



إدارة معرفة الزبون كأداة لزيادة ولائه

Customer knowledge management as a tool to increase his loyalty

ط. د/ بوصبع سهام¹ أ.د/ نصيب رجم²

¹جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر sihemmagister@gmail.com

مخبر الاقتصاد، المالية والإدارة (ECOFIMA)

²جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر r_necib@yahoo.fr

مخبر المالية الدولية ودراسة الحوكمة والنهوض الاقتصادي (LFIEGE)

تاريخ القبول: 2018 /04/16

تاريخ الاستلام: 2018/01/31

ملخص:

تهدف هذه الدراسة للتحقيق في طبيعة علاقة سعر لصرف الحقيقي في الجزائر بتغيرات أسعار النفط، لأجل هذا الغرض تم استخدام نموذج من المعادلات لآنية وذلك بالاعتماد على بيانات سنوية تغطي لفترة الممتدة من 1980 إلى 2017. وقد أسفرت نتائج الدراسة التجريبية عن وجود أثر سلبي ومعنوي كل من أسعار النفط والنواتج المحلي الإجمالي لحقيقي والإنفاق الاستهلاكي النهائي للحكومة على سعر الصرف الحقيقي، كما تبين أيضا وجود أثر إيجابي ومعنوي لكل من درجة الانفتاح التجاري ومعادلات التبادل التجاري على سعر الصرف لحقيقي.

الكلمات المفتاحية: أسعار النفط، سعر الصرف لحقيقي، جذر الوحدة، معادلات آنية.

تصنيف JEL: Q43، F31، C30.

Abstract:

Regarding to the changes that take place in business environment nowadays, the different companies must take care of knowledge and effectively managing it. The most important kind of knowledge is the customer one, which is the most important companies keys that is used to give competitive products and services. that's why this research to highlight the theoretical background of CKM by determining the given concepts, also illustrating its dimensions and challenges, in addition to explaining the loyalty customer. The study came to the truth that CKM is the beneficial those sides the customer and company as well. Also it increase his loyalty by observing his expectations and embodying it in products and services that satisfied him and decrease his complaints.

Key words : knowledge, knowledge management, customer knowledge management, customer loyalty.

Classification JEL: M31,M19

مقدمة

تمثل المعرفة إحدى الموارد الجديدة والمهمة بالنسبة للمؤسسة خاصة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة والثورة المعلوماتية التي أضحت تميزه، فصار التنافس ما بين المؤسسات قائما على أساس ما تقدمه من منتجات ذات قيمة مضافة أو منتجات قائمة على أساس المعرفة، لهذا نجد أنها أصبحت تهتم وبشكل كبير بموضوع إدارة المعرفة والذي يتم من خلاله التعامل مع المعارف المحصلة من داخل أو خارج المؤسسة بالتركيز على جملة من العمليات والمتمثلة في تشخيص، توليد، تخزين، توزيع وتطبيق تلك المعارف، وفي هذا الاطار تعتبر معرفة الزبون جزء من المعرفة التي تحوزها المؤسسة والتي تلقى اهتماما واسعا وكبيراً من قبل المؤسسات الرائدة خاصة تلك المتوجهة نحو الزبون وذلك من خلال رصد كل التغيرات في أذواقه وتوقعاته ومحاولة تجسيدها في سلع وخدمات تزيد من رضاه وتحقق ولاءه، وعلى هذا الأساس ظهر مفهوم جديد يتمثل في إدارة معرفة الزبون تلك الإدارة التي تحاول جعل الزبائن ايجابيين وفي تفاعل دائم مع المؤسسة.

اشكالية البحث: بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيس التالي:

كيف تساهم إدارة معرفة الزبون في زيادة ولاءه؟

ويندرج تحت هذا السؤال الرئيس جملة الأسئلة الفرعية التالية:

- فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة؟

- ماهي أبعاد إدارة معرفة الزبون؟

- فيما تكمن العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وولائه؟

أهمية البحث: تبرز أهمية هذا البحث في أنه يعالج أحد المواضيع الجديدة في مجال إدارة المعرفة وبعد من أبعاد المعرفة التسويقية وهو موضوع إدارة معرفة الزبون، إضافة إلى لفت انتباه المؤسسات إلى ضرورة تبني وتطبيق هذا المفهوم أملاً في تحقيق نجاح ملموس في أعمالها. كما وتبرز أهمية البحث في الندرة الواضحة في الدراسات الإدارية في المكتبات حول موضوع إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها في المؤسسات على اختلاف أنواعها.

أهداف البحث: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على ما يلي:

- تقديم إطار مفاهيمي حول المعرفة وإدارة المعرفة.
- توضيح أبعاد إدارة معرفة الزبون.
- إبراز العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وولائه.

1. محتوى الدراسة

1.2. المعرفة وإدارة المعرفة

أ. المعرفة

أورد الكثير من المفكرين والباحثين عدة تعاريف لمصطلح "المعرفة" نذكر منها ما يأتي: يرى "شودير وارير" (Sudhir Warier) أن المعرفة هي "الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات الممزوجة بمهارات الأفراد وكفاءاتهم وأفكارهم وحسهم، بالإضافة إلى الاستخدام الجيد لموارد المؤسسة" (Sudhir; 2003: 87).

كما تعرف أيضا على أنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تهدي الأفعال والقرارات، أي أن المعرفة معلومات منتزجة بالتجربة والحقائق والأحكام والقيم" (سعد غالب، دون سنة نشر: 11).

من هذين التعريفين يتبين أن المعرفة هي نفسها المعلومات، لكن ما يميزها عنها أنها ممزوجة بخبرة الأفراد وقدرتهم على استخدام الحقائق في القيام بالأفعال واتخاذ القرارات. مما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي عملية الاستخدام الجيد للمعلومات الراسخة في أذهان الأفراد من جهة، والمعلومات الموجودة داخل المؤسسة والمحيط بها من جهة أخرى، ومزجها بخبراتهم بما يرشد القرارات ويحقق الميزة التنافسية للمؤسسة. وقد أصبحت المعرفة من أبرز اهتمامات المؤسسة هذه الأخيرة التي تقع على عاتقها مسؤولية الحصول على المعرفة المناسبة، وفي الوقت المناسب ومن مصادرها المختلفة، وكذلك العمل على تجديدها في كل مرة حتى لا تتقادم، لأن تقادم المعرفة يؤدي إلى إضعاف القدرة التنافسية لها الأمر الذي يؤدي إلى خروجها من السوق.

وقد قدمت للمعرفة على مستوى المؤسسات العديد من التصنيفات لكن أكثرها شيوعا بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، ذلك التصنيف الذي تعود جذوره إلى العالم والفيلسوف الهنقاري "ميشال بولاني" (Michael Polony) والذي أشار إلى هذا التقسيم من خلال مقولته "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول للآخرين" وبهذا نجد نوعين للمعرفة هما:

أ.1. **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة التي يمتلكها أصحابها في عقولهم ولم يعبروا عنها بأي صيغة من الصيغ، إلا بحدود ضيقة (السلمي، 2002: 203)، ومن ثم فهي غير ملموسة وليس من السهل تخزينها ونقلها للآخرين إلا عن طريق التفاعل الاجتماعي، وهي تشمل القيم والمعتقدات والأفكار والخبرات والمهارات (Sudhir; 2003: 91)، وتعد المعرفة الضمنية المعرفة الأكثر أهمية بالمؤسسة، وذلك استنادا إلى ما قاله "نونাকা" (Nonaka) "إن المفتاح والسبيل لخلق معرفة بالمؤسسة هو تعبئة وتحويل المعرفة الضمنية" (March; 2001: 814).

