



دور التقاسم المعرفي في إدارة معرفة الزبون

بحث إستطلاعي لعينة من العاملين لدى شركة آسيا سيل للهاتف النقال في العراق

The role of knowledge sharing in customer knowledge's management Research Reconnaissance sample survey of the employees of Asia Cell Mobile Company in Iraq

م. أمجد حميد إسماعيل م.م. عادل مجيد عبد اليمه عبد علي م.م. احمد جبار كعيد الغانمي
amjad.h@uokerbala.edu.iq ahmed.jabar@uokerbala.edu.iq adil.m@uokerbala.edu.iq

كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، كربلاء المقدسة، العراق

المستخلص. يُعد التقاسم المعرفي واجدة من أهم الأدوات الحديثة التي تعتمدها منظمات الأعمال بغية تحقيق النجاح والإستمرار في مواجهة منافسيها وذلك عبر التشخيص الدقيق والسريع للتغيرات البيئية والإستجابة لها بسرعة والتي تعتمد على مشاركة الكل بالمعلومات لإنجاز الأعمال المتعلقة بالتطور والتحسين المستمر بغية الوصول إلى أعلى معدلات الأداء والتنافس.

يستند البحث الحالي على متغيرين يتفاعلان فيما بينهما ليُشكلان الإطار الفكري له هما كل من (التقاسم المعرفي وإدارة معرفة الزبون)، إذ تضمن البحث عبر جانبيه النظري والعملي التغطية للمشكلة، حيث استعان الباحث لذلك بالمتوافر من المعلومات في المصادر العلمية المتاحة، من جهة وكذلك على الفرضيات المعتمدة عبر التحليل والتفسير لتشخيص علاقات الارتباط بين متغيرات البحث أولاً وعلاقات التأثير بينهما ثانياً، حيث تبني الباحث أسلوب العينة العمدية بغية الحصول على البيانات المطلوبة، من خلال استخدام استبيان أعدت لهذا الغرض، وذلك باعتماد أساليب إحصائية لتحليل تلك البيانات والتي يوفرها برنامج (SPSS V.18) إلى جانب اعتماد الباحث المنهج الاستطلاعي لتحليل المشكلة.

توصل الباحث إلى وجود علاقات ارتباط وتأثير بين متغيرات البحث لعينة البحث والبالغ عدده (78) ، لذلك فقد تم تأشير مجموعة من الاستنتاجات كان أهمها انخفاض مستوى الارتباط والتأثير بين متغير التقاسم المعرفي بأبعاده الثلاث ومتغير إدارة معرفة الزبون عبر بُعد (المعرفة حول الزبون) وهذا ما أشارت إليه معاملات الارتباط وقيمة T المحسوبة لها في الجدول (3) و (4)، أما أهم ما قدمه البحث من توصيات للشركة المبحوثة فهي تتمثل بضرورة زيادة الاهتمام بالمعرفة حول الزبون كونها إحدى أبعاد إدارة معرفة الزبون المهمة لإنجاح عملية التقاسم المعرفي مع زبائنها.

الكلمات المفتاحية: التقاسم المعرفي، إدارة معرفة الزبون.

Abstract. Knowledge sharing is one of the most important modern tools adopted by business organizations in order to achieve success and continue to face their competitors through accurate and rapid diagnosis of environmental changes and respond quickly to them, which depends on the sharing of all information to get the work done. Related to continuous development and improvement in order to reach the highest performance and competitiveness rates.

The current research is based on two variables that interact between them to form the intellectual framework for them, both (**knowledge sharing and the customer knowledge's management**), where the research included its theoretical and practical aspects coverage of the problem, where the researcher therefore used the available information in the available scientific sources On the one hand, as well as on the hypotheses adopted through analysis and interpretation to diagnose the correlation between the variables of the research first and the relationships of influence between them secondly, where the researcher adopted the method of the sample intentional in order to obtain the required data, through the use of a questionnaire form prepared for this purpose, and that By adopting statistical methods for the analysis of this data provided by the program (SPSS V.18) in addition to adopting the researcher's exploratory approach to analyze the problem.

The researcher came to the existence of correlation and effect between the research variables of the research sample of the number (78), so a set of conclusions were indicated, the most important of which was the low level of correlation and effect between the variable of the cognitive share in its three



dimensions and the change of the management of the customer's id through the distance (**customer knowledge's management**) About the customer) and this is indicated by the coefficients of the link and the value of T calculated for it in table (3) and (4), the most important recommendations made by the research of the research company is the need to increase interest in knowledge about the customer as it is one of the dimensions of managing the customer's knowledge id to make the process of sharing On her customers.

Keywords: knowledge sharing, customer knowledge's management.

1. منهجية البحث

1.1 مشكلة البحث

إن الاعتماد على أدوات إدارية حديثة كمنهج عمل لتحقيق الأداء المُستهدف يُؤدي إلى رَدَم الفجوة المعرفية بين المنظمات وزبائنها كونها تُنتج مزايا معرفية يمتلكها الزبون وتكتسبها المنظمة عبر التفاعل المباشر بينهما، مما أدى إلى زيادة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون عبر التقاسم المعرفي، واستناداً إلى ما تقدم فإن مشكلة البحث تتمثل بالتساؤلات الآتية:

- هل تلتزم المنظمة عينة البحث بمضمون التقاسم المعرفي؟
- هل تتمكن المنظمة عينة البحث من توظيف التقاسم المعرفي في تحقيق إدارة جيدة لمعرفة الزبون؟
- هل تتمكن المنظمة عينة البحث من التفوق على منافسيها نتيجة إدارة معرفة الزبون؟

2.1 أهمية البحث

تتبع أهمية البحث من أهمية مُتغيراته اللذان هما من أهم المواضيع الإدارية المُعاصرة والمُهمّة جداً كونها تضمّن تفوق المنظمة على منافسيها إذا ما تم اعتمادها، وذلك عبر رسم الخطط استباقية استراتيجية مُتكيفة.

إضافة إلى كون مُتغيرات البحث توفر قاعدة معلومات تُمكن المنظمة من مواجهة التغيرات البيئية الحالية والمستقبلية إذا ما تمكنت من اعتمادها وتحديثها وفق أساليب عمل مُمنهجة في ظل هياكل كفؤة وفاعلة، إضافةً إلى:

- إيجاد بيئة تنظيمية تشجع أفراد المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة عن الزبون.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال مشاركتها.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة وتشجيع إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- العمل على جمع الأفكار الذكية من العاملين و نشرها لتحقيق انجاز أفضل للعمليات الداخلية.

1.3 أهداف البحث

تتمثل أهداف البحث بالنقاط الآتية:

- تحديد مستويات التقاسم المعرفي وإدارة معرفة الزبون في المنظمة عينة البحث.
- التركيز على المعرفة الجيدة للزبون لما لها من مزايا مُتعددة ومهمة.
- التشجيع على استخدام إعادة استخدام المعرفة حول الزبائن لتعظيمها.
- تحقيق الاستجابة السريعة للتغيرات الواسعة والسريعة في أذواق واتجاهات الزبون.
- تحديد واستثمار الفرص التي يمكن ان تولدها مشاركة المعرفة داخليا عن الزبون.

1.4 فرضيات البحث

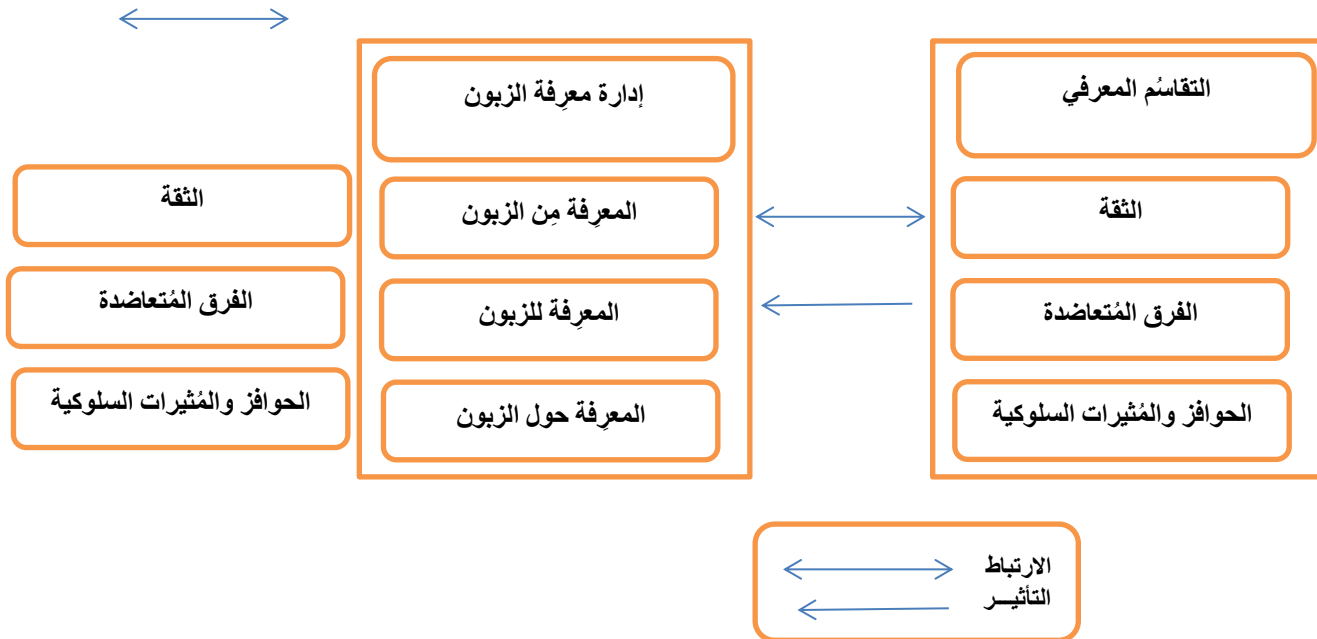
أعتمد الباحث على الفرضيات الرئيسة الآتية:



- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعادها.
- لا يوجد تأثير معنوي بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعادها.
- والفرضيات البديلة لها كانت:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعادها.
- يوجد تأثير معنوي بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعادها.
- على التوالي.

