

## بررسی تاثیر مدیریت دانش بر مشتری مداری (مورد مطالعه: شرکت های بیمه شهر تهران)

دکتر محمد مهدی موحدی<sup>۱</sup>، منا مرادی<sup>۲</sup>

۱- استادیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت صنعتی، فیروزکوه، ایران

۲- دانشجوی کارشناسی ارشد دانشگاه آزاد اسلامی، واحد فیروزکوه، گروه مدیریت بازرگانی، فیروزکوه، ایران

### چکیده:

در این تحقیق تاثیر مولفه های مدیریت دانش شامل: کسب دانش، انتشار دانش و فناوری اطلاعات، برای شناسایی و ثبت نیازهای مشتریان در جهت مشتری مداری سازمان مورد بررسی قرار گرفت. نقش متغیرهایی عوامل سازمانی و گرایش مشتری نیز به عنوان متغیرهای واسطه و تعدیل کننده بررسی شدند. روش تحقیق در این پژوهش از بعد ماهیتی کاربردی و از جهت روش گردآوری داده ها توصیفی و از نوع پیمایشی می باشد. داده های مورد نیاز از طریق پرسشنامه از مدیران و کارکنان شرکت های دولتی و خصوصی بیمه شهر تهران جمع آوری گردید. برای تحلیل داده ها از روش معادلات ساختاری استفاده شده است. داده های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزار لیزرل تحلیل گشتند. نتایج تحقیق بیانگر است که مدیریت دانش از طرق تاثیر بر متغیرهای سازمانی بر مشتری مداری تاثیرگذار است و گرایش مشتری نیز نقش متغیر تعدیل کننده را ایفا می کند.

واژه های کلیدی: مشتری مداری، مدیریت دانش، گرایش مشتری، متغیرهای سازمانی.

## مقدمه

سازمان‌ها برای مقابله با تهدیدات محیطی و استفاده از فرصت‌های احتمالی، ناچارند ظرفیت‌ها و توانمندی درونی خود را بشناسند، نقاط ضعف را ترمیم نموده و به تقویت نقاط قوت بپردازند (رحیمی، نجفی ۱۳۸۶).

یکی از راه‌های تحقق این امر مقوله مدیریت دانش<sup>۱</sup> که از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در عصر کنونی که عصر دانایی نام گرفته، بایستی با بکارگیری دانش از شیوه‌های مختلف به مزیت‌های رقابتی پایدار دست یافت و در راه استفاده بهینه از منابع در اختیار سازمان، گام نهاد (مارتسنسون<sup>۲</sup>، ۱۳۸۰). امروزه یکی از مهمترین و با ارزش ترین سرمایه‌های هر سازمانی، دانش است (آن، پارک، جانگ<sup>۳</sup>، ۲۰۰۹).

به طور کلی دانش سازمانی باید در جهت محصولات، خدمات و فرایند سازمان به کار گرفته شود. اگر سازمانی به راحتی نتواند شکل صحیح دانش را در جای مناسب آن مشخص نماید در عرصه‌های رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. زمانی که نوآوری و خلاقیت راه پیروزی در جهان امروز است، سازمان باید بتواند دانش مناسب را در جای مناسب به کار گیرد.

مدیریت دانش یک راه‌حل کلیدی جهت ایجاد مزیت رقابتی مستمر برای سازمان‌های کسب و کار می‌باشد (آرچیولی<sup>۴</sup> و ون یون<sup>۵</sup>، ۲۰۰۹). سازمان‌هایی که قادرند قابلیت‌های پویایی را برای خودشان خلق کنند، بهتر می‌توانند مزیت رقابتی خود را حفظ نمایند. قابلیت‌های پویای سازمانی، توانایی‌هایی هستند که ساخت و آرایش مجدد قابلیت‌های درونی و بیرونی سازمان را به سرعت در محیط‌های متغیر، یکپارچه می‌سازند. ابتکارهای مدیریت

امروزه دنیای کسب و کار بر پایه مشتری مداری و رضایت مشتریان استوار گشته به گونه‌ای که گسترش خدمات و حتی ارائه آن بدون در نظر گرفتن این اصل نه تنها مشکل بلکه غیر ممکن است. فعالان عرصه اقتصاد و کسانی که به ماندگاری جاودانه در این عرصه می‌اندیشند، به خوبی می‌دانند که اکسیژن تنفس در دنیای تجارت اصل مشتری مداری است و درک این سخن که همیشه حق با مشتری است، را سرلوحه برنامه‌های خویش می‌دانند.

در این بین با افزایش دانش و فن‌آوری اطلاعات، مشتریان دقیق‌تر و انتظاراتشان بیشتر شده است. لذا لازم است سازمان‌ها، مهارت‌ها و توانایی‌های خود و کارکنانشان را برای پاسخگویی و مدیریت نیازها و خواسته‌های آنان افزایش دهند. بطور کلی مشتری مداری و پاسخگویی مناسب به خواسته‌های آنان جایگاه ویژه‌ای دارد لذا برقراری ارتباط درست با مشتریان ضمن کسب رضایتمندی آنان موجب پویایی و توفیق بیشتر شرکت می‌گردد.

با توجه به این موضوع سازمان‌ها باید سعی کنند بر اساس مفاهیم جدید بازاریابی نوین که به معنی دانش و هنر یافتن، نگهداری و رشد دادن مشتریان است نیازها و خواسته‌های جدید را برای مشتریان پدید آورده و با پرهیز از اعمال قدرت بلکه با بکارگیری مشارکت و تفاهم به مدیریت روابط با مشتریان پرداخته و آنها را برای تضمین سودآوری در اختیار بگیرند. سازمان‌ها بایستی به منافع و انتظارات مشتریان توجهی خاص داشته باشند، چراکه با تامین منافع خواسته‌های مشتریان، منافع سازمان نیز تامین می‌شود.

<sup>1</sup>. Knowledge Management

<sup>2</sup>. Martentsoon

<sup>3</sup>. Ahn&Park&Gung

<sup>4</sup>. ArdiChvili

<sup>5</sup>. Wonyoon

مشتری مداری است؟ آیا عوامل دیگری نیز وجود دارند که با این موضوع مرتبط باشند؟ نقش آن عوامل بر موفقیت در مشتری مداری چیست؟ در نتیجه فرضیات زیر تدوین گشتند:

فرضیه اول: فرایندهای مدیریت دانش به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط است.

فرضیه دوم: عوامل سازمانی به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط است.

فرضیه سوم: گرایش مشتری به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط است.

