

« فراسوی مدیریت »

سال چهارم - شماره ۱۶ - بهار ۱۳۹۰

ص ص ۷۸-۵۹

## بررسی اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک رفاه (مطالعه موردی: استان کردستان)

دکتر عادل صلواتی\*<sup>۱</sup>

دکتر پرویز کفچه<sup>۲</sup>

کیوان صالح پور<sup>۳</sup>

### چکیده

در پژوهش حاضر اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری، مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش، توصیفی و از شاخه پیمایشی می باشد. جامعه آماری این پژوهش ۱۸۰ نفر از کارکنان شعب بانک رفاه استان کردستان می باشد. در این پژوهش برای اکتشاف عوامل بسط گویه های پرسشنامه از روش تحلیل مولفه های اصلی (PCA) و روابط ساختاری (LISREL) استفاده شده است. تحلیل داده ها با استفاده از تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. یافته های پژوهش نشان می دهد، مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر جنبه های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری یعنی رضایت مشتری، وفاداری مشتری، جذب مشتری و تعامل با مشتری اثر مثبت و معنی داری دارد. بر اساس یافته ها بیشترین اثرگذاری مدیریت دانش بر رضایت مشتری بوده و متغیرهای وفاداری، جذب و تعامل با مشتری در درجات بعدی قرار دارند.

### واژه های کلیدی:

مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، منابع دانش، مدل معادلات ساختاری (LISREL)، بانک رفاه کارگران

### مقدمه

<sup>۱</sup> - استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران adel\_salavati@yahoo.com

<sup>۲</sup> - استادیار و عضو هیأت علمی گروه مدیریت، واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (P.cafcheh@uok.ac.ir)

<sup>۳</sup> - کارشناس ارشد مدیریت بازرگانی واحد سنندج، دانشگاه آزاد اسلامی، سنندج، ایران (Ksalehpoor@yahoo.com)

عصر امروز، عصر سازمان های مبتنی بر دانش<sup>۱</sup> است. مدیریت دانش<sup>۲</sup> در راستای دستیابی به منابع نوین دانشی، تئوری های نوینی همچون مدیریت دانش جامعه گرا<sup>۳</sup> که هدف آن دستیابی به منابع عظیم دانش مشتریان است را مورد توجه جدی قرار داده است (Retna & Tee NG, 2011). امروزه ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری نه فقط برای فروش محصولات و خدمات، بلکه برای دستیابی به اطلاعات و دانش آنان، مفهوم جدیدی است که در قالب سیستم های مدیریت دانش "مورد بحث و بررسی قرار می گیرد (Winer, 2001).

علیرغم آن که در خصوص مدیریت دانش تعاریف بسیار زیادی ارائه شده است اما توافق جمعی در مورد اینکه مدیریت دانش چیست وجود ندارد. از آن جمله، استمپز (۱۹۹۹) مدیریت دانش را فراهم آوری دانش مورد نیاز در زمان و مکان مورد نیاز و برای شخص نیازمند تعریف می کند. سازمان همکاریهای اقتصادی و توسعه (۲۰۰۳) مدیریت دانش را مجموعه ای از فعالیت های سازمانی برای خلق، کسب، توزیع دانسته ها و ارتقای اشتراک گذاری دانش در داخل سازمان و پیرامون آن تعریف می کند (حسن زاده و همکاران، ۱۳۸۸). داوینپورت و پروساک از اندیشمندان حوزه دانش، دانش را ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزشها، اطلاعات معنی دار و بینش های متخصصان که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می دهد، می داند.

بعضی از سازمانها قلمرو دانش خود را به درون سازمان محدود می کنند و در واقع تمرکز بر روی تلاشهای مدیریت دانش در درون مرزهای سازمانی یکی از عوامل اصلی شکست تمامی تلاشهای مدیریت دانش در اغلب سازمان ها می باشد. اسکیرم، هفت قلمرو را به عنوان قلمرو های مدیریت دانش معرفی کرده است: دانش مشتری، روابط سایر ذینفعان، محیط کار، حافظه سازمانی، فرایندهای مربوط

<sup>1</sup>-Knowledge-based organizations

<sup>2</sup>-knowledge management

<sup>3</sup>-Social oriented knowledge management

به کسب و کار، تولیدات و خدمات و نیروهای انسانی (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵). در واقع سؤال اصلی این پژوهش آن است که تاچه اندازه مدیریت دانش از طریق انسجام بخشی به منابع دانش می تواند به بهبود فاکتورهایی نظیر رضایت مندی مشتریان، وفاداری مشتریان و جذب مشتریان جدید یاری رساند؟ هدف اصلی این پژوهش آن است تا ضمن شناسایی اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری، تاثیرگذاری بر ابعاد رضایت مشتری، وفاداری مشتری، جذب مشتری و تعامل با مشتری را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد. مدیریت دانش، یکپارچه سازی دانش بین گروه های متفاوت یا بخش ها را تسهیل می کند. مدیریت دانش، به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک نموده و می تواند منجر به یکپارچه سازی سریعتر و موثرتر دانش مرتبط با مشتری شود (Retna & Tee NG, 2011). مدیریت دانش همچنین به شفافیت در فرآیند یکپارچه سازی دانش سایر گروهها نظیر کارکنان نیز کمک می کند (Chang et al, 2010).

هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده سازی می شود، برنامه مدیریت دانش می تواند جریان دانش در رابطه با مشتری را گسترش دهد (Retna & Tee NG, 2011). همچنین می تواند فرآیندهای مدیریت دانش و سیستم ها را برای به دست آوردن تمام دانش مربوط حفظ و در دسترس قرار دهد و این موضوع می تواند به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و همچنین مشتری منتج می شود. مدیریت دانش ابزار، فرآیندها و پایگاهها را برای به اشتراک گذاشتن دانش به مشتریان و کارکنان فراهم می سازد. این امر، سازمان را برای تحقق ارزش ادغام دانش مشتری توانمند می سازد، و در نهایت، موجب ارائه خدمات برتر به مشتریان تحویل می گردد. لذا کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش مشتری پیدا می کنند بطوری که آنها می توانند ارزشی که از آن منتج می شود را ببینند (Murry, 2006, 31).

مالهوترا<sup>۱</sup> بیان می‌دارد که مدیریت دانش، فرایندی است که به واسطه آن سازمانها در زمینه یادگیری (درونی کردن دانش)، کدگذاری دانش (بیرونی کردن دانش)، توزیع و انتقال دانش، مهارت‌هایی را کسب می‌کنند (ابطحی و صلواتی، ۱۳۸۵، ۳۴).

همچنین سانگ<sup>۲</sup> معتقد است مدیریت دانش فرایندی است که سازمانها از آن طریق اطلاعات جمع‌آوری شده خود را بکار می‌گیرند (Tsong, 2009, 10). هنری و هدیهث<sup>۳</sup>، مدیریت دانش را سیستمی می‌دانند که دارایی دانش جمعی سراسر سازمان را (دانش صریح و ضمنی) اداره می‌کند. و یک فرایند مارپیچی است که شامل شناسایی، اعتبارسنجی، ذخیره و پالایش دانش برای دسترسی کاربران به آن است و نتایج زیر را در پی دارد:

۱. استفاده مجدد دانش توسط دیگران برای نیازهای مشابه.
۲. حذف دانش به دلیل فقدان اعتبار.
۳. تغییر شکل دانش و خلق آن در شکل جدید (عالم تبریز و محمد رحیمی، ۱۳۸۷، ۵۰).
۴. هی بارد<sup>۴</sup>، مدیریت دانش را بعنوان فرایند گرفتن تخصص جمعی شرکت هر و توزیع آن به هر جا که می‌تواند به تولید بزرگترین بازده کمک کند تعریف می‌کند (Michael, 2004).

مدیریت دانش فرایند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فن آوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دست‌یابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸۶).

1- Malhotra

2 -Tsong

3 - Henrie& Hedyepeth

4- Hibbard

لذا می توان گفت " مدیریت دانش به مجموعه فرایندهای اطلاق می شود که در نتیجه آنها دانش کسب، نگهداری و استفاده می شود و هدف از آن بهره‌برداری از دارایی‌های فکری به منظور افزایش بهره‌وری، ایجاد ارزش‌های جدید و بالا بردن قابلیت رقابت پذیری است " .

سازمان ها بخش مهمی از دانش خود را از منابع بیرونی کسب می کنند. کارشناسان، استادان، مشاوران، تهیه کنندگان، مشتریان همه حاملان دانش اند؛ آنها دارای اطلاعات و قابلیت‌هایی می باشند که الزاما در درون سازمان فعالیت نمی کنند (پروست، روب و رومهاردت، ۱۱۹، ۱۳۸۵).

از جمله منابع دانش بیرون شرکت ذینفعان می باشند که معمولا عبارتند از: مشتریان، تهیه کنندگان، مالکان، کارکنان/نمایندگان کارکنان، سیاست مداران، رهبران رسانه ها و صاحب نظران و عامه ی مردم. ایجاد کانال های ورود برای دانش ذینفعان عامل مهمی در اکتساب دانش (یکی از عناصر بنیادی مدیریت دانش) است. هر گروه ذینفعی می تواند حائز اهمیت باشد اما از همه مهمتر منابع دانش مشتریان می باشد که شرکت ها بایستی به دانش و اعتقاداتی که در نزد مشتریان است دسترسی یابند. محقق نوآور، فون هیپل، نشان داده است که در صنعت پردازش امروز، ایده های مشتریان منبع اصلی نوآوری برای شرکت ها است (پروست و همکاران، ۱۵۳، ۱۳۸۵).

