

ارائه مدل برای مدیریت دانش مشتری در پست بانک ایران

پذیرش: ۹۷/۱۱/۲۳

دریافت: ۹۷/۶/۲۵

فرید احمدی

استادیار گروه فناوری اطلاعات، دانشگاه صنعتی ارومیه

f.ahmadi@uut.ac.ir

حجت تارزاده

کارشناسی ارشد مدیریت فناوری اطلاعات

tarzade.H@yahoo.com

سهیلا احمدی، نویسنده مسئول

دکترای مدیریت آموزشی، دانشگاه فرهنگیان

soheilaahmadi.mn75@yahoo.com

مدیریت دانش / مدیریت دانش مشتری / مشتریان
دانش محور / زیرساخت‌های IT / پست بانک ایران

چکیده

مدیریت دانش مشتری، فرایند منظم جمع آوری، نگهداری، تسهیم و استفاده از دانش مشتری با استفاده از فناوری اطلاعات به منظور ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری می‌باشد. علی‌رغم اینکه سازمان‌ها اهمیت دانش و مدیریت آن در بازار رقابتی را پذیرفته‌اند، اما سرعت ارتقای مدیریت دانش مشتری مطابق انتظارات نمی‌باشد. در پرتو این نگرش، هدف تحقیق حاضر، شناسایی عوامل موثر بر مدیریت

دانش مشتری می‌باشد. بنابراین، بر اساس مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش و هم‌چنین مصاحبه با افراد خبره در این حوزه، عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در هشت عامل مورد شناسایی قرار گرفتند که عبارتند از: شناسایی و حمایت از مشتریان دانش محور، کسب و حفظ دانش مشتری، ایجاد انگیزش برای مشتری، زیرساخت‌های تکنولوژی اطلاعات، ارزیابی و انتقال دانش، ارتباط با سایر ارکان، مشارکت مشتریان و عوامل درون سازمانی. پس از شناسایی این عوامل و شاخص‌های مربوط به آن‌ها، چارچوب نهایی تکمیل شده در قالب پرسشنامه در میان ۲۶۵ کارمند پست بانک تهران

که از طریق نمونه‌گیری طبقه‌ای انتخاب شده بودند توزیع گردید. تحلیل عاملی تاییدی با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS برای تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار گرفت. نتایج تحقیق نشان داد که داده‌ها از شاخص‌های برازش مناسب برخوردارند، گویه‌ها در هشت عامل دارای بار مناسب می‌باشند. و در نهایت، عوامل با توجه به تجزیه و تحلیل داده‌ها الویت‌بندی گردیدند.

مقدمه

هنر و علم مدیریت دانش، چارچوب طراحی فعالیت‌های هدفمند متوالی به منظور اتخاذ تصمیم‌های اثربخش سازمانی می‌باشد [۱]. مدیریت دانش می‌تواند به عنوان خلق، اکتساب، به اشتراک‌گذاری و بهره‌برداری از دانش به منظور افزایش توانایی سازمان، سرعت بخشی و اثربخشی در تحویل کالاها و خدمات در جهت منافع مشتریان، هم‌راستا با استراتژی کسب و کار تعریف شود. از این‌رو سازمان‌هایی که سطوح بالاتری از مدیریت دانش را دارا می‌باشند، می‌توانند توانایی خود را در پاسخ به تغییرات سریع و توسعه ایده‌های نوآورانه و نوآوری در محصول و خدمت ارتقا دهند [۲]. از سوی دیگر، درست است که مدیریت دانش اثربخش، ارتباط دانش و فرایند نوآوری را تسهیل کرده و نوآوری را با استفاده از بهبود دیدگاه و توانایی‌های جدید توسعه می‌دهد، ولی باید این امر با پاسخگویی مناسب به نیازهای مشتریان همراه باشد [۳]. بنابراین، می‌توان نتیجه گرفت که مدیریت دانش مشتری می‌تواند نقشی حیاتی در پشتیبانی و ایجاد ارزش در سازمان‌ها به خصوص سازمان‌های خدماتی ایفا کند.

۱. مبانی نظری پژوهش

دانش مهمترین منبع استراتژیک بوده و توانایی برای اکتساب و توسعه آن، باعث تسهیم آن شده و این امر به نوبه خود به تداوم قابلیت رقابت منتهی می‌شود [۴]. در سال‌های اخیر، تلاش‌های سازمانی بر مدیریت دانش [۵] معطوف بوده‌اند

و این مدیریت یکی از مدیریت‌های کلیدی به‌شمار می‌رود. مدیریت دانش در برگیرنده تمرکز بر دانش کارفرمایان در مورد مشتریان، رقبا، محصولات و خدمات در یک سازمان می‌باشد [۶]. در ساده‌ترین شکل، مدیریت دانش تشویق مردم برای تسهیم اطلاعات، دانش و ایده‌ها، برای ساخت محصولات و خدماتی با ارزش بالاتر می‌باشد [۷]. بنابراین، دورنمای مدیریت دانش درون سازمان بوده و فایده‌ی مدیریت دانش ایجاد رضایت مشتری از خدمات بهتر می‌باشد [۶]. اما همان‌طور که شرکت‌ها شروع به توسعه احراز شایستگی در مدیریت دانش داخلی و به کار بردن آن در جهت تحقق اهداف سازمانی می‌کنند، نگاه‌های خود را بر منابع جدید دانش نیز معطوف می‌نمایند که این منابع ضرورتاً در محدوده شرکت آنها یافت نمی‌شود [۸].