1.5 المخطط الفرضي للبحث

شكل (1) المخطط الفرضي المقترح للبحث





6.1 منهج البحث

أعتمد الباحث في بحثه على المنهج الوصفي الاستقرائي (استطلاعي) باعتماد استبانة لجمع البيانات الميدانية، حيث تم توزيع 90 استمارة استبيان على عينة عشوائية قصدية لعدد من العاملين لدى شركة أسيا سيل للهاتف النقال في العراق ضمن قسم التسويق وبحوث السوق وقسم المبيعات، حيث تم استرجاع 78 استمارة منها أي بنسبة استرجاع 86% .

2. الجانب النظري

1.2 التقاسم المعرفي

1.1.2 مفهوم التقاسم المعرفي

يُشار إلى التقاسم المعرفي كونه أحد البدائل المعتمدة من قبل المنظمات لغرض نشر المعرفة إلى أجزاء المنظمة كافة، كما إنها تمثل إحدى عمليات إدارة المعرفة.

وقد اختلفت وجهات نظر الباحثين في إيجاد مفهوم موحد لها، فالبعض أشار إليها كونها عملية اكتساب و تقاسم وخزن المعرفة أو إنها أوسع من ذلك، (Wickramasingle,2008:425) ويؤكد المهتمين في هذا المجال على إن تقاسم معرفية تتمثل بكونها منهج عمل منظم ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يتم تقاسم المعرفة عبر ترميزها ومن ثم نقلها.

ويذهب آخرون بالإشارة إلى إن التقاسم المعرفي يهدف لنقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو شيئاً ما يملكه أحد الأفراد إلى فرد آخر أو جماعة (Takuacki,2006:111) ولا ترتكز فوائد نقل المعرفة الضمنية من مصدر لآخر، بل إنها تركز على استمرار التدفق للمعلومة بين جهات وأطراف مختلفة وهذا يحدث في ظل التراكم المعرفي، ويشار إليها كونها عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى ومشاركة الآخرين وجهاً لوجه (Maryam &Leidner,1997:127) وكذلك عرفت على إنها إستراتيجية متسلسلة تتبناها المنظمة وتسمح عبرها للأفراد بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها (Anthony, et al., 1999: 465)، ويرى البعض إن التفاعل و التقاسم بالمعرفة ليسا مكمّلين للمعرفة أو التعلم فحسب إنما يُعتبران مُهمّان للمعرفة المُتطورة باستمرار للبحث عن آفاق جديدة من المعاني، وبذلك فإن المعرفة مصدر مُهم ونادر يتزايد عندما تتم مشاركتها وتقاسمها وتحويلها وإدارتها بدراسة واسعة (Mason & Robert,2003:17) ووصفت بأنها أحد أهداف إدارة المعرفة في المنظمات (Dignum,2004:5) وهنا لا بد من الإشارة إلى إن المعرفة تتمثل في العمليات والأنظمة والمنتجات التي تنتجها المنظمة، وبما يُمكن من إفادة العاملين منها في التغلب على مُعوقات العمل، ويُشير (Rong, et al., 2007:38) إن عملية التقاسم المعرفي تُعد واحدة من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تعمل بشكل تدريجي على تطوير وتحسين العمليات الإنتاجية والعناصر التي تتشكل منها، وبالتالي فهي ترتبط بشكل وثيق بالأداء الاستراتيجي والقدرة التنافسية للمنظمة.

وهناك وجهة نظر أخرى للتقاسم المعرفي وهي فعل تبادل المعرفة بين وحدات المنظمة وأقسامها المختلفة من أجل الوصول إلى المنافع الحالية والمستقبلية (Lin,2007:116) في حين يؤكد (Hsu,2007:111) على إن ممارسات التقاسم بالمعرفة تعتمد بشكل كبير على الاستراتيجية التي تسعى إليها المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية ولذا فإن التقاسم المعرفي هي عملية نشر طوعي للمهارات والخبرات المكتسبة في أرجاء المنظمة كافة (Law &Ngai,2007:18) وهنا لا بد من الإشارة إلى إن عملية التقاسم المعرفي تمثل عملية التفاعل المستمر ومُتبادل لأصل المعرفة بين الأفراد والجماعات أو الجماعات الأخرى بغض النظر عن كونهم يعملون ضمن إطار تنظيمي واحد أو بين ذلك الإطار التنظيمي وخارجه، وبكلا الاتجاهين، وهذا يؤكد بأن التقاسم بالمعرفة عملية تتضمن التفاعل التام والفهم الكامل بين مجاميع المعرفة في المنظمة، وهذه المجاميع تتضمن العاملين في مختلف أقسام المنظمة وفي معظم الحالات مع المُستخدم النهائي للمنتجات التي تبتكرها المنظمة (Popou Tsakis,2007: 311) في حين يُشار إلى التقاسم المعرفي كونه عملية تُسهّم في رسم مجموعة من السلوكيات حول التبادل المعرفي الخاصة بالعاملين، المُحتوى المعرفي، السياق المنظمي، الوسط المُلائم، البنية الاجتماعية، (Takuachi, 2006 : 4) بينما يُشير البعض إلى إن التقاسم المعرفي يُمثل جزء مُهم من دورة حياة المعرفة التنظيمية ولا بد من الإشارة إلى أنه لا قيمة للمعرفة المكتسبة أو



المبتكرة إذا لم يتم تقاسمها ومشاركتها مع الأفراد العاملين ضمن الهيكل التنظيمي الواحد بشكل خاص ومع الزبائن والمستفيدين خارج الهيكل التنظيمي للمنظمة والبيئة الخارجية بشكل عام.

ولا يتوقف التقاسم المعرفي على مشاركة المعرفة مع الآخرين بل يتعداه إلى مدى استعداد تلك الأطراف ورغبتها في الاستفادة من المعارف المتراكمة فيما بينهم بما يضمن زيادة كفاءة وفعالية عالية نتيجة التكامل العمودي والأفقي الخارجي والداخلي للمعارف المتاحة.

2.1.2 أهمية التقاسم المعرفي

تَلْعَبُ عملية التقاسم المعرفي دوراً مهماً في تحقيق أهداف المنظمة بأفضل ما يمكن، حيث يراها بعض المختصين بأنها إحدى عناصر أو عوامل النجاح المهمة لإدارة المعرفة، حيث أنه يعتمد على إستراتيجيات واضحة للتقاسم المعرفي بغية ضمان التكيف الجيد مع الظروف البيئية المتغيرة، (Hsu, 2007: 111) أن أهمية التقاسم المعرفي ناتجة عن مساهمتها في تطوير رأس المال البشري، ويُمثل التقاسم المعرفي العصب المهم للتعليم الاستراتيجي كونه يُحقق توليد لقيمة المنظمة، (Anthony, et al., 1999: 465) وأن أهمية التقاسم المعرفي تتمثل في مشاركتها برسم عدد من السلوكيات إزاء تصرف جميع العاملين.

وتمكّن عملية التقاسم المعرفي من تطوير مهارات وكفاءات جوهرية وإضافة قيمة بما يضمن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، (Popou Tsakis, 2007: 311) ويقود التقاسم المعرفي إلى تنمية الخبرات وترشيد المنظمات بما يضمن اتخاذ قرارات صائبة لتحقيق التغيير وتطوير الأداء، وهذا ما شجع على ظهور المنظمات المتعلمة التي تتميز بالإبداع وبناء الطاقة المعرفية المتجددة.

وهنا يرى الباحث إن التقاسم المعرفي يوفر العديد من الفرص للمنظمة تضمن التميز التنافسي سواء كان ذلك بواسطة الدمج أو التبادل المعرفي وفي مختلف المجالات لضمان العمل بكفاءة وفعالية في مجالات أو ميادين جديدة.

3.1.2 العوامل المؤثرة في التقاسم المعرفي

يذهب المهتمون بهذا المجال إلى تحديد عدد من العوامل المؤثرة بالإيجاب في التقاسم المعرفي بالإضافة إلى عدد من العوامل المؤثرة بالسلب في التقاسم المعرفي، وهناك من حدّد ثلاث عوامل مؤثرة في عملية التقاسم المعرفي هي: (Rong, et al., 2007: 38)

1. العوامل البيئية

يُشار إلى العوامل البيئية التنظيمية كونها مشجعة ومُتنامعة على إتمام عملية التقاسم المعرفي بين الأطراف ذات العلاقة، فيما إذا كانت مُفتحة أو مُغلقة، فالبيئة المفتوحة توفر العديد من الفرص ومنها التقاسم المعرفي كونها توفر جوّاً من الثقة الكبيرة المتبادلة.

2. فرق العمل

يُنشج عن فرق العمل العديد من المزايا المهمة للمنظمة وأعضاء الفريق على حدٍ سواء ومنها امتزاج المعارف المتعددة والمختلفة التي يمتلكها أعضاء الفريق، مما يشجع على استمرار عملية التقاسم المعرفي لأعضاء الفريق مع أطراف أخرى خارج الفريق.

3. الثقة

تُمثل الثقة المحور المهم للأعمال المهيكلية وغير المهيكلية داخل وخارج التنظيم، وهناك من يرى إن للثقة مكانة مهمة بين أعضاء الفريق، والتي تُعتبر جزءاً مهم من السلوك الإنساني المتعاون، وبذلك فإن الثقة تتحدد بصفات الأفراد من وجهة نظر علماء النفس، أما علماء الاجتماع فهم ينظرون إلى الثقة على إنها إحدى العناصر المهمة لتكوين العلاقات الاجتماعية المختلفة، (Hedlund & Nonaka, 1993: 14) وعادةً تتنظر الإدارة إلى الأعضاء الذين يتشاركون في التفاعل مع العاملين الذين يمتلكون القدرة على ترسيخ الدافع الإيجابي للتعاون و التقاسم المعرفي داخل المنظمة. (Jones & George, 1998: 531)



وهنا لا بد من الإشارة إلى أن العوامل أعلاه تتمثل بتلك العوامل ذات التأثير الإيجابي على عمليات التقاسم المعرفي، أما العوامل التي يكون تأثيرها سلبي عليها فهي ذات علاقة بخصائص الهيكل التنظيمي والتي تشمل: (Lin, 2007:116)

1. الرسمية

يُعبّر مستوى الرسمية عن متوسط سلوك الفرد ونشاطه المُقيد بالتعليمات التنظيمية وقواعد العمل الوظيفي وإجراءاته، وبذلك يجب على الفرد الالتزام بها وبقوانين العمل وصفاته، وهذا قد يكون واحد من القيود التي تُقيد الفرد أو فرق العمل من إتمام عمليات التقاسم المعرفي.