تیوانا<sup>۱</sup> به نقل از لین و همکاران<sup>۲</sup> (۲۰۰۶) منابع ذیل را جزء منابع دانش مشتری به شمار آورده است که در این پژوهش به عنوان نشانگرهای منابع دانش در نظر گرفته شده است:

اطلاعات بازار، اطلاعات رقبا، مشتریان، سفارش ها، خدمات و محصولات و شکایات مشتریان. در این پژوهش همچنین مدیریت ارتباط با مشتریان مورد تحلیل

<sup>۱</sup>- Tiwana

<sup>۲</sup>- Yichen Lin, Hwan-Yann Su, Shihen Chien

و بررسی قرار گرفته است. مدیریت ارتباط با مشتریان عبارت است از مدل تجاری مشتری محور که کارکردهای شرکت را حول نیازهای مشتریان (و نه محصولات، منابع یا فرایندها) متمرکز می نماید تا رضایت، وفاداری و ماندگاری مشتری افزایش یابد (Plessis & Boon, 2004).

کسانوف (۲۰۰۰)، مدیریت ارتباط با مشتری را به عنوان یک راهبرد در سطح سازمان که برای بهینه کردن سوددهی و درآمد و رضایت مندی مشتریان با سازماندهی براساس گروه های مختلف مشتریان، ترویج رفتار رضایت مندانه و ارتباط فرایندها از مشتریان تا تامین کنندگان تعریف می کند و بیان می دارد که سرمایه گذاری در مدیریت ارتباط با مشتری، باعث درک بهتر، دسترسی بیشتر و تعامل موثرتر با مشتری از طریق کانال های مختلف می شود (وکیلی فرد، مران جوری و علی خانی، ۱۳۸۷).

وکیلی فرد و همکاران (۱۳۸۷)، مدیریت ارتباط با مشتری را فلسفه و نظم مدیریتی می دانند که بر مشتریان در تمام حوزه های سازمان تمرکز می کند. بنابراین، این رویکرد به شکل قابل توجهی با رویکردهای بازاریابی و سنتی متفاوت است. این موضوع، ساختار، فرهنگ و فلسفه مشتری مداری را در سازمان توصیف می کند و در قالب مفهوم کلی آن شناخته می شود. این مفهوم شامل چهار جزء راهبرد، فرایند، افراد و فن آوری است (همان منبع، ۷۲). مدیریت ارتباط با مشتری عبارتست از یک استراتژی برای ایجاد ارتباط با مشتریان بر اساس الگوهای رفتاری آنها که این استراتژی مبتنی بر چهار هدف اجرایی است:

۱. تشویق مشتریان دیگر شرکت ها یا مشتریان بالقوه به اولین خرید از شرکت
۲. تشویق مشتریانی که اولین خرید را کرده اند به خریدهای بعدی
۳. تبدیل مشتریان موقت به مشتریان وفادار

۴. ارائه خدمات با مطلوبیت بالا برای مشتریان وفادار به نحوی که به مبلغ شرکت تبدیل شوند (صالحی صدقیانی و اخوان، ۱۳۸۵). در جدول شماره (۱) تعاریف مدیریت ارتباط با مشتریان ارائه شده است:

**جدول ۱: عناصر کلیدی مدیریت ارتباط با مشتری**

صاحب نظر	عناصر کلیدی
براون (۲۰۰۰)	استراتژی کسب و کار؛ درک، پیش بینی و اداره نیازهای مشتریان بالقوه و جاری سازمان
هاندن (۲۰۰۰)	فرایند کسب، حفظ و افزایش مشتریان سودآور؛ ایجاد ارزش برای مشتریان؛ ایجاد وفاداری در مشتریان
هریس (۱۹۹۹)	اندازه گیری و تخصیص منابع سازمانی به فعالیت های اثرگذار بر رابطه مشتریان سودآور
نیکولیت، اندرن و گیلبرت (۲۰۰۰)	استراتژی کسب و کار؛ بهینه کردن سودآوری، درآمد و رضایت مشتری؛ سازماندهی سرمایه گذاری پیرامون بخش های مشتری؛ پرورش رفتارهای مثبتی بر ضایع مشتریان و ارتباط فرایندها از مشتری به تامین کنندگان

پلیسیس و بون (۲۰۰۴) معتقدند که مدیریت دانش تکنولوژی، فرایندها و پایگاهها را برای ایجاد، تقسیم، برداشت و استفاده دانش راجع به مشتری در یک مکان مرکزی فراهم می کند، بنابراین یک دید از مشتری، صرف نظر از موقعیت جغرافیایی یا منطقه کارکردی در کسب و کار را فراهم می کند. سیستم مدیریت دانش می تواند دانش و اطلاعات زمان واقعی مربوط به مشتری را در ارتباط با چرخه مشتری فراهم کند (Plessis & Boon, 2004).