أ.2. **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات والتقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، وبالتالي فهي تلك المعرفة المعبر عنها بلغة محددة، ويمكن للأفراد تقاسمها وتداولها فيما بينهم من خلال الندوات واللقاءات، وبالتالي فإنه من السهل وصفها وتحديثها وتخزينها وإعادة استرجاعها في أي وقت (نجم عبود؛ 2008: 38). ويمكن ملاحظة هذا النوع من المعرفة بالمؤسسة في البيانات والمعلومات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، بالإضافة إلى أسس التقييم والتشغيل وكل المستندات الخاصة بالمؤسسة.

ونظرا للدور الذي تلعبه المعرفة خاصة الضمنية منها في نجاح المؤسسات كان لابد من وجود إدارة تقع على عاتقها مسؤولية تحفيز الأفراد ذوي الخبرات لنقل خبراتهم إلى الأفراد الآخرين والاستفادة منها، هذه الإدارة تسمى بإدارة المعرفة.

ب. إدارة المعرفة

قصد تعظيم استفادة المؤسسة من المعرفة الموجودة على مستواها بنوعيتها الضمنية والصريحة ينبغي عليها تبني برنامج لإدارة تلك المعارف وعلى هذا الأساس يتم فيما يأتي توضيح لموضوع إدارة المعرفة.

حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها "أسلوب استراتيجي منظم وجد من أجل تحقيق أهداف محددة عن طريق الاستغلال والاستخدام الجيد للمعرفة الموجودة في المؤسسة" (Laurent; 2005; 03).

كما تعرف أيضا على أنها "جملة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد والحصول على المعرفة، اختيارها، تنظيمها، استخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، حل المشكلات، التعلم والتخطيط الاستراتيجي" (مطر، 2007: 23) بملاحظة التعريفين السابقين نجد أن التعريف الأخير هو التعريف الأكثر شمولية.

إن إدارة المعرفة في الممارسة العملية تسعى إلى الحصول على المعرفة وتنظيمها وتمكين الأفراد من الوصول إليها، وفي هذا الصدد أشار الباحثون إلى العديد من العمليات بدءًا بالحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة فتخزينها وتوزيعها ثم محاولة الاستفادة منها، وعليه يمكن تثبيت خمس عمليات لإدارة المعرفة:

ب.1. تشخيص المعرفة: على أساس هذه العملية يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص يمكن التعرف على نوع المعرفة المتوفرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يتم تحديد الفجوة المعرفية، إذن تمكن هذه العملية من اكتشاف معرفة المؤسسة، تحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كما تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وإذا أرادت المؤسسة أن ترصد ما لديها من معارف ينبغي لها أن تتحرك على محورين:

- أن تحدد ما لديها من معارف داخلية: هذه المعارف التي تتجسد في ما لدى الأفراد من معلومات وخبرات ذات فائدة، مستودعات المعرفة والبيانات الأساسية للمؤسسة كالبيانات المالية والاقتصادية...

- أن ترصد المعرفة من مصادرها الخارجية: بمعنى البيئة المعرفية المحيطة بها، مثل الاتصال بمراكز الخبرة وبيوت الفكر واستخدام شبكة الانترنت، وكذا استخدام مراكز الاستماع وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد تعقد بين مديري وخبراء المؤسسات المختلفة لحلول المشاكل المشتركة.

ب.2. توليد المعرفة: يعتبر موضوع توليد المعرفة واستخدامها من المصادر الأكثر أهمية لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة، فالعلاقة بين المعرفة والميزة التنافسية تكمن في إمكانية توليد المعرفة لتفوق إلى الإبداع الذي يعتبر من الأسس المهمة لتحقيق ميزة تنافسية. حيث يشير كل من (Nonaka & Takeuchi) إلى أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة لذا على المؤسسة تحفيز ودعم نشاطات التوليد التي يقوم بها الأفراد (حجازي؛ 2005: 81، 82). هذه العملية التي تتم حسب رأيهما بأربع طرق من خلال التفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة أطلق عليها اسم "SECI":

-المعرفة المشتركة Socialization: والتي تتولد من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية عن طريق التشارك بين الأفراد ومن خلال الملاحظة أو التقليد أو الممارسة.

-المعرفة الخارجية المجسدة Externalization: وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحدث عندما يكون الفرد قادرا على أن يبين أو يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة. (حجازي؛ 2005، 83)

- المعرفة التركيبية Combination: والتي تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة، وذلك يحدث عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية يمكن تخزينها وفهرستها.

- المعرفة الداخلية Internalization: هذه المعرفة فتتشكل عندما يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، خلال تجربة توليد منتج جديد فإن الفرد أو فريق العمل يعملون على إثراء المعرفة الضمنية التي يمتلكها كل فرد منهم. (عليان، 2008: 197)

ب.4. **خزن المعرفة:** بعد أن قامت المؤسسة بتشخيص وتوليد المعرفة التي تحتاجها، تعمل في هذه المرحلة على تخزين تلك المعرفة لحين استخدامها، وتتضمن عملية التخزين حفظ المعرفة التي يمتلكها الأفراد، خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، وحفظ المعرفة بأشكالها المختلفة في الوثائق والسجلات وكذا قواعد البيانات الالكترونية، وفي هذا الصدد يعد التوثيق طريقة جيدة للحفاظ على المعرفة الصريحة، والتدريب والحوار ملائمان للاحتفاظ بالمعرفة الضمنية، وهكذا تتشكل الذاكرة التنظيمية. (الزيادات، 2009: 99)

مما سبق يمكن القول أن عملية تخزين المعرفة تعتبر إحدى العمليات المهمة لإدارة المعرفة وهذا ما يدعمه "لاف" (lev) بقوله أن "إقامة نظام لإدامة السيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة".

ب.5. **توزيع المعرفة:** إن المعرفة تنمو وتزداد من خلال الاستخدام والمشاركة، وتبادل الخبرات والمهارات بين الأشخاص، فإن لم تقم المؤسسة بتوزيع المعرفة بشكل كفؤ فلن تولد عائداً مقابل التكلفة التي تحملتها، ويبقى التحدي الأكبر في كيفية توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين وخبراتهم، ويساعد على ذلك الوسائل التكنولوجية التي أصبحت من الضروريات لتسهيل عمل المؤسسة، لكن ما تجدر الإشارة إليه هو ضرورة إدراك المؤسسة لعدم توزيع المعرفة ذات الحساسية التي قد تضر بمصالح المؤسسة إذا أتيحت لجهات منافسة لها.

