



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لإستكمال متطلبات شهادة الماستر

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة : علوم تجارية

التخصص : تسويق فندقي سياحي

واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية بولاية الوادي

إشراف الأستاذ:

د/ محلوس زكية

مشرفا مساعدا :

د/ دربال سمية

إعداد الطلبة :

حميد فيصل

بسر عبد الله

حريز محمد ايوب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
د/حنان بن بردي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
د/محلوس زكية	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
د/عبد الله عياشي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الجامعية : 2021/ 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

الحمد لله الذي تتم بحمده الصالحات، وأصلي وأسلم على أفضل خلق الله
رسولنا وحبيبنا وشفيعنا محمد .

نشكر الله مولانا وخالقنا الذي منا علينا بإتمام هذا العمل المتواضع وإيماننا
بفضل الاعتراف بالجميل وتقديم الشكر والإمتنان لصاحب المعروف فإننا
نتقدم بالشكر الجزيل والثناء العظيم لكل من ساعد في إنجاح هذه المذكرة
وأخص بالذكر أستاذتنا ومشرفتنا الفاضلة الدكتورة "محلوس زكية" حفظها
الله على قبولها الإشراف على مذكرتنا.

ونتقدم بالشكر الجزيل لأفراد عائلاتنا جميعاً على تشجيعهم ومساعدتهم لي
حتى أتممنا مذكرتنا .

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الانبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه ومن تبعهم بإحسان الى يوم الدين، وبعد...

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث اتاح لنا انجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد اولا واخرا.

ثم نشكر اولئك الاخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة.

ملخص

هدفت الدراسة الى معرفة واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية بولاية الوادي من خلال ابعاده الاربعة وهي المعرفة حول الزبون ،المعرفة للزبون، المعرفة من زبون، المعرفة من زبون للزبون ، ولغرض الإجابة على الإشكالية اعتمدنا على المنهج الاستكشافي والاختباري وكما اعتمدت الدراسة على المقاربة المعجمية باستخدام المقابلة كأداة للدراسة التطبيقية من خلال إجراء مقابلة مع اربعة موظفين للوكالات السياحية بالوادي ،وخلصت الدراسة على ان الوكالات السياحية المبحوثة تهتم بإدارة معرفة الزبون بدرجات متفاوتة وتطبقها .

الكلمات المفتاحية : إدارة معرفة الزبون ،المعرفة حول الزبون ،المعرفة للزبون ،المعرفة من الزبون ،المعرفة من الزبون للزبون .

Summary

The aim of the study is to know the reality of the application of customer knowledge management in tourism agencies in El-Wadi state through its four dimensions: knowledge about the customer, knowledge of the customer, knowledge from the customer, knowledge from the customer to the customer. For the purpose of solving the problem, we have relied on an exploratory and empirical approach. The study also relied on the lexical approach using the interview as a tool for the applied study by conducting an interview with four employees of tourism agencies in the valley. The study concluded that the surveyed tourism agencies are interested in managing and applying customer knowledge to varying degrees

Keywords: knowledge management of the customer, knowing the customer, knowing the customer, knowing the customer, knowing the customer by the customer

فهرس المحتويات

ال شكر والعرفان

الإهداء

ملخص

الملخص باللغة العربية

الملخص باللغة الأنجليزية

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

مقدمة..... أ

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة..... 7

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة..... 7

المطلب الثاني: أساسيات تطبيق إدارة المعرفة..... 10

المطلب الثالث: تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة..... 14

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزيتون بين المفهوم والأبعاد والتطبيق..... 18

المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة الزيتون..... 18

المطلب الثاني: أبعاد إدارة معرفة الزيتون..... 22

المطلب الثالث: تطبيق إدارة معرفة الزبون	26
المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول إدارة معرفة الزبون.....	29
المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية.....	29
المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية.....	33
خلاصة الفصل الأول	37

الفصل الثاني

واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية بالوادي

المبحث الأول: الطريقة والإجراءات الدراسة	39
المطلب الاول: منهج المستخدم في الدراسة.....	39
المطلب الثاني : أسلوب المستخدم في الدراسة.....	40
المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة.....	41
المبحث الثاني: دراسة واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية في ولاية الوادي	43
المطلب الاول: عرض ومناقشة نتائج المقابلة.....	43
المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج حسب المقاربة المعجمية.....	45
خلاصة الفصل الثاني	53
الخاتمة.....	55
قائمة المراجع.....	59

فهرس الجداول

- الجدول رقم (1) : خصائص العينة 43
- الجدول رقم (2) : تكرار المصطلحات في دليل المقابلة..... 46
- الجدول رقم (3): تكرارات المصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في دليل المقابلة..... 49
- الجدول رقم (4) تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة لأبعاد ادارة معرفة الزبون..... 51

قائمة الملاحق

دليل المقابلة ص 64

مقدمة

تشهد القطاعات العامة والخاصة في العالم تطورات وتغيرات متلاحقة، ولذا وجدت المؤسسات نفسها أمام تحديات تفرض عليها التوجه نحو الأساليب الحديثة في مجال التطوير والتحسين، وعليه فإن تطبيق المبادئ والأساليب الحديثة في المؤسسات، في غاية الأهمية وذلك من أجل الارتقاء بها إلى معدلات عالية من الأداء وتحقيق الكفاءة والمحافظة على زبائنهم وكسب زبائن جدد .

ونجد أن التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة في عالمنا اليوم، أدت إلى ضرورة إتباع منهج يهتم بمتابعة هذه التطورات ، ومحاولة السيطرة عليها، من أجل الاحتفاظ بزبائن وجذب زبائن ، ومن هذه المناهج إدارة معرفة الزبون التي تعد من المناهج المعاصرة في الإدارة التي يمكن أن تتبناها المؤسسات من أجل الوصول إلى أفضل أداء و كفاءة ممكنة .

1-الاشكالية :

إن تبني الأساليب الإدارية الحديثة التي اثبتت كفاءتها في تحقيق النتائج المطلوبة كإدارة معرفة الزبون والتي تمثل عملية غلق الفجوة المعرفية بين المؤسسة والزبون ،لما يمثله ذلك في حصول المؤسسة على المزايا المعرفية التي يحملها كل زبون ،مما يمكن للمؤسسة ان تحقق التفاعل المباشر معه وبالتالي تحقق معرفة الزبون

وبناء على ذلك فقد زاد الاهتمام في مجال إدارة معرفة الزبون كنتيجة منطقية لنقطة التحول من النظرة التسويقية التقليدية المتمثلة بالتسويق الواسع المرتكزة على كل ما ينتج يباع، إلى مرحلة التسويق المباشر التي تركز على الانطلاق في حاجات ورغبات الزبائن و الانتهاء بالزبون .

وبناء على الطرح السابق يمكن صياغة اشكالية الموضوع على النحو التالي:

هل تطبق الوكالات السياحية في ولاية الوادي إدارة معرفة الزبون ؟

1- الأسئلة الفرعية :

تدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية توضحها كالتالي:

- ✓ هل تطبق الوكالات السياحية في ولاية الوادي المعرفة حول الزبون؟
- ✓ هل تهتم الوكالات السياحية في ولاية الوادي بالمعرفة للزبون؟
- ✓ هل تمارس الوكالات السياحية في ولاية الوادي المعرفة من الزبون؟
- ✓ هل تعتمد الوكالات السياحية في ولاية الوادي على المعرفة من الزبون للزبون ؟

فرضيات الدراسة:

انطلاقا من الأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية : تطبيق الوكالات السياحية إدارة معرفة الزبون ؟

الفرضيات الجزئية:

- ✓ الفرضية الأولى: تطبق الوكالات السياحية بولاية الوادي المعرفة حول زبائنها.
- ✓ الفرضية الثانية: تهتم الوكالات السياحية في ولاية الوادي بالمعرفة للزبون.
- ✓ الفرضية الثالثة : تمارس الوكالات السياحية في ولاية الوادي المعرفة من الزبون.
- ✓ الفرضية الرابعة : تعتمد الوكالات السياحية في ولاية الوادي على المعرفة من الزبون للزبون .

2-أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها في التعرف على إدارة معرفة الزبون التي تعد من أهم المواضيع التي تسعى المؤسسات لتحقيقها ،حيث ان تقدم المؤسسات وتطورها واستمرارها يعتمد بشكل رئيسي على مداخل معاصرة تحركها وترسم خططها وسياستها كإدارة معرفة الزبون .

3-أهداف الدراسة

يهدف بحثنا إلى تحقيق عدة أهداف، وهي:

-من الناحية النظرية:

معرفة المفاهيم لإدارة معرفة الزبون ، وتحديد مبادئ وتطبيق وأبعاد إدارة معرفة الزبون

-الناحية التطبيقية :

التعرف على مدى تطبيق أبعاد إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية في ولاية الوادي من خلال الأبعاد التالية: المعرفة حول الزبون ، المعرفة للزبون ، المعرفة من الزبون، المعرفة من الزبون للزبون.

4-حدود الدراسة :

المجال المكاني : اقتصرت الدراسة الوكالات السياحية بولاية الوادي والمتمثلة في الوكالات الأربعة التالية :

-وكالة الثوابت

-وكالة رزاق هبله تور

-وكالة لوس

-وكالة قرميط

المجال الزمني: لقد تمت من 05 ماي 2021 الى 07 جوان 2021 الفترة التي تمت فيها المقابلات .

6 - منهج الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية .

أولاً: المنهج الاستكشافي

وهو المسار الذي يهدف من خلاله الباحث لتحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن التفسير والبحث عن الفهم يسعى الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة أي إيجاد ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم في مجال نظري معين. وقد تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل فهم حقيقة واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون وتحديد أبعاده .

ثانياً: المنهج الاختباري

يتعلق الاختبار بموضوع نظري تحت التجريب الواقعي، بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير .

وبالتالي يتفق المسار البحثي المعتمد لمعالجة الموضوع على المنهج الاختباري من خلال تأكيد أو نفي الفرضيات حول واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون، ومن خلال آراء موظفين في الوكالات السياحية بالوادي ،

7- هيكل البحث :

لمعالجة إشكالية الدراسة قسمنا دراستنا إلى الموضوع ارتأينا إلى تجزئته إلى فصلين
الفصل الأول نظري والفصل الثاني تطبيقي

تم التطرق في الفصل الأول إلى مفاهيم عامة حول إدارة معرفة الزبون والدراسات السابقة
ففي المبحث الأول تطرقنا إلى عموميات حول إدارة المعرفة و كان المبحث الثاني بعنوان
إدارة معرفة الزبون والمبحث الثالث كان حول الدراسات السابقة التي تطرقت بإدارة معرفة
الزبون.

أما الفصل الثاني المتعلق بالدراسة الميدانية للموضوع بالوكالات السياحية بولاية الوادي،
قمنا من خلال بإسقاط أبعاد إدارة معرفة الزبون التي تطرقنا إليها في الجانب النظري على
الوكالات السياحية، وينقسم بدروه إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه الى الطريقة
والإجراءات والمبحث الثاني دراسة واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية
محل الدراسة .

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

المبحث الأول

عموميات حول إدارة المعرفة

تواجد مفهوم المعرفة وحده في المنظمة وتفعيله لا يكفي، بل يستلزم أن إدارة تسعى للاهتمام بالجانب المعرفي من خلال تحليل وتخطيط المعلومات وتوفير المعرفة لخدمة جميع النشاطات الإدارية، في المكان والوقت المناسب وهذا في إطار يطلق عليه إدارة المعرفة، والتي سيتم معالجتها في هذا المبحث بمفهومها، أساسيات تطبيقها، تحدياتها و عوامل نجاحها.

المطلب الأول

مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

رغم تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدل حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة ونظراً لتعدد وجهات النظر زاد التنوع في التعاريف :

القيام بأنشطة تدخل في اكتشاف المعرفة وإملاكها ومشاركتها واستخدامها بطريقة مجانية اقتصادياً لتعزيز تأثير المعرفة على تحقيق الوحدة لهدفها .

كما تعرف بأنها تلك العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد والحصول على المعرفة اختبارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتعلم والتخطيط الاستراتيجي .¹

¹ إرما بيسرا فرنانديز، ترجمة: محمد شحاتة وهبي ، إدارة المعرفة (النظم والمعلومات) ، بدون طبعة، مركز البحوث، السعودية، 2014 ، ص 68.

وكذلك تعرف بأنها: الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل منظمة أو مؤسسة ما من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخزن كافة أنواع المعرفة، ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات، وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد بأقسام و وحدات المؤسسات، بما يرفع كفاءة إيجاد القرارات والأداء التنظيمي.¹

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي: عملية اكتشاف توليد وتخزين وتخطيط وتحليل وتقييم وتنفيذ المتغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الأهداف الموضوعية بشكل منظم ومقصود وهادف.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

وتبرز أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:²

- 1- تتبع ادارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بالعمل المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تعد أداة تحفيز المؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية بمواهبها البشرية يخلق معرفة جديدة والكتف المسبق على العلاقات الغير معروفة .
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للسندات، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة

¹ علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار الرابة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 41.

² عبد الستار يوسف، إدارة المعرفة اداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى حول إدارة المعرفة في العالم العربية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 04.

كما يرى دالكر (dalkar . k) أن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:¹

- على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد أثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز فهم الروابط المجتمعية داخل المؤسسة، وزيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف .
- على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة .
- على مستوى التنظيم: تساهم إدارة المعرفة في قيادة استراتيجية تحقق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة وبالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية.

¹ عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة والقانونية، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2011، ص 409.

المطلب الثاني

أساسيات تطبيق إدارة المعرفة

أولاً: متطلبات إدارة المعرفة

يجب توفير مقومات ومتطلبات إدارة المعرفة وهي كما يلي:

1- توفير البنية التحتية المتمثلة في التقنية التكنولوجية اللازمة: وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توافر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة.

2- توفير الموارد البشرية اللازمة: التي تعتبر من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات الإدارية لتوليد المعرفة وخلقها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.¹

3- الهيكل التنظيمي: في الأصل أن هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف و توليد المعرفة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجزية.

4- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات

¹ جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار الكنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010 ، ص 52 ، 53.

الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية التقنية المعرفة.¹

ثانيا: وظائف إدارة المعرفة

وتتجلى وظائف إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- 1- توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتفصيلات في التقارير المرغوبة من المرووس إلى الرئيس، وهذا مما يشجع الأفراد على التواصل داخل المؤسسة وخارجها.
 - 2- حفظ قاعدة من بيانات المعلومات على مستوى عالية حيث أن إدارة المعرفة تساعد في زيادة ولاء الزبون أو على الأقل الحفاظ عليه.
 - 3- تشجع مشاركة الأفراد والجماعات بالخبرات والنجاحات وحتى الفشل.
 - 4 - الاهتمام بالأفراد من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
 - 5- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب و برمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.
 - 6- تحسين عملية اتخاذ القرارات بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل الإدارية الدنيا باستخدام موارد بشرية أقل.
- ويشير الباحث تكاسي (Tecse) حول وظائف إدارة المعرفة إلى أن اعتماد في إدارة المعرفة يتطلب مما يلي:²

¹ جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره ، ص 54.

² آسيا بوشعور ، المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم الكتاب ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 83 .

1- تحديد أهداف وإستراتيجية إدارة المعرفة: وهنا يجري تحديد أهداف إدارة المعرفة، وإستراتيجياتها بما يؤدي إلى مواجهة عدد من التحديات الأساسية مثل:

أ- تحديد المعرفة المتوفرة حالياً: أي ما هو متوفر من بيانات ومعلومات معرفية ضرورية لاعتماد عليها في سير عمل المؤسسة.

ب- التأكد من استخدام المعرفة الحالية: أي التأكد من كيفية استخدام المعرفة الحالية، وهل المعرفة مستغلة بالكامل وهكذا.

ت- تحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة: هذا يتم تحديد ما يلزم من معرفة جديدة وكيف يمكن الحصول عليها وإعدادها وكذلك كيف يمكن تطوير المعرفة الجديدة لتضاف إلى المعرفة المتوفرة لتكوين معلومات كافية.

ث- تحديد كيفية تحديد وتجديد المعرفة الحالية: بعد تحديد الخطوات السابقة يأتي دون تحديد كيفية تحديث وتطوير وتحديد المعرفة الحالية، فيصبح عن وظائف إدارة المعرفة تحديث المعلومات وتحديد المعلومات المعرفية الحالية المتوفرة، والتي يمكن الحصول عليها حتى تصبح في مجموعها معرفة متكاملة من معلومات وبيانات وإحصاءات وأرقام . . . الخ، لتصبح جميعها قاعدة بيانات ومعلومات يمكن الاستناد عليها في تحقيق أهداف المؤسسة.

2- تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة: وحتى يتم تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة كوظيفة هامة ورئيسية من وظائف إدارة المعرفة فإنه لا بد من الاهتمام بثلاثة جوانب أساسية هي:

أ- **النظم والعمليات:** وهي تساهم في زيادة قدرة العاملين على خلق وتوليد المعرفة، و تشكل القدرة الجماعية المؤسسة على خلق المعرفة الضرورية لن تكون قاعدة معلومات تبني على أساس العمل في المنظمة وتحديد مستقبلها.

ب- **الموارد البشرية:** فلا بد من توفير الموارد البشرية المؤهلة على بناء قاعدة المعلومات التي تم بناءها في تكوين النظم والعمليات وذلك أن مستوى المهارات والخبرات والقدرات التي يمتلكها الأفراد بالمنظمة يحدد مستوى المعرفة التي يمكن أن تتحقق في المؤسسة.

ت- **البيئة:** إن البيئة المحيطة المؤسسة لها علاقاتها الرئيسية والضرورية في مسألة تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة بصورة ناجحة و فعالة، إنما يتطلب تحقيق اتصال فعال مع المستفيدين وأصحاب المصالح، فأصحاب المصالح تربطهم علاقة بالمنظمة ويشكلون البيئة المحيطة لها كما يعملون في اتصالهم الناجح مع المنظمة على المعرفة المتوفرة، وهذا الاتصال يمكن ان تقديم وتسليم القدرات المعرفية التي تتوقعها البيئة، وبهذا تكون إدارة المعرفة قد حققت هدف استراتيجيا هاما.

3- **اختيار مؤشرات المعرفة :** وهذا ضروري حتى يمكن تحديد المعرفة اللازمة على المعرفة غير اللازمة وفق مؤشرات يتم تحديدها سلفا لهذا الغرض.

4 - **قياس وتقويم مستوى إدارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة:** فبعد أن يتم وضع مؤشرات على المعرفة والمعلومات الضرورية، فلا بد من قياس مستوى إدارة المعرفة في ضوء هذه المؤشرات وتصحيح أية انحرافات عليها وهذه وظيفة هامة لإدارة المعرفة .

ثالثاً: إستراتيجيات إدارة المعرفة

تتبنى المنظمات إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة بحسب إستراتيجياتها العامة والمدخل المتبع في إدارة المعرفة، ومن أشهر إستراتيجيات إدارة المعرفة نذكر ما قدمه هانس (Hans) وآخرون حيث قدموا نظريتين مختلفتين¹.

1- إستراتيجية الترميز: وتقوم على أساس تطوير أهداف معرفية عن طريق تحديد مقاطع رئيسية للمعرفة مثلاً فيما يتعلق بإستراتيجية إدارة التكاليف، وقد تخزين المعرفة في وثائق ومستندات ووسائط إلكترونية ويسمح التصنيف الترميز في البحث على المعرفة المصنفة وإسترجاعها، كما يسمح بإمكانية تحديد الأولويات في إعادة استخدامها اتي تتمحور حول الحاسوب.