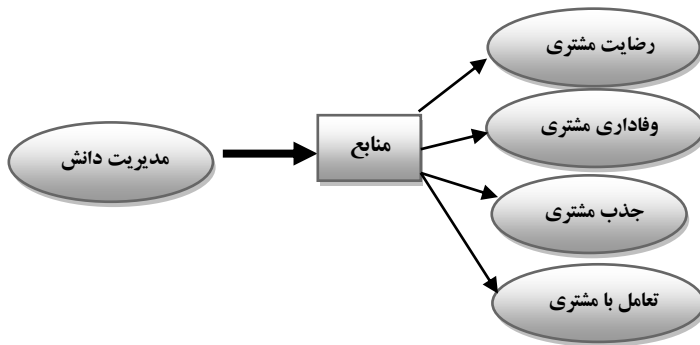
### ابزار و روش

پژوهش حاضر براساس هدف، کاربردی است و روش آن براساس نحوه گردآوری داده ها، توصیفی و از نوع پیمایشی است. جامعه آماری این پژوهش کلیه کارکنان و مدیران شعب استان کردستان است که ۱۸۰ نفر می باشد. چون جامعه این پژوهش مشتمل بر ۲۵ شعبه و ۱۸۰ کارمند رسمی بود محققان امکان بررسی کامل جامعه را بصورت سرشماری داشته لذا از نمونه گیری استفاده نشده است. بدین جهت پرسش نامه محقق ساخته ای تهیه شد و روایی صوری آن توسط

چند تن از اساتید متخصص مدیریت مورد تایید قرار گرفت. این پرسش نامه بعد از نهایی شدن به تمامی شعب ارسال گردید. از این تعداد ۱۷۰ پرسشنامه جمع آوری شد که تعداد ۵ پرسش نامه ناقص بوده و در نهایت تعداد ۱۶۵ پرسش نامه در تجزیه و تحلیل مورد استفاده قرار گرفت. به منظور تحلیل داده ها و آزمون فرضیه ها از تحلیل همبستگی، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری، برای تایید بیشتر نتایج آزمون و امکان حذف خطا استفاده گردید. تحلیل همبستگی با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل مسیر با استفاده از نرم افزار LISREL صورت گرفته است.

### مدل تحلیلی پژوهش

مدل تحلیلی این پژوهش که مبنای شکل گیری فرضیه های پژوهش می باشد به صورت ذیل ارائه می شود:



نمودار شماره ۲: مدل تحلیلی پژوهش

### فرضیه های پژوهش

فرضیه اصلی: مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتریان در بانک رفاه استان کردستان تاثیرگذار است.



فرضیه شماره ۱: مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر رضایت مشتری اثر مثبت دارد.

فرضیه شماره ۲: مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر وفاداری مشتری اثر مثبت دارد.

فرضیه شماره ۳: مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر جذب مشتری اثر مثبت دارد.

فرضیه شماره ۴: مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر تعامل با مشتری اثر مثبت دارد.

در این پژوهش، به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه گیری که خصیصه های مختلف را اندازه گیری می کند به کار می رود. برای بررسی روایی سازه ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای پژوهش، شیوه آماری تحلیل عاملی از نوع اکتشافی از روش مولفه های توام با چرخش واریماکس استفاده شده است. بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ ( علامت جبری ملاک نیست) به عنوان بارهای عاملی بالا و قابل قبول در نظر گرفته شده اند. جدول (۲) نتایج بررسی روایی و پایایی پرسشنامه را نشان می دهد.

با توجه به داده های جدول، مقدار آلفای کرونباخ کلیه ضرایب مذکور بزرگ تر از حداقل مقدار قابل قبول آلفای کرونباخ، یعنی ۰/۷ بوده اند لذا پایایی پرسشنامه تایید گردید.

تحلیل عاملی این پرسشنامه، استقلال چهار عامل برای مدیریت دانش، چهار عامل برای مدیریت ارتباط با مشتری و پنج مولفه را برای منابع دانش نشان می دهد. مقادیر جدول، خروجی های نرم افزار SPSS17 هستند. آنچه گفته شد ضامن اعتبار و پایایی شاخص ها قبل از نتیجه گیری درباره روابط بین عوامل یا سازه ها خواهد

بود. پس از ارزیابی پرسشنامه، در مرحله بعد ابتدا توسط تحلیل عاملی تاییدی برازش مدل تخمین زده خواهد شد سپس به بررسی فرضیه ها پرداخته ی شود:

جدول شماره (۳): خلاصه آزمون پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی

درصد کل واریانس تبیین شده	درصد واریانس تبیینی توسط عامل $R^2$ %	مقدار ویژه عامل	عوامل استخراج شده در تحلیل عاملی اکتشافی به روش مولفه های اصلی	KMO	$\alpha$ (آلفای کرونباخ)	نتایج متغیر پنهان
۵۳/۵۴	۱۶/۵۸	۱,۲۵۱	عامل ۱	۰/۷۶	۰/۸۸	مدیریت دانش
	۱۶/۲۷	۲,۶۷۶	عامل ۲			
	۱۱/۵۲	۱,۷۵۴	عامل ۳			
	۹/۱۷	۲,۲۰۴	عامل ۴			
۷۵/۵۵	۲۵/۹۰	۳,۷۶۸	عامل ۱	۰/۸۵	۰/۹۲	مدیریت ارتباط با مشتری
	۱۸/۹۰	۱,۹۴۶	عامل ۲			
	۱۸/۸۴	۱/۱۸	عامل ۳			
	۱۱/۹۱	۱/۰۷	عامل ۴			
۸۹/۳۴	۲۰/۲۵	۱/۵۸	عامل ۱	۰/۷۵	۰/۸۰	منابع دانش
	۱۸/۲۴	۱/۵۵	عامل ۲			
	۱۵/۹۹	۲/۴۶	عامل ۳			
	۱۸/۱۱	۳/۲۳	عامل ۴			
	۱۷/۳۸	۱/۴۷	عامل ۵			

ماخذ: داده های پژوهش

### ارائه و برآورد مدل

در این پژوهش با توجه به کاربرد معادلات ساختاری ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون با ضرایب گاما ( $\gamma$ )<sup>۱</sup>، بتا ( $\beta$ )<sup>۲</sup> برآورد می شود. در حقیقت با این کار به طور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه می شود سپس با استفاده از تست t معناداری ضرایب بتا بدست آمده و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست خواهد آمد چنانچه آماره T بین دو متغیر بزرگتر از ۱/۹۶ باشد. فرضیه صفر مبنی بر عدم رابطه بین دو متغیر مکنون رد و فرضیه جایگزین مبنی بر

۱- معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر برون زا و یک متغیر مکنون درون زا است.

۲- معرف ضریب همبستگی بین یک متغیر مکنون درون زا و یک متغیر مکنون درون زای دیگر است

معنی داری رابطه در متغیر مکنون پذیرفته می شود. قبل از انجام تجزیه و تحلیل های نهایی و مدلیابی معادلات ساختاری ابتدا شاخص های برازندگی مدل توسط نرم افزار لیزرل محاسبه می شود که در ادامه توضیح داده شده است.

ارزیابی برازش مدل با مقایسه ماتریس کوواریانس برآورد شده برای جامعه (براساس مدل) و ماتریس کوواریانس نمونه (براساس داده های مشاهده شده) به دست می آید. مهمترین شاخص های برازندگی روابط خطی ساختاری که به تبیین واریانس می پردازند، شاخص های برازندگی<sup>۱</sup> (GFI)، شاخص تعدیل شده برازندگی<sup>۲</sup> (AGFI) که از نظر درجات آزادی تعدیل شده و جذر برآورد واریانس خطای تقریب<sup>۳</sup> (RMSEA) هستند. هر پرسش آزمون معنی داری برای شاخص های GFI و AGFI که بین صفر (برازش ضعیف) و یک (برازش کامل) متغیر است. هرچه این شاخص ها به یک نزدیک تر باشد، اشاره به برازش بهتر مدل از داده ها دارد. در مورد شاخص RMSEA نیز مقادیر کوچک شاخص نشاندهنده برازش خوب مدل است به نحوی که این شاخص برای مدل های خوب برابر یا کمتر ۰/۰۵ است (از ۰/۰۵ تا ۱/۰۰ نیز نسبتا خوب محسوب می شود) (هومن، ۱۳۸۷).

نتایج برازش مدل اندازه گیری مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و منابع دانش در تایید تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در جدول (۴) نشان داده شده است.

جدول شماره (۴): خلاصه تحلیل عاملی تاییدی و شاخص های خوبی برازش

RMSEA	AGFI	GFI	$\chi^2$	
۰/۰۴۸	۰/۷۹	۰/۸۵	۱۰۴۹/۳۹ (df=۴۶۹)	مدیریت دانش
۰/۰۷۱	۰/۶۹	۰/۷۶	۱۶۹/۸۲ (df=۷۱)	مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۰۴۹	۰/۸۱	۰/۹۴	۱۴/۲۲ (df=۵)	منابع دانش

