



mph.sdcongress.ir

هشتمین همایش بین المللی  
مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی  
با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل سازی ساختاری تفسیری

محمد رضا حاجی احمدلویی

عضو هیات علمی دانشگاه پیام نور

[management.pnujol@pnu.ac.ir](mailto:management.pnujol@pnu.ac.ir)

### چکیده

عمده ترین عامل ابهام و پیچیدگی کار مدیران و کارکنان دانشی در پیش بینی راهبردها و جهت گیری های کلان پیشرفت و توسعه در سازمان ها، سرعت و رشد انفجاری "دانش بشر" است، از این رو، سازمان ها در پی شناسایی توانمندیها، سنجش و بستر سازی برای ایجاد مدیریت دانش هستند تا به موقع از منابع دانشی خود و محیط پیرامون بهره برداری کنند. و از سوی دیگر، امروزه مشتری به عنوان مهم ترین منبع دانش برای سازمانها شناخته شده است. مزیت رقابتی پیش از این با نوآوری در محصول و ایجاد نام تجاری حاصل می شد، اما در قرن بیست و یکم که سازمان ها با تعاملات بیشتری مواجه هستند، ایجاد مزیت رقابتی بوسیله جمع آوری اطلاعات مشتری به دست می آید. لذا در این مقاله با هدف تدوین یک مدل ساختاری با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری، جمع آوری نظر خبرگان از راه پرسشنامه و تحلیل مقایسه ای داده ها، در مجموع ۲۵ عامل مهم و مؤثر بر فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش مشتری در بانک مورد مطالعه شناسایی شد. تحلیل مدل ساختاری نشان داد که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات در دسته متغیرهای مستقل قرار می گیرند و دارای قدرت هدایت بالا ولی شدت وابستگی پایین هستند و همانند سنگ زیربنای مدل عمل می کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در مرحله اول روی آنها تأکید کرد. سایر متغیرهای مستقل که دارای قدرت هدایت و وابستگی بالا هستند و هر نوع تغییر در آنان می تواند سیستم را تحت تأثیر قرار دهد. نتیجه نهایی از ارتباطات عوامل در مدل بیانگر این است که پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش مشتری در رسیدن به عواملی مانند رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگهداشت مشتری به عنوان دارایی و در نهایت کسب مزیت رقابتی، مؤثر است.

**واژه های کلیدی:** مدیریت ارتباط مشتری، مدیریت دانش مشتری، بانک، مدل سازی ساختاری تفسیری، مزیت رقابتی.



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین‌المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



## مقدمه

با در نظر گرفتن نقش بسیار مهمی که سیستم‌های مدیریت دانش در محیط کسب و کار امروزی ایفا می‌کنند، این اهمیت زمانی بیشتر جلوه گر می‌شود که در زمینه مشتری مداری صورت گیرد. امروزه مشتری به عنوان مهم‌ترین منبع دانش برای سازمان‌ها شناخته شده است. در محیط‌های کسب و کار الکترونیکی فرصت‌های بسیاری برای جمع‌آوری داده مشتری وجود دارد و اینکه چگونه شرکت‌ها دانش مشتری را در محیط‌های کسب و کار الکترونیکی مدیریت کنند، حایز اهمیت است. مدیریت دانش مشتری به عنوان رویکردی برای کسب مزیت رقابتی مطرح شده است [۱، ص ۱۸-۴۰]. امروزه صنعت بانکداری و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد و مشتری به عنوان عامل اصلی موفقیت در بانکداری مطرح می‌باشد. با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری از ابزار بسیار کارآمدی است که می‌تواند در این ارتباط مؤثر باشد [۲، ص ۱۱۵-۱۳۲]. آگاهی از نیاز مشتری و ارائه محصول جدید قبل از اعلام نیاز او، از جمله چالش‌هایی است که بانک‌ها به عنوان سازمان‌های تجاری با آن مواجه هستند و دانش مشتری و مدیریت آن می‌تواند به عنوان یک راه حل برای این چالش‌ها استفاده شود.