2 - إستراتيجية الشخصية: وترتبط المعرفة في هذه الحالة بالشخص الذي أوجدها أو حصل عليها أو امتلكها، ويتم تقاسمها من خلال الاتصالات الشخصية وجها لوجه أو من خلال الهاتف أو البريد الإلكتروني أو المؤتمرات .

المطلب الثالث

تحديات وعوامل نجاح إدارة المعرفة

أولاً: معوقات إدارة المعرفة

تواجه إدارة المعرفة مجموعة من المعوقات أو المشكلات التي قد تواجهها أثناء التطبيق أو قبل التطبيق.

¹ كمال حسن جمعة الربيعي: أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في إستراتيجية إدارة التكاليف، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33 ، جامعة الإسراء الخاصة، العراق، 2012، ص 137 .

ويرى الكبيسي أن هناك أخطاء في إدارة المعرفة تم التوصل إليها من خلال دراسة قام بها الباحثان فيقر وسانتون (Sutton and Fetter) حيث اكتشفا أن هناك العديد من الأخطاء التي تنتج عن سوء إدارة المعرفة المتاحة في المؤسسات وهي¹:

1- عدم تحديد التعاريف الإجرائية والعملية للمصطلحات التي ترد في الأبحاث والدراسات بشكل دقيق.

2- احتكار المعلومات من قبل الإدارة العليا التقليدية حيث تحجز المعلومات الأمر الذي يمنع وصولها للمعنيين وتداولها في المستويات الوسطى والدنيا للإدارة .

3- عدم توظيف المعرفة المشترك حول القضايا والظواهر ذات العلاقة بموضوعاتها في المستوى المعرفة بين العاملين يؤدي إلى اختلاف المواقف حول تقدير المعرفة وتعليلها.

- التوهم بأن الحواسيب هي التي تحفظ المعرفة وليست عقول البشر فالمعرفة هي ما يعرفه القراء وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب.

5- عدم الاهتمام بالمعرفة الكامنة التي يمكن أن يستمد عليها المعرفة الصريحة وهذه المعرفة أكثر أهمية من المعرفة الصريحة المعلنة.

6- التعامل مع المعرفة وكأنها مطلوبة لذاتها أو أن الحصول عليها يتم الأغراض إعلامية أو دعائية وافتقار بعض المؤسسات إلى الأفراد القادرين على توظيف المعرفة واستخدامها وبذلك يصبح توليد المعرفة وتخزينها ونشرها يكلف الكثير دون فائدة.

¹ كمال حسن جمعة الربيعي ، المرجع السابق، ص 80.

7- شراء المعرفة من الجهات المختصة قد يؤدي ذلك إلى وقف عمليات التفكير والتحليل والبحث من قبل العاملين بالمعرفة .

8- القصور والعجز في إجراء التجارب الموجهة لتوليد المعرفة أو اختيارها أو تطويرها والاكتفاء باستلامها دون معالجة أو التأكد من سلامتها للواقع القائم أو لطبيعة المشكلة أو المشاكل المراد حلها.

9- إحلال التعامل من خلال وسائل اتصال التقنية الحديثة محل الاتصال المباشر المتمثل بالندوات وورش العمل وجلسات الحوار حيث تعتبر ضرورية لتنمية قدرات التحدث والاستماع والإقناع.

10 - قيام بعض المؤسسات بوضع معايير كمية القياس المعرفة أو إجراء دراسات جدوى والحصول على المعرفة أو إثرائها وتوظيفها لتعذر جميع العوائد والفوائد البعيدة المدى والتي يصعب قياسها.

ثانيا: التحديات التي تواجه ادارة المعرفة

حيث تواجه مؤسسات الأعمال تحديات جسيمة للبدء في برنامج ادارة المعرفة، وقد أشار

(MC Demot) إلى أربعة تحديات، وهي:¹

1- التحدي التقني (Technical Challenge): المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد على التفكير معا.

¹ عبد الرحمان حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، الأردن، ص 54 ، 55 .

- 2-التحدي الاجتماعي (Social Challenge): المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة، وتدعيم التنوع الفكري لتشجيع بدلا من الاستنساخ والتقليد .
 - 3- التحدي الإداري (Matlagement Challenge): المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة
 - 4-التحدي الشخصي Personal Challenge : المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار، والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.
- ثالثا: عوامل نجاح إدارة المعرفة :
- هناك مجموعة من العوامل التي تقود إلى نجاح ادارة المعرفة واهمها¹:
 - 1- وجود نظم للقيم و التعلم والمشاركة به.
 - 2- تحفيز العاملين نحو التطور والمشاركة بالرؤية الجماعية، وتوفير الفرص للأفراد للمشاركة .
 - 3- الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها .
 - 4- التركيز على الحالات المتميزة في المؤسسات أثناء عمليات المقارنة المرجعية لعمليات المنظمة بقصد المقارنة والتعلم .

¹ إسمهان ماجد الطاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص39.

المبحث الثاني

إدارة معرفة الزبون بين المفهوم والأبعاد والتطبيق

تعتبر إدارة معرفة الزبون من أحد عناصر إدارة المعرفة التي تعتمد على معرفة ما يحتاجه الزبون فتكون المؤسسة على دراية تامة بما هو مطلوب في السوق فتسعى إلى تحقيقه وذلك لدعم إدارة علاقات الزبائن على المدى الطويل، وسنتعرف في هذا المبحث على مفهوم إدارة معرفة الزبون، أبعاده و تطبيقاته.

المطلب الأول

مفهوم إدارة معرفة الزبون

تعتبر إدارة معرفة الزبون خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، نتج عنه التحول من منظور التفوق المبني على العمليات إلى منظور التفوق المبني على الزبون.

اختلف الدارسون لإدارة معرفة الزبون حول وضع مفهوم موحد ومتفق عليه، لكون إدارة معرفة الزبون ، تشمل مفاهيم مختلفة حسب المنظور المعتمد، ومن خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالموضوع توصلنا إلى وجود مدخلين فكريين:

أولاً: المدخل التسويقي: يستند أصحاب هذا المدخل على وجهة النظر التسويقية، باعتبار أن النشاط التسويقي ينطلق من الزبون من خلال دراسة احتياجاته ورغباته وينتهي بتلبية تلك احتياجاته. وعليه فإن إدارة معرفة الزبون من اختصاص إدارة علاقات الزبائن فقط.

فحسب رأي كل من (Vanzyl et Kok200) إدارة معرفة الزبون هي المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة زبون جديدة.¹

¹ ليث سليمان الربيعي وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، 2014 ، ص 277 .

ويقول (M Rollin2005) أن إدارة معرفة الزبون تتمثل في القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة علاقات الزبائن الخاصة بالمؤسسة هنا فإدارة معرفة الزبون حسب رأيه، تتدرج تحت مظلة إدارة علاقات الزبائن، فهي جزء منها وتعمل على تحقيق أهدافها والتي من أهمها خلق علاقة طويلة الأمد مع الزبائن .

ويضيف (MI Zangani2008) أن إدارة معرفة الزبون تتمثل في عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة معرفة الزبون من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث اعتمد على منظور الأنشطة الإدارية في تحليله لإدارة معرفة الزبون، ويعتبرها نشاط إداري من اختصاصات قسم التسويق من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لكن كلها أنشطة متعلقة بمعرفة الزبون .

أما (B ehamirian 2013) فقد انطلق في دراسته من أن إدارة معرفة الزبون "هي استخدام أدوات وتقنيات في عملية التبادل بين المؤسسة والزبائن. لقد جاء هذا التعريف بفكرة جديدة حول إدارة معرفة الزبون فحسب رأيه الاتصال بالزبائن والتفاعل معهم وإتمام عملية التبادل جوهر إدارة معرفة الزبون، فهي تشغل كل قنوات الاتصال من الهاتف والانترنت والبريد والقوة البيعية ، باعتبارها أكثر الوسائل استعمالاً من قبل الزبائن للتداول مع المؤسسة وإتمام عملية التبادل، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنه يرى أن إدارة معرفة الزبون تتوقف فقط بعد إتمام عملية التبادل بل بالعكس فهي مستمرة وتعمل على خلق علاقة طويلة المادي معه.

ثانيا : المدخل الإداري:

وفق هذا المدخل فإن إدارة معرفة الزبون نشاط إداري مكلف به كل فرد داخل التنظيم، وليس حكر فقط على إدارة التسويق، لما لأهميته الكبيرة في اتخاذ القرارات

الاستراتيجية المؤسسة وليس فقط ما هو متعلق بتصميم المزيج التسويقي والاحتفاظ بالزبون وتحقيق ولائه.

هذا ما أكدته (Gibbert et al) 2002) فحسب رأيه فإن إدارة معرفة الزبون الدخل الاستراتيجي الذي تعمل المؤسسات من خلاله على تحرير زبائنهم من الاستقبال السلبي واعتبارهم شركاء في المعرفة.¹

إن إدارة معرفة الزبون ذات بعد استراتيجي مما مستوجب على الإدارة العليا في وضع الخطوط العريضة حول سبل التكامل بين الموظفين والزبائن وجعل العلاقة ثنائية الاتحاد من المؤسسة إلى الزبون والعكس مما يحولهم إلى شركاء في المعرفة ويضيف الباحثان (Kummer Ray et Ch Stavropoulos 2007) أن إدارة معرفة الزبون : " هي عملية ديناميكية لاكتساب وصقل بيانات الزبائن المهمين وتبادل معرفة الزبائن داخل المؤسسة". إن التمعن في هذا التعريف يلاحظ أن الباحثين انطلقا من فكرة جوهرية وهي أن إدارة معرفة الزبون شأنها شأن إدارة المعرفة في المنظمة، تخضع لنفس عمليات إدارة المعرفة، من جمع البيانات حول الزبائن المهمين فقط وتحويلها إلى معرفة مفيدة. غير أنه في الواقع على إدارة معرفة الزبون أن تهتم بكل زبائنهم دون تمييز لدرجة ربحيتهم، إذ يمكن الحصول على معرفة ثمينة من زبون قليل التعامل.

