

➤ دائرة التسويق.

➤ مصلحة البيع.

➤ مصلحة التسويق.

➤ مصلحة المحاسبة التحليلية.

➤ دائرة المستخدمين والتكوين.

مما أفادتنا في تقديم الشرح التام للهيكل التنظيمي للمؤسسة، كما تم الحصول على مجموعة من الوثائق والملفات التي تخص نشاط المؤسسة، أهم زبائنها، الموارد البشرية، سياسة جودة منتوجاتها، النشأة،... وبعدها تم جمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة بالاستمارة والمقابلة مع أفراد متخصصين في مجال التسويق والتي تنوعت في طبيعتها من بيانات كمية ونوعية.

#### - الاستمارة:

هي أداة لجمع البيانات تتمثل في مجموعة من الأسئلة المكتوبة تتعلق بظاهرة ما يطلب من المستجوب الإجابة عليها، واخترنا أسئلة مغلقة تحتاج إلى أجوبة محددة حيث يطلب من المستجوب أن يضع رمزا على الإجابة التي يوافق عليها. وتمتاز الأسئلة المغلقة بسهولة تصنيف الإجابة ووصفها في قوائم وجدول إحصائية، كما يسهل الاستعانة بالأجهزة الالكترونية في التعامل معها، كما تقلل من إمكانية الوقوع في الخطأ عند التفسير. فأهم مزايا أداة الاستمارة :

- الحصول على معلومات من عدد كبير من الأفراد متباعدين جغرافيا؛
- من أقل وسائل جمع البيانات جهد وكلفة؛
- أكثر الطرق موضوعية لأنها لا تحمل اسم المستجوب، ضمانا للسرية مما يحفز المستجوب على إعطاء بيانات أكثر صحة؛

■ توفر وقت للمستجوب للتفكير في الإجابة مما يجعلها أقرب للدقة.<sup>1</sup>

فلاختيار نوع الإجابة على السؤال هناك عدة خيارات وهي: نص *Texte*، متعدد الاختيار *Choix Multiples*، *Cases à coche* وضع العلامة.

واخترنا استمارة متعددة الاختيار *Choix Multiples* كأداة لجمع البيانات. وقد كانت أسئلة الاستمارة موزعة كالآتي:

- **بيانات عامة:** تضمن معلومات عن إطارات المؤسسة من الجنس، دائرة الارتباط، الشهادة

العلمية، التخصص الوظيفي، بالإضافة لمعلومات ثانوية كالعمر، سنوات الخبرة المهنية، عدد الترقيات، عدد الدورات التكوينية.

- **محاور الاستمارة:** تشمل الاستمارة أربعة محاور، فيها عشرون سؤال موزعين كما يلي:

❖ المحور الأول: المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل خمسة أسئلة.

❖ المحور الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل خمسة أسئلة.

❖ المحور الثالث: معرفة المؤسسة مع الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل خمسة أسئلة.

❖ المحور الرابع: معرفة الزبون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل خمسة أسئلة.

للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بتحكيم استمارتنا عند خمسة محكمين في مجالات تسييرية مختلفة،

ساعدنا ذلك على ضبط أسئلة الاستمارة وتصحيحها وتعديلها قبل توزيعها. أما ثبات أداة الدراسة فقط تمت من خلال عملية تكرار الاختبار على فترات متباعدة من خلال توزيع الاستمارة على عدد من الأفراد خارج عينة الدراسة، تم من خلالها إدخال تعديلات ساهمت بضبط ثباتها. الاستمارة موجودة في الملحق رقم (01).

#### - المقابلة

المقابلة هي نوع من الحديث الهادف مع بعض الأشخاص اللذين لديهم المعلومات، غرضها الحصول

على المعلومات من الأشخاص اللذين لديهم هذه المعلومات، والتي ربما لا تكون موجودة في أماكن أخرى.

وتدور أسئلة المقابلة حول آراء وحقائق، أو سلوك أو معتقدات أو اتجاهات الأشخاص. والمقابلة هي الوسيلة

الرئيسية لجمع البيانات النوعية في العديد من البحوث النوعية.

فهناك أشكال وأنواع متعددة من المقابلات النوعية مرتبطة ببعضها البعض، لكنها جميعها منسجمة مع

فلسفة البحث النوعي: اكتشاف كيف يفكر الآخرون، وماذا يعرفون؟ وما هي آرائهم أو معتقداتهم؟ ومن المهم

<sup>1</sup> - فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، مرجع سابق، ص 58-63.

في جميع الحالات تجنب تدخلك بفرض عالمك أو وجهة نظرك على عالمهم الخاص أو وجهات نظرهم. للمقابلة ايجابيات أهمها:

- ✓ توفر المقابلة قدرا من المرونة في البيانات والمعلومات التي يحصل عليها الباحث، إذ أن المعلومات التي يحصل عليها الباحث أثناء المقابلة قد تدعوه للتغيير وتعديل بعض أسئلتها.
  - ✓ يتم في المقابلة جمع كميات كبيرة من المعلومات خلال وقت قصير.
  - ✓ تتيح المقابلة طرح أسئلة مباشرة بهدف المتابعة، الاستيضاح، التحقق أو التثبيت من مما فهمه السائل.
  - ✓ تتيح المقابلة فهم وجهة نظر الأفراد المشاركين الخاصة بالظاهرة المطروحة.<sup>1</sup>
- اعتمدنا أسلوب المقابلة كأسلوب مدعم لنتائج الاستمارة تشمل المقابلة نفس محاور الاستمارة بحيث طرحنا مجموعة من الأسئلة المباشرة على خمس إطارات متخصصين في التسويق قصد الاستعانة المباشرة من أفكارهم في المحاور المختلفة لتأكيد النتائج المتوصل إليها. هذه المقابلة أفادتنا نوعا ما في التفسيرات حول مكانة المعرفة وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن. دليل المقابلة موجود في الملحق رقم (02).

#### الفرع الرابع: عملية التحليل المستخدمة

يتم في هذه المرحلة تحليل إحصائي عن طريق النسب المئوية لبيانات المجموعة لمحاور الاستمارة (التي تشمل فرضيات الدراسة) والمقابلة كذلك، وبعدها يتم تحليل هذه النسب وتفسيرها من أجل إثبات أو نفي هذه الفرضيات.

<sup>1</sup> - فريد كامل أبوزينة، مروان الابراهيم، عامر قنديلجي، خليل عليان، عبد الرحمن عدس، مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007، ص193-201.

المبحث الثاني: دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

الفرع الأول : نشأة وموقع المؤسسة محل الدراسة

لإرساء قاعدة متينة في إطار الإستراتيجية المنتهجة إبان الاستقلال ولغرض خلق صناعة كهربائية والكترونية SONELEC بقرار رقم 69 / 83 الصادر بتاريخ 21 أكتوبر 1969 أوكلت لها مهمة بعث الصناعة الكهربائية والالكترونية المحلية.

وفي إطار إعادة تنظيم الاقتصاد الوطني المنبثق عن مختلف القرارات الصادرة في نهاية العشرينات 1980/1970 وطبقا للمرسوم رقم 80 / 242 الصادر بتاريخ 4 أكتوبر المتعلق بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية الاقتصادية، تجزأت المؤسسة الوطنية لصناعة وتركيب الأجهزة الالكترونية في نهاية سنة 1982 إلى عدة مؤسسات نذكر منها:

-المؤسسة الوطنية لصناعة الأجهزة الالكترونية E.N.I.E بموجب مرسوم رقم

320/83 المؤرخ في 01 أكتوبر 1983 مقررها سيدي بلعباس.

-المؤسسة الوطنية للصناعة الالكترونية E.N.I.L بموجب مرسوم رقم 18/83

المؤرخ في 01 جانفي 1983 مقررها بيلكور الجزائر العاصمة.

-المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية E.N.I.E.M بموجب مرسوم رقم 19/83

المؤرخ في 01 جانفي 1983 مقررها تيزي وزو.

-المؤسسة الوطنية لصناعة البطاريات E.N.I.P.E.C بموجب مرسوم رقم 20/83

المؤرخ في 01 جانفي 1983 مقررها سطيف.

-مؤسسة توزيع الحبل الكهربائي E.D.I.M.E.L بموجب مرسوم رقم 21/83

والمؤرخ في 01 جانفي ومقررها العاصمة.

المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكهربائية E.N.I.CAB بموجب مرسوم رقم 20/83 ومقررها الجزائر العاصمة وتشرف على ثلاث وحدات إنتاجية ألحقت بموجب المرسوم رقم 27/83 وهي:

- وحدة جسر قسنطينة بالقبة والمختصة بصناعة الكوابل والأسلاك الكهربائية ذات الضغط المختص والمتوسط بطاقة إنتاجية قدرها 26000 طن سنويا.

- وحدة السمار بالحراش وهي مختصة في صناعة الكوابل والأسلاك الهاتفية بطاقة إنتاجية تقدر ب

55000 طن سنويا.

- وحدة بسكرة مختصة في صناعة الكوابل الكهربائية بأنواع متعددة وتقدر طاقتها ب28600 :

أي ما يعادل 125362 كم.

انبثقت المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل وحدة بسكرة بموجب مرسوم وزارة التخطيط والتنمية الصناعية DGDI رقم 119/17، ولانجاز هذه الوحدة أبرمت مؤسسة SONELEC آنذاك حوالي عقد مع مؤسسات وطنية وأجنبية منها:

SKET مؤسسة ألمانية كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالآلات والمعدات وتكوين اليد العاملة المحلية بألمانيا والجزائر، ووضع طرق التسيير ونقل التكنولوجيا وقد كلف هذا مبلغ قدره 6426 ألف دينار جزائري. INVEST-IMPORT من يوغسلافيا وفقا للعقد المبرم بتاريخ 07 مارس 1979 تتكفل هذه المؤسسة بتركيب الآلات.

SOGELERC من فرنسا اهتمت بدراسة أشغال الهندسة المدنية .

أما العقود التي أبرمت مع المؤسسات الوطنية فكانت منها:

✓ GENISIDER : تكلفت بأشغال الهندسة المدنية.

✓ BATIMETAL : اهتمت بالهياكل الحديدية.

✓ ENITEL: أسندت لها مهمة تجهيز الوحدة بالإنارة.

✓ ENP : أوكلت لها مهمة الدهن والطلاء.

#### الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة

ظلت مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وحدة تابعة لوحدة الأم كغيرها من الوحدات إلى غاية صدور قرار إعادة هيكلتها بتاريخ 04 نوفمبر 1997 حيث انعقدت الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة الوطنية الاقتصادية EN.I.C.A.B وألحقت بالشركة القابضة العمومية HELEET الشركة القابضة للكهرباء والإلكترونيك والإعلام الآلي، وقد أصدرت قرارات هي:

- قررت الجمعية تغطية الخسائر المتراكمة عن الاستغلال من خلال فرق إعادة التقييم للميزانية.

- قررت تقسيم المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل إلى ثلاث مؤسسات قانونية على شكل شركات

بأسهم تابعة للشركة القابضة العمومية وهم:

- مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB شركة أسهم رأس مالها 320.000.000 دج مقرها بسكرة .
- مؤسسة الكوابل الكهربائية CABEL شركة أسهم رأس مالها 70.000.000 دج مقرها القبة.

- مؤسسة الكوابل الهاتفية CATEL شركة رأس مالها 50.000.000 دج بواد السمار .
- تشكيل لجنة تتكفل بتنفيذ التقسيم بكل إجراءاته.
- حددت الجمعية تاريخ 01 أكتوبر 1998 كتاريخ بداية النشاط وعمليات المؤسسات الثلاث الجديدة وأصبحت تحت إشراف الشركة القابضة العمومية HELEET.
- EN.I.C.A.B مؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 801.000.000 دينار جزائري، تقع في المنطقة الصناعية غرب مدينة بسكرة على جانب الطريق الوطني رقم 46 تبعد حوالي 450 كم عن الجزائر العاصمة و360 كم عن حاسي مسعود، وتعد هذه المؤسسة من أكبر المصانع في إفريقيا، وتقدر مساحتها 42 هكتار منها 12 هكتار مغطاة و30 هكتار غير مغطاة، الطاقة الإنتاجية المبدئية هي 28000 طن وتم رفعها لأسباب تكنولوجية واقتصادية، يبلغ عدد عمال المؤسسة إلى غاية 2011/01/20 ب 1017 عامل، حوالي 77 % منهم يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهم يقسمون بدورهم إلى:

❖ إطارات : 86.

❖ أعوان تحكم: 228.

❖ أعوان تنفيذ: 703.

وهي تتبع مجموعة من المراحل في الإنتاج وهي:

1. مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
  2. مرحلة الضفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
  3. مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.
  4. مرحلة التجميع: هي عملية ضمف الأسلاك معزولة.
  5. مرحلة التدريج: وهي عملية تليف لشريط واقى يحمى الكوابل من الضغوط الخارجية.
  6. مرحلة التغليف: وهي أفر عملية وتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقي.
- وتوزع المؤسسة منتجاتها على عدة زبائن التي تتعامل معهم:
- المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ).
  - المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية (KAHRIF).
  - المؤسسة الوطنية لتوزيع العتاد الكهربائي (EDIMEL).

- المؤسسة الولائية لتوزيع الأجهزة الكهرومنزلية (EDID).
- وهناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية التي تستهلك الكوابل أو تعيد تسويقها كما تعمل المؤسسة على اكتساب مكانة في السوق العالمية.
- ومن أهم المواد الأولية المستخدمة هي:
  - سلك النحاس.
  - سلك الألمنيوم.
  - المواد الكيماوية المكونة للغلاف.
- والمؤسسة تستورد معظم موادها من:
  - ✓ شركة SARCO VSAN التركية: وتستورد منها المؤسسة النحاس.
  - ✓ شركة MARCRICH الإسبانية: وتستورد منها المؤسسة الألمنيوم.
  - ✓ شركة MIDALCABLE : وتستورد منها الألمنيوم.
  - ✓ شركة BOREALIS البلجيكية: وتزود المؤسسة بمادة P.V.C.
  - ✓ شركة PLASCORB الفرنسية: وتزود المؤسسة بمادة P.V.C.
  - ✓ شركة TEKFEN التركية: وتزود المؤسسة بمادة P.V.C.
  - ✓ شركة ENAB بسكيدة: وتزود المؤسسة بمادة الخشب.
  - ✓ شركة ENG بالخروب: تزود المؤسسة بمادة الطباشور (LaCraie).
  - ✓ مؤسسة الكوابل بالقبة: وتزود المؤسسة بمادة النحاس و P.V.C.
- عملت المؤسسة منذ 1999 في وضع وتأسيس سياسة خاصة بجودة المنتج وذلك عبر تطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تصل بها إلى التحكم الكلي في نوعية المنتج، وبالفعل فلقد توصلت المؤسسة إلى الحصول على علامة إسهاد" الايزو " 9001 سنة 2000 وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الإبقاء على علامة الإسهاد وتطوير نوعية منتجها والاستجابة لكل الطلبات كما ونوعا.

في ماي 2008 دخلت مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة في شراكة مع شركة General câble برأسمال اجتماعي 1.010.000.000 دينار جزائري بنسبة 30%، وتعتبر هذه المؤسسة أكبر المؤسسات العالمية في هذا المجال، وبهذا تأمل مؤسسة صناعة الكوابل في تطوير أدائها كما ونوعا وكذلك اقتحام السوق العالمية مع المحافظة على الريادة في تغطية احتياجات السوق الوطنية.

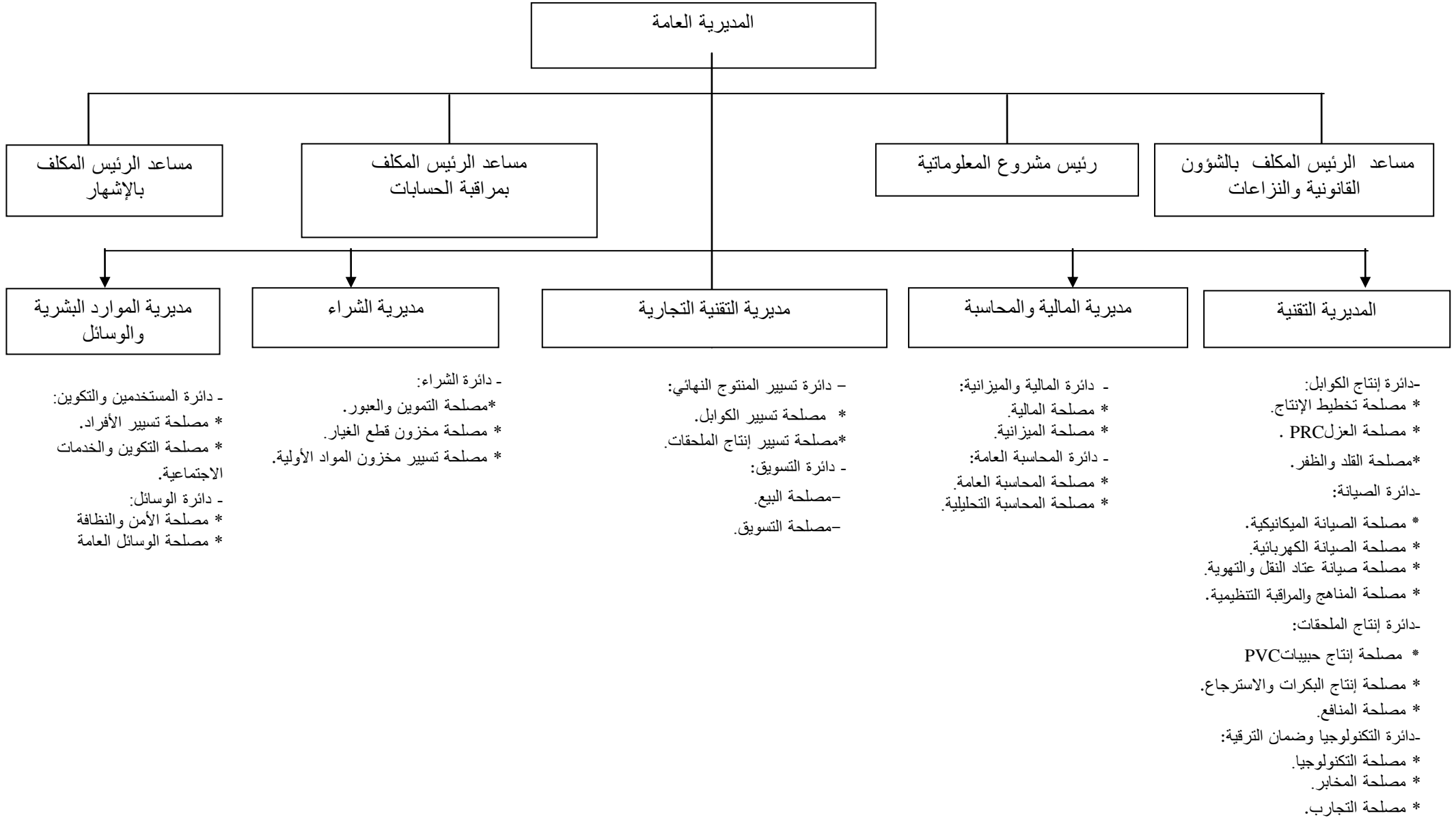
وتسعى المؤسسة حاليا إلى اكتساب إسهاد ISO 14001\_ version 2004 حيث يمثل هذا التوجه سياسة عامة حيث تشمل جميع نشاطات المؤسسة.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN.I.CAB

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة ويوضح مختلف المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية الرئيسية والفرعية التي تقوم بمختلف الأعمال والأنشطة لتحقيق أهداف المؤسسة كما يبين أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل المؤسسة. بعد إعادة الهيكلة سنة 1997 أجريت على الهيكل التنظيمي للمؤسسة عدة تغييرات وانبعثت أسلوب المديرية بدلا في أسلوب الدوائر الذي كانت تتبع قبل إعادة الهيكلة وبهذا أعادت النظر في تنظيم مختلف وظائفها وذلك أما بإضافة وظائف إدارية جديدة أو بإجراء تعديلات على بعض الوظائف أو التخلي عن بعضها. ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة EN.I.C.A.B كما يلي:

### الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية





يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة EN.I.C.A.B من:

- (1) **المديرية العامة** : تهتم بالإشراف وصناعة مختلف مهام المؤسسة والتنسيق بين المديريات الفرعية وذلك بمساعدة مجموعة استشارية بالإضافة إلى الأمانة العامة والموضحة كما يلي:
  - مكلف بالشؤون : القانونية مهمته معالجة وحل المنازعات الداخلية بين العاملين والإدارة وكذا الخارجية بين المؤسسة والموردين أو بين المؤسسة والزبائن.
  - مكلف بالإعلام الآلي : مهمته استقبال التقارير الشهرية للمؤسسة بالنسبة لمختلف النشاطات حيث توجه إلى لوحة القيادة لمراقبتها وتقييمها ومعرفة النقائص.
  - مكلف بمراقبة الحسابات: مهمته مراقبة الحسابات الخاصة والصادر والوارد والمبالغ المال للمؤسسة.
  - الأمانة العامة: تعتبر أهم قسم في الإدارة فهي تهتم بتنشيط وترقية المؤسسة نظرا لعلاقتها المباشرة مع المدير كما تعتبر حلقة وصل بين باقي الأقسام والمدير وتتمثل مهامها في:
    - تنفيذ قرارات المسؤول الأول في المؤسسة(المدير).
    - الرد على المكالمات الهاتفية والمراسلات.
    - الرقن على الآلة الكاتبة واستعمال الإعلام الآلي.
    - الاستقبال الجيد والمعاملة الحسنة.
- (2) **المديرية التقنية**: تعتبر من أكبر المديريات في المؤسسة مهمتها الرئيسية تسيير عمليات الإنتاج وتتضمن أربعة دوائر:
  - دائرة إنتاج الكوابل : وتعتبر من أكبر على مستوى المؤسسة تشرف على تخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بمختلف مراحلها من دخول المواد الأولية إلى آخر مرحلة وهي تعبئة الكوابل في البكرات الخشبية وتضم خمسة مصالح كل مصلحة تهتم بمرحلة معينة من صنع الكوابل:
    - مصلحة تخطيط الإنتاج.
    - مصلحة العزل PRC .
    - مصلحة القلد والظفر.
  - دائرة الصيانة : تشمل الأعمال المتعلقة بحماية وصيانة وسائل الإنتاج والآلات الميكانيكية و وسائل النقل، ووسائل التكييف وتأمين الطاقة الكهربائية وتشرف على أربعة مصالح:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
  - مصلحة الصيانة الكهربائية.
  - مصلحة صيانة عتاد النقل والتهوية.
  - مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.
- دائرة إنتاج الملحقات : تقوم بتصنيع المنتجات حسب برنامج موضوع من طرف مصلحة تخطيط الإنتاج أي الإشراف على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف المراحل وكذلك تهتم بتمويل المؤسسة بالطاقة الكهربائية فتزودها بالخشب للإنتاج البكرات وتظم ثلاث مصالح:
- مصلحة إنتاج حبيبات PVC .
  - مصلحة إنتاج البكرات والاسترجاع.
  - مصلحة المنافع.
- دائرة التكنولوجيا وضمان الترقية : تقوم بمراقبة المنتج تام الصنع ومدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها ومراقب الجودة وأيضا مراقبة المواد المشتراة من الداخل والخارج، وفقا للمعايير التي تستدعيها مواصفات الشراء من أجل التأكد من أنها صالحة للاستعمال وهذا عن طريق مصالحها الثلاث:
- مصلحة التكنولوجيا.
  - مصلحة المخابر.
  - مصلحة التجارب.
- (3) مديرية المحاسبة و المالية:** مهمتها تسجيل العمليات المالية والمحاسبة للإعطاء صورة واضحة عن الوضع المحاسبي والمالي للمؤسسة وتشمل دائرتين:
- دائرة المالية والميزانية: تهتم بتخطيط الميزانية المالية للمؤسسة والتسيير المالي للمدخلات والمخرجات وتضم مصلحتين:
- مصلحة المالية.
  - مصلحة الميزانية.
- دائرة المحاسبة العامة: تهتم بمتابعة المصاريف و المدخلات والمخرجات وتضم:
- مصلحة المحاسبة العامة.
  - مصلحة المحاسبة التحليلية.

**(4) المديرية التقنية التجارية:** تقوم بدراسة المحيط الخارجي للمؤسسة بما فيه من متغيرات السوق والزبائن وتضم الدوائر التالية:

- دائرة تسيير المنتج النهائي : وتضم:

▪ مصلحة تسيير الكوابل.

▪ مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.

- دائرة التسويق: تقوم بتوزيع الإنتاج النهائي لضمان التموين الكافي وفي حدود الأجال والتكاليف المناسبة لكل مشروع وتضم:

▪ مصلحة البيع: تقوم بدراسة السوق ومتغيراته كالأسعار مثلا.

▪ مصلحة التسويق: وتهتم بالعلاقة مع الزبائن وتسويق المنتج.

**(5) مديريةة الشراء:** تقوم بتنسيق ومراقبة بالمشتريات، ونشير إلى أن هذه المديرية كانت سابقا مدمجة مع المديرية التجارية، وتشمل دائرة الشراء وتضم:

▪ مصلحة التموين والعبور.

▪ مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.

▪ مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.

**(6) مديريةة الموارد البشرية والوسائل:** مهمتها تنظيم عمل الدوائر والمصالح والتأكد من صلاحيتها وتأهيل العاملين وتأمين ظروف العمل ووسائل النقل والتجهيزات، وتوفير الشروط الحسنة للعامل (الترقية، الانتفاع، التكوين...) وكذا تأمين محيط العمل من المخاطر، والتي تتكون من:

- دائرة المستخدمين والتكوين : وتهتم بكل الشؤون الاجتماعية والعملية للعامل وكل ما يتعلق بظروف العمل ويتكون من مصلحتين:

▪ مصلحة تسيير الأفراد.

▪ مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.

- دائرة الوسائل : ويضم:

▪ مصلحة الأمن والنظافة : وضع كل ما من شأنه وقاية العمال من الأخطار وأيضا السهر على الحفاظ على أمن المؤسسة.

- مصلحة الوسائل العامة : تسهر على توفير نقل العمال، صيانة المباني، النظافة، تسيير الأثاث، والسكنات الوظيفية.

### الفرع الرابع: طبيعة النشاط

#### أولا-النشاط الإنتاجي

يقترن نشاط المؤسسة في إعداد وإنجاز الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، منها الخاصة بالتجهيزات المنزلية والصناعية مثل كوابل الآلات والمعدات والكوابل الكهربائية، والخاصة بإيصال الكهرباء، وكوابل صناعية ذات ضغط عالي، وأخرى ذات ضغط متوسط، بالإضافة فإن المؤسسة تنتج أيضا البكرات الخشبية كما استطاعت أن تنتج أنواع جديدة من الكوابل، والمتمثلة في Alu /Acier Almec حيث يتمتع هذان النوعان بخفة الوزن والنوعية الجيدة ويصل إنتاج المؤسسة من الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها إلى 530 نوع وتتمثل أهم عائلات منتجاتها من الكوابل فيما يلي:

- الكوابل المنزلية : يوجد 129 نوع ضغطها(250-750 فولط).
- الكوابل الصناعية : تضم 70 نوع ضغطها(600-1000 فولط).
- الكوابل ذات الضغط المتوسط : تضم 70 نوع ضغطها(1000-30000 فولط) .
- الكوابل ذات الضغط المرتفع : يفوق ضغطها 30000 فولط وهي غير محددة العدد.
- كوابل التوزيع : تضم 15 نوع تستعمل لإيصال الكهرباء.
- الكوابل غير معزولة : تضم 10 أنواع ضغطها 220000 فولط.

