

**الدور الوسيط لتجربة الزبون في العلاقة بين
استراتيجيات إدارة المعرفة والتفوق المنظمي**

ا.م.د. احمد عبد محمود الجنابي

م. نماء جواد كاظم

م.م. حيدر نصر الله داوود

**وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة النهرين**

الدور الوسيط لتجربة الزبون في العلاقة بين استراتيجيات إدارة المعرفة
والتفوق المنظمي

Ahmed A. Mahmood al Janabi

L. Namaa gawad kazam

Haider Nassrullah Dawood

Ministry of Higher Education and Scientific Research

AL Naharian University

Abstract

The research aims to identify the extent of the mediating role of the customer experience in enhancing the relationship between knowledge management strategies and organizational excellence, by raising a question centered around the extent of the mediating role that the customer experience plays, directly or indirectly, in enhancing the relationship between knowledge management strategies and organizational excellence. In addition to a number of questions with the aim of identifying the intellectual and applied frameworks for its variables. Asia Cell Company and some of its sales centers spread across Baghdad Governorate were chosen as the field of application, and a random research sample consisting of (92) individuals was chosen from the human resources working in the company and its affiliated sales centers. The questionnaire was adopted as a tool for obtaining data that was prepared in advance based on some of the ready-made research standards after being subjected by the researchers to tests of validity and reliability. The research also included the use of the ready-made statistical program (SPSS v22) in entering and analyzing the research data, and (AMOS V. 23) To determine the paths of regression of the relationship between the research dimensions, and the research reached a set of conclusions

confirmed by the validity of the hypotheses, the most important of which was the existence of an influence relationship between the three research variables. The customer experience increases as an intermediary variable in enhancing the impact of knowledge management strategies on organizational excellence, thus confirming the validity of all hypotheses at the experimental level.

Keywords: *knowledge management, customer experience, organizational excellence.*

المستخلص

يهدف البحث للتعرف الى مدى تأثير الدور الوسيط لتجربة الزبون في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والتفوق المنظمي، من خلال اثاره تساؤل يتمحور حول مدى الدور الوسيط الذي تؤديه تجربة الزبون بصورة مباشرة او غير مباشرة في تعزيز العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والتفوق المنظمي. فضلاً عن عدد من التساؤلات بهدف التعرف على الأطر الفكرية والتطبيقية لمتغيراتها. تم اختيار شركة اسيا سيل وبعض من مراكز مبيعاتها المنتشرة في محافظة بغداد ميداناً للتطبيق، تبنى البحث اسلوب المعاينة غير الاحتمالية وتحديداً المعاينة العمدية (القصدية) لتحديد عينة البحث المكونة من (92) فرداً من الموارد البشرية العاملة في الشركة ومراكز المبيعات التابعة لها. تم اعتماد الاستبانة كأداة للحصول على البيانات التي تم إعدادها مسبقاً إستناداً الى بعض من مقاييس البحث الجاهزة بعد اخضاعها من قبل الباحثين الى اختبارات الصدق والثبات، كما تضمن البحث استخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS v22) في ادخال وتحليل بيانات البحث، و (AMOS V.23) لتحديد مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد البحث، وتوصل البحث الى مجموعة استنتاجات اكدتها صحة الفرضيات وكان أهمها وجود علاقة تأثير بين متغيرات البحث الثلاثة تتعاطم تجربة الزبون كمتغير وسيط في تعزيز تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي مؤكدة بذلك صحة جميع الفرضيات على المستوى التجريبي.

الكلمات المفتاحية: ادارة المعرفة، تجربة الزبون، التفوق المنظمي.

1. المقدمة

أصبحت استراتيجيات ادارة المعرفة التي كانت تستعمل كمصطلح رمزي قضية حرجة للعالم وللأعمال على وجه الخصوص، إذ وجدت المنظمات ذاتها بحاجة إلى تطوير العمل المعرفي على مستوى عملياتها وانشطتها الرئيسية من أجل ضمان بقائها وتحقيق التنافسية. وعليه يتطلب نجاح الرؤية التنظيمية، وتحقيق التنافسية لمنظمات الأعمال الاعتماد بالدرجة الأساس على الاستجابة الداخلية والذاتية لدى الزبون التي تحدث نتيجة الاتصال المباشر وغير المباشر مع المنظمة بوصفها العمود الفقري للمنظمات، مع التركيز على التحسين المستمر لمقدراتها وفعاليتها، إذ تبحث المنظمات دائماً عن طرائق لتطوير قوة عمل تنافسية للغاية، وتحقيق أقصى مستويات الإنتاجية وذلك من أجل البقاء في ظل المنافسة المحتدمة. وانسجاماً مع ذلك، أدت النظرة إلى رأس المال الفكري بشكل متزايد على أنها موجودات قيمة على قدم المساواة مع رأس المال الاقتصادي فضلاً عن ذلك، فإنّ تغير سياق العمل العالمي خلال العقدين الماضيين، جعل العديد من المنظمات تسعى لتحقيق أهداف متعددة منها اقتصادية ومنها اجتماعية وبيئية. على الرغم من صعوبة قياس وتفسير قوى الانسان الخفية الا ان مصداقيتها تنعكس في تزايد الافراد الذين يعتمدون على الحدس والابداع والطاقة الكامنة في عقولهم وتوحي لهم بالمزيد من الفكر الخلاق الذي ينبثق من مصدر غير معروف يشبه الطاقة السحرية التي تدفع على الانجاز والتفوق. وكما هو معروف فإن التراكمات الحاصلة في استراتيجيات ادارة المعرفة وما يتعلق بها قد ادت الى امكانية انجاز العديد من العمليات المادية والذهنية وبكفاءة بفضل كفاءة المورد البشرية التي أدت الى تفوق المنظمة قياساً بأقرب منافسيها. ولغرض الإحاطة بشمولية البحث وموضوعه تضمن المبحث الأول للبحث تتبع المشكلة ووضع

الحلول الناجمة لها ومن ثم وضع منهجية البحث وتصميمه، في حين تمثل المبحث الثاني ببيان مفهوم استراتيجيات ادارة المعرفة وتجربة الزبون والتفوق المنظمي وابعاد كل من تلك المتغيرات في حين استعرض المبحث الثالث النتائج وتحليلها وتفسيرها واختبار الفرضيات، وصولاً إلى الاستنتاجات والتوصيات في المبحث الرابع.

2. المنهجية

1.2 مشكلة البحث

يتسم عالم اليوم بالتطور والتغير في ان واحد، الامر الذي اجبر الشركات الى مجارة ديناميكية هذا التطور والتغير لتحقيق هدف التفوق المنظمي من خلال استراتيجيات ادارة المعرفة لتهيئة منتجات وخدمات تعزز من تكرار تفاعلات الزبائن مع منتجات وخدمات الشركة تعمل على تحفيز بعض ردود الأفعال الإيجابية بهدف تكرار تجربة زبائنها المتضمنة بناء علاقات طويلة الامد معهم والحفاظ عليهم من خلال ابعادها الحسية والسلوكية والعاطفية والادراكية والمادية. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

أ- ما الدور الوسيط لتجربة الزبون في تعزيز تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي.

ب- ما مستوى ادارة المعرفة، تجربة الزبون، التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث؟

ت- هناك تتعاضم دور استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي من خلال تجربة الزبون؟

2.2 اهداف البحث

تستند اهمية البحث على ثلاثة ابعاد اساسية تمثلت بالبعد الفكري الفلسفي الذي ركز على استعراض بعض الأفكار الفلسفية لكل بعد من ابعاد البحث ومعرفة

علاقة التأثير بينهم محققين بذلك الفهم الشامل لمفاهيم البحث. اما البعد التطبيقي فقد تجسد في التفصي عن اهم ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي في الشركة المبحوثة بتوسيط تجربة الزبون والذي سيسهم بشكل ايجابي في تبني الشركة المبحوثة فلسفة فكرية ومعرفية تُسهم في تخطيط افاقها المستقبلية على المدى القريب والبعيد وتأسيسا على ذلك تولد البعد الثالث والذي تمثل بتقديم عدة استنتاجات عملية تسهم في تقديم توصيات ناجعة، الامر الذي ينمي ويبلور قدرة المنظمة على التكيف والاستجابة السريعة لمختلف التغيرات التي تحدث في البيئة وخصوصا ان البيئة سريعة التغير والتي يصعب التنبؤ بها.

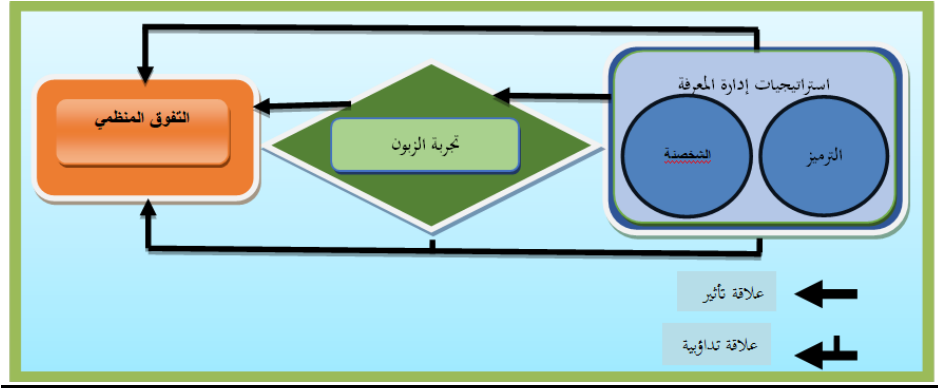
3.2 أهمية البحث

يتمحور هدف البحث حول صياغة رؤية تطبيقية تُثمر بدمج العلاقة بين ابعاد استراتيجيات ادارة المعرفة من خلال الدور الوسيط لتجربة الزبون والذي يثمر عن دمج تلك العلاقة بتحقيق التفوق المنظمي الذي تصبو اليه الشركة، وبالنتيجة فان تحقيق هذا الهدف يحتاج إلى ما يلي:

- أ- قياس طبيعة العلاقة بين ادارة المعرفة، وتجربة الزبون في الشركة عينة البحث.
- ب- قياس مستوى تأثير استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث.
- ت- قياس مستوى تأثير تجربة الزبون في التفوق المنظمي في الشركة عينة البحث.
- ث- معرفة تعاضم استراتيجيات ادارة المعرفة في التفوق المنظمي من خلال تجربة الزبون للشركة عينة البحث.

