

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية
جامعة عمار ثلجي
بالأغواط

محاضرات في إدارة المعرفة

موجهة لطلبة سنة أولى ماستر إدارة أعمال



من إعداد الأستاذ : الأمين حموس

المعرفة

إدارة المعرفة

المعرفة التسويقية

إدارة المعرفة التسويقية

معرفة الزبون

إدارة معرفة الزبون

إدارة العلاقات مع الزبائن

السنة الجامعية 2023-2024

اعتمدت هذه المطبوعة، بعد مصادقة المجلس العلمي
لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
الاغواط، بناء على المحضر رقم: 08/2024، المنعقد
بتاريخ: 2024 /10 /31

تحت رقم اعتماد: 2024/م/10



فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
(69_01)	الفصل الأول: المعرفة و إدارة المعرفة
(22_01)	المبحث الأول : المعرفة - مفاهيم أساسية-
02	المطلب الأول : مفهوم المعرفة
09	المطلب الثاني : أهمية المعرفة وتشكلها
15	المطلب الثالث : مصادر المعرفة وأنواعها
(68_23)	المبحث الثاني : إدارة المعرفة-مفاهيم أساسية-
25	المطلب الأول : مدخل في الإدارة
28	المطلب الثاني : إدارة المعرفة النشأة والتطور
33	المطلب الثالث : مفهوم إدارة المعرفة
41	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
59	المطلب الخامس : مفهوم إدارة المعرفة التسويقية
69	خلاصة الفصل
(121_70)	الفصل الثاني : إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون
(102_71)	المبحث الأول : إدارة معرفة الزبون
72	المطلب الأول : مفهوم الزبون
82	المطلب الثاني : مفهوم إدارة معرفة الزبون
88	المطلب الثالث : نماذج وأبعاد إدارة معرفة الزبون
91	المطلب الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصال دعامة المعرفة
(120_103)	المبحث الثاني : إدارة العلاقة مع الزبون
103	المطلب الأول : مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون
113	المطلب الثاني : مراحل إدارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بمعرفة الزبون
115	المطلب الثالث: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون ومزاياها
117	المطلب الرابع: مستلزمات التطبيق الناجح لإدارة العلاقة بالعميل
121	خلاصة الفصل
122	الخاتمة
	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
05	التصنيف الخماسي لـ (Ackoff) 1989	01
06	المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) في نظر مجموعة من الباحثين	02
07	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة 1	03
07	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة 2	04
08	تعريف عدد من الباحثين للمعرفة حسب المنهج المعتمد	05
13	الفرق بين السلعة والمعرفة	06
17	المقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية	07
28	تطور الفكر الإداري	08
36	مناهج إدارة المعرفة	09
47	العمليات المعرفية عند Verna Allee	10
63	مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية	11
74	انماط الزبون	12
86	مداخل لإدارة معرفة عند (Michael Gibbert)	13
115	مقارنة بين CRM ، CKM و: KM	14

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
04	المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary)	01
05	من المعطيات إلى الدراية والكفاية مروراً بالمعرفة	02
05	من المعطيات إلى الحكمة مروراً بالمعرفة	03
11	تشكل المعرفة	04
12	الفرق بين تبادل الأشياء وتبادل المعرفة	05
14	الفرق بين المعرفة والخدمة	06
18	نموذج SECI	07
19	دورة أنماط المعرفة	08
20	توليد المعرفة بين المنظمات	09
22	تصنيف Boisot	10
23	تصنيف T. Backman	11
26	معنى الإدارة	12
27	وظائف الإدارة	13
31	مكونات رأس المال الفكري	14
32	مستويات التعلم	15
35	عناصر إدارة المعرفة	16
38	مداخل سلسلة الرافعة-الابتكار	17
41	جذور المعرفة	18
42	نموذج: (Nonaka, Baunard)	19
43	نموذج البنك الكندي التجاري	20
43	نموذج Wiig	21
44	نموذج Marquardt	22
45	نموذج Jason Gupta	23
45	نموذج Fraunhofer	24
46	نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMS	25
48	العمليات المعرفية لـ Call Center	26
48	العمليات المعرفية عند Jan Watson	27
49	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	28
50	مصادر الحصول على المعرفة	29

53	النموذج الاول لمحددات ادارة المعرفة	30
55	النموذج الثاني لمحددات ادارة المعرفة	31
57	النموذج الثالث الاعمدة الاربعة	32
58	النموذج الرابع تحليل ادارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة	33
61	المعرفة التسويقية الحديثة	34
64	مكونات المعرفة التسويقية	35
66	تنظيم المعرفة توزيعها وتهذيبها	36
66	نظام دمج ادارة المعرفة في التسويق	37
68	نظام بيانات الزبائن	38
76	مصفوفة زبائن المؤسسة	39
77	مراحل تطور الزبون	40
80	المؤثرات التسويقية والبيئية من طرف المستهلك عن طريق الحواس الخمس	41
82	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	42
91	الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون	43
108	دورة حياة الزبون	44
110	حالات عدم الرضى	45

تمهيد:

لقد أصبح اقتصاد المعرفة احد التوجهات الاقتصادية الرئيسية ان لم نقل اهمها بما يتميز به من سرعة تطوره وديناميكيته وعدم اعتماده على الاصول المادية التقليدية اضافة الى ذلك يعتبر اقتصاد عالمي لا يعترف بالحدود الجغرافية للدول ولا الانتماء الوطني، كما ان اليات توسعه بسيطة وصعبة الضبط في آن واحد وقد تزامن ذلك مع ما يشهده العالم من بروز قوى مؤثرة تعيد تشكيل منظومة الاقتصاد والادارة وتستدعي تغييرا اساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية، وتتمثل اهم هاته القوى في تيار العولمة، الدرجة العالية من التعقيد، زيادة الحدة التنافسية، التطور التكنولوجي الهائل، التغيير السريع والمستمر في ادواق المستهلكين، زيادة الاهتمام بالمعرفة، هذه الاخيرة هي من المفاهيم القديمة التي استخدمت في علم الفكر والفلسفة إلا أن دلالات هذا المفهوم تطورت واتسعت لتشمل جوانب أخرى تداخلت مع الأساليب الإدارية الحديثة وأصبحت عنصرا أساسيا في استراتيجيات المنظمة، وعليه يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالمعرفة وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساسا فاعلا لعمليات الإبداع والابتكار وركيزة أساسية للرشد الإداري وأداة لتحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى أداء متميز، وتحقيق الميزة التنافسية في ظل المنافسة شديدة الشراسة بين المنظمات من أجل امتلاك موارد بشرية مؤهلة والمحافظة عليها والاستثمار فيها، وقد انعكست كل القوى السابقة الذكر على المنظمات ككل وهو ما فرض عليه ضرورة مواكبة هاته التطورات الحاصلة من خلال الاعتماد على العديد من المداخل الادارية الحديثة من اجل تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية، وتعتبر ادارة المعرفة احد هاته المداخل، وقد مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمراحل عدة حيث تناولها الكثير من الباحثين منذ الثلاثينيات من القرن الماضي عندما تحدثوا عن العمليات المعرفية والأنشطة العقلية وحل المشكلات، وإدارة المعرفة على المستوى النظري كانت معروفة من قبل ولكن على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا في الربع الأخير من القرن الماضي.

المعرفة (Connaissance) (Knowledg) ليست موضوعاً جديداً بقدر ماهي مصطلح جديد بمعنى قديم هو العلم، فالمعرفة الأولى للإنسان في المجتمعات البدائية كانت مقتصرة على معرفة الإنسان لنفسه وبيئته والتي تضمن له البقاء هاته المعارف يتحصل عليها الإنسان ضمن الجماعة البشرية التي يعيش فيها وهي عبارة عن مجموعة سلوكيات يومية ومجموعة قواعد مسلم بها من طرف الجماعة .

وفي التنزيل الحكيم سبعمائة و خمسين آية تحت المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق نأخذ مثلاً قوله تعالى ((الرَّحْمَنُ عَلَّمَ الْقُرْآنَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ * عَلَّمَهُ الْبَيَانَ *)) سورة الرحمن، الآية (04)، في آية أخرى ((يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ)) سورة البقرة، الآية (268)، والحكمة هي نتاج العمل بالمعرفة بحيث تعتمد المعرفة بدرجة أولى على العنصر البشري إذ يعتبر العملة الأقوى نظراً لما حباه الله به من عقل وهو أكثر أدوات اكتساب ونقل وتخزين المعرفة تعقيداً وأسهلها استخداماً، وهناك الكثير من الآيات التي تصب في نفس السياق منها على سبيل المثال لا الحصر:

- ((وَمَا أُوتِيتُمْ مِنَ الْعِلْمِ إِلَّا قَلِيلًا)) سورة الإسراء، الآية (85).

- ((وَقُلْ رَبِّ زِدْنِي عِلْمًا)) سورة طه، الآية (20).

- ((قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ)) سورة الزمر، الآية (39).

كل هاته الآيات وغيرها كثير دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة وجدا منذ بدء الخليقة وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة:

أولاً: تعريف المعرفة

1- التعريف اللغوي: عَرَفَ / عَرَفَ بِ يَعْرِفُ، عَرَفَ عَرَفَانًا، وَعَرَفَانًا، وَمَعْرِفَةً، فَهُوَ عَارِفٌ، وَعَرِيفٌ، وَهُوَ، وَهِيَ عَرُوفٌ، وَهُوَ عَرُوفَةٌ، وَالْمَفْعُولُ مَعْرُوفٌ عَرَفَ الشَّيْءَ : أدركه بحاسةٍ من حواسِّه، المَعْرِفَةُ : إدراك الشَّيْءِ على ما هو عليه، حصيلة التَّعْلُمِ عبر العصور.

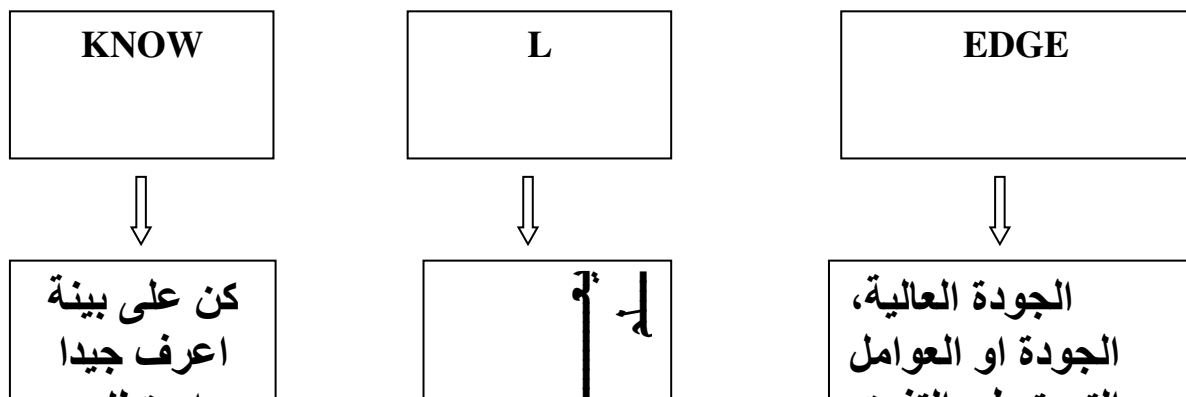
أما المعرفة في اللغة الانجليزية حسب قاموس وبستر (WEBESTER) على انها الفهم والادراك الواضح والاكيد للأشياء والحقائق و للسلوك وانها تجسد الحقيقة، المعلومات، المبادئ المكتسبة في العقل البشري

2- التعريف الاصطلاحي : تعددت التعريفات التي أوردها الباحثون للمعرفة وأهمها:

- عرفها (Peter Drucker) : تعتبر المعارف المورد الاقتصادي الأساسي ،والمورد المسيطر و الوحيد الذي يعطي ميزة تنافسية، و وصفها أيضا في سنة 1995: المعرفة

- هي القوة وعلل ذلك أن الناس في الماضي يكتمون المعارف لإبقاء القوة والسلطة لديهم، واستدرك أن القوة هي في تحويل المعلومات من أجل الإنتاج وليست في إخفائها .
- أما في الاقتصاد الجديد فإن المعرفة تعطي أولوية خاصة على عوامل الإنتاج الأخرى فهي العامل الأكثر أهمية والأصل الأكثر قيمة حيث تعد نوعا جديدا من رأس المال و القائم على الخبرات والمهارات والأفكار والممارسات الأفضل .
- إن المعرفة تعني الفهم الإدراك والتعلم ،والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع أو جانب أو مشكلة معينة واستنادا إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها ،ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة .
- المعرفة هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة.
- مزيج من الخيارات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المؤسسة.
- ذلك الرصيد الذي تم تكوينه من حصيلة البحث العلمي والتفكير والدراسات الميدانية.
- (وتطوير المشروعات الابتكارية، وغيرها في أشكال الإنتاج الفكري للإنسان عبر الزمان
- كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على أنها :
- رأسمال اقتصادي، ومصدر استراتيجي وعامل استقرار المؤسسة، وتلعب دور أساسي في تحقيق ميزة تنافسية حاسمة.
- المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary) في محاولة فريدة من نوعها حيث تم تقسيم كلمة معرفة الى ثلاثة اقسام هي (KNOW- L -EDGE)(يعرف- يعلم- ميزة) المعرفة في حد ذاته هي عملية تعلم لتعرف كل شيء (معلومات) عن طريق الملاحظة، الخبرة و التعليم من أجل الحصول على ميزة تنافسية عن الاخرين كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم : 01 المعرفة عند (Harish Chandra Chowdhary)





الحصول على المعلومة
ان تكتسب المعرفة، المهارة او القدرة
ان تكون ماهرا

مصطلح المعرفة في حد ذاته عملية للتعلم من اجل معرفة واكتساب ميزة
عن الاخرون

Source :Srinivas Rao, Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices-A Theoretical Review, IMPACT: International Journal of Research inBusiness Management (IMPACT: IJRBM), Vol. 2, Issue 6, Jun 2014, p:62.

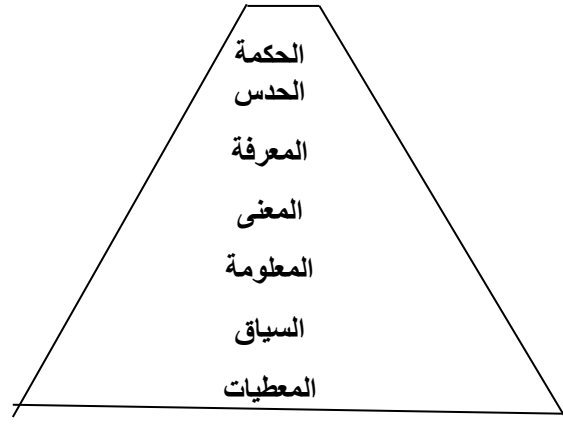
- كما نجد قاموس راندوم هاوس يعرف المعرفة على أنها :
 $k = (I + T) \wedge s$ حيث : k : تمثل المعرفة (knowledge) :I : تمثل المعلومة (information)
T : تمثل التكنولوجيا (Technologie) :s : يمثل درجة التقاسم (séparation)
فالمعرفة هي المعلومات متزاوجة مع التكنولوجيا التي يزداد تأثيرها عند اقتباسها .
- ويعرفها (karabadse) : المعرفة عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل مشكلات وظروف معينة.

ثانيا :علاقة المعرفة بالبيانات والمعلومات
لتوضيح العلاقة بين المعرفة والبيانات والمعلومات نستعين بالجداول والأشكال التالية :
الشكل رقم:02 من المعطيات إلى الدراية والكفاية مرورا بالمعرفة
الدراية _____ المعرفة المعلومة

			والكفاية
		المعنى	الفعل
	السياق	السياق	المعنى
المعطيات	المعطيات	المعطيات	السياق
			المعطيات

Source: Isabelle Blanchard, Gestion de connaissance, société internationale de logstique, France, 2004, p:4.

الشكل رقم 03: من المعطيات إلى الحكمة مروراً بالمعرفة



Source: Nancy Dubois, Tricia wilkerson, op, cit, p:22.

الجدول رقم: 01 التصنيف الخماسي لـ (Ackoff) 1989

المراحل	الصنف	يقدم إجابة على
1	الرموز والبيانات	
2	المعلومات	من ، ما ، أين ومتى
3	المعرفة : تطبيق وممارسة المعلومات	كيف
4	الفهم	لماذا
5	الحكمة تقييم الفهم	

Source: <http://www.kmudev.org/journal/07/07/2016>.

الجدول رقم: 02 المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) في نظر مجموعة من الباحثين

المؤلف	البيانات	المعلومات	المعرفة
--------	----------	-----------	---------

حقائق أصلية تصف وضعا أو شرطا معين	حقائق أصلية تصف وضعا أو شرطا معين	-	Wiig
منظورات ومفاهيم ومعرفة كيف	منظورات ومفاهيم ومعرفة كيف	-	Nonaka andTakeuchi
معنقات تخلق من رسائل	معنقات تخلق من رسائل	رموز غير مفسرة	Speak and Spijervet
القدرة على فهم معنى	بيانات لها معنى	وصف الحقائق	Davenport and prusak
خبرة، قيمة، رؤية، مفهوم معلوماتي	رسالة لها معنى تغير منظور المستقبل	حقائق ورسائل	Choo et a
تبريرات معنقات صحيحة	بيانات مكتسبة لمعاني	نص بدون إجابة عن مشكلة خاصة	Quigley and Debous
لماذا وكيف	نصوص لها إجابات عن الأسئلة: من، متى ماذا، أين؟		

Source:Pooya Rasooli,knowledge management in call centers,master's thesis,department of business administration and social sciences ,Julea° university of technology,2006,p:12.

و في مايلي شرح للجداول والاشكال السابقة :

1- البيانات : Data تعرف البيانات بكونها :

- « تعرف البيانات بأنها مجموعة من الحقائق أو المشاهدات أو التقديرات غير المنظمة، قد تكون أرقام، أو كلمات، أو رموزا أو حروفاً».
- تعرف أيضا على أنها عبارة عن « تعبيرات لغوية ورياضية ورمزية أو مجموعة منها ويتم التعرف على استخدامها لتمثل الأفراد والأشياء والأحداث والمفاهيم، أي تشير البيانات لأي حقائق خام أو مشاهدات والتي تصف ظاهرة معينة».
- و يعرفها (Laudon): « البيانات عبارة عن أرقام وحقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها».
- ومن خلال هاته التعاريف يتضح أن البيانات تشكل المادة الخام الأساسية التي تنتج منها المعلومة.

2- المعلومة : l'information تعرف المعلومة :

- « تعرف المعلومات بأنها بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، أي أنها بيانات معالجة».
- « المعلومات هي أساس المعرفة ومزودها بالمعطيات والبيانات والرموز ومخزونها من الوثائق والأرشيف».

ويعرفها (Leser): « البيانات التي تلحق بشيء من الروابط الأخرى مثل الهدف أو بعض الصلات والروابط الأخرى»، وعندما يختزن المرء في ذاته المعلومات إلى حد أنه يستطيع الانتفاع بها تسمى هذا المعلومة معرفة.

المعلومات = البيانات + المعنى

المعرفة = المعلومات المخزنة + القدرة على استعمالها

3- المعرفة : سنوجز في الجداول التالية أهم التعريفات التي أوردها العديد من الباحثين عن مفهوم المعرفة:

الجدول رقم:03 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة

الصفحة/السنة	الكاتب	التعريف
(1999،95)	Harris and Henderson	أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتنتج إلى بيانات ثم معلومات ثم معرفة ثم حكمة وهذه الأخيرة أساس الابتكار.
(2002،1)	Kanika And Mphahlel	أن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية، وبصيرة الخبير التي تزوده بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة.
(2008،25)	نجم عبود نجم	مزيج مركب من الخبرات، المشكلات، الأداء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء وتقديم إطار للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين.

المصدر: وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص ص: 27-28.

الجدول رقم:04 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة

الصفحة/السنة	الكاتب	التعريف
(1998،76)	Wit and meyer	قدرة الفرد على التعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويختزنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.
(1998،4)	مصطفى	القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية.
(1999،96)	Sarvary	المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات .
(2000،3)	Stromquist	تجارب نظامية واختيار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم المحيط.
(2001،128)	العنزي	معلومات عن الزبائن وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة.
(2003،1)	Bellinger	نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج

الأخرى.		
---------	--	--

المصدر: بشرى هاشم محمد العزاوي ، إدارة المعرفة في العالم العربي، بحث مقدم ضمن مؤتمر الدولي السنوي الرابع، عمان، الاردن، المنعقد في الفترة 26-28 أبريل 2004، ص:08.

الجدول رقم:05 تعاريف عدد من الباحثين للمعرفة حسب المنهج المعتمد

التعريف	الباحث/السنة/الصفحة	المنهج
رأس مال فكري وقيمة مضافة تتحقق عند استثمارها الفعلي .	Stewart/1999/58	الاقتصادي
القدرة على التعامل مع المعلومات وتوظيفها لتحقيق هدف موصوف.	Newman /2000/71	المعلوماتي
موجود تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات .	Endres/1997/161	الإداري
قدرات تقنية تتمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها.	Brian & Kurt/1999/05	التقني
كونها بنية اجتماعية تعمل المنظمة على توظيف عناصرها لتحقيق أهدافها.	Wick/2000/525	الاجتماعي

المصدر: من إعداد الباحث

4- الفرق بين المعلومة والمعرفة :

تزرخ أدبيات التنمية المعاصرة في أواخر القرن العشرين بالدراسات والبحوث حول دور المعرفة وعناصرها وعلاقتها التفاعلية مع باقي القوى المؤثرة في تنمية المجتمعات وازدهارها،ويمكننا تلخيص آراء المفكرين والباحثين حول الفرق بين المعلومة والمعرفة في النقاط الثلاثة التالية:

• يربط بعض الباحثين بين المعلومة والمعرفة ويعتبرانها شيئاً واحداً (المعرفة = المعلومة) مؤكداً على ضرورة الاهتمام بالمعرفة الصريحة التي يمكن تداولها وإدارتها

• و يوجد فريق يميز بين المعرفة والمعلومات حيث يرون أن المعرفة أوسع وأشمل من المعلومات حيث أن المعرفة هي معلومات تم تحويلها إلى خبرة علمية أو قيمة،

المطلب الثاني: أهمية المعرفة وتشكلها :

أولاً: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة في الوقت الحاضر في :

1-الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وإفرازاتها في كافة مجالات الأعمال وفي الإنتاج السلعي وفي الخدمات وفي كافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى .

2-أن المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية حيث أن التكنولوجيا هي نتاج المعرفة والعلم والشكل الذي يقود إلى استثمارات جديدة ومن ثمة الزيادة في القدرة الإنتاجية.

3- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وإنتاجا واستخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستشارات وشركات الخدمات المالية والمصرفية والإعلان والإعلام وغيره.

4- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة والتي ينجم عنها تكوين رأس المال معرفي تمثله الأصول غير المالية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتاج المعرفة والعلم والذي يمثله الإنتاج غير المادي وغير الملموس والذي يتسع حجمه باستمرار .

5- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وإنتاجها أو استخدامها والذين يزداد عددهم باستمرار.

6- وكنتيجة لما سبق ونظرا لأهمية المعرفة فإنها أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من بين عناصر الإنتاج تفسر الإنتاجية المرتفعة والنمو الملموس.

7- ينظر بعض الاقتصاديين للمعرفة وعلى رأسهم عالم الإدارة الشهير (Drucker) على أنها أهم مورد من موارد المنظمة، فهي بمثابة رأس فكري (Intellectual Capital) يمثل نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون بشكل مستمر كما يمكن أن توجد أيضا أهمية للمعرفة في النقاط التالية :

1- يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على المنتجات أو خدماتها وطبيعة المنافسين وقدراتهم ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.

2- كذلك تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيس للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها الأموال وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة، والظروف الاقتصادية العامة والتحويلات الجارية والمحتملة التي من شأنها جميعا أن تؤثر في جدوى نشاط معين، فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية ومن ثم احتمالات النجاح أو الإخفاق.

3- تحدد نوعيات ومستويات المعرفة التنظيمية والإدارية المتاحة لمنظمة ما فعالية وكفاءة ما تقوم به الإدارة من تصميم لهياكلها التنظيمية والوظيفية ونظم العمل واختيار تقنيات الأداء ومعاييرها وغير ذلك من أمور مهمة لتشغيل المنظمة وتفعيل ما بها من موارد، كما تؤثر المعرفة المكتسبة من الخبرات والتجارب والاطلاع على ممارسات الآخرين في قرارات إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المنظمات .

4- يمثل تخطيط العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها حقا مهما من حقول العمل الإداري تعتمد كلية على المعرفة التقنية والإدارية والمتاحة للقائمين بها ويكون النجاح فيها رهنا لجودة وحدثات تلك المعرفة وارتباطها بمجريات الأمور في الأسواق واشتمالها على رصد وتقويم لممارسات المنافسين وتطلعات العملاء.

5- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج المنتجات من السلع والخدمات أو تطوير وتحسين الموجود منها.

ثانيا: تشكل المعرفة

تتشكل المعرفة بتوفر وتكامل عناصرها ومن أهمها :

- المعلومة
- الباحث عن المعلومة ومولد المعرفة
- تشكل المعرفة

وتقدر القدرة المعرفية لمؤسسة ما أو لشخص ما :

ق = المعلومات المتوفرة * القدرة التحليلية * القدرة الإدارية

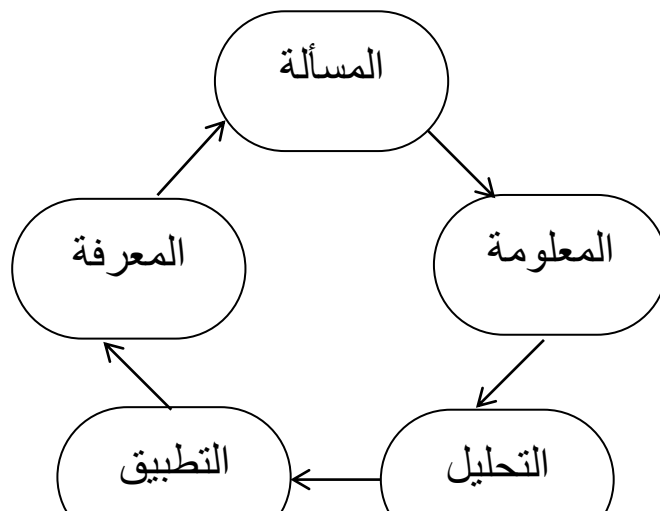
1-المعلومة : يمكن أن تكون المعلومة نابعة من داخل المؤسسة نفسها نتاج تجاربها أو قد يكون مصدرها خارجي ناتجة عن تجارب المؤسسات الأخرى أو الباحثين المستقلين أو الرأي العام، والمعلومة متوفرة بشكل عشوائي وقد تكون مضرة ومضلة وهي متغيرة ومتجددة بسرعة كبيرة لذا لا بد من إيجاد طريقة ما لتحديد المعلومة الصحيحة والمطلوبة وتصنيفها وتوجيهها إلى الشخص/فريق العمل المناسب وفي الوقت المناسب، وأهم مصادر المعلومات (بيئة العمل، الانترنت، براءات الاختراع، الدوريات، الكتب، المؤتمرات والندوات، آراء الزبائن...).

2-الباحث عن المعلومة /مولد المعرفة:المعلومات عادة تتدفق عبر نظم الاتصالات بشكل غزير غير منظم تماما ويلتقطها الباحثون بشكل فردي أو جماعي كل حسب اجتهاده ومقدرته وتأخذ وتستهلك جزءا كبيرا من وقته لذا لا بد من تنظيم تدفق المعلومات ومعرفة من يجب أن تصل إليه(الباحث المناسب)، وهذا ما يتطلب ترميز المعلومة وترميز الباحثين ضمن المؤسسة الواحدة بشكل ديناميكي يتناسب ودينامكية التطور السريع للثقافة والمنتجات بقدر ما يكون الترميز واضحا كانت إمكانية توليد المعرفة أكبر وبقدر ما يكون التعاون والمشاركة بين مولدي المعرفة أكبر كانت المعرفة المتولدة أنضج.

3-تشكل المعرفة :تتشكل المعرفة بتوفر المعلومة الصحيحة و تلقاها من قبل (الباحث/فريق

العمل) المتخصص والقادر مع وجود حاجة فعلية لها لتطبيق هاته المعرفة في تطوير (فكرة/منتج) أو حل إشكالية محددة، فالمعلومة مهما كانت دقتها وصحتها لا تعني شيئا لـ (الباحث/فريق العمل) غير المختص، كما أن مردودها قليل إذا كان (الباحث/فريق العمل) غير معني مباشرة بحل مسألة مرتبطة بماهية المعلومة المتوفرة، ولتحقيق تشكل المعرفة في مؤسسة ما لا بد من توفر نظام إدارة للمعرفة في تلك المؤسسة.

الشكل رقم: 04 تشكل المعرفة



المصدر: أكرم ناصر، نفس المرجع السابق، ص: 33

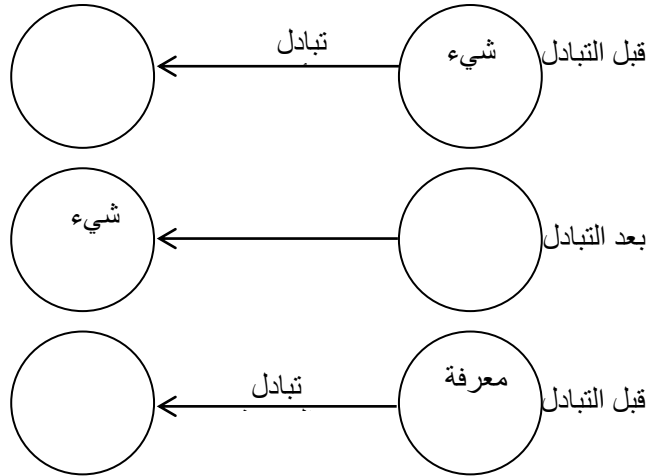
ثالثا: خصائص المعرفة:

تتميز المعرفة بعدة خصائص نذكر منها:

1- أن المعرفة هي فعل إنساني راق ليس فقط لأنها ميزت الإنسان منذ البدء بدرجة التعقد التي اتسمت بها، وإنما أيضا لأنها كانت تتراكم وتنتقل من جيل لآخر بشكل يحمل معه قدرتنا على البقاء بأشكال أخرى، ولعل الأهم هو أننا مع هذه المعرفة كنا نكتشف باستمرار أننا مزودون باستعدادات وقدرات عالية ليس من أجل هضم المعرفة والخبرة التي تتولد من مصادر خارجية فقط وإنما نستطيع وبتميز عن كل الكائنات الأخرى أن نولد المعرفة الجديدة .

2- أن المعرفة بأشكالها ليست أشياء فقط لأنها غير ملموسة وإنما ما ينشأ عن هذه السمة من أنها لا تستهلك بالاستخدام ولا يتم الاستحواذ عليها من قبل المشتري عند البيع وإنما تتوالد ذاتيا عند كل عملية بيع أو استشارة أو تبادل، وإذا كان الشيء مزيجا من ذرات صلبة فإن المعرفة هي مزيج ناعم أثيري من الخبرات والمفاهيم والأفكار.

الشكل رقم: 05 الفرق بين تبادل الأشياء وتبادل المعرفة



المصدر: نجم، نفس المرجع السابق، ص: 28.

ويشير هوسيل و بيل (Bell) إلى مجموعة (Ho) إلى مجموعة (Ho) (بتكارها).

1- إن المعارف يمكن أن تولد (بتكارها).
2- المعرفة يمكن أن تموت: قد تموت بموت الشخص الحامل لها أو بإحلال معارف جديدة محلها.

3- المعرفة يمكن أن تمتلك بفعل معدلات التعليم العالي، والشركات تمارس دورا كبيرا في تحويل المعارف التي تمتلكها إلى براءة اختراع تتمتع بالحماية القانونية.

4- المعرفة يمكن أن تخزن في الورق أو في الأشرطة .

5- إن المعرفة يمكن أن تصنف: معرفة صريحة (ظاهرة)، ومعرفة باطنية (ضمنية) وهناك أنماط أخرى من التصنيفات.

رابعا: التمييز بين كل من المعرفة، السلعة والخدمة :

1- الفرق بين المعرفة والسلعة السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي، في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة، فالآلة هي قاعدة الثروة و رمز الإنتاج الصناعي، في حين أن المعرفة أيضا هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة .

خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية، ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة و القيمة، ولكن المعرفة خلافا للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية ضمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف أن السلعة لها قيمة استعمال (value in use) وقيمة التبادل (value exchange) ومن الممكن الفصل بين القيمتين، ولكن مع المعرفة فالأمر مختلف لأن المعرفة لا قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) إلا عند استعمالها، ولعل هذا ما يجعل القياس المعرفي سواء كعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية أكثر صعوبة ويخلق مغالطة جديدة (كما هو الحال بالنسبة للهواء قيمة عالية في الاستعمال وقيمة تبادل مغرية، في مقابل الألماس قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل عالية جدا، وتظهر المغالطة الجديدة في أن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال على العكس السلعة حتى إن لم يتم استخدامها تكون ذات قيمة تبادل والجدول التالي يبين الفرق بين السلعة والمعرفة:

الجدول رقم: 06 الفرق بين السلعة والمعرفة

المعرفة	السلعة	البيانات
غير منظورة أثيرية غير محددة غير قابلة للقياس الوفرة تزايد العوائد متولدة ذاتيا تزامن الاستخدام والإنتاج	منظورة قابلة للقياس الندرة تناقص العوائد متلاشية تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
قيمة التبادل عند الاستعمال	قيمة الاستعمال قيمة التبادل	القيمة
عمال المعرفة	العمال اليدويون	الأفراد
قيد التطوير	المقاييس للإنتاجية التقليدية: المحاسبة التقليدية المؤشرات المالية	
أسي	خطي	النمو

المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 33.

2- الفرق بين المعرفة والخدمة: في ظل الاقتصاد الصناعي كان التمييز بين السلعة القياسية (standardized G) والسلعة الزبونية (Customized G)، فالسلعة القياسية تتمثل بسلعة نمطية واحدة تنتج منها كميات كبيرة جدا للاستفادة من اقتصاديات الحجم بحيث يكون

إنتاجها وفقا لإستراتيجية قيادة التكلفة، في حين أن السلعة الزبونية القائمة على الاستفادة من اقتصاديات النطاق أو في إنتاج الوحدة الواحدة القائمة على التنوع الأقصى يكون إنتاجها وفقا لإستراتيجية التميز، ثم كان التميز بين السلعة والخدمة حيث السلعة عادة ما تكون قياسية في حين أن الخدمة عادة ما تكون زبونية لأنها تقدم بالاتصال بالزبون بالإضافة إلى أن الخدمة استخدمت كخصائص إضافية للسلعة (خدمات ما بعد البيع، الصيانة... الخ)، ومع التطور اللاحق نحو الاقتصاديات القائمة على المعرفة وظهور قطاع المعرفة إلى جانب القطاعات التقليدية (الزراعة، الصناعة، الخدمات) الذي يتميز بالاستخدام الكثيف للمعرفة، بالإضافة إلى ذلك الكثير من الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا عند أدائها (نقل المادة من المورد إلى المؤسسة)، ويرى الأستاذ نجم عبود نجم أن المعرفة هي أيضا خدمة وكلاهما تقدم لإشباع حاجة إلا أن هذا لا يلغي التمييز بينهما:

- إذ يمكن أن تقدم الخدمة من قبل أفراد الخدمة اليدوية الذين قد لا يتوفرون على قدر ذي أهمية من المعرفة في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير كما في الاستشارات وخدمة التعليم العالي.

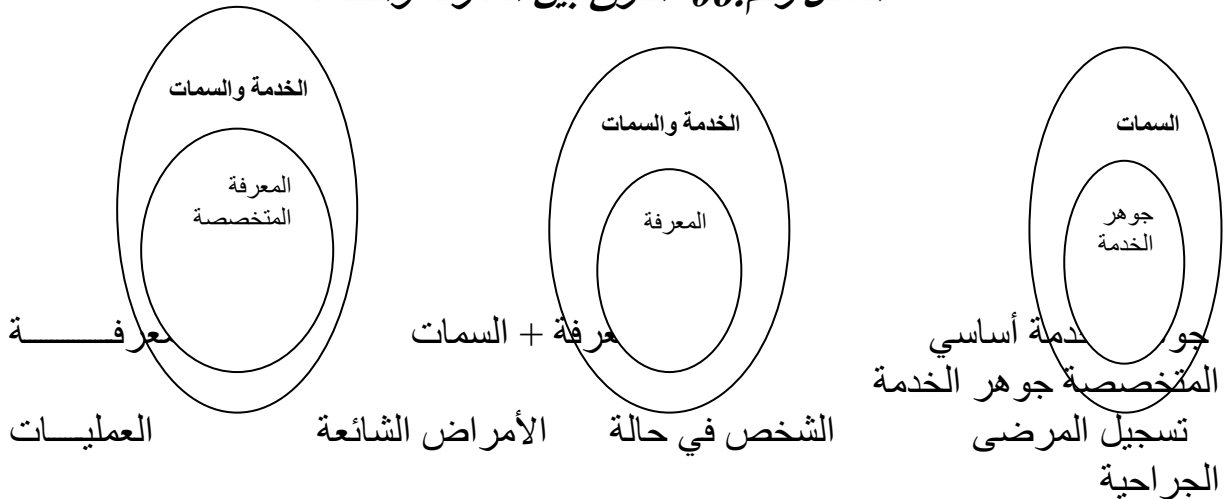
المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعد أساسيا هو شراء المعرفة أو المعلومة.

المعرفة = خصائص لخدمة +

شراء الخدمة

- بعض الخدمات ~~بشراء الخدمة~~ عمليات الإنتاج اليدوية ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة وفي الأخير الخدمات ذات المستوى الأعلى من المعرفة والشكل التالي يوضح التدرج من جوهر الخدمة في المستويات الدنيا إلى المعرفة في مستويات أعلى إلى المعرفة المتخصصة في المستويات العليا.

الشكل رقم: 06 الفرق بين المعرفة والخدمة



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 37.

المطلب الثالث: مصادر المعرفة وأنواعها:

أولا: مصادر المعرفة:

بين (Marquardt) وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها وهما:

1. **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة التي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة وذلك من خلال خبراتهم، معتقداتهم، افتراضاتهم وذاكراتهم ومذكراتهم وفي أغلب الأحيان يكون هذا النوع الصعب نقله وشرحه في الوقت نفسه لذلك قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المنظمة.

2. **المصادر الخارجية:** هناك عدد كثير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها على المعرفة ومن هاته المصادر :

- الاقتداء بالمنظمات الأخرى.
- المشاركة في المؤتمرات .
- استئجار خبراء.
- متابعة الصحف والمجلات وأفلام الفيديو.
- مراقبة الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .
- جمع المعلومات عن الزبائن و الموردین و المنافسين.
- التعاون مع المنظمات الأخرى وإنشاء تحالفات.

ثانياً: أنواع المعرفة :

1. تصنيف بولاني :

أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعاً واحداً هو (Polanyi) حينما قال « أننا نعرف أكثر مما نقول » «we know more than we say» وقد صنف المعرفة إلى نوعين هما :

- المعرفة الضمنية Tacit.
 - المعرفة الظاهرية Explicit.
- وقد أشار كل من (Nohaka, Takeuchi) إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمنظمة و الحدس ونفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة ويمكن استعراض هذين النوعين :

أ- المعرفة الضمنية :

- « تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للآخرين ».
- «إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها (صامت) أو سري فالمعرفة الضمنية هي معرفة نملكها ومن الصعب أن نعبر عنها ».
- و يعرفها (Allen) بأنها « المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يكمن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية، المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية ».

وعليه فإن المعرفة الضمنية مورد من الصعب على المنظمات المنافسة استنساخه و تقليده لذلك فإنه من الأمور الحاسمة والضرورية لأي منظمة الكشف عن المعرفة الضمنية الكامنة والمخزونة لدى عاملها واستغلالها والاستثمار فيها.

ب-المعرفة الظاهرية :

- « يقصد بالمعرفة الظاهرية المعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة في الغالب يمكن للأفراد تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات واللقاءات والكتب.»
- « المعرفة الظاهرية (المعلنة أو المرزمة) هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام الأصوات والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات وبناءا عليه فإنه يمكن نقل المعرفة الظاهرية إلى الأفراد بسهولة»، والجدول التالي فيه مقارنة بين النوعين:

الجدول رقم: 07 مقارنة بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرية

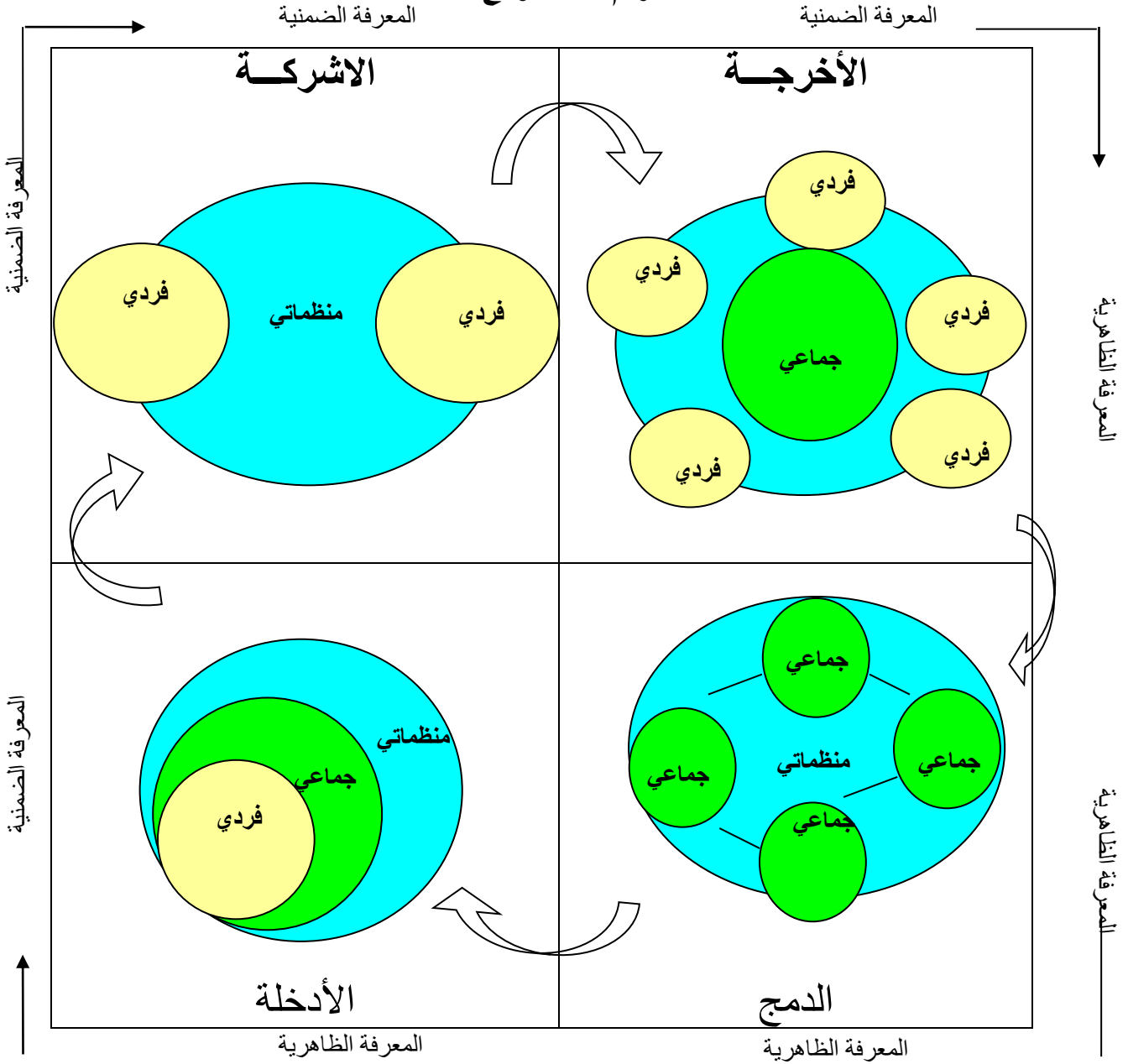
المعرفة الضمنية	المعرفة الظاهرية
<ul style="list-style-type: none"> • غير رسمية • صعوبة الانتقال • تقاسمها مع الآخرين صعب • صعب التعبير عنها وصعبة التصنيف • مملوكة أكثر لدى الأشخاص • تشكل 80% من المعرفة داخل المؤسسة 	<ul style="list-style-type: none"> • رسمية • قابلة للانتقال • توزع بسهولة • يمكن التعبير عنها بالكلمات و بوسائل أخرى • عند الأشخاص وفي الأرشيف • لا تشكل أكثر من 20% من المعرف داخل

	الشركة
--	--------

Source: Michel Grundstein, De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les fondamentaux du (knowledge management), Université Paris Dauphine, 2003, p:23.