ولإنتاج مختلف أنواع الكوابل فإن المؤسسة تحتاج لجملة من المواد الأولية منها:

- ✓ الألمنيوم : تتحصل عليه من عدة دول أوروبية وعربية كالبحرين وهو يستخدم كموصل كهربائي.
  - ✓ النحاس : والذي يتم استيراده من شركة Marcrich بإسبانيا وكذا تركيا والسعودية وبلجيكا.
  - ✓ الطباشير : وتزود به المؤسسة من فرنسا.
- كما أن هناك مواد أخرى متنوعة كالألواح والمسامير... وكذا قطع الغيار، والكوابل المنتجة تكون مزودة بعازل من نوع PVC و PRC هذا الأخير نتحصل عليه من بلجيكا.

**ثانيا-النشاط التجاري**

بالإضافة إلى النشاط الإنتاجي الذي تقوم به المؤسسة فهي تقوم أيضا بنشاط تجاري، يتمثل في مختلف عمليات البيع التي تقوم بها، ويمكن تصنيفها إلى:

(1) **البيع للزبائن الدائمين:** في نهاية كل سنة يقوم الزبائن المعتاد التعامل معهم (الدائمين) بالإيصال بالمديرية العامة وتقديم جدول الاحتياجات السنوية الجديدة مع برنامج تسليم شهري. وبعد دراسة الطلبية (الملحق رقم 03) يتم إجابة الزبون في شكل عرض تجاري تقني، وبعد المناقشة والتفاوض يتم التوصل إلى اتفاق نهائي حول بنود الاتفاق وإجراءات التسليم. تجهز الطلبية وتحجز في مكان معين مرفوقة بوثيقة تبين اسم الزبون، نوع المنتج، الوزن، الطول، وترسل فاتورة شكلية للزبون تأكيدا على أن الطلبية جاهزة، ويمكنه إنهاء إجراءات التسليم ونقلها. وعند حضور الزبون للمؤسسة يتسلم طلبيته مرفوقة بالفاتورة النهائية.

(2) **البيع للزبون العادي:** يتصل الزبون العادي بالمؤسسة عن طريق الهاتف مباشرة مع الإطار التجاري، ثم يرسل وصل الطلبية عن طريق الفاكس يحدد فيه أنواع المنتجات والكميات التي يطلبها. استنادا على هذا الوصل يقوم العون التجاري بتحرير وصل المعاينة محددًا فيه أنواع الكوابل المطلوبة وكمياتها، ويرسله إلى دائرة تسيير المنتج النهائي، تقوم هذه الأخيرة بالرد على نفس الوصل إما بالإيجاب أي إمكانية توفر الكميات والأنواع المطلوبة أو بالسلب، ويحرر العون التجاري فاتورة شكلية وفقا لوصل المعاينة محدد فيها الأنواع والكميات المتاحة، وترسل إلى الزبون وإذا كان هذا الأخير رد بالإيجاب يتم الاتفاق على آجال تسليم طلبيته.

(3) **البيع في حالة المناقصات.**

3-1- **البيع عن طريق المشاركة في المناقصات المحلية:** بعد اطلاع المؤسسة على المناقصة المعلنة

بالجريدة والتأكد من مطابقتها لمواصفات منتجاتها، تقوم مصلحة البيع بالاتصال بمصلحة تسيير المنتج النهائي لمعرفة إمكانية إنتاج أنواع وكميات الكوابل المعلن عنها في المناقصة وأوقات تسليمها، وإن توفرت إمكانية القيام بذلك ملف يتضمن البيانات التالية :

- في ملف مغلق
- نوع المادة المطلوبة
  - الكمية
  - التوقيت والتسليم
  - طريقة التسديد
  - صلاحية العروض

عند إرسال عرض المناقصات على المؤسسة يتم إعداد العقد بعد الاتفاق على مختلف البنود والإمضاء عليه ويدفع الزبون تسبقاً يحدد حسب حجم الطلبية.

3-2- المشاركة في المناقصات الخارجية : للمشاركة في المناقصات الخارجية المعلن عنها تقوم المؤسسة بإرسال ملف مغلق يتضمن البيانات المطلوبة حسب شروط المناقصة، وعند إرسال العرض على المؤسسة أن تقوم بتحضير العقد وفقاً للشروط المتفق عليها بين الطرفين حول السعر، الكمية، طريقة التسديد، نوع وطريقة التسليم، وبعد تحضير الطلبية يتم شحنها وإرسالها مرفقة بملف كامل متكون من:

- فاتورة نهائية معدة باللغة الإنجليزية ووصل التسليم.
- قائمة التصنيف.
- نسخة من عقد التأمين.
- تصريح بالتصدير.
- بوليصة الشحن التي تتضمن بيانات حول نوع السلعة والكميات التي تم شحنها يرسل هذا الملف إلى عدة جهات، منها البنك، الزبون عن طريق البريد السريع، ملف يرافق البضاعة أثناء رحلتها في محفظة مغلقة وملف آخر إلى مصلحة الجمارك<sup>1</sup>.

فمن خلال الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل، ارتأينا أن زبائن المؤسسة هم المسؤولون على نقل منتجاتهم بعد إتمام عملية الشراء، فالمؤسسة ليست مسؤولة على نقل المنتج، على خلاف الزبائن الدائمين إذا طلبوا من المؤسسة أن توصل لهم منتجاتهم فتقوم بذلك وتهتم هذه الأخيرة بمصاريف النقل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - شيراز حاييف سي حاييف، دور إدارة التوزيع لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص195-200.

**المطلب الثاني: واقع تسيير علاقات الزبائن في مؤسسة صناعة الكوابل**

تلجأ المؤسسة إلى مجموعة من المتغيرات التي تستطيع من خلالها التحكم نسبيا في مسار الإستراتيجية العامة والتي ينبغي تعديلها عبر الزمن نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية، وهي المنتج، السعر، التوزيع، الترويج. فمن خلال فترة الدراسة لاحظنا أن المؤسسة لا تمتلك إدارة واضحة لعلاقتها مع الزبائن بالشكل الذي تحدثنا عنه في إطارنا النظري. لكن هناك ملامح تشير إلى أن المؤسسة تهتم بزبائنها وتسعى إلى تطوير ذلك حتى الوصول إلى التطبيق الحقيقي لها وهذا يعني أن المؤسسة تضع هدف الوصول إلى تسيير علاقات الزبائن. و تتوضح ملامح تسيير العلاقة مع الزبون في المؤسسة من خلال:

**الفرع الأول: المنتج**

يُعرف المنتج بمفهومه الشامل بأنه " مجموعة المنافع التي يحصل عليها الزبون لإشباع حاجاته وهي مادية من خصائص مكونة له ومنافع نفسية من جراء استخدام هذا المنتج"<sup>2</sup>، تقوم هذه المؤسسة بالتركيز على صناعة الكوابل الكهربائية المتميزة بالجودة (كوابل منزلية، كوابل التوزيع، كوابل الضغط العالي والمتوسط، الكوابل الصناعية) كما تقوم بإنتاج منتجات أخرى (كالبكرات الخشبية لتوظيف الكوابل، وإنتاج حبيبات الكومبوند لصناعة فرشاة الأحذية والقارورات البلاستيكية والأنابيب.....).

- ❖ كوابل منزلية: تستخدم في المباني والاستخدامات المنزلية، وتصنع من النحاس وتعزل بمادة PVC.
  - ❖ الكوابل الصناعية: تصنع من مادة النحاس أو الألمنيوم وتعزل بمادة PVC أو PRC<sup>+</sup> كما تغلف بمادة PVC، وتستخدم هذه الكوابل تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات.
  - ❖ كوابل الضغط المتوسط والعالي: تستخدم الكوابل ذات التوتر المتوسط في نقل الكهرباء تصنع من مادة النحاس والألمنيوم وتعزل بمادة PRC وتغلف بمادة PVC.
  - ❖ كوابل التوزيع: وهي كوابل غير معزولة تستخدم في نقل الكهرباء من مولد آخر، أما مادة الصنع فهي خليط من الألمنيوم و المغنزيوم و السيليسيوم.
- ومنذ أن استقلت ENICAB عن المؤسسة الأم بعد إعادة الهيكلة، استطاعت إنتاج أنواع جديدة من الكوابل سنة 98 و99 من بينها:
- ❖ كوابل ALU/ACIER : وهي كوابل معزولة بمادة PRC ، مظفورة بالشبكات الهوائية تستعمل لإيصال الكهرباء من حي لآخر.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد : نذير قويزي ، المسؤول الجهوي للمبيعات.

<sup>2</sup> - محمد فريد الصحن وإسماعيل السيد، مرجع سابق، ص180.

<sup>+</sup> حبيبات صغيرة جدا من البلاستيك، تستخدم مرة واحدة فقط في عملية الإنتاج.



- ❖ كوابل ALEMELEC : وهي كوابل مصنوعة من مزيج الألمنيوم المقوى بالفولاذ، حيث يتمتع النوعين بالخفة والنوعية الجيدة.
- ❖ البكرات الخشبية: قطر ها الخارجي يتراوح بين 75 إلى 260 سم تسهل نقل الكوابل.
- ❖ وفي السنوات الأخيرة أصبحت المؤسسة لا تقوم بإنتاج الكوابل فقط بل أضافت إلى ذلك إنتاج (PVC) والتي صارت تسوقها للمؤسسات ذات الصناعة البلاستيكية ، هذا بالإضافة إلى استعمالها في صناعة الكوابل الكهربائية.

باستثناء الحجم الذي تشغله المؤسسة فإنها تستطيع إنتاج 30000 طن/سنويا من مختلف أنواع الكابلات المصنوعة من النحاس أو الألمنيوم، المعزولة بمادة البوليفينيل والبوليبيلان والعارى منها. وبهذا الشكل فان المؤسسة تحتل مكانة خاصة في تلبية طلبات الزبائن الأساسيين الجزائريين الذين يستعملون الكوابل الكهربائية منهم(شركة كهريف، شركة سونلغاز بجميع فروعها وقطاع المحروقات وكذا الموزعين المعتمدين للمؤسسة) بهذا واعتبارا من التخمينات والإحصائيات الموجودة لدى المؤسسة، فإنها تتحكم في 58% من نصيب احتياجات السوق الداخلية الجزائرية وهذا بكل أنواع الكابلات المباعة والتي تستطيع المؤسسة إنتاجها ووضعها تحت تصرفات الزبائن على أساس:

✓ 90% من الكابلات ذات التوتر المتوسط.

✓ 90% من الكابلات الصناعية المظفورة المصنوعة من الألمنيوم.

✓ 45% إلى 55% من الكابلات الصناعية والمنزلية.

ونظرا لوجود عدة عوامل مساعدة في تطور المؤسسة منها وضعها الجغرافي، وكذا التقديرات للاحتياجات المستقبلية للطلبات في السوق الوطنية لهذه الأنواع من الكوابل. وعند الأخذ في الاعتبار مشروع 55 مليار دولار المعدة لمخطط التنمية في الجزائر، وكذا الطلبات المتزايدة في المغرب العربي وإفريقيا مستقبلا، بهذه المعطيات نستطيع القول بأن مؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة لها الحظ الكبير أن تكون في موقع مشرف، وأن تكون هي الرائدة على مستوى إفريقيا في ميدان صناعات الكوابل الكهربائية وتسويقا<sup>1</sup>.

#### الفرع الثاني: السعر

"أي قيمة يضعها الفرد مقابل حصوله على منفعة ما تأتي من خدمة أو سلعة ما"<sup>2</sup>. قبل التطرق إلى سياسة المؤسسة في تحديد أسعارها، سيتم التعرف على القوى المحددة للسعر في المؤسسة:

<sup>1</sup>-مقتبسة من وثائق بالمؤسسة.

<sup>2</sup>-إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص419.

### ➤ القوى المحددة للسعر في المؤسسة:

- تواجه مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية مجموعة من الظروف التي تؤثر عليها عند تخطيط سياستها السعرية، وتتمثل هذه القوى فيما يلي<sup>1</sup> :
- ✓ **الطلب:** يؤثر هذا العامل على السياسة السعرية للمؤسسة، فعند انخفاض الطلب تقوم بتخفيض الأسعار وذلك بتخفيض هامش الربح.
  - ✓ **المنافسة:** تعتبر المنافسة العامل الأكثر تأثيراً على الأسعار، حيث تواجه المؤسسة منافسة شديدة وطنية وأجنبية.
  - ✓ **الزبائن:** هناك زبائن يتعاملون بصفة دائمة مع المؤسسة، وعليه فإن المنتجات الموجهة إليهم تختلف أسعارها عن باقي الزبائن وتختلف أيضاً حسب الكميات المسوقة إلى هؤلاء الزبائن، وهذا في محاولة لكسبهم والاحتفاظ بهم.

تحدد مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة سعر البيع عبر مراحل، حيث بعد حضور مراسلة من مصلحة التجارة إلى مصلحتين أساسيتين هما (مصلحة التكنولوجيا، ومصلحة المحاسبة التحليلية) لتحديد سعر كابل معين، وهذا السعر يتضمن شئنين مهمين هما: نوع الكابل؟ هل هو جديد أو قديم؟، وبعدها تقوم مصلحة التكنولوجيا بدراسة المراسلة هل باستطاعة المؤسسة إنتاج هذا النوع من الكوابل حسب طلب الزبون؟ أو حسب الكمية المطلوبة؟ أي تتأكد هل بإمكان المؤسسة إنتاج هذا الكابل المطلوب؟ فإذا رأت مصلحة التكنولوجيا أن المؤسسة قادرة على الإنتاج تقوم بإنجاز وثيقتين هما:

- بطاقة تقنية للموارد **(الملحق رقم 04)** (لدراسة إنتاج 1000م).
  - بطاقة التوقيت الزمني المستغرق **(الملحق رقم 05)** لإنتاج 1000م.
- وتقوم بإرسالهما مباشرة إلى مصلحة المحاسبة التحليلية، فتقوم هذه الأخيرة بإحضار من مصلحة تسيير المخزون المواد الأولية أسعار المواد الأولية المستعملة لإنتاج كابل المطلوب إنتاجه بسعر الوسطى المرجح، وبعدها تقوم مصلحة المحاسبة التحليلية بحساب:

$$\text{السعر النهائي للمواد الأولية} = \text{السعر الوسطى المرجح} \times \text{الكمية المطلوبة}$$

فهنا تكون قد تمت من انجاز بطاقة تقنية الموارد. أما بطاقة التوقيت الزمني المستغرق فتقوم هذه المصلحة بإحضار من فرع الاستثمار، إهلاك آلات الإنتاج التي يستخدمونها لإنتاج هذا الكابل، وذلك حسب العلاقة التالية:

<sup>1</sup> - عبد الرحمان رايس، مرجع سابق، ص 143.

$$\frac{\text{الاهتلاك السنوي/10.5}}{173.33} = \text{إنتاج الآلة في الساعة}$$

- 10.5 (عدد أشهر العمل باستثناء العطل).

- 173.33 (عدد ساعات العمل في الشهر).

كذلك يتم الحصول على تكلفة العامل بالنسبة للمؤسسة من مصلحة المستخدمين لتحديد عمال آلة الإنتاج، وذلك عبر العلاقة التالية:

$$\frac{\text{المبلغ الذي يتحصل عليه العامل}}{\text{استغراق اليد العاملة}} = \frac{\text{التوقيت الزمني المستغرق للآلة}}{173.33}$$

وبعدها تتحصل مصلحة المحاسبة التحليلية على تكلفة الإنتاج المباشرة بالعلاقة:

$$\text{تكلفة الإنتاج المباشرة} = \text{تكلفة المواد} + \text{الاهتلاك} + \text{تكلفة اليد العاملة}$$

أما بالنسبة للتكاليف غير المباشرة (كالنقل، النظافة،....) لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها قبل عملية المباشرة في الإنتاج، لذلك تحدد هذه المصلحة نسبة مئوية معينة من تكاليف الإنتاج المباشرة (حسب نوع الكابل وكذلك حسب خبرة إطارات هذه المصلحة تحدد هذه النسبة). ويتم تحديد سعر التكلفة ب العلاقة :

$$\text{سعر التكلفة} = \text{تكاليف الإنتاج المباشرة} + \text{تكاليف الإنتاج غير المباشرة}$$

كما يتم اقتراح هامش الربح بتحديد نسبة معينة من سعر التكلفة سعر خارج الضريبة، وترسل كل هذه المعلومات إلى لجنة محددة من: المدير العام، مدير الشراء، مدير البيع، مدير الشؤون القانونية، مدير التجارة، يقومون

بتحديد سعر البيع الحقيقي وليس المقترح من طرف مصلحة المحاسبة، مع مراعاة ظروف السوق وأسعار المنافسين. ويكون بالتالي قد تحدد سعر بيع الكابل مع إضافة في الأخير تكلفة التعبئة والتغليف (البكرات الخشبية).

$$\text{سعر البيع النهائي} = \text{سعر البيع المحدد} + \text{تكلفة التعبئة والتغليف}$$

وتختلف أسعار الكوابل (صناعي، منزلي، متوسط الضغط،....) بسبب تكلفة كل كابل واستهلاكه المختلف للمواد الأولية المستعملة، التغليف، أسعار المنافسين، الزبون (دائم أو حالي). فبالنسبة للأسعار مرتفعة في نوعية معينة من الكوابل ومنخفضة في أخرى، فالكوابل التي أسعارها مرتفعة تمتاز بالجودة وندرة آلات إنتاجها بالنسبة للمؤسسات المنافسة، وتستخدم مؤسسة صناعة الكوابل سياسة معينة من المعاملة حيث تقوم بتخفيض سعر كابل معين ورفع سعر الكابل المهم بالنسبة للزبون دون شعوره من أجل الاحتفاظ به وعدم مغادرته المؤسسة<sup>1</sup>.

### الفرع الثالث: التوزيع

تملك مؤسسة EN.I.C.A.B على 25 موزع منتشرين عبر كامل التراب الوطني الجزائري تقريبا (بسكرة، عنابة، الواد، خنشلة، تلمسان،....)، (كل الموزعين موجودين في الملحق رقم 06) يوزعون منتجاتها لحسابهم ويعرفون بالمؤسسة وبمنتجاتها. كما أنهم يروجون لها، مما جعلها تهتم بهم كثيرا لأنها تدرك أنهم يمثلون رأسمالها الحقيقي حيث الوحيديين الذين تقوم المؤسسة بمنحهم مهلة للتسديد تبلغ 60 يوما، كما تهتم بالتنسيق بينها وبينهم لمعرفة مدى رضا زبائنها عن ما تقدمه من منتجات وخدمات عن طريقهم وتحسين المجالات الممكنة، كما تعتمد أيضا على التوزيع المباشر مع زبائنها الدائمين أو الحاليين بحضورهم للمؤسسة مصحوبين بوسائل النقل الخاصة بهم، وأما الذين لا يملكون وسائل النقل فالمؤسسة تتحمل نقل المنتج حيث تملك شاحنة واحدة فقط<sup>2</sup>.

### الفرع الرابع: الترويج

يعتبر الترويج مجموعة الطرق والأساليب التي تسمح بالاتصال بالسوق، وغالبا ما تدعى بالمزيج الاتصالي أو الترويجي. كذلك هو توجيه الزبون، وإقناعه وحثه على الحصول على منتجات التي من شأنها أن تعيده إلى حالته الطبيعية، وتمنع تعرضه لأي مؤثر يغير من طبيعته سلوكه.

<sup>1</sup> - مقابلة مع السيد: نور الدين بشة، إطار بمصلحة المحاسبة التحليلية.

<sup>2</sup> - مقابلة مع الأنسة فطيمة الزهراء ريم قوبع، إطار تجاري.

فيعرف الترويج من جهة الزبون بكل ما يتعلق بالمؤسسة، المنتج، العلامة التجارية، الأسعار، استخدامات المنتج. ليقضي بذلك على أي تردد من طرف الزبون، بخلقه للجو النفسي الملائم والذي من خلاله يتقبل الزبون ما تعرضه أو تقدمه له المؤسسة من سلع وخدمات.<sup>1</sup>

وتتبع مؤسسة صناعة الكوابل مجموعة من الأساليب الترويجية هي:

**أولاً-الهدايا:** وهي عبارة عن سلع بسيطة إضافية تقدم مجاناً إلى المشتري عند شرائه سلعة معينة، وقد تكون هذه السلع المقدمة كهدايا تدخل ضمن الخط الإنتاجي للمؤسسة كما قد تكون منتجات لمؤسسة أخرى. حيث مؤسسة صناعة الكوابل تقوم بتقديم هدايا في نهاية السنة توزع بمعيار علمي كالزبائن ذو رقم أعمال عالي في المؤسسة.<sup>2</sup>

**ثانياً- المعارض:** وهي عبارة عن مساحات تقوم المؤسسة من خلالها بعرض مختلف منتجاتها لعامة الجمهور وتهدف من خلال إقامتها والاشتراك فيها إلى:

- ✓ تعريف الزبون بالمنتج وخصائصه، وإتاحة الفرصة لهم لرؤيته، والاستماع لشرح خصائصه، مما يؤدي إلى إقناعهم بأهميته وقدرته على إشباع احتياجاتهم، ثم اتخاذ القرار بالشراء.
- ✓ تكوين علاقات طيبة بين المؤسسات والجمهور.

حيث شاركت مؤسسة صناعة الكوابل في صالونات العرض الدولية والوطنية الخاصة بقطاع الطاقة نذكر منها:

- معرض حاسي مسعود الصناعي.

- المعرض الدولي الجزائري.

- معرض الكهرباء بالجزائر.

- ومعارض أخرى دولية بالعراق، فرنسا، الأردن سنة 2009،.... إلخ.

**رابعاً-الرعاية:** تقوم مؤسسة صناعة الكوابل بعملية الرعاية لبعض البرامج على اعتبار أنها وسيلة اتصال تقوم من خلالها بالتعريف بمنتجاتها، وقد اعتادت المؤسسة على رعاية العديد من البرامج والتظاهرات الرياضية والثقافية نذكر منها:

- المعهد الوطني للتجارة UNC.

- الاتحاد الرياضي لكرة القدم ببسكرة USB.

- سباق الدراجات بالقنطرة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- زينب بن التركي، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup>-مقابلة مع السيد رضا هلال، إطار تجاري.

<sup>3</sup>-مقابلة مع السيد رضا هلال، إطار تجاري.

### الفرع الخامس: أهمية وأهداف المؤسسة

#### أولاً- الأهمية الإستراتيجية لمؤسسة صناعة الكوابل لبسكرة

إن انجاز مؤسسة ضخمة كمؤسسة الكوابل بلسكرة، تعتبر انجازا استراتيجيا نظرا للأهمية الاقتصادية التي تكتسبها هذه المؤسسة، والتي كانت تهدف إلى تقليل التبعية الاقتصادية في مجال إنتاج الكوابل. حيث أن الأهمية المميزة لهذه الوحدة نابعة من نشاطها الإنتاجي وقدرتها على تعويض المؤسسات الأجنبية في مجال إنتاجها وتحكمها في تقنيات الإنتاج المتطور والتي من خلالها تنتج منتجات ذات مستوى عالي من الجودة (سياسة الجودة) (أنظر الملحق رقم 07)، وسعت مؤسسة صناعة الكوابل للحصول على شهادات دولية تثبت جودة منتجاتها، رغبة منها في تعزيز قدرتها التنافسية وإرساء مبادئ الجودة ومحاولة إرضاء زبائنها، وذلك ما تحقق فعلا بحصولها على شهادة الايزو.

#### 1- الحصول على شهادة الايزو 9002:

بدأت إجراءات حصول مؤسسة EN.I.C.A.B على شهادة الايزو 9002 بالتسجيل لدى الجمعية الفرنسية لضمان الجودة (A.F.A.Q (Association Francaise Assurance Qualité) المانحة لهذا النوع من الشهادات في سبتمبر 1998، وهذا تماشيا مع التطورات التي يشهدها القطاع الصناعي، وإرضاء للزبائن اللذين يميلون للتعامل مع المؤسسات التي تملك شهادات عالمية تثبت جودة منتجاتها. بعد ذلك تم اختيار جهة مسئولة عن تكوين المؤسسة وهي مؤسسة SERVIQUAL بفرنسا وذلك في أكتوبر 1998، والتي قامت بتقييم نظام المؤسسة مع اقتراح برنامج للتكوين تم الاتفاق عليه في فيفري 1999، ليتم الانطلاق في تطبيقه في ماي 1999 واستمر إلى غاية ديسمبر 2000، وقد كانت مدة التكوين 30 يوما مقسمة على 8 مراحل يتم فيها المراقبة والتقييم الدوري للمؤسسة، وبلغ عدد المستفيدين من هذا التكوين 41 إطار، اللذين قاموا فيما بعد بنقل معارفهم ومهاراتهم إلى باقي عمال المؤسسة.

قامت A.F.A.Q بتقييم مدى تطبيق المؤسسة لمتطلبات الشهادة، وبناء على ذلك تم اتخاذ قرار منح

شهادة (ISO9002:Version1994) لمؤسسة صناعة الكوابل EN.I.C.A.B في 01 جوان 2001. مع العلم أن تكاليف الحصول على هذه الشهادة قدرت بمبلغ 15.000 فرنك فرنسي، مقسمة على التقييم الأول لمنح الشهادة وكذا تكاليف المتابعة لعاميين متتاليين.

#### 2- الحصول على شهادة الايزو 9001:

قامت مؤسسة EN.I.C.A.B بتجديد طلب تغيير شهادة الايزو 9002 (إصدار 1994) في ماي 2003، حيث تم إدخال تعديلات على الشهادة السابقة بإضافة بعض العناصر كالاتصال الداخلي، والاستماع أكثر للزبون، والنظرة العملية للنشاطات ومراحل الإنتاج، وقد تم تقييم تطبيق مبادئ هذه الشهادة من طرف A.F.A.Q في

أكتوبر 2003، ليتم إصدار قرار منح شهادة (ISO9001 :Version2000) لمؤسسة EN.I.CAB في 17 نوفمبر 2003. كما تحصلت المؤسسة على (ISO 9001 :Version2008) (أنظر الملحق رقم 08)، مع العلم أن التكاليف الكلية للحصول على الشهادة قدرت بمبلغ 20 ألف أورو مقسمة كما يلي:

- تكاليف التقييم: والتي قدرت بمبلغ 10 آلاف أورو.
  - تكاليف المتابع الأولى: والتي تمت بعد عام من التقييم الأول و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو.
  - تكاليف المتابعة الثانية: تمت بعد مرور سنة كاملة من إجراء المتابعة الأولى و قدرت بمبلغ 5 آلاف أورو.
- فتعتبر هذه الشهادة تأشيرة لدخول المؤسسة للسوق العالمية ومن ثم قدرتها على البقاء وعلى تسويق المنتج المحلي ومنافسة المؤسسات العالمية، ولعل أهم مبتغى من عملية التصدير لهذه المنتجات هو مساهمتها بصورة فعالة في زيادة مدخلات التجارة الخارجية وكذا رسم سمعة جيدة للمنتج الجزائري في الأسواق العالمية. وعليه يمكن توضيح أهمية مؤسسة صناعة الكوابل فيما يلي:

- ✓ ادخال تكنولوجيا جديدة ومتطورة في مجال صناعة الكوابل.
- ✓ تخفيض نسبة استيراد الكوابل وتلبية حاجات الزبائن المحليين (الأسواق المحلية).
- ✓ تصدير منتجاتها إلى الخارج والمساهمة في تحسين الميزان التجاري، وإدخال العملة الصعبة لخزينة الدولة.
- ✓ القضاء على التبعية الاقتصادية للدول المتقدمة المتطورة في مثل هذه المنتجات.
- ✓ امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب الشغل الجديدة وهذا ما يتضح من خلال عدد العمال بهذه المؤسسة. لا تعتبر المؤسسة منفردة ومحتكرة للسوق كما يعتقد البعض بل لها منافسة من شركات داخل الوطن مثل: SOFAFE (Sétif) سطيف و CABEL (Alger) الجزائر العاصمة.
- كما أن المنتجات المستوردة من طرف الخواص تشكل منافس قوي أيضا خاصة منتجات الصين. فتعتبر الجودة الشغل الشاغل لكل أفراد المؤسسة إذ يتوقف عليها جذب أكبر عدد من الزبائن مما يضمن بيع منتجات المؤسسة، الأمر الذي يزيد من رقم الأعمال المحقق مما يعود بالفائدة على العمال عن طريق الحوافز المادية المقدمة لهم.