4.2 المخطط الفرضي للبحث

لأغراض البحث الحالي تم اختيار بُعدي استراتيجيات ادارة المعرفة كمتغير مستقل والذي جرى انتقاء ابعاده الفرعية المتمثلة ب (الترميز، الشخصية) وفقاً لدراسة (الكبيسي، 2002)، حين مثل الدور الوسيط والذي تمثل بتجربة الزبون على وفق دراسة (Olsson et al, 2022). أما التفوق المنظمي والذي مثل المتغير التابع فقد جرى انتقائه وفق دراسة (Altamony, 2017)، ويوضح الشكل (1) نموذج البحث الحالي



الشكل (1) المخطط الفرضي للبحث

5.2 فرضيات البحث

- أ- الفرضية الأولى: يؤثر متغير استراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها (الترميز، الشخصنة) تأثيراً معنوياً ذا دلالة احصائية في تحقيق التفوق المنظمي.
- ب- الفرضية الثانية: يؤثر متغير استراتيجيات ادارة المعرفة بأبعادها (الترميز، الشخصنة) تأثيراً معنوياً ذا دلالة احصائية في تجربة الزبون.
- ت- الفرضية الثالثة: يؤثر متغير تجربة الزبون تأثيراً ذا دلالة معنوية في تحقيق التفوق المنظمي بوجود متغير استراتيجيات ادارة المعرفة كمتغير رقابي ضابط.
- ت- الفرضية الرابعة: تتوسط تجربة الزبون العلاقة بين استراتيجيات ادارة المعرفة والتفوق المنظمي توسطاً معنوياً ذو دلالة إحصائية.

6.2 الأساليب الإحصائية المعتمدة

تم ادخال البيانات وتحليلها عبر برنامج (SPSS, v22)، وقد اعتمد الباحثين الأساليب الإحصائية الوارد ذكرها في الجدول (1)

الجدول (1) الأساليب الإحصائية المعتمدة

ت	الأسلوب	الاستخدام
1	Measures Statistics Descriptive	وصف خصائص عينة البحث، والإجابة عن أسئلتها
2	مقاييس النزعة المركزية Central Tendency	الوسط الحسابي والتكرارات والنسب المئوية، لوصف آراء عينة البحث حول متغيراته، فضلاً عن أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن وسطها الحسابي
3	مقاييس التشتت (Dispersion)	متمثلة بالانحراف المعياري ومعامل الاختلاف، تحديد الدرجة الخاصة بانحراف البيانات وذلك عن القيمة الوسطية.
4	Normal Distribution	من خلال استخدام اختبار (Kolmogorov Smirnov)
5	الأسلوب الاحصائي لاختبار الفرضيات	الانحدار الخطي المتعدد
6	البرامج الإحصائية	SPSS 24& AMOS 23

7.2 مجتمع وعينة البحث

7.2.1 مجتمع البحث

ان تحديد مجتمع البحث أمر بالغ الأهمية لكونه يقدم البيانات الضرورية لتشكيل الاجابات عن الاسئلة البحثية (Gill & Johnson,2002:101). وبغية اختبار فرضيات البحث ميدانياً في واحدة من اهم الشركات العاملة ضمن قطاع الاتصالات في بيئة الأعمال العراقية، اذ اختار الباحثين شركة اسيا سيل وهي احدى الشركات المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية بعد استبعاد عدد من الشركات ذات العلاقة بقطاع الاتصالات والتي لم تدرج في السوق المشار اليه

انفاً، وكما هو موضح في الجدول (2).

الجدول (2) مجتمع قطاع الاتصالات

ت	اسم المصرف	الملاحظات
1	اسيا سيل	الشركة مدرجة في سوق العراق للأوراق المالية
2	زين	تم استبعاد هذه الشركات البالغ عددها (اثنتان) لعدم ادراجها
3	كورك	في سوق العراق للأوراق المالية.

الشركة عينة البحث
من المجتمع

المصدر: اعداد الباحثين استناداً الى تقرير سوق العراق للأوراق المالية لسنة
(2023)

7.2.2 عينة البحث

يُمكن ان تعبر العينة عن الجزء الذي يمثل مجتمع البحث، الامر الذي يجعل تمثيل المجتمع بأفضل شكل. وعليه يعد تحديد حجم العينة امراً بالغ الأهمية في تصميم البحث العلمي، وعلى أساس ذلك تبنى البحث اسلوب المعاينة غير الاحتمالية وتحديداً المعاينة العمدية (القصدية) لتحديد عينة البحث، وذلك لتمثيل خصائص المجتمع تمثيلاً صحيحاً وتماشياً مع ما تم ذكره، اعتمد البحث على اراء المتخصصين والموظفين في قسم ادارة الموارد البشرية فضلاً عن المتخصصين بالتسويق، والبالغ عددهم (92) موظفاً في الشركة عينة البحث. ولذلك يجب الاخذ بالحسبان تعدد اراء الباحثين والمتخصصين فيما يتعلق بحجم العينة، اذ ذهب منهم باتجاه اعتماد المعادلات الإحصائية لتحديد الحجم الامثل للعينة، في حين يعتمد اخرون على جدول (Morgan)، وفي مقابل ذلك، يرى عدد من المتخصصين ان هذه المعادلات والجدول الإحصائية تستعمل فقط في حالة

المعاينة الاحتمالية (العشوائية).

ووفقاً لـ (Hair et al,2010:175) فإن تحديد حجم العينة ينبغي ان يراعي في أنموذج الانحدار البسيط ان عُد حجم العينة (20%) امراً فاعلاً وناجحاً في اختيارها، في حين حُددت العينة في أنموذج الانحدار المتعدد ومن اجل الحفاظ على القوة الإحصائية للبحث استوجب ان يكون حجمها على الاقل (50%). لذا كان حجم عينة البحث (110) من المختصين والموظفين في قسمي ادارة الموارد البشرية وادارة التسويق وبعض مراكز المبيعات في محافظة بغداد. وإذا ما عدنا الى جدول (Morgan, 1970) سنجد ان حجم العينة المثلى هو (92) عند حجم مجتمع (120)، وبذلك يكون حجم العينة مناسباً لتمثيل المجتمع وتعميم النتائج، وان معادلة نسبة المعاينة ستكون:

%76.666

واستناداً الى ما تم ذكره، بلغت نسبة عينة البحث (76.666%) تقريباً من المجتمع وهي نسبة جيدة الى حد ما إحصائياً، ومن اجل الدقة والموضوعية يعرض الجدول (4) حجم العينة في المصارف عينة البحث.

الجدول (4) حجم عينة البحث

ت	الشركة	المتخصصين والموظفون في قسم ادارة الموارد البشرية		المتخصصين والموظفون في قسم ادارة التسويق		المجموع	
		قسم الموارد	الموزعة	قسم البيع وبعض مراكز التسويق	الموزعة	المستهدف المجتمع	% العينة
1	اسيا سيل	37	33	67	59	92	76.666

الإطار النظري

1.3 مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد أشار (المالي والكناني، 2022: 433-434) الى أنواع عدة من استراتيجيات إدارة المعرفة وهي استراتيجية التوسع، واستراتيجية التحويل، والاستراتيجيات المعتمدة على مصادر المعرفة، والاستراتيجيات التكنولوجية، واستراتيجية العرض والطلب، واستراتيجية التدوين والتخصيص، واستراتيجيات الشخصية والترميز. ويضيف (شعراوي، 2017: 120) على الاستراتيجيات المُشار إليها انفاً استراتيجيتين هما استراتيجية إدارة المعرفة الداخلية واستراتيجية إدارة المعرفة الخارجية. يمكن تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة على وفق رؤية كل من (Zack et al, 2009:393) على انها العمليات المستخدمة لاكتساب ومشاركة المعرفة بهدف صياغة واتخاذ قرارات استراتيجية للشركة من خلال بُنيتهما التحتية. كما وعرفها (السلمي واخرون، 2020: 527) بأنها رؤية طويلة الأمد عما ستكون عليه الشركة مستقبلاً. لذلك ابدى كل من (Neto et al, 2008:) أن المفهوم الإستراتيجي للمعلومات والمعرفة في الشركات يؤدي الى تكوين منظمات المعرفة التي يمكن الإشارة لها على انها الشركات التي تستخدم المعلومات بشكل استراتيجي في نطاق ثلاثة مجالات هي (صنع الإحساس، إنشاء المعرفة، صنع القرار). وعلى هذا الأساس يرى كل من (Kim et al, 2003: 596) وجوب ان تتوافق وتتواءم استراتيجية إدارة المعرفة مع الاستراتيجية العامة للشركة الامر الذي يعكس مدى انسجام ذلك مع موارد وثقافة وتقنيات ومهارات

الشركة ومن ثم، حصول الشركة على ميزة تنافسية جديدة. كما وتهدف تلك الاستراتيجيات الى تقليل الوقت المستغرق في انجاز الاعمال الامر الذي يؤدي الى زيادة معدلات تقديم المنتجات والخدمات محققة بذلك التطور والرقى للمنظمة (Alex et al, 2012: 2016).