ب.5. **تطبيق المعرفة:** إن العمليات السابقة الذكر لا تعد كافية لتحسين الأداء المنظمي بقدر ما تقوم به عملية التطبيق (الكبيسي؛ 2005: 78)، فهذه العملية تسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة، فالإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تسمح

باستخدام واستثمار المعرفة في الوقت المناسب، ونجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة يعتمد بصفة مباشرة على حجم المعرفة المنفذة قياسا بما هو متوفر لديها.

إن عمليات إدارة المعرفة هي جوهر إدارة المعرفة في حد ذاتها، فإدراك المؤسسة للمعرفة الموجودة واكتساب المعرفة المطلوبة إما عن طريق توليدها من داخل المؤسسة أو اكتسابها من الخارج (البيئة الخارجية)، تسعى إلى تخزينها في وسائل متعددة لتشكل بذلك قاعدة معرفية يسهل الوصول إليها من قبل الأفراد الذين هم بحاجة إليها ليعملوا على تطبيقها وإخراجها في شكل سلع أو خدمات لإرضاء زبائنهم.

2.2. إدارة معرفة الزبون

أ. مفهوم إدارة معرفة الزبون

إن تحول اهتمام المؤسسات المعاصرة في سبيل تحقيق تميز وتفوق على المؤسسات المنافسة، من الاهتمام بالعمليات الداخلية إلى الاهتمام بما هو محيط بها وخاصة من يقوم بشراء منتجاتها والتمثل في الزبون ورغبة منها في رصد كافة التغيرات الحاصلة في أذواقه وسلوكياته، حثم عليها التعرف على معارفه ومحاولة الاستفادة منها قدر الامكان وذلك عن طريق تبني توجه وفلسفة جديدة تتمثل في إدارة معرفة الزبون، هذه الفلسفة التي أعطيت لها العديد من التعاريف نذكر أهمها فيما يأتي:

يعرف "باكر" (Baker) إدارة معرفة الزبون على أنها "أحدى مهارات تعلم المؤسسة من الزبون والاكساب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة، فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الابداع في المنتجات". (طالب والجناي، 2009: 83، 84)

كما عرفها "ميشال جيبيرت" (Michael Gibbert) وآخرون على أنها "العملية الاستراتيجية التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحرير زبائنهم من الاستلام السلبي للمنتجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة". (Gibber & all; 2002: 460)

بملاحظة التعريفين السابقين نجد أن التعريف الأول حاول تعريف إدارة معرفة الزبون من خلال التركيز على عملياتها المختلفة من خلق وتحويل واحتفاظ بالمعرفة، وجعل تلك

المعرفة المحصلة من الزبون الأساس في خلق منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية، في حين أشار التعريف الثاني الى أهمية التغذية العكسية للزبائن، والتي تمثل مصدرا من مصادر المعرفة بالنسبة للمؤسسة والتي تجعل منه شريكا لها.

ضف الى ما سبق وفي سياق تقديم تعريف لإدارة معرفة الزبون فإنه ينظر إلى هذا المفهوم على أنه تركيبة أو توليفة لثلاث عناصر هي: (إدارة معرفة) الزبون، إدارة (معرفة الزبون) و(إدارة معرفة الزبون) ونأتي فيما يلي إلى توضيح كل واحدة: (Vasireddy; 2016: 30, 33)

أ.1. (إدارة معرفة) الزبون (CKM): يرى "زangk" أن (إدارة معرفة) الزبون تشير إلى عمليات وتطبيقات إدارة المعرفة الموجهة إلى الزبون، فهي لا تعني فقط تلك التي تكون بين المؤسسة وزبائنها، بل تتعداه إلى العمليات التي تسهل من تشارك المعرفة بين الزبائن أنفسهم.

أ.2. إدارة (معرفة الزبون) (CKM): وهي الإدارة التي تركز على معرفة الزبون، هذه المعرفة التي لها سمات تختلف عن المعرفة التنظيمية من حيث إمكانية نشرها وبشكل واسع بين الأقسام الوظيفية للمؤسسة، كما أن لها الأثر البالغ على أداء الأعمال. فهي تعبر عن مجموعة الأساليب والعمليات والطرق التي تدير معرفة الزبون. فمثلا مشاركة معرفة الزبون بين إدارتين داخل المؤسسة يدخل ضمن مفهوم إدارة (معرفة الزبون).

أ.3. (إدارة معرفة الزبون) (CKM): تشير إلى عمليات إدارة المعرفة لمعرفة الزبون، وتتشكل من التداخل والتفاعل بين الصيغتين السابقتين، كما تتضمن طرق وأساليب التفاعل بين الزبائن، تبادل واستعمال معرفة الزبون. فالهدف من إدارة معرفة الزبون هو اكتساب، نشر، مشاركة واستعمال معرفة الزبون والتي تكون مفيدة للمؤسسة والزبون.

وقد حدد الباحثون في حقل إدارة معرفة الزبون العديد من الأهداف نجملها فيما يلي (الريبيعي؛ 2014: 279):

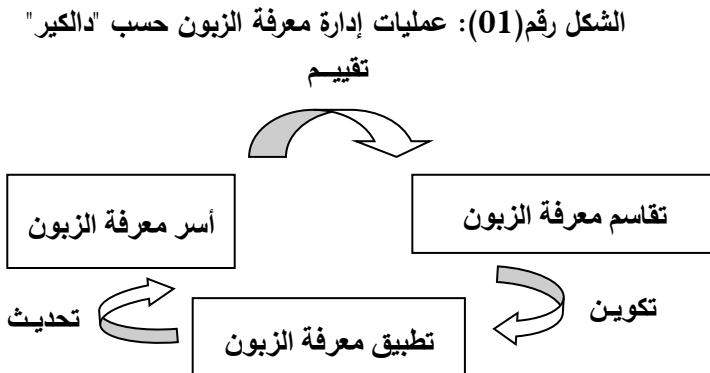
– يرى "غرونسوس" (Gronsoss) أن لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهريّة في دعم القدرة الاستراتيجية للمؤسسة، وبناء مركز تنافسيّ فهي تعمل على رصد المعرفة الموجودة لدى زبائننا وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، والمحافظة على الزبائن القدامى بتقديم منتجات وخدمات متميزة لهم.

– بينما يرى "كوك فانزيل" (Kok Vanzyl) أن التفاعل الذي يحدث بين الزبون والمؤسسة من خلال اصغاء هذه الأخيرة له يعكس حتما المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء تعامله معها، وكذلك يؤدي إلى تدفق المعرفة في الاتجاه العكسي من المؤسسة إلى الزبون في شكل آراء ومبادرات تقدمها المؤسسة.

– فيما أشار "موريل وعنابي" (Murill & Annabi) إلى أن إدارة معرفة الزبون تسهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات المقدمة للزبون، تحقيق رضاه ومعرفة حاجاته المتجددة، وزيادة المبيعات.

ب. عمليات إدارة معرفة الزبون

حدد "دالكير" (Dalkir) عمليات إدارة معرفة الزبون في ثلاث عمليات رئيسية هي: أسر معرفة الزبون، تقاسم معرفة الزبون وتطبيق معرفة الزبون وهو ما يوضحه الشكل التالي:



Source: Nehal El-Helaly, Ahmed Ebeid, Azza El-Menbawi (2015), customer knowledge management in service recovery performance, International Journal of Management and Applied Research, Vol.2, No.1, PP(4,5).