### ثانيا- أهداف المؤسسة

لقد أنشئت هذه المؤسسة بهدف تقليل نسبة التبعية الاقتصادية للخارج ومن أهم أهداف وحدة صناعة الكوابل الكهربائية ما يلي:

- تلبية حاجات السوق الوطنية والعمل على تدعيم وتنمية الاقتصاد الوطني.
- الدخول إلى الأسواق العالمية.

- ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها ومواجهة المنافسة التي تتعرض لها.
- الاستغلال الأمثل لمختلف الموارد وخاصة الموارد البشرية.
- الحفاظ على مستوى منخفض من استيراد الموارد الأولية.
- تخفيض التكاليف من أجل التوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية.
- إرضاء الزبائن والحفاظ عليهم وكسب ثقتهم وضمأن وفائهم.
- الحفاظ على شهادة الإيزوا Iso وزيادة التحكم في مقاييس الجودة، والحصول على شهادة نظام إدارة البيئة (Iso 14000) <sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: التحليل الكمي لبيانات المؤسسة محل الدراسة

سنتطرق في هذا المطلب إلى تطبيق التحليل الكمي لبيانات المؤسسة.

#### الفرع الأول: المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

وتشير إلى مدى مساهمة معرفة المؤسسة بزبائنها الحاليين و المرتقبين في تحسين تسيير علاقاتها معهم من حيث التعرف على الزبائن.

**1- العبارة الأولى:** تسعى المؤسسة إلى تحديد معرفتها عن الزبون من خلال:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* بحوث السوق ويمكن الرمز لها ب  $X_1$

\* بداية تعامله معها ويمكن الرمز لها ب  $X_2$

\* معرفة حاجاته ورغباته ويمكن الرمز لها ب  $X_3$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $X_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-5): التوزيع التكراري للعبارة الأولى

<sup>1</sup> - مقتبسة من وثائق من المؤسسة.



البيانات	التكرار	النسبة
X <sub>1</sub>	06	%16.66
X <sub>2</sub>	18	%50
X <sub>3</sub>	06	%16.66
X <sub>1+</sub> X <sub>2</sub>	02	%05.56
X <sub>2+</sub> X <sub>3</sub>	02	%05.56
X <sub>1+</sub> X <sub>2+</sub> X <sub>3</sub>	02	%05.56
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول نلاحظ أن 06 أفراد من العينة، اعتبروا بحوث السوق الخاصة بالمؤسسة الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة حول الزبون بنسبة 16.66%، أما الإجابة الثانية و هي الأكثر اختيارا و عددهم 18 فرد(نصف العينة) أي بنسبة 50% اعتبروا بداية تعامله معها هي الاختيار الأمثل و الأنسب، أما الإجابة الثالثة و المتكونة من 6 أفراد بنسبة 16.66% اعتبروا معرفة حاجاته و رغباته هي الاختيار الأنسب، أما الإجابة الرابعة و المتكونة من 2 أفراد بنسبة 05.56% اعتبروا بحوث السوق الخاصة بالمؤسسة و بداية تعامله معها هي الاختيار الأنسب، أما الإجابة الخامسة و المتكونة كذلك من 2 أفراد بنسبة 05.56% بداية تعامله معها و معرفة حاجاته و رغباته هي الاختيار الأنسب، أما الإجابة السادسة و المتكونة هي كذلك من 2 أفراد بنسبة 05.56% اعتبروا أن المؤسسة تسعى إلى تحديد معرفتها عن الزبون من خلال بحوث السوق الخاصة بها، بداية تعامله معها و معرفة حاجاته و رغباته هي الاختيار الأنسب و هي نسبة ضعيفة مقارنة بالإجابات الأخرى و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

## 2- العبارة الثانية: تستفيد المؤسسة من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* اختيار الزبائن ويمكن الرمز لها ب Y<sub>1</sub>

\* تحديد كيفية استهداف الزبائن ويمكن الرمز لها ب Y<sub>2</sub>

\* تحديد كيفية الاحتفاظ بالزبون ويمكن الرمز لها ب Y<sub>3</sub>

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب Y<sub>4</sub>

و يتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-6): التوزيع التكراري للعبارة الثانية**

البيانات	التكرار	النسبة
Y <sub>1</sub>	11	30.56%
Y <sub>2</sub>	11	30.56%
Y <sub>3</sub>	08	22.21%
Y <sub>1+</sub> Y <sub>2</sub>	01	02.78%
Y <sub>1+</sub> Y <sub>3</sub>	01	02.78%
Y <sub>1+</sub> Y <sub>2+</sub> Y <sub>3</sub>	04	11.11%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول أن 11 فرد من العينة، اعتبروا أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في اختيار الزبائن و هذا ما يعادل نسبة 30.56% وهو الاختيار الأنسب لهم، كذلك الإجابة الثانية تحتوي على 11 فرد من العينة بنسبة 30.56% و اعتبروا أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في تحديد كيفية استهداف الزبائن هي الاختيار الأنسب لهم و هي متساوية مع الإجابة الأولى و هما الأكبر نسبة مقارنة مع الإجابات الأخرى، فالثالثة تحتوي العينة على 08 أفراد بنسبة 22.21% أي أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في تحديد كيفية الاحتفاظ بالزبون، أما الإجابة الرابعة تتكون من فرد واحد بنسبة 02.78% و هي نسبة منخفضة جدا حيث أن فرد واحد اعتبر أن الاختيار الأنسب هو أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في اختيار الزبائن، وتحديد كيفية استهداف الزبائن، أما الإجابة الخامسة فهي كذلك تتكون من فرد واحد بنسبة 02.78% حيث اعتبر فرد واحد هذا الاختيار هو الأنسب أي أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في اختيار الزبائن وتحديد كيفية الاحتفاظ بالزبون، و الإجابة الأخيرة تتكون من 04 أفراد بنسبة 11.11% اعتبروا هذا الاختيار الأنسب أي أن المؤسسة تستفيد من قواعد البيانات الخاصة بزبائنها في اختيار الزبائن، وتحديد كيفية استهداف الزبائن وتحديد كيفية الاحتفاظ بالزبون و هي نسبة منخفضة نوعا ما مقارنة مع النسب الأخرى و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**3- العبارة الثالثة: تقوم المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن بمساعدتهم على:**

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*إعلامهم بوجود المنتج وخصائصه ويمكن الرمز لها ب Z<sub>1</sub>\*تقديم الشرح والنصح اللازمين لهم ويمكن الرمز لها ب Z<sub>2</sub>\*إعطائهم كل البيانات الضرورية من سعر/حجم/نوعية ويمكن الرمز لها ب Z<sub>3</sub>

\*لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $Z_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-7): التوزيع التكراري للعبارة الثالثة**

البيانات	التكرار	النسبة
$Z_1$	09	%25
$Z_2$	09	%25
$Z_3$	11	%30.56
$Z_1 + Z_2$	02	%05.55
$Z_1 + Z_3$	01	%02.78
$Z_1 + Z_2 + Z_3$	04	%11.11
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول أن 09 أفراد اعتبروا أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على إعلامهم بوجود المنتج وخصائصه فهو الاختيار الأمثل بالنسبة لهم بنسبة 25%، أما الاختيار الثاني يتكون كذلك من 09 بنسبة 25% أي ربع العينة اعتبروا أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على تقديم الشرح والنصح اللازمين لهم، فالاختيار الثالث يتكون من 11 فرد بنسبة 30.56% وهي النسبة الكبيرة اعتبروا أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على إعطائهم كل البيانات الضرورية من سعر/حجم/نوعية، أما الاختيار الرابع والذي يتكون من فردين بنسبة 05.55% تعد نسبة منخفضة مقارنة بالاختيارات الأخرى اعتبروا أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على إعلامهم بوجود المنتج وخصائصه وتقديم الشرح والنصح اللازمين لهم، والاختيار الخامس يتكون من فرد واحد فقط بنسبة منخفضة جدا تقدر ب 02.78% حددها هي الاختيار الأمثل واعتبر أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على إعلامهم بوجود المنتج وخصائصه وإعطائهم كل البيانات الضرورية من سعر/حجم/نوعية، أما الاختيار الأخير المتكون من 04 أفراد بنسبة 11.11% اعتبروا أن المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن تقوم بمساعدتهم على إعلامهم بوجود المنتج وخصائصه وتقديم الشرح والنصح اللازمين، وإعطائهم كل البيانات الضرورية من سعر/حجم/نوعية، و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**4- العبارة الرابعة: تستغل المؤسسة شكاوى الزبائن في:**

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*التقرب منهم ويمكن الرمز لها ب  $T_1$

\*فتح الحوار معهم ويمكن الرمز لها ب  $T_2$

\*التعرف عليهم أكثر ويمكن الرمز لها ب  $T_3$

\*لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $T_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-8): التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

البيانات	التكرار	النسبة
$T_1$	08	22.22%
$T_2$	18	50%
$T_3$	04	11.11%
$T_1+ T_2$	01	2.78%
$T_1+ T_3$	02	5.56%
$T_2+ T_3$	03	8.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول والمتكون من 08 أفراد بنسبة 22.22% اعتبروا الجواب الأمثل هو أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في التقرب منهم، أما الاختيار الثاني والمتكون من 18 فرد أي نصف العينة بنسبة 50% وهي أكبر نسبة اعتبروا الاختيار الأنسب لهم أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في فتح الحوار معهم، بالنسبة للاختيار الثالث والذي يشمل 04 أفراد بنسبة قليلة 11.11% اعتبروا أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في التعرف عليهم أكثر، والاختيار الرابع يتكون من فرد واحد بنسبة ضئيلة جدا تقدر ب 2.78% اعتبر أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في التقرب منهم وفتح الحوار معهم، الاختيار الخامس يتكون من فردين بنسبة قليلة 5.56% اعتبروا أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في التقرب منهم والتعرف عليهم أكثر هي الجواب الأمثل بالنسبة لهم، أما الاختيار الأخير يتكون من 03 أفراد بنسبة 8.33% اعتبروا أن المؤسسة تستغل شكاوى الزبائن في فتح الحوار معهم والتعرف عليهم أكثر و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

### **5- العبارة الخامسة:** تقوم المؤسسة بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*التعرف على كيفية تلبية حاجات الزبون ويمكن الرمز لها ب  $A_1$

\*التعرف على كيفية الاستجابة له ويمكن الرمز لها ب  $A_2$

\*التعرف على كيفية الاحتفاظ به ويمكن الرمز لها ب  $A_3$

\*لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $A_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**جدول رقم (3-9): التوزيع التكراري للعبارة الخامسة**

البيانات	التكرار	النسبة
A <sub>1</sub>	16	%44.44
A <sub>2</sub>	10	%27.78
A <sub>3</sub>	05	%13.89
A <sub>1+</sub> A <sub>3</sub>	03	%08.33
A <sub>2+</sub> A <sub>3</sub>	01	%02.78
A <sub>1+</sub> A <sub>2+</sub> A <sub>3</sub>	01	%02.78
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول نلاحظ أن 16 فرد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية تلبية حاجات الزبون الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة عن الزبون وهذا يمثل نسبة 44.44% وهي الإجابة الأكثر اختياراً، أما الاختيار الثاني نلاحظ أن 10 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية الاستجابة له وهي أقل اختياراً مقارنة بالإجابة الأولى بنسبة 27.78%، فالاختيار الثالث نلاحظ أن 05 أفراد من العينة بنسبة 13.89% اعتبروا أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية الاحتفاظ به، أما الاختيار الرابع نلاحظ أن 03 أفراد من العينة بنسبة 8.33% اعتبروا أن الجواب الأمثل هو أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية تلبية حاجات الزبون والتعرف على كيفية الاحتفاظ به، أما الاختيار الخامس والمتكون من فرد واحد بنسبة 2.78% اعتبر أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية الاستجابة له والتعرف على كيفية الاحتفاظ به هي الجواب الأمثل، كذلك الاختيار السادس يتكون من فرد واحد كما نلاحظ بنسبة 2.78% اعتبر أن المؤسسة تقوم بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل التعرف على كيفية تلبية حاجات الزبون والتعرف على كيفية الاستجابة له، التعرف على كيفية الاحتفاظ به و هما الإجابتين الأقل اختياراً و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن**

وتشير إلى مدى مساهمة المعرفة التي تقدمها المؤسسة عن منتجاتها لزبائننا في تحسين تسيير علاقاتها بهم.

**1- العبارة الأولى:** تزود المؤسسة الزبون بمعلومات تساعد على:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* كيفية استخدام المنتج بفعالية ويمكن الرمز لها ب B<sub>1</sub>

\* تحديد المنتج المراد شرائه ويمكن الرمز لها ب B<sub>2</sub>

\* معرفة الوضعية المالية والربحية للمؤسسة ويمكن الرمز لها ب  $B_3$

\* لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $B_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-10): التوزيع التكراري للعبارة الأولى

البيانات	التكرار	النسبة
$B_1$	17	47.22%
$B_2$	09	25%
$B_3$	05	13.89%
$B_{1+} B_2$	01	2.78%
$B_{1+} B_3$	01	2.78%
$B_{1+} B_{2+} B_3$	03	8.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول نلاحظ أن 17 فرد من العينة و هي الإجابة الأكثر اختيارا أي ما نسبته 47.22% اعتبروا أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على كيفية استخدام المنتج بفعالية لتحديد المعرفة لأجل الزبون، أما الاختيار الثاني نلاحظ أن 09 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على تحديد المنتج المراد شرائه و هذا يمثل نسبة 25% أي ربع العينة، أما الاختيار الثالث نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على معرفة الوضعية المالية و الربحية للمؤسسة الإجابة المثلى بنسبة 13.89% ، أما الاختيار الرابع نلاحظ أن فرد واحد فقط اعتبر أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على تحديد المنتج المراد شرائه و كيفية استخدام المنتج بفعالية بنسبة 2.78% و هي نسبة ضئيلة جدا، وكذلك الاختيار الخامس نلاحظ أنه يتكون من فرد واحد بنسبة 2.78% اعتبر الإجابة المثلى أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على كيفية استخدام المنتج بفعالية و معرفة الوضعية المالية و الربحية للمؤسسة، فالاختيار الأخير نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تزود الزبون بمعلومات تساعده على تحديد المنتج المراد شرائه و كيفية استخدام المنتج بفعالية، معرفة الوضعية المالية و الربحية للمؤسسة الإجابة المثلى بالنسبة لهم بنسبة 8.33% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

### **2- العبارة الثانية:** توفر المؤسسة لزيارتها كل المعلومات المطلوبة من خلال:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* مواقع المؤسسة الالكترونية ويمكن الرمز لها ب  $K_1$

\* الاتصال الهاتفي ويمكن الرمز لها ب  $K_2$

\* التواصل المباشر بدعوته لزيارة المؤسسة ويمكن الرمز لها ب  $K_3$

\*إنشاء وحدات خاصة للتواصل معهم ويمكن الرمز لها ب  $K_4$

\*لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $K_5$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-11): التوزيع التكراري للعبارة الثانية**

البيانات	التكرار	النسبة
$K_1$	01	02.78%
$K_2$	11	30.55%
$K_3$	08	22.22%
$K_4$	01	02.78%
$K_{1+} K_2$	01	02.78%
$K_{1+} K_3$	01	02.78%
$K_{2+} K_3$	05	13.89%
$K_{2+} K_4$	01	02.78%
$K_{1+} K_{2+} K_3$	04	11.11%
$K_{1+} K_{2+} K_4$	03	08.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للاختيار الأول نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال مواقع المؤسسة الالكترونية لتحديد المعرفة لأجل الزبون بنسبة 02.78% وهي نسبة ضئيلة جدا، أما الإجابة الأكثر اختيارا هي الإجابة الثانية وعددهم 11 فرد أي ما نسبته 30.55% اعتبروا أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال الاتصال الهاتفي، أما الإجابة الثالثة نلاحظ أن 08 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال التواصل المباشر بدعوته لزيارة المؤسسة لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا يمثل نسبة 22.22%، فالإجابة الرابعة وهي الأقل اختيارا نلاحظ أن فرد واحد اعتبر المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال إنشاء وحدات خاصة للتواصل معهم وهذا ما يمثل نسبة 02.78%، كذلك الإجابة الخامسة نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال مواقع المؤسسة الالكترونية والاتصال الهاتفي وهذا ما يمثل نسبة 02.78%، كذلك الإجابة السادسة نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال مواقع المؤسسة الالكترونية والتواصل المباشر بدعوته لزيارة المؤسسة وهذا ما يمثل نسبة 02.78% وهي الأقل اختيارا، بالنسبة للاختيار السابع نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توفر لزيائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال الاتصال الهاتفي والتواصل المباشر بدعوته لزيارة

المؤسسة الاختيار الأمثل وهذا ما يمثل نسبة 13.89%، أما الاختيار الثامن نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر أن المؤسسة توفر لزبائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال الاتصال الهاتفي وإنشاء وحدات خاصة للتواصل معهم، فالإجابة التاسعة نلاحظ أن 04 أفراد اعتبروا المؤسسة توفر لزبائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال مواقع المؤسسة الالكترونية والاتصال الهاتفي والتواصل المباشر بدعوته لزيارة المؤسسة وهذا ما يمثل نسبة 11.11%، فالاختيار الأخير نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توفر لزبائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال مواقع المؤسسة الالكترونية والاتصال الهاتفي وإنشاء وحدات خاصة للتواصل معهم وهذا ما يمثل نسبة 08.33% الإجابة المثلى لهم و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

### 3- العبارة الثالثة: توضح المؤسسة للزبائن الأساليب التي تضمن:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*تسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم ويمكن الرمز لها ب  $I_1$

\*التميز في جودة خدماتها وفق أسس ومعايير الجودة ويمكن الرمز لها ب  $I_2$

\*تقديم الضمانات والإيفاء بها ويمكن الرمز لها ب  $I_3$

\*لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $I_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-12): التوزيع التكراري للعبارة الثالثة

البيانات	التكرار	النسبة
$I_1$	11	30.56%
$I_2$	12	33.33%
$I_3$	07	19.44%
$I_1 + I_2$	01	02.78%
$I_1 + I_3$	03	08.33%
$I_1 + I_2 + I_3$	02	05.56%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 11 فرد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن تسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم لتحديد المعرفة حول الزبون أي ما نسبته 30.55%، أما الإجابة الأكثر اختيارا هي الإجابة الثانية وعددهم 12 فرد اعتبروا أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن التميز في جودة خدماتها وفق أسس ومعايير الجودة أي ما نسبته 33.33%، بالنسبة للجواب الثالث نلاحظ أن 07 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن تقديم الضمانات والإيفاء بها الاختيار الأنسب لهم وهذا ما يقدر بنسبة 19.44%، أما الإجابة الرابعة وهي أقل اختيارا تتكون من فرد واحد بنسبة 02.78% اعتبر



أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن تسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم والتميز في جودة خدماتها وفق أسس ومعايير الجودة، أما الاختيار الخامس الذي يضم 03 أفراد واعتبروا أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن تسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم وتقديم الضمانات والإيفاء بها هي الإجابة المثلى بنسبة تقدر ب 08.33%، والاختيار الأخير يتكون من 02 أفراد بنسبة تقدر ب 05.56% اعتبروا أن المؤسسة توضح للزبائن الأساليب التي تضمن تسهيل عمليات الشراء والدفع والتسليم والتميز في جودة خدماتها وفق أسس ومعايير الجودة وتقديم الضمانات والإيفاء بها و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**4- العبارة الرابعة:** توضح المؤسسة لزبائنها أساليب التعبير عن شكاوهم من خلال:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* أسلوب الحوار الايجابي معه ويمكن الرمز لها ب  $L_1$

\* وضع صندوق للاقتراحات ويمكن الرمز لها ب  $L_2$

\* وضع سجل للشكاوي ويمكن الرمز لها ب  $L_3$

\* استعمال رقم أخضر للهاتف ويمكن الرمز لها ب  $L_4$

\* وضع قائمة استقصاء ويمكن الرمز لها ب  $L_5$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $L_6$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

#### **الجدول رقم (3-13): التوزيع التكراري للعبارة الرابعة**

البيانات	التكرار	النسبة
$L_1$	15	41.66%
$L_2$	06	16.66%
$L_3$	05	13.89%
$L_1 + L_2$	01	02.78%
$L_1 + L_3$	03	08.33%
$L_1 + L_5$	01	02.78%
$L_2 + L_4$	01	02.78%
$L_2 + L_5$	01	02.78%
$L_1 + L_2 + L_3 + L_5$	01	02.78%
$L_1 + L_3 + L_5$	01	02.78%
$L_1 + L_2 + L_5$	01	02.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول والأكثر اختياراً يتكون من 15 فرد بنسبة تقدر ب 41.66% اعتبروا أن المؤسسة توضح لزبائنهم أساليب التعبير عن شكاوهم من خلال أسلوب الحوار الايجابي معه هي الاختيار الأنسب، أما الجواب الثاني نلاحظ أن 06 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توضح لزبائنهم أساليب التعبير عن شكاوهم من خلال

وضع صندوق للاقتراحات الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا يمثل نسبة 16.66%، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال وضع سجل للشكاوي الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا يمثل نسبة 13.89%، فالجواب الرابع نلاحظ أن فرد واحد يعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال أسلوب التحوار الايجابي معه ووضع صندوق للاقتراحات الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا يمثل نسبة 02.78% وهي أقل نسبة، أما الجواب الخامس نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال أسلوب التحوار الايجابي معه ووضع سجل للشكاوي الاختيار الأنسب وهذا يمثل نسبة 08.33%، أما الجواب السادس نلاحظ أن فرد من العينة اعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال أسلوب التحوار الايجابي معه ووضع قائمة استقصاء وهي الأقل اختياريًا بنسبة تقدر ب 02.78%، أما الجواب السابع نلاحظ أن فرد من العينة اعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال وضع صندوق للاقتراحات واستعمال رقم أخضر للهاتف بنسبة 02.78% وهي نسبة ضئيلة، أما الجواب الثامن نلاحظ أن فرد من العينة اعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال وضع صندوق للاقتراحات ووضع قائمة استقصاء بنسبة 02.78%، أما الجواب التاسع نلاحظ أن فرد من العينة اعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال أسلوب التحوار الايجابي معه ووضع صندوق للاقتراحات ووضع سجل للشكاوي، ووضع قائمة استقصاء بنسبة 02.78%، فالجواب العاشر بنسبة 02.78% أسلوب التحوار الايجابي معه ووضع سجل للشكاوي ووضع قائمة استقصاء بنسبة 02.78%، أما الجواب الأخير نلاحظ أن فرد من العينة اعتبر أن المؤسسة توضح لزيائنها أساليب التعبير عن شكواهم من خلال أسلوب التحوار الايجابي معه، ووضع صندوق للاقتراحات ووضع قائمة استقصاء بنسبة 02.78% ولا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

##### 5- العبارة الخامسة: توفر المؤسسة للزبون لضمان رضاه المعلومات عن:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم ويمكن الرمز لها ب  $M_1$

\* كيفية الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم ويمكن الرمز لها ب  $M_2$

\* كيفية تقديم منتجات بأسعار تنافسية ويمكن الرمز لها ب  $M_3$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $M_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-14): التوزيع التكراري للعبارة الخامسة**

البيانات	التكرار	النسبة
M <sub>1</sub>	09	%25
M <sub>2</sub>	14	%38.89
M <sub>3</sub>	04	%11.11
M <sub>1+</sub> M <sub>2</sub>	01	%02.78
M <sub>1+</sub> M <sub>3</sub>	05	%13.89
M <sub>1+</sub> M <sub>2+</sub> M <sub>3</sub>	03	%08.33
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 09 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توفر للزبون المعلومات لضمان رضاه من خلال كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا يمثل نسبة 25%، أما الإجابة الأكثر اختياراً هي الثانية وعددهم 14 فرد أي نسبته 38.89% اعتبروا كيفية الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم الاختيار الأنسب، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 04 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة توفر للزبون المعلومات لضمان رضاه من خلال كيفية تقديم منتجات بأسعار تنافسية وهذا يمثل نسبة 11.11%، أما الإجابة الأقل اختياراً هي الرابعة نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم و كيفية الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل ما نسبته 02.78%، بالنسبة للجواب الخامس نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم و كيفية تقديم منتجات بأسعار تنافسية وهذا يمثل نسبة 13.89%، أما الجواب الأخير نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم و كيفية الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم، كيفية تقديم منتجات بأسعار تنافسية الاختيار الأنسب لتحديد المعرفة لأجل الزبون وهذا ما يمثل نسبته 08.33%.

**الفرع الثالث: المعرفة من المؤسسة إلى الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن**

وتشير إلى مدى مساهمة المعرفة المستندة عن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون في تحسين تسيير العلاقة بينهما.