وقد أشار كل من (Ikujiro Nonaka ET Hirotaka Takeuchi) إلى نموذج SECI (دورة إدارة المعرفة) الذي يوضح تحول المعرفة وتوليدها وإعادة إيجادها والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: 07 نموذج SECI

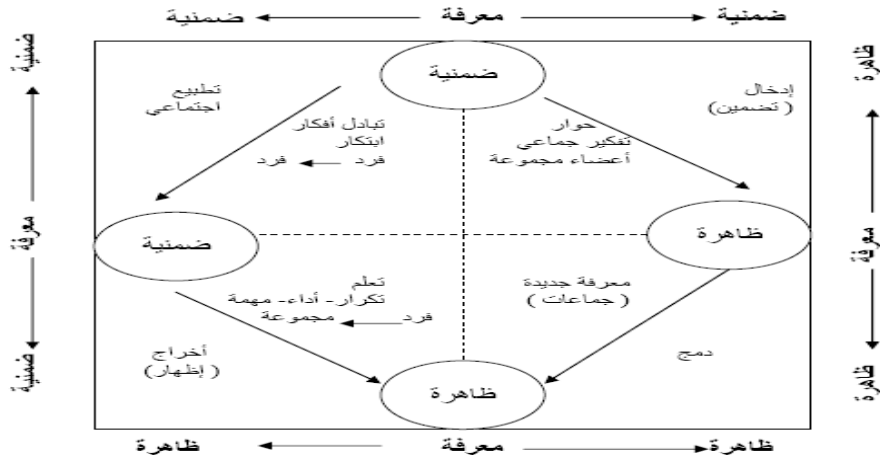


Source: Ikujiro Nonaka ,Creating sustainable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006,p:9.

وفيما يلي شرح مختصر للشكل السابق :

- المعرفة المشتركة (التطبيع الاجتماعي) (Socialization): وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم عن طريق التدريب العلمي على أداء الوظيفة وذلك عن طريق: العصف الذهني، حلقات النوعية، التعليم الموجه، التقليد مما يسمح للجميع بالتعلم .
- (المعرفة الخارجية المجسدة) (الإخراج والإظهار) (Externalization): وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن نقوم بالتعبير عن ما في ذهننا باللغة أو الكتابة رغم أنها قد تكون غير كافية وغير متسقة إلا أنها تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.
- الدمج (المعرفة المركبة) (Combination): ويتم بتحويل معرفة ظاهرية إلى معرفة ظاهرية وذلك من خلال الاتصال بالجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها ووضعها على شكل قواعد معلومات يمكن للجميع الوصول إليها .
- التضمين الداخلي (المعرفة الداخلية المدمجة) (Internalization): وهي عملية تجسيد المعرفة الظاهرية وتحويلها إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي عن طريق التوثيق الذي يساعد الأفراد على إدخال ما خبروه، ويوضح الشكل التالي دورة أنماط المعرفة بشكل أكثر تفصيل:

الشكل رقم: 08 دورة أنماط المعرفة



Source :Omar R Mahdi,Mahmoud Khalid and Liu yao,The role of Knowledge and Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations a Review,African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011, p:16.

والشكل التالي يبين أن توليد المعرفة لا يحدث داخل المنظمة الواحدة فقط بل يمكن أن يحدث أيضا بين مجموعة من المنظمات خلال شبكة العلاقات القائمة بين هذه المنظمات:

الشكل رقم: 09 توليد المعرفة بين المنظمات

Epistemological
البعد النظري

الدمج

الأخرجة

Source: Mark Nissen, Raymond levitt, Dynamic models of knowledge –flow dynamic, Stanford university, center for integrated facility engineering, 2007, p:7.

ومن خلال الشكلين السابقين يرى الباحثين (Nonaka and Takeuchi) أن للمعرفة بعدان: البعد المعرفي والبعد الوجودي وأن التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة بأنماطه الأربعة يؤدي إلى توليد واكتساب المعرفة بشكل يشمل كل مستويات المنظمة، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة التفاعل الديناميكي بين المعرفتين الظاهرية والضمنية انطلاقاً من مستوى البعد الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً وهكذا فإن توليد المعرفة التنظيمية عملية لولبية يبدأ من المستوى الفردي وتتحرك إلى الأعلى خلال توسيع مجتمعات التفاعل .

2. تصنيف (Jhnsn and Lundvall, 2001): صنفا المعرفة إلى أربعة أنواع:
أ-معرفة ماذا know-what: تعني معرفة الحقائق والوقائع مثل معرفة عدد سكان نيويورك أو معرفة تاريخ معركة حطين.
ب-معرفة كيف: know- How: تتضمن المهارة والقدرة على أداء عمل ما.
ج-معرفة لماذا: know-why: تشير إلى معرفة الأساسيات والقوانين وتتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية .

معرفة من know- who والتي تعني من يعرف ماذا ومن يعرف كيف ينجز ويؤدي العمل.

3. تصنيف (Prusak): صنفها أيضا إلى أربعة أنواع:

أ-المعرفة الإدراكية: تتعلق بالمبادئ والقوانين العامة النظرية، الأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية.

ب-المعرفة الفنية (التقنية) : وتعلق بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على انجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على انجاز المهام وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤديون المهام نفسها.

ج-معرفة الحكمة التطبيقية والعملية : التي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

د-المعرفة الهجينة : وهي تعبر عن مزيد من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة التي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

4. تصنيف Zack :

حيث صنف المعرفة إلى ثلاثة مستويات وهي :

أ-المعرفة الجوهرية (Core knowledge): وهو النوع الأدنى من المعرفة اللازمة لإتمام عملية التعليم حسب قواعد اللعبة.

ب-المعرفة المتقدمة (Advanced knowledge): وهي المعرفة التي تجعل المؤسسة تتمتع بقابلية بقاء التنافسية لامتلاكها معرفة خاصة بها .

ج-المعرفة الإبداعية (Innovation knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من قيادة صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير.

5. تصنيف boiset:

ميز بين أربعة أنماط استنادا إلى مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها ،حيث أن المعرفة المصنفة تشير إلى الإعداد المسبق والجاهزية للتداول مثل الخبرة ،أما مصطلح الانتشار فيشير إلى أن المعرفة يمكن التشارك فيها أو يمكن تقاسمها مع الآخرين :

أ-المعرفة الخاصة (propriety knowledge): وهي معرفة مصنفة وغير منتشرة أي معرفة جاهزة ومعدة للتداول ولكن قابليتها للانتشار تكون في نطاق ضيق وطبقا لمدى الحاجة إليها في إطار أساسيات المنظمة.

ب-المعرفة الشخصية (personal knowledge): هي معرفة غير مصنفة وغير منتشرة مثل الإدراك ، البصيرة ،الخبرات ... الخ.

ج-المعرفة العامة (public knowledge): هي معرفة مصنفة ومنتشرة مثلا في الصحف الكتب الخ.

د-المفهوم العام (common knowledge): معرفة منتشرة وغير مصنفة يتم تكوينها ببطء من خلال عملية التنشئة والتواصل الاجتماعي والشكل التالي يلخص تصنيف Boiset :

الشكل رقم 10 تصنيف Boiset

مصنفة غ. مصنفة

المفهوم العام	المعرفة العامة	منتشرة
المعرفة الشخصية	المعرفة الخاصة	غ. منتشرة

المصدر: من إعداد الباحث.

6- تصنيف (J. Spender):

حيث ارتكز على أفكار شستر برنارد (Bernard) في نظريته للمنظمة كنظام اجتماعي يقوم على التعاون بين الفرد والمنظمة، وأفكار (Nonaka, T) في التمييز بين المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرية الصريحة و نظر إلى المعرفة من منظور اجتماعي مشيراً إلى أنها حصيلة تفاعل بين الفرد والمجتمع وميز بين أربعة أنماط للمعرفة هي:

أ- المعرفة الواعية: (Conscious knowledge): وهي معرفة فردية و صريحة وهي ممثلة في المفاهيم والأطر والنظريات التي يمكن أن يكتشفها الفرد أو يتعلمها.
ب- المعرفة الموضوعية (Objective knowledge): وهي معرفة تتقاسمها الجماعة وتتسم بكونها معرفة صريحة.

ج- المعرفة الآلية (Automatic knowledge): وهي معرفة يكتسبها الفرد من خلال العمل وتراكم الخبرات وتتميز بكونها معرفة ضمنية ممثلة في المهارات والمواهب.

د- المعرفة الجماعية (Collection knowledge): وهي المعرفة الضمنية التي توجد لدى الجماعة وتتميز بكونها معرفة اجتماعية كاملة.

7- تصنيف (T. Backman):

حيث صنف المعرفة إلى أربعة أنواع:

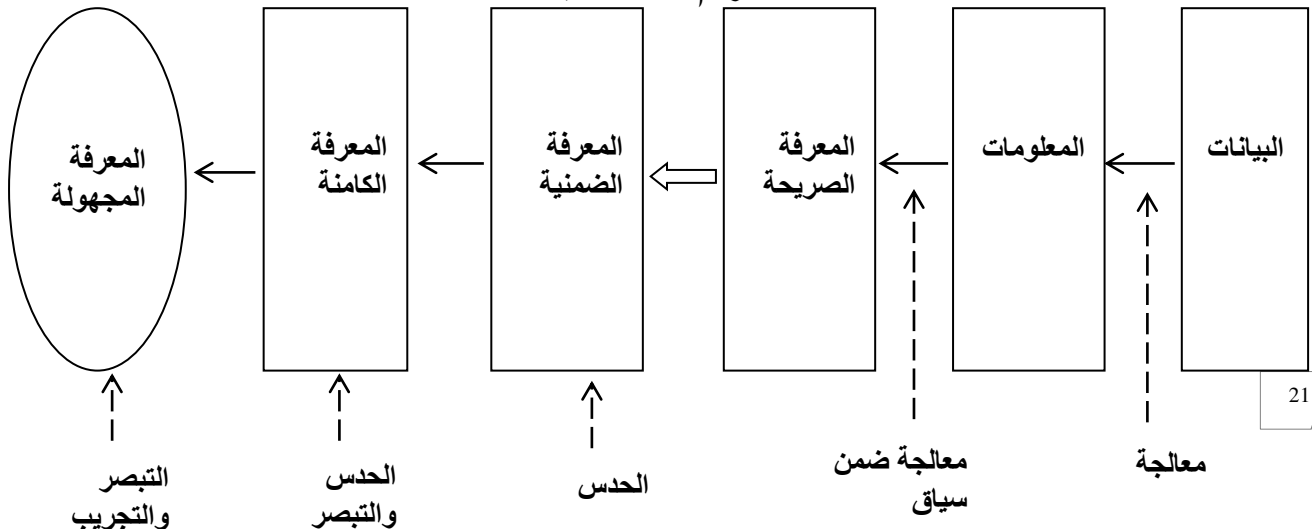
أ- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge): (وثيقة، حاسوب) معرفة جاهزة وقابلة للوصول وموثقة في مصادر المعرفة الرسمية.

ب- المعرفة الضمنية (Implicit knowledge): (العقل الإنساني، المنظمة) قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها غير رسمية.

ج- المعرفة الكامنة (Tacit knowledge): (العقل الإنساني، المنظمة) قابلة للوصول إليها بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

د- المعرفة المجهولة (unknow knowledge): (العقل الإنساني، التنظيم) المبتكرة والمكتشفة من خلال النشاط، المناقشة، البحث، التجريب.

الشكل رقم 11: تصنيف T. Backman



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 49

المبحث الثاني: إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية:-

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمدخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM وإعادة الهندسة Re-engineering وإعادة الهيكلة Re-structuring وتعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما ونوعا وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا بها من جانب قطاع الأعمال، لما تقدمه من دور بارز في توليد المعرفة والحصول عليها و اختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها وبناءا على ذلك يتم اتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات العالقة والتعلم خاصة والعالم يشهد تحديات على المستويين الإقليمي والعالمي أحدثت تحولات جذرية متسارعة في أوجه الحياة كافة، إضافة إلى ما عرفه العالم من ثورة الحواسيب والمعلومات والاتصالات وما أدت إليه من إحداث مفاهيم جديدة تتطلب بالضرورة إحداث أساليب تفكير جديدة في الإدارة بصفة عامة، فبات واضحا أن العالم بأسره متوجه إلى التركيز على تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة والابتكار والتجديد بدلا من الامتثال للمألوف والتقليد الأعمى.

هذا ما فرض على المنظمات أن تكون سريعة التكيف والاستجابة وأخذ زمام المبادرة حتى تستطيع أن تحافظ على استمراريتها وتضمن نجاحها وتقلل الفاقد من المعارف والخبرات الناجمة عن تسريح العمال أو تقاعدهم أو موتهم والمتراكمة على مدار السنين التي قضوها في المنظمة، لذلك سارعت العديد من المنظمات إلى البحث في كيفية الاحتفاظ بالمعارف الموجودة في عقول العاملين لإعادة استخدامها عندما تقتضي الحاجة إليها مما عجل بظهور ما يعرف اليوم باسم إدارة المعرفة.

المطلب الأول: مدخل في الإدارة:

تعتبر الإدارة من أهم أوجه النشاط الإنساني فهي ترتبط بحياة كل مجموعة وكل فرد من الأفراد وتعالج جانبا من أهم جوانب حياتنا وهو تحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات في المجتمع، و يمكن القول أن الحاجة إلى الإدارة ظهرت منذ بدء الحياة الإنسانية عندما شعر الافراد بأن ظروف الحياة المحيطة بهم تحتم عليهم التعاون فيما بينهم وتنسيق الجهود من أجل الوصول إلى الأهداف التي يسعون إليها، والإدارة تعمل على تحديد وتحقيق الأهداف وبالتالي تقوم بالتجميع الفعال للمهارات مع استخدام كافة الموارد المادية، وينبغي التفكير في الإدارة كوسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

اولا: ماهية الإدارة

1-تعريفها:

- تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية (Encyclopedia of the social science) الإدارة على أنها: العلمية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه.
- ويرى (Certo) أن الإدارة :هي عملية تحقيق أهداف التنظيم من خلال الأفراد والموارد الأخرى لهذا التنظيم.
- ويقول (Henri Fayol): أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب.
- أما (Fredrik Taylor): إن الإدارة هي أن نعرف بالضبط ماذا تريد ثم نتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة.

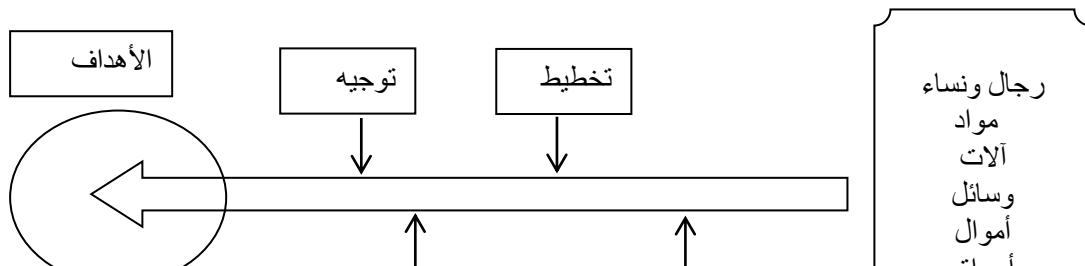
2-خصائص الإدارة:

- الإدارة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود الآخرين.
- الإدارة عملية مستمرة ما دامت حاجات الإنسان مستمرة ومتجددة.
- الإدارة عملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير وهاته الوظائف هي: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، الرقابة واتخاذ القرارات.
- الإدارة نشاط إنساني هادف.
- توصف الإدارة أيضا بالتغير كون البيئة أيضا متغيرة وحتى العنصر البشري متغير

3-أهمية الإدارة :

- الإدارة هي الأداة الأساسية لتسيير الأعمال.
- الإدارة تعمل على تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد من أجل تحقيقها بفعالية.
- الإدارة هي المسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة والأفراد وكذلك المجتمع ككل.
- أسهمت الإدارة في تنمية الحضارة الإنسانية لما أحدثته من زيادة في كفاءة الجهد الإنساني.

الشكل رقم 12: معنى الإدارة



المصدر: عبد السلام أبو قحف، نفس المرجع السابق، ص:18.

ثانيا :الوظائف الإدارية :

1-التخطيط (Planning):

التخطيط هو نقطة البدء المنطقية للعمل الإداري ،وهو الوظيفة التي أصبح تنشيطها والاستفادة منها أمرا حيويا ويعرف التخطيط على أنه « جهد موجه ومقصود ومنظم لتحقيق هدف أو أهداف معينة في فترة زمنية محددة ومجال وجهد محددين ».

2- التنظيم (Organization):

يعتبر التنظيم وظيفة من وظائف الإدارة ويرتبط بهيكل السلطة حيث يتطلب تجميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية ،ويرتبط التنظيم بالعمل والجهد الجماعي فأى نشاط جماعي يقوم به شخصين فأكثر لغرض تحقيق هدف مشترك لا بد أن يتوفر له شرط أساسي وهو أن تعمل الجماعة كوحدة أي كفرد ولن يأتي هذا إلا عن طريق التنظيم.

ويعرفه (Mooney and Reily) على أنه : « الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك ».

3- التشكيل (formation):

بعد الانتهاء من تصميم هيكل التنظيم يجب الانتقال من المرحلة الميكانيكية إلى المرحلة الديناميكية حيث يتم في المرحلة الأخيرة الجمع بين المراكز الإدارية وبين الأشخاص الملائمين لها وبالتالي فالتشكيل هو الوظيفة الإدارية التي تنطوي على البحث عن الإداريين واختيارهم ،تعيينهم ،ترقيتهم ،وتقاعدتهم.

4-التوجيه (Direction):

تهتم وظيفة التوجيه بتحفيز الأفراد وخلق الدافعية للعمل ،وتأسيس قنوات اتصال معهم للحصول على معلومات منهم وإعطائهم التعليمات والأوامر المتعلقة بالعمل، ومن هنا فإن التوجيه يهتم بدراسة المهارات اللازمة لقيادة الأفراد وتحريكهم نحو تحقيق الأهداف المقررة.

5-الرقابة (Controlling):

الرقابة في الإدارة تعني ملاحظة التقدم اتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية وإعادة تنظيم الأعمال (إذا كانت الأهداف قد تغيرت نتيجة للتغير في الظروف والأحوال) وتصحيح الانحرافات (إذا لم يتم تحقيق الأهداف المنشودة) ، ويوضح الشكل التالي المفاهيم بيانيا فالتخطيط هو أساس الإدارة وتقف عليه الأعمدة الحيوية للتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة التي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى:

الشكل رقم: 13 وظائف الإدارة

الإدارة					
الرقابة		التوجيه		التشكيل	التنظيم
التخطيط					

141:

المص

ثالثا: تطور الفكر الإداري

الإدارة قديمة قدم الإنسان نفسه منذ قام الإنسان بتحديد أهدافه والعمل على تحقيقها، ويظهر استخدام الإدارة في الحضارات الإنسانية الغابرة مثلا من خلال تنظيم الجيوش وقيادتها وكذلك ما أشارت إليه الكتب السماوية من مبادئ ومفاهيم متعلقة بالإدارة ولقد ساهم عدد ليس بقليل من رجال الفكر في تطوير مفهوم الإدارة وأساليبها وسنحاول في هذا الجدول إيجاز أهم المداخل المختلفة لدراسة الإدارة.

الجدول رقم: 08 تطور الفكر الإداري

أشهر الكتاب	المكونات	المداخل الرئيسية
فيبر	التنظيم البيروقراطي	1- المدخل التقليدي
تايلور	الإدارة العلمية	الأفراد يتصرفون برشد ويستجيبون للحوافز الاقتصادية.
جيلبرت جانث		
فويل برنارد	النظرية الكلاسيكية	
مايو	دراسات هاوثورن	2- المدخل السلوكي :
ماسلو	هرم الاحتياجات	الأفراد اجتماعيون ويبحثون عن أشياء غير العائد الاقتصادي.
ماكريجور	نظرية X ونظرية Y	
أرجيرس	الشخصية والتنظيم	
	علم الإدارة	3- المدرسة الكمية:
البريطانيون في ح ع 2	إدارة العمليات	استخدام النماذج الرياضية.
	نظم المعلومات الإدارية	
بيرتا لانفي، شيستر بارناد	نظرية النظم	4- المداخل الحديثة:
جين ويدورد	نظرية الموقفية	التركيز على البيئة والمرافق ونمط

البيئة	نظرية Z	أوشي
--------	---------	------

المصدر : من إعداد الباحث.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة النشأة والتطور:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم في علم الإدارة والتي تعتبر من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات ، هذا ما جعل المنظمات تدرك أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية.

ومن أجل ذلك سعت المنظمات إلى إدارة هذا الموجود وبدأت معه إدارة لمعرفة في احتلال مكانها اللائق بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال ، لأن المعرفة من دون فعل إدارة هي بلا نفع خاصة وأن القدر الأكبر من المعرفة هو غير معطن عنه فهي تحتاج للكشف عنها، تشخيصها ،توليدها ،خزنها ،توزيعها ،ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها وإعادة استعمالها مرات أخرى. وهنا يأتي دور الإدارة المخولة بصياغة النظم والبرامج الملائمة لهاته المهام.

وأول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) هو: (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات.

وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة (Drucker) إلى أن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة (knowledge workers) الذين يوجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بدايتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة (Heweleh packard) الأمريكية في عام 1985 وتحديد في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر:

(Managing knowledge for the computer dealer channel) و التي أطلق عليها شبكة أخبار

ويمكن الإشارة إلى أن نشوء إدارة المعرفة كان محصلة لجملة من المبادرات الإدارية نذكرها كما يلي:

أولا: إعادة هندسة العملية الإدارية (الهندرة):

كان للأوضاع الاقتصادية الصعبة التي مرت بها الشركات خلال منتصف الثمانينات دورا هام في ظهور مبدأ الهندرة وهو مصطلح جديد في قاموس اللغة أشتق من كلمتي هندسة وإدارة .

وللهندرة تعريفات كثيرة ولكنها تدور حول معنى واحد ومن أشهر هاته التعريفات « إعادة نظر أساسية وإعادة تصميم جذرية لنظم وأساليب العمل لتحقيق نتائج هائلة في مقاييس الأداء العصرية مثل التكلفة ،السرعة ،الجودة، ومستوى الخدمة » ،وبنظرة سريعة إلى هذا التعريف نجده يتضمن أربع نقاط هي :

- 1- **أساسية: (fundamental Rethinking)**: تعني أنه حان الوقت للشركة والأفراد إعادة النظر في أسلوب العمل المتبع ومراجعة ما يقومون به من عمل بالإجابة على جملة من الأسئلة من بينها: لماذا يقومون به؟ هل العمل ذو قيمة؟ هل يمكن أدائه بطريقة أفضل؟
- 2- **جذرية: (Radical Redesign)**: تتضمن الهندرة حولا جذرية لمشاكل العمل عكس المفاهيم الإدارية السابقة التي تسعى إلى إيجاد حلول سطحية وعاجلة، وعلى هذا الأساس فإن إعادة هندسة العمليات الإدارية تعني التجديد والابتكار وليس مجرد التحسين أو التطوير.
- 3- **هائلة: (Dramatic results)**: تهدف إلى تحقيق نتائج هائلة ومعدلات فائقة في الأداء كتحسين الدخل والأرباح وتقليص الزمن وتقديم خدمات أفضل للعملاء... الخ .
- 4- **العمليات: (Processes)**: هي سلسلة من الأنشطة والإجراءات والخطوات التي تحول المدخلات إلى مخرجات مع إضافة قيمة للمدخلات لتنتج شيئا جديدا.

ثانيا : إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة هي مدخل إلى تطوير شامل ومستمر يشمل كافة مراحل الأداء ويشكل مسؤولية تضامنية للإدارة العليا والإدارات والأقسام وفرق العمل والأفراد سعيا لإشباع حاجات وتوقعات العميل ،ويشمل نطاقها كافة مراحل التشغيل منذ التعامل مع المورد مروراً بعمليات التشغيل وحتى التعامل مع العميل بيعة وخدمة له ويتوجه مدخل إدارة الجودة الشاملة من خلال جهود فرق العمل للوفاء بأهداف عريضة مثل تحسين الجودة وخفض الكلفة وزيادة الحصة السوقية والنمو، ولا يخص هذا المفهوم فقط المنظمات الصناعية بل أيضا المنظمات الحكومية مثل المصارف والمستشفيات والفنادق ومتاجر الأقسام والمنظمات الحكومية، ويعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والإدارية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والإداريين المهتمين بتطوير الأداء التنظيمي في مختلف أنواع المنظمات الإنسانية وقد لعبت الإدارة اليابانية دورا في هذا المضمار وخاصة في ثمانينات القرن الماضي من خلال استحواذها على تقديم سلع ذات جودة عالية وبتكلفة منخفضة وقد تحقق لها ذلك من خلال اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية (Quality control cercles) واستخدام أسلوب إدارة الجودة الشاملة.

ويرى (Evans) « إن إدارة الجودة الشاملة هي مفهوم إداري متكامل موجه نحو التحسين المستمر في السلع والخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة ».

ومهما اختلفت تصورات الباحثين التي صاغوها من أجل إعطاء تعريف خاص بإدارة الجودة الشاملة إلا أنهم يتفقون على الأهداف الأساسية من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تقود في النهاية إلى تحقق رضا المستهلك وتحسين أداء المنظمة.

ثالثا : إدارة المعلومات :

هي الفرع العلمي الذي يهتم بضمان المداخل التي توصل إلى المعلومات وتوفير الأمان والسرية للمعلومات ونقل المعلومات وإيصالها إلى من يحتاجها وتخزينها، كما يمكن اعتبارها أيضا العملية التي تتضمن استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لتوفير استخدام أكثر فعالية وكفاءة لكل المعلومات المتاحة لمساعدة المنظمة والأفراد على حد سواء في تحقيق

الأهداف المنشودة، وتلعب تقنية المعلومات دورا بارزا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية توليد المعرفة ونقلها وتخزينها وتوزيعها. وبالنسبة للعديد من الباحثين لا يبدو هناك أي اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات ويبدو ذلك منطقيا حيث نجد أنه وبالنسبة لمسوقي تكنولوجيا المعلومات تعتبر الماسحة الضوئية هي تكنولوجيا رئيسية لإدارة المعرفة لأنها ضرورية لتقاسم المعرفة، وفي هذا المجال يشير (دانهم غراي) أن التعامل مع الأشياء (البيانات، المعلومات) هو إدارة لمعلومات، والتعامل مع البشر هو إدارة المعرفة وإدارة المعلومات تتعلق بالوثائق والجدول الالكترونية ورموز البرامج وتوفر خزن وتبادل المعلومات وهي تتعامل مع التمثيل الواضح والجلي في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة والابتكار والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم الفردي وتعلم الجماعات وتشجيع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات.

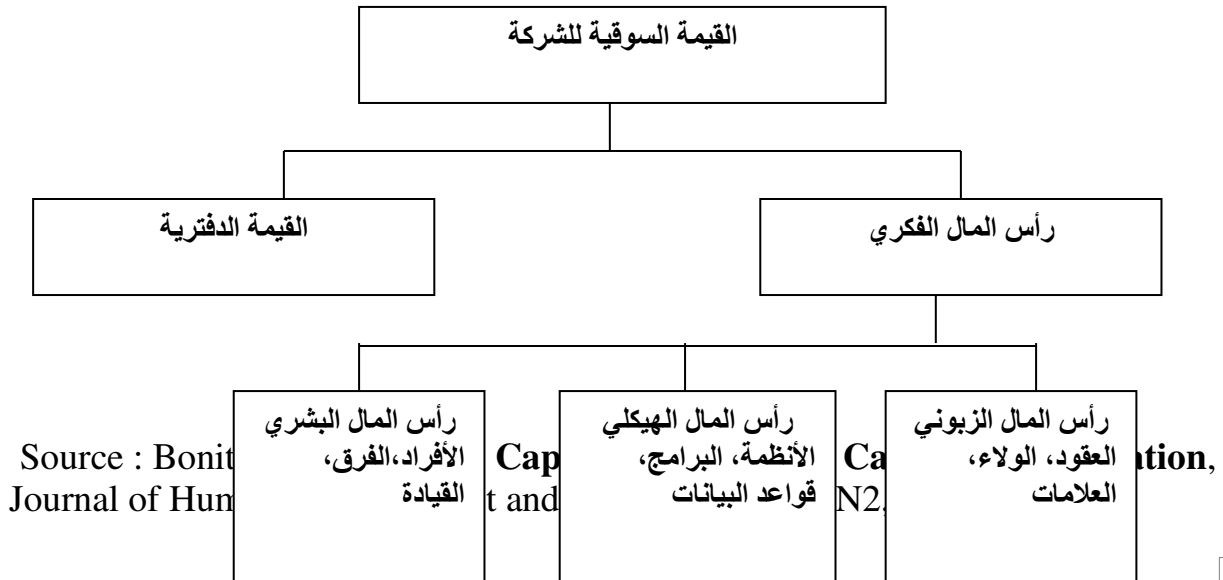
رابعاً: رأس المال الفكري :

لقد بدأ الاهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسة بداية مع عقد الثمانينات، حين أدرك الأكاديميون والاستشاريون والمدراء أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة، كما أن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح ونجاح. ومع بداية عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة باعتباره محددًا لميزتها التنافسية، حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في تقنية تسيير تلك الأفكار وتنميتها.

رأس المال يمكن فهم معناه بالمعنى المقدم من طرف (Irving ficher) « يسمى رأس مال كل مورد دخل مستقبلي ».

و رأس المال الفكري كما عرفه (Thomas A. Stewart): « يتمثل في المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها في الاستخدام لتنشئ الثروة كما يصفه بأنه القوة الذهنية التي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق »، وقد صنفه إلى ثلاثة أصناف: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الزبوني.

الشكل رقم: 14 مكونات رأس المال الفكري



خامسا : المنظمة المتعلمة :

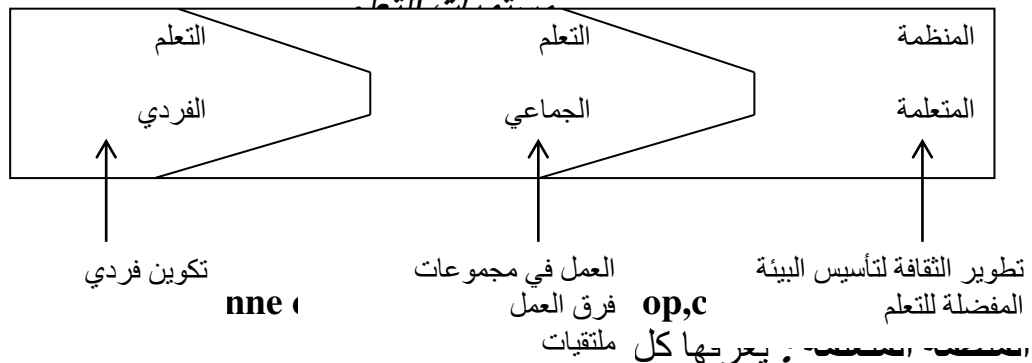
التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، (منظمة التعلم) ،ظهور هاته المفاهيم في الفكر الإداري مرتبط مباشرة مع التحولات العميقة التي عرفها الاقتصاد العالمي في الثمانينات من القرن الماضي هاته التغيرات والتطورات التي عرفتها البيئة أدت إلى انعكاسات هامة على مستوى المؤسسات.

1-التعلم التنظيمي:

يعود الفضل في إثارة الاهتمام بالتعلم التنظيمي إلى (H. Senge 1990) في كتابه: **(the fifth discipline)** والذي يعرفه على أنه: « هو الطريقة التي تبني وتدرك بها المنظمة المعرفة والنمطية التي تتعلق بالأنشطة التي تمارسها وفق ثقافتها ومن ثم العمل على ضبط وتنمية كفاءتها بتحسين واستخدام المقدرات والمهارات العالية لقوى العمل المتوافرة لديها »

وتوجد ثلاثة مستويات للتعلم على مستوى المنظمة :

- التعلم الفردي : تطوير وتنمية التعلم الفردي يستند على مخطط التكوين الرسمي وهو ما يطرح الإشكال التالي حول المسؤولية الفردية والتكوين الملائم لكل فرد على حدى.
 - التعلم الجماعي : يتم الوصول إليه من خلال قاعدة المدير أو القائد الذي يتولى مسؤولية حث الفريق وتوجيههم وجعله أكثر ديناميكية من خلال (فرق العمل، الملتقيات...الخ)
 - التعلم التنظيمي : التطبيقات الإدارية، تسيير الموارد البشرية ثقافة المنظمة هي عوامل تساهم في تحديد التعلم التنظيمي.
- والمخطط التالي يوضح مستويات التعلم الثلاثة :

الشكل رقم:15 مستويات التعلم

- (pedler, Boyded, Burgone1988): « المنظمة المتعلمة هي منظمة تسهل التعلم لكل أفرادها والتي تتحول دوما »
 - أما (Gravin1993)، فيعرفها: « المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي عندها الدراية والقدرة على خلق و امتلاك و تحويل المعرفة من أجل تغيير سلوكها وذلك بتوظيف رؤيتها ومعارفها الجديدة »
- سادسا :ثقافة المنظمة :**

تعرف الثقافة بأنها: «ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدنا في هذا الميدان أو ذلك».

أما الثقافة المنظمة فتعرف :

• عرفها كيرت لوين (Kurt Lewin): «بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة».

• وتعرف أيضا على أنها : « مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم »

تعرف أيضا : « بأنها مجموعة القيم والمعتقدات ، وطرق التفكير التي يشترك فيها الأفراد في التنظيم ». ومن هنا نخلص إلى أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها ومن ثم يتم نقل هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة، ومن الواجب أن على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها، واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات أي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، والثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص التالية :

- تشجيع العاملين على الاستمرار في التعلم وتطوير المهارات والقدرات .
- تقدير الإنجاز والاعتراف به.
- تشجيع العمل في فرق وجماعات.
- تأكيد ضرورة مشاركة الأفراد.

و تأتي أهمية الثقافة التنظيمية من منطلق أن العلاقات بين البشر تلعب دورا حاسما في إبداع المعرفة ، خلقها ونشرها والاستفادة منها في ربوع المنظمة ، مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية في أبسط معانيها.

و إدارة المعرفة لا تعمل في فراغ بل تعمل في إطار بيئة تنظيمية تتضمن العديد من العناصر والمتغيرات ومن بين أهم هاته المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها وتؤثر بالإيجاب أو السلب على عملية إدارة المعرفة بمعنى أنها قد تكون مساندة لإدارة المعرفة بما يحقق فعالية تنظيمية أكبر أو قد تكون معوقة لها إذا ما تم توظيفها بالشكل الخاطئ.

المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة:

أولاً: تعريفها :

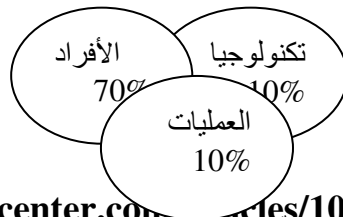
من الصعب للغاية وجود مفهوم موحد لإدارة المعرفة لأن الباحثين قد تناولوا هذا المفهوم من مداخل منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ومن أهم الكتاب الذين حاولوا أن يشرحوا هذا المفهوم (Alee,2001) ، (Bassi ,1997) ، (Beckman, 1999)

(Gordon 2000) ، (Martin, 2000) ، (Mayo, 1998) ، (Nonaka&Takeuchi,1995) .

1- قدمت جامعة تكساس تعاريفا لإدارة المعرفة:«إدارة المعرفة عملية منظمة للبحث عن المعلومات واختيارها وتنظيمها وتصنيفها بطريقة تزيد عن مستوى فهم العاملين لها

- وتخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة اللازمة في العمل ويحافظ على الأصول الفكرية من الضياع ويسهل عملية الاستفادة منها من أجل اتخاذ القرارات و التعلم من الخبرات التي تمر بها».
- 2- ويعرفها (Hackett,2003) : « بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين».
- 3- ويعرفها (Marwick,2001) على أنها: « الاسم المعطى لمجموعة من الأعمال النظامية والمرتبة والتي يمكن للمنظمة أن تقوم بها للحصول على أكبر قيمة من المعرفة المتاحة لديها».
- 4- وعرفها ياسين (سعد غالب، 2000) على أنها: « العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد من خلال المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي».
- 5- وتعرف أيضا على أنها :
- العمليات المتماسكة لخلق والاستحواذ وتبادل واستعمال المعارف التي من شأنها تحسين مردودية الأداء التنظيمي، وإدارة المعرفة تنشأ من تجميع ومشاركة نوعين من الأنشطة الخاصة :
- الأنشطة التي تركز على توثيق وامتلاك المعرفة الموجودة عند الأفراد (إجراء يعرف أحيانا تحت مسمى (تكويد المعارف)، وكذلك الأنشطة التي تهدف إلى توزيع المعارف في جميع مستويات المنظمة.
- الأنشطة التي تسهل التبادلات الإنسانية للمعارف التي لم يتم تكويدها (المعارف الضمنية) من أجل إيجاد إمكانية لتقاسمها، وتتضمن إدارة المعرفة ثلاثة عناصر مهمة (Bose, 2001):
- الأفراد : (70% People) : هم من يخلقون ويتشاركون المعرفة ويستعملونها وهم من يجمعون ويشكلون الثقافة التنظيمية التي تنشئ وتحرض على تقاسم المعرفة، العمليات: (20% Processes) : هي عبارة عن الطرق لامتلاك، خلق،تنظيم، تقاسم وتبادل المعرفة، التكنولوجيا: (10% Technology): يقصد بها الآلات (الكمبيوتر، تكنولوجيا الاتصالات، التشبيك) والتي تخزن لنا البيانات والمعلومات والمعرفة وتزودنا بها من مواقع مختلفة من المنظمة ومن خارجها .

الشكل رقم: 16 عناصر إدارة المعرفة



www.eknowledgecenter.com/articles/1010/1010.htm.10/07/2016.

ومن دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم إدارة المعرفة سنقوم بعرض بعض المناهج الاجتهادية لتعريف إدارة المعرفة:

الجدول رقم: 09 مناهج إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	الباحث/السنة/الصفحة	المناهج
استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو الكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. كما أن الوثائق بالنسبة لإدارة المعرفة هي وسائل للمعرفة المرزمة لأنها تمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص المولد للمعرفة .	(Hansen, et al,1999,107) (Wick, 2000,515)	منهج إدارة الوثائق
الاهتمام ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات ،مستودعات البيانات، النظم الخيرة نظم المعلومات الذكية ،نظم المعلومات المستندة على الويب .	(Dykerman, 1998, 12)	المنهج التقني
عملية تركز على تدفق المعرفة على اعتبار أن المنظمة مؤلفة من: الأشخاص الذين ينتجون المعرفة ويتشاركونها ويتقاسمونها ويطورونها وقد ظهر هذا المدخل مع شيوع مفاهيم جديدة هي المنظمة المتعلمة ،الثقافة التنظيمية .	(Koenig, 1999,24)	المنهج الفني الاجتماع ي
عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.	(Mayo ,1998,36)	المنهج الإداري
يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة ،وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الإستراتيجية.	(Malhotra,1999,2)	منهج القيمة المضافة
حسب هذا المنهج إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا ،وصولاً إلى إمكانية استخدامه وتداوله والمحافظة عليه و تطويره وجعله محسوسا .	(Seviby,1997,4)	المنهج المالي
يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أنها عملية تجميع و ابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها و تسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المؤسسة بفاعلية .	Scarbrough,1999, (360)	منهج العملية

المصدر: من إعداد الباحث.

ثانيا : مداخل إدارة المعرفة.

إن التباين في تحديد مفهوم موحد لإدارة المعرفة أدى إلى تعدد مداخل دراستها وتحديد مفهومها ،وقد تناول الباحثون مفهوم إدارة المعرفة من مداخل ومنظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية فهي تعني لهم أمورا مختلفة ومن خلال مراجعتي للأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بات من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع

يمكن أن يعطي فهما شاملا لها ويعود ذلك إلى سببين الأول هو أن ميدان إدارة المعرفة ميدان واسع جدا والثاني هو ديناميكية هذا الموضوع ،انطلاقا من هذا سوف نقوم بالتعريف عن مختلف مداخل إدارة المعرفة :

1- مداخل سلسلة الرافعة -الابتكار :

أ- **مدخل الرافعة : (Leverag Approach):** وهو المدخل القياسي الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة القياسية حيث يساوي بين إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات تحت تأثير الإمكانيات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والمتمثلة في: القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات : تقوم على جمع وتصنيف ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة فائقة، علما أن هاته القدرة آخذة في التزايد باستمرار ،بناءا على قانون (مور) والذي مفاده أن أداء المواصلات يتضاعف كل (18) ثمانية عشر شهر (Moor's Law)

- التشبيك الفائق : يعد السمة البارزة لعمل الشبكات داخل المؤسسة وخارجها، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الاتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها دون تدخل اى طرف بشري، وقانونه الأساسي هو (قانون متكالف) (Metcalef's Law) والذي مفاده أن قيمة الشبكة تتزايد بالتناسب المباشر مع مربع الأجهزة العاملة عليها ، و قد دفع هذا القانون إلى إبراز أهمية الرافعة من خلال زيادة التشبيك لاستخدام قاعدة البيانات من جهة و التوسع في قاعدة البيانات أو ربط قواعد البيانات المختلفة في مستودع البيانات (تكنولوجيا المعلومات) من جهة أخرى و التأكيد على الاتجاه القياسي في تصريف المهام ومعالجة الحالات على حساب الحاجة إلى المعرفة.
- برمجيات التطبيق : التي ما زلت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج والأعمال الإدارية والمالية والمحاسبية...إلخ، وفي المؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، و في تداول النقد الرقمي ، وإدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات وحاجات الزبون. وتتمثل البنية التحتية للمؤسسات القائمة على هذا المدخل في الوثائق، وقواعد البيانات والمعرفة، وشبكة المعلومات والاتصالات، وبرمجيات التطبيق المناسبة.

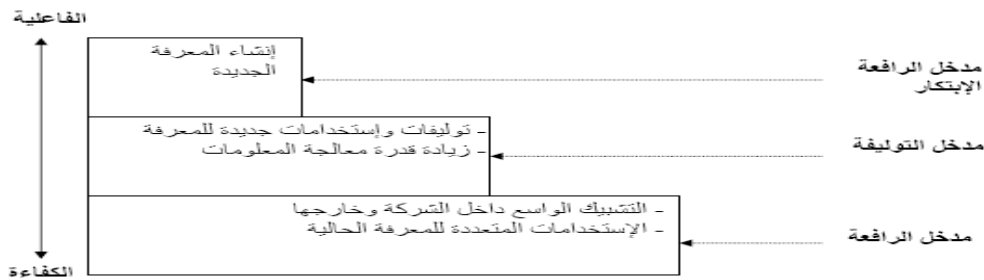
ب- مدخل التوليفة: (Combination Approach): يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح والضمني من أجل إيجاد توليفات و خدمات واستشارات جديدة في مجالها الحالي أو المجالات الأخرى ،ويعد هذا المدخل الحالة الوسيطة بين إدارة المعرفة كإدارة قائمة على التوثيق وقواعد ومستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، وبين إدارة المعرفة القائمة على الأفراد ومبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، وبالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، و ذلك بإدخال التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة للاستجابة المحسوبة لبعض الحاجات التي تتسم بالقدر العالي من القياسية و القدر المحدود من التنوع.

