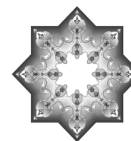


طراحی و اعتباریابی مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری ایران



صبا حیدری^۱
فریز طاهری‌کیا^۲
نیلوفر ایمان‌خان^۳

صفحات ۱۴۳ تا ۱۸۱
دریافت: ۹۹/۰۴/۱۳
پذیرش: ۹۹/۰۷/۰۷

چکیده

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را شاید بتوان یکی از مهم‌ترین زمینه‌های کسب مزیت رقابتی در هزاره‌ی سوم تلقی نمود، که فرصتی برای استفاده از نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور، با حداکثر اثربخشی در کسب‌وکار و ارزش‌آفرینی برای مشتری را فراهم می‌نماید. پژوهش از لحاظ هدف، کاربردی و از نظر نحوه‌ی گردآوری داده‌ها، توصیفی از نوع پیمایشی است. جامعه‌ی آماری به تعداد ۱۲۳۵ نفر بوده که نمونه‌ی آماری ۲۹۳ نفری از آن‌ها حسب جدول تعیین حجم نمونه‌ی مورگان استخراج شده است. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری در دسترس است و برای جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شده است. در این پژوهش با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری از طریق نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس برآزش مدل و تحلیل‌ها صورت گرفته است. نتایج نشان داد که شرایط علی (واکنش بانک به محیط خارجی، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی و مسئولیت اجتماعی بانک)، شرایط زمینه‌ای (تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت) و شرایط مداخله‌گر (فرهنگ توانمندسازی بانک و رقابت پویا) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر مثبت و معنادار دارند. از میان راهبردهای ارائه شده بازاریابی یکپارچه، توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری و اتحاد استراتژیک بر یکپارچه‌سازی تأثیر مثبت و معنادار دارند ولی مدل دل‌تا تأثیر معناداری ندارد. یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر کسب مزیت رقابتی برای بانک، افزایش رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه تأثیر مثبت و معنادار دارد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش مشتری، مدیریت ارتباط با مشتری، مزیت رقابتی، صنعت بانکداری.

st_s_heydari@riau.ac.ir
taherikia@iaufb.ac.ir
imankhan@iaufb.ac.ir

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، واحد رودهن، دانشگاه آزاد اسلامی، رودهن، ایران؛
۲. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران؛ (نویسنده مسئول)
۳. استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، واحد فیروزکوه، دانشگاه آزاد اسلامی، فیروزکوه، ایران؛

۱- بیان مسئله

امروزه در دنیای رقابت، دستیابی به جایگاه مناسب در بازار، سخت و دشوار است و برای داشتن یک موقعیت پایدار در بازار، ارائه‌ی خدمات با کیفیت برتر به مشتریان، به خصوص در مورد سازمان‌های خدماتی به‌عنوان یک مزیت رقابتی پایدار مطرح می‌شود (Drucker, 2014). مزیت رقابتی شامل مجموعه عوامل یا توانمندی‌هایی است که همواره سازمان را به نشان دادن عملکردی بهتر از رقبای قدر می‌سازد (Shannak & et al, 2018)؛ به عبارتی، مزیت رقابتی عامل یا ترکیبی از عواملی است که در یک محیط رقابتی سازمان را بسیار موفق‌تر از سایر سازمان‌ها می‌کند و رقبا نمی‌توانند به راحتی از آن تقلید کنند (Yeh & et al, 2006)؛ بنابراین برای دستیابی به مزیت رقابتی، یک سازمان هم باید به موقعیت خارجی خود توجه کند و هم توانمندی‌های داخلی را مورد توجه قرار دهد (Schilke, 2014). لذا موفقیت یک بنگاه در گرو شناخت قواعد کسب و کار است؛ قواعدی که چگونگی خلق ارزش برای مشتری را نشان می‌دهد. اما سؤال اساسی در شرایط کنونی و با توجه به وضعیت رقابتی مخصوصاً با گسترش بانک‌ها و مؤسسات مالی با برابر فرض کردن تمامی فاکتورها، این است که استراتژی مناسب جهت کسب صلاحیت‌های ممتاز و متمایزکننده (دستیابی به مزیت رقابتی) چه چیزی می‌تواند باشد؟ به عبارت دیگر، بانک‌ها و مؤسسات مالی با این سؤال اساسی مطرح هستند که برای دستیابی به مزیت رقابتی باید به چه عامل و عواملی توجه کنند و چه عواملی بر ایجاد مزیت رقابتی آن‌ها تأثیر دارد؟ برای پاسخ به این سؤال اساسی پژوهش‌های بسیاری انجام شده است که مجموع آن‌ها حاکی از توجه به عامل مشتری است (Watson & et al, 2015)؛ در حقیقت یکی از ملزومات رقابت‌پذیری، توانایی سازمان‌ها برای تطبیق سریع با نیازهای مشتریان می‌باشد. رقابت رو به افزایش در بازارهای جهانی، سازمان‌ها را به تمرکز بیشتر بر رابطه با مشتریان هدایت می‌کند و سازمان‌ها از طریق مدیریت روابط با مشتری، به مزیت رقابتی و سوددهی بیشتر دست می‌یابند (Bhat & Darzi, 2016). اگرچه طیفی از تکنولوژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری به ویژه نرم‌افزارهای مدیریت ارتباط با مشتری، حاکی از توسعه و به کارگیری آن در عمل بوده، تحقیقات اندکی در مورد اینکه چه حوزه‌ای از مدیریت ارتباط با مشتری برای به دست آوردن اطلاعات استراتژیک مشتری مفید است، وجود دارد (Chalmeta, 2006). برای به دست آوردن دانش مشتری مسأله‌ی اصلی در مدیریت ارتباط با مشتری درک و عملیاتی ساختن اطلاعات مشتری است و برای رفع این مشکل مقدار قابل توجهی از داده‌های ذخیره شده در انبار داده و پایگاه داده می‌توانند در توسعه‌ی ابزارهای قدرتمند برای تحلیل چنین

داده‌هایی و استخراج دانش ارزشمند از آن‌ها حائز اهمیت باشند (Chung & et al, 2010). مفاهیم مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به طور جداگانه مورد توجه بسیاری قرار گرفته‌اند ولی هم‌افزایی حاصل از ادغام این دو رهیافت از توجه اندکی برخوردار بوده است. در حالیکه یکپارچه‌سازی و ادغام این دو رهیافت برای هر دو حوزه‌ی مدیریتی سودمند واقع شده است (Tseng & Wu, 2014).

مدیریت دانش مشتری دربردارنده‌ی فرآیندهایی است که با شناسایی و اکتساب اطلاعات مشتری و نیز ایجاد و بهره‌برداری از دانش مشتریان مربوط می‌باشد. چنین اطلاعاتی در ماورای محدوده‌های خارجی بانک قرار دارند و دانشی که از آن‌ها استخراج می‌شود باعث ایجاد ارزش برای بانک و مشتریان آن می‌شود (Shannak & et al, 2018). مدیریت ارتباط با مشتری نوعی ابزار تعامل با مشتری است که با تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به مشتریان می‌تواند سازمان‌ها را در رفع هرچه بهتر نیازها و خواسته‌های آنان کمک نماید (Mejía Trejo, 2016). از آنجایی که مدیریت ارتباط با مشتری در مورد مدیریت دانش مشتری برای درک بهتر و خدمت‌رسانی به آن‌ها است (Beijerse, 1999)؛ مدیریت دانش را می‌توان به عنوان زیرفرآیند اصلی مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفت زیرا برای مدیریت مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری، سازمان‌ها باید قابلیت‌های وابسته به فرآیندهای مدیریت دانش مشتری را توسعه دهند (Meihami, 2014).

اخیراً سازمان‌ها مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری را ادغام کرده‌اند زیرا آن‌ها تشخیص داده‌اند که مدیریت دانش مشتری نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند (Salomann & et al, 2006). محققان بر این باورند که مشتری به هنگام استفاده از یک خدمت مقدار زیادی دانش و تجربه کسب می‌کند. این دانش به یکی از مهم‌ترین منابع برای بانک‌ها بدل شده است و به دست آوردن آن به یک مزیت رقابتی جدید در بانک‌ها تبدیل شده است. بنابراین، صاحب‌نظران، مدیریت دانش مشتری را به‌عنوان بهره‌گیری از دانش برای، از و درباره‌ی مشتریان به منظور افزایش قابلیت‌هایی برای مشتریان توسط بانک تعریف می‌کنند (Bhat & Darzi, 2016).

به گفته بوس و ساگاماران (۲۰۱۳)، مدیریت ارتباط با مشتری را فقط می‌توان با ادغام آن با مدیریت دانش به دست آورد که منجر به بهبود فرآیندهای کسب و کار می‌شود و به سازمان‌ها اجازه می‌دهد ارزیابی خوبی در مورد سطح رضایت مشتریان، سودآوری و وفاداری مشتریان داشته باشند اما مهم‌ترین چالش کنونی در مدیریت دانش مشتری حصول اطمینان از پیوستگی یا

سازگاری دانش از زمان تولید تا زمان اقدام است. امروزه در شرایط سخت و رقابتی، سازمان‌ها به دنبال این مفهوم هستند که آیا اجرای طرح‌های مدیریت دانش مشتری می‌تواند برای آن‌ها عامل ایجاد مزیت رقابتی شود؟ (Bose & Sugurmaran, 2013). استفاده‌ی ترکیبی از مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها فرصتی ایجاد می‌کند که موجب شناسایی فرصت‌ها در بازار و افزایش مزیت رقابتی می‌شود (رحیمی، ۱۳۹۴).

با توجه به اهمیت بالای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری، نیاز به ایجاد سازوکاری مناسب برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری احساس شده است. در دهه‌ی اخیر با روی کار آمدن بانک‌های خصوصی در نظام بانکداری ایران، عرصه‌ی رقابت بر سر منابع پولی در بازارهای مالی کشور شدت بیشتری یافته است؛ اما در این بین، بانک‌های دولتی نیز در جذب و حفظ مشتریان دچار مشکلات عدیده‌ای شده‌اند و جذابیت خدمات مالی و پولی آن‌ها، برای کسب سهم بازار کاهش یافته است. پرسشی که بسیاری از بانک‌های دولتی با آن روبه‌رو هستند، این است که چگونه می‌توان رضایت بیشتر مشتری را جلب و خدمات بهتری را به آنان ارائه کرد؟ آیا راه‌حل مناسبی برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد؟ ظهور هرروزه‌ی رقبا در این صنعت، لزوم استفاده از دانش مشتریان و مدیریت آن برای رسیدن به منبع جدیدی از مزیت رقابتی را پررنگ‌تر می‌کند. در ایران در چند دهه‌ی گذشته به دلیل مداخله‌ی گسترده و مستقیم دولت در سیاست‌های پولی و اعتباری و تمرکز بر غیررئوی شدن نظام بانکی (با غفلت از دیگر مؤلفه‌های مهم بانکداری اسلامی) همواره مشتری‌محوری و دانش‌محوری مورد کم‌توجهی قرار گرفته و به ارائه‌ی خدمات به صورت الکترونیک بسنده شده است. به درستی دستیابی به موقعیت برتر رقابتی، نیازمند بسترهای فنی اطلاعاتی متمرکز و سامانه‌ای هوشمند با توانایی تلخیص و تجزیه و تحلیل اطلاعات دارد. محیط بانکی به دلیل رقابت بالا، انتظارات و خواسته‌های نسبتاً بلوغ‌یافته‌ی مشتریان و نیز تعامل بسیار زیاد بین بانک و مشتری، نیاز به پیاده‌سازی مطلوب مدیریت ارتباط با مشتری را بیشتر از خدمات دیگر احساس می‌کند. تغییرات در صنعت بانکداری ایران سبب افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمامی زمینه‌ها شده است؛ به دلیل اهمیت این موضوع در صنایع خدماتی، به ویژه صنعت بانکداری ایران، هدف اصلی پژوهش حاضر، طراحی و اعتباریابی مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد رقابتی در صنعت بانکداری ایران است. همچنین براساس مدل مفهومی، فرضیه‌های پژوهش عبارتند از: ۱- شرایط علی (واکنش سریع بانک به محیط خارجی، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری و مسئولیت

اجتماعی بانک) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند. ۲- شرایط زمینه‌ای (تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند. ۳- شرایط مداخله‌گر (فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها و رقابت پویا) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند. ۴- اقدامات و راهبردهای مختلف یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (استراتژی بازاریابی یکپارچه، استراتژی توسعه فناوری و خدمات نوین بانکداری، استراتژی اتحاد استراتژیک و استراتژی مدل دلتا) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند. ۵- یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر پیامدهای حاصل از یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (کسب مزیت رقابتی برای بانک، رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه) در صنعت بانکداری ایران اثر دارد.

۲- ادبیات پژوهش

۲-۱- ادبیات تجربی

در این بخش در ابتدا به مرور برخی از مطالعات صورت گرفته مرتبط با متغیرهای پژوهش پرداخته و سپس وجه تمایز آن با سایر پژوهش‌ها بیان شده است. در جدول ۱ برخی از مهم‌ترین مطالعات مرتبط با متغیرهای پژوهش ارائه شده است. پژوهش‌های بسیاری به بررسی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته‌اند، اما به اتفاق‌نظری در پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده‌ی یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری توجه چندانی نشده است. بیشتر پژوهش‌ها به بررسی تأثیر مدیریت دانش بر روی مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته‌اند و وجه تمایز این پژوهش با سایر پژوهش‌ها، آزمون فرضیه‌ها براساس مدل مفهومی پژوهش با تمرکز بر شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، عوامل مداخله‌گر و عوامل راهبردی مؤثر بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و در نهایت شناخت پیامدهای ناشی از یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری کشور است. همچنین پژوهش‌های اندکی به مفهوم مدیریت دانش مشتری که تلفیقی از مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری است، پرداخته‌اند و فقط در ادبیات نظری پژوهش‌ها به مدیریت دانش مشتری و یکپارچه‌سازی مدیریت

دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته شده است. با توجه به مطالب بیان شده در جدول ۱، پژوهشی که به طور جامع به بررسی یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته باشد، صورت نگرفته و به خصوص پیش‌بینی عوامل تعیین‌کننده‌ی یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در فرآیند، ارائه نشده است.

