



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري - قسنطينة -



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم LMD

الفرع: ماستر أكاديمي

التخصص: تسويق

أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

تحت إشراف:

أ/شاوي محمد سفيان

من إعداد:

جصاص عقبة

حميدوش نجم الدين

أعضاء اللجنة

الجامعة الأصلية	الرتبة	الصفة	اسم ولقب الخبير
جامعة قسنطينة	أستاذ مساعد	مشرفا	محمد سفيان شاوي
جامعة قسنطينة	أستاذ مساعد	ممتحنا	منصف شرفي

دورة جوان 2011

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

نتوجه بالشكر والحمد لله عز وجل الذي مدّنا

بالقوة والصبر

على مواصلة هذا العمل وإتمامه.

كما نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ

"محمد سفيان شاوي"

لتفضله بالإشراف على هذه المذكرة.

وندين بالشكر أيضا إلى كل موظفي الوكالة التجارية

لاتصالات الجزائر بقسنطينة.

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع أولاً وقبل كل شيء إلى
والديّ العزيزين حفظهما الله، اللذان وفرا لي جميع الظروف
للوصل إلى هذا المستوى ولإنجاز هذا العمل.

وإلى جميع أفراد العائلة الذين ساعدوني لإتمام هذا العمل.

كما أهدي عملي هذا إلى جميع الأصدقاء والزملاء

وإلى كل من عمل على إخراج

هذا العمل بشكله هذا.

عقبة

الإهداء

لو سأل القلب عن الأحبة بعد الله والرسول صلى الله عليه وسلم فإنه لا يعرف إلا هؤلاء. إلى من حملتني وهنا على وهن، فتعبت علي في الصغر وساعدتني في الكبر بحسن صحبتها وبدعواتها الصالحة، إلى الصدر الحنون أمي الغالية حفظها الله.

إلى من رباني على التقى والفضيلة، فكان درع أمان لي أحتمي به من غدر الزمن، وتحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان. إلى الصدر الحنون أبي الغالي حفظه الله.

إلى إخوتي وأخواتي.

إلى كل الأهل والأقارب.

إلى كل أصدقائي.

إلى كل زملاء الدراسة.

إلى كل متعطش للعلم والمعرفة.

أهدي هذا المجهود العلمي المتواضع راجيا من المولى القدير أن ينفعني وإياهم به.

نجم الدين

فهرس المحتوى

فهرس المحتوى

كلمة شكر

الإهداء

فهرس المحتوى

قائمة الجداول والأشكال

1	المقدمة العامة
6	الفصل الأول: المعلومات ونظم المعلومات
7	مقدمة الفصل الأول
8	المبحث الأول: ماهية المعلومات
8	المطلب الأول: تعريف المعلومات وتقديمها
13	المطلب الثاني: أهمية المعلومات
15	المطلب الثالث: خصائص جودة المعلومات
19	المطلب الرابع: قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات
23	المبحث الثاني: مدخل عام في نظم المعلومات
23	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات
23	المطلب الثاني: موارد نظم المعلومات وعناصرها
26	المطلب الثالث: أبعاد نظم المعلومات
31	المطلب الرابع: نظم المعلومات وطرق الحصول عليها
35	المبحث الثالث: نظم المعلومات التسويقية
35	المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات التسويقية
36	المطلب الثاني: العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية
39	المطلب الثالث: مكونات نظم المعلومات التسويقية
45	خاتمة الفصل الأول
46	الفصل الثاني: المعرفة وإدارة المعرفة
47	مقدمة الفصل الثاني
48	المبحث الأول: المعرفة مفاهيم عامة
48	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
52	المطلب الثاني: أنواع المعرفة
56	المطلب الثالث: خصائص المعرفة
61	المطلب الرابع: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة
64	المبحث الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية
64	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
66	المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ووظائفها
69	المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة

70	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة
75	المبحث الثالث: إدارة المعرفة ونظم المعلومات
75	المطلب الأول: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات
76	المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة
78	المطلب الثالث: أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة
82	المطلب الرابع: نظم إدارة المعرفة
84	خاتمة الفصل الثاني
85	الفصل الثالث: إدارة معرفة الزبون
86	مقدمة الفصل الثالث
87	المبحث الأول: ماهية الزبون
87	المطلب الأول: مفهوم الزبون
88	المطلب الثاني: أنماط الزبون
90	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون
95	المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون مفاهيم أساسية
95	المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة الزبون
101	المطلب الثاني: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها
103	المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون
107	المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون
107	المطلب الأول: إدارة المعرفة من الصفقة إلى العلاقة
108	المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبون
111	المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة
113	المطلب الرابع: أبعاد إدارة علاقات الزبون في ظل إدارة المعرفة
121	خاتمة الفصل الثالث
122	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
123	مقدمة الفصل الرابع
124	المبحث الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر (ALGERIE TELECOM)
124	المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، أهدافها ونشاطاتها
125	المطلب الثاني: فروع وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر
126	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
128	المبحث الثاني: مفهوم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقسنطينة (ACTEL)
128	المطلب الأول: تعريف الوكالة التجارية للاتصالات بقسنطينة (Actel)
128	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة
129	المطلب الثالث: مزيج الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقسنطينة
144	المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية
144	المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان

145المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان
155المطلب الثالث: حوصلة نتائج الاستبيان
157خاتمة الفصل الرابع
158الخاتمة العامة
163قائمة المراجع
168الملاحق

قائمة الجداول

والأشكال

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	عوائد ثلاثة بدائل	(1-1)
20	عوائد ثلاثة بدائل	(2-1)
21	عوائد ثلاثة بدائل بحسب ثلاثة احتمالات (العائد بالآلاف الوحدات النقدية)	(3-1)
22	متوسط الناتج بحسب العائد الأكبر	(4-1)
22	خسائر الفرصة البديلة	(5-1)
58	مقارنة السلعة والمعرفة	(1-2)
71	عمليات وممارسات إدارة المعرفة	(2-2)
88	أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي	(1-3)
89	أنماط الزبون	(2-3)
101	مداخل إدارة معرفة الزبون	(3-3)
118	خصائص القيمة	(4-3)
131	مختلف عمليات الوكالة التجارية للأشهر جانفي، فيفري ومارس	(1-4)
133	تسعيرة الانترنت اشتراك عادي	(2-4)
133	تسعيرة الانترنت اشتراك ويفي (WIFI)	(3-4)
134	تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي	(4-4)
134	تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي مع الويفي (WIFI)	(5-4)
134	تسعيرة الانترنت اشتراك عادي (أنيس +)	(6-4)
135	تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بدون عنوان IP (أنيس +)	(7-4)
135	تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بعنوان IP ثابت (أنيس +)	(8-4)
135	تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بعنواني (02) IP ثابتين (أنيس +)	(9-4)
136	تسعيرة المكالمات الوطنية	(10-4)

136	تسعيرة المكالمات الدولية	(11-4)
139	تسعيرة بطاقة أمان	(12-4)
140	تسعيرة بطاقة أمان (المكالمات الدولية)	(13-4)
145	التوزيع التكراري لجنس عينة الدراسة	(14-4)
145	التوزيع التكراري لعمر عينة الدراسة	(15-4)
146	التوزيع التكراري للمستوى التعليمي لعينة الدراسة	(16-4)
146	التوزيع التكراري لمدة الخدمة في القطاع لعينة الدراسة	(17-4)
147	يوضح توافر بعد الدقة والوضوح	(18-4)
148	يوضح توافر بعد الملاءمة	(19-4)
149	يوضح توافر بعد الموثوقية	(20-4)
150	يوضح توافر بعد التوقيت المناسب	(21-4)
151	يوضح توافر بعد الشمولية	(22-4)
152	يوضح توافر بعد المعرفة حول الزبون	(23-4)
153	يوضح توافر بعد المعرفة للزبون	(24-4)
154	يوضح توافر بعد المعرفة من الأعمال إلى الزبون	(25-4)
155	يوضح توافر بعد معرفة الزبون للزبون	(26-4)

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	تحويل البيانات إلى معلومات في نظم المعلومات الإدارية	(1-1)
9	البيانات لأحد المستويات التنظيمية، ويمكن أن تكون معلومات لمستوى تنظيمي آخر	(2-1)
11	عملية تنقية أو تعديل وتوضيح المعلومات	(3-1)
12	عملية الاستنباط وتأثيرها على المعلومات المنقولة	(4-1)
27	أبعاد نظم المعلومات	(5-1)
36	مفهوم نظم المعلومات التسويقية	(6-1)
41	مهام نظام الاستخبارات التسويقية	(7-1)
42	مراحل بحوث التسويق	(8-1)
54	تصنيف المعرفة	(1-2)
59	من الخدمة إلى المعرفة	(2-2)
60	مثلث الخدمة والتوجه القائم على المعرفة	(3-2)
62	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	(4-2)
63	العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها	(5-2)
73	عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (IT)	(6-2)
78	دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة	(7-2)
80	رؤية متكاملة لإدارة المعرفة	(8-2)
82	نشاطات نظم إدارة المعرفة	(9-2)
91	العوامل المؤثرة في سلوك الزبون	(1-3)
94	إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون	(2-3)
96	آلية فهم إدارة معرفة الزبون	(3-3)
98	مجالات إدارة المعرفة في المنظمة	(4-3)
99	معطيات التعريف المقترح لإدارة معرفة الزبون	(5-3)

104	أبعاد إدارة معرفة الزبون	(6-3)
105	الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون	(7-3)
108	من الصفة إلى العلاقات	(8-3)
110	التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني	(9-3)
111	مبدأ شراء الرابع	(10-3)
112	التحول نحو الزبون كمبتكر	(11-3)
115	نموذج الرضا / الولاء	(12-3)
119	المعرفة والزبون والقيمة	(13-3)
126	مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرياتها الإقليمية	(1-4)
127	الهيكل العام لاتصالات الجزائر	(2-4)
129	الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية	(3-4)

المقدمة العامة

المقدمة العامة:

في عصر تمثل فيه المعارف السلطة الحقيقية التي تسيطر على مصير شعوب العالم، فإن المخططات والبرامج التنموية مرهونة بمدى التحكم في المعلومات من حيث الإنتاج والافتناء والانتقاء والمعالجة والتخزين والاستعمال وفق سياسات رشيدة تراعى فيها الوسائل والأهداف والتدرج في التطبيق.

إن التحولات العميقة التي شهدتها المجتمع البشري في نهاية الألفية الثانية في الميادين الاجتماعية والاقتصادية والسياسية كانت مصحوبة بتطور سريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال التي كان لها الأثر البالغ على حياة الأفراد والجماعات في ظل التحول والانتقال إلى مجتمعات المعلومات.

إذ أن هذا التحول في مجرى حياة الشعوب غير دون شك من مفهوم التنمية التي لم تعد تعتمد على الجانب المادي بقدر ما تعتمد على الجانب المعرفي. ولقد قيل وما يزال يقال الكثير عن التحولات التي أحدثتها هذه التكنولوجيات وما نتج عنها من إيجابيات في الميادين الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، كما كتب الكثير أيضا عن السلبيات التي تنجر عنها وخاصة عند الشعوب الضعيفة التي لا تمتلك الوسائل اللازمة للاستفادة من محاسنها، وفي الوقت ذاته لا تتوفر على الآليات المناسبة لتقادي مساوئها مما يزيد الهوة عمقا واتساعا بين مختلف الطبقات الاجتماعية في العالم.

وقد شهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا من جانب قطاع الأعمال وبعض الجهات الحكومية في بعض الدول (العربية منها) لتبني مفهوم إدارة المعرفة. وترى الإدارة بالمعرفة أن المعرفة مورد هام جدا لجميع المنظمات سواء السلعية منها أو الخدماتية، وأن المعرفة هي أحد عناصر الإنتاج، كذلك تؤكد إدارة المعرفة على أنه لم يعد رأس المال أو الموارد الطبيعية هي المورد الاقتصادي الرئيسي، بل المعرفة هي الأساس في ذلك.

لذا أصبحت المعرفة اليوم من المكونات والعناصر الأساسية لقيام منظمات الأعمال من وجهة نظر الفكر الإداري المعاصر. ولغرض مواكبة ذلك فإن المنظمات ملزمة اليوم بالأخذ بمفاهيمه وآلياته. فاهتمت المنظمات بموضوع إدارة معرفة الزبون بوصفها قضية إستراتيجية، بعدما أصبحت المعرفة التنظيمية بعامه، ومعرفة الزبون بخاصة موردا إستراتيجيا ومصدرا حيويا لتحقيق التفوق التنافسي.

وبناء على ذلك فإن الدور الذي تقوم به إدارة معرفة الزبون من خلال عملياتها وممارساتها يحقق نتائج إيجابية في السياق التنظيمي، إذ يتم بموجبه زيادة العمل وتعزيز الإنتاجية، كما يجعل الزبون راضيا في تعامله مع المنظمة، والأهم من كل هذا، القيمة المضافة المحققة في المستويات المختلفة، بالإضافة إلى إيجاد القيمة لأصحاب المصالح، من خلال عملية اكتساب، تخزين وتبني منظور إدارة معرفة الزبون، ومن ثم تحمي المنظمة حصتها السوقية وتبني فرص المشاركة المستقبلية وتبقيه في مقدمة المنافسين، إذ أن إدارة معرفة الزبون تقود المنظمة للإبداع والتغيير في قواعد وديناميكية إدارة الأعمال الحالية، مما يجعل المستقبل المنظور متنبأ به من خلال معرفة حاجات الزبائن والاستحواذ على القدرة التي تلببها،

وبالتالي تضمن النجاح في أعمالها في مواجهة القرن الحادي والعشرين بمتطلباته وتحدياته.

من خلال هذا نتضح لنا إشكالية البحث والتي نطرحها كما يلي :

إشكالية البحث:

إن من مهام إدارة معرفة الزبون الرئيسية هي بناء قاعدة معلومات خاصة بزبائننا بشكل واقعي ومنطقي والتي يمكن عن طريقها تحديد أفضل الزبائن ومعرفة احتياجاتهم فضلا عن تحويل الزبائن المحتملين أو المشترين لأول مرة إلى زبائن موالين تربطهم بالمنظمة علاقات حميمة. لذلك تحولت المعلومات إلى إنتاج واقعي وجهد حقيقي فرض نفسه على كافة أنشطة المنظمة بشكل عام وأنشطة التسويق بشكل خاص، فالمعلومات تلعب دورا هاما في التخطيط واتخاذ القرارات وإجراء العمليات داخل المنظمة، ويعتمد ذلك على جودة تلك المعلومات، انطلاقا مما سبق فإن إشكالية هذا البحث تتجسد في هذا التساؤل:

- ما أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون؟

وهذا التساؤل يقودنا إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بجودة المعلومات وما هي خصائص المعلومات الجيدة؟

- ما المقصود بإدارة معرفة الزبون وما هي أبعادها؟

- ماهية نظام المعلومات التسويقية وما دوره في إدارة معرفة الزبون؟

- ما علاقة أبعاد جودة المعلومات بأبعاد إدارة معرفة الزبون؟

- ما مدى توافر أبعاد جودة المعلومات في المؤسسة قيد الدراسة والتي تستند عليها في إدارة معرفة الزبون؟

فرضيات البحث:

انطلاقا من الإشكالية والتساؤلات الفرعية سوف نحاول من خلال بحثنا اختبار صحة الفرضيات التالية:

- إن إدارة معرفة الزبون المستندة على معلومات ذات جودة تعتبر ميزة تنافسية للمنظمات.

- إن جودة المعلومات تساهم في بناء نظام متكامل لإدارة معرفة الزبون.

- إن نظام المعلومات التسويقية يساهم في توفير المعلومات الجيدة لإدارة التسويق.

- نظام المعلومات التسويقية يساهم في الدمج بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون.

- إدارة معرفة الزبون تجد في نظام المعلومات التسويقية وسيلة فعالة من أجل المحافظة على معرفة الزبون وتوليدها.

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون.

أهداف البحث:

اختيارنا لهذا الموضوع لم يكن مجال صدفة، بل كان أملا في تحقيق عدة أهداف تتمثل في:

- التزويد بقاعدة نظرية حول ماهية نظام المعلومات التسويقية ومفهوم إدارة معرفة الزبون.

- التعرف على كل من أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون وإبراز العلاقة بينها.
- التعرف على المعلومات ومستوى توافرها بالجودة المطلوبة في شركة اتصالات الجزائر.
- التعرف على أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون.

أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة في أنها:

- محاولة للفت انتباه مسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى أن المعلومات وخاصة الجيدة منها تلعب دورا هاما في التخطيط واتخاذ القرارات.
- محاولة للربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية لأبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون.
- توجيه لمديري التسويق إلى توظيف أنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاستفادة منها في بناء إدارة معرفة الزبون.
- وجود نقص كبير في موضوع إدارة معرفة الزبون مما يعطي هذه الدراسة أهمية كبرى لما ستضيفه في هذا المجال.
- أهمية القطاع محل الدراسة التطبيقية، قطاع الاتصالات يعتبر من الهياكل القاعدية الضرورية لتنمية وتطوير الاقتصاد بصفة عامة، وتنمية القطاعات الحيوية الأخرى بصفة خاصة، وذلك باستفادة هذه الأخيرة من سهولة نقل المعلومات والتواصل بين الأفراد والإدارات، وبالتالي فإن قطاع الاتصالات بالجزائر جدير بأن يكون محل للدراسة.

دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

من ضمن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هناك أسباب شخصية وأسباب موضوعية :

1- الأسباب الشخصية:

اهتمامنا بهذا الموضوع يعود إلى أنه يتوافق مع تخصصنا وتطلعاتنا، ورغبتنا في التعمق في مجال إدارة معرفة الزبون.

2- الأسباب الموضوعية:

أصبحت إدارة معرفة الزبون وبناء قاعدة معلومات عن الزبائن، من أهم انشغالات واهتمامات المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الاتصالات، خاصة ونحن نتجه نحو اقتصاد حر تشتد فيه المنافسة.

المنهج المتبع:

اعتمدنا في دراستنا لهذا الموضوع على منهج وصفي تحليلي، إذ يظهر الوصفي منه في الفصل الأول الثاني والثالث (الجانب النظري)، أين قمنا بعرض مختلف المفاهيم التي تناولت جودة المعلومات وإدارة معرفة الزبون.

أما المنهج التحليلي، فيظهر في الفصل الرابع (الجانب التطبيقي) أين قمنا بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom.

وعلا على أن تكون دراستنا هامة ذات طابع منهجي أكاديمي، فقد عمدنا إلى تقسيمها إلى أربعة فصول، حيث نتطرق في الفصل الأول إلى الإطار النظري للمعلومات ونظم المعلومات من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية المعلومات.

المبحث الثاني: نظم المعلومات مدخل عام.

المبحث الثالث: نظم المعلومات التسويقية.

أما الفصل الثاني فخصصناه للكلام عن المعرفة وإدارة المعرفة وذلك أيضا من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: المعرفة مفاهيم عامة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ونظم المعلومات.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فتطرقنا فيه إلى إدارة معرفة الزبون من خلال ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: ماهية الزبون.

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون مفاهيم أساسية.

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون.

وأخيرا وفيما يتعلق بالفصل الرابع المتعلق بالدراسة التطبيقية فقد حاولنا من خلاله إسقاط ما تم تحصيله في الجانب النظري بإحدى المؤسسات الوطنية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom محاولين التعرف على "أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون" بهذه المؤسسة، من أجل إصدار الحكم عليها، والذي يمثل الغرض الحقيقي من إجراء الدراسات الميدانية على اعتبار أنها تمكن من تحديد نقاط القوة والضعف التي من شأنها أن تحدد نوع وطبيعة الإجراءات التصحيحية أو التعديلية الواجب اتخاذها لذلك، وقد قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom).

المبحث الثاني: مفهوم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقسنطينة (Actel).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية.

الفصل الأول: المعلومات ونظم المعلومات.

مقدمة الفصل الأول.

المبحث الأول: ماهية المعلومات.

المبحث الثاني: نظم المعلومات مدخل عام.

المبحث الثالث: نظم المعلومات التسويقية.

خاتمة الفصل الأول.

مقدمة الفصل الأول:

تعد وظيفة إعداد واستخدام المعلومات وظيفة هامة لأي مجتمع. فجزء هام للغاية من عمل الفرد ووقته يذهب على عملية تسجيل، البحث عن، أو استيعاب وفهم العديد من أنواع المعلومات. ويقدر الوقت الذي ينفقه المديرون سواء في إعداد المعلومات أو توصيلها إلى الآخرين بحوالي 80% من الوقت الكلي المنفق على أعمالهم. وتوجد هذه المعلومات في العديد من المصادر مثل: المستندات: التقارير، المخطط، التحليل الخاص بموقف معين وغيرها.

ولقد أصبح الحاسب الآلي جزءاً أساسياً في عملية تنظيم المعلومات وإعدادها ويعود هذا إلى القوة التي يمكن أن يمدنا بها هذا الجهاز في عملية إعداد المعلومات، تنظيمها وحفظها، واستدعائها عند الحاجة إليها، كذلك فإن الأهمية لهذا الجهاز تعود إلى كمية البيانات والمعلومات التي يمكن لهذا الجهاز استيعابها. وقد بدأ استخدام الحاسب الآلي في تنظيم وإعداد المعلومات في عام 1954، حينما استخدم النوع الأول من الحاسبات لإعداد قوائم الأجور والمرتببات. واليوم فإن عملية إعداد وتجهيز وتداول المعلومات تعد نشاطاً عادياً لأي شركة من الشركات الكبيرة الحجم. ونظراً للقُدرة الهائلة لهذا الجهاز على برمجة المعلومات وتخزينها فقد أدى هذا إلى التوسع في النطاق الخاص باستخدام المعلومات داخل المنظمة في العديد من الأغراض مثل: إعداد وتجهيز المعلومات الخاصة بالعمليات العادية للمشروع، وإعداد وتجهيز المعلومات اللازمة للإداري لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المختلفة. وعادة ما يطلق Management Information System على هذه العملية، اسم نظم المعلومات الإدارية

وبغرض إعداد وتنفيذ نظام المعلومات داخل الشركة فلا بد من تحديد نوعية المعلومات التي يتطلبها سير العمل داخلها. وعادة ما تكون المعلومات الخاصة بالعمليات العادية للتنظيم مستقرة إلى حد كبير وتتصف بالروتينية أو التكرار دون تغيير جوهري، أما المعلومات التي تحتاج إليها الإدارة لاتخاذ القرارات فتتصف بالتغيير المستمر ويكون من الصعب تحديدها.

المبحث الأول: ماهية المعلومات.

يمكن أن نطلق على عصرنا الراهن "عصر المعلومات" أو عصر "ثورة المعلومات". إذ يتزايد الاهتمام بالمعلومات في مجالات الحياة كلها وتزيد المعلومات في الوقت نفسه بمعدلات كبيرة لدرجة يمكن أن نطلق على هذا التزايد "انفجار المعلومات". وقد وصل الإنسان إلى هذه المرحلة نتيجة لأربع ثورات هي: ثورة المعرفة، ثورة التقنية، ثورة الاتصالات وثورة المعلومات.

تتعلق الثورة الأولى بتضاعف المعرفة الإنسانية، مما أدى إلى تطوير منطق العمل الإداري وتغييره من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات، إلى الأسلوب العلمي. وفي ظل الثورة الثانية "الثورة التقنية"، أصبحت الإدارة تسعى وراء الإنجازات التقنية المتلاحقة، مما أدى إلى ظهور وظائف جديدة كالبرمجة والمتابعة واستخدام الأساليب الكمية في العمل الإداري كالإحصاء والتحليل الرياضي وأساليب التنبؤ وغيرها. أما ثورة الاتصالات فقد أدت إلى ظهور عدد من المفاهيم الحديثة في مجال الإدارة مثل: مفهوم النظم. أما ثورة المعلومات فتتعلق بزيادة سرعة معالجة البيانات باستخدام الحواسيب وزيادة قدرة الأخيرة، مع انخفاض تكلفتها وسهولة برمجتها وتشغيلها وزيادة درجة الثقة بها مما دفع الإدارة بمستوياتها المختلفة إلى الإقبال المتزايد على استخدامها.¹

المطلب الأول: تعريف المعلومات وتقديمها.²**أولاً: تعريف المعلومات.**

إن مصطلح المعلومات هو مصطلح غير محدد بدقة. فهناك عدة أفكار خاصة بالمعلومات عندما ترتبط بنظم المعلومات الإدارية. فالمعلومات قد تستخدم للإضافة إلى ما هو موجود، أو تستخدم لتصحيح أو لتأكيد معلومات سابقة، أو أنها تحتوي على مفاجأة بمعنى أنها تقول شيئاً جديداً لا يعرفه من استقبلها من قبل. أو لا يمكنه التنبؤ بها، كذلك أن المعلومات لها قيمة اتخاذ القرارات حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار. ويمكن القول أن التعريف المفيد والنافع من زاوية نظم المعلومات هو التعريف التالي:

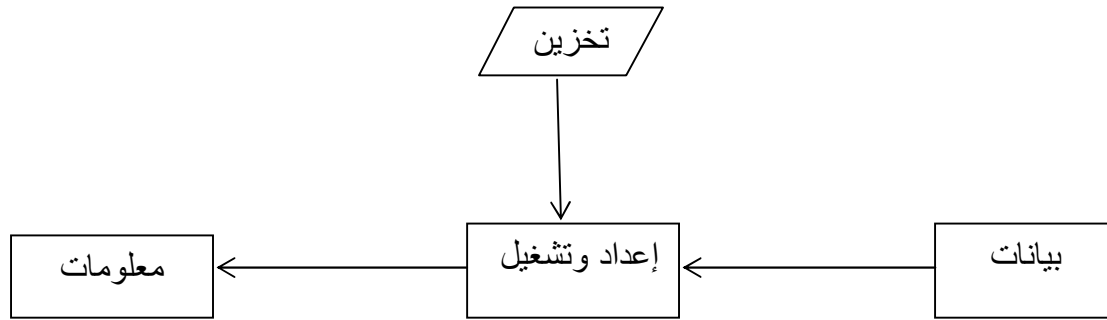
"المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصحيح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلاً ولها إما قيمة مدركة في الاستخدام الحالي أو المتوقع أو في القرارات التي يتم اتخاذها".

ومن هذا التعريف يمكن القول:

1- أن علاقة البيانات بالمعلومات مثل: علاقة المواد الخام بالمنتج النهائي ويعبر الشكل رقم (1-1) عن هذه الفكرة أي أنظمة المعلومات هي التي تقوم بتشغيل البيانات وإعدادها وتحولها من صورة لا يمكن معها استخدام البيانات إلى صورة يمكن فيها استخدام البيانات في صورة معلومات. وينبغي الإشارة إلى صورة يمكن فيها استخدام البيانات في صورة معلومات. وينبغي الإشارة إلى حقيقة أساسية هي أن ما يعد معلومة بالنسبة لفرد ما قد تكون بيان خام لنفس الفرد في موقف مختلف. ولسبب وجود العلاقة التزامنية بين البيانات والمعلومات فإن المصطلحين عادة ما يستخدم للتعبير عن أي منهما.

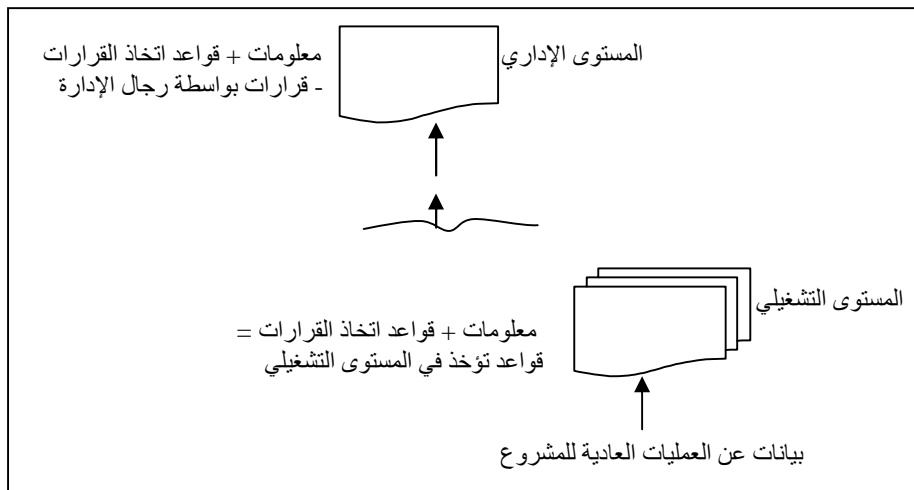
¹ نجم عبد الله الحميدي وزملاؤه: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 33.
² محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص، ص، 112، 121.

شكل رقم (1-1): تحويل البيانات إلى معلومات في نظم المعلومات الإدارية.



المصدر: محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 113.

ويمكن القول أن مستوى المعلومات المطلوبة يختلف باختلاف مستوى مستخدم المعلومات وأن مخرجات أحد المستويات الإدارية، يمكن أن يكون مدخلات لمستوى أعلى. ويعبر الشكل رقم (1-2) عن هذه الفكرة. الشكل رقم (1-2): البيانات لأحد المستويات التنظيمية، ويمكن أن تكون معلومات لمستوى تنظيمي آخر.



المصدر: محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 114.

- 2- إن هذا التعريف يوضح أن للمعلومات قيمة محددة سواء تم استخدام هذه المعلومات في اتخاذ القرارات أو في مجالات أخرى غير اتخاذ القرارات مثل: الحوافز أو بناء نموذج أو تكوين فكرة عامة عن الموضوع... الخ. وقد تكون هذه القيمة فعلية أو قيمة مدركة بواسطة مستخدميها.
- 3- أن موارد المعلومات هي موارد يمكن إعادة استخدامها. فعندما يتم استدعاء المعلومات واستخدامها فإنها لا تفقد قيمتها ولكن في الواقع تكتسب المعلومات قيمة من خلال عملية الاستخدام لها. هذه الخاصية للمعلومات تميزها عن موارد المشروع الأخرى مثل: العمل ورأس المال.

ثانياً: تقديم المعلومات.

عند تقديم المعلومات هناك العديد من الطرق التي يمكن أن تزيد من فعالية نظام إرسال واستقبال المعلومات كما أن هناك طرقاً تعطي الحق لبعض الأفراد أو الوحدات التنظيمية في الرقابة على محتوى أو عملية توزيع المعلومات.

1- الطرق التي تزيد من فعالية نظام الإرسال والاستقبال للمعلومات:

إن الحدود التي تقع على عاتق العنصر البشري في عملية إعداد وفهم المعلومات والحدود التي تحد من قدرة النظام على توليده للمعلومات تجهل هناك العديد من الطرق التي ينبغي إتباعها لتقليل حجم البيانات التي يتم تخزينها وتقديمها للاستخدام البشري. ومن أشهر هذه الطرق وأكثرها فعالية طريقتان هما عملية تلخيص البيانات وتوزيع البيانات. ففي معظم التنظيمات يتم تلخيص البيانات لتقليل حجمها دون المساس بالمعنى الأساسي لها. فعلى سبيل المثال تصنيف المبيعات عن طريق تقسيمها حسب العملاء، المناطق الجغرافية...، يمثل نوعاً من أنواع تلخيص البيانات. ويتوقف مستوى تلخيص البيانات على المستوى التنظيمي للفرد الذي يستخدم هذا البيان في اتخاذ القرارات. فالمدير العام للشركة قد يحتاج إلى الرقم الإجمالي للمبيعات أما مدير المبيعات للمنطقة فقد يحتاج إلى مبيعات مفصلة موزعة حسب العملاء أو حسب المنتج. ومن الطرق الأخرى المتبعة لزيادة فعالية المعلومات هي طريقة التوزيع المحدود للمعلومات. ووفقاً لهذه الطريقة فإن معلومة ما لا توزع للأفراد أو للوحدات التنظيمية والتي تتطلب مثل هذه المعلومة للقيام بتصرف معين أو لاتخاذ قرار معين فمثلاً صورة من أوامر الشراء قد ترسل إلى مدير الإنتاج والمشتريات والحسابات.

2- طرق إعطاء الحق في تحديد محتوى المعلومات وتوزيعها:

هناك بعض الأفراد أو بعض الوحدات التنظيمية التي تمارس حقها في تحديد محتوى المعلومات أو في تحديد لمن ترسل هذه المعلومات وماهي المعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة. ومن وسائل ممارسة هذا الحق تأخير المعلومة، تعديل وتنقيح المعلومة، استخدام الاستنباط أو التقليل من درجة عدم اليقين أو تقديم المعلومات بصورة متميزة.

ففي حالة تأخير المعلومة فإن عملية إرسال المعلومة ذاتها يتم تأخيرها. وقد يكون ذلك بسبب أنه لا توجد حاجة عاجلة للتعامل مع هذه المعلومة أو قد يكون بسبب محاولة تفادي أن يكون الفرد مستقبلها بالكثير من المعلومات.

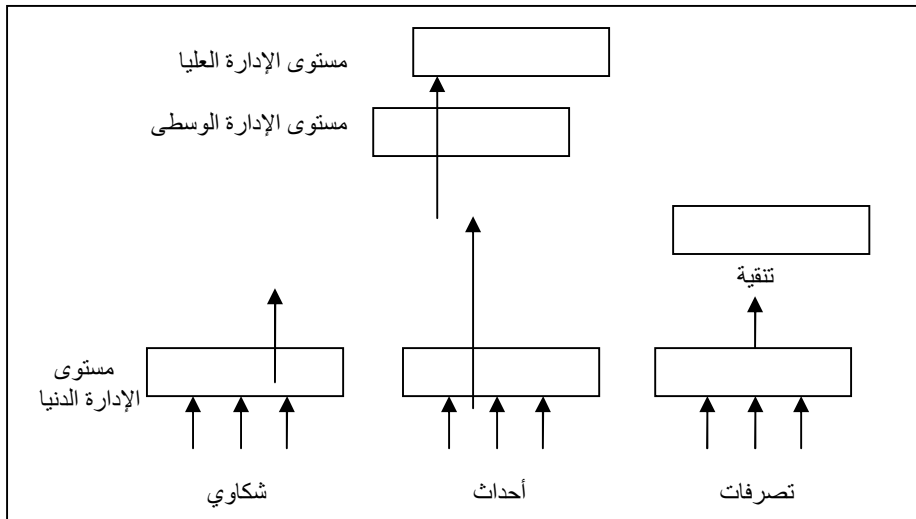
وفي بعض الحالات تستخدم طريقة تأخير المعلومة بغرض تحريف، منع، أو إخفاء المعلومات وعدم تداولها بالمرّة ومثال ذلك، عندما يحاول أحد المرؤوسين أن يمنع عملية اكتشاف خطأ وقع منه في أحد المعاملات وذلك من خلال تركها وعدم نقل المعلومة بالكامل إلى رئيسه المباشر.

وتختلف عملية تعديل وتنقيح الرسالة أو المعلومة من عملية تلخيصها في أن معنى الرسالة أو المعلومة في الطريقة الأولى يتم تغييره عن عمد قبل القيام بعملية إرسالها. وحيث أن المعلومة يتم تلخيصها بعدة طرق خلال المستويات الإدارية المختلفة فإن طريقة تنقية وتنقيح المعلومة قد تؤدي إلى وصول معلومات محددة للإدارة العليا في المنظمة. وتتوقف درجة صحة وفعالية هذه المعلومة عن الطرق التي تتبعها المنظمة في نقل المعلومات وعلى القنوات المستخدمة في نقل هذه المعلومات. وإذا لم يكن هناك نظام رسمي

وإجراءات رسمية من قبل المنظمة تتعلق بعملية تصنيف المعلومات، تلخيصها ونقلها من مستوى إداري إلى مستوى آخر فإن المعلومة لن تصل بصورة كاملة أو قد لا تصل على الإطلاق إلى المستويات العليا للمنظمة. فعلى سبيل المثال قد يعرقل مدير التسويق شكوى بعض المستهلكين من الوصول إلى الإدارة العليا أو توصيلها إليهم بطريقة غير صحيحة. ويعبر الشكل رقم (3-1) عن فكرة تنقية وتنقيح المعلومات خلال المستويات الإدارية المختلفة ومن الطرق المتبعة لممارسة الحق على المحتوى أو توزيع المعلومات أيضا طريقة الاستنباط.

ووفقا لهذه الطريقة فإن الفرد أو الوحدة التنظيمية قد تقوم باستنباط بعض النتائج من البيانات المتاحة لديها ثم تقوم بإرسال الاستنباط إلى المستوى الإداري الأعلى بدلا من إرسال المعلومات التفصيلية إليها. ويؤدي هذا بالطبع إلى تخفيض في كمية المعلومات المرسل إلى الإدارة الأعلى. وقد يكون هذا الاستنباط مبنيًا على أساس إحصائي أو قد يكون مبنيًا على أساس شخصي. وقد يطلق على هذه الطريقة اسم امتصاص الخطر وذلك إشارة إلى الحقيقة، أن البيانات ذاتها قد تحوي درجة عالية من عدم اليقين أما الاستنباط فهو يعبر عن درجة عالية من التأكد.

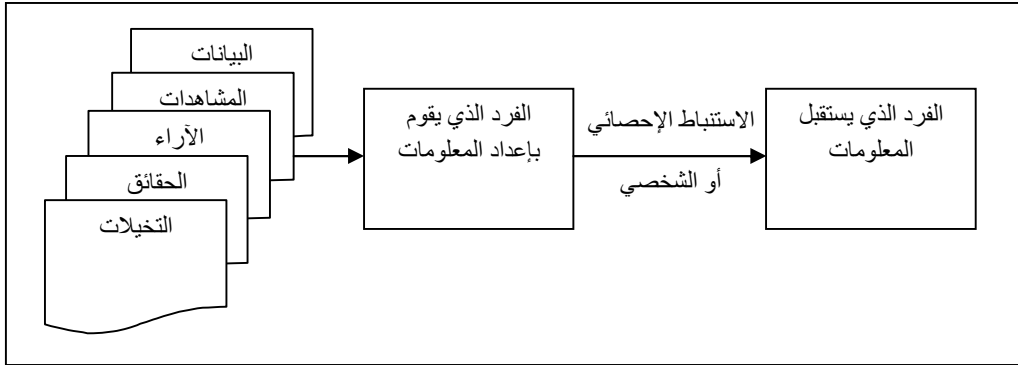
الشكل رقم (3-1): عملية تنقية أو تعديل وتوضيح المعلومات.



المصدر: محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 118.

ويعبر الشكل (4-1) عن طريقة الاستنباط لممارسة الحق فوق المحتوى الخاص بالمعلومات.

الشكل رقم (1-4): عملية الاستنباط وتأثيرها على المعلومات المنقولة.



المصدر: محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، نفس المرجع السابق، ص 118.

وتتمثل عملية التقييم المتحيز للمعلومات في الطريقة التي يتم بواسطتها تقديم المعلومات. فالمعروف أن الطريقة التي تقدم بها المعلومة تؤثر أو تؤدي إلى تحيز إدراكي من قبل مستقبلها. ويؤثر هذا التحيز على عملية تفسير معنى هذه المعلومة. والتحيز هنا لا يشير إلى شيء سيء أو جيد ولكنه يشير إلى درجة التأثير الخاص بطريقة تقديم المعلومة سواء كان هذا التأثير معتمداً أو غير معتمد على عملية إدراك وفهم المعلومة ذاتها.

ومن الطرق المستخدمة في عملية تقديم البيانات بصورة متحيزة عملية ترتيب البيانات، عملية تجميع البيانات وتصنيفها، وضع حدود على البيانات التي يتم تقديمها، واختيار بعض الرسوم البيانية لتقديم البيانات. وتؤثر عملية ترتيب البيانات أو تجميعها على إدراك الفرد لأهمية البيانات كما تؤثر على عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بين أنواع البيانات المقدمة. فعلى سبيل المثال لو أن مدير محفظة الأوراق المالية طلب قائمة بالأسهم التي تدرك عائداً على رأس المال بنسبة أكبر من 5%، فإن هذه الأسهم يمكن أن تقدم إليه مرتبة أو مجمعة بأكثر من طريقة، ولاشك أن قرار المدير في هذه الحالة سوف يتأثر بدرجة كبيرة بالطريقة التي سوف تقدم بها المعلومات إليه.

ولتوضيح هذا فلنفرض أن هناك ثلاثة بدائل لتقديم هذه القائمة التي طلبها المدير وهي الترتيب الأبجدي، الترتيب وفقاً لمعدل العائد، الترتيب بمعدل العائد مقارنة بالصناعة ككل.

في الحالة الأولى فإن الاحتمال عالي جداً أن تستقبل تلك الأسماء الخاصة بالأسهم الموضوعه في قمة اللائحة اهتماماً أكبر من المدير مقارنة بتلك الأسهم الموضوعه في مؤخرة القائمة.

وفي الحالة الثانية، فإن الأسهم ذات المعدل العالي سوف تلقى اهتمام المدير دون التفكير في العائد المقارن في الصناعات الأخرى، أو حجم المشروع صاحب الأسهم...، وفي الحالة الثالثة فإن تركيز المدير سوف ينصب على المقارنة مع مستوى الصناعة مع إهمال الحجم والعوامل الأخرى. وتسبب عملية اختيار بعض البيانات ووضع حدود على تلك التي تقدم تحيزاً في تقديم المعلومات. ووفقاً لهذه الطريقة يتم وضع مستوى معين للبيانات ولا تقدم إلا تلك البيانات التي تتحرف عن هذا المستوى وفق درجة انحراف يحددها الفرد الذي يرسل المعلومات ففي هذه الحالة لا تقدم الحالات العادية ولكن تقدم الاستثناءات والتي تتحرف عن الحالات العادية فقط. فمثلاً عند عرض معلومات المخزون لا تقدم البيانات كلها ولكن تقدم

بيانات عن المخزون ذو المستوى المنخفض جدا فقط. والمشكلة هنا هو تحديد ما هو مستوى الاستثناء الذي ينبغي على مرسل المعلومات إرساله إلى الإدارات الأخرى.

وتمثل عملية تقديم البيانات في صورة رسوم بيانية تحيزا في تقديم المعلومات أيضا، فمثلا المنحني قد يشجع المدير على أن ينظر إلى الاتجاه الخاص بالمبيعات بينما يشجع التقرير المعد في جدول المدير على النظر إلى إجمالي المبيعات والأرقام الفردية داخل هذا الجدول. أي أن مركز انتباه المدير يختلف باختلاف طريقة عرض المعلومة ذاتها. ويمكن القول بصفة عامة أنه لم يثبت أية علاقة إيجابية بين استخدام الرسوم البيانية والمنحنيات وبين جودة القرار المتخذ بناءا عليها. ولكن على العكس هناك شواهد على أن استخدام الرسوم البيانية يولد تحيزا في إدراك وفهم المعلومة ومن الطرق التي تقدم سببا للتحيز في استخدام الرسوم البيانية ما يلي:

- 1- اختيار المقياس: والذي يؤثر على إدراك الفروق في الاتجاهات التي تمثلها المنحنيات في الرسم.
- 2- اختيار الشكل البياني: فالفروق يصعب إدراكها بدقة عند استخدام الأعمدة والفروق قد تدرك أكثر من الحقيقة باستخدام الخطوط البيانية.
- 3- اختيار الحجم: فعند القيام بعمل الخريطة البيانية صغيرة الحجم يمكن إدراك الفروق على أنها فروق صغيرة ومحددة وحتى عملية المقارنة ذاتها في الحجم، تكون صعبة للغاية.
- 4- اختيار الألوان: استخدام بعض الألوان يؤثر على إدراك الفرد. فمثلا استخدام اللون الأحمر للتعبير عن عجز معين يعطي اهتماما أكبر من اللازم إلى هذا اللون (ومن ثم هذا العجز).

المطلب الثاني: أهمية المعلومات.¹

لاشك أن أي فرد أو منظمة أو مجتمع يسعى إلى تحقيق القوة، وهي تعتبر بحق الباعث والدافع وراء كل نشاط إنساني، وتعتمد هذه القوة على ثلاثة عناصر أساسية هي: العنف والثروة والذكاء، أو بمعنى آخر على العضلات والمال والمعرفة (من خلال المعلومة)، وأهم هذه العناصر في المرحلة القادمة من حضارة البشرية هي المعرفة.

وأصبحت المعرفة المصدر الوحيد للقوة ذات النوعية المتميزة، وتتميز المعرفة عن العنصرين الآخرين للقوة في أنها لا نهائية ليس هناك حدود تحدها، فالعنف عندما يبلغ حده الأقصى لا يمكن أن يتجاوزه في الدفاع أو التدمير، وكذلك الثروة لا يمكنها شراء كل شيء بل تقف عاجزة عند حد معين لا تتجاوزه، أما المعرفة فهي غير محدودة الأثر وفي إمكاننا الحصول منها على المزيد وتوظيفها في أغراض لانهاية لها، كما أن المعرفة لا تفنى بالاستخدام، لأنها قابلة للاستعمال الدائم في أكثر من هدف. كما أن هناك فارقا هاما آخر وهو أن القوة والثروة يمتلكها القوي والثري فقط، أما المعرفة فيمكن أن يحوزها الضعيف والفقير على السواء، وهذا ما يجعل المعرفة عنصرا ديمقراطيا للقوة، كما يجعلها تتحكم في المصدرين الآخرين، ولذلك فإن صراع المستقبل لن يدور حول الحصول على الدخل والثروة أو حول الحصول على المعرفة وكيفية توزيعها، فالقوة والثروة أصبحتا تعتمدان اعتمادا تاما على المعرفة.

وبالنسبة إلى اقتصاديات نظام المعلومات فإنه رغم أهمية المعلومات لمتخذ القرار إلا أنه من المهم النظر إليها من منظور اقتصادي، حيث أن المعلومات سلعة لها نفقة تتحملها المنظمة، وينبغي على الإدارة أن تراعي الحصول على المعلومات وتوفيرها بأقل تكلفة ممكنة بحيث يزيد العائد منها على تكلفتها. لذلك

¹ فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص، ص، 20، 23.

ينبغي على إدارة المنظمة أن تقارن تكلفة إقامة نظام للمعلومات، تتمثل بنودها في وجود وحدة تنظيمية في هيكلها التنظيمي، تضم عددا من العاملين والفنيين، وعددا من الأجهزة والمعدات تبدأ من الآلات الحاسوبية حتى الحاسبات الآلية لتقوم بتبويب البيانات وإعدادها لتكون صالحة لاستخدامها في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى غير ذلك من التكاليف والأعباء التي تتحملها المنظمة والتي ينبغي أن تكون أقل من العوائد المحققة من استخدام مخرجات ذلك النظام في اتخاذ القرارات الإدارية والتي يناد بها مراكز اتخاذ القرارات والمستويات الإدارية المختلفة، وبذلك لو كانت تكاليف ذلك النظام أكبر من عوائده فلا جدوى إطلاقا من إقامته.

ومن بين وظائف المعلومات ما يلي:

1- معايير تعظيم الفائدة من المعلومات:

لاشك أن المعلومات المعاونة للمدير هي معلومات مفيدة، ولكي تكون المعلومات كذلك ينبغي أن تحقق المعايير التالية:

- أن تصل في التوقيت المناسب لاتخاذ القرار وليس قبله أو بعده.
- أن تكون كاملة.
- أن تكون مناسبة.
- أن تكون مختصرة.

ونجد في الحياة العملية أن المعلومات نادرا ما تكون كاملة، ودائما يتصرف المديرون وفقا للمعلومات المتاحة لهم تتوافر فيها المعايير السابقة، كلما كانت عوننا لتحسين العملية الإدارية، وكلما كانت تمثل موردا استراتيجيا حقيقيا. هذا وسواء كانت المنظمة شركة صناعية أو خدمية أو مهنية فإنه يجب أن تحصل على المعلومات وتحللها، ثم تتصرف بناء على تفسير هذه المعلومات. ومن الأفكار التي يمكن استخدامها من المعلومات التي تعتمد على بيانات مركبة هو تخفيض متطلبات العمل، وزيادة الجودة، وتقديم فهم جيد لعمليات المنظمة.

2- استخدام المعلومات في الرقابة:

المعلومات هي المفتاح لتحقيق الإدارة لنظم الرقابة الفعالة، ونجد أن عملية الرقابة تتمثل في إعداد المعايير، وقياس الأداء الفعلي ومقارنته بتلك المعايير، ثم التصرف بناء على النتائج، فمثلا نجد أن مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير يولد معلومات، وبدون المعلومات نجد أن المديرين لا يستطيعون تقديم الموقف بدقة أو اتخاذ التصرف المناسب والأخذ بنظم الرقابة الجديدة بحيث يتاح للإدارة معلومات جديدة.

3- استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية:

تتمثل أهم الوظائف التي تقدمها المعلومات للإدارة فيما يلي:

- أ- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على الإدارة: والتي تمثل المناخ الذي يتم في إطاره العمل الإداري.

- ب- تحليل المواقف والأحداث السابقة وتفسيرها: للوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، وكذلك الوصول إلى العلاقات التي تربط العوامل وتحركها.
- ج- معاونة الإدارة في اتخاذ القرارات: من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين الحلول والإجراءات البديلة لاختيار أفضلها جميعها.
- د- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية (التنبؤات): الأمر الذي يمكّن الإدارة من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.
- هـ- تقييم السياسات والقرارات الإدارية: لبيان مدى فعاليتها وكفاءتها في هذا، وفي سبيل توفير المعلومات اللازمة للإدارة لكي تقدم الوظائف السابقة فإن الجهود ينبغي أن تنصرف إلى إقامة نظام متكامل للمعلومات، يضمن توفير البيانات الدقيقة والكافية للاستخدام بمعرفة الإدارة في الوقت المناسب لذلك.

المطلب الثالث: خصائص جودة المعلومات.

أولاً: جودة المعلومات.¹

حتى ولو تم إرسال المعلومات بطريقة فعالة فإن جودة المعلومات تتحدد بطريقة استخدامها بواسطة متخذ القرارات. بمعنى آخر أن جودة المعلومات تتحدد بقدراتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً. كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل إلى قرارات أكثر فعالية وهناك ثلاثة عوامل تحدد درجة جودة البيانات وذلك من قبل من يستخدم هذه المعلومات. وهذه العوامل هي منفعة المعلومات لمتخذ القرار. درجة الرضا عن المعلومات من قبل متخذ القرار، الأخطاء والتحيز.

1- منفعة المعلومات:

يقول أندروز أن أي معلومة يمكن أن تقيم من زاوية المنفعة المستمدة منها. هذه المنفعة تتمثل في صحة المعلومة وسهولة استعمالها وقد قام أندروز بتحديد أربع منافع للمعلومات:

- أ- منفعة شكلية: كلما تطابق شكل المعلومات مع متطلبات متخذ القرار كلما كانت قيمة هذه المعلومات عالية.
- ب- منفعة زمنية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة جداً إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج إليها.
- ج- منفعة مكانية: يكون للمعلومات قيمة كبيرة إذا أمكن الوصول إليها أو الحصول عليها بسهولة. لذا فإن طريقة الاتصال المباشرة بالحاسب الآلي تعظم كلا من المنفعة الزمنية والمكانية للمعلومات.
- د- منفعة تملك: يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع ونشر هذه المعلومات في أرجاء التنظيم.

وحيث أن الحصول على المعلومات يحتاج إلى تكلفة. لذا فإنه عندما تزيد تكلفة الحصول على المعلومات عن قيمة هذه المعلومات فإنه يكون أمام التنظيم بديلان:

¹ أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007، ص، ص، 54، 57.

1- يستطيع التنظيم زيادة قيمة المعلومات من خلال زيادة درجة صحتها أو من خلال زيادة المنافع المتحصل عليها من المعلومات.

2- تقليل التكلفة من خلال تخفيض درجة صحة المعلومات أو من خلال التقليل من المنافع المستمدة من هذه المعلومات.

2- درجة الرضا عن المعلومات:

عادة ما يكون من الصعب أن نحكم على المدى الذي ساهمت به المعلومة في تحسين القرار المتخذ. ومن هنا فإن البديل لقياس كفاءة المعلومات هو استخدام مقياس الرضا عن المعلومات من قبل من يتخذ القرار. ويمكن معرفة الرضا أو عدمه من خلال متخذ القرار. فإذا كان متخذ القرار يدرك أن نظام المعلومات الموجود لابد وأن يوفر له قدراً معيناً من المعلومات تساعد في اتخاذ القرار. وإذا قام متخذ القرار بطلب هذه المعلومات ووجدها فإن رضاه عن النظام يتم تدعيمه. أما إذا لم يجدها متاحة ووجد أن عليه أن يبحث عن هذه المعلومات، ويجمعها بنفسه فإن عدم رضاه عن النظام يتم تدعيمه. وهناك العديد من الطرق التي تستخدم لقياس درجة الرضا عن نظام المعلومات.

3- الأخطاء والتحيز:

كثير من المديرين الذين يفضلون جودة المعلومات على كمية المعلومات المتاحة. فالجودة أهم من كم المعلومات ولاشك أن جودة المعلومات تتفاوت باختلاف الأخطاء والتحيز الموجودة في هذه المعلومات وقد أوضحنا سلفاً أن التحيز في المعلومات يكون سبباً دائماً محاولة الفرد أو الوحدة التنظيمية ممارستها لحق توزيع المعلومات داخل المنظمة. وتكون مشكلة التحيز في المعلومات، غير أن من يستقبل المعلومات لا يكون على علم بهذا التحيز وإلا كان من السهل عليه إجراء عملية التعديل اللازمة على المعلومات للتخلص من هذا التحيز. ويمكن القول أن التحيز في البيانات والمعلومات من السهل علاجه إذا تم إدراكه ومعرفته.

على الجانب الآخر فإن الأخطاء تمثل مشكلة هامة لأنه لا توجد طريقة سهلة لعلاج هذه الأخطاء. وعادة ما يوجد الخطأ في المعلومات نتيجة لما يلي:

- أ- عملية قياس غير دقيقة للبيانات واستخدام طريقة غير دقيقة في جمع هذه البيانات.
- ب- الفشل في إتباع طريقة سليمة لإعداد البيانات في صورة معلومات.
- ج- فقد أجزاء من البيانات أو ترك بعضها دون تشغيل.
- د- استخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات.
- هـ- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.
- و- التزوير المتعمد في البيانات.
- ز- الخطأ في عملية تسجيل البيانات.

وفي أي نظام للمعلومات فإن مستقبل المعلومات لا يمكن أن يدرك أن هناك خطأ أو تحيز فيها والذي يمكن أن يؤثر على درجة جودة البيانات، ولكن يمكن القول أن هناك عدة طرق يمكن أن تتبع للتقليل من الخطأ في المعلومات المتاحة للمنظمة والتي منها:

- 1- الرقابة الداخلية على المعلومات لاكتشاف الأخطاء فيها.
- 2- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.

- 3- إضافة درجة محددة من الثقة حول صحة المعلومات.
4- وضع قواعد خاصة بعملية القياس والتجميع والإعداد للبيانات.

ثانياً: أبعاد جودة المعلومات¹

إن نظام المعلومات هو ذلك العلم الذي يبحث في شكل خصائص المعلومات العلمية، ويهدف إلى تأمين وتطوير الأساليب والوسائل المثلى في تهيئة وجمع ومعالجة وتحليل وتخزين المعلومات.

أما جودة المعلومات فهي الدرجة التي تقدم بها المعلومات قيمة إلى الذين يستخدمونها وإلى المنظمة بشكل عام.

تلعب المعلومات دوراً هاماً في التخطيط واتخاذ القرارات وإجراء العمليات والأنشطة داخل الشركة، ويعتمد ذلك على جودة تلك المعلومات، إذ أن عدم توفر خصائص نوعية فيها سيؤدي إلى مخراجات عديمة الجدوى.

ويمكن تناول خصائص جودة المعلومات من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية هي: البعد الزمني، بعد المحتوى والبعد الشكلي.

1- البعد الزمني Time Dimension:

يصف البعد الزمني الفترة الزمنية التي تتعلق بالمعلومات ومدى تكرار المعلومة التي نستقبلها كما يتعلق في زمن استخدام المعلومات مجيباً على تساؤل (متى؟)، متى تقدم المعلومة لمن يستخدمها أو يطلبها؟

ويتضمن الجوانب التالية:

- 1. التوقيت Timelines:** توفر المعلومات زمانياً، لذا لا بد من الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمن المناسب الذي نريد، لكي تكون المعلومة متاحة لاتخاذ القرار قبل حدوث موقف حرج أو فقدان فرصة معينة. فقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر وتفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على المدير أن يكون قادراً على الحصول على معلومات تصف ما يحدث.
- 2. التداول والحدثة Currently:** أن تكون المعلومة مجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها وتداولها في المنشأة، حيث تلعب الحدثة دوراً هاماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها، لذا يجب الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.
- 3. التواتر والتكرار Frequency:** مدى تكرار الحاجة إلى المعلومات المتواجدة، لأن المعلومات يجب أن تقدم طالما نحتاجها، وبطريقة تناسب المستخدم الذي يطلبها إذ أن المعلومات التي يطلبها مدير التسويق مثلاً تختلف في شكلها عن المعلومات التي يطلبها مدير المحاسبة، وهذا يؤكد الاهتمام في قاعدة البيانات.
- 4. الفترة الزمنية Time Period:** هي الفترة التي تقدم بها المعلومات حيث تغطي المعلومة الفترة الزمنية الصحيحة، بحيث يستطيع المدير الحصول على المعلومات عن ما يحدث الآن، وعن ما حدث في الماضي، وعن ما هو متوقع حدوثه في المستقبل، ففوة المبيعات مثلاً قد تحتاج معرفة حجم المبيعات عن فترات سابقة وعن الأداء الحالي وعن الأداء المتوقع، أي الحاجة إلى النظر

¹ فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص، ص، 34، 39.

إلى الماضي والحاضر والمستقبل، كما أن التأخر في جهود معالجة البيانات إلى معلومات رغم أنها تحت الاستخدام ستسبب مشاكل عديدة وكلف مرتفعة للإدارة.