وفق هذا المدخل يتم توظيف المعرفة الصريحة في المؤسسة في استخدامات غير الذي استخدمت فيها سابقا ، أو استخدامها في مجالات خارج صناعتها، إذ أن هذا المدخل يركز على نفس المعرفة، إلا أنه يعدل فيها بهدف استخدامها من جديد، أو تكييفها من أجل استخدامها في مجالات أخرى.

فهو يعمل على نقل المعرفة الحالية إلى مجال آخر خارج المؤسسة أو استخدام المعرفة المستخلصة من مصادر خارجية و توظيفها داخل المؤسسة أو الاستجابة لحاجات شريحة جديدة من الزبائن.

ج- **المدخل الابتكاري (Innovative Approach)**: يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة ،وفي هذا المدخل إدارة المعرفة هي اكبر من تكنولوجيا المعلومات ،فهي حسب حلزونية المعرفة لـ (Nonaka) تعتبر أكثر من آلة لمعالجة المعلومات وفق آليات مادية و روتينيات العمليات المعرفية،فهي نشاط لبناء وإنشاء المعرفة الجديدة،فالمعرفة ليست عالمية بل هي شخصية فردية بدرجة عالية ،وليسست سهلة التقاسم مع الآخرين والشكل التالي يوضح هذا المدخل :

الشكل رقم : 17 مداخل سلسلة الرافعة-الابتكار



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص: 113.

2- مدخل مركزية أو لا مركزية المعرفة:

إن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى – أدنى، حيث أن المؤسسات القائمة على المعرفة القياسية المحددة في إجراءات و قواعد و ممارسات قياسية ، هي مؤسسات قائمة على الهرمية في إدارة المعرفة و إذا كانت المؤسسات الهرمية تركز على المعلومات الأعمق و الأهم و غيرا لروتينية في القمة والمعلومات الأكثر سطحية و أقل أهمية و أكثر روتينية في الأدنى ، فإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى و تعمل و تدار في القمة ليتم تحويلها إلى قواعد و إجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الدنيا ، لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا و على تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما و استخداما من قبل المستويات الدنيا و هذا ما يعطي الأولوية للقواعد و الإجراءات القياسية في إدارة و تنظيم و استخدام المعرفة على حساب إدارة الأفراد.

و خلافة مدخل لا مركزية المعرفة و هو مدخل أدنى – أعلى، و في هذا المدخل يتم التعويل على الأفراد

و خبراتهم و تجاربهم التي يوظفونها في أعمالهم و وظائفهم في سياق فريد حسب كل حالة و كل مهمة

و يتم اعتماد هذا المدخل في المؤسسات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي ، و على التنظيم المرن أكثر مما تركز على التنظيم المحكم، و فيه أيضا لا يتم تحويل المعرفة الجديدة و الخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية قابلة للاستخدام العام و الواسع (كالمدخل السابق) و إنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة و توظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام و وظائف و مشروعات جديدة من قبلهم.

ثالثا: مبررات التحول في اتجاه إدارة المعرفة

تحول المنظمات لاهتمام بإدارة المعرفة لم يكن ترفا فكريا مجردا وإنما جاء استجابة لعدة متطلبات ومؤشرات بيئية داخلية وخارجية، وهي محاولة لإدخال التغيير في اتجاه تحقيق نوع من التكيف مع هذه المتطلبات البيئية ويمكن أن تلخص هاته المبررات في النقاط التالية :

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمات (تخفيض التكلفة، رفع قيمة موجودات المنظمة).
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة (الفضائيات، الانترنت) وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- تزايد الإدراك أن القيمة الحقيقية للمعرفة بعيدة المدى لا تعتمد بالضرورة على قيمتها في لحظة توليدها.
- تشعب إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها .
- إدراك أسواق المال العالمية أن المعرفة هي أقوى مصادر الميزة التنافسية مقارنة بالمصادر التقليدية.
- إمكانية تلمس أثر المعرفة لدى غالبية المنظمات .
- الطبيعة الديناميكية للموجودات المعرفية وإمكانية تعزيزها المستمر بتطوير معرفة جديدة يجعل من إدارتها عملية معقدة مما يحتم بالدفع في اتجاه تطوير برامج لإدارة المعرفة.
- اختلاف طبيعة المعرفة عن البيانات والمعلومات فضلا عن اختلاف نظم تفسيرها ونقلها عن نظم تفسير ونقل المعلومات وبالتالي تختلف القيمة المضافة لها عن القيمة المضافة للمعلومات.
- التغيير الواسع في أذواق واتجاهات الزبون والتي جعلت الأنماط الإدارية التقليدية غير ملائمة لمواكبة تلك التغييرات .
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها سيما في مجال التنافس والإبداع والتجديد والتنوع.

رابعا : أهداف إدارة المعرفة وأهميتها :

1- أهدافها :

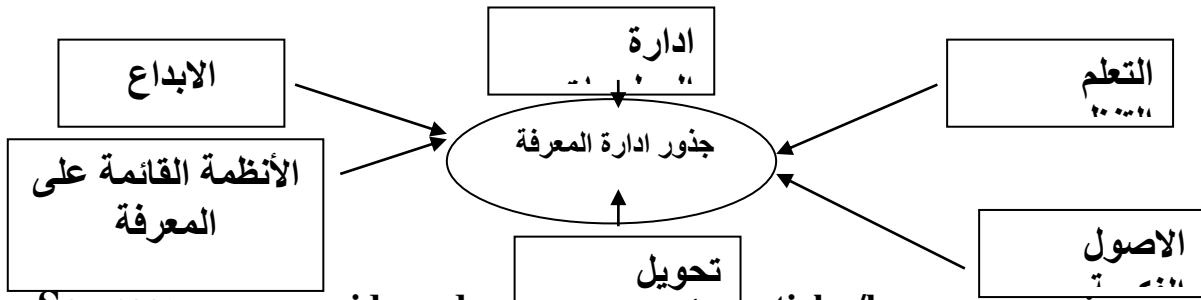
- تهدف إدارة المعرفة في داخل المؤسسة بشكل عام إلى:
- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية.
 - تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المتفرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
 - زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .
 - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات .
 - تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها .
 - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
 - المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
 - تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء الموظفين.
 - إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب مستخدما الحكمة والذكاء.
 - كما يشير الأستاذ أحمد بن محسن الغساني إلى أن إدارة المعرفة تهدف إلى :
 - التعرف المستمر على الرصيد المعرفي لدى الأفراد والمؤسسة والعمل على تنميته.
 - استخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها أي معرفة معلنة وبالتالي زيادة ذاكرة المؤسسة.
 - تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية.
 - التركيز على توظيف عمال ذوي القدرات المعرفية (knowledge workers).
 - التوثيق المستمر والمنظم للعمليات الفكرية التي تتم داخل المؤسسة.
 - تقليل التكرار وعدم إعادة أعمال تم القيام بها من قبل نفس الأفراد أو من قبل آخرين يعملون في نفس المؤسسة حتى في ظل التباعد الجغرافي.
 - تقليل الأخطاء بحيث تصبح الأخطاء وأسبابها ووسائل تجاوزها معروفة ومعلنة للمعنيين بها.

2-أهمية إدارة المعرفة

- تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي :
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر ،بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر ،وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
 - تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية.
 - تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف .
 - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها وتطويرها والمشاركة فيها.
 - تحفيز المنظمة على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية.
- أما الأستاذ أحمد بن محسن الغساني فيرى أهمية إدارة المعرفة تكمن في:

- استغلال الأصول الفكرية للمؤسسة بشكل فعال وخالق ومنظم .
- تحسين الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة ورفع القيمة السوقية.
- اعتقاد الكثير من الباحثين أن المعرفة ستحل محل الأصول الأخرى (الأراضي، المنشآت... الخ) كأهم أصل لدى المؤسسة.

خامسا: جذور ادارة المعرفة يوضح الشكل التالي جذور ادارة المعرفة :
الشكل رقم : 18 جذور ادارة المعرفة



Source: www.providersedge.articles/km_an_overview
Knowledge management – An Overview,10/10/2016.

- 1-التعلم التنظيمي : اذا استطاعت المنظمة ان تصبح منظمة متعلمة فهي نقطة البداية لإدارة المعرفة .
- 2-الاصول الفكرية : ان الاصول الفكرية للمنظمة هي قدرة افرادها على اكتساب خبرات عبر السنين وتوظيفها في الاعمال بشكل ضمني، هذه الخبرات تشكل معرفة يمكن للمنظمة ان تستفيد منها في اكتساب الميزة التنافسية.
- 3-الانظمة القائمة على المعرفة: هذه الأنظمة هي الأساس لإدارة المعرفة حيث يجب تطويرها من اجل تسهيل سير أعمال من خلال تسخير المعرفة الموجودة في المنظمة.
- 4-ادارة المعلومات :ادارة المعلومات ضروري لإدارة المعرفة حيث ان نظام ادارة المعلومات الصحيح يؤدي الى نظام فعال لإدارة المعرفة.
- 5-الابداع : الإبداع و الابتكار ضروري لإنشاء المعرفة الجديدة، ويأتي الابتكار من خلال التغييرات في المنتجات أو العمليات القائمة و تغيير جذري، والتغييرات الجذرية تعطي بعدا جديدا إلى قاعدة المعرفة الحالية و التغييرات التدريجية تؤدي إلى تغييرات في المفاهيم و خط التفكير مما يؤدي إلى رؤى للمعرفة جديدة .

6-تحويل الاعمال : يعتبر تحويل الأعمال كمحفز آخر لإدارة المعرفة، حيث ان الاستجابة السريعة للتغيرات مختلفة في السوق من خلال عمليات التحول مثل عملية إعادة هندسة الأعمال يساهم في تنظيم و تسهيل تسخير المعرفة الموجودة في المنظمة.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة:

اولا: النماذج التقليدية:

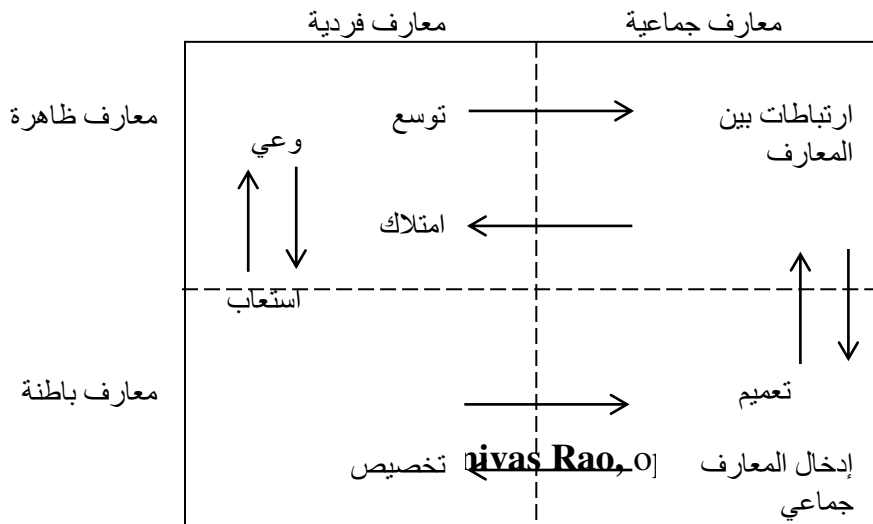
1- نموذج (Nonaka-Takeuchi):

هذا النموذج قد تم شرحه بشكل مفصل عند التطرق لأنواع المعرفة في المطلب الخامس من المبحث الأول عندما تم التعرض لتقسيم (Polanyi) للمعرفة إذ قسمها إلى معارف ظاهرة وأخرى باطنة .

2- نموذج (Nonaka, Baunard):

يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة ،فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية ويمكن توضيح هذا النموذج باستخدام الشكل التالي:

الشكل رقم : 19 نموذج: (Nonaka, Baunard)



3- نموذج البنك الكوي جيري .

أشار (Darling) سنة 1996 وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هاته المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم ،والتأثير في هرم القيادة التقليدية فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي :

(أ) التعليم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم .

(ب) تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.

(ج) تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

(د) تعلم الزبون: إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة والمتعلقة بالعمل المصرفي .

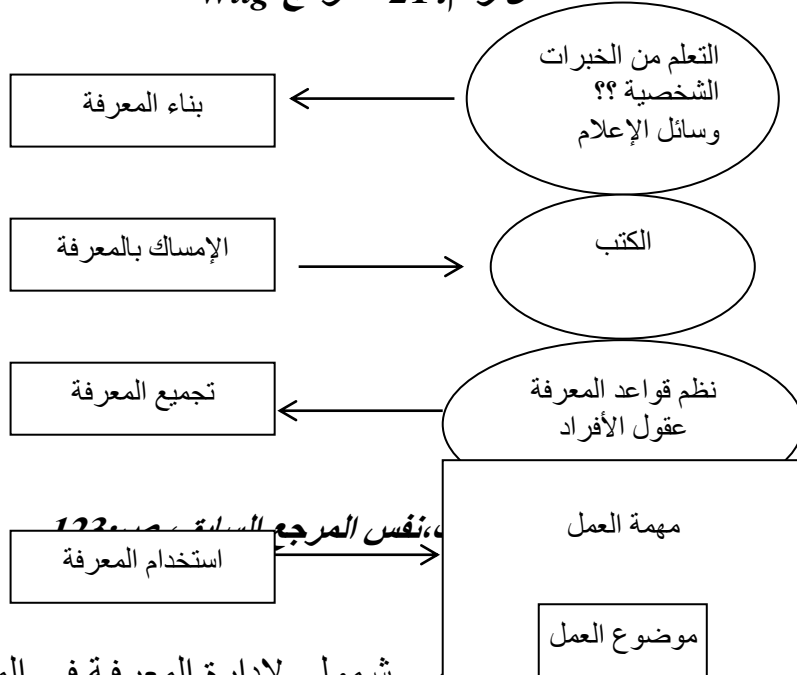
الشكل رقم: 20 نموذج البنك الكندي التجاري



1. نموذج (Wiig):

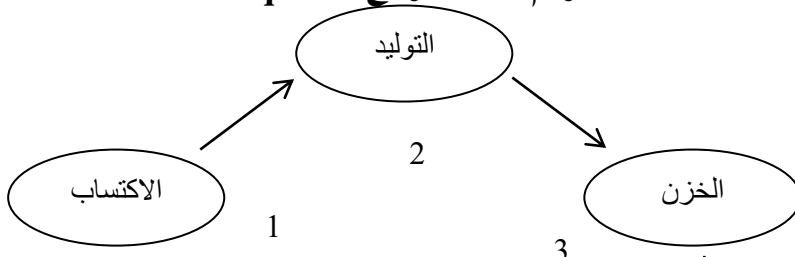
عرض هذا النموذج سنة 1991 ويحقق أربعة أهداف أساسية هي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، والشكل التالي يوضح نموذج (Wiig):

الشكل رقم: 21 نموذج Wiig



اقترح هذا النموذج سنة 2002 على شمولي لإدارة المعرفة في المنظمة ويتألف النموذج المقترح من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل. والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم: 22 نموذج Marquardt



Source: Marquardt, Michael JOP, cit, p: 27.

2- نموذج : Jason-Gupta

عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز، و يقترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي على النحو التالي :

أ- الحصاد : وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها .

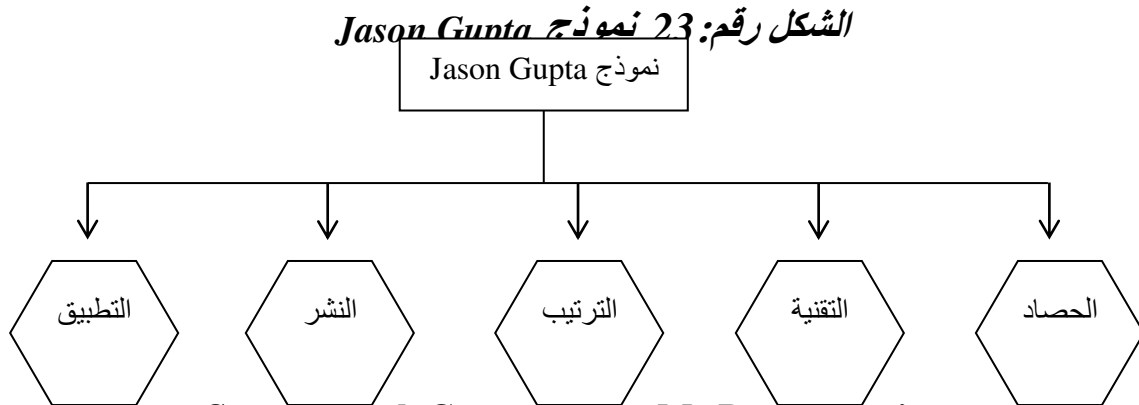
ب- التنقية : تحديد المعارف ذات الفائدة للمنظمة ومن ثم تنقيتها

ج- الترتيب : لأنه يسهل عملية خزنها وبالتالي سهولة استخدامها .

د- النشر : يتم بتطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة .

هـ- التطبيق : تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :



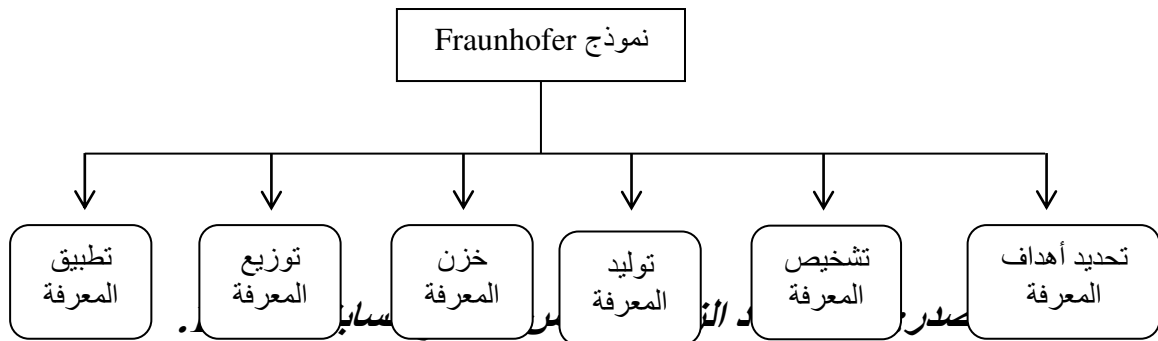
Source: Atul, Gupta ,Jason, Mc Daniel,op,cit,

1. نموذج: (Fraunhofer):

استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين (Heisig , vorbeck) في دراستهما المسحية، وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الاتصال ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بست عمليات تظهر في الشكل التالي :

تحديد أهداف المعرفة - تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة

الشكل رقم: 24 نموذج Fraunhofer



4. نموذج منظمة الإدارة الأمريكية: (AMS):

وهو يتضمن ثلاث عمليات جوهرية هي :

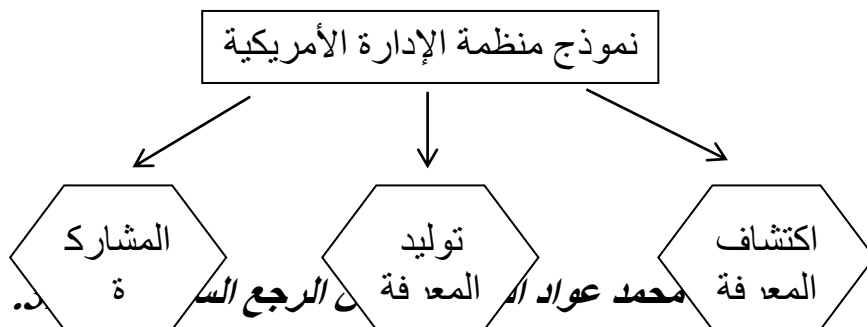
أ- **اكتشاف المعرفة**: حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.

ب- **توليد المعرفة وتنظيمها**: استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل البريد الصوتي والالكتروني والتحدث بالفيديو.

ج- **المشاركة بالمعرفة**: وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة AMS وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكثبات، فضلا عن أن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما :

- جماعة الاهتمام : تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة .
- جماعة الممارسة : والذين يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج .

الشكل رقم: 25 نموذج منظمة الإدارة الأمريكية AMS



ثالثا : عمليات إدارة المعرفة :

تناولت غالبية المداخل و المفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية و قد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة مشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية و الخارجية ، و هي لا تعني شيئا بدون تلك العمليات التي تغنيها و تمكن من: الوصول إليها، المشاركة فيها، تخزينها، توزيعها، تحيينها، تثمينها، استخدامها وإعادة استخدامها، و عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تناعي و تتكامل فيما بينها فكل منها تعتمد على سابقتها و تدعم العملية التي تليها لذلك نجد هاته العمليات تشكل حلقة عند أغلب الباحثين رغم أنهم قد يختلفون في عدد العمليات و ترتيبها و مسمياتها إلا أنهم يتفقون على العمليات الجوهرية التالية : تشخيص المعرفة ، تحديد أهدافها ، و توليدها ، تخزينها ، توزيعها ، و تطبيقها .

كما يشير (King) إلى أن المعرفة إذا أخذت كما هي تكون مجردة من القيمة لذا فهي تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد لتوليد القيمة ، كما أن دورة المعرفة و العمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة و كيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما و تعرف

(Verna Allee,1997) أربع عمليات معرفية أثناء مناقشتها المعرفة ، و تورد أمثلة على أنماط الأنشطة التي تحدث في كل منها ، و تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد و هكذا دواليك .

الجدول رقم: 10 العمليات المعرفية عند Verna Allee

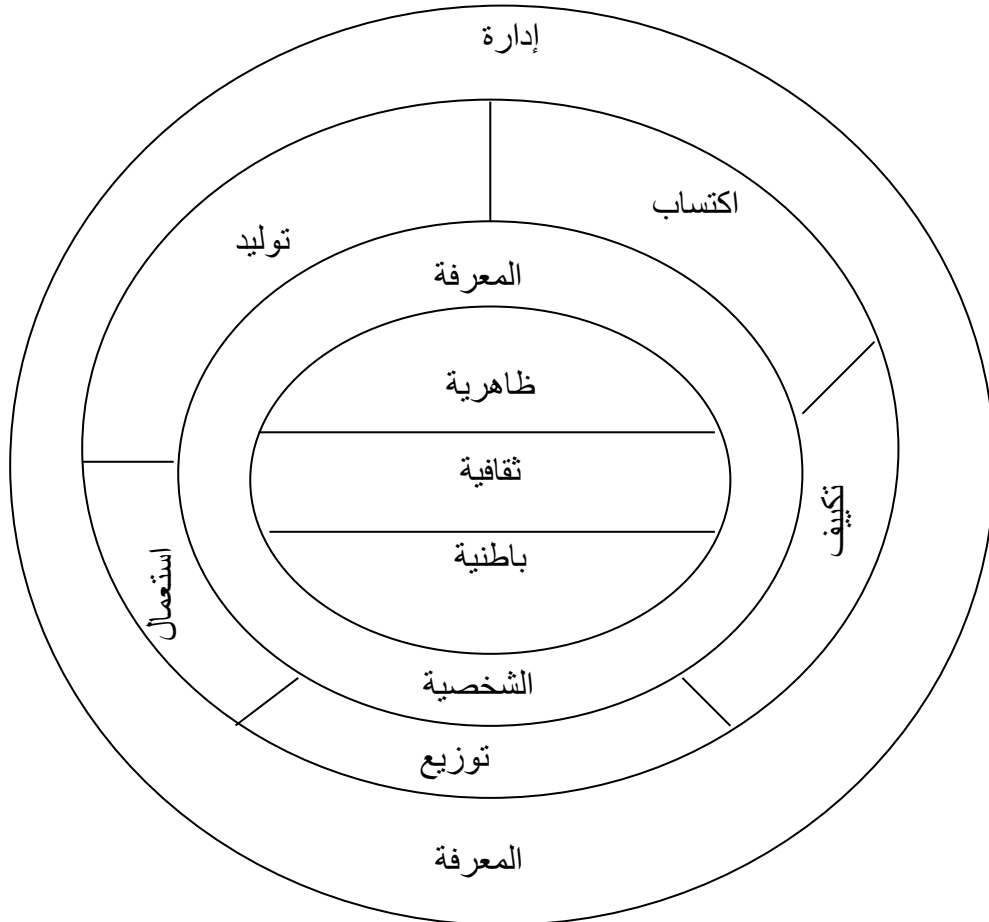
خلقها	استدامتها	تقاسمها	تجديدها
توليدها	تعريفها	تشاركها	تغييرها
حيازتها	تنظيمها	تواصلها	تحسينها
مزاوجتها	تخزينها	توزيعها	توسيعها
	تجميعها	تعليمها	تعميقها
	تمثيلها	نقلها	تكيفها
	تحليلها		
	تشفيرها		
	تطبيقها		

المصدر : اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، نفس المرجع السابق، ص: 18.

- و أوضح (Rastogi,2000) أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة و هي :
- تحديد طبيعة و أنواع المعرفة .
 - رسم المعرفة .
 - أسر المعرفة المتوافرة .
 - اكتساب المعرفة المطلوبة .
 - خزن المعرفة الموجودة و المكتسبة .

- المشاركة بالمعرفة .
 - تطبيق المعرفة أي استرجاع و استعمال المعرفة .
 - ابتكار و توليد المعرفة الجديدة .
- و أشار كل من (Tsoukas and vladimirous ,2001) إلى العمليات التي يعتمدها (Call Center):

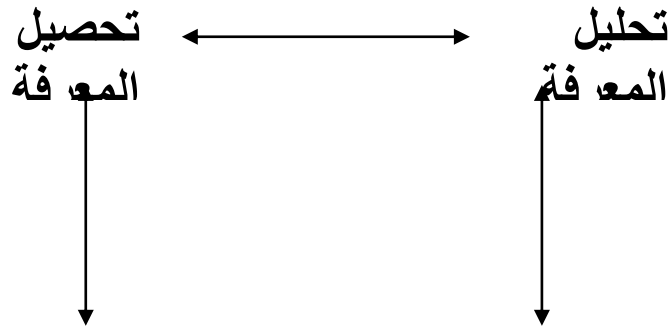
الشكل رقم: 26 العمليات المعرفية لـ Call Center



Source:Pooya Rassoli op.cit, p:28

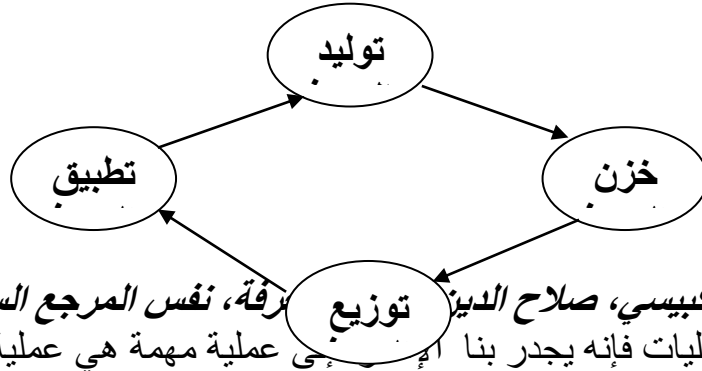
كما اقترح (Jan Watson) العمليات التالية:

الشكل رقم: 27 العمليات المعرفية عند Jan Watson



Source: Ovidiu, Nicole scu, knowledge cycle and strategic knowledge with in company, central and EasternEuropean online library, 2007, p:2.

- تحصيل المعرفة : التعلم ، خلقها ، تحديدها .
 - تحليل المعرفة : عن طريق فحصها و تجريبيها و إثباتها و تقسيمها .
 - حفظ المعرفة : حفظها في المنظمة و صيانتها .
 - استعمال المعرفة: تطبيقه، تحويلها، وتقاسمها، و تشاركها .
- و في دراستنا هاته سوف نركز على العمليات الجوهرية الأربع و التي أجمع عليها عدد كبير من الباحثين و يوضح الشكل التالي خلاصة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة .
- الشكل رقم :28 العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة**



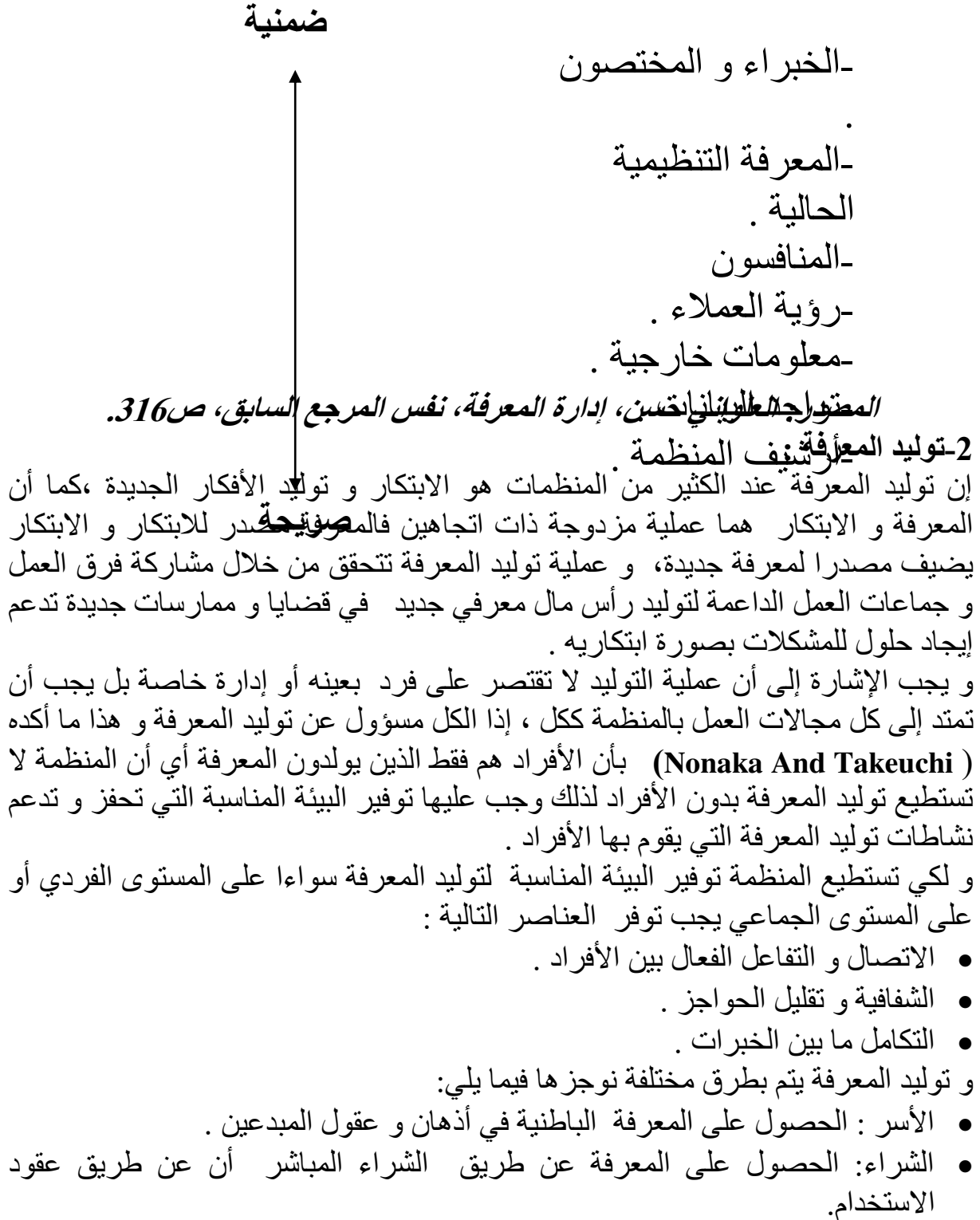
المصدر : الكبيسي، صلاح الدين، بركة، نفس المرجع السابق، ص: 62.
و قبل شرح هاته العمليات فإنه يجدر بنا أن نذكر أن عملية توزيع هي عملية تشخيص المعرفة باعتبارها عملية تسبق العمليات الأخرى .

1-تشخيص المعرفة :

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة إذ أنه على ضوء التشخيص يتم وضع السياسات و البرامج لأنه من نتائج التشخيص العلم بنوع المعرفة المتوفرة و من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، كما أنها تمكننا من تحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة و مواقعهم لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين و هما: أن تعرف أولاً مصادر المعرفة الداخلية و التي تتمثل في ما لدى المنظمة من إمكانات و ما لدى أفرادها من معلومات و خبرات ، و ثانياً التعرف على مصادر الخارجية في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة و التي يجب رصدها بدقة وفقاً لاهتمامات المنظمة و السعي لارتباط المنظمة معها .

و تتعدد مصادر الحصول على المعرفة و تتدرج ما بين المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم: 29 مصادر الحصول على المعرفة



- الابتكار : خلق معرفة جديدة غير منكشفة و غير مستنسخة .
 - الاكتشاف : تحديد المعرفة المتوفرة .
 - الامتصاص : القدرة على الفهم و استيعاب المعارف .
 - الاكتساب : و الاستحواذ و البحث و التطوير .
- و من بين أشهر النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي تم شرحه بتفصيل فيما سبق .

3- خزن المعرفة :

خزن المعرفة يعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، البحث، الوصول ،الاسترجاع و المكان، و تشير عملية الخزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد المغادرون بغض النظر عن سبب مغادرتهم ، و من هنا تظهر ان خزن المعرفة علمية هامة من عمليات إدارة المعرفة ، و هذا ما يشار إليه باسم الذاكرة التنظيمية (Organization Memory) و التي عرفها (Stein And Zwass) «الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي و خبراته و أحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية» " و التي يمكن تصنفها إلى نوعين :

- الذاكرة اللفظية: (Semantic) و تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل : أرشيف المنظمة و تقاريرها السنوية
- الذاكرة العرضية : (Episodic) و يقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين و نتائجه في زمان و مكان محددين . و يتم تخزين المعرفة من خلال عدة طرق :
- قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له و أية معلومة جديدة في مكان معين سواء في ملفات عادية أو شبكة الحاسب الآلي بحيث تكون متاحة لكل فرد في المنظمة.
- قيام شخص مسؤول بجمع المعارف و تخزينها بدقة و بطريقة يسهل استخدامها من الجميع .
- قيام كل فرد بتقديم المعارف الموجودة لديه إلى شخص أو إدارة معينة و تقوم هاته الجهة بتنقية و تحليل هاته المعارف ثم تخزينها في أفضل صورة بحيث يمكن تداولها بسهولة.

4-توزيع المعرفة :

و هي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد معينين أو فئات معينة يفقد الإدارة قيمتها إذا فالغرض منها إيصال المعرفة إلى كل الأفراد الذين هم في حاجة إليها . و هنا يشير (Coakes) إلى أن عملية نقل المعرفة هي «إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب و بالشكل المناسب و بالتكلفة المناسبة» . و يوضح (Zmud) أن أحد أبرز أسباب التركيز على توزيع المعرفة هو أن عملية توليد المعرفة بحد ذاتها لا تؤدي إلى أداء متفوق إذ لم يتم نقلها إلى الآخرين و تمكينهم من استخدامها دون تحميل المنظمة تكاليف باهظة جراء النقل .

و قد أشار (Marquardt) إلى أن المعرفة تنقل داخل المنظمات بطريقتين هما :
 أ-الشكل المقصود (الرسمي):و يعني أن تنقل المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة، كما تنقل أيضا من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات و

التقارير ، النشرات الدورية و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم نقل المعرفة بشكل متعمد من خلال :استخدام الفيديو و الأشرطة الصوتية و عقد مؤتمرات و الندوات الداخلية و برامج الإرشاد و برامج التدريب و إجراء التنقلات و تدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء و التدريب و التعلم عن طريق الرئيس المباشر .

ب- الشكل غير المقصود (غير الرسمية):

و يعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية ، القصص و ما شابه ذلك، و كذلك عن طريق العلاقات الشخصية ، و نقل المعرفة ليس بالعملية السهلة حيث يعتمد على الشفافية التنظيمية السائدة بالمنظمة التي تعتمد على علاقات تقليدية من الرقابة و السلطة يصعب عليها نقل المعرفة لأن العقلية القائمة على الأمر و الإشراف تحد من فرص تشكيل الجماعات و الوحدات الاجتماعية و تحد من تفاعلها و هي اعتبارات ضرورية لتحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية، كما أن الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر حيث أن الهياكل الهرمية القائمة على أساس البيروقراطية تتسم بعدم المرونة في نقل المعرفة و تقاسمها و تشاركها فإصدار الأوامر لن يسمح بتدفقها بشكل فعال و على العكس من ذلك إذا ما تم توزيعها بنمط غير رسمي أساسه الثقة و التعاون و التفاهم حيث يتم نقل المعرفة بسرعة و فعالية .

و قد حدد (بادركو) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة و هي :

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة .
- يجب أن تكون الوسيلة مدركة و متفهمة تماما لهذه المعرفة و فحواها و قادرة على نقلها .
- يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك .
- عدم وجود معوقات تحول دون نقل المعرفة .

5-تطبيق المعرفة :

إن أخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة و تطبيقها ، لأن هدف المنظمات ليس امتلاك المعرفة فقط و إنما استخدامها و تطبيقها على أحسن وجه،و يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة و أكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها .

و يشير (Grant) إلى أنه يمكن التمييز بين آليات ثلاث لتطبيق المعرفة و هي : التوجيهات(Directives)

و الروتين (Routine) و فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا (Self contained task teams)

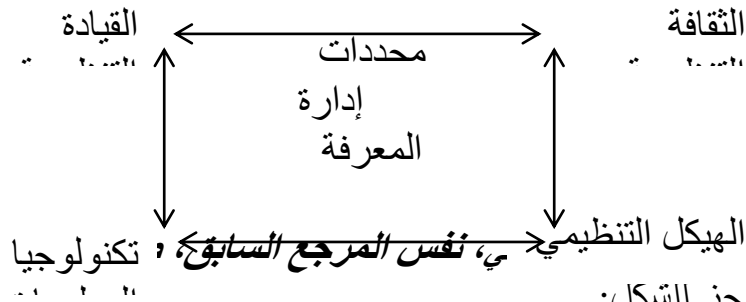
و يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد و الإجراءات و التعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء ، أم الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء و مواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق و دمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الآخرين، أما الآلية الأخيرة فتعني بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة و تتم بقدر من عدم التأكد حيث لا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين و في هذه الحالة تتولى الفرق ذات المعرفة و التخصصات المطلوبة للتصدي لحل المشكلات،كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى التعلم أي أنه عن طريق التجريب و التطبيق مما يحسن مستوى المعرفة و يعمقها.

رابعاً: ابعاد ومحددات ادارة المعرفة.

ليس هناك اتفاق بين رواد ادارة المعرفة حول مضمون ابعادها ومحدداتها فكل حدد لها مجموعة من الابعاد حسب توجهه لذلك سنقدم عدة نماذج حول ابعاد ومحددات ادارة المعرفة :

1- النموذج الاول :

الشكل رقم: 30 النموذج الاول لمحددات ادارة المعرفة



وفي ما يلي شرح موجز للشكل:

أ- الهيكل التنظيمي: مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة، وتوفر سهولة الاتصال والقدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات ومن بين أهم الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة نجد مثلاً: الهياكل الأفقية إلى ما لا نهاية، شبكة العنكبوت، الهياكل المعكوسة وعلية فإنه على المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة التحول من الممارسات المعتادة إلى الممارسات أكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة كأن تقوم مثلاً ب:

- التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً.
- التحول من النظم المركزية المعتمدة على احتكار المعرفة إلى النظم اللامركزية التي تضمن تدفق وانتشار المعرفة في المنظمة كلها.
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق العمل.

ب- القيادة التنظيمية: إدارة المعرفة تتطلب نمط غير عادي من القيادة، ليتمكن القائد من قيادة الآخرين لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقيادة لم يعودوا يوصفون بأنهم رؤساء ولكنهم اليوم يوصفون بأنهم منسقون أو مسهلون أو مدربون ولذلك فالقائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف ب:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين.

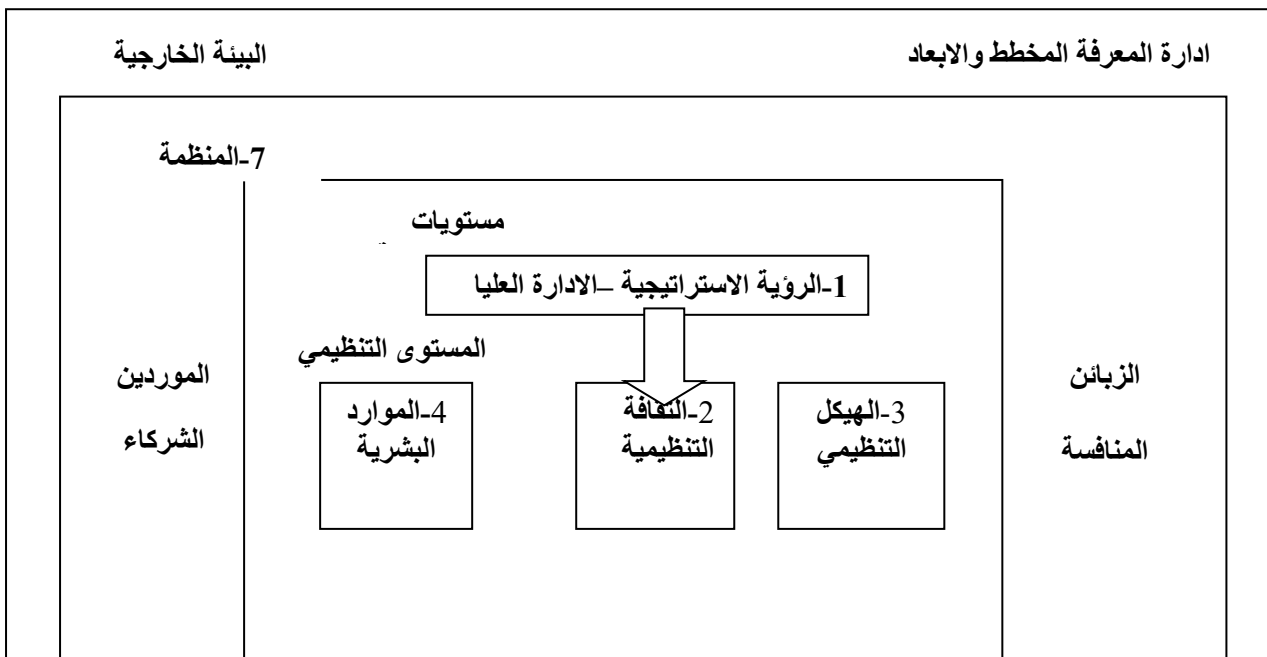
- أن يكون القدوة والمثل الأعلى.

- أن تكون لديه القدرة على ربط هاته الرؤية في أكثر من مضمون .

ج- تكنولوجيا المعلومات: توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الإمكانيات مثل (شبكة المعلومات، الشبكات الداخلية والخارجية، برامج التصفح، مخازن البيانات...) مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة.

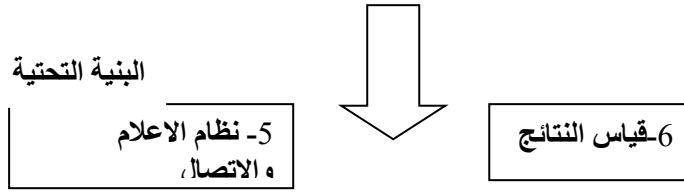
د-الثقافة التنظيمية :تتطلب إدارة الفريق في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون مشجعة لروح الفريق .

2-النموذج الثاني : نموذج الابعاد السبعة
الشكل رقم: 31 النموذج الثاني لمحددات ادارة المعرفة



الجامعات

الحكومة



Source : Camila Lopes Ferreira1, Luiz Alberto Pilatti, Analysis of the Seven Organizations, J. Technol. Dimensions of Knowledge Management in Manag. Innov. 2013, Volume 8, Special Issue ALTEC, p:55.

وفي ما يلي شرح موجز للشكل:

أ- **الرؤية الاستراتيجية:** الدور الاساسي للإدارة العليا هو تحديد مجالات المعرفة التي يمكن استكشافها من قبل المنظمة ووضع الرؤى لقيادة المشاريع المبتكرة وإدارة القوى العاملة التي تعتبر مفتاح اي استراتيجية تنافسية يصعب تقليدها وعلى المنظمة ان تكون قادرة على تحويل المعارف فردية/جماعية، ضمنية/ظاهرة تكون نتيجتها منتجات او خدمات او عمليات جديدة.