وهذا ما أكد عليه أيضا على حسن الطائي (2008) فيرى أن: «إدارة معرفة الزبون تهدف إلى زيادة قابلية الإدارة في الاقتراب من الزبون، مما يعكس الحاجة لزيادة وتنمية القدرات والمهارات الإدارية، كما تتطلب درجة عالية من الشفافية لزيادة تعرف المنظمة على

¹ M. Gibbert et al, **Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value**, European Management , Lilal Vol. 20, No. 5, 2002, p59.

بيئتها الخارجية والتكيف معها وتحديد الاحتياجات والمعرفة المطلوبة». . فالتعامل مع كل الزبائن دون تمييز يسمح لها بتكوين صورة واضحة عن البيئة المحيطة بالمؤسسة.¹

أما (S.Tang et al 2011) : فيرون أن إدارة معرفة الزبون هي عملية اكتساب وتبادل والمعرفة مرتبطة بالزبون لتحقيق فوائد تنظيمية».

إن إدارة معرفة الزبون هي جزء من إدارة المعرفة الكلية في المؤسسة بنفس خطواتها وهي معرفة موجودة عند الزبون، وهنا تكمن الورقة الرابحة المؤسسة في إيجاد أنجع السبل للوصول إلى هذه المعرفة واستثمارها خصوصا إذا كانت البيئة الخارجية تتسم بالتحول السريع .

إدارة معرفة الزبون تركز على عملية الاتصال الدائم والمستمر مع الزبائن والاستفادة من هذه المعرفة من خلال مشاركتها بين الموظفين داخل التنظيم من جهة، وبين العاملين والزبائن من جهة أخرى، بهدف تقديم منتجات تحقق رضا الزبائن، كما تحقق القيمة المضافة للمؤسسة. و تقوم إدارة معرفة الزبون على:

- خلق التواصل السليم مع الزبائن واكتساب المعرفة .
- تلخيص وتوثيق المعرفة وتوزيعها بين العاملين في المؤسسة.
- تنقل معرفة الزبون إلى الإدارة العليا لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمنتجات والعمل على تصميمها وفق احتياجات الزبائن.

¹ علي حسن الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية العاقة والأثر، دراسة مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الا 17، 2008، ص 149 .

نستنتج من التعاريف السابقة أن معرفة الزبون من الأولويات التي تسعى المؤسسات في الوقت الحاضر للحصول عليها، وهي تشير إلى مجالين مختلفين من المعرفة، الأول يتمثل في المعرفة التي يجب أن تمتلكها المؤسسة من الزبون والثاني يمثل المعرفة التي يمتلكها الزبون بخصوص ما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات .

المطلب الثاني

أبعاد إدارة معرفة الزبون

حسب أدبيات الدراسة فإن إدارة معرفة الزبون تشمل أربعة أبعاد يتم الحصول عليها بطرق مختلفة، لذلك على العاملين في المؤسسة أن يفهموا كل بعد وأهميته لبناء علاقات قوية مع الزبائن واكتساب المعرفة الضرورية منهم. وتتمثل الأبعاد في:

1 . المعرفة حول الزبون Knowledge About Customer.

تشير إلى ما ترتب المنظمة معرفته عن الزبون مثل الاحتياجات والرغبات من أجل تلبيةها بشكل جيد، كما يشمل هذا النوع من المعرفة أيضا البيانات الشخصية على الزبون كالاسم والعمر والحالة العائلية، ومعلومات حول طرق الاتصال والتفاعل معها، ومدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بها، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون.

كذلك تقوم المؤسسة بتجميع معلومات حول الزبائن من خلال موظفيها بل تقوم بشرائها من مصادر خارجية،¹ لأنه في هذا النوع من المعرفة متغير الوقت يعتبر الورقة الراجعة للمؤسسات فالاكتشاف السريع لرغبات الزبائن وترجمتها في شكل منتجات تزيد من قابلية المؤسسة على تطوير تشكيلة منتجاتها المقدمة للزبائن وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ علاء فرحان وأميرة الجناحي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء ، عمان، 2009ء ص 102.

ولتحقيق هذا الهدف في لا بد على المؤسسات الاستعانة بتكنولوجيا المعلومات تقنية التققيب بالبيانات ومستودعات البيانات ديموغرافية وأنماط سلوك الزبائن بشكل أفضل وكذلك لتقسيم الزبائن إلى أنواع مختلفة.¹ كما تستطيع المؤسسة من خلال هذه التكنولوجيا بناء استراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة، وتكوين نظرة شاملة عن الزبون وتفضيلاته وطرق التفاعل معه.

2. المعرفة للزبون Bowledge Far Customer:

تشمل المعرفة للزبون كل ما تقدمه المؤسسة لزيائنها من معرفة كما تشير أيضا إلى ما يرغب الزبون بمعرفته حول المؤسسة، أي تزويد الزبون بالمعلومات عن المؤسسة من حيث منتجاتها وجهود البحث والتطوير فيها، فهذه المعلومات تساعد في تحديد المنتج التي يريد أن يشتريه وكيفية استعماله بفاعلية. وبشكل عام تتمثل المعرفة للزبون في كل المعلومات التي تساعد الزبون في اتخاذ القرار الشرائي.

ويرى (M.Zanjani 2008): أن هذا النوع من المعرفة يمكن للزبون أن يتحصل عليه من مصادر أخرى خارج المؤسسة كالمنافسين والمكاتب الاستشارية و زبائن المؤسسة نفسها، هذا ما يخلق صعوبة لدى الأنظمة في مراقبة كل تدفقات المعرفة للزبون خاصة تلك لتحصل عليها من المنافسين .

إن هذا النوع من المعرفة يساهم في بناء تصور لدى الزبائن حول جودة المنتجات، أي له آثار مباشرة على بناء توقعات الزبائن وتقييمهم لجودة السلع والخدمات كما تتيح للزبائن مجموعة واسعة من معرفة المؤسسة المصممة لهم، مما تدفعهم إلى ترسيخ علاقتهم

¹ درمان سليمان الصادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية ، دار الكنوز المعرفة ، عمان ، 2012 ، ص 262 .

بما وتعطي للزبائن منافع استباقية مثل تحديد وقت للزبون، وتقليل وقت استلام الخدمة، والأخذ بوجهة نظره في تحقيق التقدم المستمر ". ويجب على المؤسسات ان تستخدم المعرفة للزبون لكي تجعل من منتجاتها أكثر بديهة وتستخدم بشكل وديا ، وامتلاكها للمزيد من المعرفة وتحويلها إلى زبائنهم تقديمها في صورة أفضل لدى الزبائن .

3. المعرفة من الزبون Knowledge To Customer:

يشمل هذا النوع من المعرفة المعلومات التي يمتلكها الزبون حول المنتجات والموردون والأسواق، يمكن المؤسسة الاستفادة منها في توليد أفكار جديدة والتحسين المستمر لمنتجاتها، من خلال إشراك الزبائن في ابتكار منتجات جديدة وحسين برامج البحث والتطوير .

وللحصول على هذه المعرفة يجب التركيز على العلاقة التفاعلية بين المؤسسة والزبون تعاملات لشراءه ومراكز الاتصال، والاستماع الجيد للزبائن وأخذ تعليقاتهم مجدية، وتعتبر أنشطة إدارة علاقات الزبائن المتمثلة في التسويق والمبيعات والخدمة من أفضل الأساليب التي تعتمد عليها المنظمة في هذا النوع من المعرفة، إذ يستطيع رجل البيع الاتصال بشكل مباشر مع الزبائن، وي طرح أسئلة حول خبراتهم مع المنظمة مما يعزز العلاقة بين الطرفين ويحقق رضاهم ويكسب ولائهم .

4 . المعرفة من الزبون للزبون Knowledge Customer To Customer :

تظهر هذه المعرفة من خلال العلاقة التفاعلية بين زبائن للمنظمة مع بعضهم البعض، فالاتصال بين الزبائن يساهم في نقل الكثير من التجارب والخبرات والآراء حول الأنظمة ومنتجاتها، كما يسمح هذا التفاعل من توليد معرفة مشتركة بين الزبائن.

غير أن هذا النوع من المعرفة من الأدوار المهمة في إدارة معرفة الزبون رغم أهميته وتداعياته على المؤسسة، فمن خلاله تتشكل الكثير من سمعه المنظمة، وعليه يجب على المنظمة أن تبحث عن أفضل الطرق لتطوير المعرفة الجديدة المتولدة من تشارك الزبائن مع بعضهم البعض منها في التحسين المستمر للمنتجات وآليات العمل لديها.¹

¹ علاء فرحان وأميرة الجنابي، المرجع السابق ، ص 106 .

المطلب الثالث

تطبيق إدارة معرفة الزبون

أولاً: أسباب تبني المؤسسات لمعرفة الزبون

أكدت العديد من الدراسات أن هناك العديد من التغيرات الحاصلة في ممارسة أنشطة المؤسسات المختلفة جعلت المؤسسات المعاصرة نتوجه نحو تبني هذا المفهوم وصل بين الأسباب المؤدية لذلك.¹

1- أنظمة المعلومات والمعرفة: تمكنت المؤسسات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقاته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن البالغين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفة ومن ثم عدم قدرتها على تحقيق الأداء.

2_ المنافسة: إذ أن المنافسة الشديدة جعلت المؤسسات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها على أساس العلاقات الذكية مع الزبون .

3_ تزايد أهمية قطاع الخدمات: في قسمها الأكبر والأهم تتطلب التفاعل مع الزبون لهذا فإن المؤسسات أصبحت أكثر اهتماماً بالجانب الإنساني في التفاعل مما يعني أن العلاقات في النقاط الأكثر حرجاً في رضا 47 الزبون .

