

## مساهمة المعرفة عن ولأجل الزيتون في تحسين تسيير علاقات الزبائن-دراسة تقييمية مطبقة على إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة (EN.I.CA.B)-

الدكتورة وسيلة بن ساهل  
جامعة محمد خيضر بسكرة

الأستاذة ايمان فحموش  
جامعة محمد خيضر بسكرة

JEL: M19, D23 تاريخ الاستلام: 25/09/2014 تاريخ قبول النشر: 07/12/2014

### الملخص :

تبنت المؤسسات اليوم فلسفة إدارة المعرفة مع تفعيل أنشطة تسيير العلاقة مع الزيتون كأساس لاعتبار الزيتون مصدرا أساسيا ومهما للمعرفة. والواقع أن هذه المعرفة كلما تنامت وتعمقت، تحولت إلى رأسمال زبوني الذي يعد أحد مكونات رأس المال الفكري، هذا الرأسمال هو أساس تطوير علاقات طويلة الأمد تدر عوائد لا تتقطع للمؤسسة طوال دورة حياة الزيتون. فتسيير علاقات الزبائن مرتكزة على مفاهيم وأساليب إدارة المعرفة، تعمل على تحول مكانة الزيتون من كونه خصما ينظر إليه وفق منطق الربح أو الخسارة إلى شريك وفقا لمنطق قائم على هدف ربح-ربح. لذلك جاءت هذه الدراسة لإظهار مدى مساهمة المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن واختبارها في إطار مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، توصلنا من خلالها إلى أن المعرفة الصريحة تساهم في تحسين تسيير علاقات الزبائن من حيث الأبعاد التالية: المعرفة عن الزيتون، المعرفة لأجل الزيتون وذلك من خلال تأثيرها الكبير على نشاط التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم.

**الكلمات المفتاحية:** تسويق العلاقات، تسيير علاقات الزبائن، المعرفة، إدارة المعرفة، المعرفة عن الزيتون، المعرفة لأجل الزيتون.

**Abstract :**

*Le client est considéré aujourd'hui comme la raison d'être de l'entreprise. Ce développement était en grande partie encourager par l'adoption du management de la connaissance qui considère le client comme une source essentielle de connaissance. Cette connaissance plus elle s'approfondit plus elle se transforme en capital client, qui est l'un des éléments essentiels du capital intellectuel, reflétant des relations durables avec lui permettant à l'entreprise de garantir des rendements futures tout au long de cycle de vie du client. Baser, par conséquent, la gestion de relations des clients sur la logique du management de la connaissance c'est changer la manière de penser les clients d'une vision centrée sur le profit-perte à un partenaire dont l'objectif est le profit-profit. Cette étude permet d'explorer la relation entre la connaissance et la gestion des relations clients et la tester selon une étude de cas qui nous a permis de conclure que la connaissance a un effet considérable sur la gestion de relation clients dans quatre dimensions essentiels : la connaissance du client, connaître pour le client, la connaissance de l'entreprise avec le client et la connaissance client-client. Cet impact se matérialise à travers la connaissance des clients et le catégorisation, la création d'une base de données pour les clients, les services adressés aux clients, la gestion de leurs réclamations et la poursuite des ratios de leur satisfaction.*

**Key words:** *Marketing relationnel, Gestion de relation clients, Connaissance, Management de connaissance, Connaissance du client, Connaissance pour le client.*

## مقدمة:

تميز كل توجه تسويقي بخصائص واهتمامات معينة تتطور من مرحلة إلى أخرى وتتطور معها مختلف مفاهيم التسويق. فقد تحولت العملية الإنتاجية من مجرد تحويل للمدخلات إلى مخرجات في إطار علبه سوداء إلى عملية قائمة بحد ذاتها تشمل التصميم والإبداع، تحاول المؤسسة من خلالها تجسيد أفكار وتطلعات زبائنها بمنتجات ترضي رغباتهم. وتحولت عملية التسعير من المنطق القديم الذي ارتكز على ربحية المؤسسة إلى فكرة أكثر عقلانية تراعي قدرة الزيتون المالية ومدى تأثير السعر في خلق القيمة المنتظرة من طرف الزيتون، بالإضافة إلى تطور الفنون البيعية وأساليب الاتصال والتعامل مع الزيتون وفن عرض السلعة عبر نقاط توزيع مختلفة، من أجل توفير المنتج بالقرب من الزيتون. إلى جانب هذا تقود المؤسسات أكبر الحملات الترويجية التي أصبحت تمثل أحد مؤشرات التمييز والتفوق في المجال التنافسي. فأضحى التعامل مع الزبائن ليس على أساس تشابههم في الحاجات والرغبات وإنما تولدت الحاجة لاستقطاب أي زبون مهما كانت صفاته، مكلفا المؤسسة جهدا تسويقيا مضاعفا لمواجهة ذلك. وعلى هذا الأساس، يركز الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق أكثر على الزيتون باعتباره نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المؤسسة التسويقية، وبذلك استمر التفكير لتطوير العلاقة مع الزيتون وابتكار وتبني الأفكار الجديدة القادرة على ملء فجوة العلاقة التسويقية لتحقيق أداء متفوق.

فكل هذه التغييرات التي مست مختلف المجالات التسويقية جاءت نتيجة تطور النظرة للتسويق ونظرة المؤسسة للزبون، فقد أصبحت المؤسسات توجه اهتماما كبيرا للزبون وتعتبره أساسا في تصميم منتجاتها وسببا في وجودها. لذا كان لزاما عليها إقامة علاقات تفاعلية معه، هدفها تبادل القيمة من خلال توفير المؤسسة لأحسن المنتجات للزبون، وتقديم هذا الأخير لقيمة تعكس تميز المؤسسة في نظره. ولأجل ذلك قامت العديد من الدراسات في هذا المجال بالبحث لإيجاد أسس لهذه العلاقة، وقواعد تنظمها وتوجهها إلى تحسين سيرها، ف جاء ما يسمى بتسيير علاقات الزبائن والذي تعتمد فيه المؤسسة على أفكار ومعارف مركزة وثرية، وتقنيات حديثة ودقيقة توظفها لدعم مسارها الإستراتيجي ليس فقط من خلال البحث عن الزيتون والسعي إلى إبرام علاقات وطيدة معه وإنما أيضا من خلال الاستثمار في عملية التعرف على الزيتون وتحديد عوامل كسب رضاه من عدمها والتدقيق في تصنيفهم حسب مختلف الاعتبارات من أجل استهدافهم بأكثر دقة، ليتم بعد

ذلك خدمتهم بأحسن وجه، والبحث عن تطلعاتهم لتتعرف المؤسسة على حاجاتهم ورغباتهم المستقبلية لتأبيتها وتحقيقها حتى تتمكن من كسب ثقتهم والحفاظ عليهم إلى غاية الوصول لولايتهم.