ب- **الثقافة التنظيمية:** يمكن فهم الثقافة باعتبارها المعايير والقيم التي تساعد على تفسير الأحداث وتقييم ما هو مناسب، قد تكون أيضا هذه المعايير والقيم على أنها أنظمة التحكم التي هي قادرة على تحقيق الفعالية، الثقافة التنظيمية هي أساسية لاستراتيجية التنمية من خلال العناصر التعبيرية في ترسيمها، مثل البيئات الثقافية الإبداعية، و مكان العمل، وحرية العاملين بالنسبة إلى المعايير والقيم و تنفيذ أفكار جديدة.

ج- **الهيكل التنظيمي:** المنظمة فرض عليها مواجهة التحديات المعاصرة المفروضة على المنظمات بكسر النموذج البيروقراطي للبحث عن ديناميكية و المزيد من المعرفة المكثفة و نوع من الهياكل يركز أكثر على الناس تنبع السلطة فيه من الخبرة أو العلاقات، وتوجه نحو الإبداع، والبحث عن كل من الابتكار و الكفاءة والحصول على القيمة المضافة من قبل الشخص أو الفريق، بغض النظر عن الموقف الرسمي تنفيذ هذا النوع من الهيكل التنظيمي مهم في عملية التنمية حيث تصبح المنظمات أكثر ابتكارا و تسعى الى الاستفادة من الإبداع والمعرفة و القدرة على التعلم في مختلف المستويات الهرمية.

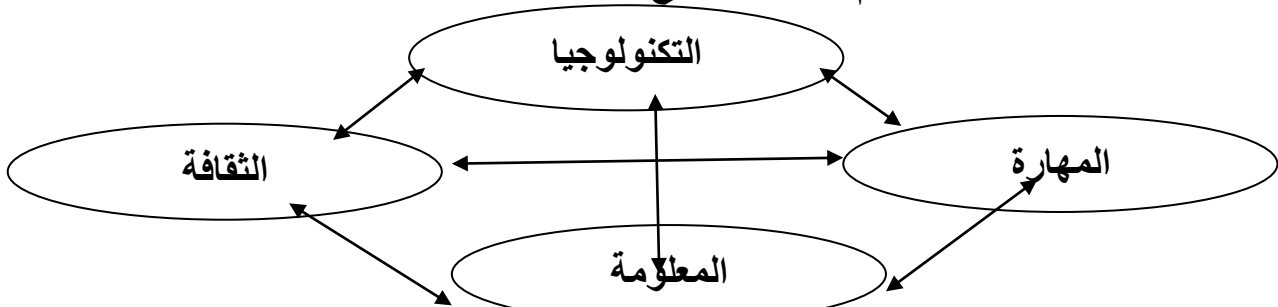
د- **إدارة الموارد البشرية:** إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون ذات صلة مباشرة لعملية الاستحواذ، نشر وتخزين المعرفة الخارجية والداخلية للشركة لأنها تؤثر بشكل واضح على إدارة التعلم وابتكار والمعرفة من خلال التعيين والاختيار، والتدريب، والوظيفي والمكافأة، وتساهم الأنشطة الثلاثة التالية في تطوير وإنتاج المعرفة:

- تحسين قدرة المنظمات على استقطاب والمحافظة على الموارد البشرية من ذوي المهارات والكفاءات الذين يعتبرون

في حد ذاتهم قيمة، يحدث هذا عندما تعتمد الشركات انتقائية ذات صرامة للغاية.

- تشجيع السلوكيات التي تتماشى مع متطلبات الفرد والعمليات الجماعية للتعلم، وكذلك السلوكيات التي من شأنها الحفاظ على المصالح الاستراتيجية، في هذا المعنى، ينبغي إيلاء الاهتمام للخطط الوظيفية والتدريب الذي يوسع مجال الاتصالات والتفاعلات مع أشخاص آخرين داخل وخارجا لمنظمة على حد سواء.
- اعتماد نظام الاجور الذي يرتبط بشكل متزايد مع اكتساب المهارات الفردية وأداء الفرق، او الشركة ككل، سواء على المدى القصير وعلى المدى الطويل.
- **نظام المعلومات:** نظم المعلومات (IS) لمنظمة تؤثر بصورة مباشرة على تخزين ونشر المعرفة، كل منظمة
- يجب أن يمكن موظفيها من الوصول إلى جميع المعلومات اللازمة لتسهيل أداء أنشطتهم
- يجب أن تكون المعلومات متاحة بشكل دقيق، في ذلك الوقت والمكان اللازمين لتسهيل استخدامها، وعلاوة على ذلك يجب ان تكون البيانات والمعلومات والمعرفة مفيدة وموثوقة وذات صلة ويتم تحديثها دائما .
- **التعلم من خلال بيئة:** التعلم من خلال بيئة يقوم على البيئة الخارجية باعتبارها وسيلة لزيادة التعلم ويقصد بها اماكن تتجاوز حدود المنظمة، أي العملاء والموردين، المنافسين، معاهد البحوث والجامعات وغيرها.
- 3-النموذج الثالث : نموذج الاعمدة الاربعة**

الشكل رقم : 32 النموذج الثالث الأعمدة الأربعة



Source : Alireza Anvari, and all, **An assessment of Knowledge Management (KM): A consideration of information, culture, skills and technology**, African Journal of Business Management Vol.5 (28), 16 November, 2011, p:1283.

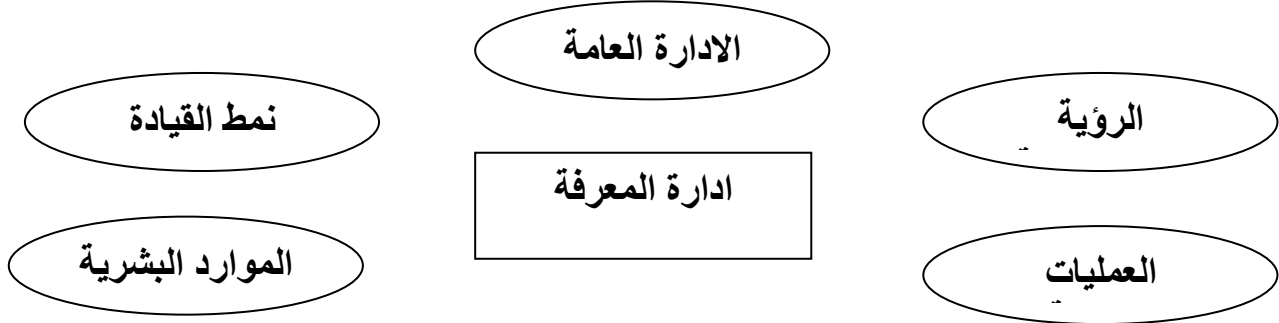
وفي ما يلي شرح للنموذج:

- أ- **الثقافة:** الثقافة هي مجمل المعايير والمبادئ والقيم، الآراء و وجهات النظر والمواقف من الأفراد حيث يتم تشغيل عمليات التحويل بشكل حلزوني ، وبالتالي فهي تسمى " دوامة المعرفة". خلق المعرفة وتقاسم تصبح جزءا من ثقافة المنظمة.
- ب- **المهارة:** المهارات تشير إلى قدرات ومواهب الافراد والخبرات الشخصية تبين أنا لمنظمات تعترف بالحاجة إلى الموظفين متعددي المهارات لاستغلال المزايا الناجمة عن اعتماد المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات (ICT) كما ان للجامعات القدرة على تحسين المهارات الموجودة واكتساب مهارات جديدة.

ج-المعلومة: تعتبر المعلومات بوصفها مجموعة منظمة من البيانات وينظر إلى المعرفة باعتبارها معلومات مفيدة وتشمل المعلومات المعنى المحدد للبيانات كما تعمل العديد من المنظمات على تطوير أنظمة المعلومات المصممة بشكل خاص لتسهيل تبادل وتكامل المعرفة .

د- التكنولوجيا : يجب على المنظمات ليس فقط بناء تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة بل كذلك البنى التحتية التي تمكن من تكامل الموارد البشرية مع أنظمة الكمبيوتر، و تقنيات الشبكات وغيرها للحصول على المعرفة وتخزينها و استخدامها، لان عمليات ادارة المعرفة تتطلب مستويات عالية من الاستثمار في التكنولوجيا الأهم من ذلك أن الاستخدام الناجح للتكنولوجيا هي غالبا ما تعتمد على إدماج ادارة المعرفة في الثقافة التنظيمية، كذلك تساهم التكنولوجيا في الحد من الفجوة المعرفية.

4-النموذج الرابع :تحليل ادارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة الشكل رقم 33: النموذج الرابع تحليل ادارة المعرفة بالمفاتيح الخمسة



Source : Alireza Anvari, and all, **Analysis of Knowledge Management within Five Key Areas**, Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology, issue 6 October 2011, p:03.

أنمط القيادة : ما لاشك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملاءمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، كما أن هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد وبصفة عامة، فإن إدارة

المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة. فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.

ب- الرؤية الاستراتيجية: عرفت الرؤية الاستراتيجية بأنها تصور لاستراتيجية او مجموعة استراتيجيات مستقبلية، ويحقق ذلك مثالا استراتيجيا للمنظمة، فهو يهيء تصورا عن توجه وغرض كامن في الاستراتيجيات والانشطة الاستراتيجية، لذا فعملية خلق الرؤية الاستراتيجية هي احدى مهام الادارة الاستراتيجية باعتبارها نظاما مصمما لمساعدة الادارة في تقدير وصنع القرارات الاستراتيجية، اضافة الى وضع تصورات استراتيجية، ويرتبط ذلك بما تحتاجه تلك التصورات والقرارات من كلف وموارد ومعارف ولعل الاخفاق فيها سيؤدي الى زيادة الكلف ويهدد استمرارية المنظمة .

وترتكز دقة الرؤية الاستراتيجية وموضوعيتها على فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية ونسج التكوين المعرفي خبرة وادراكا وتعلما وتمثيلا وخيالا وحذسا وذكاء، ويمكن النظر الى التصور بأنه نافذة المنظمة نحو المستقبل المرتقب.

ج- العمليات الداخلية: تساعد إدارة المعرفة المنظمة في جعلها أكثر فعالية في عالم الأعمال من خلال مساعدتها في اختيار وتنفيذ العمليات الأكثر مناسبة وملائمة لأعمالها، لأن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المنظمة على اختيار المعلومات ذات القيمة العالية والضرورية في مراقبة الأحداث الخارجية، وهذا ينتج عن استخدام القاعدة المعرفية من قبل القادة الإداريين في المنظمة، كما بمقدور المنظمة تحقيق الاعتماد المتزايد على المعرفة المشتركة، من خلال مساهمة العاملين في إنتاج الحلول المبتكرة للمشاكل، بالإضافة إلى تطوير عمليات الابتكار في المنظمة، وقد وجدت المعرفة كأداة مساعدة في تحفيز نشاطات العصف الذهني وبالتالي مساندة عملية الابتكار.

د- الموارد البشرية: إن المورد البشري هو ذلك المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور على العنصر البشري، فالنقود تحقق أمورا متعددة، لكنها لا يمكن أن تفكر، والمكائن تؤدي العمل بصورة كفاءة وفاعلة وأفضل إنتاجية من العاملين، لكنها لا يمكن أن تتوصل إلى الاختراعات، أما الإنسان فهو المصدر الأساسي لعمليات الإبداع والابتكار، ويعتمد نجاح ادارة المعرفة في المنظمات على مدى مقدرتها و فاعليتها في إدارة الموارد البشرية لديها بصفة عامة والعقول المتميزة بصفة خاصة، والذي يحتاج إلى وضع خطة أو استراتيجية من الإدارة لتحديد كيفية استثمار هذا الأصل الاستراتيجي وقبل كل هذا يتطلب إدارة واعية ومدركة لأهمية هذا الأصل وتأثيره في نجاح وتقدم المنظمة، اذ يعتبر المورد البشري ركيزة واساس التفاعلات الخلاقة والمولدة للمعارف .

هـ- الادارة العامة: يجب ان تمنح الادارة العامة جميع المعنيين الفرصة الكافية للاطلاع والتعرف على المعلومات والقرارات ذات العلاقة مما يساهم خلق واكتساب المعارف وتشاركتها وهو ما يعود على المنظمة بالفائدة، نظرا للتقدم الهائل في العلوم والتكنولوجيا، وما نتج عنه من تغيير في مختلف المجالات، تواجه المنظمات العديد من التحديات مما يتطلب

منها إما التكيف مع ذلك، أو الفشل والاندثار. فقد أشار (ريتشارد بيكهارد) إلى أن محيط المنظمات أصبح يتسم بالحركية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

المطلب الخامس: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية **Marketing Knowledge Management** لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة **Organization Knowledge Management** لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو ادراك أهمية السوق ممثلة في الزبائن أساساً كمصدر مهم من مصادر المعرفة. وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية **Gap Knowledge** بين المنظمة والمستهلك. لما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية التي يحملها كل مستهلك يمكن أن تحقق المنظمة التفاعل المباشر معه وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤثرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين، ومع كثرت ما كتب عن المعرفة التسويقية من طرف الباحثين إلا أنهم لم يصلوا إلى تعريف ثابت وموحد لهذا المصطلح المتداول بينهم.

أولاً: تعريف المعرفة التسويقية :

تعد المعرفة التسويقية بمثابة رؤية جديدة برزت منذ منتصف القرن الماضي، مثلت نقلة نوعية في توجهات المنظمات من التركيز على الجوانب التشغيلية التي تمارسها المنظمة باتجاه الانسحاق لتوجهات السوق وأحكامه انصياً لحقيقة واجهتها المنظمات العالمية ممثلة بعدم تطابق حساباتها مع توقعات السوق، وبالتالي فشلها في تسويق منتجاتها، الأمر الذي يحتم عليها البحث عن ممارسات ومعالجات يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، وهو ما يمثل جوهر المعرفة التسويقية، وعلى وفق ذلك يمكن تعريف المعرفة التسويقية بكونها (جوهرأ أساسياً مهماً في انضباط العمل التسويقي، وركيزة موضوعية في صياغة الخطط التسويقية الناجحة المستندة إلى حكمة العقل لقياس متغيرات السوق المختلفة بكونها تمثل مجموعة من الافكار والاحكام والانطباعات والصور الذهنية المترسخة لدى ادارة المنظمة تجاه متغيرات السوق والزبائن الحاليين والمحتملين. تعرف المعرفة التسويقية على انها:

- 1- المعرفة التسويقية للمنظمة هي تلك المعرفة المتعلقة بعملائها ومنافسيها.
- 2- المعرفة التسويقية هي معرفة الزبون، معرفة العميل، معرفة السوق.
- 3- المعرفة التسويقية هي المعلومات المتعلقة بالبيئة التسويقية والمتعلقة خصوصاً بالعملاء وهي المنشطة لمعرفة المنظمة.

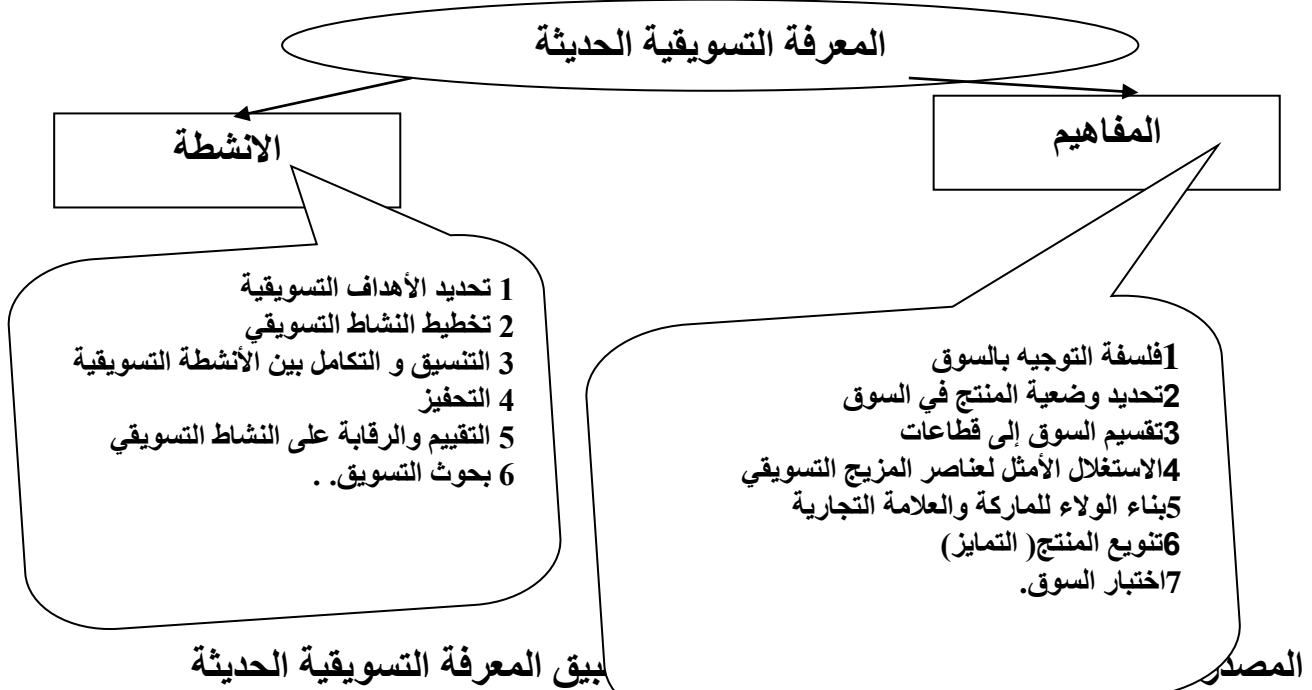
4- (Huber, Morman and Miner similarly) عرفا المعرفة التسويقية على انها

- المعلومات حول السوق التي تم اكتسابها، نقلها، تفسيرها و تخزينها.
- 5- ان إدارة العلاقة مع الزبون تمثل جوهر المعرفة التسويقية، وبالتالي فإنها تحدد معرفة المنظمة بزبائنها الحاليين والمحتملين من خلال سلوكهم الشرائي، وبالتالي فإنها تتموضع بقوة في تفاعلها الحقيقي مع الزبائن أكثر مما هو عليه انتهاج الأطر النظرية للتعامل مع سلوك الزبون.

6- كما عرفت المعرفة التسويقية بأنها: المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة والاستفادة منها في تطوير تطبيقات المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات.

7- يمكن إجمال مدلول المعرفة التسويقية في سبعة مفاهيم وستة أنشطة كما يبينه الشكل التالي :

الشكل رقم 34: المعرفة التسويقية الحديثة



فلسفة التوجيه بالسوق: Market Oriented

إدراك رجل التسويق لأهمية توجيه آفة أنشطة وقرارات المنشأة نحو إشباع رغبات واحتياجات ومطالب العملاء والمستهلكين في الأسواق المستهدفة لمنتجات وخدمات المنظمة.

تحديد وضعية المنتج في السوق: Product Position

القرارات و الأنشطة التي تهدف إلى المحافظة على صورة ذهنية متميزة لمنتجات وخدمات المنظمة لدى المستهلك من خلال إيصال الفوائد والمزايا والفريدة الموجودة في المنتج والتي تتسجم مع رغبات واحتياجات المستهلك.

تقسيم السوق إلى قطاعات: Market Segmentation

قيام رجل التسويق بالمنظمة بتجزئة السوق الكبير إلى أسواق فرعية ذات صفات متجانسة للمستهلكين في الرغبات والاحتياجات ودوافع الشراء للسلعة كسوق النساء وسوق الأحذية

وسوق المواد الغذائية، وذلك لتصميم نشاط تسويقي لكل قطاع أو سوق فرعي أو مجموعة من المشترين.

الاستغلال الأمثل لعناصر المزيج التسويقي: Optimisation of the Marketing Mix
قيام المنشأة بتخصيص الموارد التسويقية المتاحة بالطريقة المثلى بين عناصر المزيج التسويقي المختلفة والتي تشمل (المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج).

تنويع المنتج (التمايز والاختلاف في المنتجات): Product Differentiation
قيام المنشأة بإظهار منتجاتها بصورة متميزة ومتنوعة ومختلفة عن مثيلاتها المنافسة مما يدفع المستهلك إلى الاقتناع بتفوق هذه المنتجات عن غيرها.

بناء الولاء للماركة والعلامة التجارية: The Building of Brand Loyalty
قيام رجل التسويق بالمنشأة بأنشطة تضمن بها قيام المستهلك بشراء منتجات المنشأة باستمرار وتفضيله للماركة والعلامة التجارية التي تقدمها في السوق. عند قيامها.

اختبار السوق: Test Marketing
قيام رجل التسويق بالمنشأة عند تقديم منتجاً جديداً في السوق بعرض أمية محدودة من المنتج في بعض الأماكن و المناطق البيعية لتقييم ردود فعل المستهلك تجاهها قبل طرحها في الأسواق على نطاق واسع. وفي يلي شرح للأنشطة :

-تحديد الأهداف التسويقية : Objectives setting
مدى قيام المنشأة بتحديد أهداف تسويقية واضحة، كأهداف زيادة الربحية أو المبيعات أو حصة الشركة في السوق من أجل استخدامها في قياس ومتابعة الأداء.

- تخطيط النشاط التسويقي: Marketing Planning
مدى قيام المنشأة بوضع خطط رسمية ومكتوبة في مجال التسويق، تبين بوضوح الأهداف التسويقية ووسائل تحقيقها.

- التنسيق و التكامل بين الأنشطة التسويقية: Co-ordination and Integration
مدى قيام مدير التسويق بالمنشأة بعقد اجتماعات للتنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف التسويقية كالإعلان و البيع و التسعير والتخزين والتوزيع و الترويج والنقل ورقابة المخزون وغيرها.

- التحفيز: Motivation
مدى قيام مدير التسويق باستخدام أساليب تحفز القائمين في المجال التسويقي على تنفيذ الأنشطة التسويقية.

- لتقييم والرقابة على النشاط التسويقي: Evaluation and Control
مدى قيام الإدارة بتقييم النشاط التسويقي في المجالات التالية: تحليل ربحية المنتجات التي تقدمها المنشأة في السوق، تحليل ربحية الأسواق التي تتعامل معها المنشأة، تحليل ربحية منافذ التوزيع التي تتعامل معها المنشأة، تحليل ربحية المناطق البيعية المختلفة، دراسة وتحليل تكاليف التسويق.

- بحوث التسويق: Marketing Research

مدى قيام الشركة بإجراء دراسات وبحوث في المجالات التالية: دراسات عن العملاء والمستهلكين، دراسات عن المنافسين، دراسات عن منافذ التوزيع، دراسات عن مستوى أرباح المنشأة، دراسات عن مستوى حجم مبيعات المنشأة.

8- نحاول من خلال هذا الجدول أن نستعرض مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية طبقاً لرأي الباحثين في هذا المجال، وكما مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم : 11 مجموعة من المفاهيم حول المعرفة التسويقية

هي المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المنظمة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات ويتجلى ذلك بقدرته المنظمة على استقراء البيئة التنافسية التسويقية وخلق الامكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها	2004	البكري
نتائج التطور الداخلي للمنظمة واتصالاتها الخارجية مع الاطراف التي تتعامل معها	2006	Pollard
عملية توظيف ذهني لما تراكم من ممارسات متعارف عليها بين التسويقيين ممارسي مهنة التسويق	2007	ابو غنيم
كل من المعرفة المعلنة والمعرفة الاجرائية التي تشمل التفكير والتنفيذ في مجال التسويق في المنظمة	2008	Kohlbacher florian
الضابط والقانون الذي يسهم في عملية ادراك وتحليل نوع التسويق المطلوب والممكن تحقيقه والتي لها علاقة لإمكانات وموجودات المعرفة وعمليات التخطيط والمتابعة والاجراءات للعمل على تطوير التسويق بما يحقق الاهداف التنظيمية	2010	Akroush almohammad

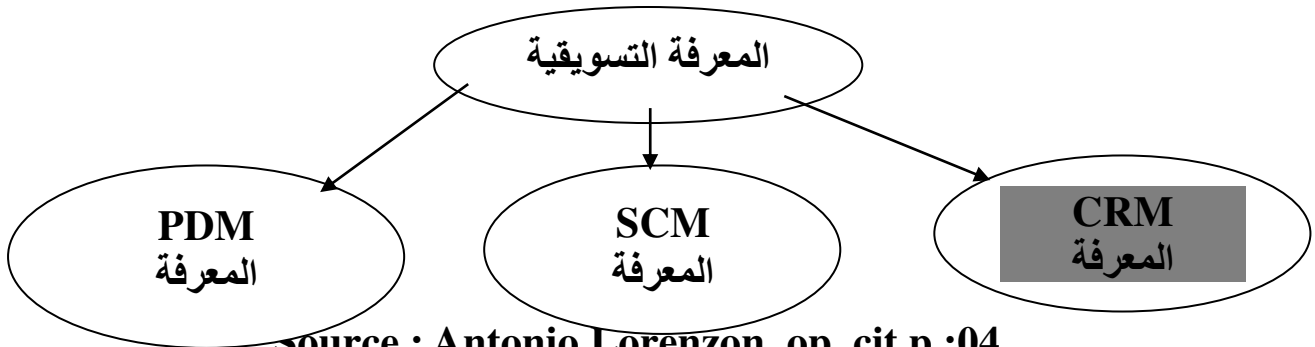
المصدر: فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، من دون سنة.

9- من وجهة النظر القائمة على المعرفة للمنظمة تشير إلى أن المعرفة هي المورد الرئيسي للشركة لخلق ودعم تطوير السوق فإننا نقول أولاً تكمن تلك المعرفة التسويقية في ثلاث عمليات رئيسية للتسويق : إدارة تطوير المنتجات، وإدارة علاقات العملاء وإدارة سلسلة التوريد، ثانياً نقول إن معرفة التسويقية هي مدى فهم هذه العمليات التسويقية الثلاثة على المدى الذي يمكن قياسه من خلال تقييم الوعي للعوامل والسيطرة عليها، و تطبيق المعرفة في أسواق جديدة . سنقوم تحليل هذا المفهوم من المعرفة التسويقية ودراسة علاقتها مع المعرفة ذاتها.

ولقد اقترح سريفاستافا (Srivastava) في عام 1999 الإطار الذي يعيد تعريف التسويق المتمثلة في عمليات التسويق الأساسية الثلاث: إدارة تطوير المنتجات (PDM)، وإدارة سلسلة التوريد (SCM) وإدارة علاقات العملاء (CRM) حيث تخلق هاته العمليات: القيمة للعملاء، تطوير حلول جديدة من العملاء، التحسين من اكتساب المدخلات ونقل المخرجات، انشاء علاقات مع كل الكيانات في السوق، وبالتالي العمليات الثلاث تشمل المهام التسويقية الأساسية التي لا غنى عنها لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم (وهي الأهداف الأساسية للتسويق في معظم منظمات الاعمال).

الفكرة بالضبط هي ان المعرفة التسويقية كمفهوم هي:
 -المعلومات المتعلقة بالسوق التي تحتاج الى المعالجة من اجل اكتساب المعرفة، تشارك
 المعرفة، تعلم المعرفة، توزيع المعلومات، تفسير المعلومات، الذاكرة التنظيمية ؛
 -المعرفة التي تمكن المنظمة من معرفة العملاء الحاليين و استهدافهم بأكثر دقة من الآخرين
 وتتيح للمنظمة المعرفة الجيدة لبيئة الاعمال حيث تمكنها من تحديد الاحتياجات الحالية
 للعملاء والتنبؤ بالحاجيات المستقبلية للعملاء الجدد و تمكين المنظمة من تحديد شركاء
 الأعمال المختصين وذلك لبناء القدرات؛
 -المعرفة التسويقية يمكن أن تكون واحدا من الشروط المسبقة التي تؤدي إلى أكثر ابتكار
 للأفكار.
 والشكل التالي يوضح هذا التعريف :

الشكل رقم 35:مكونات المعرفة التسويقية



source : Antonio Lorenzon, op, cit,p :04.

وفي دراستنا هاته سوف نركز على المعرفة التسويقية باعتماد العلاقة مع الزبائن فقط
 ثانيا: تعريف ادارة المعرفة التسويقية:

تعرف ادارة المعرفة التسويقية على انها:

- 1-ادارة المعرفة التسويقية هي احد مهارات المنظمة في الاكتساب والخلق والاحتفاظ والتشارك في المعرفة المرتكزة حول على نظرة المنظمة لبيئتها التسويقية.
- 2-ادارة المعرفة التسويقية هي احد مهارات تعلم المنظمة وفن الاكتساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة المعرفة في تطوير الاداء والابداع في المنتجات والخدمات.

3-يرى ثامر ياسر البكري واحمد هشام سليمان ان المعرفة التسويقية تشكل ذلك التداخل المنطقي ما بين ادارة المعرفة والتسويق عندما تستخدم ادارة التسويق تكنولوجيا المعلومات لبناء قاعدة معلومات عن السوق والزبائن و عن المنتجات والخدمات وتحديد الاسواق المستهدفة واستخدام ذلك في اتخاذ القرارات التسويقية الاستراتيجية، وحسبهما فان ادارة المعرفة التسويقية تعني اكتساب وتنظيم قاعدة المعلومات عن بيئة المنظمة التنافسية وتمكين العاملين من تشارك المعلومات وتحويلها الى معارف يمكن استخدامها في تحليل الاسواق والمزيج التسويقي .

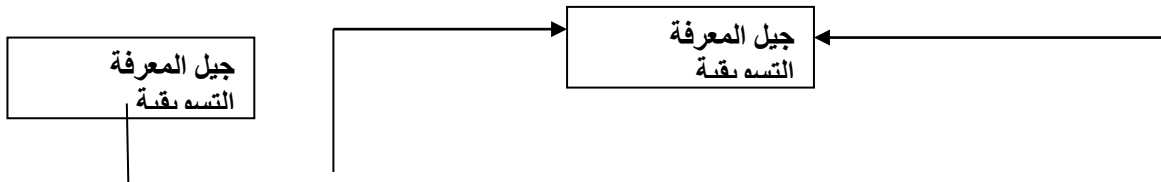
4-تعرف إدارة المعرفة التسويقية بأنها: إحدى مهارات تعلم المنظمة أو المؤسسة التسويقية اكتساب المعرفة، وخلقها وتحويلها والاحتفاظ بها، من أجل تطوير الإدارة أو الإبداع في المنتجات والخدمات.

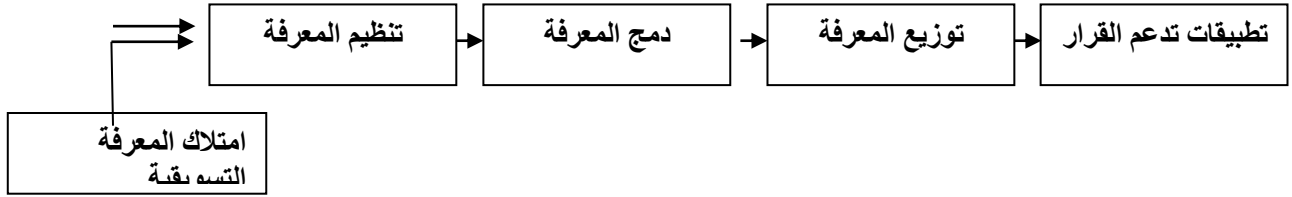
ثالثاً: قضايا في إدارة المعرفة:

1-واحدة من القضايا الرئيسية في إدارة المعرفة هو تنظيم وتوزيع والصقل المعرفة، يمكن أن تتولد المعرفة من قبل أدوات استخراج البيانات، ويمكن الحصول عليها من أطراف ثالثة، المعرفة يمكن أن يتم تكريرها أو تحديثها المعرفة، ويمكن للمعرفة الممكن تشاركها ان تنظم بفهرستها وانشاء روابط بعد دمج هذه المعرفة في قاعدة بيانات وتوزيعها ايضا على اصحاب القرار باستخدام تطبيقات الوسائط السمعية البصرية او تسليمها لهم عن طريق الشبكات الانترنت والانترنت.

2-النتيجة الثانية المهمة في ان معظم ادارة المعرفة هي نتيجة تكامل المعرفة من مصادرها المتباينة لدعم القرارات التسويقية ويمكن أن تأتي من ثلاثة مصادر رئيسية: معرفة المنتج من متاجر التجزئة، ومعرفة الزبون من أبحاث السوق ومعرفة السوق من طرف ثالث مزودي البيانات على نحو متزايد، وهذا ويتم تشارك المعرفة من قبل المنظمة باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الشركاء في سلسلة مثل الموردين وتجار التجزئة عبر الإنترنت وتمكين زيادة تبادل هذه المعرفة، وتعتبر شراكة **Procter & Gamble P&G**، واحدة من الأمثلة الكلاسيكية عن شراكة مشتركة و **Wal-Mart The Wal-Mart** **P&G** يستخدم فريق العمل هذه المفاهيم لها الطريق بيانات مشتركة، انضم بطاقات الأداء، وفحص جدول العملاء لتبادل المعرفة من اجل المنفعة المتبادلة لكلا الشريكين علاوة على ذلك، قامت وول مارت بتطوير أداة تسمح لول مارت بتبادل البيانات بين شركاء بائع والناقلين من خلال مفتاح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما طورت ايضا سلسلة التوريد العالمية، المعرفة التسويقية الهامة التي تعبر الحدود التنظيمية التقليدية في هذا السيناريو، ملكية والوصول إلى المعرفة والتسويق، ومعايير تبادل المعرفة، وتبادل التطبيقات وتصبح العولمة عامل النجاح الحاسم، تأتي هذه الخطوة من التسويق الشامل لعلاقات الزبائن يتطلب التسويق القادم من صناع القرار وضع استراتيجيات محددة لكل زبون على حدى وان كانت معقدة، شاقة ومضنية الا انها مهمة جدا لمتابعة الأسواق المجزأة في بيئة اليوم المعقدة و من أي وقت مضى بسبب تغيير تفضيلات العملاء، وهو ما توضحه الاشكال التالية:

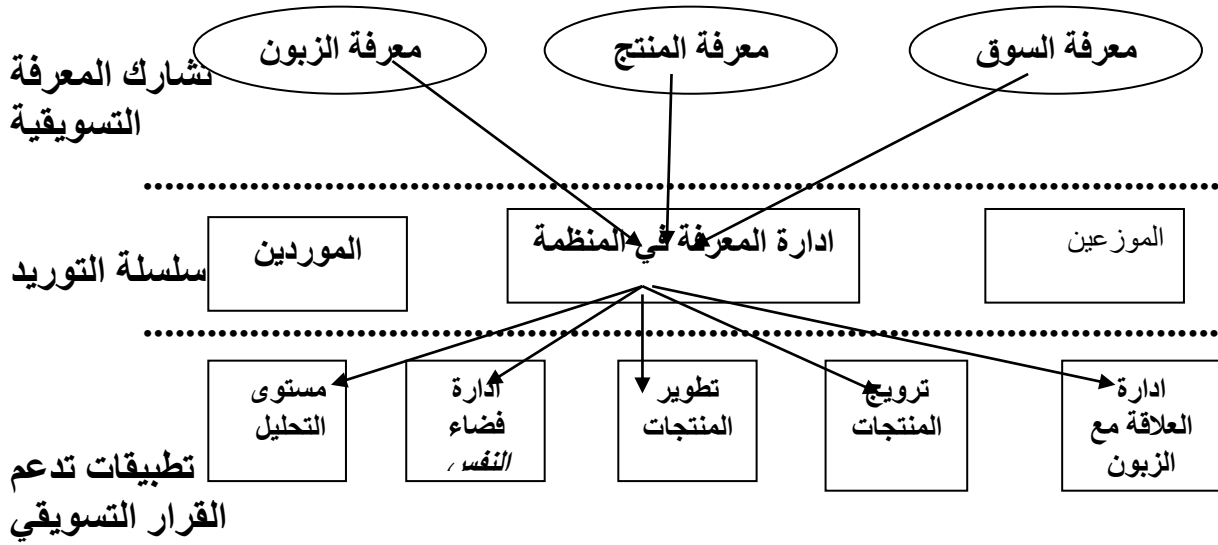
الشكل رقم : 36 تنظيم المعرفة، توزيعها وتهذيبها





SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137.

الشكل رقم : 37 دمج نظام ادارة المعرفة في التسويق



SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137

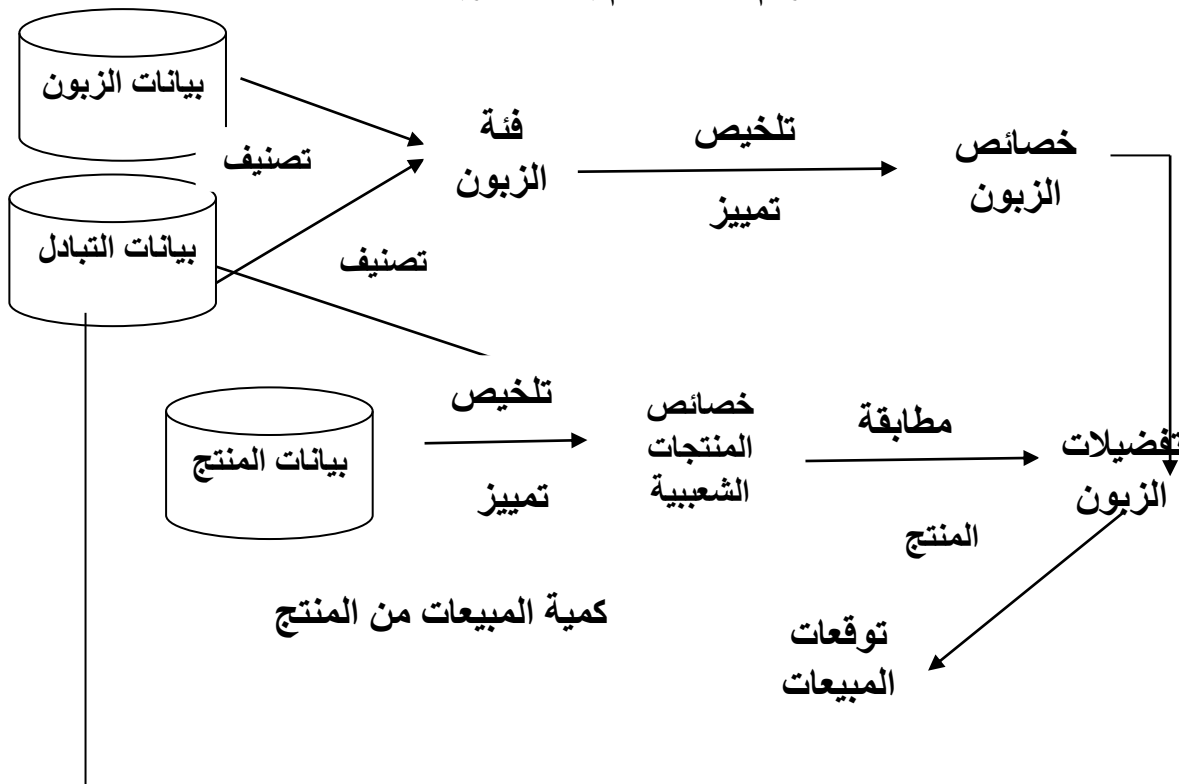
رابعا : معلومات الزبون

تستخدم معرفة الزبون المستمدة من بياناته الشخصية من اجل صناعة القرارات التسويقية المهمة ، حيث ان البيانات الشخصية للزبون تعتبر نموذج يعطي رؤية استراتيجية لصانعي القرار لأنه يحتوي ضمنا على حاجات ورغبات الزبون والشكل التالي يوضح نظام معلومات الزبون الذي يستخدم لاستخراج البيانات الشخصية : الخصائص الديمغرافية، الخصائص المتعلقة بالشراء والتبادل للزبون، استخراج البيانات الهامة عن الزبون يساعد على التنميط يمكن أن يكون الاعتماد عليها في التحليل، وتحديد الطبقة، إن خصائص الصفقة يمكن أن تساعد على تسويق وتقديم لمحات مفيدة عن الزبائن، وفي ما يلي سنوضح اهم معلومات الزبائن:

- 1- تردد المشتريات : كم مرة اشترى الزبون المنتج او الخدمة او قام بزيارتكم من خلال هذا، يمكن للقائم بالتسويق بناء الترويج اللازم للأسواق المستهدفة.
- 2- حجم المشتريات واحدة: هل كان قضاء بعض الزبون نموذجي، الصفقة ؟ تساعد هذه المعلومات المسوق تكريس الموارد المناسبة للزبائن المتواجدين والذين ينفقون اكثر.
- 3- حداثة المشتريات واحدة: منذ متى قام الزبون بالشراء، تفيد هذه العملية القائم بالتسويق في الاستثمار الزبائن الذين قاموا بالشراء في الماضي القريب على مدى فترة طويلة من الزمن اي لعدة مرات اي الزبائن الكثر ولاء.

- 4- تحديد مجموعات الزبائن نموذجية: تحديد خصائص كل مجموعة ويمكن الحصول على هذا الغرض على حسب الطبقة أو مفهوم وصف تحديد الهوية.
- 5- حوسبة قيم مدى حياة الزبون: مع معلومات العميل بدعم من استخراج البيانات و نظم اكتشاف المعرفة ، وعدد من أنشطة التسويق يمكن تحسين عن طريق الحوسبة قيم مدى الحياة العملاء، التنقيب، وفشل او نجاح برامج التسويق. قيم مدى الحياة الزبائن هي مقياس لفهم ما يحدث لحجم و قيمة قاعدة الزبائن، و يمكن حسابها باستخدام معلومات الملف الشخصي للزبائن جنبا إلى جنب مع المنتج والإحصاءات الترويجية، قيم مدى الحياة العملاء هي تدابير الأصول التي يمكن أن تساعد المسوقين في تحديد نفقاتهم عن طريق قياس كفاءة الخطة في الأصول المنتجة.
- 6- التنقيب: عن ملامح الزبائن، وخصوصا تلك أنماط الشراء، تعطي معلومات عن تسويق بالمستقبل لزبائن، على سبيل المثال: الفئة العمرية للطفل تسمح بمعرفة احتياجاته المستقبلية.
- 7- نجاح / فشل برامج التسويق:
- قواعد بيانات العملاء توفر معلومات دقيقة على نتائج برامج التسويق . المسوق يمكن استخدام أنماط الشراء من اكتشاف برامج قواعد البيانات و التسويق ذات الصلة لقياس الآثار على المدى القصير والطويل الأجل .
- و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم : 38 نظام بيانات الزبائن



SOURCE: Michael J. Shaw, and al , op, cit, p p:127-137.

خلاصة الفصل:

لم تعد المعرفة خاصية جوهرية للنشاط الاقتصادي فقط بل هي العنصر الحاسم في استمرار وجود ونمو منظمات الأعمال، وهي العامل الأكثر أهمية في تحديد مستوى المعيشة وتحسين جودة الحياة لارتباط المعرفة بالثروة والرفاهية وارتباط المعرفة بالتنمية والتقدم، كل هذه المظاهر وغيرها التي انبثقت عن المعرفة أدت إلى ظهور بيئة جديدة للأعمال وفرضت وجود إدارة للمعرفة.

وقد شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماما كبيرا للمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا الإطار، برز مفهوم إدارة المعرفة **Knowledge Management** الذي يكمن في وضع المعارف والمهارات المكتسبة في أيدي العاملين في الوقت والشكل المناسب والسهولة الممكنة للاستفادة منها في تحقيق مستويات أعلى من الانجاز .

و بروز مفهوم إدارة المعرفة هذا كان مع نهاية الألفية الثانية كتطور طبيعي للفكر الإداري تماشيا مع التغيرات الحاصلة، وشهدت السنوات القليلة الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة الذي يركز أكثر على عامل العنصر البشري الذي يكسب المنظمة ميزة تنافسية صعبة التقليد .