وتجدر الإشارة الى ان ذلك يعتمد اساساً على الموجودات الفكرية التي تمتلكها الشركة وكيفية استثمار معرفتها وكيفية تطبيق آليات توظيفها (Amidharom,2014:1). وتحظى استراتيجيات إدارة المعرفة بأهمية بالغة وخصوصاً في ادبيات الإدارة، ويرجع ذلك اساساً الى ظهور فكرة اقتصاد المعرفة وانتشار برامج إدارة المعرفة وعليه يمكن القول إن مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة يعتمد بالأساس على الجهد المبذول في تخطيط أنشطة المعرفة (Bolisani & Bratianu, 2018: 106).

وعلى أساس ذلك يمكن تعريفها على انها الاستراتيجيات التي تحقق الرؤى والاهداف حتى بلوغ الغايات باستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة التي تمتلكها المنظمة (Oluikpe, 2012: 863). وتجدر الإشارة الى ان تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة في جميع أنحاء الشركة، وتحسين مستويات الخدمة فيها، سيؤدي أيضاً إلى زيادة رضا الزبائن (Tiwari, 2022: 3). ومن هذا المنطلق فأن استراتيجيات إدارة المعرفة أساس لتحديد عملية إدارة المعرفة، لذلك من المهم قيام المنظمات بتحديد استراتيجية إدارة المعرفة الصحيحة لتشغيل عملية إدارة المعرفة بشكل سليم (Andriani et al, 2019: 1475). ولهذا السبب يستنتج الباحثون، بأن اختيار استراتيجية إدارة المعرفة الصحيحة سيؤدي إلى تحسين الفاعلية وتوفير قيمة مضافة للمنظمة. ومما سبق يمكن تعريف استراتيجيات إدارة المعرفة على انها المعرفة التي يتم إنشاؤها كنتيجة لعملية التعلم التعاوني والتي من الممكن أن تجعل الافراد يتصرفون بطرائق مختلفة على وفق البيئة المحيطة بهم، في محاولة

للعثور على أشياء جديدة، واستبصار ورؤية للمستقبل وخلق المعرفة مع الابداع المستمر (Widodo, 2015: 36).

2.3 ابعاد استراتيجيات إدارة المعرفة

ينبغي لاستراتيجيات إدارة المعرفة أن تكون انعكاساً لإستراتيجية الشركة التنافسية، إذ تتمثل بخلق أكبر قدر ممكن من رضا الزبون من خلال الايصائية، وان توافر الربح وتقليل الكلف وتكون إدارة الموارد البشرية إدارة تحقق الرضا والولاء للشركة، إذ تتباين إستراتيجية إدارة المعرفة بتباين طبيعة نشاط المنظمة وطبيعة موجهي الإستراتيجية ومنظور الإستراتيجية نفسها (Unger et al, 2019: 7). وعلى أساس ذلك تواجه الشركة مشكلتين أساسيتين في بيئتها تتطلب منها بناء استراتيجيتها الملائمة لحل تلك المشكلات أو مجاراتها على اقل تقدير، وتتمثل المشكلة الأولى بمشكلة البقاء في السوق والتي تحتاج إلى دعومات كالموارد والأشخاص ذوي الخبرة والمهارة، أما المشكلة الثانية فتتمثل بالميزة التنافسية المستدامة، وتدار رحي هذه المشكلة في تسابق قادة المنظمات لرؤية أي من المنظمات يمكن أن تحقق معدل عائد أفضل، وهي في حقيقة الامر ليست مشكلة بقدر ما كونها فرصة لكسب الريادة في المجال الذي تعمل فيه (Markow et al, 2018: 7). وتماشيا مع ما تم ذكره فقد اشار (Prusak, 2008: 5) إلى أربع إستراتيجيات مختلفة لإدارة المعرفة تتوافق مع إستراتيجية أعمال المنظمة وهي إستراتيجية الترميز، إستراتيجية الشخصية، إستراتيجية التعلم، إستراتيجية إدارة رأس المال الفكري. ولعل الكثير من الباحثين اتفقوا على نوعين من إستراتيجيات إدارة معرفة (الكبيسي، 2002: 78)، (نجم، 2008: 163)، والتي حددت بإستراتيجية الترميز، وإستراتيجية الشخصية والتي سيتم تناولها كما يلي:

أ- استراتيجيات الترميز

استراتيجية الترميز Coding Strategy وهي الاستراتيجية التي تستخدم في تبادل المعرفة من الفرد الى الوثيقة، ومن الوثيقة الى بقية الافراد بوصفها مستودعاً مركزياً لخرن المعلومات يمكن الوصول اليها في أي وقت ممكن (Imarn et al, 2017: 5). تعتمد هذه الاستراتيجية بشكل كبير على التكنولوجيا من خلال استخدام قواعد بيانات ضخمة لتدوين المعرفة وتخزينها، وبهذا الشأن يتم تخزين المعرفة في مستودع المعرفة الذي يُمكن المشاريع والأفراد في الشركة استخدام الموارد نفسها لمشروعاتهم الخاصة، عند هذا الحالة تتواءم هذه الاستراتيجية بشكل واضح مع استراتيجية أعمال الشركة المُركزة على المقدرة ووفورات التكلفة وقيادة الكلفة (Alhamoudi, 2010: 56). ومن ثم فإن استراتيجية الترميز تهدف للتشارك في المعرفة على عملية اخراج المعرفة إلى وسائل خارجية، مثل الوثائق، وقاعدة البيانات، وجعلها متاحة لجميع أعضاء الشركة، لذلك فان هذه الاستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة فقط (Assefa,2010:5).

ب- استراتيجية الشخصية

يطلق على استراتيجية الشخصية Personalized Strategy ايضاً استراتيجية الاستكشاف Exploration Strategy لكونها تتعامل مع المعرفة الضمنية التي تشمل الأفكار والاتجاهات والقيم مكونة بذلك خليطاً Mixture من الخبرة والتجارب الشخصية والحدس والتفكير العميق (Soltero et al, 2015: 31-32). كما ان هذه الاستراتيجية اقل اعتماداً على التكنولوجيا، وأكثر اعتماداً على الافراد وتركز بشكل كبير على تبادل المعرفة عن طريق التواصل وجهاً لوجه واكتساب فهم أعمق للمشكلات، وتجدر الإشارة الى ان هذه الاستراتيجية تتماشى مع استراتيجية الأعمال التي تركز على التميز عن طريق تقديم الحلول المبتكرة (Alhamoudi,2010: 57). في حين يرى (Assefa,2010:5) ان

استراتيجية الشخصية ما هي الا آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، لكونها تركز بالأساس على المعرفة الضمنية، ومن ثمَّ فان تلك الاستراتيجية هي الأهم بالنسبة للشركة.

3.3 مفهوم تجربة الزبون

منذ مدة ليست بالقصيرة اعتمد مسوقو معظم الشركات على طرائق تقليدية كثيرة للتأثير في زبائنهم فضلاً عن محاولاتهم الجادة والمستمرة والهادفة الى جذب انتباه الزبون والتأثير في مخزون المعرفة لديه، ومن هذا المنطلق يمكن تعريف تجربة الزبون Customer Experience على انها تقييم المنتجات من قبل زبائن الشركة من خلال مستويات عدة كالتقييم العاطفي والمادي الناتج من تأثر الزبون بأنماط الحياة المعرفية والفكرية والوظيفية والاجتماعية، ومن ثمَّ تأثيرها في مجمل سلوكهم الشرائي (Ford & Dickson, 2012: 185). كما يمكن تعريفها بالاستجابة الداخلية والذاتية للاتصالات المباشرة مع الشركة والتي تشمل شراء واستخدام المنتج او الخدمة، في حين تمثل الاتصالات غير المباشرة اللقاءات غير المخطط لها مع منتجات وخدمات الشركة بما فيها علامتها التجارية والتي قد تنتج عنها انتقادات او تقارير او مراجعات (Keiningham, 2020: 432). او انها استجابات الزبون المعرفية والعاطفية والسلوكية والحسية والاجتماعية لعروض الشركة خلال رحلة الشراء الكاملة له، في حين تم تسليط الضوء على أهمية رحلة الزبون لعقود من الزمن، فإن التغييرات المكثفة في مشهد البيع بالتجزئة قد ولدت اهتماماً أكاديمياً متزايداً بهذا الموضوع (Grewal & Roggeveen, 2020: 4). والجدير بالذكر ان إدارة تجربة الزبون تعكس ردة الفعل العاطفي المتعلق بخدمة الزبائن والذي يُمكن قياسه من خلال مُتعة الزبون والقيم النفعية الأخرى التي يشعر بها مؤثرة بذلك في الوقت ذاته على مقدم الخدمة او السلعة، مُحققة بذلك

التجربة الكاملة للزبون (Roozen& Katidis, 2019: 257). وعليه يمكن القول أن تجربة الزبون قد مثلت حالة ذاتية من الوعي مُزجت مع مجموعة متنوعة من الاستجابات اللطيفة والمعاني الرمزية والمعايير الجمالية المتأثرة بالمدخلات البيئية والاستجابات المتداخلة ما بين الشركة وزبائنها مُحققة بذلك مخرجات في غاية الروعة (Izogo& Jayawardhena, 2018: 380). في الأدبيات، غالبًا ما يتم تصور رحلة الزبون في ثلاث مراحل شاملة هي الشراء المسبق، والشراء، وما بعد الشراء (Shavitt& Barnes, 2020:41).