برای آزمون فرضیه‌های فوق با بررسی ادبیات موضوع و ارائه یک مدل مفهومی به بررسی ارتباط و تاثیر مدیریت دانش و سایر عوامل (متغیرهای سازمانی، گرایش مشتری) بر مشتری مداری می‌پردازیم.

#### پیشینه تحقیق

حسن زاده (۱۳۸۶) پژوهشی با عنوان موانع زیر ساختی اعمال مدیریت دانش در ایران انجام داد. نتایج حاصل نشان می‌دهد که چهار عامل استراتژی سازمان، تشکیلات سازمان، تأمین مالی و فناوری اطلاعات از وضعیت مناسبی برای مدیریت دانش سازمان برخوردار نیستند و دو عامل منابع انسانی و فرهنگ سازمانی دارای وضعیت مناسب برای مدیریت دانش سازمانی می‌باشند.

صلواتی، کفچه و صالح‌پور (۱۳۹۰) در مقاله‌ای به بررسی اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری، پرداختند. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد، مدیریت دانش از طریق منابع دانش بر جنبه‌های مختلف مدیریت ارتباط با مشتری یعنی رضایت مشتری، وفاداری مشتری، جذب

دانش می‌تواند نقش مهمی را در کمک به یکپارچه ساختن منابع سازمانی<sup>۱</sup> و تنظیم فرآیندهای کسب و کار سازمانی<sup>۲</sup>، نوسازی فرهنگ یادگیری سازمانی<sup>۳</sup> و تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی<sup>۴</sup> ایفا نماید (هانگ، هیلین وام کلین، ۲۰۰۹).

با توجه به مطالبی که ذکر گردید به این نتیجه می‌رسیم که تحلیل تاثیر مدیریت دانش به همراه سایر عوامل که می‌توانند نقش تعیین کننده‌ای برای سازمان در موفقیت در مقوله مشتری مداری داشته باشند، برای موفقیت سازمان در عرصه رقابتی کنونی حائز اهمیت است که در این مقاله درصدد بررسی آنها می‌باشیم.

با بررسی ادبیات موضوع پیرامون مشتری مداری به این نتیجه رسیدیم که تاکنون مدل جامعی که به بیان چارچوب مفهومی در رابطه با مشتری مداری بپردازد وجود ندارد. در این تحقیق به طور خلاصه منظور از مشتری مداری عبارت است از: روشی است که با تمرکز بر مشتری در آن نخست به نیازهای مشتری توجه می‌شود و سپس درصدد تأمین این نیازها بر می‌آیند به گونه‌ای که نتیجه نهایی، رضایت مشتری و برآوردن انتظارات او باشد.

برای اینکه سازمان بتواند در مقوله مشتری مداری موفق عمل کند عوامل بسیاری باید در نظر گرفته شود که بررسی تمامی آنها مد نظر این تحقیق نمی‌باشد، همچنین تا کنون مدل یکپارچه‌ای در خصوص ارائه چارچوب کلی برای دستیابی سازمان به مشتری مداری و ارائه راهنمایی و کمک به آنها در این خصوص ارائه نشده است. در نتیجه در این تحقیق به دنبال پاسخ به سوالات زیر هستیم: آیا مدیریت دانش از عوامل اصلی جهت موفقیت سازمان در

1. Organizational Resources

2. Organizational Business Processes

3. Rebuild Organizational Learning Culture

4. Organizational Social Capital

بحث، جلسات تبادل اطلاعات و تجربیات مورد توجه قرار می‌گیرد. رویکرد پیشرفته بر این نکته تأکید دارد که استفاده از زیر ساخت‌های فنی برای گسترش ارتباطات بهترین راه برای ارتقای مدیریت دانش می‌باشد.

بات<sup>۲</sup> (۲۰۰۱) در تحقیقی با عنوان «مدیریت دانش در سازمان‌ها: بررسی تأثیر متقابل فناوری، فنون و انسان» به این نتیجه رسیده است که سازمان‌ها به منظور استفاده از دانش باید به سرعت در فعالیتهای مربوط به مدیریت دانش موازنه ایجاد کنند. عموماً برقراری چنین موازنه‌ای نیازمند ایجاد تغییرات در فرهنگ سازمانی، فناوری‌ها و فنون است.

#### روش تحقیق

این تحقیق، در شرکت‌های بیمه مستقر در شهر تهران انجام شده است. روش تحقیق در این پژوهش از بعد ماهیتی کاربردی و از جهت روش توصیفی-پیمایشی می‌باشد. هدف اصلی این تحقیق بررسی این موضوع است که آیا بین مولفه‌های مدیریت دانش با مشتری مداری رابطه معنی داری وجود دارد.

جامعه آماری این تحقیق، کلیه نمایندگی‌های شرکت‌های بیمه دولتی و خصوصی مستقر در شهر تهران می‌باشد که بنا بر استعلام به‌عمل آمده از مراکز این شرکت‌ها، جمعاً ۶۲۷۲ نمایندگی شرکت بیمه در شهر تهران مشغول به فعالیت هستند. در این تحقیق برای تعیین اندازه نمونه آماری از جدول مورگان استفاده شده است؛ که با توجه به اندازه جامعه آماری اندازه نمونه آماری ۳۶۴ برآورد گردیده است. در این تحقیق با توجه با این که می‌توانیم فهرست کاملی از اعضای جامعه تعریف نماییم، برای تعیین نمونه آماری از روش نمونه‌گیری تصادفی ساده

مشتری و تعامل با مشتری اثر مثبت و معنی داری دارد. بر اساس یافته‌ها بیشترین اثرگذاری مدیریت دانش بر رضایت مشتری بوده و متغیرهای وفاداری، جذب و تعامل با مشتری در درجات بعدی قرار دارند.

رنجریان، کابلی، صنایعی و حدادیان (۱۳۹۱) تحقیقی را تحت عنوان "تحلیل رابطه بین ارزش درک شده، کیفیت درک شده، رضایت مشتری و قصد خرید مجدد در فروشگاه‌های زنجیره‌ای تهران" انجام دادند. یافته‌های پژوهش نشان داد که در فروشگاه‌های زنجیره‌ای، کیفیت درک شده، بر ارزش درک شده و همچنین بر رضایت مشتری و قصد خرید مجدد اثر می‌گذارد.

دانش فرد و ذاکری (۱۳۸۸) مقاله‌ای را با عنوان «بررسی تأثیر مدیریت دانش بر تقویت توان رقابتی شرکت‌های مهندسی مشاور» انجام دادند. نتایج تحقیق نشان داد که بین متغیر مستقل (مدیریت دانش) و متغیر وابسته و مؤلفه‌های آن (توان رقابتی، نظام مدیریت منابع انسانی، مدیریت نوآوری تکنولوژیک، مشتری مداری بازار محور و عملکرد سازمانی) رابطه همبستگی وجود دارد.