ومن هنا يبرز هدف هذه الدراسة التي تعد مساهمة علمية لفهم الزبون من منظور معرفي، باعتبار أن المعرفة خاصة الصريحة منها تشكل منطلقاً أساسياً في عمل تسيير علاقات الزبون الذي يأتي من خلال توظيف أساليب الاتصال والحوار لتحويل البيانات المتاحة عن الزبون إلى معلومات ومن ثم إلى معرفة جاهزة للعمل تكون متوفرة للموظفين من أجل إعداد التقارير عن الزبائن وتشخيص الزبون ذو القيمة العالية والاهتمام به، والسعي إلى تجسيد هذه المعرفة في إستراتيجية التسويق وتقديم المنتج وفقاً لاحتياجاته وتفضيلاته ورغباته. وتأسيساً على ذلك يظهر تأثير المعرفة في تسيير علاقات الزبون من حيث زيادة تسيير فعالية علاقات الزبون بخلق ولاء أكبر للزبون ورضاً وتوفير مصدر غني من المعرفة وتحديد الزبائن الذين يحققون قيمة مالية ومعرفية للمؤسسة.

بالتالي نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة أهمية المعرفة الصريحة في تحسين تسيير العلاقات مع الزبائن، وذلك من خلال التطرق إلى ثلاثة نقاط أساسية: نهتم أولاً باستعراض الخلفيات الأدبية للمعرفة من خلال مناقشة أبعاد المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن. ويعد توضيح الإطار المنهجي للدراسة، نقوم بمناقشة النتائج المتوصل إليها من خلال دراسة تقييمية قائمة على تحليل استمارة لمحاولة تقييم النموذج المفاهيمي المقترح والذي يربط المعرفة الصريحة بتسيير علاقات الزبائن، ويمكننا تحديد الفرضيات التالية:

- تساهم المعرفة عن الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.
- تساهم المعرفة لأجل الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن.

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

إن عملية تسيير علاقات الزبائن هي مجموعة مراحل وأساليب تهدف إلى تحسين معرفة المؤسسة بزبائنهم، لمنحهم جودة خدمات عالية من خلال استغلال قنوات الاتصال المختلفة. هذه الأساليب تقوم على أساس تبادل المعلومات والمعارف، التي تستوجب تقوية العلاقات بين مختلف الوظائف الداخلية للمؤسسة والشركاء في السوق المستهدف بما يضمن خزن، توفير، توصيل المعرفة عن الزبون للمؤسسة واستغلالها من طرف الأفراد

والعمليات التنظيمية بما يدعم خلق معارف جديدة واستغلالها في الاستجابة للزبون. هذه المعارف تفرض تحديات على المؤسسة تجعلها تبحث عن أساليب إدارتها من خلال بناء قاعدة معرفية، أو تبنيتها لأسلوب تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات، وتطوير سعيها نحو الاستثمار في امتلاك معرفة جديدة، وتوظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من كفاءة وفعالية من أجل تحسين تسيير علاقاتها مع الزبائن. بذلك تتمكن المؤسسة من تحقيق الوفاء والولاء والمساهمة الفعالة لكل الأطراف في سيرورة اتخاذ القرارات وخاصة التسويقية منها وتبني علاقات على أساس المنافع مع تعظيم الكفاءة التجارية وتطويرها. تسيير العلاقة مع الزيتون يمثل إذا نظرة شمولية متكاملة لكل منطقة عمل بالمؤسسة تمس العلاقة مع الزبائن، أي أنها تكامل منطقي بين الأفراد والعمليات والتقنية المستخدمة في مجال الاتصال والثقافة العامة للمؤسسة لا تتحقق الاستفادة منه إلا من خلال إدراك أهمية المعرفة خاصة الصريحة منها (والتي تشير إلى معرفة ( know-what ) أي المعرفة لأجل الزيتون ومعرفة ( know-about ) أي المعرفة عن الزيتون،) لتحسين طرق استغلالها.

وعليه، فإن ما تواجهه المؤسسات اليوم هو تحدي كيفية الحفاظ على تميزها من خلال أهم مصادر التميز التي تمكنها من تحقيق مزايا تنافسية وهي المعرفة، والتي في ظل المفهوم الحديث للتسويق تعتبر أفضل أساليب الاحتفاظ بالزبائن وكسب ولاءهم. خاصة مع زيادة تعقد العلاقة بين المؤسسة والزبون نظرا لقدرة هذا الأخير على استغلال أفضل الوسائل للوصول إلى المعلومات عما كان عليه في السابق، وتحوله من مجرد مستقبل نهائي لمنتجات المؤسسة إلى مصدر متجدد للمعرفة، مما أدى إلى زيادة قوته تبعاً لزيادة علمه بالمزايا البديلة التي يقدمها المنافسين. وقد أشار ستيفارت إلى أن الزيتون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المؤسسات أخذه بعين الاعتبار، من خلال إنشاء نظام فعال لتحصيل المعلومات المفيدة منه وخبراته وتعاملاته مع منتجات وخدمات المؤسسة واستثمارها كأساس لتكوين رأس المال الفكري. بالتالي فكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة على الإصغاء والتفاعل الإنساني العميق والاستجابة الأسرع للزبون كلما تطورت لديها معرفة أسرع في السوق، فأصبح بذلك المزج ما بين الاستثمار في المعرفة وتطبيق مفهوم تسيير العلاقة مع الزيتون أمراً ضرورياً لنجاح الإستراتيجية التسويقية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

هذا يعني بأن العمليات والأنشطة التي تمارسها تسيير العلاقة مع الزبون بالتعرف على الزبائن ومنح عروضاً ديناميكية للمنتجات والأسعار وعملياتية الكشف عن احتياجات الزبائن، وتطوير نموذج العمليات والأنشطة لتلبية تلك الاحتياجات، كل هذه الأنشطة والعمليات إنما تتم بمساعدة المعرفة. فالبحث عن الزبون ذو القيمة العالية هي قبل كل شيء مهمة معرفية تتطلب فهم قوي للتبادل المعرفي خاصة الصريح منه وبينه وبين المؤسسة. و من هنا يبرز دور المعرفة الصريحة في تسيير علاقات الزبائن من خلال مكونين أساسيين هما:

- معرفة عن (know-about) وتتبع في تسيير العلاقة مع الزبون في "المعرفة عن الزبون"، إذ تتطلب عملية تسيير علاقات الزبائن المعرفة حول مختلف مصادر المعلومة التسويقية الكمية والنوعية (شدة المعرفة)؛
- المعرفة من (Know-from)، وتتبع في تسيير العلاقة مع الزبون في "المعرفة لأجل الزبون"، إذ تحتوي عملية تسيير علاقات الزبائن على هياكل معقدة وغير واضحة مما يستوجب درجة عالية من المعارف لتنفيذ العملية (درجة تعقد العملية).

شكل 1: تسيير علاقات الزبائن كعملية موجهة نحو



Source: Hubert O. & al., 2001, p144.

والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تمكين المؤسسة من جمع المعلومات من الزبون سواء تعلقت بمعلومات الشخصية أو بمشترياته أو بتجربة سابقة مع المؤسسة، من توضيح الصورة حول هذا الذي يمثل محور تسيير العلاقة معه، كذلك إرضاء احتياجات الزبون المعرفية.

### 1. قدرة المعرفة عن الزبون على تحسين تسيير علاقات الزبائن

المعرفة عن الزبون هي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المؤسسة بمعرفته عن الزبون. فمن البديهي أن تكون معرفة الزبون على رأس قائمة أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون، هذه المعرفة تظهر على شكل معلومات (تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات ونشاط البيع...) ذات معنى تجمعها إدارة المؤسسة عن الزبون الحالي والمحتمل من أجل معرفة

مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمؤسسة، والتصورات المستقبلية حول إمكانية كسب ولائه واستمراره في التعامل معها إضافة إلى فهم حاجاته ورغباته. فحاجة الأعمال المتغيرة اليوم تستوجب على المؤسسة الفهم الأفضل لمتطلبات الزيتون وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى خدمات ومنتجات مناسبة، تمكنها من الاستجابة الدقيقة والمباشرة لحاجاته المتغيرة. تستطيع المؤسسة لتحقيق ذلك استخدام أساليب تكنولوجيا المعلومات التي تساعدها على تطوير علاقتها بزبائنها وبالتالي بناء استراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة. تفيد هذه المعلومات أيضا في عملية تجزئة الزبائن باعتبار أن الزبائن يضمنون للمؤسسة قيم مختلفة، وبالتالي فالاستهداف الفعال لهم لا يتم إلا بإدراك نقاط الاختلاف والتشابه بين سلوكياتهم وأمزجتهم الشرائية. والهدف من وراء هذه التجزئة، هو تسهيل عملية التعرف على الحاجات والرغبات الخاصة بالزبائن من أجل خدمتها وتلبيتها بأكثر دقة مما تسمح للمؤسسة بالتركيز الجيد لجهودها في التحديد الجيد لهيكل الزبائن.

فالمعلومة تمثل بالتالي محور معرفة المؤسسة بالزبون وتسيير العلاقة معه، لذا يجب جمع وانتقاء وتنظيم وتصنيف هذه المعلومات في شكل قاعد بيانات، يتم على أساس تحليلها واكتشاف ارتباطات جديدة، توجهات عامة، قواعد، نماذج، أصناف متجانسة... من شأنها دعم عملية تشخيص العلاقة مع الزبائن المكتسبين والمرتبين. قاعدة بيانات الزبائن ليست مجرد ملف يشمل أسماءهم، عناوينهم، معلوماتهم الشخصية... وإنما عبارة عن نظام يسمح للمؤسسة بخصن المعلومات والإحاطة الكاملة بها مع إمكانية الحصول على تقارير دورية وسريعة تسجل كافة تصرفات الزبائن مع مرور الوقت مما يسمح بتوجيه الخدمة بما يتلاءم مع توقعات الزبائن وطلباتهم.

فإذا لم تتمكن المؤسسة من تحقيق هذا التلاؤم بين الخدمة وتوقعات الزيتون تصبح مهددة بفقدانه، لذلك تعتبر خدمة الزيتون أسلوب لترجمة انشغالات المؤسسة في تحسين علاقاتها معه، كأسلوب لتأكيد أو نفي العهود المحددة من قبلها. ولا يتحقق ذلك إلا إذا ضمنت المؤسسة للزبون حضورها المتواصل من أجله والسماح له بالتواصل معها في كل لحظة من خلال توفير أساليب الاتصال المختلفة من أجل البحث عن مطالبه وفهم مقصده وترجمتها في شكل خدمات مطابقة. وحتى يتحقق ذلك يجب على المؤسسة مراعاة ضمان التوافق بين الاستخدام العقلاني والفعال لجملة دعائم الاتصالات (الهاتف، البريد الإلكتروني، خدمات الانترنت...) والخدمات المرغوب تقديمها وذلك بالسهل على منح كل

زبون إمكانية الاتصال المباشر حتى تصبح الحدود بين البيع وخدمة الزبون متشابكة ومندمجة مما يسمح بجعل تكاليف الاتصال الداخلة أقل بكثير من تكاليف الاتصال الخارجة من خلال اعتبار نداء الزبون فرصة متميزة لاستثمار المعرفة المكتسبة في تحسين العروض التجارية. فأساس هذا النشاط هو استخدام المعرفة في حسن تسيير عقد الخدمة بشكل منظم بما يسمح بضمان خدمة جيدة للزبون من ناحية سرعة التدخل، مستوى الضمان وتكاليف تأدية الخدمة.

لذلك فلاتصال أهميته في جعل معرفة المؤسسة بالزبون تتحسن وتتطور وتستغل في تحسين العلاقة معه، ولم يعد هدف هذا الاتصال اليوم ينحصر في جمع المعلومات المفقودة لدى المؤسسة عن الزبائن، بل أصبح أداة فعالة لزيادة تقرب المؤسسة من الزبون من خلال قدرته على إدارة شكاويهم وضمان الإصغاء لهم. فالاستماع للزبائن وإدارة الشكاوى المقدمة من طرفهم يمكن المؤسسة من التعرف على متطلباتهم الضمنية والصريحة، ودراستها وأخذها بعين الاعتبار في تحسين الخدمة أو المنتج، لأن تجاهلها يمثل فقداناً لأحد المصادر الهامة والقيمة للمعلومات عن مستوى السلعة أو الخدمة وفرص تطويرها.

وترتبط معرفة المؤسسة بالزبون أيضاً بقدرتها على متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. حيث تهدف متابعة رضا الزبون واستمرار الاتصال بينه وبين المؤسسة إلى بناء علاقة قوية تفاعلية تضمن للمؤسسة النقل الفعال للمعلومات والمعارف حتى بعد عملية الشراء أو تأدية الخدمة، لأن أثر المعلومات التي يحصل عليها الزبون بعد عملية الشراء أكبر من أثر المعلومة قبل الشراء. وتحقيق الاستجابة للزبائن يعني منحهم قيمة، فكما ارتفع مستوى استجابة المؤسسة لاحتياجات زبائنهم، كلما ارتفع مستوى وفائهم، الذي وبناء عليه يمكن للمؤسسة أن تفرض أسعاراً عالية لمنتجاتها بزيادة جودتها، أو تباع مزيداً من منتجاتها. هذه الاستجابة الجيدة من شأنها أن تحقق للمؤسسة مزايا تنافسية .

وعموماً، فالتعرف الجيد على الزبائن هو الشيء الذي يضمن للمؤسسة القابلية على تجديد نموذج خدمة الزبائن وتحليل كميتهم وفهم دورة حياتهم وفهم دوافعهم لمخاطبتهم بلغة مفهومة.

انطلاقاً من ذلك، يمكننا اقتراح الفرضية الأولى التالية: " تساهم المعرفة عن الزبون في تحسين تسيير علاقات الزبائن".

