

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

إدارة معرفة الزبائن كتوجه استراتيجي لاتخاذ القرارات التسويقية
دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بتيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص: تسويق الخدمات

تحت إشراف:

- بلخضر نصيرة

من إعداد الطالبتين:

- زياد حورية

- لبقع نجية

رئيسا	أستاذة محاضرة "ب"	زقير نصيرة
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ"	بلخضر نصيرة
مناقشا	أستاذ مساعد "أ"	وكال نور الدين

نوقشت وأجزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية: 2019/2018

الشكر و التقدير

بادئ ذي بدء نحمد الله عز وجل و نشكره على كل النعم التي أنعم بها علينا و على توقيعه لنا لإتمام هذا العمل كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى:

كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و العلوم التسيير على كل ما قدموه لنا طيلة فترة دراستنا الخمس سنوات الماضية بماته الجامعة.

الأستاذة المؤطرة: بلخضر نصيرة " على حسن التوجيه و على كل الدعم الذي قدمته لنا.

كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولا بد لنا في الأخير أن نوجه تحياتنا و شكرنا و تقديرنا إلى كل من اتخذناهم مرجعا في هذه المذكرة.

الإهداء :

إلى من قال فيهما الرحمن سبحانه عز وجل من قائل:

(وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما

أف ولا تنهرهما و قل لهما قولاً كريماً، واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني

صغيراً)

إلى من جرعوا الكأس فارغاً ليسقونا قطرة حب

إلى من كلت أناملهم ليقدموا لنا لحظة سعادة

إلى من حصدوا الأشواك عن دربنا ليمهدوا لنا طريق العلم

إلى القلوب الكبيرة والدينا الأعزاء

إلى من أنسنا ذكرهم و كانوا قدوة المحبة و الخير

إلى كل من كان عوناً و سنداً لنا حتى ولو بكلمة واحدة

إلى من شجعنا و نصحننا و علمنا

إلى جميع الإخوة و الأخوات

إلى كل الزملاء و طلاب العلم

إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل

إلى كل مخلص في طلب العلم.

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول نظريات حول إدارة معرفة الزبون	
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم خاصة بإدارة المعرفة وأهميتها
08	المطلب الأول: عموميات حول المعرفة
12	المطلب الثاني: مدخل خاص بإدارة المعرفة
19	المطلب الثالث: الاستراتيجية والمعرفة
20	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة التسويقية
20	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومجالاتها
23	المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها
25	المطلب الثالث: أشكال المعرفة التسويقية وأبعادها
29	المبحث الثالث: ماهية إدارة معرفة الزبائن CKM
29	المطلب الأول: معرفة الزبون وحاجاته وأنماطه
34	المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون وأبعادها
39	المطلب الثالث: أهمية CKM وعلاقتها بـ CRM
43	خلاصة الفصل
الفصل الثاني القرارات التسويقية كنتاج لاعتماد لإدارة معرفة الزبون CKM	
45	تمهيد
46	المبحث الأول: اتخاذ القرارات التسويقية
46	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات التسويقية

48	المطلب الثاني: تصنيف القرارات في المنظمات الادارية ومراحل اتخاذها
52	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية وعراقيلها
55	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات التسويقية بناء على CKM
55	المطلب الأول: علاقة CKM بالقرارات التسويقية
58	المطلب الثاني: مشاركة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية
63	المطلب الثالث: تحويل شكاوي العملاء إلى سلاح استراتيجي
66	المبحث الثالث: مجالات القرار التسويقي ومميزاته
66	المطلب الأول: المجالات الأساسية للقرارات التسويقية
70	المطلب الثاني: مميزات القرار التسويقي
71	المطلب الثالث: دعم القرارات التسويقية في المؤسسة
74	خلاصة الفصل
الفصل الثالث دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية لولاية تيارت	
76	تمهيد
77	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
77	المطلب الأول: أهداف وحدود الدراسة
78	المطلب الثاني: عينة الدراسة والأدوات المستخدمة
79	المطلب الثالث: الأساليب الاحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات
82	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة
82	المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية
87	المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتكلفة بوجود وإدارة معرفة الزبون
92	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
97	خلاصة الفصل
99	خاتمة عامة
107	قائمة المراجع
111	قائمة الأشكال والجداول

فهرس المحتويات

		قائمة الملاحق
		ملخص

مقدمة

تواجه المؤسسات اليوم أكثر من أي وقت مضى، العديد من التحديات مع تسارع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية، في بيئة تتميز بالسرعة والتعقيد خاصة في ظل العولمة وما أفرزته من معطيات مغايرة وجديدة، وفي إطار هذه المستجدات البيئية التي تشهدها المنظمات الحديثة، وهي التحول من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، أصبح من الضروري إجراء تعديلات أساسية في دور القادة والمدبرون وهو التركيز على رعاية وتنمية الموارد البشرية لأنها تمثل العنصر الأهم في عصر المعرفة في هذا الصدد رفعت إحدى الشركات الأمريكية (شركة Chestnut) والتي حققت أرباحا كبيرة شعار بقول "نحن لا نعين موظفين بل نبتناهم" "We don't hire employees, we adpt them".

وبما أن نجاح أي مؤسسة يرتكز على إدارة معرفة والطاقت التوظيفية بشكل عام، وعليه فكانت دراساتنا انطلاقا من إدارة معرفة الزبائن ومدى تأثيرهم على عملية اتخاذ القرارات التسويقية في مؤسساتنا بصفة عامة والوكالات السياحية للحج والعمرة بمدينة تيارت بصفة خاصة.

الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن بناء إشكالية انطلاقا من صياغة التساؤل الرئيسي الآتي:

هل إدارة معرفة الزبائن تعتبر كتوجه إستراتيجي في اتخاذ القرارات التسويقية؟

انطلقا من التساؤل الرئيسي يمكننا طرح مجموعة من الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث والتي تسعى

من خلالها إلى معرفة:

- هل نستعمل معرفة الزبائن في إدارة المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات التسويقية؟ وهذه التساؤلات هي

كالتالي:

- هل توجد علاقة بين إدارة معرفة البائن في المؤسسة وقاعدة البيانات؟

- هل توجد علاقة بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة وشارك الزبائن في اتخاذ القرار؟

- هل توجد علاقة بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة كمرجعية للمعرفة وإدارة معرفة الزبائن؟

فرضيات البحث:

- توجد إدارة معرفة الزبائن في المؤسسة.

- عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة تتم بإشراك الزبائن.
- توجد علاقة بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة كمرجعية للمعرفة وإدارة معرفة الزبائن.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة والميول الشخصي نحو هذا الموضوع.
- كون هذا الموضوع له علاقة بالتخصص.

أسباب موضوعية:

- كون معرفة الزبائن موضوع جديد.
- الاهتمام المتزايد في الآونة الأخيرة من قبل المؤسسات فيما يخص التسويق و ذلك راجع للدور الذي يلعبه في تطوير المؤسسة.
- شعورنا بأهمية المعرفة التسويقية التي أصبحت كسلعة تشتري و تباع.

- القرارات المتخذة في المؤسسات و المتعلقة بالتسويق تتخذ دون اللجوء إلى المعلومات و المعرفة المتعلقة بالزبائن وهذا ما يجعل من هذه العملية صعبة جدا.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تتناول بدراسة وتحليل أحد المواضيع الهامة الحديثة المطروحة في مجال البحث خصوصا ما تحاول اختباره، إذ تتوفر لإدارة المؤسسات بشكل عام وادارة التسويق بشكل خاص العديد من مصادر المعرفة حول أنواع العملاء في السوق، وحاجاتهم وتفضيلاتهم وهي بذلك تواجه تحدي كبير في الاستغلال الفعال لهذه المعرفة.

فهذه الدراسة تتجسد أهميتها في اختبار ومحاولة البرهنة على توفير الكمية الوافية من المعرفة عن العملاء، وضمان جودتها، واستخدامها في عمليات اتخاذ القرار الأمثل لتحقيق عوائد مرضية للمؤسسة.

أهداف البحث:

استهدفت هذه الدراسة بشكل رئيسي التعرف على دور إدارة معرفة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية من حيث التعرف عليهم و إقامة العلاقة معهم و استخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار التسويقي الصائب و بشكل تفصيلي إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية إدارة المعرفة و إدارة معرفة الزبائن في العصر الحديث
- التعرف على القرار التسويقي و العوامل المؤثرة فيه.
- إبراز العلاقة بين CKM اتخاذ القرار في المؤسسة.
- إبراز واقع إدارة معرفة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية

المنهج المستخدم:

لدراسة موضوع البحث استخدمنا المناهج المعتمدة في البحوث الاقتصادية و التجارية بصفة عامة قد اعتمدنا على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية و المنهج وصفي تحليلي و منهج إحصائي في دراسة حالة التفسير الظاهرة المدروسة.

حدود الدراسة:

- 1- الحدود المكانية: يتمثل في المكان الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة في الوكالات السياحية في ولاية تيارت لووكالة لجدار، ابن خلدون(الوهراني)، سجايا، تمام، مرجبا، التوت، بحوص .
- 2- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 2019/04/15 إلى 2019/05/10

صعوبات الدراسة: تكمن هذه الدراسة في:

- قلة المواضيع التي تدرس الوكالات السياحية.
- التي تدرس التسويق المعرفي غير موجودة في مكتبة الكلية.

- ضيق الوقت.

الدراسات السابقة:

دراسة الباحثة (ربما قراريا، لسنة 2017/2018) بعنوان أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي، دراسة حالة لشركة اتصالات الجزائر "موبيليس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر معرفة العملاء على الأداء التسويقي من حيث النمو ف الحس السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالعملاء لدى شركة الجزائر، تقديم توصيات تفيد متخذي القرار بالنسبة لدور إدارة معرفة العملاء في الشركة محل الدراسة.

دراسة الباحث: (بن سعدي مهدي، زين العابدين لسنة 2016/2017) بعنوان دور نظام المعلومات التسويقية في ترشيد القرارات التسويقية، هدفت هذه الدراسة إلى ابراز أهمية نظام المعلومات كأداة فعالة في ترشيد القرارات التسويقية، تحدد مدى نظام المعلومات التسويقية في توفير المعلومات اللازمة، التعرف على أسس نظام المعلومات التسويقية.

دراسة الباحث: (معتز سلمان عبد الرزاق لسنة 2009) بعنوان العلاقة بين إدارة المعرفة الظاهرة والضمنية وعلاقة كل منهما بعملية صنع القرار.

دراسة الباحث: (عيادة فيصل بطاهرة نور الدين لسنة 2015/2016) بعنوان التسويق بالعلاقات كمدخل لتعزيز الولاء لدى الزبائن دراسة حالة الوكالة السياحية والأسفار لجدار بتيارت هدفت الدراسة إلى إظهار دور التسويق بالعلاقة، توضيح الفوائد الموجودة في التسويق بالعلاقات عند تلبية من طرف أي مؤسسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

بناء على الدراسات السابقة يمكن القول بأن دراستنا تعتبر دراسة تكميلية للدراسات السابقة غير أنها تختلف من حيث مكان الدراسة و الزمان كما أنها دراسة تطبيقية لنيل شهادة الماستر.

الفصل الأول

نظريات حول إدارة

معرفة الزبون

تمهيد:

إن التغييرات الحاصلة في قطاع المال و الأعمال و المنافسة بين المؤسسات، تفرض على مسؤوليتها البحث عن إستراتيجيات تساهم في ضمان مواكبة هذه التغييرات و من ثم الحصول على المعلومات التي تخص حاجات و رغبات الزبائن و إن تبادل المعرفة بين المنظمة وزبائنها يمثل السلاح الأقوى بيد المنظمة لتحسين أدائها و تحقيق عوامل التفوق التنافسي و الوصول إلى الميزة التنافسية فمعرفة الزبون تزود الإدارة بالبصيرة المهمة و الرؤيا الواضحة حول فرص السوق التي قد تنبعث فجأة مما يمكنها من تحويل عوامل هذه الرؤيا الى تطوير فعال للمنتج، كما يمكن من تعزيز برنامج التسويق بحيث تؤدي جميعها إلى علاقات طويلة الأمد يكون طرفيها رابحين.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- المبحث الأول: مفاهيم خاصة بادارة المعرفة وأهميتها.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة معرفة الزبائن CKM.
- المبحث الثالث: ماهية إدارة المعرفة التسويقية.

المبحث الأول: مفاهيم خاصة بإدارة المعرفة وأهميتها

تعتبر المعرفة أحد عوامل الإنتاج الحديثة المهمة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث، حيث فاقت أهميتها عناصر الإنتاج التقليدية الأخرى، وأصبحت تشكل أهم الموجودات التي تساعد المؤسسات في نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، فكان للعرب إسهاماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية.

المطلب الأول: عموميات حول المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

لقد اختلفت التعاريف المحددة لمفهوم المعرفة، ونذكر منها ما يلي:

هي الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب، لذا يقال عرفت الله دون علمته.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى:

"مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ"¹، أي علموا، وفي اللغة الإنجليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة وتناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقا لثلاثة أسس:

- على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (Know to).

- على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد، أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما.

- على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين:

أولا معرفة الأشياء Knowled of things وهي المعرفة المكتسبة. وثانيا معرفة الحقائق Knowled of facto.

كما عرفت المعرفة بأنها: "هي البيانات والمعلوم والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في

¹ - سورة المائدة، الآية: 83.

مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة¹.

كما قدمت تعريفات كثيرة للمعرفة يمكن اجمالها في مجموعتين هما

1- مجموعة التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:

حيث أن دعاء تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات، لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة على النحو التالي:

أ- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.

ب- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.

ج- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة محللة، ومطبقة.

د- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.

2- التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من

الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

أ- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.

ب- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السابقة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطار التقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة².

ثانياً: مناهج تعريف المعرفة

تعددت المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:

¹ - محمد عواد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، ط2، دار صفاء، عمان، -2015م، ص ص: 17-18.

² - ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، ط5، دار صفاء، عمان، 2008م، ص ص: 56-57.

- 1- المنهج الاقتصادي: إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها أو توجيهها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المؤسسة¹.
- 2- المنهج المعلوماتي: حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة، ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات لتحقيق أهداف المؤسسة .
- 3- المنهج الإداري: حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المؤسسة إذ تتعامل معه إدارة المؤسسة في سعيها لإنتاج السلع والخدمات.
- 4- المنهج التقني: ويرى في المعرفة قدرات تقنية توظفها المؤسسة لتحقيق أهدافها.
- 5- المنهج الاجتماعي: يرى أن المعرفة تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمؤسسة ، وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمؤسسة.
- 6- المنهج الشمولي: يتضمن تصورا بضم كافة المناهج السابقة، وأن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة.

ثالثا: أنواع المعرفة

لقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرى التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني M. Polany في التسعينات حيث ميز بين المعرفة تصريحية والضمنية التمييز بين ما نعرفه حيث أشار بولاني إلى ذلك بالقول: إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وإننا يمكن أن نعمل أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله ومع أهمية هذا التحديد النوعي للمعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان إيكاجير ونوناكا I. Nonoka هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام 1991م في مجلة هارفرد للأعمال إلى نوعين هما الأكثر استخداما:

¹ - إبراهيم الخلوف الملكاوي، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، ط1، دار الوراق ، عمان، 2007م، ص ص: 32 33 .

1- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزومة، النظامية، الصلبة، المعبرة عنها كمياً، وقابلة للنقل والتعليم ونسمي أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونياً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ

2- المعرفة الضمنية:

والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرف المتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة، وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة¹.

رابعاً: خصائص المعرفة:

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:

1- إمكانية توليد المعرفة:

وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتكيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتكيب والتمحيص واستخلاص النتائج.

2- إمكانية موت المعرفة:

وتشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.

3- إمكانية امتلاك المعرفة:

من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم.

¹ - رجي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص: 77-78.

4- إمكانية تخزين المعرفة:

إذا كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة .Knowled of Bases

5- إمكانية تصنيف المعرفة:

وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابق مثل المعرفة الضمنية والمعرفة والظاهرية والإجرائية... الخ

6- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام:

بل على العكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.

7- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية:

وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم، إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك¹.

المطلب الثاني: مدخل خاص بإدارة المعرفة

أولا: إدارة المعرفة كاتجاه معاصر

ثمة اتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموما وبشكل خاص في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحويل الشركات نفسها إلى شركات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى الشركات الخلاقة للمعرفة، وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة للمشروعات إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.

وإن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة، بتزامن وبتعزيز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي قاعدة الثروة فيه هي الآلة (الممثل الرسمي لرأس المال الصناعي) إلى

¹ - ربحي مصطفى عليان، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 93-94.

المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة، وكذلك نحو طلب الأفراد والسوق من السلعة المجردة أو البضاعة إلى السلعة المتميزة ليتوج ذلك كله بطلب على السلعة كثيفة المعرفة ، فإذا كانت السلعة المجردة هي التي تفي بحاجة الزبون والسلعة المتميزة هي التي ترضي الزبون وتقنعه، فإن السلعة كثيفة المعرفة هي التي تبهجه وتسعده وتثير اهتمامه الشخصي من أجل متابعة علاقته مع الشركات التي تقدم مثل هذه السلع.

حيث أن تطور المعرفة بلا حدود (أفقياً بسبب خاصية عدم التلاشي عند الاستهلاك، وعمودياً بسبب حلزونية المعرفة المتصاعدة بلا نهاية) فإننا ندخل بحق مرحلة التسارع في تطور عمليات، أساليب عمل، ومنتجات وخدمات الشركة وكلها تقوم على المعرفة وتلعب فيها إدارة المعرفة دوراً رئيسياً¹.

ويمكن أن نلاحظ أبعاد هذا التحول والتطور الكبير فيما يجري من بناء القاعدة العريضة لمخافل ومؤسسات ومرتكزات وكذلك وفي تطوير مبادئ وقوانين إدارة المعرفة وأساليب وممارسات إدارة المعرفة في الاقتصاد والأعمال والمجتمع على طريقة كل شيء من أجل إدارة معرفة (Everything for K M) وهذا ما نجده من خلال ما يلي:

1- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة، كما هو الحال في ناديياهو! (K M yahoo!club) والمنتدى الدولي لإدارة المعرفة (International KM Forum)

2- مؤتمرات إدارة المعرفة: والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان فمن باريس الذي عقد فيها المؤتمر الدولي الثالث حول ندوة إدارة المعرفة (The 3 nd International conference on K M symposium) الذي نظمه منتدى المعرفة في باريس (2000) إلى المؤتمر الثالث عشر حول المعلومات وإدارة المعرفة الذي سيعقد هذا العامل (2004) في واشنطن، إلى عمان الذي عقد فيها مؤتمر جامعة الزيتونة الأردنية حول (إدارة المعرفة في العالم العربي) عام 2004، ويجري الإعداد لمؤتمر الجامعة نفسها تحت عنوان (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية) الذي من المؤمل عقده في نيسان عام 2005.

¹ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، ط1، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 2005م، ص ص: 83-84.

- 3- مجالات إدارة المعرفة: لقد تكاثرت الدورات النادرة في مجال إدارة المعرفة لتلبية الحاجة المتزايدة إلى البنية العلمية لإدارة المعرفة.
- 4- مسافات ورؤوس عمل ودورات تدريبية ومسافات دراسية متخصصة في إدارة المعرفة، حيث أن البرامج التدريبية الموجهة للإدارة العليا والمهنيين وكذلك المسافات الدراسية الموجهة للطلبة في إدارة المعرفة أصبحت واسعة الانتشار في المراكز التدريبية والمعاهد والجامعات.
- 5- تقارير المنظمات الدولية والإقليمية حول المعرفة: حيث تصدر هذه المنظمات الكثير من التقارير التي تؤكد الاتجاه المتزايدة نحو المعرفة وإدارة المعرفة.
- 6- الكتب البيضاء والزرقاء في إدارة المعرفة: حيث أن بعض المؤسسات تصدر مثل هذه الكتب للتدليل على أهمية وحساسية الموضوع ومثال ذلك مجموعة دلفي التي تصدر (White Papers on K M).
- 7- الجمعيات والمنظمات المتخصصة في إدارة المعرفة: مثل الاتحاد الدولي لإدارة المعرفة (K M consortium International KMCI).
- 8- مراكز بحوث ومختبرات ومجموعات استشارية: مثل مجموعة بحوث إدارة المعرفة (K M group) وشركة التنقيب (the mininig co).
- 9- شهادات في إدارة المعرفة: بسبب الحاجة المتزايدة إلى الملاكات المتخصصة في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة.
- 10- بوابات إدارة المعرفة ومواقع الوب التي لا حصر لها: إن البوابة (Portal) هي موقع وب يقدم نقطة الدخول إلى الوب أو شبكات الأعمال الداخلية والخارجية ومن أجل تسهيل الوصول إلى المعرفة على الشبكة فقد نشأت بوابات موجهة لأغراض إدارة المعرفة مثل (Knowledge portal)¹.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

نستطيع القول أنه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة، فلو وضع عشرة خبراء ومتخصصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل، ومع ذلك فقد

¹ - نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص ص: 91-94.

عرفت إدارة المعرفة بأنها: "تشير إلى الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية، من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة استخدام المعرفة، بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار".

وقد عرف البعض إدارة المعرفة بأنها: "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع".

وقد عرفها آخرون بأنها: "توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار".

ويمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها إدارة المعرفة المبرجة التي تعتمد على قاعدة المعرفة والتي تهدف إلى إضافة قيمة للأعمال، وتتم من خلال عمليات منتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في الشركة¹.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وإن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة بتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتشغيلية للمنظمة، ومن أبرز أهداف إدارة المعرفة ما يلي:

- 1- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة أن تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- 2- تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة أي القدرة المؤسسية لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة².

¹ - عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة والطباعة، عمان، 2006م، ص ص: 26-27.

² - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80-81.

رابعاً: قوانين إدارة المعرفة:

أهم هذه القوانين ما يلي:

- 1- المشاركة بالمعرفة من جميع أطراف المنظمة.
- 2- البيئة التنظيمية المتجانسة.
- 3- التفاعل بين المتسلم والمرسل للمعرفة.
- 4- الحركة الداخلية _الخارجية، الخارجية_الداخلية للمعرفة.
- 5- وحدة الهدف من استخدام المعرفة داخل المنظمة.
- 6- عرض القصص والتجارب لتخزين المشاركة بالمعرفة¹.

خامساً: "مراحل إدارة المعرفة

إن إمكانية توليد المعرفة ونشرها وتقاسمها واستعمالها يتضاعف في الصناعات القائمة على المعلومات والمعرفة والانترنت أي في المشاريع الخلاقة للمعرفة التي تؤيد الحاجة المتزايدة للمعرفة وتؤكدها بوصفها الميزة الأكثر تجدداً وأهمية.

ويمكن أن تحدد المراحل الرئيسية لعمليات المعرفة بثلاثة مراحل كالاتي²:

1- مرحلة توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة من خلال التفاعل بين الحقائق المتوفرة من جهة ومع القدرة على التفكير والإبداع من قبل الأفراد الذين لديهم خصوبة فكرية قادرة على خلق المعرفة الجديدة من جهة أخرى.

2- مرحلة نشر المعرفة:

غالباً ما تنشر المعرفة داخل عقل الفرد، على الرغم من إمكانية اكتسابها وتخزينها واستعمالها خارج عقله وإن أدوات الاتصال هي التي تسهل نقل وتبادل المعلومات ونشر المعرفة بين الأفراد والجماعات.

¹ - أحمد الخطيب، وآخرون، "إدارة المعرفة ونظم المعلومات"، ط1، جدار للكتاب العالمي، عمان، 2009م، ص: 10.

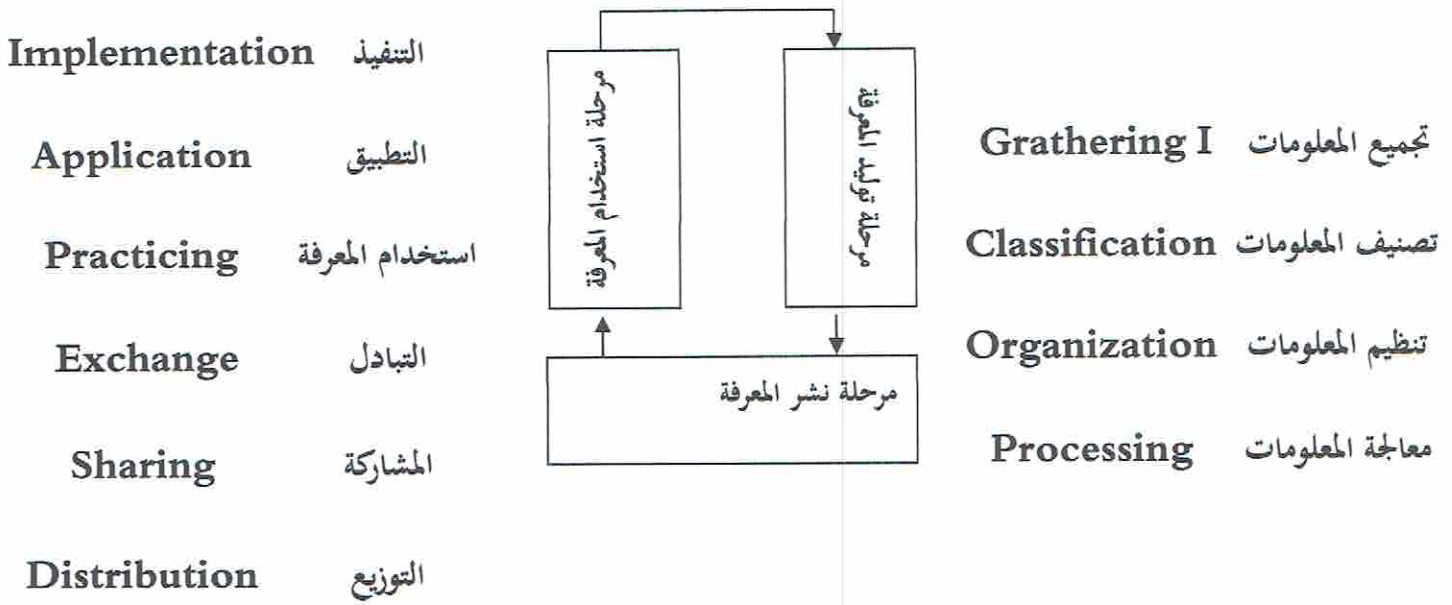
² - ثريا عبد الرحيم الخزرجي وآخرون، "اقتصاد المعرفة الأسس النظرية، والتطبيقية في المصاريف التجارية"، ط1، الوراق، عمان، 2012، ص ص: 54-55.