جدول ۱: برخی از پژوهش‌های مهم مرتبط با متغیرهای پژوهش

عنوان	محقق و سال	نتایج
ارائه‌ی مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور	موسی‌خانی و همکاران (۱۳۹۱)	نتایج نشان می‌دهد که در میان انواع دانش مشتری، دانش درباره‌ی مشتری تأثیر بیشتری بر روی سازگاری ارزش درک شده توسط مشتری و ارزش مورد انتظار، دارد و بعد از آن دانش از مشتری و در مرحله‌ی آخر دانش برای مشتری تأثیر مثبتی بر این سازگاری دارد. مدل همچنین بیانگر رابطه‌ی قوی بین سازگاری ارزش درک شده توسط مشتری و ارزش مورد انتظار و وفاداری مشتری است.
مدل ارزیابی فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور	حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱)	براساس مدل ارائه شده در این پژوهش پویایی رقابتی، پویایی مشتریان، پویایی بازار فناوری، پویایی بینش و آگاهی و پویایی زیرساختی به‌عنوان شرایط علی، فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتریان شامل بازارشناسی و تحلیل بازار، خلق ارزش مورد انتظار مشتریان، معرفی و ارائه‌ی ارزش به مشتریان، حفظ و توسعه‌ی تعاملات با مشتریان و پایش و مدیریت طرح ارتباط با مشتریان به‌عنوان پدیده‌ی اصلی، پیچیدگی سازمانی، پیچیدگی محیطی و پیچیدگی شرایط مشتریان به‌عنوان شرایط زمینه‌ای، عوامل نگرشی، شرایط زیرساختی، شرایط صنعت بانکی، شرایط محیط کلان، قابلیت‌های سازمانی و جایگاه برند در بازار به‌عنوان شرایط مداخله‌گر، همراستایی راهبردهای ارتباط با مشتریان، توسعه‌ی نیروی انسانی مشتری‌مدار، توسعه‌ی ارتباطات و تعاملات با مشتریان، توسعه و بهبود محصولات و خدمات، توسعه‌ی ساختاری، توسعه‌ی فناوری‌های ارتباطی با مشتریان و توسعه‌ی شعب و کانال‌های تماس به‌عنوان راهبردها و پیامدهای نامشهود سازمانی، پیامدهای مشهود سازمانی، پیامدهای نامشهود مشتریان و پیامدهای نامشهود جامعه به‌عنوان پیامدهای حاصل از طراحی مدل موردنظر شناسایی شدند.
مدلی برای اولویت‌دهی عوامل مدیریت دانش بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری	رضایی‌ملک و رادفر (۱۳۹۲)	در این پژوهش عوامل مدیریت دانش به سه عامل دانش مشتری، دانش کارکنان و دانش بازار دسته‌بندی و به‌عنوان متغیر مستقل در نظر گرفته شده‌اند و مدیریت ارتباط با مشتری (مدیریت خدمات، شکایت‌ها و پیشنهادها) متغیر وابسته محسوب شده است. نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که مدیریت دانش را از سه دیدگاه دانش مشتری، کارکنان و بازار به درستی پیاده‌سازی و اجرا کنند، بهبود قابل قبولی را در مدیریت ارتباط با مشتری سازمان خود شاهد خواهند بود.
توسعه‌ی مدل بلوغ	حاجی‌حیدری و عمویی	از طریق یافته‌های حاصل از روش دلفی و رویکرد فراتحلیل، مدل بلوغی

<p>برای مدیریت دانش مشتری دارای سه بعد سازمان، ابزار و فرآیند است. از طریق مدل ارائه شده، بلوغ مدیریت دانش مشتری، در ۵ سطح عدم آگاهی کامل، تعریف شده، مدیریت شده، ارتقاء یافته و بهینه شناسایی شد و نتایج نشان داد که مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی کمتر از سطح متوسط قرار دارد و اکثر بانک‌هایی که در این مطالعه مشارکت کرده‌اند به "کسب دانش از مشتری" که بیانگر نقش فعال مشتری در کسب‌وکار است، توجه بسیار اندکی دارند. همچنین سازمان‌ها به کمک این مدل می‌توانند برنامه و طرح پیاده‌سازی سیستم‌های مشتری‌محور و دانش‌محور را طراحی کنند و اثربخشی و کارایی پیاده‌سازی این سیستم‌ها را بالا ببرند.</p>	<p>اوجاکی (۱۳۹۳)</p>	<p>مدیریت دانش مشتری: مطالعه‌ای در بانک‌های ایرانی</p>
<p>مدل‌های ارائه شده برای مدیریت دانش مشتری عبارتند از مدل مفهومی، فرآیندی و سیستمی، این پژوهش به توسعه‌ی مدل فرآیندی پرداخته که از تلفیق مدل مهندسی کسب‌وکار، شش فرآیند کسب‌وکار مبتنی بر سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری با چهار جنبه‌ی مدیریت دانش در فعالیت‌های اصلی کسب‌وکار (بازاریابی، فروش و خدمات) حاصل می‌گردد. لایه‌ی راهبرد در مدل کسب‌وکار دربرگیرنده‌ی سیستم‌های تحلیلی مدیریت ارتباط با مشتری است. در این سیستم‌ها از هوش تجاری استفاده می‌گردد، هوش تجاری شامل دو رویه‌ی داده‌کاوی و مدیریت بازاریابی می‌باشد. از آنجا که بازاریابی تلاشی یکپارچه برای شناسایی، ایجاد و نگهداری یک شبکه از مشتریان بوده و ماهیتی راهبردی دارد، این فعالیت متناسب با لایه‌ی راهبرد قرار می‌گیرد.</p>	<p>عاشوری و همکاران (۱۳۹۳)</p>	<p>توسعه‌ی مدل فرآیندی مدیریت دانش مشتری با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری</p>
<p>چارچوب ارائه شده شامل شرایط علی (یکپارچه‌سازی و هدفمندی ارتباطات سازمان با مشتری، پاسخ سریع‌تر به تغییرات در حوزه‌ی کسب‌وکارهای کلیدی و جلوگیری از پراکندگی تصمیم‌ها در حوزه‌ی مشتری)، شرایط زمینه‌ای (کمیود تخصص حرفه‌ای بانک، نبود چشم‌انداز و راهبرد مشخص در زمینه‌ی مدیریت دانش مشتری، دشواری جلب مشارکت نیروی انسانی بانک، دشواری حفظ اسرار مشتری و رعایت حریم خصوصی، کانال‌های ارتباطی ناکارا و پراکنده در بانک و دشواری راضی کردن مشتری به ارائه‌ی اطلاعات)، پدیده‌ی اصلی (توانمندسازی بانک برای اخذ تصمیم‌های مناسب تجاری، طراحی ابزارهای مدیریت دانش مشتری، تعیین ساختار مدیریت دانش مشتری، طراحی نظام پاداش بهینه و ایجاد آگاهی عمومی)، شرایط مداخله‌گر (نوع مشتری موردنظر بانک، قوانین دولتی، مهارت و تخصص نیروی انسانی و زیرساخت‌های فناورانه)، راهبردها (کاتالوگ خدمات، میز پاسخگویی الکترونیکی، تالارهای گفتمان، سیستم جمع‌آوری رضایت مشتریان، سیستم ثبت شکایت مشتریان و میز کمک)، پیامدها (کاهش لاجتناب از هزینه‌های اضافی، خلق ارزش جدید برای مشتریان، بهبود وضعیت مدیریت ارتباطات با مشتری، بهبود مهارت فنی کارکنان، هم‌افزایی ناشی</p>	<p>دیواندری و همکاران (۱۳۹۳)</p>	<p>تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران</p>

از همکاری در بانک، ایجاد دیدگاه جامع و منسجم نسبت به مشتری، افزایش درآمد بانک و بهبود وضعیت سودآوری بانک است.		
نتایج نشان می‌دهد که متغیرهای تعهد مدیریت ارشد، مجموعه مدیران میانی، فرهنگ سازمانی، منابع مالی و فناوری اطلاعات به‌عنوان متغیرهای مستقل مدل مورد مطالعه دارای قدرت هدایت بالا ولی شدت وابستگی پایینی هستند و هر نوع تغییر در آن‌ها می‌تواند سیستم را تحت‌تأثیر قرار دهد. نتیجه‌ی نهایی از ارتباطات عوامل در مدل بیانگر این است که پیاده‌سازی فرآیند مدیریت دانش مشتری در رسیدن به عواملی مانند رضایت مشتری، افزایش کیفیت خدمات و نگهداشت مشتری به‌عنوان دارایی و در نهایت کسب مزیت رقابتی، مؤثر است.	امیری اقطاعی و تیمورپور (۱۳۹۳)	طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری
مدیریت دانش مشتری می‌تواند تمام انواع ارتباط با مشتریان صنعتی را بهبود دهد ولی تأثیر هر کدام از انواع متغیر مدیریت دانش مشتری بر ارتباط با مشتریان صنعتی یکسان نیست. دانش درباره‌ی مشتری بیشتر از انواع دیگر در بهبود روابط مبادلاتی تأثیر دارد. در درجه‌ی دوم اهمیت در این نوع رابطه دانش برای مشتری و در نهایت دانش از مشتری قرار دارد.	ولی‌پور و همکاران (۱۳۹۴)	بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود روابط با مشتریان صنعتی
نتایج نشان می‌دهد که کیفیت خدمات بانکی و دانش بانک از مشتریان مستقیماً و همچنین از طریق متغیرهای میانجی بر روی وفاداری مشتریان تأثیر مثبت و معنی‌داری دارد.	رحیمی کلور (۱۳۹۴)	بررسی اثر کیفیت خدمات و دانش بانک از مشتریان بر وفاداری مشتریان (با تأکید بر تصویر ذهنی، کیفیت ارتباط با مشتری و رضایتمندی به‌عنوان متغیرهای واسطه‌گر)
نتایج نشان می‌دهد که در بین مؤلفه‌های مدیریت ارتباط با مشتری، حفظ مشتری دارای بیشترین نمره و تعامل با مشتری دارای کمترین نمره‌ی میانگین بوده و در بین مؤلفه‌های مدیریت دانش، دانش برای مشتری و دانش از مشتری دارای بالاترین میزان میانگین و دانش درباره‌ی مشتری دارای کمترین نمره میانگین بوده است.	یعقوبی و همکاران (۱۳۹۵)	بررسی رابطه‌ی مدیریت دانش مشتری بر وظایف مدیریت ارتباط با مشتری
هدف اصلی پژوهش بررسی رابطه‌ی مدیریت دانش مشتری با مؤلفه‌های کسب دانش مشتری، تبدیل دانش مشتری، به کارگیری دانش مشتری و حمایت از دانش مشتری و مزیت رقابتی در ابعاد تمایز و کاهش هزینه در سازمان‌های کوچک و متوسط است. نتایج نشان می‌دهد که رابطه بین کسب دانش مشتری و تبدیل دانش مشتری با رهبری هزینه تأیید نشد. رابطه بین به کارگیری دانش مشتری، حمایت دانش مشتری با رهبری هزینه و کسب دانش مشتری، تبدیل دانش مشتری، به کارگیری دانش مشتری و حمایت دانش مشتری با تمایز تأیید گردید. از نتایج این تحقیق می‌توان جهت افزایش مشتری‌محوری در سازمان، اهمیت مشتری در مزیت رقابتی، بهبود عملکرد سازمان‌ها و	آزادبخت و خانی (۱۳۹۶)	نقش مدیریت دانش مشتری در خلق مزیت رقابتی در سازمان‌های کوچک و متوسط

کاهش هزینه استفاده نمود.		
نتایج نشان می‌دهد که کلیه ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری شامل پاسخگویی به شکایات، جهت‌گیری مشتری، توانمندسازی مشتری و دانش مشتری بر وفاداری مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارند و تأثیر مثبت وفاداری مشتری بر مزیت رقابتی مورد تأیید است.	شاهرودی و صداقت (۱۳۹۷)	تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی با میانجی‌گری وفاداری مشتری
نتایج نشان می‌دهد که ابعاد توانمندسازی مدیریت دانش شامل فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی، تکنولوژی اطلاعات و نیروی انسانی، تأثیر مستقیم و مثبت بر توانمندسازی کارکنان دارد و همچنین توانمندسازی کارکنان نیز از تأثیر مستقیم و مثبتی بر رضایت مشتری برخوردار بوده است.	میرسپاسی و حسین‌زاده (۱۳۹۷)	بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان
نتایج نشان می‌دهد متغیر تعهد مدیران ارشد (با شاخصه‌های تأکید بر استراتژیک بودن، تعاملات درون‌سازمانی و برون‌سازمانی) تنها زمانی بر سرمایه‌ی مشتری (هوش بازار، مشعوف شدن مشتری و وفاداری مشتری) تأثیرگذار است که متغیرهای مدیریت دانش و یادگیری سازمانی در نظر گرفته شود.	حقیقی‌نسب و همکاران (۱۳۹۸)	تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه‌ی مشتری
در این پژوهش مدلی برای پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری توسط مدیریت دانش براساس مفاهیم کسب‌وکار ارائه داده‌اند. این مدل می‌تواند در قالب ۴ مرحله شامل ایجاد یک چارچوب مدیریتی برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت ارتباط با مشتری مبتنی بر دانش، فرآیندها، سیستم‌ها و تغییر مدیریت سازماندهی شود.	داونپورت و گراور ^۱ (۲۰۰۱)	مدیریت دانش
نتایج نشان می‌دهد که یکپارچه کردن دو مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری، منافع به کارگیری هر یک را ارتقاء و ریسک شکست اجرای هر یک از آن‌ها را کاهش می‌دهد و افزایش عملکرد سازمان را به همراه خواهد داشت.	گبرت و همکاران ^۲ (۲۰۰۲)	به سوی مدیریت دانش مشتری: یکپارچه‌سازی مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری
نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش عامل مؤثری در مدیریت مشتری است و مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری با هم، هم‌افزایی دارند و بر تلفیق این دو مفهوم تأکید داشته‌اند.	گیبرت و همکاران ^۳ (۲۰۰۲)	پنج سبک مدیریت دانش مشتری و نحوه‌ی استفاده‌ی شرکت‌های هوشمند از آن‌ها برای ایجاد ارزش
نتایج نشان می‌دهد پیاده‌سازی موفق مدیریت دانش مشتری به مشارکت فعال کارکنان و مشتریان در فرآیند ایجاد دانش و فرهنگ دانش سازمانی وابسته است و فرآیند مدیریت دانش شامل سه مرحله‌ی اصلی اکتساب داده، پردازش و تولید دانش و گسترش و استقرار دانش است. روش‌های	کومرری ^۴ (۲۰۰۷)	اجرای مدیریت دانش مشتری در محیط‌های کسب‌وکار الکترونیکی