2. التعقيد الوظيفي

لا بد من الإشارة إلى أنه كلما زادت مستويات التعقيد الوظيفي ضمن هيكل المنظمة كلما تضاعفت عملية التقاسم المعرفي، كون التعقيد الوظيفي يجعل الوظائف التنظيمية أكثر تمايزاً عن باقي الوظائف الأخرى داخل التنظيم الواحد.

3. المركزية

إن صلاحيات اتخاذ القرار التنظيمي مُتعلق منجهاً بطبيعة سياسة المنظمة من كونها تعتمد المركزية في ذلك من عدمه، وهنا لا بد من التأكيد على أنه كلما اعتمدت المركزية في صنع القرارات وتوفير المعلومات اللازمة لها كلما كانت المركزية عائقاً كبيراً لإتمام عمليات التقاسم المعرفي وبالعكس.

ويؤكد الباحث في هذا الخصوص على ضرورة اعتماد المنظمة هياكل تنظيمية مرنة تسمح بالانسجام وتُشجع على الاتصال بمختلف اتجاهاته ومستوياته مع الوحدات المختلفة للتنظيم الواحد والأطراف ذات العلاقة خارج التنظيم.

ولغرض إتمام عمليات التقاسم المعرفي بشكل جيد والتغلب على جميع المعوقات التي تحوّل دوره، ذلك كما إن لثقافة وسياسات المنظمة دور مهم في التقاسم المعرفي، وهي بذلك تُعتبر إحدى العوامل المؤثرة في إنجاز عمليات التقاسم المعرفي، بالإضافة إلى شكل الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمة ونظام الحوافز المُتبع الذي يتضمن جانب يؤكد على التقاسم المعرفي داخل المنظمة وخارجها.

4.1.2 مستويات التقاسم المعرفي

يؤكد الباحثون على أن مستويات التقاسم المعرفي يوطر ضمن ثلاث مستويات والتي تتمثل بالآتي (Rong, et al., 2007:39)

1. المستوى الفردي

يتوقف التقاسم المعرفي على مستوى الفرد الواحد داخل المنظمة مهم جداً لأي منظمة، وهذا يتوقف على مستوى الإدراك والتعلم الذي يحظى به الفرد ومقدار ما يمتلكه من خزين معلومات ومعارف، ويُمكن للمنظمة الاستفادة من المعرفة الفردية عن طريق تشجيعه على تقاسم معارفه مع الأفراد الآخرين.

2. المستوى الجماعي

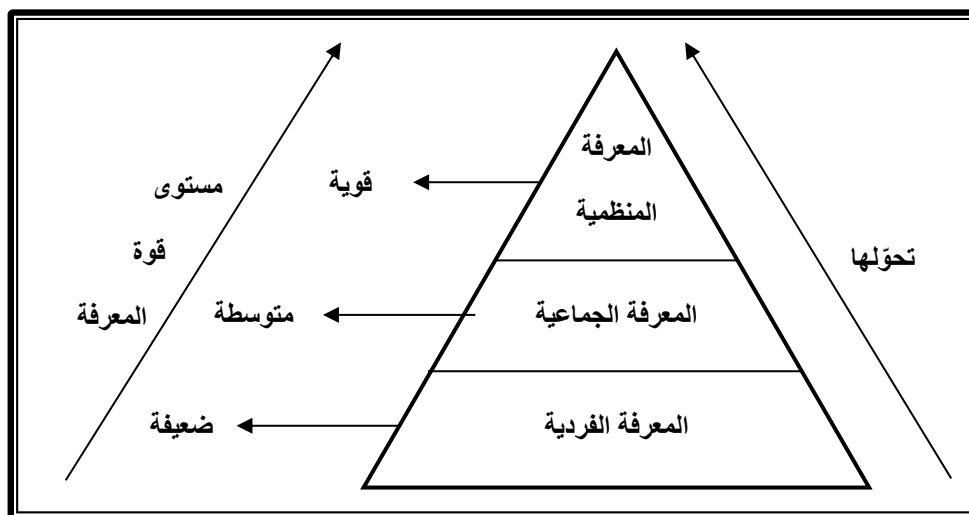
تستطيع الأفراد عبر التقاسم المعرفي تحقيق نتائج تتغلب على ما ينتجها الفرد الواحد، وذلك بفعل التفاعل المعرفي بين أفراد المجموعة ذاتها، وهذا يزيد من إمكانية المنظمة في تكوين معارف أكثر وإبداع مُميز عبر ما يُسمى بالاندماج المعرفي.

3. المستوى التنظيمي

يُمكن إيجاد قدرات تنافسية تُمكن المنظمة من أن تُحقق النجاح إذا ما تبنت مفاهيم التقاسم المعرفي بين العاملين على مستوى المنظمة الناتج عن اعتماد المستويين السابقين (المستوى الفردي، المستوى الجماعي) في الوحدات والأقسام التنظيمية بالإضافة إلى الجهات المتعاملة معها خارج هيكلها التنظيمي، وهذا المستوى من



التقاسم المعرفي يُحقق للمُنظمة فوائد إستراتيجية عبر زيادة كفاءة العمل الذي يُنجز بفاعلية أكبر، والشكل (1) يوضح قوة المعرفة في المُستويات الثلاث للتقاسم المعرفي.



شكل (2) قوة المعرفة في المُستويات التنظيمية لتقاسم المعرفة

Source: Al-Khaldi, Firas & Louay, Karadsheh, (2006), *Knowledge Management Life Cycle: An Investigate Methodology Towards A Conceptual Framework*,

5.1.2 آليات تفعيل التقاسم المعرفي

تعمل المُنظمات التي تعتمد الهيكل التنظيمي المرن على تفعيل التقاسم المعرفي وهي تعتبر ذلك من أساسيات العمل الأساسية، وهنا لابدّ من التعرّيج على بعض الآليات التي يُمكن للمُنظمة عبر اعتمادها تفعيل عمليات التقاسم المعرفي كونها تلعب دور مُهم في ذلك ومنها: (Tsai,etal.,2007:464)

1. حلقات الجودة

تُمكن حلقات الجودة كل فرد ضمن حلقة الجودة الواحدة من تقاسم معارفه مع باقي الأفراد الذين عادة ما يكونوا من إختصاصات مُختلفة.

2. مشاريع العمل النسيجية

يتم اعتماد مشاريع العمل النسيجية (مشاريع أو فرق العمل العنقودية) كونها تضمّن تحقيق مُستوى عالي من التقاسم المعرفي.

3. النقاشات الإيجابية

يتمكّن المُتناقشين من تبادل وجهات النظر حول موضوع النقاش مُعتمدين على مخزون المعارف لكلّ منهم، وبذلك يتم تحقيق عملية التقاسم المعرفي بشكل جيد.

4. العصف الذهني

يهدف العصف الذهني إلى التأكيد على مشاركة المعارف بُغية الوصول إلى طرق جديدة لمواجهة مشاكل العمل عبر اللقاءات الخاصة بالعصف الذهني، كونها تمتاز بآثارها للقدرات الإبداعية الفردية وتقديم أفكار جديدة.

5. العلاقات الاجتماعية

يتمتع الفرد بمستوى عالي من التقاسم المعرفي نتيجة علاقاته الواسعة مع الأهل والأقارب والأصدقاء وزملاء العمل.

6. أندية النقاش الإلكتروني



يتواصل الفرد مع عدد كبير من الأفراد سواء كان على صلة بهم مسبقة حقيقية أو افتراضية (الالكترونية) وهو يتفق ويختلف مع الكثير منهم حول أفكار عديدة وبذلك فإن الفرد يتقاسم المعارف مع من يتواصل معهم عبر مواقع التواصل الاجتماعي المتمثلة بـ (الفيس بوك، تويتر، إنستغرام، الخ).

7. الجماعات المتمحصة

يتمثل هذا الأسلوب بتحديد عدد صغير من الأفراد يتشابهون بخصائص نشاطية مُرتفعة وأفكار طموحة والاستعداد على مواجهة المخاطر مما يعمل على تكوين مُتعة وإثارة في الطروحات أثناء الاجتماع، وهذا ما يزيد من تعمق عملية التقاسم المعرفي داخل تلك الجماعات.

8. خرائط المعرفة

وهي تُمثل توضيح عيني للمعرفة الفاعلة التي تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية، وذلك عبر إستراتيجيات عمل تعتمد على المعرفة ومن أجل إضافة قيمة للعمل، وتُمثل خرائط المعرفة أداة مهمة فاعلة تسمح بإنجاز العمليات المتعلقة بإدارة المعرفة ومنها التقاسم المعرفي.

9. التحالفات الاستراتيجية

تُعتمد التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات على إنتاج إدارة المعرفة والإبداع في ذلك، وعادةً يُمكن تحقيق النجاح للمنظمات المتحالفة عبر اعتماد عمليات التقاسم المعرفي وتنميتها.

10. الممارسات المجتمعية

تُتيح الممارسات المجتمعية منهج عمل جماعي مُندفع للأمام مُعبراً عن الممارسات التنظيمية الأمثل المُعتمدة على التقاسم المعرفي من عدة مصادر رسمية وغير رسمية، فهو يعتمد طرق 'بداعية متميزة'.

2.2 إدارة معرفة الزبون

1.2.2 مفهوم إدارة معرفة الزبون

تباينت آراء الباحثين حول مفهوم إدارة معرفة الزبون الأمر الذي طرح عدة تعاريف لهذا المفهوم كلٌ حسب وجهة نظره، والتي منها العملية الاستراتيجية التي من خلالها تتمكن المنظمة تغيير زبائنها من مُلقين سلبيين إلى شركاء في تكوين المعرفة، (Gibbert et.al.,2002:460) وكذلك أُشير إليها على إنها العملية المُستمرة لتكوين ونشر واستخدام معرفة الزبون داخل المنظمة من جهة وبين المنظمة وزبائنها من جهة أخرى، (Minna & Aino,2005:5) وهناك من يرى إنها تمثل مفهوم أبعد من ذلك فهي عبارة عن مزيج من معرفة الزبون، وعرفة سلسلة التجهيز، والمعرفة المشتركة التي يتم أنشاؤها ضمن قناتين للمعرفة ضمنية وصريحة بُغية توليد قيمة لكل من الزبون والشركة، (Roy & Stovropoulos,2007:15) وتُعرف إدارة معرفة الزبون بأنها إحدى أنواع المعرفة المُرتبطة بإدارة علاقات الزبون ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على أداء المنظمة. (Zanjani et.al.,2008:377)

وكذلك يُنظر إلى إدارة معرفة الزبون كونها العملية التي توظف لإدارة تحديد واكتساب وتوليد والاستفادة من معرفة الزبون، (Poquette,2008:18) وحديثاً تم الإشارة إليها على إنها تلك العملية الديناميكية المُعتمدة لتحديد، اكتساب، استخدام، المشاركة في توليد معرفة الزبون بنوعها الضمنية والصريحة ذات القيمة بُغية تعزيز قدرات إدارة المعرفة في بناء وتطوير الحلول التي تُمكن المنظمة من مواجهة الزبون و إنشاء علاقات طويلة الأمد معه. (Sun,2010:66)

استناداً إلى ما تقدم يرى الباحث بأنه يُمكن صياغة مفهوم إدارة معرفة الزبون بأنها تلك المعرفة المُتكونة نتيجة التفاعلات المُستمرة بين المنظمة والزبون سواء كانت بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي عادةً ما تُشير إلى تطلعات وإحتياجات ورغبات الزبون وأفكاره الداعمة لابتكار مُنتجات جديدة. فضلاً عن كونها عملية إستراتيجية تسويقية تهدف إلى تكوين علاقات معرفية للتواصل مع الزبون بُغية تحقيق أفضل مستويات التفاهم بيم كل من المنظمة والزبون.