3- مرحلة استخدام المعرفة:

تعتمد هذه المرحلة على تطبيق المعرفة واستخدامها في حل المشكلات، ففوة المعرفة تأتي من خلال توظيفها بكفاءة.

ومن خلال عمليات إدارة المعرفة وكما هو موضح في الشكل رقم (1-1) تتولد لدينا معارف عدة لا يمكن وضعها في إطار واحد فهناك المعرفة الصريحة الرسمية، القياسية، الرمزية، النظامية، والمعبر عنها كمياً وتكون قابلة للنقل والتعلم ويضاف إليها المعرفة الضمنية غير رسمية، الذاتية المعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وغير قابلة للنقل.

الشكل رقم (1-1): مراحل عمليات إدارة المعرفة



المصدر: ثريا عبد الرحيم الخزرجي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيقية في المصاريف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

4- إن الإستراتيجية نفسها منتج معرفي ومن شؤون إنتاج المعرفة وهذا ما تركز عليه إدارة المعرفة (يركز على إنشاء المعرفة وربط إدارة المعرفة بإدارة الابتكار) أي أن إدارة المعرفة تأتي بالمعرفة الجديدة التي تكون مصدر

للميزة التنافسية التي تركز عليها الإستراتيجية، ومع ذلك إن الإستراتيجية رغم إرتكازها على المعرفة إلا أنها تبقى موجه أساسي لإدارة المعرفة بين دورتي الابتكار الجذري أو إنشاء معرفة جديدة.

ثانيا: تطوير إدارة المعرفة نحو الإستراتيجية

رغم أن البداية الرسمية للاهتمام بالإستراتيجية قد بدأت في الستينات من القرن الماضي مع كتابات Ansoff إلا أن الإستراتيجية العسكرية كانت معروفة قبل ذلك بكثير، وكانت ثمانينات القرن الماضي تمثل عقد المساهمات الكبيرة في مجال الإستراتيجية، وتمثلت بمساهمات Porter في الإستراتيجية التنافسية الشاملة:

1- التميز.

2- التركيز.

3- قيادة التكلفة.

والقوة التنافسية الخمسة:

1- المنافسة بين المنافسين الحاليين.

2- تهديد الداخلين الجدد.

3- القوى التفاوضية للمشتريين.

4- القوى التفاوضية للموردين.

5- تهديد المنتجات والخدمات البديلة.¹

ثم توالت التطورات في ميدان الإستراتيجية وهنا يرى الكاتب أن الإستراتيجية ما هي إلا الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه الشركة في المستقبل.

ففي التسعينات ومع ظهور التقنيات الرقمية فإن الإستراتيجيات التشاركية بدلا من التنافس، ولعبت المعرفة دورا أساسيا سواء كتفكير إستراتيجي أو كميزة تنافسية، ومع ذلك فإن التطور الكبير في

¹ - ثريا عبد الرحيم الخزرجي، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية والتطبيقية في المصاريف التجارية، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الإستراتيجيات القائمة على المعرفة أخذت تتطور في عقد التسعينات وأصبح يقوم عليه لإنشاء المعرفة الجديدة وتطبيقاتها في منتجات وخدمات جديدة ونشر ميزة المعرفة الإستراتيجية الجديدة في المؤسسة.

المطلب الثالث: الإستراتيجية والمعرفة Strategy and Knowledge

إن كون الإستراتيجية تمثل دليلاً وموجهاً شاملاً وللأمد البعيد لمؤسسات فإن المعرفة يمكن أن تمثل الجانب الروحي والمغذي للعمليات الإدارية الإستراتيجية بمختلف مراحلها، ولكن التصور الآخر يرى أن المعرفة وإدارتها يمكن أن يمثل وظيفة إدارية مضافة يجب أن تنفذ بالتوجهات الإستراتيجية كما ينبع الهيكل التنظيمي الإستراتيجي.

أولاً: العلاقة بين إدارة المعرفة والإستراتيجية

1- تشكل الإستراتيجية وتصاغ في إطار منظور معرفي معين متأخر بشكل كبير بالمعارف والخبرات وخاصة منها الابتكارية، فإن هذا الأمر سينعكس بطبيعة المعرفة المتولدة من هذه الخبرة والحدس على الخيارات الإستراتيجية المهمة.

2- ويمكن النظر إلى المعرفة في إطار كونها نشاط إداري في إدارة وظيفية تأخذ مسميات عديدة في المؤسسات اليوم، مثل إدارة تكنولوجيا المعلومات، أو البحث والتطوير والمعلومات أو حتى إدارة المعرفة، وهنا هذه الإدارة تسهم كباقي الإدارات في رفع إستراتيجية الأعمال باعتبارها من الوسائل الضرورية للنجاح متفاعلة مع غيرها من الإيرادات الأخرى¹.

3- الإستراتيجية هي المرشد طويل الأمد للإدارات، ومن أجل ضمان وحدة عمل المؤسسة لتحقيق غرضها الأساسي (إرضاء الزبون وتعظيم عوائد حملة الأسهم)، فإن المؤسسات لابد أن تعمل وفق إستراتيجية واحدة وأن لا تعتمد على مزيج من الإستراتيجيات وتخضع لها وهناك من يرى عكس ذلك².

¹ - طاهر محسن منصور العالبي، وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل"، ط1، دار وائل، الأردن، 2007م، ص: 546.

² - عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص: 143.

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة التسويقية

تعتبر إدارة المعرفة التسويقية المرشد المنضبط للأفراد العاملين في المؤسسة لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات، وفي هذا المبحث نتطرق إلى مفهوم المعرفة التسويقية ومجالاتها ومفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومجالاتها

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة التسويقية

للحديث عن إدارة المعرفة التسويقية لا بد من الإشارة ابتداءً إلى كونها تمثل في جوهرها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة لكونها تمثل في حقيقتها ذلك الجزء الحيوي من معرفة المنظمة والمنصب نحو إدراك أهمية السوق وممثل بزبائنه أساساً كمصدر مهم من مصادر إدارة المعرفة، وبالتالي فإن إدارة المعرفة التسويقية بعموميتها وخصوصيتها الموجهة نحو المستهلك، تمثل عملية غلق للفجوة المعرفية بين المنظمة والمستهلك بما يمثله ذلك في حصول المنظمة على المزايا المعرفية، التي يحملها كل مستهلك، يمكن أن تتحقق المنظمة التفاعل المباشر معه، وبالتالي فإنها ستحقق الميزة التنافسية المؤثرة في علاقة المنظمة بالمستهلكين. وتأسيساً على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال المعرفة التسويقية كنتيجة منطقية إلى الاهتمام بعدد من المجالات الحديثة والمعاصرة في العمل الإداري داخل المنظمة، والتي كانت في مقدمتها مفهوم رأس المال الفكري والذي يمثل في حقيقته مجمل العلاقات والأفكار والتحالفات الإستراتيجية والتي تستند في أساسها على المعرفة¹.

ثانياً: المجالات في إدارة المعرفة التسويقية

إذا ما انتقلنا من المفهوم العام إلى الخاص، فيكون من الواضح تمام أن هناك تداخل كبير في إدارة المعرفة التسويقية وإدارة المعرفة الإستراتيجية للأعمال، وذلك من خلال استعراض النشريات الفكرية في المجال التسويقي والإستراتيجي المعرفي وعبر الكتب والمجالات والبحوث العلمية المتخصصة، ويؤثر ذلك أيضاً في مفردات مختلفة يتم تناولها من خلال التخطيط الإستراتيجي التسويقي ومصنوفة الحصص السوقية، النمو

¹ - ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق" ط1، دار الحامد، الأردن، عمان، 2007م، ص: 22-23.

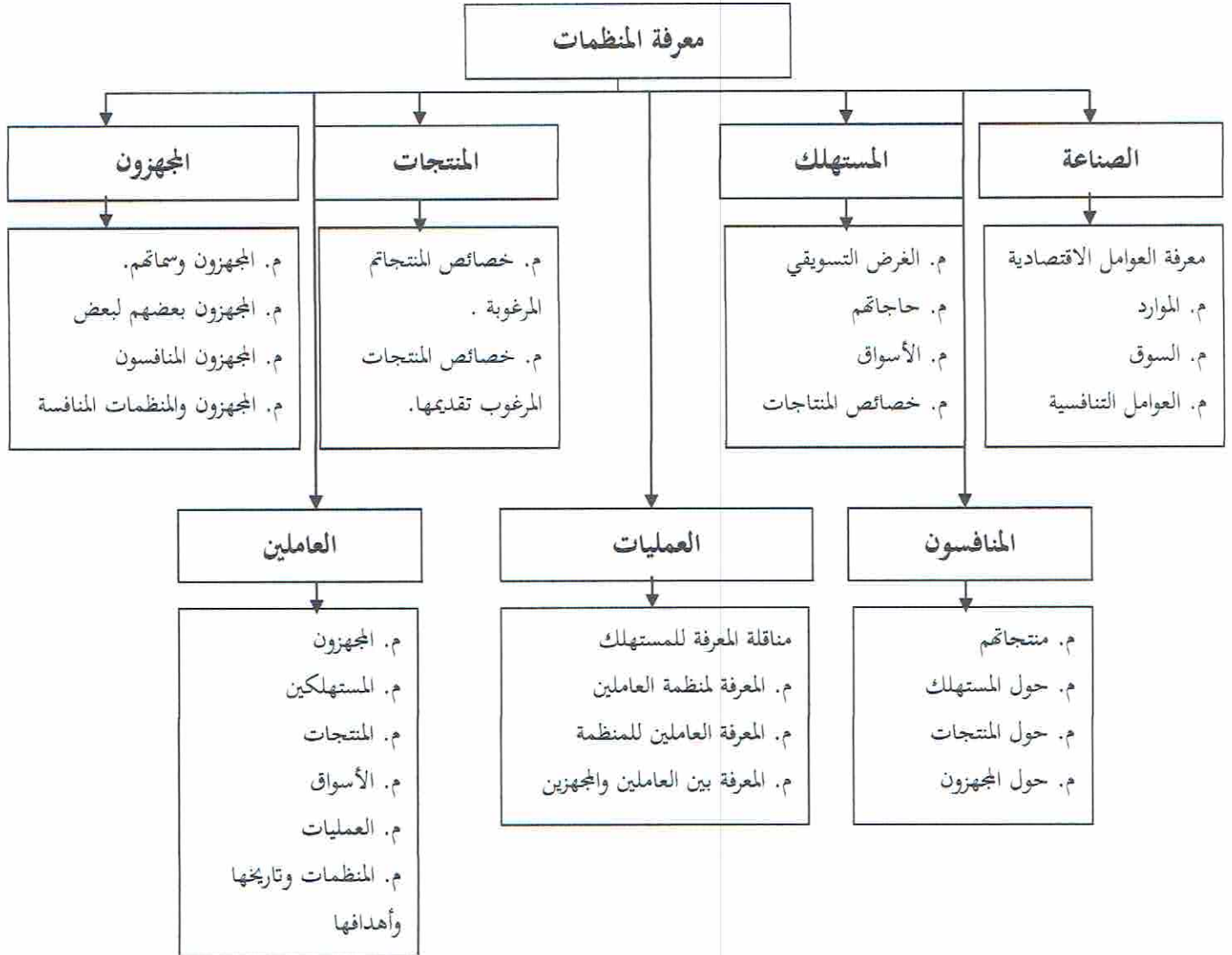
وكذلك الإجراءات المعتمدة في البحث التسويقي... الخ، كل ذلك جعل الأمر مقبولا في حصول التداخل المعرفي في وظيفة إدارة التسويق والاستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال، وهذه النظرية الإيجابية فتحت المجال أمام العديد من الإبداعات الفكرية للتطوير المعرفي والمفاهيمي للإستراتيجيات الأعمال فضلا عن المفاهيم التسويقية.

وهذا ما قاد إلى القول أن الأدبيات الفكرية في المجال الإداري والتي تناولت إدارة المعرفة، تحاول أن تركز على العمليات في إدارة المعرفة كأحد مصادر المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، بينما منظمات الأعمال في تطبيقها للمعرفة التسويقية تحاول التركيز على استخدامها باتجاه تحسين وتطوير صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة، وهذا ما يصب إلى نفس الاتجاه الفلسفي في استقراء إدارة المعرفة وإذا ما تعمقنا هيكليا في تأثير مجالات إدارة المعرفة الآلية في المنظمة¹.

فإن الشكل (1-2) يوضح المجالات المتعددة التي تغطيها إدارة المعرفة التسويقية والمتمثلة بالزبائن والمجهزين والمنافسين والمنتجات فضلا عن التداخل النسبي مع بقية المجالات الأخرى.

¹ - ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق" مرجع سبق ذكره، ص: 25.

الشكل رقم: (1-2): مجالات إدارة المعرفة في المنظمة



المصدر: ثامر البكري، "قضايا معاصرة في التسويق" مرجع سبق ذكره، ص: 26

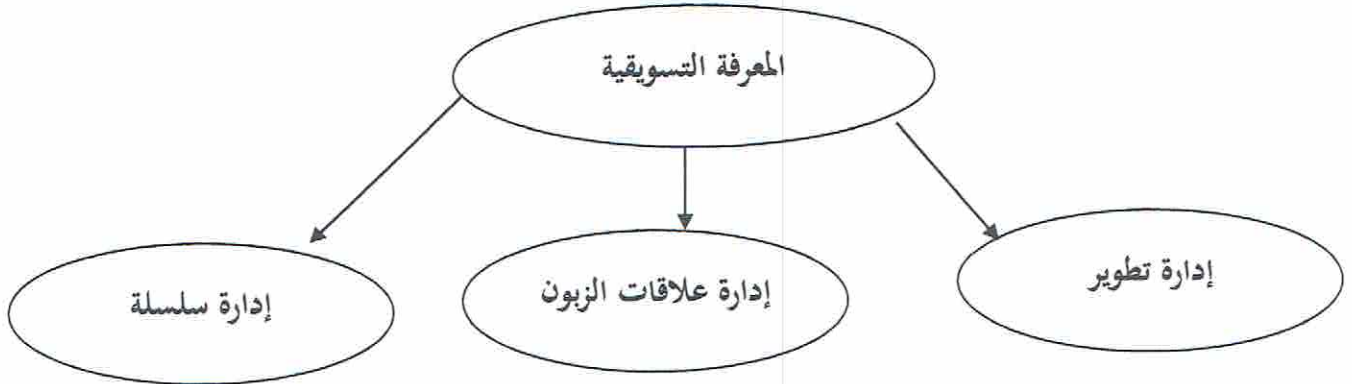
المطلب الثاني: مفهوم المعرفة التسويقية وأهميتها

أولاً: مفهوم المعرفة التسويقية

تناول عدد المؤلفين مفهوم المعرفة التسويقية في العديد من الدراسات إذ تنوعت صياغتهم وفق لمنظورهم الخاص وخلفيتهم العلمية، إلا أنهم لم يستطيعوا توفير أرضية مشتركة لفهم طبيعة المعرفة التسويقية بعد دراسات معمقة ومستفيضة في هذا الحقل داما عشرات السنين وأن البحث حول نظريات المعرفة التسويقية لا زالت في بدايتها.

لذا فليس هناك حدود واضحة حول الأشكال التي قد تتخذها المعرفة التسويقية وارتباطها، إلا أن مفهوم المعرفة التسويقية يمكن أن يتحدد بأشكال مختلفة وربما يكون مختلف على الأنواع الأخرى من المعرفة وأن كل من المؤلفين والمختصين في مجال إدارة المعرفة يواجهون صعوبات في تحديد ماهية المعرفة التسويقية في حين أن ليس هنالك من متخصص أو باحث في مجال التسويق تبني أهمية المعرفة التسويقية لمفاصل المنظمة كافة، ولا سيما المعرفة عن عناصر المزيج التسويقي والزبائن والأسواق والمنافسين والمجهزين والشركاء¹.

الشكل رقم (1-3): أشكال إدارة المعرفة التسويقية



المصدر: درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية

ط1 دار الكنوز المعرفة العلمية، 2010، الأردن ص: 299

¹ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص: 297-299.

الجدول رقم (1-1): مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين:

ن	المؤلف	السنة	الصفحة	المفهوم
1	Hunt	1998	305	ما يعمله المستشارون ومدراء التسويق من خطط تسويقية
2	Zeck	1999	134	ليس بالشيء الثابت بل التغيير سواء في الأساليب أو ما يشكله الأفراد من معلومات تنعكس على طريقة أداء الأنشطة التي يمارسها بشكل واضح

المصدر: درمان سليمان صادق، "التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية" مرجع سبق ذكره، ص: 299.

ثانيا: أهمية المعرفة التسويقية

لاحظ عدد من الكتاب أن اهتمام إدارة المؤسسة بمعرفة السوق التي تعمل بها تزداد كلما تقدمت المنظمة في السوق، وذلك من خلال دورة حياة المؤسسة في ذلك السوق، إذ يميل المديرون في المراحل الأولى من دورة حياة المؤسسة إلى التركيز على التجديد والتطور التقني وكلما تقدمت في دورة حياتها زاد اهتمام المدراء بجمع وتحليل المعلومات الخاصة بالسوق لتدعيم معرفتهم به كوسيلة للمحافظة على موقعهم التنافسي ويجد الباحثون ومنهم أهمية المعرفة السوقية بالآتي:

- 1- أن امتلاك المعرفة السوقية سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة.
- 2- تعد المعرفة السوقية أساسا لامتلاك المؤسسة الميزة التنافسية والمحافظة عليها إذ أنها المصدر الوحيد المضمون لميزة التنافسية.
- 3- أن المعرفة السوقية هي مصدر مهم وأساسي لتحقيق موفورات اقتصادية كبيرة للمؤسسة.
- 4- من خلال المعرفة السوقية يستطيع قسم البحث وتطوير منتجات جديدة ومتميزة قادرة على إشباع حاجات الزبائن ورغباتهم مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- 5- إن تحليل وفهم عمل المنافسين واستراتيجياتهم سوف يقدم للمؤسسة رؤية مستقبلية تحت التحركات المتوقعة للمنافسين.
- 6- إن المعرفة الجيدة لخصائص ومواصفات منتجات المؤسسة سيؤدي إلى تقليل الأخطاء في عمليات الإنتاج ثم إلى تخفيض الكلف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة بسبب وقوع مثل هذه الأخطاء.
- 7- إن معرفة خصائص ومميزات المجهزين وإمكاناتهم سيؤدي إلى زيادة قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد الأولية اللازمة لاستمرار العملية الإنتاجية للكميات والنوعيات والأوقات والأسعار المناسبة¹.

المطلب الثالث: أشكال المعرفة التسويقية وأبعادها

أولاً: أشكال المعرفة التسويقية

هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية وأشكال المعرفة التسويقية، حيث أن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية والتوازن المحفوظ في الذكاء الشخصي والذي يتمكن من تسمية أيضاً بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة، والتي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل متميز في العمل التسويقي.

في هذا المجال هناك سلسلة من الأسئلة المتعلقة بأشكال المعرفة التسويقية وذات العلاقة بالقدرة التسويقية، وفي قياس مستوى الأداء حيث تشير التطبيقات التسويقية الي أن نجاح المدراء التسويقيين لا ينحصر في هذا الجانب على الأمد القصير أو الطويل فحسب، بل يعتمد بدرجة رئيسية على مقدار التفعيل الحقيقي لدور النشاط التسويقي في المنظمة من خلال الأشكال التي تكون بها المعرفة التسويقية والتي تتمثل كالاتي:

1- المفاهيم السوقية:

أي علم تكون هناك حاجة ماسة لإيجاد قواعد محكمة، وهذه القواعد تتمثل في التعاريف المفاهيمية لمن يتعامل مع ذلك العلم، وهذا ينطبق على المفاهيم التسويقية التي يعول عليها أن تكون حجر الزاوية في

¹ - علاء فرحان طالب الدعي، وآخرون، "المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية" ط1، دار صفاء، 2001، ص ص: 52-53.

بناء المعرفة السوقية ، وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم، إلا أن الصعوبة تكمن في تجريد التعاريف الدقيقة لتلك المفاهيم¹.

2- المفاهيم التنظيمية:

تمثل عملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد إدارة المؤسسة للمواجهة وحل المشكلات التسويقية التي تواجهها، وتكمن عنها بصورة أخرى على أنها تلك الوسائل التي تساعد السوق في التفكير لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، وبالتالي فهي تمثل حلقة الوصل أو الربط بين المفاهيم أو الأطر الفلسفية للتسويق من جانب، والتطبيق الميداني للتسويق من جانب آخر، وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4ps وما يضاف من عناصر ثلاثة أخرى 3ps في مجال الخدمات، وهذه القرارات لا تتحقق من دون إيجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.

3- المبادئ الإستراتيجية:

بشكل مختصر تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المؤسسة الحالة (X) فإنها تستوجب أن تقابلها (Y) وهذا بحد ذاته يمثل توصيف معرفي للحالة التسويقية التي تواجهها المؤسسة.

4- مبادئ البحث:

وهي شكل مماثل إلى مبادئ الإستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمناهج المتحققة منها للمؤسسة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية محددة الأهداف والواجبات، وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة (X) هي اقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التقنية البحثية (Y) لإيجاد الإجابة على ذلك².

ثانيا: أبعاد المعرفة التسويقية:

امتداد للحديث عن أشكال المعرفة التسويقية، فإنه يتطلب الأمر البحث عن أبعاد المعرفة التسويقية، لأنها تمثل الجزء المكمل لما سبق، حيث تعبر عن التفسير الدقيق لتلك الأشكال والربط

¹ - تامر البكري، "فضايا معاصرة في التسويق"، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² - نفس المرجع، ص: 29.

الموضوعي مع المجالات التي يمكن أن تكون بها المعرفة التسويقية وفي علاقتها مع الزبائن، وتمثل هذه الأبعاد كآلي:

1- المحتوى:

وهي تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالإستراتيجية التسويقية، والقائمة على التركيز الدقيق نحو المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك وهناك تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريده المؤسسة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلا من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

2- الثقافة:

يمثل البعد الأكثر تأثيرا في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى المؤسسة الأعمال، ولكن بذات الوقت تمثل العنصر الأكثر إهمالا من قبل إدارات المؤسسات، وذلك عندما تمتلك الخوف هذه الإدارات في مواجهة التغيير وما تطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

3- العملية:

بقدر تعلق الأمر بأبعاد المعرفة التسويقية، هناك خمسة خطوات في مجال العمليات وهي:

- تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشمل على:

أ- تحديد الجوهر المعرفي للمؤسسة.

ب- توظيف الحاجة المستقبلية للمؤسسة من المعرفة.

- التمييز في المعرفة التسويقية المتاحة للمؤسسة قياسا للآخرين.

- الحفاظ على المعرفة التسويقية.

- استخدام المعرفة التسويقية.

4- البناء التحليلي:

يتمثل في حقيقته الذهبية لدعم إدارة المعرفة والتي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المؤسسة وليس العكس، لذلك يكون عنصرا ضروريا لتكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع

إستراتيجية وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي والمعرفي، ويركز على ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة التسويقية تتضمن كالاتي¹:

أ- البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات وإدارة رأس المال الفكري والتكنولوجي المتميزة، التي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، وذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز عن طريق امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة التسويقية.

ب- البعد التنظيمي اللوجستي: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها، وكالمعتاد استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتحديد الطرق والإجراءات والتسجيلات المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

ج- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد وبناء جماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم.

¹ - محمد هاني مجد، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، ط1، دار معتر عمان الاردن، ص: 307.