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن هناك تتابع لعمليات إدارة معرفة الزبون فبعد أن يتم أسر المعرفة من الزبون يتم تقييمها من أجل تقاسمها وتشاركها بين العاملين داخل المؤسسة ليتم تطبيقها واستخدامها في ابتكار أو تحسين المنتجات والخدمات بعدها يتم تحيينها من خلال أسر معارف جديدة وهكذا، وفيما يأتي توضيح لكل عملية من العمليات (El-helaly; 2015: 04):

- ب.1. **أسر معرفة الزبون:** وتشير هذه العملية إلى تجميع المعرفة من داخل المؤسسة ومن خارجها (بيئة المؤسسة)، وتتعلق هذه المعرفة أساساً بنوعي المعرفة: المعرفة حول الزبون والمعرفة من الزبون، ويتم تجميعهما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال التتقيب عن البيانات أو اكتشاف المعرفة.
 - ب.2. **تقاسم معرفة الزبون:** من خلال هذه العملية يتم تقاسم المعرفة ونشرها بين العاملين وكل متخذي القرار، فالمهم هنا هو تشجيع الأفراد على تقاسم معارفهم.
 - ب.3. **تطبيق معرفة الزبون:** في عملية التطبيق يقوم العاملون بفهم معرفة الزبون وتطبيقها لتدعيم وتعديل الخدمات الحالية أو تطوير الخدمات الجديدة. فبإمكان المؤسسات تدعيم قاعدة البيانات الخاصة بمعارف الزبون بالمعلومات المحصلة من خلال حل المشاكل والتي تقيد في توفير خدمات أفضل وبناء علاقات وثيقة مع الزبائن.
- إذن يمكن القول أن عمليات إدارة معرفة الزبون هي عمليات متتابعة فكل واحدة تمثل مدخلاً للعملية التي تليها فبعد الحصول على البيانات المتعلقة بالزبون يتم معالجتها من أجل توليد معرفة الزبون، بعدها وبمساعدة البنية التحتية للمؤسسة يتم تخزينها لتشكل ما يسمى بالذاكرة التنظيمية وحتى تحقق الاستخدام الفعال لها يتم إتاحتها لجميع العاملين وخاصة متخذي القرارات وفي الأخير يتم ترجمتها إلى منتجات وقرارات تسهم في بناء علاقات طويلة المدى مع الزبائن.

ج. أبعاد إدارة معرفة الزبون: لإدارة معرفة الزبون أربعة أبعاد أساسية تتمثل أساسا في: المعرفة من الزبون، المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون والخلق المشترك للمعرفة وفي المجمل تشكل الأبعاد الأربعة السالفة الذكر الإطار النظري الذي يتم من خلاله فهم وتنفيذ إدارة معرفة الزبون في المؤسسة، وفيما يأتي شرح لكل بعد من الأبعاد الأربعة لإدارة معرفة الزبون:

ج.1. المعرفة حول الزبون (knowledge of customer): يدخل هذا النوع من المعرفة في الأصل ضمن اهتمامات إدارة العلاقة مع الزبون والتتقيب عن البيانات فهي المعرفة التي تحاول فهم دوافع الزبائن وترجمتها بطريقة شخصية (Daneshgar&Bosanquet; 2010: 23)، ولا تبحث هذه المعرفة فقط على البيانات والمعلومات الأساسية للزبون كالاسم والعنوان.. وإنما تحتوي أيضا على سجل تعاملاته مع المؤسسة والمنتجات والخدمات التي تم استعمالها من قبله، وبعض التقضيلات الشخصية كاللغة التي يتم التعامل بها معه، طريقة الاتصال... وتقوم المؤسسات عادة بخلق مستودعات بيانات وتكوين ملفات عن الزبائن كما تستخدم أيضا التتقيب عن البيانات من أجل فهم التركيبة الديمغرافية وحتى السلوكية للزبائن وتقسيمهم إلى أقسام مختلفة، ومن أجل خلق معرفة صحيحة ومفيدة حول الزبائن ينبغي على المؤسسات أن لا تعتمد فقط على البيانات المحصلة من خلال تعاملاتها مع الزبائن، بل يجب عليها دمجها في عملياتها وفي تكنولوجياتها.

ج.2. المعرفة للزبون (knowledge for customer): يتضمن هذا النوع من معرفة الزبون كل ما تقدمه المؤسسة لزبائنهم، أي كل ما يرغب في معرفته عنها وذلك بتزويده بالمعلومات والمعارف التي تساعد في تحديد السلعة أو الخدمة التي يريد شرائها وكيفية استخدامها بفعالية وفي هذا الصدد قامت "رايدر" شركة البيع بالإيجار للشاحنات في شمال أمريكا بعد انخفاض رقم أعمالها في التسعينات بوضع خطة للنهوض من خلال تقديم بروشورات للتعريف بخدماتها وتوزيع كتب مجانية لتحقيق نفس الغرض وقد حققت لها هذه الخطة نتائج إيجابية (Lamp; 2001: 03). فبينما ركزت المعرفة للزبون في السابق

على معلومات وخبرة المنتج التي طورت من قبل قسم التسويق وقسم البحث والتطوير، في الوقت الحالي وبعد دخول الأعمال الإلكترونية مجال عمل المؤسسات أصبح بإمكان الزبائن الاستفادة أكثر من معارف المؤسسة المصممة لهم. وكمثال على تلك المؤسسات نجد "Google"، "Amazon.com" و"e-Bay" كل واحدة من هذه المؤسسات استخدمت المعرفة لجعل منتجاتها معروفة وسهلة الاستخدام وهذا ما أثر مباشرة في زيادة المبيعات وساهم في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ج.3. المعرفة من الزبون (Knowledge from customers): يعد الزبائن فرصة أمام المؤسسة من أجل التعلم، ويقع هذا النوع من المعرفة في الغالب ضمن مجال عمل خدمة الزبون أو قسم التسويق. ففهم ما يعرفه الزبائن، تجاربهم مع المؤسسة، حاجاتهم والدوافع الكامنة وراء علاقتهم معها، أمر جيد بالنسبة لها فهو يساعدها على تحسين خدماتها ومنتجاتها بشكل مستمر بالإضافة إلى تجزئة الأسواق بشكل أكثر فعالية وتطوير استراتيجية أعمال ناجحة وخلق منتجات وخدمات جديدة ومبتكرة. فعلى الزبائن مقاسمة ومشاركة المؤسسة تجاربهم الجيدة منها والسيئة، وقد اشارت العديد من الدراسات إلى أن استماع المؤسسات للزبائن واخذ تعليقاتهم بعين الاعتبار سيزيد من ولائهم لها.

ج.4. الخلق المشترك للمعرفة (Knowledge co-creation): رابع بعد لإدارة معرفة الزبون يأتي من علاقة ذات اتجاهين وذلك بتسهيل التفاعل بين الزبائن والمؤسسة من أجل تطوير معرفة جديدة يتم تجسيدها في منتج أو خدمة، فمثلا شركة "Microsoft" تشارك زبائنها الأساسيين للتعلم منهم، وتؤمن العديد من المؤسسات بضرورة الاستماع لاحتياجات الزبائن والاهتمام بها، فبينما يستطيع الزبائن ايصال خبراتهم واقتراح تحسينات متزايدة، إلا أنهم لا يعرفون ما لا يعرفون.