2- بعد المحتوى Content Dimension:

يصف بعد المحتوى مجال ومحتوى المعلومات ويتعلق بالإجابة على تساؤل (ماذا؟) ويتضمن الجوانب التالية:

1. **الدقة Accuracy:** خلو المعلومات من الأخطاء حيث تساهم دقة المعلومات في جودة القرار، كما تعمل على تجنب القرارات الخاطئة وتقلل من التكلفة وإهدار الوقت، ويختلف مدى الدقة في المعلومات المطلوبة حسب الحاجة إلى الاستخدام وطبيعة المشكلة. علماً أن دقة النظام تزيد من التكلفة إذ أن مستوى أعلى من الدقة يحتاج إلى كلف أعلى، لذا لا بد من التأكيد على العبء الكلفوي للمعلومات بحيث يكون العائد المتوقع أكبر من تكلفة الحصول عليها.
2. **الصدق والثبات Validity and Reliability:** هي إعطاء المعلومات لنفس النتائج التي أعطتها التجربة السابقة، وأن تكون المعلومات المتجمعة صادقة وشرعية وصحيحة وتتطابق مع معطيات الواقع شكلاً ومضموناً وتوجهها.
3. **الواقعية Actuality:** أن تمثل المعلومات الواقع، وأن تكون مرتبطة باحتياجات المستفيدين مع التأكد من خلو المعلومات من التحيز للوصول إلى قرارات رشيدة، فالمعلومات غير الواقعية ستؤدي إلى قرارات خاطئة. إذ تحتاج وحدات الأعمال المختلفة في المنظمة إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض، فالمعلومات التي يحتاجها قسم التسويق عن البيئة الداخلية ومستوى التكنولوجيا السائدة عن المعلومات التي يحتاجها قسم البحوث والتطوير.
4. **الملاءمة Relevancy:** أن تكون المعلومات ملائمة ووثيقة الصلة ومفيدة في تحسين اتخاذ القرار، فلا بد أن تكون ملائمة للموضوع وموجهة خصيصاً للمشكلة التي تدرس ومرتبطة باحتياجات المستخدم.
5. **الشمولية Completeness:** قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن حقائق الظاهرة موضوع الدراسة مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها حتى تتمكن الإدارة من تأدية وظائفها المختلفة، وعلى المدير أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة، حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات بما يسمى بالحمل الزائد للمعلومات، وعلى الإدارة أن تعمل على نقل المعرفة ونتائج التجربة من وحدة إلى أخرى ومن مستوى لآخر ومن مشروع لآخر.
6. **الإيجاز Conciseness:** تقديم المعلومات اللازمة لكل مستوى إداري وما يتناسب مع متطلباته من المعلومات إذ لا بد من الإيجاز في المستوى الاستراتيجي دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع، ويمكن لمحلل النظم أن يساعد المدير على تحقيق هذه المهمة بطريقة منطقية.
7. **المدى Scope:** هي كون المعلومات واسعة أو ضيقة، أو بتركيز داخلي أو خارجي، ويتحدد مدى المعلومات بمدى شموليتها، لذا لا بد أن تمثل المعلومات المدى المطلوب وأن تكون الحاجة إليها قائمة فعلاً وبشدة.
8. **الأداء Performance:** قدرة المعلومات في الكشف عن الأداء، والذي يمكن أن يكون بواسطة قياس إتمام الأنشطة وصنع التقدم وتجميع الموارد.

3- البعد الشكلي Form Dimension:

يتعلق البعد الشكلي بكيف تقدم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، فهي تتعلق بالإجابة على تساؤل (كيف؟) ويتضمن الجوانب التالية:

1. **الوضوح Clarity:** تقديم المعلومات بطريقة وشكل يسهل فهمها من قبل المستخدم كلما أمكن ذلك، بحيث تكون المعلومات واضحة وخالية من الغموض حتى يتمكن المدير من الوصول إلى قرارات صائبة.
2. **الترتيب Orderly:** تقديم المعلومات بترتيب صحيح وطريقة متناسقة ضمن معايير موحدة، كي يتم تعظيم الاستفادة منها، لذا لا بد أن ترتب المعلومة بقدر وسياق.
3. **المرونة Flexibility:** قابلية المعلومة على التكيف لأكثر من مستخدم وأكثر من تطبيق، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوفرة بشكل مرن يمكن استخدامه من قبل المستويات الإدارية المختلفة بفاعلية في عملية اتخاذ القرار.
4. **التقديم Presentation:** هي طريقة تقديم المعلومات بشكل مناسب فقد تكون بشكل مختصر أو تفصيلي، وبشكل كمي أو وصفي، فالمعلومات يُمكن أن تكون حاضرة بشكل خبر أو رقم أو رسوم أو عن طريق الرسومات والمخططات المختلفة، لذا لا بد من عرض المعلومات بالطريقة المناسبة وتطويرها ومعالجتها لجعلها قابلة للاستخدام بما يعظم الاستفادة منها للمستخدم.
5. **التفاصيل Detail:** يجب أن تحوي المعلومة المستوى المناسب من التفاصيل، وبنظام لمقابلة احتياجات من يطلبها فمثلا يحتاج المديرون عادة إلى ملخص في بداية التقرير قبل الدخول في التفاصيل، علما أن مدى التفاصيل المطلوبة يختلف باختلاف المستوى الإداري.
6. **الوسائط Media:** الوسيلة التي يمكن أن تقدم بها المعلومات، لذا لا بد من اختيار الوسائط الصحيحة لتقديم المعلومة، إذ يمكن أن تقدم المعلومات على ورق مطبوع أو فيديو أو أي وسيلة أخرى.

المطلب الرابع: قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات.¹

المعلومات مورد اقتصادي له تكلفة وله عائد مثل غيره من الموارد. وللحصول على أفضل استخدام للمعلومات يجب المقارنة بين قيمة المعلومات وتكلفتها باستخدام أساليب تقريبية.

وتستمد المعلومات قيمتها من الأثر الذي تحدثه في عملية صنع القرارات. إذ تعد المعلومات المادة الخام التي يعتمد عليها صانع القرار. وكلما كانت المعلومات دقيقة كان القرار أقرب إلى الواقع. أما إذا كانت المعلومات غير دقيقة أو احتمالية فإن القرارات الناتجة تكون متوقعة أو احتمالية. ويكون للمعلومات قيمة اقتصادية بقدر التقليل من احتمالات المخاطرة بشرط أن تكون التكلفة المضافة أقل من العائد المضاف.

وتحسب قيمة المعلومات من الفرق بين القيمة المضافة وتكلفة هذه القيمة. فإذا وجدت مجموعة من البدائل أو الخيارات أمام متخذ القرار، فإنه سيختار أحدها في ضوء المعلومات المتوفرة لديه فإذا حصل على معلومات جديدة أكثر دقة أدت إلى تغيير قراره، فإن قيمة المعلومات تساوي:

¹ نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 44، 49.

قيمة المعلومات = قيمة ناتج القرار الجديد - قيمة ناتج القرار القديم بحسب المعلومات الجديدة - تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة.

ويلاحظ من هذه العلاقة أن قيمة المعلومات هي قيمة تقريبية لأن قيمة ناتج القرار لا يمكن قياسها بدقة وإنما بشكل تقريبي أو متوقع. ويمكن التمييز بين نوعين من المعلومات:

1- المعلومات الكاملة: هي المعلومات التي تسمح لمتخذ القرار اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد للمنظمة.

2- المعلومات غير الكاملة: هي معلومات تقديرية أو متوقعة، لذلك فإن نتائج القرار ستتغير حتما حتى لو كانت المعلومات الجديدة غير كاملة أيضا.

وتقدر قيمة المعلومات بحسب الحالة المدروسة:

أ- قيمة المعلومات في حالة وجود احتمال واحد لكل بديل:

إن تقدير قيمة المعلومات في هذه الحالة بسيط. فمثلا إذا كان هناك ثلاثة بدائل أو خيارات أمام متخذ القرار، وأن المعلومات الأولية عن عوائد هذه البدائل موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (1-1): عوائد ثلاثة بدائل.

العائد(ألف وحدة نقدية)	البديل
40	1
50	2
60	3

المصدر: نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009، ص 45.

نلاحظ أن البديل الثالث هو البديل المفضل لأنه يحقق أكبر عائد من بين البدائل الثلاثة.

لنفرض أن متخذ القرار توافرت لديه معلومات جديدة أكبر دقة من المعلومات القديمة موضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-1): عوائد ثلاثة بدائل.

العائد(ألف وحدة نقدية)	البديل
70	1
60	2
50	3

المصدر: نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نفس المرجع السابق، ص 46.

نلاحظ أن البديل الأول هو البديل المفضل لأنه يحقق أكبر عائد من بين البدائل الثلاثة. فتكون قيمة المعلومات في هذه الحالة = قيمة البديل الأكبر في حالة المعلومات الجديدة - قيمة البديل الأكبر في حالة

المعلومات القديمة: $70 - 60 = 10$ ، لأن البديل الثالث كان البديل الأفضل بحسب المعلومات القديمة ثم تقارن قيمة المعلومات بتكلفة الحصول على المعلومات الجديدة:

- فإذا كانت قيمة المعلومات أكبر من تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة عندها يمكن اتخاذ القرار بالحصول على المعلومات الجديدة.

- أما إذا كانت تكلفة الحصول على المعلومات الجديدة أكبر من قيمة المعلومات فلا داعي للحصول على المعلومات الجديدة.

ب- قيمة المعلومات عند وجود أكثر من احتمال لكل بديل:

يمكن توضيح كيفية حساب قيمة المعلومات في هذه الحالة من خلال المثال الآتي:

لنفرض أن أحد المستثمرين لديه ثلاثة بدائل ولكل بديل ثلاثة أحداث ممكنة باحتمالات مختلفة. ومن خلال الدراسة تبين أن عوائد البدائل المتاحة وفقا لاحتمالات الأحداث الممكنة هي على الشكل التالي:

جدول رقم (1-3): عوائد ثلاثة بدائل بحسب ثلاثة احتمالات (العائد بآلاف الوحدات النقدية).

البدائل / الاحتمالات	أ (0.5)	ب (0.3)	ج (0.2)
1	10	20	20 -
2	20	40	30 -
3	30	30	10 -

المصدر: نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نفس المرجع السابق، ص 47.

تحسب القيمة المتوقعة على النحو الآتي:

$$* \text{القيمة المتوقعة للبديل الأول} = (0.5) 10 + (0.3) 20 - (0.2) 20 = 7 = 4 - 6 + 5$$

$$* \text{القيمة المتوقعة للبديل الثاني} = (0.5) 20 + (0.3) 40 - (0.2) 30 = 16 = 6 - 12 + 10$$

$$* \text{القيمة المتوقعة للبديل الثالث} = (0.5) 30 + (0.3) 30 - (0.2) 10 = 22 = 2 - 9 + 15$$

نلاحظ من هذه القيم أن البديل الثالث هو الأفضل لأنه يحقق أكبر قيمة متوقعة من بين البدائل الثلاثة. وبما أن المستثمر لا يعرف على وجه الدقة، الحدث الذي سيقع فعلا، لذلك إذا توافرت لديه معلومات جديدة تؤكد حدوث أحد الأحداث فإنه سيختار البديل الذي يحقق أكبر عائد ممكن.

فمن الجدول رقم (1-3) يمكن أن نستنتج الجدول الموالي بحسب أكبر عائد:

جدول رقم (1-4): متوسط الناتج بحسب العائد الأكبر.

الحدث	البديل الأكبر	ناتج البديل	احتمال الحادث
أ	3	30	0.5
ب	2	40	0.3
ج	1	10 -	0.2
القيمة المتوقعة في حالة وجود معلومات كاملة			25

المصدر: نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نفس المرجع السابق، ص 48.

حيث: تمثل 30 أكبر عائد للحادث أ، 40 أكبر عائد للحادث ب، وتمثل 10 أكبر عائد للحادث ج في الجدول (1-3). أما متوسط الناتج فقد تم حسابه من ضرب ناتج البديل باحتمال الحادث.

يلاحظ أن أقصى ما يمكن أن يدفعه المستثمر لكي يحصل على المعلومات الكاملة = القيمة المتوقعة للمعلومات الكاملة - القيمة المتوقعة للمعلومات غير الكاملة = 25 - 22 = 3 آلاف وحدة نقدية.

ج- خسائر الفرصة البديلة:

يمكن حساب القيمة المتوقعة للمعلومات عن طريق خسائر الفرصة البديلة. وهي الخسائر الناتجة عن عدم اختيار البديل الأكبر. ففي المثال السابق يمكن حساب خسائر الفرصة البديلة على النحو التالي:

جدول رقم (1-5): خسائر الفرصة البديلة.

الأحداث	البديل	أ(0.5)	ب(0.3)	ج(0.2)	الخسائر
1		10	6	2	18
2		5	0	4	9
3		0	3	0	3

المصدر: نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نفس المرجع السابق، ص 49.

لقد تم حساب الخسائر كما يلي: الفرق بين أكبر عائد في العمود والعوائد الأخرى في الجدول (1-3) مضروباً بالاحتمال الموافق: العمود الأول: $10 = 0.5 \times (10 - 30)$ ، $5 = 0.5 \times (20 - 30)$ ، $0 = 0.5 \times (30 - 30)$.

العمود الثاني: $6 = 0.3 \times (20 - 40)$ ، $0 = 0.3 \times (40 - 40)$ ، $3 = 0.3 \times (30 - 40)$.
العمود الثالث: $2 = 0.2 \times [(20 -) - 10 -]$ ، $4 = 0.2 \times [(30 -) - 10 -]$ ، $0 = 0.2 \times [(10 -) - 10 -]$.

يلاحظ أن الخيار الثالث يحقق أقل خسائر ممكنة، وهي القيمة المتوقعة نفسها للمعلومات الكاملة.

المبحث الثاني: مدخل عام في نظم المعلومات.

لقد أصبح الحاسب الآلي جزءاً رئيسياً في عملية تنظيم المعلومات وإعدادها. ويعود هذا إلى القوة التي يمكن أن يمدنا بها الجهاز في عملية إعداد المعلومات، تنظيمها، حفظها واستعادتها عند الحاجة إليها. كذلك فإن الأهمية لهذا الجهاز تعود إلى كمية البيانات والمعلومات التي يمكن استيعابها. وقد بدأ استخدام الحاسب الآلي في تنظيم وإعداد المعلومات في عام 1954. واليوم فإن عملية إعداد وتجهيز وتداول المعلومات تعد نشاطاً عادياً لأي شركة من الشركات الكبيرة الحجم. ونظراً للقدرة الهائلة لهذا الجهاز على برمجة المعلومات وتخزينها فقد أدى هذا إلى التوسع في النطاق الخاص باستخدام المعلومات داخل المنظمة في العديد من الأغراض مثل إعداد وتجهيز المعلومات الخاصة بالعمليات العادية للمشروع، وإعداد وتجهيز المعلومات اللازمة للإداري لكي يتمكن من اتخاذ القرارات المختلفة. وعادة ما يطلق على هذه العملية اسم نظم المعلومات Information System.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات.¹

نظام المعلومات هو عبارة عن مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض Aset of Interrelated Components والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات، وتعمل على معالجتها، تخزينها، بثها وتوزيعها على المستفيدين بغرض دعم صناعة القرارات، وتأمين التنسيق والسيطرة على المنظمة، أو الجهة المستفيدة. إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتأمين النظرة المتفحصية على الموضوعات المعقدة. ويشتمل نظام المعلومات عادة على بيانات وافية عن الأفراد الأساسيين والأماكن والنشاطات التي تخص المنظمة، وكذلك البيئة المحيطة بها.

ومن الممكن أن يكون نظام المعلومات يدوي تقليدي، أي أن إجراءات جمع ومعالجة البيانات وتنظيم المعلومات واسترجاعها يتم بالطرق اليدوية والتقليدية، التي كثيراً ما تستغرق أوقاتاً أطول، وإجراءات تعتمد على العديد من الأفراد واليد العاملة الفنية والمؤهلة، وقد يتم الاستعانة في النظم التقليدية ببعض المعدات والأجهزة والتقنيات في مراحل محددة في إجراءات التعامل مع المعلومات. وبالرغم من أن هذه النظم التقليدية قدمت خدمات مهمة لمختلف أنواع المنظمات التي عملت في مدارها، إلا أنها لم تستطع مواكبة التغيرات والتطورات السريعة التي تتطلب جهوداً وتقنيات أفضل. وعلى هذا الأساس فإن نظم المعلومات المعاصرة هي في معظمها نظم محوسبة، أي أنها تستثمر إمكانات تكنولوجيا الحواسيب بمختلف مكوناتها في التعامل مع البيانات والمعلومات.

إن مصطلح نظام المعلومات المحوسبة Computerize Information System والذي كثيراً ما يصطلح على تسميته نظام المعلومات المعتمدة على الحاسوب Computer-Based Information Systems ويرمز له اختصاراً (CBIS) هو النظام الذي يعتمد على المكونات المادية أو الأجهزة Hardware، والمكونات البرمجية Software للحاسوب، في معالجة البيانات، ومن ثم بث واسترجاع المعلومات Information Processing and Disseminating.

¹ عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجناي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص، ص، 29، 27.

وعموماً، فإن نظام المعلومات وخاصة النظام المحوسب هو عبارة عن آلية وإجراءات منظمة، تسمح بتجميع، تصنيف وفرز البيانات Data ومعالجتها، ومن ثم تحويلها إلى معلومات Information يسترجعها الإنسان عند الحاجة، ليتمكن من إنجاز عمل، أو اتخاذ قرار، أو القيام بأية وظيفة تفيد حركة المجتمع، عن طريق المعرفة التي سيحصل عليها من المعلومات المسترجعة من النظام. وقد يكون استرجاع المعلومات، في نظام المعلومات يدوياً أو إلكترونياً وهو الغالب في نظم المعلومات المعاصرة. ونستطيع الذهاب إلى اتجاه أكثر تحديداً فنعرف نظام المعلومات بأنه مجموعة من العناصر البشرية والآلية، التي تعمل معاً على تجميع البيانات ومعالجتها وتحليلها وتبويبها، طبقاً لقواعد وإجراءات مقننة لأغراض محددة، بغرض إتاحتها للباحثين وصانعي القرارات والمستفيدين الآخرين على شكل معلومات مناسبة ومفيدة.

المطلب الثاني: موارد نظم المعلومات وعناصرها¹

يشتمل نظام المعلومات المعاصر على خمسة من العناصر الأساسية التي تشكل الموارد الضرورية المطلوبة والتي هي: - الأفراد - الأجهزة أو المكونات المادية - البرمجيات أو المكونات البرمجية للأنظمة الحاسوبية - البيانات - الشبكات.

وبإمكاننا ملاحظة هذه العناصر الخمسة والتميز بينها أثناء العمل، في أي نوع من أنواع نظم المعلومات، الذي يواجهه الفرد في حياته العملية، وهذه العناصر والموارد ضرورية، وتكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها.

أولاً: موارد الأفراد:

الأفراد هم متطلب ضروري للعمليات والإجراءات في كل نظم المعلومات، ومن هؤلاء الأفراد ما نطلق عليهم بالمستخدمين النهائيين End Users، وكذلك الاختصاصيين الفنيين المسؤولين عن تشغيل وإدامة النظام Information System Specialists.

1- المستخدمون أو المستخدمون النهائيون: هم الأفراد الذين يستخدمون النظام أو يستفيدون من المعلومات التي ينتجها النظام. والذين يمكن أن يكونوا محاسبين، بائعين، مهندسين، كتبة، مديريين أو زبائن وعلى هذا الأساس فإن أغلبنا يعتبر مستفيداً من نظم المعلومات.

2- المختصون في نظم المعلومات: هم الأفراد الذين يقومون بتطوير وتشغيل وإدارة نظام المعلومات فنياً، ومنهم محللو النظم System Analysts، ومطورو البرمجيات Software Developers، ومشغلو النظام System Operators من العاملين في الجوانب الإدارية، الفنية والروتينية. فمحللو النظم على سبيل المثال، يقومون بتصميم النظام بناء على المتطلبات المعلوماتية للمستخدم النهائي، ومطورو البرمجيات يؤمنون ببرامج الحاسوب، في ضوء المواصفات التي يقدمها محللو النظم، والمشغلون يساعدون في مراقبة وإدارة وتشغيل نظم الحواسيب المختلفة والشبكات.

ثانياً: موارد الأجهزة:

وهي كل الأجهزة المستخدمة في معالجة البيانات. ومن أهم الأجهزة نذكر:

¹ عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي، نفس المرجع السابق، ص، ص، 44، 48.

- 1- أجهزة الحاسوب: وهي وحدات المعالجة المركزية للحواسيب المستخدمة في معالجة البيانات سواء كانت حواسيب عملاقة أو كبيرة أو شخصية.
- 2- الأجهزة الملحقة بالحاسوب وهي تشمل:
 - أجهزة الإدخال: مثل لوحة المفاتيح والفأرة لإدخال البيانات إلى الحاسوب.
 - أجهزة الإخراج: مثل الشاشة والطابعة لإخراج المعلومات الناتجة عن معالجة البيانات.
 - أجهزة التخزين: مثل الأقراص الممغنطة أو الليزرية أو البصرية المستخدمة في تخزين البيانات أو المعلومات.
- 3- شبكات الاتصال عن بعد: وهي كل الأجهزة التي تتيح إمكانية استخدام الحاسوب للمستخدمين في أي مكان هم فيه كالمودمات وشبكات الهاتف وغيرها.

ثالثاً: موارد البرمجيات:

وهي كل البرامج المستخدمة في معالجة البيانات، ومن أهم هذه الموارد:

- 1- نظم التشغيل: وهي المسؤولة عن تشغيل الحاسوب والتحكم به وتوفير البيئة المناسبة لاستثماره من المستخدمين.
- 2- البرامج التطبيقية: وهي البرامج التي تسمح للمستخدمين بالاستفادة من نظم المعلومات، مثل برامج معالجة النصوص، برامج التصفح الإلكتروني وبرامج قواعد البيانات وغيرها.
- 3- الإجراءات: وهي التعليمات الخاصة بالأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات، مثل تعليمات تعبئة نماذج البيانات، وتعليمات استخدام البرامج التطبيقية وغيرها.

رابعاً: موارد البيانات:

إن البيانات ليست مجرد مواد أولية لنظم المعلومات، بل هي مورد هام من موارد النظام ينبغي إدارته بفاعلية وكفاءة لضمان تحقيق الفائدة المرجوة منه. ويمكن أن تأخذ البيانات عدة أشكال من أهمها:

- 1- البيانات العددية الهجائية: والتي تتكون من أرقام وحروف هجائية ورموز أخرى، تصف معاملات تجارية أو أحداثاً أو وحدات أخرى.
- 2- البيانات النصية: وهي النصوص المستعملة في الاتصالات الكتابية.
- 3- البيانات البيانية: وهي الصور والأشكال البيانية وما شابهها.
- 4- البيانات الصوتية: وهي تلك المكونة من أصوات كصوت الإنسان وغيره.

تنظم موارد البيانات في نظم المعلومات عادة على النحو الآتي:

- قواعد البيانات: وهي تحفظ بيانات منظمة تمت معالجتها.
- قواعد النماذج: التي تحفظ نماذج مفاهيمية، رياضية ومنطقية، تمثل علاقات أو برامج فرعية حسابية أو تقنيات تحليلية.
- قواعد المعرفة: وهي تحفظ علوماً مختلفة ومتنوعة مثل: الحقائق وقواعد الاستنتاج.

خامسا: موارد الشبكات:

التي تشتمل على تكنولوجيات الاتصالات والاتصالات بعيدة المدى، ومختلف أنواع الشبكات مثل: الانترنت، الشبكات الداخلية / الإنترنت والشبكات الخارجية / الإكسترانيت، والتي أصبحت مهمة في إدارة الأعمال الإلكترونية الناجحة والعمليات التجارية بكل أنواعها، عبر نظام معلوماتها في المنظمة.

سادسا: موارد أخرى لنظام المعلومات:

من جانب آخر يذهب كتاب آخرون في تقسيم موارد نظم المعلومات إلى مجموعة من العناصر والمكونات التي لا تختلف كثيرا عما ذكرناه في الأسطر السابقة. إلا أن هذا التقسيم يركز على أربعة عناصر أساسية هي: المنظمة، القوى البشرية، التكنولوجيا والبيانات والمعلومات، وهي كذلك تكمل بعضها البعض وتترابط بشكل يجعل النظام لا يعمل بطريقة فعالة، أو يتكامل بدون واحد منها ويمكن أن نوضحها بالآتي:

1- المنظمة Organisation: ونعني بها التنظيم الذي يتبنى بناء نظام المعلومات، سواء كان شركة أو مؤسسة تجارية أو صناعية أو مالية... الخ، حيث أن أهداف المنظمة، طبيعة عملها، بيئتها الخارجية وثقافتها. بالإضافة إلى طبيعة الإدارة وتوزيع الوظائف والصلاحيات كلها تمثل عنصرا مهما من عناصر نظام المعلومات.

2- القوى والعناصر البشرية Manpower: المؤهلة والمدربة، لتنفيذ النشاطات المختلفة، والتي تكون عادة بمستويات وكفاءات مختلفة، حسب طبيعة النظام ووظائفه، إضافة إلى أنهم سيصبحون مستخدمين نهائين لنظام المعلومات والذين يستخدمون مخرجات النظام، كذلك فإن هؤلاء هم أنفسهم سيكونون عناصر مهمة في تزويد النظام بمدخلات جديدة بعد أن ينجزوا بحوثهم أو يتخذوا قراراتهم وينتجوا معلومات جديدة.

3- التكنولوجيا المستخدمة Technology: كالأجهزة والمكونات المادية (Hardware) بمختلف أنواعها، سواء كانت حواسيب مناسبة ومدخلات إلكترونية أو ضوئية ليزيرية، أو أجهزة ومعدات اتصال لبث المعلومات إلى المواقع المطلوبة، وكذلك النظم والأساليب الفنية المتبعة، والتي تشمل مختلف أنواع البرمجيات وخاصة البرمجيات التطبيقية (Program Application) المطلوبة لمعالجة البيانات وتخزينها واسترجاع معلوماتها.

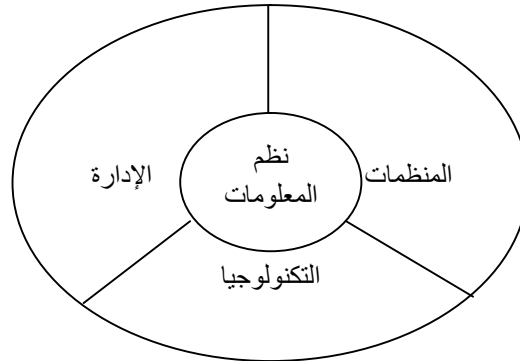
4- البيانات والمعلومات المطلوب إدخالها في نظام المعلومات: المتوفرة في مصادر المعلومات المختلفة، الورقية منها أو الإلكترونية، حيث تقوم البرمجيات والنظم والأساليب الفنية بمعالجتها وتخزينها وتأمين استرجاعها، عن طريق الطاقات البشرية المدربة لذلك، وأن مثل هذه البيانات والمعلومات تمثل مدخلات النظام.

المطلب الثالث: أبعاد نظم المعلومات.¹

تؤمن نظم المعلومات القيمة للمنظمة كالتنظيم، كما تؤمن الحل الإداري لتحديات البيئة المحيطة بالمنظمة. لذا يتطلب استخدام نظم المعلومات بفعالية، الفهم الكامل لأبعاد نظم المعلومات وهي: المنظمة، الإدارة وتكنولوجيا المعلومات.

¹ فايز جمعة صالح النجار: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 5، 11.

الشكل رقم (1-5): أبعاد نظم المعلومات.



Source: Laudon, Kenneth. C & Jaune. P, 2006, Management Information Systems, Prentice - Hall International, Inc, P20.

يتبين من الشكل أن أبعاد نظم المعلومات هي:

أولاً: المنظمة Organization.

تتمثل العناصر الأساسية للمنظمات في الأفراد والهيكل ومعالجة الأعمال والسياسات والثقافة. لذا فإن نظم المعلومات تمثل جزءاً متكاملًا مع المنظمات.

كما تتعاون المنظمات في الأعمال من خلال آلية الهيكل ومعالجة الأعمال، حيث تعطي السلطة والمسؤولية من خلال الهيكل، كما تتضمن أغلب المنظمات، قوانين رسمية وإجراءات مختلفة تبين طريقة إتمام المهام، وقد تكون هذه الإجراءات رسمية مكتوبة، أو متعارف عليها وغير رسمية.

كما تحتاج المنظمات إلى مهارات متنوعة من الأفراد والمديرين ومشغلي المعرفة مثل، المهندسين والعلماء. علماً أن كل منظمة تملك ثقافة فريدة (unique culture) أو مجموعة من الافتراضات والقيم لعمل أشياء مقبولة من قبل أغلب الأعضاء لديها، وتشكل جزءاً من نظم معلوماتها.

وأخيراً يتم إنجاز وظائف المنظمة الأساسية سواء في التسويق والمبيعات، التصنيع والإنتاج، المالية والمحاسبة والموارد البشرية داخل المنظمة. ولا بد لهذه الوظائف من أن تتم بشكل متكامل لتحقيق الهدف العام للمنظمة، لأن أداء أي وظيفة منها بمعزل عن الوظائف الأخرى لن يحقق أهداف المنظمة.

وتتمثل وظائف المنظمة فيما يلي:

1- وظيفة التسويق Marketing Function:

هي نشاط إنساني يهدف إلى إشباع الحاجات من خلال عمليات متبادلة، فهو نشاط حركي يتم فيه تدفق السلع والخدمات والبيانات. ويلاحظ أن مفهوم التسويق قد ركز قديماً على عملية تأمين انسياب السلع والخدمات والأفكار من مصادر الإنتاج إلى مراكز الاستهلاك في الزمان والمكان الصحيحين، مما يزيد من قيمة ومنفعة تلك السلع والخدمات والأفكار.

أما مفهوم التسويق الحديث فيشمل كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لمعرفة حاجات ورغبات زبائنها الحاليين، وترجمة ذلك إلى سلع وخدمات وأفكار مناسبة لتسعير وترويج المنتجات لإرضاء العلاقات التبادلية بين المنظمة وجمهورها في بيئة تتسم بالحركة والتغير.

إنه عملية يتم من خلالها حصول الأفراد والجماعات على حاجاتهم ورغباتهم عن طريق تأمين ومبادلة السلع والقيمة.

مما سبق يتبين أن التسويق يعمل على تأمين المنافع المختلفة مثل: المنفعة الشكلية، المنفعة المكانية والمنفعة الزمانية، بل ويتعد ذلك إلى توفير السلع والخدمات وبالكميات التي يحتاجها المستهلك من حرية الاختيار وبالسعر المناسب.

2- وظيفة الإنتاج Production Function:

وهي الحصول على عوامل الإنتاج واستخدامها من أجل صناعة سلع أو خدمات جديدة، أما إدارة الإنتاج فهي: مجموعة النظم والقواعد التي تطبق في قاعات الإنتاج ومراكز الخدمات بقصد الحصول من الآلات والمعدات والعمال والمواد المتوفرة على أعلى ناتج ممكن بالجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

3- إدارة الموارد البشرية Human Resource Management:

هي الإدارة المسؤولة عن تعزيز الجانب الإنساني للمنظمة، كما أنها المسؤولة عن الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وتحفيز العمال والحفاظ عليهم وتنمية مهاراتهم، ووضع الأنظمة الفرعية والبرامج المساعدة لها. بما يتناسب مع أهداف المؤسسة وتحقيقها بأفضل كفاية اقتصادية، وتحقيق أهداف العاملين وعلى كل المستويات بأعلى درجة ممكنة، كما تراعي مصالح المجتمع وتخدمها بأعلى مستوى ممكن.

4- الوظيفة المالية Financial Function:

هي الوظيفة التي ينصب اهتمامها على إدارة الأموال وطرق الحصول عليها من مصادرها المختلفة بشكل كفاء وفعال وتمكين المنظمة من مواجهة كافة التزاماتها المالية تجاه أطراف العلاقة معها وتحقيق أهداف المنظمة. وتنقسم الوظيفة المالية إلى:

- أ- النشاط المحاسبي: يهتم برصد وتوثيق إيرادات ومصاريف المنظمة وحساباتها وفق النظام المالي المعتمد، وإعداد البيانات والكشوفات الختامية لها.
- ب- النشاط التمويلي: يعتني بإدارة أموال المنظمة واستثمارها وتحديد رأسمال الشركة، وكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتغطية احتياجاتها، ومقارنة الوضع المالي للمنظمة بالمنظمات الأخرى من خلال الأدوات المالية المستخدمة.

ثانيا: الإدارة Management.

هي تحقيق الغايات التنظيمية بكفاءة وفاعلية من خلال التخطيط، التنظيم، التوجيه ومراقبة الموارد التنظيمية، إنها القدرة على تحقيق الأهداف بواسطة الآخرين.

يؤمن العمل الإداري الإحساس بالحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات فيها، كما يؤمن الخطط المختلفة التي تعمل على حل مشاكل المنظمة، وكذلك تخصيص الموارد المختلفة، سواء البشرية أو المالية لتحقيق أهدافها.

ويتمثل الجزء الحقيقي من مسؤولية الإدارة في تأمين قيادة العمل بمعلومات ومعرفة جديدة، ومن هنا فإن تكنولوجيا المعلومات تلعب الدور القوي في إعادة توجيه وإعادة تصميم المنظمات.

ويختلف شكل الدور الإداري في المستويات الإدارية المختلفة، حيث يأخذ المديرون في الإدارة العليا قرارات التخطيط الإستراتيجي، بينما يعمل مديرو الإدارة الوسطى على تنفيذ البرامج والخطط المقدمة من الإدارة العليا، كما يقوم المديرون التنفيذيون بمسؤولية مراقبة نشاطات العمل اليومي، علماً أن كل مستوى إداري، يحتاج إلى معلومات ونظم مختلفة عن المستوى الآخر.

وتتمثل وظائف الإدارة في عناصر العملية الإدارية والتي تشمل: التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

1- التخطيط Planning: هو عملية تحديد غايات المنظمة والوسائل التي تعمل على تحقيقها. وبهذا يتضمن التخطيط، الاختيار بين مجموعة من أساليب العمل، فهو المدخل المنطقي للاختيار المسبق للأهداف.

2- التنظيم Organizing: يتضمن التنظيم العملية الفنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. إذ يحول التنظيم الأهداف إلى واقع عملي قابل للتحقيق، كما يساعد التنظيم الجيد على بناء هيكل تنظيمي للمنظمة يمكنها من التأقلم ومواجهة متطلبات البيئة، ويساعد الإدارة العليا في كشف الانحرافات وبيان سببها.

3- التوجيه Direction: هو وظيفة مركبة تتضمن العديد من الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة في مدى قصير أو طويل الأجل. إنه إرشاد المرؤوسين إلى كيفية تنفيذ الأعمال المسندة إليهم حسب لوائح العمل وتعليماته التي تحكم أعمالهم وفق سياسة المنظمة. وبذلك فهو القوة المحركة لكافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة خلال حياتها العملية. ويتمثل التوجيه في الأدوات التالية:

أ- القرارات Decisions: يمثل القرار الاختيار القائم على الوعي والتدبير بين البدائل المتاحة في موقف معين، وهو أمر شفوي أو كتابي يحدد بموجبه ما يجب عمله، أو الامتناع عنه بعد تفحص الأمر موضوع القرار. وقد يتخذ القرار في حالة التأكد، عدم التأكد، المخاطرة أو حتى الغموض.

ب- القيادة Leadership: هي القدرة التي يملكها الشخص في التأثير على سلوك وأفكار ومشاعر العاملين من خلال تحفيزهم على تحقيق أهداف المنظمة. وهناك العديد من نظريات القيادة التي تحاول الإجابة على التساؤل:

- لماذا هناك أناس أكثر مقدرة على القيادة من الآخرين؟.

ج- الاتصال Communication:

لقد أصبح الاتصال الأداة الرئيسية للإدارة في تحقيق أهدافها فهو عملية إرسال واستقبال الرموز، بين الأشخاص بهدف توصيل معان أو رموز ذات دلالة ومعنى. أما أشكال الاتصال فقد تكون غير رسمية، أو رسمية تنفذ من خلال خطوط السلطة الرسمية وتشمل:

* الاتصال النازل: ويكون من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا.

- * الاتصال الصاعد: ويكون من المستويات الإدارية الدنيا إلى المستويات العليا.
- * الاتصال الأفقي: هو تبادل المعلومات بين الأفراد ضمن نفس المستوى الإداري.
- * الاتصال القطري: هو الاتصال بين فرد في مستوى إداري معين وفرد آخر في مستوى إداري أعلى أو أدنى منه في دائرة أو قسم آخر.

د- الدافعية Motivation: هي الرغبات والحاجات والقوى الداخلية التي تدفع الفرد بالقيام بسلوك أو جهد معين في العمل، ومن هنا فإن الدافعية تركز حسب نظريات الإدارة على القوى الكامنة داخل الفرد، التي تفسر وتعزز مستوى واتجاه مثابرة الجهد في العمل. إذ أن إشباع حاجات الفرد يؤثر في سلوك العاملين ويزيد من إنتاجيتهم وانتمائهم لعملهم ووظائفهم.

هـ- التنسيق Coordination: تقوم أجهزة المنظمة ونظمها المختلفة بأمر متعددة ومتنوعة محققة أهدافا جزئية، ولكن تحقيق تلك الأهداف الجزئية يجب أن يسهم في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ويكون ذلك من خلال التنسيق، والذي يعتبر من أهم أدوات التوجيه في تسديد مسيرة أنشطة المنظمة نحو تحقيق الأهداف.

4- الرقابة Control: تتمثل الرقابة الإدارية في مراقبة كيفية ضبط استخدام الموارد بفاعلية وكفاءة، ومدى إنجاز الوحدات التشغيلية لأعمالها. فهي جميع الطرق والسياسات والإجراءات للتأكد من حماية أصول المنظمة، والتأكد من الدقة والموثوقية في السجلات وتنفيذ العمليات، والتأكد من أن كل شيء يتم وفقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المعمول بها في المنظمة. كما أنها وسيلة لقياس وتصحيح أداء نشاطات المرؤوسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، واستنباط الخطط لتحقيق تلك الأهداف التي تطمح المنظمة لتجسيدها واقعا.

ثالثا: التكنولوجيا Technology.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات واحدة من أهم الأدوات التي يستخدمها المديرون لمواجهة التحديات، سواء في التجهيزات المادية (Computer Hardware) لإتمام نشاط المدخلات، والمعالجة، والمخرجات. أو في برمجيات الحاسب (Computer Software) التي تراقب وتعمل على تعاون المكونات المادية في نظام المعلومات. علما أن تخزين التكنولوجيا (Storage Technology) يتضمن الوسائط المادية لتخزين البيانات.

أما تكنولوجيا الاتصالات فتتكون من وسائط مادية (Physical Devices) وبرمجيات تربط المكونات المادية وتنقل المعلومات من محطة إلى أخرى، فتساعد بذلك على المشاركة في البيانات أو الموارد. وقد أدى كل ذلك إلى استخدام شبكة الانترنت وبشكل واسع من قبل الأفراد والمنظمات.

المطلب الرابع: نظم المعلومات وطرق الحصول عليها.¹**أولاً: تحويل البيانات إلى معلومات.**

البيانات هي عبارة عن الحقائق والأفكار والمفاهيم التي تجمع وتخزن في شكل خام، وتتضمن بيانات المنظمة كل شيء، والبيانات ذاتها لا تقدم معنى كبيراً أو تأمل ما، ولكي يكون لها معنى فإنها يجب أن تتحول إلى صورة أو شكل يوصل المعرفة أو النتائج.

والمعلومات بذلك هي نتيجة تبويب أو إيجاد ارتباط أو تلخيص البيانات الخام لخلق المعرفة، فالبيانات تقدم الحقائق ولكن تحليل هذه الحقائق هو الذي يعطي المديرين المعلومات التي تؤدي إلى اتخاذ قرارات أفضل، ولذا يصف البعض المعلومات بأنها: "الفرق الذي يصنع الفرق" بمعنى أن المعلومات تخبر المدير شيئاً لم يعرفه من قبل "فرق"، وأن هذه المعرفة تساعد المدير على اتخاذ قرارات أو تصرف ما بحيث "يصنع فرقاً"، وإن تقطير البيانات في شكل معلومات ليس مهمة سهلة، ومعرفة ما هي ذات معنى لكل متخذ قرار في المنظمة يتطلب فهماً جيداً لبيئة المنظمة الداخلية والخارجية، نظراً لأن إدارة المعلومات الإستراتيجية يمكن أن تمثل تحدياً، كما أن القيام بذلك يمثل أمراً حيوياً لنجاح المنظمة.

ونجد الآن أن المنظمات الكبيرة لديها مدير في مستوى الإدارة العليا يسمى "مدير المعلومات الأساسية" والذي يركز على المعلومات وعلى نظم المعلومات. وعمله ليس مقتصرًا على مجرد التعامل مع الكمبيوتر حيث يمتد إلى إدارة مجموعة متنوعة من المشاريع والنظم وتصميم وتشغيل هذه النظم.

لاشك أن تصميم نظام للمعلومات في المنظمة يعتمد بدرجة كبيرة على التنظيم الإداري في المنظمة، والذي يتضمن الترتيبات التنظيمية، والإجراءات المناسبة للتخطيط والرقابة، والتحديد الصحيح للأهداف. وبناء عليه يمكن تصميم نظام للمعلومات، يستطيع توفير معلومات للإدارة، بالشكل وفي المكان وفي الزمان التي يحتاجها، وذلك لكي تساعدها في اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة.

ثانياً: خطوات إقامة نظام متكامل للمعلومات.

تتمثل أهم خطوات إقامة النظام المتكامل للمعلومات فيما يلي:

- تحديد أهداف النظام تحديداً واضحاً ودقيقاً.
- تحديد مراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- تحديد أنواع المعلومات التي يحتاجها كل مستوى لاتخاذ كل نوع من القرارات الموضحة في الخطوة السابقة.
- تحديد مصادر الحصول على المعلومات المطلوبة.
- تحديد وسائل تجميع المعلومات عن المصادر المختلفة.
- تحديد أساليب عرض المعلومات، ودورية إرسالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة.

¹ فؤاد الشرايبي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 24، 29.

- تحديد أساليب تقييم المعلومات المجمع، وأسس تعديلها، وتجميعها منذ البداية وذلك بشكل مستمر.
هذا ويتكون نظام المعلومات الكلي في المنظمة من مجموعات من النظم الفرعية التي تعمل على توفير البيانات في مجالات مختلفة، وستعرض فيما يلي لهذه النظم:

1- نظام معلومات الإنتاج (العمليات):

يختص هذا النظام بالمعلومات المتعلقة بالتدفق المادي للسلع أو من السلع والخدمات، وتغطي هذه البيانات أنشطة معينة مثل: تخطيط ومراقبة الإنتاج، رقابة وإدارة المخزون السلعي، والشراء والتوزيع والنقل. ويوفر نظام الإنتاج كميات كبيرة من البيانات، ذلك لأن هذا النظام يميل إلى أن يكون آلياً بدرجة كبيرة، كما أن توقيت توفير البيانات يكون مناسباً، الأمر الذي يؤدي إلى فوائد كبيرة نتيجة لاستخدام تلك البيانات في مجالات عديدة.

هذا ويعتبر نظام معلومات الإنتاج في منظمة صناعية من أهم نظم المعلومات من وجهة النظر التشغيلية، وعلى الرغم من ذلك فإنه يلقى غالباً اهتماماً أقل من النظام المالي (نظام المعلومات المالية) في المنظمة، ورغم أن توفير المعلومات اللازمة للإنتاج يقدم فرصاً كبيرة للتنمية، وتوفير التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية مما يحقق نتائج ملموسة للمنظمة ككل.

2- نظام المعلومات المالية:

قد يسميه البعض النظام المالي أو المحاسبي، ويعتبر أهم مصدر كمي للبيانات في المنظمات المختلفة، ويعتبر أقدم نظام للمعلومات وأكثرها تطوراً، ويوفر قدراً كبيراً من المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، كما يوفر بشكل خاص قدراً كبيراً من المعلومات حول التكاليف التي تستخدم في اتخاذ القرارات. هذا ويحقق نظام المعلومات المالية المهام الآتية:

- التنبؤ بالمؤشرات المختلفة التي تنتج عن نظم المعلومات المختلفة.
- التنبؤ بالخطوات التي ينبغي القيام بها نتيجة لكل مجموعة من المؤشرات السابقة.
- التنبؤ بالعائد المتوقع نتيجة لكل من المهام السابقة.
- اختيار نظام المعلومات الذي يحقق أقصى عائد صافي متوقع، وذلك بعد الأخذ في الاعتبار التكاليف المتوقعة للحصول على البيانات.

3- نظام المعلومات التسويقية:

يؤدي نظام المعلومات التسويقية إلى انجاز العديد من المجالات الأساسية للوظيفة التسويقية وهي:

- التخطيط والتنبؤ بالمبيعات.
- بحوث التسويق خاصة بحوث السوق.
- الإعلان.
- معلومات التشغيل والرقابة المطلوبة لإدارة الوظيفة التسويقية مثل: البيع وتقارير تكلفة التوزيع.

4- نظام معلومات القوى العاملة:

يتعلق بالمعلومات عن العاملين بالمنطقة والاحتياجات المستقبلية من العمالة وتوفير البيانات اللازمة للحصول على العمالة، للتدريب ولمكافأة القوى العاملة.

هذا وقد يرى البعض أنه يمكن تحديد أنظمة المعلومات الإدارية من خلال ما تقدمه تلك الأنظمة من مخرجات والتي يتمثل أهمها فيما يلي:

- مؤشرات النشاط.

- معدلات استخدام الطاقات المتاحة.

- نسب المواد المستخدمة إلى المنتجات.

- متوسط النفقات لكل فئة من فئات النشاط.

- نسب الربحية ومعدلات استخدام الأموال المستثمرة.

- أرصدة المخزون السلعي.

- نتائج النشاط في البيع والإنتاج والتمويل.

- حصر الأفراد وتحليل نوعياتهم.

- المركز المالي ونسب ومؤشرات الكفاءة المالية.

- تقديرات النشاط للفترات المقبلة.

- احتمالات النجاح أو الفشل للخطط المستقبلية.

- اتجاهات التطور المتوقعة في أشكال النشاط المتباينة للمنظمة.

- مؤشرات لتقييم القرارات السابقة للإدارة.

ثالثاً: طرق الحصول على المعلومات.

قد يلجأ المدير للحصول على المعلومات إلى بعض الطرق والتي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:
(1) الحصول على المعلومات بشكل غير مقصود Indirect Viewing:

وتشير هذه الطريقة إلى الموقف الذي يحصل فيه المدير على المعلومات بدون هدف محدد مسبقاً مثل: المعلومات المنشورة في الصحف والمجلات، وتعتبر المعلومات الواردة عن هذه الطرق أقل المعلومات تكلفة.

(2) الحصول على المعلومات بشكل مشروط Conditioned Viewing:

ونعني بهذه الطريقة أن يكون للمدير هدف ما، في استقبال المعلومات وإدارتها وتحليلها، لتقييم مدى فائدتها لعملية التخطيط مثل قراءة المجلات المتخصصة.

(3) البحث غير الرسمي:

ونعني به الجهود غير المخططة أو غير المنظمة، التي يبذلها المدير للحصول على المعلومات المرتبطة بتحقيق هدف محدد مثل: الاتصالات الهاتفية أو اللقاء بمجموعة من الأفراد الذين تربطهم بالمدير علاقات شخصية، وإن كانت طريقة الاتصالات الهاتفية ليست جيدة، لأن الأفراد الذين يحوزون هاتفًا يمثلون عينة متحيزة.

(4) البحث الرسمي:

يعبر عن الجهود المخططة والمنظمة لاستقبال معلومات محددة لأغراض معينة مثل: بحوث التسويق والإنتاج والبحوث التي تتعرض للمشاكل المالية: كمشاكل التمويل وعجز السيولة واتخاذ القرارات الاستثمارية... الخ، وعادة تكون تكلفة الحصول على المعلومات بطريقة رسمية مرتفعة وتتطلب جهودًا تخطيطية مسبقة. وتتمثل أهم طرق البحث الرسمي فيما يلي:

أ- وسيلة المقابلة الشخصية: تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات، حيث هناك من البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا بالمقابلة وجها لوجه، وفي مناسبات عديدة قد يدرك الباحث أنه من الضروري رؤية وسماع صوت وكلمات الأشخاص موضوع البحث.

وتساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعات، والتعرف على آرائهم ومعتقداتهم وفيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم، وقد تساعد كذلك على تثبيت صحة معلومات حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة أو بواسطة وسائل بديلة أو للكشف عن تناقضات ظهرت بين تلك المصادر، وتمتاز هذه الوسيلة بأنها أفضل الوسائل لاختبار وتقويم الصفات الشخصية، كما أنها مفيدة في مجال الاستشارات. كما أنها الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الامية، بالإضافة إلى أن نسبة الردود عالية عند مقارنتها بالطرق الأخرى لجمع البيانات كالاستبيان.

ب- وسيلة الاستبيان: وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق استمارة يجري ملؤها من قبل المستجوب، ونجد أن الأخير هو سيد الموقف، فهو الذي يملأ الاستمارة بكلماته وبخط يده حسب فهمه للأسئلة الواردة بها وحسب درجة استجابته لذلك، وتستخدم هذه الوسيلة لجمع معلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجوبين والحقائق التي هم على علم بها. لذا يستخدم الاستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية، واستطلاعات الرأي وميول الأفراد. كما أنه وسيلة ملائمة للوصول إلى الأفراد المنتشرين في مناطق واسعة دون أن تكون باهظة التكلفة، بالإضافة إلى أن بياناته تكون أكثر موضوعية مقارنة بالمقابلة الشخصية كوسيلة بديلة، مع السماح بوجود وقت كاف للمستجوب للتفكير المتأن في الأسئلة وللتدقيق في إجاباته عليها.

ج- الملاحظة Observation: تشمل هذه الطريقة على إرسال ملاحظين لتسجيل ما يحدث فعلا، كما يندرج القياس الفعلي أو الحساب أيضا ضمن هذه الطريقة، ومثال ذلك ما يحدث في إحصاءات الرقابة على الجودة.

هـ- التقارير: وتكون على أساس الملاحظات أو الأحاديث غير الرسمية، كما قد تكون قاصرة ومتحيزة، ولكنها في أحوال أخرى تكون مفيدة للغاية.

المبحث الثالث: نظم المعلومات التسويقية.

يمكن القول بأن مفهوم نظام المعلومات التسويقية ظهر لأول مرة في بداية الستينات كاتجاه حديث ومتطور يتوقع منه أن يحدث تغييرات إيجابية في إدارة الأنشطة التسويقية وكان رائد فكرة النظام الخبير الأمريكي (Robert William) الذي كان يعمل في شركة إدوارد دالتون في ولاية انديانا الأمريكية، وترتكز هذه الفكرة على ضرورة الاعتماد على نظام محكم لجمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لتحويلها إلى معلومات تسهل مهمة مدراء التسويق في صنع القرارات، وقد جاء ظهور هذه الفكرة محصلة لجملة من التطورات التي حصلت في مجال التسويق.

المطلب الأول: مفهوم نظم المعلومات التسويقية.

يعد نظام المعلومات التسويقية أحد نظم المعلومات الفرعية في المنظمة في إطار نظام المعلومات الإدارية، عليه فإن تحديد مفهوم ينحصر في هذا الإطار أيضا انسجاما مع المفهوم الشامل لنظام المعلومات إذ عرفه (King) على أنه أحد نظم المعلومات الفرعية داخل المنظمة والذي يهدف إلى تجميع البيانات من مصادرها الداخلية والخارجية ومعالجتها وتخزين المعلومات واسترجاعها وإرسالها إلى صانعي القرارات للاستفادة منها في التخطيط للأنشطة التسويقية والرقابة عليها، ويعرف أيضا على أنه الخطة التي تتصف بالتطور والوعي والاستمرارية والتي تستهدف تسهيل انسيابية المعلومات جنبا إلى جنب مع انسيابية السلع والخدمات، ويعرفه (Kotler) بأنه الهيكل المعقد والمتكامل من الأطر البشرية والأجهزة والإجراءات والذي يصمم لتجميع البيانات من المصادر الداخلية والمصادر الخارجية للمنشأة لتوليد معلومات تساعد الإدارة التسويقية في صنع القرارات السليمة.

في ضوء التعاريف أعلاه يمكن تحديد مفهوم نظام المعلومات التسويقية من خلال الأبعاد الآتية:¹

- 1- يتمثل الهدف الجوهري لنظام المعلومات التسويقية بتوفير المعلومات الضرورية لإدارة التسويق إلا أن هذه الخصوصية لا تعني حصر هذه الاستفادة كلها بإدارة التسويق فقط وإنما تعني أولوية إدارة التسويق في الاستفادة من المعلومات التي يوفرها هذا النظام مع إمكانية الاستفادة الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة في إطار الثلاثية المتكاملة الموجودة بين أنظمة المعلومات الفرعية.
- 2- لتوفير هذه المعلومات لا بد من قيام نظام المعلومات التسويقية بتجميع البيانات من المصادر الداخلية (نظم المعلومات الفرعية الأخرى، أنشطة المنظمة وتشكيلاتها) ومن المصادر الخارجية (المستهلكون، المجهزون، المساهمون، الدوائر الحكومية، والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتعاونية للمجتمع، والبيئة التنافسية).
- 3- يسهم نظام المعلومات التسويقية من خلال توفير المعلومات الضرورية في تعزيز قدرة الإدارة التسويقية على تحقيق جملة من الأهداف، منها:
 - تحديد وتقويم فرص البيع المحتملة.
 - الاستجابة السريعة للتغيرات في الظروف التسويقية.
 - تقدير مستويات الأسعار التي تعظم الربحية.
 - التحكم بالتكاليف التسويقية.

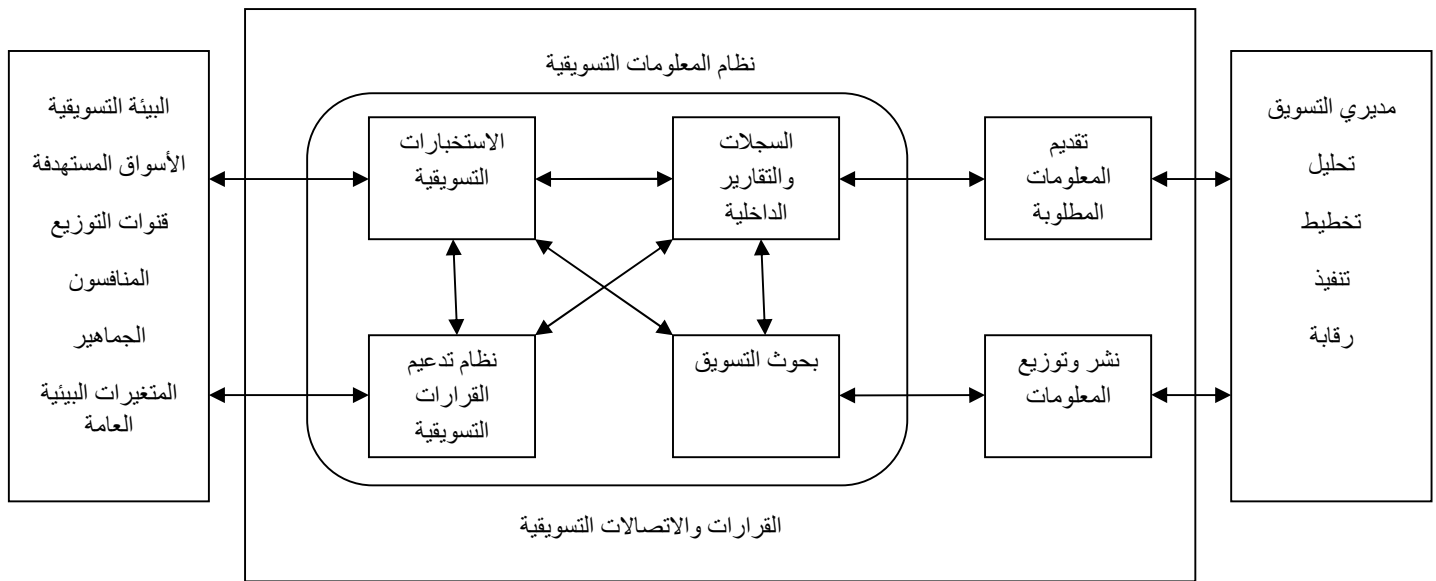
¹ تيسير العجارمة، محمد الطائي: نظم المعلومات التسويقية، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2002، ص، ص، 15، 17.

- تحديد التخصصات الضرورية للحملات الترويجية.

- استشراف المستقبل وصياغة الاستراتيجيات.

ويوضح الشكل رقم (1-6) مفهوم نظام المعلومات التسويقية، ويلاحظ من الشكل أن على مديري التسويق أن يقوموا بتحليل وتخطيط وتنفيذ الأنشطة التسويقية المختلفة. ولكي يضطلعوا بهذه المسؤوليات بكفاءة فإن عليهم جمع المعلومات عن البيئة التسويقية مثل الأسواق المستهدفة وقنوات التوزيع والمنافسين وال جماهير المختلفة... الخ، بالإضافة إلى العديد من المعلومات الداخلية عن المبيعات والتكاليف والمخزون... الخ.¹

شكل رقم (1-6): مفهوم نظم المعلومات التسويقية.



المصدر: محمد أحمد حسان: مرجع سبق ذكره، ص 261.

المطلب الثاني: العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية.²

لقد مرت عملية تطور فكرة نظام المعلومات التسويقية بمراحل عدة تعد بمثابة نقاط بارزة يمكن من خلالها تأشير أهم العوامل التي أسهمت في تعزيز الاهتمام بنظام المعلومات التسويقية، إذ كانت في أوائل الثمانينات وحدة البحوث التسويقية وكانت هذه الوحدة تسهم بدور كبير في تجهيز المعلومات الضرورية لحل المشاكل التسويقية التي تجابه مدراء التسويق في المنظمات، إلا أن منتصف الثمانينات شهدت العديد من التغيرات في البيئة التسويقية خاصة ما يتعلق بأذواق ورغبات المستهلكين واستراتيجيات المنافسين وسياسات المجهزين والموزعين إلى جانب ظهور التطورات الاقتصادية والسياسية على النحو الذي دفع إلى سد الفجوة الحاصلة بين قدرة وحدة البحوث التسويقية في توفير المعلومات وبين الحاجات المتجددة لإدارات التسويق من المعلومات وكانت فكرة الاستخبارات التسويقية وبذلك اكتملت المكونات الرئيسية لنظام المعلومات التسويقية، أما في أوائل التسعينات فقد زادت أهمية نظام المعلومات التسويقية على نحو

¹ محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص، ص، 260، 261.

² تيسير العجامة، محمد الطائي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 17، 21.

أكبر بحيث أصبح له كيان مستقل يتمثل بوجود تشكيل منظمي في إطار الخارطة المنظمية للمنظمة يطلق عليه "وحدة نظام المعلومات التسويقية" وأصبحت هذه الوحدة تسهم بدور كبير في تحقيق التكامل والتنسيق بين النشاط التسويقي والأنشطة الأخرى في المنظمة مثل الإنتاج والمالية والبحث والتطوير والموارد البشرية... الخ، وعندما بدأت تطبيقات ثقافة المعلومات الإدارية شملت هذه التطبيقات نظام المعلومات التسويقية وأصبح الحاسوب لا غنى عنه في هذه التطبيقات وتمت الاستفادة من قواعد المعلومات ومن شبكات الاتصالات المنظورة في زيادة كفاءة وفاعلية نظام المعلومات التسويقية في المنظمة.

إن هذا الاهتمام لم يأتي من فراغ وإنما جاء محصلة لتضافر مجموعة من العوامل يمكن إجمالها بالآتي:

1- بروز ظاهرة سوق المشتريين:

لقد غدا الشراء جوهر نشاط التسويق وأصبح المشتري كما يقال "سيد السوق" الذي استلزم بذل أقصى الجهود لمعرفة سلوك المستهلك وتوقع هذا السلوك من خلال السعي لتحديد حاجاته ورغباته، ويفترض أن تكون هذه المعرفة متجددة تبعا لتغير أذواق ورغبات المستهلكين، وبدون توفر المعلومات المطلوبة من طبيعية وخاصة وحجم حاجات المستهلك فإن إدارة التسويق سوف تتلمس طريقها في الظلام، ذلك لأن القرارات التي تعتمد على الحدس والتخمين والفترة والتفكير لا تحقق النتائج المرغوبة في ظل بروز ظاهرة سوق الشراء، عليه فإن إعراض المستهلك عن شراء منتج معين ونفوره عنه يدل بشكل قاطع على ضعف مراعاة حاجاته ورغباته من قبل إدارة التسويق كما يعكس بذات الوقت افتقار هذه الإدارات إلى المعلومات الضرورية عن الاحتياجات والرغبات الحقيقية والدقيقة بهذا الخصوص ما يقود إلى هذه النتيجة السلبية.