ماخذ: داده های پژوهش

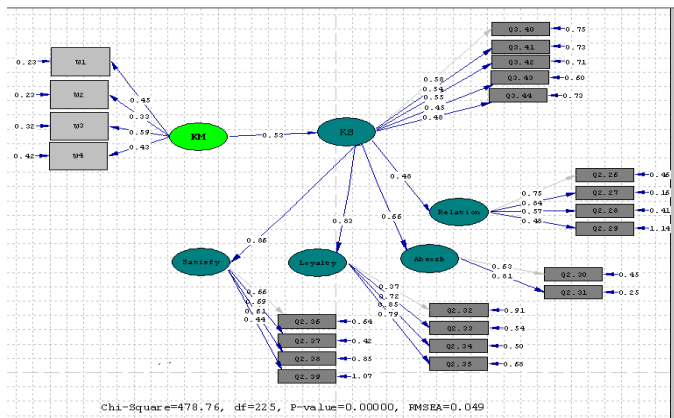
۱- Goodness of fit index

۲- Adjust goodness of fit index

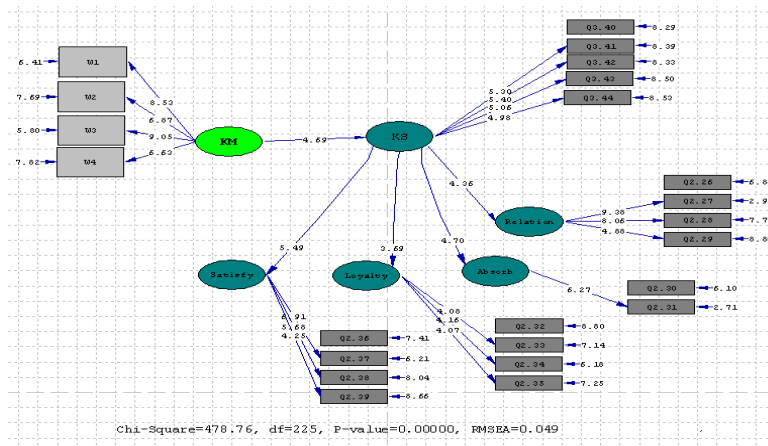
۳- Root mean square error of approximation

مقادیر به دست آمده برای شاخص های فوق با توجه به محدوده پیشنهادی برای مقایسه، نشانگر برازش متوسط تا خوب برای مدل می باشند. در مرحله بعد با بدست آوردن مدل اندازه گیری با استفاده از ضرایب  $\gamma$  و  $\beta$  و استفاده از آزمون T به منظور شناخت هر چه بهتر روابط علی و نحوه تاثیر گذاری مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری، تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است. نمودار (۶و۵) و جدول (۷) نتایج و یافته های حاصل از تحلیل مسیر در مدل ساختاری مربوط به فرضیه های پژوهش را نشان می دهند.

همانطور که در خروجی نرم افزار از تخمین های استاندارد و نیز اعداد معنی داری مربوط به تحلیل مسیر مشاهده می شود (نمودار ۶و۵)، سازه مدیریت دانش به عنوان متغیری مکنون در چهار متغیر کسب دانش، ذخیره دانش، توزیع دانش و استفاده دانش شناسایی شده است (W1-W4). منابع دانش نیز به عنوان متغیر مکنون میانجی در پنج متغیر شناسایی شده است.



نمودار شماره (۵): خروجی نرم افزار از تخمین غیر استاندارد تحلیل مسیر



نمودار شماره (۶): خروجی نرم افزار از اعداد معنی داری در تحلیل مسیر

جدول شماره (۷): نتایج تحلیل مسیر (مدل ساختاری)

مسیر	اثر غیر مستقیم
مدیریت دانش - منابع دانش - رضایت مشتری	$(0/53)(0/86) = 0/45$ (4/69)(5/49)
مدیریت دانش - منابع دانش - وفاداری مشتری	$(0/53)(0/83) = 0/43$ (4/69)(3/69)
مدیریت دانش - منابع دانش - جذب مشتری	$(0/53)(0/66) = 0/34$ (4/69)(4/70)
مدیریت دانش - منابع دانش - تعامل با مشتری	$(0/53)(0/48) = 0/25$ (4/69)(4/36)

توجه: اعداد ردیف بالا ضرایب مسیر و اعداد ردیف پایین مقادیر معناداری (t) مسیرها هستند

(ماخذ: داده های پژوهش)

همانطور که در خروجی نرم افزار از تخمین های استاندارد و نیز اعداد معناداری (t) مربوط به تحلیل مسیر در فرضیه های پژوهش مشاهده می شود (جدول ۷) مدیریت دانش به طور غیر مستقیم (از طریق منابع دانش) بر رضایت مشتری، وفاداری مشتری، جذب مشتری و تعامل با مشتری تاثیر مثبت و معنادار داشته است.

## نتایج و بحث

اساساً چگونه می‌توان انتظار داشت که سازمانی بتواند به پیشرفت نائل شود و افقهای جدیدی از فعالیت و کار را فرا روی خود بگشاید. بدون اینکه بخواهد چیز جدیدی یاد بگیرد. حل یک مسئله چالش برانگیز، معرفی محصولی جدید و باز مهندسی یک فرآیند تولید جملگی نیاز به مشاهده جهان به طریقی نو و تلاشی عملی در جهت اجرای یافته‌های جدید دارند. در فقدان عنصر حیاتی مدیریت دانش، سازمانها و افراد آنها تنها شیوه‌های کهنه را حداکثر با بیانهای جدید تکرار می‌کنند (Yu, Kim, & Kim, 2007).