إذن فمن المهم بالنسبة للمؤسسة أن تميز الاختلاف بين ما ينطق به الزبائن وبين ما يحاولون تحقيقه فعلا، إذ لاحظت الكثير من المؤسسات أن ما يقوله الزبائن في الغالب ليس ما يريدونه فعلا، لهذا فإن التعاون بين المؤسسة والزبون مهم جدا، فهذا يعد من أكبر

التحديات التي تواجه مديري المعرفة في المستقبل. لكن الأکید أن المؤسسات التي تركز على هذا النوع من المعرفة في إدارة معرفة الزبون تأخذ بعین الاعتبار القيمة التي تحققها للزبائن من تحسين للرضا، تقديم سلع وخدمات حسب الطلب وحتى الحصول على تعويضات مالية... (Smith&McKeen; 2005: 751)

بالنظر إلى الأبعاد السالفة الذكر نجد أن للمؤسسة مصادر مختلفة تمكنها من الفهم الجيد لزيائنها وتمكنهم هم أيضا من معرفة كل ما تقدمه مؤسستهم من عروض ومنتجات وخدمات جديدة وحتى كيفية استخدام تلك المنتجات.

د. تحديات إدارة معرفة الزبون

من أجل تحقيق إدارة جيدة لمعرفة الزبون لا بد أن يتم الأخذ بالحسبان جملة من التحديات والتي يمكن تصنيفها إلى تنظيمية، بشرية وأخرى تكنولوجية:

د.1. التحديات التنظيمية: ويدخل ضمنها التحديات الهيكلية والتحديات الثقافية.

➤ **التحديات الهيكلية:** من التحديات التنظيمية التي من الممكن أن تدعم إدارة معرفة

الزبون التحديات الهيكلية، فنجاح إدارة معرفة الزبون يجبر المؤسسات على التحول في بعض المفاهيم والممارسات من بينها:

– التحول من التركيز على المنتجات إلى التركيز على الزبون، لكن تحقيق هذا التحول يصادفه جملة من الصعوبات منها القلق المتعلق بالريح، وكذلك عدم القدرة على الوصول إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والحوافز من وجهة نظر الزبون.

– التحول من الهيكل العمودي إلى الهيكل الشبكي: فالهيكل الشبكي يساعد على التواصل مع العديد من الجهات والأطراف الخارجية والتي تسمح بالحصول على معارف جديدة ومن مختلف المناطق.

– التحول من العمل الفردي إلى العمل الجماعي: ذلك أن العمل الجماعي يتيح إمكانية تقاسم المعارف الموجودة لدى الأفراد والتي تهتم بالزبون.

➤ **التحديات الثقافية:** من أهم التحديات الثقافية المتعلقة بإدارة معرفة الزبون هو أن المؤسسات تركز على الجانب الداخلي أكثر من تركيزها على الزبائن. فالمؤسسات التي لها هذا التوجه تعتبر الزبون مصدرا للعوائد وليس مصدرا للمعرفة. فبعض المؤسسات تتميز بثقتها الكبيرة بنفسها وهذا انطلاقا من الشعار " نحن نعرف أكثر مما يعرفه زبائننا"، فعلى المؤسسات التي تسعى إلى تطبيق إدارة معرفة الزبون أن تتخلى عن هذا الشعار وتدرك أن معرفة الزبون ذات قيمة عالية وتعتبرها المكون الأساسي لعمليات الابتكار. (Khosravi & Hussin; 2016: 266, 267)

د. 2. **التحديات البشرية:** يدخل ضمن التحديات البشرية الكفاءة في إدارة معرفة الزبون، السرية في المعارف والمعلومات، الثقة وكذلك مسألة التحفيز:

➤ **تحديات الكفاءة:** من أجل الوصول إلى الكفاءة في إدارة معرفة الزبون لا بد أن يتم ادخال المعلومات والمعرفة حول الزبون في كل العمليات اليومية، فلا بد لتلك المؤسسات أن تقوم بتطوير كفاءاتها لاستيعاب وفهم كل الأبعاد والمفاهيم المتعلقة بإدارة معرفة الزبون، هذه الكفاءات يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع من الكفاءات وهي اكتساب، نشر واستخدام معرفة الزبون.

➤ **الخصوصية (السرية):** إن أساس إدارة معرفة الزبون هو كيفية تطوير وتوطيد علاقة الثقة مع الزبون، فالمؤسسات يجب أن تأخذ بعد الخصوصية بعين الاعتبار ليس في كيفية تأمين الحماية للمعلومات التي يقدمها زبائنهم فحسب، وإنما أيضا معرفة شعور الزبائن حول ما تفعله المؤسسة بمعلوماتهم.

➤ **الثقة:** والتي تعد من أبرز التحديات البشرية، فإدارة معرفة الزبون تحتاج إلى تفاعلات اجتماعية أكثر بين فرق العمل والزبائن، حيث يصير "لين" (Lin) على أن تكون هناك علاقة ثقة متبادلة بين المؤسسة والزبون، حتى تبتعد المؤسسات عن السلوك الانتهازي في استخدام معرفة الزبون من أجل تحسين صورتها وسمعتها، وتمكن من تقاسم معرفة المؤسسة مع الأطراف الأخرى كالزبائن أو العكس.

➤ **التحفيز:** طالما أن إدارة المعرفة بصفة عامة أساسها النشاط الإنساني، تصبح عملية تحفيز الأفراد من التحديات التي تواجه إدارة معرفة الزبون، وهذا من أجل زيادة الرغبة في تقاسم المعرفة الصريحة أو الضمنية ما بين العاملين داخل المؤسسة أو ما بين العاملين والزبائن، ويتم هذا التحفيز عن طريق تعريف الأفراد والزبائن بحقوقهم والحوافز التي من الممكن أن تقدم لهم. فلتحفيز الأفراد على تقاسم ومشاركة معرفة الزبون فوائد متمثلة أساسا في فوائد تعليمية تتحقق من خلال إمكانية الحصول على معارف كثيرة تمكن من فهم البيئة المحيطة، وفوائد اجتماعية متعلقة بزيادة التواصل والاتصال بين الزبائن والآخرين، وأخرى شخصية تتعلق بتقوية وتنمية ثقة الزبائن بأنفسهم.