4- انشاء القيمة: إن عملية البيع في المحاولة الصفة الواحدة، أي أنها النقطة الواحدة في العلاقة مع الزبون وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون أساس العلاقات طويلة الأمد بمثابة مرحلة سلسلة متناهية القيمة. وفي هذه العلاقات طويلة

¹ أميرة هاتفي حداوي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005 ، ص 67-68.

الأمد نطرح ما يسمى (مبدأ الشراء الرابع) وهو نقطة التحول التي عندها تبدأ العلاقات والقيمة طويلة الأمد.

ثانيا: التحديات التي تواجه إدارة معرفة الزبون

تواجه نظام إدارة معرفة الزبون مجموعة من التحديات التي تقف إزاء إمكانية نجاحه، ويمكن إبراز التحديات فيما يلي :

1- **التحديات الهيكلية:** ويتطلب تطبيق بسنورة فعالة التحول من التنظيم المتمركز على المنتج إلى التنظيم المتمركز على الزيتون حيث تبدأ عمليات تنظم الهيكل بصورة معاكسة من الزبون إلى التسويق.

2- **التحديات الثقافية :** ويتطلب هذا تغيير في ثقافة المؤسسة وتكون فلسفة المؤسسة موجهة نحو زيادة معرفتها عن الزبائن وفتح قنوات التفاعل معه، إنها عملية تحتاج إلى تغيير في سلوك العاملين و تنعكس داخليا داخل المؤسسة وتعزيز ثقافتها باتجاه الزبون.

3 - **تحديات الكفايات:** إن التوجه نحو الزبون وتغيير العمليات الداخلية والعمليات الثقافية يحتاج إلى كفايات فهم الزبائن وعملية سلوكية تتضمن الغوص في أعماقهم والتفاعل الإيجابي معهم، كما أن تحويل هذا الفهم يحتاج إلى معرفة مهارات بالإضافة إلى استخدام تكنولوجيا المعلومات لتطوير المعلومات وتحويلها إلى معرفة يحتاج إلى مهارات تقنية أخرى، وهكذا فإن تطبيق يحتاج إلى مجموعة متكاملة من المهارات فالمؤسسة قد تحصل على الميزة التنافسية من خلال المعرفة التي تمتلكها

4- **تحديات سرية:** ينبغي على المؤسسات أن تراعي مشاعر الزبائن مثلا لا يشعرون بالراحة المعرفة المؤسسة المعلومات عنهم لذلك فإن بناء الثقة في العلاقة مع كل زبون

والتعامل معه، وفقا لخصوصياته أمرا في غاية الأهمية ويحتاج إلى ترسم سياسات عمل فعالة تستجيب وتراعي الاعتبارات أعلاه.

المبحث الثالث

الدراسات السابقة حول إدارة معرفة الزبون

المطلب الأول

الدراسات السابقة باللغة العربية

1-دراسة (نجاح بولدان2017):

هدفت الدراسة الى مدى اهتمام البنوك العمومية الجزائرية في تطبيق إدارة معرفة الزبون، ولغرض معالجة هذه الاشكالية تم اختبار عينة حجمها (120) موظفا في البنك (العينة من 6 بنوك)، كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، واستخدمت الباحثة أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة SPSS، وتوصلت الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

_تطبق البنوك العمومية الجزائرية ادارة معرفة الزبون عند مستوى المعنوية 5%.

_اعتماد البنوك على المعرفة الصريحة (المعرفة حول الزبون والمعرفة للزبون) أكثر من المعرفة الضمنية (المعرفة من الزبون والمعرفة الزبون للزبون).

-ان البنوك تهتم بإدارة معرفة الزبون وتطبيقها بدرجات متفاوتة.¹

من خلال الدراسة السابقة نلاحظ أنها توافقت مع عنوان دراستها إلا أنها اختلفت معها إذ كانت الدراسة السابقة في البنوك العمومية الجزائرية، بينما دراستنا كانت في الوكالات السياحية في الجزائر، في حين أننا اعتمدنا على المقابلة كأداة للدراسة بينما الدراسة السابقة اعتمدت على الاستبيان بإستخدام SPSS، في حين كان التحليل اليدوي من خلال المقاربة المعجمية في دراستنا.

¹ نجاح بولدان، "تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية" ، 2017 .

وقد استفدنا من الدراسة من خلال تحديد أبعاد إدارة معرفة الزبون والمتمثلة في الأبعاد الأربعة وهي: المعرفة حول الزبون ، المعرفة للزبون، المعرفة من الزبون، المعرفة من الزبون للزبون ، كما استفدنا من عبارات الاستبيان في إعداد أسئلة المقابلة.

2- دراسة (غضبان ليلي وعمر الشريف، 2017):

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر إدارة المعرفة على الأفراد العاملين في المؤسسة، من خلال التحريف أولاً بإدارة المعرفة وأهميتها وفوائد تطبيقها ووظائفها وكذا أهم العمليات التي تقوم بها، ثم التطرق إلى الأفراد العاملين في المؤيد مدرسة على اعتبار أنهم يشكلون المورد الأساسي بها. وكنقطة ثالثة إبراز تأثير الإدارة الفعالة المعرفة على الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث خلصت في الأخير إلى أهمية إدارة المعرفة في التأثير الإيجابي على الأفراد العاملين من خلال الرفع من مستوى تعميم، وزيادة التكيف مع المتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة وتحقيق الرضا من خلال خطوات فعالة لإدارة المعرفة، وفي الأخير قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل أهمها في:

- تدريب العاملين في المواس ماسة باستمرار وتطوير معارفهم وقدراتهم، لضمان تحيينها والحفاظ عليها وتطويرها بهدف الحصول على عاملين أكفاء .
- على المؤسسة تشجيع السلوك الإيجابي ودعم التعلم المستمر والعمل كوسيط لمشاركة المعرفة وتشجيعها بين العاملين.
- المؤسسة معنية بخلق بيئة تسح بالتعلم ومعنية بإدارة المعرفة التي تميم يخلق رأس المال البشري.

- تحفيز مبادرات المعرفة من خلال الاعتراف بخبراء المعرفة وصناعيها وتقدير خبرتهم ومعرفة اسم إن أنهم يمسون بذلك روافع ودعامات الإدارة الناجحة .

- تشجيع العاملين على اكتساب المعرفة من المصادر الداخلية والخارجية .¹

3-دراسة (دريش موسى 2017):

جاءت هذه الدراسة من اجل معرفة اثر ادارة معرفة الزبون بأبعادها في الاداء المؤسسي وتم تطبيق على عينة من البنوك بولاية بسكرة ،بحيث تم توزيع (54)استبيان ،حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي ،واستخدمت الباحثة اداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

_تركز البنوك عينة الدراسة على المعرفة حول الزبون .

_أن البنوك عينة الدراسة مهتمة بإدارة معرفة الزبون بدرجة متوسطة .²

من خلال الدراسة السابقة نلاحظ أنها توافقت مع عنوان دراستها إلا أنها اختلفت معها إذ كانت الدراسة السابقة في البنوك بولاية بسكرة، بينما دراستنا كانت في الوكالات السياحية في الجزائر، و أيضا في دراستنا إعتد على المنهج الإستكشافي في حين هذه الدراسة إتبع المنهج الوصفي و أيضا اعتمدنا على المقابلة كأداة للدراسة بينما الدراسة السابقة اعتمدت على الاستبيان بإستخدام spss ، في حين كان التحليل اليدوي من خلال المقاربة المعجمية في دراستنا.

¹ غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر إدارة المعرفة الى الأفراد العاملين بالمؤسسة، منشور بمجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (2)، جامعة باتنة.

² دريش موسى ، أثر ادارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، "دراسة حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة "، 2017.

4- دراسة (ليث سليمان الربيعي وآخرون (2014)):

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة معرفة الزبون، و تطوير الخدمات الجديدة و الأداء التسويقي من حيث الربحية، معدل نمو الحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن، بيان أثر إدارة معرفة الزبون على تطوير الخدمات الجديدة في المصارف التجارية العراقية و تحديد بيد أكثر المشترك لكل من إدارة معرفة الزبون تطوير الخدمات الجديدة على الأداء التسويقي للمصارف التجارية العراقية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج عنها :

- ارتفاع مستوى إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي في للمصارف التجارية العراقية .

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة معرفة الزبون في تطوير الخدمات الجديدة و الأداء التسويقي.

- وجود اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف.

- ضرورة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون كونها يمكن أن تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية.¹

من خلال الدراسة السابقة نلاحظ أنها توافقت مع عنوان دراستها إلا أنها اختلفت معها إذ كانت الدراسة السابقة في المصارف العراقية التجارية، بينما دراستنا كانت في الوكالات السياحية في الجزائر.

¹ ليث سليمان الربيعي وآخرون (2014): الموسومة بـ "أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء

التسويقي"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41. العدد 2 .

المطلب الثاني

الدراسات باللغة الأجنبية

1. دراسة: (Zaidi ,2017)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير ادارة معرفة الزبون على قدرة الابتكار للقطاع الخاص في باكستان في ظل الدور المعتدل الهيكل التنظيمي، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة تتكون من (400) موظف بالبنك الخاصة بجنوب باكستان وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة جمع البيانات وتحليلها بواسطة spss، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج تذكر على القدرة على :

- أن إدارة معرفة الزبائن والمعرفة عن الزبائن ومعرفة للزبون لها تأثير إيجابي .

2. دراسة: (Seyedeh & all ,20017)

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الأبعاد الثلاثة الادارة معرفة الزبون (المعرفة من الزبائن والمعرفة حول الزبائن المعرفة الزبائن) على الابتكار القدرات من حيث الجودة والسرعة والمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة تتكون من (253) مدير بالبنك بنغلاديش وقد اعتمد الباحثون على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها:

- أن المعرفة حول العملاء ليست جيدة ، كما تتبى بسوق خدمات جديدة الأداء عن معرفة من وللزبائن ؟

- هناك تأثير مباشر لثلاثة أبعاد من ادارة معرفة الزبون (المعرفة من الزبائن ، المعرفة حول الزبائن، المعرفة للزبائن) على أداء السوق الجديدة .