4.3 ابعاد تجربة الزبون

يشمل مصطلح التجربة عناصر وأبعاداً ووجهات نظر مختلفة (Walls et al, 2011:167). ولكنه أيضاً مصطلح غالباً ما يصعب تعريفه بوضوح، إذ تعتمد التجارب في اختيار الابعاد المناسبة على عوامل مختلفة قد لا تتمكن الشركات من السيطرة عليها أو إدارتها، مثل الخصائص الشخصية للعملاء وتفضيلاتهم وادواقهم وسلوكهم من فترة الى أخرى (Siqueira et al, 2020: 5). ومما سبق حدد (Homburg et al, 2015) في دراستهم ابعاد تجربة الزبون وتمثلت بالأبعاد الحسية والعاطفية والمعرفية والعلائقية والسلوكية. في حين اوصت دراسة (Voorhees, 2017) بوجود حصول الشركات على معلومات الزبائن ذات الصلة بأبعاد دراستهم التجريبية، مثل الابعاد المعرفية والعاطفية والحسية والاجتماعية والسلوكية، لأن المعلومات المتعلقة بهذه الأبعاد تمكن الشركات من فهم تجربة الزبون طوال رحلة الزبون الشرائية. اما (McColl-Kennedy et al, 2019) فقد نظروا إلى تجربة الزبون كمفهوم يدمج عناصر خلق القيمة مثل (مصادر الموارد، والأنشطة، والسياق، والتفاعلات، ودور الزبون، والاستجابات المعرفية والعواطف المنفصلة) لتصبح كل هذه نقاط اتصال عبر رحلة الزبون. وعلى هذا الأساس نجد ان تجربة الزبون عبارة عن بناء متعدد الأبعاد متجدد

بعمق في التسويق الحديث (Lemon & Verhoef, 2016: 71).

أ- تجربة التوصيل:

نظرًا لأن تجربة الزبون يتم إنشاؤها عبر سلسلة من نقاط الاتصال، فإن التسليم في المرحلة الأخيرة له أهمية خاصة لتجربة البيع، وحتى البيع في مرحلة ما بعد الشراء، فإنه يؤثر أيضًا في مراحل الشراء المسبق والشراء لعمليات إعادة الشراء المستقبلية بسبب الطبيعة التكرارية لرحلة الزبون (Tax, 2013: 455). وعليه، يمكن أن تؤثر تجربة التسليم على رضا وولاء الزبون بشكل عام (Vakulenko, et al, 2019: 307). وعلى الرغم من أنه لم يتم التعامل مع تجربة الزبائن بشكل تقليدي من منظور شمولي، فقد سلطت العناصر المجزأة الضوء على العناصر الفردية والعلاقات المحددة فيما بينها، وأحد الأمثلة على ذلك هو العلاقة بين سعر التسليم ومدة التسليم واستعداد الزبائن للانتظار (Buldeo Rai, 2019: 41).

ب- التسليم غير المراقب:

لقد ظهر مفهوم التسليم غير المراقب Unattended delivery لحل محتمل للتعامل مع مشكلة هذه الخدمة أو المنتج ليس في المنزل This service or product is not in-home من خلال الدراسات التي أجراها الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية (Xu & Roberts, 2008: 22). وعلى الرغم من عدم التحقيق في بعد التسليم غير المراقب من خلال الدراسات بشكل كافٍ واعتمادها بشكل كبير آراء المستهلكين، فإن خدمة التوصيل إلى الزبائن دون مراقبة هي واحدة من أكثر الأمثلة الواضحة لخدمات التوصيل الجديدة لمعالجة قدرة التوصيل المقيدة. وعادةً ما يتضمن التسليم غير المراقب إيصال الخدمة أو المنتج في أقرب نقطة يستطيع الزبون الوصول إليها بسلاسة كالهاتف أو في

أماكن آمنة مثل نقاط البيع (Janjevic et al, 2019: 38). إذ يوفر التسليم غير المراقب طريقة أكثر كفاءة للتعامل مع سلع المستهلك مع خفض التكلفة وتحقيق أقصى حد للربح (Edwards et al, 2010: 137).

5.3 مفهوم التفوق المنظمي

التفوق هو حالة من الجودة أو حالة من التفوق المستمر (Felicio et al, 2022: 109). ومن أجل مواكبة النمو والتطور وتحقيق التميز التنظيمي، كان لزاماً على المنظمات أن تهتم بتعزيز قدراتها التنظيمية باستمرار (Arbab & Mahdi, 2018: 9). وعند تحقيق ذلك يوفر التميز التنظيمي ميزة تنافسية تجعل شركة ما مختلفة عن جميع الشركات الأخرى في أسواق معينة والتي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة، إذ إن الالتزام المستمر بالتميز التنظيمي يوفر الأدوات اللازمة لتعزيز منتج أو خدمة الشركة بقوة، الأمر الذي سيساعدها في بناء علاقات مخلصنة مع الزبائن (Nenadal et al, 2018: 60). وعلى هذا الأساس يمكن تعريف التميز المنظمي على أنه ممارسات إدارية متميزة للمديرين في إدارة شركاتهم بطريقة غاية في التفرد بهدف تقديم القيمة لأصحاب المصلحة (Mohamed et al, 2019: 6200). أو هو معرفة يمتلكها افراد الشركة في محور اعمالها (Boussaleem, 2015: 361). ومما سبق يمكن اعطاء تعريف اشمل للتفوق المنظمي بوصفه تحقيق بعض الشروط التي تضمن للشركة انجاز انشطتها على وفق ابعاد الجودة والابداع والتحسين المستمر على ان يشمل ذلك الافراد، الزبائن، المجتمع، المستثمرين (Azimi, 2016: 340). ومن خلال اطلاع الباحثين على الادبيات المتعلقة بالتميز المنظمي يمكن التعبير عن التفوق المنظمي عندما تكون الشركات قادرة على التغلب على توقعاتها المتعلقة ببيئتها الخارجية والداخلية ويتم تحقيق ذلك من خلال افراد ممتازين، وشراكات ممتازة، وعمليات ممتازة، ومنتجات ممتازة.

6.3 ابعاد التفوق المنظمي

أ- التفوق البشري:

يقصد بالتفوق البشري Employees Excellence على انه التفوق الناتج عن انجاز الافراد العاملين في الشركة لأعمالهم المنوطة بهم بشكل ابداعي متعهدين على انجاز تلك الاعمال بشكل استثنائي ومميز، وعلى هذا الاساس فقد اشار (Ibue, 2014: 10) الى وجود تباين في وجهات النظر الادارية بخصوص مفهومه، فقد عرف (Oleum, 2022: 218) هذا المفهوم الى انه ابداع الافراد في انجاز أعمالهم كلاً حسب موقعة في الشركة. وعلى هذا الأساس ينظر الى المورد البشري بأنه رأس مال الشركة الذي لا يفنى أي انه متجدد ومبتكر، وبهذا الصدد فقد أشار (Altamony, 2017: 906) الى إمكانية التنبؤ بأنشطة الابتكار من خلال تشجيع الافراد على الابتكار والتحسين المستمر والاعتراف بجهودهم بالاستناد الى تعزيز نمط الحياة المعترف بالأفراد والجماعات.

ت- التفوق المعرفي:

يقصد بالتفوق المعرفي Knowledge Excellence القدرة المستمرة على الاستكشاف بوصفها ظاهرة تنغمس فيها المنظمات في أنشطة بحثية جديدة، والقدرة على الاستثمار بوصفها الظاهرة التي تنغمس فيها المنظمات في تطبيقها (Kumar, 2019: 3). اذ أن القدرة على استغلال المعرفة استغلالاً ذا قيمة يعد عنصراً حاسماً في القدرات الابتكارية للشركة، فالشركات التي تتمتع بمستوى اعلى من قدرتها الاستيعابية قادرة على تنقيب الفوائد من مخزونات المعرفة الخارجية المحيطة بها ومن ثم يتاح لها فرص التفوق المعرفي على المنافسين (Fosfuri & Tribo, 2006: 3). وعليه فإن جوهر مفهوم التفوق المعرفي يرتكز على عمليات ابتكار وتكوين وتوليد المعرفة من خلال التوظيف الصحيح للتراكم المعرفي

الموجود بالشركة لخلق معرفة جديدة تناسب بيئتها التنافسية (Deresky, 2008: 253).

4الجانب التطبيقي

4.1.4 الاحصاء الوصفي

يعرض هذا الفصل تفاصيل نتائج الوصف الإحصائي للمتغيرات التي شملتها الدراسة وابعادها مستخدماً أدوات الوصف المتمثلة بالوسط الحسابي، والانحراف المعياري، ومعامل التشتت او الاختلاف والاهمية النسبية التي تدرجت على وفق نتائجه، ومستويات الإجابة التي جرى ترتيبها بعد تقسيمها لخمس فئات.

كما جرى ايضاً حساب معاملات الارتباط بين متغيرات البحث للتأكد من خلوها من قيم ارتباطات عالية أكبر او تساوي من (0.7) والتي تشير الى وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة كشرط اول من شروط استعمال معادلة الانحدار الخطي، وكذلك جرى التحقق من مدى توافر صفة المعلمية في البيانات الخاصة بإجابات العينة عبر اختبارات التوزيع الطبيعي كشرط ثانٍ.

4.1.1.4 استراتيجية ادارة المعرفة: ضم هذا المتغير بعدين رئيسين، هما الاستراتيجية الترميزية وإستراتيجية الشخصية كانت نتائج وصفها الاحصائي كما يلي:

أ- الاستراتيجية الترميزية: وضحت نتائج تحليل هذا البعد المعروضة في الجدول (5) أن الفقرة السابعة (تستخدم الشركة نقل المعرفة الصريحة لتسهيل تقديم الخدمة) حققت وسطاً حسابياً (3.304) بانحراف معياري هو الأدنى مقارنة مع باقي فقرات البعد حيث بلغ (0.861) انعكست تلك النتيجة على تخفيض قيمة معامل الاختلاف (0.261) وهو الأدنى بالمقارنة مع باقي فقرات البعد وبمستوى اجابة معتدل مما جعله يحتل الاهمية النسبية الاولى، أما بخصوص الاهمية النسبية السابعة فكانت في الفقرة الخامسة (تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية مشاركة المعرفة الصريحة) وبوسط حسابي بلغ

(3.022) وبأنحراف معياري (1.099) انعكست هذه النتائج على رفع قيمة معامل التشتت (0.364) وبمستوى اجابة معتدل، واما بخصوص باقي الفقرات فقد تدرجت أهميتها النسبية بين هاذين المستويين من الوصف وبمستوى اجابة في جميعها معتدل.