وتجدر الإشارة إلى انه قد تم تداول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات وتيارات فكرية ولعل أهمها يرجع الفضل فيه إلى (Ikujiro Nonaka) الذي يعتبر ابرز المفكرين الذين

قدموا الكثير حول المعرفة في المنظمة إلى الجانب المفكر (Hiroataka Takeuchi)
وذلك في مؤلفهما المشهور:

The Knowledge Creating Company

تمهيد:

شهد مفهوم التسويق تطورات متتالية فرضتها التغيرات المتسارعة التي شهدتها البيئة الخارجية فمن المفهوم الانتاجي الى المفهوم البيعي الى المفهوم التسويقي الى المفهوم الاجتماعي... الخ وبفعل وجود تحولات في المحيط الاقتصادي، ووجود إمكانيات جديدة أتاحتها التطور الهام في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات و تطور رغبات الزبون فقد أدى ذلك إلى التأكيد على إعادة تعريف دور التسويق، بكيفية تتجاوز المفاهيم الكلاسيكية التبادلية إلى تبني توجهات جديدة أساسها تنمية العلاقة مع الزبون كأحد المداخل الأساسية للتكيف مع المحيط الجديد، فبعدها كان الاتجاه منتج زبون اصبح زبون المنتج وتركيز اهتمام المنظمة اليوم على الزبائن ما هو الا دليل قاطع على ادراكها بأن نجاحها مرهون برضى الزبائن عنها و ولائهم لها ومع تنامي دور الزبون بشكل متصاعد جعل المنظمات تولي اهمية كبيرة في استخدام كل ما اوتيت من قوة من اجل جمع البيانات عن الزبائن وتحليلها و ترتيبها في شكل معلومات لاستخدامها في الاستجابة السريعة لحاجيات ورغبات الزبائن الكثيرة والمتجددة، ويعد الزبائن بالنسبة للمنظمة اليوم محور الاهتمام الأساسي، لكونهم يمدون المنظمة بالموصفات التي تعمل على تحويلها إلى معايير تنتج منتجاتها او خدماتها وفق هذه المواصفات، وذلك لأن المنتجات، والخدمات التي لا تأخذ بالاعتبار تلك المعايير تفشل لعدم حملها مواصفات الجودة التي يسعى الزبون للحصول عليها من جراء القيام بعملية الشراء المتكرر للمنتج او الخدمة، كما تسعى المنظمات ايضا الى تقوية قدراتها لتكوين علاقة مستديمة ومربعة مع الزبائن، وذلك من خلال مشاركة وتكامل المعلومات والتي تؤدي إلى إحداث تفاعل بين المنظمات وزبائنهم لتلبية احتياجات، ورغبات الزبائن بالطريقة التي تحقق لها ميزة تنافسية وتضمن ولائهم ورضاهم عنها .

المبحث الاول :ادارة معرفة الزبون

يعد مفهوم معرفة الزبون من المفاهيم المعاصرة نسبيا في مجال إدارة المعرفة، وتحاول الكثير من منظمات الاعمال جاهدة للحصول على هذه المعرفة، إذ أن هنالك بعض المنظمات تعمل على عمل تحالفات مع نظيراتها من أجل تبادل هذه المعرفة، وتعمل المنظمات على نحو عام على توجيه جهودها للزبائن، وبالتالي ترغب في إشباع هذه الرغبات بتوفيرها سلعاً

وخدمات بأسعار تناسب دخولهم وبجودة تشبع رغباتهم بشكل أفضل من الآخرين وتعد معرفة الزبون أمراً مهماً للمنظمة وذلك من خلال طبيعة الأنماط السلوكية وكذلك الاستهلاكية التي يمارسها الزبون بهدف إدراك السلع الحالية والجديدة التي تلبي حاجاته الآن أو في المستقبل.

إن إدراك أهمية معرفة الزبون سيكون بمثابة الخطوة الأولى باتجاه تقوية وتدعيم خلق، اكتساب وتشارك المعرفة حيث إن المشاركة الفعالة للمعرفة بين المنظمة والزبائن من شأنه أن يعود بالفائدة على المنظمة والزبائن وذلك من خلال تقوية العلاقة بينهما وفهم بعضهما البعض أكثر وبالتالي إمكانية تحقيق أهداف المنظمة من خلال إشباع حاجيات ورغبات الزبائن بالشكل الذي يرضيهم ويضمن ولاءهم، وه ما قد يتيح للمنظمة الحصول على ميزة تنافسية يصعب تقليدها .

المطلب الأول: مفهوم الزبون

1-تعريف الزبون: الزبون هو احد مصادر المعرفة بالنسبة للمنظمة لذلك وجب عليها ان تستفيد من زبائنها لرصد ومتابعة التغيرات الحاصلة في بيئتها، لأنه في الغالب اول من يتأثر بهاته التغيرات الزبون وفي ما يلي سنوجز بعض التعاريف التي تناولت مفهوم الزبون: أ-ميز الكثير من المفكرين الاقتصاديين وعلى رأسهم كوثلر (kotler) بين نوعين من الزبائن :

- **الزبائن الداخليين:** هم الافراد العاملون في جميع الوحدات والاقسام الذين يتعاونون مع بعضهم البعض على اداء الاعمال .
- **الزبائن الخارجيين:** هم الذين يتعاملون مع منتجات وخدمات المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية للمنظمة.

ب- يعتبر الزبون في الفكر التسويقي العميل الأكثر أهمية، ويمثل الشخص الذي يشتري و يستعمل ما تنتجه المنظمة، ويعرّف أيضا على أنه "شخص معنوي أو طبيعي يدفع للحصول على سلعة أو عدة سلع، أو الاستفادة من خدمة أو عدة خدمات.

ج- يعرف الزبون في السياق العام في أدبيات التسويق التقليدي العميل بأنه أي شخص أو وحدة تنظيمية التي تلعب دورا في إتمام صفقة مع المنظمة، وقد اتسع هذا التعريف إلى حد كبير، فالزبون اليوم ليس هو الزبون بالنظرة التقليدية بل هو كل كيان يتفاعل مع المنظمة بشكل كبير والمستفيد من اي نوع من منتجات او خدمات المنظمة من داخلها او خارجها .

د- عرفه (عبيدات): هو ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامه العائلي.

هـ- أما الجنابي فقد عرف الزبون: المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبعوامل خارجية مثل الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفراداً أو منظمات.

و- في حين عرفه البكري: الزبون هو ذلك الشخص الذي يفتني البضاعة أو يشتري بهدف إشباع حاجاته المادية والنفسية أو لأفراد عائلته.

ز- إن الزبون هو المصدر الوحيد للربح الحالي والنمو المستقبلي للمنظمة، وأن الزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، وهذا نادر الحصول بسبب أن الزبائن اليوم هم أكثر معرفة والمنافسة شديدة بين المنظمات.

2-تعريف الزبون البنكي :

يعتبر الزبون زبون بنكي كل شخص طبيعي او معنوي يقوم بفتح حساب بنكي يضع في امواله ويقوم بعمليات مالية من والى حسابه، وعموما يمكن ان يوصف الزبون انه زبون بنكي اذا توفر فيه شرطين :

-وجود الرغبة لدى الطرفين ان تتحول تلك العلاقات الى فتح حساب لدى البنك؛

-وجود ارادة مشتركة بين الزبون والبنك لإبرام علاقات مرتكزة على العمليات المالية ؛
وهناك العديد من انواع زبائن البنك اهمها :

● **المودعون** :يعتبر الزبون مودع اذا توفرت فيه مجموعة من الشروط :

-طبيعة العلاقة وهي تتوقف على نوع العمليات التي يقوم بها الزبون ؛

-المردودية (قابلية للتسديد): تعتبر عملية صعبة في معرفة مدى قدرة الزبون على التسديد، ففي هذه الحالة يحاول البنك استخدام بعض المعايير في منح القروض حيث يعتمد على اقدمية الزبون في تعامله مع البنك؛

-المعالجة ومتابعة العمليات :يجب احترام القوانين اثناء دفع حساب للزبون المودع؛

● **الزبائن الدائمين** :وهم اشخاص طبيعيين او معنويون يتميزون بامتلاك مداخل هامة مقارنة بالمودعين كما لديهم ممتلكات عقارية تتطلب تسيير معين، يعاملون معاملة خاصة من قبل البنك كونهم زبائن دائمين ولهم دور كبير في زيادة مردودية البنك؛

● **الزبائن المهنيين**: يضم هذا الصنف كلا من التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرفيين واصحاب المهن الحرة وتكون العلاقة بين البنك وهؤلاء الزبائن مهنية تجارية، ويستفيدون من كل الخدمات التي يقدمها البنك ؛

● **الزبائن الكبار** :يتميز هذا النوع من الزبائن بخدمات مميزة مقارنة بالأصناف السابقة، فهم يساهمون بأكثر نسبة من رأسمال البنك، ولهذا الغرض نجد البنك يفضل التعامل مع هذا النوع اكثر من غيره وتربطهم علاقة خاصة بهم، لذلك يمنحهم البنك اولوية خاصة في كل الخدمات التي يقدمها ؛

3- تصنيف الزبائن :

توجد عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف زبائن المؤسسة وتحديدهم بدقة من أجل إعطاء الفرصة لرجل التسويق لتركيز جهوده وتوجيه التعامل مع الزبائن بشكل فردي *personnalisé*.

أ- **التصنيف على أساس الخصائص الشخصية :**

أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها الزبون وهي :

● **الزبون العاطفي** : هذا الزبون يتصرف وفق عواطفه فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.

● **الزبون الرشيد**: على عكس الزبون العاطفي ، قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك .

- **الزبون الودود** : يعتبر من الزبائن المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع يحاول دائما دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع .
 - **الزبون الانفعالي** : يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات شراء عشوائية.
 - **الزبون الهادئ** : يتميز الزبون الهادئ بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
 - **الزبون الخجول** : هذا الزبون لا يعبر عن رأيه ، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة. يعتبر هذا التصنيف ذو أهمية بالغة في توجيه أعمال واستراتيجيات رجل البيع في التعامل مع زبائنه.
- وهناك تصنيف آخر حسب الخصائص الشخصية يوضح عشرة انماط من الزبائن كما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 12: انماط الزبون

نمط الزبون	صفاته الشخصية	طرق تعامله
زبون سلبي Passive Customer	يتصف الزبون هنا بالخجل والمزاجية . كثرة الاسئلة ورغبته في الاصغاء بانتباه ويقظة. البطء في اتخاذ القرارات. اعطاء الردود للأسئلة التي تطرح .	الصبر ومحاولة الوصول الى الاسباب التي تؤدي الى عدم قدرته على اتخاذ القرار. مسايرته للوصول الى ما يحقق رغبته. ان لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه. يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته.
الزبون المتشكك Skeptical Customer	تصف هذا الزبون بنزعتة العميقة الى الشك وعدم الثقة. الهيمنة التهامية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له. صعوبة معرفة الشيء الذي يريده.	معرفة الاساس الذي يبني عليه شكله وعدم الثقة. عدم محاولته في ما يدعي ويقول. تكييف الحوار معه بطريقة تنزيل شكه وعدم ثقته.
الزبون المغرور المندفع Egotistical Customer	يبالغ في ادراكه لذاته وهو ما يولد لديه نزعات التميز والسيطرة. الغرور المفرط الذي يقوده دائما الى الشعور بالثقة . يتأثر بسهولة ولا يسأل كثيرا لشعوره بانته يعرف كل شئ	محاولة اثناء معاملته بسرعة . معاملته على انه شخص ذو اهمية كبيرة الابتعاد على الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف
الزبون المتردد Indecisive Customer	يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار بنفسه. يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. لا يتم اجابته بنعم او لا وإنما يوجل في قراره الى وقت آخر.	اشعاره بأن فرص الاختيار امامه محددة. اشعاره بأن الطريق الى الحلول البديلة مغلق.
الزبون الغضبان Angry Customer	تميزه بالغضب وإمكانية اثارته بسرعة. يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم صعوبة ارضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم	الادب والتحلي بالصبر في التعامل معه . استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول الى اسباب غضبه
الزبون المشاهد Just Booking Customer	يميل هذا الزبون الى التمتع في الاشياء وتفحصها لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق. لا يرغب ان يكون محل مراقبة او ملاحظة واذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل	ان يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون اشعاره بذلك تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المنظمة به هو الافضل
الزبون النزوي Srapjudgement Customer	يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة. تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة	تقديم النصيحة التي تساعده على الاختيار الصحيح . محاولة مساعدته لتجنبه الاخطاء. الطلب منه قراءة المعلومات جيدا قبل اتخاذ القرار
الزبون المفكر الصامت Silent Thinker	يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع اكثر مما يتكلم. يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ	استخدام الحقائق التي تساعده على الاختيار الصحيح. الحرص على اعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم.

الجدية في اسلوب الحوار المستخدم معه .	القرار الانسب .	Customer
محاولة مسابرة في ما يقول والثناء على ذلك . اظهار التقدير والاحترام لمعارفه.	متصف بأنه ايجابي النزعة نشيط يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين.	الزبون العنيد Dogmatic Customer
معاملته بحرص وحذر. التعبير عن الامتنان والتقدير والاقتراحات التي يقدمها.	يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثة الغير. يتصف بالفكاهة والدعابة.	الزبون الثرثار Talkative Customer

المصدر : علاء فرحان طالب، اميرة الجانبي، نفس المرجع السابق، ص ص: 75-77.

ب- التصنيف على أساس أهمية الزبون بالنسبة للمؤسسة:

لا يحتل كل زبائن المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها والأثر في ربحية المؤسسة وبناء على هذا المعيار يمكن أن نصنف زبائن المؤسسة إلى ثلاثة أصناف هي :

- **الزبون الاستراتيجي :** هو الزبون الأكثر مردودية ، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو علامة المؤسسة .

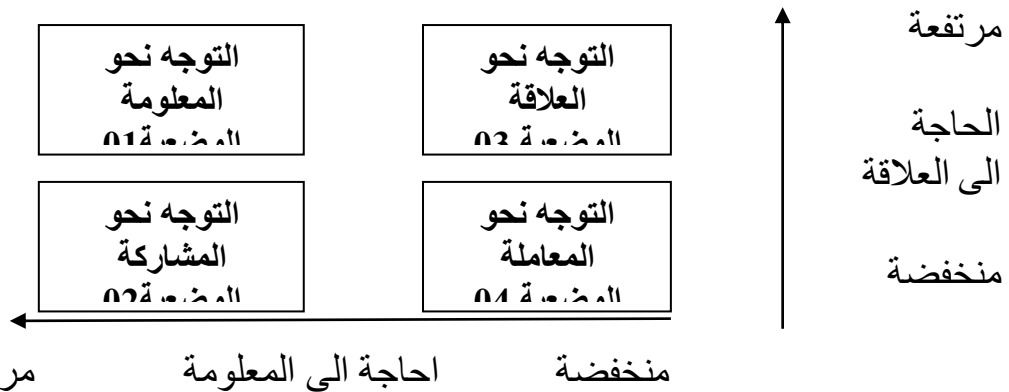
- **الزبون التكتيكي:** هذا النوع من الزبائن أقل مردودية لكنه يحتل مكانة مهمة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه إلى مستوى أحسن.
- **الزبون الروتيني :** هو زبون يتساوى احتمال استمراره في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه العلاقة، يعرف على أنه الزبون المشكل، بمعنى يمكن أن يمثل بالنسبة للمؤسسة فرصة أو تهديد.

ج- التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة :

تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط الزبون بالمؤسسة عدة أوجه، تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين أساسيين هما:

حاجة الزبون إلى العلاقات والحاجة إلى المعلومات كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم : 39 مصفوفة زبائن المؤسسة



المصدر: ريتشارد ويتلي، ديان هيمنان، ترجمة عبد الرحمن توفيق، الإدارة بالعملاء، مركز الخبرات المهنية القاهرة، مصر، 1988، ص: 259.

- **الوضعية الأولى :** الزبون المدرج ضمن هذه الوضعية يعرف على أنه زبون مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ، يتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة في المشروع.

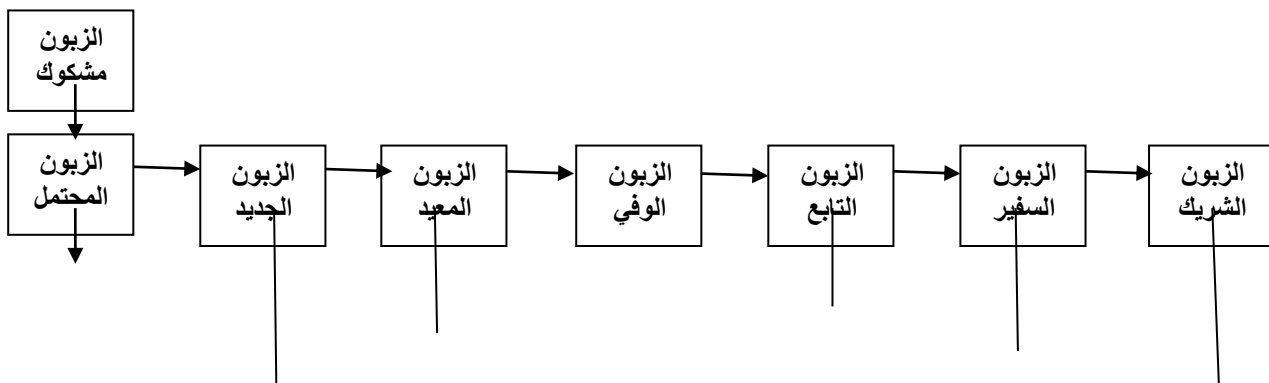
- **الوضعية الثانية :** هنا نجد الزبائن الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراءها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات ، يتسم الزبون الباحث عن المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم .
- **الوضعية الثالثة :** في هذه الحالة نجد الزبون الراغب في العلاقة ، هذا الزبون يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته وهي قادرة على تلبيةها و ستمكنه من الاستفادة من المعلومات التي تملكها، غالبا ما يكون الزبون الذي يبحث عن العلاقة هو زبون يفقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات .
- **الوضعية الرابعة :** الزبون الموجود في هذه الوضعية يترجم فكرة متطورة مفادها أن الزبون هو شريك للمؤسسة ، والزبون الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، تبرز مثل هذه العلاقات في مجال التعاملات الصناعية.
- د- **التصنيف على أساس العائد والنفقة :** يعتبر العائد والنفقة أو التكلفة متغيرين هامين في تحديد أهمية الزبون ومكانته في المؤسسة ويتضمن هذا التصنيف المجموعات الآتية :
 - زبائن يزيد عائدهم عن نفقاتهم، هم يمثلون مصدر ربحية المؤسسة، يجب أن تكثف هذه الأخيرة جهودها للاحتفاظ بهم.
 - زبائن يتساوى عائدهم ونفقاتهم هم زبائن فرصة يمكن استغلالها وتحسين عائدهم.
 - زبائن يقل عائدهم عن نفقاتهم ويشكلون عبئاً على المؤسسة ، إذ لم تستطع تحسين عائدهم يجب التخلي عنهم .

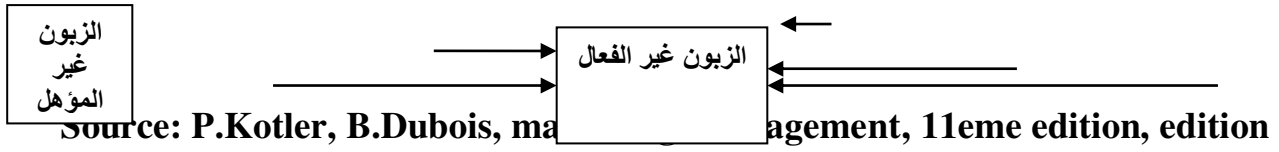
3- دورة حياة الزبون :

في التوجه بالزبون انتقل اهتمام الإدارة من دورة حياة المنتج إلى دورة حياة الزبون ، وتعرف دورة حياة الزبون على أنها الفترة التي تتراوح ما بين بداية تعامل الزبون مع منتجات المؤسسة من جمع المعلومات والتعرف عليها حتى الوصول إلى مرحلة الولاء أو التخلي النهائي عن منتجات المؤسسة ودورة حياة الزبون هي نموذج يصف علاقة الزبائن بالمنظمة ويوضح مرحل تطور هذه العلاقة، وكلما أنتقل الزبون من مرحلة إلى أخرى أصبحت العلاقة أكثر عمقاً وتعززت ثقة الزبون بالمنظمة من خلال قدرة المنظمة على تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات ورغبات الزبائن و تجسيدها في منتجات ذات قيمة و تحقق قيمة للزبون ،لذلك فان قاعدة الزبائن التي تمتلكها المنظمة يمكن أن تقسم إلى ثلاثة أجزاء على اساس مراحل دورة حيات الزبون ضمن المنظمة.

ويوضح الشكل المقابل مختلف المراحل التي يمر بها الزبون في علاقته مع المؤسسة :

الشكل رقم :40 مراحل تطور الزبون





يوضح الشكل السابق مجموعة من المراحل التي يمر بها الزبون إضافة إلى أنه يشير بأن التطور يمكن أن يتوقف في أي مرحلة من المراحل وهي :

أ- **الزبون المشكوك suspect** : كل الزبائن الموجودة في السوق يكونوا محل شك أو احتمال إمكانية تعاملهم مع المؤسسة .

ب- **الزبون المحتمل prospect** : تؤهل المؤسسة الزبون المشكوك لأن يكون زبون محتمل بتحفيزه ، فبعد عملية التشاور مع الذات أو المقربين يتجاوز الزبون مرحلة الشك ويظهر لديه احتمال أن يصبح زبون للمؤسسة ويمكن أن تنتهي دورة حياة هذا الزبون بمجرد بدايتها لأنه يصبح زبون غير مؤهل وبدون عائد .

ج- **الزبون الجديد Nouveau** : استقرار الزبون المحتمل على شراء منتج أو علامة المؤسسة للمرة الأولى يؤهله ليصبح ضمن قائمة زبائن المؤسسة الحاليين .

د- **الزبون المعيد répété** : بعد عملية الشراء الأولي يقوم الزبون بتقييم قرار الشراء، فيكون راضي عن المنتج ومستعد لتكرار عملية الشراء مرة أخرى.

ه- **الزبون الوفي fidél** : هو زبون يزداد مستوى الرضا لديه بعد كل عملية شراء ، هذا ما يولد لديه تعلق بالعلامة أو المؤسسة وبالتالي يصبح وظيفياً .

و- **الزبون التابع Adept** : تتطور حالة الولاء لدى الزبون لتمس كل منتجات أو علامات المؤسسة وبالتالي تعتبر حالة الولاء للعلامة أو المؤسسة أكثر تطوراً من الولاء للمنتج ، وعن هذه الحالة تتولد المرحلتين المقبلتين .

ز- **الزبون السفير ambassadeur** : هو زبون وظيفياً لا يكتفي بشراء منتجات وعلامات المؤسسة بل يصبح بمثابة أداة ترويجية في تحفيز الآخرين على شراء العلامة أو المنتج .

ح- **الزبون الشريك partenaire** : في هذه المرحلة المتطورة من دورة حياة الزبون يتولد لديه تعلق كبير بالعلامة أو المنتج و يصبح من الصعب تغييره بجعله يشعر بأنه طرف من الأطراف الأساسية في المؤسسة التي أثبتت استحقاتها لولائه.

إلا أن احتمال فقدان الزبون وتخليه عن المؤسسة يبقى قائماً في كل مرحلة من المراحل السابقة أو أن الزبون يصبح غير فعال ويحمل المؤسسة أكثر من العائد وبالتالي التخلي عنه يصبح حلاً وليس مشكلة.

وتسعى منظمات الأعمال إلى تكوين قاعدة بيانات للزبائن وتوسيعها من خلال تحديد مراحل دورة حياة الزبون، حيث أن احتياجات الزبون و آليات التوجه سوف تختلف باختلاف المرحلة التي يكون بها الزبون، لذلك أخذت المنظمات تبحث عن أدوات تمكنها من المحافظة على بقاء الزبائن لأطول فترة ممكنة ضمن دورة حياة الزبون، بسبب أن عملية الاحتفاظ أقل كلفة من عملية اكتساب الزبائن الجدد، وهنا يبرز تساؤل مهم ما هي الأدوات التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لتحقيق هذه الغاية ؟

إن هذه الأداة ومن منظور هذا البحث هي إدارة معرفة الزبون التي ستمكن منظمات الأعمال من الاحتفاظ بالزبائن لأطول فترة ممكنة و تكوين رأس مال الزبائن، الذي يعد من الموجودات الغير ملموسة وأحد عناصر رأس المال الفكري كما تم الإشارة اليه في الفصل الاول ومنظمات الأعمال اليوم تنظر إلى الزبائن على أنهم موجود يمكن أن يرتفع أو ينخفض وعليها أن تعزز من هذا الموجود والعمل على تعزيز دورة حيات الزبون يتحقق من خلال عمل نظام إدارة معرفة الزبون على استمرارية الاتصال و التفاعل بين المنظمة وزبائنها.

3-العوامل المؤثرة في سلوك الزبون: يتأثر الزبون عند شراء المنتج أو الخدمة بمجموعتين

من العوامل وهي

أ-العوامل النفسية :

● **الدوافع والحاجات:** يمكن تعريف الدوافع بأنها القوة المحركة الكامنة في الأفراد ، والتي تدفعهم للسلوك

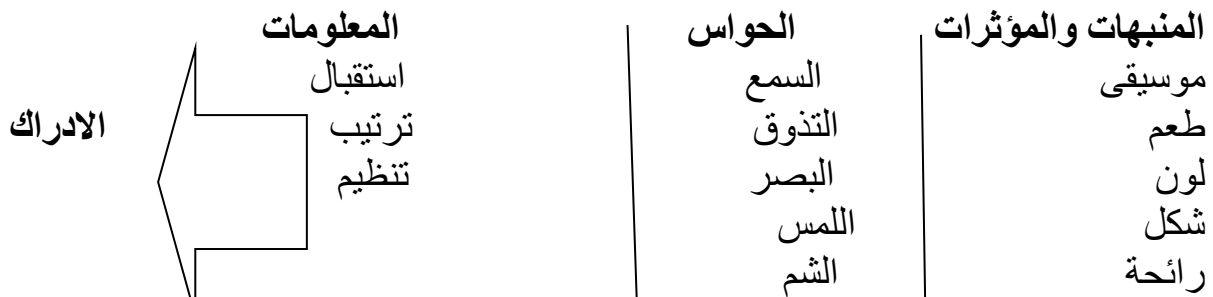
باتجاه معين، وتتولد هذه القوة الدافعة نتيجة تلاقي وانسجام المنبهات التي يتعرض لها الأفراد مع الحاجات الكامنة لديهم، والتي تؤدي بهم حالات من التوتر تدفعهم الى محاولة إتباع كل الأنشطة الممكنة الهادفة إلى إشباع حاجاتهم ورغباتهم . كما أن الأهداف التي يحددها لأنفسهم يجب ان تتفق مع قدراتهم ومواردهم، وقد تكون نتاج تفكير مستمر من قبلهم أو نصائح وإرشادات يتم تقديمها من قبل الجماعات المرجعية المحيطة بهم والمؤثرة عليهم والمقبولة منهم.

وبناء على ذلك فالدوافع تعبر عن إحساس داخلي عند الفرد بوجود حاجة غير مشبعة فيتولد عنده طاقة داخلية تحركه وتدفعه نحو الهدف بغية إشباع هذه الحاجة ولا يوجد هناك اتفاق عام وقاطع حول تقسيم الحاجات الإنسانية ، ولعل أهم النظريات التي تناولت مفهوم الحاجات هي نظرية ماسلو Maslow حيث يرى أن هناك خمس مستويات من الحاجات البشرية التي تأخذ ترتيبها شكلا هرميا وإذا ما نظرنا إلى حاجة الفرد أو مجموعة حاجاته اتجاه الخدمات البنكية، فإن من الصعب أن تقع هذه الحاجات ضمن مجموعة من هذه المجموعات ، وذلك للاختلاف الحاصل في طبيعة الفرد وإمكاناته فالحاجة إلى طعام لا يختلف فيها اثنان ، ولكن اعتبارات الأمان قد تظهر في جانب الخدمات، فقد يلجأ الفرد للتعامل مع البنوك أملا في المحافظة على أموال من السرقة أو الضياع ، وقد يأخذ جانب الأمان شعارا في كثير من الحالات عند العديد من البنوك، واعتبارات عديدة أخرى كلها تدخل في جانب الأمان عند الفرد والتي قد تولد لديه الدوافع للتعامل مع البنك والمحافظة على أمواله.

وتعتبر الدوافع القوة التي تدفع الفرد للتصرف، فهي تعطيه الطاقة وتوجه سلوكه، والدوافع تصنف عادة إلى دوافع عاطفية أو انفعالية وأخرى عقلانية، فالعاطفية تظهر في جوانب تتعلق بحب الظهور والتباهي والتسلية وغيرها من الاعتبارات التي لا تجد لها المكانة في الخدمات البنكية، بل العكس فإن الأفراد غالبا ما يميلون إلى عدم الإفصاح عن أرصدهم وتعاملاتهم البنكية، ما يجعل هذا العامل معطلا في الخدمات البنكية، بينما تأخذ الدوافع العقلانية مكانتها في تحقيق المزايا والمكاسب التي تعد بالفائدة أو عدم الفائدة من التعامل في الخدمات البنكية، وما يمكن أن تتركه من أثر على عمل الفرد ونشاطه جراء استخدام الخدمة البنكية المتاحة في البنوك.

- **الادراك : (Perception):** الادراك هو العملية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للأشياء الموجودة في عالمه المحيط به عن طريق حواسه الخمس و بحدود العمل التسويقي، فإن المسوق عليه ان يفعل الشيء الكثير بهدف اثارة انتباه اكبر عدد ممكن من الزبائن وذلك من خلال العديد من الوسائل كأسلوب عرض البضائع، اسلوب الاعلان، الديكور الخارجي للمنظمة ويمثل الادراك في التسويق عملية استقبال، تنقية، تنظيم وتفسير المؤثرات التسويقية والبيئية من طرف المستهلك عن طريق الحواس الخمس كما هو موضح في الشكل التالي .

الشكل رقم :41 المؤثرات التسويقية والبيئية من طرف المستهلك عن طريق الحواس الخمس



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، يوسف ردينة عثمان، سلوك المستهلك مدخل كمي و تحليلي، الطبعة الثانية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1998، ص:137.

- **المعتقدات والاتجاهات: (Belief and Attitude) :** المعتقد هو توصيف الفكرة التي يحملها الفرد عن شيء ما، اما الاتجاه فيشير الى الموقف او التقييم الثابت لدى الزبون والذي يكون ايجابا او سلبا نحو منتج او خدمة معينة، والمنظمات التسويقية عليها ان تضع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات الزبائن لا ان تعمل على تغيير اتجاهاتهم نحو السلع التي تتعامل بها والاتجاهات من وجهة نظر التسويق هي تعبير عن المشاعر الداخلية لدى الأفراد و التي تعكس أو تكشف فيما إذا كان لديهم ميول إيجابية أو سلبية نحو شيء معين أو سلعة معينة، يجب التركيز على مضمون الاتجاه من خلال رؤية استراتيجية مستقبلية تأخذ بعين الاعتبار مصالح الزبون القادر على تحويل موضوع الاتجاه إلى سلوك حضاري له تداعياته الإيجابية على الزبائن المستهدفين في الأسواق في كل وقت، يعتبر فهم تشكيل الاتجاه أمر ضروري و مهم جدا، بالنسبة لرجال التسويق وضع و صياغة استراتيجياتهم التسويقية، لأنه من غير المعقول أن يتم إنجاز هذا الطرح في غياب انعدام الفهم أو حتى الفهم الخاطئ لكيفية تكوين اتجاه الزبائن اللذين لأجلهم ستقدم الخدمة أو السلعة ، ولعل هذا الأمر يتم من خلال تحديد الكيفية التي يتم من خلالها تعلم الاتجاهات من قبل الزبائن ، مصادر التأثير المستخدمة من قبل المعنيين في هذا المجال.
- **التعلم: (Learning):** هو التغيرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة عن الخبرات السابقة المتراكمة لديه أي ان الزبون يتعامل مع بيئة تسويقية خلال فترة حياته اليومية ويكتسب من كل حالة الخبرة التي اكتسبها.

من وجهة نظر رجال التسويق فإن التعلم يعني : "كافة الإجراءات و العمليات المستمرة و المنظمة و المقصودة و غير المقصودة لإعطاء أو إكساب الأفراد المعرفة و المعلومات التي يحتاجونها عند شراء ما هو مطروح من أفكار، مفاهيم، سلع أو خدمات و كذا تعديل أفكارهم و معتقداتهم و أنماطهم السلوكية نحو هذا الشراء أو ذلك، وقد ظهرت عدة نظريات لتفسير عملية التعلم بالنسبة للفرد لعل أهمها النظريات المعرفية والتي تضم نظرية الهيكلية، نظرية التعلم الاعتباطي، نظرية التعلم بالإشارات، ونظرية التعلم الكامن. وتحاول كل هذه النظريات توضيح فكرة أن سلوك الفرد يكون موجها نحو هدف معين، لذلك فإن التعلم يتم تحت تأثير الإدراك، المعرفة والخبرة.

ب-العوامل الشخصية: (Personal Factors):

العمر: (Age): يشتري الزبون في حياته العديد من السلع والخدمات تختلف تبعاً إلى المرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقد مناسباً له، وعلى المنظمة أن تتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى ويمكن توضيح الفئات العمرية كما هو آتي :

- مرحلة الطفولة 0-10 سنوات؛
- مرحلة المراهقة 11-15 سنة؛
- مرحلة الشباب 16-30؛
- مرحلة الكبار 31-59؛
- مرحلة الشيخوخة 60 فما فوق.

● **المنصب او الوظيفة: (Occupation):** تشير إلى أن الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثيرها على نوعية السلع والخدمات التي يقوم بشرائها وطبيعة العمل، لذلك تهتم إدارة التسويق عند تحديد أسواقها المستهدفة بمعرفة الوظائف المختلفة لأعضاء قطاعات السوق.

● **نمط الحياة : (Life Style):** يشير إلى أن الأفراد يمكن أن يشتركوا في ذات الثقافة الاجتماعية والوظيفة ولكنهم قد يختلفون في أنماط حياتهم. ونمط الحياة الفردي يمكن إرجاعه إلى معيشة الفرد في العالم المحيط به والأنشطة المختلفة التي يقوم بها واهتماماته وآرائه، فنمط الحياة لا يمكن أن يفسر طبيعة الفرد آكل وتفاعله مع البيئة المحيطة به، وعليه فإن المسوقين يبحثون في العلاقة القائمة بين الخدمات والمنتجات وأنماط الحياة لهذه المجتمعات.

● **الشخصية: (Personality):** تشير إلى الخصائص النفسية المميزة التي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتماشى مع البيئة الخاصة له وتعتبر الشخصية أحد المتغيرات المفيدة في تحليل سلوك الزبون، حيث يمكن أن يقسم أو يصنف الزبائن حسب أنواع الشخصية التي يتميزون بها وفي هذا الصدد يمكن إيجاد علاقات الارتباط (Correlations) يبين تلك الأنواع من الشخصيات وقرارات اختيار بعض المنتجات أو العلامات التجارية بحيث يمكن للقائمين على التسويق الاستفادة من السمات المختلفة لشخصية الزبون في تحديد الخدمات والمنتجات والعلامات التي يقوم بشرائها .

ج-العوامل الثقافية: (Cultural Factors):

تعتبر الثقافة بمفهومها العام من أكثر العوامل المؤثرة على سلوك الزبون وهي من المحددات الرئيسية لرغبات وسلوك الزبون بينما نجد المخلوقات الأقل موجهة في سلوكها بالغرائر

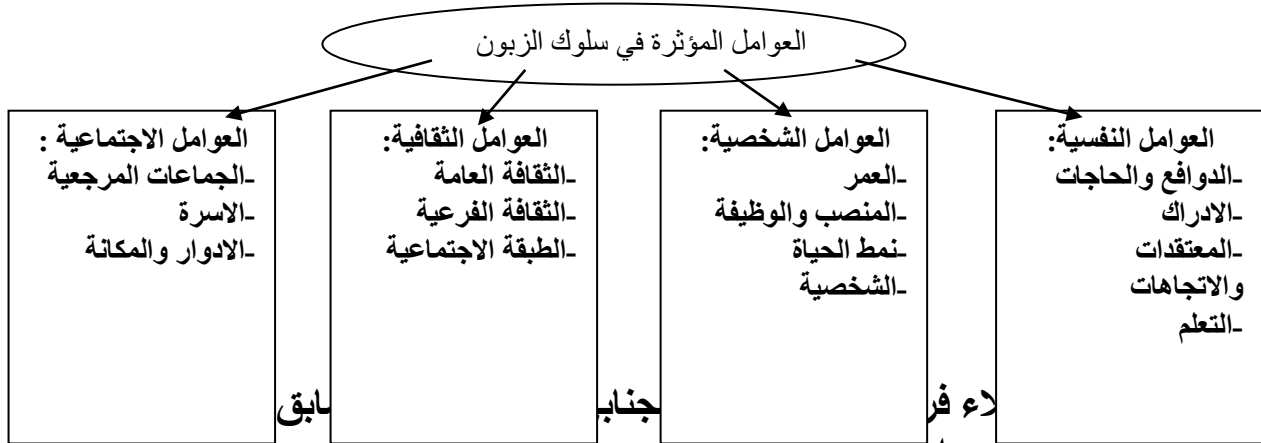
فالسلك الانساني يوجه بدرجة كبيرة بالتعلم والاكتساب وتتضمن العوامل الثقافية ما يأتي:

الثقافة العامة، الثقافة الفرعية، الطبقة الاجتماعية. وبقدر تعلق الامر في الجانب التسويقي فإن العوامل الثقافية تقيد السلوك الشرائي للمنتجات والخدمات وسلوك التعامل مع المتاجر.

د- العوامل الاجتماعية: (Social Factors)

يتأثر سلوك الزبون بالعوامل الاجتماعية مثل الجماعات المرجعية والأسرة والأدوار المكانية الاجتماعية وتشير الجماعات المرجعية الى الجماعات التي ينتمي اليها الزبون او يطمح في الانتماء اليها من خلال المعلومات التي تزوده بها والضغوط التي تمارسها عليه وتشير العائلة الى المجموعة الاولى التي يتصل بها الفرد وبشكل مستمر ايضا، مما يعني أن الزبون سيؤثر ويتأثر بالعائلة المحيطة به في قرارات الشراء المتخذة، اما الادوار والمكانة (Roles Statuses) فتشير الى موقع الفرد الذي يتحدد بالدور والمكانة التي يمثلها والمكانة التي يمثلها في هذه المجموعات وكل دور يحمل مكانة تعكس الاحترام والتقدير العام المرتبط به في المجتمع لذلك نجد الناس يختارون المنتجات والخدمات التي تناسب مكانتهم الاجتماعية. والشكل التالي يوضح هاته العوامل :

الشكل رقم: 42 العوامل المؤثرة في سلوك الزبون



المطلب الثاني: مفهوم ادارة معرفة الزبون

اولا: تعريفها: تقوم ادارة معرفة الزبون على أساس تقوية قدرات المنظمات لتكوين علاقة مستديمة ومربحة مع الزبائن، وذلك من خلال مشاركة وتكامل المعلومات والتي تؤدي إلى إحداث تفاعل بين المنظمات وزبائنها لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم كما يريدون، ومعرفة الزبون تتكون من مجالين مختلفين من المعرفة هما: المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المواضيع المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي لديه اهتمامات بشرائها، والمعرفة التي يجب أن تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في اتخاذ القرارات الشرائية. ولقد تباينت آراء الباحثين حول مفهوم ادارة معرفة الزبون فكل قدم تعريفا لها حسب توجهاته واهتماماته الفكرية لذلك سنقدم مجموعة من التعاريف :

1-ادارة المعرفة الزبون (Customer Knowledge Management) هي عملية للمساعدة في دمج إدارة علاقات العملاء و إدارة المعرفة في الواقع (Gibbert ، 2002)، ونقل إدارة عمليات إدارة المعرفة (معرفة العملاء) من الأهداف النظرية الى أهداف تطبيقية حيث يساعد هذا الدمج المنظمة في خلق فرصة لاستخدام العملاء المنظمة كشريك لخلق القيمة لها، ادارة

المعرفة هي عملية استراتيجية للمنظمات المتفوقة لأنها تستخدمها لتخفيف من المستقبل السلبي للزبائن الناجم عن منتجاتها او خدماتها، و تجعل منهم شركاء ذوي معرفة قوية (Paquette, 2006)، مديري معرفة العملاء على عكس مديري علاقات العملاء لا يحاولون الابقاء على الزبائن الحاليين، لكنها تركز على العمل مع زبائن جدد في بيئة جديدة تماما .

2- وعرفها (Geib, Kolbe & Brenner, 2004) بأنها المعرفة التي تم جمعها من نقاط التفاعل مع الزبائن والتي تساهم في دعم فعالية، وكفاءة العمليات التجارية.

3- كما أشار الباحثان (Laudon, & Laudon, 2007) إن إدارة المعرفة بالزبون هي العمليات المنهجية التي توفر المعرفة عن الزبون واتاحتها في المنظمة، من خلال توفير البيانات ونشر المعارف والمعلومات فيها وادركها (Drucker, & Drucker, 2007) بأنها عملية مستمرة لتوليد، ونشر واستخدام المعرفة بالزبائن داخل المنظمة وبين المنظمة وزبائنها، وهذه الإدارة تلعب دورا جوهريا في تحقيق الميزة التنافسية.

4- ادارة معرفة الزبون بالمنظور التسويقي بانها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الافراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، كما يمكن ان يشار الى انها احدي مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة في سبيل تطوير الاداء والابداع في المنتجات والخدمات .

5- ادارة معرفة الزبون هي التطبيق لإدارة المعرفة (KM) الادوات والتقنيات لدعم تبادل المعرفة بين المنظمة وزبائنها مما يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات المناسبة .

6- يمكن تعريف ادارة معرفة الزبون وفقا لأربعة مداخل هي :

- **مدخل العمليات:** يركز هذا المدخل على تعريف ادارة معرفة الزبون على انها مجموعة عمليات تقوم بها المنظمة لتغيير موقف زبائنها من استلام المنتجات او الخدمة الى تمكينهم كمشاركين في المعرفة الخاصة بهذه المنتجات او الخدمات وعرفت بانها عمليات تكامل بين التكنولوجيا المساندة المنظمة لفهم زبائنهم بالاضافة الى خدمتهم والتعلم منهم، كما نعرف بكونها عمليات تقنية يجب ان تنفذ بطريقة فعالة وطرق كلفة مختصرة تدعم الافراد والعمليات والزبائن وانجاز هذه الاهداف وفقا لمدخل نظمي لاستخلاص ومعالجة ونشر المعرفة عن الزبائن وعرفت ضمن هذا المدخل ايضا من بانها عمليات توظفها المنظمة لإدارة وتحقيق واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة الزبون و، وهي بهذا تعكس عمل جماعي مع الزبائن لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة وهذه المعرفة الجديدة مفتاح لقابلية المنظمة على الابداع وتنعكس على وظيفة البحث والتطوير فيها وزيادة قابليتها على تعميم وتحسين منتجات وخدمات جديدة .

- **مدخل التفاعل:** يركز هذا المدخل على ان ادارة معرفة الزبون عبارة عن تفاعل بين المنظمة وزبائنهم وعرفت على اساس هذا المدخل بانها تفاعل الزبون مع المنظمة وما يتمخض من هذا التفاعل على معرفة من وعن ذلك الزبون انه تفاعل يحقق معلومات تساهم في الفهم المشترك المتبادل بين المنظمة والزبون.

- **مدخل العمل الجماعي:** يؤكد هذا المدخل على التعاون بين الزبون والمنظمة وبما يقضي الى تحقيق مكاسب لكلا الطرفين فقد عرفت بانها عمل جماعي ينتج عنه شكل من المعلومات ذات القيمة والتي تستخدم في صنع القرارات وتحديد النشاطات في المنظمة

وفقا لمتطلبات الزبون وهي الخطوة الاولى التي توفر ادارة افضل لتفاعلات مربحة بين الجانبين والتعلم حول الحاجات الزبون من خلال قنوات متعددة.

- **مدخل زيادة المعرفة:** يؤكد هذا المدخل على ان ادارة معرفة الزبون هي جزء من معرفة اشمل هي معرفة المنظمة ككل وهي اضافة او نظام فرعي ضمن نظام اشمل حيث تشمل الحصول على نشر وتوزيع المعرفة الكامنة لدى الزبائن عن المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وعرفت بأنها المعرفة المشتقة من خلال العمليات التفاعلية بين الزبائن والعاملين في المنظمة يلاحظ من هذه المداخل والتعاريف منها ما ركز على غايات هذا المعرفة المتمثل في تحسين المنتجات والخدمات ومنها ما ركز على الوسائل (مدخل العمليات والتفاعلات) ومنها ما ركز على طبيعتها (مدخل زيادة المعرفة) في حين ركز المدخل الاخر على الطبيعة الانسانية لهذه المعرفة والمتمثل بالعمل الجماعي هو مفهوم شامل يضم هذه المداخل مجتمعة.

