

## دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

الطالب: شيخاوي محمد

علوم تسيير تخصص مالية

جامعة الجلفة

الأستاذ: لعطوي جلول

أستاذ مؤقت وطالب دكتوراه تخصص علوم تجارية

جامعة الجزائر

### الملخص:

إن دمج إدارة المعرفة KM وإدارة علاقات الزبون CRM من أجل الحصول على CKM، يعطي المؤسسة العديد من الخيارات من أجل الحصول على مزايا تنافسية على المنافسين، علاوة على ذلك ترتبط KM و CKM معا بشكل وثيق فإدارة معرفة الزبون CKM هي مجال إدارة يتم فيه تطبيق أدوات وإجراءات إدارة المعرفة KM التي بدورها تدعم تبادل معرفة الزبائن داخل المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنهم، حيث يتم استخدام معرفة الزبائن لتحسين إدارة علاقات الزبون CRM مثل عمليات خدمة الزبائن، والحفاظ على الزبائن والعلاقة الربحية، إدارة معرفة الزبون CKM هو عملية استراتيجية تتمكن من خلالها المؤسسات من نقل زبائنهم من مجرد متلقين سلبيين للمنتجات والخدمات، إلى شركاء في المعرفة، عن طريق الاستعارة من تبادل الخدمات في CKM، KM هو مزود الخدمة الذي يقدم أدوات وإجراءات لتبادل المعرفة وهناك حاجة إلى إدارة علاقات الزبون CRM والذي يولد ويستخدم المعرفة في التفاعل مع الزبائن.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، إدارة علاقات الزبون، معرفة الزبون، إدارة معرفة الزبون.

### Abstract:

Knowledge management and Customer relationship management for CKM give the institution multiple choices of getting competitive privileges over its rivals. In addition to that, KM and CKM are closely linked, Customer knowledge management CKM is a field that deals with the application of supporting related tools of exchanging expertise inside the facility as well as in between it and its Customer, that is, Customer knowledge gets used to strengthen the bond with Customer in the sense of improving the quality of services, satisfying Customer and maintaining profits. Customer knowledge management CKM is a strategy that allows the institution to promote its Customer from being passive consumers to being active partners by means of services exchange in KM, CKM is the provider that gives the tools and ways of knowledge exchange. There exists a need of Customer relationship management CRM for it generates and uses this knowledge in communicating with clients.

Key words: Knowledge Management, Customer Relationship Management, Customer Knowledge, Customer Knowledge Management.

## مقدمة:

أصبحت قيمة الزبون اليوم واضحة للمؤسسات الرائدة القادرة على المنافسة في بيئة تعرف تطورات متسارعة وتغيرات متعددة ومتنوعة جعلت من التعقيد، الحركية، وعدم التأكيد سمة هذه البيئة وتميزت بزيادة حدة التنافس بدرجة كبيرة حتى أصبحت المؤسسات الصغيرة تنافس المؤسسات الكبيرة وتهددها والمؤسسات المحلية تنافس المؤسسات الدولية وتشكل تهديدا عليها، وعوضت الفترات الطويلة والمستقرة التي كانت تسمح للمؤسسات بالحصول على تميز تنافسي مستديم بالفترات القصيرة المستقرة، وبلغ الأمر أن وصف أحد الكتاب حالة المنافسة الحالية بأنها منافسة محمومة (مفرطة)<sup>102</sup>، ومن أجل مواجهة هذه المنافسة تسعى المؤسسات جاهدة إلى تطوير أساليبها والتعامل بأساليب جديدة وتبني مقاربات مختلفة، وذلك بالاعتماد على كفاءاتها ومواردها الداخلية، وكان من بين هذه الأساليب: الإدارة الالكترونية، إدارة المعلومات، إدارة العلاقة مع الزبون، إدارة المعرفة.

وتمثل إدارة المعرفة KM مجموعة من العمليات الهادفة إلى خلق وتوليد المعرفة وتوزيعها وتخزينها وتطبيقها، كما أن مخرجاتها تمثل المعرفة المحولة إلى قيمة، وتسعى إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تحسيد هذا الاكتشاف ميدانياً والتوصل إلى عنصر تفوق وإبداع يمكنها من تحقيق التميز، لذلك يمكن القول بأن تدفق المعرفة يعد القلب النابض لمؤسسات الأعمال الحديثة.

أما إدارة علاقات الزبائن CRM فهو عبارة عن استراتيجية العمل التي تركز على الزبائن، من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم، وزيادة رضاهم عن طريق تلبية طلباتهم واحتياجاتهم، ولا يهدف فقط إلى إيجاد مثل هذه العلاقة وإنما أبعد من ذلك إلى بناء شبكة من العلاقات للحصول على الزبون وتعظيم تفاعله مع المؤسسة ويتضمن فيما يتضمن إعطاء الطابع الشخصي والمكانة الكبيرة للزبائن في العصر الحالي الذي يسمى عصر المستهلك، وقد تبلور من خلال تطور التقنيات المختلفة في عملية الاتصال وتوظيفها في التعامل مع الزبون.

على ضوء ما سبق هل يمكن القول أن دمج إدارة المعرفة KM وإدارة علاقات الزبون CRM من أجل الحصول على CKM، سيعطي المؤسسة المزيد من الخيارات من أجل الحصول على مزايا تنافسية على المنافسين، أو بتعبير آخر ما الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون؟

وعليه تم التطرق إلى النقاط التالية لتغطية هذه الإشكالية:

1- من البيانات إلى المعرفة

2- طبيعة إدارة المعرفة

3- التحول من التعاملات إلى العلاقات (CRM)

4- دمج إدارة المعرفة (KM) وإدارة علاقات الزبون (CRM)

5- دورة إدارة معرفة الزبون

6- التحديات التي توجهها إدارة معرفة الزبون (CKM)

## 1- من البيانات الى المعرفة:

لقد عرفت مدخلات المؤسسة تطورا كبيرا، وذلك انطلاقا من البيانات الخام التي تمثل القاعدة صعودا الى معلومات أكثر دقة وفائدة من البيانات والتي توظف للحصول على مجموعة من المعارف حيث تشكل قمة هذا التطور، ومن أجل فهم سلسلة هذا التطور فلا بد من التطرق الى مفهوم كل مصطلح من هذه السلسلة، والتعرف على الفروق الأساسية بين هذه المصطلحات.

### 1-1 مفهوم (البيانات، المعلومات، وعلاقتها بالمعرفة):

- البيانات (Data) "عبارة عن أرقام أو حقائق أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها"<sup>103</sup>.

- المعلومات (Information) يمكن تعريفها بأنها "بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها"<sup>104</sup>.

### - تعريف المعرفة (Knowledge):

- يعرفها (Prusak & Davenport) على أنها "مزيج مركب من الخبرات المشكلة، الآراء، القيم، المعلومات الضمنية، آراء الخبراء، والتي تقدم إطارا للمشاركة بالخبرات والمعلومات الجديدة، بعد أن ترسخ في عقول العارفين"<sup>105</sup>.