برای حضور موفق در بازار پویای امروزی، باید یک جزء مهم به نام دانش مشتری را مدنظر قرار داد. با تکیه بر دانش به‌عنوان عامل کلیدی رقابت‌پذیری در اقتصاد جهانی، شرکت‌ها ممکن است به دنبال عنصر اصلی باشند که دانش مشتری نامیده می‌شود [۶]. دانش مشتری به عنوان منبع راهبردی کلیدی در موفقیت هر شرکتی شناخته شده است. دانش مشتری یک دارایی نامحسوس بسیار ضروری برای هر سازمانی است؛ زیرا به آن سازمان کمک می‌کند تا خود را در راستای تولید ارزش سازماندهی کند [۹]. تعاریف متعدد و متنوعی برای دانش مشتری ارائه شده است، برای نمونه، فنگ، چن و لیو (۲۰۰۵) [۱۰] معتقدند که دانش مشتری، دارایی نامحسوس بسیار ضروری برای هر سازمانی است؛ زیرا به آن سازمان کمک می‌کند تا خود را در راستای تولید ارزش سازماندهی کند. هم‌چنین دانش مشتری به عنوان ترکیبی پویا از تجربه، ارزش، اطلاعات و دیدگاه‌های کارشناسانه تعریف شده است که در حین فرآیند معاملات و مبادلات بین مشتریان و شرکت مورد نیاز می‌باشند [۸]. این دانش، دانشی برتر است که سازمان‌ها را قادر می‌سازد تا از منابع بهره‌برداری کرده و به همان نسبت نیز توانایی اساسی خود را برای رقابت

افزایش دهند. همچنین این دانش سازمان را قادر می‌سازد تا فوایدی ارزشمند برای خود در جهت رقابت کاری ایجاد کرده تا بهتر از رقبای عمل نماید [۱۱].

پژوهشگران علم بازاریابی توصیه می‌کنند که کارکنان سازمان از هر فرصتی که برای تعامل با مشتری پیش می‌آید، جهت غنی‌تر نمودن پایگاه اطلاعات خود بهره گیرند [۱۲]. به علاوه، پردازش دانش مشتری مرتبط با مدیریت ارتباط با مشتری [۱۳] می‌باشد که هدف آن در فرایند تجاری حفظ مشتریان می‌باشد. مدیریت ارتباط با مشتری، گامی پیشرفته برای جمع‌آوری اطلاعات در مورد مشتریان جهت درک و تاثیرگذاری بر رفتار مشتریان است. مدیریت ارتباط با مشتری به همه فرایندها و فناوری‌هایی اطلاق می‌شود که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. جدیدترین مطالعات، چالشی بالقوه بین مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری برای

رسیدن به مزیت رقابتی پایدار را نشان می‌دهند. از این رو تلفیق دو نظریه مدیریت روابط با مشتری و مدیریت دانش، که با مدیریت دانش مشتری شناخته می‌شود، راهکار مناسبی برای کسب دانش از مشتری و ارائه بهترین و مناسب‌ترین دانش به او می‌باشد. مدیریت دانش مشتری به دست آوردن، اشتراک‌گذاری و بسط دانش مشتریان با هدف سودرسانی مشترک بین مشتریان و سازمان می‌باشد. مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتریان از نظر اهداف، نقش سازمان و مشتری و مقیاس سنجش متفاوت هستند. برای مثال، مدیریت دانش مشتری، در ابتدا و در درجه نخست بر دانش از مشتری تمرکز دارند (مانند دانش نهفته در مشتریان)، سپس به دانش درباره مشتریان به عنوان یک صفت متمایز مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد. ویژگی‌های سه مفهوم کلیدی مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری در جدول (۱) ارائه گردیده است [۶].

جدول ۱- مقایسه ویژگی‌های مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری

ویژگی‌ها	مدیریت دانش	مدیریت ارتباط با مشتری	مدیریت دانش مشتری
مکان جستجوی دانش	کارمندان، تیم، شرکت، شرکای تجاری	بانک اطلاعات مشتری	تجربه مشتری، قوه خلاقیت، (عدم رضایت از محصولات / خدمات
قاعده کلی	اگر تنها می‌دانستیم که چه می‌دانیم	حفظ کردن راحت‌تر از یافتن است	اگر تنها می‌دانستیم مشتریان ما چه می‌دانند
توضیح	بازکردن و یکپارچه‌سازی دانش کارکنان در مورد مشتریان، فرآیندهای فروش و R&D	استخراج دانش در مورد مشتریان در بانک اطلاعاتی شرکت	به دست آوردن دانش مستقیماً از مشتری، تسهیم و بسط آن
اهداف	بازگشت سرمایه، صرفه جویی هزینه، حذف فرایندهای تکراری	رشد مشتری محوری، افزایش وفاداری مشتری	همکاری با مشتریان برای خلق مشترک ارزش
مقیاس سنجش	بازدهی در مقابل بودجه	کارایی برحسب رضایت مشتری	کارایی در مقابل رقبا در خلاقیت و رشد، مشارکت برای کامیابی مشتری
منافع	رضایت مشتری	حفظ مشتری	کامیابی مشتری، خلاقیت، یادگیری سازمانی
نقش مشتری	منفعل، دریافت‌کننده محصول	مقید، وابسته به محصول و خدمات توسط طرح‌های وفاداری	فعال، شریک در فرایند خلق ارزش
نقش سازمان	تشویق کارکنان برای تسهیم دانش خود با همکارانشان	برقراری روابط پایدار با مشتری	تبدیل مشتری از دریافت‌کننده منفعلانه محصول به شریک فعال خلق ارزش

۲. پیشینه پژوهش

تحقیقات نشان می‌دهند که نوآوری سازمان‌ها از طریق افزایش مقدار دانش موجود در سازمان‌ها افزایش می‌یابد، از این رو دانش موجود در سازمان نیازمند یک مدیریت مناسب می‌باشد تا از طریق آن سازمان بتواند عملکرد، نوآوری و فعالیت‌های کارآفرینانه خود را افزایش دهد [۱۴]. با توجه به اهمیت مدیریت دانش مشتری، تحقیقاتی به منظور بررسی آن انجام شده است.

برای نمونه، زیدی (۲۰۱۷) [۱۵]، تاثیر مدیریت دانش مشتری بر قابلیت نوآوری بانک‌های خصوصی پاکستان را مورد مطالعه قرار داد. نتایج تحقیق او نشان داد که مدیریت دانش مشتری (دانش از مشتری، دانش در مورد مشتری و دانش برای مشتری) بر قابلیت نوآوری (سرعت و کیفیت نوآوری) با نقش تعدیل‌کننده ساختار سازمانی تاثیر مثبت دارد. آزما و مصطفی پور (۲۰۱۱)، در پژوهش خود تحت عنوان شناسایی مدیریت دانش و شاخص‌های یادگیری سازمانی و ارتباط آن‌ها با خلاقیت، نتیجه گرفتند که ارتباط و تاثیر مدیریت دانش بر یادگیری به وضوح دیده می‌شود. سپس آنها نشان دادند که هم مدیریت دانش و هم یادگیری سازمانی بر خلاقیت افراد نیز تاثیر مثبت و معنی‌داری دارند. رولینز و هالینن (۲۰۰۵) [۱۶] در مقاله‌ای به شناسایی قابلیت‌های مدیریت دانش مشتری پرداختند. هدف آنها فراهم آوردن شناختی از مدیریت دانش مشتری به عنوان یک رهیافت مدیریتی یکپارچه بود که مدیریت دانش مشتری را به عنوان یک فرایند مستمر از ایجاد، توزیع و استفاده از دانش مشتری در سازمان و بین سازمان و مشتریان در نظر بگیرد. تأکید بیشتر آنها بر قابلیت‌ها و شایستگی‌های سازمانی در فرایند مدیریت دانش مشتری بود. چارچوب پیشنهادی آنها بر مبنای بازاریابی رابطه‌ای و بازاریابی بوده که شامل پنج جزء اصلی همکاری درون وظیفه‌ای، سیستم‌های سازمانی، همکاری با مشتریان، سیستم‌های پشتیبانی فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی پشتیبان یادگیری سازمانی می‌باشد. سو و

دیگران (۲۰۰۶)، در تحقیقی بر استفاده از دانش مشتری در توسعه محصولات جدید تأکید کرده و از ابزارهای داده کاوی در کسب و به‌کارگیری دانش استفاده کردند. تأکید آنها در تحقیق این بود که در حین استفاده از فناوری روز، دانش مشتری را کسب و در طراحی محصول مورد نظر مشتری به کار گیرند. مدل ارائه شده در تحقیق آنها دارای چهار مرحله «تعیین موقعیت و ویژگی محصول»، «رتبه‌بندی نیازهای مشتری»، «تقسیم‌بندی بازار» و «اقتباس الگوی نیاز مشتری» بود.