د.3. التحديات التكنولوجية

وهنا تشكل تكنولوجيا المعلومات أهم تلك التحديات، حيث أن أنظمة إدارة علاقات الزبائن، أنظمة التشارك، الخريطة التكنولوجية للمعرفة وأنظمة التواصل الاجتماعي تشكل كلها البنية التحتية لإدارة معرفة الزبون. فهي تسمح بتوفير كميات كبيرة من المعلومات وعلى تقوية التعاون بين الإدارة وفرق العمل والزبائن، لكن يبقى التحدي الأكبر هو في اختيار التكنولوجيا المناسبة. وتبقى التكنولوجيا مجرد وسيلة مساعدة وتسهل من إدارة معرفة الزبون، فالحقيقة أن الأفراد هم المسؤولون عن نشر المعارف والمعلومات، فالمورد الأساسي لمعارف المؤسسة يتمثل في رأسمالها الفكري وقواعد المعرفة لديها. (Khosravi & Hussin; 2016: 268, 269)

3.2. ولاء الزبون

إن الحصول على قاعدة كبيرة من الزبائن والعمل على إرضائهم يعد من المؤشرات الهامة على نجاح المؤسسات، لكن هذا لا يكفي، فمن أجل ضمان استمرارها ونموها لا بد لها من الوصول إلى تحقيق ولائهم والمحافظة عليهم قدر الإمكان، وذلك من خلال وضع برنامج تسويقي كفيل بتقديم كل ما هو متميز للزبون.

أ. مفهوم ولاء الزبون: وردت العديد من التعاريف لولاء الزبون نذكر أهمها فيما يأتي:

يرى أوليفر (Oliver) أن "ولاء الزبون هو مصطلح يرتبط وبعمق بإعادة الشراء لمنتج أو خدمة مفضلة في المستقبل، وهذا رغم الجهود التسويقية الرامية إلى تغيير سلوكيات الزبون من طرف المؤسسات المنافسة". (East & all; 2005: 11)

في حين يعرف فيليب كوتلر (F.Kotler) وآخرون الولاء على أنه: "التزام عميق بالشراء وتكرار الشراء من جديد وتسعى المؤسسة لتقوية العوامل المناسبة والجهود التسويقية القادرة

على استثارة التغير الإيجابي في السلوك الشرائي". (Kotler & all; 2006: 185)

إذن مما سبق تقديمه من تعاريف لولاء الزبائن يتضح أن كلها تركز على جانب مهم وهو ضرورة تكرار الشراء من طرف الزبائن في المستقبل كسبيل للحكم على ولائهم وضرورة قيام المؤسسات عن طريق أنشطتها التسويقية باستثارة السلوك الإيجابي لدى هؤلاء الزبائن في مواجهة الجهود التي تقوم بها المؤسسات المنافسة، لذا فهي تسعى وبشكل كبير إلى المحافظة على هؤلاء الزبائن لأنهم يمثلون أصولا وموجودات بالنسبة لها وكما يطلق عليه بعض الباحثين برأس المال الزبوني.

يعتبر ولاء الزبون مصدرا مهما لتحقيق الربحية، وذلك لأن الزبائن الموالين يحققون ما يأتي: (Lefébure & Venturi; 2005: 147)

- حجم مبيعات أكثر: لأن الزبائن الموالين يميلون بصفة أكثر إلى الشراء وذلك لتعودهم على ما هو معروض.

- تقليل تكاليف التشغيل: فهؤلاء الزبائن يقللون من تكاليف تقديم الخدمات لأنهم يعرفون وبشكل جيد منتجات المؤسسة كتكاليف الإعلان والاستثمار فيها.

- هوامش ربح أكبر: فالزبائن عادة ما يعطون أهمية كبيرة للعلامة التجارية والخدمات المقدمة لذلك فهم يتقبلون في الغالب أي زيادات في الأسعار.

- يعطي للمؤسسة صدى أكبر: فالزبون الراضي عن المؤسسة سيزكيها ويزكي منتجاتها أمام الزبائن الآخرين، فيصبح بذلك سفيرا للعلامة وهذا ما يمكنها من الحصول على زبائن ذوو جودة عالية وبأقل تكاليف ممكنة.

ب. أنواع ولاء الزبون: قدم الباحثون تصنيفين هامين لولاء الزبون، فالزبون ذو الولاء إما أن يكون وفيا للمنتوج (العلامة) أو أن يكون وفيا للمحل التجاري الذي يتعامل معه وعلى هذا الأساس نجد نوعين أساسيين للولاء هما:

ب.1. **الولاء للعلامة التجارية:** إن مداومة الزبون على شراء علامة تجارية معينة دليل على أن هذه العلامة تحقق له توقعاته، وتشعره بالارتياح والاطمئنان عند اقتنائها، كما أن صورة هذه العلامة قوية في ذهنه وتمثل له قيمة كبيرة (سليمان، 2000: 63). وهذا النوع يمكن الوصول إليه بأحد العناصر التالية: (Morgat; 2005: 93, 95)

-**الولاء الموروث:** فبعض العلامات التجارية القديمة والمشهورة قادرة على ربط الزبون لمدة زمنية طويلة، ويمكن أن تنتقل من جيل لآخر عن طريق الوراثة، فقد تجد مثلاً امرأة تقتني العطر الذي كانت تستعمله والدتها.

-**الولاء بالتقليد:** وهو الولاء الذي ينشأ من تقليد بعض الأشخاص لأشخاص آخرين مشهورين خاصة على مستوى اللباس. فقد تجد مثلاً مجموعة من المراهقين يلبسون مثل أصدقائهم، كما نجد كذلك أن بعض العلامات التجارية المعروفة والمشهورة تستخدم من طرف طبقة معروفة من المجتمع.

-**الولاء بالعادة:** وينشأ هذا النوع من الولاء عادة من تعود الزبون على شراء علامة تجارية معينة، فالزبون هنا يستخدم علامات تجارية محدودة لتلبية نوع محدد من الحاجات. فقد نجد مثلاً أن بعض العلامات التجارية العالمية الرائدة تعتبر من العلامات المرجعية وفي بعض الأحيان العلامات الوحيدة التي يتم تبادلها.

-**الولاء كرد فعل ثقافي:** فالزبون يمكن أن يكون ذو حساسية كبيرة، وأكثر تأثراً بثقافة منطقته وبلاده وعاداته وتقاليده خاصة فيما يتعلق بالمأكولات، الأغذية والألبسة.

ب.2. **الولاء للمحل التجاري:** إن الزبون ذو الولاء لعلامة تجارية معينة يقود في أحيان كثيرة إلى الولاء للمحل التجاري الذي اعتاد على اقتناء هذه العلامة منه، وقد يبقى الزبون وفيا للمحل التجاري الذي يتعامل معه لفترة زمنية طويلة نتيجة للصورة الذهنية التي

يعكسها والتي تتفق حتما مع الصورة الذهنية المكونة في ذهن الزبون، فسمعة المحل تنشأ بسبب خصائصه المادية ومعاملة صاحبه وكذا هيئته. (بن حمو؛ 2016/2015: 151)

هذا ويضيف بيير مورغا (Pierre Morgat) أن ولاء الزبون للمحل التجاري يمكن النظر إليه من زاويتين من زاوية العلامة التجارية الموزعة ومن زاوية الموزع، وعلى هذا الأساس فإن كثرة وتنوع قنوات التوزيع خاصة بالنسبة للمنتجات واسعة الاستهلاك يجعل من ولاء الزبون للمحل التجاري أمرا معقدا (Morgat; 2005: 95, 96)، لذا ينبغي على المؤسسة معرفة قنوات توزيعها ودراساتها حتى تسهل عليها عملية مراقبتهم.