2.2.2 أبعاد إدارة معرفة الزبون

يؤثر إختلاف الباحثين في إيجاد مفهوم واضح ومحدد لمعنى إدارة معرفة الزبون في إختلافهم في تحديد أبعادها، الأمر الذي أدى إلى ظهور ثلاث توجهات تهتم بتحديد أبعاد إدارة معرفة الزبون وهذه التوجهات هي: (Ogunde et.al.,2010:2182) (AL-Shammari,2009:220) (Kohlbach,2008:624)

1. التوجه الأول

يتضمن هذا التوجه إختلاف الباحثون حول إدارة معرفة الزبون مُعبرين عنها بأربع أبعاد تتمثل بكُل من المعرفة للزبون، المعرفة حول الزبون، المعرفة من الزبون، توليد المعرفة المُشتركة.

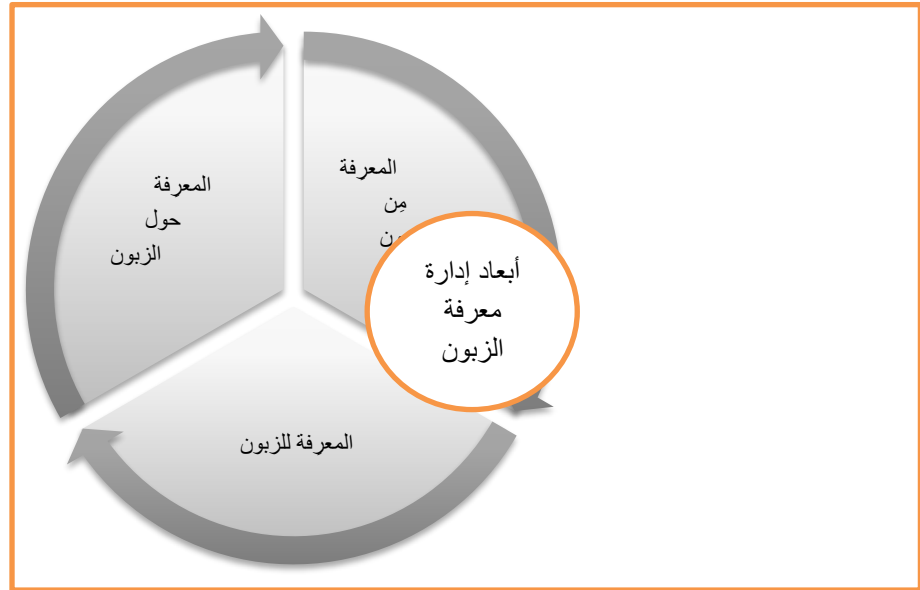


2. التوجه الثاني

يُشير الباحثون ضمن هذا التوجه نحو إدارة معرفة الزبون بأربع أبعاد أيضاً والتي تتماثل مع الأبعاد المذكورة في البعد الأول، إلا إن الاختلاف كان في البعد الأخير منها وهو **معرفة الزبون للزبون** بدلاً من توليد **المعرفة المشتركة**.

3. لتوجه الثالث

يُشار إلى هذا التوجه بأنه الأكثر اتفاقاً بين الباحثين بأغلبية كبيرة، إذ إنه يُشير إلى إدارة معرفة الزبون بثلاث أبعاد هي كل من المعرفة من الزبون، المعرفة للزبون، المعرفة حول الزبون، والتي يوضحها الشكل (2).



شكل (3) أبعاد إدارة معرفة الزبون

Source: Desouza & Awazu (2005) **Engaged knowledge Management**, palgrave Macmillan, Ltd.

وأدناه توضيح للأبعاد المشار إليها ضمن التوجه الثالث وكما يلي:

1. المعرفة من الزبون

يُعبر هذا البعد من المعرفة عن الأفكار والمعلومات المتاحة للزبون والمتعلقة بالفضليات والتجارب إزاء المنتجات المستخدمة من قبله، فضلاً عن كيفية تفسير العروض للمنتجات التي يقوم بشرائها (Bueren et al., 2004:4) إذ يُمثل الزبون مصدر مهم للمعرفة المتجددة إزاء المنتجات المُسوَّقة، وفي حال كون المنظمة قادرة على التفاعل الإنساني الواسع والاستجابة السريعة، فإن ذلك يُطور معرفة المنظمة بسرعة وكلفة أقل، وعليه إذا ما تمكنت المنظمة أن تجعل زبائنهم يكتفون ولاءً عالي لها ولعلامتها ولمنتجاتها، فذلك يُمكنها من زيادة قيمة منتجاتها السوقية مع التمكن من تشخيص الفرص قبل منافسيها بشكل جيد. (Sofianti et.al., 2010:5) وهنا لابد من الإشارة إلى إن التفاعل المستمر مع الزبائن يُمثل فرصة إستراتيجية تُمكن من تعزيز التعلم لدى المنظمات، وهذا يُكسب المعرفة من الزبون ويُشجع عمليات الابتكار بأساليب متعددة. (Akhavan & Heidari, 2008:26)

2. المعرفة للزبون

يتضمن هذا البعد المعرفي كل المعلومات والتفاصيل التي ترغب المنظمة بإيصالها للزبون عن منتجاتها التي يستخدمها، (Bueren et al., 2005:579) وهناك من يرى بأن المعرفة للزبون تُشير إلى التدفق المستمر للمعرفة باتجاه الزبون، بغية توجيه عمليات الشراء. (AL-Shammari, 2009:220)

فضلاً عن ذلك فإن المعرفة للزبون تُحسّن تجارب الزبون للمنتجات، وهذا يحتاج جمع المنظمات للمعلومات عن أعمالها وتجاربيها المتعلقة بشراء الزبون للمنتجات أو ما بعد الشراء. (Desouza & Awazu, 2005:124)



3. المعرفة حول الزبون

يُبر هذا البُعد المعرفي عن القيم المُتراكمَة المُتعلّقة بحاجات ورغبات الزبون وكيفية تلبّيتها سواء كانت بصيغة طلبات خاصة أو مُنتجات بمواصفات عامة. (Shanmugasund-ram,2008:23)

وبغض النظر عن كون الزبون حالي أو مُستقبلي مُرتقب فإن ذلك يتعلّق بالعلامة التجارية أو الأسم التجاري، هذا بالإضافة إلى إن هذه العرفة تعكس المعنى الأساسي للنُظم المُتعلّقة بإدارة علاقات الزبون، فهي تتضمّن بيانات الزبون إلى جانب تعاملاته وتفضيلاته بُغية تكوين صورة شاملة إزاء حاجات ورغبات الزبون. (Sofianti et al.,2010:3)

4. توجهات إدارة معرفة الزبون

يَتفقُّ الباحثون على عدم وجود خُطط مُتكاملة وشاملة لإدارة معرفة الزبون، كما إن النماذج المُتاحة لإدارة معرفة الزبون تسعى إلى تحقيق التكامل بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبون، (Minna & Aino,2005:2) كونها حظيت باهتمام واسع على الصعيدين العملي والتعليمي. (Afraze,2010:2205)

ذلك كونها يعملان على تخصيص الموارد لدعم أنشطة الأعمال بُغية الحصول على الميزة التنافسية، وهذا التكامل يُزيد من قيمة المنظمة المعرفية المُتعلّقة بالزبون. (Shanmugasund-ram,2008:19)

فضلاً عن ذلك فقد تم تقديم أنموذج يتضمّن ست مراحل رئيسة هي: (Akhavan & Heidari,2008:27)

1. تحديد المعرفة

تشمل هذه المرحلة إيجاد معرفة جديدة، وهي تُؤكّد على كيفية تحديد بيانات الزبائن المُتعلّقة بالمعرفة المطلوبة لإنجاز أنشطة إدارة علاقات الزبون.

2. جمع المعرفة

تشمل هذه المرحلة جمع معرفة التي حُدثت في المرحلة السابقة ومن عدة مصادر وبأشكالها المُختلفة.

3. تنظيم المعرفة

في هذه المرحلة يتم تنفيذ عمليات وآليات التنظيم التي تُتم عبر تفسير المعرفة وتصنيفها وتصنيفها.

4. تخزين المعرفة

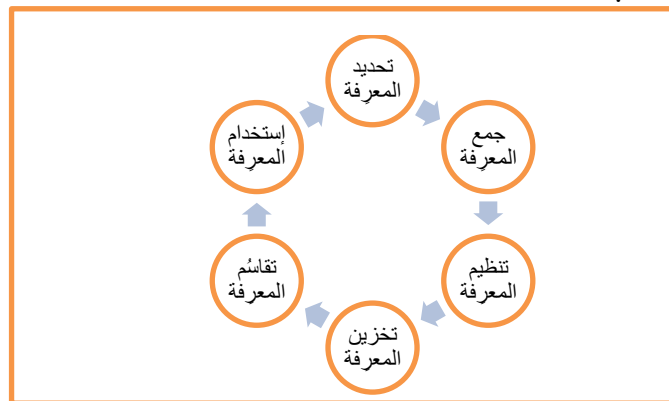
تُعتمد هذه المرحلة بغية جعل المعرفة جزءاً من ذاكرة المنظمة والتي تحتوي مخزون معرفي كبير الإلكتروني أو غير الإلكتروني سواء كان ذلك موجود داخل المنظمة أو خارجها.