امروزه صنعت بانکداری و میزان توسعه آن به عنوان یکی از شاخص‌های مهم در اقتصاد مطرح می‌باشد. یکی از عوامل عمده و شرط اصلی موفقیت صنعت بانکداری، موضوع مشتری است. مشتریان به عنوان یک منبع غنی دانش برای بانک‌ها محسوب می‌شوند، دانشی که با در اختیار گرفتن و تحلیل و بررسی آن، سازمان‌ها به مزیت رقابتی نایل خواهند شد که می‌توانند در ارائه خدمات جدید، بهبود خدمات به مشتری، تکریم و تامین رضایت مشتری، کشف نیازهای جدی و پاسخگویی به آنها گام بردارند [۱۷]. هم‌چنین با توجه به ماهیت خدمات بانکی، موضوع مدیریت دانش مشتری [۱۸]، از ابزار بسیار کارآمدی است که می‌تواند در این ارتباط کارساز باشد [۱۹]. مدیریت دانش مشتریان بانک‌ها، این امکان را برای بانک‌ها فراهم می‌آورد که با دقت بیشتری قادر به تشخیص فرصت‌های پدیدار شده در بازار باشند و مزیت رقابتی خود را افزایش دهند. بانک‌ها باید از مزایای مدیریت دانش مشتری بهره بگیرند تا بتوانند اطلاعات و تجربه را به‌طور سیستماتیک به‌کار بگیرند، به‌گونه‌ای که ابداع، نوآوری، شایستگی، کارایی و پاسخگویی سازمان بهبود یابد [۲۰]. با ظهور بانک‌های خصوصی، ایجاد شرایط رقابتی فزاینده و شرایط اقتصادی نوین، توسعه‌ی ارتباطات قوی‌تر با مشتریان از اهمیت بیشتری برخوردار شده است. بنابراین، به منظور اثربخشی بیشتر، باید بانک‌ها به سمت پیاده‌سازی مدیریت دانش مشتری (شناسایی، ایجاد، تایید،

ارائه، توزیع و کاربرد دانش مشتری) حرکت کنند. پست بانک ایران نیز به عنوان یکی از بانک‌های رسمی و تحت نظارت بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران و با توجه به گستردگی و فراگیر بودن دامنه فعالیت‌ها و خدمات شعب آن و رویکرد بانک به توسعه و ارائه خدمات با بهره‌گیری از فناوری‌های نوین و متناسب با نیاز مشتریان، به نظر می‌رسد شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در آن بانک محسوس و اجتناب‌ناپذیر باشد. بنابراین، این تحقیق با هدف شناسایی عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک ایران انجام شده است.

۳. روش‌شناسی پژوهش

نوع تحقیق کاربردی است علاوه بر این، تحقیق حاضر به دلیل ماهیت، از جمله تحقیقات توصیفی-پیمایشی است. تحقیق حاضر از حیث هدف، کاربردی است.

جامعه آماری این پژوهش شامل کلیه کارکنان پست بانک در شهر تهران بود. سپس، ستادهای مختلف پست بانک در تهران به عنوان طبقه‌ها در نظر گرفته شدند و از هر طبقه با احتساب تعداد مدیران و کارشناسان موجود در آن طبقه، افرادی به صورت تصادفی انتخاب گردیده و برای نظرسنجی در نظر گرفته شدند. حجم نمونه نیز با استفاده از فرمول کوکران به قرار زیر محاسبه گردید.

$$n = \frac{z^2 pqN}{Nd^2 + z^2 pq}$$

مفروضات فرمول کوکران در زیر آمده است: $P=q=50\%$ (بر اساس روش احتمالی)؛ z آماره استاندارد توزیع نرمال است که در سطح اطمینان ۹۵٪ برابر با ۱٫۹۶ است؛ d حداکثر خطای مجاز می‌باشد که برابر با ۵٪ در نظر گرفته شده است و N نیز تعداد جامعه آماری (۸۵۴) است. بنابراین حجم نمونه آماری (۱۱) براساس فرمول کوکران ۲۶۵ نفر محاسبه گردید.

۴. نتایج تحقیق

۴-۱. تحلیل داده‌های کیفی پژوهش

نخست با بیست و نه نفر از افراد متخصص در امور بانکداری در مورد عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری مصاحبه به عمل آمد. فرایند تحلیل داده‌های کیفی حاصل از مصاحبه‌ها در طی مراحل زیر انجام شد.

مرحله اول: آماده‌سازی داده‌ها

در این بخش، بررسی دقیق داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها و مرتب نمودن و سازماندهی آنها انجام شد. به این ترتیب که مصاحبه‌های انجام شده با نخبگان حوزه‌ی دانشگاه از مصاحبه‌هایی که با مدیران و کارشناسان پست بانک ایران بود، تفکیک گشت. این امر کمک نمود تا یافته‌های حاصل از این دو حوزه با توجه به ویژگی‌های صنعت و دانشگاه مورد بررسی قرار گیرند، تا نتایج دقیق‌تری حاصل گردد.

مرحله دوم: آشنا شدن

در مرحله آشنا شدن، داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها تلخیص شد. موارد کلی که در مصاحبه‌ها به آنها اشاره شد عبارت بودند از: مدیریت دانش در سازمان، مدیریت ارتباط با مشتری، اهمیت دانش مشتریان و نحوه کسب آن، نحوه به‌کارگیری دانش کسب شده از مشتری و موانع مدیریت دانش مشتری در سازمان.