کروز و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۳) پژوهشی را برای شناسایی رویکردهای موجود در سازمان‌های دارای برنامه مدیریت دانش در ۱۲۷ شرکت کوچک و متوسط ایتالیایی انجام داد. آنها به این نتیجه رسیدند که برای مدیریت دانش در راستای نوآوری سه رویکرد عمده وجود دارد که عبارتند از: رویکرد فنی، رویکرد ارتباطی و رویکرد پیشرفته. رویکرد فنی بیشتر به دنبال توجیه سرمایه‌گذاری در زیر ساخت‌های فیزیکی مدیریت دانش از جمله شبکه‌های داخلی، پایگاه‌های اطلاعاتی، تقویت ارتباط راه دور از جمله اینترنت و نظیر آن می‌باشد. در رویکرد ارتباطی، روابط انسانی نظیر تعامل کارکنان با یکدیگر، گسترش گروه‌های

### تحلیل عاملی اکتشافی و تاییدی

تحلیل عاملی می تواند دو صورت اکتشافی و تاییدی داشته باشد. اینکه کدام یک از این دو روش باید در تحلیل عاملی به کار رود مبتنی بر هدف تحلیل داده هاست. در تحلیل اکتشافی<sup>۲</sup> پژوهشگر به دنبال بررسی داده های تجربی به منظور کشف و شناسایی شاخص ها و نیز روابط بین آنهاست و این کار را بدون تحمیل هر گونه مدل معینی انجام می دهد. به بیان دیگر تحلیل اکتشافی علاوه بر آنکه ارزش تجسسی یا پیشنهادی دارد می تواند ساختار ساز، مدل ساز یا فرضیه ساز باشد.

از سوی دیگر بیشتر مطالعات ممکن است تا حدی هم اکتشافی و هم تاییدی باشند زیرا شامل متغیر معلوم و تعدادی متغیر مجهول اند. متغیرهای معلوم را باید با دقت زیادی انتخاب کرد تا حتی الامکان درباره متغیرهای نامعلومی که استخراج می شود اطلاعات بیشتری فراهم آید. مطلوب آن است که فرضیه ای که از طریق روش های تحلیل اکتشافی تدوین می شود از طریق قرار گرفتن در معرض روش های آماری دقیق تر تایید یا رد شود. تحلیل اکتشافی نیازمند نمونه هایی با حجم بسیار زیاد می باشد.

در تحلیل عاملی تاییدی<sup>۳</sup>، پژوهشگر به دنبال تهیه مدلی است که فرض می شود داده های تجربی را بر پایه چند پارامتر نسبتاً اندک، توصیف تبیین یا توجیه می کند. تمایز مهم روش های تحلیل اکتشافی و تاییدی در این است که روش اکتشافی با صرفه ترین روش تبیین واریانس مشترک زیربنایی یک ماتریس همبستگی را مشخص می کند. در حالی که روش های تاییدی (آزمون فرضیه) تعیین می کنند که داده ها با یک ساختار عاملی معین (که در فرضیه آمده) هماهنگ اند یا نه.

استفاده می شود. ابزار اصلی جمع آوری داده ها در این مطالعه پرسشنامه است.

در روش نمره گذاری از مقیاس لیکرت پنج نقطه ای، (کاملاً موافقم = ۵، کاملاً مخالفم = ۱) برای اندازه گیری متغیرهای مدل استفاده شده است. نظر به این که پرسشنامه تهیه شده از منابع معتبر در این زمینه فراهم آمده است، که بخشی از آن مبتنی بر فرایندهای شناخته شده مدیریت دانش و برخی مشتری مداری می باشد، از روایی لازم برخوردار است.

در این تحقیق جهت تعیین پایایی و اعتبار پاسخ ها، از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شده است. برای این منظور ابتدا ۲۰ پرسشنامه در اختیار کاربران قرار گرفت. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل داده های به دست آمده اعتبار پرسشنامه ۰/۸۹،۵ به دست آمد.

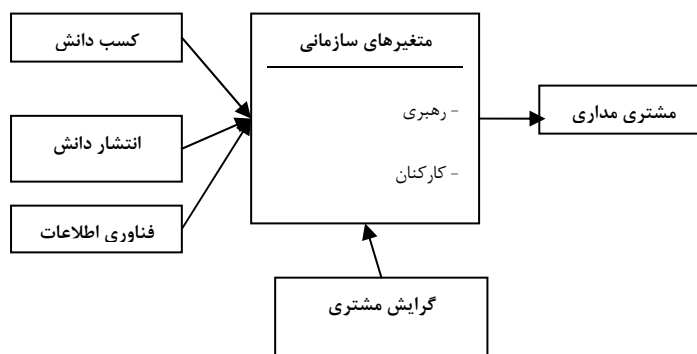
در این تحقیق جهت تحلیل داده ها، از روش مدل یابی معادلات ساختاری استفاده می شود. مدل معادلات ساختاری (SEM)<sup>۱</sup> از روش های جدید آماری و یکی از قوی ترین روش های تجزیه و تحلیل چند متغیره است که برخی هم به آن تحلیل ساختاری کواریانس، الگوسازی علی و لیزرل اطلاق می کنند. کاربرد اصلی آن در موضوعات چند متغیره ای است که نمی توان آنها را به شیوه دو متغیری با در نظر گرفتن هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته انجام داد. تجزیه و تحلیل چند متغیره به یک سری روش های تجزیه و تحلیل اطلاق می شود که ویژگی اصلی آنها، تجزیه و تحلیل همزمان چند متغیر مستقل با چند متغیر وابسته است.

<sup>۲</sup>. Exploratory factor analysis  
<sup>۳</sup>. Confirmatory factor analysis

<sup>۱</sup>. Structural Equation Modeling

عنوان متغیر اصلی در نظر می‌گیرد و ۲ متغیر دیگر شامل عوامل سازمانی و گرایش مشتری را به عنوان متغیرهای تعدیل کننده مد نظر قرار می‌دهد. این متغیرها می‌توانند تأثیرات مستقیم یا غیر مستقیم بر موفقیت مشتری مداری داشته باشند. یک تأثیر غیر مستقیم در نظر گرفتن یک تأثیر در موفقیت مشتری مداری نه به طور مستقیم بلکه از طریق تأثیر بر دیگر متغیرها. با توجه به تحقیقات گذشته معلوم نیست که آیا متغیرهای مفروض تأثیر مستقیم بر موفقیت مشتری مداری دارند یا تأثیر غیر مستقیم. در نتیجه و به طور مشابه با مطالعات قبلی (چن و چینگ، ۲۰۰۴، اید، ۲۰۰۷، روه و دیگر همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۲</sup> با استفاده از تخمین های آماری، مدل موفق با هر دو نوع تأثیر مورد تحلیل قرار می‌گیرد.