## مبانی نظری پژوهش

امروزه دانش به عنوان یک استراتژی ضروری در سازمان‌ها، شناسایی شده است. برای دانش تعاریف متعددی در ادبیات موجود است. اساسی‌ترین تعریف این است که دانش قدرت است. قدرت دانش یک منبع خیلی مهم برای نگه داشتن میراث‌های ارزشمند، یادگیری چیزهای جدید، حل مسائل، ایجاد اصل‌کارایی و آغاز کردن موقعیت‌های جدید برای هر دو، فرد و سازمان می‌باشد [۴، ص ۱۵۵-۱۶۴]. داو پورت و پروسای دانش را به منزله ترکیب سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات زمینه‌ای، بینش هوشمندانه و شهود بینایی تعریف می‌کنند که محیطی برای ارزیابی و مواجهه با تجربیات و اطلاعات جدید فراهم می‌آورد [۵، ص ۳۰۳-۳۰۷] زاک در سال ۱۹۹۹ دانش را یک اساس برای رقابت در سازمان‌ها دانسته است [۱، ص ۱۰۲-۱۱۳]. هدف کلیدی مدیریت دانش عبارت است از اطمینان ساختن به اینکه دانش درست، در زمان درست و در روشی که تصمیم‌گیری به موقع را فراهم می‌کند، در دسترس است [۷، ص ۳۳-۴۴]. یوری آرت در سال ۲۰۰۸ در کتاب خود با عنوان مقدمه‌ای بر مدیریت دانش، آن را این گونه تعریف کرده است که مدیریت دانش فرآیندی است شامل شناسایی، آموزش، توزیع، تسهیم و نگهداری دانشی که برای سازمان ضروری است. در سال ۲۰۰۹ مروری بر تعاریف مدیریت دانش در محدوده زمانی ۱۹۹۸ تا ۲۰۰۲، توسط هاس لیندا و سارینا انجام شد. کاگوت و زاندر در سال ۱۹۹۲ در مدل خود، روی اهمیت راهبردی دانش به عنوان یک منبع مزیت رقابتی، تمرکز کردند. مزیت رقابتی که با نوآوری در محصول و ایجاد نام تجاری حاصل می‌شد، در قرن بیست و یکم که سازمان‌ها با فعل و انفعالات بیشتری مواجه هستند، ایجاد مزیت رقابتی به وسیله جمع‌آوری اطلاعات از مشتری به دست می‌آید. این رویکرد جدید با توجه به تقاضاهای در حال افزایش مشتریان، رقابت جهانی و رشد اقتصاد و صنعت، بیشتر اهمیت پیدا می‌کند. دانش مشتری به عنوان ابزار رقابتی توسط محققان درک شده است [۹، ص ۲۱-۵]. در زمینه نقش کلیدی مدیریت دانش در موفقیت مدیریت ارتباط مشتری می‌توان گفت مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش هر دو هدف یکسان دارند که عبارت از بهبود پیوسته در جهت رضایت مشتریان است و آن را مدیریت ارتباط با مشتری بر پایه دانش یا مدیریت دانش مشتری می‌نامند. در این ترکیب مدیریت دانش مشتری عبارت است از بهره‌گیری از دانش مشتری به منظور افزایش توانایی سازمان در ارتباط با تقاضاهای مشتری [۱۰، ص ۳۹۲-۶۰۳].



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



با مرور بر پژوهش های انجام شده در موضوع مدیریت دانش مشتری، ملاحظه می شود که آغاز درک اهمیت مدیریت دانش مشتری توسط محققان، به اوایل سال ۲۰۰۰ و بعد از آن بر می گردد، به طوری که در سالهای ۲۰۰۲ الی ۲۰۰۵ بیشتر مقاله ها در رابطه با ارائه تعاریف و مدل های مفهومی برای مدیریت دانش مشتری و با تأکید بر مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش بوده و بیشتر در کشورهای اروپایی انجام شده است؛ در حالی که در کشورهای آسیایی، مقالات مربوط به سالهای ۲۰۱۰ تاکنون می باشد و بیشتر شامل ارائه مدل های مفهومی در کاربردهای متفاوت از جمله بانک ها و همچنین شناسایی عوامل مؤثر بر فرایند مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری بوده است. در موضوع مدیریت دانش مشتری تاکنون مدل ساختاری با استفاده از روش های ساختاری ارائه نشده است. روش های ساختاری اغلب برای فراهم کردن درک ریشه ای از موقعیت های پیچیده مورد استفاده قرار می گیرد، به طوری که با در کنار هم قرار دادن رشته ای از فعالیت ها و عوامل، به حل یک مشکل می پردازد [۲۳، ص ۶]. به منظور تفسیر و تعیین رابطه مفهومی بین عوامل و شاخص های شناسایی شده، از ابزار مدل سازی ساختاری تفسیری استفاده می شود [۲۶، ص ۳-۱۸]. مدل سازی ساختاری تفسیری در سال ۱۹۷۳ اولین بار توسط وارفیلد مطرح شد. این روش در تشخیص روابط درونی متغیرها کمک می کند و یک تکنیک مناسب برای تجزیه و تحلیل و تأثیر یک متغیر بر متغیرهای دیگر و اولویت بندی و تعیین سطح عناصر یک سیستم می باشد [۲۳، ص ۹-۱۷]. مبنای این روش نظر خبرگان و همچنین مطالعه ادبیات موضوع است [۲۵، ص ۱۰۵-۱۱۸]. مروری بر ادبیات موضوع نشان دهنده کاربردهای متنوع روش مدل سازی ساختاری تفسیری است. در جدول ۱ پژوهش های انجام شده در رابطه با بکارگیری روش مدل سازی ساختاری تفسیری ارائه شده است. از میان پژوهش های انجام شده با استفاده از روش مدل سازی ساختاری تفسیری، در موضوع مدیریت دانش، دو پژوهش توسط سینگ در سال های ۲۰۰۳ و ۲۰۰۸ و سیکاری در سال ۲۰۱۰ انجام شده است. آنها به ضوابط، معیارها و موانع مدیریت دانش اشاره داشتند. در این پژوهش قصد بر این است تا با بهره گیری از رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، مدلی معتبر و ساختاری برای مدیریت دانش مشتری بانک ارائه شود.