**1- العبارة الأولى: يضمن التفاعل بين الزبون والمؤسسة التعرف أكثر على الزبائن من خلال:**

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*تعاملات البيع والشراء ويمكن الرمز لها ب S<sub>1</sub>

\*تفاعلات خدمة مركز الاتصالات ويمكن الرمز لها ب S<sub>2</sub>

\*الإعلانات ونشاط الترويج ويمكن الرمز لها ب S<sub>3</sub>

\*لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب S<sub>4</sub>

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-15): التوزيع التكراري للعبارة الأولى**

البيانات	التكرار	النسبة
S <sub>1</sub>	19	52.77%
S <sub>2</sub>	09	25%
S <sub>3</sub>	02	05.56%
S <sub>1</sub> + S <sub>2</sub>	02	05.56%
S <sub>1</sub> + S <sub>3</sub>	03	08.33%
S <sub>1</sub> + S <sub>2</sub> + S <sub>3</sub>	01	02.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول والأكثر اختياراً نلاحظ أن 19 فرد من العينة اعتبروا تعاملات البيع والشراء الاختيار الأنسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 52.77%، أما الجواب الثاني نلاحظ أن 09 أفراد من العينة اعتبروا تفاعلات خدمة مركز الاتصالات الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل نسبته 25%، فالجواب الثالث نلاحظ أن 02 أفراد من العينة اعتبروا الإعلانات ونشاط الترويج الاختيار الأنسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 05.56%، أما الجواب الرابع نلاحظ كذلك أن 02 أفراد من العينة اعتبروا تعاملات البيع والشراء وتفاعلات خدمة مركز الاتصالات الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل نسبته 05.56%، بالنسبة للجواب الخامس نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا تعاملات البيع والشراء والإعلانات ونشاط الترويج الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل نسبته 08.33%، أما الجواب الأخير والأقل اختياراً نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر تعاملات البيع والشراء وتفاعلات خدمة مركز الاتصالات والإعلانات ونشاط الترويج الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل نسبته 02.78% ولا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**2- العبارة الثانية:** تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كفؤة عن كل زبون تساعد على:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوباً مع رغبته. ويمكن

الرمز لها ب W<sub>1</sub>

\*بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين ويمكن الرمز لها ب W<sub>2</sub>

\*تقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلاً من الزبون اعتماداً على مشترياته الحالية ويمكن الرمز لها ب W<sub>3</sub>

\*التعرف على أساليب كسب زبائن جدد. ويمكن الرمز لها ب W<sub>4</sub>

\*لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $W_5$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-16): التوزيع التكراري للعبارة الثانية**

البيانات	التكرار	النسبة
$W_1$	06	16.66%
$W_2$	17	47.21%
$W_3$	04	11.11%
$W_4$	01	2.78%
$W_{1+} W_4$	02	5.56%
$W_{2+} W_3$	02	5.56%
$W_{2+} W_{3+} W_4$	01	2.78%
$W_{1+} W_{2+} W_4$	01	2.78%
$W_{1+} W_{2+} W_{3+} W_4$	01	2.78%
$W_{1+} W_{2+} W_3$	01	2.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 06 أفراد من العينة اعتبروا الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوبا مع رغبته الاختيار الأنسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 16.66%، أما الجواب الأكثر اختيارا الجواب الثاني نلاحظ أن 17 فرد من العينة اعتبروا بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين الاختيار الأنسب وهذا ما يمثل نسبته 47.21%، فالجواب الثالث نلاحظ أن 04 أفراد من العينة اعتبروا تقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية الاختيار الأنسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 11.11%، بالنسبة للجواب الأقل اختيارا الجواب الرابع نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر التعرف على أساليب كسب زبائن جدد الاختيار المناسب وهذا ما يمثل نسبة 2.78%، أما الجواب الخامس هناك 02 أفراد اعتبروا الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوبا مع رغبته والتعرف على أساليب كسب زبائن جدد الاجابة المناسبة بنسبة 5.56% ، وكذلك الجواب السادس نلاحظ أن 02 أفراد فقط اعتبروا بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين وتقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية الاختيار الأنسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 5.56%، أما الجواب السابع أقل اختيار هو كذلك نلاحظ أن فرد واحد اعتبر بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين وتقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية والتعرف على أساليب كسب زبائن جدد الاختيار المناسب وهذا ما يمثل نسبة 2.78%، أما الجواب الثامن والأقل اختيار نلاحظ أن فرد

واحد اعتبر الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوبا مع رغبته وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين والتعرف على أساليب كسب زبائن جدد، بالنسبة للجواب التاسع نلاحظ أن فرد واحد اعتبر الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوبا مع رغبته وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين وتقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية والتعرف على أساليب كسب زبائن جدد الإجابة المناسبة بنسبة 02.78%، كذلك الجواب العاشر نلاحظ أن فرد واحد اعتبر الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطوير المنتج تجاوبا مع رغبته وبناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين وتقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية الإجابة المناسبة بنسبة 02.78% ولا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

### 3- العبارة الثالثة: يتطلب التفاعل بين الزبائن والمؤسسة على تقديم خدمات تضمن:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*كسب ثقة الزبون ويمكن الرمز لها ب C<sub>1</sub>

\*استفادته من عروض الشحن والنقل والتسليم في الوقت المناسب ويمكن الرمز لها ب C<sub>2</sub>

\*الاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرفه ويمكن الرمز لها ب C<sub>3</sub>

\*لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب C<sub>4</sub>

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-17): التوزيع التكراري للعبارة الثالثة

البيانات	التكرار	النسبة
C <sub>1</sub>	13	36.11%
C <sub>2</sub>	09	25%
C <sub>3</sub>	07	19.45%
C <sub>1+ C<sub>3</sub></sub>	04	11.11%
C <sub>1+ C<sub>2+ C<sub>3</sub></sub></sub>	03	8.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأكثر اختيارا الجواب الأول نلاحظ أن 13 فرد من العينة اعتبروا بأن يتطلب التفاعل بين الزبائن والمؤسسة على تقديم خدمات تضمن كسب ثقة الزبون لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 36.11%، أما الجواب الثاني نلاحظ أن 09 أفراد من العينة اعتبروا استفادته من عروض الشحن والنقل والتسليم في الوقت المناسب الاختيار المناسب بنسبة 25%، فالجواب الثالث نلاحظ أن 07 أفراد من العينة اعتبروا

الاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرفه (الزبون) الاختيار المناسب بنسبة 19.45%، بالنسبة للجواب الرابع نلاحظ أن 04 أفراد من العينة اعتبروا كسب ثقة الزبون والاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرفه الاختيار الأمثل بنسبة 11.11%، كذلك الجواب الخامس نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا كسب ثقة الزبون واستفادته من عروض الشحن والنقل والتسليم في الوقت المناسب والاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرفه الاختيار المناسب بنسبة 08.33% وهي الأقل اختياراً ولا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**4- العبارة الرابعة:** تحرص المؤسسة على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن من خلال: ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

- \* استخدام مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاوي الزبائن ويمكن الرمز لها ب  $V_1$
  - \* الاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن ويمكن الرمز لها ب  $V_2$
  - \* الاستجابة السريعة لشكاوهم والإصغاء الإيجابي لنقدمهم ويمكن الرمز لها ب  $V_3$
  - \* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $V_4$
- ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

#### **الجدول رقم (3-18): التوزيع التكراري للعبارة الرابعة**

البيانات	التكرار	النسبة
$V_1$	05	13.89%
$V_2$	17	47.21%
$V_3$	06	16.67%
$V_1 + V_2$	01	02.78%
$V_2 + V_3$	06	16.67%
$V_1 + V_2 + V_3$	01	02.78%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تحرص على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن من خلال استخدام مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاوي الزبائن لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة وهذا ما يمثل نسبته 13.89%، أما الجواب الأكثر اختياراً الجواب الثاني نلاحظ أن 17 فرد من العينة اعتبروا الاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن الاختيار المناسب لتحديد معرفة التفاعل بين الزبون والمؤسسة بنسبة 47.21%، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 06 أفراد من العينة اعتبروا الاستجابة السريعة لشكاوهم والإصغاء الإيجابي لنقدمهم الاختيار المناسب بنسبة 16.67%، أما الإجابة الأقل اختياراً الجواب الرابع حيث نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر استخدام

مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاوي الزبائن والاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن الاختيار المناسب بنسبة تمثل 02.78%، بالنسبة للجواب الخامس نلاحظ أن 06 أفراد من العينة اعتبروا الاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن والاستجابة السريعة لشكاوهم والإصغاء الإيجابي لنقدهم الاختيار المناسب بنسبة 16.67%، أما الجواب السادس والأقل اختياراً كذلك نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر استخدام مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاوي الزبائن والاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن والاستجابة السريعة لشكاوهم والإصغاء الإيجابي لنقدهم الاختيار المناسب بنسبة تمثل 02.78% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**5- العبارة الخامسة:** تستفيد المؤسسات من تفاعلاتها مع الزبائن في معرفة كيفية رفع مستوى إرضائهم من خلال:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج ويمكن الرمز لها ب  $N_1$

\*تقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان كسب ثقة الزبون ويمكن الرمز لها ب  $N_2$

\*فتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع

المؤسسة ويمكن الرمز لها ب  $N_3$

\*منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر ويمكن الرمز لها ب  $N_4$

\*لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $N_5$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-19): التوزيع التكراري للعبارة الخامسة**

البيانات	التكرار	النسبة
$N_1$	05	13.88%
$N_2$	13	36.11%
$N_3$	10	27.77%
$N_4$	01	02.78%
$N_{1+ N_2}$	01	02.78%
$N_{2+ N_4}$	01	02.78%
$N_{3+ N_4}$	02	05.56%
$N_{1+ N_2+ N_3}$	02	05.56%
$N_{1+ N_3+ N_4}$	01	02.78%
المجموع	36	100%



بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج الاختيار المناسب بنسبة 13.88%، أما الجواب الأكثر اختيارا الجواب الثاني نلاحظ 13 فرد من العينة اعتبروا تقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان كسب ثقة الزبون الاختيار المناسب بنسبة 36.11% كذلك الجواب الثالث نلاحظ ان 10 أفراد من العينة اعتبروا فتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة الاختيار الأمثل بنسبة 27.77%، أما الجواب الأقل اختيارا الجواب الرابع نلاحظ ان فرد من العينة اعتبر منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر الاختيار المناسب بنسبة 02.78%، كذلك الجواب الخامس أقل اختيارا حيث فرد من العينة اعتبر تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج وتقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان كسب ثقة الزبون الاختيار المناسب بنسبة 02.78%، كذلك الجواب السادس كذلك اقل اختيارا نلاحظ فرد من العينة اعتبر تقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان كسب ثقة الزبون و منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر الاختيار المناسب بنسبة 02.78%، بالنسبة للجواب السابع نلاحظ ان 02 افراد من العينة اعتبروا فتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة و منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر الاختيار المناسب بنسبة 05.56%، كذلك الجواب الثامن نلاحظ أن 02 افراد من العينة اعتبروا تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج وتقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان كسب ثقة الزبون وفتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة الاختيار المناسب بنسبة 05.56%، أما الجواب التاسع نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج و فتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة و منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر الاختيار المناسب بنسبة 02.78% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

#### الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

وتشير إلى مدى مساهمة المعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة بعضهم البعض في تحسين تسيير علاقاتهم.

#### 1- العبارة الأولى: تستفيد المؤسسة من التفاعلات فيما بين الزبائن في:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* معرفة صورة المؤسسة ومكانة منتجاتها في تصورهم ويمكن الرمز لها ب  $P_1$

\* دراسة كيفية دخول الزبائن إلى حيز قيمة المؤسسة ومغادرتهم إياها ويمكن الرمز لها ب  $P_2$

\* التعرف على كيفية تفكير الزبائن وتطور رغباتهم ويمكن الرمز لها ب  $P_3$

\* لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب  $P_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-20): التوزيع التكراري للعبارة الأولى**

البيانات	التكرار	النسبة
P <sub>1</sub>	14	38.88%
P <sub>2</sub>	12	33.33%
P <sub>3</sub>	06	16.67%
P <sub>1+ P<sub>2</sub></sub>	01	02.78%
P <sub>1+ P<sub>3</sub></sub>	01	02.78%
P <sub>1+ P<sub>2+ P<sub>3</sub></sub></sub>	02	05.56%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للإجابة الأكثر اختياراً الإجابة الأولى وعدددهم 14 فرد أي ما نسبته 38.88% اعتبروا أن المؤسسة تستفيد من التفاعلات فيما بين الزبائن في معرفة صورة المؤسسة ومكانة منتجاتها في تصورهم لتحديد المعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة بعضهم البعض الاختيار الأنسب، أما الجواب الثاني نلاحظ أن 12 فرد من العينة اعتبروا دراسة كيفية دخول الزبائن إلى حيز قيمة المؤسسة ومغادرتهم إياها الاختيار الأمثل بنسبة 33.33%، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 06 أفراد اعتبروا التعرف على كيفية تفكير الزبائن وتطور رغباتهم الاختيار الأمثل بنسبة 16.67%، أما الجواب أقل اختياراً الجواب الرابع نلاحظ أن فرد واحد اعتبر معرفة صورة المؤسسة ومكانة منتجاتها في تصورهم و التعرف على كيفية تفكير الزبائن وتطور رغباتهم بنسبة 02.78%، أما الجواب الخامس نلاحظ أن 02 أفراد من العينة اعتبروا معرفة صورة المؤسسة ومكانة منتجاتها في تصورهم ودراسة كيفية دخول الزبائن إلى حيز قيمة المؤسسة ومغادرتهم إياها والتعرف على كيفية تفكير الزبائن وتطور رغباتهم الاختيار الأنسب وهذا ما نسبته 05.56% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة % .

**2- العبارة الثانية:** تعرف المؤسسة إمكانية اكتساب زبائن جدد من خلال:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\*تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن ويمكن الرمز لها D<sub>1</sub>

\*استدعاء المؤسسة لزبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم

ويمكن الرمز لها D<sub>2</sub>

\*الاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد ويمكن الرمز لها D<sub>3</sub>

\* المسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة ويمكن الرمز لها D<sub>4</sub>

\* لا شيء مما سبق و يمكن الرمز لها ب D<sub>5</sub>

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-21): التوزيع التكراري للعبارة الثانية**

البيانات	التكرار	النسبة
D <sub>1</sub>	04	%11.11
D <sub>2</sub>	17	%47.21
D <sub>3</sub>	05	%13.89
D <sub>1+</sub> D <sub>3</sub>	01	%02.78
D <sub>1+</sub> D <sub>4</sub>	01	%02.78
D <sub>2+</sub> D <sub>3</sub>	01	%02.78
D <sub>2+</sub> D <sub>4</sub>	03	%08.33
D <sub>3+</sub> D <sub>4</sub>	01	%02.78
D <sub>1+</sub> D <sub>2+</sub> D <sub>3</sub>	01	%02.78
D <sub>1+</sub> D <sub>2+</sub> D <sub>4</sub>	01	%02.78
D <sub>1+</sub> D <sub>2+</sub> D <sub>3+</sub> D <sub>4</sub>	01	%02.78
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للإجابة الأولى نلاحظ أن 04 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تعرف إمكانية اكتساب زبائن جدد من خلال تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن الاختيار المناسب بنسبة 11.11%، أما الجواب الأكثر اختيارا الإجابة الثانية وعددهم 17 فرد أي ما نسبته 47.21% اعتبروا استدعاء المؤسسة لزبائنهم ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم الاختيار الأمثل، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 05 أفراد من العينة اعتبروا الاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد الإجابة المناسبة بنسبة 13.89%، أما الإجابة الأقل اختيارا الإجابة الرابعة حيث نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن والاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد الاختيار الأنسب بنسبة تقدر بـ 02.78%، كذلك الجواب الخامس أقل اختيارا حيث نلاحظ أن فرد واحد من العينة اعتبر تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن والمسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة الاختيار الأنسب بنسبة تقدر بـ 02.78%، فالجواب السادس نلاحظ كذلك فرد واحد من العينة اعتبر استدعاء المؤسسة لزبائنهم ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم والاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد الاختيار الأنسب بنسبة تقدر بـ 02.78%، أما بالنسبة للجواب السابع نلاحظ أن 03 أفراد اعتبروا استدعاء المؤسسة لزبائنهم ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم والمسح البيئي للزبائن

وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة الاختيار الأنسب بنسبة 08.33%، أما الجواب الأقل اختيار كذلك الجواب الثامن حيث فرد واحد أي ما نسبته 02.78% اعتبر الاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد والمسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة، فالجواب التاسع كذلك فرد واحد اعتبر تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن واستدعاء المؤسسة لزبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم والاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد الاختيار المناسب بنسبة 02.78%، أما الجواب العاشر فرد واحد اعتبر تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن واستدعاء المؤسسة لزبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم والمسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة الاختيار المناسب بنسبة 02.78%، فالجواب الأخير فرد واحد اعتبر تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن واستدعاء المؤسسة لزبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم والاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد والمسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة الاختيار المناسب بنسبة 02.78% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

### 3- العبارة الثالثة: تتبع رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة يتطلب:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* أن تقيم المؤسسة اتصالاً دائماً بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات ويمكن الرمز لها  $F_1$

\* أن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن ويمكن الرمز لها  $F_2$

\* تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات المتميزة عن المنافسين ويمكن الرمز لها  $F_3$

\* تطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من

الزبائن ويمكن الرمز لها  $F_4$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها ب  $F_5$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-22): التوزيع التكراري للعبارة الثالثة**

البيانات	التكرار	النسبة
$f_1$	14	38.88%
$f_2$	09	25%
$f_4$	01	2.78%
$f_{1+} f_4$	02	5.56%
$f_{2+} f_4$	02	5.56%
$f_{3+} f_4$	01	2.78%
$f_{1+} f_{2+} f_4$	03	8.33%
$f_{2+} f_{3+} f_4$	01	2.78%
$f_{1+} f_{2+} f_{3+} f_4$	03	8.33%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للإجابة الأكثر اختياراً هي الأولى وعدددهم 14 فرد أي ما نسبته 38.88% اعتبر تتبع رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة يتطلب أن تقيم المؤسسة اتصالاً دائماً بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات الاختيار الأنسب، أما الجواب الثاني 09 أفراد اعتبروا أن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن الاختيار المناسب بنسبة 25%، فالجواب الثالث الأقل اختياراً نلاحظ أن فرد واحد اعتبر تطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الجواب الأنسب بنسبة 02.78%، فالجواب الرابع نلاحظ أن 02 أفراد من العينة اعتبروا أن تقيم المؤسسة اتصالاً دائماً بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات وتطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الاختيار المناسب وهذا ما نسبته 05.56%، أما الجواب الخامس كذلك 02 أفراد من العينة بنسبة 05.56% اعتبروا أن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن وتطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الجواب الأنسب بنسبة 02.78%، أما الجواب السادس كذلك الأقل اختياراً نلاحظ أن فرد واحد اعتبر تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات المتميزة عن المنافسين وتطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الجواب الأنسب بنسبة 02.78%، أما الجواب السابع نلاحظ أن 03 أفراد اعتبروا أن تقيم المؤسسة اتصالاً دائماً بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات وأن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن وتطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الاختيار المناسب بنسبة 08.33%، كذلك الإجابة الثامنة أقل اختياراً بحيث فرد واحد بنسبة 02.78% اعتبر أن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن وتقديم تشكيلة واسعة

من الخدمات والمنتجات المتميزة عن المنافسين، تطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الاختيار الأنسب، أما الجواب التاسع نلاحظ أن 03 أفراد اعتبروا تتبع رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة يتطلب أن تقيم المؤسسة اتصالاً دائماً بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات وأن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن، تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات المتميزة عن المنافسين وتطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن الاختيار المناسب وهذا بنسبة 08.33% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

**4- العبارة الرابعة:** الإصغاء الجيد للزبائن يمكن المؤسسة من:

ووضعنا لهذه العبارة الاختيارات التالية:

\* استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن جدد ويمكن الرمز لها  $R_1$   
 \* إعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لاجابياتها لأطراف أخرى ويمكن الرمز لها  $R_2$

\* الاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب ويمكن الرمز لها  $R_3$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها  $R_4$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

#### الجدول رقم (3-23): التوزيع التكراري للعبارة الرابعة

البيانات	التكرار	النسبة
$R_1$	07	19.44%
$R_2$	07	19.44%
$R_3$	09	25%
$R_1 + R_2$	01	02.78%
$R_1 + R_3$	07	19.44%
$R_2 + R_3$	03	08.34%
$R_1 + R_2 + R_3$	02	05.56%
المجموع	36	100%

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 07 أفراد من العينة اعتبروا الإصغاء الجيد للزبائن يمكن المؤسسة من استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن جدد الاختيار الأنسب بنسبة 19.44%، كذلك الاختيار الثاني يشمل 07 أفراد فاعتبروا إعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لاجابياتها لأطراف أخرى الاختيار الأنسب بنسبة 19.44%، أما الجواب الأكثر اختياراً الجواب الثالث حيث 09 أفراد من

العينة بنسبة 25% اعتبروا الاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب الإجابة المناسبة، أما الجواب الأقل اختياراً الجواب الرابع نلاحظ فرد واحد من العينة اعتبر استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن وإعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لاجابياتها لأطراف أخرى الاختيار الأنسب بنسبة 02.78%، فالجواب الخامس يشمل كذلك 07 أفراد اعتبروا استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن جدد والاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب الاختيار الأنسب بنسبة 19.44%، بالنسبة للجواب السادس نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا إعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لاجابياتها لأطراف أخرى والاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب الاختيار الأنسب بنسبة 08.34%، أما الجواب الأخير نلاحظ 02 أفراد من العينة بنسبة 05.56% اعتبروا استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن جدد وإعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لاجابياتها لأطراف أخرى، الاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب الاختيار المناسب ولا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

##### 5- العبارة الخامسة: تحاول المؤسسة كسب رضا الزبائن الجدد من خلال:

\* اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن ويمكن الرمز لها  $H_1$   
 \* تقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن ويمكن الرمز لها  $H_2$

\* تحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية لكل زبون حالي يجذب زبون جديد ويمكن الرمز لها  $H_3$

\* استهداف الزبون المناسب والمربح والمحافظة على الزبائن الحاليين ويمكن الرمز لها  $H_4$

\* لا شيء مما سبق ويمكن الرمز لها  $H_5$

ويتم تحليلها من خلال الجدول التالي:

**الجدول رقم (3-24): التوزيع التكراري للعبارة الخامسة**

البيانات	التكرار	النسبة
H <sub>1</sub>	04	%11.11
H <sub>2</sub>	10	%27.78
H <sub>3</sub>	03	%08.33
H <sub>4</sub>	06	%16.66
H <sub>1+</sub> H <sub>3</sub>	02	%05.56
H <sub>1+</sub> H <sub>4</sub>	04	%11.11
H <sub>2+</sub> H <sub>4</sub>	03	%08.33
H <sub>1+</sub> H <sub>2+</sub> H <sub>3</sub>	01	%02.78
H <sub>1+</sub> H <sub>2+</sub> H <sub>4</sub>	01	%02.78
H <sub>1+</sub> H <sub>2+</sub> H <sub>3+</sub> H <sub>4</sub>	02	%05.56
المجموع	36	%100

المصدر: من إعداد الطالبة.

بالنسبة للجواب الأول نلاحظ أن 04 أفراد من العينة اعتبروا أن المؤسسة تحاول كسب رضا الزبائن الجدد من خلال اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن الاختيار المناسب بنسبة 11.11%، أما الجواب الأكثر اختياراً هو الثاني وعددهم 10 أفراد أي ما نسبته 27.78% اعتبروا تقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن الاختيار الأنسب، أما الجواب الثالث نلاحظ أن 03 أفراد من العينة اعتبروا تحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية لكل زبون حالي يجذب زبون جديد الاختيار المناسب بنسبة 08.33%، أما الجواب الرابع نلاحظ أن 06 أفراد من العينة اعتبروا استهداف الزبون المناسب والمريح والمحافظة على الزبائن الحاليين الإجابة المناسبة بنسبة 16.66%، الجواب الخامس نلاحظ 02 أفراد من العينة بنسبة 05.56% اعتبروا اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن وتحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية لكل زبون حالي يجذب زبون جديد الاختيار المناسب، الجواب السادس يشمل 04 أفراد بنسبة 11.11% اعتبروا اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن واستهداف الزبون المناسب والمريح والمحافظة على الزبائن الحاليين الجواب الأمثل، أما الجواب السابع نلاحظ 03 أفراد من العينة اعتبروا تقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن واستهداف الزبون المناسب والمريح والمحافظة على الزبائن الحاليين الاختيار الأنسب بنسبة 08.33%، أما الجواب الأقل اختياراً الجواب الثامن حيث فرد واحد بنسبة 02.78% اعتبر اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن وتقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن واستهداف الزبون المناسب والمريح والمحافظة على الزبائن الحاليين الاختيار المناسب، كذلك الإجابة التاسعة الأقل اختياراً فرد واحد بنسبة 02.78% اعتبر اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن وتقديم تسهيلات تجارية كي تمنح



المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن واستهداف الزبون المناسب والمربح والمحافظة على الزبائن الحاليين الاختيار المناسب، أما الجواب الأخير نلاحظ أن 02 أفراد من العينة اعتبروا اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن وتقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما بين الزبائن وتحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية لكل زبون حالي يجذب زبون جديد واستهداف الزبون المناسب والمربح والمحافظة على الزبائن الحاليين الاختيار المناسب بنسبة 05.56% و لا أحد من أفراد العينة اختار الإجابة الأخيرة.

#### المطلب الرابع: التحليل النوعي لبيانات المؤسسة محل الدراسة

##### الفرع الأول: المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

في البداية نشأت مؤسسة EN.I.CAB كمؤسسة عمومية تنتمي إلى مجمع CABLEQ ، ثم جاءت مؤسسات القطاع الخاص أو المؤسسات المتعددة الجنسيات (*Siemens, ABB, Alstom...*) ، هذه المؤسسات أصبحوا زبائن على المؤسسة، فهناك عدة طرق نتعرف بها على الزبائن ونجلبهم، من خلال عدة تصنيفات نقوم بها:

- خاص أو عام؛

- حسب القطاع؛

- حسب رقم الأعمال (زبائن استراتيجيين، وزبائن مهمين، زبائن منظرين)

بالنسبة لمؤسستنا لديها زبائن كبار الذين ينتمون إلى القطاع العام (شركة سونلغاز، مختلف مؤسسات الكهرباء)، هم زبائن تجمعنا علاقات طويلة المدى معهم، أي دائمين بالنسبة لمؤسستنا. فالمؤسسة تركز عليهم وتحفظ بهم لأنهم يمثلون مصدر حقيقي بالنسبة لنا، وهم على دراية دائما بالأخبار الجديدة المتعلقة بالسوق، الابتكارات، المنتجات الجديدة، تغييرات السعر، تغييرات القوانين والضوابط،..... الخ، إنهم عبارة عن مشاركون حقيقيون. ويتم الحصول على كل المعلومات التي تخص زبائننا عن طريق الاتصالات الهاتفية، زيارة إلى ميدان العمل، تبادل Email. هؤلاء الزبائن (تجار، مسوقين،....) يعطونا معلومات حول السوق، هذه الأخيرة عبارة عن أداة تساعدنا على أخذ قراراتنا من أجل التوافق مع رغبات السوق.

-نقيم زبائننا على أساس رقم الأعمال، ونوع المشروع.

##### الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

كل المعلومات التي نرود بها زبائننا تكون في المخطط التجاري وتشمل (شروط وطرق الدفع)، وكذلك المخطط التقني الذي يشمل ( مطويات تقنية، ملفات)، و مخطط لوجيستيكي ويشمل (التسليم، النقل).

**الفرع الثالث: معرفة المؤسسة مع الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن**

نقيس رضا الزبائن عن طريق القيام بتحقيق حول الرضا المطلوب بمقابلة وجهها لوجه للزبون، أو استفساره عبر Email ، أو عبر الهاتف، من أجل معرفة رغباتهم وانتظاراتهم، التي منها نحدد النقائص ونحسن منتوجاتنا من خلالها. وهناك خلية من العمال مهمتهم جمع احتجاجات الزبائن، ضمن نظام إدارة النوعية الذي يلعب دور مهم جداً، و أكدت الأنسة هالة سعدي بقول "الزبائن دائماً في مركز اهتماماتنا، واجبنا منحهم أفضل المنتوجات وأجود الخدمات".

**الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن**

عندما نرضي زبائننا، ويكتسب الزبون خبرة مع المؤسسة يصبح مدافعاً عن العلامة أي عن المنتج ويقوم بنصح الآخرين للتقرب منا، فنوعية منتوجاتنا هي أفضل سفير. فالزبائن يأتون من أجل نوعية منتوجاتنا، سمعة مؤسستنا في الأسواق وهذا ما جعل مؤسستنا رائدة في قطاع الكوابل بالجزائر.<sup>1</sup>

**المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج****المطلب الأول: تحليل النتائج****الفرع الأول: المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن****1. العبارة الأولى: "تسعى المؤسسة إلى تحديد معرفتها عن الزبون من خلال"**

إن المؤسسة في إطار دراستها لكيفية تسيير علاقاتها مع الزبائن تقوم أولاً بالتعرف على زبائننا من خلال جمع المعلومات الكافية عنهم بما يمكنها من تحديد سلوكها معهم ونمط استجابتها لهم. هذا ما أكدته لنا أفراد العينة عندما وضحوا أن أساس علاقتهم مع الزبائن درجة معرفتهم بهم وكمية المعلومات المتوفرة لديهم عنهم، بحيث يعتبر مجرد اتصال الزبون بالمؤسسة رغبة في بداية التعامل معها أفضل مصدر للمعلومات لها (50%). فبمجرد تحديد ما يحتاجه الزبون أو ما سيحتاجه للحصول على معلومات مستقبلاً من المؤسسة والتعبير عن رغباته يفتح للمؤسسة مجال تعرفها عليه وفرصة لجمع المعلومات عنه (16.66%). كذلك بالدراسات التي تقوم بها المؤسسة والأبحاث السوقية التي تجريها تمكنها من معرفته.

**2. العبارة الثانية: "تستفيد المؤسسة من قواعد البيانات الخاصة بزبائننا في"**

تهدف المؤسسة من وراء جمعها للبيانات عن زبائننا عن طريق الدراسات والبحوث السوقية وتكوين قاعدة بيانات حوله إلى تجزئة الزبائن والتي تعد من أولى الأنشطة الموجهة للمؤسسة في تطبيق سياسة كسب رضا

<sup>1</sup> -مقابلة الأنسة هالة سعدي، رئيس مصلحة التسويق، و السيد لمين قادري إطار تجاري، والأنسة فاطمة الزهراء ريم قوبع إطار تجاري، والسيد هلال رضا إطار تجاري، والسيد نذير قويزي المسؤول الجهوي للمبيعات.

الزبون ووفائه، إنها تعني تقسيم الزبائن إلى مجموعات بوضع الزبائن المتشابهين داخل مجموعة واحدة. وتعتبر فكرة تجزئة الزبائن إلى فئات إحدى النماذج التسويقية التي يعتمد عليها النشاط التسويقي للوصول إلى معرفة الزبون وتفضيلاته. وتنطلق التجزئة من فكرة أن الزبائن يشكلون قيم مختلفة بالنسبة للمؤسسة، وكذلك أن الاختيار الفعال لهم واستهدافهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكياتهم وأمزجتهم الشرائية. لأنه من غير المنطقي أن يعامل السوق كوحدة واحدة دون وجود اختلافات بين أفرادها ومن ثم فعلى المؤسسات أن تعرف كيفية استهداف زبائنها بدقة وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المربحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف (30.56%). فعملية اختيار الزبون تحدد للمؤسسة فيما بعد كيفية الاحتفاظ به (22.21%) وتعزيز الإشباع والولاء لديه من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى الزبون إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة (30.56%).

### 3. العبارة الثالثة: "تقوم المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن بمساعدتهم على"

أصبحت خدمة الزبون إستراتيجية فعالة بالنسبة للمؤسسة، فهي بحاجة ماسة لتعريف الزبون بها وبمنتجاتها في السوق حتى قبل بداية التعامل معه. فالمؤسسة تنطلق من الزبون على شكل معلومات وتعود إليه على شكل سلع وخدمات تلبي حاجاته ورغباته. ومن أسس خدمة الزبون مساعدته في الاختيار لتحديد حاجته، كإعلامه بوجود المنتج، صفاته، وخصائصه (25%)، ومختلف البيانات الضرورية من سعر، حجم، نوعية... (30.56%)، وتقديم الشرح والنصح اللازمين له (25%).

### 4. العبارة الرابعة: "تستغل المؤسسة شكاوي الزبائن في"

تعتبر شكاوي الزبائن والتعبير عن عدم رضاهم حتى قبل عملية البيع فرصة أمام المؤسسة لجمع المعلومات حول الزبائن وزيادة التعرف عليهم. فالمؤسسة في هذه الحالة ستحاول إزالة الهوة بينها وبين الزبون من خلال محاولة التقرب منه (22.22%) وفتح حوار معه لتشعره بأنها تهتم لمسببات حالة عدم رضاه لديه وهذا ما يشجعه بالبحر بمشاكلته والتحديد من خلالها لطبيعة حاجاته ورغباته (50%). علاقة الحوار هذه تجعل الزبون على استعداد للإجابة على كل الأسئلة التي توجهها إليه المؤسسة التي غرضها توضيح وتحديد سبب احتجاج الزبون الذي يمكنها من زيادة التعرف عليه أكثر (11.11%).

### 5. العبارة الخامسة: "تقوم المؤسسة بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل"

لا يمكن أن تدوم أو تستمر المؤسسة إلا إذا كانت المنتجات التي تقوم بتسويقها ذات جودة ترضي رغبات زبائنها واحتياجاتهم. لذلك يقع على عاتق المؤسسة مهمة تفعيل هذا الرضا باعتبار الزبون رأسمال حقيقي من خلال تطوير علاقة قوية معه وتسييرها. ويتطلب هذا التفعيل معرفة خصائص المنتجات التي يرغب فيها الزبون، وكذلك يتطلب التوجه نحو تفضيلاته وفهم عميق لحاجاته ورغباته (44.44%)، وهذا يدخل المؤسسة في التزام طويل الأجل حتى تتمكن من إشباع تلك الرغبات، والتعرف على كيفية منحه قيمة والاستجابة له وللتغيير في

متطلباته (27.78%). فتفعيل رضا الزبائن تعد إستراتيجية خلق قيمة للزبون وللمؤسسة من خلال توجيه مجمل وظائف المؤسسة إلى جذب والاحتفاظ بالزبون (13.89%).

### الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

#### 1. العبارة الأولى: " تزود المؤسسة الزبون بمعلومات تساعد على "

يعتبر الزبون من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، وعليه فالزبون الذي يشعر بالاهتمام من طرف المؤسسة هو الذي يمكن المؤسسة من الاستمرار في السوق باعتباره مصدر أساسي لإيراداتها. فكما تسعى المؤسسة نحو الزبون لتجمع معلومات حوله حتى تضمن جذبه وكسبه، وجب عليها توفير فرص تجعل الزبون يسعى إليها من خلال تعريفه بها بتقديم معلومات عامة حول مكانة المؤسسة ونشاطها وقيمتها في السوق (13.89%) أو معلومات خاصة بتعامله معها، يمكن أن يحتاجها الزبون للإجابة على تساؤلاته المختلفة ولتتخذ قرار الشراء لمنتجاتها بكامل قناعته ومن دون غموض. فيقوم الزبون بمقارنة هذه المعلومات الخاصة بالمؤسسة مع ما تمتلكه المؤسسات المتنافسة للبحث عن تعظيم منفعتها، ويكون التقييم في أغلب الأحيان مبني على معلومات خاصة بالمنتج المراد شراؤه (25%)، أو خاصة بكيفية استخدامه له في حالة ميله لشراؤه (47.22%).

#### 2. العبارة الثانية: " توفر المؤسسة لزبائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال "

يساعد التقدم التكنولوجي كثيرا في تسهيل إقامة علاقة متينة بين المؤسسة والزبون، بتوفير المعلومات وتحويلها إلى شكل فعال من أشكال الاتصالات الرامية لتحفيز الحوار والتفاعل لحصول الزبون على المزيد من المعلومات التي تساعد في إضفاء دقة أكبر في قرار تعامله مع المؤسسة. فالاتصال الهاتفي الذي يعد داعما أساسيا لتسيير العلاقات مع الزبون، يعتبر من دعائم الاتصال الأكثر استخداما والأكثر توجها لتزويد الزبائن بكل المعلومات المطلوبة عن كل تفاصيل تعاملات البيع والشراء بينه وبين المؤسسة (30.55%). فهو يعتبر من أحد التقنيات المهمة للتفاوض مع الزبائن من أجل ترويج سلع وخدمات المؤسسة، وفرصة للاستفادة من أساليب المحادثة والإقناع والمعرفة المعمقة بخصائص المنتجات. كما يمكن أيضا تعريف الزبون بالمؤسسة عبر التواصل المباشر بدعوة الزبون إلى المؤسسة ومناقشته لدعمه بالمعلومات التي يحتاجها لاتخاذ قرار تعامله معها (22.22%) كما نلاحظ أن المؤسسة رغم تطورها وحصولها على شهادة الأيزو وحرصها على جودة منتجاتها، إلا أنها تفتقر إلى ثقافة الاتصال أو توفير المعلومات عبر المواقع الإلكترونية (2.78%).

#### 3. العبارة الثالثة: " توضح المؤسسة للزبائن الأساليب التي تضمن "

تسعى المؤسسة جاهدة للمحافظة على موقعها ومركزها في السوق الذي تنشط فيه، وعادة ما يكون محور التنافس هو جذب وإرضاء أكبر عدد من الزبائن والاحتفاظ بهم، ولذا فالمؤسسة الراغبة في البقاء والنمو مجبرة على تبني فلسفة جديدة تركز على تقديم خدمات معتبرة للزبون المستهدف، وهذا لا يتأتى إلا بأساليب تضمن

جودة متميزة للخدمة (33.33%) وفق أسس ومعايير الجودة والتي أصبحت عبارة عن أسلوبا استراتيجيا يضمن بقاء المؤسسة في السوق. كما يجب على المؤسسة تسهيل عمليات الشراء، الدفع، التسليم... التي يحتاجها الزبون لوصول السلعة المطلوبة (30.56%)، والسهر على تحقيق موافقة مستوى الخدمة المقدمة للعود التي تمنحها المؤسسة من خلال تقديم الضمانات والإيفاء بها (19.44%)، باعتبار أن ذلك يخلق شعورا برضا الزبون عن المؤسسة.

#### 4. العبارة الرابعة: "توضح المؤسسة لزبائنها أساليب التعبير عن شكاوهم من خلال"

إن الأخذ بعين الاعتبار سلوك الشكوى ودراسته من طرف المؤسسة يحسن من طبيعة العلاقة مع الزبائن. فالزبائن الذين يتحقق لديهم الرضا عن المؤسسة بعد إجابتها عن شكاوهم يبقون في غالب الأحيان أوفياء. ومن واجب المؤسسة الاستثمار في ذلك من خلال توضيح أساليب الشكاوى التي يمكن للزبون استخدامها والاستفادة منها للتعبير عن عدم رضاه متى أحس به. ومن أهم أساليب الشكاوي استخداما من طرف الزبون وإشراكه في حوارات ايجابية (41.66%)، فإذا ما تم التحاور معه بطريقة جيدة، فإن المؤسسة ستضمن استمرارية العلاقة وديمومة المنفعة المتبادلة. يمكن للزبون أيضا الاستفادة من صناديق الاقتراحات (16.66%) أو سجل الشكاوي (13.89%) لزيادة تفاعله مع المؤسسة ومعرفة بها وكذا رفع مستوى إصغائها له.

#### 5. العبارة الخامسة: "توفر المؤسسة للزبون المعلومات لضمان رضاه من خلال"

إن العامل الأساسي في المؤسسة هو رضا الزبون عن المنتج أو الخدمة، لأنه كلما كان الزبون راضيا على المنتج، كلما كانت حظوظ المؤسسة أكبر لتكراره شراء نفس المنتج، عن طريق إنشاء القيمة له أو اكتساب قيمة من خلاله. فكما تعلم المؤسسة زبائنها بأساليب الشكاوي، تعلمهم أيضا باستعداداتها لكسب رضاهم من خلال توضيح لهم كيفية استثمارها في الاستجابة بسرعة للتغييرات في احتياجاتهم أثناء المعاملة (38.89%)، وكيفية مساهمتها بحرص على تقديم منتجات متطابقة لمواصفاتهم وتوقعاتهم (25%). كما تحدد لهم تفاصيل سياستها التسعيرية من أجل إعلامهم بعروضها وتنافسية أسعارها (11.11%).

#### الفرع الثالث: المعرفة من المؤسسة إلى الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

##### 1. العبارة الأولى: "يضمن التفاعل بين المؤسسة والزبون التعرف أكثر على الزبائن من خلال"

إن الاهتمام الجاد الذي صارت توليه المؤسسة للزبون جعلته محور اهتمامها ومنطلق ترتكز عليه في وضع خططها وتحديد أهدافها، وإقامة علاقة معه بحيث لا تقتصر على مجرد علاقة بائع يمارس عمله مع الزبون بصورة طلب وتسليم، بل أصبحت تسجل في سياق علاقة تفاعلية ذات مردودية للمؤسسة، يسعى لضمان ولاء كبير من جانب الزبائن. فالتعامل في إطار علاقة تفاعلية طويلة الأجل بين المؤسسة والزبون يبدأ من معاملات البيع والشراء (52.77%)، التي تضمن عند تطويرها توجيه العلاقة التفاعلية نحو منطلق قيم الزبون بدلا من تركيزها على خصائص المنتج، ونحو تقديم خدمات الزبون على أعلى مستوى، بدلا من الاقتصار على خدمات

عادية. ويزداد تأثير التفاعل المشترك على زيادة تعرف أطراف المؤسسة على الزبائن من خلال تكرار الاتصالات بهم (25%) وبالتالي تتنامى العلاقة بينهما.

## 2. العبارة الثانية: "تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كفوة عن كل زبون تساعد على"

كل مؤسسة مهما كان حجمها لديها تعاملات مع زبائنها، أكان ذلك وجها لوجه أو عن طريق موزعين أو المراسلة أو بأية وسيلة تكنولوجية. وحتى التبادلات التجارية بين المؤسسة وزبائنها تنتج عنها اتصالات، وهذه الاتصالات المتكررة تكون قائمة تاريخية تحدد شكل العلاقة بين الزبون والمؤسسة. وكل زبون من هؤلاء لديه هوية وشخصية تشمل خصائصه الذاتية بالنظر إلى تعامله مع المؤسسة. فتكوين قاعدة بيانات خاصة بالزبائن تعتبر أحد المراحل الأساسية والحاسمة لرسم توجه المؤسسة نحو زبائنها، مهمتها مساعدة المؤسسة على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين (47.21%)، كما تعد أهم وسيلة للتعرف على الزبون واتخاذ القرارات الملائمة اتجاها من خلال الحصول على معارف الزبون وآرائه حول المنتج واستغلالها في تطويره تجاوبا مع رغبته (66.66%). كما يمكن للمؤسسة استغلال قاعدة بيانات زبائنها في تقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية (11.11%).

## 3. العبارة الثالثة: "يتطلب التفاعل بين الزبائن والمؤسسة على تقديم خدمات تضمن"

يحدث التفاعل بين المؤسسة وزبائنها بتقديم الأفضل لهم، حيث تلعب الخدمة دورا أساسيا في جذب الزبون وإحساسه بالمودة نحو المؤسسة. فكل هذه العوامل تلعب دورا هاما في إنشاء علاقات ودية تشملها الثقة بينهما والرغبة في المحافظة عليها. فأساس التفاعل هو كسب ثقة الزبون (36.11%)، لذلك فمن الضروري أن تعمل المؤسسة على تقديم خدمة جيدة للزبائن والذين هم أساس بقاء المؤسسة. كما أن زيادة تفاعل المؤسسة مع زبونها من شأنه أن يعظم استفادته من مختلف عروض الشحن والنقل والتسليم في الوقت المناسب (25%) والتي تسمح باستقرار العلاقة. كما أن التفاعل بين المؤسسة وزبائنها يتطلب تقديم خدمات تضمن الاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرف الزبون (19.45%).

## 4. العبارة الرابعة: "تحرص المؤسسة على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن من خلال"

إن المؤسسة الراغبة في تطوير علاقتها مع الزبائن وباستمرار يجب عليها تبني المحافظة على زبائنها والحرص على كسبهم كفلسفة تضبط سيرها، وهذا يتطلب منها نفقات مرتفعة وخدمات مميزة ومتابعة متواصلة، ومعاملة كل منهم معاملة خاصة، ويحتاج إلى جهود فريق عمل يقوم بتوجيه كافة الوظائف نحو خدمة الزبون وإرضائه. فكل طرف في وظيفة أو قسم مطالب بالاهتمام بتحسين معاملته مع الزبون (47.21%) لأنها تساعد المؤسسة على النجاح في توجيهها نحو الزبون. كما أن ضمان الاستجابة السريعة لشكواهم والإصغاء الإيجابي لنقدهم من شأنه أن يزيد نسبة استفادتها من التفاعل الإيجابي معه (67.66%). فيجب على المؤسسة أخذ هذه الإجراءات في الاعتبار من أجل الاستثمار في الزبائن وتحقيق علاقة منفعة طويلة الأجل. وعلى المؤسسة أن تحرص على

المحافظة على علاقات جيدة مع زبائنها من خلال استخدام مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاويهم (13.89%) لكسب رضاهم.

### 5. العبارة الخامسة: "تستفيد المؤسسات من تفاعلاتها مع الزبائن في معرفة كيفية رفع مستوى إرضائهم من خلال"

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق رضا الزبون، من أجل تلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديمها للمنتجات والخدمات، وهذا ما يدفعها إلى أن تجعل معظم عملياتها التشغيلية وبرامجها موجهة لتحقيق رضا الزبون. فالمؤسسة تصل إلى تحقيق مبتغاها وفهم ما يرضي زبائنها برفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها بواسطة الترويج المهني كإضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين، أي من خلال تقديم عروض مميزة ومتنوعة لكسب الزبون (36.11%)، وهذا لا يتم إلا بدعوة الزبائن لزيارة المؤسسة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم ما يرضيهم وإشراكهم في مناقشة خطوط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج ايجابية. تقوم بذلك المؤسسة بفتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة (27.77%). كما أن المؤسسة تستفيد من تفاعلاتها مع زبائنها في معرفة كيفية رفع مستوى إرضائهم من خلال تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج (13.88%).

### الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

#### 1. العبارة الأولى: "تستفيد المؤسسة من التفاعلات فيما بين الزبائن في"

إن للتفاعلات بين الزبون والآخر دور كبير في التعريف بالمؤسسة وتحديد صورتها وسمعتها في السوق. وتسعى المؤسسة بكل الوسائل لاستثمار كل مواردها في بناء تفاعل يعمل على جلب زبون الزبون ضمن مجال نشاطها، ومن خلال ذلك تستطيع أن تسمع ما يقال عنها. فمن خلال تفاعلات الزبائن وانتشار الحديث بينهم (سلبى كان أو ايجابى)، تستطيع المؤسسة معرفة صورتها ومكانة منتجاتها في تصورهم (38.88%). كما يمكن للمؤسسة تحديد من خلال طريقة تعاملها مع زبائنها كيفية دخول الزبائن إلى المؤسسة ومغادرتهم إياها (33.33%). وتستفيد المؤسسة من تفاعلات فيما بين الزبائن في التعرف على كيفية تفكير الزبائن وتطور رغباتهم (16.67%).

#### 2. العبارة الثانية: "تعرف المؤسسة إمكانية اكتساب زبائن جدد من خلال"

إن الهدف الذي تسعى إليه المؤسسة من خلال بناء علاقة وثيقة مع زبائنها هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين لها، فعندما يدافع الزبون عن منتجات وخدمات المؤسسة فإنه بذلك يتحول إلى مصدر هام من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن. فزيارة الزبائن المهمين وذوي الربحية العالية بين حين وآخر للاستماع ميدانياً لآرائهم من خلال إقامة ندوات خاصة معهم، تساعد المؤسسة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم (47.21%). كما

تسعى المؤسسة لاكتساب زبائن جدد من خلال تشكيل شبكة معلوماتية تحاول من خلالها توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن، ( 11.11%)، الاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد (13.89%).

### 3. العبارة الثالثة: "تتبع رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة تتطلب"

لا بد على المؤسسة الرغبة في تطوير علاقاتها مع زبائنها وباستمرار، التفكير في طرق تساعد على تطوير مهاراتها التسويقية اتجاه زبائنها من خلال تكثيف عدد الدراسات واستعمال أحدث التقنيات من أجل تتبع آراء الزبائن عن منتجاتها وخدماتها كمؤشر مفتاح لمدى فعاليتها. فتتبع رأي الزبون حول خدمات المؤسسة يتطلب أن تقيم اتصالاً دائماً به أساسه الشفافية في المعلومات (38.88%)، والمؤسسات القريبة من زبائنها تعتبر خدمتهم كميزة تنافسية أكيدة تعتمد فيها على متابعة تامة لتغيرات السوقية ومتطلبات الزبائن (25%) مقارنة بمنافسيها.

### 4. العبارة الرابعة: "الإصغاء الجيد للزبائن يمكن المؤسسة من"

إن الاستماع للزبائن وإدارة الشكاوى المقدمة من طرفهم يمكن المؤسسة من التعرف على متطلبات أولئك الزبائن سواء كانت هذه المتطلبات واضحة في احتجاجاتهم أو ضمنية غير واضحة، كما يمكن أن يلفت الزبون انتباه المؤسسة لضروريات نسيتهما بفعل الخطأ لا بد من توفيرها، وعلى المؤسسة دوماً الأخذ بعين الاعتبار هذه المتطلبات ودراسة هذه المقترحات لتحسين الخدمة أو المنتج. فخبرة المؤسسة في تسيير علاقاتها بزبائنها والتفاعل المستمر بينهما يمنحها قدرة التمييز في الكشف عن النقائص والحاجات التي من أجلها يشتكي الزبون، حيث تعتبر الشكاوى فرصة ذهبية لتحقيق مكانة ملموسة في مستويات الخدمة، وتجاهلها يمثل فقدان لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى السلعة أو الخدمة وفرص تطويرها. فأساس الاستجابة لشكاوى زبائنهم وفي الوقت المناسب، الإصغاء الجيد لهم (25%)، ترفع من خلاله المؤسسة ثقة زبائنها فيها وكذا فرصها في تحسين نشاطها، حتى ما يفتح المجال للمؤسسة للوصول من خلالهم إلى زبائن جدد باستغلال التقرب منهم (19.44%)، فتكون المؤسسة قد أدت دورها وأعطت صورة جيدة عن نفسها لزبائنها بما تجعلهم ينشرون إيجابياتها لأطراف أخرى (19.44%).

### 5. العبارة الخامسة: "تحاول المؤسسة كسب رضا الزبائن الجدد من خلال"

في ظل الاضطراب البيئي لم يعد اهتمام المؤسسة محصور في تعظيم الربح، وإنما الاهتمام بكيفية الاحتفاظ واكتساب المكانة التي تسمح لها بالبقاء والاستمرار في السوق في ظل الصراع والتنافس الشديد لتحقيق رضا الزبون والاقتراب منه والبحث عما يريده حالياً وحتى التطلع لما يريده مستقبلاً. ولذا أصبحت المؤسسة حساسة للتغيرات التي تحدث في رغبات وطلبات الزبائن من خلال استشعار حاجة وطلب زبائنها والاستجابة لهم فإنها تتمكن من تتبع فرص إرضائهم وكسب زبائن جدد. فالمؤسسة تحقق رضا زبائنها الجدد وتكسبهم من خلال استخدام العديد من الاستراتيجيات من بينها تقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العرض



الإيجابي من الفم للأذن فيما بين الزبائن، حيث يعد العرض أو الكلام الإيجابي أحد أهم سلوكيات ما بعد الشراء المترتبة على الرضا، فالرضا يعد مقدمة هامة لسلوك التحدث الإيجابي عن المنتج، فهذا الأخير يعتبر وسيلة اتصال مجانية ذات فعالية لما تتميز به من مصداقية ( 27.78%). فالزبون الراضي هو خير معطن للمؤسسة ومنتجاتها ويعتبر تأثيره أقوى من القيام بالإعلان مما يسمح للمؤسسة بكسب زبائن جدد. كذلك استهداف الزبون المناسب والمربح والمحافظة على الزبائن الحاليين (16.66%) تعتبر كإستراتيجية هامة تساعد المؤسسة على كسب زبائن جدد. وتحاول المؤسسة أيضا كسب رضا الزبائن الجدد من خلال اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن (11.11%).

### المطلب الثاني: تفسير النتائج

#### الفرع الأول: المعرفة عن الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

إن أغلب أفراد العينة أكدوا لنا أن معرفة حاجات ورغبات الزبائن عند بداية تعامل الزبون مع المؤسسة أو من خلال بحوث السوق تشير إلى أهمية معرفة الزبون كنشاط رئيسي من أنشطة تسيير علاقات الزبائن، لأنه من المهم جدا أن تفكر المؤسسة بوضع استراتيجيات تسويقية لاكتساب الزبائن وجذبهم من أجل تقوية العلاقات معهم وتحسينها، حيث يفيد كثيرا في ابتكار هذه الاستراتيجيات التعرف على الزبائن وكل ما يحيط بهم. ولأن معرفة الزبون هي محور ارتكاز المؤسسة، فقد ظهرت عدة شعارات تزيد من قيمة الزبون ومكانته فيها مثل معرفة الزبون أولا، الزبون ملك،... فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أي نجاح من تطبيق تسيير العلاقة مع طرف مجهول، لذلك فهي تسعى جاهدة للحصول على كل المعلومات بهدف توضيح الصورة من كل الجوانب حول هـ. فمن خلال المعرفة والفهم الدقيق لسلوك الزبائن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات بالطريقة التي تتوافق مع رغباته على حد تعبير بيتر دراكر Peter Drucker الذي بين "بأن التعرف على الزبون هـ و الفهم الأفضل لمتطلباته وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى خدمات ومنتجات مناسبة"<sup>1</sup>. وهذا ما أكدته كل من كوك وفانزيلك Kok & Vanzylk وبالتالي فهي شيء م مطلوب لأجل إرضاء احتياجات الزبون. كما أوضح راوولي Rowley "بأن معرفة الزبون هي شيء مهم لأجل فهم دوافع الزبائن ولمخاطبتهم بطريقة شخصية، وهذا يشمل تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات"<sup>2</sup>. ييل ذلك على أن نشاط معرفة الزبون يؤثر بشكل فعال على بعد المعرفة عن الزبون.

هناك تشنتت في إجابات أفراد العينة حول تبني قاعدة بيانات خاصة بالزبائن . فوغم توسع نشاطاتهم وعلاقاتهم وخبرتهم في مجال النشاط، لم يدركوا بعد معنى وأهمية استخدام قاعدة بيانات بمعناها الحقيقي . فمن

<sup>1</sup> - Kotler P. (2002), **Marketing management**, 10<sup>th</sup> edition, Person custom publishing, U.S.A, p04.

<sup>2</sup> - أميرة هاتف حدادوي الجنابي، مرجع سابق، ص52.

مهام تسيير العلاقة مع الزبائن، تكوين فكرة أكثر دقة عن المؤسسة وزبائنها، والتعرف أكثر على الزبون واتخاذ القرارات الملائمة حيالهم، كل ذلك يتطلب أساليب حديثة تسمح لها بجمع المعلومات من خلال بحوث السوق، الاستقصاءات... حيث تشير الدراسات إلى أن أحد الأسباب الرئيسية لفشل المؤسسة يرجع لفشل الإدارة في الاستجابة للمتغيرات السوقية والبيئية المحيطة، وذلك نتيجة عدم تخصيص الوقت والجهد والمال الكافي لدراسة السوق، وكذلك عدم الرغبة في تحمل عناء وتكلفة تحليل هذه المعلومات، واختيار الزبائن وتحديد كيفية استهدافهم. فإجابات أفراد العينة بالتالي لا تتوافق نسبياً مع ما تؤكد الأبحاث من أهمية لإنشاء قاعدة بيانات الزبائن، وبالتالي يعتبر متغير ذو تأثير ضعيف على المعرفة عن الزبون.