- تتكون المعرفة نتيجة للتراكم المعلوماتي، بمعنى أن استخدام أكثر من معلومة، لتوضيح أمر أو علاقة ما ينتج عن معرفة تجعل عملية الإلمام به تأتي بصورة أكمل<sup>106</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكننا استنتاج أن المعرفة هي عملية الفهم والإدراك للحقائق المحيطة بنا إذن فهي عملية ذات طابع إنساني تتضمن التصور والاستنباط والاستقراء، وهي عملية ذات طابع تراكمي أيضا.

أما الفرق بين المعلومات والمعرفة فقد حاول دافيد وفوراي (David & Foray) يضعها خطأ فاصلا بين المعرفة والمعلومات؛ فالمعرفة تقدم تعزيز لمستخدمها من خلال قوة الاستيعاب المتصلة بالعمل الفكري أو الجسماني ولذلك فالمعرفة مسألة مقدرة إدراكية، أما المعلومات فتأخذ شكل البيانات المهيكلية أو المنسقة، والتي تظل سلبية وخاملة حتى يستخدمها من يمتلكون المعرفة المطلوبة لتفسير ومعالجة هذه المعلومات<sup>107</sup>.

### 1-2 أنواع المعرفة:

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا، وهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكلا محددا ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، بل إن المؤسسة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءا من معرفتها وهو الجزء القابل للتحديد والنقل، ومن أجل تحقيق الإدارة الفاعلة للمعرفة في المؤسسة لابد من تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها أو تحديد فجوة المعرفة فيها<sup>108</sup>. ومن أشهر تصنيفات المعرفة تصنيف بولاني (Polanyi) وهو الأكثر شيوعا والأكثر استخداما بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة، وهو يصنف المعرفة على أنها نوعين أساسيين، هما المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة (الصريحة)، وهو التصنيف الذي قدمه

دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) ميشال بولاني (Michael Polanyi) في الستينات الميلادية من القرن الماضي، وأعاد اكتشافه وإبراز أهميته نوناكا (Nonaka) في دراسته الريادية عن "الشركات الخلاقة للمعرفة" عام 1991، في مجلة (Harvard Business).

#### أ- المعرفة الصريحة:

- "هي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز وهي قابلة للنقل والتعلم والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانوناً مثل براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية، التصميمات الصناعية، كما يمكن أن تجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها، وإجراءات العمل وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها إلى غير ذلك"<sup>109</sup>.

- هي المعرفة الموضوعية في البرامج والمستندات والإجراءات والسياسات فهي معرفة مرمزة ويمكن تشاركتها وتقاسمها، ويشير الكاتبان تكوشي ونوناكا (Nonaka & Takeuchi) إلى أن المعرفة الصريحة هي التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والأصوات، وتتم مشاركتها على شكل بيانات، صيغ علمية، مراثيات، أشرطة سمعية، مواصفات المنتج، كتيبات، وبصفة عامة فهي تنتقل بسهولة بين الأفراد رسمياً وبشكل منهجي<sup>110</sup>.

#### ب- المعرفة الضمنية:

- "تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات know-how (Skills) والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية فهي إذا موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها محتزنة في عقل صاحب المعرفة"<sup>111</sup>.

ويؤكد الكاتبان تكوشي ونوناكا (Nonaka & Takeuchi) على أن المعرفة الضمنية تتألف من بعدين أساسيين، البعد التقني والذي يتضمن المهارات والبراعات والخبرات والقدرة على الإبداع، والبعد الإدراكي ويتضمن المعتقدات، الإدراك، المثاليات، القيم، العواطف، والنماذج الذهنية، وهي جميعها متأصلة في الناس ويأخذونها على أنها أمر مسلم به، وهذا البعد يشكل الطريقة التي ندرك بها العالم<sup>112</sup>.

#### ج- خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة:

يؤكد الباحثون على صعوبة تشارك وتقاسم المعرفة الضمنية، وهذا خاص بالبعد التقني كما عبر عنه تكوشي ونوناكا (Takeuchi & Nonaka) والذي يتألف من البراعة والمهارة، أما البعد الإدراكي المتألف من المعتقدات والإدراك والقيم والعواطف، فهذا البعد يمكن مشاركته مع الآخرين عند توفر الرغبة والتحفيز الكافي. والجدول التالي يوضح الخصائص المختلفة لنوعي المعرفة.

الجدول رقم (01): خصائص المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

| المعرفة الضمنية | المعرفة الصريحة |
|-----------------|-----------------|
| غير مرمزة       | مرمزة           |
| ذاتية           | موضوعية         |
| شخصية           | غير شخصية       |
| سياق محدد       | سياق مستقل      |
| صعوبة المشاركة  | سهولة المشاركة  |

Source: Hislop. D, **Knowledge Management In Organizations**, New York: Oxford University Press, 2nd Ed, 2009, P23.

يوضح الجدول (01) مقارنة بين خصائص كل من المعرفة الضمنية والصريحة حيث أن الهدف من تصنيف المعرفة هو تحديد خصائص كل صنف حتى يسهل التعامل معه وتقدير أهميته الحقيقية.

إن الخصائص المختلفة للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة في ما يتعلق بقابلية التحويل، دلالات بعيدة الأثر بالنسبة للإدارة، ففي حين أن المعرفة الصريحة قابلة للنقل بين الأفراد وعبر الزمان والمكان، فإن المعرفة الضمنية لا يمكن بياها أو تنظيمها أو تصنيفها بسهولة، ويكون نقلها بين الأشخاص بطيء ومكلف، ونتيجة لذلك فإن المعرفة الصريحة قلما تكون أساسا للتفوق التنافسي، وما لم يتم حمايتها بحقوق الملكية الفكرية أو السرية فإنها تتسرب إلى المنافسين، أما التحدي الذي تمثله المعرفة الضمنية فيتمثل في صعوبة نقلها وتشاركها داخل المؤسسة نفسها.

## 2- طبيعة ادارة المعرفة:

إن هيكل أي مؤسسة يقوم على عنصرين أساسيين، الموجودات المادية، والموجودات الفكرية، وهذه الأخيرة تشكل العمود الفقري والثروة الحقيقية للمؤسسة، وأهم مورد لها لأنها خليط من المعارف الإنسانية التي تحتاج نظاما فاعلا لإدارتها وتطويرها وهو ما يطلق عليه (إدارة المعرفة).

## 2-1 تعريف ادارة المعرفة:

- عبارة عن "كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها، وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، فالمؤسسة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، وتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المؤسسة"<sup>113</sup>.

- هي تعبر عن قدرات الأفراد والمؤسسات علي الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، هذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد والقدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل وهؤلاء

يكونون مسئولين عن تحقيق بقاء المؤسسة في بيئة العمل التنافسية ويعمل كل هؤلاء علي بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المؤسسة<sup>114</sup>.

من التعريفين السابقين يمكن أن نستنتج تعريفا للمعرفة التنظيمية علي انه هو حصيلة استخدام المعطيات والتجارب داخل المؤسسات والتي يحصل عليها من مصادر مختلفة والذي يؤدي إلي اكتساب الخبرة مع مرور الوقت، والتي تجعل من يملكها يتجاوب مع المستجدات التي توجهه وتجعله أكثر قدرة للوصول إلي حلول للمشاكل وذلك في إطار مجال معرفته وتحديد بدائل لها.