الجدول (5) الاحصاء الوصفي لبعده الاستراتيجية الترميزية

ت	الأحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تستخدم الشركة ادوات تبادل المعرفة القائمة على أحدث أنواع التكنولوجيا.	3.391	0.983	0.290	معتدل	3
2	توفر الشركة البنى التحتية الكافية للمعلومات لتسهيل عملية تبادل المعرفة الصريحة.	3.272	0.866	0.265	معتدل	2
3	تعتني الشركة بتوثيق المعرفة توثيقاً تكنولوجياً متطوراً	3.391	1.119	0.330	معتدل	6
4	تستخدم الشركة وسائل التواصل الاجتماعي لتسهيل عملية مشاركة المعرفة الصريحة.	3.217	1.036	0.322	معتدل	5
5	يخشى المتخصصون في الشركة من ترميز المعرفة الصريحة للعاملين.	3.022	1.099	0.364	معتدل	7
6	تأخذ الشركة بنظر الاعتبار حقوق الملكية الفكرية لتعظيم المعرفة.	2.935	0.935	0.319	معتدل	4
7	تستخدم الشركة نقل المعرفة الصريحة لتسهيل تقديم الخدمة	3.304	0.861	0.261	معتدل	1
المتوسط العام للبعد		3.219	0.552	0.171	معتدل	

ب-استراتيجية الشخصية: اسفرت نتائج تحليل الوصف الاحصائي لهذا البعد والموضحة في الجدول (6) بتحقيق الفقرة السابعة (تهتم الشركة بتطوير المهارات الشخصية للعاملين) الاهمية النسبية الاولى بأعلى وسط حسابي (3.609) وبانحراف معياري هو الادنى بالمقارنة مع بقية فقرات البعد اذ بلغ (0.784)

انعكست تلك النتائج على خفض قيمة معامل التشتت الى (0.217) وبمستوى اجابة مرتفع، وفي المقابل من ذلك، كانت الاهمية النسبية السابعة من نصيب الفقرة الثانية (تسعى الشركة الى تقديم خدمات مبتكرة ومطورة) وبوسط حسابي بلغ (3.228) بأنحراف معياري هو الاعلى (1.007) إنعكست هذه النتائج على رفع قيمة معامل الاختلاف الى (0.312) وبمستوى اجابة معتدل، واما عن باقي الفقرات فقد تأرجحت أهميتها النسبية بين هاتين المستويين من الوصف الاحصائي وبمستوى اجابة تراوح بين المعتدل والمرتفع.

الجدول (6) الاحصاء الوصفي لبعده إستراتيجية الشخصية

ت	الأحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تشجع الشركة أدوات تبادل المعرفة المستندة الى العاملين.	3.402	0.973	0.286	معتدل	6
2	تسعى الشركة الى تقديم خدمات مبتكرة ومطورة.	3.228	1.007	0.312	معتدل	7
3	توفر الشركة فرصاً حثيثة للتفاعلات غير الرسمية لتسهيل تبادل المعرفة الضمنية.	3.404	0.890	0.262	معتدل	4
4	تتبنى الشركة تشجيع المشاركة بالمحاضرات لتبادل المعرفة بين العاملين والجماعات.	3.543	0.790	0.223	مرتفع	2
5	تدعم الشركة نظام الحوافز للعاملين الذين يسهمون في تبادل العرفة الضمنية.	3.424	0.880	0.257	مرتفع	3
6	تسهل الشركة الوصول إلى خبراء ومتخصصين للاستفادة من خبراتهم.	3.141	0.897	0.285	معتدل	5
7	تهتم الشركة بتطوير المهارات الشخصية للعاملين.	3.609	0.784	0.217	مرتفع	1
	المتوسط العام للبعد	3.393	0.614	0.181	معتدل	

2.4 تجربة الزبون : احتوى هذا المتغير الاحادي البعد على عشرة فقرات، نتائج وصفها الاحصائي معروضة في الجدول (7)، اذ اشارت النتائج الى تحقيق الفقرة

السادسة (تسعى الشركة الى تعزيز اخلاقيات العمل عند تعامل الزبائن معها) الالهية النسبية الاولى وبوسط حسابي (3.739) وبإدنى انحراف معياري بالمقارنة مع بقية فقرات المتغير اذ بلغ (0.724) إنعكست تلك النتائج على خفض قيمة معامل التشتت الى (0.194) وبمستوى اجابة مرتفع، من جهة اخرى كانت الالهية النسبية العاشرة والاخيرة من نصيب الفقرة الثالثة (تحرص الشركة على حماية بيانات زبائننا وزرع شعور الامان لديهم) وبإدنى وسط حسابي بلغ (3.163) بأنحراف معياري (0.964) إنعكست هذه النتائج على رفع قيمة معامل التشتت الى (0.305) وبمستوى اجابة معتدل، واما عن بقية الفقرات فقد تدرجت أهميتها النسبية بين هذين المستويين من الوصف وبمستوى إجابة تراوح بين المعتدل والمرتفع.

الجدول (7) الاحصاء الوصفي لمتغير تجربة الزبون

ت	الأحصاءات الوصفية الفقرات	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الاجابة	الأهمية النسبية
1	تسعى الشركة الى جعل جميع خدماتها ممتعة لزبائننا.	3.478	0.763	0.219	مرتفع	4
2	تعمل الشركة باستمرار الى تعريف الزبائن بشعارها امراً سهلاً للغاية.	3.315	0.864	0.260	معتدل	8
3	تحرص الشركة الى حماية بيانات زبائننا وزرع شعور الامان لديهم.	3.163	0.964	0.305	معتدل	10
4	تقدم الشركة خدمات عديدة تجعل زبائننا أكثر سعادة.	3.467	0.818	0.236	مرتفع	5

5	تسعى الشركة جاهدة الى زرع الثقة لدى زبائننا في كافة تعاملاتها.	3.837	0.802	0.209	مرتفع	3
6	تسعى الشركة الى تعزيز اخلاقيات العمل عند تعامل الزبائن معها.	3.739	0.724	0.194	مرتفع	1
7	تمتاز المعلومات المقدمة من الشركة بالوضوح الى حد ما.	3.391	1.027	0.303	معتدل	9
8	تُسهّم الشركة برعاية نشاطات اجتماعية عديدة ومتنوعة.	3.620	0.900	0.249	مرتفع	6
9	تقلل الشركة وقت الانتظار الى الحد الممكن عند طلب خدماتها.	3.717	0.953	0.256	مرتفع	7
10	تسعى الشركة الى تخفيض تكاليفها الادارية الناجمة عن تقديم الخدمات الى زبائننا	3.815	0.783	0.205	مرتفع	2
المتوسط العام لبعدها		3.554	0.468	0.132	مرتفع	

3.4التفوق التنظيمي: ضم هذا المتغير الاحادي البعد عشرة فقرات ايضاً ، كانت نتائجها مبينة في الجدول (8)، اذ اشارت الى تحقيق الفقرة الخامسة (تهتم الشركة بثبات سياستها وأنظمتها الموجهة نحو البيئة حتى وأن تم تغيير إدارتها) الاهمية النسبية الاولى وبوسط حسابي (3.761) وبإدنى انحراف معياري بلغ (0.761) انعكس على خفض قيمة معامل الاختلاف (0.202) وبمستوى اجابة مرتفع، ومن ناحية اخرى كانت الاهمية النسبية العاشرة والاخيرة من نصيب الفقرة الثانية (تعتمد الإدارة العليا في الشركة على عدد من القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة) وبأدنى وسط حسابي بلغ (3.533) وبأعلى أنحراف

المعياري (0.988) وبمعامل تشتت بلغ (0.280) وبمستوى اجابة مرتفع، واما بخصوص باقي الفقرات فقد تأرجحت أهمية نتائج وصفها بين هذين المستويين وبمستوى إجابة في جميعها مرتفع
الجدول (8) الاحصاء الوصفي لمتغير التفوق المنظمي

ت	الوصفية الفقرات	الأحصاءات	الوسط الحسابي	الأنحراف المعياري	معامل الاختلاف	مستوى الإجابة	الأهمية النسبية
1	تحرص الإدارة العليا في الشركة على مشاركة عاملها في وضع رسالتها وأهدافها الإستراتيجية .	3.609	0.972	0.269	مرتفع	9	
2	تعتمد الإدارة العليا في الشركة على عدد من القيم والمعايير الأخلاقية المشتركة.	3.533	0.988	0.280	مرتفع	10	
3	تحرص الشركة باستمرار على أن يكون شعارها متميزاً ويعكس هويتها.	3.609	0.811	0.225	مرتفع	4	
4	للشركة أنماط عدة من تكنولوجيا العمليات تميزها عن مثيلاتها من الشركات.	3.739	0.797	0.213	مرتفع	2	
5	تهتم الشركة بثبات سياستها وأنظمتها الموجهة نحو البيئة حتى وأن تم تغيير إدارتها.	3.761	0.761	0.202	مرتفع	1	
6	تعتمد الإدارة العليا على قيم ومعايير أخلاقية ثابتة الى حد كبير.	3.620	0.850	0.235	مرتفع	6	
7	تهتم الإدارة العليا بتحسين الصورة الذهنية لدى العاملين في الوزارة.	3.565	0.881	0.247	مرتفع	7	
8	تحرص الإدارة العليا على منح فرص للترقية والتدريب للعاملين بعدالة.	3.685	0.838	0.227	مرتفع	5	
9	لدى الشركة مشروعاتها المتميزة التي تميزها عن غيرها من الشركات العاملة في المجال ذاته.	3.707	0.819	0.221	مرتفع	3	
10	تحرص الشركة على تجسيد الصورة الذهنية الإيجابية لها لدى العاملين وغير العاملين فيها.	3.652	0.931	0.255	مرتفع	8	

المتوسط العام لبعدها	3.648	0.531	0.146	مرتفع
----------------------	-------	-------	-------	-------

وقبل البدء في اجراءات اختبار الفرضيات، تم تكوين مصفوفة ارتباط بين المتغيرات والابعاد المستقلة الممثلة لهذا البحث والموضح تفصيلها في الجدول (9)، اذ يكمن الهدف الرئيس منها في تحقيق من عدم وجود ارتباطات تفوق نسبة (0.7) بين ابعاد المتغيرات المستقلة بغية الكشف عن وجود مشكلة الازدواج الخطي من عدمها، وعند النظر في نتائج المصفوفة يتبين ان جميع الارتباطات تحت مستوى الـ (0.7) بين ابعاد المتغير المستقل المتمثل باستراتيجيات ادارة المعرفة من ناحية وبين المتغير الوسيط من ناحية اخرى تجربة الزبون اذ أكدت تلك النتائج إمكانية إجراء عملية اختبار فرضيات البحث لخلو الابعاد من مشكلة التلازم الخطي.