مرحله سوم: کدگذاری

در این بخش از تحلیل کیفی، جملات یا پاراگراف‌ها در طبقه‌های خاصی تقسیم شده و این طبقه‌ها نیز در دسته‌های جداگانه قرار گرفتند. در طول این مرحله سعی شد تا از کدگذاری برای ساده‌سازی داده‌ها یا کاهش آنها و طبقه‌بندی آنها به دسته‌های کلی‌تر و ساده‌تر استفاده شود. درکل، مصاحبه‌های انجام شده با خبرگان در قالب مراحل زیر صورت پذیرفت:

الف- کدگذاری باز: نخستین مرحله تحلیل.

ب- کدگذاری محوری: یافتن ارتباط بین طبقه‌بندی‌های مشخص شده.

الف- کدگذاری باز

در مرحله‌ی اول از کدگذاری، واحدهای تحلیل شامل جملات و مفاهیم از متن مصاحبه‌ها استخراج گردیدند. اما قبل از انجام این کار نیاز به فهرست نمودن عوامل استخراج شده از مبانی نظری بود. جدول (۲)، عوامل اولیه موثر بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک به دست آمده‌اند. لازم به ذکر است که این عوامل در مرحله اول طبقه‌بندی نشده بودند و تنها از ادبیات تحقیق استخراج شدند و برای هر یک کد CKM [۲۶] در نظر گرفته شد.

جدول ۲- عوامل اولیه موثر بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک استخراج شده از مبانی نظری

کد	شاخص‌ها
CKM1	شناسایی و حفظ مشتریانی که به سازمان دانش منتقل می‌کنند
CKM2	بهبود یادگیری سازمانی برای کسب و حفظ دانش مشتریان
CKM3	به کارگیری روش‌های نو در سازمان
CKM4	ارزیابی دانش مشتریان به بهترین نحو
CKM5	ایجاد انگیزش برای مشتری جهت انتقال دانش به سازمان
CKM6	اجرای کار تیمی با مشارکت مشتری
CKM7	استفاده از سیستم‌های الکترونیکی پیشرفته و مشتری پسند
CKM8	استفاده از تجهیزات فناوری اطلاعات جهت ذخیره و بازیابی دانش مشتریان
CKM9	انطباق چشم انداز و رسالت سازمان با نیازهای مشتریان
CKM10	راه اندازی جلساتی برای اخذ ایده‌ها از مشتریان
CKM11	بهبود زیرساخت‌های IT
CKM12	تسهیل فرآیندهای مبادلات دانش مشتری
CKM13	تعیین استانداردهای مناسب برای ارزیابی دانش مشتری

کد	شاخص‌ها
CKM14	نظرسنجی از مشتریان برای بهبود فعالیت‌ها و فرآیندهای سازمان
CKM15	به کارگیری نظام انتقادات و پیشنهادات مشتری
CKM16	انطباق فرهنگ سازمان با فرآیند مدیریت دانش مشتری
CKM17	کسب دانش از مشتریان و حفظ آن
CKM18	استفاده از سرمایه فکری سازمان برای مدیریت دانش مشتری
CKM19	استفاده بهینه از منابع انسانی برای مدیریت دانش مشتری
CKM20	ساختار سازمانی مناسب برای مدیریت دانش مشتریان
CKM21	توسعه ارتباط سازمان با رقبا و تأمین کنندگان
CKM22	تلاش برای افزایش مشارکت مشتریان
CKM23	ارزشیابی دانش مشتری در سازمان
CKM24	خلق شبکه‌های ارتباطی برای توزیع اطلاعات بین مشتریان و سازمان
CKM25	وجود زیرساخت کامل فن آوری اطلاعات برای مدیریت دانش مشتریان
CKM26	ترغیب خلاقیت و نوآوری در مشتری
CKM27	طراحی ساز و کارهای مناسب جهت مدیریت دانش مشتری
CKM28	پذیرش و حمایت مدیران عالی از اجرای مدیریت دانش مشتری
CKM29	پاداش یا تخفیف خدمات به مشتریانی که دانش برای سازمان به ارمغان می‌آورند

بعد از فهرست نمودن عوامل اولیه موثر بر مدیریت دانش مشتری که از مبانی نظری و اسناد و مدارک موجود استخراج گشت، مفاهیمی که درباره سازه‌های تحقیق در متن مصاحبه‌ها آمده است استخراج گردید، که نتایج در جدول (۳) آمده است. در این جدول، برخی عبارات تأییدکننده عواملی هستند که قبلاً در مبانی نظری و پژوهش‌های قبلی نیز به آنها اشاره شده بود، اما برخی عبارات عواملی را مشخص نموده‌اند که در متون قبلی به آنها پرداخته نشده بود که در جدول (۳) با علامت - مشخص شده‌اند. این شاخص‌ها به تحقیق حاضر کمک نموده است تا به غنای ادبیات پیشین اضافه نموده و مطالب جدیدی را در این حوزه مشخص نماید.