- هناك علاقة كبيرة بين الأبعاد الثلاثة لإدارة معرفة الزبون وسرعة الابتكار وجودته.¹

3.دراسة (Narges Sharif tehran and all; 2015)

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم العلاقة بين إدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن مع الابتكار التنظيمي، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة عشوائية طبقية تتكون من (451) زبائن إنتاج وتوزيع المنتجات البروتين في محافظة أصفهان، وقد اعتمد الباحث على أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss ، وخلفت الدراسة إلى العاديين عن النتائج تذكر منها:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ولاء الزبائن و إدارة علاقات العملاء و إدارة معارف الزبائن والابتكار التنظيمي

- أكثر المتغيرات تأثيرا على ولاء الزبائن هو الابتكار التنظيمي ، ويليه إدارة معارف الزبائن، وفي الأخير إدارة علاقات الزبائن ؟

- المعرفة هي مصدر للابتكار. إذا استطاعت أي مؤسسة إجراء أفكار وإبداع الشركة من مصدرها (الزبائن) ، يمكن أن يحدث الابتكار عن طريق تراكم المعرفة من خلال تحليل هذه المصادر لإدارة معرفة الزبائن ؟

- أن كسبه ولاء الزبائن يتم عن طريق المؤسسات القائمة على المعرفة.²

¹ Zaidi AN, Customer Knowledge Management (CEM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Arabian Journal of Business and Management Review, 2017 .
Seyedeh Khadijeh Taghizadel, Kuowledge from customer, for customer, or about customer, Journal of Knowledge Management, Bangladesh, 2017.

² Alireza Nodehi and Afarin Azam Analysis of Impact of Customer Knowledge Management on Customer.

4.دراسة: (Alireza & Afarin; 2014)

سعت هذه الدراسة إلى اختيار أثر إدارة معرفة الزبائن على ولاء الزبائن في البنوك في طهران، ولمعالجة هذه الإشكالية تم اختيار عينة تتكون من (450) استمارة على مديري وزبائن البنوك واستخدم الباحثة أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها بواسطة spss، ومن أبرز النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- أن إدارة معرفة الزبون الزبائن لها تأثير على ولاء الزبون.

خلاصة الفصل الاول

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم إدارة المعرفة، وإدارة معرفة الزبون بأبعادها الأربعة المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة من زبون، المعرفة من الزبون للزبون، وما يمكن ان نستخلصه ان إدارة المعرفة من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة، وتعد إدارة معرفة الزبون انها من اهم المعارف الي تسعى المؤسسات للحصول عليها التي توفر الكثير من الفرص للمؤسسات وتساعدنا بتنبؤ بسلوك الزبون الدقيق لتوقعاته وفي النهاية تحقيق رضاه و ولاءه، وهذا ما سنحاول التأكد منه خلال دراستنا التطبيقية التي سنقوم بها على الوكالات السياحية بولاية الوادي.

الفصل الثاني

واقع تطبيق إدارة معرفة الزيتون في
الوكالات السياحية بالوادي

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا حيث أبرزنا فيه مفهوم إدارة المعرفة، وأيضاً مفهوم إدارة معرفة الزبون وأبعادها المتمثلة في أربعة أبعاد لمعرفة من زبون ، المعرفة حول الزبون ، المعرفة من الزبون للزبون ، المعرفة للزبون ، لذلك سيكون هذا الفصل الإطار التطبيقي لإبراز واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون من خلال دراسة تطبيقية على مستوى الوكالات السياحية بالوادي بالاعتماد على المقابلة الموجه إلى عينة مختارة من موظفي تلك الوكالات.

واعتمدنا في هذا الفصل على مجموعة من الخطوات المنهجية من أجل الوصول إلى نتائج اختبار الفرضيات وعليه كان لا بد لنا من تحديد المنهج المستخدم بالإضافة إلى اختيار عينة الدراسة، ليتم إجراء المقابلة ومن ثم تحليلها للوصول إلى النتائج ضمن النموذج المقترح للدراسة .

المبحث الأول

طريقة وإجراءات الدراسة

يتناول هذا المبحث، تحديد المنهج العلمي المستخدم وتحديد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة ليتم بناء أداة للدراسة وهي المقابلة والتي استخدمتها في جمع البيانات.

المطلب الأول: منهج المستخدم في الدراسة

يمكن اعتبار منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعنى بكيفية إجراء البحوث العلمية .

أولاً: المنهج الاستكشافي

وهو المسار الذي يهدف من خلاله الباحث لتحقيق هدفين أساسيين هما البحث عن التفسير والبحث عن الفهم يسعى الباحث إلى اقتراح نتائج نظرية جديدة أي إيجاد ارتباطات نظرية جديدة بين المفاهيم في مجال نظري معين. وقد تم الاعتماد عليه في دراستنا من أجل فهم حقيقة واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون وتحديد أبعاده .

ثانيا: المنهج الاختباري

يتعلق الاختبار بموضوع نظري تحت التجريب الواقعي، بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها يستطيع الباحث مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير.

وبالتالي يتفق المسار البحثي المعتمد لمعالجة الموضوع على المنهج الاختباري من خلال تأكيد أو نفي الفرضيات حول واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون، من خلال آراء موظفين في الوكالات السياحية بالوادي ،

المطلب الثاني : أسلوب المستخدم في الدراسة

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى مصادر جمع البيانات ثم تحديد مجتمع وعينة الدراسة و بناء أداة الدراسة من خلال المقابلة.

أولاً: مصادر جمع البيانات

تتقسم مصادر جمع البيانات إلى:

-المصادر الأولية: وتمثل البيانات التي يتوجب الحصول عليها من مصادرها الأولية، وقد تم الحصول عليها في دراستنا من خلال تصميم مجموعة من الأسئلة أعدت لذلك اعتماداً على ما تطلبته الدراسة استناداً إلى الدراسات السابقة من مصادرها الثانوية، بإجراء مقابلات مع موظفين بعض الوكالات السياحية بالوادي، ، للاستماع إلى آرائهم والاستفادة من خبراتهم حول الدراسة ومحاولة تحليل إجاباتهم.

-المصادر الثانوية : تمثل البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب المنشورة أو غير منشورة والرسائل العلمية المنشورة أو غير المنشورة، إضافة إلى المعلومات المتوفرة على الشبكة العنكبوتية وغيرها.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

قبل إجراء اي دراسة تطبيقية لا بد من تحديد عينة الدراسة والذي على اساسه يتم إختبار العينة والتي تطبق الدراسة عليها.

حيث ان دراستنا كانت موجهة لموظفي الوكالات السياحية بولاية الوادي، فإن المجتمع يتكون من جميع الوكالات الموجودة في الولاية .

ولإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة العشوائية والمتمثلة في موظفي الوكالات السياحية الأربعة التالية :

- وكالة الثوابت .

- وكالة لوس.

- وكالة رزاق هبله تور.

- وكالة قرميط .

وهذه بعض خصائص العينة الإستطلاعية:

ويوضحها الجدول الموالي:

الجدول رقم (1) : خصائص العينة

الوكالة	الوظيفة	التخصص	عدد سنوات في المنصب
رزاق هبلّة تور	مدير فرعي	تقني سامي	07
قرميّط لسفر	مدير	لم يذكر	04
الثوابت للسياحة والاسفار	مدير	تقني سامي	06
لوس للسياحة	رئيس مصلحة	تسويق سياحي	08

المصدر: من اعداد الطلبة بالإعتماد على المقابلة

المطلب الرابع : بناء أداة الدراسة

تم اعداد المقابلة من خلال الدراسات السابقة التي تناولت إدارة معرفة الزبون ،وبذلك كان نموذج الدراسة من تلك الدراسات مع الأخذ بعين الاعتبار ما يتناسب مع طبيعة القطاع السياحي ،وأما اختيارنا للمقابلة كأداة للدراسة يعود الى صغر مجتمع الدراسة ،وعليه قسم دليل المقابلة على النحو التالي :

القسم الأول:

الخصائص الشخصية والوظيفة وتمثل كل من اسم الوكالة السياحية ،والوظيفة، عدد السنوات في المنصب .

القسم الثاني :

خصص هذا القسم لأبعاد ادارة معرفة الزبون واعتمدنا على أربعة ابعاد ، وهي :

- المعرفة حول الزبون .

- المعرفة لزبون .

- المعرفة من الزبون .

- المعرفة الزبون لزبون .

وتم صياغة الأبعاد السابقة الاربعة السابقة في شكل أسئلة مفتوحة وترك الحرية للموظف لإبداء رأيه وملاحظاته لموظفي الإبداء رأيهم وملاحظتهم من خلال أبعاد النموذج المقترح للدراسة الاستطلاعية.

المبحث الثاني

دراسة واقع تطبيق ادارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية في ولاية الوادي

المطلب الاول: عرض ومناقشة نتائج المقابلة

أولاً: عرض ومناقشة السؤال الأول

وجاءت صياغة السؤال الاول بطريقة التالية: هل تهتم الوكالة السياحية بالمعرفة حول

الزبون ؟ كيف ذلك؟

الهدف من طرح السؤال هو التعرف على ان كان وجود اهتمام من الوكالات محل الدراسة بالمعرفة حول زبائننا والذي يعتبر البعد الاول من ادارة معرفة الزبون، وعليه كانت إتجاهات الإجابات موظفي الوكالات على السؤال المطروح عليهم من خلال المقابلة ان هناك اهتمام كبير من طرف الوكالات للحصول على هذه المعرفة وتبذل الوكالات جهود لتقرب من زبائننا سعياً إلى استخراج المعرفة منهم . ، لذلك تستخدم الوكالات مختلف القنوات للحصول على هذه المعرفة وذلك بوضع دفتر على مستوى الوكالة يسمح لزبون بترك

ملاحظاته وآرائه حول الوكالة ،كذلك تملك الوكالة حسابات على مواقع التواصل الاجتماعي، وارقام هاتف .