مدل معادلات ساختاری یک تحلیل چند متغیری بسیار نیرومند از خانواده رگرسیون چند متغیری و به بیان دقیق تر بسط مدل خطی کلی (GLM)<sup>۱</sup> است که به محقق امکان می‌دهد مجموعه‌ای از معادلات رگرسیون را به طور همزمان مورد آزمون قرار دهد.



شکل ۱. مدل مفهومی تحقیق

## معیارها و شاخص‌های تحقیق

در این پژوهش به منظور بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مشتری مداری، با توجه به تعاریف و مفاهیم مدیریت دانش و فرایندهای آن در سازمان و نیز توجه به اصول مشتری مداری و الزامات آن با استفاده از تحقیقات گذشته و ادبیات موضوع در این زمینه مدل شماتیک تحقیق به صورت شکل (۱) طراحی شد.

در ادامه به معرفی متغیرهای این تحقیق می‌پردازیم.

## متغیرهای تأثیرگذار بر مشتری مداری

براساس بررسی ای که از تحقیقات گذشته درباره موضوع تحقیق به عمل آمد، مدل موفق برای اجرای مشتری مداری توسط سازمان توسعه یافت که مدیریت دانش را به

## فرایندهای مدیریت دانش و مشتری مداری

مدیریت دانش توانایی یک سازمان برای تصرف، مدیریت و رساندن اطلاعات، خدمات و محصولات به مشتری‌های سازمان را سبب می‌شود تا پاسخ سازمان به نیازهای مشتری را بهبود دهیم و تصمیم‌گیری بهتری بر اساس اطلاعات قابل اطمینان داشته باشیم (علوی و لیدنر، ۲۰۰۱)<sup>۳</sup>. مشتری مداری و مدیریت دانش مستقیماً در پی این هدف یکسان هستند؛ تحقق بهبود مستمر برای مشتریان (دووس و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۴</sup>، همچنین خلق و انتقال دانش به عنوان یک عامل استراتژیکی مهم محسوب می‌شود و یکی از فرآیندهای اساسی است که توانایی، نوآوری و یادگیری سازمان را تعیین می‌کند (سالمادور و بوئو، ۲۰۰۷)<sup>۵</sup>. به همین دلیل، مدیریت دانش در استراتژی مشتری مداری یک نقش قطعی را ایفا می‌کند

2. Chen & Ching, 2004; Eid, 2007; Roh et al., 2005

3. Alavi & Leidner, 2001

4. Dous et al., 2005

5. Salmador & Bueno, 2007

<sup>۱</sup>. General Learner Model (GLM).

شده و تکنولوژی های خیلی پیشرفته مرتبط بین افراد هنوز نقش کلیدی در اجرای هر استراتژی اجرایی کسب و کار را دارد (مندوزا، ماریوس، پرز و کریمن، ۲۰۰۷)<sup>۴</sup>؛ و دلیلش این است که فاکتورهای نظیر آموزش و تحریک کارکنان و ایجاد سیستم پاداشی مناسب عامل تعیین کننده اجرای این نوع استراتژی است. به علاوه، فرهنگ سازمانی نقش کلیدی را در مدیریت دانش بازی می کند. دیدگاه سازمانی، ساختار قوانین و سیستم پاداش عوامل تعیین کننده مستقیم انتقال دانش در درون شرکت هستند (راچرا و هو، ۲۰۰۶)<sup>۵</sup> و بنابراین تاثیر مستقیمی روی اجرای موفق مشتری مداری در سازمان دارد. با توجه به اینکه عوامل سازمانی شامل متغیرهای گسترده ای است که عملکرد سازمان را تعیین می کنند و باعث موفقیت یا شکست سازمان ها در رسیدن به اهدافشان می شوند در این تحقیق سعی بر مطالعه گسترده تری بر روی این عوامل و رابطه ای که بین مدیریت دانش و مشتری مداری برقرار می کند نسبت به تحقیقات گذشته است. این تحقیق عوامل سازمانی را شامل متغیرهای کارکنان، رهبری، ساختار سازمان، محصولات و خدمات و نیز فرهنگ سازمان می داند (گرو و آلبرس، ۲۰۰۶، لی، ۲۰۰۱، سین و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۶</sup>، در نتیجه، فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه دوم: عوامل سازمانی به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط اند.

#### گرایش های مشتری و مشتری مداری

تحقیق نارور و اسلاتر (۱۹۹۰) بیای می دارد که سازمان با داشتن فهم کافی از گرایش مشتریان قادر خواهد بود تا به

که شامل تغییر در دید سازمانی می باشد، بنابراین عامل اساسی برای یادگیری و نوآوری درون سازمان است. به علاوه همان طور که در مطالعات قبلی اشاره شد قابلیت های مدیریت دانش به عنوان متغیری است که تاثیر مهمتری روی موفقیت مشتری مداری دارد (کروتیو و لی، ۲۰۰۳، ادوارد، استندینگ و ایرانی، ۲۰۰۹، سین و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۱</sup>. در نتیجه، فرضیه زیر را پیشنهاد می کنیم:

فرضیه اول: فرایندهای مدیریت دانش به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط است.

#### عوامل سازمانی و مشتری مداری

عوامل سازمانی جنبه هایی اند که با مدیریت منابع انسانی، ساختار سازمانی و تخصیص منابع محقق می شوند. با توجه به اینکه تحقق مشتری مداری نیازمند تغییر در شیوه ای است که شرکت تا کنون در پیش گرفته و فرآیندهای کسب و کارش (سین و همکاران، ۲۰۰۵)<sup>۲</sup> بر اساس آن صورت گرفته؛ هر مدل مشتری مداری به این نیاز دارد تا این عوامل را اندازه گیری کرده و تاثیر فاکتورهای سازمانی روی تحقق مشتری مداری را بررسی نماید. در حقیقت، به منظور تحقق مشتری مداری سازمان ها باید فعالیت ها و فرایندهای خود را در راستای مشتری مداری تغییر دهند در حالیکه موفقیت در این تغییر به انجام درست و همکاری متقابل بین سیستم های تکنولوژی، فرآیندها و افراد بستگی خواهند داشت (کترو، ۲۰۰۲)<sup>۳</sup>.