المبحث الثالث : ماهية ادارة معرفة الزبائن CKM

تاريخيا كانت النظرة الى الزبون على انه خصم في إطار مبادلة الشركة الزبون وثقافة الربح بخسارة فعند التوصل الى بيع السلعة بسعر أعلى : فإن الشركة تربح والزبون يخسر ولكن إذا تم بيع السلعة بسعر أقل فإن الزبون يربح ولكن الشركة تخسر، ولكن هذه النظرة قد تكون مقبولة من زاوية ضيقة جراء النقص في الخبرة في الماضي وكذلك جراء حالة السوق التي كان الطلب يتجاوز فيها بمراحل إمكانيات العرض بينما في البيئة التنافسية الحالية حيث العرض أكبر من الطلب أصبحت النظرة غير مقبولة تماما وهدرًا غير مبرر لمصدر فائق الأهمية للمعرفة وفهم السوق على أسس واقعية وفعالة، فالزبون هو جزء من عائلة الشركة وان المعرفة به تجعله مألوفًا وقريبًا من الشركة وخططها وسياساتها واستجابتها الحميمية لحاجاته. (1)

المطلب الأول: معرفة الزبون وحاجاته وانماطه

أولا مفهوم الزبون:

زبائن المؤسسة هم الأشخاص الذين يتعاملون مع المؤسسة ويتلقون السلع والخدمات من هذه المؤسسة ويمكن تسميتهم أيضا العملاء او المستهلكين حيث يمكن التمييز بين نوعين من الزبائن هما: (2)

1- زبائن داخليون:

وهم العاملون في جميع الإدارات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال على سبيل المثال (إدارة الحسابات، مجموعة التسويق، ... الخ)

2- الزبائن الخارجيون:

وهم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة ويتلقون المخرجات النهائية منها وهم على سبيل المثال (العملاء، المرضى، الضيوف، الطلاب... الخ).

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوارق، الأردن، 2009 ص 347-346.

² - مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة "الجودة"، دار الصفاء، عمان، 2001، ص 144-143.

ثانيا: حاجات الزبون الأساسية:

هناك حاجات أساسية ويحتاجها الزبائن ويرغبون فيها يمكن حصرها فيما يلي: (1)

- 1- الحاجة للفهم : يحتاج الزبائن الى الاتصال بمقدم الخدمة بفاعلية، ويجب ان تفسر الرسائل التي بعثون بها بصورة صحيحة دون أن قف عوائق العواطف في طريق الفهم الصحيح لها.
- 2- الحاجة للشعور بالأهمية: يجب أن يشعر الزبون ان أي جهد نبذله المؤسسة يشعره بمعاملة خاصة وهذا مهم في الاتجاه الصحيح.
- 3- حاجة الراحة: حيث أن الزبائن يحتاجون الى الراحة البدنية والنفسية لذا يجذب إنجاز الاعمال وتقديم الخدمات والسلع في الوقت المطلوب.
- 4- الحاجة للشعور بالترحيب: إذا كان الزبون الذي تتعامل معه المؤسسة يشعر بأنه غريب فإنه لن يعود مرة أخرى، فالزبائن عادة ما يحتاجون للشعور بأن موظفو المؤسسة سعداء لرؤيتهم من خلال الاستقبال والترتيب اللائق، وهناك حاجات أخرى (مثل الحاجة للخدمة المنظمة، الحاجة للتقدير و التذکر والاحترام)

جدول رقم (1-2): أنماط الزبون: (2)

نمط الزبون	صفات الشخصية	طرق التعامل معه
الزبون السلبي	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف الزبون السلبي بالخشيل والميزاجية - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه ويقظة - البطء في تخ القرارات - اعطاء الردود للأسئلة التي تطرح 	<ul style="list-style-type: none"> - الصبر ومحاولة الوصول للأسباب التي تؤدي الى عدم قدرته على اتخاذ القرار - مسابرتة للوصول الى ما يحقق رغباته. - أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه

¹ - إیاد شوكة مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة، عمان، 2008، ص 125.

² - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، دار المسيرة، 2006، ص ص 75-77.

<p>- يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته</p>		
<p>- معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكه وعدم الثقة - عدم محاولته في ما يدعي ويقول - تكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكه وعدم ثقته.</p>	<p>- يتصف هذا الزبون بنزعة عميقة الى الشك وعدم الثقة. - الهيمنة التهكمية التي تنطوي على سخرية ما يقوله الغير له - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده</p>	<p>الزبون المتشكك</p>
<p>- اشعاره بأن فرص الاختيار امامه محدودة - اشعاره بأن الطريق الى الحلول ا لبديلة مغلق - اشعاره بإفتقار آرائه الى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب.</p>	<p>- يبالغ في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. - الغرور المفرط الذي يقوده دائما الى الشعور بالثقة - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كلي شيء.</p>	<p>الزبون المغرور المتدفع</p>
<p>- الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه - استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول الى أسباب الغضب لديه وتسويتها.</p>	<p>- يتميز بالغضب وامكانية إثارته بسرعة - يستمتع بالإساءة للآخرين والحاق الضرر بهم - صعوبة إرضائه فأراؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم</p>	<p>الزبون الغضبان</p>
<p>- أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون أشعاره بذلك - تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم المؤسسة به هو الأفضل.</p>	<p>- يميل هذا الزبون الى التمعن في الأشياء وفحصها. - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق - لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يعمل</p>	<p>الزبون المشاهد</p>

<p>الزبون النزوي</p>	<p>- يتصف بالتفاخر الدائم، وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة</p> <p>- يتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي</p> <p>- يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة ويعد ذلك مضيعة للوقت.</p>	<p>- تقديم النصائح التي تساعد على الاختيار الصحيح.</p> <p>- محاولة مساعدته لتجنب الأخطاء</p> <p>- الطلب منه قراءة أي معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار.</p>
<p>الزبون المفكر الصامت</p>	<p>- يستم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم</p> <p>- يمتاز بالاتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار</p> <p>- يعتمد على البحث والتقصي عن المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب</p>	<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح</p> <p>- الحرص على اعطاء المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم</p> <p>- الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>
<p>الزبون العنيد</p>	<p>- يتصف بأنه إيجابي النزعة، نشيط</p> <p>- يفضل اتخاذ القرارات بصورة منفردة بعيدا عن تأثير الآخرين</p> <p>- محافظ يقاوم التغيير، ذو عقلية مغلقة</p>	<p>- محاولة مسابته في ما يقول والثناء على ذلك</p> <p>- اظهار التقدير والاحترام بمعارفه</p> <p>- اشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>
<p>الزبون الثرثار</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمتع في محادثه الغير</p> <p>- يتصف بالفكاهة والدعابة</p> <p>- لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره</p>	<p>- معاملة بحرص وحذر</p> <p>- الامساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه</p> <p>- التعبير عن الامتنان والتقدير للاقتراحات التي يقدمها</p>

المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-77

المعرفة عن الزبون هي الخطوة الأولى فقط ويجب على المنظمات ايجاد عمليات لتدبير العلاقات لتي يكتشفونها بشكل أفضل بواسطة هذه المعلومات ومن أجل ايجاد تفاعلات مريحة وان التركيز الذي يقدمونه

يبقى بالتعلم (معرفة) حاجات الزيتون من خلال قنوات عدة، كما أن اشتراك الزيتون في ذلك لا يزال سلبيا وليس مشاركا بشكل فعال. (1)

معرفة الزيتون تضم بعددين أساسيين هما: (2)

1- المعرفة الصريحة الواضحة:

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج من خلال العمليات التعليمية.

2- المعرفة الضمنية:

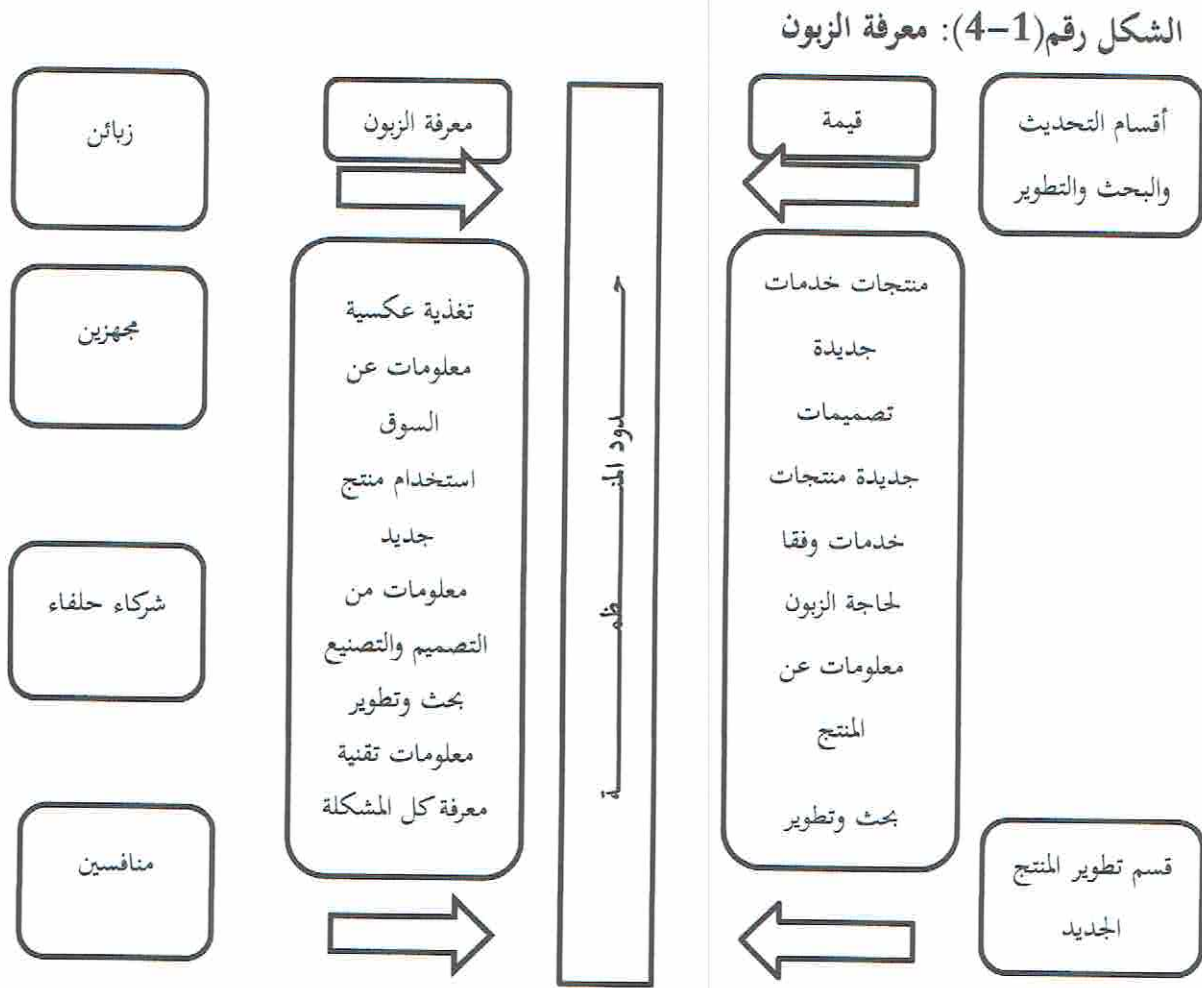
وهي الأكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات أو ممارسات لدى الأفراد ومجموعات العمل التي يمكن إظهارها كأداء في المهام المعطاة لهم فهي تمثل الخبرة الفردية وقواعد التفكير المنظم والحرص والقدرة على الحكم بالذات الوقت لا يمكن توفيرها وإيصالها إلى الآخرين في الغالب .

على أن هناك مصدر آخر عن معرفة الزيتون وهي اللقاءات مع الزبائن، ويعتبر مفهوم معرفة الزيتون مفهوم جديد نسبي بالنسبة لحقل الإدارة معرفة الزيتون ومع هذا فهو في تطور مستمر.

من الأمور المهمة في معرفة الزيتون هي أنها معرفة لا تمتلكها المنظمة بل يمتلكها آخرون قد لا تكون لديهم الرغبة في مشاركتها مع الآخرين، إن العمليات التي تستخدمها المنظمة لإدارة وتشخيص واكتساب واستخدام معرفة الزيتون داخلها سويًا يشار إليها بإدارة الزيتون، داخل هذه العمليات التي يعمل فيها الزبائن والمنظمة بشكل جماعي من أجل إيجاد ومعرفة جديدة، إن هذه المعرفة الجديدة هي الإدخال الرئيسي في قدرة المنظمة على التحديث والتي تنعكس في أقسام البحث والتطوير بالإضافة إلى ذلك إن القدرة على تصميم وتحسين منتجات جديدة تتأثر أيضًا بمستوى انسانية معرفة الزيتون وهي موضحة في الشكل .

¹ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزيتون التسويقية، ط1، دار الكنوز المعرفة العلمية، 2010، عمان الأردن، ص 235.

² - نفس المرجع، ص ص 346-347.



المصدر: درمان سليمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 234.

المطلب الثاني: إدارة معرفة الزبون وأبعادها

أولاً: تعريفات:

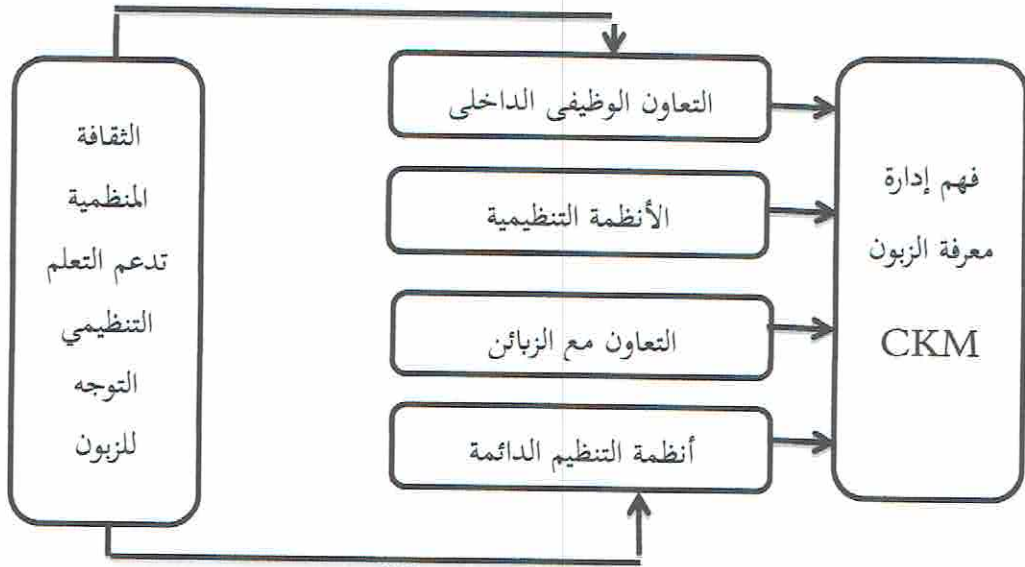
تم تعريفها بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية⁽¹⁾ وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات في عملية ايجاد المعرفة بشارك الزبائن في ايجاد المعرفة داخل المنظمة وذلك لايجاد قيمة لكلا الطرفين وذلك بتقاسم المعرفة الموجودة داخل الزبائن وذلك من أجل ابتكار منتجات أفضل وهنا يعمل كل

¹ - يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 348-349.

الكيانات سوية مع وجود هدف مشترك في الذهن ويصبح الزبون ايجابيا وفعالا ومساهما رئيسيا في عملية ايجاد المعرفة لابد أن تضع إدارة معرفة الزبون في سلم اولوياتها جانبيين على الأقل:
الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والحاجات والتغيرات في السوق وكلما تعمقت وتحولت الى علاقات طويلة الأمد درت عوائد لا تنقطع على المنظمة طول دورة حياة الزبون هاذ ما يحولها الى رأس مال زبوني.

ثانيا: آلية فهم CKM:

الشكل رقم (1-5): آلية فهم إدارة معرفة الزبون



المصدر: علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

من خلال الشكل (1-5) نلاحظ أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تدعيم التعليم التنظيمي حيث تعتبر بمثابة قاعدة لفهم إدارة معرفة الزبون حيث يجب مشاركة هذه المعرفة بين الاشخاص الموجودين ضمن التنظيم والمساهمين في اتخاذ القرارات، أما التعاون الوظيفي الداخلي فيساهم في توليد وانتشار معرفة الزبون ضمن مختلف أقسام المؤسسات من خلال الحوار والمناقشات وهو ما يعني مشاركة المعرفة بين الزبائن الداخليين.

وأما الانظمة التنظيمية فمن خلالها يتم تقييم وتحفيز الموظفين وتحديد المسؤوليات والواجبات الموكلة لهم، وتفعيل الاتصال مع الزبائن ومعرفتهم باعتبارهم مصدر هام للمعرفة لكونهم يزودون خبراتهم ومعارفهم عن منتجات وخدمات المؤسسة.

أما الانظمة الداعمة فهي التي تدعم توليد وانتشار المعرفة ومشاركتها بين المؤسسة وزبائنها عبر الوسائل المتاحة مما يخلق التعاون مع الزبائن في نشر واستعمل هذه المعرفة⁽¹⁾.

ثالثا: أبعاد إدارة معرفة الزبون:

يمكن القول أن إدارة معرفة الزبون تتضمن بعدين أساسيين من منظور إدارة المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وهما:⁽²⁾

1- المعرفة الصريحة

أ/ المعرفة حول الزبون: وهي المعرفة التي تشير الى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون إذن هي معلومات ذات معنى تحملها غدارة المؤسسة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلاقة التجارية الخاصة بالمؤسسة والتطورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمؤسسة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة الى معرفة حاجاته ورغباته.

ب/ المعرفة للزبون: وتشير الى ما يرغب الزبون بمعرفته من المؤسسة أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعده بتحديد الخدمة التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفعالية.

2- المعرفة الضمنية: وهي العلاقة الشخصية التي يصعب تحديدها و اعطاءها شكلا رسميا وتشمل

أ/ المعرفة من الأعمال الى الزبون: وتشير الى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون، إذن تعامل المؤسسة مع الزبون يتطلب تفسير بشري واضح واستجابة في المستوى اضمني لكي تكون مؤثرة

ب/ معرفة زبون لزبون: إن تعامل الزبون مع الزبون الآخر هو شيء مهم تتشكل به الكثير من سمعة المؤسسة، وتكون وسيلة اتصال بشكل دقيق بالشائعات عن المؤسسات وهنا تلتقي المهمة الرسمية والقيم مع المعلومات الحقيقية لتجربة الزبون وتصبح التعبير الأساسي للمؤسسة.

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجناسي، إدارة المعرفة - إدارة معرفة الزبون، مرجع سبق ذكره، ص ص 85-86.

² - خيرى علي أبو، إتجاهات العلاقات بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، مجلد33، العدد201، 2011، ص 17.

رابعاً: أنماط إدارة الزبون وتطبيقاتها:

جدول رقم (1-3) أنماط ادارة معرفة الزبون

المدخل الصيغة	الدمج بين الزبون والمنتج	التعلم المشترك على اساس الفريق	الايداع المشترك	جماعات الابتكار	الملكية الذهنية
التركيز	تطوير مساعدات وأرباع ملموسة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	ابتكار خدمات ومنتجات جديدة	تحديد مهام خبراء محترفين	مساهمة الزبون الملموسة
الأهداف	خدمات ومنتجات متطورة وأرباح ناجحة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغيير النظامي	اختراع العائدات المختلفة من الأفكار الجديدة	احراز تفسير الخبراء المحترفين	العوائد المختلفة
العمليات	مؤسسة ما قبل التعاون وما بعد الانتاج	فريق عمل لتعزيز تطوير القضية وبرامج نوعية	عرض الأفكار واحتضان الزبائن	أفضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي
الأنشطة	تخطيط أنظمة توفير السيطرة والقرار	أنظمة مشاركة المعرفة الأنظمة الرقمية زيادة الزبائن كفريق	أنظمة دعم الأفكار	أنظمة الخبراء أنظمة توفير مجالات العمل المشتركة	أنظمة توفير مجموعة IP

مقاييس الأداء	الفاعلية، الكفاءة، قناعة الزبون النجاح	انتاج الأنظمة النوعية ونجاح الزبون	الانتاج والعمليات الجديدة ونجاح الزبون	السلوك ومنهجية القرار ومعدل النتائج المرتبطة	قيمة IP الجديدة، تأثير ROI على أنظمة الربح الجيدة
أمثلة على الحالة	Quiken Ikea	Amazon Comx E Rosc	Silicon, Graohes Ryder	Microsoft Sony E Boy	Skandia
كثافة أو قوة التفاعلية	متدنية نسبيا	متدنية الى عالية	متدنية نسبيا	عالية نسبيا	عالية نسبيا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمنيا	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Source : Michal Gelbert, (2002) , Hive Styles Of Customer Knowledge Management & Hon Smart Companies Put Then To Great Value Ewopeon Management Journal vol, 20, n5

يمثل هذا الجدول الأنماط الخمسة لإدارة معرفة الزبون وفيما يلي شرح مختصر لهذا الجدول:

- 1- الدور الثنائي للزبون: وتعني أن الزبون يمارس الدورين معا مستهلك ومنتج وفي هذه الحالة فإن المعرفة المشتركة تنتج من ممارسة الدورين معا، ولقد تم ممارسة هذ النوع من المعرفة من قبل شركات انتاج السيارات.
- 2- التعليم المشترك بالاستناد الى الفريق: يتضمن هذا النوع تفاعل مكثف مع الزبون من أجل معرفته بشكل نظامي وهذا ما يسهل التغيير النظامي.

- 3- الأيداع المتبادل: وجد بعض الباحثين أن معظم الأيداعات جاءت من قبل المستخدمين النهائيين للمنتوج، ويعزى بسبب ذلك إلى أن لديهم معرفة حول كيفية استخدام المنتوج ومقارنتها مع احتياجاتهم الخاصة لاستخدامه، أن الأيداع المتبادل لا يعني البحث عن متطلبات الاضائية فقط، ولكن انشاء المعرفة من خلال ممارسات ايداعية فريية من المنظمة وزبائنها.
- 4- جماعات الابتكار: تحصل هذه الجماعات عند ما تقوم المنظمة بتنظيم زبائنها بشكل مجموعات يحملون نفس الاهتمام المشترك وتعمل على تشجيع التفاعل بينهم من أجل توليد معرفة جديدة
- 5- الملكية الفكرية المشتركة: تعد هذه الحالة أكثر تطورا من حالة المشاركة بين المنظمة وزبائنها، إذ تعد المنظمة نفسها بمثابة المملوكة من قبل زبائنها، ولديهم حق تطوير الانتاج ويكون شريكا في الأرباح المحققة⁽¹⁾.

المطلب الثالث: أهمية CKM و علاقتها بـ CRM:

أولا: أهمية إدارة معرفة الزبون CKM:

تمتلك إدارة معرفة الزبون أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة لكونها تحقق نتائج جوهرية في دعم استراتيجيات المؤسسة من خلال بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن ومحاولة المحافظة عليهم عن طريق تقديم خدمات ومنتجات متميزة واعطائهم أهمية بالغة وتظهر هذه الأهمية من خلال إدارة معرفة الزبون تساهم في⁽²⁾ :

- الاضغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المؤسسة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الاعمال، هذه العملية هي سلاح ذو بعدين لأن التفاعل بين الزبائن والمؤسسة سوف يعكس المعرفة التي يحتجها الزبون والتي قد لا تملكها المؤسسة بينما تتعلم المؤسسة من زبائنها، فإن الزبائن أيضا سيستفيدون من آراء ومبادرات تصل اليهم من خلال رجال البيع.

¹ - درويش موسى، أثر إدارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، أطروحة البنوك بولاية بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016، ص 24.

² - السعيد لونس، أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة كوندور، برج بوغريج، مذكرة ماستر، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2015/2014، ص 18.

- تلبية حاجت الزبون من خلال الاستماع اليه، واعطائه المعرفة التي تشرع وتقوي من العلاقة بين الزبون والمؤسسة، إذن ان المؤسسة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه والاحتفاظ به ومعرفة الحاجات المتجددة وزيادة المبيعات.
- إدارة محفظة الزبون ونتيجة لذلك يتم الانسجام ما بين الزبائن والخدمات.
- تطوير قطاعات الزبون وتصميم الاتصالات التسويقية وعرض الخدمة والمنتج لمجاراة تلك القطاعات.
- ترقية الترويج والاتصالات التسويقية الى أقرب ما يمكن الى الكمال والمحتمل الى حد كبير ان تقود الى تعزيز قيمة عروضهم للزبون.

ثانيا: أسباب تبني CKM:

ترجع أسباب تبني المنظمات الحالية هذا المفهوم الحديث ل (CKM) للنقاط التالية:⁽¹⁾

- 1- انظمة المعلومات والمعرفة: تمكنت المنظمة من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقاته بالمنظمة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين
- 2- المنافسة: إذ أن المنافسة الشديدة جعلت المنظمة تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها على أساس العلاقة الذكية مع الزبون.
- 3- تزايد أهمية قطاع الخدمات: الخدمات في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التفاعل مع الزبون وبالتالي الاهتمام أكثر بالعلاقات في رضا الزبون.
- 4- انشاء القيمة: فعملية البيع هي المحاولة للضفة الواحدة وهي يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أساس لعلاقة طويلة الامد لسلسلة متناهية القيمة.

¹ - درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبائن التسويقية، مرجع سبق ذكره، ص ص

ثالثا: العلاقة بين CKM و SRM:

لابد أن تضع الشركة في سلم أولوياتها الحفاظ على مبدأ استمرارية وإدامة العلاقة مع الزبون بغية الحصول على المعرفة المرتبطة بالزبون والتغيرات الحاصلة في السوق لأنه كلما تنامت وتعمقت هذه العلاقة "المعرفة" كلما إزداد حجم العوائد التي قد تحصل عليها الشركة وفي بعض الأحيان يعبر عن هذه العلاقة برأس مال الزبون وهو أحد مكونات رأس المال الفكري، وانطلاقا من أهمية ذلك يكون من المنطقي أن تبحث المنظمات بعامة والتسويقية منها بخاصة عن أساليب جديدة في تطوير علاقتها مع المستهلك بهذا الاتجاه فكان انتاج مبدأ إدارة العلاقة مع الزبون CRM بإعطائها صيغ التفاعل المشترك بينها وبين الزبائن من خلال التبادل المستمر في البيانات والمعلومات لتعزيز سبل المعرفة بين الطرفين من خلال اتجاهين:⁽¹⁾

1- المعرفة التي تمتلكها المنظمة والتي يمكن استخدامها لمساعدة الزبون في ايجاده لقرار الشراء.

2- المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص المعلومات المتعلقة بالمنتجات والخدمات التي يهتم بشرائها.

إن إدارة علاقات الزبون رغم أنها نشاط تسويقي في جوهره إلا أنها أيضا جزء من إدارة معرفة الشركة المرتبطة بالزبون وبالتالي فإنها تمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة وضمن إطار إدارة المعرفة يعتبر الزبون مصرا أساسيا من مصادر المعرفة حيث أن هذا المصدر في العلاقات طويلة الامد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه.

وتشير الأدبيات المعرفية في المجال التسويقي الى ان هناك اندماج واضح بين المعرفة التسويقية وإدارة علاقات الزبون اتجاه المواجهة مع المنافسين ووفقا لهذا المدخل يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية والغرض الرئيسي.

¹ - حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال، ط1، اثناء مكتبة الجامعة ، عمان الأردن، 2008، ص ص 68 - 70.

ترتكز اهم الدراسات التي تتصدى لها إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون في تحقيق القيمة العالية لأعمال المنظمة من تخفيض تكاليف تقديم الخدمة، أو التحسين المستمر وغيرها من العناصر الأخرى التي تساهم في تحقيق القيمة العالية للمؤسسة⁽¹⁾.

كل من إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون يكون الزبون هو محور عملية المؤسسة ويكون مؤثر على نجاح أو فشل مؤسسة فيها تظهر في أنهما تساعدان على تحقيق نتائج مالية ملموسة للمؤسسة من خلال الحصول على تعاملات الزبون والاحتفاظ به لفترة اطول من جهة والتزود بمعرفة الزبون الضرورية التي تميز المنظمة من جهة أخرى.

إن لإدارة علاقات الزبون CRM وإدارة معرفة الزبون CKM مضامين استراتيجية لا تقف عن حدود القيمة العالية للأعمال بل في دعم قدرة المنظمة في مواجهة التحديات التنافسية عبر تحديث وتوسيع قاعدتها المعرفية بزبائنها ووصولها الى تحقيق رضاهم وزيادة ولائهم.

تشكل إدارة علاقات الزبون وإدارة معرفة الزبون مدخلا استراتيجيا يمكن المؤسسات من خلاله ان تحرر زبائنها من الاستسلام السلبي لمصادر المعلومات السلبية والتقبل السلبي للمنتجات والخدمات نحو معلومات معززة، فهما أداة تنافسية قوية وكافية في تطوير ونجاح كل من المؤسسة والزبائن معا.

¹ - برشك صالح مجيد العسكري، إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية، العراق"، أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، 2010، ص 195-196.

خلاصة الفصل الأول:

و كملخص لما تما تناوله في الفصل الأول نجد أن إدارة المعرفة هي من المداخل الحديثة حيث تم الإهتمام بالمعرفة في الآونة الأخيرة ذلك أن المعرفة هي المحرك الأساسي للمؤسسات و قوتها و بالنظر إلى ما تم تحقيقه من أهداف و نتائج مرضية للمؤسسة و للعملاء، حيث تهتم المؤسسة بتنظيم تملك المعرفة وتخزينها في أجهزة متخصصة ثم تقوم المؤسسة بتوزيع و نشر و نقل المعرفة التي تريد أن تطبقها و ذلك من خلال التدريب أو التعلم أو القيام بالدوريات التكوينية و عندما تصل المعرفة إلى كافة العاملين تقوم بتطبيق تلك المعرفة حيث تظهر قيمة و فعالية المعرفة عند التطبيق.

الفصل الثاني

القرارات التسويقية كنتاج لاعتماد لإدارة
معرفة الزبون CKM

تمهيد:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات جزءا أساسيا و ضروريا لجميع الانشطة التسويقية المختلفة للمؤسسة من تسعير و توزيع و إحتياج و غير ذلك و يشمل أيضا الأنشطة الإدارية التي يمارسها المؤسسة.

لذلك و جب إعطاء أهمية كبرى للعوامل التي يمكنها أن تؤثر على عملية إتخاذ القرارات من طرف رجل التسويق الذي عادة ما يكون امام وضعية صعبة و معقدة تجاه مشكلة ما، مما يجعله يفكر في كيفية إتخاذ قرار معين يمكنه أن يخرج المؤسسة من الوضعية أو الإشكالية التي تقع فيها و يمر القرار بعدة مراحل مختلفة بتحديد المشكلة و تنتهي بإختيار إحدى البدائل المتاحة و إعطاء الامر بالتنفيذ.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: إتخاذ القرارات التسويقية.
- المبحث الثاني: إتخاذ القرارات التسويقية اعتمادا على CKM
- المبحث الثالث: مجالات القرارات التسويقية ومميزاته.

المبحث الأول: اتخاذ القرارات التسويقية

تشكل عملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة ككل وتعتبر أساسية في نجاحها أو فشلها بصفة عامة، فهذه العملية هي أساس نجاح كل من النشاطات الإدارية وسواء تعلق الأمر بالتنظيم، القيادة أو الرقابة إلى غير ذلك والأنشطة التسويقية المتعلقة بالتسيير والتوزيع، الإعلان أو المنتج الخدمي. فإن عملية متخذ القرار ملزم اتخاذ القرارات في أية مرحلة من مراحل العملية الإدارية أو التسويقية وفي أي وقت من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة لذلك عليه أن يتبع مجموعة من الطرق المنهجية والعلمية من أجل الوصول إلى قرار سليم وناجح فما هي عملية اتخاذ القرار؟ للإجابة على هذا السؤال سوق نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته وتصنيفه، مراحل اتخاذه، العوامل المؤثرة في عملية صنعه وعراقيله.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات التسويقية

لكي نوضح عملية اتخاذ القرارات قمنا بجمع مجموعة من التعاريف وكذا نبين أهميته ويتم عرضها فيما يلي:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات:

القرار هو الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر¹. عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المدرسة السلوكية هي سلوك له مراحل معينة ولكنه طبقاً للواقع قد يكون على درجات من الموضوعية والدقة ولا يتصف بالضرورة بالكمال من حيث الرشد والعقلانية². اتخاذ القرار ما هو إلا نظام يتم من خلاله المفاضلة والاختيار من بين العديد من المسارات والبدائل الرشيدة أو المعقولة لحل مشكلة محددة سلفاً وذلك عن طريق القيام بجمع المعلومات وتحليلها وتهيئة الظروف والإمكانيات من أجل تنفيذ البديل الذي تم اختياره لتحقيق الأهداف المرغوبة على أفضل وجه ممكن³.

¹ - جميل أحمد توفقي، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص: 104.

² - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص: 64.

³ - أحمد عرفة، سمية شلي، القرارات والإستراتيجيات التسويقية، ط7، جامعة نيويورك، جامعة البوسفورد، دار الكتب، ص: 14-

يتفق العديد من الكتاب على أن مفهوم القرار الإستراتيجي هو ذلك القرار التي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة للوصول إلى أهداف المنظمة¹.

تعد عملية اتخاذ القرار، عملية فكرية، نفسية، سلوكية، معقدة، تتضمن السعي لجمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدائل، الممكنة للحل ثم اختيار البديل المناسب ضمن إستراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.

كما عرف القرار على أنه عملية اختبار لأحد بدائل التصرف المطروحة في موقف معين لتحقيق أهداف محددة.

وإن كلمة قرار Decision كلمة لا تينية معناها القطع أو الفصل Cutoff بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر².

مما سبق نجد أن معظم التعريفات لعملية اتخاذ القرار تضمن القواسم المشتركة التالية:

- وجود سلسلة من الخطوات.

- وجود بدائل أو قرارات مؤقتة.

- تقييم البدائل باستخدام عدة معايير.

وبهذا يمكنني أن أستنتج وأعرف عملية اتخاذ القرار بأنه عملية اختيار البديل الأفضل حسب الأولويات والأهداف ووفق المعلومات والظروف المتاحة.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات التسويقية

يعتبر فن اتخاذ القرارات قديماً قدم البشرية نفسها، فمنذ أن وجد الإنسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة، التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية.

وقد تم تقسيم أهمية القرارات من الناحية العلمية والعملية.

¹ - رؤوف حسن الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، ط1، الأكاديميون، عمان، الأردن، 2014م، ص: 137.

² - أمل أحمد طمعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط2، مركز ديونو، عمان، الأردن، 2015م، ص: 15-17.

1- من الناحية العلمية:

- أ- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- ب- تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.
- ج- تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف تفسير وتطبيق الأهداف والسياسات الاستراتيجية العامة في المنظمة.
- د- تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار، دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل عملية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

2- من الناحية العملية:

- أ- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغط مستقبلا بصورة حسنة.
- ب- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختبار وقياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.
- ج- تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية¹.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات في المنظمات الإدارية ومراحل اتخاذها

في هذا المبحث نتطرق إلى ذكر أهم تصنيفات اتخاذ القرارات من حيث المعرفة وعدمها من حيث التنظيم من حيث الإستراتيجية ومن حيث الاستعمال وكذا مراحل القرارات لكي يتم سد الفجوة بين المفهوم العلمي لاتخاذ القرار وتطبيقه الفعلي وتوجيه ذلك المفهوم العلمي اتجاه التطبيق العملي.

¹ - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص ص: 100-101.

أولاً: تصنيف القرارات في المؤسسات الإدارية

1- القرارات الأساسية اليومية:

تشمل القرارات الأساسية والقرارات الإستراتيجية، أو الإنشائية ذات أهمية كبرى للمنظمة، وتتعلق بكيانها وتنظيمها وسياساتها وأهدافها، وقد يطلق عليها القرارات غير مجدولة، أما القرارات اليومية الروتينية وهي التي تتكرر كثيراً في العمل اليومي للمنظمة، ولا تحتاج إلى تجهيز وأبحاث مسبقة وقد يطلق عليها القرارات المجدولة.

2- القرارات التنظيمية والشخصية:

تتضمن القرارات التنظيمية والتي يصدرها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، وتشمل قرارات التعيين أو الترقية، أما القرارات الشخصية فهي التي تصدر عن المدير بصفته الشخصية لا صفته التنظيمية، كقرار الرئيس الإداري تقديم استقالته.

3- القرارات اللائحية والفردية:

تصدر القرارات اللائحية في مواجهة فرد، أو أفراد غير محددين بذواتهم بحيث ينطبق القرار على كل فرد تتوافر فيه الشروط المحددة في القرار طوال مدة سريانه، أما القرارات الفردية فهي التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم وأسمائهم.

4- القرارات المكتوبة والشفوية:

تعني القرارات المكتوبة تلك القرارات الإدارية الصادرة بشكل مكتوب لتكون بمثابة مستند رسمي، ولسهولة فهم القرار وتفسيره، أما الشفوية وهي القرارات الإدارية الصادرة بشكل شفوي ويعتبر قراراً سابقاً ومنتجاً لجميع آثاره¹.

ثانياً: خطوات مراحل في عملية اتخاذ القرارات:

إن من أكثر النماذج شهرة في عملية اتخاذ القرارات هو نموذج سيمن والذي سوف يستخدم هنا بغرض مراحل عملية اتخاذ القرارات ويتكون هذا النموذج من ثلاثة مراحل أساسية وهي:

¹ - رؤوف حسين زيبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 143-144.

1- مرحلة جمع المعلومات:

وهي عبارة عن بحث للبيئة المحطة لاكتشاف الظروف التي تتطلب عملية اتخاذ قرار ما، في هذه المرحلة يتم الحصول على بيانات، ثم تحصيلها للوصول إلى مفاتيح تدل على طبيعة المشكلة الموجودة أو الفرص المتاحة.

2- مرحلة التصميم: Design:

وهي عملية اختراع، وتنمية، وتخزين كل وسائل التصرف الممكنة (أي مرحلة تنمية البدائل) وتشمل هذه العملية فهم مدى طبيعة المشكلة، وضع حلول عامة واختيار هذه الحلول لمعرفة مدى تطبيقها واستخدامها.

3- مرحلة الاختيار Choice:

وهي عملية اختيار البديل الأمل أو الأفضل وسلطة تصرف من الوسائل البديلة المتاحة، وتشمل هذه المرحلة عملية لاختيار وتطبيق لهذا البديل¹.

ويمكن القول أنه من الطبيعي أن يكون هناك تدفقا وانتقالا من مرحلة إلى أخرى ولكن هذا لا يمنع أن متخذ القرار قد يعود إلى مرحلة سابقة إذا احتاج الأمر إلى ذلك، فعلى سبيل المثال قد يرفض متخذ القرار كل البدائل المتاحة في مرحلة الاختيار ويعود لينمي عددا من البدائل الأخرى في مرحلة التصميم. كما قد تطرقنا إلى عمليات أخرى لإعداد واتخاذ القرارات الإدارية تتمثل فيما يلي:²

1- تحديد الهدف أو الأهداف المرغوبة بوضوح.

2- تحديد جميع البدائل الممكنة والمقبولة.

3- تحليل البدائل بعد تجميع معلومات وافية عن كل منها باستخدام المعايير العامة الآتية:

أ- درجة التوافق بين الأهداف التي يحققها البديل وأهداف الفرد.

ب- المنفعة المحققة من اختيار البديل، ودرجة المفارقة التي ينطوي عليها.

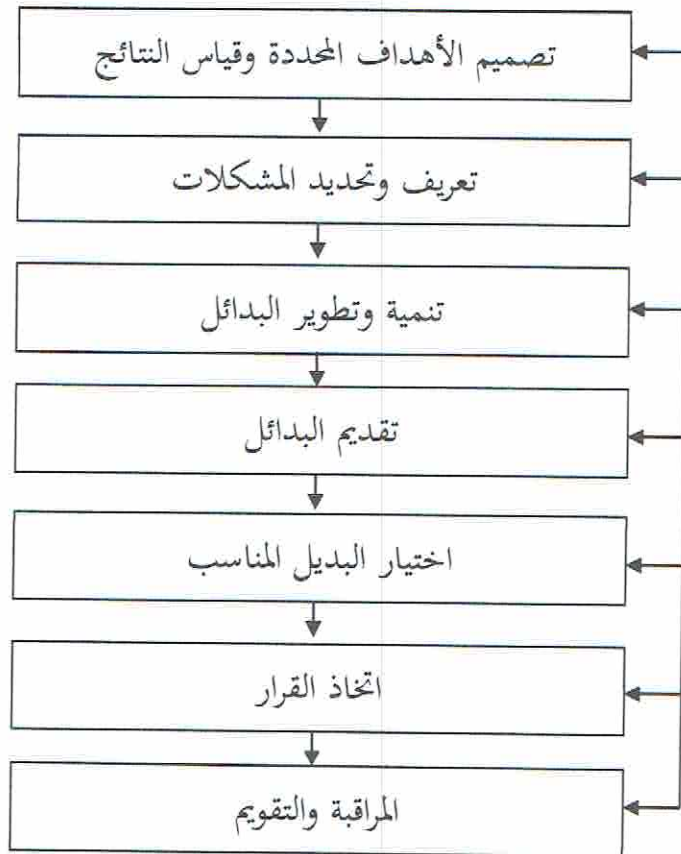
¹ - اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ص ص 215-218.

² - أمل أحمد طمعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 47 - 48.

- ج- الجهود اللازمة لتنفيذ البديل.
 قيم الفرد ومحددات المجتمع.
 4- ترتيب البدائل في قائمة أولويات حسب درجة تحقيقها للمعايير الموضوعية.
 5- إعادة تقييم أفضل بديلين أو ثلاثة في ضوء المخاطر التي ينطوي عليها كل بديل والنتائج المحتملة التي ظهرت بعد مرحلة التحليل الأولي.
 6- اختيار أفضل البدائل من بين البديلين أو ثلاثة التي أعيد تقسيمها في الخطوات السابقة واعتمادها للتنفيذ.

والشكل التالي يوضح هذه الخطوات:

الشكل رقم (1-2): عمليات إعداد واتخاذ القرارات الإدارية



المصدر: علي خلفه حجا حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار قنديل، الأردن، 2009م

ص: 45.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وعراقيلها

يعد القرار الإستراتيجي عمل مدروس قامت المؤسسة باتخاذ مجموعة من الأفعال التي لها خصوصيتها، ترافق هذه العملية عدة عوامل، داخل وخارج محيط المؤسسة كما نجد المؤسسة نفسها معرضة للغير من العراقيل والمعوقات التي تمنعها من الوصول إلى القرار المناسب لذا تطرقنا في هذا المطلب إلى أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وأهم العراقيل التي توجهها المؤسسة.

أولاً: العوامل المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

بالرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل التي تؤثر على فاعلية الحلول أو الحل المقترح وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

1- العوامل الإنسانية السلوكية:

- أ- الاعتماد بالدرجة الأولى الخبرات السابقة.
- ب- عدم اهتمام من يتخذ القرارات من مقاومة للتغيير من قبل المرؤوسين.
- ج- مدى قبول والاقتناع بالقرار من طرف العاملين.
- د- الذاتية والاعتماد على العواطف.
- هـ عملية الخلط بين مظاهر المشكلة والمشكلة ذاتها.
- و- الاعتماد على حل أو بديل واحد فقط.
- ز- عدم دراسة أو تقييم جيد للحلول يؤدي إلى التسرع في تبني بدائل غير صائبة.
- ح- العادات والتقاليد والحلول معها.

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2002، ص: 140.

2- العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة:

- أ- وجود بعض الغموض في العلاقات التنظيمية بين العاملين والإدارة وكذلك الأقسام.
- ب- عدم توفير نظام جيد للمعلومات.
- ج- الاعتماد على المركزية، وحجم المنظمة الكبير.
- د- الأهداف العاملة للمؤسسة غير واضحة ودقيقة.
- مدى وجود مختلف الموارد البشرية والمالية والفنية:
- أ- التطور التكنولوجي الكبير في المؤسسة ومعدلات النمو.
- ب- مستوى المنافسة في السوق.
- ج- عامل الزمن.
- د- التغييرات والتحوللات الاقتصادية ، السياسية ، الاجتماعية.
- هـ وجود تعارض بين أهداف المنظمة، وأهداف الأطراف الخارجية كالعالماء والموردين.

ثانيا: صعوبات اتخاذ القرار

- هناك العديد من الصعوبات التي تواجه رجل الإدارة عند اتخاذ لقرار ما سواء كانت صعوبة داخلية أو خارجية، ويمكن تلخيص هذه الصعوبات بالنقاط التالية¹:
- 1- الاتجاهات والميول لدى الأشخاص متخذي القرارات.
 - 2- قد يكون هناك اختلاف في وجهات النظر بين متخذ القرار والإدارة ما يعيق القدرة على إقناع الأخيرة بقراره.
 - 3- عدم إحاطة الإدارة بالأمر المحيطة المؤثرة في اختيار بديل محدد من البدائل المتاحة.
 - 4- عدم وضوح الجوانب المختلفة للمشكلة لمتخذ القرار بشأنها.
 - 5- التخوف من الآثار الجانبية التي تنتج عن اتخاذ القرار.
 - 6- التخوف من مقاومة الآخرين للتغيير الذي قد يحدثه القرار المتخذ.

¹ - علي خلفه حجاجحة، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 47-48.

7- صعوبة التأكد من سلامة القرار، إن مدى صحة القرار تتوقف بالدرجة الأولى على مدى دقة المعلومات وقدرتها على تحديد صحة القرار بمدى محتواه للقوانين ومدى وضوحه من قبل المنفذين حيث يمكن أن ينقل تماما ما تقدمه الإدارة إضافة إلى قدرته على إقناع الآخرين بضرورة تنفيذ محتواه برضى منهم¹.

¹ - نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار زهرانة، الأردن، 1996، ص: 83.

المبحث الثاني : اتخاذ القرارات التسويقية بناء على CKM

لقد أصبحنا نستطيع بلا أي مبالغة أن نقول ان القيادة هي صنع القرار والمنظمات ⁽¹⁾ على اختلافها تتطلب أفرادا يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات للوصول الى الرسالة التي تسعى المنظمة الى ترسيخها وتوجيهها صوب الواقع عبر الفكر والتوجه بالقرار الاستراتيجي بهذه الاستجابة بخصوصيات البيئة المختلفة ضمن رؤية شاملة، فلا يوال العقل والفكر البشري في المقام الأول، إذ ان مرد هذه التطورات الحاصلة هي نتاج الفكر الانساني.

المطلب الأول: علاقة CKM بالقرارات التسويقية:

لا بد من الاشارة الى انه تتعدد التحديات التي تواجهها منظمات الاعمال في عالم تعدد المنافسة صبغته الأساس، ولعل تناصي وتوسع الأفق ينبغي أن تفكر فيه إدارة المنظمة أنه أدى دورا محوريا في ترسيخ أثر تلك التحديات في مجال قدراتها.

إن إصدار القرارات العلمية والعقلانية يتطلب مجموعة من الحقائق والبيانات لكل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية لذلك كان اتخاذ القرار من أصعب المهمات التي تنتظر القائد أو المدير في المنظمة.

فالمعرفة المتوافرة في أذهان المدراء بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات لم تنل حظا وافرا من الاهتمام ولم تستثمر استثمارا أمثل في تعزيز وصنع القرار.

لابد من توجيه فكر المنظمات الى العوامل التي تسهم في تفجير القدرات المعرفية للموارد البشرية لأن منظمات العصر تحتاج دوما الى القائد المعرفي الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب.

¹ - عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الاعمال علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل، الأردن، 2013، ص

أولاً: دور المعلومات في اتخاذ القرار

تعد المعلومات من الموارد الأساسية التي تدعم المنظمة في عملها الحالي والمستقبلي باعتبارها عصب الحياة في المنظمة وسر من أسرار نجاحها واستمراريتها، كما لا يرتبط نقل المعلومات بالاستخدام الحالي فقط، بل يتعداه لتكون ذات أبعاد مناسبة للأحداث المحتملة والطارئة.⁽¹⁾

وهنا أصبحت المعلومات هي المورد الذي لا يكتسب قيمته من شكلها المادي الملموس ولكن بما تعبر عنه وتعتمد عليه المنظمة في إدارة وتوجيه الموارد المادية فيها، ويجب أن تبحث إدارة المنظمة عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الاستراتيجية وميزاتها التنافسية.

تختلف عملية اتخاذ القرار حسب طبيعة المشكلة وحجمها ونطاق تأثيرها ومدى تكرارها ولكن في الغالب يكون القرار معتمداً في أغلبه ونسبة 90% على المعلومات المقدمة لمتخذ القرار وما تبقى من يكون من حصة الخبرة والكفاءة الشخصية للمدير في معالجة الحالة.⁽²⁾

ويشير "فلتشر" إلى أهمية المعلومات وتكنولوجيا المعلومات لرجال التسويق بقوله "إذ أن المؤسسة لا تستطيع تجنب التكنولوجيا الحديثة للمعلومات إذا أرادت الحصول على وضع تنافسي مميز في السوق" كما يرى "هاريت" "أن تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات لها أهمية خاصة في مجال التسويق حيث يرى أن أساس وجود واستمرار الصناعة هو المعلومات"

فالمعلومات التسويقية تساعد على خلق إدارة واعية بالمتغيرات البيئية بحيث تستطيع أن تتفاعل معها وتستغل الفرص المتاحة في هذه البيئة كما أن المعلومات التسويقية تساعد في تمييز المنتجات التي تقدمها المنظمة بحيث تحقق لها ميزة تنافسية.⁽³⁾

¹ - نُجْد هاني، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز، ط1، عمان الأردن، 2014، ص 180.

² - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ - منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص 55.

ثانيا: نوعية القرارات التسويقية وعلاقتها بالمعلومات:

عادة ما ترتبط القرارات بالتحليل والدراسة إلا أنه يتخذ في بعض الاحيان بصفة ارتجالية دون تفكير أو بذل جهد لذا نميز بين نوعين من القرارات التسويقية⁽¹⁾

1- قرارات سريعة: حتى يكون متخذ القرارات ناجحا يجب أن يمتلك قدرة كبيرة على التمييز بين القرارات الفورية أو الآنية والقرارات التي تتطلب تأنيا وتفكير وترتيب، فقد تتطلب بعض المشاكل التي تواجه إدارة التسويق حولا سريعة لا تتحمل التأخير فيستند متخذ القرار لإيجادها حسب موافقة وخبرة واستشارة المختصين.

2- قرارات رشيدة: ضمان سلامة القرار لا بد أن يكون صاحبه قادرا على فهم أبعاد المشكل وتحديد جوانبه كما يتحتم أن يكون مالكا للمعلومات الدقيقة والكافية بخصوص الموقف وان يحسن استغلاله الى جانب تميزه بقدرة على التنبؤ بما قد ينتج على البدائل وتمتلك مهارة تقدير الأمور.