جدول ۱ پژوهش های انجام شده در بکارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری

نویسنده، سال	زمینه بکارگیری مدل سازی ساختاری تفسیری تحلیل معیارهای انتخاب عمده فروشان
ماندل، ۱۹۹۴	تحلیل معیار انتخاب عمده فروشان
شارما و همکاران، ۱۹۹۵	مدیریت ضایعات در هند
سینگ، ۲۰۰۳	مدیریت دانش در صنایع تولیدی
روای و شانکار، ۲۰۰۵	عرضه توانمندی سازه های فناوری اطلاعات
هوانگ و همکاران، ۲۰۰۵	کار ترکیبی با فرآیند شبکه تحلیلی
شانکار و همکاران، ۲۰۰۹	خطر پذیری زنجیره تأمین
ساکار، ۲۰۰۷	توسعه کارت امتیاز متوازن
اشیش آگاروال، ۲۰۰۷	مدل سازی چابکی زنجیره تأمین
آهوچا، ۲۰۰۷	تأثیر فناوری اطلاعات در مدیریت پروژه
سینگ و کانت، ۲۰۰۸	موانع پیاده سازی مدیریت دانش
سیگاری و همکاران، ۲۰۱۰	ضوابط و معیارهای پیاده سازی مدیریت دانش
ساهنی و همکاران، ۲۰۱۰	مدیریت کیفیت جامع، چارچوب کیفیت در آموزش



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین	عادل آذر و همکاران، ۱۳۸۷
طراحی مدل فرآیند محوری کسب و کار	عادل آذر و همکاران، ۱۳۸۷
طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمان های ایرانی	مشبکی، ۱۳۸۷
تعیین استراتژی بهینه تولید	عباسی و همکاران، ۱۳۸۹

## سؤال پژوهش :

در این پژوهش با هدف تدوین مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک، به دنبال پاسخ به این سؤال اصلی هستیم که چگونه می توان فرآیند مدیریت دانش مشتری را که شامل سه مرحله اکتساب داده مشتری، ایجاد و توزیع و پردازش دانش مشتری و استقرار و توسعه دانش مشتری است، در بانک ها اجرا و پیاده سازی کرد؟ بر این اساس و با توجه به پرسش اصلی پژوهش، سؤال های دیگری نیز به شرح زیر مطرح می شوند:

• چه عواملی برای اجرای مدیریت دانش مشتری مهم است و باید به آن توجه شود؟ • چه روابط تعاملی بین این عوامل وجود دارد؟

• کدام عوامل اهمیت بیشتری دارند و در مرحله اول باید به آن تأکید کرد؟

## روش پژوهش :

پژوهش حاضر از نظر هدف، پژوهشی است توصیفی و با توجه به اینکه در بخش دیگری از پژوهش دنبال یافتن روابط علی بین عوامل شناسایی شده مؤثر بر مدیریت دانش مشتری هستیم، بنابراین این پژوهش توضیحی یا علی نیز است. و هدف از انجام پژوهش، ارائه مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک است. قصد بر این است که یک رابطه ساختاری از عوامل و متغیرهای مؤثر بر مدیریت دانش مشتری در بانک در قالب مدلی ساختاری ارائه شود.