جدول ۳- کدگذاری باز مصاحبه‌های پژوهش

عوامل استخراج شده از مصاحبه‌ها	اشاره شده در مبانی نظری
برنامه‌ریزی برای توسعه دانش مشتریان از خدمات، فرایندهای کاری و مزیت‌ها	-
طراحی ساز و کارهای مدیریت دانش مشتری	✓
انعکاس نظرات علمی و فنی مشتریان در فرایندهای کاری و عملیاتی	-
یادگیری مهارت‌ها و فرایندهای تولید خدمت و بهره‌گیری از دانش در سازمان (یادگیری سازمانی)	✓
فراهم نمودن فضای مطلوب و مورد اعتماد جهت مشارکت و مشورت مشتریان	✓
جذب و حفظ مشتریان بر مبنای صلاحیت‌های دانشی	-
دادن پاداش به مشتریان خلاق و خوش فکر برای ایجاد انگیزه در آنها	✓
وجود تجهیزات فناوری اطلاعات جهت ذخیره و بازیابی دانش مشتریان	✓
انطباق استراتژی‌های سازمان با نیازهای مشتریان	-
حمایت و ارزش‌گذاری از دانش آفرینی مشتریان در مورد خدمات سازمان	-
یادگیری از مشتریان جهت توسعه سازمان	-
امکان تبادل نظر بیشتر اعضای سازمان با مشتریان	-
به‌کارگیری ایده‌های جدید در سازمان برای مدیریت بهتر دانش مشتریان	✓
تعیین سازوکاری مناسب برای ارزیابی دانش مشتری	✓
تسهیل مبادله اطلاعات میان مشتری و سازمان	✓
هم جهت بودن ارزش‌ها و بایدها و نبایدهای سازمان (فرهنگ سازمان) با نیازهای مشتریان	✓
ساختار حمایت‌کننده از کار تیمی با حضور مشتری	✓
تشویق منابع انسانی سازمان به مدیریت بهتر دانش مشتریان	✓

در مرحله قبل، با مرتب کردن کدها به صورت صعودی، کدهایی که در یک خانواده هستند، مورد شناسایی قرار گرفتند. در انتها نیز همه مفاهیم در یک خانواده به صورت یک مقوله دسته‌بندی شدند. در کل، نتایج کدگذاری‌ها نشان داد که برخی شاخص‌های استخراج شده از مصاحبه‌ها در متون پیشین و اسناد و مدارک وجود نداشته و تنها افراد مصاحبه شونده به آنها اشاره کردند. بنابراین شاخص‌های اشاره شده در مصاحبه‌ها طبقه‌بندی شده و مشابه‌ترین آنها در کنار یکدیگر قرار گرفتند. همچنین، شاخص‌هایی که در اسناد و مدارک قبلی به آنها اشاره شده بود به همراه شاخص‌های مستخرج از مصاحبه‌ها در کنار هم آورده شد. جدول (۴)، مقوله‌ها و شاخص‌های موثر بر مدیریت دانش مشتری که از مبانی نظری و مصاحبه‌ها استخراج شده‌اند را نشان می‌دهد:

جدول ۴- مقوله‌ها و شاخص‌های موثر بر مدیریت دانش

مشتری (نهایی)

مقوله‌های شناسایی شده	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز و مبانی نظری
۱. شناسایی و حمایت از مشتریان دانش محور	جذب و حفظ مشتریان بر مبنای صلاحیت‌های دانشی (به عنوان نمونه تسهیلات ویژه برای اساتید در بانک‌ها یا جذب دانشجویان نخبه در دانشگاه‌ها)
	حمایت و ارزش‌گذاری از دانش آفرینی مشتریان در مورد محصولات شرکت
	برنامه‌ریزی برای توسعه دانش مشتریان از محصولات، فرایندهای کاری و مزیت‌ها
	انعکاس نظرات علمی و فنی مشتریان در فرایندهای کاری و عملیاتی
۲. کسب و حفظ دانش مشتری	استقرار چرخه دانش مشتریان در سازمان
	ترسیم و تدوین چشم انداز دورنمای سازمان با رویکرد مشتری محور
	طراحی ساز و کارهای مدیریت دانش مشتری
	یادگیری از مشتریان برای یادگیری و توسعه فردی و سازمانی، نه فقط برای احترام و تکریم ارباب رجوع
	نظرسنجی مداوم از مشتری
	فرایندهای انتقال دانش مشتری از سطح فرد به کارمند و از کارمند به سازمان

ب- کدگذاری محوری

در این مرحله، با طبقه‌بندی عبارات استخراج شده در مرحله کدگذاری باز، مقوله‌ها شناسایی گردیده و دسته‌بندی شدند. برای یافتن و دسته‌بندی مفاهیم از طریق کدهای خلق شده