أما نشاط خدمة الزبائن ما قبل البيع فلم يحض أيضاً باهتمام كبير من طرف أفراد العينة وقد لمسنا ذلك من خلال تشتت إجاباتهم. فالمؤسسة لا تمتلك ثقافة قوية اتجاه الزبون ويرجع ذلك لتركيزها على الزبائن الدائمين المباشرين الذين لديهم تعاملات دائمة مع المؤسسة ولديهم مسبقاً كل المعلومات عن المنتج، مما يدفعها إلى الاستغناء عن استخدام سياسة معينة لجلب الزبائن (كإعلامه بوجود المنتج وإعطائه مختلف البيانات الضرورية) من جهة، وعن التعرف على اتجاهاتهم في الطلب المرتقب على السلعة من جهة أخرى. فرغم أن هذه السياسات تعتبر من الطرق التي تعمل على تنشيط الطلب باعتبارها إغراءات توجهها المؤسسة إلى الزبون، وسبل تستدعي العمل المستمر لإقناع الزبون على شراء المنتج، إلا أنه لا يؤثر بشكل كبير في المعرفة حول الزبون؛ بالتالي فليس لنشاط خدمة الزبائن إلا تأثير نسبي على المعرفة عن الزبون.

وعلى عكس خدمة الزبائن، ولى أفراد العينة اهتمام كبير لتسيير الشكاوى. فالمؤسسة تبادر لمعرفة أفكار زبائنها واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين عن طريق فتح مجال حقيقي للحوار معهم، من أجل تعميق العلاقة التفاعلية فيما بينهم. وهذا ما وضحه نيل بوردان Niel Borden حينما بين "بأن قدرة المؤسسة على التأثير في سلوك الزبون تنشأ من خلال إجراء المحادثات"<sup>1</sup>، كذلك الاستماع لآرائهم. ومن أجل تفعيل هذه العملية يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب الإطارات خاصة للذين يتصلون بالزبائن للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من معرفة الزبون، فنظام الاستماع للزبون قبل الشروع في عملية الشراء واستغلال آرائه، يترجم بعمق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم منتجات تتلاءم مع أفكاره مستقبلاً. فهذا النشاط حسب أفراد العينة لديه تأثير قوي على المعرفة حول الزبون وبالتالي على تسيير علاقات الزبائن.

ومتابعة معدلات رضا الزبائن يعتبر أيضاً نشاط مهم في تسيير العلاقة مع الزبون حسب ما أكده أفراد العينة. إذ أن الغرض الأساسي من المعرفة عن الزبون هو تحقيق الفهم الدقيق لاحتياجاتهم، وتقديم مساعدات واهتمامات بشكل يفوق توقعاتهم وتحقيق رضاهم ومتابعته لأجل التعرف على كيفية تلبية حاجاتهم والاستجابة

<sup>1</sup> - فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بكر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 111.

لهم. لذلك بين هالفر وأرسني Helfer et Orsoni "أن مصير المؤسسة يتعلق بصفة مطلقة بقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبقدرتها على إعادة ترتيب نشاطاتها كتابع للتطورات التي تحدث"<sup>1</sup>، إذ يعبّر ذلك من أهم الأنشطة في تسيير علاقات الزبائن، ومن جهة أخرى فهو بمثابة مؤشر هام لأداء المؤسسة يراقب تصرفات الزبون من خلال قياس مدى شعوره بالرضا ومدى كفاءة جودة منتجات المؤسسة بالنسبة له. وهذا ما لمسناه في إجابات أفراد العينة، مما يدفعنا إلى اعتبار م تابعة رضا الزبائن كمؤثر إيجابي على التعرف على الزبائن، وبالتالي يعتبر من المتغيرات ذات التأثير القوي على تسيير علاقات الزبائن.

ومما سبق يمكننا القول بأن كثرة المعلومات يقلل من نسبة المعلومات الخاطئة، فأكثر متغيرات تسيير علاقات الزبائن المؤثرة على المعرفة عن الزبون هي: معرفة الزبون، تسيير شكاوى الزبائن، متابعة معدلات رضاهم. لذا يمكننا إثبات أن المعرفة عن الزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن، وهذا ما يجعلنا نؤكد نسبيا الفرضية الأولى.

#### الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

إن أغلبية أفراد العينة اعتبروا أن المؤسسة تزود زبائنها بمعلومات تخص المنتج، لمساعدته على كيفية استخدامه لتسهيل له طرق الاستفادة منه. وهذا يعتبر دليل على اهتمام المؤسسة بزبائنها، فيزيد من درجة تعلق الزبون بها. فالمؤسسة اليوم بدأت تدرك معنى الزبون وتبذل قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها معه، وهذا ما يدل على الأهمية التي يحققها الزبون، مما يجعلها توظف كل طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها لمساعدته على كيفية استخدام المنتج أي تغطية النقص الذي يمكن أن يجعل الزبون يتردد في عملية الشراء. وتعد هذه أحسن طريقة لإقناع الزبون وإعطائه نوع من الاطمئنان حول جودة المنتج من خلال تقليص الخطر المدرك الذي يرتاب الزبون قبل تزويده بالمعلومات، بما يؤدي به إلى زيادة تقييم المنتج. وتسمح هذه المتغيرة بالتالي بزيادة القيمة الخاصة العاطفية لدى الزبون مما يساهم في توطيد العلاقة بينهما. يمكننا بذلك اعتبار معرفة الزبون كمؤثر إيجابي وقوي على المعرفة لأجل الزبون.

لاحظنا فيما يتعلق بنشاط إنشاء قاعدة البيانات تشتت مماثل للمحور الأول في إجابات أفراد العينة، لكونه نشاط لا قيمة له في نظرهم. فإدارة علاقات الزبائن يوجه المؤسسة نحو البحث عن بناء مقاربة علائقية من خلال تطوير علاقة تعلم بين المؤسسة والزبون تسمح بالانتقال المنتظم والمستمر للمعلومات المرتبطة بالمنتج. حيث تمكن الزبائن من الحصول على كل المعلومات عن المنتج عبر مختلف نقاط التواصل أينما كان وإعطائه كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء. لكن رغم ذلك لم تبرز دراستنا هذه الأهمية ولم تظهر لقاعدة الزبائن تأثير مباشر على المعرفة لأجل الزبون، معتبرة إياها متغيرة ذات تأثير نسبي.

<sup>1</sup> -J. P. Helfer ., J. Orsoni ., et J. L. Nicolas. (2007), **Le Marketing**, 10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France, p06.

كذلك بالنسبة لخدمة الزبائن أثناء المعاملة ، نلاحظ عدم تجانس في إجابات أفراد العينة. فوفقا لهذا النشاط، يجب على المؤسسة تزويد الزبائن بالمعلومات التي يفهمونها حول طبيعة الخدمة وتكلفتها، والمزايا المترتبة عنها، والبدائل الممكنة. فتعتبر الخدمة في العلاقة مع الزبون ركيزة أساسية بالنسبة للمؤسسة لتعزيز وجودها في السوق، فتواصل العلاقة مع الزبون تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون وتوضيح له كل الأساليب التي تضمن وتسهل له عمليات الشراء، وترقية فكرة تثقيف الزبائن بمعاملات المؤسسة من أجل جلب الزبائن وتقوية العلاقة معهم. فتعتبر هذه المرحلة مهمة جدا للزبون، إذ يتمكن من معرفة نسبية للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فبعض الشركات تقوم بإعطاء الزبون الحق في استرجاع أمواله متى شعر بأن أداء المنتج لا يرقى مع توقعاته حتى ولم يكن هناك عيوب فنية. لكن رغم أهمية هذا المتغير إلا أن دراستنا بينت أن خدمة الزبائن لديها تأثير نسبي ضعيف على المعرفة لأجل الزبون.

لقد توجه معظم أفراد العينة على إبراز أهمية نشاط تسيير شكاوى الزبائن ودوره في العلاقة بالزبون. و تقود هذه الفلسفة إلى شرح وحث المؤسسة زبائنهم على سرعة الإبلاغ في حالة استياءهم من المنتج يمكنهم الحضور للمؤسسة والتعبير عن شكاوهم بأسلوب الحوار الإيجابي معهم، أي تعريف الزبون بأساليب عند حدوث مشكلة و ذلك لكسبه، لأن ذلك سيحسن من أساليبها في الإنتاج وطرق تسويقها لرفع حجم مبيعاتها ومكانتها في السوق، فنشاط تسيير الشكاوى من النشاطات الخاصة بالمؤسسة والمفيدة نحو تطوير علاقاتها بزبائنهم والحفاظ عليهم. وهذا ما يجعلنا نعتبر لهذا النشاط تأثير قوي على المعرفة لأجل الزبون.

وعلى خلاف ما سبق، توجه أغلب أفراد العينة إلى إثبات التأثير القوي لنشاط متابعة رضا الزبائن والاستجابة لهم للمعرفة لأجل الزبون. ذكر Kotler P في أحد الأمثلة عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنهم " كل منتجاتنا مضمونة لتحقيق لكم 100 % من الرضا، أعيديا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نفودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم. " و فيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تُعرف فيها الزبون قائلة:

- ✓ الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب.
- ✓ الزبون ليس منا، بل نحن منه.
- ✓ لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون.
- ✓ الزبون يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا.
- ✓ الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - فاطمة مانع، الزهرة خلوف ، نعيمة برك، مرجع سابق، ص12.

فالمؤسسة تحاول إرضاء زبائنها عن طريق عرض منتج يتلاءم مع رغباته، فالمنتج يمثل مخرجات لمؤسسة (خدمة، سلعة، فكرة، أو حتى معلومة تعتبر ذات قيمة بالنسبة للزبون). فتوفير المعلومات عن المنتج وتوضيح كل الأساليب التي تسهل من عملية الشراء، تعتبر سياسة تستخدمها المؤسسة لجلب الزبائن وإقناعهم بالمنتج وضمان رضاهم من خلال تسهيل لهم كل طرق الاستجابة للتغييرات في احتياجاتهم. فيتولد لديهم إحساس أو شعور بالرضا، يسعى إلى تهميشهم على اتخاذ قرار الشراء، مما يؤدي إلى خلق نوع من الترابط العاطفي وإحساسهم بالرعاية والدعم وإثارة إعجابهم، بإظهار كل المزايا الإيجابية التي تمتلكها المؤسسة بغرض تحسين علاقاتها معهم. وهذا ما ينعكس على معاودة الزبون للشراء ومن ثم كسب ولائه لها.

مما سبق يمكن القول أن أكثر متغيرات تسيير العلاقة مع الزبون تأثيرها على المعرفة لأجل الزبون تشمل التعرف بالزبائن، تسيير الشكاوى، بالإضافة إلى متابعة رضاهم. وبالتالي فالمعرفة لأجل الزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

### الفرع الثالث: معرفة المؤسسة مع الزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

إن تعاملات البيع والشراء بين المؤسسة والزبون، تمنح للمؤسسة إمكانية كبيرة للتعرف على زبائنها، تسمح لها بتحديد زبائنها المهمين وغير المهمين، وتوصيلها بكل حرص إلى كافة أرجاء المؤسسة، ومن ثم جعل كل موظف يسعى من خلال وظيفته وفي حدود مسؤوليته إلى المشاركة الفعالة في تحقيق هذه الغاية، بالتركيز على الأشياء التي تعتبر هامة وذات قيمة بالنسبة للزبون للمحافظة عليه؛ وذلك تقاديا لتبديد الأوقات والجهود على الاهتمامات المشتتة والمقاصد المتباعدة لمختلف الزبائن. فمعرفة الزبائن، تجعل المؤسسة تستهدف زبائنها، أي تسمح لها بالمعرفة الشخصية لكل زبون بمعلومات دقيقة للغاية، مما تسهل لها عملية توفير المنتج حسب رغبة الزبون بما يدعم إقامة علاقة ذات مردودية للمؤسسة، بمحاولة جادة لكسبه والفوز بولائه، وهذا راجع إلا أن هذا الأخير يعتبر اليوم ملكا يسعى الجميع لخدمته بما يبعث السعادة في نفسه ويرضيه. وهذا ما توضح لنا من خلال دراستنا التطبيقية أن أغلبية أفراد العينة اعتبروا نشاط معرفة الزبون ذو تأثير قوي على معرفة المؤسسة مع الزبون.

هذا الزبون أصبح يحتل مركزا يمنح له سلطة الحكم على بقاء المؤسسة أو فشلها وبالتالي زوالها. حيث أن مفتاح التميز صار في يده وتحت إمرته، مما فرض على المؤسسة التفكير أكثر في هذا المورد الذي يتميز بالوفرة النادرة، وجعله مصمما لمنتجاتها ومبتكرا لخصائصها ومنافعها الإضافية وذلك لبلوغ رضاه، والحصول على فرصة تعامله مع المؤسسة والاستمرار في ذلك، حيث تصبح بينه وبين المؤسسة علاقة تفاعلية طويلة الأجل، فهذه العلاقة إذا قامت فإنها ستكون للمؤسسة موردا دافعا للأرباح مما يؤهلها للنمو. فمن خلال التعاملات وقاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة عن كل زبون تتمكن من انتقاء أحسن الزبائن والتعامل معهم بأحسن

صورة، هذا من شأنه أن يحسن صورة المؤسسة ويزيد ربحيتها و يظهر علاقاتها على المدى البعيد. وهو ما يعكس الحتمية والضرورة الملحة لاقتناع المؤسسة بأن بقائها مرهون باختيارها الصائب نحو الزبون، فهو الذي يحدد نجاح المؤسسة وليس المقاول المسئول عنها وفقا لما أكده كوتلر<sup>1</sup>. وبالتالي أكدت دراستنا التأثير الكبير لقاعدة البيانات ومدى أهميتها في الاستفادة من اختيار المؤسسة للزبائن المرشحين وتوطيد العلاقات معهم وجعلهم دائمين لها بالمحافظة عليهم.

ومن أجل كسب ثقة الزبائن تقوم المؤسسة بتقديم أحسن وأجود الخدمات. لذلك أكد أفراد العينة تأثير هذا النشاط على علاقة معرفة المؤسسة بزبائنها. فخدمة الزبائن تعني كل ما تقوم به المؤسسة (العناية الشخصية، عرض مختلف أنواع المساعدة له، الانجاز السريع باستخدام اللغة المناسبة، الابتسامه والمعاملة الحسنة، أيضا المظهر اللائق...) أو تمتع عنه، لأجل مصلحة الزبون بما يؤدي إلى خلق تفاعلات شخصية ايجابية تجعله يشعر بالرضا عن معاملته مع المؤسسة. كما يؤكد أحمد سيد مصطفى أن المؤسسة الفرنسية للمياه المعدنية اكتشفت شوائب بسيطة جدا في زجاجات المياه، فاتصلت بالموزعين ووظفت إمكاناتها من سيارات النقل بالكامل لسرعة استرداد وإعادة كافة صناديق المياه من منافذ التوزيع، وناشدت كل من اشترى الزجاجه أن يعيدها لأقرب موزع ويسترد ثمنها فوراً، وبرغم أن الشركة قد خسرت إثر ذلك ما يوازي مائة مليون دولار تقريبا، إلا أنها عوضتها بعد ذلك مستفيدة من ثقة عملائها وجمهورها بشكل عام. بالنسبة لقرار المؤسسة الفرنسية فإنه قرار ليس بالسهل وأكثر حساسية على المستوى الاستراتيجي، فلمؤسسة نظرت لنتائج هذا القرار بنظرة مستقبلية، بما يرتبط وأهدافها بعيدة المدى، التي تتمثل في تحسين صورتها لدى الزبائن. فبهذا التصرف أكدت لزبائنها أنها من خلال علاقاتها معهم لا تسعى للربح فقط بل تهتم بصحتهم ومصلحة متعاملها، فمن الأسباب التي تؤدي بالكثير من المؤسسات لفقدان زبائنها وصعوبة البقاء نتيجة ما تنتجه من سلع فيها شوائب وأضرار على المستهلك، فقد يعود لها بالفائدة في المراحل الأولى، لكن مع مرور الوقت وتجريب المستهلك للسلعة فإنه يستطيع أن يميز ويقارن جودة هذا المنتج بمنتجات أخرى مماثلة، وبذلك تقل ثقته في هذه المنتجات ويحجم عن شرائها<sup>2</sup>.

فللامتثال لما يريده الزبون أصبح في الوقت الحاضر أمرا إلزاميا وحتمي على غالبية المؤسسات يتوقف عليها مصيرها، وما يحقق ذلك هو التقرب منه أكثر وبناء وتنمية علاقة قيمة متبادلة، وهو ما يفرض عليها معرفته أكثر فأكثر، وفهم توقعاته والاستجابة لشكواه لتحقيق له ما يرجوا وكل ما يريده، حرصا للمحافظة على علاقات جيدة بينهم. فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على مهارتها العمالية. فهي تكون فرق عمل متجانسة تهتم

<sup>1</sup> - Kotler P., et Dubois B. (1997), **Marketing management**, 9<sup>ème</sup> édition, Public Union édition, Paris, p01.

<sup>2</sup> - رابع بوقرة، نبيلة ميمون، العيد فراحتية، جودة خدمة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.

كل واحدة منها بمهمة، خاصة للعمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن، تعمل المؤسسة على تحفيزهم لنقلهم من تصور روتيني غامض الأثر لأداء العمل إلى إدراك لهدف العمل وأثر عمل العمال على باقي الأعمال. وبهذا انتقلت من الروتين إلى البحث المستمر عن الجودة والتحسين في مناهج العمل وإيجاد الحلول لشكاوى الزبائن في أوقاتها. وهذا ما يجعلنا نعتبر أن لتسيير الشكاوى دور مهم في معرفة المؤسسة مع الزبون لتوجه أغلبية الأفراد لنفس الإجابة.

بينت دراستنا أيضا تناسق في إجابات أفراد العينة حول نشاط متابعة رضا الزبائن والاستجابة لهم في بعد معرفة المؤسسة مع الزبون . لأنه من خلال التعاملات والتفاعلات فيما بين المؤسسة وزبائنها الدائمين تصبح العلاقة قوية بينهما، بحيث تركز إدارة المؤسسة عليهم جيدا والعمل على دراسة حاجاتهم بدقة، في محاولة منها لإشباعها، وبالتالي العمل على زيادة رفع مردوديتهم وتمديد مدة التعامل، فتصبح المؤسسة تعلم بكل ما يرضي زبائنها، فإن عليها الأخذ بمبادرة تجميد تعاملهم معها للحفاظ على هذه العلاقة وتمديد أطول فأطول، بحيث تفتح المجال لهم باعتبارهم فرد من المؤسسة، أو برفع كمية السلع التي اعتاد الزبون شرائها أو بالترويج المهني كإضافة منتج مجاني عند شراء حجم معين من المنتجات، أو خفض نسبة معينة من السعر عند بلوغ مستوى شراء معين ... فعندما يشعر الزبون أن المؤسسة تعمل لأجله وتهتم برغباته، سيكون لها وفاقا. وهذا ما يجعل لنشاط متابعة معدلات رضا الزبائن تأثير قوي على معرفة المؤسسة مع الزبون.

فمن خلال ما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات تسيير علاقات الزبائن تأثيرا على معرفة المؤسسة مع الزبون هي: معرفة الزبائن، إنشاء قاعدة بيانات لهم، خدمة الزبائن، تسيير شكاوى الزبائن، متابعة معدلات رضا الزبائن. وهذا ما يمكننا من التأكيد التام للفرضية الثالثة، بحيث تساهم معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

#### الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن

إن أفراد العينة أكدوا أن نشاط معرفة الزبائن له دور مهم في معرفة الزبون للزبون. فلمؤسسة التي تبحث عن تطوير مركزها التنافسي فهي بالتأكيد تحتاج إلى تطوير علاقاتها بزبائنها، فأكثر ما يؤثر على مبيعات منتجات المؤسسة هي المعلومة التي تنتقل بين الأفراد لأنها تعتبر ذات قيمة وأكثر تأثيرا على كسب الزبون. هذا الأخير يعتبر بمثابة السفير الذي يكون لديه موقف إيجابي اتجاه المؤسسة يعمل على التأثير في الأفراد المحيطين به بطريقة غير مقصودة، فقصده تحقيق تكوين مثل هذا النوع من الزبائن تعمل المؤسسة على تنشيط مجموعة معينة منهم كقوى ترويجية غير مباشرة بحيث تستفيد المؤسسة من خلالهم من معرفة سمعها في نظر الأفراد وطبيعة منتجاتها في تصورهم، وذلك بتدعيم خاصة مستوى الرضا لدى هؤلاء الزبائن.

وقد اتجهت العديد من المؤسسات نحو هدف واحد يتمثل في ضمان قاعدة كبيرة من الزبائن المخلصين

ذوي الربحية العالية، وجلب زبائن جدد، ففي هذا الصدد يقول رئيس مجلس إدارة إحدى المؤسسات السياحية

العالمية "أن العديد من زبائننا يعبرون عن درجة ولائهم لنا، ليس فقط من خلال إصرارهم على التعامل معنا، والاستفادة من خدماتنا، وإنما أيضا من خلال ترغيب زبائننا المحتملين بالتعامل معنا أيضا، حيث أن أفضل وسائل للترويج بالنسبة لنا كمؤسسة رائدة هي هؤلاء الزبائن الموالون الذين يعول عليهم كثيرا في نجاحنا ونمونا وازدهار أعمالنا"<sup>1</sup>. وهذا هو أقصى ما تبحت عنه المؤسسة حيث تضمن ولاء زبائننا الدائمين وتوسيع قاعدة بياناتها لجلب زبائن جدد، فالزبون أصبح شريك، وهذا ما أكده أفراد العينة من خلال التأثير القوي لإنشاء قاعدة بيانات الزبائن على معرفة الزبون للزبون.

كما توجه أفراد العينة للتأكيد أيضا على أن الاتصال الدائم بالزبائن لمعرفة وتتبع آرائهم حول المنتج يوضح أهمية نشاط خدمة الزبائن في معرفة الزبون للزبون. فكثيرا ما اعتبرت خدمات ما بعد البيع مجالا استراتيجيا في تمتين علاقة الزبون بالمؤسسة، فهي منجم هائل للمعلومات التي تسمح بتغذية التسويق والسياسة التجارية من حيث: تعديل الأسعار، الاتصال الدائم ... وهي آخر فرصة في يد المؤسسة لخلق أحسن انطباع للزبائن، وبالتالي تسمح بتنظيم مناسب لتسيير العلاقات مع الزبائن في مجال الاتصالات.

بينت دراستنا تشتت في إجابات الأفراد حول تأثير تسيير شكاوى الزبائن والإصغاء لهم في معرفة الزبون للزبون. فعلى المؤسسة اليوم الاهتمام جدا بشكاوى زبائننا والإصغاء لهم، فهذا بقيام دراسات معمقة من طرف المصالح المهمة بالعلاقات مع الزبائن، والتي يتمثل دورها في إيجاد وبسرعة حل لكل احتجاج. فمن خلال تسيير هذه الاحتجاجات يمكن تطوير وتحسين التعامل مع الزبائن وتطوير وتحديث الاتصالات لتصبح أكثر فعالية، كما تساعد الاحتجاجات على معرفة انطباعات الزبائن حول المؤسسة واستغلال التقرب منهم لجلب زبائن جدد. حيث قامت شركة التوزيع Casino في نهاية 1995 باستقطاب 10.000 زبون دائم من أجل اختيار منتجات وقامت الشركة بتغيير عرضها طبقا لاقتراحات الزبائن، وسمحت هذه التجربة بالاقتراب أكثر من تطلعات الزبائن وتطوير تشكيلة من المنتجات الجديدة والتي تقبلها الزبائن بشكل جيد<sup>2</sup>.

لم يحض نشاط متبعية رضا الزبائن هنا باهتمام من أفراد العينة في معرفة الزبون للزبون وهذا راجع لتشتت إجاباتهم. فالزبون الراضي ميال للاستمرار في شراء المنتج الذي يرضيه، وبالتالي يصبح دائم للمؤسسة. كذلك من أهداف المؤسسة جلب زبائن جدد من خلال اعتمادها على عدة استراتيجيات للقيام بذلك من خلال تقديم خدمات إضافية عن العرض الرئيسي يكون مكمل لها، كضمان مؤسسات الطيران النقل من وإلى المطار، لأن هذه المؤسسات ليست مطالبة بها في الأصل وتكفلها بها يزيد في مستوى الرضا. كما يمكن أن تدعم المؤسسة من موقفها لجلب زبائن جدد بتقديم هدايا وكوبونات بالعروض الترويجية خاصة في المناسبات والهدف منها ليس زيادة المبيعات خلال فترة قصيرة، وإنما إعطاء تميز لبعض الزبائن.

<sup>1</sup> - بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص175.

<sup>2</sup> - ياسين حميني، مرجع سابق، ص153.



---

و مما سبق يمكننا القول أن أكثر المتغيرات تأثير على معرفة الزبون للزبون نجد التعرف على الزبائن وقاعدة البيانات وأيضا نشاط خدمة الزبائن. وهذا يؤدي بنا إلى التأكيد النسبي للفرضية، من خلال القول بأن معرفة الزبون للزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

## خلاصة

وفقا للتوجه الاستمولوجي التفسيري والوضعي بإتباع المنهج الاستكشافي وفقا لأسلوب الإبعاد، اقترحنا مجموعة من الفرضيات حول العلاقة بين المعرفة وتسيير علاقات الزبائن من خلال أبعاد المعرفة الأربعة (المعرفة عن الزبون، المعرفة حول الزبون، معرفة المؤسسة مع الزبون، معرفة الزبون للزبون) التي تم إسقاطها في الواقع وفقا لأسلوب الافتراض الاستنباطي على دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، وباستخدام الاستمارة كأداة لجمع البيانات توصلنا من خلالها إلى أن هناك علاقة ايجابية تفاعلية بين المؤسسة وزبائنها الدائمين.

الخاتمة

منذ ظهور الفكر التسويقي ظهرت معه عدة مفاهيم وتطورت عبر مختلف التصورات التي مر بها، في مقدمة هذه المفاهيم يبرز مفهوم الزبون كمحرك أساسي للنشاط التسويقي، لكنه لم يأخذ المكانة المناسبة ضمن التصورات الكلاسيكية التي ركزت على وظيفة إنتاج وبيع لتنتقل بعد ذلك إلى الجودة التي كان يتم تصميمها من منظور المؤسسة لا الزبون لافتقار هذا الأخير إلى البحوث والدراسات التي تعنى بفهم وتحليل سلوك الزبون.

فقدت التصورات الكلاسيكية، ومع ظهور إدارة المعرفة أعطى دفعا جديدا للنهوض بالمفهوم التسويقي الحديث الذي ارتكز على حاجات ورغبات الزبون، هذا المفهوم الذي تبنته المؤسسة جعلها تقود نهضة تغيير جذرية لاستراتيجياتها وثقافتها وتنظيمها لتأخذ وجهة جديدة نحو الزبون، وهو ما يسمى بتسيير علاقات الزبائن. فهي ليست نشاط يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التغيير المنظمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تبنتها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكن المؤسسة من استيعاب هذا المدخل، وأن معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعرفة والفرص السوقية. فتبني إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن يعني تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع الزبون، فكرته الأساسية تقوم على فتح قناة حوار واتصال مباشر بينهما.