2- ظهور الأسواق الكبيرة:

يعتمد الإنتاج واسع النطاق والتوزيع واسع النطاق معا على وجود الأسواق الكبيرة التي تستلزم بدورها وجود العديد من الوسطاء بين المنتجين والمستهلك النهائي (مثل الموزعين والوكلاء...)، إن وجود هذه الحلقات الوسيطة قد يخلق الفجوة بين المنظمة التي تسوق وبين المستهلك بخاصة عندما يتحول الوسيط إلى حاجز أمام تدفق البيانات بالاتجاه المعاكس والتي من خلالها يمكن التعرف على حاجات ورغبات المستهلكين، إذ يمثل هذا التدفق المعاكس التغذية العكسية والمرآة العاكسة لتلك الاحتياجات والرغبات والتي يمكن الاسترشاد بها عند وضع القرارات التسويقية واتساع هذه الفجوة يعد العامل المحفز المهم باتجاه إدراك وتعزيز أهمية نظام المعلومات التسويقية في ردم هذه الفجوة.

3- المنافسة:

مما لا شك فيه أن الأسواق المعاصرة تتسم بشدة المنافسة بين المنظمات وبخاصة في مجال التسويق، الأمر الذي يستلزم إعداد الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لمواجهة هذه المنافسة والتكيف معها، فالنشاط التسويقي ينطوي على جوانب عدة يحاول المنافسون فيه باستمرار إعداد الاستراتيجيات التي تسهم في اقتناص الفرص المتاحة على أحد هذه الجوانب وذلك من خلال توقع مسار المنافس واستغلال الاستراتيجيات المعتمدة من قبله وصياغة الإستراتيجية المضادة لمواجهة السبيل إلى امتلاك القدرة على مواجهة المنافسة هو توفير المعلومات الضرورية عن المنافسين وبخاصة ما يقع في إطار جهود الاستخبارات التسويقية.

4- زيادة أهمية المؤشرات الاقتصادية:

تسهم المؤشرات الاقتصادية بدور جوهري في نجاح الإدارة التسويقية وبخاصة ما يتعلق بقوى العرض والطلب والأسعار وغيرها، إذ تتميز هذه المؤشرات بالديناميكية العالية، عليه نجد أن هذه المؤشرات تعمل عمل "البارومتر" في قياس الاتجاهات العامة للسوق مثال ذلك اعتماد المؤشرات الاقتصادية الخاصة بالدخل القومي، عدد السكان، معدلات النمو... الخ، في إعداد التنبؤات المستقبلية للمبيعات من سلعة معينة، من هنا يجب على إدارة التسويق مراعاة المؤشرات من خلال امتلاك المعلومات الضرورية عنها والاهتمام بنظام المعلومات التسويقية التي سيكفل إتاحة هذه المعلومات.

5- تعقد النشاط التسويقي:

يمكن القول بأنه منذ أن تم تحديد مفهوم التسويق على أسس عملية موضوعية لأول مرة عام (1952) من قبل (Ralf Kardits) الخبير في شركة جنرال موتورز، فإن هذا النشاط يزداد تعقيدا يوم بعد يوم للأسباب التي تم تأشيرها في النقاط المذكورة آنفا، فهذا النشاط يتصف بسمة جوهرية هي التغيير، فثمة حقيقة أساسية هي أنه لا يوجد هناك شيء يتصف بالثبات سوى التغيير الذي يعد الثابت الوحيد في النشاط التسويقي الذي يعني التغيير فيه التطور وهو القاسم المشترك الأعظم في ممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه في إطار الأنشطة التسويقية، ويعد نظام المعلومات التسويقية الأداة الفاعلة في يد الإدارة التسويقية لمواجهة هذه التغيرات والتكيف معها على نحو إيجابي يضمن نجاح الإدارة التسويقية في تحقيق أهدافها بخاصة وأهداف المنظمة بعامة.

6- التطورات العلمية والثقافية:

أدت التوسعات الكبيرة في السوق إلى خلق الظروف الملائمة لإحداث التطورات العلمية والثقافية، وفي أغلب الأحيان كان السوق المحفز الأول لظهور عدة من الاختراعات والابتكارات، وعليه فإن الإدارة التسويقية المعاصرة يجب أن تكون إدارة مبتكرة بوصف الابتكار والإبداع "الصولجان" في البيئة التسويقية المعاصرة ولإملاك مثل هذا الصولجان وأيضا في توظيفه لتحقيق الأهداف المحددة لابد من الحصول على المعلومات المقدمة من الباحثين والمبدعين والعاملين في مجال التطوير والاختراعات والتي ترتبط بالتطورات الثقافية، السلع الجديدة... الخ، والوسيلة التي تسهل على الإدارة التسويقية مهمة الحصول على هذه المعلومات التسويقية.

7- ظاهرة انفجار المعلومات:

تمارس الإدارة التسويقية - شأنها شأن الإدارات الأخرى - أنشطتها في ظل ما يسمى بثورة المعلومات، إذ تواجه كميات هائلة من البيانات التي قد يتعذر الاستفادة منها بصيغتها الأولية لعدم ملاءمتها لحاجات الإدارة التسويقية، وعليه تقتضي الضرورة التعامل السليم مع هذه البيانات من خلال تحصيل البيانات التي تولد المعلومات الضرورية فقط وعدم إغراق هذه الإدارة بمعلومات لا تحتاجها ويسهم نظام المعلومات التسويقية في تحقيق ذلك من خلال الوظائف التي ينجزها والمتمثلة بتحصيل البيانات وتصنيفها وفهرستها وإعداد تقارير بالمعلومات الملائمة وتخزين هذه المعلومات وتحديثها وفق أسس علمية سليمة.

المطلب الثالث: مكونات نظم المعلومات التسويقية.

يمكن تناول المكونات الرئيسية لنظم المعلومات التسويقية كما يلي:

أولاً: النظم الفرعية للمدخلات:

وتتكون من 4 مكونات رئيسية تشمل كافة المعلومات والبيانات التي تساعد مدير التسويق في تخطيط قراراته التسويقية وتشمل:¹

- السجلات والتقارير الداخلية بالمنظمة.
 - نظم الاستخبارات التسويقية.
 - بحوث التسويق.
 - نظم تدعيم القرارات التسويقية.
- 1- نظم السجلات الداخلية (التقارير الداخلية):²**

يأتي في مقدمة هذه النظم السجلات المالية والمحاسبية التي يستخدمها مدير التسويق في العمل على تحسين أداء النشاط التسويقي للمنظمة. ومثل هذه السجلات تحوي العديد من المعلومات الهامة لمدير التسويق مثل حجم المبيعات الشهرية أو الأسبوعية، حجم المبيعات موزعة بالمناطق الجغرافية للسوق، أو موزعة وفقاً للعلامات والمنتجات المختلفة، أو موزعة وفقاً لرجال البيع لدى المنظمة... الخ. كذلك تحتوي هذه السجلات على بيانات تتعلق بحجم المخزون السلعي من العلامات، وحجم المبيعات المرتدة من كل منها.

وتشمل السجلات الداخلية أيضاً تلك التقارير المتعلقة بالأداء والتي تساعد في تحسين عملية التخطيط للنشاط التسويقي. وفي ظل نظام المعلومات الجيد يمكن عرض مثل هذه المعلومات بصورة جيدة ومشوقة، وسهلة الفهم من قبل من يستخدمها.

وتحتاج المنظمات المختلفة إلى هذه البيانات - في الوقت الحاضر - بشكل سريع ودقيق في نفس الوقت. فمن وجهة نظر المنظمة فإن توافر هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبين سوف يساعد على زيادة فعالية الأداء التسويقي وبصفة خاصة القدرة على خدمة الأسواق. ومن ناحية أخرى فإن العملاء يفضلون تلك المنظمات التي تستطيع أن تسلم الطلبات في أنسب وقت. وبطبيعة الحال فإن نظام المعلومات التسويقية يساعد على تحقيق الدقة والسرعة ليس فقط في علاقة المنظمة بعملائها ولكن بنفس القدر في تحقيق الانسياب المطلوب للمعلومات بين الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

2- نظم الاستخبارات التسويقية (Marketing Intelligence system):

يتكون نظام الاستخبارات التسويقية من مجموعة من الإجراءات والمصادر المستخدمة بواسطة المديرين للحصول على المعلومات اليومية للتغيرات التي تحدث في البيئة التسويقية. ولهذا يمكن التمييز بين نظام السجلات والتقارير ونظام الاستخبارات التسويقية على أساس أن الأول يهتم بنتائج البيانات المولدة، بينما النظام الثاني بالأحداث التي تظهرها هذه البيانات.

¹ محمد أحمد حسان: مرجع سبق ذكره، ص، 262.

² محمد أحمد حسان: نفس المرجع السابق، ص، 262، 263.

ويعرف كوتلر Kotler نظام الاستخبارات التسويقية بأنه: "مجموعة من المصادر والإجراءات التي تساعد مدير التسويق في الحصول على المعلومات التي تتعلق بالتطور أو التغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية للنشاط التسويقي".¹

إن هذا النظام يتطلب التجسس الصناعي على الشركات المنافسة، والواقع أن التعرف على أوضاع الشركات المنافسة لا تعتبر اختراقاً للقوانين الخاصة بالحصول على المعلومات، لأن من السهل جداً الحصول عليها بصورة قانونية، ولذلك فإن استخبارات التسويق تعتمد على مجموعة واسعة من الفعاليات الأخلاقية.

والشكل (1-7) يوضح مهام نظام الاستخبارات التسويقية الأساسية والتي تحدد بخمس مهام وهي:²

* **جمع المعلومات:** وهي الحصول على بيانات أولية وثانوية وأغلب هذه البيانات متوافرة مثل وصف مبيعات سوبر ماركت أو مخزون أدوية.

* **تقييم البيانات:** وهي مهام مهمة جداً لأن من واجب استخبارات التسويق التأكد من البيانات ومعرفة مدى دقتها.

* **تحليل البيانات:** بعد التأكد من دقة البيانات، لابد من التفكير في كيفية وصفها والبحث عن أنماط محددة يستفاد منها عن طريق التحليل باستخدام مقاييس إحصائية ورياضية للوصول إلى بيانات استخباراتية مفيدة للمنظمة.

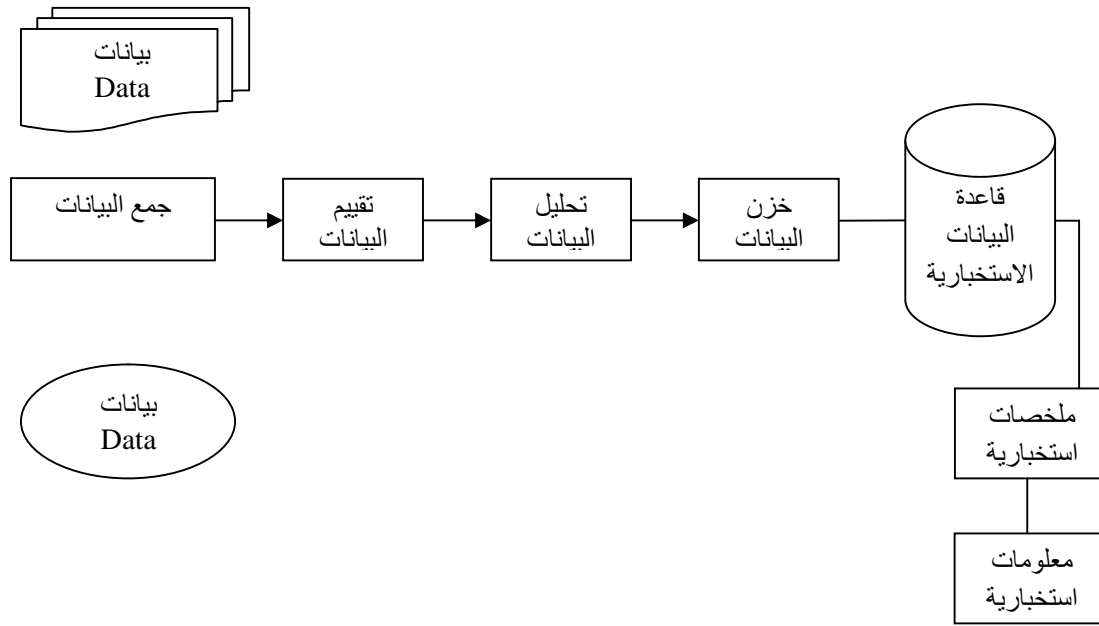
* **تخزين البيانات الاستخباراتية:** بعد الحصول على البيانات الاستخباراتية والتأكد منها، وإيجاد وسائل تحليلها يتم تخزينها على الخزانات المساعدة سواء كان القرص البصري أم القرص المغناطيسي. أما إذا كانت مكتوبة فيمكن إدخالها عن طريق أجهزة التعرف على الرموز البصرية أو إدخالها من خلال لوحة المفاتيح مباشرة. وعند إدخال هذه البيانات ينبغي أن تخزن بطريقة تجعل من عملية استعادتها عملية سهلة.

* **نشر وتوزيع البيانات الاستخباراتية:** يتم إدخال البيانات الاستخباراتية وتخزينها على الخزانات المساعدة، وتحديد طريق استرجاعها بشكل سهل، وخلق حماية لهذه البيانات الاستخباراتية، وسيكون لاستخدام الحاسوب دور كبير في عملية استرجاع هذه البيانات، والاستفادة منها من قبل مدراء التسويق في اتخاذ قراراتهم بشكل دقيق.

¹ محمد أحمد حسان: نفس المرجع السابق، ص، 263.

² علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص، 317، 318.

شكل رقم (1-7): مهام نظام الاستخبارات التسويقية.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 318.

3- نظام بحوث التسويق (Marketing Research system):¹

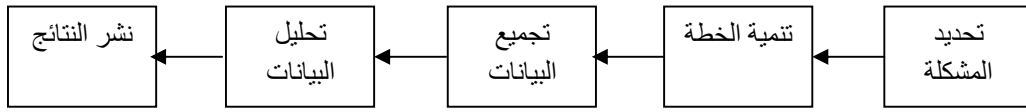
تفيد بحوث التسويق في توفير المعلومات التي تمكن من اتخاذ القرارات بصورة غير منتظمة والتي قد تعكس مشاكل تواجه المنظمة من وقت لآخر أو قرارات تحتاج إلى جمع معلومات معينة للمساعدة في اتخاذها (مثل تقديم منتج جديد إلى الأسواق).

وعادة ما ينظر إليها بنظرة أضيق مقارنة بتلك النظرة إلى البحوث عندما لا يتوافر لدى المنظمة نظام للمعلومات التسويقية. ففي هذه الحالة تعتمد المنظمة اعتماداً كلياً على البحوث في الحصول على كافة ما ترغب من معلومات تسويقية.

أما في حالة توفر نظام للمعلومات التسويقية لدى المنظمة فإن البحوث تصبح مجرد وسيلة لجمع بعض البيانات من الميدان عندما تواجه المنظمة مشكلة ما. فهي في هذه الحالة لا تتصف بالاستمرار والانتظام كما هو الحال في ظل عدم وجود نظام للمعلومات التسويقية لدى المنظمة. وتتم بحوث التسويق بخمسة مراحل أساسية موضحة بالشكل رقم (1-8).

¹ محمد أحمد حسان: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 265، 266.

شكل رقم (1-8): مراحل بحوث التسويق.



المصدر: محمد أحمد حسان: مرجع سبق ذكره، ص 266.

فبعد تحديد المشكلة التي تواجهها الشركة، وهي المرحلة الأولى في بحوث التسويق، يتم وضع خطة البحث الميداني، حيث تتضمن هذه الخطة تحديد مصادر الحصول على البيانات، وطريقة تجميعها، وحجم عينة البحث، وأسلوب المعاينة، وأسلوب تحليل البيانات. أما المرحلة الثالثة فهي تجميع البيانات، حيث يتم الاتصال بمفردات العينة واستخدام أداة جمع البيانات التي تم تحديدها في خطة البحث. أما المرحلة الرابعة فهي تحليل البيانات وذلك بتفريغ البيانات التي تم تجميعها وإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة عليها بما يتفق مع هدف البحث، وأخيرا النتائج النهائية بغرض تحسين أداء المنظمة.

4- نظم دعم القرارات التسويقية:¹

لقد أدى ظهور الحاسبات الآلية وتطورها إلى حدوث ثورة هائلة في عالم تحليل البيانات التسويقية. ويستخدم نظام دعم القرارات التسويقية عددا من النماذج والنظم الإحصائية بغرض تحليل العلاقة بين بعض المتغيرات التسويقية، أو التنبؤ ببعض المتغيرات كالمبيعات المتوقعة، هذا بالإضافة إلى تحليل البيانات التسويقية تحليلا وصفيا. وتقدم هذه التحليلات معلومات هامة كتلك التي ترتبط بالتكاليف، المبيعات، المخزون، وغيرها.

ولذا يمكن تعريف نظم دعم القرارات التسويقية بأنها مجموعة من الأدوات الإحصائية ونماذج القرارات والبرامج المعدة سلفا لمساعدة مدير التسويق في تحليل البيانات وترشيد القرارات التسويقية.

ثانيا: النظم الفرعية للمخرجات:

تتركز مخرجات نظم المعلومات التسويقية بصورة أساسية في مساعدة مدير التسويق على تخطيط واتخاذ القرارات التي تتعلق بالمزيج التسويقي، ومن ثم تشمل:²

- النظم الفرعية للتسعير.
- النظم الفرعية للمنتج.
- النظم الفرعية للتوزيع.
- النظم الفرعية للاتصالات التسويقية (الترويج).

يمكن القول أنه بصفة عامة توجد 4 نظم فرعية للمخرجات لكل عنصر من عناصر التسويق كما يلي: نظام المعلومات التسويقي تتمثل في عناصر المزيج التسويقي والذي يشمل كل من المنتج، السعر، التوزيع، والاتصالات التسويقية (الترويج).

¹ محمد أحمد حسان: نفس المرجع السابق، ص، ص، 266، 267.

² محمد أحمد حسان: نفس المرجع السابق، ص، 269.

1- النظام الفرعي للإنتاج (Product Subsystem):¹

الإنتاج هو أول عنصر من عناصر التسويق، وينبغي تحديد نوعه ومعرفة مدى حاجة السوق إليه، وعلى أساسه يتم تحديد كمية الإنتاج من هذا المنتج، وبعد ذلك يتم وصف العناصر الأخرى للتسويق.

ونظرا لأهمية هذا العنصر لا بد من نظام معلومات يقوم بتهيئة المعلومات اللازمة لإمكانية تحديد كميات الإنتاج وكيفية تسويقها، وكما نعرف أن مهمة مدير التسويق هي تطوير استراتيجيات وتكتيكات لكل عنصر من عناصر التسويق ثم يجمعها في خطة تسويقية كاملة، حيث يوجد إطار عمل، ويعتبر كل إطار أنه دورة حياة العنصر، وهذا ينطبق على عنصر المنتج حيث يطلق عليها دورة المنتج.

2- النظام الفرعي للتسعير (Price Subsystem):²

ويوفر هذا النظام المعلومات عن السعر للسلع المطلوب تسويقها وإعطاء أفضل الأسعار، آخذين بعين الاعتبار المنافسة للسلع المطروحة من قبل المنظمة.

3- النظام الفرعي للتوزيع (Place Subsystem):³

يهدف هذا النظام إلى تزويد قسم التسويق بالمعلومات الضرورية عن المواقع التي يتم تسويق المنتج إليها، وكيفية وصول هذه المنتجات إلى هذه المواقع، فمثلا بعض الشركات تقوم بإيصال سلعها مباشرة إلى المستهلك، وقسم آخر يقوم بإيصالها إلى المحلات الكبيرة أو من خلال شبكة من الوسطاء تتضمن بائعي الجملة وسماسرة وموزعين.

ولا بد من معرفة تفاصيل انسياب المنتج وكيفية توزيعه، والمواقع المطلوب توزيعها بها، وأسعار هذه السلع حسب المواقع المرسله إليها لكون موقع تاجر الجملة يختلف عن موقع المستهلك، وأيضا لا بد من إيجاد تنسيق في حالة بيعه إلى المستهلك مباشرة، فإنه من الأفضل عدم بيعه إلى تاجر الجملة لأن هذه السلع سوف تبقى بدون تسويق، ولكل هذه التفاصيل لا بد من معلومات لغرض معرفتها، والنظام الفرعي للتوزيع له دور رئيسي في تزويد مدراء التسويق بهذه المعلومات معتمدا على الحاسوب كعنصر أساسي لهذا النظام.

4- النظام الفرعي للترويج (Promotion subsystem):⁴

يهدف هذا النظام إلى توفير معلومات تساعد على ترويج السلع التي يتم إنتاجها بحيث يمكن استخدام هذا النظام المبني على الحاسوب من قبل مندوبي المبيعات من خلال ما يلي:

- التساؤلات من قاعدة البيانات لغرض الإجابة عن أسئلة المستهلك حول المنتج الذي يرغب شراءه.

- إدخال بيانات طلب المبيعات في نظام إدخال الطلبات.

¹ علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 318، 319.

² علاء عبد الرزاق السالمي: نفس المرجع السابق، ص، 323.

³ علاء عبد الرزاق السالمي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 320، 321.

⁴ علاء عبد الرزاق السالمي: نفس المرجع السابق، ص، 322.

- إدخال تقارير الزيارة الخاصة بالمبيعات واسم الشخص الذي تم الاتصال به، والموضوع الذي تمت مناقشته.

وعندما تقرر إدارة التسويق استخدام هذا النظام فإنه من المهم أن يعرف مندوب المبيعات أن هذا النظام سيساعد على زيادة معدل المبيعات بحيث يوفر له المعلومات التالية:

- معلومات عن العملاء المتوقعين الجدد.

- معلومات عن المستهلكين الحاليين.

- معلومات عن أكثر المنتجات ربحية.

- أسعار العمولة المتنوعة والعلاوات الإضافية والمسابقات التي ستجرى لترويج السلع.

وكل هذه المعلومات التي يوفرها هذا النظام تؤدي إلى زيادة كفاءة مندوب المبيعات والقيام بعمله بشكل أفضل وذي كفاءة.

خاتمة الفصل الأول:

يجمع الباحثون في إدارة التسويق على أن المهمة الأساسية لهذه الإدارة تنصب على الأنشطة المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي، إذ يرتبط نجاح هذه الإدارة بخاصة وإدارة المنظمة بعامه في تحقيق الأهداف المنشودة بقدرتها على صنع القرارات السليمة في إطار عناصر المزيج التسويقي، ومن أجل تسهيل مهمة هذه الإدارة في صنع القرارات تقتضي الضرورة توفير المعلومات الضرورية عن مختلف جوانب النشاط التسويقي من البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا أنه ولسوء الحظ فإن جزء كبير من هذه المعلومات في أغلب المنظمات لا يتم توفيرها على نحو منتظم وشمولي، فالعديد من المنظمات لا تمتلك أقساما لبحوث التسويق والكثير منها تمتلك أقسام بحوث تسويق صغيرة يقتصر عملها على التنبؤ الروتيني وتحليل المبيعات وبعض الوظائف الروتينية الأخرى، وحتى في حالة وجود هذه الأقسام فإنها عاجزة عن توفير معلومات مستمرة بسبب اقتصار دورها على توفير المعلومات من خلال الدراسات التي تنحصر في مجالات محددة، عليه نجد أن العديد من مدراء المنظمات غير مقتنعين بالمعلومات المتاحة لأسباب عدة تتمثل بعدم معرفتهم المكان ومواقع وجود هذه المعلومات في المنظمة أو لحصولهم على معلومات كثيرة يتعذر عليهم استخدامها أو لاختفاء الكثير من المعلومات التي يحتاجونها فعلا أو حصولهم عليها، فقسم من هذه المعلومات التي تحتاجها الإدارة التسويقية تكون موجودة داخل المنظمة في مواقع معينة مثل السجلات المحاسبية وتقارير المبيعات ولكن الحصول عليها يستلزم بذل جهود معينة من قبل هذه الإدارة، يضاف إلى ذلك هناك الكثير من المعلومات الضرورية مثل المعلومات عن المستهلكين والمنافسين لا تكون متاحة داخل المنظمة وقد يكون قسم من هذه المعلومات متاح في مصادر مطبوعة ولكن العثور عليها بصورة دقيقة ومستمرة وملائمة صعب للغاية، وأخيرا هناك معلومات أخرى مهمة جدا لا تكون متاحة بالمرّة ويستلزم الحصول عليها بذل المزيد من الجهد والوقت والتكاليف.

وعليه سعت إدارة بعض المنظمات إلى تصميم نظام المعلومات التسويقية أسوة بأنظمة المعلومات الفرعية الأخرى الإنتاجية والمالية والموارد البشرية، إلا أنه عندما نستعرض واقع هذا النظام نجد أنه على الرغم من أن النشاط التسويقي يشغل موقعا متميزا في هذه المنظمات إلا أن نظام المعلومات التسويقية يعد النظام الفرعي الأخير الذي تم التفكير ببنائه إذ لم يلقى هذا النظام الاهتمام المناسب في أغلب المنظمات ويعزى بعض الباحثين أسباب ذلك إلى جملة من الأمور يأتي في مقدمتها الاعتقاد بتعذر إمكانية تبرير تصميم هذا النظام وفق مبدأ التكلفة / المنفعة بخاصة أن أغلب منافع هذا النظام تدرج في إطار المنافع غير الملموسة التي يتعذر قياسها وتحديدها وأيضا اعتقاد بعض إدارات التسويق بأن عملية صنع القرارات التسويقية هي فن في جوهرها الأمر الذي يتعذر معه برمجة هذه القرارات ومن ثم لا تستدعي الضرورة التفكير الجدي بوجود نظام للمعلومات التسويقية.

الفصل الثاني: المعرفة وإدارة المعرفة.

مقدمة الفصل الثاني.

المبحث الأول: المعرفة مفاهيم عامة.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ونظم المعلومات.

خاتمة الفصل الثاني.

مقدمة الفصل الثاني:

منذ العصور الإسلامية الأولى حث الإسلام على طلب العلم، ونزلت أول سورة من القرآن الكريم على نبينا محمد صلى الله عليه وسلم (اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم) (سورة العلق الآية 1-5).

ومنذ ذلك اليوم برع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى في محاولة جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان، فكان للعرب إسهاماتهم الجادة في توليد المعرفة الجديدة عندما فهموا العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضاً علمية تطبيقية.

وتشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة في عالم الأعمال كما تعد موضوع الساعة، لأن إنسان العصر يحتاج للمعرفة لإنجاز أي عمل مهما كانت طبيعته. فالمعرفة هي الأصل، وهي أهم للتنسيق بين عناصر الإنتاج، وقد أصبحت تشكل أولوية خاصة في الاقتصاد بالمفهوم الجديد (اقتصاد المعرفة) وأصبحت المعرفة تشكل ميزة تنافسية للشركات والمنظمات التي تمتلكها. وقد أصبح من يمتلك المعرفة في الوقت المناسب والجودة الملائمة يمتلك القدرة على اغتنام الفرص واستغلال الوقت ومنها تنافسية تضمن له البقاء والسيطرة.

والمعرفة لا تأتي من فراغ، فهي نتيجة تفاعل حيوي بين جميع مكونات المنظومة المعرفية (الخبرات البشرية، الإمكانيات المادية، التكنولوجيا، البحث، التطوير والدراسات)، وهي تتولد في واقع حي معاش، وتتشكل وتتجدد ضمن منظومات جديدة، وهي لا تزال إبداعاً إنسانياً راقياً ومتاحاً للجميع وبخاصة لمن يرغب بالوصول إليها بالجهد والمثابرة، حيث أنها مصدر قوة ونفوذ يمارسها من يمتلكها على من يجهلها.

ويعيش العالم اليوم مرحلة تشهد اعتماداً كبيراً على المعرفة لدرجة أطلق عليه (عالم المعرفة) و(مجتمع المعرفة). وهذا أبرز دور المعرفة وأهميتها ومكانتها وأثرها في النجاح في جميع الأعمال والمجالات. لقد أصبحت إدارة المعرفة أحدث أنواع الإدارات الوظيفية التي يتم الاهتمام بها على نطاق واسع وعميق سواء كمفاهيم، أساليب أو تطبيقات.

المبحث الأول: المعرفة مفاهيم عامة.

نظرا لأهمية المعرفة أصبح المهتمون بتطبيقات الحاسبات يؤمنون بأن عصر المعلومات شارف على الانتهاء ليحل محله عصر المعرفة، وبأن الاتجاه الآن نحو تنظيم المعرفة وبناء مجتمعات المعرفة، وأصبحت البحوث والدراسات، والكتابات العلمية تؤكد على أن الرصيد المعرفي يصبح له قيمة إذا تم استخراجها وتطبيقه ضمن العمليات والنشاطات اليومية، وبتراكم المعارف تصبح ثورة قومية ووطنية تحقق للدول والمنظمات التقدم والتطور.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

المعنى اللغوي للمعرفة:¹ هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين أن العلم يقال للإدراك الكلي أو المركب.

لذلك اقترنت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم، فمثلا قوله تعالى: "مما عرفوا من الحق" (سورة المائدة الآية 83) أي علموا. وفي اللغة الإنكليزية ضاعت العلاقة الدلالية بين العلم والمعرفة وتناول Pears (1971) مفهوم المعرفة وفقا لثلاث أسس أولا على أساس المصطلح فهي مشتقة من الفعل (to Know). وثانيا على أساس الطريقة ومعناها ما هي معرفة الفرد. أي معرفة الشخص كيف يؤدي شيئا ما وثالثا على أساس المستوى وهو يقسم إلى مستويين فرعيين الأول معرفة الأشياء Knowledge of things وهي المعرفة المكتسبة والثاني معرفة الحقائق Knowledge of facts.

المفهوم الإجرائي: كما وردت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها تبرير للمعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ قرار فعال، ويعود هذا القرار إلى مهارات وقدرات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما، وهي إما أن تكون معرفة ضمنية (Tacit) أو واضحة (Explicit) وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة - كيف). وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي الحقيقة والقاعدة الإجرائية والموجه أو المرشد (Heuristic).

كذلك فقد عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط أو تفصلها. إضافة إلى أن (المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم دمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر إنها معرفة - كيف).

كما عرفت المعرفة بأنها: هي البيانات والمعلومات والإرشادات والأفكار أو مجمل البنى الرمزية التي يحملها الإنسان أو يمتلكها المجتمع في سياق دلالي وتاريخي محدد، وتوجه السلوك البشري فرديا ومؤسسيا في مجالات النشاط الإنساني كافة في إنتاج السلع والخدمات، وفي نشاط المجتمع المدني والسياسة وفي الحياة الخاصة.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 17.

وتضم المعرفة على سبيل المثال البنى الرمزية التي تُمتلك عبر التعلم الرسمي والدروس المستقاة من خبرات العمل والحياة وتشمل الحقائق والقصص والصور وموجهات السلوك البشري، موثقة أو شفاهة أو ضمنية وتشمل المعرفة المؤسسية لمجتمع ما على التاريخ والثقافة والتوجهات الإستراتيجية والإشكاليات التنظيمية حيث أن المعرفة هي حالة إنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات والمعرفة هي أقل درجة على سلم النمو الإنساني من الحكمة. فالنموذج الهرمي للمعرفة يبدأ بالبيانات ثم المعلومات التي تنتج عن البيانات بعد معالجتها ويأتي بالمستوى الثالث المعرفة كنتيجة لتطوير المعلومات خلال فترة زمنية، وأخيرا تأتي الحكمة في قمة الهرم لتعبر عن تكامل المعارف في منظومة واحدة تأخذ الجوانب الاجتماعية والأخلاقية بعين الاعتبار.¹

أولاً: التعريفات القائمة على المعرفة الصريحة وتكنولوجيا المعلومات:²

حيث أن دعاء تكنولوجيا المعلومات يميلون إلى المعرفة الصريحة ومحاولة تخفيضها إلى مستوى المعلومات. لهذا فإنهم يميلون إلى تعريف المعرفة:

- الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط.
- المعرفة تتكون من البيانات أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.
- المعرفة الإنسانية هي ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.
- المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أو هي معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.

ودعاء هذه الرؤية يرون أن معرفة الشركة لا بد من أن تتحول إلى قاعدة المعرفة (Knowledge Base) التي هي مجموعة الوقائع أو العلاقات بينها، أو هي نموذج للمعرفة الإنسانية والذي يستخدم بواسطة النظام الخبير. وبدلاً من العمل المعرفي كجهد ذهني إنساني فإنه عبارة عن أنظمة العمل المعرفي وهي أنظمة المعلومات التي تساعد عمال المعرفة في إنجاز الأعمال الروتينية المعرفية وكذلك في توليد وتكامل المعرفة الجديدة لهذه القاعدة في الشركة.

ثانياً: التعريفات القائمة على المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد:³

هذه التعريفات تركز على خصائص المعرفة الضمنية التي يمكن التشارك فيها وتعلمها ولكن من الصعب التعبير عنها أو نقلها للآخرين، حيث يعرفون المعرفة بأنها:

- المعرفة هي ما يبقى في رأس الفرد.
- المعرفة هي المزيج السائل من الخبرة والقيم والمعلومات السبابة والرؤى الخبيرة التي تقدم إطاراً لتقييم وتقرير الخبرات والمعلومات الجديدة.

وهنا لا بد من التأكيد على أن ما ورد من تعريفات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين من التعريفات، حيث تمثلان مدخلين مختلفين في إدارة المعرفة. الأول يتمثل في مدخل الترميز (Codification) القائم على القياسية ومعالجة المشكلات بالاعتماد على المعرفة المتماثلة في الإجراء أو القاعدة أو النموذج المحدد

¹ محمد عواد أحمد الزيادات: نفس المرجع السابق، ص، ص، 17، 18.

² نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص، 25.

³ نجم عبود نجم: نفس المرجع السابق، ص، 26.

مسبقاً، والثاني مدخل الشخصية (Personalization) الذي يقوم على الأفراد ومعرفتهم التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة متباينة من حالة لأخرى. وأن كلا الجانبين يمثلان نظام المعرفة في الشركة، وهما اللذان ينصب عليهما العمل المعرفي. فالعمل المعرفي هو في جوهره عمل أفراد المعرفة الذين يحتاجون في عملية المعرفة (الجمع والحصول، التقاسم، نشر، وتوليد المعرفة) إلى تكنولوجيا المعلومات وآليات وقواعد والروتينيات التنظيمية المكونة لمدخل الترميز التي تنظم الوصول إليها واستخدامها.

ويعرف القاموس ويبستر المعرفة على "أنها الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة عملية، مهارة، إعتياد أو تعود، اختصاص وإدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما". (غنيم: 2004) إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من التعريفات أوردها الكتاب والمهتمون بالمعرفة نذكر بعضها:¹

- المعرفة: هي الاستخدام الكامل للمعلومات والبيانات مع إمكانية المزوجة مع المهارات والأفكار والتبصر والحدس والدوافع الكامنة في الفرد. وبالتالي فالمعرفة ضرورية لاستمرار المنظمة إذ تزودها بالقدرة على الاستجابة للأوضاع الجديدة والإبداع.
- المعرفة ممثلة بالأفكار، الأحكام، الموهبة أو القدرة الفذة، تحليل العلاقات والأسباب ووجهات النظر والمفاهيم المختزلة في عقل الفرد أو الموجودة في العمليات التنظيمية مثل الوثائق، المنتجات أو الخدمات أو التسهيلات والأنظمة، ويضيف الكاتب أن المعرفة ناتج التعليم والتعلم والنشاطات التي تركز على الإبداع واستغلال الخبرات، وهي القيمة المضافة إلى السلوك والممارسات، ولجعل قيمة للمعرفة لبد أن تكون مركزة وقابلة للتشارك (Denham).
- المعرفة هي نتائج معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد استيعابها وفهمها وتكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة (Efrain).
- المعرفة هي التبصر والفهم التي تنعكس على المقدرة العلمية التي تعتبر المصدر الأساسي للعمل ببراعة وعند نقل المعرفة إلى الآخرين وتطبيقها بشكل متكرر يؤدي ذلك إلى تراكم الخبرات وعند استخدامها بشكل ملائم يزيد الكفاءة (Karl: 2001).
- المعرفة هي مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الإنسان من خلال بحوثه حسب طرق البحث العلمي المنطقية، أو من خلال تجاربه السابقة خاصة العملية التي تراكمت لديه، التي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة، وتوجد المعرفة على شكل تعاريف ونظريات أو فرضيات ونماذج وقياسات وعلاقات وحسب رباعية المعرفة، والمعرفة هي عملية الانتقال من بيانات إلى معلومات فمعرفة فحكمة التي تقود إلى حسن التقدير والقرارات الأكثر عقلانية ورشدانية (حسنية: 1998، ص 266).
- المعرفة تتضمن عوامل بشرية وغير بشرية وغير حية مثل الحقائق والمعتقدات والرؤى ووجهات النظر والمفاهيم والأحكام والتوقعات والمناهج والمهارات والبراعة (Ackerman: 2000, 86).

ونظراً لتعدد الاتجاهات التي تناولت تعريف المعرفة أو توضيح مفهومها فمنها من اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص، ص، 30، 31.

بالمتغيرات الحديثة، ومنهم من تناول الجوانب اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها، والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... الخ، مما يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين وبالتالي لا بد من محاولة الإحاطة نسبياً في بعض المناهج التي تناولت مفهوم المعرفة كالاتي:¹ (محبوب، 2004، ص99).

- 1- **المنهج الاقتصادي:** إذ يرى أن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
- 2- **المنهج المعلوماتي:** حيث تشكل المعلومات ركيزة أساسية للمعرفة ويرى أصحاب هذا المنهج في المعرفة أنها القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة.
- 3- **المنهج الإداري:** حيث ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معه إدارة المنظمة في سعيها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات.
- 4- **المنهج التقني:** ويرى في المعرفة قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها وتشير هذه إلى المعرفة الفنية الإجرائية وبالغالب تكون ضمنية حيث تتعلق بمعرفة فنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.
- 5- **المنهج الاجتماعي:** حيث ينظر إلى المنظمة على أنها كيان اجتماعي تنشأ بسبب طبيعة العلاقات بين العاملين بالمنظمة وقد يكون التنظيم رسمي ينشأ بحكم الأنظمة والقوانين المتبعة الخاصة بالمنظمة، أو غير رسمي ينشأ بفعل العلاقات الحميمة والصدقة التي تنشأ بين العاملين في المنظمة، وأياً كان نوع التنظيم فإن المعرفة هنا تعني توظيف أعضاء هذه البنية الاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 6- **المنهج الوظيفي:** ويرى للمعرفة وظيفة تجعل منها قوة تمكنها من مواجهة تحدياتها وتحقيق تميزها واقتدارها، وهذا يعني أن المعرفة تشكل ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تعزيز قدراتها خاصة في ظل بيئة تمتاز بالتغير السريع حيث تبقى المعرفة هي الشيء القادر على التعامل مع الغموض.
- 7- **المنهج الشمولي:** ويتضمن ذلك تصورا يضم كافة المناهج السابقة وإن هذا المنهج يعد ضروريا كأداة فاعلة لإدارة المعرفة حيث أنه يحتوي على أكثر من منهج في تحديد مفهوم المعرفة التي تشكل الإطار النظري لبناء الكيان المعرفي فهو تناسق اقتصادي ذو هيكل اجتماعي ينتج عن التفاعل بين المناهج السابقة والعوامل التقنية الممثلة بالتكنولوجيا الحاسوبية والتنظيمية، حيث يمد المنظمة بالقدرة التي تجعلها في موقف أكثر فاعلية مما كان عليه الحال مما يتيح لها إدراك التمييز والسعي باتجاه تحقيقه.
- 8- **المنهج ثنائي المصطلح:** ويشير هذا المنهج إلى أن المعرفة تتكون من جزأين: الأول ظاهر حيث يمكن التعامل معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل والتعلم، والجزء الثاني: وهو ضمني حيث أنه غير ظاهر وهو المعرفة الموجودة في رؤوس أصحابها إذ تتضمن المهارات والقدرات والخبرة والحكمة، وهذا يشير إلى المعرفة الظاهرة والضمنية.

¹ إبراهيم الخولف الملكاوي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 32، 33.

المطلب الثاني: أنواع المعرفة.

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا. وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد. بل إن الشركة عندما تقدم منتجاتها إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل وربما في حالات كثيرة سهل التقليد أيضا. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل الشركة في رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة بفرق العمل فيها مما لا يمكن نقله إلى الآخرين ولا التدريب عليه من خلال أدلة العمل التي توزع عادة على العاملين الجدد في الشركة. كما أن هناك ثقافة الشركة التي تمثل المعرفة الخاصة بالشركة وطريقتها في فهم الأشياء وفي القيام بالأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية من جهة والعاملين بمؤهلاتهم وخصوصياتهم من جهة أخرى والسوق والبيئة التنافسية التي يتفاعلون معها وفق ما يسميه أافي وليدنيير (Alavi and Leidner) بمنظور المعرفة القائم على الثقافة من جهة ثالثة.

ومن أجل تحقيق الإدارة الفعالة للمعرفة في الشركة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها أو تطوير آلية وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى المعرفة الصريحة القابلة للتجسيد في سلع وخدمات الشركة... الخ.

ولقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل المختصين في إدارة المعرفة، وفي المقدمة يرد التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة قدمه ميشيل بولاني (M.Polany) في الستينات حيث ميز بين المعرفة الصريحة والضمنية أي التمييز بين ما نعرفه (المعرفة الضمنية أو الكامنة Tacit K) وهو أكثر مما نستطيع أن نخبر الآخرين عما نعرفه (المعرفة الصريحة Explicit K). حيث أشار بولاني إل ذلك بالقول: إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين. وإننا نعلم أشياء بدون أن نكون قادرين أن نخبر الآخرين بالضبط كيف نعمله. ومع أهمية هذا التحديد لنوعي المعرفة إلا أنه لم يحظى في حينها بالاهتمام وكان إيكاجيرو نوناكا (I.Nonaka) هو أول من أعاد الأهمية لهذا التمييز في دراسته الريادية عن (الشركات الخلاقة للمعرفة) في أواخر عام (1991) في مجلة هارفرد للأعمال إلى نوعين هما الأكثر استخداما:¹

أولاً: المعرفة الصريحة: وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرزمة، الصلبة، المعبر عنها كميًا، وقابلة للنقل والتعليم. وتسمى أيضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج الشركة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانونا كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية... الخ. كما نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها، أدلة وإجراءات العمل، وخطتها ومعايير تقييم أعمالها... الخ.

ثانياً: المعرفة الضمنية: وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعليم، وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الأفراد والفرق داخل الشركة. وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الأساس في قدرتها على إنشاء المعرفة.

وهناك صنفان للمعرفة من وجهة نظر ألن (Allen) هما:²

1- **المعرفة الضمنية (Tacit):** وهي المعرفة المخفية وتتضمن العمليات الشاملة وقد تكون كبيرة أو صغيرة، وتشير هذه المهارات الموجودة في عقل ولب كل فرد والتي من الصعب نقلها وتحويلها

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 41، 43.

² إبراهيم الخولف الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 38، 40.

إلى الآخرين، وقد تكون المعرفة هنا فنية أو إدراكية، وليس من السهل فهمها كعملية التعبير عنها بكلمات ولا نستطيع الاستيلاء عليها ولكن يمكن السيطرة عليها من خلال العمليات العقلية والمعرفة المعبر عنها وأيضا النشاطات، وتمثل المعرفة الضمنية العادات والتقاليد والثقافة وهذه غير مكتوبة والتي تنعكس على السلوك. فهي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذه المعرفة من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط، ولكن يمكن استئثارها من خلال بعض الممارسات الخاصة بذلك وتعريضها لمنبهات معينة. وعليه من الممكن تحويل بعض المعرفة الضمنية إلى ظاهرة عن طريق ملاحظة الممارسات العملية وتدوينها بنشرات وكتيبات لتصبح معلومات.

2- **المعرف الظاهرية (Explicit):** وتتعلق هذه بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة. وبإستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات... الخ. وهذا يؤكد أن الإنسان يعرف أكثر مما يقول وقد يعود السبب في ذلك إلى محدودية القدرة على التعبير بكلمات محددة وواضحة عن المعلومات والمعارف المخزنة داخل العقل البشري خاصة إذا كانت المعرفة تتعلق بمهارة فنية مثل التقنيات وقد يكون السبب السرية النابعة من رغبة الفرد بالمحافظة على المعلومات.

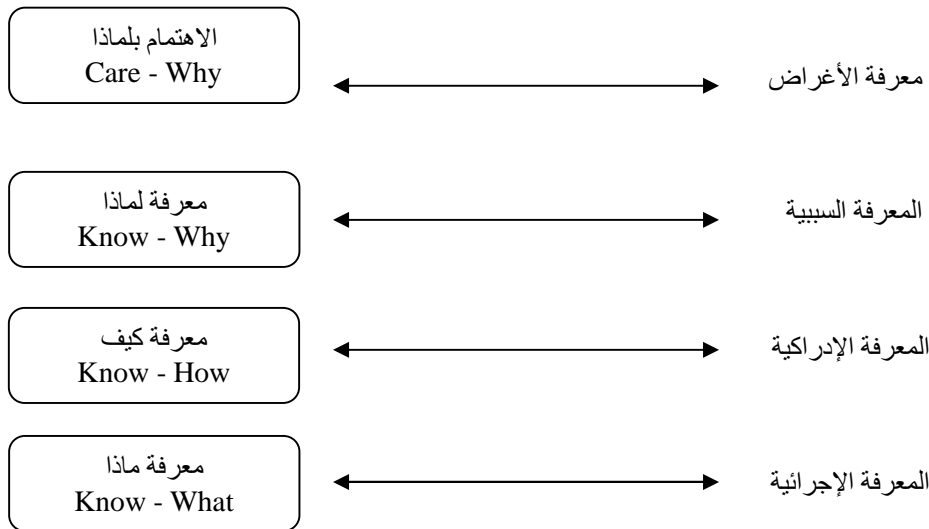
وقد يكون من المهم التفرقة بين المعرفة الظاهرة والضمنية، حيث تشير الأولى إلى أفكار واضحة ومحددة يمكن نقلها وترميزها ويتعامل معها الجميع، بينما المعرفة الضمنية حسية وفنية وتقنية من الصعب التعبير عنها لفظيا، وهي أيضا فردية يمتلكها المختصون الخبراء وبالغالب يصعب إيصالها للآخرين وهي من الممتلكات التي تحافظ عليها المؤسسة لكسب الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

وهناك التصنيف الذي يتدرج من المعرفة الإجرائية وصولا إلى معرفة الأغراض حيث تصنف المعرفة إلى:¹

- 1- المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف (Know – How): وهي المعرفة العملية التي تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي تطابق المعرفة الشائعة.
- 2- المعرفة الإدراكية ومعرفة ماذا (Know – What): وهي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة.
- 3- المعرفة السببية أو معرفة لماذا (Know – Why): وهي المعرفة التي تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة. وهذه المعرفة تتطلب منظور النظم وبناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في إتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة وغير المؤكدة.
- 4- معرفة الأغراض أو الاهتمام بلماذا (Care – Why): وهذه المعرفة تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الإستراتيجية ومبادلات التكلفة - العائد المرتبط به. والشكل التالي يوضح هذه الأنواع من المعرفة.

¹ نجم عيود نجم: مرجع سبق ذكره، ص، 45.

الشكل رقم (2-1): تصنيف المعرفة.



Source: Kathryn A. Bake and G.M.Badamshina (2004): Knowledge Management.

كما يقدم ميشيل زاك (M.H.Zack) تصنيفاً آخر للمعرفة في الشركات القائمة على المعرفة، حيث يصنف المعرفة إلى ثلاث أنواع أو مستويات وهي:¹

أولاً: المعرفة الجوهرية (Core Knowledge): وهي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة والذي يكون مطلوباً من أجل الدخول في الصناعة. وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للشركة قابلية بقاء تنافسية (Competitive Viability) طويلة الأمد، ومع ذلك فإن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة. وهي محفوظة لدى الشركات - الأعضاء في الصناعة كميزة لهم على الشركات غير الأعضاء.

ثانياً: المعرفة المتقدمة (Advanced K.): وهي النوع أو النطاق الذي يجعل الشركة تتمتع بقابلية بقاء تنافسية. فمع أن الشركة تمتلك بشكل عام نفس المستوى، النطاق، والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون، إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز. وهذا يعني أن الشركة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافس في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية عليهم من خلال معرفتها المتقدمة. كما في شركة (Lease Co.) التي استفادت من معرفتها الخاصة في تسعير الإيجارات وتمويل المعدات لتجنب تلك الإيجارات التي تكون عادة غير مربحة أو مجدية.

ثالثاً: المعرفة الابتكارية (Innovation K.): وهي المعرفة التي تمكن الشركة من أن تقود صناعتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم. فهذا النوع من المعرفة (الذي يرتبط بالابتكار لما هو جديد في المعرفة ومصادر قدراتها) يجعل الشركة قادرة على تغيير قواعد اللعبة نفسها في مجال صناعتها. كما في شركة (Lease Co.) التي عملت على أساس معرفتها الكثيفة بمحاسبة التكلفة واقتصاديات الإيجار على

¹ ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص، ص، 83، 84.

إدخال طرق جديدة في تسعير الإيجارات في صناعتها متحديّة الطرق التقليدية السائدة فيها لتكسب فرصة مربحة وميزة تنافسية تجاوزت فيها منافسيها.

ويضيف Awad and Ghairi الأنواع التالية للمعرفة وهي:¹

- 1- المعرفة السطحية: وتشير إلى معرفة الحد الأدنى حول عدة مواضيع أو موضوع محدد.
 - 2- المعرفة العميقة: وهي التي تتم بتراكم الخبرات عبر السنين.
 - 3- المعرفة الإجرائية: وهي المعرفة العملية (الشغالة) التي تتعلق بمعرفة كيفية إنجاز العمل باتباع الخطوات والإجراءات المحددة لذلك وهي المعرفة التطبيقية والتي تكررّها يؤدي إلى التراكم العلمي والذي يقود إلى الخبرة.
 - 4- المعرفة العامة: وهي المعرفة التي يشترك فيها الجميع ولكن بدرجات وأحجام وأشكال مختلفة، فهي تجمع بين الخبرات الشخصية والحقائق التي يتم الحصول عليها بمرور الزمن، وهي نوع من المعرفة يحصل عليها الفرد مجاناً بالاستماع أو بالتسليم، مثل شخص يسأل آخر عن رقم هاتف شكسبير، فبواسطة الإحساس العام تعرف أنه ميت وبالطبع عدم القدرة على منحه الرقم، وهذه المعرفة هي المعرفة بالإحساس العام أو الشعور العام المحصورة بالإنسان فقط.
 - 5- المعرفة البيانية: وهي قريبة من المعرفة السطحية وتعني مجموع المعارف التي من السهل مناقشتها والموجودة بذاكرة الفرد على المدى القريب.
 - 6- معرفة الدلالات (علم الدلالات والألفاظ): وهي النوع الأعمق من المعرفة وعلى درجة كبيرة من التنظيم وتكون على شكل حزم في العقل البشري (Chunk) وموجودة في الذاكرة طويلة الأجل، وتتضمن هذه المعرفة المفاهيم الأساسية، الكلمات، والحقائق والعلاقات.
 - 7- المعرفة العرضية: وهي المعرفة التي تستند على المعلومات التجريبية المستخدمة في أحداث عرضية وهي حصيلة من خلال التجارب، إذ أن كل حدث عرضي يشكل حزمة في الذاكرة طويلة الأجل، وبشكل علم أن خبرة الإنسان الطويلة لتفسير والتعبير عن المعرفة الأكثر دلالة والأكثر عرضية (الغريبة).
- ومغزى هذه المعرفة هو تحويل هذه المعارف النظرية (الحزم) إلى معرفة خبيرة تطبيقية مثل السيناريو حيث يكون نصاً مكتوباً ومن ثم يترجم إلى مشاهد درامية وتمثيلية، وقد يتطلب الأمر استخدام بعض الأدوات والتقنيات الخاصة للحصول على هذا النوع من المعرفة.

ويضيف الكاتبان (Awad and Ghairi) أن هنالك المعرفة الخبيرة (Expert Knowledge). المعرفة التي لا نراها بشكل مباشر ولكن الذي نراه عملية التطبيق للمعرفة لإنتاج الحلول للمشاكل، فالشخص الذي لديه معرفة خبيرة يستطيع حل المشاكل المعقدة بسرعة وبكفاءة أكثر من غيره، وهي معرفة متقدمة نتجت بتراكم سنوات العمل.

المعرفة الخبيرة هي ليست امتلاء الرأس بالمعلومات والحقائق ولكن استخدامها في حل المشاكل المعقدة بسرعة وبدقة مثل لعبة الشطرنج تتطلب معرفة خبيرة عالية لنقل الأحجار ووضعها بمكانها الصحيح للتغلب على الخصم، فإستراتيجية حل المشاكل بشكل سليم وفعال تعتمد على المعرفة.

¹ إبراهيم الخلوف الملاكوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 50، 51.

ولابد من الإشارة إلى موضوع الحزم والتفكير والمقصود بها الحزم المعرفية ذات الصفة العمومية الشاملة دون الخوض بالتفاصيل، وتشير هذه إلى تراكم المعارف في الذاكرة طويلة الأجل على شكل حزم تمكن من الاقتراب إلى أعلى درجات الكمال من حيث استيعاب ومعالجة المعلومات بشكل سريع، والحزمة تعني مجموعة من الأفكار أو التفاصيل المخزنة في عقل الإنسان.

المطلب الثالث: خصائص المعرفة.

المعرف نتاج عمل إنساني فكري يمتاز بالسمو والراقي حيث ميز الله الإنسان بصفات خاصة تميزه عن باقي المخلوقات، والتي من أهمها القدرة على التفكير والتأمل والتبصر التي يقوم بها العقل البشري الذي يعتبر بحق الصانع الأول للمعرفة وتوريثها للأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر، وهذا دليل واضح على أن المعرفة تراكمية وأنها غير قابلة للنفاذ ولا تستهلك بالاستخدام وليس محصورة بفئة دون غيرها، فالكل يستطيع أن يفكر ويولد المعرفة، الأمر الذي يجعلها تحتوي على معاني ومضامين مختلفة حسب العلم الذي تتبعه فمثلا علم الرياضيات يختلف عن علم النفس وهكذا، مما يجعلها تحتوي على أبعاد متعددة ومتشعبة بالإضافة إلى عدم قابليتها للعد والقياس قبل استخدامها وتطويرها.

وبهذا الصدد يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:¹ (نبيل علي: 2003)

- 1- **إمكانية توليد المعرفة:** وتشير هذه إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
- 2- **إمكانية موت المعرفة:** وهذه تشير إلى المعلومات الساكنة أو الراكدة الموجودة بين طيات الكتب الموضوعية على رفوف المكتبات أو الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم، وبعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها لدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، بالإضافة إلى ذلك قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة وتحل محلها كما أسلفت سابقا.
- 3- **إمكانية امتلاك المعرفة** من قبل أي فرد، فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعا لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية تدر دخلا على الشركات أو الأفراد مالكيها، مثل الطبيب الجراح صاحب الخبرة الطويلة.
- 4- **إمكانية تخزين المعرفة:** إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة Knowledge Bases وهي عبارة عن أوعية إلكترونية تحتوي على الحقائق والقواعد محددة حول مجال خبرة معينة في موضوع ما وطرق استخدامها أي الشيفرات الموصلة إليها، فهي تمثل بنكا للبيانات وتركز بشكل أساسي على الحقائق والقواعد، وعليه فإن قاعدة المعرفة هي المعرفة المخزنة وفق نماذج وشيفرة معينة مأخوذة من الخبير الإنساني (حسينة: 1998، ص ص 169-270).

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 36، 38.

- 5- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة كما مر سابقا مثل المعرفة الضمنية والظاهرة والإجرائية... الخ. (نجم عبود: 2004، ص ص 27-33).
- 6- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام بل على العكس فهي تتطور وتتولد بالاستخدام وعكس ذلك تموت.
- 7- إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية وتشير أيضا إلى إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم إذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك.

ويمكن أن نوضح المزيد من خصائص المعرفة من خلال مقارنتها بالسلعة والخدمة.¹

أولا: التمييز بين المعرفة والسلعة.

السلعة هي الرمز الاستهلاكي للاقتصاد الصناعي في حين أن المعرفة هي الرمز الاستهلاكي الذي يحرك الطلب بشكل أساسي في الاقتصاد القائم على المعرفة. والآلة هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج الصناعي، في حين أن المعرفة أيضا هي قاعدة الثروة ورمز الإنتاج في الاقتصاد القائم على المعرفة. خلال العقود القليلة الماضية كان الاقتصاد الصناعي يتحول تدريجيا من اقتصاد قائم على الموارد الطبيعية إلى اقتصاد قائم على الأصول الفكرية. ومع هذا التحول أصبحت المعرفة هي الأصل الجديد وهي مصدر الثروة والقيمة. ولكن المعرفة خلافا للسلعة المادية من الصعب أن تقاس بالمعايير التقليدية. فمن الناحية الاقتصادية وكما هو معروف أن السلعة لها قيمة استعمال (Value In Use) وقيمة تبادلية (Value In Exchange) ومن الممكن الفصل بين القيمتين. ولكن مع المعرفة فالأمر مختلف لأن المعرفة ليس لها قيمة اقتصادية (قيمة تبادل) إلا عند استعمالها. ولعل هذا هو ما يجعل القياس المعرفي سواء كعمليات داخلية أو ما ينجم عنها من عوائد خارجية أكثر صعوبة ويخلق مغالطة جديدة غير المغالطات التقليدية (كما هو الحال في الهواء قيمة عالية في الاستعمال وقيمة تبادل صفرية، في مقابل الألماس قيمة استعمال منخفضة وقيمة تبادل عالية جدا). وتظهر المغالطة الجديدة في أن المعرفة ذات التكلفة العالية قد لا تساوي شيئا ما لم توضع في الاستعمال (وهذا خلاف السلعة التي حتى عند عدم استخدامها تكون ذات قيمة تبادل). إن الجدول رقم (1-2) يوضح المقارنة بين السلعة (المادية) والمعرفة (الأثيرية).*

¹ نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 32، 41.
* المعرفة الأثيرية: بمعنى قدرتها على تخطي المسافات والحدود.

جدول رقم (1-2): مقارنة السلعة والمعرفة.

المعرفة	السلعة	البيانات
- غير منظورة - أثرية - غير محددة - غير قابلة للقياس - الوفرة - تزايد العوائد أو الرافعة - متوالد ذاتيا - تزامن الاستخدام والإنتاج	- منظورة - قابلة للقياس - الندرة - تناقص العوائد - متلاشية - تعاقب الإنتاج والاستهلاك	الخصائص
- قيمة التبادل عند الاستعمال	- قيمة الاستعمال - قيمة التبادل	القيمة
- عمال ومهنيو المعرفة	- العمال اليدويون	الأفراد
- مقاييس إنتاجية العمل المعرفي (قيد التطوير)	- المقاييس الإنتاجية التقليدية - المحاسبة التقليدية - المؤشرات المالية	المقاييس
- في الانتباه والتركيز	- في الموارد	نمط الندرة
- دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)	- دورة تقادم (ضعف)	الضعف والقوة
- آسي	- خطي	النمو

المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 33.