5. تقاسم المعرفة

تشمل هذه المرحلة إعتدال أساليب تبادلية تضمّن تنقل المعرفة بمستوى حرية عالي بين جميع الأطراف ذات العلاقة.

6. استخدام المعرفة

تتضمن هذه المرحلة طرق وخُطط استخدام المعرفة بأشكال مُختلفة بُغية حل المشاكل المعرفية العديدة التي تواجه المنظمة.



شكل (4) مراحل نموذج إدارة المعرفة بإعتدال أنموذج (Akhavan & Heidari)



المصدر: من إعداد الباحث بتصريف

هذا وقد تمَّ طرح إنموذجاً آخر يضمُّن زيادة معرفة الزبون عبر أربع مراحل هي:

(Athawari et al.,2010:5)

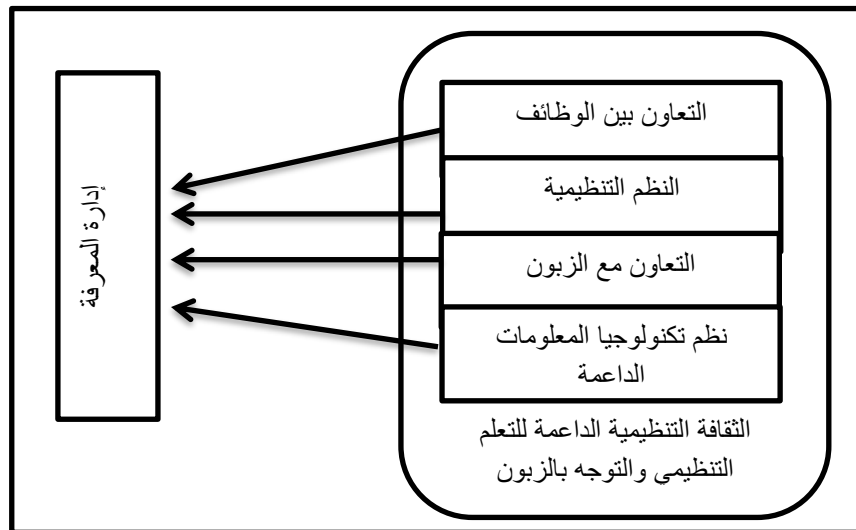
- كسب المعرفة من الزبون.
- نمذجة خطط مُمنهجة تعمل على إستدامة العلاقة مع الزبون.
- إستعمال معرفة الزبون لتحسين المنتجات.
- ضمان التوسع المعرفي للزبون.

3.2.2 متطلبات إدارة معرفة الزبون

يُشير الباحثون إلى إن الزبون يُمثل مصدر مُهم للمعرفة في المنظمة كونه أحد مُكونات البيئة التنظيمية المهمة، هذا إلى جانب إن المنفعة المُتحققة من الزبون في رصد المعرفة، مما يُجِب زيادة إهتمام المنظمة بما يضمُّن تطور و إستمرار علاقة الزبون و ديمومتها من أجل الحصول على ما يرتبط بالزبون والسوق من تغيرات مُستمرة، وهذا يفرض على المنظمة إدارة معرفة الزبون. (Roy & starropoulos,2007:18)

وهنا لا بُدَّ من الإشارة إلى وجود ثلاث جوانب رئيسة يجب أن تؤكد عليها المنظمة وإذا ما أُريد إدارة معرفة الزبون والتي تتمثل بِكُلِّ من (الأفراد، العمليات، التكنولوجيا)، (Afrazeh,2010:2207) وبِالاعتماد على أسس التوجه التسويقي والتسويق بالعلاقة فأن إدارة معرفة الزبون تتطلب مقدرات تنظيمية يُمكن عبرها الإستفادة من المعرفة، وهذه المقدرات هي: (Minna & Aino,2005:6)

1. ثقافة المنظمة التي تؤكد التعلُّم التنظيمي والتوجه بالزبون.
2. نُظم تنظيمية تُدعم العاملين حول جمع المعلومات وتقاسُمها فيما بينهم.
3. تحقيق التفاهُم التعاوني بين الزبائن والمنظمة عبر تكوين بيئة معرفية تفاعلية.
4. تشجيع التعاون بين أقسام المنظمة المُختلفة لإضمان نشر وتقاسُم معرفة الزبون بِاعتماد الأساليب والطرق الرسمية وغير الرسمية وبشكل مُباشر وغير مُباشر.
5. توفير نُظم الدعم التكنولوجي لإيجاد المعرفة وتقاسُمها مع الجهات والأقسام المُختلفة خارج المنظمة وداخلها، والشكل (5) يوضح المقدرات المطلوبة لإدارة معرفة الزبون.



الشكل (5) المقدرات التنظيمية المطلوبة لإدارة معرفة الزبون

Source : Minna & Aina (2005) **Customer Knowledge Management Competence : Towards a Theoretical Framework**, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences.



فضلاً عن ذلك فإن إدارة معرفة الزبون تتطلب عدة قدرات أخرى والتي تُمكن من دمج معرفة الزبون ضمن المنظمة باتجاه الميزة التنافسية وهي تتمثل بكل من (Sun,2010:79)

1. وجود البحث والتطوير المُعتمدة عن طريق التسويق.
2. نُظم تكنولوجيا معلومات وهياكل تنظيمية داعمة.
3. نُظم التقييم والمُكافئة.
4. مُشاركة المُدير في قمة الهرم التنظيمي.
5. ثقافة الصداقة مع الزبون.
6. تحديد المعرفة وإكتسابها وتحويلها، وتطبيقها.
7. الإبداع المعرفي.
8. حماية المعرفة.

4.2.2 تحديات إدارة معرفة الزبون

تواجه المنظمات عدد كبير من التحديات التي تواجهها عند رغبتها في كشف حاجات ورغبات الزبون، إلا أنه يُمكن لها مُواجهة هذه إذا ما تم إعداد خطط محكمة للتعامل معها، (Zanjani et al.,2008:377) ذلك عبر الاعتماد على تكنولوجيا معلومات مُتطورة في جمع معلومات عن الزبائن (Yan & Zha,2010:1693) ويُمكن تحديد أهم هذه التحديات بكل من الآتي: (Karami, et al.,2010:83)

1. **تحديات الهيكل**
تشمل هذه التحديات مدى تحول المنظمات من كونها تركز على المُنتجات إلى كونها تركز على الزبون.
2. **تحديات الثقافة**
تتجنب بعض المنظمات من التركيز على الزبون وتعد ذلك ضِعفاً منها، كما إنها تؤكد على شعار " نحن من يُعلم الزبون ".
3. **تحديات الكفاءة**
تحتاج المنظمات إلى تطوير الكفاءات في عدة جوانب لإدارة معرفة الزبون، وهذا يتطلب مهارات جديدة لغرض الاستخدام داخل المنظمة.
4. **مخاطر الخصوصية**
يجب أن لا يتعدى فهم المنظمات للمبادئ والأسس القانونية لحماية بيانات زبائنهم، بل لابد من إشعار الزبون وإدراكه بكيفية تعاملها مع المعلومات خاصتهم بسرية عالية. إضافة إلى ذلك فهناك عدة تحديات أخرى تواجه إدارة معرفة الزبون وهي (Desouza & Awazu, 2005:135)
1. **التقسيم**
وهنا يتم الإشارة إلى مدى قدرة المنظمة على تصنيف وتبويب وتقسيم البيانات والمعلومات التي تمتلكها والخاصة بزبائنهم.
2. **التكامل**
وهو يُشير إلى القدرة على إستيعاب الكميات المُختلفة والمُتنوعة من البيانات حول الزبائن.
3. **التوزيع**
ويعبر عن كيفية نشر وتوزيع المعلومات والمعارف داخل المنظمة.
4. **التطبيق**
ويشير إلى السرية في معرفة الزبون والكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع معلومات زبائنهم.

3. الجانب العملي

1.3 عرض استجابة العينة المبحوثة لمتغيرات البحث



يعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي في وصف وعرض مستويات إستجابة عينة البحث وبذلك فإن الوسط الفرضي للمقياس يساوي (3)، إضافة إلى بعض المقاييس الإحصائية منها التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحراف المعياري باستخدام برنامج (SPSS V.18) الإحصائي.

1.1.3 المتغير الأول (التقاسم المعرفي)

ويتمثل في استبانة البحث بـ (15) سؤالاً تتعلق بتقاسم المعرفة من خلال ثلاثة أبعاد، هي (الثقة، الفرق المتعاضدة، الحوافز والمثيرات السلوكية)، وقد تمثلت بالمتغيرات التي يُرمز لها بـ ($X_{15} - X_1$)، وكما يأتي:

1. الثقة

يُشير الجدول (1) إلى الفقرات الخمس المعتمدة لقياس هذا البعد، حيث يبلغ أعلى مستوى لوسطها الحسابي (4.025) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_2, X_3) والتي تمثل (سيادة أجواء الثقة التامة والاحترام المتبادل أثناء تعامل المدراء والعاملين في المنظمة) بانحراف معياري مقداره (0.772)، (وتمكن إدارة المنظمة من التواصل والتفاعل مع الآخرين في حدود العمل الوظيفي بغض النظر عن المنصب والمستوى التنظيمي للأفراد) بانحراف معياري مقداره (0.720)، على التوالي، وهذا يُشير إلى اهتمام المنظمة وحرصها على توفير بيئة تنظيمية يسودها الاحترام المتبادل لوجهات النظر والآراء المختلفة وبغض النظر عن المنصب والمستوى التنظيمي للأفراد،

في حين بلغ أدنى مستوى لوسطها الحسابي (3.897) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_5)، والتي تمثل (تهتم إدارة المنظمة بإظهار مهارات العاملين ومعارفهم كونها أساس القوة الفردية وضمان الإستمرار في العمل) بانحراف معياري مقداره (0.720)، وهذا يُشير إلى اهتمام المنظمة وحرصها على التمسك بالعاملين الماهرين والاحتفاظ بهم كونهم يمثلون مصدر قوتها لمواجهة التغيرات البيئية.