ثانيا: عرض ومناقشة السؤال الثاني

طرح السؤال الثاني من المقابلة على النحو التالي :هل تقدم الوكالة السياحة معلومات لزبائنها ؟ وفيما تتمثل ؟

ويرجع الهدف من طرح السؤال هو التعرف على ان كانت الوكالة تقدم معلومات لزبائنها وهذا ما يمثل المعرفة للزبون التي تعتبر البعد الثاني لإدارة معرفة الزبون المعتمد في دراستنا، من خلال الإجابات المقدمة نجد ان الوكالات تقدم معلومات لزبائنها وذلك عبر حساباتها على مواقع التواصل الاجتماعي والهاتف حيث تتمثل هذه المعلومات في تعريف بخدمات والاسعار والاجابة على استفسارات الزبائن وتقديم ارشادات يمكن لزبائن الاستفادة منها وتساعده في ترشيد استخدامه لخدماتها .

ثالثا:عرض ومناقشة السؤال الثالث

كانت صياغة في المقابلة على النحو التالي:

هل تحصل الوكالة السياحية على المعرفة من زبائنها ؟ وما هي الأساليب المتبعة ؟

كان الهدف من طرح السؤال يرجع الى أهمية إتصال واحتكاك الزبون بموظفي الوكالة والذي ينتج عنه علاقة تفاعلية تعبر عن المعرفة من زبون اي البعد الثالث من إدارة معرفة الزبون ومن خلال الإجابات المقدمة نجد ان الوكالات تعمل على البقاء في اتصال مع زبائن وفي علاقة مع موظفي الوكالة حيث تستخدم مواقع التواصل الاجتماعي والبريد الالكتروني

وارقام الهاتف من خلالها يعطي زبائن معلومات كاقتراحات أو اضافة حول خدمات الوكالة تكون أكثر إجابية في تعزيز العلاقة بين طرفين وتؤمن رضا الزبائن ومحافظة عليهم.

رابعاً: عرض ومناقشة السؤال الرابع

كان سؤال حسب الصيغة التالية: هل يساهم زبائنكم في الترويج لمنتجاتكم وفي جذب زبائن جدد؟

تعود اهمية السؤال الى معرفة علاقة الزبائن الوكالة ببعضهم والتي تعبر على البعد الرابع من ادارة معرفة الزبون.

كان الهدف من طرح هذا السؤال هو مساهمة الزبائن في الترويج لمنتجات الوكالة السياحية و مدى مساهمتهم في جذب الزبائن الجدد .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المقابلة حسب المقاربة المعجمية

ومن خلال اجابات نستنتج ان هناك علاقات تربط زبائن الوكالة ببعضهم وذلك من خلال جذب الزبائن الحاليين لزبائن جدد نتيجة الصورة الجيدة التي اخذها الزبائن على الوكالة .

الجدول رقم (2) : تكرار الكلمات الأكثر كثافة في المقابلة

الكلمة	امتداد الكلمة	تكرار الكلمة	النسبة المئوية %
زبائن	05	12	1.60
معرفة	05	12	1.60
عرض	03	12	1.60
ادارة	05	12	1.60
معلومات	07	10	1.34
خدمات	05	10	1.34
اتصال	05	10	1.34
موظفين	06	10	1.34

الفصل الثاني

واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية بالوادي

هدف	03	10	1.34
أخذ برأي	07	10	1.34
رضا زبون	07	10	1.34
وكالة	05	10	1.34
تقرير	05	10	1.34
تفاعل	05	10	1.34
خدمة	04	10	1.34
مشاركة	06	10	1.34
زيادة	05	08	1.07
أراء	04	08	1.07
تعليقات	07	08	1.07
وكالات	05	08	1.07
عروض	04	08	1.07
قرارات	06	08	1.07
تشجيع	05	08	1.07
شكاوي	05	08	1.07
محافظة	06	08	1.07
اعلان	05	08	1.07
الالكتروني	08	07	0.93
رغبات	05	07	0.93
حاجات	05	07	0.93
نقص	03	07	0.93
سياحة	05	07	0.93
منافسة	06	06	0.80
اسعار	05	06	0.80

تسويق	05	06	0.80
ارياح	05	06	0.80
فنادق	05	06	0.80
اجابة	05	06	0.80
جذب	03	06	0.80
حاليين	05	06	0.80
ترويج	05	06	0.80
تحفيز	05	05	0.67
موقع	04	04	0.54
صعوبات	07	04	0.54
ضعف	03	04	0.54
رحلات	05	04	0.54
محلين	05	04	0.54
استفسار	07	04	0.54
كفاءة	05	03	0.40
تكنولوجيا	09	02	0.27
تنوع	04	02	0.27

المصدر: من اعداد الباحثين باعتماد المقابلة

من خلال المقابلات الاربعة التي تم اجرائها مع مختلف موظفين الوكالات بولاية الوادي، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة التعرف على تطبيق ادارة معرفة الزبون بالوكالات، اعتمدنا استخدام المقاربة المعجمية والتي تعتمد على تكرار الكلمات مرتبة حسب كثافة ورودها في النص والتشابه بين الكلمات المستخدمة ويوضح الجدولان المواليان ذلك.

الفصل الثاني

واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية بالوادي

ومن خلال الجدول السابق الذي يوضح تكرار الكلمات الأكثر كثافة في المقابلة ،قمنا بإعداد الجدول الموالي و الذي يوضح تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في المقابلة النحو التالي:

الجدول رقم(3): تكرارات المصطلحات المماثلة الأكثر كثافة في المقابلة

الرقم	المصطلحات المصطلحات المماثلة	التردد	التكرارات	النسبة %
1	زبائن ،رضا الزبون جذب، حالين، محتملين محافظة، تحفيز، تشجيع	12+10+06+04+08 05+08	53	17.04
2	اراء، استفسار، رغبات حاجات، اجابة، اخذ الراي، تفاعل، مشاركة شكاوى	08+04+07+07+06 +10+10+10+08	70	22.51
3	موظفين، كفاءة، ادارة معلومات، اتصال تقرير، الكتروني تكنولوجيا	10+03+12+10 +10+10+07+02	64	20.58
4	عرض، عروض ترويج، خدمات خدمة، تنوع، اسعار تسويق، ارباح	12+08+06+10+10 +02+06+06+06	66	21.22
5	وكالات، فنادق، سياحة رحالات، وكالة	08+06+07+04+10	35	11.25
6	زيادة، نقص، صعوبات، ضعف	04+04+07+08	23	07.40

المجموع		311	%100
---------	--	-----	------

المصدر : من اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (2)

بناء على تردد المصطلحات الموضحة في الجدول اعلاه يتبين ان اجابة الموظفين الاربعة كانت شاملة الاغلب عناصر الدراسة حيث من ضمن 612 كلمة كانت مستخدمة في الاجابة نجد 373 كلمة الأكثر تكرار في النص اي ما نسبته 60.94% من أجمالي الكلمات الاجمالية في المقابلة، كما نجد مجموع المصطلحات الاكثر تكرارا هي 311 كلمة اي ما نسبة 83.37% من مجموع الكلمات الأكثر تكرارا وهذا دليل على تكرار اغلب المصطلحات المستخدمة في الاجابة ، كما نجد أن المصطلحات عرض، عروض ، ترويج، خدمات ، خدمة، تنوع، اسعار التي تكررت 66 مرة اي بنسبة 21.22 % من مجموع المصطلحات الموجودة ، كما تكرر مصطلح إدارة ، معلومات تكررت 64 مرة أي بنسبة 20.58% من المصطلحات المذكورة .

وهو نفس الحال بالنسبة الابعاد الاخرى والمتمثلة في المعرفة حول الزبون و المعرفة من الزبون لزون ،ومن خلال الجدول الموالي والذي يلخص المصطلحات المستخدمة لكل بعد في الدراسة على النحو التالي :

الجدول رقم (4) تكرار المصطلحات والمصطلحات المماثلة لأبعاد إدارة معرفة الزبون

الترددات	المصطلحات المماثلة للمصطلحات الأبعاد	الأبعاد
86	حاجات، رغبات، معلومات، شكاوى اتصال، ادراة، زبائن، محتملين، حلبيين، موظفين	المعرفة حول الزبون
76	عرض، عروض، خدمات، خدمة، اسعار تسويق، رحلات، تنوع، الاعلان	المعرفة لزبون
71	اراء، تقرير، تكنولوجيا، اخذ برأي تفاعل، شكاوى، تشجيع، مشاركة، الالكتروني	المعرفة من الزبون
44	الوكالة، سياحة، تحفيز، ترويج رضا الزبون، جذب	المعرفة من الزبون الزبون
277		المجموع

المصدر: اعداد الباحثين بالاعتماد على الجدول رقم (3)

نلاحظ من خلال الجدول ان هناك 86 كلمة مكررة بنسبة 31.04% من المصطلحات المماثلة لأبعاد إدارة معرفة الزبون وهذا ما يدل على ان المصطلحات تؤكد على تطبيق بعد المعرفة حول الزبون، ونجد أيضا 76 كلمة مكررة بنسبة 27.43% والتي تدل على تطبيق بعد المعرفة للزبون ونلاحظ ان المصطلحات المتعلقة ببعد المعرفة من الزبون مكررة 71 مرة بنسبة 25.63% وكذلك المصطلحات التي تدل على البعد الرابع المعرفة من الزبون لزبون المكررة 44 مرة المتمثلة في جذب رضا الزبون تحفيز بنسبة 15.90% من المصطلحات المماثلة لأبعاد إدارة معرفة الزبون.