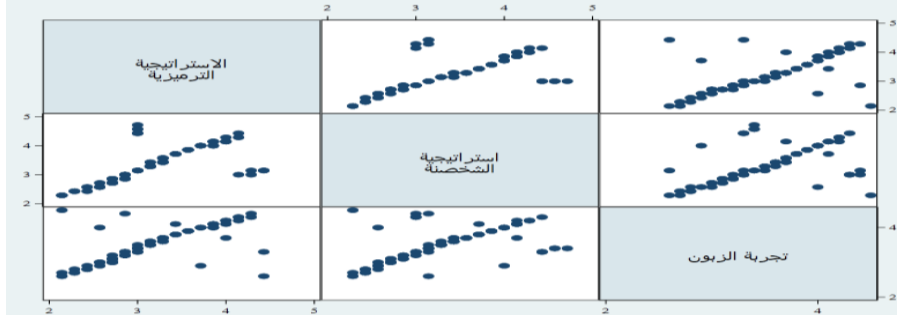
الجدول (9) معاملات ارتباط بيرسون بين الابعاد والمتغيرات المستقلة

Correlation				
تجربة الزبون	استراتيجية الشخصية	الاستراتيجية الترميزية	الابعاد والمتغيرات	
.667**	.680**	1	Pearson Correlation	الاستراتيجية الترميزية
0.000	0.000		Sig. (2-tailed)	
.574**	1	.680**	Pearson Correlation	استراتيجية الشخصية
0.000		0.000	Sig. (2-tailed)	
1	.574**	.667**	Pearson Correlation	تجربة الزبون
	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	

وفيما يلي التمثيل البياني يوضح شكل العلاقة بين الابعاد والمتغيرات المختبرة تبعاً لارتباط بيرسون على وفق الشكل (2) وكما يلي:

الشكل (2) التمثيل البياني لمعاملات ارتباط بيرسون بين الابعاد والمتغيرات

المستقلة



وكما تحتاج عملية اختبار الفرضيات أيضاً، من التأكد من شرط التوزيع الطبيعي لبيانات ابعاد ومتغيرات الدراسة والتحقيق في صفة التوزيع الطبيعي فيها والذي معروضة نتائجه في الشكل (3) على وفق اختبار (Jarque-Bera) والذي يتوافر الشرط عندما تكون النتائج غير معنوية اذ تقبل فرضية التوزيع الطبيعي وترفض الفرضية البديلة والعكس صحيح وتبعاً للصيغة التالية للفرضية:

$$H_0: \text{تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً (} P = 0 \text{)}$$

$$H_1: \text{لا تتوزع البيانات توزيعاً طبيعياً (} P \neq 0 \text{)}$$

وعند التمعن في الشكل (3) الذي يعرض التمثيل البياني لأبعاد ومتغيرات البحث مرفقاً بنتائجه، نلاحظ ان جميع النتائج كانت غير معنوية، اي ان البيانات تتوزع توزيعاً طبيعياً وتحقق صفة المعلمية فيها، لذا نقبل فرضية التوزيع الطبيعي ونرفض الفرضية البديلة.

الشكل (3) التمثيل البياني للتوزيع الطبيعي لأبعاد ومتغيرات البحث



4.4 اختبار الفرضيات

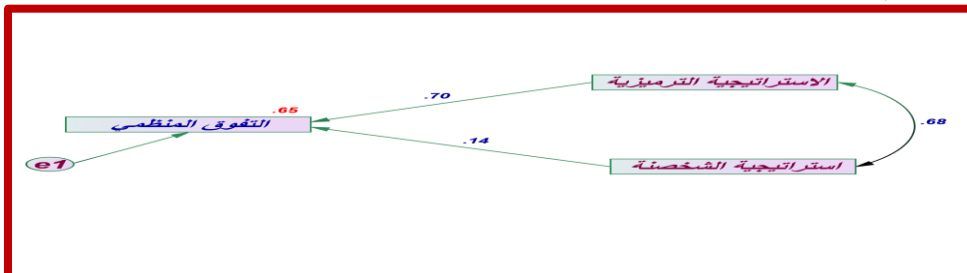
4.4.1 الفرضية الاولى: يعرض الجدول (10) نتائج اختبار هذه الفرضية، عن معنوية تأثير بعد الاستراتيجية الترميزية من ابعاد متغير ادارة المعرفة الاستراتيجية ($\beta=0.70, P=0.000$) في متغير التفوق التنظيمي دون بعد استراتيجية الشخصية ($\beta=0.14, P>0.050$)، واما عن القوة التفسيرية الكلية للنموذج في ضوء قيمة معامل التفسير، فقد بلغت ($R^2=0.65$) بمعنوية احصائية تامة ($P=0.000$)، بمعنى ان (65%) من تباين التفوق التنظيمي فسرتها بعد الاستراتيجية الترميزية والباقي من نسبة التباين (35%)، بالتأكيد تعود الى تأثير متغيرات اخرى تقع خارج اهتمامات البحث الحالي.

الجدول (10) نتائج اختبار الفرضية الاولى

ويعبر الشكل (3) عن المخطط البياني للعلاقة المدروسة بموجب هذه الفرضية

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاء اختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعلمة Sig.	إحصاء اختبار المعلمة T	معلمة الانحدار β	المؤشرات الأحصائية مسارات (الفرضيات)
.000	83.914	.65	.000	8.259	.70	الاستراتيجية الترميزية -> -- التفوق التنظيمي
			.092	1.704	.14	استراتيجية الشخصية -> -- التفوق التنظيمي

الأولى، ومن خلال الشكل تظهر لنا مسارات الإنحدار وقيم معاملات التأثير بيتا فوق الأسهم المتجهة من ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة نحو متغير التفوق التنظيمي.



الشكل (3) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد ادارة المعرفة ومتغير التفوق التنظيمي

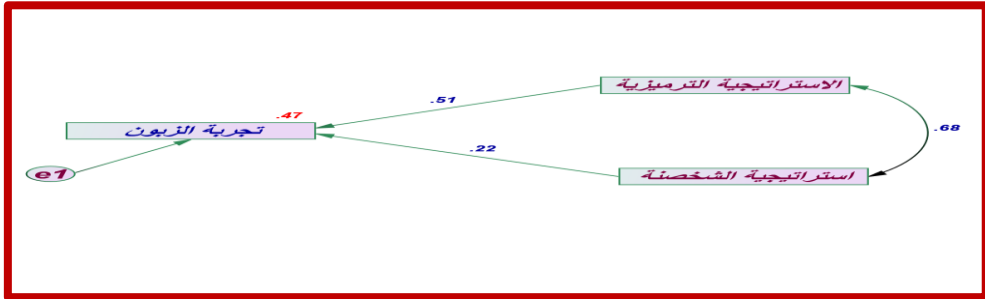
4.4.2 الفرضية الثانية: يبين الجدول (11) نتائج اختبار هذه الفرضية، والذي

تأكد منه معنوية تأثير بعد الاستراتيجية الترميزية ($\beta=0.51, P=0.000$) وبعد استراتيجية الشخصية ($\beta=0.22, P=0.036$) في متغير التفوق التنظيمي واما بخصوص قيمة معامل التحديد فقد بلغت ($R^2=0.47$) بمعنوية احصائية تامة ($P=0.000$)، بمعنى ان (47%) من تباين متغير تجربة الزبون فسرتها ابعاد متغير إستراتيجية ادارة المعرفة والباقي من نسبة التباين (53%) ترجع الى تأثير عوامل اخرى تقع خارج حدود البحث الحالي.

الجدول (11) نتائج اختبار الفرضية الثانية

(التمثيل البياني للعلاقة المبجوة بموجب الفرضية الثانية، ومن خلال الشكل تظهر لنا قيم 4 ويوضح الشكل) معاملات بيانا فوق الأسهم احادية الاتجاه من ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة نحو متغير تجربة الزبون.

(مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد ادارة المعرفة ومتغير تجربة الزبون 4 الشكل)



4.4.3 الفرضية الثالثة: اسفرت نتائج اختبار هذه الفرضية والمعروضة تفصيلها في الجدول (12)، والذي تأكد منه معنوية تأثير متغير تجربة الزبون (18. $\beta=P=0.037$ في متغير التفوق التنظيمي، واما بخصوص قيمة معامل التفسير والتي بلغت ($R^2=0.67$) بمعنوية احصائية تامة ($P=0.000$)، بمعنى ان (67%) من تباين متغير التفوق التنظيمي فسرتها متغير تجربة الزبون والباقي من نسبة التباين (33%) بالتأكيد ترجع الى تأثير متغيرات اخرى تقع خارج نطاق البحث الحالي.