2. الفرق المتعاضدة

يُشير الجدول (1) إلى الفقرات الخمس المعتمدة لقياس هذا البعد، حيث يبلغ أعلى مستوى لوسطها الحسابي (3.897) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_8)، والتي تمثل (تشجيع إدارة المنظمة على التجارب لاكتشاف أفضل أساليب العمل الجماعي) بانحراف معياري مقداره (0.782)، مما يؤكد على اهتمام المنظمة وحرصها على توفير المختبرات التنظيمية التي تسمح بإجراء التجارب لكل من يمتلك فكرة جديدة من العاملين ومساعدته لإنجاحها بغية تمكين المنظمة من إيجاد أفضل أساليب العمل الجماعي لتحقيق التفوق على منافسيها.

في حين بلغ أدنى مستوى لوسطها الحسابي (3.653) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_6)، والتي تمثل (إشراك العاملين في جلسات العصف الذهني كونها تُساعدهم على فهم العمل وحل المشكلات التي تُثيق العمل) بانحراف معياري مقداره (0.803)، وهذا يُشير إلى اهتمام المنظمة وحرصها على إشراك العاملين في حلقات العصف الذهني وتمكينهم من مناقشة مشاكل العمل التي تواجههم.

3. الحوافز والمثيرات السلوكية

يُشير الجدول (1) إلى الفقرات الخمس المعتمدة لقياس هذا البعد، حيث يبلغ أعلى مستوى لوسطها الحسابي (3.871) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_{11}) والتي تمثل (تحفز المنظمة على استخدام ثقافة التساؤل والنقاش مع الجميع بما يخدم مصلحة العمل) بانحراف معياري مقداره (0.842)، وهذا يدل على أن المنظمة تحرص على توفير ثقافة التساؤل والنقاش لوجهات النظر والآراء المختلفة بغية التوصل إلى نتائج تخدم مصلحة العمل.

في حين بلغ أدنى مستوى لوسطها الحسابي (3.615) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X_{14})، والتي تمثل (توفر إدارة المنظمة الوسائل التي تدفع نحو التقاسم المعرفي) بانحراف معياري مقداره (0.900)، يُستنتج من ذلك تبني المنظمة مبادئ التقاسم المعرفي وحرصها على تشجيع العاملين على تحقيقها، كون ذلك يُعزز مواطن قوتها الداخلية لمواجهة التحديات البيئية.



الجدول (1) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بفقرات المتغير الأول (التقاسم المعرفي) وأدواته

المتغيرات	الأبعاد	(مركز الفقرة)	درجات مقياس الاستجابة											
			اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا أتفق (2)		لا أتفق بشدة (1)			
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
الثقة	الفرق المتعاضدة	X ₁	22	28.2	35	44.9	21	26.9	0	0	0	0	4.012	0.747
		X ₂	23	29.5	35	44.9	19	24.4	1	1.3	0	0	4.025	0.772
		X ₃	21	26.9	38	48.7	19	24.4	0	0	0	0	4.025	0.720
		X ₄	20	25.6	36	46.2	18	23.1	4	5.1	0	0	3.923	0.833
		X ₅	19	24.4	35	44.9	21	26.9	3	3.8	0	0	3.897	0.815
الحوافز والمثيرات السلوكية	الفرق المتعاضدة	X ₆	10	12.8	37	47.7	25	32.1	6	7.7	0	0	3.653	0.8.3
		X ₇	11	14.1	38	48.7	22	28.2	7	9.0	0	0	3.679	0.829
		X ₈	14	17.9	47	60.3	13	16.7	3	3.8	1	1.3	3.897	0.782
		X ₉	14	17.9	39	50.0	22	28.2	2	2.6	1	1.3	3.807	0.806
		X ₁₀	13	16.7	37	47.7	22	28.2	6	7.7	0	0	3.730	0.832
الحوافز والمثيرات السلوكية	الفرق المتعاضدة	X ₁₁	16	20.5	41	52.6	18	23.1	1	1.3	2	2.6	3.871	0.842
		X ₁₂	15	19.2	38	48.7	20	25.6	3	3.8	2	2.6	3.782	0.892
		X ₁₃	13	16.7	39	50.0	22	28.2	2	2.6	2	2.6	3.756	0.855
		X ₁₄	11	14.1	34	43.6	28	35.9	2	2.6	3	3.8	3.615	0.900
		X ₁₅	10	12.8	40	51.3	23	29.5	3	3.8	2	2.6	3.679	0.845

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.18).

2.1.3 المتغير الثاني (إدارة معرفة الزبون)

ويتمثل في استبانة البحث بـ (15) سؤالاً تتعلق بتقاسم المعرفة من خلال ثلاثة أبعاد، هي (المعرفة من الزبون، المعرفة للزبون ، المعرفة حول الزبون)، وقد تمثلت بالمتغيرات التي يُرمز لها بـ (X₁₆ - X₃₀)، وكما يأتي:

1. المعرفة من الزبون

يُشير الجدول (2) إلى الفقرات الخمس المُعتمدة لقياس هذا البُعد، حيثُ يبلغ أعلى مُستوى لوسطها الحسابي (3.974) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X₁₆) والتي تُمثل (توفر المعرفة المُكتسبة من الزبون الأفكار الداعمة لابتكار وتطوير منتجات جديدة) بانحراف معياري مقداره (0.896)، وهذا يُشير إلى أن المنظمة تحرص على توظيف المعارف التي تكتسبها من الزبون "والمُتمثلة بحاجاته ورغباته المُعبرة عن المُنتجات غير المُكتشفة" وترجمتها إلى مُنتجات جديدة أو تطوير مُنتجات حالية.

في حين بلغ أدنى مُستوى لوسطها الحسابي (3.705) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X₂₀)، والتي تُمثل (تُساعد المعرفة المُكتسبة من الزبون في تحديد الاتجاهات المُعتمدة في عمل المنظمة) و بانحراف معياري مقداره (0.913)، وهذا يُشير إلى اهتمام المنظمة وحرصها على التمسك بأهمية المعارف وترجمتها إلى مُنتجات جديدة أو تطوير مُنتجات حالية دون اعتمادها كوسيلة لتغيير اتجاهاتها في العمل كالدخول إلى مجالات عمل جديدة ومُغايرة لأعمالها القائمة.

2. المعرفة للزبون

يُشير الجدول (2) إلى الفقرات الخمس المُعتمدة لقياس هذا البُعد، حيثُ يبلغ أعلى مُستوى لوسطها الحسابي (4.025) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X₂₅) والتي تُمثل (تمتلك المنظمة موقع إلكتروني يوفر المعلومات التي يحتاجها الزبون) و بانحراف معياري مقداره (0.867)، ويُستدل من ذلك أن المنظمة تحرص على إطلاع الزبون على المعلومات الخاصة بمُنتجاتها الجديدة أو كيفية تطوير مُنتجات حالية، وكذلك المعلومات المُتعلقة بعمليات الإنتاج المُعتمدة.

في حين بلغ أدنى مُستوى لوسطها الحسابي (3.615) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X₂₃)، والتي تُمثل (تهتم المنظمة بسرعة الرد والإجابة على استفسارات وتساولات الزبون) و بانحراف معياري مقداره (0.886)، ويزيد ذلك من اهتمام المنظمة وحرصها على التمسك بأهمية التواصل مع الزبون والأجابة على تساؤلاته واستفساراته و محاولة الاستفادة منها عبر ترجمتها إلى مُنتجات جديدة أو تطوير مُنتجات حالية قادرة على تلبية حاجاته ورغباته.

3. المعرفة حول الزبون

يُشير الجدول (2) إلى الفقرات الخمس المُعتمدة لقياس هذا البُعد، حيثُ يبلغ أعلى مُستوى لوسطها الحسابي (3.974) وهو أعلى من الوسط الفرضي، والخاص بالفقرة (X₃₀) والتي تُمثل (تقوم المنظمة بدراسة دورية للسوق لمعرفة وتحديد الحاجات والرغبات الجديدة للزبون) و بانحراف معياري مقداره (



(0.939)، أي أن المنظمة تحرص على إطلاعها على المعلومات الخاصة بمتطلبات السوق ودراساتها بعناية ودقة بغية التمكن من ترجمتها إلى منتجاتها جديدة، أو تحديد كيفية تطوير المنتجات الحالية، وكذلك المعلومات المتعلقة بعمليات الإنتاج المعتمدة لغرض تحسينها.

في حين بلغ أدنى مستوى لوسطها الحسابي (3.692) وهو أعلى من الوسط الفرضي ، والخاص بالفقرة (X_{28}) ، والتي تمثل (تسعى المنظمة إلى توسيع معرفتها بزبائنها عبر التحديث والتطوير المستمر لقاعدة بيانات الزبون) وبانحراف معياري مقداره (0.957)، وهذا يُشير إلى إمتلاك المنظمة قاعدة بيانات خاصة بزبائنها وهي تحرص على توسيعها وتحديثها من خلال التواصل مع زبائنها بشكل مستمر.

الجدول (2) التكرارات والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة البحث الخاصة بفقرات المتغير الثاني (إدارة معرفة الزبون) وأدواته

المتغيرات	الأبعاد	عدد الفقرات	درجات مقياس الاستجابة										الانحراف المعياري
			اتفق بشدة (5)		اتفق (4)		محايد (3)		لا اتفق (2)		لا اتفق بشدة (1)		الوسط الحسابي
			ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
المعرفة من الزبون	إدارة معرفة الزبون	X ₁₆	24	30.8	33	42.3	17	21.8	3	3.8	1	1.3	3.974
		X ₁₇	22	28.2	30	38.5	19	24.4	6	7.7	1	1.3	3.846
		X ₁₈	14	17.9	38	38.7	21	26.9	4	5.1	1	1.3	3.769
		X ₁₉	11	14.1	44	56.4	18	23.1	5	6.4	0	0	3.782
		X ₂₀	12	15.4	41	52.6	17	21.8	6	7.7	2	2.6	3.705
		X ₂₁	23	29.5	28	35.9	22	28.2	3	3.8	2	2.6	3.859
		X ₂₂	17	21.8	35	44.9	18	23.1	5	6.4	3	3.8	3.743
		X ₂₃	11	14.1	35	44.9	24	30.8	7	9.0	1	1.3	3.615
		X ₂₄	15	19.2	37	47.4	22	28.2	2	2.6	2	2.6	3.782
		X ₂₅	25	32.1	34	43.6	16	20.5	2	2.6	1	1.3	4.025
المعرفة من الزبون	إدارة معرفة الزبون	X ₂₆	19	24.4	36	46.2	17	21.8	4	5.1	2	2.6	3.836
		X ₂₇	18	23.1	33	42.3	18	23.1	9	11.5	0	0	3.769
		X ₂₈	14	17.9	36	46.2	21	26.9	4	5.1	3	3.8	3.692
		X ₂₉	20	25.6	35	44.9	17	21.8	6	7.7	0	0	3.884
		X ₃₀	25	32.1	32	41.0	17	21.8	2	2.6	2	2.6	3.974

الجدول من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS V.18).