فالزبون هو العائد، هو الذي يعرف ما يريد، هو الذي يدفع من أجل ما يريد. لهذا فإن إدارة المعرفة معنية بدرجة كبيرة بمعرفة ما يريد، وبهذا المعنى فإن الزبون هو أحد مصادر المعرفة بالمؤسسة. فأهم ما تركز عليه عملية تسيير علاقات الزبائن هو معالجة عدم التناظر للمعلومات والمعرفة بين المؤسسة والزبون أي بين ما تعرفه المؤسسة عن الزبون وما يجب أن يقدم للزبون من معرفة ومعلومات بهدف تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه لأنه يعتبر سبب وجود المؤسسة.

فنتيجة للتطور المستمر للوعي الشرائي بين الزبائن، والتنافس الشديد بين المؤسسات، أصبح بناء علاقة تفاعلية بين المؤسسة والزبون يفوق مجرد التعامل بائع-مشتري إلى مستوى أعلى يجعل منها وسيلة لتحقيق نوع من الشراكة المستمرة في الزمن، والتي تخدم مصالح الطرفين.

وبناء عليه لا بد من تعديل النظرة للمحيط بإعادة ترتيب وظائف المؤسسة ليصبح التسويق بأنشطته الحديثة الوظيفة الأساسية للمؤسسة خاصة مع تفعيل دور المعرفة وتسييرها في مختلف أرجاء المؤسسة التي زادت من أهمية المعلومة بسرعة ودقة تداولها، ولأنها تتعلق بجانب حساس للمؤسسة ألا وهو الزبون.

وانطلاقاً مما سبق، حاولنا دراسة العلاقة وفقاً لمنطق استكشافي اختياري من خلال استخدام تقنية دراسة حالة بمؤسسة صناعة الكوابل، قمنا خلالها بتوزيع استمارة على الإطارات كأسلوب لجمع بيانات كمية. كما دعمنا دراستنا التطبيقية بمقابلة مع متخصصين في مجال التسويق، تمكنا من خلال تحليل وتفسير إجاباتهم إلى التوصل لمجموعة من النتائج.

### أولاً: نتائج البحث

إن المعرفة عن الزبون تساهم نسبياً في تحسين تسيير علاقات الزبائن من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. فالتعرف على الزبائن هو الفهم الأفضل لمتطلباتهم وتفضيلاتهم وترجمة تلك المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة، وذلك بتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم. فهذه الأخيرة مازالت غير معروفة بالمؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة قوية اتجاه الزبون ويرجع ذلك لتركيزها على الزبائن الدائمين المباشرين الذين لديهم تعاملات دائمة مع المؤسسة فهي تبادر لمعرفة أفكارهم واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين، بفتح مجال حقيقي للحوار معهم والاستماع لآرائهم من أجل تعميق العلاقة التفاعلية فيما بينهم وتحقيق رضاهم بشكل يفوق توقعاتهم.

المعرفة لأجل الزبون تساهم هي كذلك نسبياً في تحسين تسيير علاقات الزبائن من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. فهي تعد سياسة إغرائية غير مباشرة تستخدمها المؤسسة لكسب الزبون. فالمؤسسة تزود زبائنهم بمعلومات تخص المنتج، لمساعدته على كيفية استخدامه لتقليل الخطر المدرك الذي يربب الزبون قبل تزويده بالمعلومات، وذلك عبر مختلف نقاط التواصل (مواقع الكترونية، الاتصال الهاتفي،...) التي من خلالها تعطي لزبائنهم كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء، فهي تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون، وترقية أفكاره بمعاملات المؤسسة. فتقديم النصح له والشرح المفصل لانشغالاته خاصة في حالة استيائه وعدم رضاه يعتبر محاولة لجعله يحس أن المؤسسة تهتم به، وتحمسه على اتخاذ قرار الشراء، بإظهار كل المزايا الإيجابية، وبالتالي تحقيق رضاه، ومن ثم المحافظة عليه.

وتساهم بالإضافة إلى ما سبق معرفة المؤسسة مع الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن في كل المجالات من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إنشاء قاعدة بيانات زبائن المؤسسة، خدمة الزبائن، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. فمعرفة الزبائن الدائمين لا تتطلب مجهودات ولا اهتمامات، فمن خلال التعاملات وقاعدة البيانات التي تمتلكها المؤسسة عن زبائنهم يمكنها من الإنتاج وفق رغباتهم وتوقعاتهم، بتقديم أحسن وأجود الخدمات والمنتجات من أجل زيادة كسب ثقته. فالامتثال لما يريده الزبون أصبح أمراً إلزامياً وحتماً والبحث المستمر عن الجودة والتحسين في مناهج العمل وإيجاد الحلول لشكاويهم في أوقاتها، بتركيز إدارة المؤسسة عليهم جيداً والعمل على دراسة حاجاتهم

بدقة، محاولة لإشباعها، فتصبح المؤسسة تعلم بكل ما يرضي زبائنها الدائمين، بما يحقق ذلك التقرب منهم وتقوية العلاقة أكثر فأكثر لجعلهم فرد من المؤسسة.

معرفة الزبون للزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إنشاء قاعدة بيانات زبائن المؤسسة، خدمة الزبائن، وهذا ما أدى إلى التأكيد النسبي للفرضية. فكسب الزبائن الجدد لا يتم إلا من طرف زبائن المؤسسة الدائمين المخلصين وذوي الربحية والمردودية العالية، اللذين ينقلون المعلومات للأفراد المحيطين بهم وتعريفهم بمنتجاتها باعتبارهم أفضل وسيلة للترويج. فيصبحون بالتالي كالشركاء تسعى المؤسسة من خلالهم إلى ضمان ولاء زبائنها وتوسيع قاعدة بياناتها بجلب الزبائن الجدد.

### ثانيا: التوصيات

بالرغم من وجود مصلحة التسويق التي تهتم بعلاقات الزبائن في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، إلا أن الإطارات لا زالوا لا يدركوا المعنى الحقيقي لتسيير العلاقة مع الزبون. بناء على ذلك، يمكننا تقديم بعض التوصيات والتي يمكن أن تستفيد منها المؤسسات بصفة عامة، ومؤسسة صناعة الكوابل بصفة خاصة:

❖ البدء بفهم فلسفة تسيير علاقات الزبائن كونها تسمح بالتعرف على الزبائن تمام المعرفة وتضمن رضاهم وولائهم؛

❖ التركيز على الزبائن الدائمين، واستخدام أساليب أخرى لكسب زبائن جدد؛

❖ يجدر بالمؤسسة اليوم تعظيم القيم الموجهة للزبون، ومساعدته على إدراكه لها، فالزبون الذي لا يسمع عن المزايا لا يستطيع أن يعلم بها وبالتالي لا يستغلها ولا يستشعر أهميته لدى هذه المؤسسة، فيبادلها عدم الاهتمام بالتخلي والتحول إلى مؤسسات أخرى؛

❖ التركيز الجاد على أبعاد المعرفة كإستراتيجية لجذب الزبائن ثم كسبهم والحفاظ عليهم؛

❖ ضرورة زيادة الاهتمام بسبل المحافظة على علاقة المؤسسة بزبائنها لفترات طويلة، بجعلها علاقة منفعة متبادلة، من خلال إيجاد التوازن بين مصالح الطرفين، الزبون من جهة والمؤسسة من جهة أخرى؛

❖ على المؤسسة توسيع نشاطها التسويقي وتوفير وسائل نقل السلع، والاهتمام بالترويج؛

❖ ضرورة قيام المؤسسة بمركز الاتصال وتطويره، حيث يعتبر مصدرا ذهبيا للمعلومات المتعلقة بالزبون، ويساعد على تحديد الحاجات والرغبات المشبعة وغير المشبعة للزبون، كما يمكن للمؤسسة من التعاون مع الزبون لتحسين أدائها وبذلك يصبح مركزا لتسيير العلاقة بالزبون؛

❖ معالجة شكاوى الزبائن بطريقة عقلانية وحضارية، بغض النظر عن التكلفة المترتبة عن ذلك،

لتحقيق رضا الزبون والحفاظ عليه؛

❖ على المؤسسة التخلي عن الثقة المتزايدة بجودة منتجاتها وكل الزبائن متجهة نحوها، فتسيير العلاقة مع الزبائن تكسبها زبائن أكثر وتحقق لها مزايا مالية أكبر عند تطبيقها فضلا عن أنها تحقق مزايا معرفية مهمة.

### ثالثا: حدود وآفاق البحث

قمنا في هذه البحث بإعداد دراسة نظرية وإسقاطها على جانب عملي موافق لها. ولكن رغم ذلك توجد بعض الحدود التي يجب ذكرها، فقد اقتصرنا في دراستنا العملية على دراسة حالة مؤسسة صناعية واحدة ، طبقنا في إطارها عملية تحليل فرضياتنا ، الأمر الذي حال دون قدرتنا على تعميم النتائج التي توصلنا إليها، والتي تعتبر في إطار هذه الدراسة نتائج نسبية مرتبطة بحالة المؤسسة. لذلك نتطلع في المستقبل عند التوسع في الموضوع لدراسة عينة أكبر من المؤسسات حتى يتسنى لنا الحصول على نتائج أكثر قابلية للتعميم وتعكس بشكل جيد نتائج الظاهرة.

كما أننا استخدمنا في إطار هذه الدراسة أدوات بحث متنوعة، والمتمثلة في الاستمارة والمقابلة، وقمنا بتحليل بياناتهما وفقا لأساليب إحصائية بسيطة. هذا ما يفتح لنا آفاق جديدة في المستقبل لمحاولة التعمق أكثر في الظاهرة المدروسة وتحليل مختلف البيانات بتطبيق طرق وأساليب إحصائية أو قياسية أخرى أكثر تعقيدا حتى يمكننا تطوير معارفنا في هذا المجال.

## قائمة المراجع



## أولاً: المراجع باللغة العربية

### I. الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم ، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.
2. أحمد الخطيب، عادل سالم معايعه، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
3. إسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
4. إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999 .
5. إسماعيل السيد، نبيلة عباس، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004/2003.
6. أمين عبد العزيز حسن، استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
7. بشير العلاق، حميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات: مدخل استراتيجي وظيفي تطبيقي ، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
8. بشير عباس محمود العلاق، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
9. توفيق عمرو، علاقات العملاء، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007.
10. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، دار النهضة العربية، مصر، 2004.
11. تيم باول، 50 طريقة فعالة للاحتفاظ بعميلك، الرياض، مكتبة جرير، 2004.
12. حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
13. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
14. ردينه عثمان يوسف، محمود جاسم الصميدعي، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004.
15. زكريا الدوري، أحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازوردي العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2009.
16. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات، دار مناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
17. سليم إبراهيم الحسنية، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج نظمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، مصر، 2009.
18. شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ، السعودية، 2001.
19. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
20. طارق الحاج، علي رابعة، محمد الباشا، منذر الخليفي، التسويق من المنتج إلى المستهلك ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 1997.
21. عبد الرحمان بن عبد الله الواصل، البحث العلمي: خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتاباته، إدارة التعليم بمحافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
22. عبد الستار العلي، عامر إبراهيم قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2006.
23. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008.
24. عصام الدين أبو علفة، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
25. علاء الغرباوي، إيمان الشقير و محمد عبد العظيم، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
26. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
27. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي ، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، القاهرة، 2002.
28. فايز جمعة صالح النجار، نبيل جمعة النجار، ماجد راضي الزعبي، أساليب البحث العلمي (منظور تطبيقي)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009.

29. فريد كامل أبوزينة، مروان الأبراهيم، عامر قنديلجي، خليل عليان، عبد الرحمان عدس، **مناهج البحث العلمي: طرق البحث النوعي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2007.
30. فضيل دليلو، **مدخل إلى الاتصال الجماهيري**، مخبر علم الاجتماع للاتصال، الجزائر، 2003.
31. فهد سليم الخطيب و محمد سليمان عواد، **مبادئ التسويق: مفاهيم أساسية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
32. فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بكر، **كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها**، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، مكتبة جرير، 2004.
33. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا "الاسكوا"، **منهجية إدارة المعرفة**، مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء، نيويورك، 2004.
34. مانيو جيدير، ترجمة ملكة أبيض، **منهجية البحث: دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراه**.
35. محمد إبراهيم عبيدات، **إستراتيجية التسويق**، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
36. محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق المتقدم**، الدار الجامعية، جامعة الإسكندرية، 2008.
37. محمد عبيدات، محمد أبونصار، عقلة مبييضين، **منهجية البحث العلمي: القواعد والمراحل والتطبيقات**، دار وائل للنشر والطباعة، 1999.
38. محمد عواد الزيادات، **اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2008.
39. محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، نادية العارف، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003/2002.
40. محمود جاسم الصميدعي، ردينه عثمان يوسف، **التسويق الإعلاني: مدخل استراتيجي**، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
41. ناجي معل، رائف توفيق، **أصول التسويق، مدخل تحليلي**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2003.
42. نجم عبود نجم، **إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
43. نزار عبد المجيد البرواري وأحمد محمد فهيمي البرزنجي، **استراتيجيات التسويق: المفاهيم، الأسس، الوظائف**، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
44. نصر الدين لعياضي، **الرهانات الإستمولوجية للمنهج الكيفي: نحو آفاق جديدة لبحوث الإعلام والاتصال في المنطقة العربية**، الإمارات العربية المتحدة.
45. نهلة أحمد قنديل، **التجارة الالكترونية: المرشد للمدير العصري - رؤية تسويقية**، جامعة قناة السويس، 2004.
46. هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة: مدخل تطبيقي**، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الأولى، عمان، الأردن، 2005.
47. هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة: مدخل نظري**، الأهلية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، 2005.
48. يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، **إدارة علاقات الزبون**، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009.

## II. الأطروحات:

1. عقيلة أفندي، **إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة**، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسنمنم علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2007.
2. أميرة هاتف حدادي الجنابي، **أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة المصارف العراقية**، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.
3. زينب بن التركي، **دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، دراسة حالة: **مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أو ماش- بسكرة**، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة- تكنولوجيا الإعلام والاتصال-كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007/2008.
4. نور الدين بوعنان، **جودة الخدمات وأثرها على رضا العملاء: دراسة ميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة**، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، فرع التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2007/2006.
5. جابر رشاد مصطفى جابر، **أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الولاء في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، قسم إدارة أعمال، جامعة آل البيت، الأردن، عمان، 2008.
6. نجود حاتم، **تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولاءه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات**، مذكرة تخرج تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
7. شيراز حايف سي حايف، **دور إدارة التوزيع لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الإنتاجية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة**، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005.

8. خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقي وترشيد القرارات التسويقية: دراسة حالة مؤسسة جيوكوب ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2005.
9. الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي : دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر ، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة بن يوسف بن خدة، البلدة، 2006/2005.
10. ربا جزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
11. فاطمة الزهراء سكر، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
12. سلوى محمد الشرفا، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
13. سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003.
14. سوزان صالح دروزة ، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تمييز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال : دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2008.
15. عبد الرحمان رايس، دور تنمية العلاقة مع الزبائن في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في الأسواق الدولية: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للفوسفات-تيسة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009/2008.
16. عبلة بزقاري: تمييز منتجات المؤسسة بالعلامة ومساهماتها في ضمان وفاء الزبائن: دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية طولقة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2006/2005.
17. فوزية قديد، المورد البشري وتحسين أداء المؤسسة: دراسة تطبيقية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005.
18. كمال العقاب، إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008.
19. محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على الأداء العام: دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة ، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
20. محمد حباينة، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراس كوم تيليكوم الجزائر، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2007/2006.
21. محمد عبد الرحمن أبو منديل، واقع استخدام المزيج التسويقي وأثره على ولاء الزبائن: دراسة حالة شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر الزبائن في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية – غزة، 2008.
22. مسعود طحطوح، أهمية التسويق في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اقتصادية ، مذكرة ماجستير، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة الحاج لخضر-باتنة، 2009/2008.
23. نازم محمود محمد ملكاوي، نظم المعلومات والمعرفة وأثرهما في الإبداع: دراسة في البنوك التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال /نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2007.
24. نبيلة سعيداني، نظام المعلومات التسويقية والتوجه السوقي: دراسة حالة لبعض المؤسسات بمنطقة باتنة، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص: تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر – باتنة، 2009/2008.
25. الوليد هلاي، الأسس العامة لبناء المزايا التنافسية ودورها في خلق القيمة: دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال، مذكرة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009/2008.
26. وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، قسم إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2007/2006.
27. ياسين حميني، تفعيل عملية الإبداع من خلال تنمية العلاقة بالزبائن: دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للسياحة بالحراش خلال الفترة من 2001-1999، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005/2006.

### III. المجالات و الدوريات:

1. عيسى بنشوري و الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات: تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية -المديرية الجهوية ورقلة، مجلة الباحث، العدد 07، 2010/2009.
2. جمال خنشور، أثر القيمة: الزبون والمفاهيم المحاذية لها على مردودية المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر -بسكرة، العدد 10، نوفمبر، 2006.
3. ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات CRM باستخدام دالة نشر الجودة : دراسة تطبيقية في شركة آسيا للاتصالات فرع نجف، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، المجلد 11، العدد رقم 03، 2009.
4. يوسف حبيب سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، الرؤية الاستراتيجية ودورها في إدارة علاقات الزبون الداخلي: دراسة تطبيقية، جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد رقم 10، العدد 04، 2008.

### IV. الملتقيات والمؤتمرات:

1. أسامة أحمد الروسان، إدارة المعرفة والتعليم الإلكتروني، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004.
2. إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، مداخلة ضمن الملتقى العربي الثاني حول: التسويق في الوطن العربي، الفرص والتحديات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية الدوحة، دولة قطر 6-8 أكتوبر 2003.
3. إنتظار أحمد جاسم الشمري، معتز سلمان عبد الرزاق دوري، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات الصناعية ببغداد، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004.
4. كمال آيت زيان و حورية آيت زيان، تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع: إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 15/16 مارس، 2005.
5. إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي: أفكار وممارسات، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، الرياض، 1-4 نوفمبر 2009.
6. بشير عباس محمود العلق، التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا: دراسة تمهيدية، مداخلة ضمن الملتقى العربي الأول حول : التسويق في الوطن العربي : الواقع وآفاق التطوير، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 15-16 أكتوبر، 2002.
7. راضية بوشعور و مصطفى بلقلم، دور الموارد اللامادية: المعرفة والمعلومة في رفع الأداء العام للمؤسسات والاقتصاديات، الملتقى الدولي حول المعرفة: الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، نوفمبر 2005.
8. رابح بوقرة و نبيلة ميمون، العيد فراحتية، جودة خدمة العملاء في ظل ترقية التنافسية بين المؤسسات، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 04-05 ديسمبر 2007.
9. ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، المؤتمر الدولي السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26/28 نيسان، 2004.
10. فاتح دبله، النماذج الابستيمولوجية للبحث العلمي في علوم التسيير، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
11. زكريا مطلق الدوري، بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي، المؤتمر الدولي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26-28 أبريل، 2004.
12. سملاي يحضيه ومحمد قويدري، أهمية تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس في اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 25-27 أبريل، 2005.
13. سملاي يحضيه، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
14. عمار شلابي و أحسن طيار، إدارة العلاقة مع الزبون ودور النقيب في البيانات فيها، الملتقى الدولي حول: إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 25-26 ديسمبر، 2008.
15. طالب الكيالي، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
16. سهام عبد الكريم، إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لتأهيل المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول إدارة المعارف والفعالية الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 25-26 ديسمبر، 2008.

17. عبد الكريم محسن باقر، **قياس وإدارة المعرفة**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول: إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
18. عبد الله قلش، **تكنولوجيا المعلومات والاتصال واقتصاد المعرفة**، الملتقى العلمي الدولي المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي، شلف، 27-28 نوفمبر، 2007.
19. عبيرات مقدم، زيد الخير ميلود، **متطلبات التحضير النوعي للمؤسسة الجزائرية لتسيير المعرفة**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 10-11 مارس، 2004.
20. فاطمة مانع، الزهرة خلوف، نعيمة بارك، **إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني**، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، كلية الاقتصاد والتسيير، 27-28 نوفمبر، 2007.
21. كربالي بغداد، **الانترنت وتسيير العلاقة مع الزبون: دراسة ميدانية بالمؤسسات الجزائرية**، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 12-13 نوفمبر 2005.
22. مطيران عبد الله المطيران، **إدارة نظم المعرفة: الرأس المال الفكري**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أبريل، 2007.
23. نادية خريف، وهيبه داسي، **إدارة المعرفة مدخل استراتيجي لإدارة التغيير**، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2008.
24. وسيلة بن ساهل، **دراسة المنهج : التحليل المفهومي**، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.
25. يوسف أحمد أبو فارة، **العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء**، المؤتمر العلمي الدولي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.

## V. المواقع الإلكترونية:

- a. سليمان صادق رمان، **اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي**، نقلا عن الموقع الإلكتروني: [www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc)
- ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية**

## I. Les ouvrages

1. Adrian P. (2005), **Hand book of CRM: Achieving excellence in customer management**, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford.
2. Amrit T. (2000), **The Knowledge management toolkit: Orchestrating it, strategy, and knowledge platforms**, Prentice Hall, Second edition, America.
3. Amrit T. (2001), **Gestion des Connaissances: Application CRM et business**, Edition Compus Press, Paris, France.
4. Anne J. (2004), **Marketing direct et relation client**, édition Demos, Paris, France.
5. Antonie J., Jeroen K., Hans-host S., & Fons W. (2006), **Knowledge Integration: The practice of knowledge management in small and medium enterprises**, Physica-Yerlag, Heidelberg, Springer, New- York.
6. Boyer L., et Burgaud D. (2001), **Le Marketing avancé : Du one to one au e.business**, Troisième Tirage, édition d'Organisation, Paris.
7. Charles D., & Daniel C. (2000), **Knowledge horizons: The present and the promise of knowledge management**, Butterworth Heinemann, Boston.
8. Chimay J A., Charles O E., & Patricia M C. (2005), **Knowledge management in construction**, Blackwell Publishing, USA.
9. Christophe A. (2002), **Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos investissements en Relation client**, Dunod, Paris.
10. Filemon A., & Uriarte J R. (2008), **Introduction to knowledge management**, Asean foundation, National Academy of science and technology, Japan.

11. Frédéric J., Éric S., et Pierre V. (2006) : **Gestion de la relation client**, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, France, Paris.
12. Gilles B. (2005): **Gestion Des Connaissances (Outils et Applications du Knowledge Management)**, Vuibert, France, Paris.
13. Hennig T T., & Ursula H. (2000), **Relationship marketing: Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention**, Springer, Heidelberg, New- York.
14. Hubert O., Elgar F., & Rainer A. (2001) , **Business networking: Shaping collaboration between enterprises**, Second revised and extended edition, Springer, Verlag, Berlin Heidelberg, New York.
15. J. P. Helfer ., J. Orsoni ., et J. L. Nicolas. (2007), **Le Marketing**, 10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France.
16. Jean S. (2002), **Le Management de la performance durable**, édition d'organisation, Paris.
17. Jean-Marc L. (2003), **STRATÉGIE de fidélisation**, P&G, Editions d'organisation, Deuxième édition, France.
18. Kazuo I., & I Nonaka. (2007), **Knowledge great ion and management: New challenges for managers**, Editor Oxford University Press.
19. Kimiz D. (2005), **Knowledge management in theory and practice**, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
20. Kotler P., et Dubois B. (2003), **Marketing management**, Pearson éducation, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, France.
21. Kotler P. (2002), **Marketing management**, 10<sup>th</sup> edition, Person custom publishing, U.S.A.
22. Kotler P., et Dubois B. (1997), **Marketing management**, 9<sup>ème</sup> édition, Public Union édition, Paris.
23. Lambin J-J., et De Moerloose C. (2008), **Marketing stratégique et opérationnel : du Marketing à l'orientation marché**, édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, France.
24. Larcier S A. (2001), **Les Plan marketing**, de Boeck Université, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles.
25. Laurent H. (2002), **La gestion des réclamations clients**, AFNOR, Paris.
26. Nicolas S C. (2005), **La relation client**, édition Pearson, Paris.
27. Paul O. (2001), **Le Total customer management**, éditions D'organisation, France.
28. Petter G. (2007): **Knowledge management systems: Value shop creation**, IDEA group publishing, America.
29. René L., et Gilles V. (2005), **Gestion de relation client : Solutions D'entreprises**, éditions Eyrolles, Paris.
30. Ross D. (2000), **Developing knowledge-Based client: Relationships the future of professional services**, Butterworth Heinemann, America, USA.
31. Todd R., Groff T., & Jones P. (2003), **Introduction to knowledge management: KM in business**, Butterworth-Heinemann, America.

## II. Les Thèses:

1. Mohamad Rabie N A. (2008), **Modèles de dimensionnement et de planification dans un centre d'appels**, Thèse de doctorat de l'Ecole centrale des arts et manufactures spécialité Génie Industriel, Paris.
2. Torgeir D. (2002), **Knowledge management in medium: Sized software consulting companies**, Submitted for the partial fulfilment of the requirements for the degree of doctor ingenior, Department of computer and information science, Faculty of informatics mathematics and electronics, Norwegian University of Science and Technology.

## III. Les Revues & Périodiques:

1. Henning G., Malte G., Lutz K., & Walter B. (2003), **Knowledge-enabled customer relationship management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts**, Journal of Knowledge Management, Vol. 7 NO 5.

2. Ikujiro N. (1994), **A Dynamic theory of organizational knowledge creation**, institute of business research, Hitotsubashi University, organization science, Tokyo, Japan, February, Vol. 5, No. 1.
3. Ivens B., et Ulrike M. (2003), **Les Facteurs de réussite du marketing relationnel**, Revue de Décisions marketing, Juillet – Septembre, N° 31, France.
4. Rayls L., & Simon K. (2001), **Cranfield Centre for Advanced Research in Marketing**, Cranfield University School of Management, Cranfield, Bedford, European Management Journal, October, Vol. 19 Issue 5, UK.
5. Reix R. (1996), **Savoir tacite et savoir formaliser dans l'entreprise**, Revue Française de Gestion, N° 105, Septembre- Octobre.
6. Richard A-H. (2000), **Market orientation: Toward integrated framework**, Academy of Marketing Science Review, Vol. 1.

#### **IV. Les Rapports:**

1. Ed P., Rob B., Kees V M., & Arnoud K. (2006), **A Study into the foundations of CRM success**, NRG, Working Paper Series No. 06-09, March, Holland.
2. Michel G. (2002), **Le Management des connaissances dans l'entreprise problématique**, Axe de progrès Orientations, Research Report.

#### **V. Séminaires et Conférences :**

1. Corine R., et François C. (2007), **Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?**, 5<sup>ème</sup> Congrès International de l'Académie de l'Entreprenariat, Sherbrooke, Canada.
2. Henning G., Malte G., Lutz K., & Gerold R. (2002), **towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts**, the second international conference on electronic business, Institute of Information Management, University of Stgallen, 10/13 December, Taipei, Taiwan.
3. Mohamed B., et Serge F S. (2003), **Le Management des connaissances : état des Lieux et perspectives**, XII Conférences de l'association internationale de management stratégique, les cotes de Carthage, 03, 04, 05, et 06Juin.