ويبين الشكل (5) الرسم البياني للعلاقة المبحوثة بموجب الفرضية الثالثة، والتي تظهر من خلاله لنا قيم معاملات بيتا فوق الأسهم احادية الاتجاه من ابعاد استراتيجية ادارة المعرفة ومتغير تجربة الزبون نحو متغير التفوق التنظيمي

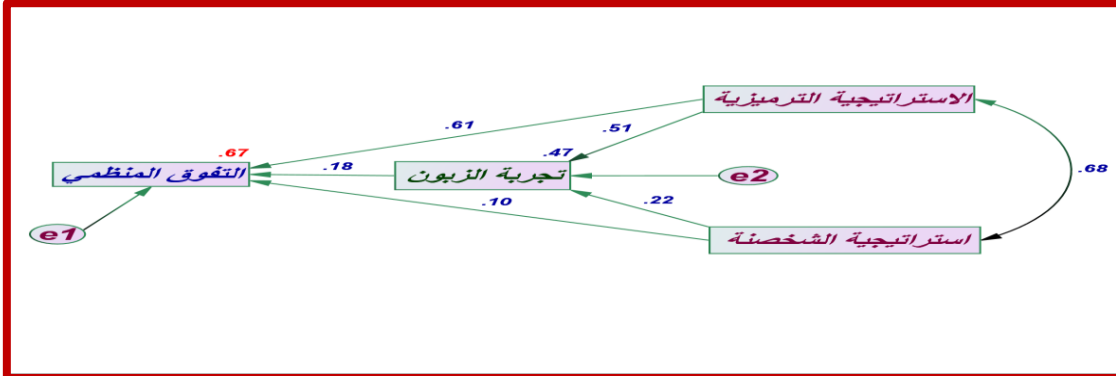
الجدول (12) نتائج اختبار الفرضية الثالثة

معنوية نموذج الاختبار P	إحصاءه إختبار النموذج F	معامل التفسير R ²	معنوية المعظمة Sig.	إحصاءه إختبار المعظمة t	معظمة الانحدار β	المؤشرات الاحصائية مسارات الانحدار (الفرضيات)
.000	59.638	.67	.000	6.495	.16	التفوق التنظيمي---< الاستراتيجية الترميزية
			.223	1.227	.10	التفوق التنظيمي---< استراتيجية الشخصية
			.037	2.120	.18	التفوق التنظيمي---< تجربة الزبون

الشكل (5) مسارات انحدار العلاقة بين أبعاد ادارة المعرفة ومتغير التفوق التنظيمي بوجود متغير تجربة الزبون
4.4.4 الفرضية الرابعة: بينت نتائج اختبار الفرضية الرابعة ووفقاً لما معروض في الجدول (13) والذي يبين نتائج التأثير المباشر وغير المباشر لأبعاد استراتيجية ادارة المعرفة كمتغير مستقل عبر تجربة الزبون كمتغير وسيط في المتغير المعتمد المتمثل بالتفوق التنظيمي، والذي يتكون عن هذين التأثيرين (المباشر وغير مباشر) وعند الجمع بينهما بما يعرف احصائياً بالتأثير الجزئي او الكلي، وتتلخص آلية

التشخيص الدور الوسيط والمرتبطة بالمعنوية الاحصائية فعندما يكون المسارين معنويان يشير ذلك على ان المتغير الوسيط يتوسط العلاقة بشكل جزئي، أما في حالة ان معنوية التأثير تختصر على التأثير الغير المباشر، ويشير ذلك ان المتغير الوسيط يتوسط تلك العلاقة بشكل كلي. وكما يوضح الجدول (13) نتائج اختبار فرضية الدور الوسيط والذي تظهر منه معنوية تأثير مسار بعدي الاستراتيجية الترميزية ذو التأثير الاقوى حسب قيمة معامل بيتا ($\beta=0.51, P=0.000$) ومسار بعد استراتيجية الشخصية ($\beta=0.22, P=0.036$) في متغير تجربة الزبون، ومسار تجربة الزبون ($\beta=0.18, P=0.031$) في متغير التفوق التنظيمي، اما عن القوة التفسيرية حيث بلغت وفقاً لقيمة معامل التفسير المباشر فقد ثبت معنوية مسار الاستراتيجية الترميزية ($R^2=0.47, P=0.000$)، وفيما يتعلق بالتأثير المباشر فقد ثبت معنوية مسار الاستراتيجية الترميزية ($\beta=0.61, P=0.000$) فقط في متغير التفوق التنظيمي.

الجدول (13) نتائج اختبار الفرضية الرابعة الخاصة بالدور الوسيط



الشكل (6) مسارات إنحدار العلاقة بين أبعاد ادارة المعرفة ومتغير التفوق التنظيمي بتوسط متغير تجربة الزبون

5. النتائج والتوصيات

1.5 النتائج

أ- ان الاختلاف في اجابات العينة لسعي الشركة الى نقل المعرفة والحفاظ على استمرارها القائمة لديها من خلال توفير الظروف الملائمة لها واستخدام الادوات المناسبة، يؤكد مقدار الاهتمام الذي تبديه ادارة الشركة بالخبرات والمواهب العاملة لديها ، وهذا لا يعني عدم اهتمام الشركة بالموارد البشرية العاملة لديها، بل تفاوت مقدار الاهتمام فيما بينها، كذلك تشير النتائج الى اهتمام الشركة في زيادة الامكانات الفردية لدى العاملين لديها ، من خلال الدورات التدريبية والمحاضرات بهدف نقل المعرفة ، وكذلك سعيها تسهيل نقل المعرفة من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين ذوي الخبرات الذين

يشاركون معرفتهم مع الاخرين .

ب-تعزز الشركة في ترسيخ اخلاقيات العمل لدى العاملين لديها، في محاولة منها الى التعامل المهني والاخلاقي مع زبائننا، وكذلك زرع الثقة لديهم، وتقديم خدمات متنوعة لديهم، بغية زيادة عدد زبائننا من خلال معرفة احتياجاتهم ومحاولة تقديمها لهم.

ت-ثبات سياسات الشركة ورسالتها وكذلك انظمتها امام بيئتها الداخلية والخارجية، بغض النظر عن حالة الدوران في اداراتها، وكذلك استعمال الشركة تكنولوجيا مرنة تمكنها من انجاز اعمالها تمييزها عن مثيلاتها من الشركات، وكذلك تقديم خدمات متميزة لزبائننا ومبتكرة بهدف ترسيخ شعار الشركة لديهم.

ث-يعكس التباين الذي تفسره إستراتيجية ادارة المعرفة عبر بعدها الإستراتيجية الترميزية، من تباين التفوق التنظيمي للشركة الخاضعة للدراسة، في سياق توجهاتها الاستراتيجية لنقل المعرفة والمحافظة عليها.

ج-تصف نسبة مساهمة إستراتيجية المعرفة عبر بعديها الإستراتيجية الترميزية واستراتيجية الشخصية، في تباين تجربة الزبون للشركة المدروسة، ضمن توجهها الإستراتيجية والهدف الذي تطمح في تحقيقه في سوق خدمات الاتصالات.

ح-تؤثر تجربة الزبون للشركة المدروسة في التفوق لديها، وبذلك تواجه الشركة تحدياً في عملية ادارة الزبون كلما طرأ تغير في متطلبات زبائننا، لتحقيق ذلك التفوق.

خ-هنالك دور وسيط لتجربة الزبون في العلاقة بين استراتيجية ادارة المعرفة والتفوق التنظيمي، حيث كان نوع التأثير جزئياً في مسار بعد الاستراتيجية الترميزية، وكلياً في المسار الخاص بعد إستراتيجية الشخصية لعدم معنوية

المسار المباشر في هذا البعد.

2.5 التوصيات

أ- ادخال استراتيجيات ادارة المعرفة كمنهاج وثقافة عمل في الشركة عينة البحث، وايجاد السبل اللازمة لتوظيفها توظيفاً حقيقياً بالشكل الذي يحقق التفوق على المنافسين، من خلال النقل السلس لاستراتيجيات ادارة المعرفة بين العاملين في جميع المستويات الادارية.

ب- ضرورة قيام الشركة عينة البحث بزيادة الاستثمار في حقل المعرفة والتركيز على تنمية هذا الجانب على المدى الطويل، لما في ذلك من آثار ايجابية ستجني الشركة ثمارها على الأمد الطويل معززة بذلك تفوقها المنظمي بشكل مستدام.

ت- في ظل الانفتاح الاقتصادي والتحرر المالي والاقتصادي الذي تقابله تغيرات ديناميكية مستمرة تصبوا الى البقاء في المنافسة، بات لزاماً على الشركة عينة البحث ان تدرك بانها تعمل في مجال فيه المنافسة محتدمة حتى وأن كان ميدانها البيئة العراقية اذ أصبح من الضروري نشر ثقافة التفوق المنظمي على المنافسين.

ث- يوصي البحث وبعد الاطلاع على التقارير المالية للشركة المدرجة على موقع سوق العراق للأوراق المالية بأهمية تحقيق التناغم بين متغيرات البحث الثلاثة عبر اعتماد مبدأ البيع بالنقد كلما أمكن ذلك، ووضع سياسة ائتمانية متشددة فيما يتعلق بالبيع بالأجل لوجود ديون مشكوك في تحصيلها وديون معدومة وتجنب ذلك مستقبلاً.

ج- التركيز على الموجودات غير الملموسة وبالأخص علامة الشركة التجارية، وسمعتها، ومسؤوليتها الاجتماعية عبر تعزيز الحملات الاعلانية الهادفة الى توعية الزبائن بعلامة الشركة التجارية وطبيعة النشاط الذي تمارسه الشركة في

السوق العراقي فضلاً عن سعي الشركة المستمر الى تحسين مخرجات الشركة عبر تقديم منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية.