يستنتج من هذا التعريف والمداخل المختلفة ان إدارة معرفة الزبون تهدف الى زيادة قابلية الإدارة للاقتراب من الزبون مما يعكس الحاجة الى تطوير وتنمية مهارات وقدرات إدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية بالإضافة الى زيادة

تعرف المنظمة على بيئتها الخارجية والتكيف معها وتحديد اتجاهات ومعرفة المطلوبة. وعليه فإن الباحث يرى ان ادارة معرفة الزبون تدور حول الحصول، مشاركة و توسيع المعرفة الكامنة لدى الزبون لمنفعة كل من المنظمة و الزبون، اي أنها عملية مستمرة تولد، تنشر وتستخدم معرفة الزبون ضمن المنظمة وبين المنظمة و زبائنها.

ثانيا: اهمية ادارة معرفة الزبون :

عموما إدارة المعرفة الزبائن هي مزيج من إدارة علاقات الزبائن وإدارة المعرفة و استراتيجية ملائمة لاكتساب المعرفة من العملاء و تقديم الأفضل و معرفة الأكثر واهمية ادارة معرفة الزبون يمكن تلخيصها يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- خلق التواصل السليم مع الزبائن و اكتساب المعرفة الحيوية الشركة من له
- تلخيص و توثيق المعارف وتوزيعها بين الموظفين الآخرين
- نقل هذه المعرفة إلى الطبقات العليا من التنظيم لاتخاذ القرارات اللاحقة على منتجات و خدمات مصممة خصيصا لاحتياجات الزبائن .

- ترجمة هذه المعرفة إلى الزبائن من خلال تقديم منتجات والخدمات وفقا لمتطلباتهم.

كما قد تبرز اهمية ادارة معرفة الزبون كالآتي :

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، اذ أنها تسهم في ان تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الامد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم ان ادارة معرفة الزبون تسهم في:

- الاصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة أبية عندما يتم جمعها من قبل منظمات الاعمال .

- هذه العملية هي سلاح ذو بعدين، لأن التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن ايضا يستفيدون من آراء ومبادرات تصل اليهم من خلال رجال البيع .
- تلبية حاجات الزبون من خلال الاصغاء اليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة او المنتج، اذ ان المنظمة التي تملك الفهم الافضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه .

ثالثا :اهداف ادارة معرفة الزبون :

حدد (Gronross,1994,347)النتائج الجوهرية لإدارة معرفة الزبون في دعم القدرة الاستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز، اذ أشار إلى أنها تسهم في ان تتعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الامد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم. وأكدت الدراسات على اسباب اهتمام المنظمات بتبني إدارة معرفة الزبون ومنها أنظمة المعلومات وتحديد القيمة الكلية للزبون والمنافسة و تزايد اهتمام قطاع الخدمات بالتفاعل مع الزبون فيما يرى اضافة الى توليد القيمة

(Barnes et al,2003)،فيما يرى(Kok et Vanzyl,2002) أن ادارة معرفة الزبون تسهم في الاصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون اثناء التعامل مع المنظمة وان التفاعل بين الزبائن والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها فإن الزبائن ايضا يستفيدون من آراء ومبادرات المنظمة واخي ا ر تلبية حاجات الزبون من خلال الاصغاء اليه وإعطائه المعرفة التي ستسرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمنظمة، وسوف تحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة او المنتج، اذ ان المنظمة التي تملك الفهم الافضل لتوقعات وحاجات الزبائن ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه فيما أشار (Murillo et Annabi,2002) إلى ان ادارة معرفة الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات، تحسين خدمات الزبون، تحقيق رضا الزبون، زيادة المبيعات ومعرفة حاجات الزبون المتجددة. بينما يميز(Gebert et al,2002) بين أربعة أهداف منظورة بإدارة معرفة الزبون :شفافية المعرفة (Knowledge Transparency)،نشر المعرفة (Knowledge Dissemination)تطوير المعرفة(Knowledge Development) وكفاءة المعرفة(Knowledge Efficiency)، اذ تعتمد كفاءة المعرفة على المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة الزبون، وبين الباحثون أن إدارة معرفة الزبون تتطلب أن تقوم المنظمات بمجموعة كبيرة من أنشطة خلق المعرفة بما فيها اكتساب المعرفة وامتلاكها وتخزينها وتطويرها، وبعد ذلك فإن المنظمات يجب أن تكون قادرة على استيعاب هذه المعرفة ونشرها عبر الوحدات التنظيمية وتكاملها مع أنشطة العمل اليومي من أجل تحقيق القيمة العالية.

رابعا :مداخل ادارة معرفة الزبون :اقترح (Michael Gibbert)خمسة مداخل لإدارة معرفة الزبون كما سيتم توضيحه في الجدول التالي: الجدول رقم :13 مداخل لإدارة معرفة عند (Michael Gibbert)

الملكية الذهنية	جماعات الابتكار	التعلم المشترك	التعلم المشترك على اساس الفريق	الدمج بين الزبون والمنتج	المدخل الصيغة
مساهمة الزبون الملموسة	تحديد مهام، خبراء المحترفين	ابتكار خدمات ومنتجات جديدة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	تطوير مساعدات وارباح ملموسة	التركيز
برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي	افضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	عرض للأفكار واحتضان الزبون	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغيير النظامي	خدمات ومنتجات متطورة وارباح ناتجة	الاهداف
برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي	افضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	عرض للأفكار واحتضان الزبون	فريق عمل لتعزيز، تطوير القضية وبرامج نوعية	مؤسسة ما قبل التعاون وما بعد الانتاج	العمليات
انظمة توفير مجموعة IP	انظمة الخبراء، انظمة توفير مجالات العمل المشتركة	انظمة دعم الافكار	انظمة مشاركة المعرفة، الانظمة الرقمية زيادة الزبائن كفريق	تخطيط، انظمة توفير السيطرة والقرار	الانظمة
IP الجديدة قيمة تأثير ROT على انظمة الربح الجديدة	السلوك ومنهجية القرار ومعدل النتائج المرتبطة	الانتاج والعمليات الجديدة ونجاح الزبون	انتاجية الانظمة النوعية ونجاح الزبون	الفاعلية والكفاءة، قناعة الزبون والنجاح	مقاييس الاداء
Skandia	Microsoft, Sonyebay, Holcin	Silicon Graphes, Ryder	Amazon, Comxerox, Holicmmett, Iertoledo	Quicken, Ikea	امثلة عن الحالة
عالية نسبيا	عالية نسبيا	واطنة نسبيا	واطنة الى عالية	واطنة نسبيا	كثافة او قوة التفاعل
صريحة اكثر	ضمنية اكثر	ضمنية اكثر	صريحة ضمنية	معرفة صريحة اكثر	نوع المعرفة

Source: Michael Gibbert, **Five Styles of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Put Them Into Action**, European Management Journal Vol. 20. No. 5, p:08. www.archive ouverte unige.ch (consulté le:06/06/2016)

وفيما يلي شرح لتلك المداخل:

- **الدمج بين الزبون والمنتج: Prosumerism** استعمل (Alvin Toffler) للمرة الاولى تعبير (Prosumen) للإشارة الى ان الزبون يمكن ان يؤدي الدور المزدوج لكل من المنتج والزبون، فهو الوسيلة التي يتم بها مشاطرة المعرفة مع الزبون، والتي تعبر عن نفسها في نماذج الدور وقوانين النشاط الداخلي.
- تعد طريقة (IKEA) تفهما للزبون بطريقة التعاون المتبادل وتدور حول كيفية اعادة وتوزيع وتخصيص الارباح والنشاطات بين المنتج والزبون وفي هذه الطريقة تقوم عملية ادارة معرفة الزبون بتحويل الزبون إلى خالق قيمة مشترك او متبادل، مانحة اياه الامكانيات والكفاءة وفرص الاستفادة انها تحرر الزبون من ارضية المعلومات القديمة المتراكمة عن

طريق تحفيزه بأفكار خلق القيمة ذات النهاية المحدودة، وهكذا تؤثر في التعاون المتبادل والقيم الجديد المشتركة (Toffler, 1980, 74).

● **التعلم المشترك على اساس الفريق: Team – Based Co – Learning**: طريقة عرض منظمة

(Amazon) لنفسها قد عملت على خلق مجموعة جديدة كاملة من سلسلة القيم المشكلة على اساس الفريق (نظامية) لعلاقات التعليم المستفيدة من معرفة زبائنها وعلى سبيل المثال، ان العلاقات والأواصر مع الزبون وأدائهم التعليمي قد ترى أن منظمة (Amazon) لم تعد مجرد مخزن كسب بل قناة صحفية مهمة بالنسبة لمدى خدماتها الواسعة والتي يقدم الكثير منها من خلال منظمات منفصلة عنها الا انها مرتبطة بها نظاميا ،ومن خلال معرفة الزبون النظامية وتفاعل التعلم المشترك تحولت هوية منظمات الاصلية (Amazon) فأصبحت تضم علاقات جديدة لأنظمة سلسلة او تتابع القيمة (Baker,2000,11).

● **الابداع المتبادل(والمشترك):(Mutual Innovation)** : في السبعينات وجد (Eric Vonhippel) ان معظم ابداعات الانتاج لا تأتي من داخل المنظمة التي تنتج او تقدم المنتج بل من جهة مستخدمي المنتج.

مؤخرا اقترح (Thomke&Hippel,2002,5) طرقا ووسائل يمكن للزبون من خلالها ان يصبح مخترعا مشتركا ومطورا مشتركا للمنتجات والخدمات .

ومثال على ذلك منظمات (GE), (General Mill) اصبحت افضل زبائن (Silicon Graphics) في صناعة السينما ومصدرا مهما للأفكار الجديدة والإبداعات اذ قامت (Silicon Graphics) بإرسال افضل الاشخاص لديها من (R D) الى هوليود ليتعلموا في اول الامر ما قد يحتاجه اكثر مستخدمي خدماتها ومنتجاتها ببراعة في المستقبل، اذ ان معظم الانجازات هي من الدمج المشترك والمتقارب للممارسات والابتكار (Wilkestron,1996,16).

● **جماعات الابتكار:(Communities of Creation)** :تنعكس جماعات الابتكار كأسلوب من اساليب ادارة معرفة الزبون من خلال عمليات وضع مجاميع الزبائن ذوي المعرفة والذين يتفاعلون مع المنظمة فقط بل وبشكل مهم مع بعضهم البعض (Sawhney, 2000,24).

وكما هو الحال مع جماعات التطبيق، فإن جماعات الابتكار هي مجاميع من الاشخاص الذين يعملون مع بعض لفترات طويلة اولا، ولهم اهتمامات المواضيع العامة ثانيا، ويرغبون بالاشتراك في الابتكار ومشاطرة المعرفة.

على غير ما هو الحال مع جماعات التطبيق والممارسة التقليدية، تتطلب تجمعات الابتكار حدودا وليس وظيفة لخلق معرفة وقيمة مشتركة في عمليات تطوير برامجيات الحاسب، واذ استندت كل من (Netseape & Microft) إلى المطبوعات المجانية لمنتجات (Beta) للاستخدام، الاختيار، التعليق والإبلاغ او ارسال التقارير ليس فقط لصالح المنظمة بل وبين مجتمع المستخدمين ذاته (Mintzberg,1999,30).

قامت شركتا (Sony & Dana Sonic) في سوق استهلاك الالكترونيات بنصب محلات الهوائيات في مواقع مثل مراكز التسوق والمطارات التي تتطلب تردد الزبائن حيث توضع او تعرض النماذج الاصلية للمنتجات، اذ بإمكان الزبائن تجربة المنتج

واختياره والحديث مع بعضهم البعض، ويتواجد مهندسو التطوير ومديرو الانتاج للتحدث مع الزبائن ويحصلون على المعلومات الاولية عن رد فعل الزبائن وما يرغبون حقا بتحقيقه (Sawhney,200,50).

● **الملكية الذهنية المشتركة: (Join tip Ownership):** من الممكن ان يكون اسلوب ادارة معرفة الزبون هو الاكثر تداخلا بين الزبون والمنظمة اذ يكون شعار المنظمة (مملوكا) من قبل زبائنها، ولطالما نظرت شركتا

(Scandia Insurance) للتأمين والضمان (KF) (Kcooperativa Forbundet) السويديتان الى نفسيهما على انهما اعمالا يمتلكها الزبائن انفسهم أي انهما تعملان لاجل وبسبب زبائنها. ولهذا فإن الملكيات الذهنية لا تكمن في المنظمة بل انهما مملوكة (جزئيا) للزبائن وقد مكنت هذه الصيغة او المعادلة شركة (KF) لاحراز انجازات جديدة بالملاحظة وعلى مدة طويلة، اصبحت رائدة في مجال تثقيف الزبون وحركة الزبون من خلال ملكيه المعرفة المشتركة وتطورها المستمر (Daven Port & Pursak,1983,3).

المطلب الثالث نماذج وابعاد ادارة معرفة الزبون :

اولا : نماذج ادارة معرفة الزبون :

1- نموذج (Annabi & Muri,2002,1) ويتكون من اربعة مراحل :

● **الايحاء بالمعرفة: Knowledge Revealing:** في هذه المرحلة فان تفاعل رجال البيع مع الزبون معا وجه لوجه يشجع الزبون ومن خلال هذا التفاعل يتم جذب الزبون اكثر من خلال القاء الاسئلة ويلعب الاصغاء هنا دورا كبيرا في الحصول على المعلومات ومن بين هاته المعلومات :

-تفضيلات الزبون حول المنتج او الخدمة، لون، حجم...الخ؛

-اتجاهات الصناعة في نفس المنتج مقارنة مع المنتجات الاخرى؛

-معرفة اسباب الشراء؛

-الخصائص الفنية للمنتج؛

● **تصنيف المعرفة: Knowledge Storing:** في هذه المرحلة فان رجال البيع يقومون بصناعة خارطة لحاجات المستخدم ويحدد نوع المعرفة التي تفيد في وضع الخارطة وابعاد المعارف الاخرى كتلك المتعلقة بالمشاكل العامة، الصيانة، سجلات الجودة، المنتجات التنافسية، الخيارات، وذلك لتساعد في اتخاذ القرار.

● **تحديد هيكل المعرفة: knowledge leveling** وفي هذه المرحلة من التعامل فان الزبون يكون حصل على معلومات عن المنتج والخدمة والمنظمة والبائع حصل على خيارات الزبون وحاجاته ومن خلال هذا التفاعل فان خيارات الزبون والبائع قد تتغير في النهاية سيحصل البائع على فكرة واضحة ومتكاملة ومعدلة عن حاجات الزبون ومن المهم للزبون ان يكون قد حصل على معلومات عن المنظمة مما يجعله يكون عضوا مقيدا في المنظمة.

● **تسجيل المعرفة: knowledge Registration** وهنا يتم تسجيل المعرفة النهائية التي تم الحصول عليها في سجلات المنظمة وقواعد بياناتها وبهذا فهي تخدم جميع أقسام المنظمة

2- نموذج (Bueren,et al,2005,Gebbert,et al,2003): حيث طور الباحثون إطارا لإدارة معرفة الزبون يصنف الإطار ست عمليات رئيسة لإدارة علاقة الزبون، وأربع أدوات لإدارة المعرفة لدعم هذه العمليات المحددة، وقدم الباحثون حالات تطبيقية من صناعة الخدمات المالية تبين كفاءة إطار لإدارة معرفة الزبون وكيف يمكنه أن يساعد لاتخاذ القرارات الإدارية من خلال دعم إدارة المعرفة لعمليات إدارة علاقة الزبون.

3- نموذج (Ton su, et al, 2005): وهذا النموذج لإدارة معرفة الزبون الالكتروني **An Electronic**

CKM إذ يؤكد على وجود قناة اتصال ثنائية الاتجاه بين الزبون والمنظمة، هذا التفاعل مع الزبائن وإدارة معرفة الزبائن يؤسس للمنظمات استراتيجيات يمكنها من تطوير منتجات إبداعية جذابة أو تحسن خدماتها لكسب رضا عملائها، وعليه يرى الباحثون أن إدارة معرفة الزبون أمر حاسم لمشروع إبداع تطوير المنتج، ويقترح هيكل تصوري يؤهل نموذج إدارة معرفة الزبون بشكل الكتروني من خلال دمج تكنولوجيا المعلومات داخل نموذج إدارة معرفة الزبون **CKM** إذ يتضمن هذا النموذج كلا مما يلي:

-تحديد خصائص وفوائد المنتج؛

-تصنيف حاجات الزبائن؛

- تجزئة السوق لتحويل معرفة الزبون الضمنية إلى معرفة مصنفة **codified** ؛

- وضع إطار لحاجات ال زبائن ؛

-استخدام تقنية التقيب عن البيانات لتطبيق تجزئة السوق؛

ثانيا: ابعاد ادارة معرفة الزبون:

تتركز الابعاد المفاهيمية لإدارة معرفة الزبون في عدد من المحاور المرتبطة والمتكاملة التي تستهدف الانسجام بين المنظمة و زبائنها والتي تتمثل في الابعاد التالية :

1. المعرفة من الزبون (Knowledge From Customer): يعد الزبون فرصة استراتيجية للمنظمة للتعلم منه، فالمعرفة موجودة لدى الزبائن وما على المنظمة الا الحرص على الحصول عليها مثل تجاربهم مع المنظمات الاخرى، حاجاتهم، شعورهم اتجاه المنظمة، رايهم اتجاه التحسينات مما ساعد على تطوير استراتيجية فعالة لإنتاج خدمات ومنتجات تناسب تطلعات الزبائن.

ويمكن الحصول على هذه المعارف من الزبون بالطلب منه ان يعرض تجاربه الناجحة والفاشلة، واثبتت الدراسات ان الاصغاء الجيد للزبون واخذ آرائهم وانشغالاتهم بمحمل الجد من شأنها ان تعزز ولاء الزبون للمنظمة وذلك من خلال شجيع عقد لقاءات دورية مع الزبائن ومعالجة المشاكل التي تعترضهم.

هذه المعرفة من الزبون بخصوص المنتجات والموردين والاسواق وتتفاعل مع بعضها البعض من اجل الحصول على المعرفة حول التحسينات المرغوبة والمستمرة وتنمية المنتجات والخدمات وخلق الابتكار وتوليد الافكار الجديدة وبالتالي التحسين المستمر للمنتجات من خلال التغذية العكسية من الزبون وهو يعني اشراك الزبون في عملية الابتكار من خلال فهم انماط واحتياجات الزبون.

2. المعرفة حول الزبون (Knowledge About Customer): ويقصد بها تلك المعارف التي ترغب المنظمة في جمعها عن الزبون اذا هي معلومات ذات معنى تحملها ادارة

المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمرار تعامله معها اضافة الى معرفة حاجاته ورغباته.

يتم جمع هذه المعلومات من أجل فهم دوافع الزبون و خدمات الدعم و الاستلام تتم بطريقة شخصية للزبائن و خلفياتهم، والتواصل معهم، و احتياجاتهم و توقعات الشراء، جمع وتحليل المعرفة حول الزبائن من خلال إدارة العلاقات مع الزبائن وبالإضافة إلى البيانات الخام من الزبائن و المعاملات السابقة ويعتبر أيضا احتياجات الزبائن الحالية، التطلعات المستقبلية، والعلاقات، والتسوق، و القدرات المالية، المعرفة عن الزبائن يتم جمعها من خلال عملية دعم و خدمة إدارة علاقات الزبائن.

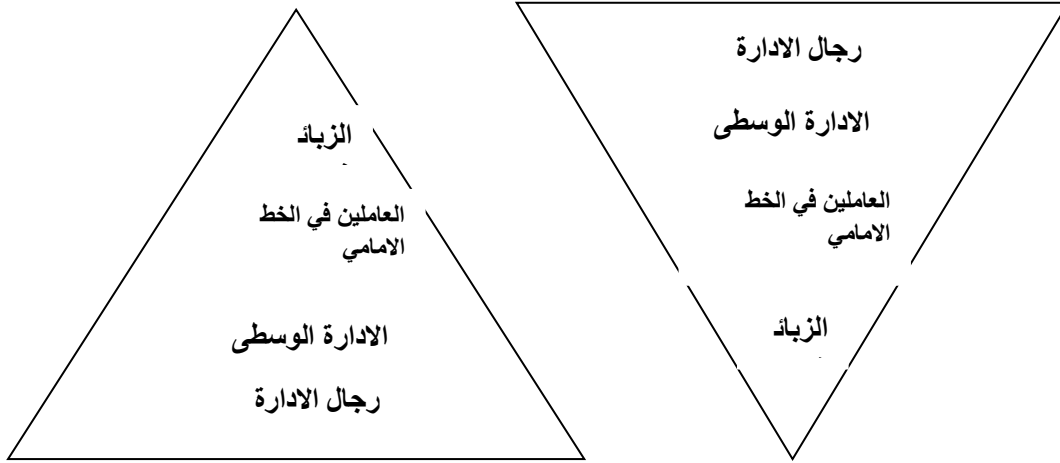
إن جمع وتحليل معرفة الزبائن هي من أقدم طرق تسويق أنشطة أو فعالية المعرفة. وتعزز التقنية (كالانترنت) جمع المعلومات بشكل خاص، ألا أن ذلك ليس حصريا على الشبكة رغم أن العمل على الشبكة لا يعد مصدرا وحيدا ودقيقا بعض الشيء لأسباب خاصة، ألا انه يعطي مؤشرات قوية عن قابلية استخدام الشبكة فضلاً عن وسائل أخرى التي تستخدم في كشف السلوك الشرائي للزبون وتحديد أيا من الطرق أكثر فعالية من غيرها، إن البحث المعلوماتي للسلوك الشرائي للزبون على نطاق واسع بإمكانه أن يساعد مع مرور الوقت على تحديد النماذج غير المرئية (المشكوك فيها) ومن الأمثلة المشهورة من ولمارت (From Walmart) وهو اكتشاف أن حفاظ الأطفال (Diapers) و الجعة (Beer) تباع بكميات اكبر من المعتاد في ليالي الجمعة. وكانت الفرضية أن على الأزواج مهمة شراء مخزون و سلع الترفيه لعطلة نهاية الأسبوع وهم في طريق عودتهم من العمل إلى البيت، وبينما هم هناك يشترون مخزونهم من الجعة لاستهلاكها في وقت الترفيه عند مشاهدة التلفاز في عطلة نهاية الأسبوع، أتاحت هذه الفرضية للمخزن أن يضع حفاظ الأطفال والجعة جنبا إلى جنب كي يتذكر المزيد من الأزواج الشيء الذي كان من المحتمل أكثر أن ينساه، إن حقل المعرفة بالزبائن وهو احد الأشياء التي تعزز بقوة قدرة المنظمة على تحديد علم النماذج الشخصية (Typology) للموجز المأخوذ عن الزبون وتحليل القيمة النسبية لها بالنسبة للمنظمة وكذلك يكون بشكل أساسي فهم المنظمة للجزء الرئيسي لدورة حياة الزبون (Customer life cycle).

3. المعرفة للزبون : (Knowledge For Customer) لدعم الزبائن في دورة الشرائية، وهو ثابت ان هناك تيار من المعرفة تعطى للزبائن من قبل المنظمة وتشمل المعرفة للزبائن المعلومات حول المنتجات والأسواق و الموردين، هذه المعرفة أيضا تؤثر في تصور الزبون حول جودة الخدمة، المعرفة للزبون تتناول ايضا الوفاء بكل الاحتياجات الاساسية من المعرفة حول المنتجات، الاسواق وغيرها من البنود التي تهتم الزبون.

وهي تشير ايضا الى ما يرغب الزبون في معرفته عن المنظمة اي بتزويده بالمعلومات التي قد تفيد في المفاضلة والاختيار بين المنتجات والخدمات وهو ما جعل الكثير من المنظمات تعيد النظر في هياكلها التنظيمية على غرار شركة رايدار للشاحنات في شمال امريكا لتجعل الزبون في قمة الهرم لما له من اهمية ولا بد عليها ان توظف كافة طاقاتها لإدراك و فهم حاجات الزبون وتفضيلاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها.

والكثير من منظمات الاعمال اليوم ادركت ان الزبون هو المركز الحقيقي لها لذلك بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم : 43 الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون



المصدر : علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره ، ص:104.

المطلب الرابع : تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دعامة لإدارة المعرفة:

شهد العالم في العقود الأخيرة من القرن الماضي تطورات متسارعة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وانتشار الانترنت، وثقافة الرقمنة، وتغير لغة المنافسة العالمية وغيرها من التحولات التي كانت بمثابة تحديات ضخمة على منظمات الأعمال وانسجاماً مع هذه التغييرات تحولت المنظمات الى الاهتمام بمواردها المعرفية وابتكار مقاييس جديدة لعمليات الأعمال التي تعكس خبراتها، وأخذت تتعامل مع مهني المعرفة والكمية الهائلة من المعلومات والمعرفة في محاولة ل تخزينها وتطبيقها ومشاركتها داخل المنظمة وخارجها والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات لجعلها سهلة الاستعمال والتداول في خطوة للمساهمة في بناء اقتصاد المعرفة.

اولاً: مفهوم تكنولوجيا المعلومات :

1-تعريف نظم المعلومات : هو النظام الذي يقوم بجمع المعلومات ومعالجتها وتخزينها وتحليلها ونشرها من اجل تحقيق هدف معين ويتكون نظام المعلومات من المدخلات التي تتكون بشكل أساسي من البيانات والتعليمات التي يتم معالجتها من خلال افراد او حواسيب وتحويلها الى مخرجات للنظام كنتاج تقدم إلى المستخدم على شكل تقارير، رسوم، اجراءات وحلول... الخ ويستلم النظام التغذية العكسية لضبط النظام او مراقبته.

● ويمكن تعريف نظم المعلومات من الناحية القيمية على انها: مجموعة من الاجراءات التي تقوم بجمع، واسترجاع، وتشغيل، وتوزيع المعلومات، لدعم اتخاذ القرارات والرقابة في المنظمة.

● كما تعرف ايضا على انها: نوع خاص من انظمة العمل يستخدم تكنولوجيا المعلومات في التقاط وتخزين واسترجاع ومعالجة او عرض المعلومات التي تدعم واحدا او اكثر من انظمة العمل .

2-تعريف تكنولوجيا المعلومات (ICT) : لم تحظى تكنولوجيا المعلومات كغيرها من المفاهيم والمصطلحات بتعريف موحد بل تعددت التعاريف وتنوعت تبعاً لرؤية كل باحث او مفكر لها لذلك سنقدم مجموعة من التعاريف :

- تعريف هربت سيمون الحائز على جائزة نوبل في علوم الاقتصاد سنة 1978: تكنولوجيا المعلومات والاتصال تساعد على جعل كل المعلومات مسموعة أو رمزية أو مرئية ، تقرأ على حاسوب أو كتب أو مذكرات تخزن في الذاكرات الإلكترونية.
- يعرف البنك الدولي تكنولوجيا المعلومات والاتصال بأنها مجموعة من الأنشطة تسهل تجهيز المعلومات وإرسالها وعرضها بالوسائل الإلكترونية.
- تكنولوجيا المعلومات تشير الى الوسائل المستعملة لانتاج، تخزين، استرجاع وارسال المعلومة سواء كانت في شكل كلامي (صوتي) او كتابي او صورة.
- تكنولوجيا المعلومات هي استخدام استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالنقاط، معالجة تخزين، استرجاع وايصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت او صورة.
- تكنولوجيا المعلومات تعد نتاجاً مناسباً للتلاحم والتكامل بين تكنولوجيا الحاسبات الالية وتكنولوجيا الاتصال.
- تكنولوجيا المعلومات هي جميع انواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، نقل وتخزين المعلومات في شكل الكتروني وتشمل تكنولوجيا الحاسبات الالية، وسائل الاتصال وشبكات الربط واجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم بشدة في الاتصالات.

3-اهميتها :

تؤدي تكنولوجيا المعلومات دور كبير في تحديث وتطوير ادارة الاعمال وتؤدي إلى خلق أنواع جديدة من الوظائف ومجالات عمل ونشاطات متنوعة في بيئات العمل , ويمكن ملاحظة هذا من خلال أنها :

- تساعد على توفير قوة عمل فعلية داخل التنظيم؛
- تساعد على زيادة قنوات الاتصال الاداري بين مختلف الادارات ؛
- تساعد على تحقيق رقابة فعالة في العمليات التشغيلية؛
- تساعد على توفير الوقت خاصة للإدارة العليا والتفرغ لواجبات اكثر اهمية؛
- تساعد على تقليص حجم التنظيمات الادارية.

ثانياً: مكونات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصائصها:

1-المكونات: تتأثر كفاءة وفاعلية نظام المعلومات بطبيعة المكونات التكنولوجية المستخدمة والقدرة على أدارتها وتشغيلها وتتضمن بشكل عام من خمسة مكونات أساسية هي:

- **المكونات المادية (الأجهزة) :** (The Hardware) وتتضمن كافة المكونات المادية (الأجزاء الملموسة في النظام) والمستخدممة في إدخال ومعالجة وإخراج البيانات والمعلومات وتتكون من :

-وحدات الإدخال (input units) :هي حلقة الوصل بين الحاسوب وبين المستخدم وتقوم بتلقي البيانات من الوسط الخارجي إلى وحدة المعالجة المركزية وتتكون من وسائل الإدخال

المباشرة مثل لوحة المفاتيح , القلم الضوئي , الصوت , الفارة , قارئ الحروف الضوئي , عصام التحكم اليدوي... الخ.

-وحدة المعالجة المركزية: وتمثل هذه الوحدة الجزء الرئيس من منظومة الحاسوب التي يتم فيها معالجة جميع البيانات الداخلة لتوليد المخرجات المطلوبة والتي تتكون من وحدة الحساب والمنطق، وحدة التحكم، وحدة الذاكرة الرئيسية -وحدة الإخراج (output units) : تؤدي مهمة إيصال الحاسب للوسط الخارجي لنقل النتائج المتولدة عن عمليات المعالجة من وحدة المعالجة المركزية الى الجهات المستفيدة بصيغة يمكن منها واهاهم هذه الوسائل الشائع .:الشاشة المرئية ،الطابعة ، الأشكال البيانية ، الوسائل الممغنطة ، المصغرات الفيلمية والمخرجات الصوتية.

-وحدة الذاكرة الثانوية /المساعدة (Auxiliary/ Backing storage) وتستخدم لأغراض خزن مخرجات نظام المعلومات لفترات طويلة بسبب محدودية الطاقة الاستيعابية الذي يحتم اضافة الذاكرة الثانوية ومن لهم الوسائط الشائعة هي الأشرطة المغناطيسي والأقراص المغناطيسية .

• البرمجيات: (The software) : هو عبارة عن جميع المجموعات التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات والتي يمكن تصنيفها الى :

-نظام البرمجيات: مثل برامج نظام التشغيل ، والذي يدير ويساند عمليات نظام الحاسوب .
-تطبيقات البرمجيات وهي عبارة عن البرامج التي تقوم بالمعالجة المباشرة لأجل الاستخدام الشخصي (بواسطة المستخدم النهائي) مثل برنامج التخزين، برنامج الرواتب وبرنامج معالجة الكلمات.

• الاتصالات: (Communications) يرتبط مفهوم الاتصالات في الوقت الحاضر بوسائل نقل الاتصالات الحديثة المتطورة وظهور العديد من الشركات العملاقة التي تتعامل مع هذا المجال المهم ويتضمن مفهوم الاتصالات شبكات الاتصالات والمحطات ومعالجات الاتصالات وبعض الأجهزة المتصلة ببعضها البعض بواسطة وسائل اتصالات متعددة والبنية التحتية للاتصالات) وتعرف على انها التركيبية التي تشمل التسهيلات للتقنيات والإجراءات القانونية التي تساند الاتصالات من خلال استخدام الأجهزة والبرمجيات والكوادر المتخصصة ووسائل الاتصال التي تربط بين هذه الأجهزة لنقل المعلومات بين مواقع ووحدات متفرقة وتشمل الاتصالات ،الأجهزة والمعدات مثل خطوط الهاتف، المايكروويف، الكابلات، القمار الاصطناعية للاتصالات، أجهزة التحكم بالاتصالات، المحطات الطرفية وأجهزة ربط الشبكات وتعد الشبكة العالمية للمعلومات (الانترنت) إحدى شبكات الاتصال العالمية.

• البيانات : (Data) تشير إلى الأشياء ، الحوادث ، النشاطات والمبادلات التي يتم تسجيلها وتخزينها ولكنها تبقى غير مرتبة بحيث لا تصلح لتوصيل على معنى معين وتخزن في قاعدة للبيانات التي تحتوي على بيانات مرتبة بشكل معين بحيث يسهل الحصول عليها واسترجاعها ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال اهمها :

- البيانات العددية الهجائية :والتي تتكون من أرقام وحروف مثل المعاملات التجارية؛
- البيانات النصية : والتي تستعمل في الاتصالات الكتابية؛
- البيانات البيانية: الصور والأشكال البيانية وما شابهها ؛

-الصوتية كصوت الإنسان.

● **الأفراد: (people)** وهم الأفراد الذين يقومون بإدارة وتشغيل تكنولوجيا المعلومات من إداريين ومتخصصين ومستخدمين نهائيين للنظام ويكاد يتفق اغلب المتخصصين في مجال نظم المعلومات على اهمية العنصر البشري في إدارة وتشغيل نظام المعلومات تفوق اهمية المستلزمات المادية على نحو كبير وكذلك يعزى إليها أسباب اغلب حالات الفشل في النظام ويمكن تصنيفهم إلى:

-المتخصصون : من محللين ومصممي النظم، المبرمجين، المختصين في تشغيل الأجهزة وصيانتها والمتخصصون في تقنيات الاتصالات وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام .

-الإداريون: يشارك في إدارة النظام، سؤول قاعدة المعلومات، الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات كمستفيدين لمنتجات النظام (من محاسبين، رجال بيع، مهندسين، كتبة الحسابات، مدراء ومستهلكين .

2- الخصائص: لقد تميزت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عن غيرها من التكنولوجيات الأخرى بعدة خصائص أهمها:

- **تقليل الوقت:** حيث استطاعت ان تجعل كل الاماكن الكترونيًا متجاورة .
- **تقليل المكان:** حيث استطاعت ان توفر العديد من وسائل التخزين التي تستوعب كما هئلا من المعلومات مع امكانية الوصول اليها بسهولة .
- **اقتسام المهام الفكرية مع الآلة:** نتيجة التفاعل بين الباحث والنظام.
- **السرعة وقلة التكلفة في آن واحد:** وهي صفة كل المنتجات التي افرزتها تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- **الذكاء الاصطناعي:** اهم ما يميز تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو تطوير المعرفة وتقوية فرص تدريبي الموظفين من اجل الشمولية والتحكم في انتاج السلع او تقديم الخدمات.
- **التفاعلية:** اذ يمكن لمستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال ان يكون في نفس الوقت مرسل ومستقبل وهو ما يخلق نوع من التفاعل.
- **اللاتزامنية:** وتعني امكانية استقبال الرسالة في اي وقت يناسب المستخدم.
- **قابلية التوصيل:** يعني امكانية توصيل الاجهزة ببعضها بغض النظر عن البلد او المنظمة المنتجة.
- **قابلية التحرك والحركية:** اذ يمكن للمستخدم ان يستفيد من خدماتها اثناء تنقلاته من اي مكان عن طريق وسائل الاتصال المختلفة عن طريق الحاسب المحمول، الهاتف النقال... الخ.
- **قابلية التحويل:** وتعني امكانية تحويل المعلومات من وسيط الى آخر كتحويل الرسالة المسموعة الى رسالة مطبوعة او مقروءة.
- **اللاجماهيرية:** وهي تعني امكانية توجيه الرسالة الى فرد واحد او مجموعة معينة بدلا من توجيهها الى الجمهور كله.
- **الشيوع والانتشار:** تتميز شبكات الاتصال بالقابلية للتوسع لتغطي مساحات اكثر .

- العالمية او الكونية :حيث تأخذ المعلومات مسارات مختلفة ومعقدة لتنتشر عبر مختلف بقاع العالم وهي تسمح لرأس المال ان يتدفق الكترونيا مما يسهل المعاملات الجارية ويتخطى عائق المكان والحدود الدولية.

ثالثا: دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تحويل أنواع المعرفة:

إن التكنولوجيات المستخدمة في كل من العمليات الأربعة: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية، وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية يمكن أن نوضحها فيما يلي:

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية: (Tacit to Tacit): إن الطريقة النموذجية الأكثر فاعلية في بناء المعرفة الضمنية والتشارك بها مع الآخرين هي اللقاءات وجهاً لوجه (Face-to-face meeting) والتشارك بالخبرة، والتي تكون في الغالب لقاءات غير رسمية، والتي تلعب فيها تكنولوجيا المعلومات دوراً بحدده الأدنى، إلا أنه هناك جزءاً متزايداً من اللقاءات والتفاعلات بين الأشخاص تستخدم إمكانات وسائل الاتصال والبحث المباشر، المعروف باسم البرمجيات الجماعية (Groupware) وتستخدم مثل هذه الوسائل إما استكمالاً لعدد من اللقاءات والاجتماعات التقليدية، أو في بعض الأحيان تكون بديلاً عنها، وتعد البرمجيات الجماعية يعتبر نوع عام من برامج التطبيق التي تساعد الأفراد للعمل سوية في مجاميع عمل أو فرق، وإن البرمجيات الجماعية تدعم، إلى حد ما، الوجوه الأربعة من نقل المعرفة، ومن أمثلة البرمجيات الجماعية المعاصرة لوتس نوتس (Lotus Notes) الذي يقدم تسهيلات في مجال المشاركة بالوثائق والمناقشات، ويسمح بشتى التطبيقات في مجال المشاركة بالمعلومات وبناء وتنفيذ خدمة التوافق المتزامن أو الدردشة.

- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة: (Tacit to Explicit): إن عملية التجسيد والإظهار (Externalization) هي التي تتوجه نحو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وتشتمل على المعلومات المتعلقة بنماذج فكرية يمكن التشارك بها، والتي يمكن فيما بعد طرحها وإثارتها والحصول على مردودات من خلال الحوار ونظم المشاركة والتعاون والبرامجيات الجماعية الأخرى تستطيع ان تدعم هذا النوع من التواصل إلى حد ما، وان مجموعات الأخبار (Newsgroups)، وخدمة القوائم (Listservs) وما شابههما، هي من الادوات المهمة في الحصول على معرفة ضمنية غير معلنة، فمجموعات الاخبار والمنتديات المشابهة يمكنها ان تسهم بالمعرفة، من خلال طلبات المساعدة. وان الوثائق المنتجة من هذه المنتديات تصبح ارشيفات مفيدة للمعرفة، وغالباً ما تسهم الأسئلة والأجوبة في إنعاش هذا النوع من المعرفة. وعلى هذا الأساس فإن تكنولوجيا المؤتمرات تمكن من اقتناص المعرفة، سواء من قبل المجتمع المطلع الواسع، أو من مجموعة من الخبراء القلة المشاركين.

- تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة: (Explicit to Explicit): وهذا المجال تسهم فيه التكنولوجيا المعاصرة بشكل واسع وواضح، على اعتبار أن تكنولوجيا المعلومات والمعرفة تتعامل مع المعلومات والمعارف المنشورة والمتداولة، فهي الأقرب إلى المعرفة المعلنة، فحالما يتم فهم واستيعاب واقتناص المعرفة الضمنية غير المعلنة فإنها

تتحول عادة الى معرفة معلنة، لتسهم في التقارير، والبريد الإلكتروني، والعروض، وصفحات الويب، لتكون متاحة إلى بقية الأفراد والمنظمات، وقد ساعدت التكنولوجيا في تحسين دوافع المشاركة، وتقليل المعوقات، في إنتاج الوثائق الإلكترونية القابلة للمشاركة بالمعرفة، وبالرغم من أن الطريقة الأكثر شيوعاً في المشاركة بالمعرفة، وتحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة معلنة، هي كتابة الوثائق، إلا أن التكنولوجيا المعاصرة جعلت من الممكن استخدام طرق أخرى من المشاركة والتحويل، مثل التسجيلات الصوتية الرقمية وتسجيلات الفيديو، والتي أصبحت سهلة الاستخدام والإنتاج، وخاصة لهؤلاء الذين يمتلكون القدرة على الوصول إلى مثل هذه التكنولوجيات والمعرفة في استخدامها واستخدام معداتها، فالشخص الخبير الذي يمتلك معرفة معلنة قد يجد أنه من الأسهل الحديث لجهاز تصوير صغير مثبت على الحاسوب، من الكتابة، أو حتى تسجيله صوتياً عبر أجهزة الالتقاط سهلة الاستخدام ومتوفرة، إضافة إلى ذلك فإن مثل هذه الوسائل الإلكترونية الرقمية متوفرة عبر شبكات الاتصال المتاحة، عندما تتوفر سعة النطاق.

● تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية: (**Explicit to Tacit**) : ينبغي أن تساعد التكنولوجيا المستخدمين والباحثين في إيجاد وتشكيل معرفة ضمنية جديدة، فنظام ادارة المعرفة ينبغي ان يكون بالاضافة إلى استرجاع المعلومات، أن يسهل التفهم والاستخدام المثمر للمعلومات، وهذا ما يقودنا عادة إلى المعرفة وطريقة معالجة المعرفة الضمنية يمكن أن تدعم الفهم، مثال ذلك وضع وثيقة في سياقها الموضوعي، مما يساعد الباحث والمستخدم على فهم امكانات التطبيق، أو القيمة الاحتمالية لمعلوماتها وإن اكتشاف العلاقة بين الوثائق والمفاهيم التي تحملها هذه الوثائق يساعد الباحثين في التعلم عن طريق اكتشاف فضاء المعلومات و هناك عدة مجموعات من التكنولوجيات بالإمكان استخدامها في تأمين المعرفة الضمنية من خلال التعلم، وخاصة عن طريق المواقع الإلكترونية الخاصة بما يسمى التعليم على الخط المباشر (**On-line education**) أو التعلم عن بعد (**Distance learning**) ففي داخل المنظمات يكون للتعلم على الخط المباشر مثلاً ميزاته في المسائل التشغيلية، من دون الحاجة إلى الجهد المبذول في التنقل والسفر طلباً للتعلم، كذلك فإن هنالك تطبيقات وأدوات أخرى تدعم موضوعات التعلم عن بعد وهنالك أساليب ووسائل الإيضاح التي تساعد في مساعدة الباحث والمستخدم في فهم المعلومات المعروضة بطريقة أسهل، فهنالك أنواع شتى من وسائل الإيضاح تشتمل عليها الوثائق وهنالك وسائل تستخدم في المواقع الإلكترونية لكي تجعل من التصفح (**Browsing**) والابحار (**Navigation**) والتحري عن الموضوعات أمر أكثر سهولة وفهماً، والتي تتمثل في التصنيف الشجري المتشعب للنصوص (**text-based category trees**) المستخدم في محرك البحث ياهو (**Yahoo**) إضافة إلى رسوم توضيحية، ومن الأمثلة الأخرى في محركات البحث التي يمكن الاستفادة منها في تحويل المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية (**Themescape**) و (**VisualNet**)

رابعا : دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم عمليات ادارة المعرفة:

1-التكنولوجيا المساندة لتوليد المعرفة : تعتبر تطبيقات تكنولوجيا المعلومات واحدة من المفاتيح الاساسية للكفاءة والفعالية وحصول المنظمات على هذه التكنولوجيا ليس هو الضمان

الوحيد لقبائها دون السعي الى تكاملها بنجاح مع الخطة الاستراتيجية للمنظمة وتعتبر الاستراتيجية التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات هي واحدة من استراتيجيات ادارة المعرفة .

● أنظمة عمل المعرفة (الابتكار المعرفة) : (Knowledge work system): يقصد بأنظمة عمل المعرفة: الانظمة التي تعمل على توليد وابتكار معرفة ومعلومة جديدة مثل ابتكار عمال المعرفة لسلعة جديدة او طرق عمل جديدة او لتحسين الموجود منها ويجزئ عمل المعرفة الى عدة حقول متخصصة وكحقل يمتلك تشكيله مختلفة من أنظمة عمل المعرفة لدعم العمال في ذلك الحقل، والمحافظة على استمرار تجدد المعرفة.