1- Davenport & Grover

2- Gebert & et al

3- Gibert & et al

4- KumerRoy

کسب داده شامل جمع‌آوری اطلاعات براساس وب، انجمن‌های برخط، تراکنش‌ها و فایل‌های ورود و ثبت وقایع سیستم است. پردازش داده و تولید دانش، شامل شناسایی، تدوین و ذخیره، توزیع و به کارگیری دانش و دریافت بازخورد است که برای پیاده‌سازی به همکاری و ارتباطات در سازمان نیاز است. گسترش و استقرار دانش شامل پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری، بهبود خدمات موجود و توسعه و طراحی محصول و خدمات جدید است.		
با تأکید بر این موضوع - که بانکداری یک فعالیت با مرکزیت اطلاعات است - و ایجاد اطلاعات و دانش در دسترس، در زمان درست و مکان درست و بدون تأخیر، یک ضرورت حیاتی است، در این پژوهش بیشتر کاربردهای مدیریت دانش در صنعت بانکداری را شامل مدیریت ریسک، مدیریت ارتباط با مشتری، ارزیابی عملکرد، سیستم‌های پشتیبانی تصمیم‌گیری، انبارداده و داده‌کاوی می‌دانند.	چیران و جایسوندارا ^۱ (۲۰۰۸)	مدیریت دانش در صنعت بانکی
مدیریت دانش نظیر بازاریابی و مدیریت ارتباط با مشتری برای گسترش و توسعه‌ی محصولات جدید و نوآوری لازم است.	سوفی‌آنتی و همکاران ^۲ (۲۰۱۰)	مراحل ایجاد دانش مشتری در توسعه‌ی محصولات جدید
سرمایه‌ی دانش بانک را شامل سه جزء اصلی سرمایه‌ی فکری، سرمایه‌ی اجتماعی و سرمایه‌ی ساختاری می‌دانند و اشاره می‌نمایند که سرمایه‌ی مشتری، بانک‌ها را ملزم می‌کند تا نیازهای مشتری و نوآوری برای تقاضاهای آن‌ها را مشخص نمایند و با به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری پاسخگویی این نیازها باشند.	پینگ و کباتو ^۳ (۲۰۱۰)	مدیریت دانش در بانک‌ها
نتایج نشان می‌دهد استفاده از تیم‌ها، مشارکت مدیریت ارشد سازمان، استفاده از تکنولوژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری و رسمی‌سازی ارتباط با مشتریان کلیدی عوامل سازمانی مؤثر در استفاده از دانش مشتری در مدیریت روابط مشتریان کلیدی می‌باشند.	سالوچاروی و همکاران ^۴ (۲۰۱۰)	بررسی عوامل سازمانی مؤثر بر استفاده از دانش مشتری در مدیریت روابط مشتریان کلیدی
تأثیر مثبت مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های کشور تأیید شده است.	مدهوشی و ساغری ^۵ (۲۰۱۰)	تأثیر مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های ایران

- 1- Chiran & Jayaaundara
- 2- Sofianti & et al
- 3- Ping & Kebao
- 4- Salojarvi & et al
- 5- Madhoushi & Saghari

نتایج نشان می‌دهد که در سطح سازمانی، دانش مشتری شامل دانش درباره از و برای مشتری است و طی فرآیندهایی با اثر متقابل - که شامل ملاقات‌های رودررو، پست الکترونیکی و کانال‌های ارتباطی هستند- به دست می‌آید.	کونتا ^۱ (۲۰۱۱)	مدیریت دانش مشتری در خدمات
نتایج نشان می‌دهد که بودجه‌های پشتیبانی ناکافی، عدم تعهد مدیریت ارشد به مدیریت دانش مشتری و ارتباطات ضعیف، از موانع طراحی و پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری هستند.	آتافار و همکاران ^۲ (۲۰۱۳)	نقش مدیریت دانش مشتری در بهبود روابط سازمان - مشتری
نتایج نشان می‌دهد که با ترکیب سه نوع سیستم عمومی، عملیاتی و تحلیلی در سازمان می‌توان برای مشتری دانش ایجاد کرد و پس از طی مراحل خلق دانش می‌توان آن را در اختیار مشتری قرار داد. بنابراین، دانش مشتری می‌تواند علاوه بر اینکه یک عامل اثرپذیر از مدیریت ارتباط با مشتری باشد، به‌عنوان بعد و زیرمجموعه‌ای از آن نیز در نظر گرفته شود.	خداکرمی و چان ^۳ (۲۰۱۴)	بررسی نقش سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در خلق دانش مشتری
نتایج نشان می‌دهد که دانش مشتری بر مدیریت رابطه با مشتری تأثیر دارد و مدیریت ارتباط با مشتری و دانش مشتری بر کیفیت خدمات و مزیت رقابتی تأثیر مثبت و معناداری دارند.	تسنگ و وو ^۴ (۲۰۱۴)	تأثیر دانش مشتری و مدیریت روابط مشتری بر کیفیت خدمات
نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌های همکاری‌کننده، بیشترین حمایت از مشتری را از منظر ترکیب و اتصال دانش دارند در حالیکه سازمان‌های عمل‌گرا به تسهیل فرآیند جامعه‌پذیری در مشتری می‌پردازند.	خداکرمی و یلانده ^۵ (۲۰۱۴)	بررسی سیستم‌های مدیریت دانش روابط با مشتری
آن‌ها معتقد هستند که رقابت در دنیای کسب‌وکار در حال افزایش است بنابراین مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها باعث بهبود درک مشتری، بلکه باعث بهبود عملکرد فرآیند کسب‌وکار با پاسخگویی سریع به نیازهای مشتری و افزایش کیفیت خدمات به مشتری می‌شود.	اسریسامران و رکتام ^۶ (۲۰۱۴)	خلق دانش مشتری‌محور برای مدیریت دانش مشتری
نتایج نشان می‌دهد که کاربرد مدیریت دانش مشتری منجر به بدست آوردن مزیت رقابتی برای سازمان‌ها در تجارت الکترونیک می‌شود.	آقامیریان و همکاران ^۷ (۲۰۱۵)	کاربرد مدیریت دانش مشتری در کسب مزیت رقابتی سازمان در تجارت الکترونیک
نتایج نشان می‌دهد که ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (پاسخگویی به شکایات، مشتری‌محوری، توانمندسازی مشتری و دانش مشتری) تأثیر	بات و درزی ^۸ (۲۰۱۶)	مدیریت ارتباط با مشتری: یک نگرش به

6- Kunttu

1- Attafar & et al

2- Khodakarami & Chan

3- Tseng & Wu

4- Khodakarami & Yolande

5- Srisamran & Ractham

6- Aghamirian & et al

7- Bhat & Darzi

مزیت رقابتی در بخش بانکداری با بررسی نقش میانجی وفاداری		مثبت معناداری بر وفاداری مشتری دارد و وفاداری مشتری نیز بر مزیت رقابتی اثرگذار است.
ارزیابی رابطه بین مدیریت دانش مشتری و وفاداری مشتری: نقش میانجی ارزش مشتری	کریمی و علامه ^۱ (۲۰۱۶)	نتایج نشان می‌دهد که دانش مشتری بر ارزش مشتری تأثیر مثبت و معناداری دارد و به وفاداری مشتری می‌انجامد.
مدیریت دانش مشتری و نوآوری	مجیا ترجو ^۲ (۲۰۱۶)	نتایج نشان می‌دهد که نوآوری یک عامل کلیدی برای افزایش مزیت رقابتی در کسب‌وکار است. مدیران مدیریت دانش مشتری در درجه اول بر دانش از مشتری به جای دانش در مورد مشتری (مشخصه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری) تمرکز دارند.
مدیریت دانش مشتری به سمت جذب مشتری از دیدگاه مدیران	ال‌هیاری ^۳ (۲۰۱۶)	در این پژوهش به معرفی چارچوب نظری مدیریت دانش مشتری همراه با فرآیند جذب مشتری در جهت دستیابی به مشتریان جدید در بانک عربی در اردن پرداخته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که مدیریت دانش مشتری بر جذب مشتری تأثیر مثبت دارد.
تأثیر قابلیت مدیریت دانش و شکاف دانش مشتری بر عملکرد شرکت	تسنگ ^۴ (۲۰۱۶)	نتایج نشان می‌دهد که مدیریت دانش مشتری، فرآیندهای تسهیم دانش جدید را بین شرکت و مشتری ایجاد می‌کند. علاوه بر این فرصت‌هایی را برای کارکنان تعریف می‌کند تا ارتباط با مشتری را که ایجادکننده‌ی ارزش سازمانی است، جست‌وجو کنند.
اهمیت دانش مشتری در سازمان‌های تجاری	نجات ^۵ (۲۰۱۷)	این پژوهش با هدف شناسایی مفهوم مدیریت دانش مشتری، انواع آن و روشن شدن اهمیت مدیریت دانش مشتری برای سازمان انجام گرفته است. نتایج نشان می‌دهد که سازمان‌ها برای بقاء و کسب مزیت رقابتی به مدیریت دانش مشتری نیاز دارند.
تأثیر مدیریت ارتباط با مشتری بر عملکرد بانک‌های تجاری	کبد و همکاران ^۶ (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد کلیه ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری (تمرکز بر مشتریان کلیدی، سازماندهی مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و فناوری مدیریت ارتباط با مشتری) دارای تأثیر مثبت بر عملکرد بانک هستند و مدیریت دانش عامل مهم‌تری در تعیین عملکرد بانکی است.
یک دیدگاه نظری درباره‌ی رابطه بین سیستم‌های مدیریت	شانناک و همکاران ^۷ (۲۰۱۸)	نتایج نشان می‌دهد که شرکت‌ها نیاز به مدیریت کارآمد به منظور افزایش عملکرد و کسب مزیت رقابتی دارند و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری یک شرکت را قادر می‌سازد تا با

1- Karimi & Allameh

2- Mejía Trejo

3- Al-Hyari

4- Tseng

5- Najat

6- Kebed & et al

7- Shannak & et al

بهره‌گیری از دانش، خود را برای پاسخ سریع به مشتریان، ایجاد بازارهای جدید، توسعه محصولات جدید و تسلط بر فناوری‌های در حال ظهور، قادر سازد.		دانش، مدیریت دانش مشتری و مزیت رقابتی شرکت
نتایج نشان می‌دهد مدیریت دانش بر روی مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر روی قابلیت‌های نوآوری تأثیر مثبت و معناداری دارد.	میگدادی ^۱ (۲۰۲۰)	مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و قابلیت‌های نوآوری

۲-۲- ادبیات نظری

اخیراً شرکت‌ها تلاش‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش خود را تلفیق کرده‌اند زیرا تشخیص می‌دهند که مدیریت دانش نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند، از طرفی فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری براساس مقادیر بالای دانش بنا شده‌اند (Garrido-Moreno & et al, 2015). از آنجایی که مدیریت ارتباط با مشتری در مورد مدیریت دانش مشتری برای درک بهتر و خدمت‌رسانی بهتر به آن‌ها است، مدیریت دانش را می‌توان به‌عنوان زیرفرآیند اصلی مدیریت ارتباط با مشتری در نظر گرفت زیرا برای مدیریت مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌ها باید قابلیت‌های وابسته به فرآیندهای مدیریت دانش مشتری^۲ را توسعه دهند. از دیدگاه منبع محور^۳، دانش مشتری یک دارایی کمیاب و ارزشمند برای کسب و کارها خواهد بود، که به آن‌ها اجازه می‌دهد سریع به نیازهای مشتری پاسخ دهند و با بازارهای در حال تغییر تطبیق پیدا کنند (Migdadi, 2020). باید توجه شود که برخلاف داده یا اطلاعات، دانش در درون افراد قرار دارد و نه در فناوری اطلاعات^۴. اسوان و همکارانش^۵ (۲۰۰۰) دریافتند مسائل مدیریت افراد، محدودیت‌های اصلی مدیریت دانش را به وجود می‌آورند، نه توسعه فناوری اطلاعات. آن‌ها ادعا می‌کنند تأکید زیادی بر مدیریت فناوری اطلاعات در ادبیات مدیریت دانش بوده و مدیریت دانش مستلزم ترکیب ماهرانه‌ی افراد، فرآیندهای کسب و کار و فناوری اطلاعات است. مدیریت دانش در سازمان‌ها حول نیاز به افزایش فروش، تقویت شیوه‌های کار و تصمیم‌گیری، کوتاه کردن زمان توسعه، بهبود خدمات به مشتری، اختیار دادن به کارمندان و ایجاد نوآوری می‌چرخد (Dotsika & Patrick, 2013). به علاوه، کمبود درک در مورد اثرات مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد. طبق نظر کاستا و مونتیرو^۶ (۲۰۱۶)، فقط با ادغام مدیریت ارتباط با مشتری

1- Migdadi

2- Customer KM Processes

3- Resource-Based Perspective

4- IT

5- Swan & et al

6- Costa & Monteiro

با مدیریت دانش می‌توان به مدیریت ارتباط با مشتری حقیقی دست یافت که در آن، منجر به بهبود فرآیندهای کسب‌وکار می‌شود و به شرکت‌ها اجازه می‌دهد ارزیابی خوبی در مورد سطح رضایت مشتریان خود، سودآوری و وفاداری آن‌ها داشته باشند. آن‌ها به کمبود یک چارچوب ساده و کلی برای ادغام قابلیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری با مدیریت دانش اشاره کردند. به علاوه، با وجود نقش مهمی که سیستم‌های مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار محور- مشتری فعلی بازی می‌کنند، کمبود چارچوب ساده و کلی برای ادغام مدیریت ارتباط با مشتری با مدیریت و اعمال دانش مرتبط با مشتری وجود دارد (Garrido-Moreno & et al, 2015). سرانجام لیو^۱ (۲۰۰۸) پیشنهاد کرد که برای به دست آوردن یک مزیت رقابتی پایدار و شایستگی اصلی، شرکت‌ها باید مدیریت دانش را اتخاذ کنند و آن را با مدیریت ارتباط با مشتری ادغام کنند. لیو و هوانگ^۲ (۲۰۱۸) پیشنهاد کردند که شرکت‌ها باید با مشتریان خود اعتماد متقابل ایجاد کنند، اطلاعات را به اشتراک بگذارند و با آن‌ها به حل مسأله پردازند تا به قابلیت‌های رقابتی دست پیدا کنند.