## 2. قدرة المعرفة لأجل الزبون على تحسن تسيير علاقات الزبائن

يتطلب في عملية تسيير علاقات الزبائن إرضاء احتياجات الزبون المعرفية من أجل تعريفه بالمؤسسة ووضعيته، بالمنتج والعروض الاستثنائية التي تمنحها، بالأسواق وبمكانتها فيهم... أي تشير المعرفة لأجل الزبائن بمعنى آخر إلى عملية توفير المعلومات والمعرفة التي تساعد الزبون في قرار شرائه للمنتج أو عدمه، وفي حال شرائه تمكنه من تعريفه بكيفية استخدامه بصورة جيدة. كما تساعد المعرفة لأجل الزبائن بتحريك السوق بأكمله، فبينما يكون التعرف على الزبائن مجال لجمع المعلومات حوله رغبة في فهمه، تكون المعلومات التي تقدم لأجل احتياجات الزبائن أغنى بكثير وأكثر قدرة على معرفته والتفاعل معه. فالكثير من المؤسسات اليوم بدأت تدرك معنى الزبون وأهمية جعله في أعلى هرم المؤسسة وتوطيد علاقاتها معه من خلال توظيفها لكامل طاقاتها للتواصل معه ومعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته عن طريق سعيها إليه بتزويده بالمعلومات التي يحتاجها.

هذا التوجه نحو الزبون يمكن المؤسسة من تصنيفه على حسب سلوكياته، دخله، تكرار شرائه... وتحليل تعاملاته حتى تحدد الأسلوب المناسب للتفاعل أكثر معه. ويبرز هذا التفاعل بشكل خاص من خلال الحوار المستمر مع الزبون بالاستثمار في قنوات التواصل المختلفة المتاحة للمؤسسة، بما في ذلك: مكالمات المبيعات المباشرة؛ خطابات التحصيل أو الفواتير؛ البريد الإلكتروني؛ اتصالات موقع الانترنت؛ الفاكسات؛ الطلبات/المشتريات؛ المكالمات الهاتفية (الواردة، الصادرة)؛ أسئلة الزبائن وزياراتهم؛... لأن اهتمام المؤسسة باستغلال موظفيها لهذه الأساليب الاتصالية وتزويد الزبون بكافة احتياجاته من المعلومات تمكنها من معرفة المزيد عن الزبون وحاجاته المحددة وإشراك الزبون في اهتمامات المؤسسة واستخدام خبرته لتطوير علاقة أقوى وأبقى معه. ويجب على المؤسسة أن تضع في اعتبارها النقاط التالية خلال الاتصال:

- ينبغي أن يسفر الاتصال عن محصلة ذات فائدة حقيقية للزبون؛
  - ينبغي أن تؤثر نتيجة الاتصال على سلوك المؤسسة اتجاه الزبون في المستقبل.
- هذا التأثير يتحقق أيضا من خلال مصلحة خدمة الزبون، المكلفة بتسيير اتصالات الخدمة ودعم الزبائن وإجراءات التدخل في الموقع. فأساس نشاطها هو حسن تسيير عقد الخدمة من خلال اقتراح أساليب جيدة لتسيير عقودها مع الزبائن بشكل منظم بما يسمح بضمان خدمة جيدة للزبون من ناحية سرعة التدخل، مستوى الضمان وتكاليف تأدية الخدمة.

فتسيير العلاقة مع الزبون تجعل الخدمة الممنوحة تأخذ شكلا وطابعا مغايرا وفق ثلاث مستويات نسبة إلى فترة المعاملة:

- خدمة الزبون قبل المعاملة: ويتم من خلالها تزويد الزبون بالمعلومات التي تساعده في الاختيار لتحديد حاجته، كإعلامه بوجود المنتج وخصائصه، صفاته ومختلف البيانات الضرورية حوله (السعر، الحجم، النوعية...) وتقديم الشرح والنصح اللازمين له. فالمؤسسة بحاجة ماسة لتعريف الزبون بها وبمنتجاتها في السوق.
- خدمة الزبون أثناء المعاملة: ويتم خلالها أعلام الزبون بكافة التفاصيل التي تسهل له عمليات الشراء، الدفع، التسليم، التركيب... التي يحتاجها لوصول السلعة المطلوبة وجودة استخدامها، مع العلم أن احترام مواعيد التسليم وتسهيل هذه العمليات وغيرها أثناء الشراء من شأنه أن يحقق رضا الزبون عن المؤسسة.
- خدمة الزبون بعد المعاملة: لا تنتهي دورة حياة المنتج بشرائه، بل يحتاج الزبون للاطمئنان على رشادة قراره الشرائي، كما قد يحتاج إلى بعض الإرشادات الخاصة باستعمال المنتج والمحافظة عليه. لذلك وجدت خدمات ما بعد البيع التي يتم من خلالها تقديم كافة المعلومات والضمانات والإيفاء بها حول الصيانة، التنظيف، إمكانيات الإرجاع والاستبدال، الاستشارة، الإصلاح...

فأي تقصير في هذه الخدمات المتكاملة ينتج عنها عدم رضا الزبون وبالتالي توقف تكراره لعملية الشراء. في هذه الحالة على المؤسسة إزالة الهوة بينها وبين الزبون بمحاولة التقرب منه وفتح حوار معه لتقديم اقتراحاته وانتقاداته حول منتجاتها وخدماتها رغبة في إبراز اهتمامها لمسببات عدم رضاه، مما يشجعه على البوح والشكوى. وتتوقف عملية التشجيع هذه على مدى علم الزبون بأساليب الشكوى المتوفرة لدى المؤسسة سواء كانت صناديق الاقتراحات، سجل للشكاوي، استعمال رقم أخضر للهاتف، وضع قائمة استقصاء، مشاركة الزبون ضمن فرق الجودة... لذا فالمؤسسة مسؤولة عن توضيحها للزبون لمنحه فرصة التواصل معها. على أساس هذا الحوار يصبح الزبون على استعداد للإجابة على كل أسئلة المؤسسة التي تنشأ عن رغبتها في تحديد سبب احتجائه والاستماع لاقتراحاته لحل المشكل. تحاول المؤسسة في أسئلتها الإحاطة بكافة الجوانب التي تشغل الزبون حتى تتأكد من حقيقة دوافعه للشكوى لمعالجتها وتقييم في نفس الوقت لطريقة إدارتها لاحتجاجات زبائنها من خلال إعادة ربط العلاقة به.