لقد خضع إنتاج السلعة ولازال لندرة الموارد في حين أن قطاع المعرفة يعاني من وفرة المعلومات والمعرفة. ولكن بالمقابل فإن وفرة المعلومات والمعرفة قد أدت إلى مشكلة الندرة في شيء آخر هو الانتباه والتركيز من قبل المتلقين. كما أن القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي في حين أن قطاع المعرفة كما يقول هوسل وبيبل (Housel and Bell) يتسم بالنمو الآسي.

ثانيا التمييز بين المعرفة والخدمة.

مع أن المعرفة هي أيضا خدمة وإن كلاهما هو نشاط يقدم لإشباع حاجة، إلا أن هذا لا يلغي التمييز بين الاثنين في حالات كثيرة.

والتمييز الأول بين الخدمة والمعرفة الذي نطرحه يقوم على أن بعض الخدمات يمكن أن تقدم من قبل أفراد الخدمة اليدوية (على شاكلة العمال اليدويين في الصناعة) الذين قد لا يتوافرون على قدر ذي أهمية من المعرفة. وهذا ما نجده في محلات التنظيف الجاف (Dry Clean) أو خدمات غسل السيارات أو البريد. في حين أن المعرفة تتطلب مستوى أعلى بكثير عند تقديم خدماتها كما في الاستشارات وخدمة التعليم الجامعي.

والتمييز الثاني هو أن المعرفة هي خدمة مضاف إليها بعدا أساسيا هو ثراء المعرفة أو المعلومات أي:

$$\text{المعرفة} = \text{خصائص الخدمة} + \text{ثراء المعلومات}$$

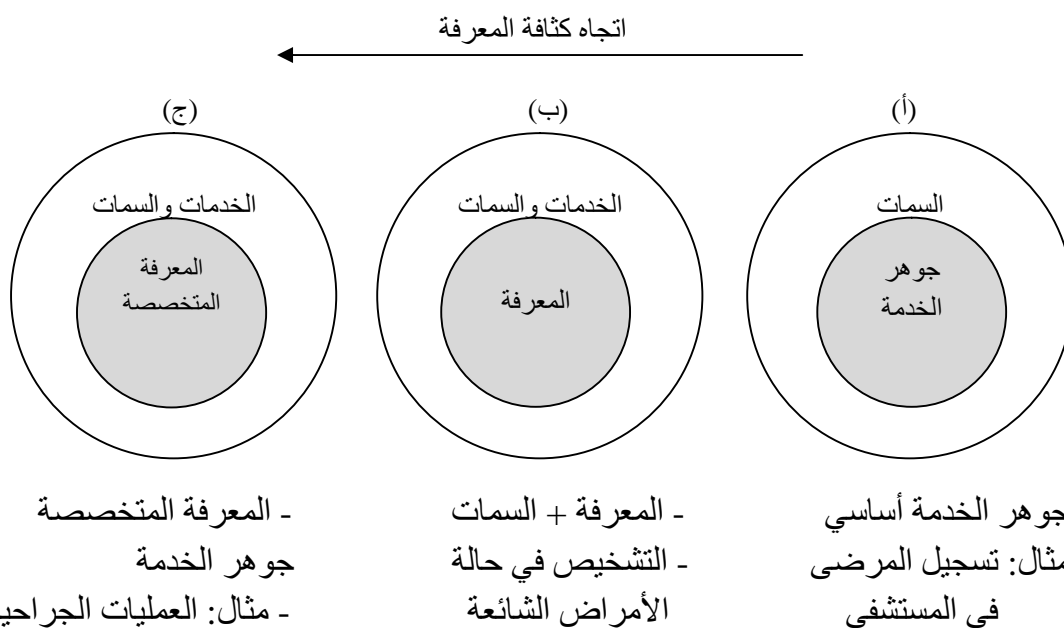
والتمييز الثالث بين المعرفة والخدمة يعتمد على كثافة المعرفة. فالأنشطة المعرفية ليست واحدة من حيث كثافة المعرفة بل إنها تتباين بشكل كبير بما يساعد هذا التباين على تمييزها عن الخدمة أيضا. وفي هذا السياق يمكن أن نجد الخدمات التي لا تتطلب بعدا معرفيا في تقديمها وإنما هي مجرد عمليات أو خدمات يتم إنجازها لا تختلف عن عمليات الإنتاج اليدوية التي تنجز على المواد الأولية في الصناعة كما في

خدمات نقل المواد من مورد إلى الشركة ونقل المواد من المخزن إلى عمليات الإنتاج، ثم تأتي بعدها الخدمات المقترنة بالمعرفة. وهذا ما يمكن أن نجده في المستوى الأدنى من الخدمات المهنية. ليأتي المستوى الأعلى من المعرفة وهو الأكثر تخصصاً. ولنأخذ أمثلة لتوضيح التمييز بين الخدمة والمعرفة.

ولنأخذ المثال الأول من المجال الصحي، حيث أن خدمات تسجيل المرضى وإملاء النماذج المتعلقة بمراجعة أو دخول المستشفى هي خدمات المستوى الأدنى، تليها الخدمات الصحية التي تنسم بقدر من المعرفة كما هو الحال في لوحات الأطفال أو مداواة الجروح أو كتابة الوصفات للأمراض الشائعة. وكل هذه الخدمات تدخل ضمن خدمات مستشفيات الطب العام. ثم تليها الخدمات الصحية كثيفة المعرفة كما هو الحال في تشخيص الحالات المرضية المعقدة أو الجديدة أو في العمليات المتخصصة كما في عمليات العيون المتخصصة أو عمليات القلب المفتوح. وهذه هي الخدمات الصحية كثيفة المعرفة والتي عامل المعرفة (جوهر المعرفة) يكون فيها أكثر أهمية وتأثير من عامل الخدمة (جوهر الخدمة).

وإن الشكل رقم (2-2) يوضح هذا التدرج من جوهر الخدمة في المستوى الأدنى في القسم (أ) إلى المعرفة في مستوى معين في القسم (ب)، ومن ثم المستوى الأعلى في القسم (ج).

شكل رقم (2-2): من الخدمة إلى المعرفة.



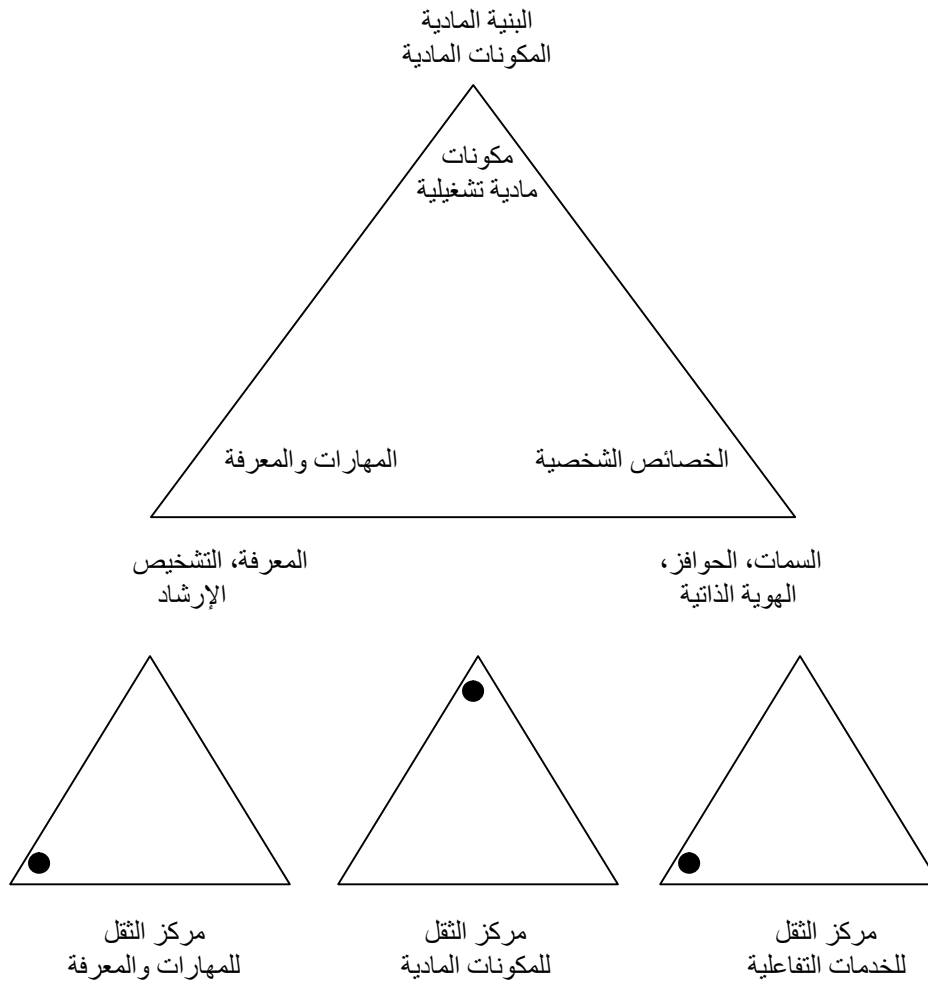
المصدر: نجم عبود نجم: نفس المرجع السابق، ص 39.

والمثال الثاني يمكن أن نأخذه من الأعمال الخدمية المتخصصة وهذا ما سنوضحه بالاعتماد على ما يسمى بمثلث الخدمة (Service Triangle) في ضوء التوجه القائم على المعرفة. إن مثلث الخدمة يقوم على ثلاث مرتكزات تمثل مركز الثقل عند زواياه الثلاثة (أنظر الشكل رقم (2-3)).

والمثال الثالث نأخذه من المهنة المحاسبية حيث أن الخدمات في المستوى الأدنى (التي لا تتطلب بعداً معرفياً) في خدمة إحضار السجلات المحاسبية أو قوائم المشتريات أو أوامر سحب المواد من المخازن إلى القسم المالي. وفي المستوى الثاني نجد الخدمات المحاسبية ذات مستوى معين من المعرفة كما في

التسجيل المحاسبي لقبود سحب المواد من المخازن أو مشتريات المواد وتكاليف وأقيام المواد ما بين عمليات الإنتاج المتعاقبة.

شكل رقم (2-3): مثلث الخدمة والتوجه القائم على المعرفة.



Source: Bart Von looy et al (1998): Services Management, Pitman.

في حين أن الخدمات المهنية ذات المستوى المعرفي الأعلى تتمثل بتحليل التكاليف والمفاضلة بين البدائل المختلفة لعروض الموردين وحركة أسعار المواد في السوق من ثم تقييم كفاءة أداء مستويات المخزن أو عملية شراء المواد التي تمت وتقديم الاستشارة حول الاستمرار فيها أو اختيار بديل آخر.

وهذه المرتكزات هي: المكونات المادية والتشغيلية، الخصائص الشخصية، وأخيرا المعرفة والمهارات الفنية. وأن الشركات الخدمية تركز في تميزها على هذه المرتكزات، وكالاتي:

- 1- أن ماكدونالد معروفة بالتركيز على المكونات المادية والتشغيلية، لهذا فإنها تكون الأقرب إلى قمة المثلث الذي يمثل هذا المرتكز. حيث أن اتجاهها يعتمد كثيرا على نظام الشركة وهيكلها، سياستها، بنيتها التحتية والتكنولوجية وأيضا تدريب سلوك العاملين على استخدامها بكفاءة.
- 2- أن المقهى الشعبي أو كافتريا الطلبة مثال جيد عن خدمات التفاعل الشخصي حيث أن نجاحها يعتمد على السلوك الشخصي والخصائص الاتجاهية للمالك والعاملين فيها.

3- أن الجامعة أو المستشفى هي الأكثر ملاءمة لمرتكز المعرفة والمهارات الفنية. إنها تعتمد على نوعية المهارات الفنية المتخصصة والمهنيين المتخصصين ذوي التأهيل العالي الذين يعملون بدقة عالية، وإن جراح القلب أو الدماغ مثال جيد لذلك.

المطلب الرابع: العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة¹

عندما نتحدث عن إدارة المعرفة فلا بد لنا من العودة إلى خلفياتها ونربطها بالمعلومات والبيانات، فهما أي البيانات والمعلومات، مرتبطان بشكل وثيق بالمعرفة وإدارتها، فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية (Raw Facts)، ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي هذا، ما لم تربط و(تعالج) لتحول إلى معلومات أو معلومات مفهومة ومفيدة. فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها، وتحويلها إلى شكل له معنى. ويرمز عادة لأجزاء البيانات ومقاطعها، في الحوسبة وفي بناء قواعد البيانات، بمجموعة من البايتات (Bytes) التي تكون لنا القيد أو التسجيل (Record)، وهكذا.

أما المعلومات فهي مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، بحيث تعطي معنى خاص، وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، وتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها. والمعلومات أيضا هي عبارة عن بيانات تمت معالجتها بغرض تحقيق هدف معين، يقود إلى اتخاذ قرار.

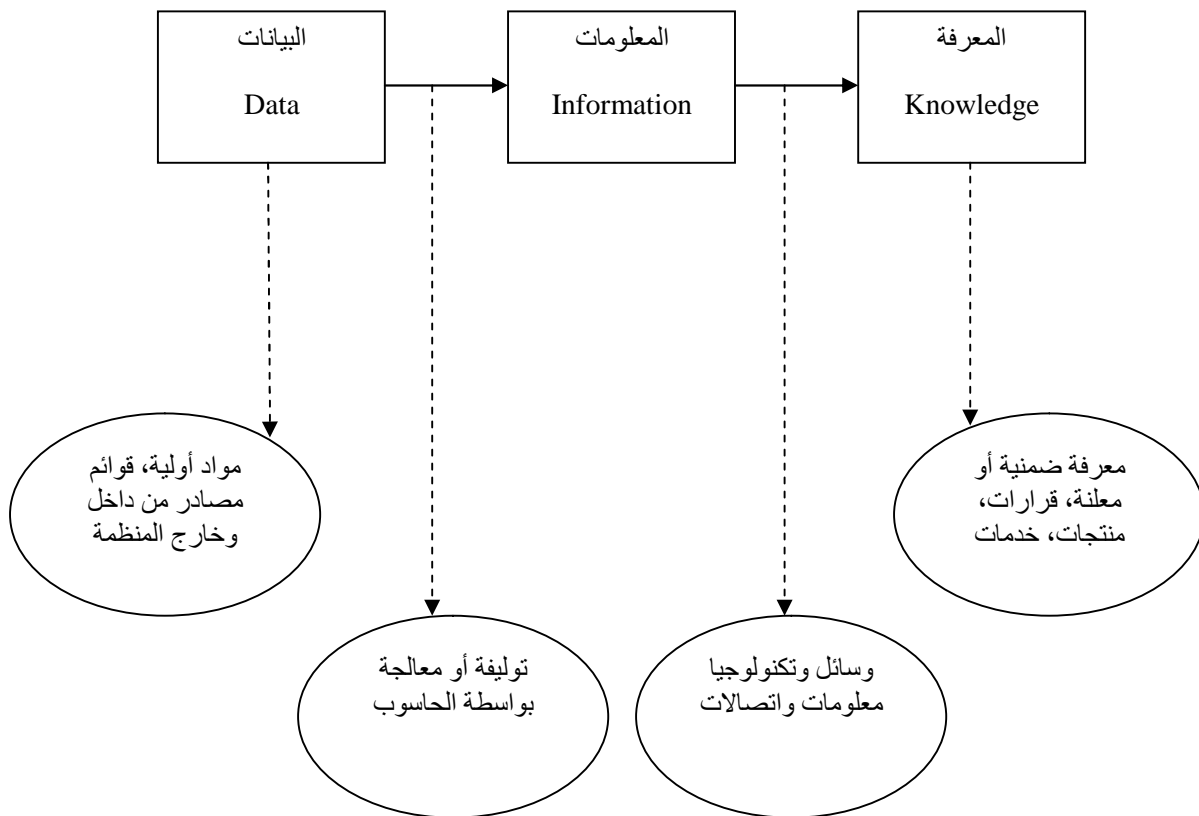
فالبيانات تأخذ شكل أرقام أو رموز أو عبارات أو جمل، لا معنى لها إلا إذا ما تم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون ذلك عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.

أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، أي أنها الاستخدام الفعال والأمثل للمعلومات. والمعرفة قد تكون مبتكرة لا نعرف عنها شيئا من قبل، أو أنها معرفة جديدة، تضيف شيئا جديدا يوسع من معارفنا السابقة أو يعدل منها، فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.

وعلى أساس ما تقدم فإن علاقة المعلومات بالمعرفة والبيانات، والتأثيرات عليها يمكن أن نوضحها بالشكل رقم (2-4) الآتي:

¹ محمد عواد أحمد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 181، 184.

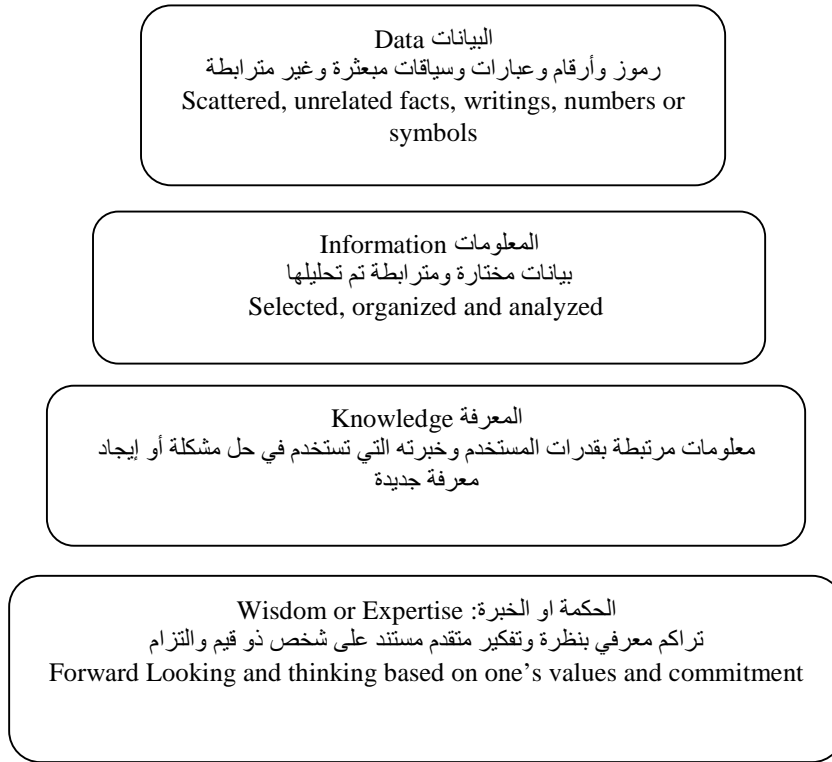
شكل رقم (2-4): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 183.

إلا أن بعض الكتاب يربط المعرفة، التي تعكس استخدام واستثمار المعلومات بشكل فعال، بمصطلح آخر، تقود إليه المعرفة، هو الحكمة (Wisdom) أو الخبرة (Expertise)، والتي تمثل التراكمات المعرفية عند البعض من الحكماء أو الخبراء. ويوضح الشكل رقم (2-5) تصورا من زاوية أخرى للعلاقة بين الحكمة والمعرفة من جهة، ومن ثم علاقتها بالمعلومات والبيانات من جهة أخرى (Lee, 2005).

شكل رقم (2-5): العلاقة بين المعرفة والحكمة وبقية العناصر المكونة لها.



المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات، نفس المرجع السابق، ص 184.

المبحث الثاني: إدارة المعرفة مفاهيم أساسية.

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة، والتي تلقى اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الأعمال، إذ تسعى العديد من الشركات إلى تحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، فتعمل على توجيه استثمارها تجاه توليد المعرفة والاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتتحول إلى شركات تمتلك رأس مال فكري، وتبتعد عن الأعمال التقليدية التي يقوم بها الأفراد العاديين قدر الإمكان، واتجهت صوب أفراد المعرفة الذين يعتبرون الأصل والأكثر أهمية ومساهمة في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى إليها العديد من الشركات.

يمكن القول أن الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الإدارة العلمية، والتي من أشهر رجالها فريدريك تيلور وهنري فايول وآخرون، حيث وضعوا المرتكزات الأساسية للإدارة العلمية، ومن أبرزها وجوب تحقيق الكفاية الإنتاجية والبحث العلمي والقواعد والأصول وتقسيم العمل والتخصص، وأن جميع هذه المبادئ تحتوي على مضامين معرفية واضحة وتتطلب العمل على إنشاء وحدات إدارية قائمة على المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة.

إن مصطلح إدارة المعرفة جديد وغريب إلى حد ما، خلافا لمصطلح إدارة المعلومات ونظم المعلومات الإدارية التي تعتبر شائعة نسبيا ورغم تزايد الاهتمام في العقدين الأخيرين بإدارة المعرفة فإنه لا زال هناك جدلا حول المفهوم الحقيقي لإدارة المعرفة حيث أن البعض يتصور أن إدارة المعرفة مرادف لمصطلح إدارة المعلومات، في حين يرى آخرون أنها مفهوم يتمركز على الجهود الخاصة عبر الشبكات، ويرى فريق ثالث أن إدارة المعرفة هي آخر صراعات منتهجي تقنية المعلومات والاستشاريين بهدف بيع حلولهم المبتكرة إلى رجال الأعمال المتلهفين لأية أداة تسهم في تحقيق الربحية والتقدم التنافسي.

وسابقا كانت إدارة المعرفة هي النشاطات والتطبيقات الحاسوبية ذات العلاقة بذلك وظهر ما يعرف بقواعد المعرفة (Knowledge Bases) في حقل الأنظمة الخبيرة، ويمكن القول أن هناك بعض الغموض حول مفهوم إدارة المعرفة نظرا لتعدد وجهات النظر التي تناولت ذلك، الأمر الذي أدى إلى تعدد التعاريف لإدارة المعرفة مما أثار نوع من البلبلة غير المقصودة حول ذلك مما زاد من التعدد والتنوع في التعاريف المقدمة التي زادت الموضوع ثراء.¹

● إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها (Newman, 1999, P1).

إن إدارة المعرفة كما في التعريف السابق هي نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من تقني أو له علاقة بالتقنيات والحاسبات بالدرجة الأولى، ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر الوقت والجهد، وعليه فإن إدارة المعرفة هي العمليات التي تربط بين الباحثين عن المعرفة ومصادرنا لنقلها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 71، 75.

- إدارة المعرفة هي إدارة المنظمة تجاه التجديد المستمر لقواعد المعرفة لدى المنظمة، وهذا يشير إلى ضرورة إيجاد الهيكل التنظيمي المساعد على ذلك الذي يقدم التسهيلات لأعضاء المنظمة (Bertels: 1991, P2).
- إدارة المعرفة تعني القدرة على إدارة المعرفة وبذلك إلى إدارة المعلومات لكي تصبح مفيدة للمنظمة عن طريق التخطيط والتحليل للمعلومات وبذلك فالمنظمة بحاجة إلى طرق خاصة لإدارة المعرفة في المنظمة من حيث التخطيط والتحليل.
- إدارة المعرفة عبارة عن عملية تعلم على تعزيز بناء مدخل متكامل لتحديد وانتزاع موجودات المعلومات لمشروع ما، والتشارك فيها وتقييمها (Gatner group, 5: 1998).
- إدارة المعرفة هي فن تحويل الموجودات الفكرية إلى قيمة أعمال (Zerger: 1998).
- إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعمة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها. ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة (Horder and fearnley 1997: 3). يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن نشاطات ذات صلة بالمعرفة.
- إدارة المعرفة مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين (الرفاعي: 2004). إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي (سليمان: ص ص، 60-61).
- يعرف كل من Frappola و Capshaw إدارة المعرفة على أنها الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة. (Frappaula and Capshaw: 1999, 44). يؤكد هذا التعريف على البعد التقني وعلاقته بالمعرفة من حيث توليدها وحفظها ونشرها.
- إدارة المعرفة نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة، وتجميعها، واستخدامها، وإعادة استخدامها سعياً وراء قيمة جديدة للأعمال (Little: 2002, P9).
- إدارة المعرفة هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأمور المتعلقة بالرأس مال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها مثل أفراد المعرفة والحاسبات والشبكات... الخ (Wiig: 2002).
- ويقول (Alee: 2000, 1) أن المعرفة هي إدارة نظامية وصریحة وواضحة وهادفة للأنشطة والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي تتعلق بالمعرفة.

من العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدد في تعاريف إدارة المعرفة وأنه لا يوجد تعريف واحد شامل ومتفق عليه لإدارة المعرفة، فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لإدارة المعرفة وينظر البعض إليه على أنه يعبر عن حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، لذلك فإن التأطير

ألفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد وكما تم تعريف المعرفة وفق مناهج فإنه لا بد من تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة كالآتي:¹ (محبوب: 2004، ص ص 102-103).

- 1- المنهج الوثائقي: ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في دسكات أو الاسطوانات المضغوطة (C.D) ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.
- 2- المنهج التقني: وينحاز هذا المنهج إلى تقنية المعلومات مع إغفال الجوانب الفكرية لإدارة المعرفة وبتأكيد ذلك بموجب تعريف إدارة المعرفة كونها تجسد العمليات التنظيمية التي تبحث في قابلية المعلومات على معالجة البيانات، وبالتالي فإن الشبكة العالمية والبريد الإلكتروني تعد من قنوات ووسائل المشاركة المهمة في المعرفة وتأكيد مضمونها التقني.
- 3- المنهج الاجتماعي: وتعتبر إدارة المعرفة هنا طريقة للتعامل بين العاملين عن طريق توفير الوسائل اللازمة لذلك لتؤمن المشاركة الجماعية في الخبرة والقيم والثقافة.
- 4- منهج القيمة المضافة: ويعتبر هذا المنهج أن إدارة المعرفة منهاج وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وهنا يوجد مكونات لإدارة المعرفة تتمثل بالأفراد والتقنية والعملية والإستراتيجية.
- 5- المنهج المالي: حيث أن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول.
- 6- المنهج المعرفي: ويختص بالمنظمة المعرفية حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية والالتزام والشكل التنظيمي ومعرفة الكيف بالإضافة إلى دور تقنية المعلومات المهم.
- 7- منهج العملية: وفق هذا المنهج تعتبر إدارة المعرفة عملية جمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة هدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المعرفة ووظائفها.

أولاً: أهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:²

1. أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 75، 77.

² محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 60، 61.

5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
7. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
8. تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
9. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
10. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطرابات والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
11. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

ويشير (Holsapple and Singh, 2001: 82) إلى الأهداف التالية لإدارة المعرفة:¹

- 1- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.
- 2- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- 3- العمل على تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- 4- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- 5- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- 6- تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
- 7- تعتبر إدارة المعرفة دليل العمل الجيد.
- 8- تسهل عملية تقاسم المعرفة.
- 9- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

إلى جانب ذلك نستطيع القول أن إدارة المعرفة تعمل على تكريس المعرفة المؤسسية أي مؤسسة المعرفة، حيث أن إدارة المعرفة تنفذ إستراتيجية تجعل من الممكن أن يسهم كل قسم بالمنظمة بإنتاج المعرفة حسب ما يهمله لتوضع جميعها في بوتقة واحدة وتطبق في جميع أجزاء المنظمة وتعود بالنفع العام عليها.

ثانياً: وظائف إدارة المعرفة.²

من خلال دراسة الأدبيات ذات العلاقة بالمعرفة نستطيع القول أن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسهم بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وبالتالي عليها توفير السبل كافة التي تؤدي إلى المعرفة، وعليه فهي تشتمل على وظائف لوجستية من شقين، الأول: فكري، والثاني: مادي تقني.

¹ إبراهيم الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص، 81.

² ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 159، 160.

الجانب الأول الفكري ويتعلق بالجانب الإنساني، وتعني أن وظيفة إدارة المعرفة هنا تتركز حول جلب العنصر البشري القادر على توليد المعرفة سواء من داخل المنظمة أو خارجها أو من خارج البلد التي تتواجد فيه المنظمة، فيقع على عاتقها هنا جلب الكفاءات البشرية المهاجرة، وبعد توفير العنصر البشري المؤهل يتم إعدادهم وتهيئتهم للعمل المعرفي وهم ما يطلق عليهم "فريق المعرفة" وعلى إدارة المعرفة بالتعاون مع إدارة المنظمة أن توفر لهؤلاء سبل النجاح كافة، وتهيئ لهم الظروف المناسبة، وينشأ عن ذلك علاقات بين إدارة المعرفة والإدارات الأخرى مثل إدارة المالية لاسيما ما يتعلق بنظام الحوافز، حيث يمكن أن يتم وضع نظام خاص للحوافز لأفراد المعرفة، كما يتم الاهتمام بهم من حيث الجوانب الإبداعية وتنميتها.

وهناك جانب آخر يتعلق بإعداد الأفراد من النواحي القانونية والأخلاقية، فتعمل إدارة المعرفة على تنمية الجوانب القانونية والأخلاقية تجاه المعرفة وأساليب توليدها والحصول عليها، فلا بد أن تكون قانونية وأخلاقية، أي متابعة جميع عمليات المعرفة بجعلها تتفق مع النصوص القانونية والمبادئ الأخلاقية العامة، فمثلا لا بد أن يكون هدف المعرفة قانوني ووسائل توليدها والحصول عليها وتخزينها ونشرها كذلك، ومن الأمثلة على الوسائل غير القانونية واللا أخلاقية للحصول على المعرفة ما تقوم به بعض شركات الأدوية عند تجريب المستحضر الدوائي الجديد على أفراد مقابل مبالغ مالية على الرغم من علمها بخطورة المستحضر التي من المرجح أن تؤدي إلى الوفاة أو الإعاقة الدائمة.

كما أن على إدارة المعرفة أن تؤسس وتنشئ ثقافة تنظيمية تشجع على تقاسم المعرفة، حيث تحث الأفراد مالكي المعرفة على تعليم معرفتهم للآخرين والقبول باستخدام معارفهم، وتتعلق هذه بشكل كبير بنظام الحوافز الذي تتبعه المنظمة تجاه المعرفة وأفرادها، وأيضا بالمناخ التنظيمي السائد الذي يعمل على إشاعة جو الثقة بين أفراد المنظمة والمعرفة بشكل خاص.

والجانب الثاني من وظائف إدارة المعرفة يتعلق بإعداد البنية التحتية اللازمة وجلب الوسائل التقنية الحديثة ذات العلاقة بالمعرفة مثل الحواسيب والبرمجيات ووسائل الاتصال الحديثة التي تسهم بالنفاذ إلى مصادر المعرفة، وتسهل من عمليات نقلها وتخزينها ونشرها، كما على إدارة المعرفة أن تتابع عملية تطبيق المعرفة ومعرفة النتائج لإدخال التعديلات اللازمة، وتحديد المعرفة وتوليدها لتكون دورة كاملة متكاملة.

وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:

- 1- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 2- وضع نظام خاص للحوافز أو الإسهام بذلك.
- 3- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.
- 4- توفير الوسائل الإبداعية اللازمة لأفراد المعرفة.
- 5- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجمع عملياتها بحيث تكون قانونية وأخلاقية.
- 6- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات ووسائل الاتصال اللازمة.

المطلب الثالث: متطلبات إدارة المعرفة¹.

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد أن تتوفر المقومات والمتطلبات لذلك والتي نجملها فيما يلي:

- 1- توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيا) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- 2- توفير الموارد البشرية اللازمة حيث تعتبر أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة ذات العلاقة.
- 3- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفوءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- 4- العمل الثقافي: حيث يعتبر مهم في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

فليس التقنية هي التي تلعب الدور الحاسم في المعرفة وإنما الثقافة الفردية والمؤسسية تلعب دورا مهما وفاعلا في ذلك، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهمم بالحوافز.

أما الثقافة المؤسسية التي تتكون من القيم والمعتقدات المجتمعية تؤثر تأثيرا بالغا على عملية اتخاذ القرارات بشكل عام، ولتوليد ثقافة مؤسسية تجاه المعرفة "ثقافة المعرفة" لا بد من وجود مناخ تنظيمي مناسب قائم على الثقة ويقدر جهود أفراد المعرفة ويشجع على تشارك المعرفة "الثقافة التشاركية" « Co-Operative Culture »، وهذا يتطلب تغيير العقلية التقليدية من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى مفهوم "تقاسم المعرفة"، كما يتطلب أيضا وجود نظام حوافز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة، وقد يكون الحفز سلبي من خلال التخويف أو إيجابي من خلال الدفع المالي، يضاف إلى ذلك ضرورة تركيز المنظمة على تنمية الثقافة التشاركية من خلال إتباع سياسة التسامح، التمكين الذي يعني إطلاق العنان للطاقات البشرية والوثوق بالأفراد لاتخاذ القرارات، الثقة، إقامة الشبكات، الاتصال المفتوح، التقدير والاعتراف، التنوع والاهتمام بالأفراد الموهوبين. (كرماللي، ترجمة هيثم حجازي: 2005)

¹ إبراهيم الملكاوي: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 85، 88.

إلى جانب ذلك فإن إدارة المعرفة تتطلب ممارسات إدارية من شأنها أن تكون ممكنات للمعرفة وتجعل من خلق المعرفة وتقاسمها وتطبيقها أمرا ممكنا وسهلا يمكن إجمالها فيما يلي: (الاسكوا: 2004، ص ص 14-15).

- الالتزام الاستراتيجي المستدام: وهذه تشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المؤسسة، ولا بد أن يشجع المديرون جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة، وهنا يستحسن أن تنشئ المؤسسة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وعلى مدير المعرفة تقع مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

- إدارة سلسلة القيم: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيها بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس أن مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى، وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المؤسسة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذه تفسر إنشاء العديد من الشركات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة.

إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرار.

- استخدام التقنية (التكنولوجيا) من المتطلبات الأساسية لإدارة المعرفة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات من أجل خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، ولا نستطيع بناء نظام لإدارة المعرفة دون الاعتماد على تقنية المعلومات والاتصالات، فحلول إدارة المعرفة يجب دعمها عن طريق بنية أساسية للاتصالات مثل بوابات المواقع أو أكامن العمل الافتراضي (Virtual Workplace) أو بيئة البريد الإلكتروني، وتزداد الحاجة إلى البريد الإلكتروني للمؤسسة المنتشرة جغرافيا.

إن تقنية المعلومات والاتصالات تقوم على خلق المعرفة من خلال البحث والتصفح وتنظيم المعرفة عبر البريد الإلكتروني، كما وتسهم في تقاسم المعرفة. فهي بوابة رئيسية للمعرفة.

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة.

من الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في استقطاب أو الاستحواذ على المعرفة، إنشاء أو توليد المعرفة، تقاسمها، وتوزيعها. ولا شك في أن الإنترنت وشبكات الأعمال التي يمكن استخدامها من قبل الشركات بالعلاقات مع العاملين داخل الشركة ومع مورديها وزبائنها خارجها من أجل تبادل البيانات وتقاسم المعلومات وتوزيعها على نطاق واسع وسريع، قد أدت إلى زيادة أهمية المعرفة وإدارة المعرفة وعملياتها عموما.

ويتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة. ويحدد توربان وزملاءه (Turban et al.) هذه العمليات بالآتي: إنشاء المعرفة الجديدة، الاستحواذ عليها (بتحديدها كمعرفة ذات قيمة وبطريقة ملائمة)، التنقيح (وضع المعرفة الجديدة في سياق محدد)، حفظها (بصيغة ملائمة وفعالة)، الإدارة العملية لها (تقييمها، مراجعتها وتوضيح صلتها ودقتها)، وأخيرا نشرها (أن تكون متاحة لأفراد الشركة حسب الحاجة وفي أي وقت ومكان).

أما ديفيد سكايرم (D.Skyrme) فقد حدد عمليات إدارة المعرفة تحديدا تفصيليا واسعا في عشر عمليات هي: إنشاء المعرفة، تحديد المعرفة، الجمع والحصول على المعرفة، تنظيم المعرفة، تقاسم المعرفة، التعلم، تطبيق المعرفة، استغلال المعرفة، حماية المعرفة، وأخيرا تقييم المعرفة. والجدول رقم (2-2) يقدم نماذج لتحديد عمليات إدارة المعرفة والمهام الفرعية المكونة لها.¹

الجدول رقم (2-2): عمليات وممارسات إدارة المعرفة.

المؤلف	العمليات الأساسية	العمليات الفرعية
توربان E.Turban	1- إنشاء المعرفة	- توليد طرق جديدة لعمل الأشياء - تطوير الدراية الفنية
	2- الحصول على المعرفة	- تحويل المعرفة الجديدة إلى قيمة - جلب المعرفة الخارجية إلى الشركة
	3- تنقيح المعرفة	- وضع المعرفة الجديدة في سياق معين - مراجعة المعرفة في ضوء الوقائع الجديدة
	4- خزن المعرفة	- وضع المعرفة في صيغة ملائمة - خزنها في مستودع يسهل الوصول إليها
	5- إدارة المعرفة	- المكتبة للاحتفاظ بالمعرفة - تقييم المعرفة لجعلها ذات صلة ودقيقة
	6- نشر المعرفة	- صيغة ملائمة للمعرفة تسهل الوصول إليها - المعرفة متاحة للجميع في أي وقت ومكان
لاودون ولاودن Laudon and Laudon	1- الحصول على المعرفة وترميزها	- الحصول على المعرفة من مصادر داخلية وخارجية - ترميزها بطريقة ملائمة - أنظمة الذكاء الصناعي
	2- إنشاء المعرفة	- التوصل إلى المعرفة الجديدة - أنظمة العمل المعرفي (KMS)
	3- تقاسم المعرفة	- جعل المعرفة متاحة للتشارك - أنظمة التشارك الجماعي (برمجية التشارك الجماعي والشبكة الداخلية)
	4- توزيع ونشر المعرفة	- جعل المعرفة سهلة الوصول من خلال الخزن والنشر - أنظمة المكتب
ديفيد سكايرم D.Skyrme	1- الإنشاء	- أساليب الإبداع - المحاكاة - الحوار المهيكل
	2- التحديد	- التدقيق المعرفي

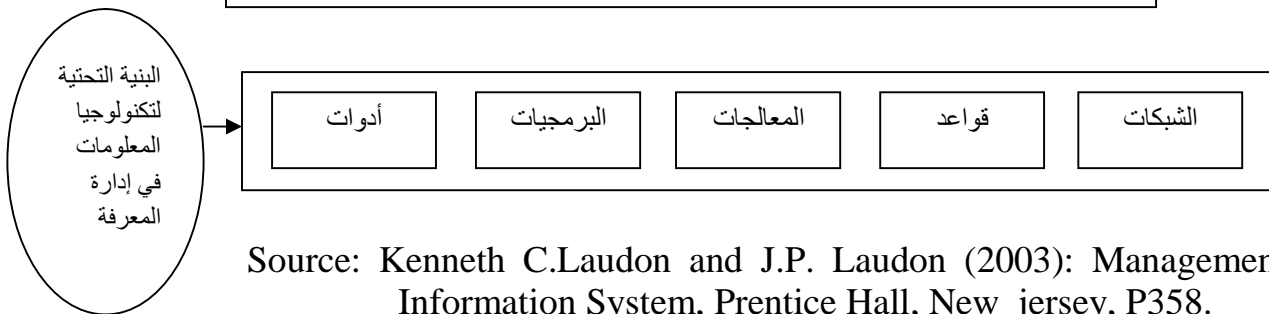
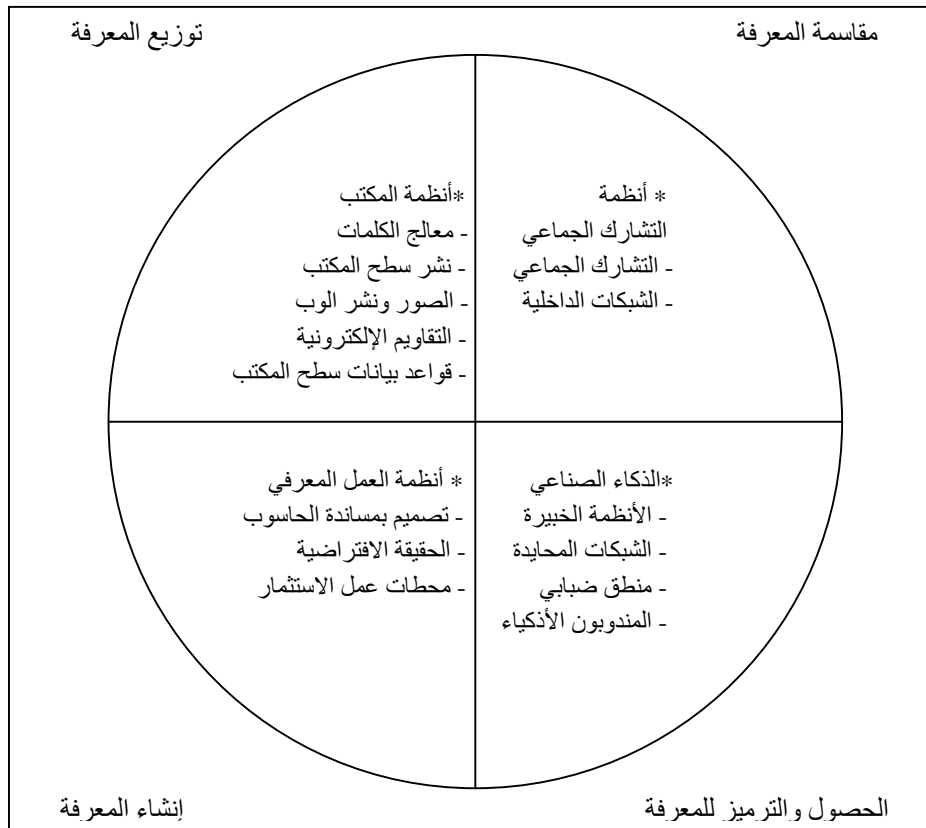
¹ نجم عيود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 96، 100.

- تحليل المحتوى - تنقيب النصوص وتحليل المفاهيم - تحديد الخبرة		
- طلب المعرفة - الاستقصاء والاسترجاع	3- الجمع	
- إدارة أدلة المعرفة - خرطنة المعرفة	4- التنظيم	
- الممارسات الأفضل - تقاسم الأفضل من حوادث المعرفة - جماعات الممارسات المشتركة - فرق متعددة الوظائف - تصميم فضاء العمل	5- التقاسم	
- مراجعات ما بعد العمل - يوميات القرار - تواريخ المشروعات - سرد القصص - شبكات التعلم	6- التعلم	
- أنظمة دعم القرار - إدارة التشغيل	7- التطبيق	
- إدارة الأصول الفكرية	8- الاستغلال	
- إدارة حقوق الملكية الفكرية	9- الحماية	
- تقييم إدارة المعرفة - معايرة إدارة المعرفة - محاسبة رأس المال الفكري	10- التقييم	
- روتينيات وعقود الشركة - ذات صلة بأعمال الشركة	1- تحديد المعرفة	مارك دوديسون
- التوصل للمعرفة وتوثيقها - جعلها متاحة للجميع	2- اكتساب المعرفة	
- معرفة جديدة / البحث والتطوير - معرفة جديدة / الزبون	3- توليد المعرفة	
- حقوق ملكية المعرفة - قابلية استغلالها	4- التحقق من صلاحية المعرفة	
- داخل / خارج الشركة (معرفة صريحة) - داخل الشركة / ضمنية (الممارسات والمنافسة)	5- نشر المعرفة (صريحة / ضمنية)	
- تحويل المعرفة إلى قيمة - التدريب - ثقافة الشركة	6- تجسيد المعرفة	
- الوعي بأصول المعرفة - تحقيق قيمة مضافة للشركة والزبائن	7- تحقيق المعرفة	
- تحقيق أهداف محددة - استخدام المعرفة في الحوار	8- استغلال وتطبيق المعرفة	

المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 97، 98.

والبعض يربط عملية إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات (IT) وتطورها. فهذه العمليات (الاستقطاب على المعرفة وترميزها، تقاسم المعرفة، توزيع المعرفة، وإنشاء المعرفة) تجد في البنية التحتية لتكنولوجيا وأنظمة المعلومات، الدعم في عملية الاستحواذ والترميز للمعرفة وتقاسمها والتشارك فيها وتوزيعها وكذلك في عملية إنشائها. والشكل رقم (2-6) يوضح هذه المكونات والإمكانات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات في كل مرحلة من مراحلها.

الشكل رقم (2-6): عملية إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات (IT).



Source: Kenneth C.Laudon and J.P. Laudon (2003): Management Information System, Prentice Hall, New jersey, P358.

ومع الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات في شركات الأعمال عموما والشركات القائمة على الإنترنت، إلا أن مما يلاحظ في هذا المجال هو أن تكنولوجيا المعلومات تستطيع أن تتعامل بكفاءة مع البيانات والمعلومات ولكن ليس مع المعرفة. بل إنها في أحسن الأحوال ولكي تستطيع أن تمارس دورا في إدارة المعرفة لا بد من أن تحول معرفة الشركة إلى معرفة صريحة (Explicit) كبيانات صلبة وصيغ منطقية. وفي هذه العملية هناك نوع من التراجع والتدهور بمعرفة الشركة إلى مستوى البيانات والمعلومات.

إن تكنولوجيا المعلومات التي تبدو في حالات كثيرة وكأنها ساهمت في زيادة كفاءة الأفراد والشركات في استخدام بياناتها ومعلوماتها وقواعدها الواسعة والكبيرة، فإنها أيضا قد أدت إلى توفر المعلومات التي لا نحتاجها بشكل كبير وبطريقة فيه الكثير من إضاعة الوقت وربما الإحساس بالعجز إزاء ما يتوفر منها في كل موضوع أو مجال. وهذا ما يجعل تكنولوجيا المعلومات في مجال المعرفة تحمل الكثير من المشكلات وربما الخرافات.

المبحث الثالث: إدارة المعرفة ونظم المعلومات.

المطلب الأول: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.¹

تعد إدارة المعلومات حقل علمي جديد، وإن الهدف الأساسي لها هو تأمين المداخل التي تضمن الوصول إلى المعلومات وحفظها وضمان سريتها ونقلها و تخزينها واسترجاعها، وتتضمن أيضا استخدام أدوات أكثر كفاءة وفاعلية، وتتعامل بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والصوتيات والمرئيات، وهي بالتالي يتمركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها من حيث جمعها ودقتها وسرعة تجهيزها وتخزينها واسترجاعها، فهي وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات.

في حين أن إدارة المعرفة أكثر تقدما حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها، وتتضمن الأصول المعرفية التي تتعلق بالسوق والمنتجات والتقنيات والمنظمات التي تمتلك المعرفة والتي تحتاجها.

وتستخدم إدارة المعرفة تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها، وتستند إدارة المعرفة إلى منهج علمي حيث أن المعارف تصنف وتبويب استنادا إلى منهج علمي لحفظها في قواعد المعرفة، وتستخدم إدارة المعرفة النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي والذكاء الإنساني والاصطناعي لتوليد المعرفة.

وفي هذا المجال يشير دانهام Dunham أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، والعمل مع البشر هو إدارة المعرفة، وكما أشرنا سابقا فإن إدارة المعلومات تتعلق بالوثائق ورسومات التصميم بالحاسوب والجداول الإلكترونية ورموز البرامج، وتعني ضمان توفير المداخل الأمنية والانتقال والحفظ، وهي تتعامل بطريقة عددية مع التمثيل الواضح والجلي، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى تميز القيمة في الأصالة والابتكار وتقليل المخاطر والقدرة على التكيف والذكاء والتعلم، وتسعى إلى تفعيل إمكانات المنظمة في هذه الجوانب، وتهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي والابتكار والعلاقات والأنماط والمهارات والتعاون والمشاركة، وتدعم التعلم الفردي وتعلم المجموعات، وتقوي العلاقة بين أفراد المجموعات، وتشجع مشاركتهم في الخبرات والنجاحات والفشل أيضا، وقد تستخدم إدارة المعرفة تكنولوجيا لزيادة الاتصال وتشجيع المحادثة والمشاركة في المحتوى والتفاوض حول المعاني، ولكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة. أما سكاريم Skarim فيبين أنه وجد الكثير من الحالات التي استبدل الأفراد فيها كلمة "معلومات"، بكلمة "معرفة" وكأنه ليس هناك أي فرق بينهما، ويختلف ذلك مع المعلومات. فهناك جزء كبير من المعرفة المفهومة ضمنيا (معرفة ضمنية) وهي المعرفة غير القابلة للتمثيل والتي تتوافر في عقول الأفراد فقط.

وتبين البحوث والدراسات المتنوعة أن مهارات وأدوات إدارة المعلومات الجيدة هي أسس مهمة للغاية، وهي تشتمل على مهارات المعلوماتيين ومستودعاتهم أو إدارة قواعد البيانات النصية، ولكن إدارة المعرفة تذهب أبعد من ذلك، فهي تحتاج أيضا إلى:

أ- عمليات يشارك فيها الأفراد وتساعد في استخدام المعرفة المتاحة.

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 150، 152.

- ب- نظم تتيح انسياب المعرفة من المعارف إلى المستخدم.
- ت- عمليات تشجع تطوير واستخدام معرفة جيدة.
- ث- ثقافة تحفز الإبداع والمشاركة في المعرفة.
- ج- فهم أساس اقتصاديات المعرفة (مورد متنام وليس مستنفذا).
- ح- طرق القياس وتطوير القدرات المنظمة.

المطلب الثاني: تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف تكنولوجيا المعلومات.¹

يعرف الجاسم تكنولوجيا المعلومات على أنها: تلك الأجهزة والمعدات والأساليب والوسائل التي استخدمها الإنسان ويمكن أن يستخدمها مستقبلاً في الحصول على المعلومات الصوتية والمصورة، والرقمية، وكذلك معالجة تلك المعلومات من حيث تسجيلها وتنظيمها وترتيبها وتخزينها وحيازتها واسترجاعها وعرضها واستنساخها وبنها وتوصيلها في الوقت المناسب لطالبيها، وتشمل على تكنولوجيا التخزين والاسترجاع وتكنولوجيا الاتصالات (الجاسم: 2005، ص49).

أما قنديلجي والجنابي فيعرفا تكنولوجيا المعلومات بأنها: الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف أنواع المعارف، والبحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة، وكذلك جعل مثل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة المطلوبة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر (موقع المنشاوي لدراسات والبحوث، 2004).

في حين يراها عثمان بأنها: ثورة المعلومات المرتبطة بصناعة وحيازة المعلومات وتسويقها وتخزينها واسترجاعها وعرضها وتوزيعها من خلال وسائل تكنولوجيا حديثة ومتطورة وسريعة وذلك من خلال الاستخدام المشترك للحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، وأنها باختصار العلم الجديد لجمع وتخزين واسترجاع وبنث المعلومات الحديثة ألياً عبر الأقمار الصناعية (عثمان: 2002، ص5).

وفي عام 1992 قدمت منظمة اليونسكو تعريفاً لمفهوم تكنولوجيا المعلومات وجاء في التعريف أن تكنولوجيا المعلومات هي تطبيق التكنولوجيات الإلكترونية وفيها الحاسب الآلي والأقمار الصناعية وغيرها من التكنولوجيات المتقدمة لإنتاج المعلومات التناظرية والرقمية وتخزينها واسترجاعها وتوزيعها ونقلها إلى مكان آخر (موقع مركز الأبحاث، بدون تاريخ).

ثانياً: دور تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة.²

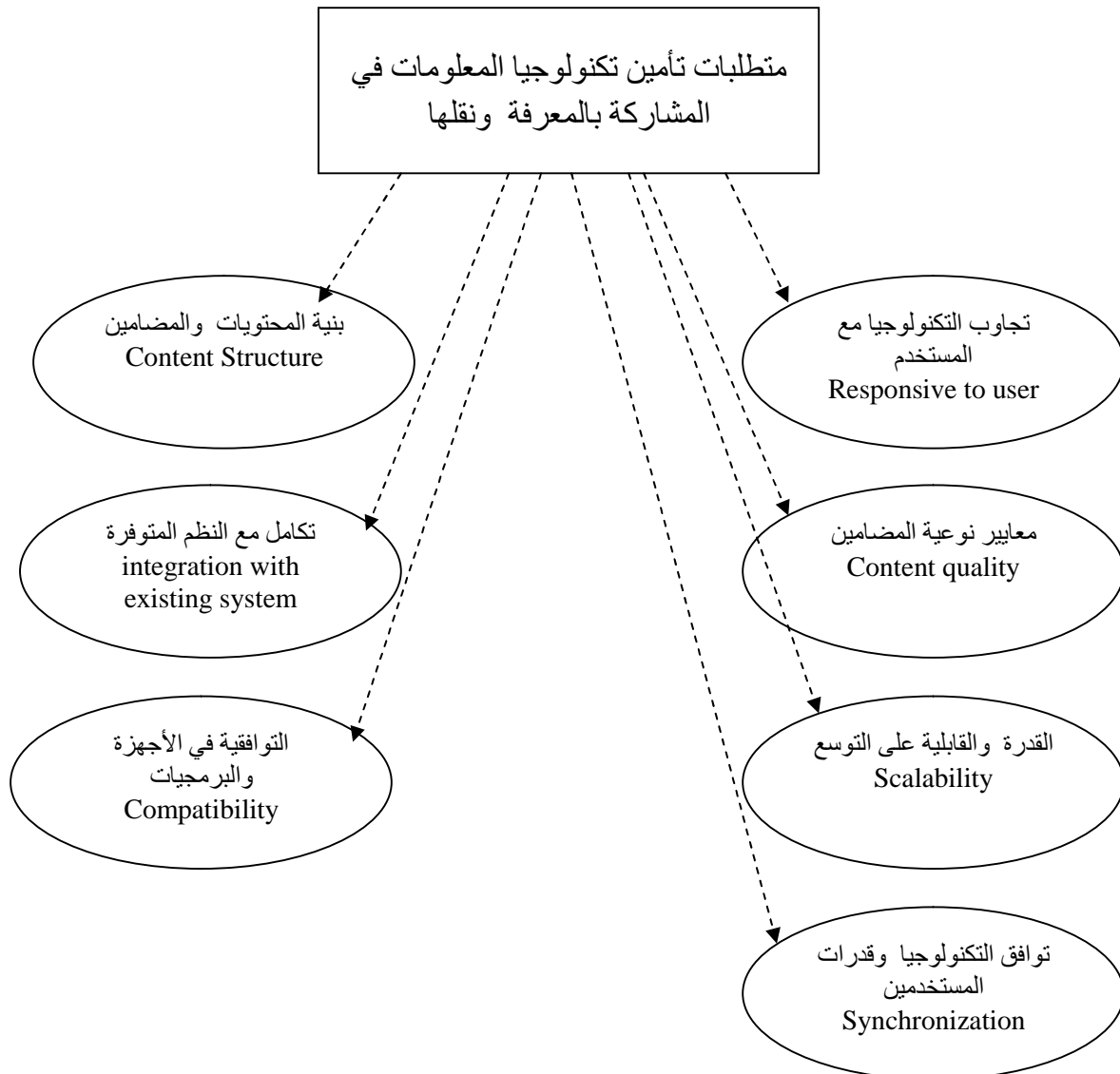
يعد دور تكنولوجيا المعلومات، بكل أبعادها وقدراتها، من الأمور المهمة والمفتاحية في تناقل المعرفة والمشاركة فيها. ولكن هنالك عدد من الاعتبارات التي ينبغي الانتباه إليها عند اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات في نقل المعرفة، يمكن أن نحددها بالآتي (Denning, 2004).

¹ سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، جامعة غزة، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008، ص، ص، 47، 48.

² محمد عواد أحمد الزيادات: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 189، 191.

1. تجاوب تكنولوجيا المعلومات وتناسبها مع احتياجات المستخدم: وينبغي أن تكون هنالك جهود مستمرة وحثيثة للتأكد من أن تكنولوجيا المعلومات المستخدمة تتناسب وتتجاوب مع شتى الاحتياجات الآتية والمستقبلية للمستخدمين. آخذين بعين الاعتبار بأن مثل هذه الاحتياجات تتغير، وأن مواكبة مثل هذه التغيرات ضرورية.
 2. بنية المحتويات والمضامين Content Structure وسهولة الوصول إليها: في النظم الكبيرة إجراءات الفهرسة والتصنيف تكون ضرورية ومهمة، بغرض تأمين الوصول السريع والسهل للمواد والمعلومات والمعارف المحفوظة في الوثائق.
 3. متطلبات ومعايير نوعية المضامين والمحتويات: ينبغي أن يكون هناك معايير ومواصفات في إضافة وإدخال مضامين ومحتويات جديدة إلى النظام، مما يؤمن السرعة والسهولة في استرجاع المواد المطلوبة.
 4. تكامل تكنولوجيا المعرفة مع النظم المتوفرة: حيث أنه من الضروري التوجه نحو تكامل تكنولوجيا المعرفة، ذات الصلة، مع خيارات التكنولوجيا المتوفرة والموجودة أصلاً.
 5. القدرة والقابلية على التوسع والتطور Scalability: فالحلول التي يمكن أن تنجح مع مجاميع صغيرة، مثل مواقع الشبكة العنكبوتية الخاصة بلغة النص المترابط أو المتشعب HTML قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمات الكبيرة، التي تعمل بشكل واسع وعلى مستوى عالمي.
 6. توافقية الأجهزة والبرمجيات Compatibility: أي التأكد من أن الخيارات المتاحة والمتوفرة متوافقة ومنسجمة مع سعة النطاق (Bandwidth) في الاتصالات، من جهة، وكذلك القدرات الحاسوبية المتوفرة للمستخدمين، من الجهة الأخرى. وكذلك التناغم والتوافق (Synchronization) بين التكنولوجيا وقدرات المستخدمين، بهدف الاستثمار الأمثل لإمكانات الوسائل التكنولوجية المتاحة. فبرامج المشاركة بالمعرفة الذي يركز على التطوير والتحسين المتزامن لمجمل النظام، من الناحيتين المتعلقةين بالوسائل التكنولوجية والتطبيقات والممارسات البشرية هو بالتأكيد سيكون النظام الأكثر نجاحاً من النظام الذي يركز على جانب واحد فقط منهما.
- ويمثل الشكل رقم (2-7) التالي متطلبات تكنولوجيا المعلومات في المشاركة بالمعرفة ونقلها.

الشكل رقم (2-7): دور تكنولوجيا المعلومات ومتطلباتها في نقل المعرفة.



المصدر: محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 191.

المطلب الثالث: أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة.

إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في الشركات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه الشركات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولاً وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانياً. والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالها تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف الشركة. ولكن كيف يمكن لإدارة المعرفة أن تحقق ذلك؟ وماهي المداخل الأساسية التي يمكن إتباعها من أجل تنفيذ هاتين المهمتين؟

وقبل الإجابة لابد من التأكيد على أن إدارة المعرفة تجد في أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات (Is / It) وسائل فعالة من أجل تنفيذ هاتين المهمتين وتحقيق أغراضها. وهذا يعني أن تكنولوجيا المعلومات

يجب أن لا تفهم كبدليل لإدارة المعرفة بنفس الطريقة التي يجب أن لا تهمل إدارة المعرفة الإمكانيات العظيمة لتكنولوجيا المعلومات في تحقيق أغراضها.

ومع ذلك ومن أجل الإجابة على التساؤلات السابقة يجب أن نشير إلى أن هناك مدخلان أساسيان يقفان على طرفي النقيض في هذا المجال هما:¹

*الأول: المدخل القائم على التكنولوجيا:

وهذا المدخل يركز على الإعجاب الكبير بأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات الذي أدى في أحيان كثيرة إلى تخفيض المعرفة إلى معلومات، وتخفيض إدارة المعرفة إلى مجموعة أنظمة إدارية أو تنفيذية وبرمجيات خاصة بأنظمة العمل المعرفي وهي كثيرة ومتنوعة.