2.3 اختبار فرضيات البحث المتمثلة بـ:

1.2.3 لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعادها.

جدول (3) نتائج علاقة الارتباط بين أبعاد التقاسم المعرفي وأبعاد إدارة معرفة الزبون

درجة الثقة	T الجولية	T الجولية	T الجولية	T الجولية	التقاسم المعرفي
0.99	2.66	0.453	0.539	0.628	الثقة
		3.87	4.87	6.15	T المحسوبة
	2.66	0.473	0.706	0.651	الفرق التعاضدية
		4.09	7.59	6.53	T المحسوبة
	2.66	0.615	0.765	0.776	الحوافز والمثيرات السلوكية
		5.94	9.05	9.37	T المحسوبة

يوضح الجدول (3) وجود علاقة ارتباط موجبة بين أبعاد التقاسم المعرفي وأبعاد إدارة معرفة الزبون وعلى النحو الآتي:

1. وجود علاقة ارتباط موجبة بأعلى مستوى لها لبعد الثقة وبعد المعرفة من الزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,628) وبمستوى معنوية قد بلغ (1 %) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (6,15) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2,66) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن المنظمة ترى ضرورة الاهتمام بمبدئ الثقة لإتمام عملياتها الإنتاجية مرتبطة بتبني فكرة أو أسلوب جديد للمنظمة بما ينسجم مع متطلبات زبائنها (المعرفة من الزبون).



فضلاً عن وجود علاقة ارتباط موجبة بأدنى مستوى لها لبعد الثقة وبعد المعرفة حول الزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,453) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (3,87) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2,66) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن المنظمة ترى ضرورة تبني مبدئ الثقة بالمعرفة حول الزبون لتحقيق التحسين المستمر لعملياتها الإنتاجية.

2. وجود علاقة ارتباط موجبة بأعلى مستوى لها لبعد الفرق التعاضدية وبعد المعرفة للزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,706) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (7,59) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (66,2) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن المنظمة ترى أنه يمكن زيادة المعرفة للزبون لإتمام عملياتها الإنتاجية مرتبطة بمستوى كفاءة الفرق التعاضدية للمنظمة بما يضمن تلبية متطلبات نجاح المنظمة.

فضلاً عن وجود علاقة ارتباط موجبة بأدنى مستوى لها لبعد الفرق التعاضدية وبعد المعرفة حول الزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,473) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (4,09) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2,66) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتوجب على المنظمة أن ترى ضرورة تبني ثقافة العمل وفق مفهوم الفرق المتعاضدة وبشكل تعاوني (فرق العمل) لتحقيق التطوير المستمر للمعرفة حول الزبون والذي ينعكس إيجاباً على عملياتها الإنتاجية.

3. وجود علاقة ارتباط موجبة بأعلى مستوى لها لبعد الحوافز والمثيرات السلوكية وبعد المعرفة من الزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط (0,776) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (9,37) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2,66) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتضح إن المنظمة ترى أن للحوافز والمثيرات السلوكية أثر على عملياتها الإنتاجية بما ينسجم مع المعرفة من الزبون.

فضلاً عن وجود علاقة ارتباط موجبة بأدنى مستوى لها لبعد الحوافز والمثيرات السلوكية وبعد المعرفة حول الزبون وكانت قيمة معامل الارتباط البسيط بأدنى مستوى لها (0,615) وبمستوى معنوية قد بلغ (1%) أي بدرجة ثقة (0,99) ومما يدعم علاقة الارتباط الموجبة أن قيمة t المحسوبة بلغت (5,94) وهي أكبر من قيمة t الجدولية البالغة (2,66) وهي بذلك ذات دلالة إحصائية عند المستوى المذكور، ومما تقدم يتوجب على المنظمة أن ترى ضرورة تبني الحوافز والمثيرات السلوكية لإنجاح عمليات المعرفة حول الزبون لإنجاز عملياتها الإنتاجية والذي ينعكس إيجاباً على تفوقها، يُستدل من النتائج السابقة بإمكانية رفض الفرضية الثانية للبحث وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعاده).

3.2.2 لا يوجد تأثير معنوي بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعاده.

جدول (4) نتائج علاقة التأثير بين أبعاد التقاسم المعرفي وأبعاد إدارة معرفة الزبون

R	F	التقاسم المعرفي			ادارة وعرفة الزبون
		الثقة	الفرق المتعاضدة	الحوافز والمثيرات السلوكية	
		1β	2β	3β	
0.98	2.45	1960.96	0.008	0.762	0.143
			0.082	8.215	1.216
0.98	2.45	894.11	0.236	0.368	0.359
			2.137	2.482	2.776
0.98	2.45	1492.15	0.147	0.536	0.430
			1.421	4.642	3.457
N = 78		مستوى المعنوية = 0.05			درجة الحرية = 5.44

يبين الجدول (4) بأنه يوجد تأثير معنوي بين أبعاد إدارة معرفة الزبون مجتمعة مع أبعاد التقاسم المعرفي وعلى النحو الآتي:



1. تؤثر الثقة معنوياً في المعرفة للزبون، ويدعم هذا التأثير قيمة f المحسوبة (1960.96) والتي هي أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) وضمن مستوى معنوية (0.05) وبدرجة حرية (44، 5)، ويستدل من قيمة معامل التحديد R^2 (0.98) من أن التباين بمستوى المعرفة للزبون مرتفع إذا ما تم اعتماد الثقة المتناهية لإنجاز عمليات التقاسم المعرفي، ومن متابعة معاملات 2β واختبار t لها تبين أن أعلى إسهام في هذا التأثير يتركز في ما يمكن توفيره من ثقة عالية، وبمعامل (0.762) وبدلالة T المحسوبة التي بلغت (8.215) وهي قيمة موجبة مما يدل على اعتماد عينة البحث مستوى عالي من الثقة فيما بينهم.

كما يؤثر التقاسم المعرفي بواسطة الثقة في إدارة معرفة الزبون من خلال ضعف تحقيق التحسين للعمليات الإنتاجية من خلال ادنى مستوى لها، وتدعمها قيمة F المحسوبة (1960.96) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 (0.98) ويستدل من معاملات 3β واختبار t لها أن ادنى تأثير لأبعاد إدارة معرفة الزبون (المعرفة حول الزبون) في وجوب اعتماد الثقة بغية تعزيز قدرتها على تحسين العمليات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عالية، وبإسهام قدره (0.008) وبدلالة قيمة t المحسوبة (0.082) والتي هي قيمة معنوية، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن ضرورة تطبيق الثقة واعتمادها بشكل أساسي لتحقيق النجاح في تمام التحسين المستمر لإدارة معرفة الزبون.

2. يؤثر إدارة معرفة الزبون في الفرق المتعاضدة لإنجاز العمليات الإنتاجية وتدعمها قيمة F المحسوبة (894.11) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 (0.98) ويستدل من معاملات 2β واختبار t لها أن أعلى تأثير لأبعاد إدارة معرفة الزبون في وجوب الاهتمام بالفرق المتعاضدة وتعزيز قدرتها على إنجاز العمليات الإنتاجية بكفاءة وفاعلية عالية، وبإسهام قدره (0.368) وبدلالة قيمة t المحسوبة (2.482) والتي هي قيمة معنوية، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن ضرورة الاهتمام بالفرق المتعاضدة كعنصر مهم لتحقيق المعرفة للزبون من خلال إنجاز العمليات الإنتاجية.

يؤثر التقاسم المعرفي من خلال الفرق المتعاضدة في إدارة معرفة الزبون من خلال ضعف البيانات المتاحة للعمليات الإنتاجية من خلال ادنى مستوى لها، وتدعمها قيمة F المحسوبة (894.11) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 (0.98) ويستدل من معاملات 3β واختبار t لها أن ادنى تأثير لأبعاد إدارة معرفة الزبون في وجوب اعتماد الفرق المتعاضدة للمنظمة المبحوثة بغية توفير المعرفة حول الزبون من أجل تعزيز قدرتها على إضافة أفكار جديدة للعمليات الإنتاجية، وبإسهام قدره (0.236) وبدلالة قيمة t المحسوبة (2.137) والتي هي قيمة معنوية، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن ضرورة توفير الفرق المتعاضدة واعتمادها بشكل أساسي لتحقيق النجاح في تمام التطوير المستمر للمعرفة حول الزبون مما ينعكس على العمليات الإنتاجية.

3. تظهر النتائج أن هناك تأثيراً معنوياً لإدارة معرفة الزبون في تأكيد ضرورة اعتماد مبدئ المعرفة للزبون ويدعمها قيمة F المحسوبة (1492.15) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 بمقدار (0.98)، ويستدل من معاملات 2β واختبار t لها أن أعلى تأثير لإدارة معرفة الزبون يتركز في المعرفة للزبون بمقدار (0.536) وبدلالة t المحسوبة (4.642)، والتي هي قيمة معنوية وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن قدرتهم في إعادة تصميم عمليات الإنتاجية باعتماد التقاسم المعرفي.

يؤثر التقاسم المعرفي من خلال الحوافز والمثيرات السلوكية في إدارة معرفة الزبون، ويظهر ذلك واضحاً بضعف البيانات المتاحة لاعتماد الحوافز والمثيرات السلوكية من خلال ادنى مستوى لها، وتدعمها قيمة F المحسوبة (1492.15) وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (2.45) ويفسر تباينها قيمة معامل التحديد R^2 (0.98) ويستدل من معاملات 3β واختبار t لها على أن ادنى تأثير لأبعاد إدارة معرفة الزبون في وجوب اعتماد الحوافز والمثيرات السلوكية للمنظمات بالاعتماد على بيانات تتمثل بتجارب منظمات عالمية عريقة ناجحة أو استشارة عالمية متخصصة تضمن توفر البيانات والمعلومات الحديثة في العالم بغية تعزيز قدرتها على إضافة أفكار جديدة للعمليات الإنتاجية، وبإسهام قدره (0.147) وبدلالة قيمة t المحسوبة (1.421) والتي هي قيمة معنوية موجبة، وتعكس هذه النتيجة طبيعة إجابات المبحوثين عن ضرورة توفير الأفكار العلمية الحديثة واعتمادها بشكل أساسي لتحقيق النجاح في تمام عمليات التحفيز والإثارة السلوكية للعمليات الإنتاجية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية، يُستدل من النتائج أعلاه بإمكانية رفض الفرضية الأولى للبحث وقبول الفرضية البديلة لها والتي تنص على (يوجد تأثير معنوي بين التقاسم المعرفي بأبعاده وإدارة معرفة الزبون بأبعاده).