ولا يقتصر تحقيق الرضا على مجرد الاستجابة لشكاوي الزبائن، بل بالإضافة إلى ذلك، يجب على المؤسسة تنويع أساليب كسب رضاهم (تقديم منتجات متطابقة لتوقعاتهم، الاستجابة بصورة سريعة للتغيرات في احتياجاتهم، تقديم منتجات بأسعار تنافسية...) وإعلامهم بها حتى يزداد تعلقهم بالمؤسسة واستمرارية تعاملهم معها طالما يحسون بسعيها نحوهم. وهناك عدة نقاط يمكن من خلالها تحقيق رضا الزيتون أهمها:

- أشراك العميل في مناقشة خطط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجزية لكل مقترح من مقترحاتهم الذي يحقق نتائج إيجابية؛
- دعوة الزبائن لزيارة المنظمة وإطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها؛
- تقديم هدايا رمزية للزبائن في المناسبات الرسمية وبطاقات تهنئة بعبارات تتم على الأقدام والتقدير؛
- زيارة العملاء المهمين بين الحين والآخر للاستماع ميدانياً لأرائهم ومقترحاتهم؛
- متابعة الزبائن الذين اشترى منتج المؤسسة مرة واحدة ولم يكررو عملية الشراء ثانية للوقوف على السبب؛
- أشعار الزبائن بأهميتهم من خلال اعتماد العاملين بمجال التسويق والترويج للإعلانات فيها تركيز واضح على أهمية الزبائن.

فالرضا يخلق حافز لدى الزيتون ليكون وفيًا للمؤسسة ومن هنا يبرز دور تسيير العلاقة مع الزيتون . انطلاقاً مما سبق، يمكننا اقتراح الفرضية التالية: *تساهم المعرفة لأجل الزيتون في تحسين تسيير علاقات الزبائن*."

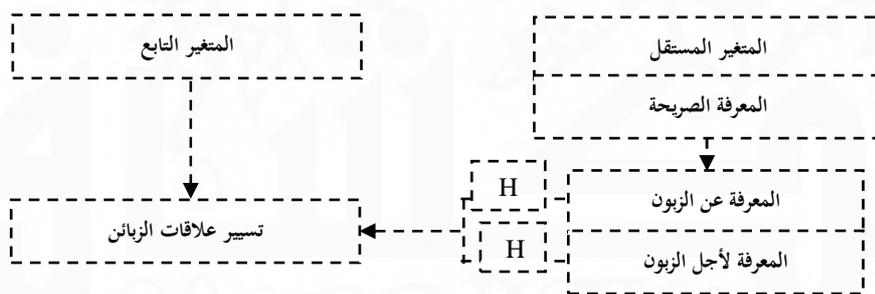
#### ثانياً: الإطار المنهجي للدراسة

##### 1- نموذج الدراسة

في ضوء مشكلة الدراسة، ومحاولة الربط بين المعرفة عن ولأجل الزيتون وتسيير علاقات الزبائن، تم بناء نموذج للدراسة بالشكل الذي يعكس مدى مساهمة المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن. ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

- المتغير المستقل: المتمثلة في المعرفة الصريحة وتتضمن المتغيرات الفرعية المعرفة عن الزيتون، والمعرفة لأجل الزيتون.
- المتغير التابع: تسيير العلاقة مع الزيتون

## الشكل 2: نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الباحثان

## 2- المسار المنهجي للدراسة

قمنا في هذه الدراسة بالمزج بين التوجه الإستمولوجي التفسيري (Interprétativisme) والوضعي (Positivisme) بغرض فهم وتفسير حقيقة مساهمة المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، وذلك من خلال تصورها بطريقة ذاتية من أجل إدماج تفسير للأفعال الاجتماعية التي ينتهجها الباحث ومفردات الدراسة في تصوره للظاهرة المدروسة والانطلاق من هذه التصورات وصياغتها في شكل مجموعة من الاقتراحات. هذه الأخيرة تم إسقاطها على الواقع الملموس والمستقل، وذلك من أجل تحديد نقائص أو سلبيات النظريات في وصفها للظاهرة المدروسة. واعتمدنا في ذلك على المنهج الاستكشافي (Exploratoire) وفقا لأسلوب الإبعاد (Abduction) الذي يعتمد على استنتاج فرضيات من الملاحظة لتحديد الروابط بين الظواهر والتي يتم اختبارها لاحقا بأسلوب الافتراض الاستنباطي ومناقشة نتائجها المتميزة بالطابع النسبي من خلال الاعتماد على الاستمارة لجمع المعطيات وتحليلها إحصائيا.

## 3- مجتمع الدراسة وأداة جمع البيانات

بناء على أهداف الدراسة فقد تم تحديد مجتمع الدراسة المستهدف من كافة إطارات مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، الذين يبلغ عددهم 86 إطار، تم من خلالهم اختيار عينة عرضية مكونة من 36 إطار متخصصين في مجال التسويق والتجارة، البحث والتكنولوجيا، والجودة، لمعرفة التوجه العام لدور المعرفة الصريحة في تحسين تسيير علاقات الزبائن. كانت نسبة الاستمارات المسترجعة 100% كلها صالحة للتحليل (مكتملة البيانات).

اخترنا الاستثمار ذات الخيارات المتعددة (Choix Multiples) كأداة لجمع البيانات والتي تستخدم للقضايا التي تتباين فيها الآراء. ولقد تم تقسيم الاستثمار بناء على المحاور التالية:

- المحور الأول: المعرفة عن الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل 5 عبارات.

- المحور الثاني: المعرفة لأجل الزيتون وعلاقتها بتسيير علاقات الزبائن والذي يشمل 5 عبارات.

#### 4- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم جمع الاستثمارات والقيام بترميزها وإدخال بياناتها للحاسوب وتحليلها باستخدام برنامج *SPSS*، كما تم تحليل نتائج الاستثمار إحصائياً عن طريق تحليل النسب المئوية للبيانات المجمعة لمحاور الاستثمار. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بتحكيم استمارتنا عند خمسة محكمين في مجالات تسييرية مختلفة، ساعدنا ذلك على ضبط أسئلة الاستثمار وتصحيحها وتعديلها قبل توزيعها. أما ثبات أداة الدراسة فقط تمت من خلال عملية تكرار الاختبار على فترات متباعدة من خلال توزيع الاستثمار على عدد من الأفراد خارج عينة الدراسة، تم من خلالها إدخال تعديلات ساهمت بضبط ثباتها.

#### ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة، واختبار الفرضيات

##### 1- استجابات أفراد الدراسة حول مساهمة المعرفة عن الزيتون في تحسين تسيير

##### علاقات الزبائن

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على آراء إطارات المؤسسة حول مختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين المعرفة عن الزيتون وأنشطة تسيير علاقات الزبائن (التعرف على الزبائن، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن، خدمة الزبائن، إدارة شكاوي الزبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم).