## متغیرهای پژوهش و ابزار اندازه گیری :

متغیرهای پژوهش، همان عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش مشتری هستند که باید شناسایی و روابط علی بین آنها مشخص شوند. شناسایی عوامل از دو طریق شامل مرور ادبیات و جمع آوری نظرات خبرگان و متخصصان، قابل حصول است. جمع آوری نظرات خبرگان از طریق ابزار پرسشنامه انجام می شود. در این پژوهش در دو مرحله از ابزار پرسشنامه استفاده شده است. در مرحله اول به منظور شناسایی عوامل، از پرسشنامه بدون ساختار و باز پاسخ به روش مشابه روش دلفی استفاده شد و پس از تحلیل پاسخها و مقایسه با نتایج مرور ادبیات، عوامل شناسایی شد. قابل ذکر است تعداد شرکت کنندگان مورد نیاز برای روش دلفی معمولاً ۱۰ تا ۲۰ نفر است. بنابراین این تعداد ۳۳ پرسشنامه توزیع و ۱۸ پاسخ دریافت شد.

## شناسایی عوامل مدیریت دانش مشتری



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



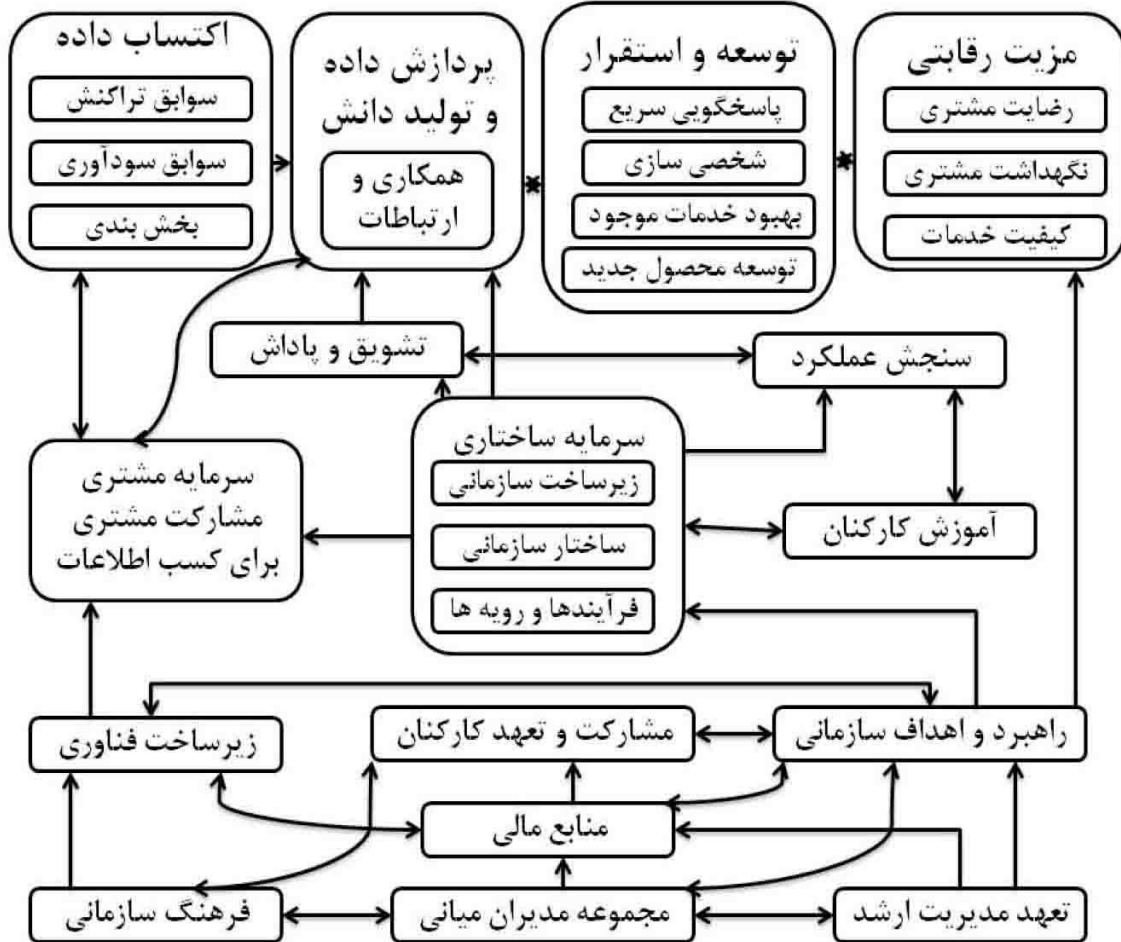
با بررسی ادبیات ارائه شده در زمینه مدیریت دانش مشتری، عوامل مهم شناسایی شد، سپس این عوامل به وسیله ۱۸ نفر از خبرگان و متخصصان بانکی با استفاده از روش دلفی مورد ارزیابی قرار گرفت و نهایی شد که نتیجه آن در جدول ۲ نشان داده شده است.