3- مصادر المعلومات التسويقية: هناك عدة مصادر تعتمد عليها المؤسسة في جمع المعلومات من أجل اتخاذ القرار ومن بينها: ⁽²⁾

بحوث المستهلك: إن المؤسسة لا تستطيع تحقيق اهدافها واستراتيجيتها إلا من خلال تحقيق الاشباع والرضا للمستهلكين "الزبائن" ودفعهم الى اتخاذ قرار الاستهلاك وهي تسعى لذلك من خلال القيام بالبحوث والدراسات وتسعى جاهدة الى التعرف على العوامل التي تؤثر في اتخاذ قرار الاستهلاك في المؤسسة، فالمؤسسة تتخذ قراراتها على ضوء الدراسات والنتائج التي توصلت إليها.

ثالثا: اتخاذ القرار حسب مستوى الإدارة

يمكن تقسيم المستويات الإدارية للمنظمة وطريقة وصول المعلومات اليها وعملية توظيفها كما يأتي: ⁽³⁾

¹ - رضوان المحمود العمر، مبدئ التسويق، ط2، دار وائل، عمان الأردن، 2005، ص 87.

² - محمود صادق بازرغة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية، ط1، الأردن، 2010، ص 15.

³ - محمد هاني محم، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مرجع سبق ذكره، ص 182-183.

1- مستوى الإدارة العليا: القيادة الاستراتيجية في المنظمة يتكون هذا المستوى من عدد قليل جدا من الأفراد ويكون مسؤولا عن ادارة المنظمة وصياغة استراتيجيتها وسياستها، ويتعامل مع البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها، لتجمع المعلومات عن هذا المستوى من مصادر داخلية أو خارجية سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وبسبب طبيعة المشاكل المعقدة التي يتعامل معها هذا المستوى، فإن المهارات المطلوبة ضمن هيكله صنع القرار تكون مهارات معرفية أكبر من المهارات التقنية، يواجه مديري المنظمات اليوم مهمة صنع القرارات الاستراتيجية ضمن بيئة متزايدة التعقيد، والغرض مساعدتهم على مواجهة التحديات في عملهم فان الباحثون بتطوير نماذجهم لمعالجة المعلومات ولصنع القرارات في الم بين "جات مان و اندرسن" أن تلك النماذج يجب أن تعكس منظورين متميزين هما:

أ- الحصول على المعلومات وانسيابها في المنظمات "الاتصالات"

ب- استخدام تلك المعلومات في المنظمات لصنع القرار.

2- مستوى الإدارة الوسطى: يتمثل هذا المستوى بمدراء الأقسام في المؤسسة والذين يهتمون بالأداء الحالي والمستقبلي لأقسامهم ويشرفون عليها، ويتخذون القرارات المتوسطة والقصيرة الأجل، ويتعاملون مع المشاكل شبه الهيكلية في الغالب، وتكون معلوماتهم المطلوبة في هذا المستوى معلومات خارجية وداخلية رسمية وغير رسمية، كماً ونوعاً وأبعادها تكون محصورة بين أبعاد المعلومات عن المستويين الإداريين الأعلى والأدنى.

3- مستوى الإدارة الدنيا: ويتمثل بالمشرفين على الأفراد العاملين في المؤسسة ويتعامل في هذا المستوى من الإدارة مع الأنشطة اليومية قصيرة الأجل ذات الطبيعة الفنية والروتينية التي يمكن برمجتها ويكون من قبلهم قرار فنيا بالدرجة الأولى.

المطلب الثاني: مشاركة الزبائن في اتخاذ القرارات التسويقية

تتميز أطباع البشر بالتباين والاختلاف، حيث منهم ما يفكرون بأفكار مختلفة عن غيرهم من البشر، مثلا اختلاف التعامل للإنسان في موضوع البيع والشراء ومن هنا يجب على البائع ان يركز على⁽¹⁾

¹ - إياد شوكت منصور، إدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنز للمعرفة، الأردن، 2008، ص 163.

الزبون ليس كمريض نفسي وان يعبر عن حالته خاصة في بنائه وتكوينه تبعاً للتباين بين شخصية واخرى ويمكن تشخيص الزبون من خلال ردود فعله على الأسعار واتجاهاته واساليبه في المساومة، ووجه العميل وتعبيراته وحركات اليدين وملابسه وهندامه وذوقه والصوت واللهجة واستخدامه لألفاظ معينة.

أولاً: الأمور المهمة في معاملة الزبائن: (1)

- 1- يجب ان تعمل سجلاً لإنجازاتك
- 2- لا تعامل الزبون وكأنه يشتري منك لمرة واحدة
- 3- إعطاء العميل ما يتناسب مع توقعاتك من سلعة وخدمات وموظفين
- 4- يجب أن يكون التعامل مع الجميع بلطف وبأحسن حال
- 5- فكر بالمال الذي سيصرفه للشراء منك على مدى الحياة.

ثانياً: كنتك زبائنك:

1- التركيز على مراكز القوة لزبائنك:

يجب عليك ان تعرف أين تنقب لكي تحصل على جرة الذهب يجب أن تكون قادراً على الاتصال بزبائنك لكي تتمكن من التسويق لهم لهذا يعتبر من المهم حصولك واحتفاظك بمعلومات الاتصال بالزبون في أي مكان بيه، الكثير من العاملين في المجال التجاري في الغرب اليوم يسألونك عن اسمك وعنوانك ورقم هاتفك وهم لا يعطونك السبب وراء ذلك، حيث أن العملية تكون أوتوماتيكية.

كما يعتبر حصولك على العنوان البريد الإلكتروني بمثابة الكأس الذهبي للتسويق لأنك سوف تتمكن من التسويق لزبائنك مرات عديدة بدون كلفة.

¹ - ديفيد نبيل، نظريات حديثة، ترجمة، ترجمة محمد موسى عمران، ط1، الأهلية، الأردن، 2007، ص ص 52-54.

2- ركز على أفضل زبائنك:

من المؤكد انه يمكن تطبيق 20% / 80% على قاعدة زبائنك أي أن 20% من زبائنك يولدون 80% من إيراداتك، إن أولئك الـ 20% يمثلون زبائنك المخلصين الذين يعودون لعقد الصفقات التجارية توجد العديد من المنافع التي تنتج من التركيز على خدمة أولئك الزبائن.

إن المفتاح الرئيسي للحصول على الزبون المخلص لا يتمثل في تحقيق توقعاته فقط ولكن في تجاوزها و هناك عدة طرق لإدهاش الزبون وخلق تجارب لا تنسى تستحوذ على عقولهم وقلوبهم ومنها: (1)

ت- الاعتراف بالعيوب غير المهلكة

ث- أشرك زبائنك في حل المشاكل

ج- حاول ان تميز زبائنك المعتادين (المنتظمين)

ح- تحدث مع زبائنك

خ- اعتذر عن اخطائك

د- قدم الاستثناءات

ذ- قم بمتابعة الاقتراحات

ر- اتصل في مساء نفس اليوم الذي أجريت به الصفقة

ز- أرسل هدية على مدار السنة

س- قم باتصالات شكر

ش- وفر مستوى أفضل من المعلومات

ص- اجعل الدقيقة الأخيرة تنسى

ض- استخدم قاعدة التحية خلال الثواني العشر الأولى

ط- اجعل زبائنك مشهورين

ظ- استخدم خط هاتف مباشر للأسئلة التي يطرحها زبائنك بصورة متكررة

¹ - ديفيد نبيل، نظريات حديثة، ترجمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 61-66.

ع- اسعى لمعرفة شكاوي الزبون
غ- حول الشكاوي الى شكر.

هناك القليل من الأمثلة فقط للأشياء التي تستطيع أن تفعلها لكي تقدم تجربة استثنائية لزبائنك، احرص على أن تلاحظ ما تفعله النشاطات التجارية الاخرى لكي تؤثر وتستحوذ على زبائنك وحاول أن تطبقها في نشاطك التجاري الصغير وفي الحقيقة تستطيع ان تترك أثرا كبيرا لدى الزبائن من خلال التصرف بلطف واهتمام.

ثالثا: خدمة العملاء:

خدمة العملاء نظريا وعلميا هي وظيفة كل مسؤول وموظف داخل المؤسسة إلا أن قسم خدمة العملاء له مسؤولياته المحددة مثل الإجابة على تساؤلات واستفسارات المستهلك والاستماع الى شكواه وحلها. (1)

ففي دراسة أجريت عام 2001 على 465 مفردة من المستهلكين، أجرتها وكالة اعلامية أمريكية كبرى وجد أن هناك عوامل أساسية تؤثر على اتجاه المستهلك نحو الشركات ومنتجاتها ومن أهم هذه العوامل أسلوب الشركات في التعامل مع شكاوي ومشكلات المستهلكين وكيفية الرد على تساؤلاتهم واستفساراتهم، وجاء هذا العامل بإجماع 85% من أفراد العينة ومن اهم مسؤوليات ووظائف قسم خدمة العملاء داخل الشركة والمؤسسات هو الرد على شكاوي واستفسارات المستهلكين وتعد هذه الوظيفة من اهم الوظائف الاتصالية لهذه الشركات والمؤسسات والدور الآخر بخدمة العملاء هو الاستفادة من رجوع القادم من المستهلك، فوظيفة خدمة العملاء تعطي الفرصة للمستهلكين والعملاء لإقامة حوار مع الشركة وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه عند التخطيط الاستراتيجية الاتصال التسويقي المتكامل.

النظام الفعال لخدمة العملاء يقوم على عدة أسس نذكرها فيما يلي:

¹ - شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الآفاق المشرفة، عمان، 2011، ص ص 245-246.

- مساهمة نظام المعلومات الإدارية بطريقة فعالة في حل مشكلات العملاء وتحديد احتياجاتهم الدورية من السلع والخدمات وتجهيزها لهم.
- تشجيع المستهلك على التحدث عن مشكلته وتسهيل عملية الاتصال بالشركة وقسم خدمة العملاء وجعل هذا الاتصال متاحا في أي وقت، فالسرعة قد تعكس انطباع سلبى عنها إذا فشل المستهلك في الوصول إليها
- قياس جودة الخدمة واستقصاء آراء العملاء حولها بصورة دورية وإبلاغ الموظفين بالنتائج والاجراءات الواجب اتخاذها من جانبهم.
- إمام الموظفين خدمة العملاء بالمعلومات الأساسية عن منتجات الشركة وإهم النقاط التي قد يسأل عنها المستهلك والاهتمام بعمل برنامج تدريبي شبه دوري.
- ألا تقتصر الإدارة على ذكر السلبيات في أداء الخدمة وإنما ينبغي عليها أيضا أن تؤكد على الإيجابيات وأن تكافئ الموظفين الأكفاء
- أن يتوافر لدى موظفي خدمة العملاء مهارات التعامل مع الجمهور من المستهلكين والعملاء
- لا بد أن يكون لدى فريق خدمة العملاء سلطة التعامل مع مشكلات المستهلكين وتدريبهم على اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة
- إشراك موظفي خدمة العملاء في مناقشة شكاوى العملاء وأسباب عدم رضاهم وتسجيلهم لتقديم أو اقتراح الحلول المناسبة.
- شرح أهمية تقديم خدمة ممتازة للعملاء.
- تنمية روح الفريق بين موظفي الخدمة وتشجيعهم على التعاون من أجل أداء الخدمة بكفاءة وسرعة عاليتين.
- نقل أي موظف لا يبدي السلوكيات الضرورية المطلوبة منه لإرضاء العميل إلى وظيفة أخرى⁽¹⁾

¹ - شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 247.

- يجب أن تكون الإدارة العليا أولا وأخيرا مؤمنة بأهمية خدمة العملاء وقادرة على بث هذه الروح في التنظيم كله.

المطلب الثالث: تحويل شكاوي العملاء الى سلاح استراتيجي:

لكي يتم تقدير شكاوي العملاء حق قدرها واعتبارها مهمة تستحق الشكر والعرفان على المؤسسة ان تفضل بين مضمون الشكوى و محتواها من جانب وبين شكل الشكوى وأسلوبها من جانب آخر وان تهتم بالمضمون والمحتوى وتتجاوز عن الشكل والأسلوب.

والشكوى هو توقعات العميل التي يتم اتباعها، فكل عميل توقعاته الخاصة الناتجة عن اتصالات المؤسسة التسويقية او عن حاجاته الانسانية، تدور هذه التوقعات حول جودة المنتجات والخدمات وامانة التعاملات وعندما يجهر العميل بشمواه فهو يعتقد أن بعض توقعاته قد خابت وان بعض اماله المعقودة على منتجات المؤسسة قد تلاشت ولكن عندما يصرح العميل بشكواه فهو يمنحها الفرصة لتجديد اماله المحيطة واتباع توقعاته الخائبة في معظم المنظمات، يحتل قسم خدمة العملاء مكانا وسطا بين قسمي الانتاج ولا هو يمنح دخلا للشركة كم يفعل قسم المبيعات ولهذا السبب تعرض خدمات العملاء أحيانا لسوء التخطيط وسوء التدريب وسوء الحظ، لكن الحقيقة هي أن قسم خدمة العملاء يحتل موقعا استراتيجيا فريدا في سلسلة نشاط المؤسسة، فمن هذا الموقع يمكن للفرد الواحد ان يدمر كل جهود قسم التسويق، كما يمكنه أيضا أن يعالج كل عيوب قسم الانتاج فكيف يمكنك توجيه هذه القوة الكامنة التي يمتلكها أفراد خدمة العملاء؟ وكيف يمكنك إعادة توظيف قسم خدمة العملاء كي يصبح اهم ادوات التخطيط والتسويق؟⁽¹⁾

أولا: الشكوى أداة للتشخيص

ترتبط الشكوى دائما بالأفكار والأفعال السلبية، فالإنسان يشكو مثلا من المرض او الفقر ولهذا السبب يعتبر معظم الناس الشكوى شيئا سلبيا مع ان الشكوى من المرض قد تؤدي الى تشخيص علاجه ويمكن من هذا المنظور اعتبار شكاوي العملاء نعمة وهدية تستحق الشكر والتقدير وهذه بعض الأدلة:

¹ - شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 249-250.

- بجمع ودراسة شكاوي العملاء توصلت المؤسسة "رايتك" الى قرار التخلص من 25% من منتجاتها الخاسرة ثم استأصلت العمليات الزائدة وقلصت أنشطة الهدر بنسبة 90%.
- نتيجة تعدد الشكاوي بخصوص استلام بضائع معبئة أدركت مؤسسة ضرورة تغير نظامي التغليف والنقل تغييرا جذريا، فكانت من أولى المؤسسات التي استخدمت الفلين في تغليف الأجهزة المنزلية.
- بفضل متابعة الشكاوي والاستجابة الفورية لها تمكن البنك "مايشتر" من تحديد الاختلافات وحالات التزويد بدقة والقضاء عليها تماما.

لذلك تعتبر الشكاوي من اهم وسائل الاتصال بين عملاء المؤسسة وليس هناك أسهل من دفع العملاء الى التعامل مع المنافسين من خلال اهمال شكاوهم لذلك فعلى أي مؤسسة تهدف الى النجاح والتميز ان تهتم بإدارة شكاوي العملاء بطريقة فعالة فهي تمنحها أكثر الولاء والقدرة على معالجة الأخطاء.

ثانيا: خطوات التعامل مع شكاوي العملاء

لكي يتم التعامل مع شكاوي العملاء بفعالية، هناك لعض الخطوات على ممثلي خدمة العملاء تطبيقها بالترتيب ودون تقديم خطوة على اخرى⁽¹⁾

1- أشكر العميل

الشكوى هي هدية العميل الى المؤسسة ومن واجبها شكره عليها، فلا يجب أن يشعر العميل بتذمر ممثل خدمة العملاء من شكواه ونذكر ان للابتسامة تأثيرا سحريا حتى عبر الهاتف.

2- قدر شكوى العميل

قد يسيء العميل فهم كلمة سكرنا لذا فعلى ممثلي خدمة العملاء لأن يقول له نشكرك بحق لأنك تساعدنا على تفادي هذا العيب مستقبلا على ألا يحاول ان ينتظر حتى لا يقع في الخطأ.

¹ - شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 245.

3- اعتذار للعميل

من الضروري ان يجاهر ممثل خدمة العملاء بالاعتذار للعميل بكلمات صريحة ولكن بعد ان يشكره فإذا اعتذر للعميل قبل ان يشكره فقد يشجعه على اتخاذ موقف متعال منه ومن شركتهن اما إذا بدا بالشكر فهو يقيم معه حوار وديا قبل أن يبدأ بتقديم التنازلات، فضلا عن انه يركز على حل المشكلة بطريقة عادلة.

4- ذلل أسباب الشكوى على الفور

قبل الشروع في استجواب العميل بخصوص تفاصيل المشكلة على ممثل خدمة العملاء أن يقدم وعدا بإزالة سوء الفهم، فعندما تقدم وعدا للعميل ستجده يبادر الى تقديم تنازل بالمقابل.

5- جمع المعلومات اللازمة:

كثيرا ما تختلف وجهة نظر العميل عن وجهة نظر الشركة لذل على ممثل خدمة العملاء أن يجمع المعلومات اللازمة للتوفيق بين وجهتي النظر، فقد يخبره العميل بأنه الجهاز الذي اشتراه لا يعمل، فيما تتلخص المشكلة في انه لا يستطيع تشغيله لقله خبرته.

6- حل المشكلة فورا:

إذا لم يتمكن ممثل خدمة العملاء من حل المشكلة على الهاتف أن يستدعي احد المختصين فور يتفحص الامر، فيجب أن يشعر العميل بأنه معه وانه اهم انسان في العالم بالنسبة لك والحذر من ان اجباره على الاتصال ليشكو مرة أخرى.

7- تابع العميل:

لا ينتهي الامر بإزالة أسباب الشكوى بل على ممثل خدمة العملاء أن يمحو الأثر السلبي الذي تركته تلك المشكلة من تاريخ علاقة الشركة بالعميل، من خلال متابعة العميل للتأكد من أن كلل شيء على ماي رام وتشجيعه على تكرار الشراء بل وتشجيعه على ان يوحى للآخرين بالتعامل مع الشركة. (1)

¹ - شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، مرجع سبق ذكره ، ص 255.

المبحث الثالث: مجالات القرار التسويقي ومميزاته

في هذا الشأن يمكن القول أن عناصر المزيج التسويقي تمثل أهم مجالات القرارات التسويقية

المطلب الأول: المجالات الأساسية للقرارات التسويقية

يمكن استعراض في هذه المجالات على النحو الآتي:⁽¹⁾

أولاً: قرارات السلعة:

وتشمل هذه القرارات عدة مجالات هي:

- تحديد مزيج السلعة (تحديد خطوط المنتجات، وتحديد تشكيلة الألوان والأحجام على كل خط، وتحديد مجالات الترابط بين السع المختلفة).
- تحديد مزيج السلعة السوق
- اختيار سياسات التغليف واختيار الغلاف
- التغيير في خطوط المنتجات بالإضافة أو الحذف لبنود السلع أو الأحجام مثلاً سواء على مستوى كل خط أو على مستوى جميع الخطوط.
- تطوير خط أو خطوط المنتجات
- اختيار أو تحديد العلامة والاسم التجاري للسلعة.
- تحديد مستوى جودة العلامة.
- اختيار العلامة أو الاسم لمجموعة السلع التي تشكل عائلة واحدة.
- المفاضلة بين استخدام علامة واحدة لكل المنتجات أو عدة علامات، أو استخدام علامة المنتج.
- الخدمات المقدمة للمستهلك والتي ترتبط بالسلعة مثل الخدمات الفنية، النقل التسليم، خدمات ما بعد البيع التسهيلات عملية اختيار السلعة، الضمانات وغيرها.
- تطوير السلع
- ابتكار سلع جديدة

¹ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، الدار الجامعية لبنان، 1995، ص: 15

- التنويع والتبسيط

يخدم نظام المنتج او السلعة القرارات التالي: (1)

1- القرارات المتعلقة باستراتيجية تطوير المنتج: يقصد بتطوير المنتج تلك الأنشطة الهادفة لإدخال

تحسينات مستمرة لجعله أكثر قدرة على اشباع احتياجات العملاء وزيادة منفعتهم حتى تظل المنظمة محتفظة بمركزها في السوق ويمكن تطوير المنتج من خلال ثلاث مداخل رئيسية:

أ- تطوير المنتج ذاته مثل قيام شركات استقبال الأقمار الصناعية بتقديم نوع حديث متطور من اجهزة الاستقبال أو قيام البنوك بتقديم خدمات مصرفية جديدة كخدمات آلية.

ب- تطوير البيئة المادية التي يقدم فيها المنتج، مثل تجهيز معارض حديثة للغرض ذات واجهات متطورة ومزودة بنظام صوتي للموسيقى الداخلية لعرض الأجهزة أو قيام مؤسسة توزيع أفلام حديثة أو قيام البنوك بتجهيز قاعات التعامل على أحدث طراز مثل ما فعاه بنك البدر في الجزائر عندما استخدم نظام بنك الجلوس.

ج- تطوير الخدمات الثانوية المصاحبة للمنتج كقيام بنك معين بطباعة شعارات خصم واطافة خدمات متطورة للعملاء عقب كل عملية تعامل مع آلات الصرف الإلكتروني.

2- القرارات المتعلقة باستراتيجية تمييز المنتج: بقصد بالتمييز اعطاء اسم او مصطلح تو علامة او

رمز او تصميم أو أي توليفة منهم بغرض تعريف السلع أو الخدمات الخاصة بمنتج معين او موزع معين لتمييزه عن المنافسين وهناك العديد من الوسائل التي تستخدم في تمييز المنتج وهي الاسم والشعار لوقو يأخذ شكل رمز او صورة أو تصميم معين بحيث يمكن التعرف عليه بالنظر دون النطق به، العلامة التجارية هي اسم أو علامة لها حماية قانونية ومسجلة في الإدارة المختصة بذلك في الأجهزة الحكومية او المنظمات الدولية بحيث يقتصر استعمالها على منتج او موزع معين واحد وهي المسجلة باسمه، ويحمل التمييز عدد من المعاني أهمها:

¹ - منير نوري، التسويق، مدخل المعلومات والاستراتيجيات، مرجع سبق ذكره، ص 76 - 75 .

السمات: فالتمييز يعني أن المنتج يحمل نفس السمات المعروفة عن بقية المنتجات التي تندرج تحت هذا الإسم

المنافع: ويعني أن السمات تم تحويلها الى مجموعة من المنافع هي التي تشبع احتياجات العميل من السلعة المميزة.

القيم: فالمنتج المميز يعني مجموعة من القيم بالنسبة للعميل.

الثقافة: السلعة المميزة تحمل ثقافة معينة للمستخدم وتعطي السلعة المميزة إيجاء استخدمها.

ثانيا: القرارات المرتبطة بالتسعير:

ومن أمثلة مجالات هذه القرارات مايلي: (1)

- تحديد سعر الوحدة من السلعة
- تحديد أسعار بنود السلع على خطوط المنتجات او على خط (تسعير خط المنتج أو جميع الخطوط)
- تحديد أسعار الترويج وأسعار المناطق الجغرافية
- تحديد الخصومات السعرية
- تسعير السلع الجديدة
- اختيار سياسة أو سياسات التسعير
- تحديد نسب رفع او تخفيض الأسعار

ثالثا: القرارات المرتبطة بقنوات التوزيع:

ومن أمثلة مجالات القرارات في هذا الخصوص ما يلي

- تحديد قناة التوزيع الملائمة للسلعة خط المنتجات
- تحديد مزيج قنوات التوزيع الملائم
- تحديد الخدمات التي يمكن للموزع القيام بها نيابة عن المنظمة
- تحديد عدد رجال البيع الشخصي وتدريبهم وتنمية مهاراتهم

¹ - عبد السلام أبو قحف، التسويق "وجهة نظر معاصرة"، ط1، مطبعة الاشعاع الفنية، مصر، 2001، ص ص 446، 447.

- تحديد اتجاه ومعدلات النمو المرتقب أو المطلوب في نظام التسويق أي هل يوجد الاهتمام نحو تنمية نظام التسويق المباشر (بيع شخصي) منافذ مملوكة للمنظمة، البيع بالبريد، استخدام البيع المباشر الشامل، البيع بالتلفون... الخ) أم سيوجه الاهتمام نحو التنمية المباشر الرأسية لنظام التسويق (حيث يكون الانتاج والتوزيع مسؤولية المنظمة) لدرجة الأولى، حتى ولو قامت بعقد اتفاقيات توزيع، ام هل سيكون نمو نظام التسويق أفقيا.

- تحديد المساعدات من حيث النوع او الكم أو الاثنين معا المقدمة لمنافذ التوزيع.

- تحديد أساليب وطرق تحفيز اعضاء منافذ التوزيع

- تحديد طرق وأساليب نقل السلع من المصنع إلى منافذ التوزيع

- تحديد مستويات المخزون من السلع

- تحديد شروط التسليم

- تحديد نظم الفحص

رابعا: القرارات المرتبطة بمزيج الاتصال التسويقي (المزيج الترويجي): من أمثلة المجالات الخاصة بهذه القرارات مايلي: (1)

- تحديد ميزانية الترويج بصفة عامة، وميزانية كل عنصر من عناصر المزيج

- ماهي وسائل الترويج الملائمة (أو ما هو المزيج المناسب؟)

- ماهي الوساطة الاعلانية التي يجب استخدامها؟

تحديد أساليب تنشيط المبيعات الملائمة أي هل يتم التنشيط من خلال العينات، الكوبونات، البيع

بالتقسيم، خدمات ما بعد البيع الخضم النقدية، الإعلان الخصومي.. الخ

- اختيار وسيلة أو وسائل الإعلان الوسائل المرئية والمسموعة، الصحف المجالات، الإعلان في

الطرق... الخ.