*والثاني: المدخل القائم على أفراد:

وهذا المدخل يجد في قدرة الأفراد على تحديد وإنشاء المعرفة الجديدة. أهمية ومزايا تفوق وتتجاوز قدرة تكنولوجيا المعلومات على جمع المعلومات وتصنيفها واسترجاعها وإعادة استخدامها. فالأفراد هم الأكثر مرونة وقدرة على التعامل مع المشكلات غير المهيكلة والمعلومات المحدودة والغامضة. كما أن طريقتهم الحدسية تكون أمامها أكثر الأنظمة الخبيرة والذكوية تطورا بمثابة هواة ومبتدئين. ولا شك في أن الأفراد الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات (IT) هم الذين يحدون من مغالطة الإنتاجية في هذه التكنولوجيا.

ومع ذلك فإن هذين المدخلين اللذين يبدو أنهما يقفان على طرفي نقيض في المظهر العام إلا أنهما في حقيقة الأمر يتكاملان بطريقة لا يمكن لإدارة المعرفة الفعالة القفز عليها أو تجاهل مزاياها. ولتوضيح ذلك لا بد من أن نشير إلى ما يأتي:

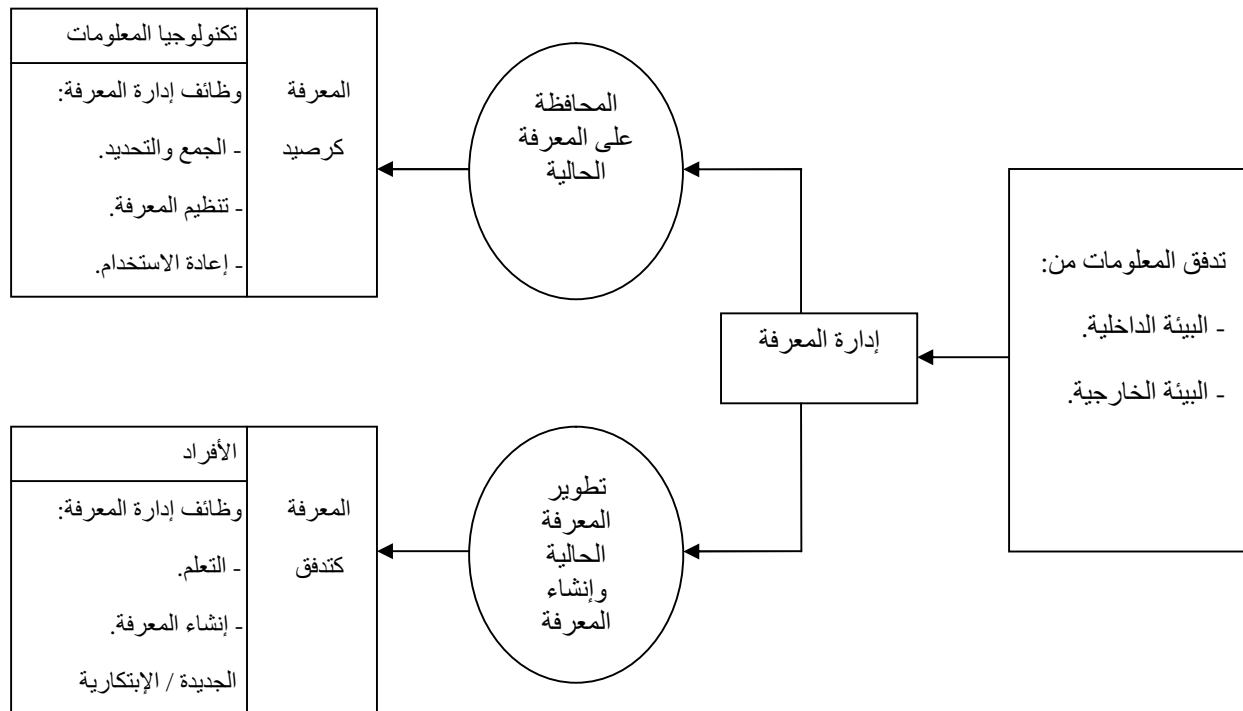
- أولا: إن أنظمة المعلومات المختلفة (معالجة الصفقات، دعم القرار، المعلومات الإدارية وكذلك أنظمة العمل المعرفي كالتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD / CAM) وأنظمة التشارك الجماعي (Group ware)). وتطبيقات الذكاء الصناعي، كالأنظمة الخبيرة والشبكات العصبية والخوارزميات الجينية والمنطق الضبابي... الخ، وكذلك مواقع الويب والشبكات الداخلية والخارجية ومجموعات المناقشة على الأون لاين... الخ، هي تمثل في مجموعها التكنولوجيات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تطوير وتعزيز إمكانيات إدارة المعرفة في أدائها لمهامها في المحافظة على المعرفة من جهة وفي تجديد وإنشاء المعرفة من جهة أخرى.

- ثانيا: إن تكنولوجيا المعلومات (IT) هي الأكثر قدرة على المحافظة على المعرفة كرصيد أو كرأس مال فكري في جانبه الصريح (المحدد ببراءات الاختراع، قواعد البيانات، أنظمة المعلومات، وكل ما يتعلق بالجانب الرشيد). وهذا يتكامل مع النظرة للمعرفة كتدفق أو كرأس مال فكري في جانبه الضمني أي كعملية توليد وإنشاء مستمرة يمثلها الأفراد في الشركة. فإذا كانت تكنولوجيا المعلومات هي التي تجمع وتوثق وتنظم فإن الأفراد هم الذين يستخدمون ذلك كله من أجل توليد معرفة جديدة تخلق القيمة وتعزز الميزة التنافسية للشركة.

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 393، 398.

- ثالثاً: إن وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالجانب التكنولوجي تتمثل في الجمع، التحديد، التنظيم وإلى حد ما التقاسم. وهذه تتكامل أيضاً مع وظائف إدارة المعرفة المرتبطة بالأفراد المتمثلة بالتعلم، التوليد، الإنشاء للمعرفة. والشكل رقم (2-8) يوضح هذا التكامل.

الشكل رقم (2-8): رؤية متكاملة لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 396.

- رابعاً: إن رؤية التكامل لإدارة المعرفة التي نطرحها بقدر ما تجعل الأفراد يمارسون دوراً جوهرياً، فإنها أيضاً تفترض ذات الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات وما يرتبط من توسيعات سواء في تطبيقات الذكاء الصناعي أو الإنترنت وشبكات الأعمال.

ويمكن تحديد أبعاد الدور الجوهري لتكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في إطار هذه الرؤية كالاتي:

1- المساهمة في إنشاء بيئة التعلم:

إن إدارة المعرفة تسعى لإنشاء بيئة التعلم وهذه البيئة بقدر ما تعظم أهمية ودور المعرفة فإنها تشجع على المبادرة وتحمل المخاطر وقبول الفشل واحتمالاته. وتكنولوجيا المعلومات تسهل وصول الأفراد إلى المعلومات التي يحتاجونها بسهولة وجعل جميع المعلومات متاحة مع إمكانية التحديث لهذه المعلومات، ووصول هذا التحديث إلى جميع العاملين مما يجعل عملية التعلم مستمرة ولجميع العاملين في نفس الوقت.

2- المحافظة على معلومات ومعرفة الشركة:

حيث أن تكنولوجيا المعلومات المحوسبة تساعد على تطوير قواعد ومستودعات البيانات كرسيد أساسي لمعلومات الشركة. كما يمكن عن طريق قاعدة المعرفة في الأنظمة الخبيرة، الاحتفاظ بمعرفة الشركة وإعادة استخدامها من قبل العاملين (حتى أولئك الذين هم أقل معرفة من الخبراء).

3- تقاسم المعرفة:

حيث أن استخدام برمجيات التشارك الجماعي يوفر بيئة تشاركية قائمة على تقاسم المعرفة والمعلومات عن بعد، وفي بيئات قائمة على الحاسوب وبرمجيات التطبيق الملائمة لهذا الغرض. إن التشارك الجماعي (Group ware) متعدد الأغراض يساعد مجموعات وفرق العمل، من العمل سوية (من خلال البريد الإلكتروني، المؤتمرات بالفيديو، منتديات مناقشة المشاريع والفرق الافتراضية عبر العالم وغيرها)، لتنفيذ الأعمال والتقييمات الجماعية. وهذه كلها تدعم عمل الفريق والعمل الجماعي في إدارة المعرفة من أجل تقاسم المعرفة وتبادل الخبرات عن بعد في مشاريع ومشكلات معينة.

4- سرعة وفاعلية الاتصالات:

إن اتجاهات التطور في مجال المعلومات تتميز بالتقارب بين تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات مما يخلق مزيجا فريدا من تكنولوجيا الاتصالات أو المعلومات (C / IT). ولعل هذه هي التسمية الرسمية المستخدمة في أدبيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD).

وتشتمل تكنولوجيا الاتصالات مزيجا واسعا من الأجهزة بما في ذلك الشبكات (الإنترنت والشبكات الداخلية والخارجية) والبرمجيات المختلفة مما يجعل من هذه التكنولوجيات أداة رئيسية في التواصل الفائق والتبادل متعدد الأغراض مع المستفيدين بالصورة والصوت والأبعاد الثلاثية. وتكفي الإشارة إلى أن المؤتمرات بالفيديو والفرق الافتراضية عبر العالم كمنتديات وجماعات المناقشة وجماعات الممارسة المشتركة (Practice community) لم يكن ممكنا أن تعمل بفاعلية وكفاءة بدون تكنولوجيا الاتصالات. والواقع أن مزيج تكنولوجيا الاتصالات / المعلومات هو الذي يجعل إدارة المعرفة العالمية في الشركات عبر الأقطار ممكنة.

5- التعامل مع المعرفة الحرجة:

إن القدرة الفائقة لتكنولوجيا الاتصالات / المعلومات تجعل المعرفة الحرجة (المعرفة التي تساهم في إنشاء القدرة الجوهرية وإيجاد الميزة التنافسية التي تميز الشركة عن منافسيها) متاحة لكل المرخصين للتعامل معها ومحفوظة من فقدان والضياع وقابلة للتحديث باستمرار من قبل الإدارة العليا أو فرق العمل المتخصصة التي تكون مسؤولة عن هذه المعرفة. ومع أن الأفراد هم الذين يمارسون الأدوار الجوهرية في تطوير وإنشاء هذه المعرفة، فإن تكنولوجيا المعلومات هي التي تمارس الأدوار الجوهرية في توثيقها والمحافظة عليها وجعلها متاحة للمستفيدين من أجل إعادة الاستخدام والمناقشة حولها وكذلك من أجل تحديثها وتطويرها.

المطلب الرابع: نظم إدارة المعرفة.

أولاً: تعريف نظم إدارة المعرفة.¹

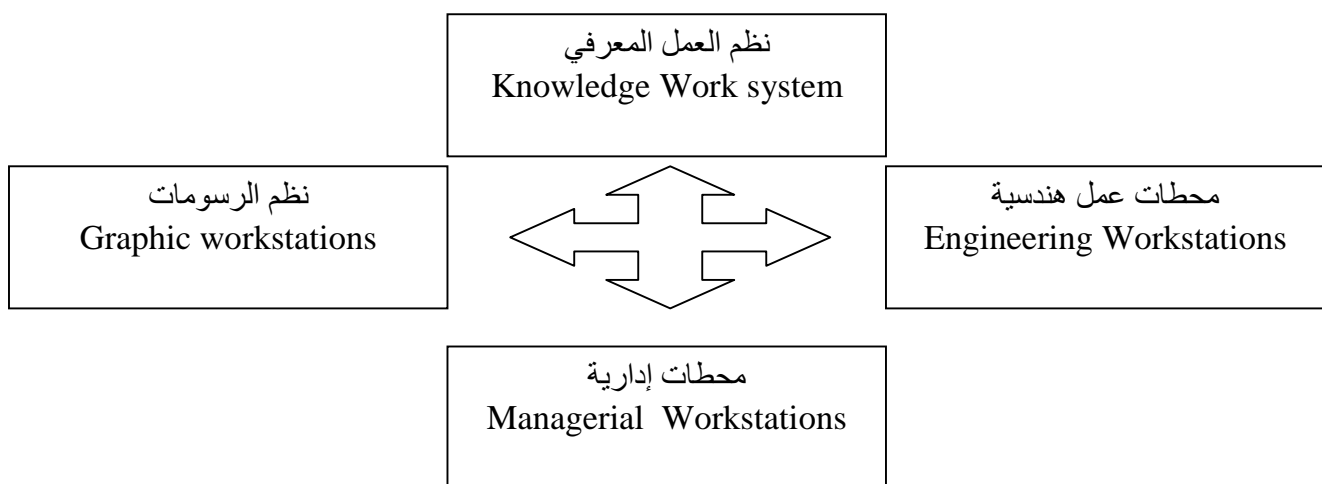
صممت تكنولوجيا المعلومات أنظمة لمساعدة المديرين والمهنيين في أعمالهم، ومن هذه الأنظمة نظم المعلومات الإدارية، ونظم دعم القرار، ونظم الإدارة التنفيذية، التي ساهمت في تزويد كل من الأفراد والمنظمة من إمكانية تحسين الأعمال بدرجات متفاوتة، دفع ذلك المنظمة إلى مزيد من الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات. ولكن مع التطور المتلاحق ظهر خط آخر من النظم لدعم نشاط المديرين والمهنيين يقوم على تكوين وجمع وتنظيم وتوزيع وتطبيق المعرفة التنظيمية من خلال التركيز على المعرفة وليس على البيانات أو المعلومات وقد سمي بنظم إدارة المعرفة. (العلي وآخرون: 2004، ص53)

ويمكن تعريف "نظم إدارة المعرفة" حسب (المومني، 2007) بأنها: تلك النظم التي تعمل على استكشاف القيمة من المعرفة، أي تحويل المعرفة الصريحة إلى انساق رقمية وتخزينها.

أما قنديلجي (2005، ص65) فعرّفها بأنها: النظم التي تتعلق وظائفها بالمحطات الهندسية، ومعالجة البيانات، والمحطات الإدارية، وتصوير الوثائق، والمفكرات اليومية الالكترونية والتي تخدم مستوى العمل المعرفي وكذلك مستوى نظم المكتب.

ولقد بدأت العديد من المؤسسات فعلياً بتبني وتطبيق هذا المفهوم وبالتالي الاستثمار في نظم إدارة المعرفة وقد استجابت المؤسسات المتخصصة ببناء وتسويق النظم لهذه الموجة الجديدة حتى أن بعضها أطلق على منتجاته القائمة والتي كانت تسوق تحت فئة نظم إدارة الوثائق مسمى نظم إدارة المعرفة (هياجنة، 2007).

الشكل رقم (2-9): نشاطات نظم إدارة المعرفة.



المصدر: قنديلجي، عامر والجنابي، علاء الدين "نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص65.

¹ سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 39، 40.

ثانيا: دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة.¹

ينطوي دور نظم إدارة المعرفة في المنظمة على ما يأتي:

1- إيجاد وتأمين المعرفة Creating knowledge:

تعمل نظم المعلومات المعرفية بتجهيز العاملين في الحقل المعرفي بالرسومات، والتحليلات، والاتصالات، ووسائل إدارة الوثائق، إضافة إلى الوصول إلى مصادر المعلومات والمعرفة الداخلية والخارجية.

2- اكتشاف وتصنيف المعرفة Discovering and codifying knowledge:

نظم الذكاء الاصطناعي Artificial intelligence systems يستطيع أن يستنبط، ويدمج الخبرات، من الخبراء البشر لغرض إيجاد نماذج وعلاقات، في كميات كبيرة من البيانات، ونظم دعم القرار DDS تقوم بتحليل قواعد بيانات واسعة، وتستطيع أيضا اكتشاف معارك جديدة.

3- المشاركة بالمعرفة Sharing knowledge:

فنظم التعاون الجماعية تستطيع أن تساعد العاملين في الوصول، والعمل في آن واحد، على نفس الوثيقة، ومواقع مختلفة، ومن ثم التنسيق بين نشاطهم.

4- توزيع المعرفة Distributing knowledge:

فنظم المكتب وأدوات الاتصال تستطيع تأمين الوثائق والأشكال الأخرى من المعلومات، وتوزيعها على العاملين في مجال المعلومات المعرفية، بغرض ربط المكاتب إلى وحدات الأعمال الأخرى داخل الشركة وخارجها.

¹ فواد الشرابي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص، ص، 121، 122.

خاتمة الفصل الثاني:

ثمة اتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموماً وبشكل خاص في شركات الأعمال في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وتحول الشركات نفسها إلى شركات قائمة على المعرفة الكثيفة أو إلى شركات خلاقة للمعرفة. وهذا ما جعلها ترصد أموالها واستثماراتها الكبيرة لمشروعات إدارة المعرفة بما يشير بوضوح إلى تحول تركيزها من الأصول المادية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري، وتحول اهتمامها من العمال اليدويين والكتبة وحفظه البيانات إلى أفراد المعرفة الذين هم الأصل الأكثر أهمية وقيمة والأكثر تجدداً ومساهمة في تكوين القدرات الجوهرية للشركة وفي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهم أيضاً الأكثر تهديداً للشركة عند قرارهم بمغادرة الشركة.

وإن هذا الاتجاه نحو التأكيد على المعرفة وتبني مشروعات ومبادرات إدارة المعرفة، يتزامن ويتعزز في ظل تغييرات أشمل وأعمق تتمثل في الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد الجديد القائم على المعرفة، ومن المجتمع الذي فيه هي الآلة (الممثل الرئيسي لرأس المال الصناعي) إلى المجتمع الذي فيه قاعدة الثروة تتمثل في المعرفة، ومن الأعمال التي تجد أن حقوق الملكية هي القوة المحركة إلى الأعمال التي ترى أن معرفة الأفراد هي القوة المحركة. وكذلك تحول طلب الأفراد والسوق من السلع المجردة أو البضاعة أو السلعة المتميزة بخصائصها المادية ليتوج ذلك كله بالطلب على السلعة كثيفة المعرفة. فإذا كانت السلعة المجردة هي التي تفي بحاجة الزبون والسلعة المتميزة هي التي ترضي الزبون وتقنعه، فإن السلعة كثيفة المعرفة هي التي تبهجه وتسعده وتثير اهتمامه الشخصي من أجل متابعة علاقته مع الشركة التي تقدم مثل هذه السلع. وحيث أن تطور المعرفة بلا حدود فإننا ندخل بحق مرحلة التسارع في تطور عمليات، أساليب العمل، ومنتجات وخدمات الشركة وكلها تقوم على المعرفة وتلعب فيها إدارة المعرفة دوراً رئيسياً.

وقد عمدت الكثير من المنظمات في إدارتها للمعرفة إلى استخدام أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة المعلومات، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. فضلاً عن كون أنظمة إدارة المعرفة أعطت قدرة للمنظمة بجمع البيانات، وتنظيمها ضمن قاعدة بيانات وفق تصنيف منتظم تسهل عمليات البحث والاسترجاع. وجعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين بأن يمتلكوا المعلومات المناسبة في الوقت المناسب مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات، ولعل أبرز جوانب إدارة المعرفة في المنظمة التي استخدمت تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة لبناء قاعدة المعلومات هو ما يعرف بإدارة معرفة الزبون.

الفصل الثالث: إدارة معرفة الزبون.

مقدمة الفصل الثالث.

المبحث الأول: ماهية الزبون.

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون مفاهيم أساسية.

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات
الزبون.

خاتمة الفصل الثالث.

مقدمة الفصل الثالث:

إن مجتمعنا هو أحد المجتمعات الذي تلعب فيه المعرفة دورا هاما متزايدا، بحيث أصبحت المعرفة هي إحدى المصادر الاقتصادية الأساسية، ولغرض أن تصبح المنظمات ناجحة في الصناعة التي تعتمد على المعرفة بشكل مكثف، فيجب عليها أن تتكيف وتتهيا لمعالجة المعلومات وخلق المعرفة. بالإضافة إلى أن مساهمة التسويق في هذه المنظمات، سيمكنها من معالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة. كما أن إدراك أهمية معرفة الزبون سيكون بمثابة الخطوة الأولى باتجاه تقوية وتدعيم جو مشاركة المعرفة. وعندما تهتم المنظمة بتقديم المعرفة للزبون فإن التفاعل سيساعد الزبون في اتخاذ القرار، تقوية رضاه وولائه للمنظمة. إن مشاركة المعرفة بين العاملين والزبائن تحمل أغراضا وخصائص مختلفة تماما عن إدارة المعرفة داخل المنظمة. ففي بعض الحالات لا تكون هناك فرصة لأكثر من لقاء واحد، وعليه تملك المنظمة فرصة واحدة فقط لجمع المعرفة وبيع منتجات المنظمة، وهذا المفهوم يعد أكثر وضوحا بالنسبة للمنظمات التي تباع منتجات مرتفعة الأسعار، ففي ظل هذه الظروف يجب على منتسبي المنظمة أن يكونوا مدربين بشكل جيد، بحيث عندما تتاح لهم هذه الفرصة الوحيدة مع الزبون فإنهم سوف ينجحون في مساعدة الزبون في إشباع حاجاته للمعلومات، بما يؤدي إلى تقوية العلاقات معه وزيادة المبيعات، بالإضافة إلى تقديم الأساليب الصحيحة لمساعدة الزبون.

وعليه فإن العامل داخل المنظمة يجب أن يمتلك التدريب المناسب لجمع المعرفة من الزبون، وتحتاج المنظمات إلى تحديد أجزاء المعرفة التي يمكن أن يوفرها الزبون، بحيث تساعد المنظمة في تحسين مستوى خدماتها.

المبحث الأول: ماهية الزبون.

يتوقف نجاح المؤسسات على مدى إشباعها لحاجات ورغبات الزبائن، وهذا ما دفع العديد من الباحثين في التسويق للاهتمام بدراسة العلاقة الموجودة بين المنبه التسويقي واستجابة الزبون، ويبقى تحديد الاستجابة الناتجة عن المؤثرات التي يخضع لها الزبون ليس بالأمر الهين، الشيء الذي جعل علماء السلوك يطلقون تسمية "العلبة السوداء" على السلوك الإنساني نتيجة صعوبة الاطلاع على أسرارها الكثيرة، وهكذا يعتبر الزبون كالعلبة السوداء التي تستقبل المؤثرات وتصدر استجابات معينة، بمعنى أن العقل البشري أصبح كوحدة، لتشغيل البيانات التي تقوم باستقبال مدخلات تمثل المثيرات، كما أن له مخرجات تمثل الاستجابات أو التصرفات. كما يخضع الزبون إلى تأثير متغيرات نفسية خارجية عديدة تحرك دوافعه ورغباته.

وقبل التطرق إلى هذه المتغيرات والعوامل لا بد من تعريف الزبون ومعرفة أنماطه.

المطلب الأول: مفهوم الزبون.¹

أجمع الباحثون والمفكرون أن الزبون يعد المحور الأساسي لأنشطة المنظمات، بوصفه المعادلة الأصعب لكل إدارة منظمة.

فالزبون: هو أحد أهم مصادر معرفة منظمات الأعمال، لذا يتوجب عليها أن تستفيد من الزبائن لرصد معرفة التغيرات الحاصلة في السوق. إذ أن هذه التغيرات أول ما تحدث لدى الزبائن في الغالب، ومن ثم في المنظمات التي عليها أن تستفيد من زبائنها لرصد ومعرفة هذه التغيرات.

ومن خلال إدارة معلومات الزبائن تكون المنظمات مؤهلة أكثر لتمثل سوقا من الفرص أمام منافسيها وأيضا لخلق أسرع للقيمة الاقتصادية للمنظمات والمساهمين والزبائن.

وميز بعض الباحثين بين نوعين من الزبائن، هما:

- 1- الزبائن الداخليين: وهم الأفراد العاملون في جميع الوحدات والأقسام الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.
- 2- الزبائن الخارجيين: هم الذين يتعاملون مع السلعة أو الخدمة التي تنتجها المنظمة ويتلقون المخرجات النهائية منها.

إذ أن توسيع فكرة الزبون بوصفه أحد موجودات المنظمة (الزبون الداخلي والزبون الخارجي)، تعد فكرة منطقية فلا فرق بين زبون يحتاج لمنتج أو خدمة خارج المنظمة وآخر يحتاج لمنتج أو خدمة داخل المنظمة. والجدول رقم (3-1) يوضح أوجه التشابه بين هذين النوعين.

¹ أميرة هاتف جداوي الجناي: أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2006، ص، ص، 37، 38.

الجدول رقم (3-1): أوجه التشابه بين الزبون الداخلي والخارجي.

الزبون الخارجي	الزبون الداخلي	أوجه التشابه
آخر عملية إنتاجية	العملية الإنتاجية السابقة	- الاستلام من
حسب التسليم أو عند الحاجة	حسب الحاجة	- التوقيت
الاستلام بالموعد	الاستلام بالموصفات المتفق عليها وبالتوقيت الملائم	- الاهتمام
من وقت الانتظار أو تأخر التسليم	من التأخير أو عدم الملائمة	- الشكوى
رضا وولاء الزبون	رضا العامل	- النتائج

المصدر: نجم عبود نجم، المدخل الياباني إلى إدارة العمليات الإستراتيجية: النظم والأساليب، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2004، ص 298.

وبناء على ذلك يتبين أن منظمات الأعمال مطالبة بأن تضع في الحسبان الأنشطة التي من شأنها أن تحقق المعرفة الشاملة بالزبون، سواء كان داخليا أو خارجيا، بما يعزز أو أصر الثقة والانسجام بين الزبون وتلك المنظمات.

ومن هنا فقد أصبح الزبون محورا لكافة الأنشطة التشغيلية التي تؤديها المنظمات. فبدونه، قد تصاب هذه الأخيرة بالفشل وتعرض أنشطتها للزوال، لاسيما في ظل نظام دولي جديد من حيث الازدياد التنافسي الشديد على المستوى العالمي الذي تستهدفه عادة الأسواق الاقتصادية بمختلف أنشطتها.

فالزبون هو المستخدم النهائي لخدمات المنظمة، وتتأثر قراراته بعوامل داخلية مثل: الشخصية والمعتقدات والأساليب والدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية مثل: الموارد وتأثيرات العائلة وجماعات التفضيل والأصدقاء، وقد يكون الزبائن أفرادا أو منظمات سواء من مناطق الريف أو المدينة أو مختلف شرائح المجتمع.

المطلب الثاني: أنماط الزبون.¹

يمكن الإشارة إلى عشرة أنماط من الزبائن على حسب صفاتهم الشخصية وطرق التعامل معهم. كما يظهرها الجدول أدناه.

¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 38، 39.

الجدول رقم (2-3): أنماط الزبون.

طرق التعامل معه	صفاته الشخصية	نمط الزبون
<ul style="list-style-type: none"> - الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرار. - مسابرتة للوصول إلى ما يحقق رغباته. - أن لا يجبره الموظف للتعرف بالاتجاه الذي يرغبه. - يعمق الإدراك لديه بأهمية وقته. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بالخجل والمزاجية. - كثرة الأسئلة ورغبته في الإصغاء بانتباه وبقظة. - البطء في اتخاذ القرارات. - إعطاء الردود للأسئلة التي تطرح. 	الزبون السلبي Passive Customer
<ul style="list-style-type: none"> - معرفة الأساس الذي يبنى عليه شكله وعدم الثقة. - عدم محاولته فيما يدّعي ويقول. - تكليف الحوار معه بطريقة تنزّل شكّه وعدم ثقته. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بنزعة عميقة إلى الشك وعدم الثقة. - الهيمنة التهمكية التي تنطوي على سخريّة ما يقوله الغير له. - صعوبة معرفة الشيء الذي يريده. 	الزبون المشكك Skeptical Customer
<ul style="list-style-type: none"> - محاولة إنهاء معاملته بسرعة. - معاملته على أنه شخص ذو أهمية كبيرة وأنه صاحب الرأي. - الابتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الأساس. 	<ul style="list-style-type: none"> - يبالي في إدراكه لذاته وهذا ما يولد لديه اتجاهات ونزعات التميز والسيطرة. - الغرور المفرط الذي يقوده دائما إلى الشعور بالثقة. - يثار بسهولة ولا يسأل كثيرا وذلك لشعوره بأنه يعرف كل شيء. 	الزبون المغرور (المندفع) Egotistical Customer
<ul style="list-style-type: none"> - إشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محددة، وأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلق. - إشعاره بافتقار آرائه إلى المنطق من خلال تدعيم أقواله بالأسباب. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرار. - يبدو مترددا في حديثه وغير مستقر في رأيه. - لا يتم إجابته بنعم أو لا وإنما يؤجل قراره إلى وقت لاحق. 	الزبون المتردد Indecisive Customer
<ul style="list-style-type: none"> - الأدب والتحلي بالصبر في التعامل معه. - استيعاب ثورة غضبه والتعرف على مشاكله ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه وتسويتها. 	<ul style="list-style-type: none"> - تميزه بالغضب وإمكانيته الإثارة بسرعة. - يستمتع بالإساءة للآخرين وإلحاق الضرر بهم. - صعوبة إرضائه فأرؤه دائما متشددة وفيها نوع من التهجم. 	الزبون الغضبان Angry Customer
<ul style="list-style-type: none"> - أن يتم تتبع حركاته ومحل اهتمامه دون إشعاره بذلك. - تقديم البراهين التي تثبت بأن ما تقوم به المنظمة هو الأفضل. 	<ul style="list-style-type: none"> - يميل إلى التمعن في الأشياء وتفحصها. - لا يوجد في ذهنه شيء محدد يريده فهو يتمتع بالتسوق. - لا يرغب أن يكون محل مراقبة أو ملاحظة، وإذا شعر بذلك فإنه يكف فوراً عن القيام بما يفعل. 	الزبون المشاهد just Booking Customer
<ul style="list-style-type: none"> - تقديم النصيحة التي تساعد على الاختيار الصحيح. - محاولة مساعدته لتجنبه الأخطاء. - الطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ القرار. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتصف بالتفاخر الدائم وقدراته على اتخاذ قرارات سريعة. - تتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي. - يكره المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن الخدمة وما يعد في نظره مضيعة للوقت. 	الزبون النزوي Snapjudgement Customer

<p>- استخدام الحقائق التي تساعد على الاختيار الصحيح. - الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة وعدم مناقشته بغير علم. - الجدية في أسلوب الحوار المستخدم معه.</p>	<p>- يتسم بالهدوء وقلة الكلام فهو يستمع أكثر مما يتكلم. - يمتاز بالانزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار. - يعتمد على تقصي المعلومات لاتخاذ القرار الأنسب.</p>	<p>الزبون المفكر الصامت Silentthinker Customer</p>
<p>- محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك. - إظهار التقدير والاحترام لمعارفه. - إشعاره بالاهتمام بالأشياء التي يقولها.</p>	<p>- يتصف بأنه إيجابي النزعة، نشيط. - يفضل اتخاذ قراراته بصورة منفردة، بعيدا عن تأثير الآخرين. - محافظ، يقاوم التغيير وذو عقلية مغلقة.</p>	<p>الزبون العنيد dogmatic Customer</p>
<p>- معاملته بحرص وحذر. - الإمساك بزمام المبادرة أثناء الحديث معه. - التعبير عن الامتنان والتقدير والاقترحات التي يقدمها.</p>	<p>- يتسم بأنه صديق مجامل يستمع في محادثة الغير. - يتصف بالفكاهة والدعابة. - لديه نزعة الاستحواذ على ما يدور من حوار مع غيره.</p>	<p>الزبون الثرثار Talkalive Customer</p>

المصدر: أميرة هاتف جداوي الجنابي: أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2006، ص 39.

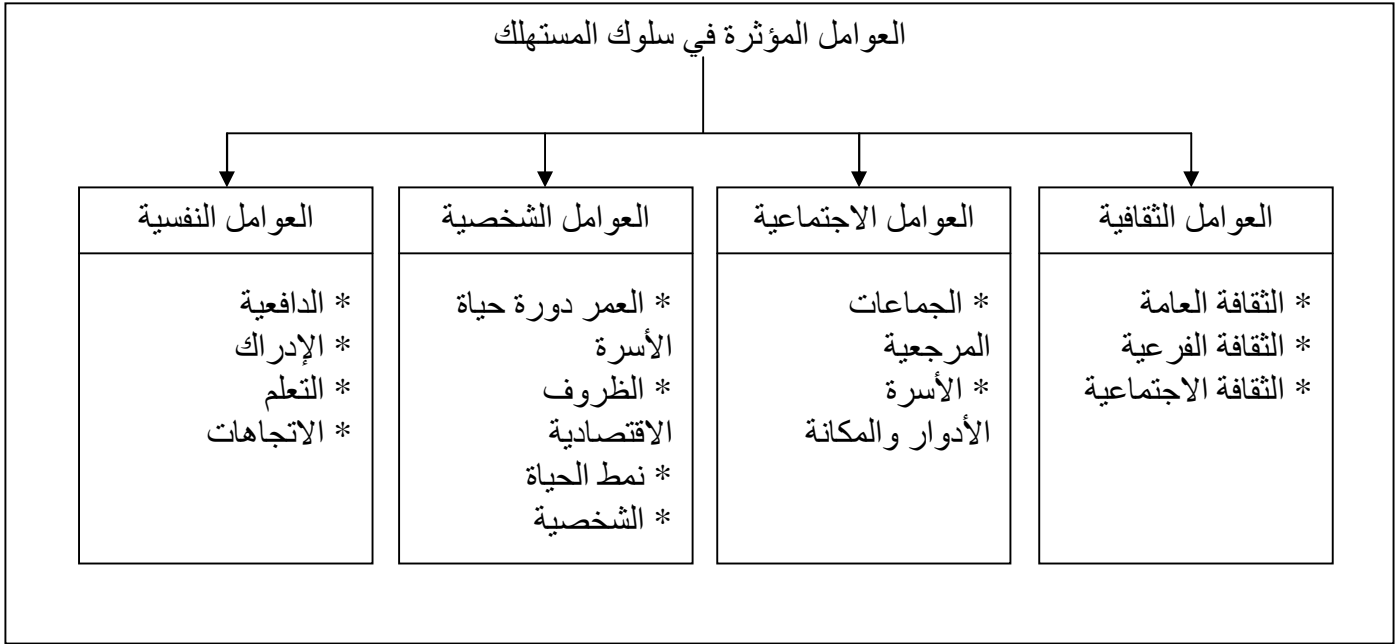
وتجدر الإشارة إلى أن معرفة هذه الأنماط وإدراكها من قبل المنظمة، قد يسهل من مهمتها في معرفة وفهم زبائنها ودراسة حاجاتهم وتوقعاتهم، وصولاً إلى تلبية تلك الاحتياجات والتوقعات بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج أو الخدمة اللذين يطلبهما الزبون المستهدف. كما أن تنوع أنماط الزبون المشار إليه هو نتاج عدة عوامل بيئية لها أثر كبير في السلوك الشرائي للزبون. ولكي تتمكن المنظمات من إخضاع الزبون لصالحها، عليها أن تدرك العوامل المؤثرة في سلوكه الشرائي.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.¹

نلخص هته العوامل في الشكل رقم (3-1):

¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 39، 42.

الشكل رقم (3-1): العوامل المؤثرة في سلوك الزبون.



Source: Kotler, Philip & Armstrong Grey, « principles of marketing », 1997, Prentice, Hall, Inca.

وفيما يأتي مناقشة هذه العوامل:

أولاً: العوامل الثقافية: Cultural Factors

تعتبر الثقافة بمفهومها العام من أكثر العوامل تأثيراً على السلوك الشرائي للزبون وهي من المحددات الرئيسية لرغبات الزبون وسلوكاته، بينما نجد المخلوقات الأخرى موجهة في سلوكها بالغرناز. فالسلوك الإنساني يوجه بدرجة كبيرة بالتعلم والاكتماب. وتتضمن العوامل الثقافية ما يلي: - الثقافة العامة - الثقافة الفرعية - الثقافة الاجتماعية.

وإذا ما تعلق الأمر بالجانب التسويقي، فإن العوامل الثقافية تقيد السلوك الشرائي لدى الزبون للمنتجات أو الخدمات بالإضافة إلى سلوك التعامل مع المتاجر.

ثانياً: العوامل الاجتماعية: Social Factors

يتأثر سلوك الزبون بالعوامل الاجتماعية مثل: الجماعات المرجعية والأسرة والأدوار والمكانة الاجتماعية. وتشير الجماعات المرجعية إلى الجماعات التي ينتمي إليها الزبون، والتي تطمح إلى الانتماء إليها من خلال المعلومات التي تزوده بها والضغط التي تمارسها عليه.

كما تشير العائلة إلى المجموعة الأولى التي يتصل بها الفرد وبشكل مستمر أيضاً، مما يعني أن الزبون سيؤثر ويتأثر بالعائلة المحيطة به في قرارات الشراء المتخذة. أما الأدوار والمكانة (Roles Statuses)، فتشير إلى موقع الفرد الذي يتحدد بالدور والمكانة

التي يمثلها في هذه المجموعات، وكل دور يحمل مكانة تعكس الاحترام والتقدير العام المرتبط به في المجتمع. وفي الغالب نجد أن الناس يختارون المنتجات التي تتفق مع مكانتهم في المجتمع.

ثالثا: العوامل الشخصية: Personal Factors

إذ تشير إلى:

1- العمر (Age):

يشترى الزبون خلال حياته العديد من السلع والخدمات تختلف تبعا للمرحلة العمرية التي يعيشها وما يعتقده مناسباً له، وعلى المسوّق أن يتعامل مع كل فئة عمرية بأسلوب يختلف عن الفئة الأخرى التي يمكن تقسيمها إلى ما يلي:

*مرحلة الطفولة حتى العاشرة من العمر.

*مرحلة المراهقة حتى سن الخامسة عشر.

*مرحلة الشباب حتى سن الثلاثين.

*مرحلة الكهول حتى سن الستين.

*مرحلة الشيخوخة.

2- المنصب والوظيفة (Occupation):

تشير إلى أن الوظيفة التي يشغلها الفرد لها تأثيرها على نوعية السلع والخدمات التي يقوم باقتنائها وطبيعة العمل. لذلك تهتم إدارة التسويق عند تحديد أسواقها بمعرفة الوظائف المختلفة لأعضاء قطاعات السوق.

3- نمط الحياة (Life Style):

يشير إلى أن الأفراد يمكن أن يشتركوا في ذات الثقافة الاجتماعية والوظيفية ولكنهم قد يختلفون في أنماط حياتهم. ونمط الحياة الفردي يمكن إرجاعه إلى معيشة الفرد في العالم المحيط به والأنشطة المختلفة التي يقوم بها واهتماماته وآرائه. فنمط الحياة لا يمكن أن يفسر طبيعة الفرد ككل وتفاعله مع البيئة المحيطة به، وعليه فإن المسوقين يبحثون في العلاقة القائمة بين الخدمات والمنتجات وأنماط الحياة لهذه الجماهير.

4- الشخصية:

تبرز الخصائص النفسية المميزة التي تؤدي إلى استجابات تتفق أو تتماشى مع البيئة الخاصة به. وتعتبر الشخصية إحدى المتغيرات المفيدة في تحليل سلوك الزبون، حيث يمكن أن يقسم أو يصنف الزبائن حسب نوع الشخصية التي يتميزون بها. وفي هذا الصدد، أشار كوتلر إلى أنه يمكن إيجاد علاقات الارتباط (Correlation) بين تلك الأنواع من الشخصيات وقرارات اختيار بعض المنتجات أو العلامات التجارية بحيث يمكن للقائمين على التسويق، الاستفادة من السمات المختلفة لشخصية الزبون في تحديد الخدمات والمنتجات والعلامات التي يقوم باقتنائها.

رابعاً: العوامل النفسية (Psychological Factors):

1- التحفيز (Motivation):

إذ يشير إلى رغبات واحتياجات غير محققة ويحاول الفرد العمل على إشباعها. فالزبون في سلوكه الشرائي يبحث عن شراء الحاجات من السلع والخدمات التي هي أكثر حاجة لأنها تمثل بحقيقتها استقراراً لوجوده، ومن ثم يأتي بالبحث عن تلبية الحاجات الأخرى ذات الأهمية الأقل.

2- الإدراك (Perception):

الإدراك هو العملية التي يتم من خلالها معرفة الفرد للأشياء الموجودة في عالمه المحيط به، عن طريق حواسه الخمس وبحدود العمل التسويقي، فإن المسوّق عليه أن يفعل الشيء الكثير بهدف إثارة انتباه أكبر عدد ممكن من الزبائن، وذلك من خلال العديد من الوسائل كأسلوب عرض البضائع، أسلوب الإعلان، الديكور الخارجي للمنظمة.

3- المعتقدات والاتجاهات (Belief and Attitude):

المعتقد هو توصيف الفكرة التي يحملها الفرد عن شيء ما. أما الاتجاه فيشير إلى الموقف أو التقييم الثابت لدى الزبون والذي يكون إيجابياً أو سلبياً نحو منتج أو خدمة معينة. والمنظمات التسويقية عليها أن تضع منتجاتها بما يتفق مع اتجاهات الزبائن لا أن تعمل على تغيير اتجاهاتهم نحو السلع التي تتعامل بها.

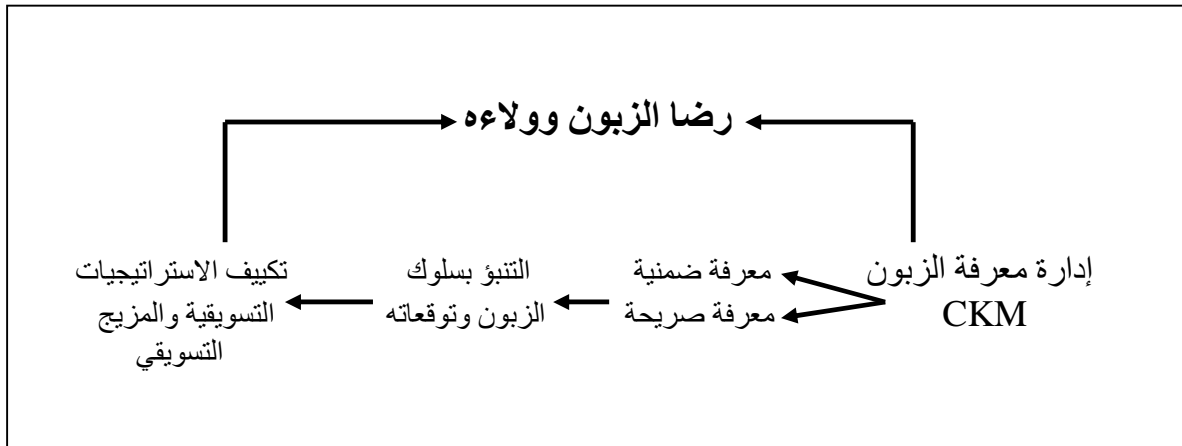
4- التعلم (Learning):

هو التغييرات الحاصلة في سلوك الفرد والناجمة عن الخبرات السابقة المتراكمة لديه. أي أن الزبون يتعامل مع بيئة تسويقية خلال فترة حياته اليومية ويكتسب من كل حالة الخبرة التي حصلها.

وبناء على ما تقدم يتبين أن الغرض ليس في استعراض العوامل المؤثرة في سلوك الزبون لنفسها فحسب، بل التعرف على كيف تساهم إدارة معرفة الزبون، والتي سنتطرق إليها فيما بعد، في تشخيص وتحليل تلك العوامل كي تكون إدارة التسويق أكثر قدرة على اعتماد الخيارات والبدائل والاستراتيجيات التي تساهم في الاستجابة السريعة لتلك التوقعات. لذلك عند قيام المنظمات بدراسة هذه العوامل ستمكن من التوصل إلى فهم الزبون ومعرفته، فالزبائن هم كائنات متغيرة بحسب الاحتياجات التي تتغير مع نموها وتغير المحيط من حولهم، وذلك بهدف التوصل إلى الاتصال الدائم معهم وتقديم القيمة المضافة لهم من خلال فهم حاجاتهم، والعمل الدائم والدعوب على مواكبة توقعات الزبائن مع التركيز على صيانة العلاقة معهم وتحقيق رضاهم لكون رضا الزبون هو القوة الدافعة لعمل المنظمات. هذا ما أكدته الكثير من الشعارات التي رفعتها المنظمات مثل: "الزبون يدير المنظمة من خلال ما يرغب ويريد ويتوقع"، "الزبون هدفنا، بدونه نغلق أبوابنا".

وهذا ما يستدعي إعطاء عناية متميزة برغبات وتوقعات الزبائن الحالية والمستقبلية والإيفاء بها ومحاولة تحقيق ما يفوقها، وذلك لن يتحقق دون تحليل سلوك الزبون والوقوف على أهم العوامل المؤثرة عليه. ومن ثم يمكن التوصل إلى العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والتنبؤ السلوكي للزبون. كما يظهره الشكل رقم (3-2).

الشكل رقم (2-3): إدارة معرفة الزبون والتنبؤ بسلوك الزبون.



المصدر: أميرة هاتف جداوي الجنابي: مرجع سبق ذكره، ص 42.

المبحث الثاني: إدارة معرفة الزبون مفاهيم أساسية.

تداولت اهتمامات الباحثين والممارسين بإدارة معرفة الزبون في أدبيات الإدارة بوصفها خيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق التفوق التنافسي، ويعد هذا الاهتمام تحولا جذريا من المنظور الداخلي للتفوق على أساس العمليات، إلى منظور التفوق على أساس الزبون. إذ تحتاج المنظمات التي عملت على جذب الزبون إلى تسخير وتجهيز قابليتها لإدارة معرفة أولئك الذين يشترون منتجاتها أو خدماتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة معرفة الزبون.**أولا: تعريف إدارة معرفة الزبون.**

هناك العديد من التعاريف لإدارة معرفة الزبون منها ما يلي:¹

عرفت إدارة معرفة الزبون بالمنظور التسويقي بأنها: "المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة الزبون الجديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات".

كما أشير بصدد مفهوم إدارة معرفة الزبون، على أنها: "إحدى مهارات تعلم المنظمة من الزبون والاكتماب والخلق والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة فضلا عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء والإبداع في المنتجات والخدمات".

فهي تمثل بذلك في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة شأنها شأن أية أعمال أخرى في المنظمة، تستعمل لتحقيق أهدافها الإستراتيجية والتي يكون في مقدمتها العوائد الربحية. إذ ستكون ذات نفع خاص لأنشطة المنظمة ومساعدة رجال الأعمال في معرفة استراتيجيات المنافسين وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها.

وفي هذا الصدد فقد أشار Barney: أن من الأفضل للمنظمة أن تفهم وتعامل معرفة الزبون على أساس حزمة أو مجموعة من المصادر الفريدة من نوعها أو الكفاءات، وتم الادعاء بأن مثل هذه الكفاءة تتحرك بالفعل إلى ما هو أبعد من حدود التعاون. ولهذا السبب يتم البحث عن الكفاءة في عقول وأذهان الزبون بدلا من البحث عنها في رؤوس الموظفين.

ويرى Michael بأنها: "العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المنظمة على تحرير زبائنها من الاستسلام السلبي للمنتجات والخدمات وتعزيزهم كشركاء في المعرفة".

وحسب Rowley فهي: "ترقية تلك العمليات المهنية والمنظمية التي تسهل على خلق ونشر معرفة الزبون والاستفادة منها سعيا لتحقيق أهداف المنظمة".

ويلاحظ من التعريف السابق أنه ركز على أهم جانبيين من جوانب إدارة معرفة الزبون، وهما:

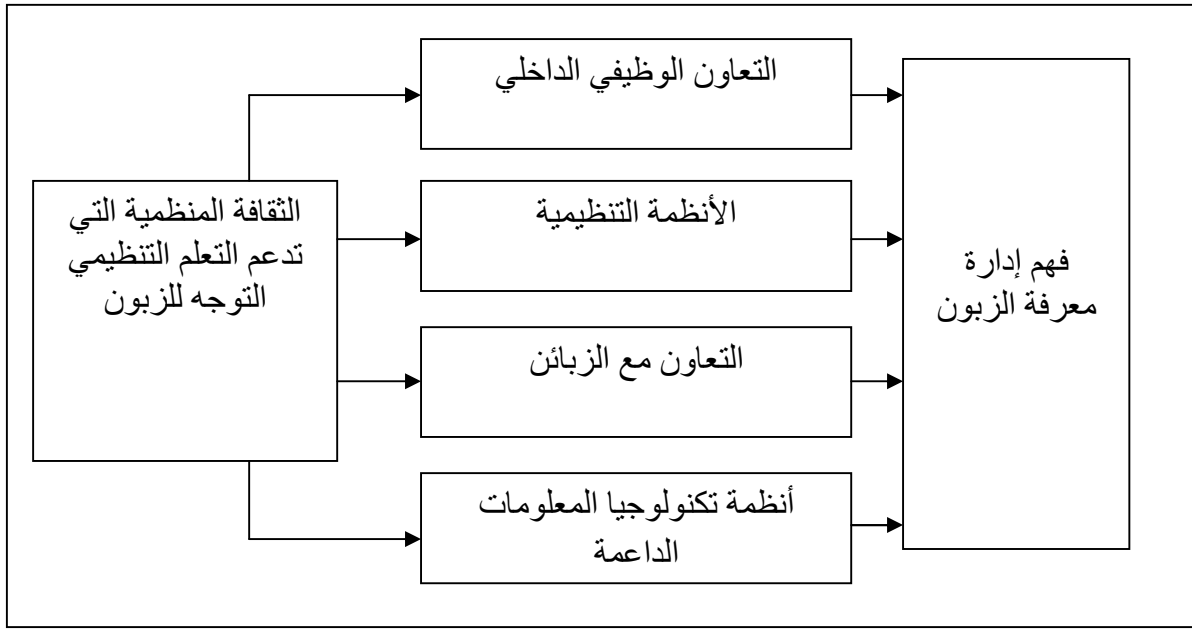
- الأنظمة والعمليات المهنية (العملية) اللازمة إلى خزن، توفير، توصيل معرفة، معلومات وبيانات الزبون.

¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 42، 48.

- العنصر البشري والعمليات المنظمة التي تدعم خلق، تفسير، تطبيق مشاطرة معرفة، معلومات وبيانات الزبون.

كما أشار Rollins إلى أنها: "القدرة على دمج معلومات الزبون ومعرفته في عمليات إدارة معرفة الزبون، الخاصة بالمنظمة وعملياتها". إذ تتطلب إدراكا تنظيميا لأجل ضمان فائدة كاملة من معرفة الزبون، وتحقيق معرفة زبون أفضل، لأداء المنظمة والفائدة التنافسية. ويمكن فهم (CKM) من خلال الإطار النظري الذي قدمه Rollins في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-3):آلية فهم إدارة معرفة الزبون.



Source: Rollins, « Customer Knowledge Management », Competence Towards Theoretical Frame Work, P6.

يلاحظ من الشكل (3-3) أن الثقافة المنظمة هي قاعدة لفهم (CKM) ولأجل السيطرة على علاقات الزبائن، فمعلومات الزبائن ومعرفتهم يجب أن تكون متوفرة في كل مكان ولأي شخص داخل التنظيم والذي يتعامل مع الزبائن، ومع أي شخص يستعمل معرفة الزبون في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى إمكانية توفر أسواق العمل ومعلومات الزبائن، التي لا تتعامل بشكل مباشر مع الزبائن مثل التحويل والحسابات.

أما التعاون بين الأقسام المختلفة في التنظيم هي شيء أساسي لإدارة معرفة الزبون وذلك لسببين هما:

1- أن معرفة الزبون تتولد وتنتشر ضمن الأقسام الرسمية وغير الرسمية والمناقشات ما بين الموظفين ومختلف الأقسام، وهذا يعني أن معرفة الزبون ظاهرة، جعلت المعرفة التنظيمية واضحة ومشاركة.

2- إن التعاون الوظيفي هو شيء مطلوب لتطوير وحفظ قاعدة بيانات مشتركة، لأن بعض معلومات الزبائن تتولد وتستخدم من قبل الأقسام المختلفة وبأوقات مختلفة. والقوانين المشتركة مطلوبة فمثلا تحديد أي نوع من بيانات الزبائن مطلوبة وبأي بيانات يجب حفظها في قاعدة البيانات.

أما أنظمة التنظيم الداعمة فتشير إلى الأنظمة الإدارية الرسمية التي يعمل بموجبها الأفراد، وهي أنظمة تقييم ومكافأة الموظفين والإدارة والترتيب الهرمي للمسؤوليات والواجبات الأخرى للإدارة الرسمية. وقد وجد نظام دعم الإدارة العليا لأجل (CKM). إذ أن للإدارة العليا أثرا كبيرا معهم في الاتصال بقيمة ومعرفة الزبون للتنظيم ويمكن أيضا أن تعمل كقوة دافعة لاعتبار الزبائن كمصدر قيم للمعرفة، ولأجل تشجيع الموظفين للحصول على بيانات الزبائن. وإضافة إلى ذلك، مشاركتهم مع بعضهم البعض واستخدامها. إن نظام التقييم والمكافأة يجب أن يكون مرتبطا بقياسات مشاركة رضا ومعرفة الزبون. فالتعاون مع الزبائن هو شيء أساسي وذلك لعدة أسباب، منها:

- الزبائن يستطيعون تزويد خبرتهم ومعرفتهم عن منتجات وخدمات المنظمة.

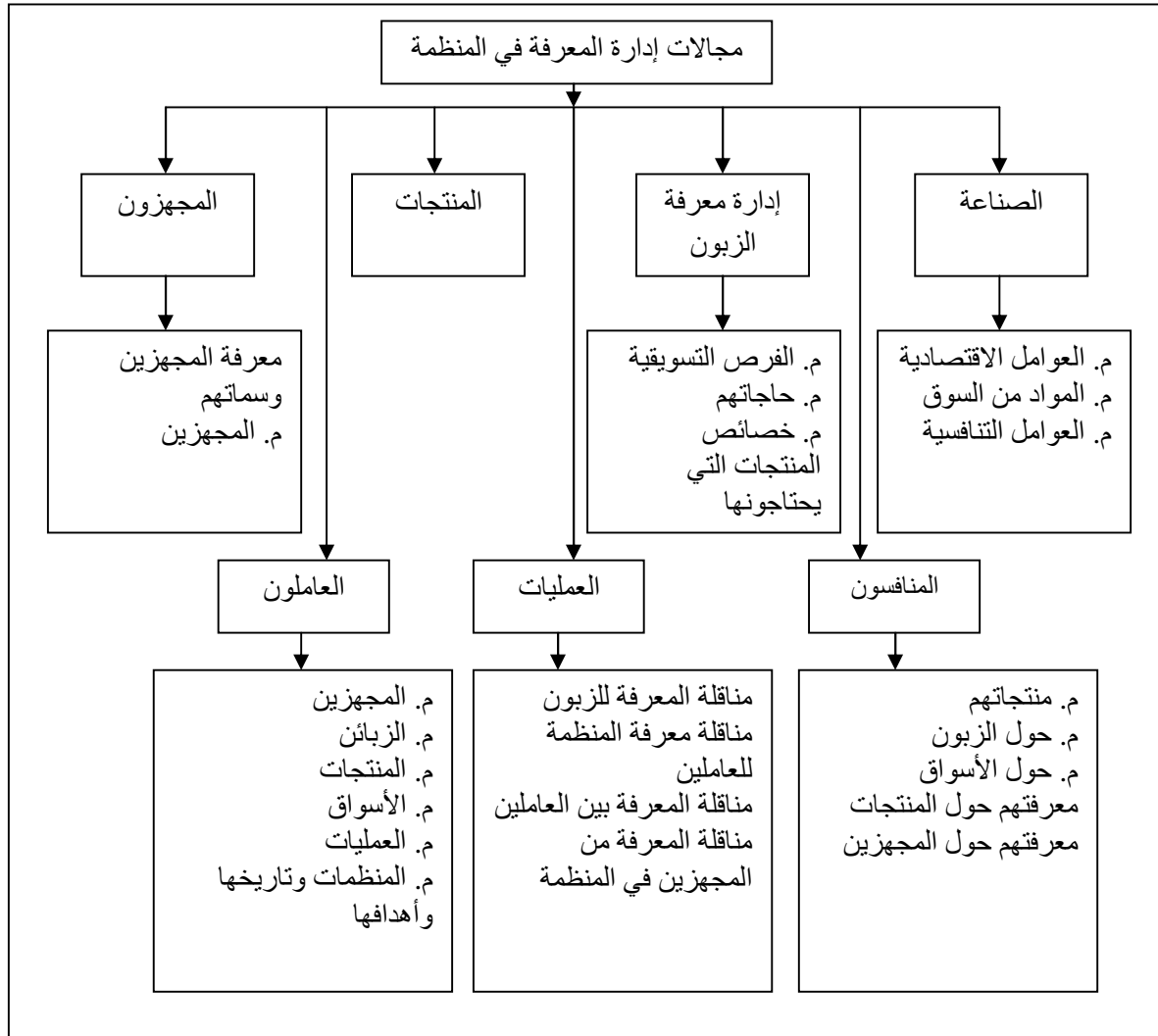
- الزبائن أصبحوا أطرافا أكثر فاعلية في العديد من الأعمال وذلك بسبب شبكة الانترنت والتجارة بالبريد الالكتروني والتغيرات بالأعمال ومحيطها، إن خلق بيئة لتفاعل الزبائن يمكن أن يعتبر كهدف رئيسي للتنظيم الذي يبني ويطور علاقات زبائن طويلة الأمد. لذلك فالمنظمات تبحث عن فرص لأجل التنسيق مع الزبائن.

أما فيما يخص أنظمة تكنولوجيا المعلومات الداعمة، فتشير إلى قنوات وقواعد لتوليد ومشاركة المعرفة ضمن التنظيم وبين التنظيم وزبائنه. وأمثلة ذلك الانترنت والبريد الالكتروني واتصالات الزبائن ومراكز الاتصال بالزبائن والمصممة لإجراء الحوارات مع الزبائن. إن الاندماج في هذه الأنظمة يشمل بيانات الزبائن ومعلوماتهم، وهو ضروري لأجل نشر استعمال معرفة الزبون.

هذا ما قاد إلى القول بأن الأدبيات الفكرية في المجال الإداري التي تناولت إدارة المعرفة، تحاول أن تركز على العمليات (Process) في إدارة المعرفة كأحد مصادر تحقيق التفوق التنافسي. بينما منظمات الأعمال في تطبيقها لإدارة معرفة الزبون، تحاول التركيز على استخدامها باتجاه تحسين أو تطوير عملية صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي التسويقي المناسب في المنظمة.

وهذا يصب في نفس الاتجاه الفلسفي لاستقراء إدارة المعرفة، وإذا ما تفحصنا هيكليا تأثير مجالات إدارة المعرفة الكلية في المنظمة، فإن الشكل (3-4) يوضح المضامين والمجالات المتعددة التي تغطيها إدارة المعرفة والمتمثلة بالزبائن والمنتجين والمنافسين والمنتجات فضلا عن التداخل النسبي في بقية المجالات الأخرى.

الشكل رقم(3-4):مجالات إدارة المعرفة في المنظمة.



Source: Murillo, M.Garcia&Annabi(2002), « Customer Knowledge Management », Journal Of The Operational Research Society. Vol 53 No. 8.