## 2-2 عمليات إدارة المعرفة:

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلي فهم إدارة المعرفة، وكيف تنفذ علي أحسن وجه داخل مؤسسة ما، ويتفق المفكرون القاديون في هذا المجال علي أن هذه العمليات وان كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المؤسسة، فإنها مع ذلك حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة، كما أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من مؤسسة إلي أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة وتطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص.

ويتمثل تشخيص المعرفة في تحديد مصادر المعرفة على المستوى الداخلي للمؤسسة وعلى المستوى الخارجي، بينما يتم اكتساب المعرفة عن طريق المعرفة من زبائن المؤسسة، العلاقة مع مؤسسات أخرى شراء برامج أو أي وسائط معرفية أو توظيف خبراء يحملون المعرفة والخبرات المفيدة، التعليم، كما يتم توليد المعرفة من خلال الابتكار والابداع عن طريق تحويل المعرفة الضمنية الي معرفة صريحة، ثم يتم نشر وتوزيع المعرفة على العاملين ويتم ذلك عبر الوسائط التعليمية والتدريبية المختلفة، كما يتم تخزين المعرفة لاستعمالها عند الحاجة اليها، ثم تطبيق المعرفة واستغلالها لتحقيق أهداف المؤسسة.

## 3- التحول من التعاملات الي العلاقات (CRM):

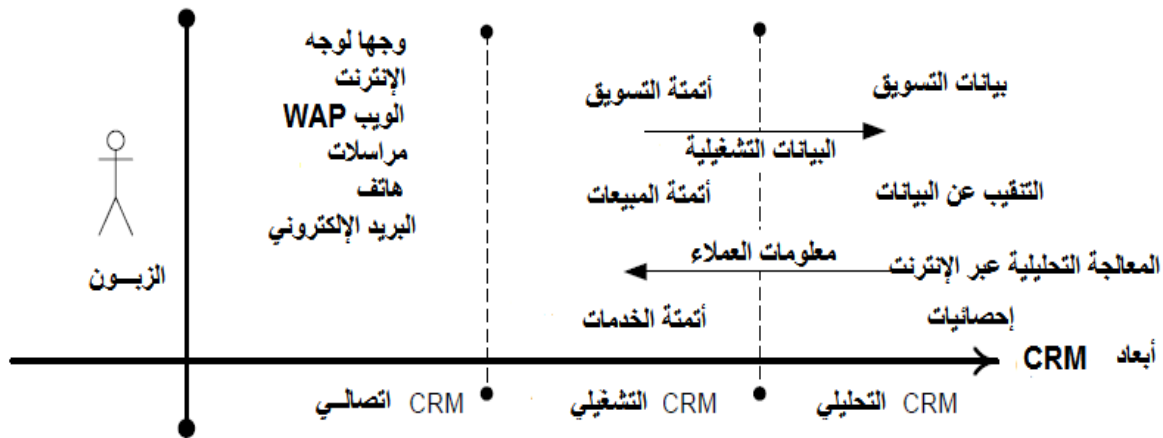
يعتبر CRM (Customer Relationship Management) أو إدارة علاقات الزبون امتداد لمفهوم التسويق بالعلاقات RM، وهو يعبر "عن عملية تحديد واختيار، واكتساب وتطوير والاحتفاظ بالزبائن المرجحين من خلال إقامة علاقات طويلة الأمد معهم، وزيادة رضاهم عن طريق تلبية طلباتهم واحتياجاتهم"<sup>115</sup>. كما يمكن اعتبار CRM عملية تفاعلية تحقق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسات وتلبية احتياجات الزبائن لتوليد أقصى قدر من الأرباح، وهي تنطوي على<sup>116</sup>:

- قياس كل من المدخلات في جميع المهام بما في ذلك التسويق، المبيعات وتكاليف الخدمات والمخرجات من حيث العائدات من الزبائن وقيمة الأرباح.
- الحصول على المعرفة حول احتياجات الزبائن وتحديثها باستمرار، ودوافعهم وسلوكياتهم خلال فترة هذه العلاقة.

- تطبيق معرفة الزبائن للتحسين المستمر للأداء من خلال عملية التعلم من النجاح وال فشل.
- دمج أنشطة التسويق والمبيعات لتحقيق هدف مشترك.
- تنفيذ النظم المناسبة لدعم اكتساب معرفة الزبائن، وتقاسم وقياس فعالية إدارة علاقات الزبائن.
- ادامة تثبيت التوازن بين التسويق، المبيعات ومدخلات الخدمة مقابل الحاجات المتغيرة للزبائن من أجل تعظيم الربح.

ويمكن شرح الأبعاد المختلفة لإدارة العلاقة مع الزبون CRM من خلال الشكل التالي:

### الشكل (01): الأبعاد الثلاث لـ CRM



**Source:** MUTLAQ B. ALOTAIBI, ELECTRONIC CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS: A MULTIMODAL INTERACTION APPROACH, P24. , 2009, University of Bradford :UK ,D.PH,

في كثير من الحالات نسبة الفشل المتزايدة والتي تبلغ ما بين (55-75٪) لجهود إدارة علاقات الزبائن CRM، في تقديم مستوى الخدمة المطلوبة التي يطلبها الزبائن ترتبط بالعديد من العوامل المؤثرة مثل<sup>117</sup>:

- نقص في استراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

- الاندماج.

- العمليات التجارية.

- القدرات التحليلية.

في سياقات إدارة علاقات الزبائن CRM، تحاول المؤسسات تقديم مختلف المنتجات والخدمات التي تلبى رغبات الزبائن (حياة) وزيادة المبيعات لنفس الزبون الخاصة ببيع (تعزيز)، وبعد ذلك بمحاولة جمع المعارف عن الزبائن بهدف (تزويدهم، التكيف، وتعزيز) خدمات المنتجات الجديدة التي تتوافق مع احتياجاتها للاحتفاظ بهم في نهاية المطاف (الاحتفاظ)، علي الرغم من ذلك فان تكلفة الاكتساب أعلى — 5 الي 10 مرات من الاحتفاظ به.

اليوم تقليد الأعمال من المنافسين (أي نسخ الابتكارات) يجعل المحافظة على الزبائن أصعب بكثير من أي وقت مضى، وباختصار يركز CRM على اكتساب الزبائن ، وتعزيز العلاقة والاحتفاظ بهم.

يبين الشكل (01) ثلاثة تقسيمات عن CRM وهي: CRM الاتصالية والتشغيلية والتحليلية، كل من CRM التشغيلي OCRM وإدارة علاقات الزبائن التحليلية ACRM تكمل بعضها البعض من تبادل البيانات التشغيلية التي تجمعها OCRM، واكتشاف معلومات الزبائن بواسطة ACRM، في حين CRM الإتصالي يشكل واجهة بين نظام CRM والزبائن.

يمثل الشكل (01) نموذج المؤسسة لدمج وجهات النظر إدارة علاقات الزبائن والمكونات التي اقترحها تشانغ (Chang)، هذا التركيز على سلسلة قيم المستهلك تأسس على نظرة بدلا من نظرة غير متصلة بالزبون مثل الوظيفة القائمة والمنتج القائم على وجهات نظر الزبون، يمكن رؤيته في الشكل (01) حيث هناك العديد من وسائل الاتصال المخصصة لتكون تفاعلية أكثر بين المؤسسة والزبون.