از طرفی دیگر در سال‌های اخیر سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی همچون کار دانشی، نیروی دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی از سرعت‌گیری این روند خبر می‌دهند. پیترا دراکر با به کارگیری این واژگان، خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان‌ها داده است که در آنها به جای قدرت بازو قدرت ذهن حاکمیت دارد براساس این نظریه، در آینده سازمان‌هایی انتظار توسعه و پیشرفت خواهند داشت که سهم بیشتری از دانش را به خود اختصاص داده باشند.

یافته‌های حاصل از آزمون فرضیه‌های پژوهش نشان داده است، تاثیر مدیریت دانش بر جنبه‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری متفاوت بوده است. به عبارت دیگر بیشترین تاثیر معنادار، تاثیر مدیریت دانش بر رضایت شغلی از طریق منابع دانش بوده است. پس از آن وفاداری مشتری، جذب مشتری و در پایان کمترین تاثیر را بر تعامل با مشتری داشته است. در واقع مدیریت دانش با انسجام منابع دانشی همچون مشتریان، تهیه‌کنندگان، مالکان، کارکنان/نمایندگان کارکنان، سیاست‌مداران، رهبران رسانه‌ها و صاحب‌نظران و عامه‌ی مردم می‌تواند بیشترین تاثیر را بر رضایت مشتری به عنوان سطحی از خدمات که مشتری آرزوی دریافت آن را دارد داشته باشد. برای موفقیت هر سازمان در نیل به اهداف خود

بایستی منابع دانش را مود توجه قرار دهد. بسیاری از سازمان‌های پیشرو اقدام به جمع‌آوری دانش نهفته نزد گروه‌های مختلف کاری کرده‌اند که به آن سرمایه دانش گفته می‌شود و مدیریت دانش از طریق انسجام بخشی به این منابع دانش به سازمان کمک می‌کند تا اطلاعات مهم را کشف، گزینش، سازماندهی و منتشر کند. با توجه به اثر مدیریت دانش بر منابع دانش بانک رفاه می‌تواند با استفاده از وسایل ارتباطی و تعاملی از منابع دانش (دیدگاه و نظرات و پیشنهادات مشتریان، رقبا، بازار) در بهبود فرآیندها بهره‌جوید همچنین با برگزاری دوره‌های آموزشی به افراد در واحدهای مدیریت ارتباط با مشتری و رسیدگی به شکایات مشتریان آنها را جهت کسب و بکارگیری منابع دانش تقویت نمایند. همچنین باید تدابیری از سوی مدیران ارشد جهت شناسایی دانش مورد نیاز و همچنین توسعه دانش لازم است تا زمینه‌ی رشد آن در بانک فراهم گردد.

در نهایت، وجود ارتباط معنادار بین مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و منابع دانش و وجود همبستگی بالابین این عوامل حاکی از آن است که تغییر در هریک از معیارها می‌تواند تاثیر بسزایی در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری بگذارد. لذا پیشنهادهای زیر در خصوص بهبود ارتباط بین مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری در بانک رفاه استان کردستان به شرح زیر ارائه می‌شود:

- با توجه به ارتباط عوامل مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، بانک رفاه می‌تواند با بهره‌گیری از امکانات و ابزارآلات مناسب، همچنین استفاده از تکنولوژی روز وضعیت مطلوبی را در تبادل اطلاعات با مشتریان ایجاد نماید پیشنهاد می‌شود با برگزاری مصاحبه‌های گروهی به طور خاص و نظرسنجی‌های مقطعی در جهت رفع نواقص خدمات و در جهت ارتقای شاخص رضایت مشتریان و شاخص وفاداری اقدام نماید. همچنین با توجه به بیشترین اثر گذاری ذخیره و توزیع دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری به

مدیران بانک جهت ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی و فراهم نمودن امکانات لازم برای به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان و واحدهای سازمانی و در عین حال ایجاد بستری مناسب جهت بهره برداری از دانش پیشنهاد می شود تا بتوان سهم ایجاد و رشد مدیریت ارتباط با مشتری را تا حد بالایی افزایش داد.

- با توجه به ارتباط بین مدیریت دانش و منابع دانش بانک رفاه می تواند با استفاده از وسایل ارتباطی و تعاملی از منابع دانش (دیدگاه و نظرات و پیشنهادات مشتریان، رقبا، بازار) در بهبود فرآیندها بهره جوید همچنین با برگزاری دوره های آموزشی به افراد در واحدهای مدیریت ارتباط با مشتری و رسیدگی به شکایات مشتریان آنها را جهت کسب و بکارگیری منابع دانش تقویت نمایند. همچنین تدابیری از سوی مدیران ارشد جهت شناسایی دانش مورد نیاز و همچنین توسعه دانش لازم است تا زمینه ی رشد آن در بانک فراهم گردد.