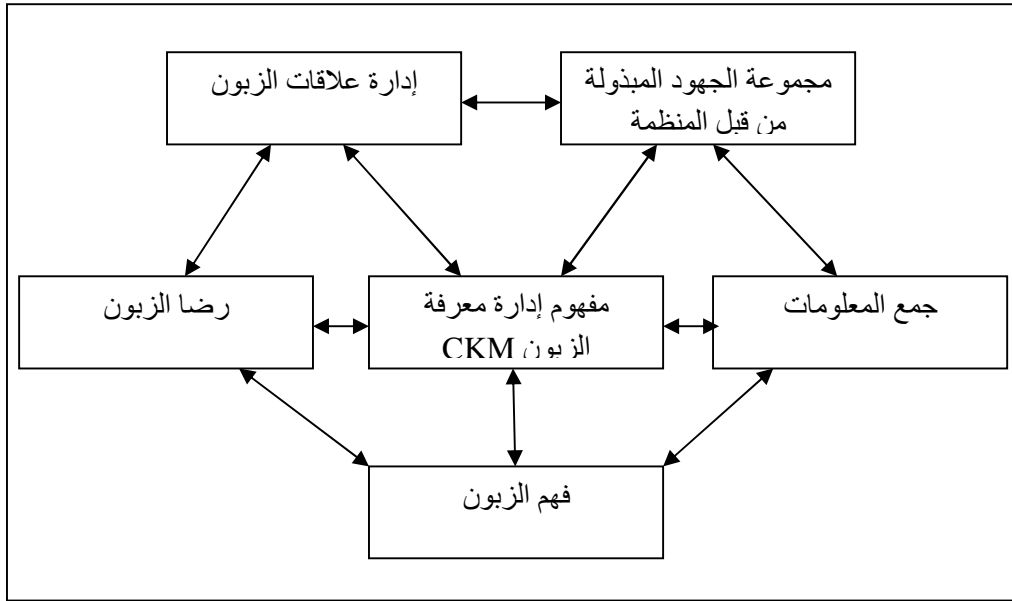
ويتضح من هذا الشكل أن إدارة معرفة الزبون تمثل في حقيقتها جزءاً من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة وهناك مصادر مختلفة للبيانات التي يمكن الحصول عليها سواء كانت مجدولة أو مهيكلة وتمثل صيغة من صيغ التفاعل مع الزبائن. إذ أن المنظمات أخذت تطبق مبدأ "اعرف زبونك" والذي يعني التعرف على أهم مصادر العوائد.

إن معرفة الزبون تضم معرفة (Know What) ويمكن التعبير من خلالها عن مهارة معرفة الزبون التسويقية التي يطلق عليها بالمعرفة الفنية (Know How) والتي تعني التنبؤ، التخطيط، الإبداع، التحفيز، الاتصال والتطبيق والتي تعمل بشكل مباشر على تنمية القدرة في استخدام هذه المهارات.

وبناء على ما تقدّم يمكن أن نضع التعريف الآتي: "إدارة معرفة الزبون هي مجموعة الجهود المبذولة من قبل المنظمة لفهم وإدراك حاجات الزبون وتوقعاته ثم الإيفاء بها، وذلك من خلال توجيه وجمع البيانات

والمعلومات باتجاهين من المنظمة إلى الزبون والعكس، وصولاً إلى تعزيز علاقة الزبون بالمنظمة بما يحقق رضاه وولائه وتمثل مدخل لإدارة المنظمة. يعتبر فيها الزبون مصدراً من مصادر المعرفة فهي عملية تفاعل بين مبادئ إدارة المعرفة وإدارة علاقة الزبون". ويمكن التعبير عن المفهوم الآنف الذكر بالشكل:

الشكل رقم (3-5): معطيات التعريف المقترح لإدارة معرفة الزبون.



المصدر: أميرة هاتف جداوي الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 48.

ثانياً: أهمية إدارة معرفة الزبون:¹

لإدارة معرفة الزبون نتائج جوهرية في دعم القدرة الإستراتيجية للمنظمة وبناء المركز التنافسي المتميز. إذ أشير بصدد أهمية إدارة معرفة الزبون إلى أنها تسهم في تعرف المنظمات على زبائنها وتبني معهم علاقات حميمة طويلة الأمد وتحافظ على الزبائن القدامى عن طريق تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة لهم.

ويرى Vanzyl أن إدارة معرفة الزبون تسهم في:

1- الإصغاء للزبون مما يعكس المعرفة التي يقدمها الزبون أثناء التعامل مع المنظمة وهذه المعرفة تصبح ذات قيمة كبيرة عندما يتم جمعها من قبل منظمات الأعمال.

2- هذه العملية هي سلاح ذو حدين، لأن التفاعل بين الزبون والمنظمة سوف يعكس المعرفة التي يحتاجها الزبون والتي قد لا تملكها المنظمة، بينما تتعلم المنظمة من زبائنها، ويستفيد الزبائن أيضاً من آراء ومبادرات تصل إليهم من خلال رجال البيع.

¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 48، 49.

3- تلبية حاجات الزبون من خلال الإصغاء إليه وإعطائه المعرفة التي ستسرّع وتقوّي العلاقة بين الزبون والمنظمة، وتحصل المنظمة على المعرفة التي ستساهم في اختراع الخدمة أو المنتج، إذ أن المنظمة التي تملك الفهم الأفضل لتوقعات وحاجات الزبائن، ستكون قادرة على خدمة الزبون وتحقيق رضاه.

وأشار Murillo & Annabi إلى أن إدارة معرفة الزبون تساعد على:

*تحسين جودة المنتجات.

*تحسين خدمات الزبون.

*تحقيق رضا الزبون.

*زيادة المبيعات.

*تثمين الاحتفاظ بالزبون.

*معرفة حاجات الزبون المتجددة.

ويرى Rowley أن المنظمات تستخدم إدارة معرفة الزبون لغرض تعزيز القيمة المدركة من عرضها إلى الزبائن. ويمكنها القيام بذلك من خلال:

- إدارة محفظة استثمارات زبائنها، ونتيجة لذلك يتم تعزيز الانسجام ما بين الزبائن والخدمات.

- تطوير قطاعات الزبون، وتصميم الاتصالات التسويقية وعروض الخدمة والمنتج لمجاراة تلك القطاعات.

- تطوير المنتج الجديد.

- تحديد الطريقة التي تتفاعل بها عمليات الأعمال المعالجة بما فيها خدمة الزبون.

- ترقية الخدمات والاتصالات التسويقية إلى أقرب ما يمكن إلى الكمال ومن المحتمل إلى حد كبير أن هذه تقود إلى تعزيز قيمة عروضهم للزبون.

أما بالنسبة ل Allen فيرى أن أهمية إدارة معرفة الزبون تتمثل فيما يلي:

- تحول إدارة معرفة الزبون بمساعدة تكنولوجيا المعلومات، بيانات زبائن المنظمة إلى مصدر للتفوق التنافسي، بحيث يمكن التنقيب عن بيانات الزبائن للكشف عن المعرفة والقيمة للزبائن من سلوكيات، واختيار العلامة التجارية والولاء للمنتج والخدمة.

- يمكن استخدام هذه المعرفة لتصنيع المنتجات والخدمات حسب طلبات الزبائن ووفقا لاحتياجات الزبون المنفردة وتفضيلاته.

- عرض المنتجات والخدمات الجديدة استجابة للاحتياجات المتغيرة، مما يؤدي إلى علاقات أفضل مع الزبائن وأكثر ربحا.

- تحول إدارة معرفة الزبون، بيانات الزبائن بشكل فعال إلى معرفة قيمة الزبائن، يمكن خزنها والاشتراك بها وتطويرها بشكل مناسب لتحسين إدارة علاقات الزبون (CRM) في المنظمة.

واستنادا لما تقدم، يلاحظ أن فاعلية إدارة معرفة الزبون تسهم في الفهم الأفضل للزبون ومن ثم تملك المنظمة فهما أكبر للحاجات والتوقعات الحقيقية للزبون. مما يساعد على ابتكار منتجات وخدمات تتلاءم مع ما يطمح إليه الزبون، بما يعزز أواصر الثقة والعلاقة بين الاثنين.

المطلب الثاني: مداخل إدارة معرفة الزبون وتطبيقاتها.¹

اقترح Michael في إحدى دراساته خمسة مداخل لإدارة معرفة الزبون موضحة بالجدول رقم (3-3).

الجدول رقم (3-3): مداخل إدارة معرفة الزبون.

المدخل الصيغة	الدمج بين الزبون والمنتج	التعلم المشترك على أساس الفريق	الإبداع المشترك	جماعات الابتكار	الملكية الذهنية
التركيز	تطوير مساعدات وأرباح ملموسة	ابتكار مركز اجتماعي متعاون	ابتكار خدمات ومنتجات جديدة	تحديد مهام، خبراء المحترفين	مساهمة الزبون الملموسة
الأهداف	خدمات ومنتجات متطورة وأرباح نتيجة	فريق تسهيل التعليم للتعامل مع التغير النظامي	اختراع العائدات المختلفة من الأفكار الجديدة	إحراز تفسير الخبراء المحترفين	العوائد المختلفة
العمليات	مؤسسة ما قبل التعاون وما بعد الإنتاج	فريق عمل لتعزيز، تطوير القضية وبرامج نوعية	عرض للأفكار واحتضان الزبون	أفضل ممارسات شبكة عمل الخبراء	برامج التعلم الرسمي للتدريب الوظيفي
الأنظمة	تخطيط أنظمة توفير السيطرة والقرار	أنظمة مشاركة المعرفة، الأنظمة الرقمية، زيادة الزبائن كفريق	أنظمة دعم الأفكار	أنظمة الخبراء، أنظمة توفير مجالات العمل المشتركة	أنظمة توفير مجموعة IP
مقاييس الأداء	الفاعلية، الكفاءة، قناعة الزبون والنجاح	إنتاجية الأنظمة النوعية ونجاح الزبون	الإنتاج والعمليات الجديدة ونجاح الزبون	السلوك ومنهجية القرار ومعدل النتائج المرتبطة	قيمة ال IP الجديدة، تأثير على ROT أنظمة الربح الجديدة
أمثلة على الحالة	Quiken, Ikea	Amazon, Comx Erox	Silicon, Graphes Ryder	Microsoft , Sony E Bay	Skandia
كثافة أو قوة التفاعل	متدنية نسبيا	متدنية إلى عالية	متدنية نسبيا	عالية نسبيا	عالية نسبيا
نوع المعرفة	معرفة صريحة أكثر	صريحة ضمنا	ضمنية أكثر	ضمنية أكثر	صريحة أكثر

Source: Gilbert Michael, « Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to great value », vol 20, n 5.

وفيما يأتي مناقشة مضامين تلك المداخل:

¹ أميرة هاتف جداوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 50، 51.

1- الدمج بين الزبون والمنتج "Prosumer":

استعمل Alvin toffler للمرة الأولى تعبير Prosumer للإشارة إلى أن الزبون يمكن أن يؤدي الدور المزدوج لكل من المنتج والزبون. فهو الوسيلة التي يتم بها مشاطرة المعرفة مع الزبون، والتي تعبر عن نفسها في نماذج الدور وقوانين النشاط الداخلي.

تعد طريقة Ikea الأكثر تفهما للزبون بطريقة التعاون المتبادل وتدور حول كيفية إعادة وتوزيع وتخصيص الأرباح والنشاطات بين المنتج والزبون، وفي هذه الطريقة تقوم عملية إدارة معرفة الزبون بتحويل الزبون إلى خالق قيمة مشترك أو متبادل، مانحة إياه الإمكانات، الكفاءة وفرص الاستفادة، إنها تحرر الزبون من أرضية المعلومات القديمة المتركمة عن طريق تحفيزه بأفكار خلق القيمة ذات النهاية المحدودة، وهكذا تؤثر في التعاون المتبادل والقيم الجديدة المشتركة.

2- التعلم المشترك على أساس الفريق:

طريقة عرض منظمة Amazon لنفسها قد عملت على خلق مجموعة جديدة كاملة من سلسلة القيم المشكلة على أساس الفريق (نظامية) لعلاقات التعلم المستفادة من معرفة زبانتها وعلى سبيل المثال، العلاقات والأواصر مع الزبون وأدائهم التعليمي. قد ترى أن هذه المنظمة لم تعد مجرد مخزن كسب، بل قناة صحفية مهمة بالنسبة لمدى خدماتها الواسعة، والتي يقدم الكثير منها من خلال منظمات منفصلة عنها إلا أنها مرتبطة بها نظاميا، ومن خلال معرفة الزبون النظامية وتفاعل التعلم المشترك تحولت هوية منظمات Amazon الأصلية، فأصبحت تضم علاقات جديدة لأنظمة سلسلة أو تتابع القيمة.

3- الإبداع المتبادل (المشترك) "Mutual Innovation":

في السبعينات وجد (Eric Vonhippel)، أن معظم إبداعات الإنتاج لا تأتي من داخل المنظمة التي تنتج أو تقدم المنتج بل من جهة مستخدم المنتج. مؤخرا اقترح Thomke & Hippel طرقا وكيفيات يمكن للزبون من خلالها أن يصبح مخترعا، مشتركا ومطورا للمنتجات والخدمات. ومثال ذلك منظمات (GE)، (General Mill) أصبحت أفضل زبائن (Silicon Graphics) في صناعة السينما ومصدرا مهما للأفكار الجديدة والإبداعات، إذ قامت بإرسال أفضل الأشخاص لديها من (RD) إلى هوليوود ليتعلموا في أول الأمر ما قد يحتاجه أكثر مستخدمي خدماتها ببراعة في المستقبل. إذ أن معظم الانجازات ناتجة من الدمج المشترك والمتقارب للممارسات والابتكار.

4- جماعات الابتكار Communities of creation:

تعتبر جماعات الابتكار أسلوبا من أساليب إدارة معرفة الزبون من خلال عمليات وضع مجاميع الزبائن ذوي المعرفة والذين يتفاعلون مع المنظمة فقط، بل وبشكل مهم مع بعضهم البعض. وكما هو الحال مع جماعات التطبيق، فإن جماعات الابتكار هي مجموع الأشخاص الذين يعملون مع بعض لفترات طويلة أولا، ولهم اهتمامات المواضيع العامة ثانيا، ويرغبون بالاشتراك في الابتكار ومشاطرة المعرفة.

على غير ما هو الحال مع جماعات التطبيق والممارسة التقليدية، تتطلب جماعات الابتكار حدودا وليس وظيفة لخلق معرفة وقيمة مشتركة في عمليات تطوير برمجيات الحاسب. إذ استندت كل من (Netscape & Microsoft) إلى المطبوعات المجانية لمنتجات (Beta) للاستخدام، الاختيار، التعليق والإبلاغ أو إرسال التقارير ليس فقط لصالح المنظمة بل وبين مجتمع المستخدمين ذاته.

قامت شركتا "Sony & Panasonic" في سوق استهلاك الالكترونيات بنصب محلات الهوائيات في مواقع مثل مراكز التسوق والمطارات، التي تتطلب تردد الزبائن حيث توضع أو تعرض النماذج الأصلية للمنتجات، إذ بإمكان الزبائن تجربة المنتج واختياره بالمواصفات التي يحبذها، ويتواجد مهندسو التطوير ومديرو الإنتاج للتحدث مع الزبائن للحصول على المعلومات الأولية عن رد فعل الزبون، وعن ما يريدون تحقيقه.

5- الملكية الذهنية المشتركة Join tip ownership:

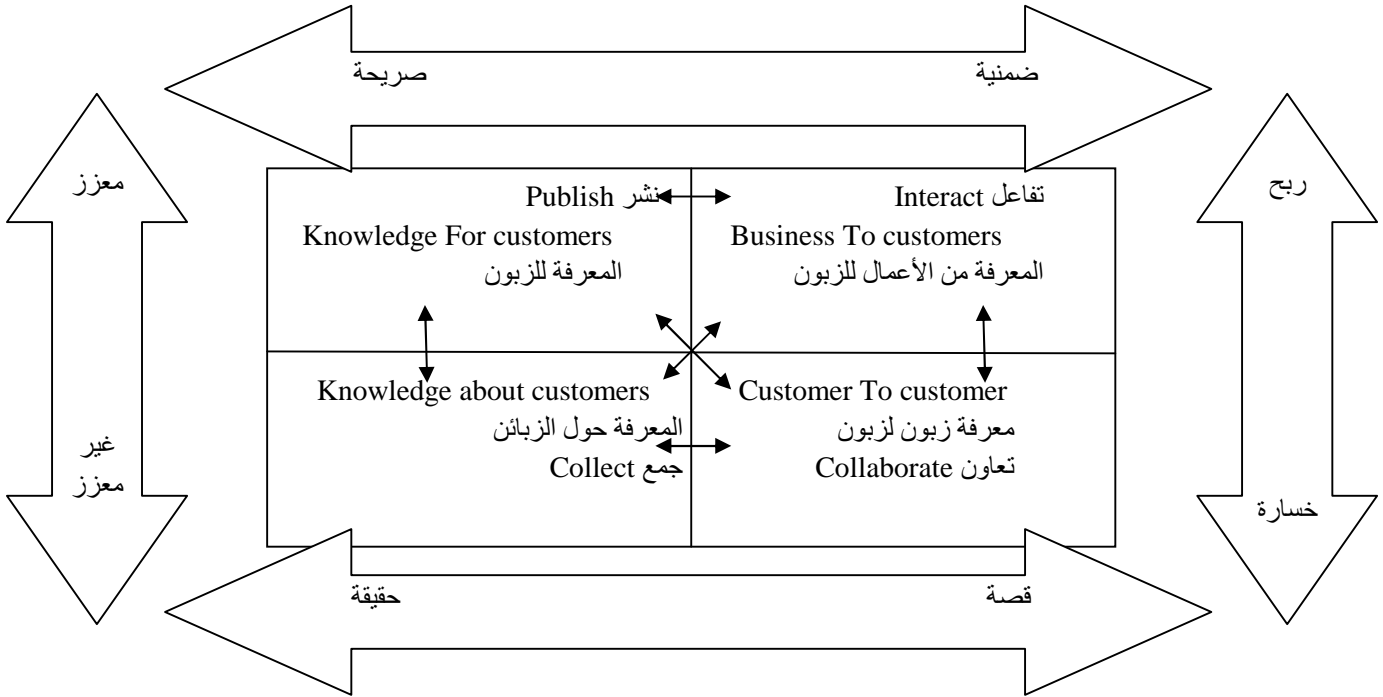
من الممكن أن يكون أسلوب إدارة معرفة الزبون هو الأكثر تداخلا بين الزبون والمنظمة، إذ يكون شعار المنظمة (مملوكا) من قبل زبائنها. ولطالما نظرت شركتا Scandia و Forbundet Kcooperativa المختصة في التأمين والضمان في السويد، على أنهما أعمال يمتلكها الزبائن أنفسهم، أي أنهما تعاملان لأجل وبسبب هؤلاء الزبائن. ولهذا فإن الملكيات الذهنية لا تكمن في المنظمة بل هي مملوكة "جزئيا" للزبائن. وقد مكنت هذه الصيغة أو المعادلة شركة (FK) لإحراز إنجازات جديرة بالملاحظة، وعلى المدى الطويل، أصبحت رائدة في مجال تثقيف الزبون وحركته من خلال ملكية المعرفة المشتركة وتطورها المستمر.

المطلب الثالث: أبعاد إدارة معرفة الزبون.¹

يتضح من خلال الشكل رقم (3-6) أن إدارة معرفة الزبون تتضمن بعدين أساسيين من المعرفة كما يلي:
(Patric, 2001: 3).

¹ أمير هاتف جراوي الجنابي: نفس المرجع السابق، ص، ص، 55، 58.

شكل رقم (3-6): أبعاد إدارة معرفة الزبون.



Source: Patric Lambe, 2001, Based Customer Knowledge Management Map: P3. www.straitsknowledge.com

1- المعرفة الصريحة (Explicit knowledge)

وهي تشير إلى معرفة ماذا (Know-What) والمعرفة حول (Know-About) وهي تضم:

أ- المعرفة حول الزبون (Knowledge About Customer):

وهي المعرفة التي تشير إلى ما ترغب المنظمة بمعرفته عن الزبون. إذا هي معلومات ذات معنى تحملها إدارة المنظمة حول الزبون الحالي والمحتمل وتشمل مدى تمييزه للعلامة التجارية الخاصة بالمنظمة، والتصورات المستقبلية عن مدى ولاء الزبون للمنظمة من خلال استمراره في تعامله معها إضافة إلى معرفة حاجاته ورغباته. (الكبيسي: 15، 2002).

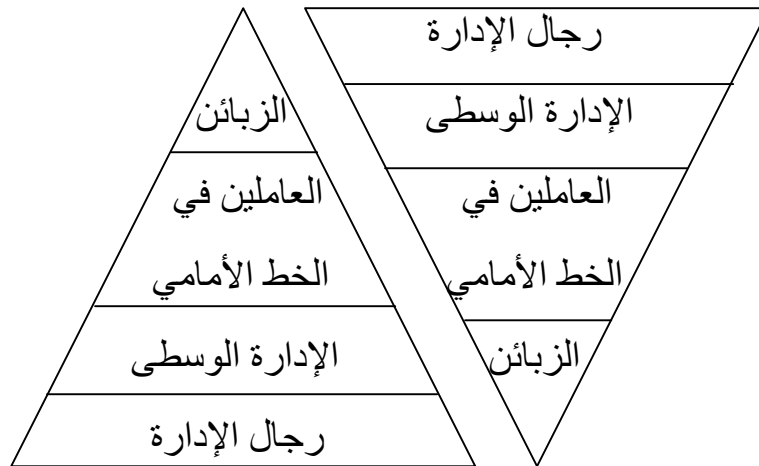
إن حاجة الأعمال الجديدة اليوم هي الفهم الأفضل لمتطلبات الزبون وتفضيلاته وترجمة تلك المعلومات إلى الخدمات والمنتجات المناسبة. (Kok and Vansylk, 2002: 8)، ومن هنا يستطيع المسوقون وضع أصابعهم على نبض الزبون والاستجابة لحاجاته المتغيرة من خلال الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات تستطيع المنظمة بناء استراتيجيات تسويقية وعلائقية ناجحة. وبما أن التكنولوجيا تعزز جمع المعلومات بشكل خاص وليس من خلال تسجيل السلوك الاستهلاكي في شبكات الانترنت فإن ذلك شيء مشكوك به لأسباب خصوصية بشكل عام وأنها تعطي إحياءا قويا عن استخدام الشبكة، فجمع المعلومات عن الزبائن هو الشيء القوي الذي يزيد من قابلية المنظمة على تجديد نموذج خدمات الزبائن ولتحليل كميتهم بالنسبة للمنظمة وكذلك تعطي معلومات عن فهم المنظمة للجزء المركزي لدورة حياة الزبون،

فإدارة معرفة الزبون هي شيء مطلوب لأجل إرضاء احتياجات الزبون. مثال على ذلك المعلومات عن المنتجات والسوق والممولين، فإن تحليل المعلومات عن الزبون هي شيء مهم لأجل فهم دوافع الزبائن ولمخاطبتهم بطريقة شخصية. وهذا يشمل تاريخ الزبائن والعلاقات والمتطلبات والتوقعات ونشاطات البيع (Rowley, 2005: 18).

ب- المعرفة للزبون (Knowledge for Customer):

وتشير إلى ما يرغب الزبون بمعرفته من المنظمة. أي تزويد الزبون بالمعلومات التي يمكن أن تساعد بتحديد الخدمة التي يريد أن يشتريها وكيفية استعمالها بفاعلية. حيث وضعت شركة RIDAR للشاحنات في شمال أمريكا، خطة نهوض في التسعينات بعد هبوط حاد في عملها من خلال التعرف على الزبون. إذ أنهم لم يكتفوا بوضع المعلومات للزبون وتقديم الخدمات له بل تعداه إلى توزيع كراريس مجانية لكل الزبائن عن خدمات الشركة (Patric, 2001: 3). والكثير من منظمات الأعمال تدرك أن الزبون هو المركز المفيد الحقيقي لها عندما بدأت بإعادة تصميم هيكلها التنظيمي كما موضح بالشكل (7-3).

شكل رقم (7-3): الهيكل التنظيمي الحديث الموجه للزبون.



Source: (Kotler Philips, (2000) Marketing Management Prentice Hall Interaction, Inca.

وذلك بجعل الزبون في أعلى الهرم من حيث الأهمية التي يحققها الزبون بالنسبة للمنظمة. هذا ما يدل على الأهمية التي يتمتع بها الزبون للمنظمة مما يجعلها توظف كافة طاقتها لمعرفة وفهم تفضيلاته وحاجاته وتزويده بالمعلومات التي يحتاجها إذ أن المعرفة التي تقدم للزبون تحتاج إلى معلومات غزيرة (Kotler, 2000: 5).

2- المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge):

وهي معرفة شخصية يصعب تحديدها وإعطائها شكلا رسميا ونقلها والمشاركة فيها وهي تعتمد على الحدس والخبرة والمهارة والتفكير وتشمل:

أ- المعرفة من الأعمال إلى الزبون (Knowledge Business to Customer):

وتشير إلى العلاقة التفاعلية بين المنظمة والـزبون. لقد توسعنا وبشكل كبير لحد الآن في مجال المعلومات والتسويق إما من خلال وضعها بصيغة معينة لافتراض الزبون أو بجمع المعلومات عن الزبائن وتطبيقها في قيمة مبتكرة (Patric, 2001: 7). إذ أنه لحد الآن مجال تعامل المنظمة والـزبون هو أكثر نفاذاً في مجال المعرفة الضمنية وذلك بوصفها أكثر تعقيداً وتعمل بعدة أصعدة. وتعامل المنظمة مع الزبون بتدرج من تعاملات الشراء ومراكز الاتصال والكادر الذي يحثك بالزبون وموظفي الخدمات إلى مواضع الإدارة الجديدة في المقدمة بالإضافة إلى إعطاء العاملين أي معلومات عن الزبائن سوف يكون أكثر إيجابية في تعزيز العلاقة بين الطرفين بما يؤمن رضا الزبون والمحافظة عليه. إذ أن تعامل المنظمة مع الزبون يتطلب تفسير بشري واضح واستجابة في المستوى الضمني لكي تكون مؤثرة. فالقدرة على تحليل وتلخيص الفهم ينبثق من مواجهة الزبون الجديدة وهي كلها خاصيات لتحقيق اتصالية مشتركة، وهي مثال جيد لتطور المنظمة في مجال علاقاتها العميقة مع الزبائن خارج التسليم البسيط للأموال والمعلومات. وشركة "ديل" أيضاً مثال جيد لتلك المعرفة، حيث أن زبائن ديل يحددون وضعهم بأنفسهم، فإن شركة ديل تستطيع أن تحلل الملامح والميول في الزبون ومتطلباته وتستجيب مع الاختيارات التي تناسب زبائنهم واحتياجاتهم (Baker, 2000: 36).

ب- معرفة زبون لزبون (Knowledge Customer To Customer):

من أهم الأدوار المهمة في إدارة المعرفة الضمنية وإدارة معرفة الزبون هو تغطية موضوع تعامل الزبون مع الزبون الآخر رغم الاهتمام الأخير وبقوة بتلك النقطة وبناء وتقوية علاقات الزبائن بعضهم مع البعض الآخر (Davenport, 2004: 5).

إن علاقة الزبون بالمنظمة هي شيء وبناء قوي نسبياً، وأن تعامل الزبون مع الزبون الآخر هو شيء مهم تتشكل به الكثير من سمعة المنظمة، وتكون وسيلة اتصال بشكل دقيق بالقصص من خلال القصص عن المنظمات، وهنا تلتقي المهمة الرسمية والقيم مع العالم الحقيقي لتجربة الزبون وتصبح التعبير الأساسي لنوع المنظمة، بعض المنظمات تسعى بشكل متعمد لتسخير ذلك من خلال رعاية وإنشاء المجال والموارد لهذا التعامل لكي يحصل ويمكنهم سماع ما يقال عنهم والتأثير عليه بشكل إيجابي فإن شركة (باوربار) وهي شركة تصنيع أطعمة الطاقة للرياضيين تجمع مجموعات من الرياضيين والرياضيات لاختبار منتجاتها، ومن أهم ملامح تعامل الزبائن مع بعضهم هو المعرفة الضمنية التي تعزز هنا وهي تعبيرية وليس مجرد تجربة عن كيفية دخول الزبائن وخروجهم من المنظمة ومجال قيمتها. ومع هذا فإن هذا المجال هو شيء حرج للقابلية على رسم دورة حياة الزبون الكاملة وليس فقط دورة حياته التجارية فهي تفسر لماذا يصل الزبائن وماذا يلهمهم للرحيل (Patric, 2001: 5).

المبحث الثالث: إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون.

المطلب الأول: إدارة المعرفة من الصفقة إلى العلاقة.¹

إن الزبون يمكن أن يكون شخصا غريبا عن الشركة لهذا يتم التعامل معه على أساس الصفقة. وتاريخيا فإن النظرة إلى الزبون كانت تقوم على أنه خصم في إطار مبادلة الشركة / الزبون وثقافة الربح / الخسارة. فعند التوصل إلى بيع السلعة بسعر أعلى: فإن الشركة تربح والزبون يخسر. ولكن إذا تم بيع السلعة بسعر أقل: فإن الزبون يربح ولكن الشركة تخسر. ولكن هذه النظرة قد تكون مقبولة من زاوية ضيقة جراء نقص الخبرة في الماضي، وكذلك جراء حالة السوق التي كان الطلب فيه يتجاوز بمراحل إمكانيات العرض (أي أن السوق كان سوق منتجين). ولكن في البيئة التنافسية الحالية حيث العرض أكبر من الطلب أصبحت النظرة غير مقبولة تماما. كما أنها من منظور إدارة المعرفة تمثل هدرا غير مبرر لمصدر فائق الأهمية لمعرفة وفهم السوق على أسس واقعية وفعالة. لهذا فإن التوجه في إقامة العلاقات الطارئة مع الزبون وعلى أساس الصفقة، يعبر عن قصر نظر الإدارة الذي يمكن تبريره إزاء الزبون، كما يشير إلى عدم الاعتماد على معرفة الزبون وإن السلعة هي الأساس في التعامل مع الزبون. وهذا كله أصبح غير مقبول في ظل التحول على التوجه القائم على إدارة علاقات الزبون. حيث أن هذا التحول يعني:

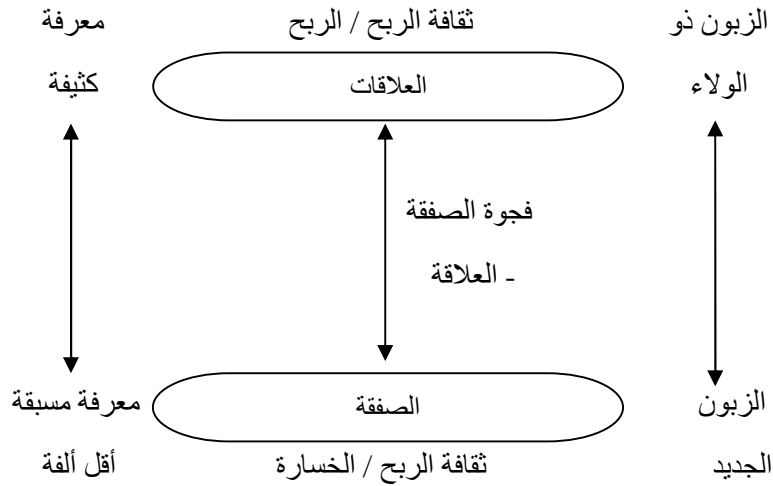
أولاً: التحول من ثقافة الربح / الخسارة إلى ثقافة الربح / الربح التي تعني أن الشركة والزبون هما شركاء وليس خصوما. وهذا هو الأساس في التحول من مفهوم الزبون الجديد إلى الزبون طويل الأمد ذي الولاء (أنظر الشكل رقم (3-8)).

ثانياً: التحول من موقف (لا معرفة مسبقة بالزبون) إلى موقف (معرفة زبونية كثيفة) أعمق وأكثر ألفة. فالزبون هو جزء من عائلة الشركة وإن المعرفة به تجعله مألوماً وقريبا من الشركة وخططها وسياساتها واستجابتها الحميمة لحاجاته.

ثالثاً: التحول من بيع السلعة في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات. وهذا هو الشكل الأقوى بالعلاقة مع الزبون لتحويل المعرفة إلى قيمة وهو أيضا الأساس في تكوين رأس المال الزبوني.

¹ نجم عيود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص، ص، 328، 330.

الشكل رقم (3-8): من الصفقة إلى العلاقات.



المصدر: نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، 2008، ص 329.

إن العلاقة يمكن أن تكون عبارة عن لقاء طارئ جمعت الصدفة بين طرفيه وهذا هو نمط العلاقات العرضية الطارئة. وفي العلاقة مع الزبون فإن الذي يمثل هذا النمط هو الصفقة (Transaction). كما أن العلاقة يمكن أن تكون حالة ارتباط متبادل يقوم على مصلحة واهتمامات مشتركة. وهذا هو نمط العلاقات طويلة الأمد في الغالب.

ولقد كان النشاط التسويقي لفترة طويلة في علاقة الشركة بالزبون يقوم على الصفقة حيث كان هذا النشاط كله لا دور له إلا البيع. وحتى عند مطالبة الشركة بمسؤوليتها الاجتماعية كان الشعار الذي يطرح هو (دع الزبون يحترس). ولكن الشركات سرعان ما اكتشفت أن الزبون لن يكون مجدياً في المدى الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد. هذه العلاقة التي أصبحت في ضوء خبرة الشركات تقوم على حقائق وهذه الحقائق تكشف أن الزبون الأكثر تحقيقاً للربح بالنسبة للشركة هو الزبون الذي يرتبط بالشركة بعلاقة طويلة الأمد. ومع إدارة المعرفة فإن هذه الحقائق أصبحت سهلة التعقب والتحليل واستخلاص النتائج منها. مما بات يكشف بجلاء الحاجة الماسة إلى تطوير إدارة متخصصة ذات تركيز واضح على إدارة هذه العلاقات وكان هذا هو الأساس في ظهور إدارة علاقات الزبون (Customer Relationship Management).

المطلب الثاني: إدارة علاقات الزبون.

إن الأساليب التقليدية لجذب الزبون لم تعد ذات جدوى لمنظمات الأعمال المعاصرة خاصة مع وجود بيئة عالية التنافسية، لذا فإن الفهم السليم للزبون ودوافعه وسلوكياته وتكلفته وربحيته، يعد خطوة هامة في سبيل تحسين أداء منظمات الأعمال في ظل هذه البيئة. ومع ثورة تقنية المعلومات، وخاصة الشبكة العالمية والتي ساعدت على إيجاد فرص لمنظمات الأعمال لبناء علاقات مع الزبائن أفضل مما كانت عليه في السابق في عالم غير متصل، من خلال الجمع بين قدرات استجابة مباشرة لطلبات الزبائن وبتفاعل مرتفع، أتاح لها اليوم قدرة أكبر من أي وقت مضى لإقامة ورعاية، ودعم طويل الأجل لعلاقات مع الزبائن (Winer, 2001: 1). وهو ما يطلق عليه اليوم بإدارة علاقات الزبون (CRM)، والتي تعد من

الطول الناجمة والمنتشرة الآن في جميع أنحاء العالم، وهدفها الأساس يتمثل في زيادة رضا الزبائن وكسب ولاءهم مع تقديم دعم أفضل وأكثر وخفض كلفة المنتجات المستهدفة عن طريق ربط وظائف التسويق والمبيعات والبحث والتطوير وخدمات دعم الزبائن معا، والذهاب خطوة أبعد بخلق القيم المضافة لهم (Langs, 2002: 1).¹

يعرف كل من (Grant and Anderson, 2002: 24) ال CRM على أنها: إستراتيجية ومجموعة من البرامج المتميزة والتقنية التي تهدف إلى خفض الكلفة وزيادة الإيرادات، وخلق فرص وقنوات جديدة للتوسع، والعمل على تحسين قيمة الزبون وزيادة الرضا والربحية والمحافظة عليها.

وكذلك عرفها كل من (Reichheld and Schefter, 2002: 35) على أنها: إستراتيجيات لبناء ولاء الزبائن وزيادة الأرباح على مر الزمن.

أما (Judith, 2003: 4) فقد عرفها على أنها: بناء علاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة عن طريق الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات، العمليات، التقنية والأفراد بما يحقق أهداف المنظمة.

في حين عرفها (Wikstrom, 2003: 3) على أنها: فلسفة لتعزيز قيمة العمليات المحددة ودمج مختلف الاختصاصات في المنظمة وتطويرها من أجل إيصال "صوت Voice" الزبائن وإضافة قيمة عليا للزبون في الأجل الطويل، فضلاً عن تحديد قطاعات الزبائن الحالية والمحتملة.

وتعرف ال CRM على إنها: إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التحاور والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم <http://ar.wikipedia.org/wiki>.

أو هي: فلسفة أعمال طويلة الأجل تهدف إلى جمع واستخدام المعلومات التراكمية عن الزبون والتفاهم معه بذكاء من أجل إجراء تقييم مستمر لاحتياجاته (Clarke and Flaherty, 2005: 70).

ويمكن تعريف إدارة علاقات الزبون بأنها الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وشبكات الأعمال وبرمجياتها وأنظمتها الخبيرة من أجل إدامة وتطوير العلاقات مع الزبون. وهذا التعريف يقوم على مدخل التكنولوجيا التي قدمت إمكانات عظيمة في عملية التشبيك الفائق والاتصال المستمر بالزبون. إلا أن التكنولوجيا لا تحكي القصة كلها وإن التشبيك وحده لا يكفي، كما أن البرمجية التي تجيب على طلبات أو نقرات الزبون على الإنترنت لا تفي بحاجات الزبون. وأن التفاعل الآلي مهما كان سريعاً وفائقاً فإنه لا بد من أن يتكامل مع التفاعل الإنساني. وأن الذين اندفعوا وراء الإنترنت سرعان ما اكتشفوا أن التفاعل الإنساني هو روح الإنترنت. ومما يشير حقا هو أنه في الماضي كان إقصاء العمل البشري هو قلب الكفاءة، نجد أن التفاعل الشخصي كما يرى البعض أصبح هو قلب الإنترنت. لهذا لا بد التعامل مع إدارة علاقات الزبون في إطار التكامل والتفاعل بين الدور الإنساني والتكنولوجيا (الإنترنت)، بين التفاعل الإنساني والتفاعل الآلي، بين المعرفة الضمنية في رؤوس الأفراد والمعرفة الصريحة في قواعد ومستودعات البيانات... الخ (أنظر الشكل رقم (3-9)).²

¹ ليث على الحكيم، م.م. عمار عبد الأمير زوين: قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2009، ص، ص، 69، 70.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 330، 331.

الشكل رقم (3-9): التفاعل الآلي والتفاعل الإنساني.



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 331.

لهذا فإن التعريف الذي يمكن تبنيه هو أن إدارة علاقات الزبون هي الاستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا، والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف الشركة والزبون. وهذا التعريف يتضمن الخصائص التالية:¹

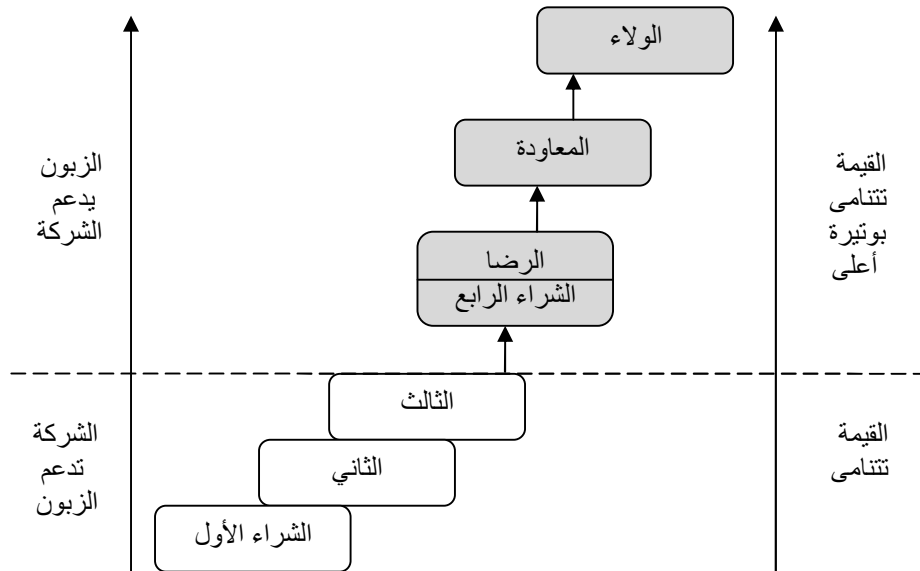
- 1- البعد الإستراتيجي لإدارة علاقات الزبون بدلا من البعد التشغيلي وهذا ما يتمثل في الاستخدام الإستراتيجي عبر دورة حياة الزبون طويلة الأمد.
- 2- أنها مفهوم شامل: حيث أنها تغطي التكنولوجيا والأفراد على حد سواء. ولقد أشارت الدراسات الكثيرة إلى أن التكنولوجيا وحدها ليست مجدية وأن الأفراد بدون دعم التكنولوجيا لن يكونوا قادرين على متابعة حاجات الزبائن في تنوعها الكبير وانتشارهم الجغرافي الواسع. لهذا لا بد من تكامل التكنولوجيا والأفراد في دعم خدمة الزبون.
- 3- أنها تتضمن كل الوظائف التي تتعلق بالزبون طوال حياته وهذه الوظائف تتضمن جهود التسويق، المبيعات، خدمة الزبون، دعم المنتج... الخ.
- 4- أنها تستهدف تحقيق أهداف الشركة بزيادة العوائد عن طريق المعاودة والولاء والقيمة مدى الحياة، إضافة إلى أهداف الزبون في تحقيق قيمة أعلى مقابل ما يدفعه ورضا شامل عن علاقته بالشركة.

والسؤال الذي لا بد من طرحه هو: لماذا إدارة علاقات الزبون الآن وليس قبل 20 عاما؟. ومن أجل الإجابة يمكن أن نورد الأسباب التالية:²

¹ نجم عبود نجم: نفس المرجع السابق، ص، 332.

² نجم عبود نجم: نفس المرجع السابق، ص، 332، 333.

- أ- أنظمة المعلومات والمعرفة: وهي التي مكنت الشركات من تحديد القيمة الكلية للزبون في حالة استمرار علاقته بالشركة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين (Defected Customers) جراء تعامل الشركة معه على أساس الصفة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.
- ب- تزايد أهمية قطاع الخدمات: ولأن الخدمات في قسمها الأكبر والأهم يتطلب التفاعل مع الزبون، لهذا فإن الشركات أصبحت أكثر اهتماما بالجانب الأنعم في التفاعل. مما يعني أن العلاقات هي النقطة الأكثر حرجا في رضا الزبون.
- ج- المنافسة: حيث أن المنافسة الشديدة جعلت الشركات تتنافس على أساس منتجاتها وخدماتها وكذلك على أساس العلاقات الذكية مع الزبون.
- د- إنشاء القيمة: إن عملية البيع هي المعادل للصفقة الواحدة أي أنها نقطة واحدة في العلاقة مع الزبون. وهذه النقطة يمكن أن تكون حالة معزولة مع زبون عابر أو أن تكون على أساس العلاقات طويلة الأمد نطرح هنا ما نسميه مبدأ (الشراء الرابع) وهو نقطة التحول التي عندها تبدأ دورة العلاقات والقيمة طويلة الأمد (أنظر الشكل رقم (3-10)).
- الشكل رقم (3-10): مبدأ شراء الرابع.



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 333.

ويلاحظ من الشكل أن القيمة تتزايد مع تنامي العلاقة وصولا إلى الولاء حيث القيمة تتحول من التنامي بوتيرة عادية إلى وتيرة أعلى مع كل تقدم لاحق في استمرار هذه العلاقات لفترة أخرى. ولاشك أن تزايد هذه القيمة مع الوقت هو الذي يحول هذه العلاقات إلى رأس المال الزبوني الذي تعمل إدارة المعرفة على تحقيقه بالعلاقة مع الزبون.

المطلب الثالث: إدارة علاقات الزبون وإدارة المعرفة.

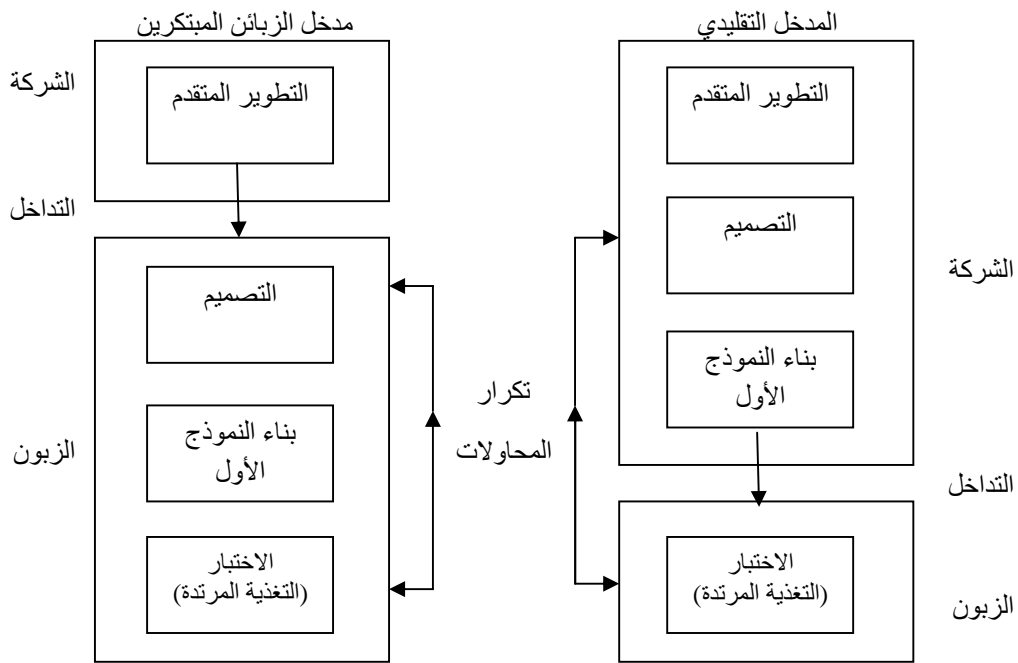
إن إدارة علاقات الزبون مع أنها نشاط تسويقي في جوهره، إلا أنها أيضا جزء من إدارة معرفة الشركة المرتبطة بالزبون. وبالتالي فإنها تمثل أحد مجالات استخدام مفاهيم وخبرات إدارة المعرفة في هذه العلاقة. وفي إدارة المعرفة فإن الزبون يعتبر مصدرا أساسيا من مصادر المعرفة. حيث أن هذا المصدر

في العلاقات طويلة الأمد يمكن أن يكون الممثل الأكثر حيوية وواقعية للسوق والتغيرات الجارية فيه. فالى جانب أن حاجاته تمثل الخصائص الأكثر أهمية لمنتجات وخدمات الشركة، فإن التغيرات في السوق يمكن رصدها وبشكل مبكر من خلال التغير في حاجات الزبون.

ولعل هذا ما يمكن تفسيره في ميل الشركات المتزايدة إلى ربط إنتاجها بالزبائن الذين أصبحوا يدخلون الشركات ويتحاورون مع الباحثين والمصممين والمهندسين فيها من أجل أخذ حاجاتهم وآرائهم في عملية تطوير المنتجات. ولقد كشف ثومك وهايبيل (Thomk and Hipple) عن هذه المساهمة الكبيرة بطريقة فعالة مما بات يغير صناعات بكاملها كما يغير عملية تطوير المنتجات الجديدة في الشركات.

والزبائن في مثل هذه الحالات يمكن النظر إليهم كمبتكرين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم إلى الشركة ليساعدوا الباحثين والمصممين على تحويلها إلى منتجات حسب تلك الحاجات. وهذا خلافا للعلاقة التقليدية التي كانت تستبعد الزبون عن أي تدخل في عمل الباحثين والمصممين الذين هم أدرى وأعرف ماذا يبتكرون ويصممون. ولكن من سيستخدم ما يبتكرون، تلك هي المشكلة. (أنظر الشكل رقم 11-3).¹

الشكل رقم (11-3): التحول نحو الزبون كمبتكر.



Source: Stefan Thomke and E.V. Hipple (2002): Customer as Innovators, HBR, Vol(80), No. April, pp74-81.

وقد سعت الكثير من المنظمات إلى تحقيق اندماج واضح بين إدارة معرفة الزبون وإدارة العلاقة مع الزبون من خلال استخدام أنظمة وتكنولوجيا المعلومات في بناء قاعدة معلومات عن زبائنها، وتطوير وتنظيم هذه المعلومات بالشكل الذي يسمح لها بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات. فضلا عن كون أنظمة إدارة المعرفة أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيمها ضمن قاعدة

¹ نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، مرجع سبق ذكره، ص، ص، 334، 335.

بيانات وفق تصنيف منتظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع. وجعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين المعنيين متاحة من أجل الاشتراك بتلك المعرفة، وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة. وبذلك فإن هذه الأنظمة ساعدت العاملين في المبيعات والتسويق والأقسام الأخرى بأن يمتلك المعلومات المناسبة في الوقت المناسب بما يقود إلى فهم احتياجات ورغبات الزبون والتغير فيها وكيفية التعامل مع هذا التغير وتبادل وجهات النظر وتبادل المعلومات فيما بينهم مما سيعزز الدقة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وبذلك فإن المعرفة عن الزبون بعامة إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ستكون ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء ما لصالحه فقد يكون تغيير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر، وكتحصيل حاصل فإن انعكاس ذلك سينصب على أداء المنظمة ككل عندما تترك المنظمة الحاجة إلى التغير وتسعى إلى تغييره في الوقت المناسب محققة التفوق على المنافسة من خلال امتلاك المعرفة المطلوبة.

كما أفرزت أنظمة المعرفة علاقة تفاعلية مع الزبون عندما تمكنت من الاتصال بالزبون بسهولة ويسر وفي كل أرجاء العالم عن طريق شبكة المعلومات العالمية (Internet) وتمكن الزبون أيضا من استخدام هذه الشبكة للوصول إلى قواعد معلومات المنظمة ومعرفة المزيد عنها وطرح آرائه بها. وقد عملت الكثير من المنظمات بجهد كبير في مراقبة موقعها بشكل مستمر واستخراج المعلومات المفيدة التي يطرحها الزبائن وتحويلها إلى معرفة وتنظيمها وتخزينها وجعلها متاحة لملاك التسويق لتعزيز التعرف على ميول واهتمام الزبون وبناء المعرفة في هذا الاتجاه. وهذا من شأنه أن يضمن وصول تلك المعرفة إلى المعنيين بالوقت المناسب ليكون بالإمكان إجراء التعديلات اللازمة. فضلا عن ذلك فإن إدارة معرفة الزبون ساعدت على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبون ومتابعة التغيرات في الميول والاهتمامات وتعزيز التواصل معه.

وبناء على ما تقدم فإن أنظمة المعرفة ساعدت المنظمات في اتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات المناسبة باتجاه تغيير وتطوير المنتجات والخدمات وحزمة المنافع التسويقية المرافقة لها. تجاوبا مع تغير رغبات واهتمامات الزبون، وكلما كان تدفق المعلومات من الزبون وإليه أدق كلما كان عمل أنظمة إدارة المعرفة أفضل. وساعد ذلك على اتخاذ القرارات أدق وأفضل وعمل على تحقيق التميز في السوق المستهدف من خلال زيادة رضا الزبون وبالتالي زيادة ولائه.¹

المطلب الرابع: أبعاد إدارة علاقات الزبون في ظل إدارة المعرفة.²

من أجل الكشف عن الأبعاد الأساسية لإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة المعرفة، سنتحدث عن الجوانب الثلاثة التالية: رأس المال الزبوني، إدارة علاقات الزبون وإنشاء قيمة، والقيمة مدى الحياة.

¹ فريد كورتل: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة سكيكدة، ص، ص، 8، 9.

² نجم عبود نجم: مرجع سبق ذكره، ص، ص، 335، 346.

(1) رأس المال الزبوني:

إن رأس المال الزبوني هو الثروة المتضمنة في علاقات الشركة مع زبائنها. إنها حقوق ملكية العلامة التجارية وثقة الزبائن بالشركة وولأؤهم لها. وفي ظل العلاقة العضوية والمتبادلة بين الشركة وزبائنها، فإن البعض يطلق تسمية رأس المال الزبوني على هذه العلاقة، تأكيداً على أن قواعد العلاقة التقليدية ذات الاتجاه الواحد من الشركة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقة ذات الاتجاهين من الشركة إلى الزبون ومن الزبون إلى الشركة مع المحافظة على صلات متبادلة مستمرة في ظل الاتصالات الشبكية. وفي هذا السياق من العلاقات المنشئة للقيمة فإن الزبون ذي الولاء يمثل أصلاً آخر من أصول الشركة وجزء مما تمتاز به الشركة من حقوق ملكية الزبون (Customer Equity) ضمن حقوق ملكية الشركة الأخرى. ويمكن توضيح أبعاد رأس المال الزبوني من خلال ما يأتي:

1- الزبائن ذوو الولاء:

الولاء (Loyalty) هو مقياس لدرجة معاودة الشراء من علامة معينة من قبل الزبون. كما عرفه كوتلر وآخرون (Kotler et al.) بأنه مقياس الزبون ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة الشركة. ومثل هذا الزبون يمتلك التزاماً قوياً في ضوء تجربته السابقة بالتعامل مع الشركة وتفضيل منتجاتها وعلامتها التجارية بما يحقق ميزة للشركة على منافسيها.

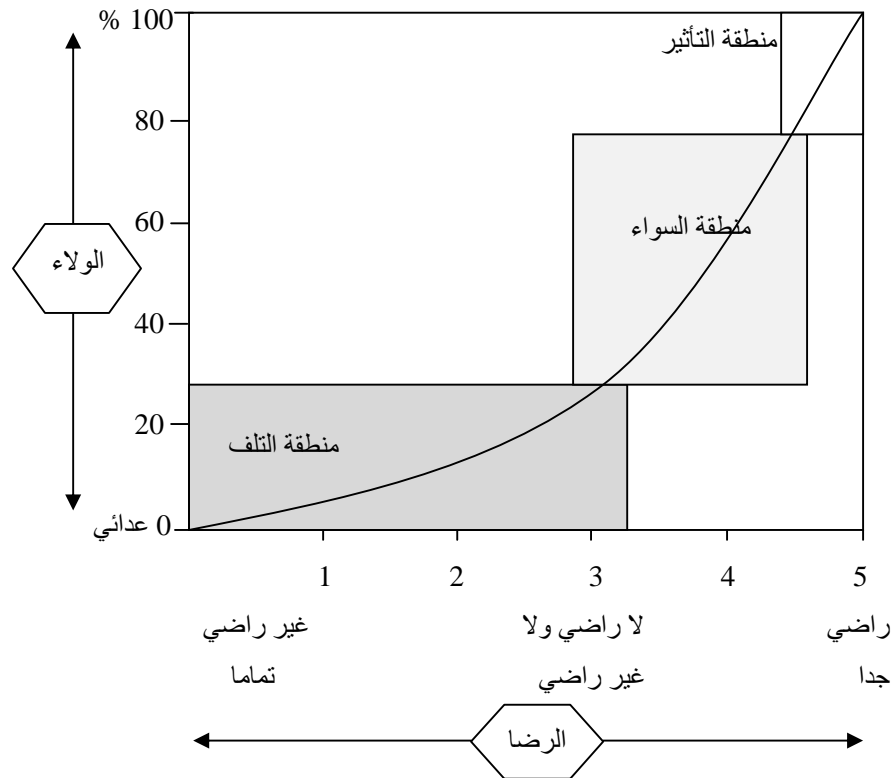
إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن بما يخلط نمط الزبائن ذوي الولاء (Loyal Customers) وهم الزبائن الأكثر ربحية للشركة. إن فريدريك رتشهيلد (F.F.Reichheld) هو أول من أشار إلى ما يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى تأثير الولاء (Loyalty Effect) حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة (5%) يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة (25 - 95%).

وفي نفس الاتجاه جاءت دراسته عن الولاء بوصفه السلاح السري على الوب. وفي كل هذا الولاء فإن العمل المعرفي هو العملية الجوهرية في اجتذاب الزبائن واستدامة علاقتهم وتفاعلهم مع الشركة. إن إدارة المعرفة في جانب أساسي منها هي إدارة الزبون. ولكي تكون فعالة لابد من أن تضطلع بمهمتين أساسيتين هما:

أ- إنشاء الزبائن: وهذه المهمة اعتبرها بيتر دروكر (P.Drucker) هي الغرض الأساسي للأعمال. ولا شك في أن هذه المهمة ترتبط بدور الإدارة في البحث عن الأسواق والشرائح السوقية الجديدة سواء على أسس تقليدية معروفة (السكانية، النفسية، الجغرافية، الاجتماعية، الثقافية... الخ) أو أساس الحاجات الجديدة أو المتجددة للزبائن التي تضطلع إدارة المعرفة في البحث عنها وتطويرها (أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية والابتكار للمنتجات والخدمات الجديدة). والواقع أن الحاجات المتجددة تمثل أهمية متزايدة في إدارة المعرفة لأن التقسيمات التقليدية للشرائح السوقية هي خبرة متقاسمة عامة بين الشركة ومنافسيها. ولكن ما ليس معرفة عامة هو ما تأتي به الشركة من معرفة وفهم جديدين عن حاجات الزبائن وأساليب جديدة ومتميزة لإشباعها. وهذا هو المضمون الجديد لإنشاء الزبائن. وهو خلاف القيام بالبحث عن الزبائن الجدد الذين يشترون للمرة أولى وربما واحدة فقط بدلاً من المحافظة على الزبائن الحاليين.

ب- التركيز على الزبائن الملائمين (Right customer) وهم الزبائن الذين يكونون زبائن معتادين مواليين للشركة. وهذا يمكن التعامل معه من خلال هرم الزبائن (Customer Pyramid) الذي يقوم على أن الزبائن يقسمون إلى أربع فئات من حيث الربحية: فئة البلاتين، والفئة الذهبية وتمثل القسم الأعلى من الهرم وتضم الزبائن الأكثر ربحية الذين ينفقون أكثر مع الشركة ولا يكلفونها إلا القليل في خدمتهم أو في المحافظة عليهم. وفئة الحديد ومن تم في القاعدة الفئة الرصاصية وتضم الزبائن الأقل ربحية وهم الزبائن ذوو المشاكل والشكاوى ويجعلون الشركة تنفق عليهم ولا تربح منهم شيئا. وفي هذا السياق يمكن أن نشير إلى نموذج الولاء / الرضا الذي قدمه رتشهيلد (F.Reichheld) حيث الزبائن يتوزعون بين نهايتين قصوتين. النهاية الأولى يقع عندها الزبائن التالفون أو غير الراضين جدا والذين يكونون عدائين ضد الشركة. والنهاية القصوى الثانية يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوو الولاء الذين يتحولون إلى دعاة من أجل الشركة (أنظر الشكل رقم (3-12)).

الشكل رقم(3-12): نموذج الرضا / الولاء.



Source: Judith W. Kincaid (2003): Customer Relationship Management, Prentice Hall, New Jersey, p36.

الواقع أن الشركات تجد في القسم الأعلى من الهرم ما يجعلها تنفق القليل من الجهد والوقت للإيفاء بحاجاتهم ولكن في نفس الوقت تحقق العوائد الأعلى من التعامل معهم بما يجعلها مصدر لقيمة سوقية عالية للشركة. فكلما توسع هذا القسم كلما زادت القيمة السوقية للشركة. وخلاف ذلك عند نقص هذا القسم وتوسع القسم الأدنى من الهرم.