وينظر الي (E-CRM) على أنه أتمتة CRM التقليدي، أو تطور مفهوم أتمتة قوى البيع (SFA) والتي تجمع إلكترونيا معلومات الزبائن من أجل فهم سلوك الشراء والاستفادة من هذه المعلومات للحصول على علاقات جديدة، وكذلك تعزيز والإبقاء على العلاقات القائمة.

شكل كل من بان و لي (Pan and Lee) قائمة لخمس مفااتيح للتطبيقات الالكترونية لـ (E-CRM) هي: تكامل المعلومات، تحليل الزبون، ادارة الحملات، القرارات في الوقت المناسب، تطبيقات الرسائل، وفي ما يلي شرح لكل عنصر<sup>118</sup>:

– **تكامل المعلومات:** هي تطبيقات تدعم المعرفة حول الزبائن تجمع من مصادر مختلفة (توضع في قاعدة معرفة الزبون المركزية).

– **تطبيقات تحليل الزبون:** كالمعالجة التحليلية عبر الخط (OLAP)، التنقيب عن البيانات، الاحصائيات، التنبؤ بالأفعال المستقبلية بناء على تاريخ تعاملات بتحليل سلوك الشراء للزبائن.

– **تطبيقات ادارة الحملات:** تحضر وتنفذ العديد من الحملات (دعم) سلوك وخصائص الزبائن المستهدفين لأجل تحسين المحافظة على الزبائن.

– **تطبيقات قرارات الوقت المناسب:** تدمج التطبيقات الثلاثة السابقة لإنشاء وتقديم عروض في الوقت المناسب للزبائن الذين يشتركون في حوار متبادل مع المؤسسة.

– **تطبيقات الرسائل (الخاصة):** تعطى (اهتمام خاص) لمجموعة مختارة من الزبائن بناء على مستوى ربحيتهم. كذاك من المهم الأخذ في عين الاعتبار أهمية إدماج المكتب الخلفي (E-CRM) كقاعدة بيانات، نظام تخطيط موارد المؤسسة (ERP)، البريد الالكتروني (EMAIL)، الفاكس (FAX)، أنظمة خدمة ومعاونة المكتب، أما تطبيقات المكتب الامامي (الواجهة) كتطبيقات معالجة النصوص (WORD)، وكذلك البوابة الالكترونية للمؤسسة.

إن ما يربط أي مؤسسة بزبائنها العاديين إنما هو مجرد تعاملات Transactions، قد يخسر أو يربح فيها أحد الطرفين، ولكن أحدهما لا يحرص علي تحويل هذه التعاملات العابرة الي علاقات Relations دائمة، لذا



دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) تهدف CRM الى تعزيز تلك العلاقات الي أقصى حد ومحاولة التقليل من التعاملات بالبحث عن الوسائل والأدوات التي تمكنها من الاحتفاظ بالزبائن لأطول وقت ممكن وبناء علاقات معهم، تسعى من خلالها المؤسسة إلى زيادة ارتباط وتعلق الزبائن، مما يكون لدى الزبائن حالة من الولاء للعلامة أو المنتج أو المؤسسة.

#### 4- دمج ادارة المعرفة (KM) وإدارة علاقات الزبون (CRM):

إن الدراسات الأخيرة التي أجريت في حقل ادارة علاقات الزبون CRM وادارة المعرفة KM تفترض بأن هذان المدخلان يحققان تدائب عالي، وأن "دمج ادارة المعرفة KM وإدارة علاقات الزبائن CRM سيعطي المؤسسة المزيد من الخيارات من أجل الحصول على مزايا تنافسية على المنافسين، خصوصاً أن ادارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن لديهما هدف مشترك هو تزويد الزبائن بالمنتجات والخدمات مع التحسين المستمر لهما في محاولة لزيادة مستوى رضاهم وولائهم، وقد تم اعتماد هذا الاندماج من قبل عدة من المؤسسات التي تؤمن بدور KM في التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن"<sup>119</sup>.

وتشير إدارة معرفة الزبائن CKM الى "المعرفة الانسانية التي تتصل عادة بالزبائن (المستهلكين) والتي تركز اساساً على جمع البيانات بصورة مباشرة او غير مباشرة من الزبائن من خلال مجموعة متنوعة من المظاهر من قبيل بيانات المعاملات، بيانات المنتجات، بيانات الزبائن، البيانات العلائقية"<sup>120</sup>. البيانات العلائقية: عبارة عن نموذج ينظر إلى قاعدة البيانات علي أنها مجموعة من الجداول أو علاقات تسمى (relations) والعلاقة هي عبارة عن مصطلح رياضي وتمثل جدولاً ذا بعدين (صفوف وأعمدة).

#### 4-1 أهداف ادارة معرفة الزبون (CKM):

يمكن تلخيص أهداف CKM في ما يلي<sup>121</sup>:

- تهدف CKM الى سد اوجه القصور في ادارة العلاقات مع الزبائن CRM، بتسليط الضوء على اهمية مواءمة عمليات ادارة العلاقات مع الزبائن CRM وادارة المعرفة من اجل تحديد وتصحيح الاعمال والقضايا الحرجة.
- CKM هي فن إدارة الأعمال ومحاولات دمج المعرفة الضمنية الداخلية ومواءمتها مع أهداف إدارة علاقات الزبائن لتحقيق أهداف تجارية طويلة الأجل اهداف التنمية المستدامة الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.
- تفترض CKM أهدافها من الأهداف المشتركة، ولا تمتلك إطار عملياتي (طريقة تصميم خاصة) لعملياتها.
- CKM تهدف إلى الحفاظ على معرفة الزبائن لفهم حقيقة كيفية تصرف الزبائن على أساس التغييرات التي تطرأ في البيئة من الأفكار التي تم الحصول عليها عن الزبائن على مدى فترة من الزمن.
- من أجل توضيح أكثر في الجدول رقم (02) شرح لأهم الفروق بين (CKM، CRM، KM).

الجدول رقم (02): أهم الاختلافات بين (KM)، (CRM)، (CKM)

| ادارة معرفة الزبون                                                   | ادارة المعرفة                            | ادارة العلاقة مع الزبون                                                                        |                                |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| "إذا كنا نعرف فقط ما يعرفه زبائننا"                                  | "لنتنا نعرف ما عرفنا"                    | "الاحتفاظ أرخص من الاكتساب"                                                                    | البديهيات                      |
| الزبون في الواجهة، وداخل المؤسسة                                     | داخل المؤسسة                             | الزبون في الواجهة                                                                              | منظور                          |
| الزبائن والموظفين                                                    | الموظفين                                 | الزبائن والموظفين                                                                              | الجهات الرئيسية الفاعلة        |
| التفاعل بين المؤسسة والزبائن                                         | الاتصالات التنظيمية                      | التسويق والاتصالات                                                                             | الاتصالات الرئيسية سياق الكلام |
| الظفر بالزبائن، الابتكار، التعلم التنظيمي                            | الحفاظة على الزبائن                      | رضا الزبون                                                                                     | قاعدة مفاهيمية                 |
| توليد، نشر واستخدام معرفة الزبائن داخل المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنهم | خلق المعرفة، تقاسمها واستغلالها          | خلق قاعدة مستقرة من الزبائن الأوفياء والحفاظ على علاقات الزبائن                                | العمليات الرئيسية              |
| التعلم حول، حول ومع الزبائن، من أجل دعم CRM                          | تدعم التعليم التنظيمي، توفير في التكاليف | لبناء وتطوير العلاقات على المدى الطويل مع الزبائن المرجحين، إدارة التفاعل بين المؤسسة وزبائنهم | الهدف                          |