نستنتج من خلال المقاربة المعجمية ان الوكالات السياحية بولاية الوادي تولي اهتمام اكبر بمعرفة حول الزبون والمعرفة لزبون مقارنة بالأبعاد لإدارة معرفة الزبون الا انها لا تهمل المعرفة من الزبون والمعرفة من الزبون لزبون .

خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة التطبيقية للوكالات السياحية بالوادي وكذلك مناقشة وتحليل المقابلة عن طريق المقاربة المعجمية تحصلنا على النتائج المحققة، فقد حققنا الفرضيات التي كنا نسعى إليها في بحثنا المتواضع وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي تطرقنا إليها في هذا الفصل .

إذ تعد إدارة معرفة الزبون من أهم المتغيرات التي تساعد الوكالات السياحية على الارتقاء بأدائها، ذلك لأنها تساعد في خلق وتعظيم القيمة التي تقدمها للزبائن من خلال كسب ولاءهم عن طريق تلبية رغباتهم والاهتمام بهم وإعطائهم قيمة تجعل من الزبائن ينجذبون إليها، وهذا من خلال تطبيق سياسة إدارة معرفة الزبون، وإن تطبيقها يعتبر بمثابة دليل للمتعاملين مع هذه الوكالات السياحية، تعمل على تحقيق رضاهم وضمان ولائهم لها .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية حول ادارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية في ولاية الوادي، والقيام بمقابلات مع موظفي الوكالات السياحية ،خلصت الدراسة بجملة من النتائج والاقتراحات .

أولاً: النتائج النظرية للدراسة

- نستخلص ان إدارة معرفة الزبون بأبعادها الأربعة المعرفة حول الزبون ،المعرفة للزبون،المعرفة من زبون ،المعرفة من الزبون للزبون، هي من أهم المفاهيم الإدارية الحديثة.
- تعد إدارة معرفة الزبون من اهم المعارف الي تسعى المؤسسات للحصول عليها التي توفر الكثير من الفرص للمؤسسات وتساعدنا بتنبؤ بسلوك الزبون الدقيق لتوقعاتها.
- تحقق إدارة معرفة الزبون رضا و ولاء الزبائن .

ثانياً: النتائج العامة للدراسة التطبيقية

- من خلال الدراسة التي قمنا بها على الوكالات السياحة بولاية الوادي حول ادارة معرفة الزبون توصلنا الى النتائج التالية :
- ان الوكالات السياحة المبحوثة تعتمد بشكل كبير على زبائنهم لمعرفة حاجاتهم المستقبلية والقيام بالدراسات حول ولاء زبائنهم.
 - تهتم الوكالات السياحية بتقديم خدمات استشارية لزبائنهم حول القطاع السياحي باعتبارها تتوفر على الخبرة في هذا المجال .
 - توفر الوكالات موقع الكتروني وحسابات على مواقع التواصل ، فهي تعتمد عليها كثيرا كوسيلة لجمع المعلومات من زبائنهم .

- نجد أن الوكالات السياحية المبحوثة تعطي نصيب من الاهتمام للمعرفة المتناقلة بين زبائنها .

وبرغم من التفاوت في درجة الاعتماد على إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية المبحوثة ، إلا أنها تعتمد جميعها على والمتمثلة في المعرفة حول الزبون والمعرفة لزبون ، فهذه المعرفة واضحة يمكن تخزينها ومتوفرة بشكل سهل ، وهذا ما أكدته نتائج المقاربة المعجمية للمعرفة حول الزبون والمعرفة لزبون إذ قدرت بنسبة 31.04% و 27.43% على الترتيب ، أما في رغبة الزبائن في مشاركتها مع الوكالات السياحية و توفر الوسائل الكفيلة للحصول على هذا النوع من المعارف .

ثالثا: نتائج اختبار الفرضيات

انطلاقا من نتائج تحليل المقاربة، توصلنا إلى ما يلي:

تنص الفرضية الأولى: تطبق الوكالات السياحية بولاية الوادي المعرفة حول زبائنها و لقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة ووجدنا أنها تطبق بنسبة متوسطة في الوكالات السياحية بولاية الوادي .

تنص الفرضية الثانية: تهتم الوكالات السياحية في ولاية الوادي بالمعرفة للزبون. و لقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة ووجدنا أنها تطبق بنسبة متوسطة في الوكالات السياحية بولاية الوادي .

تنص الفرضية الثالثة : تمارس الوكالات السياحية في ولاية الوادي المعرفة من الزبون. و لقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة ووجدنا أنها تطبق بنسبة متوسطة في الوكالات السياحية بولاية الوادي .

الفرضية الرابعة : تعتمد الوكالات السياحية في ولاية الوادي على المعرفة من الزبون للزبون . و لقد ثبت صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة ووجدنا أنها تطبق بنسبة متوسطة في الوكالات السياحية بولاية الوادي .

وبالتالي فإننا نقبل الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على أنه هناك تطبيق الوكالات السياحية بولاية الوادي لإدارة معرفة الزبون .

رابعاً: الاقتراحات

- اجراءات استقصاءات دورية حول الزبائن لمعرفة حاجاتهم المستقبلية.
- القيام ببحوث تسويقية تهتم بقياس وتحليل احتياجات الزبائن ودراسة العوامل المؤثرة على درجة ولائهم.
- تنظيم اجتماعات دورية مع الزبائن لتبادل الافكار والآراء حول الخدمات المقدمة والتعرف على النقائص التي تعاني منها الوكالات السياحية .
- الزيادة بالاهتمام بالمواقع الالكترونية من خلال تحديثها بشكل دائم، وتوفير التطبيقات الجديدة والمختلفة التي تسمح بتفاعل المباشر بين الزبائن والموظفين باعتبارها وسيلة فعالة وسريعة.
- الاهتمام أكثر بتدريب الموظفين على الطرق الحديثة لإدارة العلاقات مع الزبائن مما تمكنهم من تحقيق رضا الزبون.

قائمة المراجع

أولا : المراجع بالعربية

1. إرما بيسرا فرنانديز، ترجمة: محمد شحاتة وهبي ، إدارة المعرفة (النظم والمعلومات) ، بدون طبعة، مركز البحوث، السعودية، 2014 .
2. إسمهان ماجد الطاهر ، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
3. آسيا بوشعور ، المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ودورها في إرساء إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، علوم الكتاب ، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
4. أميرة هانفي حداوي الجنابي، اثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، دراسة مقارنة بين عينة من المنظمات العراقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2005 .
5. جمال يوسف بدير، الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار الكنوز، المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2010 .
6. درمان سليمان الصادق ، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية ، دار الكنوز المعرفة ، عمان ، 2012 .
7. دريش موسى ، أثر ادارة معرفة الزبون في الأداء المؤسسي، "دراسة حالة عينة من البنوك بولاية بسكرة"، 2017.
8. عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة والقانونية، مجلة جامعة دمشق، كلية العلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد الأول، سوريا، 2011.
9. عبد الرحمان حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، 2015، الأردن.
10. عبد الستار يوسف، إدارة المعرفة اداة من أجل البقاء والنمو، ملتقى حول إدارة المعرفة في العالم العربية ،جامعة الزيتونة، الأردن، 2004 .
11. علاء فرج الطاهر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 .

12. علاء فرحان وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة، إدارة معرفة الزبون، دار الصفاء ، عمان، 2009.
13. علي حسن الطائي، إدارة معرفة الزبون وأبعاد الخدمة الصحية العاقة والأثر، دراسة مستشفى بغداد التعليمي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الا 17، 2008، ص 149 .
14. غضبان ليلي وعمر الشريف، أثر إدارة المعرفة الى الأفراد العاملين بالمؤسسة، منشور بمجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 (2)، جامعة باتنة.
15. كمال حسن جمعة الربيعي: أثر إستراتيجية إدارة المعرفة في استراتيجية إدارة التكاليف، مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 33 ، جامعة الإسراء الخاصة، العراق، 2012.
16. ليث سليمان الربيعي وآخرون (2014): الموسومة بـ "أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي"، مجلة دراسات للعلوم الإدارية، المجلد 41. العدد 2.
17. ليث سليمان الربيعي وآخرون، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة الدراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، 2014 .
18. نجاح بولدان 2017: بعنوان "تطبيق إدارة معرفة الزبون في البنوك العمومية الجزائرية" .

ثانيا : المراجع الأجنبية

19. M. Gibbert et al, **Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use Them To Create Value, European Management** , Lilal Vol. 20, No. 5, 2002, p59.
20. Alireza Nodehi and Afarin Azam Analysis of Impact of Customer Knowledge Management on Customer.

-
21. Seyedeh Khadijeh Taghizadel, Kuowledge from customer, for customer, or about customer, Journal of Knowledge Management, Bangladesh, 2017.
 22. Zaidi AN, Customer Knowledge Management (CEM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Arabian Journal of Business and Management Review, 2017 .

الملاحق

الملاحق



جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم العلوم التجارية

تخصص: تسويق سياحي وفندقي

السادة و السيدات الأفاضل، يشرفنا أن نقدم إلى سيادتكم هذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز
مذكرة ماستر بعنوان: واقع تطبيق إدارة معرفة الزبون في الوكالات السياحية لولاية الوادي - دراسة
استكشافية-، ونعلمكم بأن إجاباتكم سوف تحظى بالأهمية القصوى و أنها ستستخدم لأغراض البحث العلمي
فقط.

نشكركم جزيل الشكر لمساندتكم و مساعدتكم لنا .

تاريخ المقابلة: اسم الوكالة:
معلومات شخصية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐ العمر:

المؤهل العلمي: أقل من مستوى ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ اسم الشهادة
:

التخصص:

أخرى ☐ اذكرها:

المنصب الإداري:

الملاحق

3-هل تحصل الوكالة السياحية على المعرفة من زبائنها ؟ وما هي الأساليب المتبعة ؟

4- هل يساهم زبائنكم في الترويج لمنتجاتكم وفي جذب زبائن جدد؟

الملاحق



.....

.....

.....

.....

.....