جدول ۲ عوامل نهایی مدیریت دانش مشتری

ردیف	شرح عامل	مرجع	ردیف	شرح عامل	مرجع
۱	تعهد مدیریت ارشد	[۲۱؛۲۰؛۱۰] خبرگان	۱۴	ساختار سازمانی	خبرگان
۲	فناوری	[۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان	۱۵	بهبود خدمات	[۲۲؛۲۱؛۱۱] خبرگان
۳	فرآیندها	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان	۱۶	سوابق تراکنش	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان
۴	پاسخگویی	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان	۱۷	سوابق خطر پذیری	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان
۵	فرهنگ	[۲۱؛۱۰] خبرگان	۱۸	نگه داشت	[۲۲؛۲۱؛۱۱] خبرگان
۶	تشویق و پاداش	[۲۱؛۲۰؛۱۰] خبرگان	۱۹	آموزش کارکنان	[۲۱] خبرگان
۷	تعهد کارکنان	[۲۱؛۲۰؛۱۰] خبرگان	۲۰	رضایت مشتری	[۲۲؛۲۱؛۱۱] خبرگان
۸	بخش بندی	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان	۲۱	طراحی محصول	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان
۹	مشتری	[۲۰] خبرگان	۲۲	مدیران میانی	[۲۱] خبرگان
۱۰	همکاری	[۲۱؛۱۸] خبرگان	۲۳	سنجش عملکرد	[۲۱] خبرگان
۱۱	اهداف سازمانی	[۲۲؛۲۱؛۱۱] خبرگان	۲۴	منابع مالی	[۲۱] خبرگان
۱۲	افزایش کیفیت	[۲۲؛۲۱؛۱۱] خبرگان	۲۵	زیرساخت	[۲۱] خبرگان
۱۳	شخصی سازی	[۲۲؛۲۱؛۲۰؛۱۹؛۱۰] خبرگان			

## تشکیل ماتریس خود تعاملی ساختاری و ماتریس دستیابی و سازگار کردن آن

ماتریس خود تعاملی ساختاری از عوامل مدیریت دانش مشتری براساس چهار حالت روابط مفهومی و براساس نظرات خبرگان و متخصصان تکمیل شده است، و ماتریس دستیابی از تبدیل ماتریس خود تعاملی ساختاری به یک ماتریس دو ارزشی صفر و یک حاصل شده است که ذکر کامل ماتریس در این مقاله خود داری می شود. به منظور تعیین سطح عوامل در مدل نهایی، به ازای هریک از آنها، مجموعه های دسترسی، پیش نیاز و اشتراک تعیین می شود. مجموعه دسترسی علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که عامل مورد بررسی به آنها منتهی می شود، مجموعه پیش نیاز علاوه بر خود عامل شامل مجموعه عواملی است که به عامل مورد بررسی منتهی می شود و مجموعه اشتراک شامل اشتراک دو مجموعه دسترسی و پیش نیاز است. چنانچه مجموعه دسترسی و اشتراک برای یک عامل یکسان باشد، آن عامل در بالاترین سطح قرار می گیرد، سپس این عوامل تعیین سطح شده، کنار گذاشته و سطح بندی برای سایر عوامل به همین ترتیب ادامه پیدا می کند تا تمام عوامل سطح بندی شوند. نتیجه، منجر به تعریف شش سطح می شود. مدل نهایی عوامل مدیریت دانش مشتری شامل سلسله مراتب قرار گرفتن عوامل نسبت به یکدیگر و روابط میان آنها در شش سطح تعیین شده در شکل ۱ ارائه شده است.