**CKM: Where knowledge and customer meet**, Safanaz Heidari, Peyman Akhavan, 2008(03)Review, Volume 11, Number 1, p27.

يمكن أن ينظر لإدارة معرفة الزبائن CKM على أنها مجال حيوي من إدارة المعرفة KM. علاوة على ذلك ترتبط KM و CKM معا بشكل وثيق. إدارة معرفة الزبائن CKM هي مجال إدارة يتم فيه تطبيق أدوات وإجراءات إدارة المعرفة KM التي بدورها تدعم تبادل معرفة الزبائن داخل المؤسسة وبين المؤسسة وزبائنهم. حيث يتم استخدام معرفة الزبائن لتحسين إدارة علاقات الزبائن مثل عمليات خدمة الزبائن، والحفاظة على الزبائن والعلاقة الربحية. إدارة معرفة الزبائن CKM هو عملية استراتيجية تتمكن من خلالها المؤسسات من نقل زبائنهم من مجرد متلقين سلبيين للمنتجات والخدمات، الى شركاء في المعرفة. عن طريق الاستعارة من تبادل الخدمات في CKM، KM هو مزود الخدمة الذي يقدم أدوات وإجراءات لتبادل المعرفة وهناك حاجة إلى إدارة علاقات الزبائن والذي يولد ويستخدم المعرفة في التفاعل مع الزبائن.

"إدارة معرفة الزبائن CKM هي الحل لتحسين إدارة العلاقات مع الزبائن الذي يستخدم أيضا أدوات إدارة

دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) المعرفة في سبيل تحقيق ذلك. وتحقيق المعرفة حول الزبائن هو وسيلة لإدارة العلاقة مع الزبائن، بينها إدارة المعرفة عملية لجمع وتنظيم وتطبيق هذه المعرفة ولأن هذه المعرفة تعتمد على الزبائن فان إدارة العلاقات مع الزبائن لديها علاقة مباشرة مع إدارة معرفة الزبائن<sup>122</sup>. ونموذج ادارة معرفة الزبون CKM ينتج من تكامل هاذان المفهومين KM و CRM.

#### 4-2 معرفة الزبون:

"معرفة الزبون من الموجودات غير الملموسة الثمينة لأي مؤسسة. لأنها تساعد المؤسسات على تنظيم نفسها من أجل توليد القيمة، لهذا يوصي الباحثون في علوم التسويق بأنه يجب على الموظفين أخذ كل فرصة للتفاعل مع الزبائن لإثراء قاعدة المعلومات الخاصة بهم عن الزبون"<sup>123</sup>. وهناك ثلاثة مجالات من المعرفة ذات الصلة بالزبائن، ويعرف كل مجال على أساس الحالة النفسية للزبون وهذه المجالات هي<sup>124</sup>:

– المعرفة الحوارية (فهم احتياجات الزبائن عن طريق التفاعل بين الزبائن والموظفين والعاملين والموردين، وهكذا دواليك)

– المعرفة من الملاحظة (المعرفة المكتسبة من خلال مراقبة كيفية استخدام الزبائن للمنتجات والخدمات).

– المعرفة التنبؤية (المعرفة على أساس نماذج تحليلية تهدف إلى التنبؤ بالنتائج المحتملة).

عادة ما تميز الأدبيات ذات الصلة بين عدة أنواع من معرفة الزبائن نلخصها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (03): تصنيفات معرفة الزبائن

| أنواع معرفة الزبائن                                                                      | المؤلف               |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| – المعرفة حول الزبائن<br>– المعرفة التي يملكها الزبائن                                   | Rowley (2002)        |
| – معرفة للزبائن<br>– المعرفة من الزبائن<br>– المعرفة حول الزبائن                         | Gebert et al (2002)  |
| – معرفة للزبائن<br>– المعرفة من الزبائن<br>– معرفة الزبائن<br>– المشاركين في خلق المعرفة | Smith, McKeen (2005) |

**Customer Knowledge Management Models:** , Dorota Buchnowska:Source P29. ,2011 ,Springer-Verlag : Berlin ,Assessment and Proposal

– **معرفة من الزبون:** هي معرفة الزبائن حول المنتجات والموردين والاسواق من اجل التفاعل المتبادل مع الزبائن، هذه المعرفة يمكن جمعها لتثبيت والتحسين المستمر مثالا: تطوير منتجات جديدة وتحسين الخدمات، تم تضمينها في هذه التحسينات. في نفس الوقت، ينبغي اعتبار المعرفة من الزبون منتجة للابتكار في الخدمات والمنتجات، توليد

دور إدارة المعرفة (KM) في التحسين من إدارة العلاقة مع الزبون (CRM)

الافكار والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات من جانب المؤسسات، التقاط المعرفة من الزبائن وإشراك الزبائن في عملية الابتكار يمكن أن يتحقق بعدة طرق على سبيل المثال: معرفة الزبائن حول المنتجات، ويمكن للموردين الاستفادة من اتجاهات السوق من خلال آلية التغذية العكسية والتي يمكن استخدامها كمنهجية لتحسين وابتكار المنتجات<sup>125</sup>.

– **معرفة حول الزبون:** يتم جمع هذه المعلومات من اجل فهم الدوافع الشخصية للزبائن لخدمات الدعم، تتضمن خلفيات التواصل مع الزبائن احتياجاتهم وتوقعات الشراء، جمع وتحليل المعلومات عن الزبائن هو بالتأكيد احد اقدم اشكال ادارة المعارف في مجال ادارة علاقات الزبائن، بالإضافة إلى البيانات الخام للزبائن والمعاملات السابقة والمعرفة حول الزبون، وأيضاً الاخذ بعين الاعتبار الاحتياجات الحالية والتطلعات المستقبلية، العلاقات، التسوق، والقدرات المالية، ويتم جمع المعلومات حول الزبون من خلال عملية دعم وخدمة إدارة علاقات الزبائن وتحليلها<sup>126</sup>.

– **معرفة للزبون:** هي المعرفة التي تم إنشاؤها لتلبية احتياجات الزبائن، ويمكن أن تشمل المعرفة حول منتجات وخدمات المؤسسة<sup>127</sup>. هذه المعرفة هي مؤشر تجريبي وهي تتضمن المعلومات المطلوبة حول تباين سلوك الزبائن مع المؤسسة. يتم تطبيق هذه المجموعة من المعارف خلال الاتصال مع الزبائن، وقد اتخذت العديد من المؤسسات خطوات جديدة للمعرفة حول الزبائن، ويستخدمون الانترنت باعتبارها من وسائل الإعلام الجذابة لدعم مطالبهم، ويمكن للزبائن ان يجردوا إجابات على أسئلتهم وحلول لمشاكلهم عبر الإنترنت من خلال غرف الدردشة، الأسئلة والأجوبة، ورسائل البريد الإلكتروني<sup>128</sup>.