ج. وسائل بناء ولاء الزبون: إن الوصول إلى مستويات عالية من ولاء الزبائن يتطلب من المؤسسات استخدام مجموعة من الوسائل والتي من بينها ما يأتي:

ج.1. نادي الزبائن: وهو عبارة عن تجمع تخلقه المؤسسة يضم مجموعة من الزبائن المهمين والمؤثرين (بن حمو؛ 2016/2015: 152)، ويرجع سبب تأسيس مثل هذه النوادي إلى تحقيق جملة من الأهداف تتمثل أساسا في تحسين القدرات التجارية للزبائن الأفضل والمميزين، تقوية صورة العلامة التجارية، تحديد أسباب الرضا وعدم الرضا، تحسين معرفة الزبون... (Morgat; 2005: 146)، وبالتالي فإن نادي الزبائن يعتبر بمثابة "المخبر" الذي يتم من خلاله تجربة جميع المنتجات الجديدة سواء على المستوى التسويقي أو التجاري.

ج.2. بطاقات الولاء: المبدأ الأساسي لهذه البطاقة هو معرفة درجة ولاء الزبون من خلال عمليات الشراء المتكررة، وعلى أساس هذه العمليات يتحصل على الامتيازات التي يقدمها المحل التجاري الذي اشترى منه السلعة أو الخدمة. فهذه البطاقة تمكن الزبون من معرفة النقاط المجمعة، وعلى أساسها يتم اختيار الهدية أو الميزة المقدمة من طرف المؤسسة كالحصول على التخفيضات عند الشراء اللاحق.

ج.3. خدمات ما بعد البيع: وتخص هذه الخدمات كل ما يتعلق بالمنتج من صيانة، تركيب، تشغيل... إلخ، فالمؤسسات التي تقدم مثل هذه الخدمات لها حظوظ أوفر في

كسب ولاء الزبائن، فمثلا شركة "رونو" للسيارات تركز بصفة أكبر على جودة الخدمات المقدمة، كما أنها تقوم بجمع المعلومات من ورشات الإصلاح عن طريق استمارات تضم معلومات عن الزبون كتاريخ الإصلاح، مختلف عمليات الإصلاح...إلخ.

ج.4. الرقم الأخضر: وهو رقم تضعه المؤسسة تحت تصرف الزبائن من أجل الحصول على معلومات عن المنتجات التي تقدمها، وهي بدورها تعمل على تقديم معلومات عنها للزبائن بتأسيس خلية تكون على اتصال دائم معهم، شرط أن يتم اختيار مستقبلي المكالمات بعناية وتدريبهم حول كيفية التعامل مع الزبائن وجذبهم. إن تحقيق ولاء الزبائن يعد هدفا مهما جدا بالنسبة للمؤسسات التي تسعى إلى تعظيم ربحيتها وضمان بقائها في السوق، لكن الأهم من كل ذلك هو المحافظة على هذا الولاء والرفع من مستواه.

2.4. دور إدارة معرفة الزبون في زيادة ولاءه

بناء على الدراسات التي توصلت إلى أن زيادة ولاء الزبون بنسبة (5%) يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25-95%)، يظهر جليا أهمية الاهتمام بالزبون وتكثيف جهود المؤسسة وخاصة التسويقية منها في سبيل الوصول إلى ولائه والرفع من مستواه، وتعتبر إدارة معرفة الزبون إحدى تلك المداخل الجديدة، فهي تعد من العمليات الجوهرية التي تستخدم في اجتذاب الزبائن وتعزيز العلاقات معهم، وحتى تكون هذه الإدارة فعالة في اجتذاب الزبائن وزيادة ولائهم فإنها مطالبة بالاهتمام بمهمتين أساسيتين هما: (الطائي وآخرون؛ 2009:

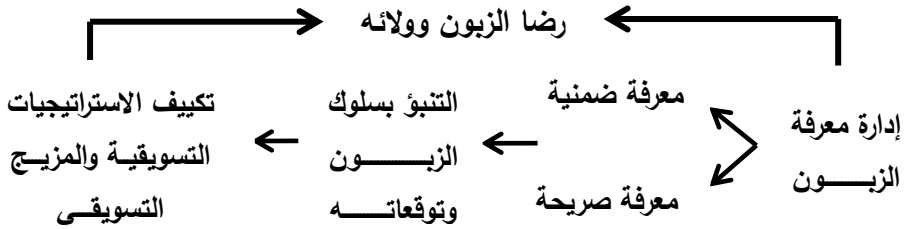
368)

-**إنشاء الزبائن:** فحسب "دراكر" تعتبر هذه المهمة من أوليات أي منظمة أعمال، وهي ترتبط مباشرة بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة على الأسس التقليدية المتعارف عليها (جغرافية، سكانية، اجتماعية...) أو على أساس الحاجات الجديدة والتي تضطلع إدارة معرفة الزبون بالبحث عنها وتطويرها.

-**التركيز على الزبائن الملائمين:** وهم الزبائن الذين يكونون موالين للمنظمة ومعتادين على التعامل معها، والذين يمكن التعامل معهم من خلال الهرم الذي يقسم الزبائن إلى أربع فئات من حيث الربحية (فئة البلاتين، الفئة الذهبية، فئة الحديد والفئة الرصاصية). وما ينبغي التأكيد عليه أن الوصول إلى ولاء الزبون لن يتحقق إلا من خلال الفهم الجيد لذلك الزبون وحصر جميع توقعاته والتنبؤ بسلوكياته، وهذا ما تحاول إدارة معرفة الزبون

الوصول إليه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): دور إدارة معرفة الزبون في التنبؤ بسلوك الزبون



المصدر: علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009)، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص83.

يوضح الشكل أعلاه الخطوات التي يمكن من خلالها تفعيل دور إدارة معرفة الزبون في الوصول إلى رضا الزبون وزيادة ولائه، فإدارة معرفة الزبون بأبعادها الأربعة تشكل في مجملها نوعي المعرفة اللتين أشار إليهما "ميشال بولاني" والمتمثلتان في المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية المتعلقة بالزبائن، والتي يتم استخدامهما في التنبؤ بسلوك الزبون والتحديد الدقيق لتوقعاته، ولا ينتهي الأمر عند هذا الحد إذ ينبغي على المؤسسة تكيف وتكثيف كامل الجهود والاستراتيجيات التسويقية وكذا سياسات المزيج التسويقي من أجل الوفاء بتلك التوقعات، وفي النهاية تحقيق رضا والذي يؤدي في كثير من الأحيان إلى تحقيق ولاء ذلك أن العلاقة بين رضا الزبون وولائه علاقة جد قوية.

إضافة إلى ما سبق تسعى إدارة معرفة الزبون من خلال أبعادها الأربعة، إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وهذا لن يتم إلا من خلال جملة من الآليات والعمليات التي تتم داخلها إذ ينبغي تشكيل مستودعات بيانات تتضمن بيانات تتعلق بالمؤسسة وبيانات تتعلق بالزبائن باستخدام التنقيب على البيانات، ومحاولة الاستفادة منها بعد تحويلها إلى معلومات ومعارف وتطبيق العمليات المختلفة لإدارة المعرفة عليها، فالدمج بين المعارف الموجودة في المؤسسة ومعارف الزبون ومحاولة إدخالها في كافة العمليات الداخلية للمؤسسة واتاحتها بشكل واسع أمام العاملين يساهم في تقديم خدمات مناسبة وبأسعار مناسبة وبسرعة وجودة عاليتين، الأمر الذي يزيد من رضا الزبائن ويخفض من شكاويهم، وبالتالي الزيادة في مستوى ولائهم للمؤسسة التي يتعاملون معها.