شکل ۱ مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری

### تحلیل مدل

در مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری، عوامل سطح اول شامل سوابق تراکنش مشتری، سوابق سودآوری و خطر پذیری مشتری، بخش بندی مشتری، همکاری و ارتباطات، پاسخگویی سریع به نیاز مشتری، شخصی سازی و سفارشی کردن خدمات مشتری، بهبود خدمات موجود، توسعه و طراحی محصول جدید قبل از اعلام نیاز مشتری، رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگهداشت مشتری به عنوان دارایی هستند. از طرف دیگر براساس مرور ادبیات، فرآیند مدیریت دانش مشتری شامل سه مرحله اصلی اکتساب داده مشتری، پردازش داده و تولید دانش مشتری و گسترش و استقرار دانش مشتری می باشد. بنابراین با یک تحلیل مقایسه ای نتیجه می شود که عوامل سطح اول با فرآیند مدیریت دانش مشتری ارتباط دارد. این موضوع در جدول ۳ نشان داده شده است.



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



جدول ۳ تطبیق مراحل مدیریت دانش مشتری با عوامل سطح اول مدل ساختاری تفسیری

عوامل سطح اول مدل ساختاری	مراحل مدیریت دانش مشتری
سوابق تراکنش مشتری	اکتساب داده مشتری شامل جمع آوری اطلاعات براساس وب، انجمن های برخط، تراکنش ها و سرور فایل ورود و ثبت وقایع سیستم
سوابق سودآوری و خطر پذیری	
بخش بندی مشتری	
همکاری و ارتباطات	پردازش داده و تولید دانش مشتری شامل شناسایی و ایجاد، تدوین و ذخیره، توزیع و بکارگیری دانش
پاسخگویی سریع به نیاز مشتری	استقرار و گسترش دانش مشتری دارای مشتری شامل تعیین ارزش مشتری به وسیله بررسی آخرین تاریخ خرید، تکرار خرید و محاسبه ارزش مالی این خریدهها، بخش بندی و سفارشی سازی با تمرکز روی ارتباطات بازاریابی سفارشی و توسعه محصول، توسعه محصول جدید از طریق شناسایی مزیت، ویژگی های محصول و طبقه بندی نیازهای مشتریان، بخش بندی بازار با استخراج الگوی نیازهای مشتریان، بهبود خدمت مشتری با هدف درک نیازهای مشتری، خدمت رسانی مؤثرتر و در نتیجه رسیدن به رضایت مشتری
شخصی سازی و سفارشی کردن	
بهبود خدمات موجود	
توسعه و طراحی محصول جدید قبل از اعلام نیاز مشتری	

در تعیین نوع متغیرها بر اساس قدرت هدایت و وابستگی، درجه قدرت هدایت و وابستگی متغیرها را نشان داده. و جدولی از ماتریس دستیابی پس از سازگاری حاصل نتیجه تجزیه و تحلیل قدرت هدایت و وابستگی در تعیین نوع متغیرها به این شرح است که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات در دسته متغیر مستقل قرار می گیرند و دارای قدرت هدایت بالا ولی شدت وابستگی پایین هستند. همان طور که ذکر شد، این متغیرها همانند سنگ زیربنای مدل عمل می کنند و برای شروع کارکرد سیستم باید در مرحله اول روی آنها تأکید کرد. سایر متغیرها نیز که دارای قدرت هدایت و وابستگی بالا می باشند.

نتیجه گیری :



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



با ارائه مدل ساختاری تفسیری مدیریت دانش مشتری، در واقع به پرسش های مطرح شده در این پژوهش پاسخ داده شد. عوامل، شناسایی و روابط تعاملی بین آنها مشخص شدند. همچنین در تحلیل قدرت هدایت و وابستگی متغیرها، عوامل اصلی که وابسته به متغیرهای دیگر نبوده و برای پیاده سازی فرآیند به عنوان عوامل زیربنایی هستند، تعیین شدند. در این رابطه اهم نتایج به شرح ذیل بیان می شود:

سطح اول مدل ساختاری در واقع بیانگر مراحل پیاده سازی فرآیند مدیریت دانش مشتری است. مدل نشان می دهد اجرا و پیاده سازی فرآیند وابسته به عوامل سطوح زیرین است. همچنین عوامل مستقل در مدل که شامل تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی و منابع مالی هستند، برای پیاده سازی و اجرای فرآیند اصلی ترین عوامل هستند که در آغاز باید روی آنها تأکید کرد. علاوه بر این برای کسب داده مشتری عوامل سرمایه مشتری و فناوری اطلاعات مهم هستند. همچنین وجود واحد مستقلی به نام واحد مدیریت دانش مشتری و دانش کارآن و واحد مدیریت ارتباط مشتری در سازمان ضروری است که در مدل با عنوان سرمایه ساختاری نشان داده شده است و به مشارکت مشتری در کسب اطلاعات نیازهای او کمک می کند. از طرف دیگر زیرساخت فناوری اطلاعات و زیرساخت سازمانی نیاز به منابع مالی، تعهد مدیریت ارشد و مجموعه مدیران میانی برای تأمین منابع مالی دارد.