في الشكل رقم (04) مقارنة بين أنواع معرفة الزبائن من منظور جيبرت وآخرون (2002) Gebert et al كما يلي:

الجدول رقم (04): المقارنة بين أنواع معرفة الزبون

|                 | معرفة للزبون                                                           | معرفة من الزبون                                  | معرفة حول الزبون                                                 |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| مؤسسة / شخص     | تحديد المشاكل والتأكد من الطلب                                         | الأهداف الخاصة، الاستراتيجيات، التوقعات الخاصة   | B2B: صناعة الجدارة الائتمانية<br>B2C: العمر، الجنس، دخل..        |
| منتج / خدمة     | نطاق العرض، ميزات الجودة، أسعار ...                                    | نقاط القوة والضعف، الجودة بالمقارنة مع المنافسين | محفظة المنتج، تاريخ الشراء، مدة عقد                              |
| أعمال المؤسسة   | عروض خاصة، محادثات فردية، شروط خاصة ...                                | نقاط القوة والضعف في الأنشطة مقارنة مع المنافسين | نوع وشدة، تردد الأنشطة المخصصة                                   |
| ردود فعل الزبون | أرشفة وضع الزبون (على سبيل المثال في برامج ملزمة مخصصة) أو مراحل الخصم | الرؤى والنوايا حول المنتجات والخدمات             | دوران، هامش الربح الإجمالي، حيلة قيمة الزبون، رضا الزبائن، شكاوي |

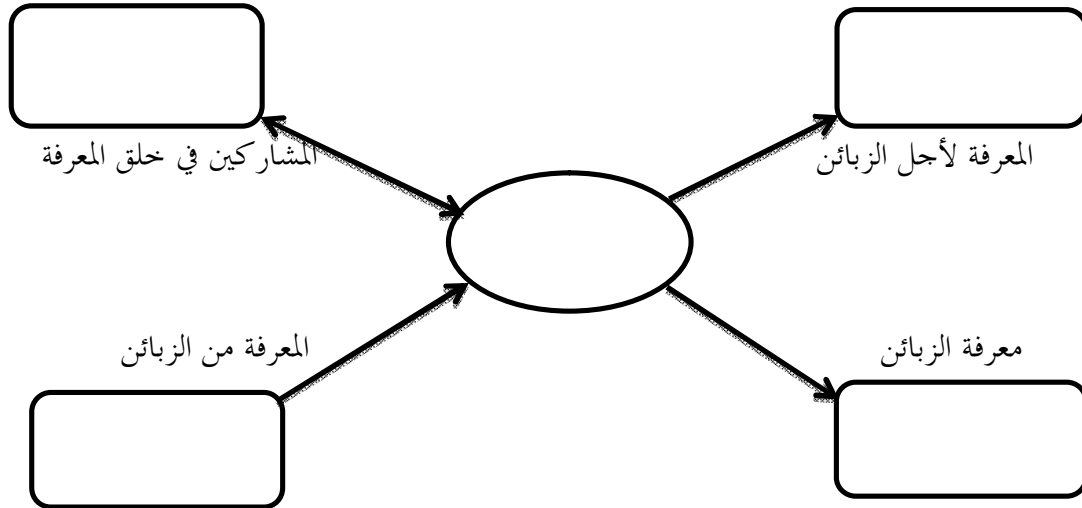
Customer Knowledge Management Models: Dorota Buchnowska :Source P28. ,2011 ,Springer-Verlag : Berlin ,Assessment and Proposal

– المشاركون في خلق المعرفة: نوع آخر من معرفة الزبون والذي يأتي كنتيجة تعاون المؤسسة والزبائن، وإنشاء

قيمة لأجل الزبون وأيضاً المؤسسة<sup>129</sup>.

تطور الزبون من الاستماع السلبي لعروض المؤسسة، يعني هذه القيمة المشتقة من المعرفة التشاركية مع الزبون حول منتجات ابداعية منظورة تصبح مهمة بتزايد. في الشكل رقم (02) مختلف أنواع تدفقات معرفة الزبون وهي كما يلي:

الشكل رقم (02): تدفقات معرفة الزبون



Source: Arash Khosravi .Ab Razak Che Hussin . Halina Mouhamed Dahlan: Journal of ,Pracyical Exprience on Customer Knowledge Utilization 20/27 , number 03, Volume (09),Information Systems Research and Innovation p02., 2015,December

بالإضافة إلى التصنيفات السابقة، هناك تصنيفات أخرى لمعرفة الزبائن، وذلك وفقاً لمعايير التقسيم المستخدمة لتصنيف المعرفة بشكل عام وهي<sup>130</sup>:

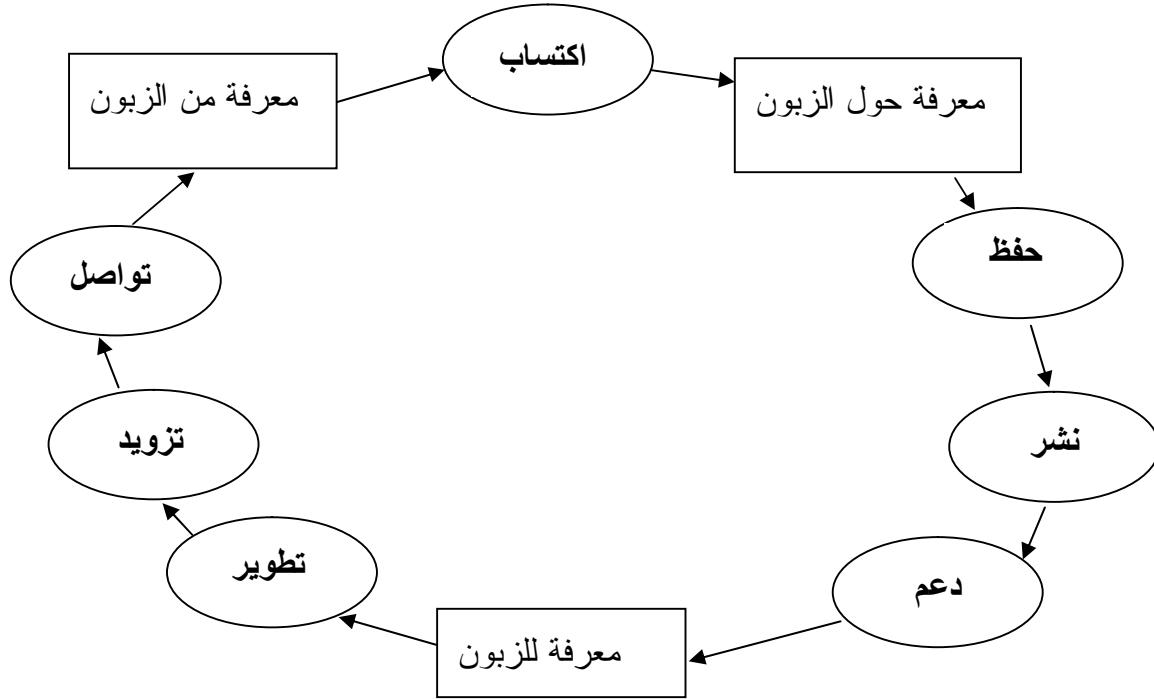
- معرفة الزبون يمكن أن تكون صريحة (المعلومات المهيكلية في قواعد البيانات).
- معرفة الزبون الضمنية (المعرفة في عقول الموظفين والزبائن).
- معرفة على نحو فردي أو جماعي.
- وأخيراً، معرفة الزبائن يمكن أن تكون طبقية في مستويات مختلفة بدءاً من الأدنى إلى الأعلى: الإدراكية (معرفة ماذا)، مشروطة (معرفة متى)، قصصية (معرفة مع)، التطبيقية (معرفة كيف)، قاعدة الاختبار والتجربة (معرفة لماذا).