۴-۲. تعیین روایی و پایایی سازه‌ها

ابزار گردآوری داده‌ها پرسشنامه محقق ساخته بود که حاوی دو بخش کلی بود: بخش اول، مربوط به اطلاعات جمعیت‌شناختی اعضای نمونه آماری شامل جنسیت، سن، رشته تحصیلی، میزان تحصیلات، سابقه خدمت و عنوان سازمانی بود. بخش دیگر، مربوط به عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک بود. به این ترتیب بخش دوم پرسشنامه درکل حاوی ۳۵ سوال بود. مقیاس اندازه‌گیری سوالات این پرسشنامه براساس طیف ۵ درجه‌ای لیکرت بود که میزان تأثیر هر یک از شاخص‌های ۳۵ گانه بر مدیریت دانش مشتری را با امتیاز ۱ (خیلی کم) تا ۵ (خیلی زیاد) مشخص می‌ساخت. عوامل با توجه به مبانی نظری و مصاحبه با افراد خبره در این زمینه مورد شناسایی قرار گرفتند. برای تعیین روایی سازه نیز از روش مدل معادلات ساختاری [۲۲] و نرم‌افزار PLS استفاده شد. روایی سازه به دو نوع روایی همگرا و روایی واگرا تقسیم می‌شود. برای روایی همگرا از معیار AVE (میانگین واریانس استخراج شده) [۲۳] استفاده شد که نتایج این معیار برای عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در جدول (۵) نشان داده شده است. مقدار ملاک برای سطح قبولی AVE، ۰/۵ می‌باشد [۲۴]. همانگونه که از جدول (۵) مشخص است، تمامی مقادیر AVE مربوط به سازه‌ها از مقدار ۰/۵ بیشتر بوده و این مطلب مؤید این است که روایی همگرایی پرسشنامه حاضر در حد قابل قبول است.

در قسمت روایی واگرا، میزان تفاوت بین شاخص‌های یک سازه با شاخص‌های سازه‌های دیگر در مدل مقایسه می‌شود. در این تحقیق، این کار از طریق مقایسه جذر AVE هر سازه با مقادیر ضرایب همبستگی بین سازه‌ها محاسبه از این رو یک ماتریس ساخته شد که مقادیر قطر اصلی ماتریس جذر ضرایب AVE هر سازه بود و مقادیر پایین و بالای قطر اصلی ضرایب همبستگی بین هر سازه با سازه‌های دیگر. این ماتریس در جدول (۶) نشان داده شده است. همانگونه

مقوله‌های شناسایی شده	مفاهیم استخراج شده از کدگذاری باز و مبانی نظری
۳. ایجاد انگیزش برای مشتری	فضای مطلوب و مورد اعتماد جهت مشارکت و مشورت مشتریان
	تشویق مشتریان به ارزیابی و کیفیت سنجی مداوم خدمات/ محصولات
	کار تیمی با مشارکت مشتری
۴. زیرساخت‌های IT	اختصاص پاداش به مشتریان ایده پرداز و خلاق
	وجود تجهیزات فناوری اطلاعات جهت ذخیره و بازیابی دانش مشتریان
	امکان تبادل نظر اعضای سازمان با مشتریان در فضای مجازی
۵. ارزیابی و انتقال دانش	وجود سیستم‌های الکترونیکی پیشرفته و مشتری پسند
	تعیین مقیاس‌های مناسب ارزیابی دانش مشتری
	فرایندهایی برای تسهیل مبادلات دانش مشتری
	شبکه‌های ارتباطی برای توزیع اطلاعات بین مشتریان و کارکنان
۶. ارتباط با سایر ارکان	توجه به سرمایه دانشی مشتری در تصمیم‌سازی
	تشویق کارکنان به الگوگیری از تجارب و سرمایه دانش مشتری
	الگوگیری از فرایندهای جذب و استفاده از دانش مشتری در سازمان‌های رقیب
	وجود جلسات و همایش‌هایی برای کسب ایده‌ها، انتقادات و پیشنهادات مشتریان
۷. مشارکت مشتریان	استفاده از حداکثر سرمایه دانشی همه مشتریان
	تعهد مشتری برای ایجاد کیفیت و ارزش در سازمان
	طراحی و استقرار نظام پیشنهادات مشتری
۸. عوامل درون سازمانی	ساختار حمایت‌کننده از کار تیمی با حضور مشتری
	استراتژی سازمان (انطباق راهبردها و خط مشی‌های سازمان با نیازهای مشتریان)
	فرهنگ سازمانی (ارزش‌ها، باورها، درک، استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند)
	ساختار سازمانی (دسته‌بندی و شکست وظایف و مأموریت‌های کلان سازمانی در قالب واحدهای سازمانی)
	یادگیری سازمانی (مهارت‌ها و فرایندهای ساخت و بهره‌گیری از دانش در سازمان)
	منابع انسانی سازمان
	نوآوری سازمانی (کاربرد ایده‌هایی که برای سازمان جدید هستند و در محصولات، فرآیندها و مدیریت یا سیستم‌های بازاریابی اجرایی می‌شوند)
	سرمایه فکری سازمان (توانایی سازمان برای استفاده موثر از دانش موجود و دارایی‌های ناملموس)

است که این مطلب حاکی از قابل قبول بودن روایی واگرایی سازه‌ها می‌باشد.