از سوی دیگر، عوامل انسانی دارای اهمیت حیاتی برای سازمان است؛ در حالیکه حتی با بهترین فرآیندهای تعریف

4. Mendoza, Marius, Pérez, & Grim Jn, 2007

5. Racherla & Hu, 2006

6. Greve & Albers, 2006; Li, 2001; Sin et al., 2005; Song, Xie, & Dyer, 2000

1. Croteau & Li, 2003; Love, Edwards, Standing, & Irani, 2009; Sin et al., 2005

2. Sin et al. 2005

3. Kotorov, 2002

طریق تحلیل عاملی تاییدی و با کمک نرم‌افزار لیزرل ۸،۸ صورت می‌گیرد. بدین ترتیب روایی و پایایی ابزارهای اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق نیز بررسی می‌شود. در ادامه آزمون برازندگی مدل ساختاری بر روی داده‌های گردآوری شده صورت می‌پذیرد و نتایج آن ارائه می‌گردد. در نهایت نتایج تحلیل و بررسی برازندگی مدل ساختاری و آزمون فرضیات پژوهش به تفکیک ارائه می‌گردد.

### استاندارد سازی ابزار اندازه‌گیری مفاهیم تحقیق

از آنجا که هدف تحقیق، دستیابی به مدلی از روابط علی بین متغیرهاست، لازم است تا از شیوه مدلیابی علی استفاده گردد. این شیوه با ترکیب اطلاعات علت و معلول بر مبنای تئوری معین، روابط بین متغیرها را توضیح داده و مبنایی برای استنباط فراهم می‌آورد. استنباط‌های علی که بر مبنای انواع همبستگی داده‌ها حاصل شده و ممکن است تبیین کننده روابط بین متغیرهای مشاهده‌پذیر و مکنون باشد. به عبارتی در مدلیابی علی، هدف بدست آوردن برآوردهای کمی روابط علی بین مجموعه‌ای از متغیرهاست. در این پژوهش، به منظور دستیابی به مدل تحقیق از شیوه مدلیابی معادلات ساختاری که مبتنی بر روابط علی بین متغیرهاست استفاده می‌شود. مهمترین ویژگی این تکنیک در انعطاف‌پذیری آن از لحاظ کاربرد به عنوان یک چارچوب نظری وسیع، امکان مشارکت متغیرهای مکنون، کاربرد اندازه‌های چندگانه، امکان دادن به خطا، انطباق مفروضه‌های توزیعی و قابلیت کار با انواع داده‌هاست. برای به کارگیری شیوه مدلیابی معادلات ساختاری لازم است تا ابتدا متغیرهای شکل‌دهنده مدل تعیین گردد.

آنها ارزش افزوده بیشتری بدهد. علاوه بر این، گرایش مشتری تلویحاً بیان کننده قرار دادن صریح و روشن مشتری در کانون همه فعالیت‌های سازمان به منظور ایجاد ارتباطات بلند مدت است (بنتوم و استون، ۲۰۰۵).<sup>۱</sup> یک سازمان که قویاً به مشتری گرایش دارد قادر خواهد بود تا فرآیندهایش را بهتر طراحی کند در حالیکه فرهنگ سازمانی منجر به این می‌شود که فهم و درک کارکنان از مشتریان و نیازهایشان بهبود پیدا کند (بنگ، ۲۰۰۵).<sup>۲</sup> در نتیجه، گرایش مشتری یک پیش زمینه ضروری برای دست یابی موفق مشتری مداری است (بنتوم و استون، ۲۰۰۵).<sup>۳</sup> بر این اساس فرضیه سوم تحقیق به صورت زیر پایه‌ریزی می‌شود:

فرضیه سوم: گرایش مشتری به طور مثبتی با مشتری مداری در ارتباط است.

### مشتری مداری

در نهایت با توجه به اینکه مشتری مداری موجب پیامدهای مثبت عمده‌ای برای سازمان‌ها می‌گردد و مزیت رقابتی پایداری را برای سازمان بوجود می‌آورد به عنوان متغیر مستقل در این تحقیق مورد بررسی قرار می‌گیرد.

### یافته‌های تحقیق

در این بخش ابتدا با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی، سازه‌های شکل‌دهنده متغیرهای چارچوب مفهومی تحقیق شناسایی می‌گردد. سپس ساختار عاملی شناسایی شده مبنای تعریف فرضیاتی قرار می‌گیرد که تایید روابط بین سازه‌ها و مولفه‌ها را نشان می‌دهد. آزمون این فرضیات از

1. Bentum & Stone, 2005  
2. Bang, 2005  
3. Bentum & Stone, 2005



### تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای تحقیق

به منظور تحلیل دقیق تر داده ها و دستیابی به نتایج تحقیق، راهکار کاهش تعداد متغیرها و شناسایی ساختار درونی آنها می تواند کارساز باشد. تحلیل عاملی اکتشافی شیوه ای است که سعی در اکتشاف متغیرهای اساسی یا عامل ها در راستای تبیین الگوی همبستگی بین متغیرهای مشاهده شده دارد. آنچه در این بخش به دنبال دستیابی به آن هستیم، بررسی روابط همبستگی بین متغیرهای مشهود و برون زایی است که ابزارهای اندازه گیری متغیرهای اصلی تحقیق را شکل می دهد. با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی قادر خواهیم بود تا متغیرهای مکنونی که سهم عمده ای در تبیین تغییرات متغیرهای مشهود را دارند، شناسایی نموده و روابط آنها با یکدیگر و سایر متغیرها را در قالب فرضیاتی تعریف نماییم.

بر اساس تحقیقات انجام شده در پیشینه تحقیق برای متغیر کسب دانش ۸ سوال، متغیر انتشار دانش ۳ سوال، متغیر فن آوری اطلاعات ۶ سوال، متغیر گرایش مشتری ۷ سوال، متغیر عوامل سازمانی ۱۶ سوال در ۵ بخش و برای متغیر مشتری مداری ۵ سوال طراحی و در قالب بخشی از پرسشنامه تحقیق مدون گردید. سپس با استفاده از نرم افزار SPSS تحلیل عاملی اکتشافی برای این متغیر صورت گرفت.

نتایج حاصل از آزمون KMO-Bartlett در جدول (۱) نشان داده شده است. با توجه به نتایج می توان مراحل تحلیل عاملی تاییدی را بر روی داده ها به انجام رساند. مقدار بیش از ۰/۵ آماره KMO موید کفایت نمونه گیری و سطح اطمینان ۹۹ درصد برای آزمون بارتلت نیز نشان دهنده مناسب بودن مدل عاملی مورد استناد می باشد. میزان KMO محاسبه شده برای تمامی متغیرها نشان دهنده کفایت نمونه گیری است.