## 5- دورة إدارة معرفة الزبون:

هي تعبر عن إدارة واستخدام المعارف التي جمعت خلال التفاعل مع الزبائن المطلوبة لدعم كفاءة وفعالية عمليات المؤسسة، فإدارة معرفة الزبون تركز على إدارة العلاقة بين المؤسسة وقاعدتها من الزبائن الحاليين والمتوقعين كمفتاح للنجاح، العلاقة الجيدة مع الزبون تؤدي إلى رفع مستوى الرضا، رضا الزبائن يؤدي إلى ولائهم ويجعلهم أكثر قيمة، هذا يؤثر بشكل مباشر على تدفق الإيرادات<sup>131</sup>.

ويمكن ربط مختلف أصناف معرفة الزبون مع عمليات إدارة المعرفة، عبر عدة خطوات في دورة مغلقة يطلق عليها دورة إدارة معرفة الزبون ويوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة إدارة معرفة الزبون



Source :Derliyski Z.&Frohlich C, **Obtaining and Leveraging Customer Knowledge for Customer-Oriented Products**, University of Kristianstad Department of Business Administration, Suede, January, 2004, p22.

اكتساب المعرفة من الزبائن يشكل نقطة البداية لتلك الدورة، من خلال معالجة المعرفة من الزبون تصبح معرفة حول الزبون، من أجل الاستفادة من تلك المعرفة في الابتكار وتحسينات المنتج يجب أن يتم تخزينها ونشرها داخل المؤسسة، في الخطوة القادمة يتم تحديد قصور في احتياجات الزبون للمعرفة، المعرفة للزبون يتم تطويرها وتجهيزها وإيصالها للزبائن لمعالجة القصور الذي تم تحديده، من خلال هذه العملية الزبون بدوره يزيد معرفته، وتشكل الدورة المغلقة .

#### 6- التحديات التي تواجهها إدارة معرفة الزبون (CKM):

إذا كان المديرون ورجال الأعمال يدركون جيداً الدور الكبير لإدارة معرفة الزبائن فلماذا بعض من المؤسسات تفشل في الحفاظ على الزبائن السابقين وجذب الزبائن الجدد إليها، ولماذا تنخفض أرباح المؤسسة، وأنشطة إدارة المعرفة KM للمؤسسة تبدو غير مقبولة؟ الجواب هو لأنه بالرغم من أن المؤسسات تدرك تماماً الحاجة لإدارة معرفة الزبائن CKM، لكن الجانب العملي للعمل أكثر تحدياً، دون أداة إدارية وإبراز المعارف والمهارات على المستوى المؤسسي، تبقى المؤسسة تعاني من نقص الكفاءات ذات أثر سلبي على أداء الأعمال، والتحديات التي تواجهها هي عدم وجود بيئة ثقافية تقوم عليها KM في

المؤسسة واستعداد الناس للقيام بأنشطتها وغيرها الكثير سنقوم معالجة بعض منها فيما يلي<sup>132</sup>:

#### – التحديات الهيكلية:

تحويل المؤسسة الى مؤسسة تركز (تتمحور) على الزبون، والتي تستطيع استعمال بفعالية معرفة الزبون للتوصل الى اشباع حاجات الزبون (ارضاء الزبون) يحتاج تغيرات هيكلية في المؤسسة يجلب تحدي كبير لها.

#### – التحديات الثقافية:

من المثالي خلق المؤسسات التي تسيطر (تسود) فيها الثقافة المرتكزة على الزبائن، لكن هناك دائما عوائق من أعلى الى اسفل مستويات المؤسسة نشير الي: كبرياء الناس (الافتخار) هم يعتقدون أنهم أعرف من الزبائن، بعض المؤسسات تبعد عن التركيز على الزبائن بسبب ما يسمى "نرجسية المؤسسة" أي بمعنى أن "نحن نعرف أفضل من زبائننا"، ومشكلة أخرى هي عدم وجود ثقافة المشاركة والتواصل، وبعض من العاملين في المؤسسة لا يملكون معرفة الزبون وما يمكن أن يتم تقاسمه مع الآخرين.

#### – التحدي في الكفاءات:

متى توجهت المؤسسة باتجاه طريق CKM، يلزم عليها تعزيز مستوى الكفاءة بقدر الامكان في جميع جوانب CKM، وفهم احتياجات الزبون من أجل بناء استراتيجيات تستند الى الزبون.

#### – مخاوف الخصوصية:

اليوم شعوب العالم أكثر وأكثر قلقا حول قضايا الخصوصية وهي تريد أن تعرف ماذا تفعل المؤسسات بالمعلومات الخاصة بهم، لذلك ينبغي أن يكون للمؤسسة الشفافية بشأن سياسات الملكية الفكرية لبناء العلاقة مع الزبائن على أساس من الثقة وعندها فقط سوف يكونون مخلصين للمؤسسة وجعل الأعمال التجارية تنمو.

#### الخاتمة:

في سياقات إدارة علاقات الزبائن CRM، تحاول المؤسسات تقديم مختلف المنتجات والخدمات التي تلبى رغبات الزبائن (حيازة)، وزيادة المبيعات لنفس الزبون الخاصة ببيع (تعزيز)، وبعد ذلك بمحاولة جمع المعارف عن الزبائن بهدف (تزويدهم، التكيف، وتعزيز) خدمات المنتجات الجديدة التي تتوافق مع احتياجاتها للاحتفاظ بهم في نهاية المطاف (الاحتفاظ)، لهذا يوصي الباحثون في علوم التسويق بأنه يجب على الموظفين أخذ كل فرصة للتفاعل مع الزبائن لإثراء قاعدة المعلومات الخاصة بهم عن الزبون، وهناك ثلاثة مجالات من المعرفة ذات الصلة هي:

– معرفة من الزبون.

– معرفة حول الزبون.

– معرفة للزبون.

يمكن ربط مختلف أصناف معرفة الزبون مع عمليات إدارة المعرفة، عبر عدة خطوات في دورة مغلقة يطلق عليها دورة إدارة معرفة.

اكتساب المعرفة من الزبائن يشكل نقطة البداية لتلك الدورة، من خلال معالجة المعرفة من الزبون تصبح معرفة حول الزبون، من أجل الاستفادة من تلك المعرفة في الابتكار وتحسينات المنتج يجب أن يتم تخزينها ونشرها داخل المؤسسة، في الخطوة القادمة يتم تحديد القصور في احتياجات الزبون للمعرفة، المعرفة للزبون يتم تطويرها وتجهيزها وإيصالها للزبائن لمعالجة القصور الذي تم تحديده، من خلال هذه العملية الزبون بدوره يزيد معرفته، وتشكل الدورة المغلقة.