وهناك العديد من نظم عمل المعرفة الأكثر تخصصا والتي تصمم بشكل خاص لترويج وابتكار المعرفة ومن هذه الأنظمة:

-نظم التصميم بمساعدة الحاسوب: (Computer Aided Design systems) تعطي هذه النظم الادوات المتخصصة التي يحتاجها عمال المعرفة كالرسوم البيانية المتقدمة، ادوات التحليل، ادوات ادارة الوثائق والاتصالات، وتحتاج هذه الانظمة الى قوة حاسوبية مهمة من اجل الحل السريع للرسوم البيانية المتقدمة، أو الحاسبات المعقدة الضرورية لعمال المعرفة كالباحثين العلميين، مصممي المنتجات والمحللين الماليين، وتصمم محطات عمل المعرفة غالبا لمهام متخصصة في الاداء فالتصميم الهندسي لمهندس يتطلب محطات عمل تتطلب رسم تصاميم وقوة كافية للتحميل الثلاثي الابعاد والذي يختلف تماما عن محطات عمل المحلل المالي.

- أنظمة الواقع الافتراضي: (Virtual Reality System) تتيح تطبيقات الواقع الافتراضي تجربة مختلفة في التفاعل البشري مع الحاسوب عبر تكنولوجيا حاسوب متطورة ويقصد بالواقع الافتراضي هو "ذلك النوع من البيانات الحاسوبية (Computer Graphics) الذي يعمل على غمر المستخدم في بيئة اصطناعية افتراضية ذات ثلاثة أبعاد والتخاطب بها والتأثير بها وذلك بالزمن الحقيقي وتستخدم تطبيقات (V.R) في التدريب الفضائي، صنع التصاميم، المجالات الطبية، الإظهار العلمي والتحكم عن بعد، الفن وغيرها من التطبيقات الآخذة بالتزايد والتي تتوصل يوميا إلى ابتكارات جديدة تفتح آفاق جديدة للمعرفة الإنسانية وتطور كفاءة الواجهة البيئية (التخاطبية) مع المستخدم والتي تشكل الجسر بينه وبين النظام الحاسوبي.

2-التكنولوجيا المساندة للحصول على المعرفة:

● أنظمة الذكاء الاصطناعي: (Artificial Intelligence System):

عمل الباحثون ومنذ الخمسينات من القرن الماضي على تطوير اجهزة الحاسوب والبرامج في محاولة منهم للتوصل الى اجهزة تحاكي عمل العقل البشري وطريقته في التفكير او ما يسمى بالذكاء الاصطناعي وهو يعبر عن الجهود المبذولة لتطوير النظم المعتمدة على الحاسوب والتي يمكن ان تتصرف كالبشر، مع القابلية لتعلم اللغات، انجاز مهمات مادية، استخدام المعدات المدركة بالإحساس، ومظاهرة خبرة الإنسان في اتخاذه للقرارات، وقد تبلورت ميادين الذكاء الاصطناعي في مجال ادارة المعرفة خلال :

-النظم الخبيرة: (Expert System): عندما تحتاج المنظمة لاتخاذ قرار حل مشكلة معينة فإنها تلجأ الى نصيحة الخبراء وهؤلاء الخبراء يملكون الخبرة الكافية ولحل المشاكل لانهم يدركون البدائل المتوفرة، فرص النجاح، وتكاليف العمل والانظمة الخبيرة هي برامج استشارية للحوسبة التي تحاول تقليد عملية

التعليل ومعرفة الخبراء في مجال حول انواع المشاكل المحددة وهي مستخدمة اكثر من اي تقنية ذكاء اصطناعي اخرى، الانظمة الخبيرة هي بحق انظمة صنع القرار تستطيع ان تصل او تتعدى قدرة الخبراء البشريين في بعض الاختصاصات والفكرة الاساسية من وراء النظم الخبيرة هي ان الخبرة تنتقل من الخبير البشري الى الحاسوب بتخزينها فيه وبعدها يستند بها مستخدم الحاسوب عند الضرورة كمنصحة.

ومن المزايا التي تقدمها الانظمة الخبيرة:

*الاستحواذ على المعرفة والخبرة الانسانية بمضاعفة المنفعة والخبرة؛

*تقديم المعرفة او الخبرة الملائمة للمستفيد الواحد او الكل؛

*توفير امكانية استخدام معرفة الخبير الانساني لتدريب الآخرين؛

*توثيق المعرفة والخبرة في مستودع من اجل العاملين الذين يلتحقون بالمنظمة لاحقا؛

*تثير افكار جديدة تؤدي الى الابتكار.

- الشبكات العصبية: (**Artificial Neural Network**): وهي عبارة عن معالجات

حاسوبية او برمجيات تعتمد معماريتها على محاكاة الهيكلية الشبكية لاعصاب الانسان وعقله

ويمكن لهذه الشبكة من معالجة قطع متعددة من المعلومات في وقت واحد ويمكن ان تتعلم

تنظيم المخططات والبرامج نفسها لحل المشاكل ذات العلاقة بها وتحاكي هذه التقنية تعامل

الانسان عندما يواجه مواقف تتوفر لديه معرفة غير صريحة عن مجال معرفي معين اذ

تتطلب منه هذه المواقف الاستعانة بخبراته السابقة والتعلم مما يفعله في مثل هذه المواقف

والتي قد لا يتاح له صورة طبق الاصل منها ، وتسمى التقنية التي تعادل عبور هذه الفجوة

بالشبكات العصبية ومنها الحوسبة العصبية (**Neural Computing**) او الشبكات العصبية

الاصطناعية (**Artificial Neural Network**) التي تستخدم في الحصول على المعرفة

والاستدلال والتي توفر امكانات تشغيل تقلد امكانات تشغيل معينة للعقل البشري وتكون

النتائج تمثيلا للمعرفة يعتمد بشكل متوازي مكثف واسترجاع سريع لكميات كبيرة من

المعلومات ومقدرة على تمييز انماط اعتمادا على الخبرة.

الشبكات العصبية الاصطناعية هي تقنيات حسابية مصممة لمحاكاة الطريقة التي يؤدي بها

الدماغ البشري مهمة معينة وذلك عن طرق معالجة ضخمة موزعة على التوازي، ومكونة

من وحدات معالجة بسيطة، هذه الوحدات ما هي إلا عناصر حسابية تسمى عصبونات او

عقد والتي لها خاصية عصبية، من حيث أنها تقوم بتخزين المعرفة العملية والمعلومات

التجريبية لتجعلها متاحة للمستخدم وذلك عن طريق ضبط الأوزان.

-الخوارزميات الجينية: (**Genetic Algorithms**): هي مجموعة من التعليمات التي تكرر

لحل المشكلة وتشير كلمة (**Genetic**) الى سلوك الخوارزميات التي يمكن ان تشبه العمليات

البيولوجية للتطور والهدف الاساسي للخوارزميات الجينية هو تطوير نظم توضيح التنظيم

والتطبيع الذاتيين على الاساس الواحد للكشف على البيئة .

- المنطق الضبابي: (**Fuzzy Logic System**): نشأ هذا المنطق عام 1965 على يد العالم

الأذربيجاني الأصل "لطف زادة" من جامعة كاليفورنيا حيث طوره ليستخدمه كطريقة

أفضل لمعالجة البيانات، لكن نظريته لم تلق اهتماماً حتى عام 1974 حيث استخدم منطق

الغموض في تنظيم محرك بخاري، ثم تطورت تطبيقاته حتى وصلت لتصنيع شريحة منطق

ضبابي والتي استعملت في العديد من المنتجات كآلات التصوير، منطق الضباب بالمعنى

الواسع هو منظومة منطقية تقوم على تعميم اوسع للمنطق التقليدي الكلاسيكي الرقمي ثنائي القيم يعتمد على 0 أو 1 فقط، وذلك للاستدلال في ظروف غير مؤكدة وذلك عن طريق استخدام مدخلات بين (0 و1). حيث لاحظ أن الصح والخطأ لا تكفي من أجل تمثيل كافة الأشكال المنطقية وخاصة المشاكل التي تواجهنا حالياً، فالمنطق الكلاسيكي يعتمد على 0 أو 1 فقط وهذا ما يعتمد عليه الكثير من العلاقات في حين توجد علاقات أخرى يكون فيها الموضوع الذي فيها يمكن اعتباره صحيح جزئياً أو خاطئ جزئياً في نفس الوقت.

هناك العديد من الدوافع التي دفعت العلماء إلى تطوير علم المنطق الضبابي فمع تطور الحاسوب والبرمجيات نشأت الرغبة في اختراع أو برمجة أنظمة يمكنها التعامل مع المعلومات الغير الدقيقة على غرار الإنسان لكن هذا ولد مشكلة حيث أن الحاسوب لا يمكنه التعامل إلا مع معطيات دقيقة ومحددة. وقد نتج عن هذا التوجه ما يعرف بالأنظمة الخبيرة أو الذكاء الاصطناعي ويعتبر علم المنطق الضبابي أحد النظريات التي يمكن من خلالها بناء مثل هذه الأنظمة. حيث يمثل هذا المنطق طريقة سهلة لتوصيف وتمثيل الخبرة البشرية، كما أنه يقدم الحلول العملية للمشاكل الواقعية، وهي حلول بتكلفة فعالة ومعقولة، بالمقارنة مع الحلول الأخرى التي تقدم التقنيات الأخرى، والمنطق الضبابي يقوم على الاحتمالية وهي ما يقصد بها البحث عن عدة مواضع متعددة من الصحة.

3- التكنولوجيا المساندة لخرن المعرفة :

أنظمة قاعدة المعرفة:(لخزن المعرفة): (Data Base System) تحتوي قاعدة المعرفة على مجموعة من المعرف والخبرات المرتبطة بمجال معرفي معين ويتم تطوير قاعدة مستقلة لكل مجال معرفي لتمثل الخبرة التي اكتسبت من العمل والبحث في مجال معين على ان تتضمن القاعدة اكبر قدر من المعرفة يمكن الحصول عليه في المجال المحدد وهناك اساليب عديدة لتمثيل معرفة الخبراء مثل القواعد والحقائق والأطر ويجب التمييز بين قاعدة معرفة المنظمة وقاعدة معرفة النظم الخبيرة إذ إن قاعدة المعرفة التنظيمية تكون اكثر اتساعا وعمومية وتحتوي على المعرفة المجمع والمكدسة لحل مشاكل متعددة من ذلك يمكن القول بان تمثيل المعرفة في قاعدة البيانات يأتي بعد الحصول عليها من الخبراء والمصادر الموثوقة وبطريقة يمكن فهمها ثم ترجمتها الى قواعد او الى صور اخرى من تمثيل المعرفة

4- التكنولوجيا المساندة للمشاركة بالمعرفة:

أنظمة المشاركة الجماعية (لمشاركة المعرفة): (Group Collaboration System) تحتاج المنظمات الى دعم اعمال الجماعات الرسمية وغير الرسمية العاملة لديها والتي تكون تجاربها مصدر مهم لخبرات المنظمة والتي يمكن ان يطلق عليها جماعات الخبرة وهي جماعات غير رسمية من الافراد والعاملين في المنظمة واصحاب اهتمامات مهنية ،مثل الجماعة الخاصة المهتمة في نشاط الاقراض في اي مصرف ومن انظمة تقانة المعلومات المستخدمة في المشاركة الجماعية هي :

• المشاركة الجماعية وادوات التعاون عبر الشبكة: (Groupware & Web Collaboration) تنبني المشاركة الجماعية حول ثلاثة مبادئ اساسية هي : الاتصالات، التعاون، التنسيق، والتي تسمح للمجاميع ان تعمل معاً في التوثيق، الجدولة، اللقاءات، ملفات الدخول المشترك، قواعد البيانات المشتركة المتطورة، والبريد الالكتروني

ووجدت المنظمات المؤكدة للمعرفة مثل الشركات الاستشارية ، المؤسسات القانونية، شركات ادارة الاموال ان انظمة المشاركة الجماعية تمثل قوة خاصة لدفع الموجودات المعرفية، وان خدمات الانترنت مثل البريد الالكتروني، حوارات الاخبار الجماعية، النشر عبر الشبكة وعقد الملتقيات والمؤتمرات المباشرة (On line) والمحادثات والحوارات والتلفون والفيديو كل هذه الخدمات تلائم بشكل جيد المشاركة الجماعية وتعد بدائل منخفضة التكاليف للعمل الجماعي.

- الانترنت وبيئات معرفة المنظمة: (The Internet Enterprise Knowledge Environment) تقدم الانترنت اساس لبيئات معرفة المنظمة عن طريق النصوص، الصوت، الفيديو، الشرائح الرقمية مشاركتها، وعرضها عبر واجهة بينية تقليدية بسيطة اضافة الى مساعدة المنظمة بتقديم خرائط المعرفة: (Organizational Knowledge Maps) وهي أدوات لتعريف وتجديد مكان مصادر معرفة المنظمة إن بيئات معرفة المنظمة غنية جدا وواسعة ولذلك تبنى بعض المنظمات بوابات شراكة متخصصة (Specialized Corporate Portals) لمساعدة الافراد للإبحار عبر مصادر متنوعة للمعرفة (Enterprise Knowledge Portals) توجه الافراد نحو مواضيع المعرفة الرقمية وتطبيقات نظام المعلومات، ومساعدتهم في الاحساس بحجم المعلومات المتاحة وتعرض لهم أيضا كيفية تواصل معرفة المنظمة.

5-التكنولوجيا المساندة لتوزيع المعرفة: تعمل معظم البيانات وتتعامل مع عمل المعرفة وتأخذ مكانها في عمل مكاتب المدراء، يأخذ المكتب دورا كبيرا في تنسيق المعلومات ضمن المنظمة من خلال قيامها بإدارة وتنسيق عمل عمال المعرفة وربط عملهم مع كافة مستويات ووظائف المنظمة وتسهيل ربط المنظمة بالعالم الخارجي وبضمنهم الزبائن، المجهزين، البائعين ... وغيرهم وهو عبارة عن نظام حاسوبي مثل معالج الكلمات، البريد الصوتي ، والصوري والذي يصمم لزيادة الإنتاجية لعمال المعلومات في المكتب وتمتد عبارة (عاملو المكتب) إلى نطاق واسع من المدراء والكتاب الذين يعملون بمفردهم او ضمن مجموعات وهناك مجموعة من تطبيقات نظم المكتب التي تساعد في توزيع المعرفة وهي :

- معالج الكلمات: (Words Processing):يعرف معالج الكلمات بأنه مجموعة من المكونات المادية للحاسوب والبرامجيات التي تقوم بإنشاء النصوص الكتابية والقدرة على عرضها من خلال الشاشة وتصحيحها و تخزينها على وسائط التخزين واسترجاعها وتشغيلها وطباعتها ... الخ، والتي تساعد في اعداد التقارير، قوائم الاسعار، الاجراءات، اضافة الى المساعدة في الاتصالات بين المنظمات بعدد من النسخ المطبوعة .
- الناشر المكتبي: (Desktop Publishing):أصبحت برامج النشر المكتبي الوسيلة الوحيدة العلمية السهلة لوضع مستندات ووثائق يمتزج فيها النص مع الرسوم والصور، وتقدم امكانات كبيرة للبحث والاسترجاع وسرعة الوصول الى البيانات المطلوبة وتوفير سهولة كبيرة في تحديد البيانات والمعلومات والمعرفة في إرسال وتوصيل الوثائق اما عن طريق الشبكات او الاقراص الممغنطة .
- التنظيم الالكتروني للمواعيد: (Electronic Calendaring):وتعبر عن استخدام شبكة الحاسوب في تخزين واسترجاع جدول المواعيد والارتباطات الخاصة بالمدير ومراجعتها

وتعديله في اي وقت من خلال الوحدة الطرفية الخاصة بها، ويستخدم كوسيلة لتوصيل المعرفة اضافة إلى كونه منظم للوقت .

- نظام إدارة الوثائق: (Document Management System): ويستخدم لنقل صور الوثائق الى اشكال رقمية ويستعمل في خدمة شبكة العمل لتحرير البيانات الرقمية في قرص التخزين الليزري والعمل على توفير المعلومات والمعرفة لمستخدميها الذين يتعاملون مع هذا النظام بالمحطات الطرفية ويفيد هذا النظام بتصوير الوثائق التاريخية المهمة وتخزينها ومن ثم استرجاعها عند الحاجة اليها.

المبحث الثاني: ادارة العلاقة مع الزبون

ادارة العلاقة مع الزبائن احدى الاستراتيجيات الحديثة التي تبنتها المنظمات لإدارة علاقاتها مع زبائنهم من خلال ربط اتصال فعال غايته التقرب من الزبائن والتعرف عليهم و مراقبة كل طارئ يحدث في سلوكهم من اجل الاستجابة الفورية والمباشرة، لان الزبائن يمثلون بالنسبة لأي منظمة مسألة حياة او موت لانهم الدافع لوجودها والغاية لنشاطها، واليوم تعتبر المنظمة ناجحة ورائدة بحصتها الزبونية وليس بحصتها السوقية، واستمرار هذا النجاح مرهون بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنهم الحاليين وجذب زبائن جدد، وتأسيسا على ما تقدم نستشف من ذلك إن ادارة العلاقة مع الزبون تمثل نظرة شمولية متكاملة لكونها تركز على

عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن وتقديم القيمة المضافة لهم ومن خلال فهم وإدراك حاجاتهم ومشكلاتهم والعمل على حلها وتقديم الخدمات الاضافية المرافقة للمنتجات والعمل الدائم الدؤوب على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على ان صيانة العلاقة مع الزبائن هي مسؤولية مشتركة لجميع العاملين في المنظمة ويتضح هذا التوجه في ظل ظروف قاسية ليساعد المنظمة على بناء الميزة التنافسية طويلة الاجل من خلال وضع حاجات الزبائن في محور اهتمام الانظمة والتطبيقات التسويقية والعمل على تكامل جميع أنشطة وظائف التسويق لبناء علاقات طويلة الاجل مع الزبائن.

المطلب الاول : مفهوم ادارة العلاقة مع الزبون

إن ما يميز الحقبة الزمنية التي تعيشها المنظمات حالياً، هو أن الاستحواذ على الأسواق أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات الناتجة عن اشتداد المنافسة؛ تشعب الأسواق و زيادة وعي الزبائن، الأمر الذي جعل المنظمات تدرك أهمية الاحتفاظ بالزبون و إقامة العلاقة معه، إذ أصبحت عملية الاحتفاظ بالزبون أكبر بكثير من عملية البحث و التنقيب المستمر عن زبون جديد و تمثل إدارة علاقات الزبون ثورة حقيقية، إذ أصبح الزبون المركز العصبي في العلاقة التجارية، فبعدما كان التركيز منصب على الصفقات، العمليات، المنتجات وقنوات و سطاء التوزيع

صار إرضاء توقعات الزبون غاية و مطلب تسعى له جميع المنظمات الراغبة في الاستمرار و أصبحت جهود المنظمات منصبة في الحصول على مزايا العلاقة المباشرة معه.

اولا: تعريفها

1. إدارة علاقة الزبون تقوم على تجميع المعلومات المفصلة و الفردية حول الزبون و تسيير كل لحظات الاتصال معه بعناية و اهتمام بهدف تعظيم ولاءه للمنظمة.
2. إدارة علاقات الزبون هي ادارة العلاقات بين المنظمة و زبائنها و إبقائهم على علم بمنتجاتها أو خدماتها الجديدة و تعاملها مع شكا و بهم و استعلاماتهم بطريقة ودية.
3. إدارة علاقات الزبون هي استراتيجية لفهم الزبون وجذبه والحفاظ عليه، والذي تم اختياره وفقا لأسس محددة من اجل تحقيق قيمة للمنظمة والزبون.
4. هي الفلسفة التي تضع الزبائن في نقطة تصميم المنتجات من اجل توجيه موارد وجهود المنظمة لتقديم أفضل الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن لها (Janjicek,2004).
5. إدارة علاقات الزبون هي إدارة العلاقات بين المنظمة و زبائنها و إبقائهم على علم بمنتجاتها أو خدماتها الجديدة و تعاملها مع شكاويهم و استعلاماتهم بطريقة ودية.
6. إدارة علاقات الزبون حسب (Venturi & Léfébure) هي الجمع بين البنية التحتية التكنولوجية و الاستراتيجيات التجارية من أجل تحديد، جذب و تحقيق ولاء أفضل الزبائن لهدف نهائي ألا و هو تحقيق الربحية.
7. إدارة علاقات الزبون هي الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا و الأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة و الزبون في آن واحد.

وعليه فإن إدارة علاقة الزبون تعنى بجمع معلومات مفصلة عن الزبائن عند كل لحظة اتصال بهم، والقيام بإدارتها بالاعتماد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بهدف بناء علاقة قوية معهم وكسب ولائهم لعلامتها.

ويرى الباحث أن إدارة علاقة الزبون تتعلق بكل الوظائف في المؤسسة، وتتمثل قيمة هذه الإدارة في تحقيق تكامل جميع الوظائف لتقديم قيمة للزبون، كما يسمح هذا المدخل لكل العاملين في إطار العلاقة بالحصول على معلومات متعلقة بالزبائن، وهي هادفة بالدرجة الأولى إلى تحقيق رضاه (مثلاً: معرفة مدى رغبته في الحصول على منتج بجودة عالية، احترام آجال التسليم ومدى تقبله للسعر الذي تحدده المؤسسة مقابل ذلك)، ومن خلال ما تقدم نستنتج أن:

- البعد الأساسي في إدارة علاقة الزبون هو المعرفة الجيدة لهذا الأخير، بما يؤدي إلى خدمته وإرضائه؛

- تحديد الزبون المستهدف يكون من خلال القيمة المتوقع أن يقدمها للمؤسسة، وذلك بهدف تكييف السياسات والموازنات المتعلقة بالزبائن؛

- تركز إدارة علاقة الزبون على مجموعة من القنوات الاتصالية مع هذا الأخير؛

- تبحث المؤسسة من خلال إدارتها لعلاقة الزبون عن تنمية هذه العلاقة، وهو ما يختلف عن مدخل الصفقات؛

- لا تقوم المؤسسة بإدارة علاقة الزبون لإرضاء هذا الأخير فقط، بل وتهدف كذلك إلى تنمية المبيعات والأرباح، وبالموازاة مع ذلك نجدها تقوم بتحديد تكاليف برامج كسب ولاء الزبون، وبناء ما يسمى "خانة الأعمال" أي الحساب التقديري لربحية الاستثمارات التي تصب في إطار بناء العلاقة.

ثانياً: أسباب ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون ومستوياتها:

1- أسباب ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون: نتيجة للتغيرات الحاصلة في المحيط، فقد تزايد الإلحاح على إعادة تعريف دور التسويق، حيث اقترح (P.Kotler) في بداية سنوات التسعينات رؤية تنظيمية جديدة لتحقيق فعالية النشاطات التسويقية، تركز على العلاقات والعمل على فهم الزبون، وإدارة العلاقة التي تقوم المنظمة ببنائها معه، كأحد المطالب الأساسية للتكيف مع المحيط الجديد، وقد كان بروز إدارة العلاقة مع الزبون نتيجة لوجود عدة اتجاهات مهمة:

- التحول في النظرة التسويقية من نظرة تبادلية هدفها جذب الزبون وإجراء التبادلات معه وزيادة المبيعات على المدى القصير، إلى نظرة علائقية تهتم بالحفاظ على الزبون وبناء العلاقات الطويلة معه؛

- وجود تحول في البنية التنظيمية، من خلال الانتقال من التركيز على المنتجات إلى التركيز على العمليات؛ -زيادة التركيز على أهمية المعلومات، وتزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتعظيم قيمتها؛

- زيادة التوجه نحو بناء قواعد البيانات التسويقية.

2- مستويات إدارة العلاقة مع الزبون: قد تم استخدام مصطلح إدارة العلاقة مع الزبائن منذ سنوات قليلة، لذلك نجد بعض الاختلافات حول مفهوم ومدى هذا المصطلح حيث أن البعض يعتبره تكنولوجيا معلومات وتطبيق برمجيات حديثة من خلال أتمتة وظائف التسويق والبيع

وخدمات الزبائن، البعض الآخر ينظر لهذا المصطلح (ادارة العلاقة مع الزبائن) على انه مفهوم استراتيجي، في الواقع تتم إدارة العلاقة مع الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة ولكن بشكل متكامل حيث أن كل مستوى أساسي لنجاح تطبيق المفهوم في المستويين الآخرين:

- المستوى الأول : الادارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن (Strategic CRM): في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى الى اكتساب والحفاظ على الزبائن الربحين من خلال خلق وتوصيل القيمة بطريقة أفضل من المنافسين، الثقافة تنعكس بشكل مباشر في السلوك القيادي للمنظمة بحيث تصبح كافة البرامج الرسمية والاستراتيجيات مبنية ومصممة باتجاه ارضاء الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم بهدف الحصول على ولائهم .

- المستوى الثاني : الادارة العمليانية للعلاقة مع الزبائن (Operational CRM): في هذا المستوى يتم التركيز على اتمة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق، البيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الالكتروني مع الزبائن عن طريق صفحات الانترنت والإيميل والرسائل القصيرة SMS حيث أن التطبيقات التكنولوجية تمكّن مستخدميها من التحري واستكشاف المعلومات الخاصة بالزبائن من أجل تطوير عروض الاتصال المناسبة لكل فئة مستهدفة، ايضا عمليات البيع الناجحة مبنية على أساس المعلومات الصحيحة عن الزبائن المقدمة لمندوب المبيعات المناسب وفي الوقت المناسب، كما أن برامج الحاسوب تساعد في تطوير وتحسين أداء خدمات الزبائن حيث انها توفر المعلومات المهمة عن الزبون والتي تسهل عملية التواصل ما بين الموظف والزبون مما يؤدي الى تقليل النفقات وزيادة الرضا لدى الزبون .

- المستوى الثالث : الادارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن في هذا المستوى ادارة العلاقة مع الزبون تهتم بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل زبون والمنظمة، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، المصادر الداخلية للمنظمة وذلك من خلال الرجوع التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية، البيانات التسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به ويمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديموغرافية عنه وتحليل نمط العيش لديه ايضا يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين من وجهة نظر الزبون الادارة التحليلية للعلاقة توفر له خدمات توصيل أفضل، علاقة شخصية، حلول فعالة للمشاكل التي تواجهه، هذه الأمور تعزز الرضى لدى الزبون من وجهة نظر المنظمة فإن الادارة التحليلية للعلاقة مع الزبون تقوي تصميم البرامج البيعية لديها، تزيد الفعالية في برامج اكتساب الزبائن والحفاظ عليهم .

ثالثا: اهمية ادارة العلاقة مع الزبون :

تكمن أهمية إدارة العلاقة مع الزبائن في إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع الزبون، بحيث تسمح للمنظمة باستغلال طول أمد هذه العلاقات من أجل خلق القيمة. تقوم المنظمات بتبني استراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن وذلك لأسباب تنافسية، وهناك تحفيز هجومي نابع من رغبة المنظمات في تطوير الربحية عن طريق تقليص النفقات وزيادة العوائد من خلال تطوير الرضا والولاء لدى الزبائن والتحفيز الدفاعي يظهر عندما

يقوم كبار المنافسين بتبني نظام إدارة العلاقة مع الزبائن بنجاح فتظهر المخاوف من خسارة الزبائن وتقلص العوائد وتكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات، ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام كاملا إجراء عدة تغييرات وتعديلات في بعض عمليات المنظمة سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو وظائف ما خلف المكاتب كإعادة هندسة العمليات الإنتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، أيضا تدريب الموظفين، كل هذه التعديلات لتتناسب مع مفهوم التركيز على الزبون.

وفي أحد الأمثلة ذكر (Kotler) عن مؤسسة مختصة في صناعة النسيج قولها لزبائنها "كل منتجاتنا مضمونة لتحقق لكم (100 %) من الرضا، أعيديا لنا بضاعتنا إن لم تحققوا ذلك، سنستبدلها أو نعيد لكم نقودكم، من أجل لياقتكم لا نريد أن نقدم لكم شيئا لا يحقق رضاكم" ، وفيما يخص مستخدميها صرحت على ملصقات وضعت في كل المكاتب تُعرف فيها الزبون بأنه:

-الزبون هو الشخص المهم الحاضر في المكتب؛

- الزبون ليس منا، بل نحن منه؛

-الزبون ليس عقبة أمام عملنا، بل هو سبب وجودنا. نحن لا نقدم له خدمة، هو من يقدم لنا خدماته؛

-لا يفيد الصراع معه، لا أحد ينتصر أمام الزبون؛

-الزبون يكلمنا عن حاجاته، و نحن من يلبيها بما يحقق أكبر قيمة له و لنا؛

من خلال هذا المثال تبرز أهمية الحفاظ على الزبائن، فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على زبائنها لأنها أدركت أن الزبائن هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها. و هنا يأتي دور إدارة علاقة الزبون في المؤسسة بهدف:

-تحقيق ولاء الزبائن؛

-تحقيق خدمات شخصية للزبون الفرد؛

-معرفة أكثر بالزبائن؛

-التميز عن المنافسين؛

-تحديد الزبائن الذين يحققون أكبر مردودية للمؤسسة؛

-رفع العائد الناتج عن الزبون الواحد؛

-التسريع في تنفيذ الطلبات؛

-الحصول على زبائن جدد؛

-تخفيض تكاليف تنفيذ طلبات الزبائن؛

-تخفيض تكلفة الحصول على زبائن جدد؛

وفي ظل المنافسة القوية بين البنوك في مجال الخدمات البنكية يعد اشباع حاجات ورغبات الزبون كما هو متوقع من الزبون امر ضروري لأنه سيؤدي الى تشجيع الزبون على اعادة التعامل مع البنك اما في حالة عدم اشباعها فان الزبون سيبحث عن بنك بديل وسيكون من السهل للبنوك المنافسة استمالته اليها وعليه فانه تكمن اهمية ادارة العلاقة مع الزبون بالنسبة للبنوك في النقاط التالية :

-اختيار البنك للزبائن الجيدين على المدى البعيد سيؤدي الى بناء علاقة فعالة معهم؛

-تطبيق البنك لإدارة العلاقة مع الزبائن حسب نوع الزبون يساعده في الاحتفاظ بالزبائن الجيدين والمربحين؛

- جمع البيانات عن الزبائن من خلال تطبيق مبدأ البيع الشخصي، واستخدام التكنولوجيا وبناع علاقات شخصية معهم يساعد على ضمان ولائهم له؛

-تطوير وسائل البيع والتسويق لدى البنك من شأنه ان يؤدي الى زيادة رضى الزبائن؛

-تطبيق ادارة العلاقة مع الزبون يساهم في تحقيق ميزة تنافسية للبنك.

كما تؤدي علاقة المعرفة مع إدارة علاقات الزبون نشاطات في غاية الأهمية حيث تزود الموظفين بالمعلومات والعمليات المطلوبة لمعرفة الزبائن وفهم احتياجاتهم وبناء العلاقات بفعالية بين المنظمة والزبائن، ومع ذلك فان الإدارة الفاعلة لمعرفة الزبون هي في جوهر التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن، إذ ينبغي استخدام ممارسات و مبادئ المعرفة لضمان وجود البنية المناسبة (لأداء عمليات استرجاع المعرفة وجمعها والاشتراك بها) والثقافة في مكان الحصول عليها أو أسرها (Place of Capturing) وتنظيمها واسترجاعها والاشتراك بها وتوثيقها والاحتفاظ بها . تقود هذه العمليات الفعالة لمعرفة الزبائن إلى مبيعات متزايدة وولاء أكبر للزبون، كما أنها تمضي باتجاه تكوين تنافسية المنظمة وتعزيزها.

رابعا : اهداف ادارة العلاقة مع الزبون :

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون استراتيجية شاملة و عملية متكاملة بين المنظمة و الزبون، تقوم على أساس التحاور و الثقة المتبادلة من أجل تحسين و زيادة رضا الزبون و ولاءه و تعظيم قيمته عبر الزمن، فقد أصبح الاهتمام به هاجسا يحرك المنظمة إرضاءه سبب بقائها و ولاءه ضمان نموها و تطورها، خاصة و أن المعلومة أصبحت بمتناوله بها يختار ما يناسبه من البدائل الموجودة، الأمر الذي فرض على المنظمة تبني استراتيجية إدارة علاقات الزبون، إذ و حسب هذا التوجه يجب أن تدرك المنظمة بعض النقاط الأساسية منها:

- جميع أصول المنظمة ليس لها قيمة بدون وجود الزبون، حيث يعد أهم أصل في المنظمة على أساسه تحدد استراتيجياتها و تقيم أدائها؛

- الدور الأساسي للمنظمة هو خلق و اكتشاف الزبون و المحافظة عليه؛

- إن اجتذاب الزبون و المحافظة على علاقته بالمنظمة بل و توطيدها لا يتحقق إلا من خلال إرضاءه؛

- إن الرضا الحقيقي للزبون يتأثر بمدى جودة أداء الأقسام الأخرى بالمنظمة؛

وعلى هذا فإن الأهداف الأساسية و الاستراتيجية لإدارة علاقات الزبون تتمثل فيما يلي:

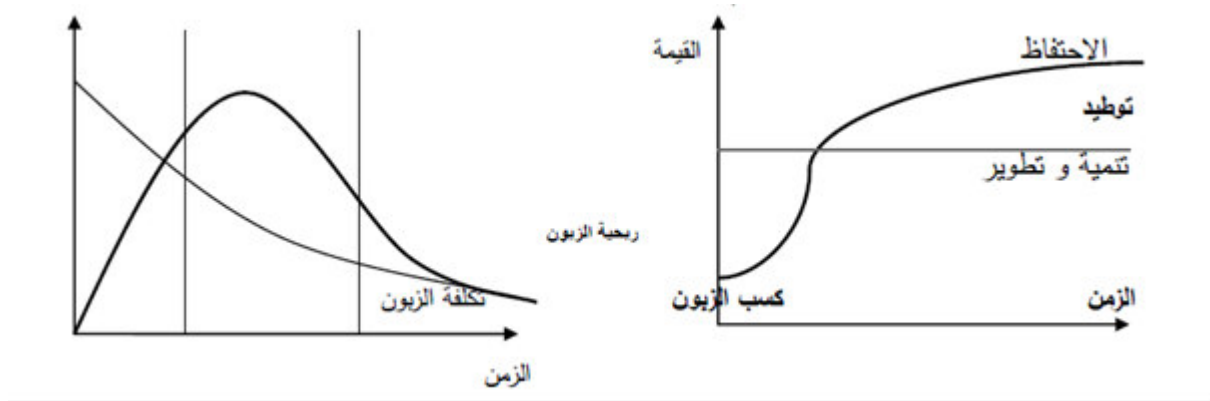
● **جذب الزبون و المحافظة عليه:** في ظل الضغوط التي تواجه المنظمات في بيئة الأعمال أصبح من الصعب و المكلف الحصول على زبائن جدد نظرا لما يتطلبه ذلك من موارد هامة و جهود كبيرة من أجل تأسيس العلاقة معهم و الاحتفاظ بهم، لذلك من الأهمية تقدير و بشكل جيد الاستثمارات الواجب تخصيصها من أجل هذه المرحلة الحاسمة فالمنظمة التي تبحث عن زيادة ربحيتها عليها تكريس الكثير من الجهود لكسب زبائن جدد و ذلك من خلال تكثيف الحملات الترويجية التي تحقق العديد من الزبائن المحتملين الممكن تحويلهم إلى زبائن مدافعين.

و لعل ظهور إدارة علاقات الزبون يأتي منسجما مع هذا السياق، فالهدف الرئيسي لها هو تحويل الزبائن الجدد إلى زبائن دائمين و من ثم تحويلهم تدريجيا إلى زبائن مدافعين عن

المنظمة و خدماتها، و الزبون المدافع مصدر من مصادر استقطاب المزيد من الزبائن الجدد، لهذا على المنظمة أن تؤسس علاقة ثابتة، تفاعلية و فردية بين الزبون و المنظمة مبنية أساسا على الثقة و الالتزام الذين يساهمان في تقوية الروابط و ذلك على امتداد دورة حياة الزبون

و الشكل التالي يوضح ذلك :

الشكل رقم : 44 دورة حياة الزبون



Source : Lars Meyer-Waarden, op, cit, p :25.

من خلال الشكل نجد أنه على المنظمات الراغبة في البقاء و الاستمرار أن تدرك أهمية الاحتفاظ بالزبون بالإضافة إلى جذب زبائن جدد باستمرار نظرا لأن طبيعة دورة حياة الزبون تتعرض للزوال، أي على المنظمة أن تجذب زبائن جدد لتعويض الذين تفقدتهم أو يصبحوا أقل ربحية.

غير أن عملية الاحتفاظ بالزبون أكثر ربحية من الحصول عليه و من أهم الأسباب في ذلك مايلي:

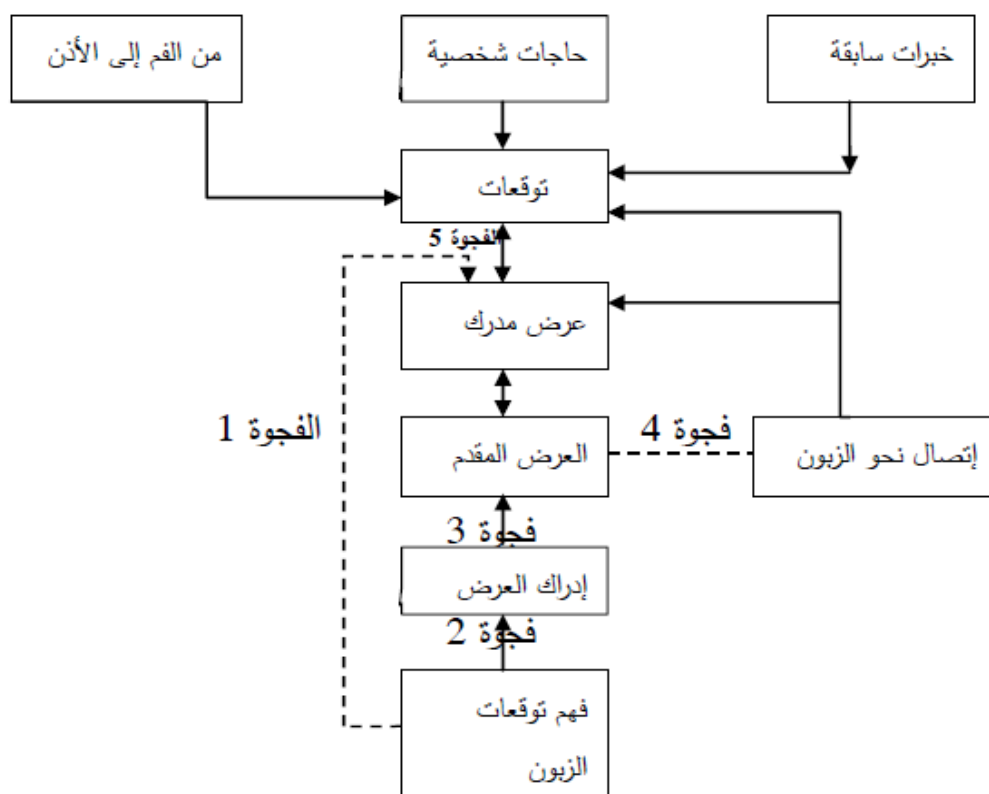
- تناقص التكاليف مع مرور الوقت في دورة حياة الزبون؛
- زيادة إنفاق الزبون بامتداد علاقته مع المنظمة؛
- تكرار تعامل الزبون مع المنظمة يعمل على التقليل من التكاليف المنفقة على المنتج الجديد أو المطور؛
- رضا الزبون يجعله مستعدا لدفع سعر أعلى؛

● **تحقيق رضا الزبون:** لقد أصبح رضا الزبون هاجس حقيقي لكل منظمة تستهدف النهوض و ترغب بتحقيق المكانة السوقية الملائمة و تسعى نحو الاستقرار و الاستمرار في نطاق الأعمال، خاصة و أن القدرة التنافسية للمنظمات ترتبط بالزبون باعتباره محور التفكير الفلسفي الجديد، إذ أن تحقيق رضاه من بين الأهداف الأساسية التي تسعى إلى بلوغها، نظرا لأنه أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لا سيما عندما تكون هذه المنظمة موجهة نحو بناء علاقات طويلة الأجل معه.

و قد عرف كوتلر الرضا على " أنه مشاعر تعبر عن السعادة و السرور نتيجة لمقارنة الزبون للخدمة و ما يتوقعه منها" يعني أن المنظمة مطالبة بالبحث المستمر عن الوسائل و الأساليب التي تحقق رضا الزبون باعتباره مصدر ربحية المنظمة و سبب وجودها، فالمنظمات تحقق أرباحها من خلال الزبون الذي يعتبر محور ارتكاز أنشطة المنظمة، و قد

تبين من نتائج الدراسات و الأبحاث التي تناولت خصائص المنظمة و تأثيرها على تحقيق الرضا للزبون أنه توجد علاقة بينهما، و يتمثل ذلك فيما تقدمه المنظمة من مظاهر الدقة و سرعة الخدمة و استيفاء المعلومات بشكل سريع، و من هنا يتضح دور كل ميزة من ميزات المنظمة و ما تؤثر بمقتضاه على تحقيق الرضا، و بالتالي فإن ضعف كل ميزة من الميزات أو فقدان توافرها يكون له تأثير جزئي على عدم الرضا و الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الرضا الكلي، و حالة عدم الرضى تنتج اساسا من خمس فجوات كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم : 45 حالات عدم الرضى



Source: J.Lendrevie, J.Lévy et D.Lindon, **Théorie et pratique du marketing Mercator** , Dalloz, Paris, 2003, p :904

من خلال الشكل يتضح أن مجال تحقيق رضا الزبون يتوقف على قدرة المنظمة في اكتشاف و سد الفجوات المتولدة بين التوقعات و الأداء و إمكانية تقليصها، إذن فرضا ان الزبون يعتمد على الأداء المدرك للمنتج أو الخدمة المقدمة بالنظر إلى توقعاته، فإن اتفق الأداء مع التوقعات يكون العميل راضيا و إن فاق التوقعات يشعر بالبهجة. فالهدف إذن ليس تحقيق رضا الزبون فقط و إنما إدخال البهجة عليه.

و عليه فإن رضا الزبون يستحوذ على أهمية كبيرة في المنظمات و ذلك نظرا للأسباب التالية:

- إذا كان الزبون ارضيا عن أداء المنظمة فإنه سيتحدث للآخرين مما يولد زبائن جدد؛
- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة يقلل من احتمال تسرب الزبائن؛

- يمثل رضا الزبون تغذية عكسية للمنظمة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود المنظمة إلى تطوير خدماتها المقدمة للزبون؛
- يعد رضا الزبون مقياس لجودة الخدمة المقدمة؛
- إن المنظمة التي تتمكن من قياس رضا الزبون تتمكن من تحديد حصتها السوقية؛
- و يتشكل النظام الذي من خلاله تتمكن المنظمة من قياس ومراقبة رضا الزبون من ثلاث خطوات أساسية هي:
- فهم حاجات الزبون: يتوجب على المنظمة أن تكون على اتصال دائم بالزبائن سواء الحاليين منهم أو المحتملين ليتسنى لها معرفة العوامل التي تحدد السلوك الشرائي لهؤلاء الزبائن، إذ يعد فهم الزبون و الإلمام بحاجاته و رغباته من أكثر الأمور أهمية للمنظمة و كخطوة أساسية في صياغة نظام قياس رضا الزبون.
- التغذية العكسية للزبون: تتمثل هذه الخطوة في الطرق و الأساليب التي تستعملها المنظمة لتعقب آراء الزبائن عن المنظمة لمعرفة مدى تلبيةها لتوقعاتهم، و يمكن للمنظمة القيام بذلك من خلال استعمال آليات مختلفة كنظام الشكاوى، المقترحات، مسوحات رضا ال زبون...إلخ.
- القياس المستمر: فالخطوة الأخيرة لتحقيق الرضا تتمثل في قيام المنظمة بإنشاء برنامج خاص لقياس رضى الزبون **"customer satisfaction matrices" CSM** " الذي يقدم اجراء لتتبع رضا الزبون طول الوقت بدلا من معرفة مدى تحسين أداء المنظمة في وقت معين، إذ يتيح لها معرفة التغيرات الحاصلة في آراء الزبائن و رضاهم باستمرار، مما يمكنها من وضع خطط لتحسين أداؤها.
- **تحقيق ولاء الزبون:** إن التوجه بالزبون و إقامة علاقات معه يتمحور حول تسيير و الحفاظ على الزبائن و ذلك باعتماد فلسفة و استراتيجية إدارة علاقات الزبون باعتبار أن العلاقات أصبحت عامل للولاء، الأمر الذي يؤدي إلى وجود اهتمام متبادل باستمرار العلاقة نظرا لما يحققه ذلك من مزايا للطرفين، حيث أن كسب الزبون لم يعد يمثل مشكلة، لكن المحافظة عليه هي المعادلة الأصعب، إذ أصبح الولاء هدف آخر في أن تستمر العلاقة بين المنظمة و الزبون، فهو مقياس لدرجة بقاء الزبون في التعامل مع المنظمة.
- وقد اكد **Reichheld** أن الولاء يحقق و يخلق العديد من المزايا التنافسية، نظرا لأن زيادة معدل الولاء بخمس نقاط قد يعظم من قيمة الأرباح في المتوسط من 25 % الى 100 % (نشر هذا في مجلة هارفارد للأعمال سنة 1989) و قد ذهب أبعد من هذا، حيث يرى أن أرباح الزبون الوفي تتعاضد و تنمو مع الزمن و أنه بإمكانه جذب زبائن جدد للمنظمة، و كأن الزبون الوفي يصبح وكيلا عن المنظمة، كما أنه يمكن المنظمة من تحقيق بعض الأهداف منها:
- الحد من تسرب الزبائن نظرا لأن الزبون المستاء يتحدث إلى حوالي عشرة أشخاص بينما الزبون الراضي يتحدث على الأكثر إلى ثلاثة أشخاص.
- الاحتفاظ بال زبائن المربحين أطول مدة ممكنة، نظرا لأن كلفة الاحتفاظ بالزبائن أقل من تلك المرتبطة بكسب زبائن جدد.