2- حقوق ملكية العلامة:

إن حقوق الملكية المرتبطة بالعلامة (Brand Equity) لها قيمة مالية ومحاسبية تتمثل في امتيازات استخدام العلامة التجارية للشركة من قبل الشركات الأخرى. وبالتالي هي جزء من الملكية الفكرية للشركة المحمية قانوناً. ولكن من جانب آخر فإن حقوق ملكية العلامة تتمثل في الرصيد العاطفي الذي هو بمثابة وديعة لدى الحسابات المصرفية العاطفية للزبون الذي يتمثل في وعي الزبون أكثر ربحية للشركة. إن المعرفة لا بد من أن تعنى باستخدام هذه الموارد الزبونية بطريقة تضمن تحقيق ما يلي:

أ- اكتشاف أو استطلاع عوامل الإخفاق في علاقات الشركة بزبائنها المهمين بطريقة تضمن التدخل الفوري أو السريع لتقديم المعالجة المرضية للزبون بما يجعل من الإخفاق ليس فقط فرصة للتعلم الكثيف، وإنما أيضاً مناسبة لتجديد هذه العلاقة وتعزيزها. ويمكن الاستعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق مثل: بحوث الزبون، بيانات خدمات ما بعد البيع، طريقة تحليل شكاوى الزبائن... الخ.

ب- المحافظة على معدلات معاودة زبائنها الموالين: وهذا يتطلب استخدام معرفتها بالزبون وعلاقتها الحميمة معه بشكل يضمن استمرار العلاقة. ولعل في إرسال الرسائل وبطاقات التهئة بالمناسبات والهدايا إلى الزبائن ما يجدد ويقوي علاقة الشركة بزبائنها المهمين. وفي هذا السياق يمكن الاستعانة بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بجمع المعلومات عن رضا الزبون مثل: مسح رضا الزبون، مقارنة توقعات الزبون عن الشركة أو منتجاتها أو خدماتها مع تصوراتها عنها، طريقة الأحداث الحرجة، طريقة تحليل رضا الزبون.

ج- الإصغاء والحوار الفعال مع الزبون: إن إدارة المعرفة التي تجد في الزبون أحد مصادر المعرفة لا بد من أن توجد القنوات الملائمة والمريحة للزبون من أجل التواصل مع الزبون والاستماع لحاجاته والتغيرات الحاصلة ومقترحاته وحتى مقارناته بين منتجات الشركة ومنتجات المنافسين. وفي هذا الصدد فإن أسواق الأفكار والمقترحات التي تشجع الزبائن على إبداء آرائهم من أجل تحقيق بعض المزايا تمثل وسيلة ملائمة في هذا المجال. ويمكن الاستعانة في هذا المجال بمجموعة الوسائل والطرق المتعلقة بالإصغاء للزبون مثل: الزيارات إلى الزبائن، هواتف الاتصال المجاني، عقد جلسات الحوار وحتى جلسات عصف الأفكار للزبائن الراغبين بالمشاركة مع مكافأة كل فكرة ملائمة، الاستبيانات الهاتفية عن منتجات وخدمات الشركة، والإعلان عن البريد الإلكتروني لأفراد الشركة الأساسيين... الخ.

د- تطوير أدوار أفراد المبيعات والمكاتب الأمامية ليكونوا وكلاء تعلم ومعرفة من الزبائن وتقديم الحوافز الإيجابية لأية أفكار أو آراء جديدة يمكن أن تسهم في زيادة معرفة الشركة بالزبون وتحسين خدماتها ورعايتها له.

هـ- تحديد الأسباب الخارجية لفقدان الزبائن الموالين: هناك نسبة من الزبائن ذوي الولاء تتم خسارتهم لأسباب لا تتعلق بالشركة وإنما تتعلق بظروف الزبائن (كالانتقال من المنطقة أو الانتقال إلى مدينة أخرى أو أية أسباب أخرى). والواقع أن هذه الأسباب لا تكون عادة بنسبة عالية ولكن عند زيادتها لا بد من أن تكون مصدر قلق للشركة لأنها تمثل مصدر تسرب لجزء من ملكيتها المتعلقة بالزبون.

(2) إدارة علاقات الزبون وإنشاء قيمة:

لعقود طويلة كانت الشركات تعمل وفق المدخل القائم على التكلفة، لهذا كان صوت الآلة ونوع المواد وأجر العامل هو الأكثر أهمية في عمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات. في حين كان صوت الزبون هو الذي لا يسمع وإذا سمع فلا أهمية له حسب قواعد اللعبة التي عبر عنها هنري فورد في العشرينات من القرن الماضي حيث قال: من حق الزبون أن يطلب أي لون لسيارته ولكنه في الأخير لن يأخذ في الأخير إلا اللون الأسود.

ولكن مع المنافسة والبيئة المتغيرة التي تزخر بالدخلين الجدد الذين يأتون بأساليبهم الجديدة للوصول إلى الزبون، كان لابد من الانتقال إلى المدخل الجديد القائم على القيمة. وفي هذا المدخل فإن الزبون أصبح هو مركز الاهتمام وإن ما يدفعه الزبون للحصول على السلعة (وليس ما تدفعه الشركة لإنتاج السلعة) هو المؤشر الأكثر أهمية في نجاح أو فشل الشركة.

ويمكن تعريف القيمة بأنها ما يدفعه الزبون (السعر أو التكلفة) مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع. وهذا ما يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية:

$$\text{القيمة} = \text{المنافع} / \text{التكلفة}$$

ومع أن هذه العلاقة مفهومة وواضحة في إطارها العام، إلا أن الزبون في حالات عديدة يتعامل مع المنافع بأشكال متعددة. فالزبون - القادة عادة ما ينظرون إلى المنافع بالعلاقة مع الجودة (Novelty) ونمط السلعة أو الخدمة الأحدث، في حين أن البعض الآخر ينظرون إليها بالعلاقة مع التكلفة أو السرعة أو التوقيت الملائم. إلا أن هذه الحالات لا تمنع التأكيد على أن الزبائن عادة ما يتعاملون مع هذه المنافع في إطار الحزمة المتكاملة التي تتوفر في السلعة أو الخدمة والتي تحدد بالأخير قيمتها لدى الزبون. ويمكن في هذا السياق أن نحدد مجموعة خصائص القيمة التي عادة ما يهتم بها الزبون. (أنظر الجدول رقم (3-4)).

ومع إدارة المعرفة فإن الزبون أصبح مصدرا أساسيا للمعرفة وعلى أساس هذه المعرفة تقوم الشركات بإنشاء القيمة بأشكال وأساليب متنوعة يمكن تحديدها بالآتي:

أولاً: تكوين رأس المال الزبوني: إن معرفة الزبون على الأقل من منظور الزبون نفسه هي القاعدة الأساسية للعلاقات المنشئة للقيمة لأنها تساعد الشركة على تحسين استجابة الشركة من أجل إشباع حاجاته. وهذا سرعان ما ينعكس على تحول الزبون حسب مبدأ الشراء الرابع من زبون الشراء الأول إلى الشراء الثاني فالثالث ومن ثم زبون ذي ولاء الذي يعطي أرجحية في الشراء من الشركة على حساب الشركات المنافسة.

الجدول رقم (3-4): خصائص القيمة.

الخصائص	اهتمام الزبون
- التكلفة	- ماذا تكلف في الحساب الكلي (الوقت والتكلفة)؟
- الجودة	- هل تفي بحاجاتي؟
- الملاءمة	- هل من السهل الحصول عليها أو استخدامها؟
- التوقيت	- هل يمكن الحصول عليها بسرعة؟
- الشخصية	- هل تعاملني الشركة بخصوصية؟
- القضايا الأخلاقية	- هل الشركة تعمل بطريقة مسؤولة، حسب قيمتي؟
- الأسلوب / النمط	- هل السلعة هي الأحدث؟
- التكنولوجيا	- هل أن شراء السلعة يتطلب مني مهارات تكنولوجيا معينة؟

Source: Byron J.Finch (2003): Operations Now.com, McGraw Hill/Irwin, Boston, p80.

وفي هذا السياق من العلاقة المنشئة للقيمة فإن الزبائن ذوي الولاء هم الأساس فيما يسمى في الشركة برأس المال الزبوني (Customer Capital) الذي لا يقل أهمية من الأنواع الأخرى لرأس المال المالي أو المادي في الشركة.

ثانياً: خفض تكلفة الصفقة: كلما كان الزبون معروفاً للشركة كلما أدى ذلك إلى خفض فترة الاتصالات والتفاوض على السلعة والمواد والمواصفات والسعر وغيرها، وتقليص وقت الشحن والتسليم... الخ. وهذا يعني أن معرفة الزبون تنعكس بشكل مباشر وواضح على خفض وقت وتكلفة الصفقة.

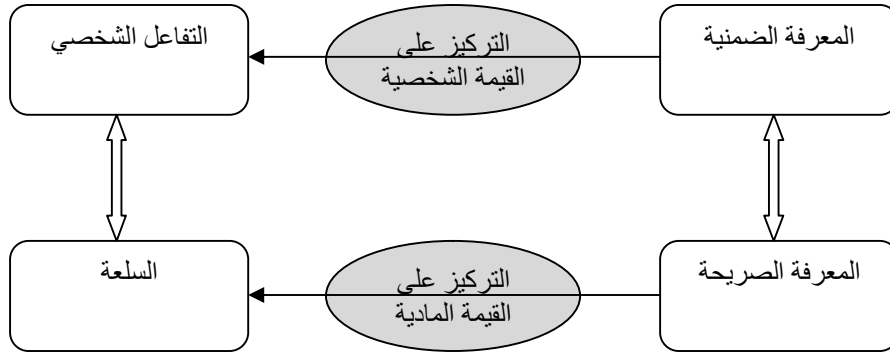
ثالثاً: زيادة منافع الزبون: إن العلاقة القوية مع الزبون القائمة على المعرفة تساعد على تشجيع الزبون في أن يبادر بتقديم الشكاوى عما يعانیه من منتجات الشركة والمقترحات من أجل تحسينها. ومثل هذه المساهمة من الزبون يمكن أن تنعكس إيجاباً على تحسين الخصائص والمنافع التي تقدمها الشركة. إن إدارة علاقات الزبون لا بد من أن توجد المنافذ الضرورية للحوار والمناقشة مع الزبائن حول المنتجات وإمكانات تطويرها في ضوء حاجات الزبون المتغيرة باستمرار من أجل زيادة منافعها.

رابعاً: التعامل بخصوصية مع الزبون: إن المعرفة بظروف وحاجات الزبون تقدم الضمانة العالية على التعامل الناجح وبخصوصية مع الزبون. وإن الزبون الذي يشعر بشكل جيد حيال نفسه نتيجة لتعامل الشركة معه بشكل ممتاز، فإن هذا سوف ينعكس على نظرتة الجيدة إلى ما تقدمه الشركة. ولا شك في أن تحقيق ذلك يتطلب تجاوز الشركة للنظرة التقليدية التي تقوم على أن السلعة هي الشكل الأول والأخير لعلاقتها بالزبون إلى النظرة القائمة على التفاعل الشخصي. وهذا التفاعل الشخصي يتطلب النظر إلى معرفة الزبون في إطار تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

فكل ما يتعلق بالسلعة والأنظمة الخاصة بالتسليم والدفع والضمان وسماتها الوظيفية وفنية هي ما يمثل الجانب الصلب (المعرفة الصريحة)، في حين كل ما يتعلق بالمسة الإنسانية وخصائص الزبون وحاجاته والاستجابة لها يمثل الجانب الناعم (المعرفة الضمنية). والشكل رقم (3-13) يوضح ذلك، حيث يظهر أن المعرفة الصريحة تركز على القيمة المادية كالسعر والسمات ومواعيد التسليم ووثائق الضمان والخدمة.

في حين أن المعرفة الضمنية في هذه العلاقة تركز على القيمة الشخصية كالأسلوب الشخصي في الخدمة، الانتباه والتركيز على الزبون، مراعاة حاجات ظروف الزبون الخاصة، سنوات تعامله مع الشركة، قيمه واهتماماته الأخلاقية والبيئية... الخ.

الشكل رقم (3-13): المعرفة والزبون والقيمة.



المصدر: نجم عبود نجم، نفس المرجع السابق، ص 344.

(3) القيمة مدى الحياة:

تمثل القيمة مدى الحياة (Lifetime Value) محاولة مهمة من أجل تأثير علاقات الشركة طويلة الأمد مع الزبائن على أسس عملية وموضوعية.

ويمكن تعريف القيمة مدى الحياة بأنها القيمة الحالية الصافية للربح الذي ستحققه على متوسط الزبون الجديد خلال عدد من السنين. والقيمة مدى الحياة هي مقياس عوائد زبون الشركة (أو زبون شريحة سوقية) من في السنة بالمتوسط مضروباً بالحياة المتوسطة للزبون مع الشركة. وتتباين الحياة المتوسطة للزبون مع الشركة من مجال إلى آخر ومن صناعة لأخرى وذلك لأن الزبون يغير الشركة من فترة لأخرى لأسباب عديدة. وتقدر الحياة المتوسطة للزبون مع الشركة في الفنادق بحوالي 4 سنوات وفي المطاعم 3 سنوات. وعادة ما تكون في الصناعة مع الموردين أو الموزعين تكون أطول. وحسب كوتلر وزميلييه (Kotler et al.) هناك مدخلان لبناء قيمة الزبون هما: الأول عن طريق تقديم المنافع المالية لعلاقات الزبون كما في الفنادق التي تمنح الزبون المعاد الغرف الأعلى بسعر الغرف الأدنى، والثاني بتقديم منافع اجتماعية وذلك باستخدام تعلم الشركة من أجل المعاملة الفردية وتحقيق خصوصية الزبون في هذه المعاملة. ويمكن تحديد ثلاث جوانب أساسية للقيمة مدى الحياة هي:

أولاً: الرؤية طويلة الأمد لقيمة الزبون: أي الشركة لا تخدم الزبون من أجل الصفقة الواحدة وإنما لعلاقات طويلة الأمد وبالتالي فإن الزبون جاء ليبقى مع الشركة لهذا فإنه سيظل مصدراً مستمراً للعوائد في المدى المتوسط لحياة الزبون في الصناعة.

ثانياً: إن عوائد الزبون تتردد في علاقة طردية مع استمرار علاقته بالشركة. وإذا كان مدخل الصفقة الواحدة يقوم على الاكتساب (Acquisition) للزبائن الجدد، فإن مدخل العلاقات يقوم على المعادة. وتشير شركة أمازون.كوم (Amazon.com) إلى أنها اكتسبت 11 مليون زبون جديد عام 1999 ومع

ذلك فإن عوائدها الأكبر لم تكن من اكتساب الزبائن بل من معاودتهم. كما أن فنادق (Ritz-Carlton) التي تضم 28 من الفنادق الراقية، تقدر أن قيمة الزبون مدى الحياة بالمتوسط 100 ألف دولار.

ثالثاً: التكلفة العالية للزبائن المفقودين مدى الحياة: إن كل زبون هو فرصة مهمة لأن يتحول من خلالها الزبون الجديد إلى زبون موالي طويل الأمد. وبالتالي فإن تكلفة الزبون المفقود هو التكلفة التي تتحملها الشركة جراء فقدان قيمة الزبون مدى الحياة جراء التلف في علاقتها مع الزبون مما يؤدي إلى عدم معاودته.

ومن أجل احتساب قيمة الزبون مدى الحياة لا بد من احتساب أو تقدير سنوات مدى الحياة التي يبقيها الزبون مع الشركة. وعادة ما يغير الزبون شركته بعد فترة تطول وتقصّر. وعموماً في الصناعة يكون مدى الحياة بالمتوسط أطول.

ومع إدارة المعرفة فإن القيمة مدى الحياة أصبحت أكثر أهمية وذلك للاستخدام الواسع لقواعد البيانات والمعلومات مما يسهل تعقب علاقة الزبون واحتساب عوائدها. هذا إلى جانب إدارة المعرفة تهتم أكثر بالتحليل والتفسير للتغيرات الحاصلة في هذه العلاقة.

والواقع أن عدم استخدام القيمة من قبل الكثير من الشركات والمسوقين يعود لعدة أسباب يمكن تجاوزها مع تزايد اهتمام الشركات بإدارة المعرفة. وقد أشارت إحدى الدراسات إلى الأسباب التي جعلت القليل من المسوقين يهتمون بالقيمة مدى الحياة، وهي:

- 1- عدم فهم دلالات القيمة مدى الحياة: وذلك لأنها تستلزم فهم العديد من المفاهيم التسويقية والمالية وأفرادها.
- 2- عدم وجود قاعدة بيانات: وهذه المشكلة تم حلها فيما بعد، ففي التسعينات أغلب الشركات أوجدت طريقة لإنشاء قواعد البيانات والمعلومات التسويقية الخاصة بالزبائن والتي تتضمن تاريخ المشتريات والترويج في الشركة.
- 3- العمل تحت ضغط الإنتاج: وهذه كانت المشكلة الأصعب لأنه كان يمنع تعقب سلوك الزبون لفترة من الزمن.

خاتمة الفصل الثالث:

يجب أن يكون لدى المنظمات معرفة شاملة حول زبائنهم ومنافسيهم ويعتبر اكتساب المعلومات الدقيقة والمحددة حول الزبائن والمنافسين خطوة أولى وحرجة في تحقيق النجاح في السوق وفي تطوير خطة التسويق. فبالثقويم الدقيق للسوق وبتطوير خطة فعالة تكون قد غطيت أكثر النقاط حرجا وتأثيرا على نجاح عمل المنظمة. وهذه ميزة الأعمال الجديدة والحالية الناجحة. وعندما تباشر المنظمة بتطوير الخطط التسويقية يجب أن تركز وظائفها الأساسية على تفهم الحاجات والرغبات للزبائن (معرفة الزبون)، وربما اختارت منتجاً أو خدمة تلبي حاجات الزبون، ومن هنا تبدأ عملية التخطيط لإعداد المادة الترويجية التي ستعرف الزبون من خلالها على منتجات المنظمة مما يضمن مبيعات جيدة لمنتجات المنظمة وقنوات توزيع سليمة لها.

وبدون المعرفة وخاصة المعرفة بقاعدة زبائن المنظمة لن تكون المنظمة قادرة على الاستفادة من هذه الموجودات العقلية الحيوية. والمنظمات التي تستخدم إدارة المعرفة للحصول على معرفة الزبون والاشترك بها ستكون قادرة على فهم زبائنهم بشكل أفضل وقادرة على تحسين إيراداتها بشكل كبير عن طريق استخدام معرفتها لخدمة الزبائن الأساسيين بشكل أفضل وبالتالي المحافظة على ولائهم طوال الحياة، والمنظمات التي تضع معرفة الزبائن في جوهر المنظمة وتجعل تلك المعرفة متاحة لكل الموظفين هي التي استمرت وستستمر بالتميز في صناعاتها. ويمكن الاستناد من أن إدارة المعرفة المدمجة مع برنامج إدارة علاقات الزبون تسمح بجمع المعرفة بالزبون ومركزيتها للسماح لكل الموظفين بالعمل بأقصى كفاءة. وفي النهاية تضمن إدارة المعرفة الحصول بشكل مناسب على بيانات الزبون، والتنقيب عن المعرفة القيمة، ومن ثم تصنيفها وتحديد الكلمات الأساسية البديهية وخبزنها في الخزائن المناسبة ليسترجعها المستخدمون. وتضمن إدارة المعرفة بأن تصل معرفة الزبون إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب للمساعدة في صنع القرار الإستراتيجي، وتؤدي القرارات الإستراتيجية المتطورة إلى استهداف وخدمة واستجابة للاحتياجات الجديدة والمتغيرة أفضل للزبائن، مؤدية إلى رضا وولاء متزايد للزبائن وبذلك تنافس وربحية إستراتيجيين متزايدين للمنظمة.

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر.

مقدمة الفصل الرابع.

المبحث الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر
(Algérie Télécom).

المبحث الثاني: مفهوم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر
بقسنطينة (Actel).

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية.

خاتمة الفصل الرابع.

مقدمة الفصل الرابع:

بعد الدراسة النظرية التي تمت من خلال وضع مفاهيم خاصة وعامة حول المعلومات وجودة المعلومات بالإضافة إلى المعرفة وإدارة المعرفة بصفة عامة ثم إدارة معرفة الزبون بصفة خاصة، سنحاول في القسم التطبيقي اختبار هذه المحاور ميدانيا على شكل دراسة حالة أي تحليل أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر وبضبط في الوكالة التجارية على منجلي بقسنطينة، وسنعمل على إجراء عملية تشخيص لجوانب الشركة، وذلك بتماشي مع ما تناولناه في الجانب النظري.

وبهدف القيام بهذا التشخيص اعتمدنا على مصادر متنوعة للحصول على المعلومات اللازمة ثم تحليلها، وتتلخص هذه المصادر في:

- إجراء مقابلات شخصية مع مسؤول الاستقبال، لمناقشة النقاط والجوانب المرتبطة بالموضوع.
- إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوكالة حول موضوع الدراسة.
- الاعتماد على موقع الشركة ومواقع أخرى تتوفر فيها معلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر.
- الاعتماد على المطبوعات والكتيبات والوثائق المقدمة من الوكالة التجارية.
- الاستناد على دراسات سابقة "مذكرات تخرج" في مواضع مختلفة في نفس الشركة.

وسنحاول في هذا الفصل:

- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Télécom.
- تقديم الوكالة التجارية علي منجلي بقسنطينة (Actel).
- دراسة أثر جودة المعلومات (بالوكالة التجارية) في تحقيق إدارة معرفة الزبون لمؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بإجراء استبيان للآراء على مستوى المؤسسة.

المبحث الأول: مفهوم مؤسسة اتصالات الجزائر (Algérie Télécom).**المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر، أهدافها ونشاطاتها.****أولاً: نشأة المؤسسة.**

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وتكريس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب 50.000.000.000 دج تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 200/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

ثانياً: أهداف ونشاطات المؤسسة.**1- أهداف المؤسسة:**

دخلت المؤسسة عالم تكنولوجيا الإعلام والاتصال من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- تطوير عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول إلى خدمات الاتصال عن بعد لعدد كبير من المستعملين، وبصفة خاصة المناطق الريفية.
- الرفع من جودة الخدمات المقدمة، والحجم المقدم منها، إضافة إلى رفع تنافسية خدمات الاتصال.
- تطوير شبكة وطنية للاتصالات عن بعد تكون ناجعة وموصولة بمختلف طرق المعلومة.

2- نشاطات المؤسسة:

وتتمحور نشاطات المؤسسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثاني: فروع وهيكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

أولاً: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة حقيقية من خلال فروعها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات. فقد تم إنشاء فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

كما تضم مؤسسة اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة.

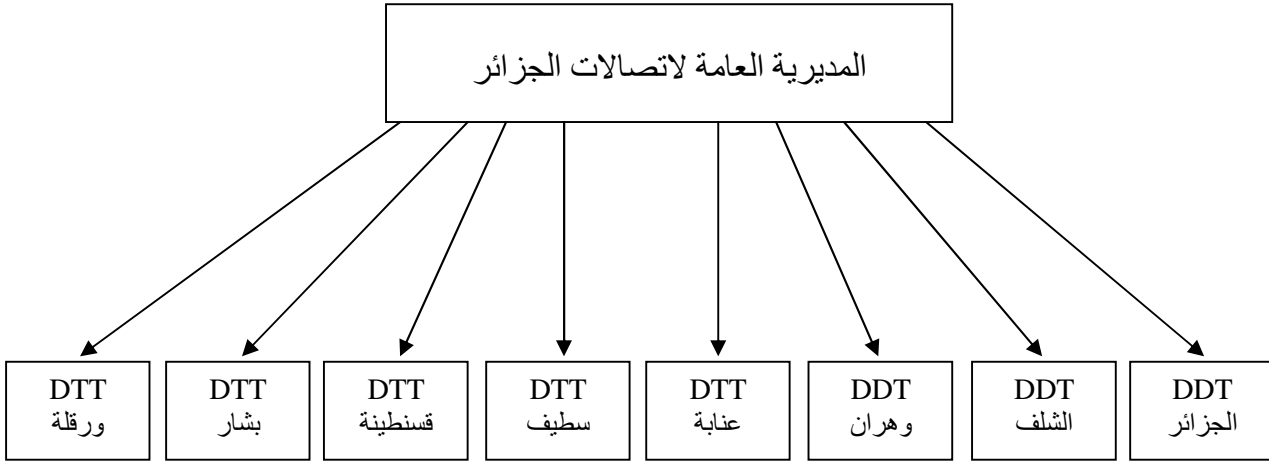
وللإشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حالياً بشبكات الإنترنت Intranet بمقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب". اتصالات الجزائر الفضائية: المختصة بتكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.

ثانياً: هيكل مؤسسة اتصالات الجزائر.

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من هذه الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها، فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد. فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان). أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50

مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".

شكل رقم (4-1): مؤسسة اتصالات الجزائر ومديرياتها الإقليمية.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق المؤسسة.

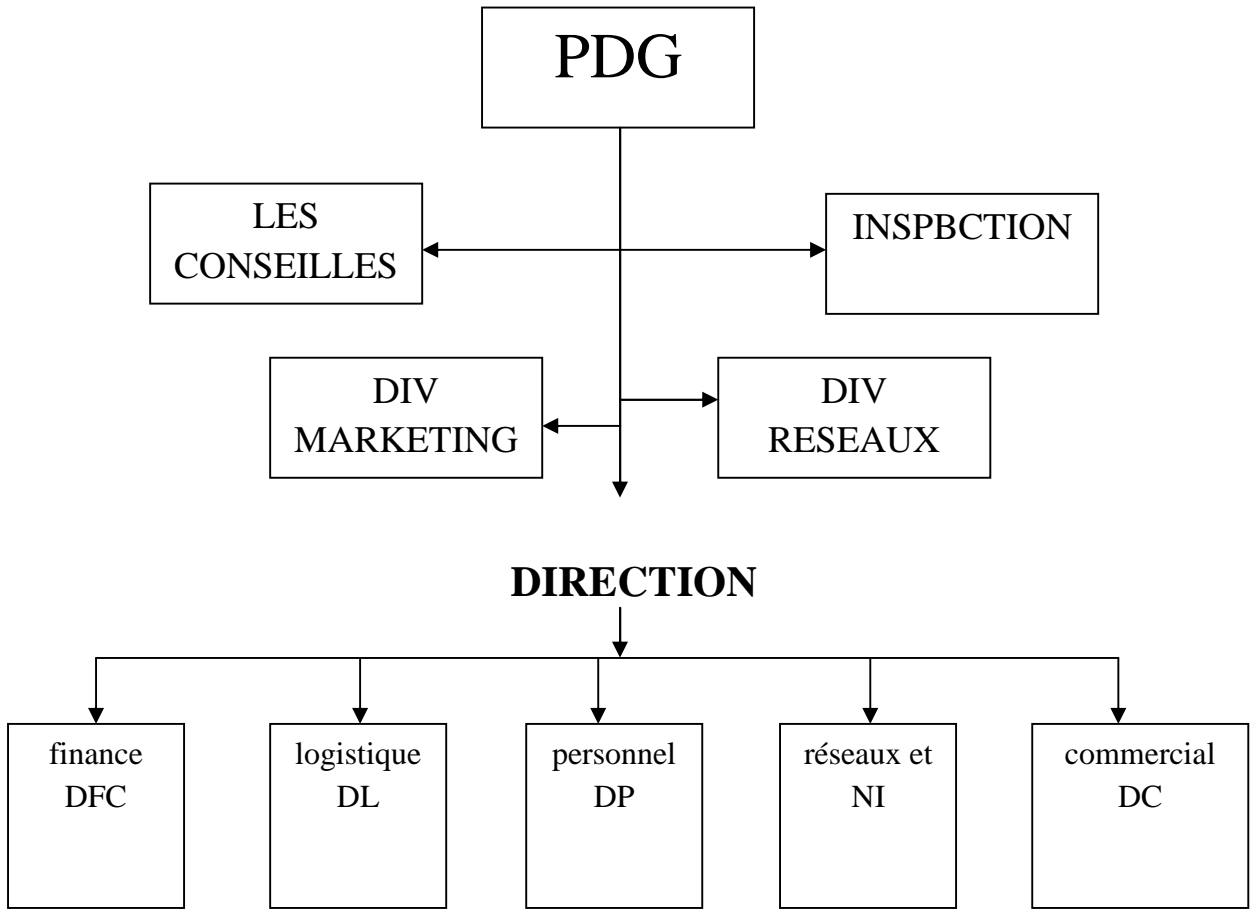
مخطط تطوير شبكة الاتصالات السلكية واللاسلكية 2008/2004

وتبلغ الاستثمارات الإجمالية 203976 مليون دينار جزائري أي ما يعادل الـ 2.5 مليار دولار أمريكي. هذه الاستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة، وتحويل وظائف، ونقل خبرة للاتصالات السلكية واللاسلكية (الطاقة وإدارة الشبكة)، والأقمار الصناعية للاتصالات السلكية واللاسلكية والإنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية النقل والإمداد، ونظم المعلومات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر:

شكل رقم (4-2): الهيكل العام لاتصالات الجزائر.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: مفهوم الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقسنطينة (Actel).**المطلب الأول: تعريف الوكالة التجارية للاتصالات بقسنطينة (Actel).**

الوكالة التجارية علي منجلي اتصالات الجزائر هي الخلية الرئيسية التي توكل لها مهمة تقديم جميع خدمات شركة اتصالات الجزائر لزبائنها أي تعتبر القبلة والواجهة لزبائن الشركة. تم إنجاز الوكالة التجارية علي منجلي في شهر أفريل 2006، وهي مؤسسة إدارية خدمتية وتجارية، تقع بحي علي منجلي الوحدة الجوارية 1 المجمع السكني 1 وهو بذلك موقع إستراتيجي يساعد المؤسسة على التعامل مع زبائنها واستقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن، وهذا نظرا لتواجد العديد من المرافق العمومية مثل: بريد الجزائر، شركات التأمين، مكاتب المحامين...، وكذلك المرافق الخدمتية مثل: المقاهي، المحلات التجارية...، ويعمل بها 33 عامل.

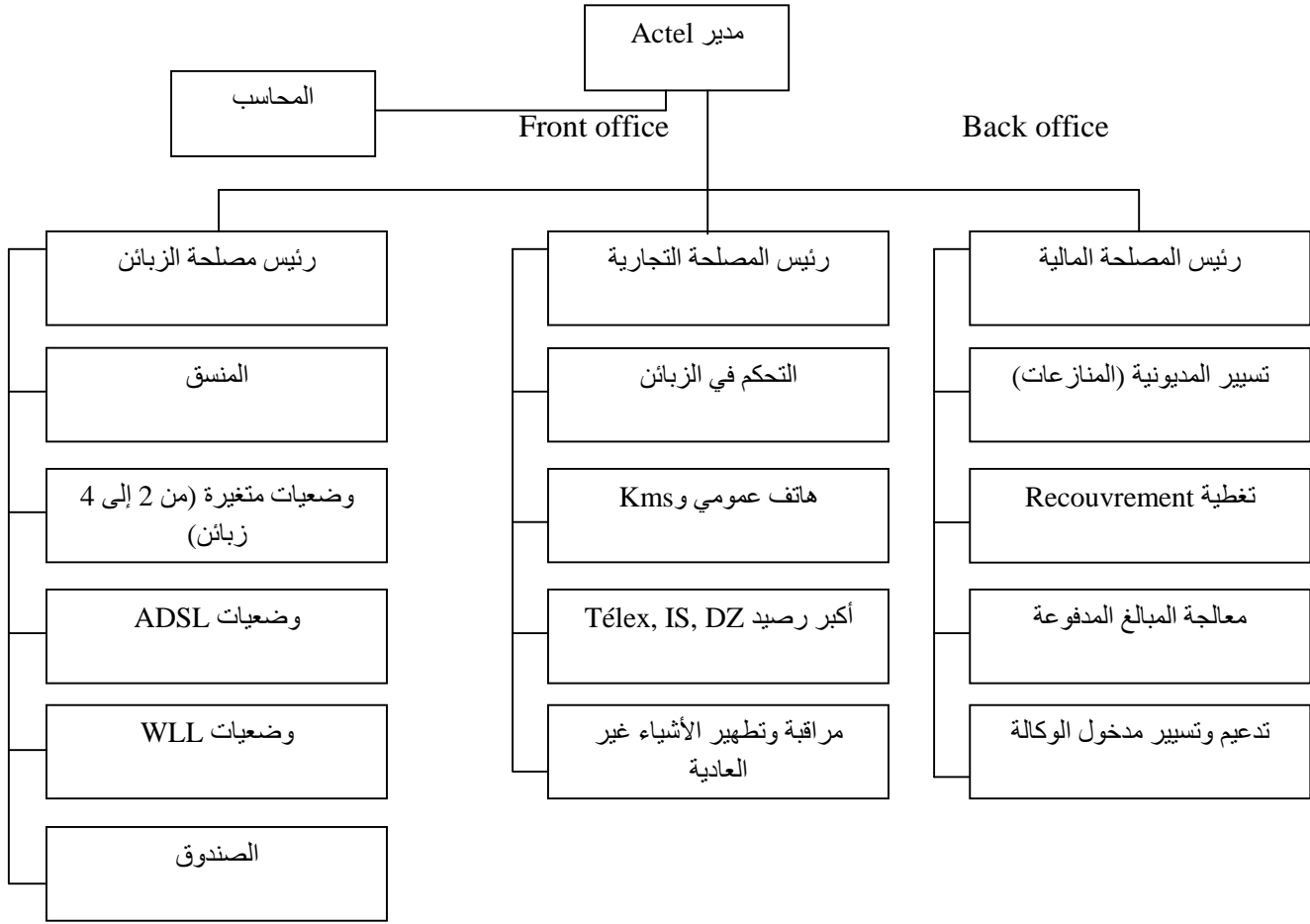
ويتمثل الهدف الرئيسي للوكالة في إقناع الزبائن بمعنى تقديم الخدمات لها بدرجة عالية من الجودة والكفاءة ويمكن إجمال بقية الأهداف في:

- المرونة، التطور، التكيف في عرض خدمات جديدة مثل خدمة الإنترنت.
- توجيه وإسناد الزبائن والأخذ بعين الاعتبار طلبات الزبائن وتقديم إجابات دقيقة عن أسئلة الزبائن.
- إرضاء الزبائن من خلال المضي في الجودة في عالم الاتصال.
- إعطاء أنجح الحلول لاحتياجات زبائنها ومستشاريها الهاتفيين.
- السهر على تسهيل اتصال الزبائن بالمختصين القادرين على التدخل الفعال.
- تهدف إلى وضع برامج تسيير العلاقة مع الزبائن.
- تقديم تكنولوجيا ملائمة مثل: PABX, ACD, CTI, SVI...
- الأخذ بعين الاعتبار صبر آراء الزبائن، التحقيقات، تأهيل الزبائن، أخذ المواعيد... الخ.
- إيصال طلبات الزبائن، الشكاوي، الاستشارة وطلب المعلومات.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للوكالة.

فيما يخص الهيكل العام التنظيمي للوكالة التجارية علي منجلي (اتصالات الجزائر) فهو ممثل بالشكل رقم (3-4) التالي:

شكل رقم (4-3): الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.



المصدر: من إعداد الطالبان اعتمادا على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: مزيج الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر بقسنطينة.

أولا: العمليات.

تتخصر عمليات الوكالة فيما يلي:

- 1- عملية الشراء: تقيد فيها كل العمليات التي من خلالها يقوم العميل من الاستفادة من خدماتها مثل: شراء جهاز WLL زائد خط الهاتف ويتم هذا من خلال الإجراءات التالية:
 - ملء الفاتورة ثم ملء الطلب للاستفادة من هذه العملية.
- 2- المشتركين الجدد: يتم إدراج كل المتعاملين في هذه العملية.
- 3- عملية التحويلات: وهو القيام بتحويل خط هاتفي من منطقة لأخرى بشرط أن تكون على المستوى الوطني مثل: تحويل خط هاتفي من قسنطينة إلى ميله مع اشتراط تغيير رقم الهاتف.

- 4- عملية التحويلات المحلية: تكون عملية التحويل على المستوى المحلي لنفس الولاية مع اشتراط عدم تغيير رقم الهاتف.
- 5- عملية التنازل: ونقدم إلى مصلحة التنازل عن رقم أو خط هاتفي من شخص إلى آخر.
- 6- تغيير رقم الهاتف الثابت: وهو تقديم طلب إلى مساحة الاتصالات لتغيير رقم الهاتف الغير مرغوب فيه.
- 7- توقيف الخط: طلب زبون من الوكالة بتوقيف خطه وذلك بعد دفع كل المستحقات المترتبة عليه ويكون توقيف الخط على صورتين:
- أ- يكون بحسب طلب الزبون لمدة شهر أو شهرين تكون مدفوعة الأجر لشهر أو شهرين.
- ب- توقيف يكون من طرف مصلحة الاتصالات لسبب عدم تسوية مستحقات الفاتورة المترتبة على الزبون.
- 8- التوقيف النهائي لخط الهاتف: وتخلي الزبون عن خدمات الهاتف.
- 9- تجديد الخط: وهو طلب الزبون بتشغيل خط هاتفي بعدما كان موقفا وذلك بعد اتخاذ بعض الإجراءات اللازمة.
- و يعتمد موظفو الوكالة في القيام بمختلف نشاطاتهم على نظام GAIA الذي يعتبر نظام معلوماتي للتسيير خاص بزبائن الوكالة حيث تسجل فيه كل البيانات والمعلومات الشخصية للزبائن، ويساعد هذا النظام الوكالة في تحديد مجموعة من المعلومات والإحصائيات مثل: عدد المشتركين الجدد، عدد الزبائن الملغيين، عدد التحويلات،... الخ. ثم تقوم الوكالة بإرسال مختلف هذه المعلومات إلى المديرية العامة بقسنطينة عن طريق شبكة GAIA.
- ويمكن توضيح مختلف عمليات الوكالة التجارية للأشهر جانفي، فيفري ومارس من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (4-1): مختلف عمليات الوكالة التجارية للأشهر جانفي، فيفري ومارس.

الشهر			العمليات	
مارس	فيفري	جانفي		
1986	1773	1584	دفع فاتورة الانترنت	الانترنت
139	106	137	اشترك جديد	الهاتف الثابت
10	6	1	تحويل	
9	9	10	تحويل محلي	
4	2	5	تخل على الخط	
17	12	19	تغيير الرقم	
71	43	50	توقف	
42	45	43	إلغاء	
2	3	5	ترقية	
25	31	47	تغيير الخدمات السعرية	
213	199	268	تغيير الخدمات	
0	2	1	تخلي جماعي	
12	4	14	تغيير بيانات الفوترة	
9	10	28	تغيير بيانات الدفاتر	
1	0	4	تأهيل	
476	307	525	ترقية الوظيفة	
43	48	57	تعديلات تقنية	
29	20	44	تغير السعر	
6	565	14	Rétablissement d'office suite a restrict	
1	1	2	تغيير جزء من الفاتورة	
1	0	4	تغيير فئة الفاتورة	
3096	3186	2862	إجمالي عمليات الوكالة	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على وثائق الوكالة.

ثانيا: الخدمات.

يسمى منتج كل ما يمكن تقديمه للسوق لذا نجد مؤسسة اتصالات الجزائر كباقي مؤسسات الاتصالات، منتجاتها عبارة عن خدمات في شكل عقود تبرمها مع المشتركين كما تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتقديم مختلف الخدمات في شبكة الاتصالات مقابل مبلغ من المال يدفعه هذا الأخير.

وتجدر الإشارة إلى أن الخدمات التي تلقى طلبا متزايدا في السوق هي: خدمات الهاتف الثابت، الهاتف النقال والهاتف الثابت للدائرة الداخلية.

قبل تصميم الخدمة تقوم إدارة التسويق بدراسة حاجات ورغبات الزبائن، وبعد ذلك تقوم بإعداد ملف يضم جميع التفاصيل حول هذه الخدمة الجديدة وترسله إلى الإدارة العامة وتتم دراسة وإعطاء قرارها إما بالقبول أو بالرفض، وتتميز خدمات اتصالات الجزائر بالقدرة على التغطية والسرعة في الأداء والجودة.

ولاتصالات الجزائر تشكيلات خدمية متنوعة تحاول تقديمها لزبائنها(مشتركيها) الحاليين والمرتبين بطريقة جد حديثة وعصرية والتي من شأنها جعل العميل يميز خدماتها عن خدمات المنافسين في هذا المجال وسنحاول التطرق إلى أهم هذه التشكيلات:

1- تشكيلة خدمات الإنترنت:

- انترنت "فوري".

- انترنت "إيزي".

- انترنت "جواب":

اتصالات الجزائر "جواب" فرع مؤسسة اتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبراتها وطموحها، وكذا قدراتها في خدمة الابتكار والتجديد، الذي يعمل على تنوير وتطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائنها من خلال العمل على تقديم تكنولوجيات حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإبحار في شبكتها.

وفي كل يوم يلمس متعاونو اتصالات الجزائر "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الانترنت ذات التدفق العالي.

اتصالات الجزائر "جواب" تعمل على:

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الانترنت ذات التدفق العالي.

- تشجع على استعمال خدمة الانترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها، وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الاشتراك من أجل السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجية الانترنت.

- العمل على تطوير الخدمات المرتبطة بالانترنت وكذا تسويقها مثل، "محاضرات الفيديو"، "الصوت عبر الانترنت"، "الصوت والصورة"، الانترنت في النقال... الخ.

- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيات الحديثة بصفة عامة، وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصة.

- أنيس "بلوس".

أنيس بلوس هو خدمة الانترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من اتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة (NEW GENERATION NETWORK NGN)، متوفر بصيغ مختلفة من حيث السرعة الفائقة وتكلفة الخدمة.

وهذا حسب فئات العملاء:

بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة Anis Home وAnis Elite الانترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت /ثانية حتى 8 ميغابايت. بالنسبة للمهنيين المحترفين، هناك خدمة Anis Pro+ ويوفر للزبائن الانترنت فائق السرعة من 1 ميغابايت حتى 20 ميغابايت.

هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، الشلف، قسنطينة على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

يخضع هذا العرض لشروط، صالح فقط في المناطق التي تشملها شبكة الربط الجديدة لاتصالات الجزائر، ووفقا كذلك لأهلية الخط الهاتفي الثابت.

وفيما يلي الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر المعنية بتسويق خدمة أنيس +:

- منطقة الجزائر العاصمة: زرالدة، بن غازي، واد السمار، الشراقة، القبة، برج البحري.
- منطقة الشلف: الشلف، شطية، بوقادير.
- منطقة سطيف: عين ولمان، الفوارة، العلمة، بوقاعة، عين الكبيرة، سطيف، العرارسة.
- منطقة وهران: ابن رشد، العقيد عباس، السانية.
- منطقة قسنطينة (متوفر فوراً): كودية، الخروب، علي منجلي، حامة بوزيان.

- تسعيرة الإنترنت "جواب"، "فوري"، "إيزي"، "أنيس بلوس":

جدول رقم (4-2): تسعيرة الانترنت اشتراك عادي.

السعر دج/الشهر	صيغة ADSL
1028.00	256 Kbs غير محدود
1393.00	512 Kbs غير محدود
1729.00	1 Mega غير محدود

جدول رقم (4-3): تسعيرة الانترنت اشتراك ويفي (WIFI).

السعر دج/الشهر	صيغة WIFI
1327.00	256 Kbs غير محدود
1556.00	512 Kbs غير محدود
2019.00	1 Mega غير محدود

جدول رقم (4-4): تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي.

السعر دج/الشهر	صيغة ADSL
6168.00	256 Kbs غير محدود
9112.00	512 Kbs غير محدود
14953.00	1 Mega غير محدود
28972.00	2 Mega غير محدود
39252.00	SHDSL 2,3 Mega غير محدود

جدول رقم (4-5): تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي مع الويفي (WIFI).

السعر دج/الشهر	صيغة WIFI غير محدود
10832.00	512 Kbs غير محدود
17654.00	1 Mega غير محدود
35514.00	2 Mega غير محدود

جدول رقم (4-6) تسعيرة الانترنت اشتراك عادي (أنيس +).

أكثر من 12 شهر	من 6 إلى 11 شهر	من شهر إلى 5 أشهر	الصيغة
السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	
1500.00	1500.00	1500.00	(أنيس + 512 Kbs)
2000.00	2000.00	2000.00	(أنيس + 1 Mbs)
2900.00	3100.00	3300.00	(أنيس + 2 Mbs)
5100.00	5400.00	5700.00	(أنيس + 4 Mbs)
9200.00	9900.00	10600.00	(أنيس + 8 Mbs)

جدول رقم (4-7): تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بدون عنوان IP (أنيس+).

أكثر من 12 شهر	من 6 إلى 11 شهر	من شهر إلى 5 أشهر	الصيغة
السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	
3100.00	3400.00	3700.00	(أنيس+ 512 Kbs)
3900.00	4300.00	4700.00	(أنيس+ 1 Mbs)
6700.00	7200.00	7700.00	(أنيس+ 2 Mbs)
10100.00	10900.00	11700.00	(أنيس+ 4 Mbs)
17700.00	18700.00	19700.00	(أنيس+ 8 Mbs)

جدول رقم (4-8): تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بعنوان IP ثابت (أنيس+).

أكثر من 12 شهر	من 6 إلى 11 شهر	من شهر إلى 5 أشهر	الصيغة
السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	
3900.00	4300.00	4700.00	(أنيس+ 512 Kbs)
4700.00	5200.00	5700.00	(أنيس+ 1 Mbs)
7500.00	8100.00	8700.00	(أنيس+ 2 Mbs)
10900.00	11800.00	12700.00	(أنيس+ 4 Mbs)
18500.00	19600.00	20700.00	(أنيس+ 8 Mbs)

جدول رقم (4-9): تسعيرة الانترنت اشتراك احترافي بعنواني (02) IP ثابتين (أنيس+).

أكثر من 12 شهر	من 6 إلى 11 شهر	من شهر إلى 5 أشهر	الصيغة
السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	السعر دج/الشهر	
4400.00	4800.00	5200.00	(أنيس+ 512 Kbs)
5200.00	5700.00	6200.00	(أنيس+ 1 Mbs)
8000.00	8600.00	9200.00	(أنيس+ 2 Mbs)
11400.00	12300.00	13200.00	(أنيس+ 4 Mbs)
19000.00	20100.00	21200.00	(أنيس+ 8 Mbs)

2- تشكيلة خدمات الهاتف:

(1) الهاتف الثابت:

- اتصالات الجزائر تعرض على زبائنها وتمنحهم شبكة اتصالات مثالية، وتضمن لهم جودة عالية في نوعية مكالماتهم، وهذا بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي.

- شبكة الهاتف الثابت السلكي تتألف من المعايير الدولية العمومية، وتغطيها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني.

- تسعيرة المكالمات:

جدول رقم (4-10): تسعيرة المكالمات الوطنية.

الاتجاه	تسعيرة الدقيقة / بدون رسوم من 00:00 إلى 23:59	تاريخ العرض
الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر (محليا، وطنيا)	3 دج	01 نوفمبر 2009
الهاتف النقال	8 دج	

جدول رقم (4-11): تسعيرة المكالمات الدولية.

نحو شبكة الهاتف الثابت	نحو شبكة الهاتف النقال	
المجموعة الأولى		
أوروبا	12 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية	26 دج أو 02 دينار جزائري لكل 4.6 ثانية
المجموعة الثانية		
المغرب والدول العربية	20 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية	34 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية
المجموعة الثالثة		
أمريكا الشمالية(الولايات المتحدة الأمريكية - كندا)	21 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية	21 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية
المجموعة الرابعة		
أمريكا الجنوبية إفريقيا آسيا أوقيانوسيا	34 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية	34 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية
المجموعة الخامسة		
بلدان أخرى كوبا - ساو تومي وبرينسيبي - غينيا بيساو - اسكيتسيو - الصومال - كوريا الشمالية.	55 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية	55 دج أو 02 دينار جزائري لكل ثانية

التشغيل التلقائي (تاريخ التشغيل: 01 جويلية 2009).

تسعيرة الدقيقة بالدينار الجزائري بدون رسوم.

نحو شبكة الهاتف الثابت	نحو شبكة الهاتف النقال	
المجموعة الأولى		
أوروبا	17 دج	31 دج
المجموعة الثانية		
المغرب والدول العربية	25 دج	39 دج
المجموعة الثالثة		
أمريكا الشمالية(الولايات المتحدة الأمريكية - كندا)	26 دج	26 دج
المجموعة الرابعة		
أمريكا الجنوبية إفريقيا آسيا أوقيانوسيا	39 دج	39 دج
المجموعة الخامسة		
بلدان أخرى كوبا - ساو تومي وبرينسيبي - غينيا بيساو - اسكيتسيو - الصومال - كوريا الشمالية.	61 دج	61 دج

التشغيل اليدوي (بداية التشغيل: 01 جويلية 2009).

تسعيرة الدقيقة بالدينار الجزائري بدون رسوم.

- خدمات الهاتف الثابت:

اتصالات الجزائر تعرض على زبائنها خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت

1- إعلام بنداء في الانتظار:

هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمة (النداء) بإخباره بأن هناك مشترك آخر يحاول الاتصال به وذلك بإشارة سمعية.

المشارك يستطيع أن:

- لا يبالي (أو يترك) النداء الجديد.

- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد.

- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

2- النداء بدون ترقيم:

هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا. هذه الخدمة موجهة إلى:

- الأطفال الصغار.

- الأشخاص المعاقين وحادي البصر.

- الأشخاص المسنين.

3- خدمة المنبه:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه، نداء أو عدة نداءات (التنبيه) ويمكنه أن يلغي أحدا أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تذكيركم وتنبيهكم لمواعيدكم المهمة.

4- المحاضرة الثلاثية:

هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاثة مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكلميه أو الربط بينهما.

- يجب توفر الزر (R) على الهاتف المستعمل.

بفضل هذه الخدمة يمكن للزبائن إجراء اجتماعات بعيدة المدى.

5- تحويل النداء:

هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحول كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو (موجود داخل نفس المقاطعة).

6- ترقيم مختصر:

هذه الخدمة تسمح باستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة (تصل إلى 10 أرقام) برقم واحد، لتجنب الأخطاء في تشكيل الأرقام.

7- تعريف برقم طالب المكالمات:

هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة على جهاز الهاتف

8- إقبال الاستعمال الدولي:

هذه الخدمة تسمح للمشارك بان يتحكم أو يحرر استعمال الدولي 00 وذلك من جهازه، والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصل عليه من الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر. فضل هذه الخدمة يمكن المشارك من التحكم أكثر في استعمال الخط الهاتفي.

9- الفاتورة المفصلة:

هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة من جهازه في نفس الفترة.

بفضل هذه الخدمة تمكن المشترك من الإطلاع على كل المكالمات التي قام بها وهذا من أجل تسيير عقلائي.

- بطاقة أمال:

مزايا العرض:

- التحكم في الميزانية ورصيد الحساب مبين عند بداية كل مكالمة.
 - بطاقات هاتفية تحتوي على أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبائن.
 - ثلاث أنماط من الأرصدة 50 دج، 100 دج، و200 دج.
 - مع بطاقات أمال بإمكان المشترك الاتصال بأي متعامل ثابت كان، نقال، وطني أو دولي، من أي خط هاتفي لاتصالات الجزائر.
 - بالاتصال بالرقم 1501.
 - بالاتصال بالرقم 1517. عن طريق الهواتف العمومية
- جدول رقم (4-12): تسعيرة بطاقة أمال.

الاتجاه	الدقيقة الأولى بدون رسوم	تكلفة الحساب ب 30 ثانية	تخفيض تسعيرة المكالمات 33 %	تخفيض تسعيرة المكالمات 50%
المكالمات المحلية	2 دج/خ ر	1 دج/خ ر	0,67 دج/خ ر	0,5 دج/خ ر
المكالمات الوطنية	4 دج/خ ر	2 دج/خ ر	1,33 دج/خ ر	1 دج/خ ر

الاتجاه	الدقيقة الأولى بدون رسوم	تكلفة الحساب ب 30 ثانية	تخفيض تسعيرة المكالمات 33%	تخفيض تسعيرة المكالمات 50%
الهاتف النقال	9 دج	9 دج	/	/

* سعر منخفض (- 33%):

- أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 21.00 مساء إلى الساعة 00.00 منتصف الليل.
 - الخميس من الساعة 12.00 إلى الساعة 00.00 منتصف الليل.
 - أيام العطل والمناسبات من الساعة 05.00 مساء إلى الساعة 00.00 (إضافة إلى يوم الجمعة).
- * سعر منخفض (- 50%):

- أيام السبت إلى الأربعاء من الساعة 00.00 إلى الساعة 05.00 مساء.

- أيام العطل والمناسبات من الساعة 00.00 إلى غاية الساعة 05.00. (إضافة إلى الجمعة).

جدول رقم (4-13): تسعيرة بطاقة أمال (المكالمات الدولية).

نحو شبكة الهاتف الثابت	نحو شبكة الهاتف النقال	
المجموعة الأولى		
أوروبا	12 دج أو 02 دينار لكل 10 ثانية	26 دج أو 02 دينار لكل 4.6 ثانية
المجموعة الثانية		
المغرب والدول العربية	20 دج أو 02 دينار لكل 06 ثانية	34 دج أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية
المجموعة الثالثة		
أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة الأمريكية - كندا)	21 دج أو 02 دينار لكل 5.7 ثانية	21 دج أو 02 دينار لكل 5.7 ثانية
المجموعة الرابعة		
أمريكا الجنوبية أفريقيا آسيا أوقيانوسيا	34 دج أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية	34 دج أو 02 دينار لكل 3.5 ثانية
المجموعة الخامسة		
بلدان أخرى كوبا - ساو تومي وبرينسيبي - غينيا بيساو - اسكيتسيو - الصومال - كوريا الشمالية.	55 دج أو 02 دينار جزائري لكل 2.2 ثانية	55 دج أو 02 دينار جزائري لكل 2.2 ثانية

تسعيرة الدقيقة بالدينار الجزائري بدون رسوم (تاريخ التشغيل: 01 جويلية 2009).

- عرض سهلي SEHELLI:

أطلقت مؤسسة اتصالات الجزائر عرض جديد يعرف تحت تسمية "سهلي". العرض الاستثنائي يسمح لزبائن اتصالات الجزائر بإعادة تنشيط أو تفعيل خطوطهم المقطوعة لعدم تسديد الفواتير، حيث يتم اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل للتسديد، فضلا عن مزايا إضافية.

تمنح اتصالات الجزائر من خلال عرض "سهلي" عددا من المزايا من بينها إمكانية استعادة الخط بالاستقبال في مرحلة أولى، ثم تمنح للزبون إمكانية الحصول على بطاقة "أمل" بعد تسديد القسط الأول، ثم تمنح له وسيلة الدفع الجزئي بالأقساط موازاة مع الحصول على اشتراك في عرض "وفي" للانترنت ذات التدفق العالي "جواب"، وتقوم اتصالات الجزائر باقتراح تسديد بشروط مخففة ومرنة وهذا عبر كامل وكالاتها التجارية في الوطن.

تهدف اتصالات الجزائر من خلال هذا الإجراء الجديد إلى رفع رقم أعماها، وكذلك أيضا التخفيض من حظيرة الهواتف غير المستغلة واستعادة الديون الهاتفية وإبراز بعد المواطنة للمؤسسة من خلال توفير آخر الخدمات للزبون.

يشمل هذا العرض كل الزبائن الذين تم قطع خطوطهم الهاتفية الأرضية باستثناء الهاتف اللاسلكي WLL، والزبائن الذين استفادوا من صيغة أو نظام "غايا" ورزنامة سابقة لم يتم احترامها.

عرض "سهلي" لاتصالات الجزائر صالح ابتداء من يوم الثلاثاء 28 سبتمبر 2010 وإلى غاية الفاتح مارس 2011 مع تحديد رزنامة بالاتفاق مع الزبون.

هذا العرض يخضع لشروط منها أن تكون الخطوط قد قطعت منذ ستة أشهر على الأقل وتوقيع المعني بالالتزام بالتسديد الشهري إلى غاية دفع كامل الدين.

إن هذا العرض يدخل ضمن استراتيجيات المؤسسة للاحتفاظ بالزبائن.

(2) الهاتف الثابت النقال للدائرة الداخلية WLL (Wireless Local Loop):

بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، اتصالات الجزائر توفر اليوم تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين WLL وهيكل الاتصالات "لاتصالات الجزائر" لكافة التقنيات والمعروف "بالدائرة المحلية راديو".

ونظرا للبيئة التي تتمتع بها هذه التقنية من حيث القدرة على إدماج الحلول دون خيوط واستدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الحضرية والريفية، فإن اتصالات الجزائر اعتمدت على تكنولوجيا، ونظرا للمزايا التي يتضمنها فإن التكنولوجيا تشكل الحل الذي يسمح لاتصالات الجزائر بتوفير أكثر فعالية وتنمية وتحقيق مردودية كبيرة للشبكة CDMA-WLL.

- خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي WLL:

- سرعة الانتشار وسهولة الشبكة.

- السهولة في الصيانة خاصة في موسم الشتاء وهذا لأنه لا يحتوي لا على الخيوط ولا على - الأعمدة.

- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.

- مكالمات مؤمنة.

- جودة الخدمات مضمونة.

- تكنولوجيا متطورة.

الخدمات المتاحة:

- الخدمات الأساسية للهاتف (الصوت، الفاكس، المحاضرة الثلاثية، الهاتف العمومي...الخ).

- خدمة الولوج في الشبكة عبر الدائرة المحلية بتدفق يصل إلى 14.4 كيلوبايت ساعي.

- خدمات الانترنت والفيديو (بتدفق يصل إلى 153.6 كيلوبايت ساعي).

- خدمات متممة.

كما أن اتصالات الجزائر تعمل على تطوير خدمة "أثير" الذي يستخدم التكنولوجيا اللاسلكية التي تسمح بالحصول على القدرة على الإبحار في الشبكة بتدفق عالي عبر شبكة دائرة محلية راديو واستخدام تقنية EVDO CDMA 2000.

(3) الهاتف النقال "موبيليس":

اتصالات الجزائر "موبيليس" فرع اتصالات الجزائر مختصة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال حيث تقترح على زبائنها:

- هياكل قاعدية وخدماتية الأنجع في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي (BTS).

- شبكة تجارية متطورة تتعدى الـ 85 وكالة تجارية موبيليس.

- أزيد من 10 ملايين مشترك، حصة المتعامل موبيليس في سوق الهاتف النقال بالجزائر وهي المرتبة الثانية بعد جازي وقبل نجمة.

- أزيد من 35.000 نقطة بيع معتمدة.

موبيليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومتطورة في مجال تكنولوجيات الإعلام والاتصال المتطورة والجديدة. كذلك تطور منتجاتها وخدماتها وهي:

"عرض 061، موبى كونترول، كوسطو، موبيليس كارث، موبى +، موبى كوناكث، سلكني جي بي ياراس، الجيل الثالث وكذا خدمات التعبئة الكترونية "أرسلي" و"رسيمو".

ثالثا: الزبائن.

يبلغ عدد زبائن الوكالة التجارية علي منجلي بقسنطينة حوالي 14000 مشترك، وتقوم الوكالة بتقديم خدماتها وعملياتها لزبائن حسب نوعهم وأصنافهم وهم على النحو التالي:

1- زبائن عاديون: هم زبائن يتعاملون مع الوكالة بصفة غير دائمة، أي عندما تقتضي حاجة إلى ذلك وتقدم لها خدمات وقيام بعمليات اللازمة حسب طلباتهم مثل: تقديم شكاوي، دفع الفاتورات، الهاتف.