إن معرفة حاجات ورغبات الزبائن (16.66%) خاصة عند بداية تعامل الزيتون مع المؤسسة (50.00%) أو من خلال بحوث السوق (16.66%) تشير إلى أهمية معرفة الزيتون كنشاط رئيسي من أنشطة تسيير علاقات الزبائن، لأنه من المهم جداً أن تفكر المؤسسة بوضع استراتيجيات تسويقية لكسب الزبائن وجذبهم من أجل تقوية العلاقات معهم وتحسينها، حيث يفيد في ابتكار هذه الاستراتيجيات التعرف على الزبائن وكل ما يحيط بهم. ولأن معرفة الزيتون هي محور ارتكاز المؤسسة، فقد ظهرت عدة شعارات تزيد من

قيمة الزبون ومكانته فيها مثل معرفة الزبون أولاً، الزبون ملك، ... كلها تجعل المؤسسة في حاجة ماسة للبحث عن أساليب فعالة تساعد على الاختيار الجيد لزيائنها (30.56%) وتحديد كيفية استهدافهم (30.56%) والاحتفاظ بهم (22.21%)، مستخدمة في ذلك كل ما تمتلكه من بيانات مخزنة في قواعدها ومعلومات منتشرة في السوق. فلا يمكن للمؤسسة تحقيق أي نجاح من تطبيق تسيير العلاقة مع طرف مجهول، لذلك فهي تسعى جاهدة للحصول على كل المعلومات بهدف توضيح الصورة من كل الجوانب حوله. فمن خلال المعرفة والفهم الدقيق لسلوك الزبائن تتمكن المؤسسة من تقديم منتجات بالطريقة التي تتوافق مع رغباتهم (30.56%)، أو ابتكار ما يناسبهم أكثر (25%) وإرفاقها بعروض وخدمات استثنائية (25%). وعلى حد تعبير بيتر دراكر (Peter Drucker)، فإن "التعرف على الزبون هو الفهم الأفضل لمتطلباته وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى خدمات ومنتجات مناسبة". وهذا ما أكده كل من كوك وفانزليك (Kok & Vanzyk) عندما بيّنا بأن التعرف على الزبون هو الشيء المطلوب للقدرة على إرضاء احتياجاته. كما أوضح راوولي (Rowley) "بأن معرفة الزبون هي شيء مهم لأجل فهم دوافع الزبائن ولمخاطبتهم بطريقة شخصية، وهذا يشمل تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات". يدل ذلك على أن بعد المعرفة عن الزبون تأثر بشكل فعال على نشاط معرفة الزبون.

وتؤثر أيضاً المعرفة عن الزبون في تسيير شكاوى الزبائن. فالمؤسسة تبادر لمعرفة أفكار زبائنها واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين عن طريق فتح مجال حقيقي للحوار معهم (50%)، من أجل تعميق العلاقة التفاعلية فيما بينهم والتقرب أكثر منهم (22.22%). وهذا ما وضحه نيل بوردان (Niel Borden) حينما بين "بأن قدرة المؤسسة على التأثير في سلوك الزبون تنشأ من خلال إجراء المحادثات"، كذلك الاستماع لأرائهم. ومن أجل تفعيل هذه العملية يجب أن تقوم المؤسسة بتكوين وتدريب الإطارات خاصة اللذين يتصلون بالزبائن للتعرف على الطرق والوسائل التي تمكنهم من معرفة الزبون (11.11%)، فنظام الاستماع للزبون قبل الشروع في عملية الشراء واستغلال آرائه، يترجم بعمق حاجاته الواضحة والضمنية من أجل تقديم منتجات تتلاءم مع أفكاره مستقبلاً. فهذا البعد لديه تأثير قوي على النشاط وبالتالي على تسيير علاقات الزبائن، والنتائج مبينة في الجدول (1).

جدول (1): استجابة أفراد الدراسة نحو درجة مساهمة المعرفة عن الزبون في تحسين

## تسيير علاقات الزبائن

المجموع	الخيارات						المحور الأول
	6	5	4	3	2	1	
36	02	02	02	06	18	06	المعرفة عن الزبون والتعرف على الزبائن وتجزئتهم
%100	%05.56	%05.56	%05.56	%16.66	00.50%	%16.66	النسبة
36	04	01	01	08	11	11	المعرفة عن الزبون وإنشاء قاعدة بيانات زبائن
%100	%11.11	%02.78	%02.78	%22.21	%30.56	%30.56	النسبة
36	04	01	02	11	09	09	المعرفة عن الزبون وخدمة الزبائن
%100	%11.11	%02.78	%05.55	%30.56	00.25%	00.25%	النسبة
36	03	02	01	04	18	08	المعرفة عن الزبون وإدارة شكاوي الزبائن
%100	%08.33	%05.56	%02.78	%11.11	00.50%	%22.22	النسبة
36	01	01	03	05	10	16	المعرفة عن الزبون ومتابعة معدلات رضا الزبائن
%100	%02.78	%02.78	%08.33	%13.89	%27.78	%44.44	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا لمخرجات SPSS

وتؤثر المعرفة عن الزبون أيضا بشكل كبير على نشاط متابعة معدلات رضا الزبائن. إذ أن الغرض الأساسي من المعرفة عن الزبون هو تحقيق الفهم الدقيق لاحتياجاتهم ولكيفية تلبيتها (44.44%)، وتقديم مساعدات واهتمامات بشكل يفوق توقعاتهم وتحقيق رضاهم ومتابعته لأجل الاستجابة الفعالة لهم (27.78%). لذلك بين هالفير وأرسني (Helfer & Orsoni) بأن "مصير المؤسسة يتعلق بصفة مطلقة بقدرتها على الاستجابة لحاجات السوق وبقدرتها على إعادة ترتيب نشاطاتها كتابع للتطورات التي تحدث"، إذ يعتبر ذلك من أهم الأنشطة في تسيير علاقات الزبائن. ومن جهة أخرى فهو بمثابة مؤشر هام لأداء المؤسسة يراقب تصرفات الزبون من خلال قياس مدى شعوره بالرضا ومدى كفاءة جودة منتجات المؤسسة بالنسبة له وقدرته على الاحتفاظ به (13.89%). مما يدفعنا إلى اعتبار المعرفة عن الزبون كمؤثر ايجابي على متابعة رضا الزبائن، وبالتالي يعتبر من المتغيرات ذات التأثير القوي على تسيير علاقات الزبائن. ومما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات تسيير العلاقة مع الزبون المؤثرة على المعرفة عن الزبون تشمل التعرف على الزبائن،

تسيير الشكاوى، بالإضافة إلى متابعة رضاهم. بالتالي إن المعرفة عن الزبون تساهم نسبياً في تحسين تسيير علاقات الزبائن، وهذا ما يجعلنا نؤكد نسبياً الفرضية الأولى.

## 2- استجابات أفراد الدراسة حول مساهمة المعرفة لأجل الزبون في تحسين تسيير

### علاقات الزبائن

تم استخدام التكرارات والنسب المئوية للتعرف على آراء إدارات المؤسسة حول مختلف العبارات الخاصة بالعلاقة بين المعرفة لأجل الزبون وأنشطة تسيير علاقات الزبائن (التعرف على الزبائن، إنشاء قاعدة بيانات الزبائن، خدمة الزبائن، إدارة شكاوي الزبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم)، والنتائج مبينة في الجدول (2).