#### **VI. Sites Internet :**

1. Anne C C., et Chantal De Moerloose. (2002), **L'impact d'internet sur la gestion de la relation client : étude de cas dans le secteur Du Transport De Colis Express**, visiter on : [www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque\\_EMARKETING/2002/cadiat.doc](http://www.univ-paris1.fr/fileadmin/Colloque_EMARKETING/2002/cadiat.doc)
2. Patrick L. (2001): **Knowledge-based CRM: A map**, visiter on, [www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf](http://www.greenchameleon.com/thoughtpieces/kcrm.pdf)

## قائمة الأشكال و الجداول



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	النشاط التسويقي وفق التوجه الإنتاجي	(1-1)
05	النشاط التسويقي وفق التوجه البيعي	(2-1)
06	النشاط التسويقي وفق التوجه التسويقي	(3-1)
08	أوجه التوجه_ بحث وتطوير	(4-1)
09	التوجه-سوق	(5-1)
11	أبعاد التوجه الاجتماعي	(6-1)
13	الانتقال إلى تسويق العلاقات	(7-1)
15	مهام تسويق العلاقات	(8-1)
17	عوامل نجاح تسويق العلاقات	(9-1)
22	منطق تسيير علاقات الزبائن	(10-1)
25	وظائف تسيير علاقات الزبائن	(11-1)
29	هرم الزبائن	(12-1)
39	مراحل إدارة شكاوي الزبائن في المؤسسة	(13-1)
47	نموذج مراكز النداءات	(14-1)
50	العوامل المؤثرة على تسيير علاقات الزبائن	(15-1)
54	خصائص الرضا	(16-1)
57	سوابق الوفاء للعلامة	(17-1)
76	المعرفة الفردية والجماعية	(1-2)
78	أبعاد المعرفة في إدارة علاقات الزبائن	(2-2)
79	طرق تحديد احتياجات المعرفة	(3-2)
85	نظرية خلق المعرفة	(4-2)
93	مستويات إدارة المعرفة	(5-2)
101	نموذج سكانديا نافيجاتور ( <i>Skandia Navigator</i> )	(6-2)
103	نموذج بطاقة النقاط المتوازنة ( <i>BSC</i> ) ( <i>Balanced Score Card</i> )	(7-2)
105	نموذج إدارة المعرفة	(8-2)
113	تسيير علاقات الزبائن كعملية موجهة نحو المعرفة	(9-2)
116	نموذج الدراسة	(10-2)
119	تزايد حجم المعلومات عبر الزمن	(11-2)
143	الهيكل التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل	(1-3)

### قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
43	فوائد تطبيق تسيير علاقات الزبائن	(1-1)
67	تصنيف البيانات، المعلومات والمعرفة	(1-2)
74	الفرق بين المعرفة الضمنية والواضحة	(2-2)
133	توزيع أفراد العينة على حسب الجنس	(1-3)
133	توزيع أفراد العينة على حسب دائرة الارتباط	(2-3)
133	توزيع أفراد العينة على حسب الشهادة العلمية	(3-3)
134	توزيع أفراد العينة على حسب التخصص الوظيفي	(4-3)
159	التوزيع التكراري للعبارة الأولى (المحور الأول)	(5-3)
160	التوزيع التكراري للعبارة الثانية (المحور الأول)	(6-3)
162	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (المحور الأول)	(7-3)
163	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (المحور الأول)	(8-3)
164	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (المحور الأول)	(9-3)
165	التوزيع التكراري للعبارة الأولى (المحور الثاني)	(10-3)
166	التوزيع التكراري للعبارة الثانية (المحور الثاني)	(11-3)
167	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (المحور الثاني)	(12-3)
168	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (المحور الثاني)	(13-3)
170	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (المحور الثاني)	(14-3)
171	التوزيع التكراري للعبارة الأولى (المحور الثالث)	(15-3)
172	التوزيع التكراري للعبارة الثانية (المحور الثالث)	(16-3)
173	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (المحور الثالث)	(17-3)
174	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (المحور الثالث)	(18-3)
176	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (المحور الثالث)	(19-3)
177	التوزيع التكراري للعبارة الأولى (المحور الثالث)	(20-3)
178	التوزيع التكراري للعبارة الثانية (المحور الثالث)	(21-3)
180	التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (المحور الثالث)	(22-3)
182	التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (المحور الثالث)	(23-3)
183	التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (المحور الثالث)	(24-3)

# قائمة المحتويات

مقدمة عامة.....أ-ط

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتسيير علاقات الزبائن.....2-62

تمهيد.....02

المبحث الأول : تطور النظرة إلى الزبون.....03

المطلب الأول: توجهات الفكر التسويقي.....03

الفرع الأول : التوجه الإنتاجي.....03

الفرع الثاني : التوجه البيعي.....04

الفرع الثالث : التوجه-زبون.....05

الفرع الرابع: التوجه- بحث وتطوير.....07

الفرع الخامس : التوجه-سوق.....08

الفرع السادس: التوجه الاجتماعي.....10

المطلب الثاني: تسويق العلاقات.....11

الفرع الأول: تعريف تسويق العلاقات.....11

الفرع الثاني: مهام تسويق العلاقات.....14

المطلب الثالث:تطبيق تسويق العلاقات و عوامل نجاحه.....16

الفرع الأول: تطبيق تسويق العلاقات.....16

الفرع الثاني : عوامل نجاح تسويق العلاقات.....17

المبحث الثاني: ماهية تسيير علاقات الزبائن.....18

المطلب الأول : أساسيات تسيير علاقات الزبائن.....19

الفرع الأول : مفهوم تسيير علاقات الزبائن.....19

الفرع الثاني: خصائص تسيير العلاقة مع الزبائن.....21

الفرع الثالث: منطق تسيير علاقات الزبائن.....21

الفرع الرابع : مكونات تسيير علاقات الزبائن.....23

المطلب الثاني: مهمة تسيير علاقات الزبائن.....25

الفرع الأول: وظائف تسيير علاقات الزبائن.....25

الفرع الثاني: متطلبات تسيير علاقات الزبائن.....26

27.....	الفرع الثالث: خطوات تنفيذ تسيير علاقات الزبائن.....
32.....	المطلب الثالث: القيمة المضافة من تسيير علاقات الزبائن.....
32.....	الفرع الأول: دور تسيير علاقات الزبائن.....
33.....	الفرع الثاني: أهمية تسيير علاقات الزبائن.....
34.....	الفرع الثالث: أنشطة تسيير علاقات الزبائن.....
42.....	الفرع الرابع: أهداف تسيير علاقات الزبائن ومحددات نجاحها.....
44.....	<b>المبحث الثالث: البنية التحتية لتسيير علاقات الزبائن.....</b>
	المطلب الأول: التكنولوجيا المستعملة في تسيير علاقات الزبائن والعوامل المؤثرة
45.....	فيها.....
45.....	الفرع الأول: التكنولوجيا المستعملة في تسيير علاقات الزبائن.....
48.....	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في تسيير علاقات الزبائن.....
50.....	المطلب الثاني: إستراتيجية تسيير علاقات الزبون.....
50.....	الفرع الأول: بناء إستراتيجية تسيير العلاقة مع الزبائن.....
51.....	الفرع الثاني: مبادئ إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن.....
52.....	الفرع الثالث: أنواع استراتيجيات تسيير علاقات الزبائن.....
53.....	المطلب الثالث: أبعاد إستراتيجية تسيير علاقات الزبائن.....
53.....	الفرع الأول: الرضا.....
55.....	الفرع الثاني: الثقة.....
56.....	الفرع الثالث: الالتزام.....
57.....	الفرع الرابع: الوفاء.....
58.....	الفرع الخامس: الاحتفاظ بالزبون.....
59.....	الفرع السادس: الولاء.....
62.....	خلاصة.....
122-64.....	<b>الفصل الثاني: المعرفة وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....</b>
64.....	<b>تمهيد.....</b>
65.....	<b>المبحث الأول: ماهية المعرفة.....</b>
65.....	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المعرفة.....
65.....	الفرع الأول: تعريف المعرفة.....
68.....	الفرع الثاني: أهمية المعرفة.....
69.....	الفرع الثالث: التطور التاريخي للمعرفة.....

69.....المطلب الثاني: مجالات المعرفة.

69.....الفرع الأول: خصائص المعرفة.

70.....الفرع الثاني: أسس ومصادر المعرفة.

73.....الفرع الثالث: أنواع المعرفة.

76.....الفرع الرابع: أبعاد المعرفة.

78.....المطلب الثالث: إحتياجات المعرفة ومكوناتها.

78.....الفرع الأول: إحتياجات المعرفة.

79.....الفرع الثاني: مكونات المعرفة.

81.....المبحث الثاني: المدخل إلى إدارة المعرفة.

81.....المطلب لأول: مفهوم إدارة المعرفة.

81.....الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة.

83.....الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة.

89.....الفرع الثالث: أهمية إدارة المعرفة.

90.....الفرع الرابع: أهداف إدارة المعرفة.

91.....الفرع الخامس: الفوائد الناجمة عن إدارة المعرفة.

92.....المطلب الثاني: مستويات إدارة المعرفة وممكناتها.

92.....الفرع الأول: مستويات إدارة المعرفة.

94.....الفرع الثاني: ممكنات إدارة المعرفة.

103.....المطلب الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة.

103.....الفرع الأول: نماذج إدارة المعرفة.

108.....الفرع الثاني: مبادرات إدارة المعرفة.

110.....الفرع الثالث: مداخل دراسة إدارة المعرفة.

110.....المبحث الثالث: المعرفة من منظور تسيير علاقات الزبائن.

111.....المطلب الأول: المعرفة وتسيير علاقات الزبائن.

111.....الفرع الأول: أهمية المعرفة في ظل تسيير علاقات الزبائن.

112.....الفرع الثاني: اعتبار تسيير علاقات الزبائن كعملية موجهة نحو المعرفة.

113.....الفرع الثالث: متطلبات المعرفة في تسيير علاقات الزبائن.

114.....الفرع الرابع: حلقة المعرفة القائمة على تسيير علاقات الزبائن.

115.....المطلب الثاني: النموذج المفاهيمي للدراسة.

116.....المطلب الثالث: أبعاد المعرفة في تسيير علاقات الزبائن.

116.....	الفرع الأول : المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.
117.....	الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.
118.....	الفرع الثالث: معرفة المؤسسة مع الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.
120.....	الفرع الرابع: معرفة الزيتون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.
122.....	خلاصة.
201-124.....	<b>الفصل الثالث: الجانب التطبيقي للبحث.</b>
124.....	<b>تمهيد</b>
125.....	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للبحث.</b>
125.....	المطلب الأول: المكانة الاستيمولوجية للبحث.
126.....	الفرع الأول: النموذج الوضعي.
128.....	الفرع الثاني: النموذج التفسيري.
129.....	المطلب الثاني: منهجية الدراسة.
129.....	الفرع الأول: المنهج الاستكشافي أو الاختباري.
132.....	الفرع الثاني: طبيعة الدراسة كمية أو نوعية.
132.....	المطلب الثالث: تقنية البحث وأدوات جمع البيانات.
132.....	الفرع الأول: تقنية البحث.
132.....	الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
134.....	الفرع الثالث: عملية جمع البيانات.
137.....	الفرع الرابع: عملية التحليل المستخدمة.
137.....	<b>المبحث الثاني: دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن بمؤسسة صناعة الكوابل -بسكرة-</b>
137.....	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
137.....	الفرع الأول : نشأة وموقع المؤسسة محل الدراسة.
139.....	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة.
141.....	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
147.....	الفرع الرابع: طبيعة النشاط بالمؤسسة.
150.....	المطلب الثاني: واقع تسيير علاقات الزبائن في مؤسسة صناعة الكوابل.
150.....	الفرع الأول:المنتوج.
152.....	الفرع الثاني:السعر.
155.....	الفرع الثالث:التوزيع.

155.....	الفرع الرابع:الترويج.
156.....	الفرع الخامس:أهمية وأهداف المؤسسة.....
159.....	المطلب الثالث:التحليل الكمي لبيانات المؤسسة محل الدراسة.....
159.....	الفرع الأول:المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
164.....	الفرع الثاني:المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
170.....	الفرع الثالث: المعرفة المؤسسة مع الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
177.....	الفرع الرابع: معرفة الزيتون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
184.....	المطلب الرابع: التحليل النوعي لبيانات المؤسسة محل الدراسة.....
184.....	الفرع الأول:المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
185.....	الفرع الثاني:المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
185.....	الفرع الثالث: المعرفة المؤسسة مع الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
185.....	الفرع الرابع: معرفة الزيتون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
185.....	<b>المبحث الثالث: تحليل و تفسير النتائج</b>
185.....	المطلب الأول: تحليل النتائج.....
185.....	الفرع الأول: المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
187.....	الفرع الثاني:المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
189.....	الفرع الثالث: المعرفة المؤسسة مع الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
190.....	الفرع الرابع: معرفة الزيتون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
192.....	المطلب الثاني: تفسير النتائج.....
192.....	الفرع الأول: المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
194.....	الفرع الثاني:المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
196.....	الفرع الثالث: المعرفة المؤسسة مع الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
199.....	الفرع الرابع: معرفة الزيتون للزبون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن.....
201.....	خلاصة.....
206-203.....	<b>الخاتمة</b> .....
214-208 .....	قائمة المراجع.....
216.....	قائمة الأشكال.....
217.....	قائمة الجداول.....
223-219.....	قائمة المحتويات.....
224.....	قائمة الملاحق.....



قائمة الملاحق

(الملحق رقم 01)

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة

مدرسة الدكتوراه

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

تخصص: اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف

و علوم التسيير

الاستمارة

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته

تجري الباحثة دراسة علمية تحت عنوان:

دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة (E.N.I.C.A.B)

لي كامل الشرف أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات

اللازمة للدراسة التي أقوم بها استكمالاً للحصول على درجة الماجستير، والمرتبطة بتحسينكم

على كافة أسئلة الاستمارة، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة

والخروج بالنتائج و التوصيات المرجوة، علماً أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث

العلمي فقط.

تقبلوا مني فائق الشكر و التقدير

لباحثة:

قحموش إيمان

المعلومات الأولية:

ضع علامة (X) في الخانة التي تناسب اختيارك:

-الجنس: ذكر  أنثى

-دائرة الارتباط: دائم  متعاقد

-الشهادة العلمية: شهادة ثانوية  شهادة تقني سامي  شهادة ليسانس

شهادات ما بعد التدرج

- التخصص الوظيفي: إطار ميداني  فريق  رئيس  ثة

رئيس مصلحة  مدير فرعي  رئيس دائر  نائب مدير عام  مدير عام

- العمر: .... عدد سنوات الخبرة المهنية:..... عدد الدورات التكوينية:.....

عدد الترقيات:.....

المحور الأول: المعرفة عن الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

وتشير إلى مدى مساهمة معرفة المؤسسة بزبائنها الحاليين و المرتقبين في تحسين تسيير علاقاتها معهم من حيث التعرف على الزبائن .

1-تسعى المؤسسة إلى تحديد معرفتها عن الزبون من خلال:

\* بحوث السوق

\* بداية تعامله معها

\* معرفة حاجاته و رغباته

\* لا شيء مما سبق

2-تستفيد المؤسسة من قواعد البيانات الخاصة بزبائننا في:

- \*اختيار الزبائن
- \*تحديد كيفية استهداف الزبائن
- \* تحديد كيفية الاحتفاظ بالزبون
- \* لا شيء مما سبق

3-تقوم المؤسسة قبل التعامل مع الزبائن بمساعدتهم على:

- \*إعلامهم بوجود المنتج و خصائصه
- \*تقديم الشرح و النصح اللازمين لهم
- \*إعطائهم كل البيانات الضرورية من سعر/حجم/نوعية
- \* لا شيء مما سبق

4-تستغل المؤسسة شكاوى الزبائن في:

- \*التقرب منهم
- \*فتح الحوار معهم
- \*التعرف عليهم أكثر
- \* لا شيء مما سبق

5-تقوم المؤسسة بمتابعة معدلات رضا الزبائن من أجل:

- \*التعرف على كيفية تلبية حاجات الزبون
- \*لتعرف على كيفية الاستجابة له
- \*التعرف على كيفية الاحتفاظ به
- \* لا شيء مما سبق

المحور الثاني:المعرفة لأجل الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

و تشير إلى مدى مساهمة المعرفة التي تقدمها المؤسسة عن منتجاتها لزبائنها في تحسين  
تسيير علاقاتها بهم.

**1- تزود المؤسسة الزبون بمعلومات تساعد على:**

- \* كيفية استخدام المنتج بفعالية
- \* تحديد المنتج المراد شرائه
- \* معرفة الوضعية المالية و الربحية للمؤسسة
- \* لا شيء مما سبق

**2- توفر المؤسسة لزبائنها كل المعلومات المطلوبة من خلال:**

- \* مواقع المؤسسة الالكترونية
- \* الاتصال الهاتفي
- \* التواصل المباشر بدعوته لزيارة المؤسسة
- \* إنشاء وحدات خاصة للتواصل معهم
- \* لا شيء مما سبق

**3- توضح المؤسسة للزبائن الأساليب التي تضمن:**

- \* تسهيل عمليات الشراء و الدفع و التسليم
- \* التميز في جودة خدماتها وفق أسس و معايير الجودة
- \* تقديم الضمانات و الإيفاء بها
- \* لا شيء مما سبق

**4- توضح المؤسسة لزبائنها أساليب التعبير عن شكاوهم من خلال:**

- \* أسلوب الحوار الإيجابي معه
- \* وضع صندوق للاقتراحات

\*وضع سجل للشكاوي

\*استعمال رقم أخضر للهاتف

\*وضع قائمة استقصاء

\*لا شيء مما سبق

#### 5-توفر المؤسسة للزبون لضمان رضاه المعلومات عن:

\*كيفية تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم

\*كيفية الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم

\*كيفية تقديم منتجات بأسعار تنافسية

\*لا شيء مما سبق

#### المحور الثالث: معرفة المؤسسة مع الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

و تشير إلى مدى مساهمة المعرفة المستندة عن العلاقة التفاعلية بين المؤسسة و الزبون في تحسين تسيير العلاقة بينهما.

#### 1-يضمن التفاعل بين الزبون و المؤسسة التعرف أكثر على الزبائن من خلال:

\*تعاملات البيع و الشراء

\*تفاعلات خدمة مركز الاتصالات

\*الإعلانات و نشاط الترويج

\*لا شيء مما سبق

#### 2-تمتلك المؤسسة قاعدة بيانات كفؤة عن كل زبون تساعد على:

\*الحصول على معارف الزبون و آرائه حول المنتج و استغلالها في تطوير المنتج

تجاوبا مع رغبته

\*بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين

- \*تقدير قيمة العوائد المنتظرة مستقبلا من الزبون اعتمادا على مشترياته الحالية
- \*التعرف على أساليب كسب زبائن جدد
- \*لا شيء مما سبق

### 3-يتطلب التفاعل بين الزبائن والمؤسسة على تقديم خدمات تضمن:

- \*كسب ثقة الزبون
- \*استفادته من عروض الشحن والنقل والتسليم في الوقت المناسب
- \*الاستعداد الدائم للرد على الاستفسارات والأسئلة المقدمة من طرفه
- \*لا شيء مما سبق

### 4-تحرص المؤسسة على المحافظة على علاقات جيدة مع الزبائن من خلال:

- \*استخدام مهارات وقدرات المتخصصين المعرفية في تطوير معالجة شكاوي الزبائن
- \*الاهتمام بتحسين معاملة العمال المتعاملين المباشرين مع الزبائن
- \*الاستجابة السريعة لشكواهم والإصغاء الإيجابي لنقدهم
- \*لا شيء مما سبق

### 5-تستفيد المؤسسات من تفاعلاتها مع الزبائن في معرفة كيفية رفع مستوى إرضائهم من

خلال:

- \*تقليص زمن وتوقيت تقديم المنتج
- \*تقديم عروض مميزة ومتنوعة لضمان الزبون
- \*فتح المجال للزبون للتعبير المباشر عما يرضيه لضمان استمرارية تعامله مع المؤسسة
- \*منح المنتج قيمة ضمنية تفوق سعره الظاهر
- \*لا شيء مما سبق

## المحور الرابع: معرفة الزبون للزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

و تشير إلى مدى مساهمة المعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين زبائن المؤسسة بعضهم البعض في تحسين تسيير علاقاتهم.

### 1-تستفيد المؤسسة من التفاعلات فيما بين الزبائن في:

- \*معرفة صورة المؤسسة ومكانة منتجاتها في تصورهم
- \*دراسة كيفية دخول الزبائن إلى حيز قيمة المؤسسة ومغادرتهم إياها
- \*التعرف على كيفية تفكير الزبائن و تطور رغباتهم
- \*لا شيء مما سبق

### 2-تعرف المؤسسة إمكانية اكتساب زبائن جدد من خلال:

- \*تشكيل شبكة معلوماتية تحاول توفير المعلومات وسهولة تبادلها فيما بين الزبائن
- \*استدعاء المؤسسة لزبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع معرفتها بهم وبزبائنهم
- \*الاستفادة من العلاقات الشخصية مع الزبائن الموجودين في الوصول إلى زبائن جدد
- \* المسح البيئي للزبائن وما يرتبط بهم من مؤثرات بيئية خاصة
- \*لا شيء مما سبق

### 3- تتبع رأي الزبائن حول منتجات وخدمات المؤسسة يتطلب:

- \*أن تقيم المؤسسة اتصالا دائما بهم أساسه الشفافية والتوفير العادل للمعلومات
- \*أن تكون المؤسسة على متابعة تامة لتغيرات السوق وتطلعات الزبائن
- \*تقديم تشكيلة واسعة من الخدمات والمنتجات المتميزة عن المنافسين
- \*تطوير قدرات المؤسسة التسويقية لضمان التوصيل الفعال للمنتج إلى أكبر عدد من الزبائن



\* لا شيء مما سبق

#### 4-الإصغاء الجيد للزبائن يمكن المؤسسة من:

\* استغلال التقرب منهم في الوصول من خلالهم إلى زبائن جدد

\* إعطاء صورة جيدة عن عناية المؤسسة بزبائنهم لزيادة احتمال نشرهم لايجابياتها

لأطراف أخرى

\* الاستجابة لجميع الشكاوي وفي الوقت المناسب

\* لا شيء مما سبق

#### 5-تحاول المؤسسة كسب رضا الزبائن الجدد من خلال:

\* اعتماد إستراتيجية تخفيض التكاليف للوصول إلى المزيد من الزبائن

\* تقديم تسهيلات تجارية كي تمنح المؤسسة الفرصة لنقل العروض من الفم للأذن فيما

بين الزبائن

\* تحفيز الزبائن على كسب زبائن جدد بمنحهم كوبونات مجانية لكل زبون حالي

يجذب زبون جديد

\* استهداف الزبون المناسب و المريح والمحافظة على الزبائن الحاليين

\* لا شيء مما سبق

## (الملحق رقم 02)

### أسئلة المقابلة

#### الفرع الأول: المعرفة عن الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

- كيف تتعرف المؤسسة عن الزبائن ؟
- ما هي المعلومات التي تجمعها عن الزبائن ؟
- كيف يتم الحصول على المعلومات و من أين ؟
- من هو المكلف بجمع و تحليل البيانات والمعلومات عن الزبائن ؟
- كيف تتعامل مع المعلومات بعد جمعها ؟
- كيف تقيم الزبون ؟ على أساس ماذا ؟
- بعد الحصول على المعلومات في ماذا تستفيد منها ؟ كيف تتخذ القرار على أساسها ؟

#### الفرع الثاني: المعرفة لأجل الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

- هل يتم توفير المعلومات و المعرفة اللازمة لمساعدة الزبون في اتخاذ قراره الشرائي ؟
- بمعنى هل يتم تقديم الشرح و النصح اللازم للزبون عن المنتج ؟

#### الفرع الثالث: المعرفة من المؤسسة إلى الزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

- كيف يتم قياس رضا الزبائن على المنتج ؟
- هل توجد إدارة لاستقبال و معالجة شكاوي الزبائن؟
- هل يتم الاستماع و تقديم الأفضل لهم ؟

#### الفرع الرابع: معرفة الزبون للزبون و علاقتها بتسيير علاقات الزبائن

- هل تتحصلون على زبائن جدد من طرف الزبائن التي تتعامل معهم المؤسسة ؟ لماذا يأتي الزبائن ؟

## (الملحق رقم 07)



مؤسسة صناعات الكوابل لبسكرة

ENTREPRISE DES INDUSTRIES DU CABLE DE BISKRA  
Spa au capital social de 1 010 000 000 DA



# POLITIQUE QUALITE

Depuis sa privatisation en Mai 2008 où le groupe <<General Cable>> est devenu actionnaire majoritaire, EN.I.CA.Biskra s'est fixée une ambition principale de renforcer encore mieux sa position du marché national et international en tant que leader régional dans la fabrication des câbles d'énergie, notamment l'Afrique du Nord, afin de **répondre favorablement aux attentes actuelles et futures de nos clients nationaux et internationaux en le faisant à coût minimum** et sur la base des nos valeurs d'innovation, d'efficacité et de progrès continus, en respectant les exigences du SMQ préétablies fondées principalement sur le référentiel **ISO 9001**.

Notre Politique Qualité se traduit par des Objectifs fixés par la Direction Générale. Les moyens nécessaires pour la réussite de ces objectifs sont validés. Les Objectifs, leurs suivis et les résultats obtenus sont communiqués à l'ensemble du personnel afin que chacun ne ménage aucun effort pour sa contribution directe ou indirecte à l'atteinte des objectifs fixés.

Nous sommes absolument convaincus que l'amélioration continue passe d'abord par une **implication directe** de l'ensemble du personnel à **tous les niveaux de notre organisation**.

Avec le soutien indéfectible du Conseil de Direction, je m'engage personnellement à y mettre à disposition tous les moyens nécessaires et adaptés à notre politique, à m'assurer constamment de leur mise en œuvre et veiller à l'amélioration continue de l'efficacité de nos processus déterminés, ainsi qu'aux exigences légales et réglementaires en vigueur et applicables.

Le Directeur Général



Selmane Salim

Date : Janvier 2010

(الملحق رقم 08)

SGS

Certificat FR08/1852QU

Le système de management de

**ENICA-BISKRA Spa**  
**(Entreprise des industries**  
**du câble de Biskra)**

BP 131 RP Biskra  
7000 Biskra  
Algérie

a été audité et certifié selon les exigences de

**ISO 9001 : 2008**

Pour les activités suivantes

**Fabrication et commercialisation de : Câbles**  
**d'énergie basse & moyenne tension, nus et**  
**isolés, & haute tension**

**Dry blend, compound & tourets de**  
**conditionnement**

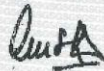
Ce certificat est valable du 21 juin 2010 au 30 mai 2011  
et reste valide jusqu'à décision satisfaisante à l'issue des audits de suivi  
Version 2. Certifié depuis Mai 2008

Autorisé par

Le Président du Comité  
de Direction / Certification  
Lucien LEFEBVRE



Le Directeur  
à la Certification  
Luis DA SILVA E SERRA



SGS ICS France  
191 avenue Aristide Briand  
F - 94230 Cachan  
Telephone + 33 (0)1 41 24 87 75  
Fax + 33 (0)1 41 24 86 63

Page 1 de 1