اولین مرحله از استقرای مدل علی، تعیین متغیرهایی می باشد که شکل دهنده چارچوب تئوریک تحقیق می باشند. متغیرهای مدل به دو دسته درونزا و برونزا دسته بندی شده و در مدل جانمایی می گردد. تعریف متغیرهای مدل بر اساس مطالعات و بررسی های لازم در پژوهش های پیشین صورت می گیرد. بدین ترتیب مجموعه متغیرهای مرتبط با اهداف و سوالات تحقیق شناسایی شده و جهت بررسی های تکمیلی آماده می شوند. در ادامه لازم است تا سازه های مرتبط با متغیرها شناسایی گردد.

با گردآوری داده های مرتبط با متغیرهای مدل از طریق ابزارهای پیمایش تحقیق، می توان با کاربرد شیوه های تحلیل عاملی اکتشافی تعداد زیادی از متغیرهای وابسته به یکدیگر را به تعداد کوچکتری از متغیرهای مکنون تقلیل داد. در این مرحله عامل های مشترک بین متغیرهای تحقیق شناسایی شده و به عنوان سازه های شکل دهنده مفاهیم تحقیق تعریف می گردند. تعریف سازه ها باید از حیث روان شناختی با معنا باشد. بدین منظور ابتدا با استفاده از نرم افزار SPSS 17 تحلیل عاملی اکتشافی بر متغیرهای مختلف مدل به انجام می رسد تا سازه های مکنون شناسایی گردد. سپس با توجه به معانی متغیرهای مشهود مرتبط با سازه ها، عناوین مناسب برای هر یک از سازه ها تعریف می شود.

با مطالعه پیشینه پژوهش، استقلال یا وابستگی بین عامل ها تعیین شده و بر این اساس شیوه مناسب چرخش و استخراج عوامل شناسایی می گردد. بدین ترتیب بارهای عاملی که نشان دهنده سهم تبیین واریانس متغیرهای مشهود بوسیله عامل ها است، استخراج شده و مبنای تعریف عامل ها قرار می گیرد.

جدول ۱. نتایج حاصل از آزمون KMO-Bartlett

متغیر کسب دانش	متغیر انتشار دانش	متغیر فن آوری اطلاعات	متغیر گرایش مشتری	متغیر عوامل سازمانی	متغیر مشتری مداری
۰.۷۹۰	۰.۶۷۵	۰.۷۸۸	۰.۵۳۱	۰.۷۵۶	۰.۷۲۴
۵۳۹.۹۸۴	۱۹۷.۶۷۶	۵۳۷.۳۰۴	۲۸۳.۰۱۷	۱.۷۹۱	۳۳۲.۵۹۴
۲۸	۲	۱۵	۲۱	۱۲۰	۱۰
...	...	...	...	...	...

## تبیین مدل ساختاری براساس چارچوب نظری

## پژوهش

پس از طی مراحل مختلف تحلیل‌های عاملی تاییدی و اکتشافی برای هر یک از متغیرهای تحقیق، در این مرحله به تبیین چارچوب پیشنهاد شده در این تحقیق می‌پردازیم. به عبارت دیگر در این قسمت به آزمون مجموعه روابطی پرداخته می‌شود که در چارچوب نظری پژوهش تعریف گردیدند. این هدف در مدلیابی معادلات ساختاری و تحلیل مسیر با طراحی مدل ساختاری عملیاتی می‌گردد. بدین ترتیب می‌توان تاثیر متغیرهای مورد مطالعه را بر روی مشتری مداری مورد آزمون قرار داد.

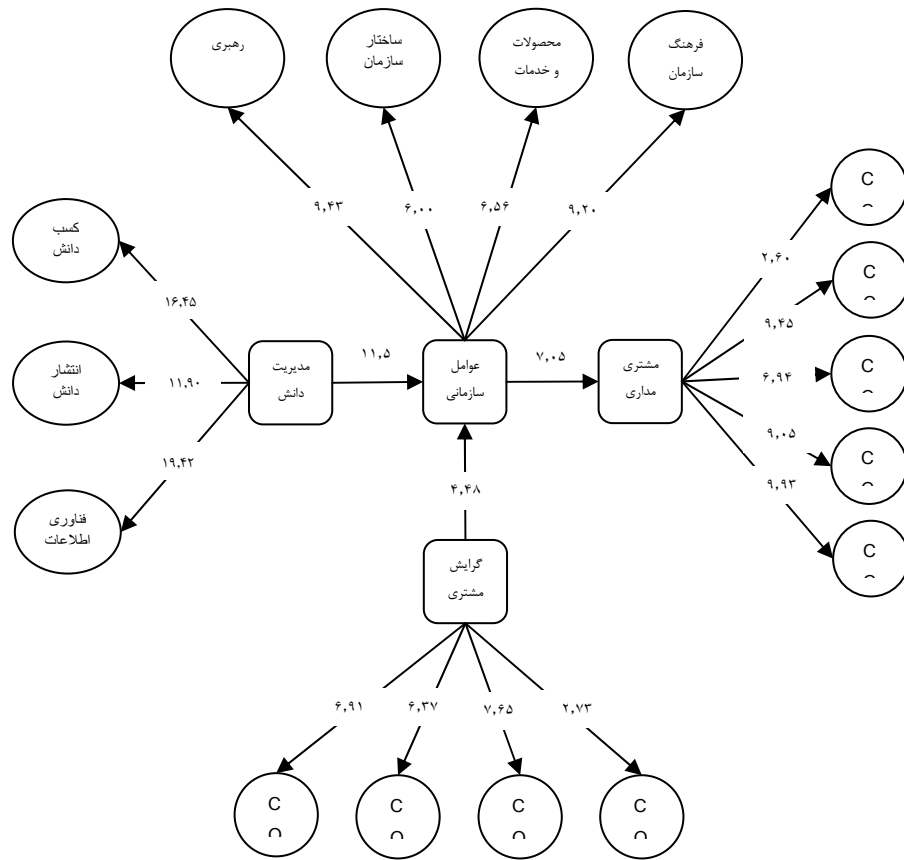
## تبیین مدل ساختاری جامع تحقیق

مدل ساختاری جامع تحقیق بر اساس اطلاعات پیمایش شده در نمایندگی‌های صنعت بیمه در ایران در شهر تهران بررسی می‌شود. شکل (۲) نشان دهنده مدل ساختاری است که بر اساس چارچوب نظری پژوهش، روابط بین متغیرهای را نمایان می‌سازد.

کارکنان، رهبری، ساختار سازمان، محصولات و خدمات و نیز فرهنگ سازمان

شاخص‌های برازندگی مدل نهایی در جدول (۲) ارائه شده است. با توجه به نتایج بدست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان نمود تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته است و لذا مدل مورد تایید می‌باشد. همانطور که مشاهده می‌شود همه متغیرها دارای رابطه با هم می‌باشند.