• **خلق القيمة للزبون:** إن قيمة الزبون تحتل مكانة كبيرة و مهمة بين الأهداف السابقة الذكر، و ذلك لعدم قدرة المنظمة على تحقيقها دون إيجاد قيمة للزبون من خلال تقديم منتجات و خدمات مطابقة لتوقعاته و تعود عليه بالمنافع و تلبية حاجاته و رغباته، و عليه فيجب وضع قيمة الزبون في قمة أهداف إدارة علاقات الزبون، و يمكن تعريف قيمة الزبون على أنها الفرق بين القيمة الإجمالية و التكاليف الإجمالية، 2 فهي الفرق بين ما يأخذه الزبون و ما يقدمه للمنظمة، إذ يحصل على المنتجات و الفوائد و يتحمل التكاليف و ذلك كما تبينه المعادلة التالية:

الأرباح/ التكاليف = القيمة = الأرباح الوظيفية + الأرباح الاجتماعية (العاطفية) / (التكاليف المالية + تكاليف الوقت + تكاليف الطاقة + التكاليف مادية).

فمن خلال المعادلة تستطيع المنظمة تعظيم القيمة المسلمة للزبون إما برفع الأرباح، تخفيض التكاليف، رفع الأرباح و تخفيض التكاليف، رفع الأرباح أكثر من التكاليف أو خفض الأرباح مع تخفيض أكثر في التكاليف.

و وفقا لهذا يستطيع الزبون تقييم ما يرغب بشرائه حيث يقوم بالمفاضلة على أساس القيمة التي يمكن أن يحصل عليها جراء قيامه بعملية التبادل، و إن قبل بعملية التبادل فهذا يعني أنه قبل بإقامة علاقة تفاعلية مع المنظمة.

خامسا: خصائص ادارة العلاقة مع الزبون واستراتيجياتها

1- خصائص ادارة العلاقة مع الزبون :

حدد (Murillo & Anrobi , 2002 , 878) الخصائص التالية :

-التوجه (الاهتمام الجدي التوجه نحو الزبون) ؛

-الوسائل (استخدام وسائل تكنولوجيا المعلومات) ؛

-المعلومات (كل البيانات الممكنة عن الزبون) ؛

- الهدف (تحقيق ربحية المنظمة وزيادتها) ؛

- دور العاملين (تحديد طلبات الزبون وتوحيدها في نماذج معينة) ؛

اما (Eisenhardt & Graiunic) فيحددان خصائصها على انها تعتمد اساسا على بيانات الزبون وبناء العلاقة اكثر من الاكتساب واستخراج المعرفة من الزبون وان الزبون يمثل رأس المال الحقيقي للمنظمة وربطه بالمنتج وان اهداف المنظمة ستصبح هي اهداف ادارة العلاقة مع الزبون وبهذا فان المنظمة تضمن ولاءات متعددة للزبائن الذين يصبحون مورد اساسي لخلق القيمة **Value creation** وان المعرفة الحقيقية للمنظمة تكمن في زبائنها الحاليين والمحتملين وهكذا فان هذا التوجه يتطلب معرفة عن اختلافات الزبائن وليس عن تشابههم، كما ان هذه المعرفة يمكن ان تأتي ليس فقط من خلال الحاسبات وبالتالي فان هذه العمليات طالما تتعلق بالانسان وشخصية وانماط سلوكه فليس لها هيكل واضح وانما تحتاج الى مهارات متقدمة .

2- استراتيجيات ادارة العلاقة مع الزبون:

إن وضع استراتيجية محددة يمثل نقطة البداية لإدارة علاقات الزبائن، وينظر لإدارة علاقات الزبائن على إنها استراتيجية إدارية، تسعى للتركيز على الزبائن، والحفاظ عليهم، وتقديم أفضل المنافع لهم بالمقارنة بالمنافسين وبالإضافة للاهتمام بالعاملين، والعمل على تحفيزهم لتحقيق احتياجات الزبائن ، ولتحقيق احتياجات الزبون، لا بد من توجه أنشطة المنظمة

بالزبون من خلال تبنى استراتيجية محور تركيزها هو الزبون وفي حالة عدم تحقيق هذه الاستراتيجية فتكون النتيجة المصاحبة لذلك هي الفشل في تطبيق إدارة علاقات الزبائن، وتتعدد الاستراتيجيات المستخدمة لإدارة علاقات الزبائن والتي تتمثل في:

- **التوجه بعلاقات الزبائن: Customer Relationship Orientation** والتي تعكس توجه المنظمة نحو تطبيق تكنولوجيا ادره العلاقة مع الزبون، تسعى للتعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها، والعمل على إقامة روابط الصداقة والحوار الدائم معهم، وتوفير حلول مميزة لمشاكلهم، والتعامل معهم بشكل فردي، وخلق قيمة لهم مدى الحياة.
- **التوجه بالتفاعل: Interaction Orientation** وهي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل مع الزبائن والتي من خلالها تحصل المنظمة على معلومات عن الزبائن تساعد في تحقيق علاقات ناجحة معهم.

- **التوجه بالتعلم عن الزبون: Customer Learning Orientation** والتي تعنى توصيف توقعات وتفضيلات الزبون وتطويرها في شكل عروض خدمية و سلعية.
- المطلب الثاني: مراحل ادارة العلاقة مع الزبون وعلاقتها بإدارة معرفة الزبون :**
- اولا : مراحل ادارة العلاقة مع الزبون:**

تسعى المنظمة لإقامة علاقات تفاعلية متينة و قوية مع الزبائن و إبقائهم في التعامل معها أطول مدة ممكنة نظرا لما يحققه ذلك من أهداف، إلا أن هذا لا يتأتى إلا بالتعرف الجيد على الزبائن من خلال جمع و تحليل بياناتهم تجزئتهم إلى قطاعات متجانسة و اختيار القطاعات الأكثر مساهمة في أرسمال المنظمة لتقييم مدى فعالية العلاقة، إذ تحتاج المنظمة ال ارغبة في انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية و التي نوردها فيما يلي:

1- التعرف على الزبون:

و ذلك بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط، حيث من خلال هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات و المعلومات اللازمة عن زبائن المنظمة، إذ تمكن هذه المعلومات من توجيه العائد المخصص لكل زبون و تطبيق فعال للتسويق الفردي و الهدف النهائي من معرفة الزبون يتمثل في قدرة المنظمة على تشخيص العرض و ذلك بتقديم أحسن الحلول (منتجات خدمات و أسعار) لأفضل زبون (زبون ذو ربحية عالية أو مستقبلية مرتفعة) في أحسن وقت (أي في حالة ما إذا كان الزبون بحاجة لها) و باستخدام نقاط الاتصال المفضلة من قبله.

2- تجزئة الزبائن:

بعد التعرف على الزبائن و خصائصهم تقوم المنظمة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة و قيمتهم بالنسبة للمنظمة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المنظمة، فالتجزئة على أساس الربحية ذات أهمية بالغة لأنها تقود إلى استراتيجية العلاقات نظرا لأن هدف إدارة علاقات الزبون يتمثل في الاحتفاظ بالزبائن الأكثر ربحية. إذن فإن المنظمة تعمل على خدمة المجموعات التي تعظم لها القيمة.

3- التكيف:

إن المرحتين السابقتين يمكنان المنظمة من تكييف منتجاتها و خدماتها حسب كل زبون وتشخيصها، هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض قنوات الاتصال أو محتوى الاتصالات، و تعتبر الانترنت القناة المناسبة لتشخيص الاتصالات و المثال على ذلك موقع Amazon.fr اذا قام بتشخيص العروض الى حد عرضه جزء من الموقع حسب اسم زبون من زبائنه الأوفياء Chez Julien مع توصيات شخصية، فالغاية من هذا هي تقديم عروض متميزة تسمح بالحصول على قيمة خاصة تبرز الولاء.

4- التبادل:

إن التفاعلات تنتج من خلال الاستجابة لما يرغب الزبون و قيام المنظمة بالتواصل و الاتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه، و خاصة إن تمكنت المنظمة من الاستفادة من ردود أفعال زبائنها الأمر الذي يسمح لها بمعالجة الشكاوى و الاستفسارات في الوقت و بالشكل المناسبين.

وتعد مرحلة مصيرية ، إذ يفترض فيها أن يدرك كل طرف القيمة التي يقدمها له الطرف الآخر ، وإذا ما أصبح لدى أحد الطرفين إدراك بأن الطرف الآخر يعطيه قيمة أقل مقارنة بالتي يمنحها له ، فسيقوم بالتخلي عنه والتحول إلى أطراف أخرى، فقد تقوم المنظمة بالتخلي عن الزبائن الذين لا يقدمون لها قيمة، وقد يقوم الزبون بالتحول إلى موردين آخرين يقدمون له قيمة أعلى، وغالبا ما تتمثل القيمة التي تقدمها المنظمة للزبون في إطار سعيها إلى تنمية العلاقة معه، في تقديم جودة في المنتجات، منح خدمات إضافية وتسطير برامج الولاء، أما القيمة التي يمنحها الزبون للمنظمة فتتمثل في رفع حصته في مح فظة الزبائن ،بمعنى التكاليف المحققة من قبل الزبون لصالح المؤسسة وتعتبر في نظره المصدر الرئيسي لتلبية حاجاته، إضافة إلى قيامه بالترويج لها بما يؤدي إلى كسبها زبائن جدد دون أن تتحمل تكلفة جذبهم .

5- التقييم:

إن العلاقات تؤسس عبر الزمن و تعزز و تثرى من خلال كل تفاعل، و التقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة و بناء الولاء، إذ يجب تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها و التأكد إن كانت حقا تقدم دعما للميزة التنافسية بمواكبتها لتوقعات الزبون المتجددة.

ثانيا :علاقة ادارة العلاقة مع الزبون بإدارة معرفة الزبون:

طبقا للتعريف التي وردت حول ادارة العلاقة مع الزبون نجد ان تحصيل المعرفة المرتبطة بالزبون وهي وسيلة خاصة لإنجاز اهداف ادارة معرفة الزبون، وقد تم تعريف المعرفة كأحدى الموجودات الرئيسية للمنظمة وهي تمثل عملية كسب وجمع الخبرات والذكاء في المنظمة واستخدامها في تسريع الابداع من خلال استمرار عملية التعلم التنظيمي حيث الجزء الأكبر من الخبرات والذكاء يشير الى الزبائن ومرتبطة بصورة كبيرة بـ CRM فعند دمج ادارة معرفة الزبون CKM جوهريا مع CRM سوف تكون المنظمة قادرة على خلق سلاح فعال للاستجابة للتغيير ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية، ويمكن تنظيم المعرفة الداخلية والخارجية لتوقع التحولات في السوق واحتياجات وتفضيلات الزبون المرتبطة بها والاهتمام والاستجابة لها، وبالتالي بخلق رابط مستمر بينها وبين الزبون في الاسواق ومن ثم تعزيز القيمة المضافة للزبون، والجدول التالي يوضح الفرق بين CRM، CKM و KM:

الجدول رقم : 14 مقارنة بين CRM، CKM و KM :

ادارة معرفة الزبون CKM	ادارة العلاقة مع الزبون CRM	ادارة المعرفة KM	
تجربة الزبون، الابداع، الرضا او عدم الرضا عن الخدمات والمنتجات	قاعدة بيانات الزبون	الزبون، الفريق، المنظمة، شبكة معلومات المنظمة	المعرفة التي تبحث عن
توليد ونشر معرفة الزبون ضمن التنظيم وبين التنظيم وزبائنه	خلق قاعدة زبائن ثابتة ووفية وتحسين خدمات الزبائن	خلق المعرفة، المشاركة، النشر	العمليات
لو اننا نعرف فقط ما يعرفه الزبائن	المحافظة ا رخص من الكسب	لو اننا نعرف فقط ما يعرفه	القاعدة
احراز المعلومات مباشرة من الزبون، اضافة الى اقتسام المعلومات وتوسيعها	البحث عن المعلومات حول الزبون في قاعدة بيانات المنظمة	معلومات موحدة وغير مغلقة للموظفين حول الزبائن وإجراءات المبيعات	العقلاني
الاداء مقابل المنافسين في الاختراع والنمو والمساهمة في نجاح الزبون	الاداء في ضوء رضا الزبون واخلاصه	الاداء مقابل الميزانية	المقياس
التعاون مع الزبائن لخلق قيمة مشتركة	المحافظة على قاعدة زبائن المنظمة	اهداف فعالة، إدخار الكلفة والادلة في ادارة العملة	الاهداف
نجاح الزبون، ابتكار، التعلم المنظمي	المحافظة على الزبون	رضى الزبون	المنافع
ايجابي ومساهم في عملية خلق القيمة	مأخوذا او منشدا للمنتوج والخدمة بواسطة خطط الاخلاص للعمل	تلقي سلبي للمنتج	تلقي الحافز
تجربة الزبون من التلقي السيء للمنتوج والخدمة والخلق الفعال للقيمة	بناء علاقات مثمرة مع الزبائن	تشجيع الموظفين لمشاطرة المعلومات مع زملائهم	دور التعاون

Source : Glibbert Michael, op, cit, p :03.

المطلب الثالث: مكونات إدارة العلاقة مع الزبون ومزاياها:

اولا: مكوناتها :

تتمثل أهم مكونات العلاقة بين المنظمة والزبون في بيئة الأعمال فيما يلي:

1-الرضا: شعور ايجابي ناتج عن تقييم جوانب العلاقة مع المنظمة وممثليها ومقارنتها بالتوقعات، أي مدى تعويض المنتج (سلعة أو خدمة) بطريقة ملائمة للتضحيات المقدمة لنيله؛

2-الثقة: هي شرط ضروري لتنمية العلاقة، وهي عبارة عن شعور واستعداد لانتهاج مسلك المخاطرة للحفاظ على العلاقة؛

3-الالتزام المتبادل: تتأثر العلاقة بين الطرفين بدرجة الالتزام المتبادل، وتعرف كإرادة من الطرفين للحفاظ على علاقة دائمة وقوية ومتابعتها على المدى الطويل لاستمرار التبادل المربح بين الطرفين؛

4-التبادلية: تبين الكثير من النظريات الاجتماعية أن التبادل أساس العلاقة، ويفترض فيه: العطاء، الأخذ ثم العطاء، فعندما يتبادل فردان شيئاً ينتج عن ذلك الزامية شعورية بتكرار التبادل، فقد تشتري مؤسسة للورق مواد كيميائية من مؤسسة أخرى، وتشتري هذه الأخيرة من الأولى الورق الذي تحتاجه وهكذا ... فهما يمارسان التبادلية باستمرار؛

5-التفاعل: يتطلب التفاعل بعدين أساسيين هما التعامل المادي، كإتمام عملية الشراء أو الصفقة التجارية، وبعد العلاقة، ويتضمن الاتصال الشخصي مع الزبون بما يؤدي إلى ترك أثر طيب لديه، سواء كان هذا الزبون فرداً أو ممثلاً لمؤسسة وذلك عن طريق:

- التحكم في سرعة الكلام والتركيز على النهايات لتوضيح مضمون الرسالة؛
- التركيز وطرح الأفكار المناسبة في الأوقات المناسبة بنبرة الصوت المناسبة؛
- تنمية مشروعات ترويجية مشتركة وتقديم النصائح والتشارك في المعلومات .

ثانياً: مزايا ادارة العلاقة مع الزبون:

باعتبار أن إدارة علاقات الزبون أحد أهم الاستراتيجيات المعاصرة التي تعتمدها المنظمات في بناء و تحقيق التفوق التنافسي، فقد طورت العديد من المنظمات إدارة العلاقات مع الزبون نظراً لما يحققه ذلك من مزايا و فوائد، إذ تجني المنظمة ذات التركيز على الزبون العديد من المزايا من خلال طرق كثيرة منها:

- تحقيق الكفاءة في العمل من خلال تضامن جميع أعضاء المنظمة في أداء العمل؛
- خلق حواجز الخروج و ذلك من خلال تكامل عمليات المنظمة في خدمة الزبون مما يترتب عليه صعوبة في جذب زبائن المنظمة من قبل المنافسين؛
- التحول من التنافس على أساس الأسعار إلى التنافس على أساس إجمالي القيم؛
- تسليم خدمات و منتجات ذات قيمة للزبون لتحقيق ولاءه و تمديد فترة العلاقة معه؛
- على أساس ما سبق تتمكن المنظمة من الحصول على أرباح إضافية مما يشجع فريق العمل على بذل المزيد من الجهد لتقديم أعلى قيمة للزبون الوفي، حيث تسعى استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى تحقيق التكامل بين مختلف الأقسام و تغيير النظرة للزبون 360 درجة الأمر الذي يمكنها من الحصول على منافع كثيرة يمكن إجمال أهمها فيما يلي:
- التركيز على حاجات الزبون بطريقة شخصية و فردية، و التركيز على من هم أكثر ربحية؛
- حسن استعمال قنوات الاتصال من أجل التعرف على الزبائن و الاستفادة من كل اتصال معهم؛
- تسمح بتحقيق كفاءة و فعالية المنظمة و تمكنها من المنافسة على أساس الخدمات المعروضة؛
- زيادة فرصة الاحتفاظ بالزبون و تحقيق رضاه نتيجة لسرعة الاستجابة لحاجاته؛

- العلاقات مع الزبون تمثل إدارة مهمة للتخطيط المستقبلي فيما يتعلق بالتنبؤ بالمبيعات و أنشطة الخدمات التسويقية المختلفة و المستندة في مجملها على تحليل الأداء التسويقي المتحقق للفترة السابقة و من خلال قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن؛
-تحقيق أعلى عائد على الاستثمار من خلال زيادة حجم المبيعات و الأرباح و سرعة دورة المبيعات و تفعيل الأنشطة الأخرى في المنظمة؛

ثالثا: اسباب فشل ادارة العلاقة مع الزبون :

على الرغم من هذه المزايا التي تحققها إدارة علاقات الزبون إلا أن العديد من مشروعات إدارة علاقات الزبون فشلت ويعزى ذلك الى عدة اسباب اهمها :
-النظر إليها كتكنولوجيا وبرمجيات فقط، حيث لا يمكن للتكنولوجيا بمفردها أن تقوم ببناء علاقات مربحة مع الزبائن، فإذا ما تم التركيز على تلك النظرة يحدث ما يسمى قصر النظر لإدارة علاقات الزبون باعتبارها حلول تكنولوجية و برمجيات، غير أنها جزء من استراتيجية فعالة و متكاملة لتنمية و تطوير العلاقات مع الزبون؛
-الاعتقاد بأن إدارة علاقات الزبون معنية ببرامج الولاء، و هذا خطأ نظرا لأنه توجد برامج ولاء كثيرة جدا لدرجة أن الزبائن أصبحوا لا يعتبرونها فريدة و شخصية، بينما نجد أن معاملة الزبائن بشكل شخصي و فردي أمر ضروري لنجاح إدارة علاقات الزبون؛
-كذلك من بين أسباب فشل العلاقة القائمة بين المنظمة و الزبون ما يلي:

*عندما لا تصل المعلومات إلى الزبون بشكل جيد؛

*عندما تصل المعلومات للزبون لكن تتعدم لديه الرغبة في التواصل مع المنظمة؛

قد تصل المعلومات إلى الزبون و تتوفر لديه الرغبة في التواصل و لكن المنظمة لا تستمع إليه، أو قد تستمع إليه لكن لا تدرك احتياجاته؛

*عندما تدرك المنظمة احتياجاته و لكنها لا تستجيب لها أو قد تستجيب لها بوسائل غير فعالة الأمر الذي يؤدي إلى عدم وصول المعلومات إلى الزبون بالشكل الفعال، وهكذا تصبح العلاقة تدور في حلقة مفرغة؛

المطلب الرابع: مستلزمات التطبيق الناجح لإدارة العلاقة بالعميل

إن إدارة العلاقة بالزبون هي استراتيجية عمل المركزية التي تهدف الى تحقيق حد أقصى من الربحية، الدخل، رضى الزبون وولائه للمنظمة، وبالتالي فإن كثير من المبادرات التي قامت بها المنظمات لإدارة علاقاتها بزبائنها قد فشلت، لأن التطبيق حدد تراكيب البرامج دون الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية التوجه بالزبون وتبني الثقافة الموجهة نحوه من المنظمة ككل.

قدم كل من(Edwards & Blighm) عدة عناصر تعتبر كمستلزمات يجب توافرها في المنظمات التي تسعى إلى تطبيق مفاهيم إدارة علاقات الزبون بنجاح تتضمن تلك العناصر ما يلي :

اولا : اعتبارات تقنية (Technology Considerationce)

إن المتطلبات التقنية لاستراتيجية (CRM) يجب أن تكون موجهة بشكل كلي نحو الزبون، باعتباره محور العملية التسويقية :

1. البناء الاساسي : والمقصود بها قاعدة البيانات لدورة حياة الزبائن، فلا يعقل لنا أن ننجح في إقامة علاقة دائمة مع عميل ما دون تحديدنا الدقيق لخصائصه.

إن الخطوة الأساسية لإقامة علاقة صحيحة مع الزبون وإدارتها بشكل فعال، هو تكوين مستودع من المعلومات عن زبائن البنك، ويكون هذا المخزون أو قاعدة البيانات المنطلق الرئيسي لمعرفة خصائص وطبيعة عملاء البنك، ويجري التعامل مع هذه المعلومات على أساس كل زبون رئيسي وينظم له ملف خاص بالمعلومات المتعلقة به وتشمل ما يلي:

- معلومات شخصية تعريفية عن الزبائن: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الوظيفة، مؤشرات الدخل السنوي، منطقة السكن، العقيدة الدينية، العادات والتقاليد... الخ؛

-معلومات عن حجم التعامل وتشمل أنواع الخدمات البنكية المقدمة ومدى تكرارها خلال الشهر أو السنة، وكذلك الأرباح الناتجة عن تعامله، المؤشرات المتوقعة لاحتمالية الربحية والولاء للبنك... الخ؛

-معلومات عن المؤشرات السلوكية: وتشمل حاجات الزبون ورغباته، دوافعه، مواقفه، أنماط الشراء... الخ؛

-معلومات تسويقية: تتعلق بتفضيلات الشراء، اختيار المنتجات والخدمات المالية المفضلة له، الخدمات البنكية التي يرغب في الحصول عليها... الخ؛

-معلومات عن طلبات الشراء السابقة، والشكاوي الصادرة عن الزبون وكيفية حلها ومدى رضاه عن كيفية التعامل معها؛

-نتائج المسوحات والمقابلات الميدانية مع الزبون؛

2- استخبارات الزبون: وتشمل جميع المعلومات اللازمة عن حاجات الزبون وتقدير الربحية المتوقعة منه، وترجمتها إلى خطط تستهدف أجزاء مختلفة من السوق أو مجموعات الزبائن والتي يجب أن تعد لها برامج خاصة لتنفيذ هذا العرض من أجل الوصول إلى النتائج المطلوبة.

3- عرض خطط العمل: وذلك من خلال بناء استراتيجية علاقة الزبون والأهداف والنتائج المتوقعة، من خلال الإعداد ووصف الأهداف ونماذج العمل الخاصة بتجزئة الزبائن وخطط العمل الموضوعية لإنجاح العملية التسويقية.

4- تعلم وأنظمة إدارة الكفاءة: وتشمل معرفة قدرة الزبون، تطور الكفاءة، التدريب، تطوير عمليات تقنية محسنة وغيرها، التي تساعد البنك للاقترب أكثر من الوصول إلى النتائج المطلوبة، وذلك يتطلب وضع أنظمة صارمة ومدروسة تساعد في إنجاز الأهداف المرجوة.

ثانيا : عمليات ادارة العلاقة مع الزبون : (Operational CRM)

ان عمليات CRM يجب أن تدعم المكتب الأمامي وتعالج إجراءات الأعمال وضمن ذلك المبيعات، تسويق، خدمات. إن كل تفاعل مع الزبون يستند عموما إلى تأريخ اتصال الزبون، والموظفون يمكن أن يسترجعوا المعلومات عن الزبائن من البيانات عند الضرورة، إن الإدارة اليومية للعلاقة مع العميل من خلال نقاط الاتصال المختلفة (مركز الاتصال، الهاتف، البريد، الانترنت، الزيارة الميدانية... الخ) يؤدي إلى ربط بين قنوات التفاعل المختلفة بين البنك وعملائه، مستندا في ذلك إلى المعلومات الموجودة في قواعد البيانات الخاصة بالعميل، والتي تم تجميعها في وقت سابق.

إن إحدى المنافع الأساسية هنا هي تأريخ الاتصال، لأن الزبائن يمكن أن يتفاعلوا مع الناس المختلفين أو قنوات الاتصال المختلفة في البنك بمرور الوقت بدون الحاجة لوصف تأريخ

تفاعلهم كل وقت، لذلك نجد أن الكثير من البنوك تستعمل برامج (CRM) لدعم وكلاء مركز اتصالاتهم.

ثالثا: التحليل: (Analytical)

يقوم نظام تحليل (CRM) بتحليل بيانات الزبون لتشكيلة من الأغراض والأهداف وهذا يتم من خلال :

- التصميم وإعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين التأثير التسويقي؛
- التصميم وإعداد الزبون الخاص والقيام بحملة هدفها استمالة الزبون من أجل الحصول على أعلى مستوى من البيع والاحتفاظ به؛
- تحليل سلوك الزبون لمساعدة المنتج أو مقدم الخدمة على اتخاذ القرارات اللازمة (التسعير، تطوير منتج جديد، ترويج...)

- قرارات إدارية فيما يتعلق بالتنبؤ المالي وتحليل ربحية العميل؛
- تحليل احتمال ارتداد العميل أو تسربه من محفظة الزبائن التابعة للمنظمة؛

رابعا: التعاون: (Callaborative)

إن وظيفة نظام تفاعل الزبون (ادارة علاقة الزبون التعاونية) يجب أن تنسق الآليات اللازمة لتطبيق نظام (CRM) ودعم متعدد القنوات التي يتم من خلالها الاتصال بالزبون والذي يمثل أحد الأسس المهمة للبناء، وذلك يكون من خلال:

- إعطاء صورة ايجابية وموحدة للزبون؛
- بناء علاقة ثقة مع الزبون وذلك بتقديم خدمات شخصية مميزة وذات جودة عالية؛
- تجميع كل ما هو قيم من معلومات عن الزبون؛

إنّ التحدي الحقيقي لـ (CRM) التعاوني هو ضمان وصول كل موظف في البنك إلى المعلومة الكاملة والأكثر حداثة حول العميل الذي يتعامل معه، ليشعر الأخير أنه متابع بطريقة جيدة وأنه محل اهتمام خاص من طرف البنك، لذلك نستطيع القول أن الهدف النهائي لـ (CRM) التعاوني أن يستعمل المعلومات التي جمعت من كل الأقسام لتحسين نوعية خدمات الزبائن.

خامسا: الاستراتيجية: (CRM Strategy)

أعدت مجموعة من البرامج التجارية المتوفرة (CRM Strategy) مثل برامج (Microsoft, Oracle, Sieble, Sage...) وهذه البرامج تتفاوت في نظرتها لموضوع إدارة علاقات العملاء وكيفية تطبيقها كون (CRM) ليست فقط تقنية بل هي نظرة شاملة مركزية لفلسفة المنظمة في تعاملها مع زبائنها.

إن اتجاه (CRM Strategy) يتضمن السياسات والأطر اللازمة لمعالجة حملة من الخدمات للزبون مثل: خدمات زبائن البيت/تدريب العاملين/تسويق/إدارة المعلومات والأنظمة... وغيرها، لذلك فإنه من المهم أن تمتد اعتبارات التطبيق إلى ما أبعد من التقنية نحو المتطلبات التنظيمية الأوسع.

إن من أهداف إستراتيجية CRM التعبير عن حالة المنظمة والحالات والتوقعات لزبائننا، نتيجة للمعلومات التي يمكن الحصول عليها من مبادرات CRM فإنه بإمكان المنظمة تطوير

استراتيجية تسويقها مستندة في ذلك إلى معرفتها لمختلف القطاعات السوقية المستهدفة مثل تمييز قطاعات الزبائن الأكثر ربحا.

سادسا :امن البيانات السرية: (Data Security Privacy Enel)

إن أحد الوظائف المهمة لاستراتيجية وبرامج إدارة علاقات الزبائن هي أن تجمع معلومات حول الزبائن، وعندما تكون هذه البيانات متراكمة كجزء أساسي من عمل CRM فإن المنظمة يجب أن تحافظ على سرية الزبون وأمن بياناته وحساباته، خاصة في العمل البنكي فإن البنوك ملزمة أكثر من غيرها في تأمين سرية بيانات الزبون وحساباته المصرفية، فالمعروف أنه من بين الميزات المدركة عند جميع الزبائن عن البنوك التي يتعاملون معها الأمان والثقة والضمان، فلا يعقل مثلا أن يكتشف زبون بأن بياناته اطلع عليها طرف ثالث بدون موافقته.

خلاصة الفصل:

يجب أن يكون لدى المنظمات معرفة شاملة حول زبائنها ويعتبر اكتساب المعلومات الدقيقة والمحددة حول الزبائن خطوة أولى ودرجة في تحقيق النجاح في السوق وفي تطوير خطة التسويق، فبالنقويم الدقيق للسوق وتطوير خطة فعالة تكون قد غطيت أكثر النقاط حرجا وتأثيرا على نجاح عمل المنظمة، وهذه ميزة الأعمال الجديدة والحالية الناجحة ولا شك بأن تأثيرات السوق والتوجهات فيه وسمات النشاطات التي نقوم بها المنظمات ستحدد نجاح العمل أو إخفاقه وعندما تباشر بتطوير خطة السوق يجب أن تركز المنظمة وظائفها الأساسية على تفهم الحاجات والرغبات للزبائن (معرفة الزبون)، وربما اختارت منتجا أو خدمة تلي حاجات الزبون، ومن هنا تبدأ عملية التخطيط لأعداد المادة الترويجية التي ستعرف الزبون من خلالها على منتجات المنظمة مما يضمن مبيعات جيدة لمنتجات المنظمة وقنوات توزيع سليمة لها، وبدون المعرفة وخاصة المعرفة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من هذه الموجودات العقلية الحيوية. والمنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة للحصول على معرفة الزبون والاشتراك بها ستكون قادرة على فهم زبائنها بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتها بشكل كبير عن طريق استخدام معرفتها لخدمة الزبائن الأساسيين بشكل أفضل وبالتالي المحافظة على ولائهم طوال الحياة والمنظمات التي تضع معرفة الزبائن في جوهر المنظمة وتجعل تلك المعرفة متاحة لكل الموظفين، هي تلك التي استمرت وستستمر بالتميز في قطاعها و يمكن الاستناد من بان إدارة المعرفة المدمجة مع

برنامج ادارة العلاقة مع الزبون تسمح بجمع المعرفة الزبون بمختلف ابعادها والسماح لكل الموظفين للوصول اليها بسهولة من اجل ضمان بالعمل بأقصى كفاءة وفعالية ممكنة، وفي النهاية تضمن إدارة المعرفة الحصول بشكل مناسب على بيانات الزبون، والتنقيب عن المعرفة القيمة، ومن ثم تصنيفها وتحديد الكلمات الأساسية البديهية و تخزينها في المكان المناسب ليسترجعها المستخدمون، وتضمن إدارة المعرفة بان تصل معرفة الزبون إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للمساعدة في صنع القرار الاستراتيجي، وتؤدي القرارات الاستراتيجية المتطورة إلى استهداف وخدمة الزبائن والاستجابة للاحتياجات الجديدة والمتغيرة للزبائن، مؤدية إلى رضا وولاء متزايد للزبائن وبذلك زيادة القدرات التنافسية ولما لا تحقيقي ميزة تنافسية للمنظمة.

أولاً: قائمة المصادر :

● القرآن الكريم

● Le petit larousse illustré- Larousse – Paris, la France, 1992

ثانياً: قائمة الكتب والمراجع باللغة العربية:

- الصميدعي محمود جاسم، الجيوسي سليمان شكيب، تسويق الخدمات المالية، ط 1، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- المكايي ابراهيم الخلوف، إدارة المعرفة والممارسات والمفاهيم، دار الوراق، الأردن، 2007.
- العلي عبد الستار، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، عمان، الأردن، 2006.
- العلمي عبد الستار و آخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، 2006.
- الحجازي هيثم علي، إدارة المعرفة مدخل نظري، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- أحمد بن صالح عبد الحفيظ، الهندرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003.
- برويسيت جيلبيرت و آخرون، ترجمة صبحي حازم حسن، إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، الدار الهندسية، مصر، 2004.
- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2000، ص:19.
- دفلن كيث، الإنسان والمعرفة في عصر المعلومات، تحويل المعلومات إلى معرفة، ترجمة شادن اليافي العبيكان، الرياض، السعودية، 2001.
- هاشم الشمري، نايا الليثي، الاقتصاد المعرفي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008..
- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص:22.
- حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- طلعت أسعد عبد الحميد، وآخرون، التسويق المعاصر مدخل تطبيقي، مطبعة النيل، القاهرة، مصر، 2001.
- طلعت اسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة، مكتبة الشقري، القاهرة، مصر، 1998.

- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن، 2009.
- ياسين، سعد غالب، تحليل وتصميم نظم المعلومات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2005.
- يسري خضر إسماعيل، التسويق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2002.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية، أصول عملية وحالات عملية، عمادة شؤون المكتبات، المملكة العربية السعودية، 1995.
- ماجد عبد الدهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- محمد عبد العظيم، إدارة التسويق _ مدخل معاصر _، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- ماتثيو شوارتز، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى، إدارة المبيعات، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008.
- محمد فريد الصحن، طارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة و الانترنت، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.
- محمد إبراهيم عبيدات، التسويق الاجتماعي (الأخضر والبيئة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- مفلح عقل، وجهة نظر مصرفية، الجزء الأول، مكتب المجتمع العربي، عمان، الاردن، 2006.
- مصطفى محمود البكري، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد جاسم الصميدعي، عثمان يوسف ردينة، التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي تحليلي، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- محمد عبد حسين آل فرج، الطائي، المدخل الى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2007.
- نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- ناصر دادبي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية، الجزائر، 2004.

- نجم عبود، نجم، إدارة العمليات النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، الجزء الأول، معهد الإدارة العامة، عمان، الأردن، 2001.
- سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمن العبيد، نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
- عبد الطيف محمود مطر، إدارة المعرفة و المعلومات، دار الكنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.
- عمر صقر، العولمة وقضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مكتبة الإدارة الحديثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002.
- فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- صونيا، البكري، نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- شارلز هل، جاريت جونز، ترجمة محمد رفاعي الرفاعي، محمد احمد سيد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2007.
- توماس أستوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة عبد أحمد إصلاح، الدار الدولية للاستثمارات الدولية، مصر، 2004.
- العمري، غسان عيسى إبراهيم، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأمريكية، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004.
- الكبيسي صلاح الدين، إدارة المعرفة و أثرها في الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية، مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه منشورة، جامعة المستنصرية، العراق، 2002.
- نرمين أحمد عبد المنعم السعدني، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، أطروحة دكتوراه، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2012.
- توفيق سريع علي، باسردة، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة واثره على الأداء، دراسة تطبيقية في شركات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، دمشق، سوريا، 2006.

- أميرة هاتف الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة مقارنة في عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- وهيبة حسين داسي، إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2007.
- زقاد هجيرة، إدارة علاقات الزبون في الجال البنكي دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط بشلغوم العيد، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013.
- زكية بنت محمد قاري عبد الله طاشكندي، إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في العلوم التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.
- سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2012.
- شيرين عبد الحليم شاور التميمي، أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية – جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، الخليل، فلسطين، 2010.

رابعاً : الدوريات والمجلات والجرائد والبحوث العلمية باللغة العربية :

- أحمد بن محسن الغساني، تطبيقات وحلول إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الثاني لتنمية الموارد البشرية، غرفة التجارة والصناعة، عمان، الاردن، 2007.
- أكرم ناصر، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، ورقة مقدمة إلى المؤتمر الرابع حول آفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي، مركز الدراسات والبحوث العملية، دمشق، 2006.
- أبوفارة يوسف أحمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن 2004.
- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة : مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الإسكوا الأمم المتحدة، نيويورك، 2004.
- العنزي سعد، راس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد الثامن، العدد 25، 2001.
- بشرى هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة في العالم العربي، بحث مقدم ضمن مؤتمر الدولي السنوي الرابع المنعقد في الفترة 26-28 أبريل 2004.
- وفاء التميمي، أثر تراكم المعرفي في إنجاح وتطوير المنتجات الجديدة، بحث ميداني عن شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والمنزلية في الأردن، بحث مقدم إلى مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 21.
- حسن حريم، ساعد رشاد، الثقافة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 2، عمان، الأردن، 2006.

- حسن العلواني، إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، ورقة مقدمة إلى مؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2001.
- ياسين سعد غالب، دراسة بعنوان المعلوماتية وإدارة المعرفة، رؤيا إستراتيجية عربية دورية مستقبل العرب، مجموعة 14، العدد 260، 2000.
- ليث سلمان الربيعي، وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، دراسات، العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، 2014.
- محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية – عدد 01 ديسمبر، 2014، ص: 131.
- مها مهدي قاسم، تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2005/2004.
- محمد محمد الهادي، نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المؤتمر العالمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، 13-15-ديسمبر 1994، القاهرة، مصر.
- سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم الأردنية، 2008.
- سليمان صادق درمان، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 60، 2006.
- سعد زناد دروش المحياوي، صلاح الدين عواد كريم الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2004.
- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية، 2005.
- سناء، عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات ادارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة الى الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2005.
- علي حسون الطائي، ادارة معرفة الزبون وابعاد الخدمة الصحية، بحث تطبيقي في مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، بغداد، العراق، العدد 17، 2008.
- علي محسن عبد الرضا، علي حسون الطائي، ادارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد، بحث ميداني في بعض المصارف الحكومية، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2006/2005.
- فارس محمد فؤاد النقشبندي، تشخيص مدى توافر ابعاد المعرفة التسويقية الشاملة في المنظمات الخدمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري المصارف التجارية في مدينة دهوك، من دون سنة.
- صالح بن عبد الله الملحم، إمكانية تبني وتطبيق المعرفة التسويقية الحديثة وأثرها على الأداء في القطاع الصناعي السعودي، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، السعودية، 2004.
- رنا حزا جميل المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم، دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة، 2008.

● ثامر ياسر البكري، إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، مقال مقدم ضمن المؤتمر العلمي الدّوري السنوي الرابع، جامعة الزيتونة الأردنية- كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية للفترة 26-28 نيسان، 2004.
خامسا : قائمة الكتب والمراجع باللغات الأجنبية:

- Alex Briggs ,Nonoka's theory of knowledge creation to convert tacit knowledge into explicit knowledge ,A thesis submitted to the college of graduate studies and research in partial fulfillment of the requirements for the degree of master of Arts in the department of interdisciplinary studies ,University of Saskatoon, 2006.
- Amine Abdelmajid , le consommateur fac aux variable d'action marketing, edition management, paris, France, 1999.
- Bob Diangikulua,Gestion des connaissances,paroisse noter dame du congo,2006.
- Dovenport Th, and Hasen Mt ,knowledge management Brief knowledge management at Hewlett packard ,1997.
- Isabelle Blanchared,Gestion de connaissance,société internationale de logistique,France,2004
- Ikujiro Nonaka ,Creating sustainable competitive advantage through knowledge-based management,Hitotsubashi Universty,2006.
- Imed Boughzala , Jean Louis Ermine, management des connaissances, paris, France, 2004, p :21.
- Ikujiro Nonaka, Ryoko Toyama and Noboru Konno, SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation, Long Range Planning 33 (2000) 5-34.
- Ikujiro Nonaka,Nuboru Konno, The Concept of Ba: Building A Fondation For Knowledge Creation, California Review, Vol 40, N03, Spring 1998.
- Koeing Michael ,education of knowledge management information service and use ,issue1,1999.
- Mark Nissen,Raymond levitt,Dynamic models of knowledge –flow dynamic, Stanford university, center for integrated facility engineering,2007.
- Michel Grundstein,De la capitalisation des connaissances dans l'entreprise les_fondamentaux du (knowledge management) ,Universitié Paris Dauphine,2003.
- Marquardt Michael J, *Building the learning_organization* Mastering the five elements for corporate learning ,Dvid-BlacK publishing company, USA, 2002..
- Nancy Dubois,Tricia wilkerson,Gestion des Connaissances,un document d'information pour le développement d'une stratégie de de gestion des

connaissances pour la santé publique ,le centre de collaboration des méthodes et outils, 2008.

- Omar R Mahdi, Mahmoud Khalid and Liu yao, The role of Knowledge and Knowledge Management In Sustaining Competitive Advantage Within Organizations a Review, African Journal of Business Management Vol. 5(23), 7 October, 2011.
- Ovidiu , Nicole scu ,knowledge cycle and stratégic knowledge with in company ,central and EasternEuropean online library 2007.
- P.Kotler, B.Dubois, marketing management, 11eme, edition pearson, paris, 2003.
- Robert A, The knowledge economy in development :perspectives for effective partnerships ,cataloging ,in publication data provided by the inter american development bank felipe herrera library washington ,2005..
- Scott Paquette, Knowledge Management Systems and Customer Knowledge use in Organization, A thesis submitted in conformity with the requirements for the degree of Doctor of Philosophy Faculty of Information Studies, University of Toronto, 2008,p:11.

ثامنا: صفحات الويب

<http://www.kmudev.org/journal>

<http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/المعرفة/المعاني>

<http://www.merriam-webster.com/dictionary/knowledge> قاموس وبستر

<http://www.elsevier.com/locate/lrp>

http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_an_overview

Knowledge management – An Overview, 10/10/2016.

<http://www.hrdiscussion.com/hr60464.html>, المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية

<http://www.elsevier.com/locate/dsw>.

http://www.admin-mark.blogspot.com/2011/05/blog-post_1882.html ,Algeria forum for all Algerians

<http://www.archive ouverte unige.ch>

<http://dx.doi.org/10.3968/j.mse.1913035X20130704.2722>,

<http://www.abahe.co.uk>

<http://www.kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/123573>

<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/18-veme-conference-de-l-aims/communications/1168-l-environnement-territorialise-un-nouveau-concept-de-structuration-de-l-environnement-dans-la-strategie-de-l-entreprise/download>

<http://www.geronim.free.fr/ecoent/cours/environnement.htm#haut>

<http://www.albaraka-bank.com>, بنك البركة

www.ag-bank.com, بنك الخليج