- تحديد أزمنة البدء والانتهاء من الحملة الاعلانية

¹ - عبد السلام أو قحف، أساسيات التسويق، مرجع سبق ذكره، ص ص 17، 18.

- اختيار وتحفيز ومكافأة وتدريب رجال البيع الشخصي
- تحديد هيكل توزيع رجال البيع على أساس المناطق او السلع

خامسا: القرارات التنظيمية والإدارية المرتبطة بالنشاط التسويقي

أي داخل إدارة التسويق مثل قرارات اختبار أساس بتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية داخل الإدارة والمقررات المرتبطة بإنجاز كافة الوظائف الإدارية.

المطلب الثاني: مميزات القرار التسويقي¹

يتسم القرار التسويقي كقرار مهم في المنظمة عن غيره من القرارات الإدارية الأخرى بمجموعة من الخصائص إذا محتاج القرار التسويقي الى تجريب محاكاة قبل التطبيق الفعلي للقرار ذاته، فقد يتخذ القرار التسويقي على أساس طريقة التجربة وحذف الخطأ حيث يعتمد المسوق على التجريب دون مراعاة موارد المؤسسة التسويقية وتستعمل هذه الطريقة في حالة الوفرة، او قد يتخذ القرار على أساس الأسلوب العلمي حيث يعتمد المسوق على طرق علمية مبنية على المنطق والتبرير في الاختيار في البدائل الممكنة، وذلك للاستفادة من الموارد المحدودة كالوقت والجهد مثلا.

والقرار التسويقي متعدد المراحل ومشعب الجوانب، بمعنى ان اتخاذ قرار في أحد المجالات يتطلب عملية تسبق للقرارات المتخذة أو التي سوف تصنع في المستقبل القريب في المجالات الأخرى، فالقرار التسويقي يتطلب دائما مراجعة لكافة المجالات الخاصة به بالإضافة الى مراجعة البيئة التسويقية (مثلا ظروف المنافسة، حالة السوق، حاجات المستهلك والنظام التسويقي)

يتغير القرار التسويقي وفقا للظروف المحيطة بالنظام التسويقي للمؤسسة الاقتصادية فكل تغيير في البيئة التسويقية يؤدي الى تغيير في النظام التسويقي ومن ثم الى صنع قرار تسويقي جديد، يتطلب المرونة على حسب المتغيرات الجديدة، فالنظام التسويقي يشتغل في بيئة متقلبة وسريعة التغير تتطلب سرعة اتخاذ القرار أو تجديده او تعديلهن بما يناسب التغيرات مثلا التغيرات التكنولوجية على مستوى المنتجات، تغيرات في أذواق المستهلكين كلها عوامل محيطة تغير من القرار التسويقي يختلف القرار التسويقي باختلاف متخذ

¹ - فريد النجار، ادارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسات شباب الجامعة، 2005، ص 458.

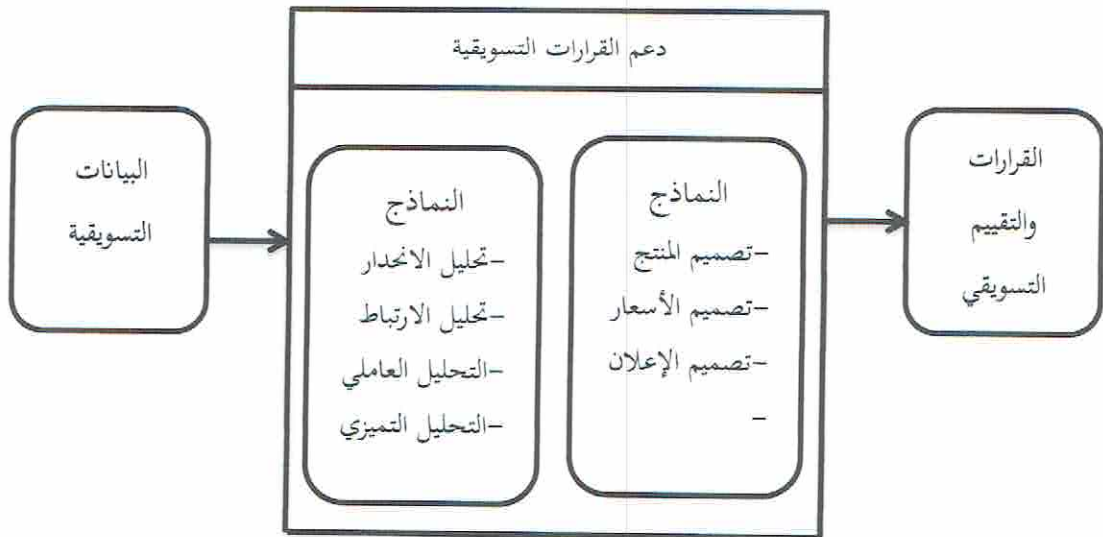
القرار واختلاف حجم المعلومات المتاحة ف نجد القرار التسويقي المؤكد في حالة ما إذا كانت وفرة في المعلومات في اطار بيئة أو ظروف ثابتة.

المطلب الثالث: دعم القرارات التسويقية في المؤسسة

أولاً: نظام دعم القرار

الاتساع والنمو في عدد المنظمات اوجب استخدام النظام دعم القرارات⁽¹⁾ التسويقية لمساعدة مدراء التسويق في أن تكون قراراتهم أكثر دقة وموضوعية، ويمكن تعريفه على أنه تحصيل وتنسيق البيانات، النظم، الأدوات والتكنيك والمرتبطة بدعم البرمجيات والحاسوب الخاص بالمؤسسة لتفسير المعلومات المناسبة بما يخص البيئة وقطاع الاعمال والتي تدور أساسا حول الفعل التسويقي وبهذا فإن مدراء التسويق في عملهم هذا بحاجة الى تحليل المشكلات واتخاذ فعل حيالها كما يتضح بالشكل (2-2)

الشكل (2-2): دعم القرارات التسويقية في المؤسسة



المصدر: ثامر البكري، التسويق ومفاهيم معاصرة، ط العربية، دار اليازوري، عمان الأردن، ص 64.

بحيث يتم وضع الأسئلة التي يخص المشكلة التي بصدد معالجتها، بعد ان يتم جمع البيانات اللازمة عنها في نموذج دعم القرارات التسويقية ليتم تحليلها احصائيا عبر العديد من النماذج الإحصائية الجاهزة، وبقدر تعلق

¹ - ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط عربية، دار اليازوري، الأردن، ص ص 64-65.

الامر في الأنشطة التسويقية التي تقوم بها الشركة من تسعير وتصميم المنتج والترويج... الخ، وعملية التحليل هذه تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المختلفة التي تعمل بها المنظمة، وقد أصبح بالوقت الحاضر اعتماد كبير على هذه الأنظمة نتيجة للاستخدام الواسع للحاسوب في الأنشطة التسويقية المختلفة، وتعدد وتنوع المتغيرات والمشكلات التسويقية التي يواجهها المدراء والتي يصعب على العقل البشري إجراء التحليل الدقيق سريع للعلاقات الكثيرة الحاصلة فيما بين هذه المتغيرات ونسبة تأثيرها المتبادل

ثانيا: اتخاذ القرار لإدارة معرفة الزبائن

ويتمثل في مايلي: (1)

- نقوم بتحديد المصادر التي يمكنها توليد البيانات والمعلومات والمعرفة.
- نقوم بوضع خريطة أو تصور لعملية خلق العرفة وتعلق هذه المعرفة بالعملاء.
- يتم اعطاء الحوافز والمكافآت لتشجيع عمليات خلق ورفع مستويات المعرفة.
- نقوم بتحديد الإجراءات التي تمكننا من نشر المعرفة داخل شركتنا
- نقوم باستخدام شبكة عمل ممتدة عبر الشركة لتحقيق الإتصال والتواصل بين جميع الأفراد ببعضهم البعض وكذا تحقيق الربط بين الباحثين عن المعرفة ومقدمي المعرفة بالشكل الذي يمكن من تحقيق التعاون وتطبيق التعلم التنظيمي.
- نقوم بتسهيل عمليات إدارة معرفة الزبائن من خلال استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات ويسمح لها هذا بالإدارة والمشاركة في المعرفة ذات القيمة عبر المؤسسة ككل.
- نمتلك المعرفة بخلق أنشطة واطافة القيمة لعملائنا.
- تعتبر إدارة معرفة العملاء جزء من الثقافة التنظيمية داخل شركتنا.
- قيمة إدارة معرفة الزبائن ستظهر بشكل أكبر عندما يتم الربط بينها وبين بعض النتائج التنظيمية المرغوبة، وبالتالي يكون من الأهمية بمكان أن يتم ربط أداة التقييم التي تم عرضها هنا ببعض

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2010، ص 397.

- المتغيرات التي تمثل نواتج مرغوبة مثلا: رضا العملاء، وولاء العملاء واستبقاء أو الاحتفاظ بهم، كما يمكن ربطها كذلك ببعض مؤشرات الأداء المالي مثل الأرباح والتقليل أو السيطرة على التكاليف.
- نعاني من نقص المعرفة بالتفاصيل الخاصة بالعملاء، كما نعاني أيضا من خسارة الكثير من المعلومات التي قد تكون متوفرة لنا.
 - نقوم باختيار وتعيين الأفراد ذوي المهارات والتوجهات المناسبة والمطابقة لموصفات شغل الوظيفة.
 - يتم تحديد بعض الخصائص الهامة والحيوية للموظفين الذين يكون لهم تعامل مباشر وجها لوجه، مع عملاء الشركة ويتم اعتبار تلك الخائص والمهارات متطلبات أساسية في توصيف الوظائف المعنية بالتواصل والتفاعل مع العملاء.
 - نتيح درجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرارات بالشكل الذي يسمح لموظفينا أن يقوموا بإدارة جيدة للعلاقات مع العملاء اللذين يتم التعامل معهم.
 - يمتلك موظفونا مهارات متميزة في مجال اعمالنا ولديهم المعرفة الكافية بالمنتجات المناسبة للعملاء بالشكل الذي يجعل هؤلاء العملاء يفضلون ويختارون شركتنا.⁽¹⁾

¹ - محمد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 398.

خلاصة الفصل الثاني:

إن مجمل القرارات التي قد يتخذها صانعي القرارات لا يمكن الوصول إليها دون الحصول على المعلومات الضرورية لذلك، بغية الهروب عن الوقوع في الإشكاليات التي تصادف أثناء عملية إتخاذ القرارات، و هذه المعلومات الضرورية لذلك لا يمكن توفرها بدقة إلى بوجود نظام معلوماتي كفيلا بذلك. و القرارات التسويقية و غيرها من باقي القرارات الأخرى بحيث دائما صانعوها على المعلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لإتخاذها أو الوصول إلى صيغة لذلك و بالتالي فإن على المؤسسة أن تحوز على نظام معلوماتي تسويقي يختص بالمعلومات التسويقية بمختلف أنواعها، سواء كانت معلومات عن الأسواق أو المستهلكين أو الموردين أو المنافسين أو غيرها ذلك من العوامل المؤثرة في المؤسسة. يعتبر نظام المعلومات التسويقية جهازا مختلف المكونات يتم الرجوع إليه في كل خطوة تعتمد عليها المؤسسة من بعد التخطيط إلى الرقابة على التنفيذ و حتى تقديم و تصحيح الإنحرافات، فهو يساعد على تفادي الأخطاء و رفع حالات التأكد من طرف صانعي القرار، و يمكنهم من الوصول إلى إتخاذ قرارات تسويقية رشيدة.

الفصل الثالث
دراسة حالة عينة من
الوكالات السياحية لولاية
تيارت

تمهيد:

بعد معالجتنا لموضوع "إدارة معرفة الزبائن كتوجه إستراتيجي لإتخاذ القرارات التسويقية" من الجانب النظري، ارتأينا أن نخصص هذا الفصل التطبيقي بدراسة ميدانية حول الوكالات السياحية التالية: (وكالة لجدار للسياحة و الأسفار، وكالة الوهراني، وكالة بحوص، وكالة سجايا، وكالة مرحبا وكالة تمام، وكالة ساحة التوت، وكالة تيهرت. وذلك للتعرف على ما مدى الإهتمام الإدارة بمعرفة الزبائن لإتخاذ القرارات التسويقية داخل المؤسسات، وهذا بهدف تدعيم المفاهيم النظرية سابقة الذكر، حيث إعتمدنا في هذا الفصل على الإستبيان لجمع المعلومات اللازمة وإختيار الفرضيات لتحقيق أهداف الدراسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: الاجراءات المنهجية للدراسة.
- المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتطرق إلى إجراء دراسة ميدانية عن طريق الاستقصاء لمعرفة هل إدارة معرفة الزبون تعتبر كتوجيه استراتيجي لاتخاذ القرارات التسويقية؟ وعلى هذا النحو يلجأ إلى خطوات رئيسية تشرح فيها الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: أهداف وحدود الدراسة

أولاً: أهداف الدراسة

قمنا بتحديد جملة من الأهداف الفرعية التي من شأنها أن توصلنا إلى الاجابة على تساؤلاتنا المطروحة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- معرفة مدى وجود إدارة معرفة للزبون والتطبيق في الوكالة السياحية.
- معرفة كيفية التعامل مع شكاوي الزبون في الوكالات السياحية.
- معرفة كيفية اتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية.
- معرفة مدى اشتراك الزبون في عملية اتخاذ القرارات في الوكالات السياحية.
- معرفة كيفية توظيف المعلومات المحصل عليها من أطراف الزبائن لاتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية.
- معرفة مدى الاعتماد على القرارات السليمة للوكالات السياحية في إدارة معرفة الزبون.

ثانيا: حدود الدراسة: يتم إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود هي:

- 1- الحدود المكانية: يتمثل امكان الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة كما سبق القول في الوكالات السياحية والأسفار لولاية تيارت.
- 2- الحدود الزمانية: تمت هذه الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من 2019/04/15 إلى 2019/05/10.

المطلب الثاني: عينة الدراسة والأدوات المستخدمة:

أولا: مجتمع عينة الدراسة:

يمثل مجتمع عينة الدراسة موظفوا الوكالات السياحية لولاية تيارت وتألقت العينة من 40 موظف على اختلاف فئاتهم العمرية حيث تم توزيع الاستبيان لكل وكالة على حدى وبعد استرجاع قوائم الاستقصاء (استمارة الاستبيان) تمت مراجعتها للتأكد من صلاحيتها للتعليل مع العلم أنه تم استبعاد 07 استمارات نظرا لوجود أخطاء فيها.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

تعدد الأدوات التي تستخدم في جمع البيانات (المقارنة، الملاحظة، التجربة، الاستبيان) وهذا حسب وظيفة أو نوع الدراسة وما تتطلبه ويعد الاستبيان أحد الأكثر أدوات جمع البيانات استخداما في مجال البحث العلمي، وهي الأداة الأكثر ملاءمة لدراستنا لذلك فقد تم الاعتماد عليه بجمع البيانات، بحيث تم تقييم قائمة الأسئلة اعتمادا على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة (أطروحات ومذكرات الماجستير) التي لها علاقة بموضوع الدراسة، كما تجدر إلى أن قائمة الاستقصاء (الاستبيان) قبل أن تأخذ شكلها النهائي مرت بعدة مراحل، حيث تم إعدادها ويعد ذلك تحكيمها من قبل بعض الأساتذة التخصص وغير التخصص وتم مراجعتها وتصحيحها لتحتوي هذه الاستمارة على أربعة أجزاء موضحة كالآتي:

الجزء الأول: يحتوي على أسئلة تتعلق بالمعلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي الخبرة المهنية، الوظيفة الإدارية).

الجزء الثاني: يحتوي على 07 عبارات متعلقة بإدارة معرفة الزبون.

كما يحتوي يحتوي على 07 عبارات متعلقة باتخاذ القرارات التسويقية.

الجزء الثالث: يحتوي على 07 عبارات متعلقة باتخاذ القرارات اعتمادا على CKR

وتم الاعتماد على مقياس ليكرت Likert للتعرف على وجهة نظر أفراد العينة درجة موافقتهم حول مستوى معرفة الزبائن واتخاذ القرارات وتوظيف المعلومات والمعارف المحصل عليها من طرف الزبائن في عملية اتخاذ القرار التسويقي.

وهذا المقياس موضح كالتالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	2	3	4
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي Spss* وتم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- 1- التكرارات والنسب المئوية والدوائر النسبية لوصف استجابات أفراد العينة.
- 2- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان.
- 3- الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة على المتوسط الحسابي.

* - Spss : Statstocle package for Social Science (الرمزية الاحصائية للعلوم الاجتماعية)

4- معامل الارتباط لاختيار الفرضيات ولقياس درجة الارتباط أو قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

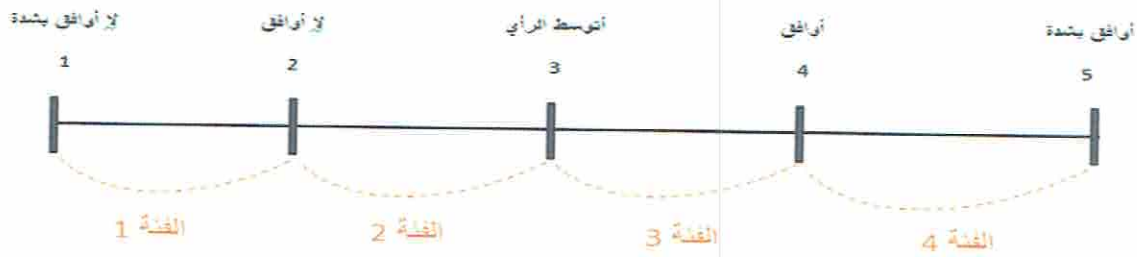
بالإضافة إلى هذه الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل ومن أجل معرفة أو تحديد اتجاه رأي عينة الدراسة حول كل عبارة من عبارات الاستبيان ثم تحديد مجال التقييم المعروف بمجال رأي العينة وهذا المجال موضح كالآتي:

أ- تحديد مقياس ليكرت Likert بدرجاته الخمس كما هو موضح:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ب- حساب المدى بين أعلى قيمة وأصغر قيمة لهذا المقياس وهذا من أجل تحديد طول المجال الذي تتوزع عليه درجات مقياس ليكرت حيث أن قيمة المدى تسوي $(4-1=5)$

من خلال قيمة المدى نستنتج أن درجات مقياس ليكرت تتوزع على مجال طوله 4 فئات أو خلايا كما هو موضح



ج- تقسيم المدى على عدد درجات مقياس ليكرت لنحصل في الأخير على طول الفئة أو الخلية الصحيح $(0.8 = 4/5)$.

د- نضيف القيمة 0.8 إلى قل قيمة في المقياس وهي 1 وذلك لتحديد الأعلى لأول فئة أو خلية $(1.8 = 0.8 + 1)$ وهكذا تصبح الفئة الأولى في المجال التالي $[1 ; 1.8]$ التي تمثل الاتجاه أو الرأي الأول لأفراد خلية الدراسة وهذا: لا موافق بشدة

هـ- نضيف طول الفئة أو الخلية (08) إلى الحد الأعلى للفئة الأولى (1.8) لنحصل على الفئة الثانية الممثلة بالمجال التالي: [1.8 ; 2.6] التي تمثل الاتجاه أو الرأي الثاني لأفراد عينة الدراسة وهو: لا أوافق.

ونكمل نفس العملية مع الفئات الثلاث المتبقية ليصبح لدينا في النهاية مجال كامل يسمى بمجال رأي العينة المكون من الفئات التالية:

الجدول (3-1) مجال رأي العينة

العينة	المجال
لا أوافق بشدة	[1 ; 1.8]
لا أوافق	[1.8 ; 2.6]
محايد	[2.6 ; 3.4]
أوافق	[3.4 ; 4.2]
أوافق بشدة	[4.2 ; 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تحليل نتائج الدراسة: نقوم بداية بتحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية ثم الأسئلة المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية حيث سنبدأ بعرض المعلومات الخاصة بالمستوجبين وفق ما يلي:

1- الجنس:

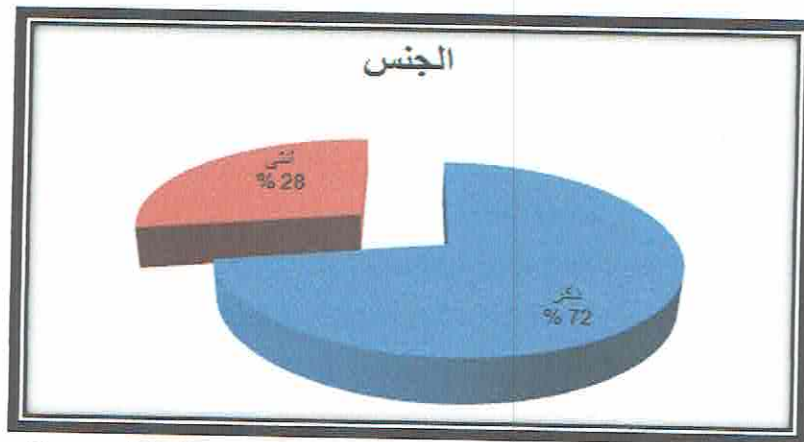
الجدول (3-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

المتغير Xi	بدائل المتغير	التكرار Ni	النسبة المئوية (%)
الجنس	ذكر	21	63.6
	أنثى	12	36.4
المجموع		33	100

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

تشير نتائج الجدول (3-2) أن الغالبية من أفراد عينة الدراسة هم ذكور إذ بلغ عددهم 21 ذكر أي ما نسبته 63.6% من أفراد عينة الدراسة، في حين بلغ عدد الاناث 12 أنثى (أي ما نسبته 36.4%) من أفراد عينة الدراسة كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي

الشكل (3-1): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

السن:

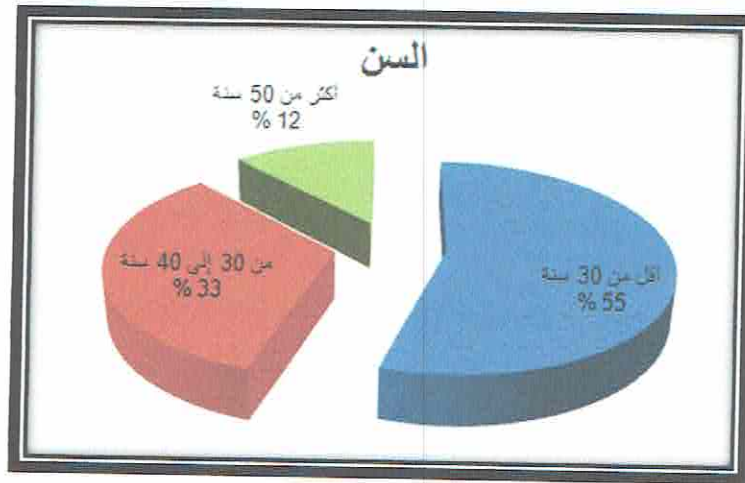
الجدول (3-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

المتغير	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	18	54.5
	من 30 إلى 40 سنة	11	33.3
	أكثر من 50 سنة	4	12.1
المجموع		33	100

المصدر: من إعداد الطالبات اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

نلاحظ من خلال الجدول (3-3) أن 54.5% من أفراد عينة الدراسة أعمارهم أقل من 30 سنة هي تمثل أعلى فئة من لموظفين في حين أن نسبة 33.3% هي تمثل ثاني فئة في عينة الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة، بينما 12.1% تمثل أقل فئة أعمارهم أكثر من 50 سنة.