مرحله دوم فرآیند پیاده سازی مدیریت دانش مشتری، پردازش داده و تولید دانش مشتری است که نیاز به همکاری و ارتباطات قوی بین کارکنان و مدیران به عنوان عوامل انسانی درون سازمانی و مشتری به عنوان عامل انسانی برون سازمانی، دارد. از طرف دیگر سنجش عملکرد، بازخورد و همچنین ایجاد انگیزه و تشویق و پاداش، به افزایش همکاری و ارتباطات بین کارکنان و مدیران جهت توزیع، تسهیم دانش سازمانی، پردازش داده و تولید دانش مشتری می گردد. در این مرحله عواملی مانند راهبرد سازمان، تعهد کارکنان، فناوری و آموزش کارکنان و در نهایت منابع مالی به عنوان عوامل اصلی و مهم هستند.

مرحله سوم فرآیند، گسترش و استقرار دانش مشتری است. در این مرحله سازمان می تواند نیازهای فعلی و آینده مشتری را تشخیص دهد و در نتیجه ضمن پاسخگویی سریع به نیازهای فعلی مشتری و بهبود خدمات موجود، اقداماتی در جهت توسعه و طراحی محصول جدید برای نیازهای آتی، قبل از اعلام نیاز او و همچنین شخصی سازی و سفارشی سازی خدمات سازمان برای برخی مشتریان خاص که سودآوری بیشتری برای سازمان دارند، نیز انجام دهد. این مهم به دست نمی آید مگر با داشتن سرمایه مشتری، ایجاد سرمایه ساختاری مناسب در سازمان، آموزش کارکنان، داشتن راهبرد و اهداف سازمانی مشخص، تعهد کارکنان و داشتن زیرساخت فناوری مناسب. بدیهی است این عوامل نیز هزینه بر بوده و نیاز به منابع مالی، تعهد مدیریت ارشد و مدیران میانی و ایجاد بستر فرهنگ سازمانی دارد. عوامل باقیمانده در سطح اول شامل رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگه داشتن مشتری به شکل دارایی هستند که به عنوان نتایج حاصل از اجرای فرآیند مدیریت دانش مشتری و ایجاد مزیت رقابتی نشان داده شده است. علاوه بر موارد فوق می توان پیشنهادهایی ارائه کرد که هم بتواند مورد استفاده کاربردی مدیران قرار گیرد و هم جهت پژوهش های تکمیلی آینده راهنما باشد.

## منابع:

- [۱] اخوان پ،، حیدری ص،؛ مدیریت دانش مشتری، رویکردی برای کسب مزیت رقابتی؛ مدیریت فردا، دوره ۲۶، ۱۳۸۹.
- [۲] برزین پور ف،، اخوان پ،، زارع مقدم ز،؛ ارائه چارچوب مفهومی عوامل و مؤلفه های مدیریت دانش مشتری در بانک ملی؛ مدیریت فردا، دوره ۲۶، ۱۳۸۹.



- [3] F. A. Uriarte J.; "Introduction to knowledge management a brief introduction to the basic elements of knowledge management for non-pratitioners interested in understanding the subject"; Jakarta, Indonesia: ASEAN Foundation; 2008.
- [4] Liao S.; "Knowledge management technologies and applications—literature review from 1995 to 2002"; Expert Systems with Applications, Vol. 25, No. 2, 2003.
- [5] Zanjani M. S., Rouzbehani R., Dabbagh H.; "Proposing a conceptual model of customer knowledge management: A study of CKM tools in British dotcoms"; World Academy of Science, Engineering and Technology, Vol. 38, No. 136, 2008.
- [6] Lopez-Nicolas C. Jose F.; "Customer knowledge management and Ecommerce: The role of customer perceived risk"; International Journal of Information Management, Vol. 28, 2008. [7] Folorunso O. Ogunde A.O., "Data mining as a technique for knowledge management in business process redesign"; Journal of Knowledge Management, Vol. 2, No.1, 2004.
- [8] Haslinda A., Sarinah A.; "A review of knowledge management models"; Journal of International Social Research, Vol. 2, No. 9, 2009.
- [9] Kunttu A.;" Customer knowledge management in customer service, case ElomaticOy"; Bachelor's Thesis, Lappeenranta University of Technology, 2011.
- [10] Salomann H., Malte D., Lutz K., Walter B.;" Rejuvenating customer management: How to make knowledge for, fromand about customers work"; European Management Journal, Vol. 4, 2005.
- [11] Kumer Roy T., Stavropoulos C., "Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment-case study Swedish Banks"; Master Thesis, Luleal University of Technology, 2007.
- [12] Tseng S.;" A study on customer, supplier, and competitor knowledge using the *knowledge chain model*"; International Journal of Information Management, Vol. 29, 2009.
- [13] Chiran C., Jayaaundara;" Knowledge management in banking industries: Uses and opportunities"; Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka, Vol. 12, 2008.
- [14] Ping L., Wu Kebao;" Knowledge management in banks"; International Conference on E-Business and E-Government, China: IEEE, 2010.
- [15] Gebert H., Malte G., Lutz K., Gerold R.;" Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts"; Internatinal Conference on Electronic Business, Taipei-Taiwan, 2002.
- [16] Bueren A., Schierholz R., M. Kolbe L.; Brenner W.;" Improving performance of customer-processes with knowledge management"; Business Process Management Journal, Vol. 573, 2005.
- [17] T.D. S., Suryadi K., Govindaraju R., Prihartono B.;" Customer knowledge co creation process in new product development"; Proceedings of the World Congress on Engineering, Vol. 1, 2010.