إدارة معرفة الزبائن CKM هي الحل لتحسين إدارة العلاقات مع الزبائن الذي يستخدم أيضا أدوات إدارة المعرفة في سبيل تحقيق ذلك، وتحقيق المعرفة حول الزبائن هو وسيلة لإدارة العلاقة مع الزبائن، بينها إدارة المعرفة عملية لجمع وتنظيم وتطبيق هذه المعرفة ولأن هذه المعرفة تعتمد على الزبائن فان إدارة العلاقات مع الزبائن لديها علاقة مباشرة مع إدارة معرفة الزبائن، ونموذج ادارة معرفة الزبون CKM ينتج من تكامل هاذان المفهومين KM و CRM.

<sup>102</sup> . مقولة لـ ريتشارد دافني وهو أستاذ الإدارة الاستراتيجية في كلية تارك لإدارة الأعمال في جامعة دارتموث، نيوهامبشاير في و، م، الأمريكية. ألف عام 1994 كتاب بعنوان "المنافسة المحمومة"، والذي وصف فيه كيف أن التقنية والعولمة كانتا تدمران المزايا التنافسية الراسخة منذ فترة طويلة.

<sup>103</sup> . سلوى أمين السامرائي، رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 2008، مجلد 14، عدد 49، ص 90.

<sup>104</sup> . حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، عمان: دار إثراء، 2008، ص 36.

<sup>105</sup> . Petter Gottschalk, "Strategic Knowledge Management Technology", IDEA GROUP PUBLISHING, 2005, p60.

<sup>106</sup> . عبد الكريم أبو الفتوح درويش، إدارة المعرفة "خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة"، دراسة مقدمة إلى مركز بحوث شرطة الشارقة، إصدارات مركز بحوث شرطة الشارقة، الإمارات، 2007، ص 17.

<sup>107</sup> . David P. et Foray D, Une introduction à l'économie et à la société du savoir, Revue internationale des sciences sociales, 2002/1, N° 171, p17 .

<sup>108</sup> . ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2008، ص 77.

<sup>109</sup> . نبيلة جعيجع، حياة براهيمى، إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 14/13 ديسمبر 2011، الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ص 8.

<sup>110</sup> . Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, Hitosubashi on knowledge Management, John Wiley & Sons, (Asia): Singapore, 2004, p04.



<sup>111</sup> . نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عمان: عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع و جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009، ص14.

<sup>112</sup> Nonaka Ikujiro & Takeuchi Hirotaka, op cit. p05..

<sup>113</sup> . علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات في عصر المعرفة، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع، 2002، ص204.

<sup>114</sup> . أبو فارة ، يوسف احمد، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر الدولي الرابع حول: إدارة المعرفة في العالم العربي، 28/26 نيسان 2004، الأردن: جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، ص6.

<sup>115</sup> . Attafar, H. Shahin, A. Sadidi, M Attafar, **The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship, Middle-East** P830. ,Number (6), 2013 , Volume 13, **Journal of Scientific Research**

<sup>116</sup> . Henning Gebert, Malte Geib, Lutz Kolbe, Gerold Riempp, **Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts**, the second international conference on electronic business, taiwan: taipei, December 10/13, 2002. P02.

<sup>117</sup> . MUTLAQ B. ALOTAIBI, **ELECTRONIC CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS: A MULTIMODAL INTERACTION APPROACH**, PH.D , UK :University of Bradford , 2009 , P24.

<sup>118</sup> . Ibid. P25.

<sup>119</sup> . Rawan Khasawneh. Ameen Alazzam. **Towards Customer Knowledge Management** .

Pp31-32. , 2015, IGI Global : **(CKM): Where Knowledge and Customer Meet**. USA

<sup>120</sup> . Bader Yousef , Zu'bi M. F. Al-Zu'bi , Ra'ed (Moh'd Taisir) Masa'deh , Rifat O. Shannak . **A Theoretical Perspective on the Relationship between Knowledge Management Systems, Customer Knowledge Management, and Firm Competitive Advantage** , European Journal of Social Sciences , Management, and Firm Competitive Advantage P528. , 2012 , Seychelles , Volume 32, Number (04)

**Customer Knowledge Management (CKM): Perspectives & Practices** , <sup>121</sup> . Shanthi Venkatesh : Knowledge Management International Conference 2008 (KMICe2008), Malaysia, 2008. P474., Langkawi, 10-12 June

<sup>122</sup> . ALIREZA NODEHIa , AFARIN AZAMb , **ANALYSIS OF IMPACT OF CUSTOMER LOYALTY (CASE STUDY: KNOWLEDGE MANAGEMENT ON CUSTOMER** Volume 07, Number , [Indian Journal of Scientific Research](#) , TEHRAN PRIVATE BANKS) P395., 2014 , (01)

<sup>123</sup> . Morteza Ghasemi, Vahid Rezaei , **THE SURVEY OF THE IMPACT OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT (CKM) ON CONTINUOUS INNOVATION AND FINANCIAL AND NON-FINANCIAL PERFORMANCE OF NOOR CREDIT INSTITUTION** , COLUMBAN JOURNAL OF LIFE SCIENCES, Volume 17, Number (01) , 2015, P42.

<sup>124</sup> . Eldon Y. Li, Xiao Jing Huang, Tzu Chun Weng , **APPLYING CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT TO ALIGNMENT AND INTEGRATION OF STRATEGY MAPS** , The Thirteenth International Conference on Electronic Business, Singapore, December 1-4, 2013 , P235.

<sup>125</sup> . Bahman Aghamirian, Behrouz Dorri, Babak Aghamirian, **Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce**, Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, Volume 10, Number (01), 2015, p65.

<sup>126</sup> . Ibid. p65.

<sup>127</sup> . Joseph O. Chan, **Big Data Customer Knowledge Management**, [Communications of the IIMA](#) , Volume 14 Number (3/4), 2014, p46.,

<sup>128</sup>. Mohammad Mahdi Mohebi, Seyed Mahdi Jaliliyan Hamedani, **The Importance of Customer Knowledge Management to Gain Customer Loyalty and Increasing Efficiency in Banking Industry in Hamedan**, *International Journal of Review in Life Sciences*, Volume 05, Number (01), 2015, p623.

<sup>129</sup>. Arash Khosravi .Ab Razak Che Hussin . Halina Mouhamed Dahlan, **Pracyical Exprience on Customer Knowledge Utilization**, *Journal of Information Systems Research and Innovation*, Volume (09), number 03, 20/27 December, 2015, p02.

<sup>130</sup>. Dorota Buchnowska ,**Customer Knowledge Management Models: Assessment and Proposal** , Berlin :Springer-Verlag ,2011 ,P29.

<sup>131</sup>. Henning Gebert &al, **Towards Customer Knowledge Management: Integrating Customer Relationship Management and Knowledge Management Concepts**, The Second International Conference On Electronic Business. Taipei, Taiwan, December 10-13, 2002, p02.  
<sup>132</sup>. **Customer Knowledge Management as a** , and Abdolmajid Yahyabeyg, Pariva Haghighat. **Strategic and Integrated Management System** International Proceedings of Economics ,p9., 2012, (02), Number, volume 52,Development and Research (IPEDR)