2- أكشاك متعددة الخدمات: ويعم تقديم خدمات لهم وعمليات حتى اتفاقية تبرم بين الوكالة وهذه الأخيرة التي تحدد لهم نشاطات التي يقومون بها مثل: خدمة الهاتف، نسخة طبق الأصل، خدمة الهاتف العمومي للزبائن.

3- مؤسسات وشركات: تسمى أيضا الحسابات الأخيرة وهي على اختلاف وأنواعها (كبيرة، متوسطة، صغيرة) لأنهم زبائن غير عاديون، لذا فلهم مكاتب خاصة بهم ويتم استقبالهم فيها لحل مشاكلهم وتلقي شكاوهم وغيرها من تساؤلات وخدمات يريدونها.

4- مصالح عمومية: مثل قطاع التعليم والصحة أيضا لهم مكاتب خاصة بهم لتقديم الخدمات والقيام بعمليات ضرورية التي يتم طرحها من طرفهم من خلال شكاوى وهم أيضا زبائن غير عاديون.

5- هواتف عمومية: وهي تأخذ شكلين:

- هواتف عمومية ذات التعامل بالقطع النقدية: تضعها تحت تصرف زبائنها جميعهم على اختلاف صفاتهم ومستواهم وأصنافهم...الخ.
- هواتف عمومية ذات التعامل بالبطاقة: كالهواتف العمومية (حرية) التي تعتبر متعامل مع شركة اتصالات الجزائر التي تقدم خدماتها للزبائن كلهم حسب الاختلاف أيضا من حيث الصنف والنوع...الخ.

المبحث الثالث: منهجية الدراسة التطبيقية.

المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان.

على ضوء الفرضيات المقدمة في بداية البحث، كان من الضروري تقديم استقصاء للآراء في المؤسسة المعنية بالدراسة لقياس أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون.

1- أسباب اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر:

تم اختيارنا لمؤسسة "اتصالات الجزائر" كحالة لمعالجة الجزء التطبيقي نموذجاً جدياً معبراً للأسباب التالية:

- توفر المؤسسة على أنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة التي تسمح لها بالحصول على المعلومات المطلوبة.

- توفر المؤسسة على موظفين في الخط الأمامي (استقبال الزبائن) للاحتكاك مع الزبائن والتفاعل معهم بحيث يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات المحصلة.

- وجود إدارة تسويق لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على وضع استراتيجيات للاحتفاظ بالزبائن.

2- عينة الدراسة:

نظراً لنوع الدراسة التي نقوم بإعدادها قمنا بتوزيع قوائم الاستبيان على موظفي الاستقبال (موظفي الخط الأمامي) للوكالة بحيث أنهم يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات المحصلة من الزبائن وقد بلغ حجم عينة الدراسة 11 عاملاً.

3- تصميم قائمة الأسئلة:

فيما يخص الأسئلة فكانت مقسمة إلى:

- أسئلة عن خصائص العينة.

- أسئلة عن أبعاد جودة المعلومات.

- أسئلة عن أبعاد إدارة معرفة الزبون.

و قد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس الاستبيان حسب الجدول التالي:

الإجابة	مستوفي للمتطلبات	أغلبها مستوفي	بعضها مستوفي	أحياناً مستوفي	لا يستوفي أبداً
الدرجة	4	3	2	1	0

و قد تم اختيار الدرجة (0) للإجابة "لا يستوفي أبداً" وبذلك يكون الوزن النسبي في هذه الحالة هو صفر % وهو يتناسب مع هذه الإجابة وهي أفضل وتعطي نتائج أدق من إعطاء الدرجة (1) لهذه الإجابة لأن الوزن النسبي في هذه الحالة يساوي 20% وهو لا يتناسب مع هذه الإجابة.

أما فيما يخص الإطار الزمني والمكاني للدراسة فكانت الوكالة التجارية علي منجلي هي محل التبرص خلال مدة زمنية تقدر ب 15 يوم بدأت من 2011/04/04 إلى غاية 2011/04/19.

المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان.

أ- خصائص عينة الاستبيان:

1- الجنس: التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

جدول رقم (4-14): التوزيع التكراري لجنس عينة الدراسة.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
أنثى	10	90.9
ذكر	1	9.09
المجموع	11	% 100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

تفيد نتائج الجدول أن أغلبية موظفي الخط الأمامي بالوكالة التجارية علي منجلي إناث.

2- العمر: التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

جدول رقم (4-15): التوزيع التكراري لعمر عينة الدراسة.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30	5	45.45
31-45	6	54.54
أكثر من 46	0	0
المجموع	11	% 100

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يعتبر معظم موظفو الوكالة التجارية في الاستقبال شباب.

3- المستوى التعليمي لعينة الدراسة:

جدول رقم (4-16): التوزيع التكراري للمستوى التعليمي لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
18.18	02	ثانوي
72.73	08	ليسانس
9.09	01	مهندس دولة
00	00	ماجستير
00	00	دكتوراه
% 100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتمتع موظفو الخط الأمامي للوكالة بمستوى جيد أكاديميا، ويتميز بالتنوع الذي يخدم الوكالة.

4- مدة الخدمة في القطاع: التوزيع التكراري لعينة الدراسة.

جدول رقم (4-17): التوزيع التكراري لمدة الخدمة في القطاع لعينة الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة بالقطاع
18.18	02	من 1-3 سنوات
54.54	06	من 4-7 سنوات
9.09	01	من 8-11 سنوات
18.18	02	من 12- فما فوق
% 100	11	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يتمتع أغلبية موظفو الاستقبال بالوكالة بخبرة جيدة تمكنهم من تقديم الأفضل للوكالة

ب- أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون:

1) أبعاد جودة المعلومات:

1- بعد الدقة والوضوح:

يمثل البعد الأول من أبعاد جودة المعلومات في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاث أسئلة موجهة إلى عينة الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر الدقة والوضوح في المعلومات المأخوذة من الزبائن، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-18): يوضح توافر بعد الدقة والوضوح.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
50,00	0,00	36,36	27,27	36,36	0,00	تمتاز البيانات المحصلة من بالزبائن بالدقة ونسبة الخطأ معدومة.	1
52,27	0,00	27,27	36,36	36,36	0,00	تتصف البيانات التي تم الحصول عليها من الزبائن بالدقة والوضوح.	2
63,64	0,00	27,27	0,00	63,64	9,09	تتسم المعلومات المتعلقة بالزبائن بالوضوح وعدم التعقيد لإدراك المستفيدين منها.	3
55,30	0	30,3	21,21	45,45	3,03	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (55,30%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد الدقة والوضوح في المعلومات المقدمة، مقابل (44,70%) غير متفقين على ذلك.

2- بعد الملاءمة:

يمثل البعد الثاني من أبعاد جودة المعلومات في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاثة أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى توافر الملاءمة في المعلومات المأخوذة من الزبائن، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-19): يوضح توافر بعد الملاءمة.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
63,64	0,00	9,09	36,36	45,45	9,09	تتميز المعلومات التي تم الحصول عليها من الزبائن بالمرونة لتلبي احتياجات المستفيد منها.	4
63,64	0,00	18,18	27,27	36,36	18,18	تتسم المعلومات بالواقعية (أي يجب أن تكون ممثلة للواقع المأخوذة منه).	5
70,45	0,00	0,00	27,27	63,64	9,09	يكون العائد المتوقع من هذه المعلومات أكبر من كلفة الحصول عليها.	6
65,91	0,00	9,09	30,30	48,48	12,12	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (65,91%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد الملاءمة في المعلومات المقدمة، مقابل (34,09%) غير متفقين على ذلك.

3- بعد الموثوقية:

يمثل البعد الثالث من أبعاد جودة المعلومات في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاث أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى توافر الموثوقية في المعلومات المأخوذة من الزبائن، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-20): يوضح توافر بعد الموثوقية.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
70,45	0,00	0,00	27,27	63,64	9,09	تعتمد الشركة على بيانات حول زبائنها تسم بدرجة عالية من الموثوقية.	7
70,45	9,09	0,00	18,18	45,45	27,27	تستخدم الشركة وسائل وبرامج أمنية وإجراءات وقائية خاصة لحماية قاعدة البيانات المتعلقة بالزبائن من الاختراق والتخريب.	8
70,45	9,09	9,09	0,00	54,55	27,27	تهتم الشركة بالمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال تحديدها للأشخاص المخولين باستخدام قواعد البيانات.	9
70,45	6,06	3,03	15,15	54,55	21,21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (70,45%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد الموثوقية في المعلومات المقدمة، مقابل (29,55%) غير متفقين على ذلك.

4- بعد التوقيت المناسب:

يمثل البعد الرابع من أبعاد جودة المعلومات في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاث أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى توافر التوقيت المناسب في المعلومات المأخوذة من الزبائن، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-21): يوضح توافر بعد التوقيت المناسب.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
72,73	0,00	0,00	27,27	54,55	18,18	تتميز قواعد البيانات بالكفاءة وسرعة الاستجابة لأنشطة العمليات المتعلقة بالزبائن.	10
72,73	0,00	18,18	0,00	54,55	27,27	تتسم المعلومات المتعلقة بالزبائن بالقدرة على تلبية احتياجات المستفيد كل حسب نشاطه بالوقت المناسب.	11
68,18	0,00	9,09	18,18	63,64	9,09	تسهل الشركة عملية تدفق البيانات من مصادرها (الداخلية والخارجية) من خلال إجراءات تنظيمية ذات مرونة عالية.	12
71,21	0,00	9,09	15,15	57,58	18,18	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (71,21%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد التوقيت المناسب في المعلومات المقدمة، مقابل (28,79%) غير متفقين على ذلك.

5- بعد الشمولية:

يمثل البعد الخامس من أبعاد جودة المعلومات في هذه الدراسة، وقد تضمن ثلاث أسئلة موجهة إلى عينة الدراسة بهدف التعرف على مدى توافر الشمولية في المعلومات المأخوذة من الزبائن، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-22): يوضح توافر بعد الشمولية.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
75,00	0,00	0,00	18,18	63,64	18,18	تشتمل المعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة بالزبون.	13
79,55	0,00	0,00	9,09	63,64	27,27	يمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة.	14
59,09	9,09	18,18	18,18	36,36	18,18	تتمكن الشركة من استخدام المؤشرات والمقاييس الكمية والنسب المئوية لوصف المعلومات الخاصة بالزبائن.	15
71,21	3,03	6,06	15,15	54,55	21,21	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (71,21%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد الشمولية في المعلومات المقدمة، مقابل (28,79%) غير متفقين على ذلك.

(2) أبعاد إدارة معرفة الزبون:

1- المعرفة الصريحة:

أ- المعرفة حول الزبون:

يمثل البعد الأول من أبعاد إدارة معرفة الزبون في هذه الدراسة، وقد تضمن ستة أسئلة موجهة إلى عينة الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر المعرفة حول الزبون في المؤسسة قيد الدراسة، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-23): يوضح توافر بعد المعرفة حول الزبون.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
70,45	9,09	0,00	9,09	63,64	18,18	تعرف الشركة بدقة المراكز المالية لزيائنها وتتحرى عنها باستمرار	1
75,00	0,00	0,00	18,18	63,64	18,18	تسعى الشركة إلى تطوير علاقاتها مع الزبائن لتحديد وتوسيع معرفتها عنهم	2
50,00	18,18	0,00	54,55	18,18	9,09	تعتمد إدارة الشركة على مسوحات (تقييم وتحقيقات) الزبائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم المستقبلية	3
65,91	0,00	9,09	45,45	18,18	27,27	تمتلك الشركة قواعد بيانات كفاءة عن زبائنها الحاليين والمرتقبين	4
47,73	18,18	18,18	27,27	27,27	9,09	تمتلك إدارة الشركة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة	5
52,27	18,18	9,09	27,27	36,36	9,09	تستخدم الشركة بطاقات الالتزام كأداة مساعدة للوقوف على شكاوي الزبائن المتعلقة بمنتجات (سلع وخدمات) الشركة الحالية	6
60,23	10,61	6,06	30,30	37,88	15,15	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (60,23%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد المعرفة حول الزبون في الشركة، مقابل (39,77%) غير متفقين على ذلك.

ب- المعرفة للزبون:

يمثل البعد الثاني من أبعاد إدارة معرفة الزبون في هذه الدراسة، وقد تضمن خمسة أسئلة موجهة إلى عينة الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر المعرفة للزبون في المؤسسة قيد الدراسة، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-24): يوضح توافر بعد المعرفة للزبون.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
75,00	0,00	18,18	0,00	45,45	36,36	تتعاون إدارة الشركة مع الزبائن في حل وتدليل المشاكل	7
75,00	9,09	0,00	9,09	45,45	36,36	تطلع الشركة زبائنها عن المنتجات (السلع والخدمات) التي ترغب بتقديمها مسبقا	8
72,73	9,09	0,00	9,09	54,55	27,27	تتحلى الشركة بسمة السرية والكتمان على معلومات الزبائن	9
22,73	54,55	27,27	0,00	9,09	9,09	تحيط الشركة زبائنها علما بخصوص مركزها المالي وأرباحها المتحققة	10
77,27	9,09	9,09	9,09	9,09	63,64	تمتلك الشركة مواقع إلكترونية لعرض المعلومات الجديدة لزبائنها	11
64,55	16,36	10,91	5,45	32,73	34,55	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (64,55%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد المعرفة للزبون في الشركة، مقابل (35,45%) غير متفقين على ذلك.

2- المعرفة الضمنية:

أ- المعرفة من الأعمال إلى الزبون:

يمثل البعد الثالث من أبعاد إدارة معرفة الزبون في هذه الدراسة، وقد تضمن أربعة أسئلة موجهة إلى عينة الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر المعرفة من الأعمال إلى الزبون في المؤسسة قيد الدراسة، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-25): يوضح توافر بعد المعرفة من الأعمال إلى الزبون.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
72,73	9,09	0,00	27,27	18,18	45,45	توجد علاقة تبادلية بين موظفي الشركة والزبائن لتعريفهم بالمنتجات (السلع والخدمات) المقدمة	12
65,91	0,00	0,00	45,45	45,45	9,09	يمتاز موظفو الشركة بالمهارات والخبرات والقدرات المعرفية مما يساعد على كسب زبائن جدد	13
56,82	9,09	0,00	63,64	9,09	18,18	يتمتع موظفو الخط الأول للشركة بمستوى عالي من اللطف مما يساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين	14
75,00	0,00	0,00	18,18	63,64	18,18	يمتلك الأفراد العاملين قاعدة بيانات كفاءة عن كل زبون مما يشجع على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المربحين	15
67,61	4,55	0,00	38,64	34,09	22,73	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (67,61%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد المعرفة من الأعمال إلى الزبون في الشركة، مقابل (32,39%) غير متفقين على ذلك.

ب- معرفة الزبون للزبون:

يمثل البعد الرابع من أبعاد إدارة معرفة الزبون في هذه الدراسة، وقد تضمن ستة أسئلة موجهة إلى عينة الاستبيان بهدف التعرف على مدى توافر معرفة الزبون للزبون في المؤسسة قيد الدراسة، وكانت الإجابات كما يلي:

جدول رقم (4-26): يوضح توافر بعد معرفة الزبون للزبون.

شدة الإجابة (%)	لا يستوفي أبداً (%)	أحيانا يستوفي (%)	بعضها مستوفي (%)	أغلبها مستوفي (%)	مستوفي للمتطلبات (%)	الفقرات المفسرة	
63,64	9,09	9,09	18,18	45,45	18,18	تحاول الشركة ابتكار الطرائق التي تضيق من الفجوة بين الزبائن	16
68,18	0,00	9,09	36,36	27,27	27,27	الخدمات التي يتلقاها الزبون تتأثر برأي الزبائن الآخرين الذين تربطهم معه علاقة	17
52,27	18,18	9,09	36,36	18,18	18,18	يرتبط زبائن الشركة مع بعضهم البعض بعلاقات اجتماعية طيبة	18
40,91	9,09	18,18	72,73	0,00	0,00	تتأثر الحصة السوقية للشركة بعلاقات الزبائن مع بعضهم البعض	19
34,09	27,27	45,45	9,09	0,00	18,18	هناك شبكة معلوماتية تحاول تقديم وتبادل المعلومات بين زبائن الشركة	20
18,18	63,64	9,09	18,18	9,09	0,00	تستدعي الشركة زبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع قاعدة المعرفة فيما بينهم	21
46,21	21,21	16,67	31,82	16,67	13,64	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

يظهر من الجدول أعلاه، أن (46,21%) من أفراد عينة الدراسة متفقين على توافر بعد معرفة الزبون للزبون في الشركة، مقابل (53,79%) غير متفقين على ذلك.

المطلب الثالث: حوصلة نتائج الاستبيان.

من خلال تحليل نتائج الاستبيان المتعلقة بموظفي الاستقبال للوكالة التجارية توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات نوردتها فيما يلي:

- 1- تبين نتائج التحليل الإحصائي أن موظفي الخط الأمامي للوكالة يتميزون بمستوى جيد أكاديميا وبالتنوع الذي يساعد على كسب معرفة جيدة عن الزبائن.
- 2- إن أغلبية موظفي الاستقبال بالوكالة لديهم خبرة جيدة في القطاع تمكنهم من تقديم الأفضل للوكالة.
- 3- اتضح من خلال التحليل الإحصائي اتفاق عينة المبحوثين حول أبعاد جودة المعلومات بحيث يعتبر 66,82% من عينة الدراسة متفقين على توفر أبعاد جودة المعلومات.
- 4- من خلال التحليل الإحصائي حول الإجابات الخاصة بأبعاد إدارة معرفة الزبون اتضح أن معظم المستجوبين متفقون على أبعاد إدارة معرفة الزبون (59,64% متفقين على توفر أبعاد إدارة معرفة الزبون) إلا فيما يخص معرفة الزبون للزبون حيث كان عدد المتفقين أقل من عدد المعارضين (53,79% غير متفقين على بعد معرفة الزبون للزبون).
- 5- تؤكد نتائج التحليل الإحصائي لعينة الدراسة صحة فرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون.

خاتمة الفصل الرابع:

حاولنا في هذا الفصل إبراز أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك عن طريق إبراز العلاقة بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون في المؤسسة.

وقد أسفرت هذه الدراسة التطبيقية على عدة نتائج أهمها مايلي:

- تعرض مؤسسة اتصالات الجزائر تشكيلة متنوعة من الخدمات، موجهة لعدة قطاعات سوقية، أشخاص ومؤسسات على مستوى عدة خدمات من أهمها: الهاتف الثابت والنقال والانترنت. ويمكن القول أنها تحتكر جزئيا خدمة الهاتف الثابت والانترنت.

- استفادت مؤسسة اتصالات الجزائر من خبرتها في السوق الجزائرية، كونها كانت المحتكرة لخدمات هذا القطاع لفترة طويلة من الزمن، مما مكنها من سهولة التعرف على حاجيات العملاء.

- لقد تم التركيز في عملية إعادة هندسة عمليات المؤسسة على: خدمات الزبائن، تنظيم العمل وتدريب الموظفين.

- وفي إطار ترسيخ فكرة أن المؤسسة كيان اجتماعي، أتاحت المؤسسة خدمات اتصال أساسية مناسبة لجميع أفراد المجتمع وخاصة غير المجدية اقتصاديا.

- تمتلك مؤسسة الجزائر الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات السليمة.

- تطبق مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من استراتيجيات الاحتفاظ بالزبائن (ومن أمثلة ذلك "عرض سهلي" الترويجي).

- أسفرت نتائج الاستبيان على صحة فرضية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد (خصائص) جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون وهذا ما يؤكد على أن المعلومات وخاصة الجيدة منها لها أثر ودور كبير للمؤسسة في إدارتها للمعرفة المتعلقة بالزبائن.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذا البحث المتواضع، والذي نتمنى أن نكون قد وقفنا على مختلف العناصر والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع، الذي اشتمل على دراسة نظرية وتطبيقية. وتبين على ضوء هذا البحث أن لجودة المعلومات أثر كبير وإيجابي على إدارة معرفة الزبون، حيث أن المعلومات بمختلف أنواعها تقودنا إلى المعرفة وكلما كانت هذه المعلومات جيدة وملائمة كلما ساهمت في تحسين المعرفة وقد استعانة المنظمات في جمع وتخزين ومعالجة وتوزيع المعلومات على مجموعة من أنظمة المعلومات الفرعية فساعدت هذه الأنظمة بفضل التكنولوجيا والأفراد من المحافظة على المعرفة وتوليدها حيث تعتبر هاتين الوظيفتين جوهر إدارة المعرفة.

ونظرا لحاجة المنظمات المطبقة للتسويق للمعلومات بصفة عامة والمعلومات التسويقية بصفة خاصة فقد بحثت العديد من هذه المنظمات عن أساليب للجمع هذه المعلومات، وقد صادف مدراء التسويق في هذه المنظمات صعوبة في العثور على المعلومات التسويقية بصورة دقيقة ومستمرة كما أن هذه المعلومات لا تكون متاحة في الغالب، وهذا ما أدى بهذه المنظمات إلى العمل على تصميم نظم معلومات تسويقية أسوة بأنظمة المعلومات الفرعية بحيث ساهمت هذه النظم في اتخاذ القرارات التسويقية والإستراتيجية الملائمة وخاصة في مجال إدارة المعرفة التسويقية، وقد استعانت هذه المنظمات بهذه النظم في استراتيجيات الاحتفاظ بالزبون بصفة عامة وإدارة معرفة الزبون بصفة خاصة وذلك لأن الزبون يعتبر هو الرقم الصعب في كل شركة وكل إدارة وهو الذي يعرف ما يريد أكثر من أي شخص آخر في الشركة، وهو كذلك الذي يدفع من أجل ما يريد. لهذا فإن إدارة المعرفة معنية بدرجة كبيرة بمعرفة ما يريد، وبهذا المعنى فإن الزبون هو أحد مصادر المعرفة في الشركة.

وتمارس إدارة معرفة الزبون منهجية منظمة ومخططة لتنظيم وتخزين معرفة الزبون ومعالجتها ونقلها والمشاركة فيها من خلال استخدام نظم إدارة معرفة الزبون التي تقوم في أساسها على تكنولوجيا المعلومات بحيث تسمح هذه النظم بتقوية أبعاد إدارة معرفة الزبون من خلال التعامل مع المعرفة الصريحة المكتوبة والمساعدة في تعزيز فاعلية المعرفة الضمنية الصامتة في أحيان أخرى.

وبمعالجة الموضوع من الناحية العملية عن طريق دراسة حالة مؤسسة جزائرية تتوفر لديها الأنظمة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات الملائمة كما أنها تطبق استراتيجيات للاحتفاظ بالزبائن وهي مؤسسة "اتصالات الجزائر" وبالضبط في إحدى الوكالات التابعة لها، وجدنا أن المعلومات الجيدة المتجهة من الزبون إلى المؤسسة أو من المؤسسة إلى الزبون ترتبط ارتباط وثيق بأبعاد إدارة معرفة الزبون المتمثلة في المعرفة الصريحة (المعرفة حول الزبون والمعرفة للزبون) والمعرفة الضمنية (المعرفة من الأعمال إلى الزبون والمعرفة من الزبون إلى الزبون).

وعليه يمكن تلخيص نتائج هذا البحث في النقاط التالية:

- إن إدارة معرفة الزبون المستندة على معلومات ذات جودة تعتبر ميزة تنافسية للمنظمات.
- إن الزبون يمثل مركز اهتمام المنظمة التسويقية والغرض الرئيسي من قيامها بالبحوث والدراسات التسويقية.

- إن المعرفة عن الزبون بعامة إلى المعرفة عنه بشكل منفرد ذات قيمة كبيرة لأن تلك المعرفة ستستخدم للقيام بشيء لصالحه قد تكون تغيير في المعاملة أو الرسالة أو المنتج أو أي شيء آخر.

- إدارة معرفة الزبون تجد في نظم المعلومات التسويقية وسيلة فعالة من أجل المحافظة على المعرفة من خلال بناء قاعدة معلومات عن الزبائن، وتوليد المعرفة من خلال تطوير وتنظيم قاعدة المعلومات بالشكل الذي يسمح بالاستفادة منها في اتخاذ القرارات.

- أنظمة إدارة معرفة الزبون أعطت قدرة للمنظمة بجمع بيانات الزبائن من المواقع المختلفة، وتنظيم قاعدة البيانات وفق تصنيف منتظم يسهل عمليات البحث والاسترجاع وجعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين متاحة من أجل الاشتراك بالمعرفة وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية ضمن الأقسام المختلفة.

- نظام المعلومات التسويقية يستخدم في جمع، تصنيف، تحليل وتوزيع المعلومات الدقيقة في الوقت المناسب لمتخذي القرارات التسويقية.

- تستخدم نظم المعلومات التسويقية في جمع أنواع المعرفة حول مختلف العوامل التي تؤثر في فهم الزبائن وتحديد احتياجاتهم ورغباتهم بدقة.

- إن أنظمة وتكنولوجيا المعلومات بصفة عامة ونظم المعلومات التسويقية بصفة خاصة تساهم في الدمج بين إدارة معرفة الزبون وإدارة علاقات الزبون.

- إن المعلومات الجيدة تسمح للمنظمات في إدارتها للمعرفة من التعرف على ما يحدث في السوق والتنبؤ بما سيحدث في المستقبل.

كما يمكن الوقوف على النتائج التطبيقية التالية:

- تفتقر الشركة للمسوحات الميدانية لأجل التعرف على حاجات ورغبات الزبائن المحتملين للشركة.

- إن التكاليف الناجمة عن استعانة المؤسسة بأنظمة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات تغطي من خلال اكتساب المؤسسة لزبائن جدد.

- تقوم الشركة ببرامج لاسترداد الزبائن السابقين للشركة، كما تهتم بشكل واضح بالمحافظة على زبائنها الحاليين من خلال خدمات استثنائية تشعرهم بالرضا عن الخدمة.

- تتوافر لدى المؤسسة قاعدة معلومات عن كل زبائنها تستند إليها في إدارتها لمعرفة الزبائن.

- إهمال الشركة في إدارتها لمعرفة الزبون موضوع معرفة الزبون للزبون والتفاعل بين الزبائن.

- وجود علاقة ارتباط بين أبعاد جودة المعلومات وأبعاد إدارة معرفة الزبون في المؤسسة قيد الدراسة.

وبناء على ما تقدم، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

- إعادة الاعتبار لوظيفة التسويق في المؤسسة وذلك بإعطائها الوظيفة الريادية فيها، فهي الوظيفة الوحيدة القادرة على تحقيق نمو وبقاء المؤسسة واستمراريتها.

- ضرورة الاهتمام بالمعلومة في المؤسسة وذلك بالتنوع من مصادر الحصول عليها والتقليل من تكلفتها.
- زيادة الاهتمام بتوفير المعلومات في الزمان المناسب للحدث الذي يتطلب اتخاذ قرار.
- العمل على إيجاد الآلية المناسبة لتحديد المعلومات وتحديثها بشكل مستمر، والعمل على الحفاظ عليها بأمان وفاعلية.
- العمل على بناء قاعدة معلومات تسهل عمليات البحث عن المعلومات واسترجاعها وجعل إمكانية الوصول إليها من قبل جميع العاملين متاحة من أجل الاشتراك بالمعرفة وتوزيعها وعرضها على صفحات الشبكة الداخلية.
- التأكيد على الاهتمام بوجود قاعدة بيانات نشطة في قاعدة المعلومات لإيجاد إمكانية التواتر والتكرار في تقديم المعلومة.
- العمل على تقديم المعلومات بشكل واضح، وبطريقة مناسبة تمكّن من تطويعها ومعالجتها بشكل يجعلها قابلة للاستخدام الكفاء.
- العمل على إيجاد معايير محددة وموحدة يمكن من خلالها تقديم المعلومات بطريقة متناسقة.
- العمل على توفير المعلومة بشكل مرن يُمكن من تكييفها لأكثر من مستخدم وأكثر من استخدام.
- التأكيد على أن تكون المعلومات المقدمة مرتبطة باحتياجات المستخدم الواقعية، وأن تكون وثيقة الصلة بالموضوع، مع ملاحظة أن الوحدات المختلفة تحتاج إلى معلومات متميزة عن بعضها البعض.
- التأكيد على دقة المعلومات وخلوها من الأخطاء، مع العمل على تحديد الدقة المطلوبة للمعلومة لأن دقة أعلى تحتاج كلفاً أعلى.
- أهمية عنصر الوقت في تحقيق جودة المعلومة، الأمر الذي يلزم على المؤسسة التركيز على فعالية اختباراتها التسويقية في توفير المعلومة بالخصائص الضرورية.
- إجراء دراسات مستفيضة وبصورة مستمرة حول أبعاد جودة المعلومات بهدف تحديد وترتيب الأبعاد ذات الدرجة الأعلى إلى الأدنى في سلم الأهمية باعتبارها الركيزة الأساس في تحسين مستوى أداء إدارة معرفة الزبون.
- الاعتماد في قياس جودة المعلومات على نماذج وأدوات كمية وتدريب العاملين في الشركة على كيفية إعدادها وتصميمها.
- تكثيف الملتقيات والدورات الإعلامية التي من شأنها تحسين الذهنية التسويقية لدى المسؤولين وبالتالي العمل بدورات تتماشى مع الظروف الحالية في السوق.
- تكثيف الاتصال بمراكز البحوث والجامعات والتي تجعل المؤسسة في اتصال مباشر مع كل ما هو جديد.

- في ظل البيئة التنافسية، فإن على المنظمات أن تقوم بدراسة وفهم حاجات الزبائن ويتم ذلك من خلال إجراء الدراسات والمسوحات الميدانية وتكثيف الجهود البحثية الخاصة بتحديد الحصة السوقية لاكتساب الزبائن المستهدفين.
- المحافظة على الزبائن الحاليين للشركة، ويتطلب ذلك التركيز على دورة حياة الزبون بدءاً من معرفة موقع الزبائن في حلقة الولاء الخاصة بالشركة والعمل على كسب ثقتهم من خلال تقديم خدمات استثنائية تفوق توقعهم لتضمن علاقة طويلة الأمد.
- العمل على إعداد وتهيئة البرامج الخاصة باسترجاع الزبائن السابقين للشركة من خلال إيجاد وتوفير موائمة بين أنشطة رجال التسويق وإستراتيجية الترويج ضمن الحملات الإعلانية.
- عدم إغفال موضوع معرفة زبون لزبون آخر والتفاعل بين الزبائن بمختلف وسائل التفاعل والاتصال نظراً للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع.
- ضرورة إدماج نظم إدارة معرفة الزبون في المنظمات وتسخير التكنولوجيا الملائمة والأفراد أصحاب الكفاءة لاحتفاظ بالمعرفة وتوليدها.
- إقامة مصلحة نظام تسويقي مستقل في المؤسسة يركز على أنظمة المعلومات التسويقية من مهامه:
 - * تزويد المؤسسة بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ومن المصدر المناسب، وذلك من أجل اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وبالمعلومة الملائمة.
 - * بناء نماذج تسويقية تساعد على إعطاء حلول نظرية لكل مشكلة مطروحة وبالتالي الاستعانة بالنموذج في حالة وقوع مشاكل مشابهة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب:

- 1- محمد عواد أحمد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 2- نجم عبود نجم: إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2008.
- 3- إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007.
- 4- ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 5- تيسير العجارمة، د. محمد الطائي: نظم المعلومات التسويقية، الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2002.
- 6- فؤاد الشرايبي: نظم المعلومات الإدارية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 7- نجم عبد الله الحميدي، سلوى أمين السامرائي، عبد الرحمان العبيد: نظم المعلومات الإدارية مدخل معاصر، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2009.
- 8- محمد أحمد حسان: نظم المعلومات الإدارية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 9- أحمد فوزي ملوخية: نظم المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
- 10- فايز جمعة صالح النجار: نظم المعلومات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 11- عامر إبراهيم قندلجي، علاء الدين عبد القادر الجنابي: نظم المعلومات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط3، 2008.
- 12- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة: الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 13- طارق نائل هاشم: نظم المعلومات التسويقية، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 14- سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15- زيد منير عبوي: نظم المعلومات التسويقية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008.

- 16- نجم عبود نجم: الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 17- سعد غالب ياسين: إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 18- سلطان إبراهيم: نظم المعلومات الإدارية مدخل عام، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 19- الطائي محمد عبد الحسين: المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، 2005.
- 20- عبد اللطيف محمود مطر: إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية، عمان، الأردن، 2007.
- 21- مدحت أبو النصر: الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم، المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، القاهرة، مصر، 2008.
- 22- المؤتمر العالمي الثاني: الجودة الشاملة في ظل المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 23- الطائي محمد عبد الحسين: نظم المعلومات التسويقية مدخل إلى تكنولوجيا المعلومات، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 24- علاء عبد الرزاق السالمي: نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.

ب- رسائل الماجستير والدوريات:

- 1- أميرة هاتف جداوي الجنابي: أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2006.
- 2- ليث على الحكيم، م.م. عمار عبد الأمير زوين: قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، الكوفة، العراق، 2009.
- 3- سلوى محمد الشرفا: دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية، جامعة غزة، كلية التجارة، غزة، فلسطين، 2008.
- 4- رشيدة بن شيخ لفقون: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار التسويقي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 5- فريد كورتل: إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سكيكدة، سكيكدة، الجزائر.

- 6- درمان سليمان صادق: الجودة والتميز في إدارة علاقات الزبون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 7- درمان سليمان صادق: اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغيير التسويقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 8- بركات فايزة: واقع وآليات تحفيز الإطارات المسيرة في ظل اقتصاد المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، بسكرة، الجزائر، 2004.
- 9- درمان سليمان صادق: العلاقة بين إدارة المعرفة والتوجهات السوقية للمنظمات، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دهوك، العراق، 2008.
- 10- ثامر ياسر البكري: إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، بغداد، العراق، 2004.
- 11- فايز جمعه النجار، فالح عبد القادر الحوري: جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الإستراتيجية، جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان، الأردن، 2008.
- 12- الحاج نعاس خديجة: دور الجودة الشاملة في تأهيل قطاع الاتصالات دراسة حالة اتصالات الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة خديجة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- miniwir Al-Shammari: Customer Knowledge Management: People, Processes, and Technology, Information Science Reference, Bahrain, 2009.
- 2- Silvio Wilde: Customer Knowledge Management: Improving Customer Relationship through Knowledge Application, Springer, Berlin, German, 2010.
- 3- Ronald Maier: Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge management, Springer, 3rd Edition, Berlin, German, 2007.
- 4- Kenneth C.Laudon and J.P. Laudon: Management Information System, Prentice Hall, New jersey, 2003.
- 5- Gilbbert Michael, Five styles of customer knowledge management and how smart companies use them to great value, vol 20.
- 6- Judith W. Kincaid: Customer Relationship Management, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

ثالثًا: مواقع الانترنت:

- 1- www.edarta3mal.com.
- 2- www.algeriatelecom.dz.
- 3- www.mobilis.dz.
- 4- www.alyaseer.net.
- 5- www.djazairess.com.
- 6- www.hrdiscussion.com.
- 7- www.informationr.net.
- 8- www.sawt-alahrar.net.
- 9- www.dzworld.net.
- 10- www.ulum.nl.
- 11- www.albattel.com.

الملاحق

الاستبيان

سيدي الفاضل، سيدي الفاضلة:

يسرنا أن نضع هذا الاستبيان بين أيديكم، علما أننا نقدمه في سياق جمع المعلومات حول أثر جودة المعلومات في تحقيق إدارة معرفة الزبون وهذا في إطار متطلبات نيل شهادة الماستير، نأمل أن تتكرموا بالإجابة على هذا الاستبيان، علما أن كل ما تقدمونه من بيانات سيحاط بالسرية التامة في إطار الأمانة العلمية، وتقبلوا أخيرا منا فائق التقدير والاحترام.

وجزاكم الله خيرا

خصائص عينة الاستبيان:

الجنس: أنثى ذكر

العمر: أقل من 30 31-45 أكثر من 46

المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس مهندس دولة

ماجستير دكتوراه

مدة الخدمة في القطاع:

المستوى الوظيفي:

الاستبيان:

ملاحظة: يرجى وضع علامة (√) في الحقل المناسب تحت الإجابة التي تعبر عن رأيك بكل صدق وثقة. أبعاد جودة المعلومات (متطلبات المستفيد):

سلم القياس					الدقة والوضوح	
1	2	3	4	5	الرقم	الفقرات المفسرة
لا يستوفي أبدا	أحيانا يستوفي	بعضها مستوفي	أغلبها مستوفي	مستوفي للمتطلبات	1	تمتاز البيانات المحصلة من الزبائن بالدقة ونسبة الخطأ معدومة.
					2	تتصف البيانات التي تم الحصول عليها من الزبائن بالدقة والوضوح.
					3	تنتم المعلومات المتعلقة بالزبائن بالوضوح وعدم التعقيد لإدراك المستفيدين منها.
سلم القياس					الملائمة	

الرقم	الفقرات المفسرة	مستوفي للمتطلبات	أغلبها مستوفي	بعضها مستوفي	أحيانا مستوفي	لا يستوفي أبدا
4	تتميز المعلومات التي تم الحصول عليها من الزبائن بالمرونة لتلبي احتياجات المستفيد منها.					
5	تتسم المعلومات بالواقعية (أي يجب أن تكون ممثلة للواقع المأخوذة منه).					
6	يكون العائد المتوقع من هذه المعلومات أكبر من كلفة الحصول عليها.					
الموثوقية		سلم القياس				
الرقم	الفقرات المفسرة	مستوفي للمتطلبات	أغلبها مستوفي	بعضها مستوفي	أحيانا مستوفي	لا يستوفي أبدا
7	تعتمد الشركة على بيانات حول زبائنها تسم بدرجة عالية من الموثوقية.					
8	تستخدم الشركة وسائل وبرامج أمنية وإجراءات وقائية خاصة لحماية قاعدة البيانات المتعلقة بالزبائن من الاختراق والتخريب.					
9	تهتم الشركة بالمحافظة على سرية المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال تحديدها للأشخاص المخولين باستخدام قواعد البيانات.					
التوقيت المناسب		سلم القياس				
الرقم	الفقرات المفسرة	مستوفي للمتطلبات	أغلبها مستوفي	بعضها مستوفي	أحيانا مستوفي	لا يستوفي أبدا
10	تتميز قواعد البيانات بالكفاءة وسرعة الاستجابة لأنشطة العمليات المتعلقة بالزبائن.					
11	تتسم المعلومات المتعلقة بالزبائن بالقدرة على تلبية احتياجات المستفيد كل حسب نشاطه بالوقت المناسب.					
12	تسهل الشركة عملية تدفق البيانات من مصادرها (الداخلية والخارجية) من خلال إجراءات تنظيمية ذات مرونة عالية.					
الشمولية		سلم القياس				
الرقم	الفقرات المفسرة	مستوفي للمتطلبات	أغلبها مستوفي	بعضها مستوفي	أحيانا مستوفي	لا يستوفي أبدا
13	تشتمل المعلومات التي يتم الحصول عليها					

					من قبل المستفيد على كافة الجوانب المتعلقة بالزبون.
					14 يتمكن المستفيد من المعلومات من اتخاذ القرارات المناسبة.
					15 تتمكن الشركة من استخدام المؤشرات والمقاييس الكمية والنسب المئوية لوصف المعلومات الخاصة بالزبائن.

أبعاد إدارة معرفة الزبون:

المعرفة الصريحة					المعرفة حول الزبون	الرقم	الفقرات المفسرة	
سلم القياس								
1	2	3	4	5				
لا يستوفي أبدا	أحيانا يستوفي	بعضها مستوفي	أغلبها مستوفي	مستوفي للمتطلبات				
					1	تعرف الشركة بدقة المراكز المالية لزبائنها وتتحرى عنها باستمرار		
					2	تسعى الشركة إلى تطوير علاقاتها مع الزبائن لتحديد وتوسيع معرفتها عنهم		
					3	تعتمد إدارة الشركة على مسوحات (تقييم وتحقيقات) الزبائن المرتقبين لمعرفة حاجاتهم المستقبلية		
					4	تمتلك الشركة قواعد بيانات كفوءة عن زبائنها الحاليين والمرتقبين		
					5	تمتلك إدارة الشركة تصورات ومعلومات عن درجة ولاء الزبون للشركة		
					6	تستخدم الشركة بطاقات الالتزام كأداة مساعدة للوقوف على شكاوي الزبائن المتعلقة بمنتجات (سلع وخدمات) الشركة الحالية		
سلم القياس					المعرفة للزبون			
لا يستوفي أبدا	أحيانا يستوفي	بعضها مستوفي	أغلبها مستوفي	مستوفي للمتطلبات				
					7	تتعاون إدارة الشركة مع الزبائن في حل وتذليل المشاكل		
					8	تطلع الشركة زبائنها عن المنتجات (السلع والخدمات) التي ترغب بتقديمها مسبقا		
					9	تتحلى الشركة بسمة السرية والكتمان على معلومات الزبائن		
					10	تحيط الشركة زبائنها علما بخصوص مركزها المالي وأرباحها المتحققة		
					11	تمتلك الشركة مواقع إلكترونية لعرض		

					المعلومات الجديدة لزبائنها	
					المعرفة الضمنية	
سلم القياس					المعرفة من الأعمال إلى الزبون	
لا يستوفي أبدا	أحيانا يستوفي	بعضها مستوفي	أغلبها مستوفي	مستوفي للمتطلبات	الرقم	الفقرات المفسرة
					12	توجد علاقة تبادلية بين موظفي الشركة والزبائن لتعريفهم بالمنتجات (السلع والخدمات) المقدمة
					13	يمتاز موظفو الشركة بالمهارات والخبرات والقدرات المعرفية مما يساعد على كسب زبائن جدد
					14	يتمتع موظفو الخط الأول للشركة بمستوى عالي من اللطف مما يساعد على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين
					15	يملك الأفراد العاملين قاعدة بيانات كفاءة عن كل زبون مما يشجع على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن المرشحين
سلم القياس					معرفة الزبون للزبون	
لا يستوفي أبدا	أحيانا يستوفي	بعضها مستوفي	أغلبها مستوفي	مستوفي للمتطلبات	الرقم	الفقرات المفسرة
					16	تحاول الشركة ابتكار الطرائق التي تضيق من الفجوة بين الزبائن
					17	الخدمات التي يتلقاها الزبون تتأثر برأي الزبائن الآخرين الذين تربطهم معه علاقة
					18	يرتبط زبائن الشركة مع بعضهم البعض بعلاقات اجتماعية طيبة
					19	تتأثر الحصة السوقية للشركة بعلاقات الزبائن مع بعضهم البعض
					20	هناك شبكة معلوماتية تحاول تقديم وتبادل المعلومات بين زبائن الشركة
					21	تستدعي الشركة زبائنها ذوي الربحية العالية في ندوات خاصة قادرة على توسيع قاعدة المعرفة فيما بينهم

ملحق رقم (1): أسعار خدمة أنيس +.

Besoin de vitesse?
Optez **anis plus** xDSL

Le Nouveau service xDSL est arrivé

anist Internet à grande vitesse ...

Déjà disponible à* :

Oran, Chlef, Alger, Sétif, Constantine

anis plus est le nouveau service Internet haut débit de Djaweb, basé sur les technologies de dernière génération NGN (New Generation Network). Il se présente sous différentes formules de débits et de tarifs adaptées à chacune des catégories de clientèle.

anis plus est désormais disponible au niveau de certaines localités** d'Alger, d'Oran, de Sétif, de Chlef et de Constantine et son déploiement continue rapidement, jusqu'à couvrir bientôt toute l'Algérie.

Pour connaître la couverture de votre localité, consultez notre site Internet ou appelez le 100.

www.djaweb.dz
* Pour plus d'informations, appelez le 100.
** Pour plus d'informations, veuillez consulter notre site : www.dz.dz
** Offre soumise à conditions relatives au déploiement du nouveau réseau d'accès d'Algérie Télécom et sous l'égide de la fibre.

Tarifs résidentiels		anis Home		
Formules	De 1 à 5 mois*	De 6 à 11 mois**	Plus de 12 mois**	
	Prix DA/mois	Prix DA/mois	Prix DA/mois	
anis Plus Home 512Kbs	1 500,00	1 500,00	1 500,00	
anis Plus Home 1Mbs	2 000,00	2 000,00	2 000,00	
anis Plus Home 2Mbs	3 300,00	3 100,00	2 900,00	
anis Plus Home 4Mbs	5 700,00	5 400,00	5 100,00	
anis Plus Home 8Mbs	10 600,00	9 900,00	9 200,00	

Tarifs professions libérales		anis Elite		
Sans adresse IP				
Formules	De 1 à 5 mois*	De 6 à 11 mois**	Plus de 12 mois**	
	Prix DA/mois	Prix DA/mois	Prix DA/mois	
anis Plus Elite 512Kbs	3 700,00	3 400,00	3 100,00	
anis Plus Elite 1Mbs	4 700,00	4 300,00	3 900,00	
anis Plus Elite 2Mbs	7 700,00	7 200,00	6 700,00	
anis Plus Elite 4Mbs	11 700,00	10 900,00	10 100,00	
anis Plus Elite 8Mbs	19 700,00	18 700,00	17 700,00	
Avec une adresse IP fixe				
Formules	De 1 à 5 mois*	De 6 à 11 mois**	Plus de 12 mois**	
	Prix DA/mois	Prix DA/mois	Prix DA/mois	
anis Plus Elite 512Kbs-1IP	4 700,00	4 300,00	3 900,00	
anis Plus Elite 1Mbs-1IP	5 700,00	5 200,00	4 700,00	
anis Plus Elite 2Mbs-1IP	8 700,00	8 100,00	7 500,00	
anis Plus Elite 4Mbs-1IP	12 700,00	11 800,00	10 900,00	
anis Plus Elite 8Mbs-1IP	20 700,00	19 600,00	18 500,00	
Avec deux adresses IP fixe				
Formules	De 1 à 5 mois*	De 6 à 11 mois**	Plus de 12 mois**	
	Prix DA/mois	Prix DA/mois	Prix DA/mois	
anis Plus Elite 512Kbs-2 IP	5 200,00	4 800,00	4 400,00	
anis Plus Elite 1Mbs-2 IP	6 200,00	5 700,00	5 200,00	
anis Plus Elite 2Mbs-2 IP	9 200,00	8 600,00	8 000,00	
anis Plus Elite 4Mbs-2 IP	13 200,00	12 300,00	11 400,00	
anis Plus Elite 8Mbs-2 IP	21 200,00	20 100,00	19 000,00	

* Le prix du modem est fixé à 5000 DA TTC.
** un modem Wifi offert pour tout abonnement de 6 mois et plus.

CONTRAT D'ABONNEMENT ANIS xDSL

A. DISPOSITIONS GENERALES

1. AVANT PROPOS

Les présentes conditions définissent les droits et obligations d'ALGERIE TELECOM INTERNET DJAWEB (ci-après dénommé ATI) et du client (personne physique majeure ou personne morale) dans le cadre de la fourniture par ATI de l'accès Internet, utilisant la technologie xDSL via l'offre ANIS.

2. OBJET DU CONTRAT

Le présent contrat a pour objet de définir les modalités et conditions générales selon lesquelles, d'une part, ATI (fournisseur d'accès Internet) met à la disposition du client son service ANIS xDSL et, d'autre part, le client (personne physique ou personne morale) souscrit, accède et utilise ce service.

3. CONTACT

Le Service Client peut être contacté par téléphone au numéro gratuit 107, le site web d'ATI, "www.djaweb.dz" ou par courrier à l'adresse suivante : ALGERIE TELECOM INTERNET DJAWEB, RN n° 36 Ben-Aknoun - Alger.

4. CONDITIONS TECHNIQUES D'ACCES AU SERVICE

Dans le cadre de la souscription au service, le client doit, au préalable, être titulaire d'un :

- Abonnement téléphonique, auprès d'ALGERIE TELECOM, et se situer dans une zone de couverture d'un rayon de 5 Kilomètres du central téléphonique.
- Un ordinateur équipé :
 - * D'un processeur pentium
 - * De l'un des systèmes d'exploitation suivants : Microsoft Windows 98, 98SE, Millenium, 2000, XP, VISTA, Linux ou Mac os (8.6 ou supérieur).
 - * D'un port USB actif ou Ethernet.
 - * D'une mémoire vive de 64 Mégaoctets au minimum.
- D'un modem ADSL fourni par ATI.

L'utilisation du service sans respects de ces conditions se fera sous l'entière responsabilité du client et sans garantie de ATI.

5. DUREE ET DATE D'EFFET DU CONTRAT :

Le présent contrat prend effet à partir de sa signature

par les deux parties et est souscrit pour une durée minimale d'un mois, ayant comme point de départ, la date de mise en service de l'accès ANIS xDSL.

6. CONDITIONS FINANCIERES

6.1 Tarification, règlement des sommes dues

Le prix de l'abonnement est payable d'avance et prend effet à compter de la date de mise en service de l'accès xDSL.

Le client doit s'acquitter des tarifs en vigueur fixés dans le formulaire d'abonnement.

La facturation des sommes dues au titre du présent contrat commence à courir à compter de la date de mise en service de l'accès ANIS xDSL.

Les redevances d'abonnement sont facturées selon le choix du client.

7. ENGAGEMENTS ET RESPONSABILITE DE ATI

7.1. Disponibilité des services :

La disponibilité des services proposés par ATI est permanente, sous réserve d'interruptions techniques liées notamment au programme de maintenance. Toutefois, en cas d'interruption de plus de 02 jours imputable à ATI uniquement, une prolongation de la durée de l'abonnement égale au nombre de jours d'interruption pourrait être accordée au client.

7.2. Sécurité des données du client :

La connexion et les services visés aux présentes peuvent présenter un risque d'intrusion de tiers dans le système du client. Il appartient au client de prendre toutes précautions appropriées de façon à protéger ses données et logiciels contre de telles intrusions et contre toute contamination par des virus. En aucun cas, ATI ne saurait être responsable des dommages subis à l'équipement ou aux données du client du fait de sa connexion.

7.3 Protection de la vie privée et des données personnelles :

Les informations recueillies par ATI lors de la souscription de l'abonnement ont un caractère obligatoire et sont indispensables à la fourniture des services objet du présent contrat. Sous réserve des prescriptions exigées pour la sécurité nationale et de la réglementation en vigueur, dans ce domaine, ATI

garantit la protection et la confidentialité des informations nominatives qu'elle traite dans le respect de la loi ainsi que le secret des correspondances. Les informations recueillies par ATI concernant le client peuvent être rectifiées par celui-ci en écrivant au Service Clients par courrier électronique ou postal, à l'exception des communications relatives à l'abonnement et aux services. L'utilisation des informations ainsi recueillies à des fins commerciales n'est effectuée qu'avec l'acceptation expresse du client.

7.4. Délais de mise en service :

Les délais de mise en service sont dépendants du central téléphonique et de la ligne du client. En conséquence le délai de raccordement annoncé est estimatif et non contractuel.

7.5. Responsabilité de ATI

ATI s'engage à mettre en oeuvre tous les moyens dont elle dispose pour assurer le bon fonctionnement des services à ses clients. Dans le cas où la responsabilité de ATI serait rapportée dans le cadre de l'exécution des présentes, ATI ne sera tenue qu'à la réparation du préjudice direct et immédiat. ATI n'est pas responsable de la qualité de la transmission des données, des temps d'accès, et des éventuelles restrictions d'accès sur des réseaux et / ou serveurs connectés au réseau Internet.

La responsabilité de ATI ne saurait être mise en cause en cas de force majeure, telle que définie à l'article 9 ci-après. ATI n'est ni auteur, ni éditeur du contenu des données disponibles sur Internet mais simple prestataire de service et en aucun cas, ATI ne peut être tenu pour responsable des services accessibles par Internet autres que ceux créés par ATI.

8. DROITS ET OBLIGATIONS DU CLIENT

Le droit du client d'utiliser les services ANIS xDSL est incessible.

8.1. Changement de formule :

Sauf mention contraire dans les dispositions particulières ci-après, le client peut, à tout moment, changer de formule parmi les offres qui lui sont proposées et selon les conditions tarifaires fixées par ATI.

8.2. Identification du client :

Le client s'engage à communiquer à ATI des

informations exactes lors de son inscription.

L'acceptation par ATI d'une demande d'abonnement se traduira par l'attribution au demandeur d'un identifiant et d'un mot de passe.

Le client peut choisir son mot de passe, au moment de l'abonnement et le modifier ultérieurement.

Le client s'engage à conserver secrets son identifiant et son mot de passe et ne pas les divulguer sous quelle que forme que ce soit.

L'utilisation des services à partir du numéro de téléphone du client ou en utilisant les données personnelles d'identification du client relève de la seule responsabilité du client.

En cas de perte, de vol ou de divulgation accidentelle des éléments d'identification du client, celui-ci doit en informer ATI dans les meilleurs délais possibles.

8.3. Risques inhérents à l'utilisation d'Internet :

Le client est expressément averti du fait que les données qui circulent sur Internet ne bénéficient d'aucune protection et qu'il lui appartient de ce fait de prendre toutes les mesures nécessaires à la sécurisation des transmissions des données.

L'abonné supportera seul les conséquences liées au détournement éventuel des informations qu'il aura transmises via Internet.

Le client est informé qu'il existe des solutions techniques qui permettent de se protéger contre les risques de piratage des données enregistrées dans son ordinateur.

8.4. Protection des mineurs :

Le client a le devoir de protéger les personnes dont il a la charge contre tout préjudice que pourrait induire la visite de sites susceptibles de comporter des atteintes à l'ordre public ou aux bonnes moeurs.

Le client s'engage à faire en sorte que tout usage par un mineur des services attachés à son abonnement soit placé sous son contrôle.

ATI informe le client qu'il existe des logiciels de contrôle parental ayant vocation à filtrer l'accès à des sites dont le contenu présente un caractère choquant pour les mineurs.

8.5. Utilisation du service à des fins commerciales :

Le client ne doit pas utiliser le service à des fins commerciales. Si de tels événements sont constatés, ATI se réserve le droit de suspendre le service.

8.6. Règles d'usage des services ATI :

Le client s'interdit de publier, par quel que moyen que ce soit, de contenu contraire à l'ordre public, notamment et non limitativement, des contenus à caractère pédophile, pornographique, incitant au suicide, à la haine raciale ou à la commission de crimes et délits xénophobes, ou portant atteinte au droit, à l'image et respect de la vie privée.

De même, le client s'interdit de porter atteinte aux droits patrimoniaux d'autrui, notamment et non limitativement, de diffuser des contenus portant atteinte aux droits de propriété intellectuelle et / ou industrielle.

Le client s'engage à ne pas utiliser les services à des fins de piratage, d'intrusion dans des systèmes informatisés ou de "Hacking", ainsi que tout autre agissement répréhensible civilement ou pénalement et / ou susceptible de causer des dommages à autrui.

9. FORCE MAJEURE

Chacune des parties pourra résilier le présent contrat d'abonnement dans l'hypothèse d'un cas persistant de force majeure, tel que reconnue par la jurisprudence des tribunaux Algériens.

10. MODIFICATION DES CONDITIONS D'UTILISATION

ATI se réserve le droit de modifier les présentes conditions, dont la teneur sera portée systématiquement à l'attention du client par courrier électronique sur l'adresse E-mail figurant dans la partie (INFORMATIONS CLIENTS) du contrat d'abonnement, ou par tout autre moyen de communication.

11. LOI APPLICABLE ET REGLEMENT DES DIFFERENDS

Le présent contrat d'abonnement est soumis et régi par les dispositions légales et réglementaires en vigueur en Algérie. Tout différend relatif à l'exécution et / ou à l'interprétation du présent contrat surgissant entre les deux parties devra, après épuisement des voies de règlement à l'amiable, être soumis à la compétence exclusive du tribunal du lieu de résidence du client.

B. DISPOSITIONS PARTICULIERES

1. TRANSFERT DE PROPRIETES

La propriété du modem inclus dans le Pack xDSL est transférée au client après le paiement intégral de son prix.

En cas de résiliation de l'abonnement, pour quelle que cause que ce soit, avant le transfert de propriété au bénéfice du client, ce dernier devra restituer le modem à ATI à l'adresse indiquée par le Service Clients, dans un délai de trente (30) jours à compter de la date de résiliation.

A défaut, ou en cas de restitution d'un modem hors d'état de fonctionnement, le client paiera le prix intégral du modem à ATI.

La charge des risques de détérioration, de perte ou de vol du modem est transférée au client, dès l'enlèvement du Pack DSL par le client ou l'expédition du Pack au client.

Tout retour du modem par le client, pour quelle que raison que ce soit, doit se faire impérativement avec accusé de réception.

2. TARIFS

Tous les tarifs liés au service ANIS xDSL sont indiqués sur le site web d'ATI www.djaweb.dz ainsi qu'au niveau de l'agence commerciale.

3. CHANGEMENT DE RESIDENCE

En cas de déménagement dans une zone couverte et sous réserve que la nouvelle ligne téléphonique est éligible aux conditions de ANIS xDSL, ATI peut effectuer le transfert de l'abonnement sur la nouvelle ligne téléphonique du client dans un délai d'un mois à compter de la réception de la demande du client, formulée auprès de l'agence commerciale. Le transfert d'abonnement est facturé par ATI.

En cas de déménagement dans une zone non couverte, le client peut résilier son abonnement auprès de l'agence commerciale de son lieu de résidence initial, en respectant le préavis d'un mois.

4. APPROBATION

La signature du présent contrat d'abonnement entraîne l'acceptation par le client de l'ensemble des conditions du contrat.

Lu et approuvé

Fait à Le

Signature du client

ملحق رقم (3): مختلف عمليات الوكالة للأشهر جانفي، فيفري ومارس.

janv-11		MOIS MARS 2011	
Achat	1584	Achat	1986
Nouvel abonnement	/ 137 /	Nouvel abonnement	- 139 -
Transfert	1	Transfert	10
Transfert local	10	Transfert local	9
Cession	5	Denumerotage	17
Denumerotage	19	Resiliation	- 42 -
Suspension	50	Modification des services tarifaires	25
Resiliation	/ 43 /	Retablissement d'office	476
Retablissement	5	Modification Technique	43
Modification des services tar	47	Modification tranche de facturation	1
Modification services	268	Cession	4
Cession massive	1	Suspension	71
Modification donnees de fac	14	Retablissement	2
Modification des donnees an	28	Modification services	213
Initialisation	4	Modification donnees de facturation	12
Retablissement d'office	525	Modification des donnees annuaires	9
Modification Technique	57	Initialisation	1
Changement de tarif	44	Changement de tarif	29
Retablissement d'office suite	14	Retablissement d'office suite a restrict	6
Modification tranche de fact	2	Modification groupement factures	1
Modification groupement fa	4		3096
	2862		

MOIS FEVRIER 2011

Achat	1773
Nouvel abonnement	/ 106 /
Transfert	6
Transfert local	9
Cession	2
Denumerotage	12
Modification des services tar	31
Suspension	43
Resiliation	/ 45 /
Retablissement	3
Modification services	199
Cession massive	2
Modification donnees de fac	4
Modification des donnees an	10
Retablissement d'office	307
Modification Technique	48
Changement de tarif	20
Retablissement d'office suite	565
Modification tranche de fact	1
	3186

ملحق رقم (4): بطاقة أمان.