- بهبود و کاربردی تر کردن ابزارهایی چون راه اندازی تالار گفتگوی مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان مشتری ها، رقبا و مشارکت با بخش های دیگر صنعت ها می تواند در رابطه با مدیریت دانش و منابع دانش موثر باشد.

- با توجه به ارتباط بین منابع دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بانک رفاه با تشکیل بانک دانش می تواند از بازار داخلی (دانش نزد افراد اعم از کارکنان، بازنشستگان، کارکنان انتقالی و...) و بازار خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتری، همکاران، رقبا و ... را شناسایی و کسب نماید و به صورت مختلف از جمله کتاب، نرم افزارهای تصویری، صوتی و نوشتاری ارائه نماید و همچنین زمینه مناسب برای ذخیره دانش و همچنین تبادل دانش بین مدیران، کارکنان و مشتریان را برای ارائه ایده های جدید و کاربردی در راستای خدمات مطلوب تر



و متنوع تر به مشتریان بانک فراهم نماید. در این راستا بهبود ساختار سیستم مدیریت ارتباط با مشتری و ایجاد ارتباط مناسب بین واحدها، جهت گردش اطلاعات مشتریان، تغییرات بازار و اطلاع از بهترین شیوه های خدمات دهی می تواند بانک رفاه را در استفاده بهینه از اطلاعات یاری نماید.

---

---

## References:

- Abtahi, S. H., & Salavati, A. (2006). Knowledge Management in the Organization. Tehran: Peyvan Publication, (In Persian).
- Afraz, A. (2004). Knowledge Management (Concepts, Models, Measurement and Implementation). Tehran: Moallem Publication, (In Persian).
- Al-Badawi, A., & Ekhlasi, A. (2006). Implementing Customer of Relationship with Management Systems. Commercial Reviews, 92-100, (In Persian).
- Alem Tabriz, A., & Mohammad Rahimi, A. (2008). Knowledge Management and Organizational Resource Planning. Tehran: Saffar Publication, (In Persian).
- Gholamian, M. R., Ebrahimi, B., & Khajeh Afzali, M. (2006). Customer Relationship with Management. Tadbir, 178, (In Persian).
- Han ,sung, yong (2009),"productivity in the service sector in Korea and cases of KM",pp10
- Hassanzadeh, M., Fatemi, S. A., & Omrani, S. E. (2009). Knowledge and Information Science Management: Links and Interactions. The Scientific Conference, (In Persian).
- Hooman, H. A. (1987). Structural Equation Modeling Using Laser Software. Tehran: Samt Publication, (In Persian).
- Jennex, Murry. (2008),"Knowledge management: Concepts, methodologies, tools, and Applications. New York: Information Science reference (6vols).
- Kalantari, Kh. (1988). Modeling Structural Equations in Socio-Economic Research. Tehran: Farhang Saba Publication, (In Persian).
- Khaki, G. R. (1989). Research Method in Management. Tehran:Tehran Azad University, (In Persian).
- Lin, Y., Chien, S., & Su, H. Y.(2006)," A knowledge-enabled procedure for customer relationship management". Industrial Marketing Management, pp.446 – 456.
- Michael, S. A. (2004), "Criteria for measuring Knowledge Management Efforts in Organaizations". The George Washington University.
- Manning, Nadia, Pels, Jaup. (2009), "knowledge management", Development Journal, vol,5,No,31-34
- Plessis, M. d., & Boon, J. A. (2004)," Knowledge management in eBusiness and customer relationship management: South African case study findings". International Journal of Information Management, pp.73-86.

Proust, G., Robb, S., & Romhardet, K. (2006). Knowledge Management. Tehran: Yastaron Publication, (In Persian).

Retna, S Kala & Tee NG Pak, (2011), " Communities of practice: dynamics and success factors". Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 1, pp. 41-59.

Salehi Sedghiani, J., & Akhavan, M. (2006). Customer Relationship with Management. Hesabdar Magazine, (In Persian).

Shieu, Y., Chang, C., Yang, S. and Chen, C. (2010), "Organizational knowledge transfer within multinational corporations", Journal of Chinese Entrepreneurship, Vol. 2 No. 1, pp. 76-92.

Vakili Fard, H. R., Maran Jouri, M., & Ali Khani, R. (2008). Understanding Customer Relationship with Management. Hesabdari Magazine, 69-75, (In Persian).

Wei-Tsong Wang, (2009) , "Knowledge management adoption in times of crisis", National Science Council, Taiwan, Vol. 109 No. 4 445-465.

Yu, S.-H., Kim, Y.-G., & Kim, M.-Y. (2007), " Do we know what really drives KM performance?" journal of knowledge management, pp.39-53.