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری

در سال‌های اخیر مفاهیم مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری توسط بسیاری از پژوهشگران و اندیشمندان بررسی شده است؛ زیرا هر کدام به نوعی برای سازمان، مزیت رقابتی به ارمغان خواهند آورد. در حالیکه مدیریت دانش در پی دریافت، ذخیره‌سازی، بهره‌برداری و تسهیم دانش در درون سازمان است، مدیریت روابط مشتری به بهبود رابطه مشتری و مفاهیمی چون وفاداری می‌پردازد. بی‌گمان سازمان‌ها و مدیرانی به موفقیت دست خواهند یافت که افزون بر شناخت محیط، کارکردها و ویژگی‌های درون‌سازمانی خود را تقویت و آماده‌ی تغییرپذیری می‌کنند. از این رو، توانایی پاسخگویی سریع و مؤثر، نقشی اساسی در موفقیت سازمان ایفا خواهد کرد (غلامی اواتی و ابراهیمیان جلودار، ۱۳۹۱). مدیریت دانش، شامل شناسایی و تعیین سرمایه‌های فکری موجود در سازمان، تولید دانش جدید برای تداوم برتری رقابتی آن سازمان، فراهم‌ساختن امکان دسترسی به حجم وسیعی از اطلاعات و اشتراک بهترین عملکرد با به کارگیری فناوری است که تحقق همه‌ی موارد پیش گفته را میسر می‌سازد (Costa & Monteiro, 2016).

نظام‌های مدیریت دانش، با هدف شناسایی، خلق، ذخیره‌سازی، بازیابی، تسهیم و به کارگیری دانش مورد نیاز در سازمان به وجود آمدند. مدیریت دانش به سازمان کمک می‌-

1- Liew

2- Liu & Huang

کند تا از تجارب خود، شناخت و بینش به دست آورد و فعالیت خود را بر ذخیره‌سازی و بهره‌گیری از دانش متمرکز کند تا بتواند در حل مشکلات، آموزش پویا، برنامه‌ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری، از این دانش بهره‌گیرد. مدیریت دانش نه تنها از نابودی دارایی‌های فکری جلوگیری می‌کند، بلکه به‌طور مداوم بر این ثروت می‌افزاید. بنابراین می‌توان اینطور نتیجه‌گیری کرد که مدیریت دانش در قالب فعالیتی میان‌وظیفه‌ای، از اجزای مدیریت راهبردی ارشد سازمان است که باید مورد توجه قرار گیرد. موفقیت و دستیابی به دانش سازمانی در یک واحد تجاری تنها زمانی امکان‌پذیر است که با مقوله‌ی ارتباط با مشتری تعامل داشته باشد (Donate & Sanchez de Pablo, 2015). اخیراً، شرکت‌ها تلاش‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش خود را ادغام کرده‌اند زیرا تشخیص می‌دهند که مدیریت دانش نقشی کلیدی در موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری بازی می‌کند (Salomann & et al, 2006). اما اهیرن و همکارانش^۱ (۲۰۱۲) تأکید کردند که یکی از چالش‌ها در اجرای یک مدل مدیریت ارتباط با مشتری، شناسایی و تشخیص چشم‌انداز هر مشتری است. از این‌رو، برای استفاده از مدیریت ارتباط با مشتری، باید اطلاعات شخصی فراهم کرد و تعامل بین شرکت‌ها و مشتریان آن‌ها را افزایش داد، که امکان درک بهتر تقاضاهای آن‌ها را فراهم می‌کند (تسنگ، ۲۰۱۶). مدیریت ارتباط با مشتری، پتانسیل بازاریابی رابطه و راهبردهای فناوری اطلاعات را برای درک بهتر مشتریان و خلق ارزش با آن‌ها به منظور دستیابی به توسعه‌ی روابط پایدار و سودآور ترکیب می‌کند (Galvão & et al, 2018). دانش مشتری یک دارایی مهم برای یک شرکت است زیرا اجازه می‌دهد آن کسب و کار، پاسخ سریع نسبت به نیازهای مشتری فراهم کند و با بازارهای پویا تطبیق پیدا کند (Tseng, 2016). شرکت‌ها برای خدمت‌رسانی به مشتریان براساس نیازها و اولویت‌های آن‌ها، باید در مورد مشتریان خود (با ادغام دانش مشتری با شیوه‌های مدیریت ارتباط با مشتری خود و آنالیز آن) یاد بگیرند (Lambert, 2010). مدیریت ارتباط با مشتری نه تنها حاکی از کسب و بروزرسانی دائم دانش در مورد نیازهای مشتری، انگیزه‌ها و رفتار اوست، بلکه حاکی از اعمال این دانش برای بهبود دائم عملکرد از طریق فرآیند یادگیری از تجربه است (Tseng, 2016).

پیچیدگی رو به افزایش و اولویت و نیازهای مشتری منجر به تغییر الگو در مدیریت دانش برای تمرکز رویکرد پویا بر مشتری شده‌اند، که خود منجر به افزایش تحقیقات مدیریت دانش مشتری شده است (Chua & Banerjee, 2013). همچنین، گاریدو-مورنو و همکارانش (۲۰۱۵)

بیان کردند که در قلمرو گسترده‌ی مدیریت دانش، دانش مشتری مورد توجه بالایی قرار گرفته است. همواره مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان یک مورد راهبردی، فرآیند محور، چندقابلیتی و ارزش‌زا برای خریدار و فروشنده و راهی برای دستیابی به عملکرد مالی برتر در نظر گرفته می‌شود (Lambert, 2010). در مدیریت ارتباط با مشتری؛ چالش، شناسایی و پیگیری مشتریان سودآور و ارضاء نیازهای آن‌ها و حفظ آن‌ها با توسعه‌ی روابط ارزشمند است (Boulding & et al, 2005). فرآیند مدیریت دانش کسب، انتشار و بهره‌برداری از دانش مشتری، سنگ بنای مدیریت ارتباط با مشتری برای دستیابی به موفقیت خواهد بود. فرآیند مدیریت دانش به شرکت اجازه می‌دهد به دیدگاه کلی در مورد مشتریان خود به صورت داخلی دست پیدا کند و چهره‌ای یکپارچه برای همه مشتریان خود فراهم کند (Pedron & et al, 2018).

یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و مزیت رقابتی

به کارگیری دانش مشتری یکی از فعالیت‌های ضروری در دانش مشتری است که نقضی اساسی در بهبود و بالا بردن کارایی سازمان دارد. یکی از هدف‌های کاربرد دانش مشتری انعطاف‌پذیری در زمینه‌ی عمل و عکس‌العمل در برابر مشتری است. انعطاف‌پذیری و پاسخگویی به موقع از طریق گسترش میزان ارتباط با مشتری و دانستن خواسته مشتری میسر است، بنابراین مهم‌ترین هدف کاربرد دانش مشتری گسترش دادن و بالا بردن سطح ارتباطات است. مدیریت ارتباط با مشتری به مثابه ابزاری برای مدیریت ارتباط با مشتریان به کار برده می‌شود. به منظور برقراری رابطه‌ی خوب با مشتریان ضروری است که ارتباطات شرکت و تأثیرات آن بر روی مشتریانشان به روشی مطلوب رضایت‌بخش باشد. همچنین عرضه‌ی کالاهایشان در بازار باید همیشه مطابق با احتیاجات در حال تغییر مشتریانشان باشد.

البته این امر نیازمند مدیریتی سنجیده از دانش مشتری است که این خود ضرورت ایجاد مدیریت دانش مشتری را برای مدیریت بهتر ارتباط با مشتری مشخص می‌کند (Tonsu & Chen, 2006).

از دیدگاه یانگ و همکاران^۱ (۲۰۱۹) دانش مشتری شامل دانش برای مشتری، دانش درباره‌ی مشتری و دانش از مشتری است.

- دانش برای مشتری، به مشتریان در مورد محصولات، بازار و دیگر موارد مرتبط و نیازمندی‌ها آگاهی می‌دهد.

- دانش درباره‌ی مشتری، منظور از آن کسب اطلاعات در مورد سوابق مشتریان، انگیزه-

ها، انتظارات و سلیقه‌ی آن‌ها در مورد محصولات و خدمات است.

- دانش از مشتری، باعث درک کردن مشتریان می‌شود. در این مورد، اطلاعاتی از الگوهای نیازمندی‌ها یا تجارب مصرفی آنان از محصولات و خدمات جمع‌آوری می‌شود. با رقابت بسیار شدید و رکود فروش، حفظ وفاداری مشتریان برای شرکت‌ها مشکل شده است. تحقیقات مکرر نشان داده است که پیدا کردن یک مشتری جدید چهار تا پنج بار بیشتر از حفظ مشتری قبلی هزینه‌بر است. مدیریت ارتباط با مشتری در تمام نواحی تجاری که به واحدهای تجاری مشتری مربوط می‌شود (تحت عنوان بازاریابی، فروش و حمایت مشتری) اتحادی یکپارچه ایجاد می‌کند. اساساً برای اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری باید انواع مختلف مشتری را بشناسیم (با ارزش‌ترین مشتریان، رشدکننده‌ترین مشتریان و مشتریان زیر صفر). لازم است که به جای اندوختن داده‌ها برای سازماندهی و استفاده‌ی بهتر از آن‌ها از معماری مدیریت دانشی که به سازماندهی اطلاعات مشتری می‌پردازد، استفاده کنیم (Yang & et al, 2019).

مدیریت دانش مشتری این توانایی را دارد که مزیت راهبردی را در طرح و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری به سازمان بدهد. سازمان‌ها باید مادامی که دانشی را بر اساس مدیریت ارتباط با مشتری خلق می‌کنند، در جست‌وجوی دانشی برای سازماندهی و استفاده‌ی بهتر از مشتری باشند. بهره‌گیری از مدیریت دانش مشتری برای مدیریت ارتباط با مشتری عوامل خطر ساز در اتخاذ تصمیمات راهبردی را کاهش می‌دهد تا وفاداری مشتریان را حفظ کند. بهره‌گیری از مدیریت دانش مشتری برای مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل خطر ساز در اتخاذ تصمیمات راهبردی را کاهش می‌دهد تا وفاداری مشتریان را حفظ کند؛ بدین ترتیب روش تصمیم‌گیری زیرکانه‌تر و مؤثرتر خواهد بود (Bose & Sugurmaran, 2013).

در سال‌های اخیر، دانش به مثابه یکی از عوامل حیاتی در کسب مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی در نظر گرفته شده است. با این حال، سازمان‌ها به منظور موفقیت در بازارهای پویا و رقابتی، نیازمند توجه به جزء مهم دیگر به نام مشتری هستند. در واقع، حیات هر سازمانی به مشتریان آن و ادامه‌ی ارتباط آن‌ها با سازمان وابسته است. به همین دلیل، سازمان‌ها و شرکت‌ها نیازمند کسب دانش و شناخت کافی از مشتریان خود هستند. با وجود این، اگر سازمان‌ها نتوانند به درستی اطلاعات و دانش به دست آمده از مشتریان خود را مدیریت کنند، نتیجه‌ای جز صرف هزینه‌های جبران‌ناپذیر و شکست نخواهد داشت. از این رو، استفاده از مدیریت دانش مشتری همراه با مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها این امکان را فراهم می‌کند که با احتمال بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار باشند و مزیت رقابتی خود

را افزایش دهند. این امر خود، امکان برقراری ارتباط درست با مشتریان را برای سازمان‌ها فراهم می‌کند. در واقع، برای اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری باید شناخت کاملی از مشتریان داشته باشیم. مدیریت دانش مشتری این توانایی را دارد که به سازمان مزیتی راهبردی- رقابتی در طرح و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری بدهد. سازمان‌ها باید مادامی که دانشی را بر اساس مدیریت ارتباط با مشتری خلق می‌کنند، در جست‌وجوی دانشی برای سازماندهی و استفاده‌ی بهتر از آن باشند. بهره‌گیری از مدیریت دانش مشتری برای مدیریت ارتباط با مشتری عوامل خطر ساز در اتخاذ تصمیمات راهبردی - رقابتی را کاهش می‌دهد و منجر به وفاداری بیشتر مشتریان می‌شود و امکان برقراری روابط طولانی مدت با مشتریان را فراهم می‌کند (Yang & et al, 2019).