در مرحله بعد می‌بایست به شناسایی تعداد عوامل مکنون بپردازیم. بدین منظور با استفاده از نرم افزار SPSS نتایج تعیین تعداد عوامل مکنون برحسب مقادیر ویژه تهیه شده است. ستون مقادیر ویژه اولیه نشان دهنده تعداد عوامل مکنون تحقیق می‌باشد و تعداد مقادیر ویژه کل بالاتر از ۱ نشان دهنده عوامل مکنون است. ستون مقادیر ویژه متغیر کسب دانش، دو عامل را با مقدار ویژه بالاتر از ۱ معرفی می‌کند، بنابراین ساختار عاملی پیشنهادی دارای دو عامل خواهد بود. همچنین ساختار عاملی پیشنهادی برای متغیر انتشار دانش، متغیر فن آوری اطلاعات و متغیر مشتری مداری دارای یک عامل، و برای متغیر گرایش مشتری دارای دو عامل و برای متغیر عوامل سازمانی دارای پنج عامل خواهد بود.



شکل ۲: آماره t و سطح معنی داری در مدل ساختاری نهایی

جدول ۲: شاخص های برازندگی جامع تحقیق

	سطح معنی داری	سطح معنی داری کسب شده
RMSEA	$\leq 0.05$	۰,۰۳
RMR	هر چه به ۰ نزدیکتر باشد	۰,۰۴۳
NFI	$\geq 0.9$	۰,۹۴
IFI	$\geq 0.9$	۰,۹۷
CFI	$\geq 0.9$	۰,۹۷
AGFI	$0 \leq \leq 1$	۰,۷۳

## نتیجه گیری

تعدیل می کنند (شامل قابلیت های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات و گرایش مشتری).

تحقیقات گذشته نشان می دهد که اگر سازمان در راستای مشتری مداری نوآوری و مدیریت دانش را اجرا کند، تکنولوژی های پیشرفته تری کسب می کند تا درون سازمان خود گرایش مشتری محور ایجاد کند و اگر این ابداعات درون سازمان ادغام نشوند، سازمان ها ساختار یا فرآیندهای سازمانی خود را دوباره طراحی نمی کنند، اعضای سازمان در پروژه های سازمان شرکت نمی کنند و تغییرات مناسب ایجاد نمی شود و سازمان در مشتری مداری موفق نخواهد گشت.

در نهایت می توان بیان نمود کارایی و موفقیت سازمان، در گرو توانایی عملکرد آنها و مهارت و شایستگی شان در توسعه و مدیریت منابع خواهد بود که برای آنها ایجاد مزایای رقابتی بلند مدت را میسر می کند. در این تحقیق، نتایج نشان می دهد که تنها زمانی که قابلیت های مدیریت دانش با گرایش های مشتری مداری در کل سازمان ادغام و درونی شود، شرکت در درون خود قابلیت های سازمانی ای در تحقق مشتری مداری ایجاد خواهد کرد که به سختی قابل کپی برداری می باشند و از این رو یک منبع پایدار و از مزایای رقابتی سازمان محسوب می گردد.

با توجه به محدودیت های بسیاری که در این تحقیق با آن روبرو بودیم و نیز حوزه های تحقیق می توان برای تحقیقات آینده موارد زیر را پیشنهاد کرد. با توجه به محدودیت ها، ابتدا می توان گفت استفاده از داده های یک مقطع زمانی کوتاه مدت محقق را از بررسی تغییرات ایجاد شده در طی زمان طولانی تر و تحلیل تغییرات اتفاق افتاده باز می دارد.

دوم، تنها استفاده از نظرات مدیران نمایندگی های شرکت های بیمه انتخاب شده برای ارزیابی متغیرهای مختلف مدل می تواند به عنوان یک محدودیت فرض شود. استفاده از افراد بیشتر شاغل در سازمان در رده های گوناگون در تحقیقات مشابه جهت مشارکت در تحقیق و استفاده از نظرات آنان برای بررسی تاثیر متغیرهای تحقیق بر مشتری مداری می تواند در حل موضوع کمک کند.

در این تحقیق در حالت کلی، به این نتیجه رسیدیم که تاثیر مثبت و معنی داری بین مشتری مداری و همه متغیرهای پیشنهاد شده وجود دارد (مدیریت دانش، عوامل سازمانی، گرایش مشتری). در مقابل متغیر فرایندهای مدیریت دانش که از جمله مهم ترین فاکتورهای تاثیرگذار بر موفقیت مشتری مداری است، عوامل سازمانی به عنوان عامل تعیین کننده دیگری نمودار می شود. همانطور که در بسیاری از تحقیقات گذشته نتایج حاکی از آن است که عوامل سازمانی (رهبری، ساختار سازمانی، کارکنان) فاکتورهای کلیدی موفقیت برای مشتری مداری هستند.

مدل پیشنهادی نشان دهنده این مطلب است که عوامل سازمانی مقدمه موفقیت مشتری مداری اند و در کل، توسط متغیرهای فرایندهای مدیریت دانش و گرایش مشتری تحت تاثیر قرار می گیرند. در نتیجه فرضیه دوم پذیرفته می شود. به عبارت دیگر، متغیرهای مدیریت دانش و گرایش مشتری تنها یک تاثیر غیر مستقیم بر مشتری مداری دارند که بدین معنی است که آنها با تاثیر بر عوامل سازمانی بر مشتری مداری نیز تاثیر می گذارند. بنابراین فرضیه های ۱ و ۳ نیز تا حدودی تایید می شود. در حالیکه این متغیرها تاثیر غیر مستقیم بر مشتری مداری دارند. همچنین طبق پژوهش زابلا و همکاران<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) به این نتیجه رسیدیم که فرآیند مدیریت دانش خیلی زیاد به منابع انسانی سازمان و دیگر عوامل سازمانی وابسته است.