الشكل (2-3): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

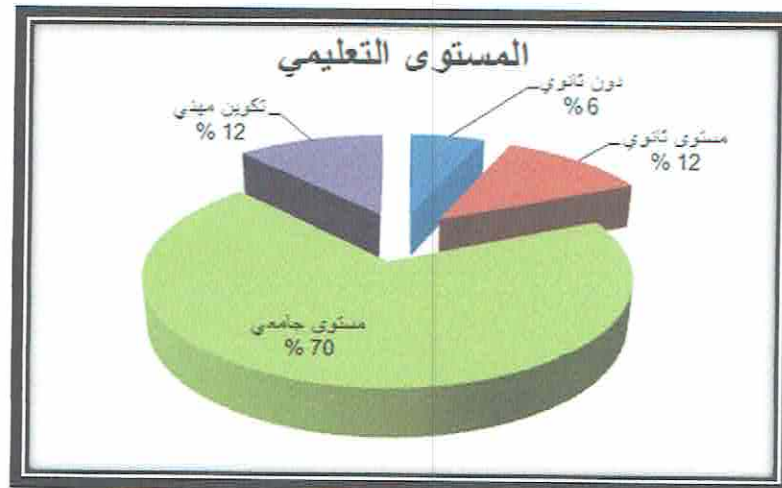
2- المستوى التعليمي

الجدول (3-4): توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

المتغير	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	دون ثانوي	2	6.1
	مستوى ثانوي	4	12.1
	مستوى جامعي	23	69.7
	تكوين مهني	4	12.1
المجموع		33	100

من خلال الجدول (3-4) يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة (أي حوالي 69.7%) الذين يعملون في الوكالة السياحية بمدينة تيارت مستواهم التعليمي جامعي في حين بلغ أفراد العينة الذين مستواهم التعليمي (دون ثانوي، مستوى ثانوي، تكوين مهني) (6.1%، 12.1% و 12.1% على التوالي كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:

(الشكل 3-3): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي، كما يمكن توضيح هذه النتائج من خلال الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v23.0

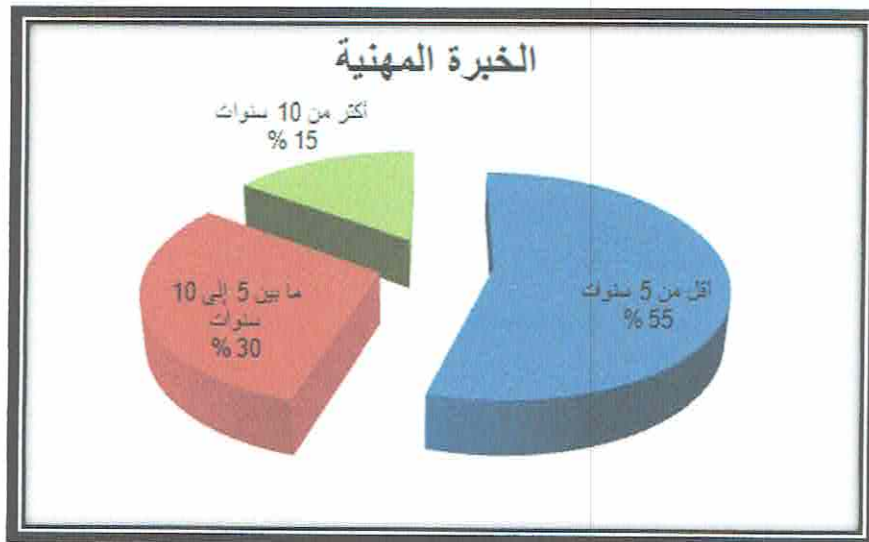
3- الخبرة المهنية:

الجدول (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

المتغير	بدائل التكرار	التكرار	النسبة المئوية
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	18	54.5
	ما بين 5 إلى 10 سنوات	10	30.3
	أكثر من 10 سنوات	5	15.2
المجموع		33	100

من خلال الجدول (3-5) نلاحظ أن أغلب عمال الوكالات السياحية بتيارت لديهم أقل من 5 سنوات خبرة إذ بلغت نسبتهم حوالي 54.5%، أما العمال الذين لديهم خبرة مهنية ما بين 5 إلى 10 سنوات فبلغت نسبتهم حوالي 30.3% أما العمال الذين لديهم خبرة مهنية أكثر من 10 سنوات فقد بلغت نسبتهم 15.2%.

الشكل (3-4): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات Spss v23.0

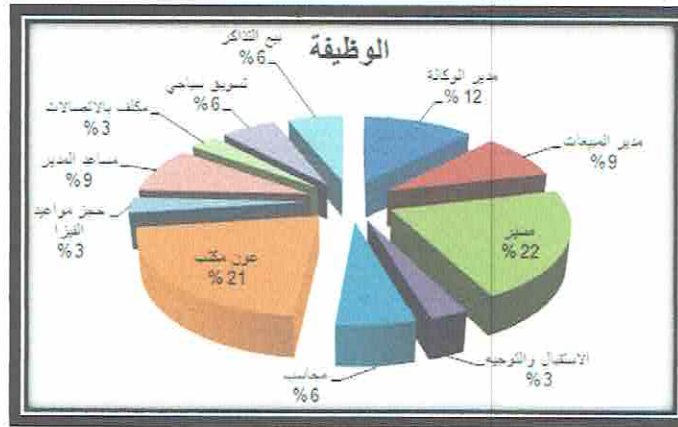
4- الوظيفة الإدارية:

الجدول (3-6): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية

المتغير	بدائل المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الوظيفة	مدير الوكالة	4	12.1
	مدير المبيعات	3	9.1
	مسير	7	21.2
	الاستقبال والتوجيه	1	3
	محاسب	2	6.1
	عون مكتب	7	21.2
	حجز مواعيد الفيزا	1	3
	مساعد المدير	3	9.1
	مكلف بالاتصالات	1	3
	تسويق سياحي	2	6.1
	بيع التذاكر	2	6.1
	المجموع		33

من خلال الجدول (3-6) نلاحظ أن عمال الوكالات السياحية بمدينة تيارت كانت لديهم تقسيمات ومهام إدارية مختلفة بحيث كانت أعلى نسبة لوظيفة مسير وعون مكتب وذلك بنسبة 21.2% في حين أن أقل نسبة كانت موحدة لوظيفة الاستقبال والتوجيه وحجز مواعيد الفيزا والمكلف بالاتصالات بنسبة 3% بينما تراوحت النسبة بين 12.1% و 9.1% إلى 6.1% للوظائف الأخرى والمتمثلة بالترتيب في مدير الوكالة 12.1%، مدير المبيعات ومساعد المدير 9.1% بينما 6.1% لوظيفة محاسب وتسويق سياحي وبيع التذاكر.

الشكل (3-5): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss 23.0

المطلب الثاني: تحليل الأسئلة المتكلفة بوجود وإدارة ومعرفة الزبون في الوكالات السياحية واتخاذ القرارات التسويقية.

تحليل الأسئلة المتعلقة بالقرارات التسويقية لتحليل هذا الجزء ثم استخدام النسب المئوية لمعرفة نسبة موافقة أفراد العينة حول كل عبارة من عبارة المحور الثاني من الاستبيان و المتوسط الحسابي لمعرفة مدى تمركز إجابات أفراد عينة الدراسة حول كل عبارة و الإنحراف المعياري لبيان مدى تشتت إجابات أفراد العينة الدراسة عن متوسط الحسابي إضافة إلى مجال رأي العينة حول عبارات المحور الثاني من الاستبيان.

الجدول (3-7) النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني:

الترتيب اهمية العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					العبارات	الرقم
			5	4	3	2	1		
7	0.41	1.21	78.8	21.2	0	0	0	الاعتماد على موظفين ذوو كفاءة للتعامل مع الزبائن	1
6	0.47	1.33	66.7	33.3	0	0	0	ضرورة اعطاء الصورة المميزة للمؤسسة وجذب الزبائن	2
5	0.55	1.39	63.6	33.3	3	0	0	يتم تعاملكم مع الزبائن بطريقة مدروسة	3
1	0.65	1.61	48.5	42.5	9.1	0	0	الاقتراحات المطروحة من طرف الزبائن وكذا الانتقادات هي بمثابة بيانات مهمة للمؤسسة	4
4	0.56	1.48	54.5	42.5	3	0	0	شكاوي الزبائن مصدر تغيير واصلاح للمؤسسة	5
3	0.50	1.55	45.5	54.5	0	0	0	هل يوجد تنسيق بين الموظفين في المؤسسة في تبادل المعلومات	6
2	0.61	1.58	48.5	45.5	6.1	0	0	تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبائن في قاعدة بيانات المؤسسة	7
			المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام						
			0.54	1.45					

تحليل الأسئلة المتكلفة بوجود وإدارة ومعرفة الزبون في الوكالات السياحية واتخاذ القرارات التسويقية.

أولاً: النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمختلف العبارات المتعلقة بوجود إدارة معرفة الزبون

تفسير الجدول (3-7) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة في العبارات المتعلقة بوجود إدارة معرفة الزبون لمختلف الوكالات السياحية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 4 متوسط حسابي قدر: 1.61 ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقون شدة على هذه العبارة هذا ما يدل على أن موظفو

الوكالات السياحية حقا يهتمون بالاقتراحات والانتقادات المطروحة من طرف الزبائن يعتبرونها بمثابة بيانات مهمة للمؤسسة.

مما دل على أن الوكالات السياحية تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات المطروحة من طرف زبائنها كما نلاحظ تشتت إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص هذه العبارة كانت أقل حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري 0.65 وهي أكبر من الانحراف المعياري العام البالغ 0.45.

في المرتبة الثانية جاءت العبارة 7 بمتوسط حسابي قدره 1.58 ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقون بشدة على هذه العبارة هذا ما يدل على أن موظفي الوكالات السياحية يقومون بتسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبائن في قاعدة بيانات المؤسسة، ووفق الانحراف المعياري البالغ 0.61 فإن تشتت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذه العبارة كان كبيرا ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول.

في المرتبة الثالثة والرابعة، الخامسة والسادسة جاءت العبارة رقم "6، 5، 3، 2" على التوالي بمتوسط حسابي قدر بـ "1.55، 1.48، 1.39، 1.33" على التوالي ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإنهم موافقون على أنه يوجد تنسيق بين الموظفين، شكاوى الزبائن التعامل مع أكبر الزبائن بطريقة مدروسة وإعطاء صورة مميزة للمؤسسة.

في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 01 بمتوسط حسابي قدر بـ 1.25 وأقل مقارنة بالعبارات الأخرى، ونلاحظ من خلال الانحراف المعياري للعبارة رقم 01 والمقدرة بـ 0.41 وهي أقل من العبارات الأخرى ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول.

ثانيا: الجدول (3-8) الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية

الرقم	العبارات	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
		1	2	3	4	5			
1	1 - يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة بالتنسيق بين موظفيها	0	0	9.1	45.5	45.5	1.64	0.65	6
2	2 - اتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار البديل الأمثل	0	0	0	57.6	42.4	1.58	0.50	7
3	3 - توجد عوائق بشأن اتخاذ القرارات في المؤسسة	0	27.3	21.2	39.4	12.1	2.64	1.02	3
4	4 - يتم اتخاذ القرارات المهمة بشكل سهل	9.1	30.3	15.2	27.3	18.2	2.85	1.30	2
5	5 - المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تتعلق بمعرفة الزبائن	0	12.1	12.1	63.6	12.1	2.24	0.83	5
6	6 - مشاركة الزبون في عملية اتخاذ القرار	6.1	12.1	27.3	45.5	9.1	2.61	1.02	4
7	7 - عدم اشراك الزبون في اتخاذ القرار الخاص بالمؤسسة	9.1	33.3	18.2	27.3	12.1	.3	1.22	1
							2.36	0.93	

يشير الجدول (3-8) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة في العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية، حيث جاءت في المرتبة الأولى العبارة 07 بمتوسط حسابي قدر بـ 3.00 ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة هذا ما يدل على أن المؤسسة توافق إشراك الزبون في اتخاذ قراراتها كما نلاحظ أيضا أن قيمة الانحراف المعياري قدرت بـ 1.22 فيما يخص هذه العبارة وهذا أكبر من الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.93 ويمكن الاستدلال بالنسبة المئوية 33.3%.

في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة جاءت العبارة 04، 03، 06، على التوالي بمتوسط حسابي قدر بـ 2.85، 2.64، 2.61 على التوالي ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة غير موفقين على اتخاذ القرارات المهمة في الوكالة يتم بشكل سهل أما العبارة رقم 03 و 06 أفراد العينة موافقون على أنه توجد عوائق

بشأن اتخاذ القرارات وكذا مشاركة الزبون في عملية اتخاذ القرار، كما نلاحظ أ تشتت أفراد العينة في العبارة رقم 04 كبيرا على الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.93. في المرتبة 05، 06، 07 جاءت العبارة 05، 02، 01 على التوالي بمتوسط حسابي 2.24، 1.64، 1.58 على التوالي ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقين على أن المعلومات الأزمة لاتخاذ القرار يتعلق بمعرفة الزبائن وأنه يتم اتخاذ القرارات في الوكالة بالتنسيق بين الموظفين وكذا اتخاذ القرار في الوكالات هو عبارة عن اختيار البديل الأفضل.

ثالثا: الجدول (3-9) الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية بناء على إدارة معرفة الزبائن في الوكالات السياحية.

الرقم	العبارات	درجة الموافقة (النسبة المئوية)					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب أهمية العبارة
		1	2	3	4	5			
1	1 - يتم توضيح المعلومات المحصل عليها من الزبائن لاتخاذ القرارات التسويقية وتحقيق أهداف المؤسسة	0	0	6.1	63.6	30.3	1.76	0.56	3
2	2 - إدارة معرفة الزبون ضرورة حتمية في المؤسسة للوصول لاتخاذ القرار	0	0	27.3	48.5	24.2	2.03	0.72	2
3	3 - المعرفة الجيدة للزبون تساعد في اتخاذ قرارات بشأن تطلعاته	0	0	9.1	57.6	33.3	1.76	0.61	4
4	4 - تساهم آراء الزبائن ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة	0	3	18.2	63.6	15.2	2.09	0.67	1
5	5 - امتلاك المؤسسة لطواقم لتواصل يساعدها في الاتصال بالزبون ومعرفة ردود أفعاله للوصول إلى القرارات الناجحة	0	0	0	24.2	75.8	1.24	0.43	7
6	6 - القرارات السليمة في المؤسسة تعتبر بمثابة مرجعية من اجل إدارة معرفة الزبائن	0	0	6.1	48.5	45.5	1.61	0.60	5
7	7 - اتخاذ قرارات خاصة بشأن العملاء المميزين للمؤسسة	0	0	3	51.5	45.5	1.58	0.56	6
							1.72	0.59	

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام

يشير الجدول (3-9) إلى إجابات أفراد عينة الدراسة في العبارات المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية بناء على CKM في الوكالات السياحية، حيث جاءت المعياري رقم 04 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ 2.09 ووفق مجال رأي عينة الدراسة، فإن أفراد العينة موافقون على هذه العبارة هذا ما يد على أن الوكالة تأخذ بعين الاعتبار آراء الزبائن ومقترحاتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما نلاحظ أن قيمة الانحراف المعياري أكبر من الانحراف المعياري العام المقدر بـ 0.59.

في المرتبة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة جاءت العبارة 02، 01، 03، 06، 07، على التوالي بمتوسط حسابي 2.03، 1.76، 1.76، 1.61 و 1.58 على التوالي حيث تشابهت العبارة 01 و 03 من حيث المتوسط الحسابي المقدر بـ 1.76 ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقون على هذه العبارات فإن إدارة الزبون ضرورة حتمية من حيث المعلومات المحصل عليها من الزبائن وكذا المعرفة الجيدة لهم في اتخاذ القرارات خاصة شيثان العملاء المميزين لاتخاذ القرارات السليمة هي بمثابة مرجعية من أجل CKM في المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 05 بمتوسط حسابي قدر بـ 1.24 ووفق مجال رأي عينة الدراسة فإن أفراد العينة موافقون بشدة على هذه العبارة وهذا ما يدل على أن الوكالة السياحية بحيث أن تمتلك مواقع التواصل من أجل الاتصال بالزبون ومعرفة ردود أفعاله للوصول إلى القرارات الناجحة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

بقبول الفرضية الصفرية أو رفضها فيتم في البداية تحديد مستوى الدلالة الحرج الذي عنده تقبل أو ترفض الفرضية الصفرية مقل (0.05 أو 0.01)، ويتم مقارنة مستوى الدلالة المحسوب والذي يظهر في برنامج Spss بقيمة Sig.p مع مستوى الدلالة الحرج فإذا كانت قيمتها أكبر من مستوى الدلالة الحرج فلا تستطيع عندها رفض الفرضية الصفرية ولكن إذا كانت قيمتها أقل فعندها نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لكون احتمال حدوث العلاقة أو الفرق نتيجة الصدفة محدود.

أولاً: الفرضية الأولى التي تنص على:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة المعرفة الزبائن في المؤسسة ووجود قاعدة بيانات بين مستوى دلالة $\alpha=0.01$ ، لاختبار هذه الفرضية (قبولها أو رفضها)، تم الاستعانة أو استخدام معامل Spearman الارتباط للتحقق من وجود تأثير لقاعدة البيانات على إدارة المعرفة الزبائن في الوكالات السياحية كما هو موضح في الجدول (3-10)

الجدول (3-10): نتائج اختبار معامل الارتباط بين إدارة المعرفة الزبائن وقاعدة البيانات (العبارة رقم 07)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إدارة معرفة الزبون وقاعدة البيانات	0.197	0.000

المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على مخرجات برنامج Spss v23.0

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة الزبائن وقاعدة البيانات ($R^2 > 0$) هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين إدارة المعرفة الزبون ووجود قاعدة بيانات في الوكالات السياحية (أي بمعنى أنه كلما زادت قاعدة البيانات في الوكالات السياحية زادت إدارة معرفة الزبون والعكس صحيح)

نلاحظ أيضاً من خلال نتائج الجدول أن مستوى الدلالة المحسوب من قبل برنامج Spss أقل من مستوى الدلالة الحرج المحدد بـ $\alpha=0.01$ هنا يعني العلاقة بين وجود قاعدة البيانات في الوكالات السياحية وإدارة معرفة الزبون علاقة حقيقية ولم تكن نتيجة الصدفة (أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة تفوق 99%) وبالتالي تقبل الفرضية التي تنص على:

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين وجود قاعدة البيانات للوكالات وإدارة معرفة الزبائن فيها عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

ثانيا: الفرضية الثانية التي تنص على:

1- توجد علاقة بين عملية اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة واشتراك الزبائن في اتخاذ القرار عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$.

لاختيار هذه الفرضية (قبولها أو رفضها) تم الاستعانة أو استخدام عامل Spearman للارتباط للتحقق من مدى اشتراك الزبائن في عملية اتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية، فكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-11).

الجدول (3-11): نتائج اختبار معامل الارتباط بين مدى اشتراك الزبائن (العبارة رقم 06) وعملية اتخاذ القرارات التسويقية (المحور الثاني)

العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اتخاذ القرارات التسويقية إشراك الزبائن في اتخاذ القرارات	0.243	0.004

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الارتباط بين مدى إشراك الزبائن في اتخاذ القرار في الوكالات السياحية وعملية اتخاذ القرارات التسويقية فيها أكبر من الصفر ($R^2 > 0$) هذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة (طردية) بين مدى إشراك الزبائن وعملية اتخاذ القرارات في الوكالات السياحية (أي بمعنى أنه كلما زاد مدى إشراك الزبائن في اتخاذ القرارات في الوكالات السياحية زاد اعتماد هذه الوكالات على عملية اتخاذ قرارات التسويقية ناجحة والعكس صحيح).

ثالثا: الفرضية الثالثة تنص على:

1- توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة

كمرجعية لمعرفة وإدارة معرفة الزبون في الوكالات عند مستوى الدلالة $\alpha=0.01$.

لاختبار هذه الفرضية (قبولها أو رفضها) تم الاستعانة أو استخدام معامل Spearman للارتباط

للتحقق من وجود اعتبار للقرارات التسويقية المتخذة في مرجعية المعرفة و إدارة الزبون فيها فكانت

النتائج كما هي موضحة في الجدول (3-12).

الجدول (3-12): نتائج اختبار معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة كمرجعية

إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون.

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
اتخاذ القرارات إدارة معرفة الزبون	0.149	0.005

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات برنامج Spss v23.0

من خلال نتائج المأخوذة من الجدول أعلاه نلاحظ أن معادل الارتباط بين اتخاذ قرارات التسويقية

وإدارة معرفة الزبون أكبر من الصفر ($R^2 > 0$) هذا مايدل على وجود علاقة ارتباط موجبة طردية بين

اتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية وإدارة معرفة الزبون (أي بمعنى أنه كلما زادت عملية

إتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات وإعتمادها كمصدر للمعرفة زادت إدارة معرفة الزبون فيها

والعكس صحيح).

نلاحظ أيضا من خلال نتائج الجدول أن مستوى الدلالة $\alpha = 0.01$ ، هذا يعني أن العلاقة بين إتخاذ

القرارات التسويقية في الوكالات كمرجعية للمعرفة وإدارة معرفة الزبون علاقة حقيقية ولم تكن نتيجة الصدفة

(أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة تفوق 99% أو بالتالي تقبل الفرضية H1 التي توجد علاقة بين إتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات كمرجعية للمعرفة وإدارة معرفة الزبائن العلاقة بين وجود قاعدة البيانات في الوكالات وإدارة معرفة الزبون علاقة حقيقية لم تكن نتيجة الصدفة (أي أن النتيجة مقبولة بدرجة علاقة تفوق 99%) وبالتالي تقبل الفرضية h1 التي تنص على :

علاقة حقيقية ولم تكن نتيجة الصدفة (أي أن النتيجة مقبولة بدرجة ثقة تفوق 99% وبالتالي تقبل الفرضية h1 التي تنص على :

(توجد علاقة بين إدارة معرفة الزبائن في الوكالات السياحية واتخاذ القرارات التسويقية).

خلاصة الفصل الثالث:

إن أهم ما يمكن إستخلاصه من خلال دراستنا التطبيقية والميدانية المتواضعة، تبين لنا أن أغلبية الموظفين في الوكالات السياحية لولاية تيارت ليست لديهم فكرة عن بعض المفاهيم التسويقية خاصة إدارة معرفة الزبون حيث تبين أن أنهم رغم أنهم يمارسونها لكن بشكل نسبي وليست بالدرجة الكافية.

أما فيما يخص القرارات التسويقية المتخذة في الوكالات السياحية فهي تتعلق بمدى التنسيق بين موظفيها ومعرفة زبائنهم وكذا الحفاظ عليهم مع الأخذ بعين الإعتبار الشكاوى المقدمة من قبل زبائنهم.

بعض الإجابات كانت تعكس مدى قصر النظر لدى الموظفين وهذا ما يجعل مؤسساتنا تسير بطرق تقليدية خاصة في عملية إتخاذ قراراتها التسويقية نتيجة لعدم السعي في تطوير وظيفة التسويق داخل المؤسسة، كذلك عدم إعطاء الأهمية اللازمة لإدارة معرفة الزبون أو عدم وجودها أصلا.

على مؤسساتنا العمل على تطوير الثقافة التسويقية أكثر من خلال وجود إدارة المعرفة للزبون التي تمدنا بالمعلومات اللازمة للقيام بحل إشكالياتها التسويقية من خلال إتخاذ قرارات تسويقية.

خاتمة عامة

لقد فرضت البيئة التسويقية الحديثة على المؤسسة توجها جديدا في نشاطها وهو التوجيه نحو الزبون يجعله يتصدر قائمة أهدافها، من هنا جاء الإهتمام الذي صارت توجيه المؤسسة للزبون، حيث جعلته محور إهتمامها ومنطلق تركز عليه في وضع خططها وإستراتيجياتها، فهو جهد جميع إهتمامات وانشغالات المسؤولين من أجل البحث في سلوكه ودراسة حاجاته ورغباته لإيجاد أنجع السبل والوسائل لتلبيتها ومن ثم معرفة زبائنهم وإدارة تلك المعرفة، إنطلاقا من ذلك عملت المؤسسة على حل مشاكلها بطرق مدروسة عن طريق إختيار البديل الأمثل أو القرار الصحيح والناجح.

كما تطرقنا لأهم النتائج المتوصل إليها إنطلاقا من الفرضيات الموضوعية سابقا لإثباتها أو نفيها كما تقدم بعض الإقتراحات والتوصيات التي حسب إعتقادنا يمكن أن نغير واقع المؤسسة يمكن أن تغير واقع المؤسسة الجزائرية وأخيرا آفاق الدراسة التي من شأنها أن تكون أرضية البحوث المستقبلية.

إن هذه الدراسة التي حملت عنوانا "إدارة معرفة الزبائن كتوجه إستراتيجي في إتخاذ القرارات التسويقية" كان الهدف منها هو معرفة كيف تساهم إدارة معرفة الزبون في عملية " إتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة وقد أثارت هذه الدراسة مجموعة من التساؤلات وقدمت أيضا جملة من الفرضيات تعلقت بمتغيرات الدراسة (إدارة المعرفة والقرارات التسويقية) وقد توصلنا في الأخير إلى عدة نتائج في كلا الجانبين تبين (النظري والتطبيقي) من شأنها أن تساهم في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

أولا: إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى كانت تنص على أهم عامل لابد للمؤسسة تبنيه لإدارة معرفة الزبون هو وجود قاعدة البيانات، وهي فرضية صحيحة نظرا لأن هذه الأخيرة (قاعدة البيانات الزبون) وهي:

صورة خدمية في المؤسسة من أجل امتلاك أكبر قدر من المعلومات عن زبائنهم ومن ثم توظيفها في تبني إدارة معرفة الزبون فيها:

الفرضية الثانية: كانت تنص على أن تبني مفهوم إشراك الزبائن في اتخاذ القرار كتوجه إستراتيجي من قبل المؤسسة يتطلب منها ويحتم عليها التغيير في طريقة تفكيرها (من حيث القيم والثقافة) ووضع الزبون في قمة الهرم وأولوياتها بمعنى إشراكه في جميع قراراتها المتعلقة بكافة عناصر المزيج التسويقي لها هذا من ناحية ومن ناحية أخرى أنه للوصول إلى التطبيق الفعال لهذا المفهوم من قبل المؤسسة لابد لها من استعمال وسائل للتواصل مع شكاويه، فتبين لهذا المفهوم يتطلب من المؤسسة التغير من حيث عقلية إدارة المنظمة وثقافتها التنظيمية وكذا التركيز على الزبائن المميزين أو نوعية الزبائن بدل عددهم.

3. الفرضية الثالثة: كانت تنص على تبني مفهوم إتخاذ القرارات التسويقية كمرجعية المعرفة من حيث إعتقاد المؤسسة على القرارات السليمة والناجحة واختيار أفضل البدائل كل المشاكل كقاعدة أو مرجعي للمعرفة تستند عليها لاحقا في إختيار المزيج التسويقي الذي يلي تطلعاته ورغبات الزبون وبالتالي في إدارة معرفة الزبون.

ثانيا: نتائج الدراسة: مما سبق يمكن الخروج بجملة من النتائج يمكن حصرها فيما يلي:

1. الجانِب النظري: بينت الدراسة النظرية ما يلي:

-المعرفة تعد الركيزة الأساسية اليوم للأداء المتميز وأساسا فعلا لعمليات الإبداع والإبتكار.