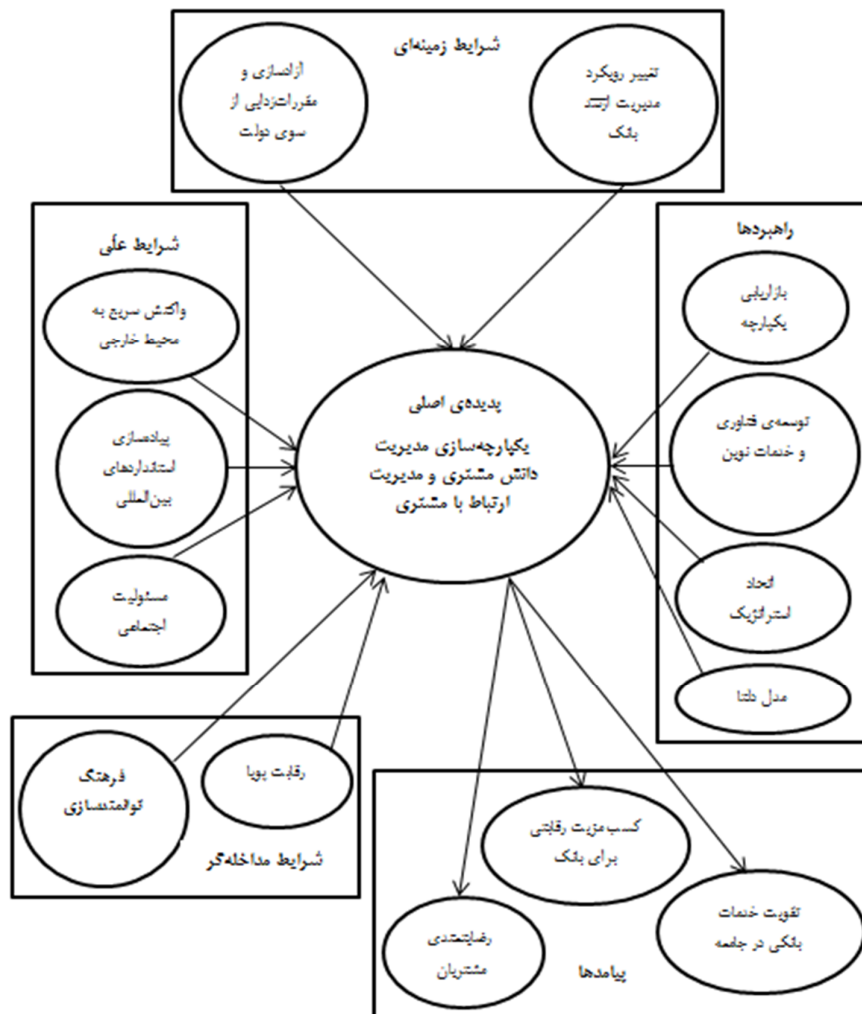
۳- روش پژوهش

پژوهش حاضر از لحاظ هدف، کاربردی و از لحاظ روش پژوهش، توصیفی- پیمایشی می‌باشد. در این پژوهش از تحلیل عاملی اکتشافی و تأییدی و روش مدل‌سازی معادلات ساختاری (SEM) در محیط نرم‌افزار آموس (ایموس) و اسمارت پی‌ال‌اس استفاده گردیده است. مدل‌سازی معادلات ساختاری یک رویکرد آماری جامع برای آزمون فرضیه‌هایی درباره‌ی روابط بین متغیرهای مشاهده شده و متغیرهای مکنون می‌باشد. از طریق این رویکرد می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص آزمون نمود (هومن، ۱۳۸۵). روش مدل‌سازی معادلات ساختاری یک تکنیک آماری است که رویکردهای تأییدی برای تحلیل نظریه‌ی ساختاری مربوط به پدیده‌ها را ارائه می‌دهد (Kline, 2011). جامعه‌ی آماری این پژوهش شامل رؤساء، معاونان، کارمندان و کارشناسان صنعت بانکداری ایران به تعداد ۱۲۳۵ نفر بوده که نمونه‌ی آماری ۲۹۳ نفری از آن‌ها حسب جدول تعیین حجم نمونه‌ی مورگان استخراج شده است. روش نمونه‌گیری، نمونه‌گیری در دسترس بوده و براساس راحتی نسبی دسترسی به افراد صورت گرفته است. در این پژوهش، ابزار جمع‌آوری داده‌ها، پرسشنامه است که سؤالات آن از دو بخش عمده تشکیل شده است: بخش اول شامل سؤالاتی در ارتباط با مشخصات عمومی نمونه‌ی موردنظر (۵ سؤال) و بخش دوم شامل سؤالات تخصصی (۷۵ سؤال) در ارتباط با متغیرهای پژوهش است که بر روی یک مقیاس هفت درجه‌ای در طیف لیکرت تنظیم شده است. در این پرسشنامه، مؤلفه‌های شرایط علی با شاخص‌های ۱ تا ۱۰، مؤلفه‌های پدیده‌ی اصلی با شاخص‌های ۱۱ تا ۲۴، مؤلفه‌های شرایط زمینه‌ای با شاخص‌های ۲۵ تا ۳۵، مؤلفه‌های شرایط مداخله‌گر با شاخص‌های ۳۶ تا ۴۳،

مؤلفه‌های راهبردها با شاخص‌های ۴۴ تا ۶۲ و مؤلفه‌های پیامدها با شاخص‌های ۶۳ تا ۷۵ پرسشنامه اندازه‌گیری شده‌اند. به منظور تأیید روایی این پرسشنامه از نظر خبرگان (استادان و متخصصان در زمینه‌ی بازاریابی) و برای تعیین پایایی پس از توزیع ۳۰ پرسشنامه و به کمک نرم‌افزار اسپاس می‌زان ضریب آلفای کرونباخ محاسبه شده است. از آنجایی که ضریب آلفای کرونباخ برای تمام متغیرهای پژوهش بالای ۰/۷ است، می‌توان پذیرفت که پرسشنامه از پایایی مطلوبی برخوردار است.

۴- تحلیل تجربی

مدل کدگذاری محوری ارائه شده در شکل ۱، مدلی است که توسط پژوهشگر، از ادبیات پژوهش با استفاده از داده‌های کیفی و روش استراوس و کوربین استخراج شده است و با مشاوره با اساتید، پارادایم کدگذاری محوری تدوین شده است. در این مرحله، شش عنصر منطقی پارادایمی یعنی شرایط علی، پدیده‌ی اصلی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها برای پیکربندی پارادایم اصلی پژوهش موشکافانه بررسی شده‌اند.



شکل ۱: مدل مفهومی کدگذاری محوری - پارادایم اصلی

آزمون کولموگروف - اسمیرنوف

ابتدا با استفاده از آزمون کولموگروف - اسمیرنوف به بررسی نرمال بودن توزیع داده‌های پژوهش پرداخته شده است. با توجه به جدول ۲، چون مقدار سطح معنی‌داری همه‌ی متغیرهای پژوهش بزرگتر از مقدار خطا ۰/۰۵ است، لذا نتیجه می‌گیریم توزیع همه‌ی متغیرها نرمال می‌باشد.

H0: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی می‌کنند

H1: داده‌ها از توزیع نرمال پیروی نمی‌کنند

جدول ۲: آزمون کولموگروف- اسمیرنوف متغیرهای پژوهش

متغیر	میانگین	انحراف معیار	Sig (سطح معنی‌داری)	α (مقدار خطا)	نتیجه‌ی آزمون
شرایط علی	۵/۷۰	۰/۲۴۸	۰/۰۸۵	۰/۰۵	نرمال
پدیده‌ی اصلی	۵/۶۳	۰/۲۷۶	۰/۱۰۰	۰/۰۵	نرمال
شرایط زمینه‌ای	۵/۵۶	۰/۳۰۷	۰/۰۹۰	۰/۰۵	نرمال
شرایط مداخله‌گر	۵/۵۷	۰/۳۰۱	۰/۲۱۰	۰/۰۵	نرمال
پیامدها	۵/۶۶	۰/۲۳۹	۰/۲۴۱	۰/۰۵	نرمال

تحلیل عاملی اکتشافی داده‌های پژوهش

خروجی آزمون کیزر مایر، اولین خروجی تحلیل عاملی اکتشافی است که با توجه به جدول ۳ مقدار به دست آمده برای هر یک از متغیرهای پژوهش (بالای ۷۰ درصد است)، نشان می‌دهد که تحلیل عاملی مورد تأیید است و نمونه‌ی مورد مطالعه از کفایت لازم برخوردار است. همچنین مقدار آزمون بارتلت برای هر یک از متغیرهای پژوهش (در سطح کمتر از ۰/۰۱ معنی‌دار)، نشان می‌دهد که بین متغیرها یا گویه‌های یک عامل، همبستگی وجود دارد و عامل-ها مستقل از یکدیگرند. براساس معیار کیزر، عامل‌هایی انتخاب می‌شوند که مقدار ویژه اولیه بالای ۱ داشته باشند. براساس نتایج تحلیل عاملی اکتشافی سه عامل (واکنش سریع بانک به محیط خارجی با مقدار ویژه ۱/۶۱، پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری با مقدار ویژه ۱/۹۵ و مسئولیت اجتماعی بانک با مقدار ویژه ۲/۸۰) برای شرایط علی، چهار عامل (تعیین چارچوب مدیریتی با مقدار ویژه ۱/۳۲، تأمین نیروی انسانی با مقدار ویژه ۱/۸۷، تعیین استراتژی با مقدار ویژه ۱/۵۳ و ارزش‌آفرینی برای مشتری با مقدار ویژه ۴/۲۷) برای پدیده‌ی اصلی، دو عامل (تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک با مقدار ویژه ۲/۴۰ و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت با مقدار ویژه ۳/۸۱) برای شرایط زمینه‌ای، دو عامل (فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها با مقدار ویژه ۲/۶۷ و رقابت پویا با مقدار ویژه ۱/۸۰) برای شرایط مداخله‌گر، چهار عامل (بازاریابی یکپارچه با مقدار ویژه ۱/۶۱، توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری با مقدار ویژه ۱/۸۶، اتحاد استراتژیک با مقدار ویژه ۴/۵۲ و مدل دلنا با مقدار ویژه ۱/۷۶) برای راهبردها و سه عامل (کسب مزیت رقابتی برای بانک با مقدار ویژه ۳/۲۹، رضایتمندی مشتریان با مقدار ویژه ۱/۶۶ و تقویت خدمات بانکی در جامعه با مقدار ویژه ۱/۸۸) برای پیامدها شناسایی شدند و با توجه به اینکه مقدار ویژه اولیه برای همه‌ی عامل‌ها بالای ۱ بود، لذا هیچ کدام از مدل‌ها حذف نشدند. همچنین مجموع مجذورات بارهای عاملی

استخراج شده^۱ برای هر عامل به صورت جداگانه محاسبه شد و براساس مجموع مجذورات بارهای عاملی چرخش یافته^۲ می‌توان نتیجه گرفت که سه عامل شرایط علی ۶۴/۴۳ درصد از واریانس شرایط علی (بالاترین درصد)، چهار عامل پدیده‌ی اصلی ۶۴/۲۶ درصد از واریانس پدیده‌ی محوری، دو عامل شرایط زمینه‌ای ۴۷/۳۴ درصد از واریانس شرایط زمینه‌ای، دو عامل شرایط مداخله‌گر ۵۵/۸۷ درصد از واریانس شرایط مداخله‌گر، چهار عامل راهبردها ۵۱/۲۶ درصد از واریانس راهبردها و سه عامل پیامدها ۵۲/۵۸ درصد از واریانس پیامدها را تبیین می‌نمایند.

جدول ۳: تحلیل عاملی اکتشافی متغیرهای پژوهش

متغیر	شاخص کیزرمایر (KMO)	آزمون کرویت بارتلت
شرایط علی	۰/۷۰۰	۸۶۴/۰۲۲
پدیده‌ی اصلی	۰/۷۲۷	۱۶۲۳/۰۱۰
شرایط زمینه‌ای	۰/۷۴۹	۸۶۷/۶۰۱
شرایط مداخله‌گر	۰/۷۲۶	۵۴۳/۰۷۷
راهبردها	۰/۷۷۰	۱۵۳۹/۸۷۲
پیامدها	۰/۸۴۷	۸۵۸/۱۲۲

تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

بعد از اطمینان از کفایت داده‌های پژوهش، برای انجام تحلیل عاملی، لازم است از صحت مدل‌های اندازه‌گیری متغیرهای پژوهش اطمینان حاصل کنیم. این تحلیل توسط مدل‌سازی معادلات ساختاری و با استفاده از نرم‌افزار آماری آموس انجام شده است. با استفاده از تحلیل عاملی تأییدی مشخص می‌شود که با توجه به بارعاملی، چه سؤالاتی از مدل حذف می‌شوند و چه سؤالاتی باقی می‌مانند. نتایج نشان می‌دهد که بارعاملی همه‌ی سؤالات مربوط به شرایط علی بالاتر از ۰/۵ است، لذا هیچ کدام از شاخص‌های متغیرها از مدل حذف نمی‌شوند. بارعاملی سؤالات ۱۲ و ۱۳ مربوط به پدیده‌ی اصلی، بارعاملی سؤال ۳۰ مربوط به شرایط زمینه‌ای، بارعاملی سؤالات ۳۶ و ۴۳ مربوط به شرایط مداخله‌گر، بارعاملی سؤالات ۴۶، ۴۷، ۵۷ و ۵۸ مربوط به راهبردها و بارعاملی سؤالات ۶۸ و ۷۳ مربوط به پیامدها از مقدار ۰/۵ کوچکتر هستند، لذا از مدل حذف می‌شوند.