4. الاستنتاجات والتوصيات

1.4. الاستنتاجات

1. انخفاض مستوى الارتباط بين متغير التقاسم المعرفي بأبعاده الثلاث ومتغير إدارة معرفة الزبون عبر بُعد (المعرفة حول الزبون)، وهذا ما أشارت إليه معاملات الارتباط في الجدول (3) وكذلك قيمة T المحسوبة لها.
2. انخفاض مستوى التأثير بين متغير التقاسم المعرفي بأبعاده الثلاث ومتغير إدارة معرفة الزبون عبر بُعد (المعرفة حول الزبون)، وهذا ما أشارت إليه مستويات التأثير في الجدول (4) وكذلك قيمة T المحسوبة لها.
3. مستوى استجابة عينة البحث قريبة جداً من الوسط الفرضي، وهي بأحسن الأحوال تزيد بمقدار درجة واحدة فقط، وهذا لا يتناسب مع تطلعات الشركة التنافسية كونها ثاني اكبر منافس ضمن قطاع الاتصالات المتنقلة في العراق.
4. ارتفاع معدلات التزام المنظمة بمضمون التقاسم المعرفي، بما يضمن توظيفها بغية تحقيق إدارة جيدة لمعرفة الزبون كونها تتضمن نقاط قوة داخلية تمكن المنظمة من التوجه بها نحو فرص البيئة الخارجية أو لمواجهة تهديداتها.
5. توجد عدة مستويات رئيسية للتقاسم المعرفي منها (المنظمة، الجماعية، الفردية) تمكن من إدارة معرفة الزبون م خلال المعرفة (من الزبون، للزبون، حول الزبون).
6. التركيز على المعرفة الجيدة للزبون كونها مصدر مهم من مصادر التفوق التنافسي.
7. يوجد تأثير موجب بين أبعاد التقاسم المعرفي وأبعاد إدارة معرفة الزبون، وذلك ما أظهرته نتائج التحليلات الإحصائية بالاعتماد على استطلاع آراء العينة المبحوثة.
8. يوجد ارتباط موجب بين أبعاد التقاسم المعرفي وأبعاد إدارة معرفة الزبون، وذلك ما أظهرته نتائج التحليلات الإحصائية بالاعتماد على استطلاع آراء العينة المبحوثة.

2.4. التوصيات

1. يجب زيادة الاهتمام بإدارة معرفة الزبون عبر بُعد المعرفة حول الزبون لأهميتها في إنجاح المنظمة المبحوثة من خلال عملية لتقاسم المعرفي مع زبائنهم، كون النتائج أكدت انخفاضها.
2. ضرورة زيادة ترسيخ مفهوم التقاسم المعرفي لدى موظفي الشركة لتحقيق إدارة جيدة لمعرفة زبائنهم، .
3. تعزيز قدرة المنظمة على زيادة توليد المعلومات عن السوق عبر ضمان التواصل المستمر فيما بين البيئة الداخلية والخارجية، كونه يوثق علاقة المنظمة مع الزبون والتفوق بذلك على المنافسين.
4. زيادة قيمة الزبون عبر تحسين عمليات المنظمة وهيكليها وجعل المنظمة أكثر إستجابة لرغبات الزبون وحاجاته.
5. اعتماد خطط إستراتيجية تدعم اللامركزية وتمتاز بالمرونة وتُمكن من إنجاز المهام الوظيفية بدقة عالية واستجابة جيدة لتطلعات الزبون الواسعة.
6. تحديد جداول خاصة بالمناقشات المفتوحة بين المستويات التنظيمية المختلفة (عبور الحدود الرسمية للسلطة الإدارية) لغرض تحقيق تبادل واضح للمعلومات واكتشاف أفكار جديدة تخص كيفية تقديم المنتجات الحالية أو الكشف عن منتجات جديدة تلبي طوح الزبائن.
7. الاتصال المستمر بالزبون (مباشر وغير مباشر، رسمي وغير رسمي، مهيكل وخير مهيكل) بغية إتمام عمليات التبادل المعرفي بين المنظمة والزبون لما له من منافع لكل منهما.

References:

- Afrazeh, A. (2010) *A problem solving method for customer knowlDge management maturity (CKMM): Case study insome Iranian oil. companies*, African Journal of Business Management Vol. 4(11).
- Akhavan, P. & Heidari, S. (2008) *customer knowledge managemnt :where knowledge & the customer meet*, KM Review, vol.11, No.3.
- Al-hawari, S. & Mansour, E. & Talet, A.N & Thabtah, F. & Alryalat, H. (2010) *Improving performance of customer knowledge expanSion with knowledge management process* Journal of Organizational Knowledge Management.



- Al-Khaldi, Firas & Louay, Karadsheh, (2006), ***Knowledge Management Life Cycle: An Investigate Methodology Towards A Conceptual Framework.***
- Alotaibi, M. & Rigas, D.(2009) ***The role of avatars with facial Expressions to communicate customer knowledge***, international Journal of computers, , Vol.3, No.1.
- Al-shammari, M. (2009) ***Customer Knowledge Management : people, processes, & technology***, IGI Global, Hershey- new York.
- Anthony, W. P., Perrewl, P. L. & Kacmor, K. M., (1999), ***Human Resource Management.***
- Bueren, A. & Schierholz, R. & Kolbe, L.M & Brenner, W.(2005) ***Improving performance of customer-processes with knowledge Management***, Business Process Management Journal, Vol. 11, No.5.
- Bueren, A. & Schierholz, R. & Kolbe, L. & Brenner, W. (2004) ***Customer Knowledge Management-Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management***, Proceedings of the 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Desouza, K.C & Awazu, Y. (2005) ***Engaged knowledge management*** Palgrave Macmillan Ltd.
- Dignum, Virginia, (2004), ***The Knowledge Market: Agent Mediated Knowledge Sharing.*** Mark V., Muller, J., Pecgoucek, M., (Eds.), Proceeding of CEE MAS' 03, Prague, June.
- Gibbert, M. & Leibold, M. & Probst, G.(2002) ***Five Styles of Customer Knowledge Management, & How Smart Companies Use Them To Create Value***, European Management Journal, Vol. 20, No. 5.
- Hsu, Chieh, (2007), ***Knowledge Sharing Practices as a Facilitating Factor for Improving Organizational Performance Through Human Capital: A Preliminary Test***, Journal of Expert System with Applications, University of Hong Kong, China.
- Jones, G. R. & George, I. M., (1998), ***The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Team Work***, Academy of Management Review, Vol. (23), No. (3).
- Karami, A. & Gharlegghi, E. & Nikbakht, F. & Mirasadi, S.(2010)" ***Customer Knowledge Management in the Iranian Banks : An Empirical Research***, International Bulletin of Business Administration - Euro Journals, Issue 9.
- Kohlbacher, F. (2008) ***Knowledge-based marketing: building And sustaining competitive advantage through knowledge cocreation***, Journal. Management and Decision Making, Vol.9, No.6.
- Law and Ngai, (2007), ***An Empirical Study of the Effects of Knowledge Sharing and Learning Behaviors on Firm Performance***, Expert System With Applications, University of Hong Kong.
- Lin, Wen-Bao, (2007), ***The Exploration Factors of Affecting Knowledge Sharing the Case of The Tiwan, Shigh-Tech Industry***, Expert System with Applications, Vol. (34), No. (64), Yunlin, Huweii, Tiwan.
- Maryam, Alavi and Leidner, (1997), ***Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundation and Research Issues***, MIS Quarterly, Vol. (25), No. (1).
- Mason, M., Robert, (2003), ***Bridging the Gulf Between the Knowledge Theory and Practice: The Importance of Cultures***, Florida State University, USA.



- Minna, R. & Aino, H. (2005) ***Customer Knowledge Management Competence : Towards a Theoretical Framework***, Proceedings of The 38th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Ogunde, A. & Folorunso, O. & Adewale O. & Ogunleye, G. & Ajaia, A.O. (2010) ***towards an agent-based customer Knowledge management system (abckms) in e-commerce organizations***, International Journal on Computer Science and Engineering, Vol. 2, No. 6.
- Papou Tsakis, E. T., (2007), ***Dynamics of Genomic Library Enrichment and Identification of Solvent-to-Lerance Genes in Clostridium Acetabuty Licum***, Environ. Microbiol.
- Paquette, S. (2008) ***knowledge management systems & customer knowledge use in organizations***, Doctor Thesis, university of Toronto.
- Rong, D. U., Shizhong, A., Yuding, Ren, (2007), ***Relationship Between Knowledge Sharing and Performance: A Survey in Xian, Chine***, Journal of Expert Systems with Application, No. 32.
- Roy, T. K & Stavropoulos, C. (2007) ***Customer Knowledge Management (CKM) in the e-business environment***, cases from Swedish banks, Master thises, Lulea university of technology.
- Shanmugasundaram, S. (2008) ***customer relationship management private Modren trends & perspectives***, prentice-Hall of India limited – new Delhi.
- Sofianti, T. & Suryadi, K. & Govindaraju, R. & Prihartono, B. (2010) ***Customer Knowledge Co-creation Process in New Product Development***, Proceedings of the World Congress on Engineering , Vol. 1, London, U.K.
- Sun, H. (2010) ***CKM-embedded Innovation Marketing as Success Driver for Product Innovation***, Theoretical Framework and Empirical Research, Master thises, Fakulty Wirtschaft & Management – der Technichen University Berlin.
- Takuachi, Geo, (2006), ***Projecting Knowledge Management: Screen Writings A Tool for Knowledge Sharing and Action***, Journal of Knowledge Management, Vol. (7), No. (1).
- Yan, Y. & Zha, .X (2010) ***Applying OWL to Build Ontology for Customer Knowledge Management***, Journal of computers, Vol. 5, No. 11, November.
- Zanjani, M.S & Rouzbehani, R. & Dabbagh, H. (2008) ***Proposing Aconceptual Model of Customer Knowledge Management: A Study of CKM Tools in British Dotcoms***, International Journal of Human and Social Sciences 3(5).