-على المؤسسة العمل في إتجاهين:

الإتجاه الأول: الحصول المعرفة من العميل والمتعلقة بحاجاته ورغباته وتفضيلاته.

الإتجاه الثاني: إمداد العميل بالمعرفة التي يحتاجها لمساعدته في إتخاذ قرار الشراء الذي يرض تلك

الحاجات والرغبات والتفضيلات على سبيل المثال بخصائص السلعة ومميزات السلعة البديلة والمنافسات

وكذلك المؤسسة المنتجة وأنشطتها وخدمات الصيانة وسجلات الجودة وهذه بؤرة تركيز مفهوم إدارة

معرفة الزبون .

إدارة معرفة الزبون عبارة عن أسلوب إستراتيجي تتمكن بواسطتها المؤسسة من عمل إطار فاصل يجنب

الزبائن إستلام المنتجات غير ملائمة وبذلك تساهم في تحويلهم إلى شركاء في بناء المعرفة .

- تعني إدارة واستغلال معرفة الزبون والتي تركز على إدارة المعرفة بالزبائن (تصنيف الزبائن) ومن الزبائن الحصول على رغبات وحاجات الزبائن)، ولدعم الزبائن (نشر ومميزات ومنافع المنتج).
- المعرفة بالعميل: تشير إلى معرفة المؤسسة بزبائنهم الحاليين والمستقبليين.
- المعرفة من العميل: تشير إلى المعرفة المستندة إلى العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والعميل (التغذية العكسية).
- المعرفة بالعميل: تشير إلى مستوى المعرفة التي تقدمها المؤسسة لزبائنهم.
- عملية إتخاذ القرارات تكون رشيدة ومنطقية وهادفة بصيرة العواقب إذا إستخدم فيها التمييز وحسن التقدير.
- يتخذ القرار الشكل التالي:
- تحديد المشكلة أو الموضوع.
- تحليل الموقف
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي تسربت على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.
- هذا التسلسل يفترض عنصري الرشد وحسن التقدير.
- ترتبط القرارات التسويقية بالتحليل والدراسة، إلا أنه في بعض الأحيان.
- هناك عدة مصادر تعتمد عليها المؤسسة في عملية إتخاذ القرار من نيتها بحوث المستهلك والتي تعين بالمستهلك أو الزبون من تحقيق الإشباع والرضا والتعرف على العوامل التي تؤثر في إتخاذ قرار الإستهلاك.
- المؤسسة تتطلب أفراد يتمتعون بصفات ومعارف وقيم وخبرات لتوجه بالقرار الإستراتيجي للإستجاب بخصوصيات البيئة المختلفة، ضمت رؤية شاملة.

-إصدار القرارات العقلانية يتطلب مجموعة من الحقائق والبيانات لحل المشاكل الإدارية بطريقة ذكية علمية وموضوعية.

-إدارة معرفة الزبون من خلال توفير الكمية الوافية من المعرفة عن الزبائن يتم استخدامها بشكل أمثل في عمليات إتخاذ القرار الصائب الذي سيمكن الشركة من تحقيق عوائد مرضية سواء من حيث الأرباح أو الحصة السوقية.

2.الجانِب التطبيقِي: بينت الدراسة التطبيقية ما يلي:

أ.فيما يتعلق بالمحور الثاني الخاص بإدارة معرفة الزبون

1.تعتمد أغلبية الوكالات على موظفين ذو كفاءة للتعامل مع الزبائن وهذا وفق رأي موظفيها إذا قدر المتوسط الحسابي 1.21 .

2.أغلبية الوكالات تعطي ضرورة للصورة المميزة للمؤسسة وجذب الزبائن وهذا وفق رأي موظفيها، إذ قدر المتوسط الحسابي 1.33 .

3.تتعامل الوكالات مع الزبائن بطريقة مدروسة، إذا قدر المتوسط الحسابي ب 1.39 .

4.أغلبية موظفي الوكالة يأخذون بعين الإعتبار الاقتراحات المطروحة من طرف الزبائن وكذا الانتقادات من أجل استعمالها كبيانات مهمة للمؤسسة، إذ قدر المتوسط الحسابي ب 1.61 .

5.موظفوا الوكالة يرون أن شكاوى الزبائن مصدر تغيير وإصلاح للمؤسسة إذ قدر المتوسط الحسابي 1.48 .

6.موظفوا الوكالات يرون أنه يوجد تنسيق بينهم في تبادل المعلومات، إذ قدر المتوسط الحسابي ب: 1.55 .

7.ترى معظم الوكالات أنه لا بد من تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبائن، إذ قدر المتوسط الحسابي ب: 1.58 .

ب_ فيما تتعلق بإتخاذ القرارات:

- 1- التنسيق بين موظفيها إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 1.64
- 2- أغلب الوكالات ترى أن إتخاذ القرار هو عبارة عن إختبار البديل الأمثل إذا قدر المتوسط الحسابي بـ 1.58
- 3- بعض الوكالات ترى أنه توجد عوائق بشأن إتخاذ القرارات المؤسسة إذا قدر المتوسط الحسابي بـ 2.64
- 4- بعض الوكالات ترى أن إتخاذ القرارات التسويقية بشكل سهل إذا قدر المتوسط الحسابي بـ 2.85
- 5- أغلب الوكالات السياحة تقوم بجمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات تتعلق بمعرفة الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ 2.24.
- 6- تقوم الوكالات السياحية تقوم بجمع المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات تتعلق بمعرفة الزبائن بمتوسط حسابي قدر بـ 2.16
- 7- تقوم الوكالات السياحية بمشاركة الزبون في عملية إتخاذ القرار حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 03

ج- فيما يتعلق بإتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية بناء على إدارة معرفة زبائنها:

أوضحت الدراسة ما يلي:

- 1- إن الوكالات السياحية تقوم بتوظيف المعلومات المحصل عليها من زبائنها لإتخاذ القرارات التسويقية و تحقيق أهدافها حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه الإجابة بـ 1.76
- 2- تعتبر إدارة معرفة الزبون ضرورة حتمية في الوكالات السياحية للوصول لإتخاذ القرارات و هذا بمتوسط حسابي قدر بـ 2.03

- 3- أن الوكالات السياحية تعتبر المعرفة الجيدة للزبون تساعدهم في إتخاذ القرارات بشأن تطلعاته حيث قدر المتوسط الحسابي لهذه العبارة بـ 1.76
- 4- القرارات السلمية في الوكالات السياحية تعتبر بمثابة مرجعية من أجل إدارة معرفة زبائنها حيث قدرة بمتوسط حسابي قدرة بـ 2.09
- 5- تتخذ الوكالات السياحية قرارات خاصة بشأن الزبائن المميزين بالنسبة لها حيث قدرت بمتوسط حسابي بـ 1.24
- 6- ترى بعض الوكالات السياحية أن القرارات السليمة في المؤسسة تعتبر بمثابة مرجعية من أجل إدارة معرفة الزبائن إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 1.61.
- 7- ترى بعض الوكالات السياحية إتخاذ القرارات الخاصة بشأن زبائنها المميزين إذ قدر المتوسط الحسابي بـ 1.58.

ثالثا: التوصيات

بناء على نتائج الدراسة التطبيقية (الميدانية) نجد أنها كانت إيجابية و هذا ما يدل على أن معظم الوكالات السياحية تولي أهمية لإدارة معرفة الزبون في عملية إتخاذ قراراتها التسويقية فهذا شيء جميل ومشرف فهو هو نجاح هذه الوكالات يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف المرسومة هناك نسبة بسيطة من إجابات أفراد عينة البحث تفسير إلى عدم إدراكهم و فهمهم العميق لإدارة معرفة الزبون و ما تمثله كوسيلة فاعلة في تحقيق النجاح.

- الغالبية العظمى من الموظفين متفقين حول الأهمية الكبرى لإدارة المعرفة في عملية صنع القرار الذي يرتبط مصير المنظمة به.

إنطلاقا من ذلك نقترح على الوكالات تعطي التوصيات التي لن تنقص من عزيمتها و إنما هي في الحقيقة تشجيعا لها:

- 1- ضرورة الإهتمام و المبادرة بتوفير المعلومات للزبائن
- 2- ضرورة إعطاء صورة جيدة عن الوكالة شراء من حيث المعدات المستخدمة (ديكور ، أثاث تجهيزاتإلخ) إذ إستخدم موظفين ذو كفاءة عالية لتعامل مع زبائن المؤسسة.
- 3- ضرورة تسهيل وسائل الإتصال مع الزبون و تقريب الوكالة له و في أي وقت.
- 4- ضرورة الإهتمام بجمع المعلومات الصحيحة و كذا البيانات الخاصة بزبائن المؤسسة.
- 5- أخذ إقتراحات الزبائن بعين الإعتبار و عدم تجاهلها.
- 6- الإهتمام بشكاوي الزبائن و تسوية وضعياتهم.
- 7- ضرورة إشراك زبائن المؤسسة بإتخاذ القرارات الرشيدة

رابعا: آفاق الدراسة

- دور إدارة معرفة الزبون في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أثر إدارة معرفة الزبون على تطلعات الزبون.
- تأثير القرارات التسويقية للمؤسسة في قرار المستهلك.
- أهمية إشراك الزبائن في إتخاذ القرارات التسويقية.
- وفي الأخير أننا لا ندعى كمال عملنا هذا ولا ننفي نقصه أو قصورنا فيه، غير أننا نأمل أن نكون قد حققنا إلى حد ما في دراستنا لهذا الموضوع الذي مازال موضوع إهتمام الكثير من الباحثين والمسيرين.

قائمة المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

القرآن الكريم:

1. سورة المائدة، الآية: 83.
2. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط1، دار الوراق ، الأردن 2007م.
3. أحمد الخطيب، وآخرون، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط1، جدار للكتاب العالمي، الأردن 2009م.
4. أحمد عرفة، سمية شلبي، القرارات والإستراتيجيات التسويقية، ط7، جامعة نيويورك، جامعة البوسفور، دار الكتب.
5. أمل أحمد طمعة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي، ط2، مركز ديونو ، الأردن، 2015م.
6. إياد شوكة مصطفى منصور، إدارة خدمة العملاء، دار كنوز المعرفة، الأردن ، 2008.
7. إياد شوكت منصور، غدارة خدمة العملاء، ط1، دار كنز للمعرفة، الأردن، 2008.
8. ثامر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، ط عربية، دار اليازوري، الأردن.
9. ثامر البكري، قضايا معاصرة في التسويق ط1، دار الحامد ، الأردن ، 2007.
10. ثريا عبد الرحيم الخزرجي وآخرون، اقتصاد المعرفة الأسس النظرية، والتطبيقية في المصاريف التجارية، ط1، الوراق ، الاردن، 2012.
11. جميل أحمد توفقي، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
12. حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط1، إثراء مكتبة الجامعة عمان الأردن، 2008.
13. خيرى علي أبو، إتجاهات العلاقات بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، مجلد33، العدد201، 2011.
14. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط1 دار الكنوز المعرفة العلمية، 2010، الأردن.
15. درويش موسى، أثر إدارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، دراسة حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر بسكرة 2017/2016.
16. ديفيد نبيل، نظريات حديثة، ترجمة، ترجمة مُجّد موسى عمران، ط1، الأردن 2007.

17. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط5، دار صفاء ، الأردن، 2008م.
18. رضوان المحمود العمر، مبدئ التسويق، ط2، دار وائل، الأردن، 2005.
19. رؤوف حسن الزبيدي، مبادئ العلاقات العامة، ط1، الأكاديميون، الأردن، 2014م.
20. السعيد لونس، أثر إدارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، دراسة ميدانية مؤسسة كوندور، برج بوعريبيج، مذكرة ماستر، جامعة مُجَّد بوضياف المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير 2015/2014
21. شيماء السيد سالم، الاتجاهات الحديثة في التسويق، الآفاق المشرفة، الأردن، 2011.
22. طاهر محسن منصور العالي، وآخرون، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، ط1، دار وائل ، الأردن، 2007م.
23. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال علاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة ط1 دار وائل، الأردن، 2013.
24. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة ، ط1، دار المسيرة والطباعة، الأردن 2006م.
25. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر 2002.
26. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة مرعفة الزبون-، دار المسيرة، 2006.
27. علاء فرحان طالب الدعيمي، وآخرون، المعرفة التسويقية والقرارات الإستراتيجية ط1، دار صفاء 2001.
28. مأمون الدرادكة وآخرون، إدارة الجودة الشاملة "الجودة"، دار الصفاء، الأردن، 2001.
29. مُجَّد عبد العظيم أبو النجا، قضايا تسويقية معاصرة، الدار الجامعية، مصر 2010.
30. مُجَّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط2، دار صفاء ، الأردن، -2015م.
31. مُجَّد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتز، ط1، الأردن، 2014.
32. محمود صادق بازرغة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية.
33. منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
34. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط1، دار زهرانة، الأردن، 1996.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، ط1، مؤسسة الوراق، الأردن، 2005م.

36. يوسف حجيم سلطان الطائي وهاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، ط1، الوارق الأردن، 2009 .
37. اسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الادارية، المكتب العربي الحديث، مصر.
38. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التسويق، دار الجامعة، لبنان، 1995.
39. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية مصر، 2001.
40. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شباب الجامعة، 2005.

مذكرات:

1. برشنك صالح مُجد العسكري، إدارة علاقة الزبون وإدارة معرفة الزبون وأثرهما في تحقيق القيمة العالية للأعمال المصرفية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف التجارية، العراق" أطروحة دكتوراه فلسفة إدارة الأعمال، 2010.
2. السعيد الوناس، أثر ادارة معرفة الزبون على تنافسية المؤسسة، أطروحة، مؤسسة كوندور برج بوغريج، جامعة مُجد بوضياف المسيلة، 2014-2015.
3. درويش موسى، أثر ادارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، أطروحة، البنوك لولاية بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة مُجد خيضر، بسكرة 2016-2017.

مجلات:

1. خير علي آسو، اتجاهات العلاقات بين ادارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبون، دراسة استطلاعية في عينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك، مجلة تنمية الرافدين، مجلد 33، العدد 201 2011.

مراجع باللغة الأجنبية:

- Michal Gelbert, (2002) , Hive Styles Of Customer Knowledge Management & Hon Smart Companies Put Then To Great Value Ewopeon Management Journal vol, 20

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الفصل الأول		
1-1	مفهوم المعرفة التسويقية بمنظور عدد من المؤلفين	24
2-1	أنماط الزبون	30
3-1	أنماط ادارة معرفة الزبون	37
الفصل الثالث		
1-3	مجال رأي العينة	81
2-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
3-3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	83
4-3	توزيع أفراد الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	84
5-3	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	85
6-3	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية	86
7-3	النسب المتوية و المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لعبارات المحور الثاني	88
8-3	الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية في الوكالات السياحية	90
9-3	الأسئلة المتعلقة باتخاذ القرارات التسويقية بناء على إدارة معرفة الزبائن في الوكالات السياحية.	91
10-3	نتائج اختبار معامل الارتباط بين إدارة المعرفة الزبائن وقاعدة البيانات (العبارة رقم 07)	93
11-3	نتائج اختبار معامل الارتباط بين مدى اشتراك الزبائن (العبارة رقم 06) وعملية اتخاذ القرارات التسويقية (المحور الثاني)	94
12-3	نتائج اختبار معامل الارتباط بين اتخاذ القرارات التسويقية في المؤسسة كمرجعية إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبون.	95

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
الفصل الأول		
17	مراحل عمليات إدارة المعرفة	1-1
22	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	2-1
23	أشكال إدارة المعرفة التسويقية	3-1
34	معرفة الزبون	4-1
35	آلية فهم إدارة معرفة الزبون	5-1
الفصل الثاني		
51	عمليات إعداد واتخاذ القرارات الإدارية	1-2
71	دعم القرارات التسويقية في المؤسسة	2-2
الفصل الثالث		
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	1-3
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	2-3
84	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	3-3
85	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	4-3
87	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الإدارية	5-3

قائمة الملاحق

Visible : 26 variables su

	الجنس	السن	المستوى	الفترة	الوظيفة	السؤال1	السؤال2	السؤال3	السؤال4	السؤال5	السؤال6	السؤال7	السؤال8	السؤال9	السؤال10	1
1	1	2	3	1	0	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2
2	2	2	3	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4
3	2	2	3	2	0	1	1	1	1	1	2	2	2	2	4	4
4	1	2	3	1	0	1	1	1	2	1	2	2	3	1	2	2
5	1	2	2	2	0	2	2	1	1	2	2	2	1	1	4	4
6	1	2	4	1	-	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2
7	1	1	3	1	0	1	1	1	2	2	2	1	2	2	3	3
8	2	3	3	3	-	1	1	2	1	2	2	1	3	2	3	3
9	2	2	2	2	-	1	2	3	2	2	1	3	2	1	3	3
10	1	1	4	1	-	1	2	2	1	2	1	1	2	1	3	3
11	2	1	3	1	-	1	1	1	3	3	2	2	1	2	1	1
12	1	2	3	2	-	1	1	1	2	2	1	2	1	2	2	2
13	1	1	4	1	-	1	1	1	2	2	1	1	1	2	4	4
14	1	1	3	3	-	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2
15	2	1	2	2	0	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2
16	2	1	3	1	-	1	1	2	1	1	1	2	2	2	4	4
17	1	3	3	2	0	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
18	2	1	3	1	-	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2
19	2	1	3	2	0	1	2	2	1	1	1	2	2	2	4	4
20	1	2	1	2	-	1	1	1	1	2	2	1	1	1	4	4
21	1	1	3	1	-	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2
22	1	3	3	3	-	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	2	1	3	1	-	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2

	Chier	Edition	Affichage	Données	Transformer	Analyse	Marketing direct	Graphiques	Utilitaires	Fenêtre	Aide	
4	الفترة	Nom	Type	Largeur	Décimales	Libellé	Valeurs	Manquant	Colonnes	Align	Mesure	Rôle
4	الفترة	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
5	الرتبة	Nom	Numérique	8	0	Aucune	Aucune	Aucune	8	Droite	Inconnu	Entrée
6	المرزاق1	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
7	المرزاق2	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
8	المرزاق3	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
9	المرزاق4	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
10	المرزاق5	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
11	المرزاق6	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
12	المرزاق7	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
13	المرزاق8	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
14	المرزاق9	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
15	المرزاق10	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
16	المرزاق11	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
17	المرزاق12	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
18	المرزاق13	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
19	المرزاق14	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
20	المرزاق15	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
21	المرزاق16	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
22	المرزاق17	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
23	المرزاق18	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
24	المرزاق19	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
25	المرزاق20	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée
26	المرزاق21	Nom	Numérique	8	0	...	{1, 10, 20, 30, 40, 50}	Aucune	8	Droite	Echelle	Entrée



وكالة السفر والسياحة
AGENCE DE VOYAGE & TOURISME
MARHABA

*Choisissez Plein Air
à vous la liberté*

041 41 39 79

Siege social:

31, bvd Docteur Benzerjeb (Plateau) ORAN.
Tél.: 0 41 40 11 77 / 41 41 18 82 - Fax : 0 41 41 39 79
E-mail: marhaba_oran@yahoo.fr

وكالة ابن خلدون للسياحة و الاسفار
Ibn Khaldoun Travel Agency

وهران

Hadj et Omra Billetterie Visa Voyage Organises Tourisme Thermal



Mobile : 0561 61 41 42 / 0561 61 41 33
0661 81 39 39 - Tél : 046 22 01 71
Email : ibnkhaldoun-travel@outlook.fr
128 cité zaaroura - tiaret

السجاية للسياحة
Sajaya Travel



Agence de Voyage et de Tourisme

طريق الملعب رقم 12 - تيارت

الهاتف (الفاكس) 046.258.601
الهاتف التتالي 0552 662 131
0550 774 000

Email : sarlsajaya@yahoo.fr
Site web : www.sajaya.flazio.com

السجاية للسياحة
SAJAYA TRAVEL

OMRA
BILLETTERIE
HÔTELS
TRANSFERTS
CROISIÈRES



QATAR

Alitalia

AIR FRANCE

BALEARIA

vueling

جامعة ابن خلدون

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر تخصص تسويق الخدمات قمنا بإعداد استبيان خاص حول كيفية اتخاذ القرارات التسويقية بناء على إدارة معرفة الزبائن في مؤسستكم.

ونرجو منكم التكرم بالإجابة على الاسئلة الواردة في هذا الاستبيان بموضوعية، كما ان تعاونكم في اعطاء الصورة الصادقة سيكون له الأثر البالغ في الوصول الى النتائج الحقيقية، علما ان جميع المعلومات التي ستقدمونها ستعامل بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير نشكركم على حسن التعامل والتعاون معنا.

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة

المعلومات الشخصية

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن: أقل من 30 سنة من 30 الى 40 سنة أكثر من 50 سنة

3 - المستوى الدراسي: دون الثانوي مستوى ثانوي مستوى جامعي تكوين مهني

4 - الخبرة المهنية : أقل من 05 سنوات ما بين 05 الى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

5 - الوظيفة الإدارية:

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المحور الثاني: إدارة معرفة الزبائن					
1 - الاعتماد على موظفين ذوو كفاءة للتعامل مع الزبائن					
2 - ضرورة اعطاء الصورة المميزة للمؤسسة وجذب الزبائن					
3 - يتم تعاملكم مع الزبائن بطريقة مدروسة					
4 - الاقتراحات المطروحة من طرف الزبائن وكذا الانتقادات هي بمثابة بيانات مهمة للمؤسسة					

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					5 - شكاوي الزبائن مصدر تغيير واصلاح للمؤسسة
					6 - هل يوجد تنسيق بين الموظفين في المؤسسة في تبادل المعلومات
					7 - تسجيل كل المعلومات الخاصة بالزبائن في قاعدة بيانات المؤسسة
المحور الثالث: إتخاذ القرارات التسويقية					
					1 - يتم إتخاذ القرارات في المؤسسة بالتنسيق بين موظفيها
					2 - إتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار البديل الأمثل
					3 - توجد عوائق بشأن إتخاذ القرارات في المؤسسة
					4 - يتم إتخاذ القرارات المهمة بشكل سهل
					5 - المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار تتعلق بمعرفة الزبائن
					6 - مشاركة الزبون في عملية إتخاذ القرار
					7 - عدم اشراك الزبون في إتخاذ القرار الخاص بالمؤسسة
المحور الرابع: إتخاذ القرارات التسويقية بناء على ادارة معرفة الزبائن					
					1 - يتم توظيف المعلومات المحصل عليها من الزبائن لإتخاذ القرارات التسويقية وتحقيق اهداف المؤسسة
					2 - إدارة معرفة الزبون ضرورة حتمية في المؤسسة للوصول لإتخاذ القرار
					3 - المعرفة الجيدة للزبون تساعد في إتخاذ قرارات بشأن تطلعاته
					4 - تساهم آراء الزبائن ومقترحاتهم في إتخاذ القرارات في المؤسسة
					5 - إمتلاك المؤسسة لمواقع لتواصل يساعدها في الاتصال بالزبون ومعرفة ردود أفعاله للوصول الى القرارات الناجحة
					6 - القرارات السليمة في المؤسسة تعتبر بمثابة مرجعية من اجل إدارة معرفة الزبائن
					7 - إتخاذ قرارات خاصة بشأن العملاء المميزين للمؤسسة

ملخص:

هدفنا من خلال دراستنا هذه إلى تبيان ضرورة و جودة إدارة معرفة الزبائن هي المؤسسات الجزائرية، نظرا لتوفرها على عدة مزايا من بينها معالجة الإشكاليات الموجودة في عملية إتخاذ القرارات التسويقية. إن إدارة معرفة الزبائن تساعد متخذ القرار على تجنب المخاطر الناجمة عن القرارات التسويقية إلى فئة بالإضافة إلى المساعدة على تجاوز الإشكاليات المتعلقة بإتخاذ القرارات وأثبتت دراستنا إلى وجود علاقة وطيدة بين القرارات التسويقية المتخذة في المؤسسة و إدارة معرفة الزبائن لأن هذا الأخير يساعد المؤسسة للوصول إلى قرارات التسويقية الرشيدة من خلال توفير للمعطيات و المعلومات التسويقية اللازمة لذلك، و تبين لنا من خلال دراسة حالة للوكالات السياحية لمدينة تيارت إلى ضرورة زيادة الإهتمام بإدارة معرفة الزبائن فيها لمعالجة مختلف التحديات الراهنة و المستقبلية.

الكلمات المفتاحية:

إدارة المعرفة KM إدارة معرفة الزبائن CKM إدارة علاقات الزبون CRM، إتخاذ القرارات التسويقية الوكالات السياحية.

Abstract:

Our objective in this study is to demonstrate the necessity and quality of the management of customer knowledge, namely the Algerian institutions, because they have several advantages, including addressing the problems involved in the decision making process.

Customer knowledge management helps the decision-maker to avoid the risks of marketing decisions to a class as well as helping to overcome the problems of decision making. Our study has shown a strong relationship between the marketing decisions taken in the organization and the management of customer knowledge because the latter helps the organization to reach marketing decisions Through the provision of the necessary data and marketing information. A case study of the tourism agencies of the city of Tيارت showed that there is a need to increase attention to the management of customer knowledge in order to meet the various current and future challenges Yeh.

key words:

CKM Customer Relationship Management CRM Customer Relationship Management, Marketing Decision Making.