mph.sdcongress.ir

# هشتمین همایش بین المللی مدیریت، روانشناسی و علوم انسانی با رویکرد توسعه پایدار

8<sup>th</sup> International Conference on  
Management, Psychology & Humanities with sustainable development approach



[18] Sigari Tabrizi R., Yeap Peik F., Ebrahimi N.;" Using interpretive structural modeling to determine the relationships among knowledge management criteria inside Malaysian organizations;" World Academy of Science, Engineering and Technology, 2010.

[19] Karami A., Gharleghi E, Nikbakht F., Mirasadi S.;" Customer knowledge management in the Iranian Banks: An empirical research"; International Bulletin of Business Administration, 2010.

[20] Madhoushi M., Saghari F., Madhoushi Z.;" Survey of customer knowledge management impact on customer relationship Management: (Iranian study) "; International Journal of Business and Social Science, 2011.

[۲۱] دارمی ه.، سهرابی ب.؛ مدیریت دانش با رویکرد ام بی ای، اول؛ سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاهها (سمت)، مرکز پژوهش و توسعه علوم انسانی، ۱۳۸۹

[22] Mendoza, L.E. et al., Critical success factors for a customer relationship management strategy"; Information and Software Technology, Vol. 49,2007.

[۲۳] آذر ع.، تیزروع.، مقبل باعرض ع.، انواری رستمی ع.؛ طراحی مدل چابکی زنجیره تأمین، رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری، پایگاه اطلاعات علمی؛ ۱۳۸۷

[۲۴] آذر ع.، بیات ک.؛ طراحی مدل فرآیند محوری کسب و کار با رویکرد مدل سازی ساختاری تفسیری؛ نشریه مدیریت فناوری و اطلاعات، دوره ۱، شماره ۱، پاییز و زمستان ۱۳۸۷.

[۲۵] مشبکی ا.، خزاعی آ.؛ طراحی مدل عناصر تفکر استراتژیک در سازمانهای ایرانی؛ نشریه مدیریت بازرگانی، دوره ۱، شماره ۱، ۱۳۸۷.

[26] Ahuja V., IT enhanced communication protocols for building project management by small and medium enterprises in the Indian construction industry; A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirement for the Degree of Doctor of Philosophy ,Queensland University of Technology, 2007.

[27] Singh M.D., Kant R.;"Knowledge management barriers: An interpretive structural modeling approach"; International Journal of Management Science and Engineering Management, Vol. 3, No. 2, 2008. [28] Sahney S., Banwet D. K., Karunes S.;"Quality framework in education through application of interpretive structural modeling: An administrative staff perspective in the Indian context"; The TOM Journal, Vol. 22, No. 1, 2010.

[۲۹] عباسی م، شیرازی م.، آریانژاد م. ب.؛ تعیین استراتژی بهینه تولید با استفاده از مدل سازی

ساختاری تفسیری اصلاح شده و مدل برنامه ریزی خطی؛ نشریه بین المللی مهندسی صنایع و مدیریت تولید، شماره ۲، ۱۳۸۹.

[۳۰] احمدی ن.؛ معرفی و نقد روش دلفی؛ علوم اجتماعی، شماره ۳۲، ۱۳۸۸.