وعموما يمكن أن نستخلص أن إدارة معرفة الزبون تساعد على:

- تشخيص توقعات الزبون.
- ترجمة تلك التوقعات إلى سلع وخدمات.
- تحسين علاقات الزبون المنشئة للقيمة من خلال اشباع حاجاته، وهذا ما ينعكس على معاودة الزبون للشراء الأمر الذي يؤدي إلى ولاء لها.

خاتمة.

من خلال الورقة البحثية التي حاولت تحليل العلاقة بين إدارة معرفة الزبون وولاءه تم التوصل إلى جملة النتائج التالية:

- أصبحت معرفة الزبون من أهم المعارف التي تسعى المؤسسات للحصول عليها من البيئة الخارجية، وذلك في ظل المنافسة الشديدة التي أضحت تميز عالم الأعمال في الوقت الحاضر.
- إن اهتمام المؤسسة بالأنواع الأربعة لمعرفة الزبون والتي تشكل أبعاد إدارة معرفة الزبون، سوف يصب في مصلحتها ومصلحته ويحقق للطرفين قيمة مضافة وذلك من

- خلال تقوية ثقة الزبائن بأنفسهم نتيجة لإصغاء المؤسسة لمتطلباتهم، كما يساعد المؤسسة على معرفة ردود أفعال زبائنهم حول ما تقدمه من منتجات وخدمات.
- زيادة مستوى ولاء الزبون هو أحد الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها، وفي سبيل ذلك فهي تتبنى جملة من الأساليب الإدارية والتسويقية، من بينها إدارة معرفة الزبون هذه الأخيرة التي تمكن المؤسسات من التقرب أكثر من الزبائن والفهم الجيد لهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، وتصنيع منتجات وتقديم خدمات تفي بتوقعاتهم وتطلعاتهم.
- من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكن اقتراح التوصيات التالية:
- ينبغي على المؤسسات النظر إلى الزبائن على أنهم مصدر للمعرفة وليس مصدرا للعوائد فقط.
- جعل إدارة معرفة الزبون واحدة من الفلسفات الإدارية التي تركز عليها جهود المؤسسة، وذلك من خلال محاولة التدليل من التحديات المختلفة التي تحول دون الاستفادة منها وتدعيم هيكلها التنظيمي بوحدات تهتم بهذه الإدارة.
- إن الوصول إلى ولاء الزبون والزيادة من مستواه، لا يتأتى إلا من خلال تكثيف اهتمام المؤسسات بالأبعاد الأربعة لإدارة معرفة الزبون-المعرفة من الزبون، المعرفة حول الزبون، المعرفة للزبون والخلق المشترك للمعرفة مجتمعة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- الكتب

1. أحمد علي سليمان (2000)، سلوك المستهلك، مكتبة الملك فهد، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 63.
2. ربحي مصطفى عليان (2008)، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ص 197.

3. سعد غالب ياسين (دون سنة نشر)، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، مراكز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 124، ص 11.
 4. صلاح الدين الكبيسي (2005)، إدارة المعرفة، المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 78.
 5. عبد الطيف محمود مطر (2007)، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ص 23.
 6. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي (2009)، إدارة المعرفة-إدارة معرفة الزبون، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (83، 84).
 7. علي السلمي (2002)، إدارة التميز- نماذج وتقنيات عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 203.
 8. محمد عواد الزيادات (2009)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.
 9. نجم عبود نجم (2008)، إدارة المعرفة - المفاهيم، الاستراتيجيات، العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 38.
 10. هيثم علي حجازي (2005)، إدارة المعرفة- مدخل نظري، دار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص ص (81، 82).
 11. نفس المرجع السابق، ص 83.
 12. يوسف حبيب الطائي وآخرون (2009)، إدارة علاقات الزبون، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 368.
- مقال في مجلة
1. ليث سلمان الربيعي، السعود محمد المحاميد، أسامة سمير الشخيلي، سامي العدوان (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 41، العدد 2، الأردن، ص 279.

- أطروحة دكتوراه

1. بن حمو نجاة (2015-2016)، إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية

لمنظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بلقايد،

تلمسان، ص 151.

2. نفس المرجع السابق، ص 152.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- الكتب

1. Kotler Philip, Keller Kevin-lane, Dubois Bernard et Manceau Delphine (2006), Marketing Management, 12^{eme} édition, Pearson Education, Paris, France, P 185.
2. Pierre Morgat (2005), Fidélisez vos client, Stratégies, Outil, CRM et e-CRM, Edition d'organisation, 3^{ème} édition, Paris, France, PP (93, 95).
3. Ibidem, PP (95, 96).
4. Ibidem, P 146.
5. René lefébure, Gilles venturi (2005), Gestion de la relation client, Eyrolles, P 147.
6. Sudhir Warier (2003), Knowledge management, Vikas Publishing, [S.I], P 87.
7. Ibidem, P 91.

- مقال في مجلة

1. A.D March, (2001) knowledge management technology, international business corporation, P 814.
2. Arash Khosravi, Ab Razak Che Hussin (30th September 2016), customer knowledge management- development stages and challenges, journal theoretical and applied information technology, Vol. 91.No.2, PP (266, 267).
3. Ibidem, PP (268, 269).
4. Heather A.Smith, Jams D. Mckeen (2005), development in practice XVIII- customer knowledge management: adding

- value for our customers**, Communications of the Association for Information Systems, Vol.16, P 751.
5. Laurent Jean – Marc (mars 2005), **knowledge management – les trois dimension d'un projet**, P 3.
 6. Michael Gibbert, Marios Leibold (2002), Gilbert Brobst, **five style of Customer knowledge management and How smart companies use them to great value**, European Management journal, Vol 20, N: 05, Great Britain, P 460.
 7. Nehal El-Helaly, Ahmed Ebeid, Azza El-Menbawi (2015), **customer knowledge management in service recovery performance**, International Journal of Management and Applied Research, Vol.2, No.1, P 4.
 8. Pavan Vasireddy (March 2016), **customer knowledge management in organizations developing a practice framework to achieve 360° view of customer**, Doctoral thesis, Bolton business school- University of Bolton- Great Britain, PP (30,33).
 9. Robert East, Philip Gendall, Kathy Hammond, Wendy Lonax (2005), **Consumer loyalty, singular, Additive or interactive?**, Australian marketing journal Vol.13 N. 2, p 11.

- مواقع الأنترنت

1. Farhad Daneshgar, Lyn Bosanquet (2010), **organizing customer knowledge in academic libraries**, Electronic Journal of Knowledge Management, Vol.8 N.1, P 23. www.ejkm.com.
2. Patrick Lamp (2001), **knowledge- Based CRM : A Map**, P3 www.straitsknowledge.com