كما تلعب المعرفة لأجل الزبون دوراً أساسياً في قدرة المؤسسة على تزويد زبائنها بمعلومات تخص المنتج (47.22%)، لمساعدته على كيفية استخدامه لتسهيل له طرق الاستفادة منه (25%)، وهذا يعتبر دليل على اهتمام المؤسسة بزبائنها والذي من شأنه أن يزيد من درجة تعلق الزبون بها؛ فكلما زادت معرفة الزبون بحالة منتجات المؤسسة ومكانتها كلما زادت رشادة قراراته الشرائية (13.89%). لذلك وحتى تبرز إدراكها لمعنى الزبون أصبحت المؤسسات تبذل قصارى جهدها لتوسيع قاعدتها معه، من خلال منح كافة فرص التواصل معه وإعلامه بها حتى يتمكن من اختيار ما يناسبه منها واستغلالها في الحوار مع المؤسسة سواء من خلال مواقعها الإلكترونية (11.11%)، الاتصال الهاتفي (50%) أو الزيارة المباشرة لها (22.22%). كل هذه الأساليب الاتصالية تمكن المؤسسة من توظيف كل طاقاتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها لمساعدته في اتخاذ قرار الشراء وتسهيل عمليات الدفع والتسليم (30.56%) وتغطية أي نقص من شأنه أن يجعل الزبون يتردد في عملية الشراء. وتعد هذه أحسن طريقة لإقناع الزبون وإعطائه نوع من الاطمئنان حول تميز جودة المنتج (33.33%) وتزويده بكافة الضمانات التي تقلص الخطر المدرك الذي يربب الزبون قبل تزويده بالمعلومات (19.44%). وتسمح هذه الصفة بالتالي بزيادة القيمة خاصة العاطفية لدى الزبون بما يساهم في توطيد علاقته مع المؤسسة.

جدول (2): استجابة أفراد الدراسة نحو درجة مساهمة المعرفة لأجل الزبون في تحسين

## تسيير علاقات الزبائن

المجموع	الخيارات						المحور الأول
	6	5	4	3	2	1	
36	03	01	01	05	09	17	التكرار
%100	%08.33	%02.78	%02.78	%13.89	00.25%	%47.22	النسبة
36	01	03	02	08	18	04	التكرار
%100	%02.78	%08.33	%05.56	%22.22	00.50%	%11.11	النسبة
36	02	03	01	07	12	11	التكرار
%100	%05.56	%08.33	%02.78	%19.44	%33.33	%30.56	النسبة
36	01	03	01	05	10	16	التكرار
%100	%02.78	%08.33	%02.78	%13.89	%27.78	%44.44	النسبة
36	03	05	01	04	14	09	التكرار
%100	%08.33	%13.89	%02.78	%11.11	%38.89	00.25%	النسبة

المصدر: من إعداد الباحثان استنادا لمخرجات SPSS.

كما تساهم المعرفة لأجل الزبون في إبراز أهمية نشاط تسيير شكاوى الزبائن من خلال حث المؤسسة زبائننا على سرعة الإبلاغ في حالة استيائهم من الخدمة أو المنتج والتعبير عن شكواهم بالتحاور الايجابي معهم (44.44%). فكلما نوعت المؤسسة في أساليب التحاور مع الزبائن (27.78%) بوضع صناديق للاقتراحات، سجل للشكاوي، رقم أخضر للهاتف، قائمة استقصاء... كلما زاد تفاعلهم معها وبالتالي ضمان علاقات طويلة الأجل تضمن لها تحسين أساليب إنتاجها وطرق تسويقها لرفع حجم مبيعاتها ومكانتها في السوق. فنشاط تسيير الشكاوى من النشاطات المفيدة لتطوير علاقة المؤسسة بزبائننا والحفاظ عليهم.

وتهدف المؤسسة من وراء الاستجابة لشكاوي الزبائن محاولة كسب رضاهم عن طريق عرض منتجات تتلاءم مع رغباتهم وتوقعاتهم (25%). فتوفير المعلومات عن المنتج وتوضيح كل الأساليب التي تسهل من عملية الشراء تعتبر سياسة تستخدمها المؤسسة لجلب الزبائن وإقناعهم بالمنتج و ضمان رضاهم من خلال تسهيل لهم كل طرق الاستجابة

للتغييرات في احتياجاتهم (38.89%) ومنحهم عروض تنافسية (11.11%). فيتولد لديهم إحساس أو شعور بالرضا، يسعى إلى تحميسهم لاتخاذ قرار الشراء، مما يؤدي إلى خلق نوع من الترابط العاطفي وإحساسهم بالرعاية والدعم وإثارة إعجابهم، بإظهار كل المزايا الايجابية التي تمتلكها المؤسسة بغرض تحسين علاقاتها معهم.

وبناء على هذه النتائج يتأكد بأن كل أنشطة تسيير العلاقة مع الزبون تمكن بشكل أو بآخر من تعرف المؤسسة على حقيقة موقفها الحالي والمتوقع بالنسبة للأسواق والمنافسين، من خلال التركيز على المعرفة الصريحة. فتطوير هذه المعارف يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الجانب الاقتصادي في كل معلومة مجمعة أو مقدمة، فإذا كان ضروري جدا تجميع بيانات كثيرة عن زبون معين، فإنه من الواجب تقديم معلومات أكثر للزبون. ومما سبق يمكننا القول أن أكثر متغيرات تسيير العلاقة مع الزبون تأثيرا على المعرفة لأجل الزبون تشمل التعرف على الزبائن، تسيير الشكاوى، بالإضافة إلى متابعة رضاهم. بالتالي المعرفة لأجل الزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن، وهذا ما يجعلنا نؤكد نسبيا الفرضية الثانية.

### الخاتمة

إن تسيير العلاقة مع الزبون تمثل القدرة على الحوار المستمر والاتصال الدائم بين المؤسسة والزبون، خصوصا مع تفعيل أنشطة تسيير علاقات الزبائن. فالزبون هو العائد، هو الذي يعرف ما يريد، هو الذي يدفع من أجل ما يريد. لهذا فإن إدارة المعرفة الصريحة معنية بدرجة كبيرة بمعرفة ما يريد، وبهذا المعنى فإن الزبون هو أحد مصادر المعرفة بالمؤسسة. فأهم ما تركز عليه عملية تسيير علاقات الزبائن هو معالجة عدم التناظر المعرفي بين المؤسسة والزبون أي بين ما تعرفه المؤسسة عن الزبون وما يجب أن يقدم للزبون من معرفة ومعلومات بهدف تحقيق رضا الزبون والمحافظة عليه لأنه يعتبر سبب وجود المؤسسة.

فالمعرفة عن الزبون تساهم نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. فالتعرف على الزبائن هو الفهم الأفضل لمتطلباتهم وتفضيلاتهم وترجمة تلك المعلومات إلى منتجات وخدمات مناسبة، وذلك بتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم. فهذه الأخيرة مازالت غير معروفة بالمؤسسة فهي لا تمتلك ثقافة قوية اتجاه الزبون ويرجع

ذلك لتركيزها على الزبائن الدائمين المباشرين الذين لديهم تعاملات دائمة مع المؤسسة فهي تبادر لمعرفة أفكارهم واستكشاف الطرق الممكنة للتحسين، بفتح مجال حقيقي للحوار معهم والاستماع لآرائهم من أجل تعميق العلاقة التفاعلية فيما بينهم وتحقيق رضاهم بشكل يفوق توقعاتهم.