1- Extraction Sums of Squared Loadings

2- Rotation Sums of Squared Loadings

جدول ۴: سوالات حذف شده از مدل براساس تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای پژوهش

بار عاملی	سوالات	ابعاد اصلی
۰/۳۱	۱۲- موفقیت یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به تغییر دیدگاه مدیریت بانک در زمینه‌ی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بستگی دارد.	پدیده‌ی اصلی
۰/۳۲	۱۳- یکپارچه‌سازی فرآیندهای حمایتی مدیریت دانش مشتری با عملکرد حقیقی مدیران روابط، موجب قدرتمندتر شدن یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری خواهد شد.	شرایط زمینه‌ای
۰/۴۲	۳۰- کاهش مالکیت از سوی دولت فرآیند یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تحت‌تأثیر قرار می‌دهد.	شرایط مداخله‌گر
۰/۴۳	۳۶- برای پیاده‌سازی موفق یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری لازم است تا به تغییر و تحولات فرهنگی به منظور رویارویی با تغییرات سطحی و بنیادی توجه شود.	
۰/۴۷	۴۳- در بعد شرایط مداخله‌گر، عدم توجه به قابلیت‌های درون‌سازمانی بانک یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را دچار اختلال می‌کند.	
۰/۳۲	۴۶- بازاریابی داخلی با کارکنان را باید در بانک با تأکید بر اصلاح رفتار با آن‌ها به‌عنوان مشتریان داخلی بانک و کسب رضایتمندی آن‌ها به کار برد.	راهبردها
۰/۴۴	۴۷- رابطه‌ی فردی با تک‌تک مشتریان با بهره‌گیری از تکنولوژی پایگاه داده برای موفقیت یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری مورد نیاز می‌باشد.	
۰/۳۵	۵۷- همکاری دوسویه بین بانک و شرکت‌های تابعه سبب فراهم شدن شرایط دسترسی هر دو طرف به منابع مورد نیاز و افزایش دسترسی به منابع متنوع خواهد شد.	
۰/۳۰	۵۸- اتحاد استراتژیک بین بانک‌ها و شرکت‌های تابعه باعث افزایش نوآوری، کاهش ریسک مالی و رسیدن به مزیت رقابتی خواهد شد.	
۰/۳۳	۶۸- توجه به منفعت‌رسانی مشترک بین بانک و مشتریان، سبب خلق تصویر مطلوب اجتماعی از برند بانک در ذهن مشتری خواهد شد.	پیامدها
۰/۴۲	۷۳- یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر بسزایی در تحقق سیاست‌های اقتصادی دولت و رشد و توسعه‌ی پایدار کشور خواهد داشت.	

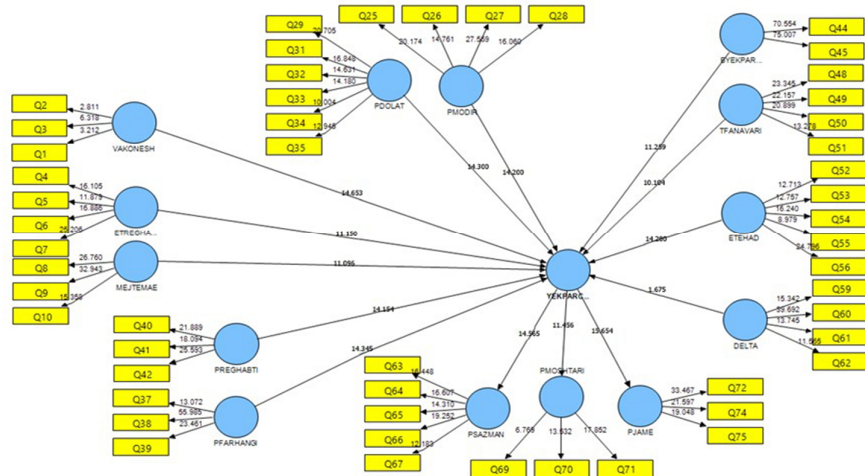
برای آزمون برازش مدل نیز دو نوع شاخص وجود دارد: ۱- شاخص‌های خوب بودن و ۲- شاخص‌های بد بودن. با توجه به مقدار استاندارد هر یک از شاخص‌های موردنظر، در جدول ۵ مقدار شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری برای هر یک از ابعاد مدل پژوهش به دست آمده است که مؤید برازش مدل می‌باشد.

جدول ۵: مقدار شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری ابعاد مدل پژوهش

ابعاد	نسبت کای دو بر درجه‌ی آزادی (χ^2/df)	شاخص نرم‌شده برازندگی (NFI)	شاخص برازندگی فزاینده (IFI)	شاخص برازندگی تطبیقی (CFI)	ریشه دوم برآورد واریانس خطای تقریب (RMSEA)
شرایط علی	۱/۹۵	۰/۹۲	۰/۹۶	۰/۹۶	۰/۰۵۷
پدیده‌ی اصلی	۱/۸۸	۰/۸۶	۰/۹۰	۰/۸۹	۰/۰۸
شرایط زمینه‌ای	۲/۷۳	۰/۸۸	۰/۸۲	۰/۸۲	۰/۰۸
شرایط مداخله‌گر	۲/۰۶	۰/۹۴	۰/۹۵	۰/۹۵	۰/۰۸
راهبردها	۲/۲۲	۰/۸۶	۰/۹۲	۰/۹۱	۰/۰۶۵
پیامدها	۱/۲۴	۰/۹۳	۰/۹۸	۰/۹۸	۰/۰۲۹

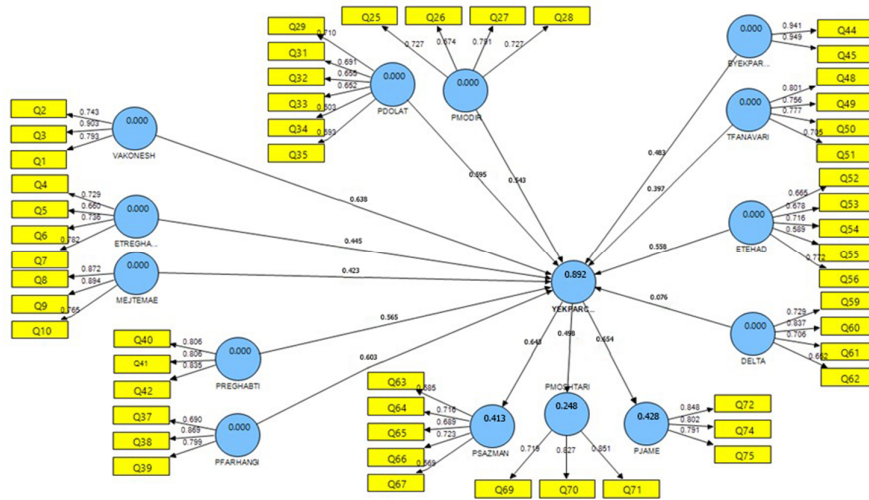
مدل ساختاری پژوهش

بعد از انجام تحلیل عاملی اکتشافی و حذف سؤالات با بارعاملی کوچکتر از ۰/۵ در تحلیل عاملی تأییدی، پژوهشگر به منظور آزمون فرضیه‌های پژوهش، مدل را در حالت ضرایب معنی‌داری و استاندارد به کمک روش مدل‌سازی معادلات ساختاری در محیط نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس مورد بررسی و سنجش قرار داد. اجرای مدل در حالت معنی‌داری مشخص می‌سازد که تأثیر کدامیک از مؤلفه‌های ابعاد اصلی مدل (شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، شرایط زمینه‌ای و راهبردها بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر پیامدها) معنی‌دار و تأثیر کدامیک بی‌معنی بوده است. این کار به وسیله‌ی اعداد t مشخص می‌گردد. به طوریکه اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌داری را تأیید نمود. نتیجه‌ی اجرای مدل توسط نرم‌افزار اسمارت پی‌ال‌اس در حالت معنی‌داری در نمودار ۱ نشان داده شده است.



نمودار ۱: مدل ساختاری تحقیق در حالت ضرایب معنی‌داری

علاوه بر معنی‌داری، مدل پژوهش در حالت تخمین استاندارد نیز اجرا گشت. نتیجه‌ی اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد در نمودار ۲ نشان داده شده است.



نمودار ۲: مدل ساختاری تحقیق در حالت استاندارد

اکنون با استفاده از نتایج حاصل از نمودار ۱ و ۲، می‌توان به آزمون فرضیه‌های پژوهش پرداخت.

۵- نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اهمیت مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در موفقیت بانک‌ها، پژوهش حاضر از طریق ارائه‌ی مدلی مفهومی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری با رویکرد کسب مزیت رقابتی در صنعت بانکداری کشور، مؤلفه‌ها و شاخص‌های مهم این گذار را شناسایی، سپس روابط بین آن‌ها را در قالب فرضیه، بیان و پس از ارزیابی کمی به صورتی نظام‌مند آن را ارائه نموده است. پدیده‌ی اصلی این مدل یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد که دیگر مقوله‌ها نظیر شرایط علی، شرایط زمینه‌ای و شرایط مداخله‌گر را حول محور خود جمع کرده است و در نهایت از طریق اتخاذ راهبردهای مناسب موجب کسب مزیت رقابتی برای بانک‌ها، افزایش رضایتمندی مشتریان و تقویت خدمات بانکی در جامعه خواهد شد.

فرضیه‌ی ۱- شرایط علی بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند.

نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب معناداری و ضرایب مسیر و پارامترهای به دست آمده‌ی مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهند. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشند. همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر واکنش سریع بانک به محیط خارجی بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۶۵۳ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که واکنش سریع بانک به محیط خارجی به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین واکنش سریع بانک به محیط خارجی، اثر مثبت و مستقیم (۰/۶۳۸) و معنادار (۱۴/۶۵۳) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و واکنش سریع بانک به محیط خارجی حدود ۴۱ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی واکنش سریع بانک به محیط خارجی می‌توان بیان داشت؛ شرایط رقابتی جدید در محیط بانکداری کشور، افزایش آگاهی‌های مشتریان و ورود فناوری‌های جدید اطلاعاتی و ارتباطاتی عواملی هستند که بانک‌ها را به سمت یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در جهت کسب مزیت رقابتی ترغیب می‌کنند. پیشنهاد می‌شود، بانک‌ها برای واکنش به موقع به تغییرات محیطی با جمع‌آوری اطلاعات در مورد نقاط قوت و ضعف و استراتژی‌های رقبا و پاسخگویی به اقدامات آنان؛ انسجام همی واحدهای بانک در ارائه‌ی خدمات به مشتریان؛ برطرف

کردن ضعف‌های مربوط به ارتباط با مشتری در حوزه‌ی قابلیت‌های بازاریابی از طریق وقوف به نظرات مشتریان؛ برطرف کردن ضعف‌های مربوط به تمایزسازی خدمات در حوزه‌ی قابلیت‌های بازاریابی از طریق همگام ساختن خدمات با تکنولوژی روز و سرعت در معرفی خدمات جدید؛ ایجاد هوشمندی در جهت شناخت دیدگاه‌های مشتریان، تغییرات محیطی و ترجیحات مصرف‌کنندگان به این مهم دست یابند. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) و شانناک و همکاران (۲۰۱۸) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۱/۱۵۰ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۴۵) و معنادار (۱۱/۱۵۰) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری حدود ۱۹ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی پیاده‌سازی استانداردهای بین‌المللی در حوزه‌ی مشتری‌مداری می‌توان بیان داشت؛ گسترش حوزه‌ی تجارت مؤسسات مالی جهانی و گوناگونی نیازهای مشتریان خدمات مالی باعث شده است که رقابت شدیدی در صنعت بانکداری به راه بیفتد. شکاف موجود میان صنعت بانکداری ایران و بانکداری روز دنیا بیانگر فاصله‌ی معنادار بانک‌های ایرانی با استانداردهای بین‌المللی است. وجود چنین شرایطی لزوم تجدیدنظر در روابط بین نظام بانکداری و مشتریان به‌عنوان منبع اصلی درآمد و موفقیت بانک را ضروری می‌سازد. این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر مسئولیت اجتماعی بانک بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۱/۰۹۶ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که مسئولیت اجتماعی بانک به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین مسئولیت اجتماعی بانک اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۲۳) و معنادار (۱۱/۰۹۶) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و مسئولیت اجتماعی بانک حدود ۱۸ درصد

تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی مسئولیت اجتماعی بانک می‌توان بیان داشت؛ جذب و هدایت وجوه سپرده‌گذاران، ارائه‌ی خدمت به مردم و مشارکت در توسعه‌ی اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی مستلزم برقراری تعامل مناسب بانک‌ها با افراد جامعه به منظور جذب سپرده و تخصیص مناسب آن به بخش‌های مختلف می‌باشد که در این خصوص، شعب به‌عنوان واسطه‌های اصلی در ارتباط میان جامعه و شبکه‌ی بانکی دارای نقش بسزایی هستند.

فرضیه‌ی ۲- شرایط زمینه‌ای بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند.

نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب معناداری و ضرایب مسیر و پارامترهای به دست آمده‌ی مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهند. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشند. همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود، ضرایب معناداری تأثیر آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۳۰۰ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۹۵) و معنادار (۱۴/۳۰۰) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت، حدود ۳۵ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی آزادسازی و مقررات‌زدایی از سوی دولت می‌توان بیان داشت؛ دولت به‌عنوان یکی از عوامل زمینه‌ساز، با فراهم کردن زمینه‌ی لازم برای دانش‌محور و مشتری‌محور شدن بانک‌های ایرانی نقش مهمی در این مسیر ایفا می‌کند. دیدگاه عمومی مسئولان مربوط در اقتصاد ایران بر این اساس استوار است که بانک، نه یک بنگاه اقتصادی بلکه یک نهاد مالی عظیم است که در اختیار دولت می‌باشد تا برنامه‌های حمایتی و سیاست‌های مالی و حل مشکلات اقتصادی خود را از رهگذر آن‌ها اجرا کند اما برای پاسخگویی به نیازهای امروز جامعه، لزوم تجدیدنظر اساسی در مجموعه قوانین و مقررات موجود و تصویب یک مجموعه‌ی مدون و هماهنگ برای ارائه‌ی یک تعریف جامع از بانک، وظایف اساسی آن و نحوه‌ی تنظیم روابط اصولی بانک‌ها با مردم، بیش از پیش احساس می‌گردد. این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۲۰۰ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۴۳) و معنادار (۱۴/۲۰۰) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک حدود ۲۹ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی تغییر رویکرد مدیریت ارشد بانک می‌توان بیان داشت؛ در مواجهه با رقابت شدید، بانک‌ها نیازمند تغییراتی در رویکرد مدیریت ارشد در زمینه‌ی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری هستند. در این زمینه به مدیران بانک‌ها پیشنهاد می‌شود، فعالیت‌های فرهنگ‌سازی در زمینه‌ی خلق و تبادل دانش را در نظر داشته باشند؛ سیستم ارزیابی عملکرد برای ارزیابی مشارکت کارکنان در فرآیند خلق، تبادل و استفاده از دارایی‌های دانشی و سیستم پاداش‌دهی مادی و ارزشی برای تشویق و تقدیر از کارکنانی که بیشترین مشارکت را در زمینه‌ی کسب، تولید و انتقال دانش و ارتباط با مشتری داشته‌اند را تدوین و اجرا نمایند و در نهایت سیستم انگیزشی توسعه‌دهنده در زمینه‌ی آموزش‌های تخصصی کارکنان، برای ایجاد انگیزه در آنان برای یادگیری عمیق‌تر، به کارگیری آموخته‌ها در محیط کار و انتقال مطالب به همکاران را طراحی و اجرا نمایند. این یافته با نتایج پژوهش‌های امیری اقطاعی و تیمورپور (۱۳۹۳)، سالوجاروی و همکاران (۲۰۱۰) و آتافار و همکاران (۲۰۱۳) همگرا بود.

فرضیه‌ی ۳- شرایط مداخله‌گر بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند.

نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب معناداری و ضرایب مسیر و پارامترهای به دست آمده‌ی مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهند. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشند. همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۳۴۵ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها اثر مثبت و

مستقیم (۰/۳۶۳) و معنادار (۱۴/۳۴۵) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و فرهنگ توانمندسازی بانک‌ها حدود ۱۳ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی توانمندسازی بانک می‌توان بیان داشت؛ در محیط متغیر و پرچالش کسب‌وکار، مطالعه‌ی شیوه‌های تقویت توانمندسازی کارکنان و مشتریان به‌عنوان یکی از مسائل مهم حوزه‌ی مدیریت منابع انسانی بانک، از اهمیت زیادی برخوردار است. پیشنهاد می‌شود در بانک‌ها برای مشارکت کارکنان در برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری زمان مناسب به آن‌ها جهت شرکت در برنامه‌ی موردنظر اختصاص داده شود و با تشکیل جلسات به صورت مستمر، آموزش‌های لازم به کارکنان جهت شرکت در برنامه‌های مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری داده شود. کارکنان توانمند با آگاهی از نیاز مشتریان و شناخت ابزارها و فرآیندهای بانک می‌توانند فرآیند توانمندسازی مشتریان را تسهیل کنند. توانمندسازی مشتریان به معنای افزایش ارزش آن‌ها از طریق دسترسی به منابع اطلاعاتی بیشتر، آموزش و انجام معامله در هر مکانی که مشتری قرار دارد، می‌باشد. این توانمندسازی زمینه‌ی مشارکت فعال کارکنان و مشتریان را در بانک فراهم خواهد کرد. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیواندیری و همکاران (۱۳۹۳)، میرسپاسی و حسین‌زاده (۱۳۹۷) و بات و درزی (۲۰۱۶) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر رقابت پویا بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۱۵۴ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که رقابت پویا به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین رقابت پویا اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۶۵) و معنادار (۱۴/۱۵۴) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و رقابت پویا حدود ۳۲ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی رقابت پویا می‌توان بیان داشت؛ پیشرفت‌های قابل توجه تجهیزات IT در زمینه‌ی قابلیت جمع‌آوری، ذخیره، تجزیه و تحلیل و تسهیم اطلاعات است که توانایی شناسایی و رفع نیازهای هر مشتری را در اختیار بانک‌ها قرار می‌دهد و مقدمات جذب و وفاداری مشتریان از این طریق فراهم می‌شود. از سوی دیگر با توجه به پویایی شرایط صنعت بانکداری، این مهم باید با برخورداری از کارآمدترین کارکنان، شایسته‌ترین مدیران، مدرن‌ترین شبکه‌ی خدمت‌رسانی، کاربرد همه‌جانبه‌ی فناوری‌های نوین و گسترش دسترسی مشتریان به خدمات بانک در سراسر ایران و

جهان محقق شود. این یافته با نتایج پژوهش اسریرسامران و رکتام (۲۰۱۴) همگرا بود. فرضیه ۴- اقدامات و راهبردهای مختلف یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری ایران اثر دارند.

نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب معناداری و ضرایب مسیر و پارامترهای به‌دست آمده‌ی مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهند. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشند. همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر بازاریابی یکپارچه بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۱/۲۵۹ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که بازاریابی یکپارچه به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین بازاریابی یکپارچه اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۸۳) و معنادار (۱۱/۲۵۹) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و بازاریابی یکپارچه حدود ۲۳ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی استراتژی بازاریابی یکپارچه می‌توان بیان داشت؛ یکپارچه‌سازی، تمامی فعالیت‌های بازاریابی بانک‌ها در رابطه با مشتریان و ذینفعان می‌باشد تا این اطمینان حاصل گردد که این فعالیت‌ها به صورت ایزوله عمل نکرده و همگی در راستای هدف موردنظر باشند. به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود همواره هماهنگی بخش‌های مختلف بانک در راستای رضایت مشتری و بهبود و کاربردی‌تر کردن ابزارهایی چون راه‌اندازی تالار گفتگوی مجازی و اتاق فکر برای تبادل تجربیات میان مشتریان و مشارکت با بخش‌های دیگر صنعت‌ها را در نظر داشته باشند زیرا با این کار سهولت دسترسی به اطلاعات و داده‌ها برای همه‌ی افراد فراهم خواهد شد. این یافته با نتایج پژوهش‌های رضایی‌ملک و رادفر (۱۳۹۲)، دیوانداری و همکاران (۱۳۹۳) و کومرری (۲۰۰۷) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۰/۱۰۴ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری اثر مثبت و مستقیم (۰/۳۹۷) و معنادار (۱۰/۱۰۴) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت

ارتباط با مشتری دارد و توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری حدود ۱۶ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی توسعه‌ی فناوری و خدمات نوین بانکداری می‌توان بیان داشت؛ در محیط رقابتی امروزی بانک باید به صورت فعالانه نیازهای مشتریان را رصد نماید، بهترین تجربه را نسبت به رقبای مشتریان ارائه نماید و همواره مشتری را در اولویت قرار دهد. به بانک‌ها پیشنهاد می‌شود با برگزاری مصاحبه‌های گروهی به طور خاص و نظرسنجی‌های مقطعی در جهت رفع نواقص خدمات و ارائه‌ی خدمات نوین بانکداری در جهت ارتقای شاخص رضایت مشتریان و شاخص وفاداری اقدام نمایند. این یافته با نتایج پژوهش‌های دیوانداری و همکاران (۱۳۹۳)، کومرری (۲۰۰۷) و سوفی‌آنتی و همکاران (۲۰۱۰) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر اتحاد استراتژیک بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با ۱۴/۲۸۰ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که اتحاد استراتژیک به‌عنوان متغیری اثرگذار بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد. بنابراین اتحاد استراتژیک اثر مثبت و مستقیم (۰/۵۵۸) و معنادار (۱۴/۲۸۰) بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری دارد و اتحاد استراتژیک حدود ۳۱ درصد تغییرات یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی اتحاد استراتژیک می‌توان بیان داشت؛ اتحاد استراتژیک متشکل از دو مفهوم اتحاد بین بانک‌ها و اتحاد بین شرکت‌های تابعه و بانک‌ها در جهت مشارکت در پروژه‌ها و تنوع‌بخشی به خدمات با تأکید بر خدمات نوین بانکی است. همکاری بین دو یا تعداد بیشتری از بانک‌ها باعث افزایش و بهبود عملکرد بانک‌ها از طریق منابع مشترک می‌شود. رسیدن به اهداف مهم استراتژیکی برای به دست آوردن سود دو طرف در این مورد، حائز اهمیت است. این همکاری باعث از بین رفتن شکاف بین منابع موجود بانک و الزامات مورد نیاز آینده می‌شود و ترویج یادگیری و تغییر سریع از طریق همکاری را موجب می‌شود. شرکت‌های تابعه نیز به‌عنوان بازوهای اجرایی بانک در زمینه‌های مختلف می‌توانند در پیشبرد اهداف بانک نقش بسزایی ایفا نمایند. این یافته با نتایج پژوهش دیوانداری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ و ۲ مشاهده می‌شود ضریب مسیر استراتژی مدل دلتا بر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برابر با (۰/۰۷۶) محاسبه شده است و مقدار ضرایب معناداری آن (۱/۶۷۵) می‌باشد که از ۱/۹۶ کوچکتر است. لذا این

فرضیه رد شد این یافته با نتایج پژوهش دیواندری و همکاران (۱۳۹۳) همگرا نبود.

فرضیه ۵- یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر پیامدهای حاصل از یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری اثر دارد. نمودارهای ۱ و ۲ به ترتیب ضرایب معناداری و ضرایب مسیر و پارامترهای به دست آمده‌ی مدل ساختاری تحقیق را نشان می‌دهند. ضرایب به دست آمده زمانی معنادار می‌باشند که مقدار آزمون معناداری آن‌ها از عدد ۱/۹۶ بزرگتر و از عدد ۱/۹۶- کوچکتر باشند. همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر کسب مزیت رقابتی برابر با ۱۴/۵۶۵ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان متغیری اثرگذار بر کسب مزیت رقابتی می‌باشد. بنابراین یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبت و مستقیم (۰/۶۴۳) و معنادار (۱۴/۵۶۵) بر کسب مزیت رقابتی دارد و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری حدود ۴۱ درصد تغییرات کسب مزیت رقابتی را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی کسب مزیت رقابتی برای بانک می‌توان بیان داشت؛ تسهیل تعاملات و ارتباطات سازمانی، تسهیل در دسترسی به منابع اطلاعاتی، افزایش درآمدها و کاهش هزینه‌ها و افزایش سطح بهره‌وری بانک از جمله پیامدهای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری برای بانک خواهد بود. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنگلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱)، دیواندری و همکاران (۱۳۹۳)، آزادبخت و خانی (۱۳۹۶)، گبیرت و همکاران (۲۰۰۲) و تسنگ و وو (۲۰۱۴) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر رضایتمندی مشتریان برابر با ۱۱/۴۵۶ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان متغیری اثرگذار بر رضایتمندی مشتریان می‌باشد. بنابراین یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبت و مستقیم (۰/۴۹۸) و معنادار (۱۱/۴۵۶) بر رضایتمندی مشتریان دارد و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری حدود ۲۵ درصد تغییرات رضایتمندی مشتریان را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی رضایتمندی مشتریان می‌توان بیان داشت؛ یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، به‌عنوان یک فرآیند استراتژیک در بانک‌ها ظهور می‌کند و سبب

می‌شود تا مشتریان خود را از دریافت منفعلانه‌ی محصولات و خدمات فراتر برده و با دادن اختیار، آن‌ها را به‌عنوان شرکای دانش، در نظر بگیرند. ایجاد یک پایگاه داده از دانش مشتری در سازمان، ایجاد ارتباط مؤثر با مشتریان در هر زمان و در هر مکان را موجب می‌شود. در نتیجه ارائه‌ی به موقع برترین تجربه به مشتریان را به همراه خواهد داشت و این امر سبب ارتقای سطح رضایتمندی مشتریان می‌شود. این یافته با نتایج پژوهش‌های حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) و رحیمی کلور (۱۳۹۴) همگرا بود.

همانطور که از نمودار ۱ مشاهده می‌شود ضرایب معناداری تأثیر یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری بر تقویت خدمات بانکی برابر با ۱۵/۶۵۴ می‌باشد. بنابراین مدل ساختاری نشان می‌دهد که یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری به‌عنوان متغیری اثرگذار بر تقویت خدمات بانکی می‌باشد. بنابراین یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری اثر مثبت و مستقیم (۰/۶۵۴) و معنادار (۱۵/۶۵۴) بر تقویت خدمات بانکی دارد و یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری حدود ۴۳ درصد تغییرات تقویت خدمات بانکی را تبیین می‌کند. در تبیین مؤلفه‌ی تقویت خدمات بانکی در جامعه می‌توان بیان داشت؛ بانک‌ها به‌عنوان نهادهای مالی علاوه بر رشد و گسترش چرخه‌ی سرمایه باید عملکردی پاسخگو نسبت به مسئولیت‌های اجتماعی خود داشته باشند. بانک‌ها می‌توانند با ارائه‌ی مشاوره‌های مدیریتی در بخش اقتصاد به واحدهای تولیدی کمک کنند و بستر افزایش تولید و ارتقای کیفیت محصولات و خدمات را فراهم سازند. همچنین با اختصاص درست منابع و طرح‌های تشویقی می‌توانند در درازمدت در فعالیت‌های اجتماعی و زیست محیطی تأثیرگذار باشند. این یافته با نتایج پژوهش حسنقلی‌پور و همکاران (۱۳۹۱) همگرا بود.