المصادر:

- 1- السلمي، أسعد نفاع ومرغلاني، محمد أمين، عقيلي، عثمان موسى، (2021)، دور استراتيجية إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في مؤسسات التعليم العالي: رؤية معرفية حديثة. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.
- 2- شعراوي، محمد فتحي سلقامي، (2017)، استراتيجيات إدارة المعرفة وعلاقتها بالأداء الابتكاري، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، العدد 3، المجلد 11، عدد الصفحات 117-210.
- 3- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.

- 4- الميالي، حاكم حسوني والكناني، جابر عباس، (2022)، استراتيجيات إدارة المعرفة ودورها في تطوير الأداء الأمني دراسة تحليلية في مديرية شرطة النجف، مجلة الغري، العدد 2، المجلد 18، عدد الصفحات 429-448.
- 5- نجم، نجم عبود، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم الاستراتيجية والعمليات، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 6- Nenadál, J., Vykydal, D., & Waloszek, D. (2018). Organizational excellence: approaches, models and their use at Czech organizations. *Quality innovation prosperity*, 22(2), 47-64.
- 7- Alex, Hou, Mum, WAI, Sabariyah, Binti, and Nooh, Abu Bakr. (2012). *Integrated Knowledge Management strategy: A preliminary literature review* published by Elsevier ltd.
- 8- Alhamoudi, Salwa Abdullah. (2010). *Strategic Knowledge Management System in Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard*, thesis Doctor, Business School, Department of Strategy and Business Systems (SBS), University of Portsmouth.
- 9- Altamony, Hamzah. (2017). A Theoretical perspective view on the Relationship between the EFQM) Excellence model and Innovation Activities in the public sector in the United Arab Emirates, *international Journal of Business management and economic Research* vol. 8, No.2 p902-911.
- 10- Amidharom, S. S. (2014). *Critical Success Factors for the Implementation of a Knowledge Management System in Knowledge- Based Engineering Firm*, Thesis Submitted for Master of Engineering Research. Queensland University of Technology School of Civil Engineering.
- 11- Andriani, M., Samadhi, T. A., Siswanto, J., & Suryadi, K. (2019). Knowledge management strategy: an organizational development approach. *Business process*

- management journal*, 25(7), 1474-1490.
- 12- Arbab, A. M. H., & Abaker, M. O. S. M. (2018). Human resources management practices and organizational excellence in public organizations. *Polish Journal of Management Studies*, 18(2), 9-21.
- 13- Assefa, T. (2010). Enabling Knowledge Sharing to Promote Innovative Organizations in Africa, Presented at Expert Group Meeting on Harnessing Knowledge to Achieve MDGs, Addis Ababa, Ethiopia.
- 14- Azimi, H. (2016). Determination of Knowledge Management (KM) impact on organizational excellence of PNU personnel in Western Azerbaijan Province (Iran). 3(2).
- 15- Bolisani, Ettore & Bratianu, Constantin. (2018). Emergent Knowledge Strategies Strategic Thinking in Knowledge Management, Springer imprint is published by Springer Nature, the registered company is Springer International Publishing AG, Switzerland.
- 16- Boussaleem., A. (2015). Employees' Empowerment as An Approach to Achieve the Business Excellence – Case Study on Algerian Communications Company, *Roa Iktissadia REVIEW*, University of Echahid Hamma Lakhdar, Eloued, Algeria, Issue 9, PP358- 366.
- 17- Buldeo Rai, H., Verlinde, S. and Macharis, C. (2019). The next day, free delivery myth unraveled: possibilities for sustainable last mile transport in an omnichannel environment, *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 47, pp. 39-54.
- 18- Deresky, H. (2008). *International Management: A Cross Managing Borders and Cultures*, 6th ed., Pearson, Upper Saddle River, NJ.
- 19- Edwards, J., McKinnon, A., Cherrett, T., McLeod, F.

- and Song, L. (2010). The CO2 benefits of using collection/delivery points for failed home deliveries, *Transportation Research Record*, Vol. 10, No. 1901, pp.136–143.
- 20- Ford, Robert C& Dickson, Duncanr. (2012). Enhancing customer self-efficacy in co-producing service experiences, *Vol (55), No (10), P179-188*.
- 21- Fosfuri, Andrea& A. Tribó, Josep. (2006). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance, *Dept Economia de la Empresa, Univ.Carlos III, C/Madrid 126, Getafe (Madrid), Spain*.
- 22- Gill, John. & Johnson, Peter. (2002). *Research Methods for Managers,3rd ed, SAGE Publication Ltd, London*.
- 23- Grewal, D. and Roggeveen, A.L. (2020). Understanding retail experiences and customer journey management, *Journal of Retailing*, Vol. 96, pp. 3-8.
- 24- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. and Anderson, R.E. (2010). *Multivariate Data Analysis. 7th Edition, Pearson, New York*.
- 25- Idua, Mary Peninah. (2014). *The Influence of Institutional Factors and Related Attitudes on The Relationship Between Employee Empowerment and Performance of Public Universities in Kenya" A Thesis Submitted in Fulfillments of the Requirement for The Award of the Degree of Doctor of Philosophy in Business Administration, School of Business, University of Nairobi*.
- 26- Imran, M. K., Bilal, A. R., Aslam, U., & Rahman, U. (2017). Knowledge management strategy: an organizational change prospective. *Journal of Enterprise Information Management*, 30(2), 335–351. doi:10.1108/jeim-10-2015-0095.

- 27- Izogo, E. E., & Jayawardhena, C. (2018). Online shopping experience in an emerging e-retailing market: Towards a conceptual model. *Journal of consumer Behavior*, 17(4), 379-392.
- 28- Janjevic, M., Winkenbach, M. and Merchán, D. (2019). Integrating collection-and-delivery points in the strategic design of urban last-mile e-commerce distribution networks, *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, Vol. 131, pp.37–67.
- 29- Keiningham, T., Aksoy, L., Bruce, H. L., Cadet, F., Clennell, N., Hodgkinson, I. R., & Kearney, T. (2020). Customer experience driven business model innovation. *Journal of Business Research*, 116, 431-440.
- 30- Kim, Y., Yu, S., Lee, J. (2003). Knowledge strategy planning: methodology and case, *Expert Systems with Application*, 24, 295-307.
- 31- Kumar, A. (2019). Decoding Organizational Ambidexterity: From Theory to Implementation. Available at SSRN 3408796.
- 32- Lemon, K.N. and Verhoef, P.C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey, *Journal of Marketing*, Vol. 80, pp. 69-96.
- 33- Markow, W., Hughes, D., & Bundy, A. (2018). The new foundational skills of the digital economy: developing the professionals of the future. *Business-Higher Education Forum*, Washington, District of Columbia.
- 34- Neto, R. C. D. D. A., Souza, R. R., Neves, J. T. D. R., & Barbosa, R. R. (2008). Strategic knowledge management: In search of a knowledge-based organizational model. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(2), 247-256.
- 35- Oluikpe, paul. (2012). Developing Corporate

- Knowledge Management Strategy, *Journal Knowledge Management*, Vol16, Issu, 6.
- 36- Roozen, I., & Katidis, P. I. (2019). The importance of the service and shopping customer Experience in a Retail Environment. *Journal of relationship marketing*, 18(4), 247-279.
- 37- Shavitt, S. and Barnes, A.J. (2020). Culture and the consumer journey”, *Journal of Retailing*, Vol. 96, pp. 40-54.
- 38- Siqueira, J. R., ter Horst, E., Molina, G., Losada, M., & Mateus, M. A. (2020). A Bayesian examination of the relationship of internal and external touchpoints in the customer experience process across various service environments. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 102009.
- 39- Soltero, Alonso Perez & Guerrero, Ana Gabriel Zavala & Valenzuela, Mario Barcelo & Schmitz, Gerardo Sanchez & Cerdan, Angel Luis Meroño. (2015). A Methodology for the Development and Implementation of Knowledge Management Strategy in a Mexican SME Trading Company Electronic version of the article published, *Electronic as IUP Journal of Knowledge Management*, Vol. 13, No. 2, pp: 25-44.
- 40- Tax, S.S., Mccutcheon, D. and Wilkinson, I.F. (2013). The service delivery network (SDN): A customer-centric perspective of the customer journey”, *Journal of Service Research*, Vol. 16, pp. 454-470.
- 41- Tiwari, S. P. (2022). Knowledge Management Strategies and Emerging Technologies--An Overview of the Underpinning Concepts. arXiv preprint arXiv:2205.01100.
- 42- Vakulenko, Y., Shams, P., Hellstrom, D. and Hjort, K. (2019). Online retail experience and customer satisfaction:

- the mediating role of last mile delivery, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, Vol. 29, pp. 306-320.
- 43- Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., Kwun, D.J.W., (2011). Understanding the consumer experience: an exploratory study of luxury hotels. *J. Hosp it. Market. Manag.* 20 (2), 166–197.
- 44- Widodo. (2015). Strategic Knowledge with Strategic Alliance Based to Achieve a Sustainable Competitive Advantage, *Journal of Economic Cooperation and Development*, 36, 2, 35-62.
- 45- Xu, M., Ferrand, B., & Roberts, M. (2008). The last mile of e-commerce–unattended delivery from the consumers and eTailers' perspectives. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing*, 2(1), 20-38.
- 46- Zack, M., McKeen, J., Singh, S. (2009). Knowledge management and organizational performance: An exploratory analysis. *Journal of Knowledge Management*, 13(6), 392–409.
- 47- Felício, J. A., Rodrigues, R., Patino-Alonso, C., & Felício, T. (2022). Allostasis and organizational excellence. *Journal of Business Research*, 140, 107-114.