نتایج تست تجربی مدل نقش اساسی عوامل سازمانی را در موفقیت مشتری مداری تایید کرد (جنبه هایی که شامل رهبری، محصولات، ساختار سازمانی، کارکنان و فرهنگ سازمان می شود). هرچند تحقیقات گذشته بر نقش مدیریت دانش به عنوان عامل کلیدی تعیین کننده موفقیت مشتری مداری تاکید دارند؛ طبق نتایج این تحقیق، عوامل سازمانی در پیش زمینه این تاکید قرار دارند؛ در حالیکه تاثیر سایر متغیرها بر مشتری مداری را

### منابع

- ۱- بات، گانج دی؛ مدیریت دانش در سازمانها: بررسی تأثیر متقابل بین فناوری، فنون و انسان؛ ترجمه: ایرانشاهی، محمد؛ فصلنامه اطلاع رسانی، دوره ۱۸، شماره ۲۰۱.
- ۲- ۲- حسن زاده، محمد (۱۳۸۶). مدیریت دانش: «مفاهیم و زیرساختها»، تهران، نشر کتابدار.
- ۳- دانش فرد کرم الله و ذاکری محمد، بررسی تأثیر مدیریت دانش بر تقویت توان رقابتی شرکت های مهندسی مشاور، راهبرد یاس، شماره ۱۹، صفحه ۲۲۶-۲۵۰، پاییز ۱۳۸۸.
- ۴- رحیمی، حمید؛ نجفی، محمد؛ ۱۳۸۶؛ مدیریت دانش در سازمان های آموزشی؛ انتشارات جاودانه.
- ۵- رنجبریان بهرام و همکاران، تحلیل رابطه بین ارزش درک شده، کیفیت درک شده، رضایت مشتری و قصد خرید مجدد در فروشگاه های زنجیره ای تهران، مدیریت بازرگانی، دوره ۴، شماره ۱۲، صص ۷۰-۵۵، بهار ۹۱.
- ۶- صلواتی عادل و همکاران، بررسی اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک رفاه، فراسوی مدیریت، سال چهارم، شماره ۱۶، صفحات ۹۲-۵۸، ۱۳۹۰.
- ۷- مارتنسون، ماریا؛ ۱۳۸۰؛ بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزار مدیریت؛ ترجمه م، مجدم؛ ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱، صص ۸۶-۱۰۳.
- ۸- موحدی، محمد مهدی؛ معتمدی مجید (۱۳۸۸). مقدمه ای بر مدیریت دانش و به کارگیری آن در سازمان؛ دانشگاه آزاد اسلامی واحد فیروزکوه.
- ۹- یحیایی ایله ای احمد، اصول مشتری مداری، انتشارات معتمد، چاپ اول، ۱۳۸۵.

10- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: KM and KM systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.

11- Ardichvili, Alexandre and yoon, Seung won yoon. Aug(2009). Designing integrative knowledge management System: theoretical

سوم، مطالعه تجربی تحقیق به طور خاص روی بخش نمایندگی های صنعت بیمه در شهر تهران تمرکز کرد، پس نتایج بدست آمده در اینجا با توجه به تفاوت های اساسی این شهرستان با سایر شهرستان های کشور از ابعاد مختلف (اقتصادی، اجتماعی، رفاهی، امکانات و غیره) ممکن است به طور کامل قابل تعمیم به نمایندگی های مستقر در سایر شهرستان ها و یا سایر فعالیت ها نباشد. برای تحقیقات آینده می توان موارد زیر را مورد توجه قرار داد:

انجام مطالعه با استفاده از نمونه های بزرگتر و انجام مطالعه در یک مقطع زمانی طولانی تر که به ما اجازه می دهد تا ارتباطات بین داده های مشاهده شده و تغییرات در آنها را بهتر بررسی کنیم.

مطالعات در سطح کشوری یا بین المللی می تواند در تست اعتبار مدل، که از داده های دیگر شهرها و یا کشورها استفاده می کند، مفید باشد.

همچنین در سایر مطالعات می توان علاوه بر متغیرهای مورد استفاده در این تحقیق متغیرهای اکتشافی جدیدی که در توسعه مشتری مداری تأثیر دارند برای تحقیقات آینده تعریف نمود.

در نهایت با بسط مدل این تحقیق که می تواند برای دیگر بخش ها و فعالیت و سازمان های تولیدی و خدماتی به کار گرفته شود استفاده نمود تا قابلیت تعمیم آن را تست کنیم.

- 22- Kotorov, R. P. (2002). Ubiquitous organization: Organizational design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218–232.
- 23- Love, P., Edwards, D. J., Standing, C., & Irani, Z. (2009). Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5), 459–474.
- 24- Mendoza, L. E., Marius, A., Pérez, M., & Grim Jr, A. C. (2007). Critical success factors for a customer relationship management strategy. *Information and Software Technology*, 49, 913–945.
- 25- Racherla, P., & Hu, C. (2006). KM for an effective CRM system. In Paper presented at the Ph.D. research workshop for the 13th international conference (ENTER 2006 – information and communication technologies in tourism 2006) on information technology and travel & tourism Lausanne, Switzerland, January 17.
- 26- Roh, T. H., Ahn, C. K., & Han, I. (2005). The priority factor model for customer relationship management system success. *Expert Systems with Applications*, 28, 641–654.
- 27- Salmador, M. P., & Bueno, E. (2007). Knowledge creation in strategy-making: Implications for theory and practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 1060–1460.
- 28- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., & Yim, F. H. K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290.
- 29- Song, X. M., Xie, J., & Dyer, B. (2000). Antecedents and consequences of marketing managers handling behaviors. *Journal of Marketing*, 64, 50–66.
- 30- Zablah, A. R., Bellenger, D. N., & Johnston, W. J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33, 475–489.
- considerations and practical application. *Advances in Developing Human Resources, San Francisco*. Vol11.Lss3,pg 307.
- 12- Bang, J. (2005). Understanding customer relationship management from manager's and customer's perspective: Exploring the implications of CRM fit, market orientation, and market knowledge competence. Doctoral Thesis. University of Rhode Island.
- 13- Bentum, R. V., & Stone, M. (2005). Customer relationship management and the impact of corporate culture - A European study. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 28–54.
- 14- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organization: examining the interaction between technologies, techniques and people. *Journal of Knowledge Management*. Vol.5, No.1, pp.68-75.
- 15- Bueren, A., Schierholz, R., Kolbe, L. M., & Brenner, W. (2005). Improving performance of customer-processes with KM. *Business Process Management Journal*, 11(5), 573–588.
- 16- Chen, J., & Ching, R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1–17.
- 17- Croso, Mariano and Martini, Antonella and Pellegrini, Luisa and For knowledge management :In search of configuration. *Small Business Economics*. Vol.21, NO. 4.P.397.
- 18- Croteau, A., & Li, P. (2003). Critical success factors of CRM technological initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(1), 21–34.
- 19- Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., & Brenner, W. (2005). KM capabilities in CRM: Making knowledge for, from and about customers work. In Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA, (pp. 167–178).
- 20- Eid, R. (2007). Towards a successful CRM implementation in banks: An integrated model. *The Services Industries Journal*, 27(8), 1021–1039.
- 21- Greve, G., & Albers, S. (2006). Determinants of performance in Customer Relationship Management-Assessing the Technology Usage-Performance Link. Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 1–10.