والمعرفة لأجل الزبون تساهم هي كذلك نسبيا في تحسين تسيير علاقات الزبائن من خلال التعرف على الزبائن وتجزئتهم، إدارة شكاوي زبائن والإصغاء لهم، متابعة معدلات رضا الزبائن والاستجابة لهم. فهي تعد سياسة إغرائية غير مباشرة تستخدمها المؤسسة لكسب الزبون. فالمؤسسة تزود زبائنها بمعلومات تخص المنتج، لمساعدته على كيفية استخدامه لتقليل الخطر المدرك الذي يربب الزبون قبل تزويده بالمعلومات، وذلك عبر مختلف نقاط التواصل (مواقع الكترونية، الاتصال الهاتفي،...) التي من خلالها تعطي لزبائنها كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء، فهي تمثل عملية تحسين مستمر لجودة الخدمة عن طريق تقييم الزبون، وترقية أفكاره بمعاملات المؤسسة. فتقديم النصح له والشرح المفصل لانشغالاته خاصة في حالة استيائه وعدم رضاه يعتبر محاولة لجعله يحس أن المؤسسة تهتم به، وتحمسه على اتخاذ قرار الشراء، بإظهار كل المزايا الايجابية، وبالتالي تحقيق رضاه، ومن ثم المحافظة عليه.

وبناء عليه لا بد من تعديل النظرة للمحيط بإعادة ترتيب وظائف المؤسسة ليصبح التسويق بأنشطته الحديثة الوظيفة الأساسية للمؤسسة خاصة مع تفعيل دور المعرفة الصريحة وتسييرها في مختلف أرجاء المؤسسة.

#### قائمة المراجع:

##### - باللغة العربية:

- 1- الخنساء سعادي، التسويق الالكتروني وتفعيل التوجه نحو الزبون من خلال المزيج التسويقي: دراسة تقييمية لمؤسسة بريد الجزائر، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة يوسف بن خدة، البلدة، 2005-2006.
- 2- أبو علفة عصام الدين، مبادئ التسويق، دار وائل للنشر، عمان، 2003.
- 3- أميرة هاتف حداوي الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي: دراسة مقارنة بين عينة المصارف العراقية، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، 2006.

- 4- زينب بن التركي، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تسيير العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة : مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب أوماش- بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص: تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة-تكنولوجيا الإعلام والاتصال-كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2008/2007.
- 5- عصام قصري، الاتصال الخارجي للمنظمة بالزبونية: دراسة حالة فرع نفاوس مصبرات - باتنة-، رسالة ماجستير، تخصص علوم سياسية، فرع تنظيمات سياسية وإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة، 2003/ 2002.
- 6-حططاش عبد الحكيم، الرؤية الإستراتيجية الحديثة لتحقيق رضا الزبون ووفائه: إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)، دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال (Mobills)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2006/2005.
- 7- نجود حاتم، تفعيل رضا الزبون كمدخل إستراتيجي لبناء ولائه: دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2006/2005.
- 8 - شارلزهل وجاريت جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، الرياض، دار المريخ، السعودية، 2001.
- 9- علاء فرحان طالبي، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة: إدارة معرفة الزبون، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 10- سليمان الصادق درمان، اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، نقلا عن الموقع الإلكتروني:  
[www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc](http://www.dr-al-adakee.com/sound/upload/aln3esa-1216157809.doc)
- 11- فيليب كوتلر، ترجمة فيصل عبد الله بكر، كوتلر يتحدث عن التسويق: كيف تنشئ الأسواق وتغزوها وتسيطر عليها، الطبعة الثالثة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 12- فاطمة مانع، الزهرة خلوف، نعيمة بارك، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، كلية الاقتصاد والتسيير، 27-28 نوفمبر، 2007.
- باللغة الأجنبية:

13. Adrian P. (2005), Hand book of CRM: Achieving Excellence in Customer Management, Elsevier, Butterworth-Heinemann, Oxford.

14. Amrit T. (2001), Gestion des Connaissances: Application CRM et E-Business, Edition Compus Press, Paris, France.
15. Amrit T. (2000), The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating it, Strategy, and Knowledge Platforms, Prentice Hall, Second edition, America.
16. Antonie J.; Jeroen K.; Hans-host S., & Fons W. (2006), Knowledge Integration: The Practice of Knowledge Management in Small and Medium Enterprises, Physica-Yerlag, Heidelberg, Springer, New- York.
17. Anne J. (2004), Marketing direct et relation client, Edition Demos, Paris, France.
18. Boyer L., & Burgaud D. (2001), Le Marketing Avancé : Du One to One au E.Busines, Troisième Tirage, édition D'Organisation, Paris.
19. Charles D., & Daniel C. (2000), Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management, Butterworth Heinemann, Boston.
20. Chimay J.; Charles O.E., & Patricia M.C. (2005), Knowledge Management in Construction, Blackwell Publishing, USA.
21. Christophe A. (2002), Le Management de la valeur client : Comment optimiser la rentabilité de vos investissements en relation client, Dunod, Paris.
22. Gilles B. (2005), Gestion Des Connaissances : Outils et Applications du Knowledge Management, Vuibert, France, Paris.
23. Jean-Marc L. (2003), Stratégie de fidélisation, P&G, Editions d'organisation, deuxième édition, France.
24. Jean S. (2002), Le Management de la performance durable, édition d'organisation, Paris.
25. Helfer J.P.; Orsoni J., & Nicolas J.L. (2007), Le Marketing, 10<sup>ème</sup> édition, Vuibert, France.
26. Kazuo I., & Nonaka I. (2007), Knowledge Creation and management, New challenges for managers, Editor Oxford university press.
27. Kotler P., & Dubois B. (1997), Marketing Management, 9<sup>ème</sup> édition, Public Union édition, Paris.
28. Kotler P. (2002), Marketing Management, 10<sup>th</sup> edition, Person custom publishing, U.S.A.
29. Lambin J-J., & De Moerloose C. (2008), Marketing stratégique et opérationnel, Du marketing à l'orientation marché, édition Dunod, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, France.
30. Larcier S.A, (2001), Les Plan Marketing, de Boeck université, 1<sup>ère</sup> édition, Bruxelles.
31. Laurent H. (2002), La gestion des réclamations clients, AFNOR, Paris.
32. Nicolas S. C. (2005), la relation client, édition Pearson, Paris.
33. Paul O. (2001), Le total customer management, Editions D'organisation, France.
34. René L., & Gilles V. (2005), Gestion de relation client : Solutions d'entreprises, Editions Eyrolles, Paris.

35. Ross D. (2000), Developing Knowledge-Based Client: Relationships the Future of Professional Services, Butterworth Heinemann, America, USA.