در نهایت با توجه به جامعیت زیاد متغیرهای پژوهش، به پژوهشگران پیشنهاد می‌شود: ۱- در پژوهش‌های آتی روابط بین تک‌تک مؤلفه‌های یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری (تعیین چارچوب مدیریتی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری، تأمین نیروی انسانی دانش‌محور و مشتری‌محور، تعیین استراتژی برای یکپارچه‌سازی مدیریت دانش مشتری و مدیریت ارتباط با مشتری و ارزش‌آفرینی برای مشتری) را با تک‌تک مؤلفه‌های شرایط علی، شرایط زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدهای مدل بررسی نمایند. ۲- پژوهش حاضر در سایر شرکت‌ها و سازمان‌های دولتی و خصوصی انجام شود و نتایج به دست آمده با نتایج پژوهش حاضر مقایسه شود.

منابع

- آزادبخت، الیزا، خانی، ناصر (۱۳۹۶). نقش مدیریت دانش مشتری در خلق مزیت رقابتی در سازمان‌های کوچک و متوسط (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در شهرک صنعتی شهرستان خرم‌آباد). پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳ (۶۶)، ۱۶۷-۱۹۶.
- امیری اقطاعی، رضوان، تیمورپور، بابک (۱۳۹۳). طراحی مدل ساختاری مدیریت دانش مشتری بانک با استفاده از مدل‌سازی ساختاری - تفسیری. پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، (۳) ۴.
- حاجی‌حیدری، نسترن و عمویی اوجاکی، علی (۱۳۹۳). توسعه‌ی مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه‌ای در بانک‌های ایرانی. فصلنامه علوم مدیریت ایران، ۸ (۳۲)، ۴۷-۸۷.
- حسنقلی‌پور، طهمورث، سیدجوادین، سیدرضا، روستا، احمد و خانلری، امیر (۱۳۹۱). مدل ارزیابی فرآیند مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور. مدیریت فناوری اطلاعات، ۴ (۱۰)، ۴۱-۶۲.
- حقیقی‌نسب، منیژه، قدرت‌آبادی، لیلا و شفیعی، شکوفه (۱۳۹۸). تأثیر تعهد مدیران ارشد، مدیریت دانش و یادگیری سازمانی بر سرمایه‌ی فکری. فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۱۱ (۲)، ۳۵۷-۳۷۴.
- دیواندری، علی، محمدیان، محمود، شامی‌زنجان، مهدی و عابدی، احسان (۱۳۹۳). تدوین و تبیین چارچوب استقرار مدیریت دانش مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی ایران. فصلنامه مدیریت بازرگانی، دوره ۶، شماره ۱، صص ۴۱-۶۶.
- رحیمی، بهروز (۱۳۹۴). بخش‌بندی بازار و انتخاب بازار هدف براساس الگوی ارزش چرخه‌ی عمر مشتریان (مطالعه موردی: بانک مهر اقتصاد). رشت: دانشگاه گیلان، پایان‌نامه کارشناسی ارشد.
- رحیمی کلور، حسین (۱۳۹۴). بررسی اثر کیفیت خدمات و دانش بانک از مشتریان بر وفاداری مشتریان (با تأکید بر تصویر ذهنی، کیفیت ارتباط با مشتری و رضایتمندی به‌عنوان متغیرهای واسطه‌گر). مجله مدیریت بازاریابی، شماره ۲۷.
- رضایی‌ملک، نرگس و رادفر، رضا (۱۳۹۲). مدلی برای اولویت‌دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه‌ی موردی: بانک سپه). مدیریت فناوری اطلاعات، ۵ (۳)، ۶۳-۸۲.
- شاهرودی، کامبیز، صداقت، شادی (۱۳۹۷). تأثیر ابعاد مدیریت ارتباط با مشتری بر مزیت رقابتی با میانجی‌گری وفاداری مشتری (مورد مطالعه: شعب بانک کشاورزی رشت). رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری، ۲ (۴)، ۱-۱۴.
- عاشوری، مریم، شریف‌خانی، مونا، تارخ، محمدجعفر (۱۳۹۳). توسعه‌ی مدل فرآیندی مدیریت

- دانش مشتری با استفاده از سیستم‌های مدیریت ارتباط با مشتری. فصلنامه رشد فناوری، ۱۰ (۴۰).
- غلامی اواتی، رمضان، ابراهیمیان جلودار، سید یاسر (۱۳۹۱). بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر مدیریت ارتباط با مشتری. فصلنامه توسعه‌ی سازمانی پلیس، شماره ۴۳، ۶۵-۸۱.
- موسی‌خانی، محمد، حقیقی، محمد، ترک‌زاده، سمانه (۱۳۹۱). ارائه‌ی مدلی جهت کسب وفاداری مشتری با استفاده از مدیریت دانش مشتری در صنعت بانکداری کشور (بانک‌های خصوصی). فصلنامه مدیریت بازرگانی، ۴ (۱۲)، ۱۴۷-۱۶۴.
- میرسپاسی، نیلوفر، حسین‌زاده، نایب (۱۳۹۷). بررسی تأثیر مدیریت دانش بر رضایت مشتری با تأکید بر نقش توانمندسازی کارکنان (مورد مطالعه: ادارات مرکزی بانک قوامین تهران). فصلنامه مطالعات منابع انسانی، ۸ (۳۰)، ۱۰۷-۱۲۶.
- ولی‌پور، محمدعلی، ملک‌اخلاق، اسماعیل، پورحسین، رقیه (۱۳۹۴). بررسی تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود روابط با مشتریان صنعتی (قطعه‌سازان خودرو مستقر در شهرک‌های صنعتی قزوین). مجله مدیریت توسعه و تحول، شماره ۲۰، ۸۱-۸۸.
- هومن، حیدرعلی (۱۳۸۵). راهنمای عملی پژوهش کیفی، تهران: انتشارات سمت.
- یعقوبی، مریم، امیری‌فینی، سیدحسین و رحمتی نجارکلائی، فاطمه (۱۳۹۵). بررسی رابطه‌ی مدیریت دانش مشتری بر وظایف مدیریت ارتباط با مشتری در یک بیمارستان نظامی. مجله طب نظامی، ۱۸ (۴).
- Aghamirian, B., Dorri, B & Aghamirian, B (2015). Customer Knowledge Management Application in Gaining Organization's Competitive Advantage in Electronic Commerce. *Journal of theoretical and applied electronic commerce research*, 10(1), 63-78.
- Ahearne, M., Rapp, A., Mariadoss, B.J & Ganesan, S (2012). Challenges of implementation in business to business markets: a contingency perspective. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 117-129.
- Al-Hyari, H.S (2016). Customer Knowledge Management towards Customer Attraction from Managers' Perspective; a Case Study of Arab Bank in Amman City, Jordan. *Journal of Information and Knowledge Management*, 6(11).
- Attafar, A., Sadidi, M., Attafar, H & Shahin, A (2013). The Role of Customer Knowledge Management (CKM) in Improving Organization-Customer Relationship. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 13(6), 829-835.
- Beijerse, R.P (1999). Questions in KM: defining and conceptualizing a phenomenon. *Journal of Knowledge Management*, 3(2), 94-109.
- Bhat, S & Darzi, M (2016). Customer relationship management: An approach to competitive advantage in the banking sector by exploring the mediational role of loyalty. *International Journal of Bank Marketing*, 34(3), 388 - 410.
- Bose, R & Sugurmaran, V (2013). Application of Knowledge Management

Technology in Customer Relationship Management. *Knowledge and Process Management*, 10(5), 3–17.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M & Johnston, W.J (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

Chalmers, R (2006). Methodology for customer relationship management. *The journal of systems and software*, 79, 1015-1024.

Chiran, C & Jayaaundara, A (2008). Knowledge management in banking industries: Uses and opportunities. *Journal of the University Librarians Association of Sri Lanka*, 12, 68-84.

Chua, A. Y. K & Banerjee, S (2013). Customer knowledge management via social media: the opportunities and issues. *International Marketing Review*, 22(4), 611-622.

Chung, J. C., Jing, W. H & Yung-C. H (2010). Knowledge management and innovativeness the role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870.

Costa, V & Monteiro, M. (2016). Key knowledge management processes for innovation: a systematic literature review. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(3), 386-410.

Davenport, T & Grover, V (2001). Knowledge Management. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 3-4.

Donate, M & Sanchez de Pablo, J (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360-370.

Dotsika, F & Patrick, K (2013). Collaborative KM for SMEs: a framework evaluation study. *Information Technology & People*, 26(4), 368-382.

Drucker, P (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.

Galvão, M.B., de Carvalho, R.C., de Oliveira, L.A.B & de Medeiros, D.D. (2018). Customer loyalty approach based on CRM for SMEs”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(5), 706-716.

Garrido-Moreno, A., Lockett, N. and Garcia-Morales, V. (2015). Exploring the role of knowledge management practices in fostering customer relationship management as a catalyst of marketing innovation”, *Baltic Journal of Management*, 10(4), 93-412.

Gebert, H., Malte, G & Gerold R (2002). Towards customer knowledge management: Integrating customer relationship management and knowledge management concepts. *International Conference on Electronic Business*, Taipei Taiwan.

Gibert, M., Leibold, M & Probst, G (2002). Five styles of customer knowledge management and how smart companies put them into action. *Journal of European Management*, 20(5), 459–469.

Karimi, A & Allameh, S. M (2016). Investigating the relationship between customer knowledge management and customer loyalty: mediating role of

customer value (Case study: Saderat Bank of Khozestan). *Global Journal on Humanities & Social Sciences*, 4, 48-58.

Kebed, A.M., Tegegne, Z.I & Wright, L.T (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara Region, Ethiopia. *Journal of Cogent Business & Management*, 5(1).

Khodakarami, F & Chan, Y (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51(1), 27-42.

Khodakarami, F & Yolande, E. C (2014). Exploring the role of customer relationship management (CRM) systems in customer knowledge creation. *Information & Management*, 51, 27-42.

Kline, R.B (2011). *Principle and practice of structural equation modeling*. The Guilford press, Third edition.

KumerRoy, T (2007). *Customer Knowledge Management (CKM) in the e-Business Environment (Case study Swedish Banks)*. Master Thesis, Lulea University of Technology, 1-96.

Kuntu, A (2011). *Customer knowledge management in customer service, case Elomatic Oy*. Bachelor's Thesis, Lappeenranta University of Technology.

Lambert, D (2010). Customer relationship management as a business process. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(1), 4-17.

Liew, C (2008). Strategic integration of knowledge management and customer relationship management. *Journal of Knowledge Management*, 12(4), 131-146.

Liu, F. H & Huang, T. L (2018). The influence of collaborative competence and service innovation on manufacturers' competitive advantage. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 33(4), 466-477.

Madhoushi, M & Saghari, F (2010). Survey of customer knowledge management impact on customer relationship Management: (Iranian study). *International Journal of Business and Social Science*, 2(20), 215-226.

Meihami, B (2014). Knowledge Management a way to gain a competitive advantage in firms (evidence of manufacturing companies). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, Available online at: www.ilshs.pl, 3, 80-91.

Mejía Trejo, J (2016). The customer knowledge management and innovation. Available online at: www.sciencedirect.com. 456-477.

Migdadi, M. M (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. ahead-of-print, No. ahead-of-print, <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2019-0504>.

Najat, B (2017). Importance of Customer Knowledge in Business Organizations. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(11), 175-187.

Pedron, C.D., Picoto, W.N., Colaco, M & Araújo, C.C. (2018). CRM system: the role of dynamic capabilities in creating innovation capability. *Brazilian Business Review*, 15(5), doi: 10.15728/bbr.2018.15.5.6.

Ping, L & Kebao, W (2010). Knowledge management in banks. International Conference on E-Business and E-Government, China: IEEE.

Salojarvi, H., Sainio, L. M & Trakiainen, A (2010). Organizational Factors Enhancing Customer Knowledge Utilization in the management of Key Account Relationship. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 395-1402.

Salomann, H., Dous, M., Kolbe, L & W. Brenner, W (2006). Rejuvenating customer management: how to make knowledge for, from and about customers work. *European Management Journal*, 23, 392-403.

Schilke, O (2014). On the contingent value of dynamic capabilities for competitive advantage: The nonlinear moderating effect of environmental dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.

Shannak, R., Masa'deh, R., Al-Zu'bi, Z., Obeidat, B., Alshurideh, M & Altamony, H (2018). A theoretical perspective on the relationship between knowledge management systems, customer knowledge management, and firm competitive advantage. *European Journal of Social Sciences*, 32(4), 520-532.

Sofianti, T. D., Suryadi, K., Govindaraju, R & Prihartobo, B (2010). Customer knowledge co creation process in new product development. *Proceedings of the World Congress on Engineering*, 1, 1-8.

Srisamran, P & Ractham, V. V (2014). Customer-Centric Knowledge Creation For Customer Relationship Management. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 30(2), 397-408.

Swan, J., Newell, S & Robertson, M (2000). KM – when will people management enter the debate?. 34th Hawai'i international conference on system sciences, IEEE Computer Society Press, Maui, 70.

Tonsu, C & Chen, Y. C (2006). Linking Invasive Product Development with Customer Knowledge: A Data- mining Approach, www.emeraldinsight.com.

Tseng, S.M (2016). Knowledge management capability, customer relationship management and service quality. *Journal of Enterprise InformationManagement*, 29(2), 202-221.

Tseng, S. M & Wu, P. H. (2014). The impact of customer knowledge and customer relationship management on service quality Jo. *International urnal of Quality and Service Sciences*, 6(1), 77-96.

Watson, G., Beck, J & Henderson, C (2015). Building, measuring, and profiting from customer loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(6), 790-825.

Yang, Q., Liu, Y & Li, Y (2019). How do an alliance firm's strategic orientations drive its knowledge acquisition? Evidence from sino-foreign alliance partnership. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 505-517.

Yeh, Y., Lai, S. H & Chin, T (2006). Knowledge management enablers: A case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810, Emerald Group Publishing.