از این جدول مشخص می‌باشد، جذر AVE هرسازه از ضرایب همبستگی آن سازه با سازه‌های دیگر بیشتر شده

جدول ۵- بررسی روایی همگرا

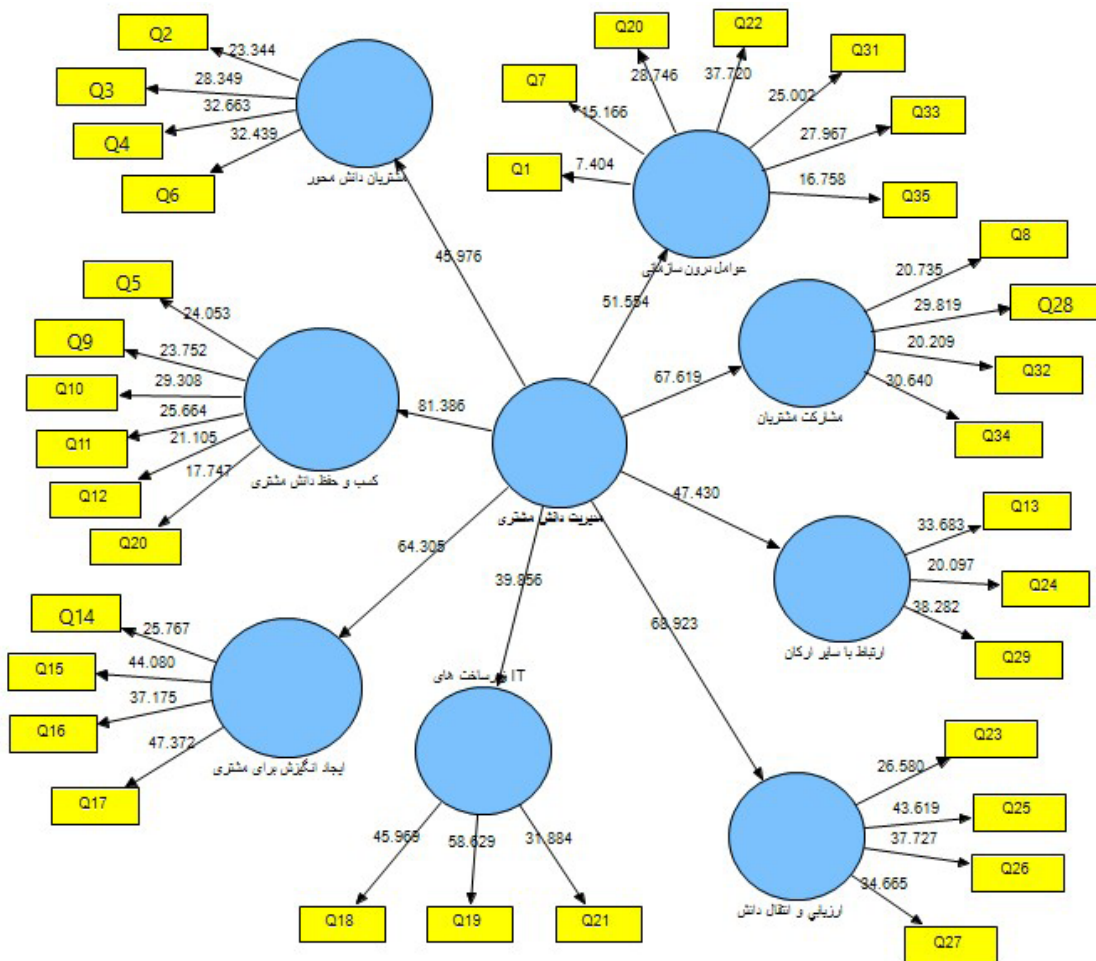
عوامل	مشتریان دانش محور	کسب و حفظ دانش مشتری	ایجاد انگیزش برای مشتری	زیرساخت‌های IT	ارزیابی و انتقال دانش	ارتباط با سایر ارکان	مشارکت مشتریان	عوامل درون سازمانی
AVE	۰/۵۶۰	۰/۵۹۸	۰/۶۸۵	۰/۷۵۴	۰/۶۷۵	۰/۶۶۴	۰/۷۰۱	۰/۵۶۱

جدول ۶- بررسی روایی واگرا

		عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری							
عوامل درون سازمانی	مشارکت مشتریان	ارتباط با سایر ارکان	ارزیابی و انتقال دانش	زیرساخت‌های IT	ایجاد انگیزش برای مشتری	کسب و حفظ دانش مشتری	مشتریان دانش محور	عوامل	
							مشتریان دانش محور		
						۰/۷۷۳	۰/۶۲۴	کسب و حفظ دانش مشتری	
				۰/۸۲۸	۰/۵۰۳	۰/۶۳۵	۰/۶۳۵	ایجاد انگیزش برای مشتری	
				۰/۸۶۸	۰/۳۷۱	۰/۵۰۳	۰/۶۵۰	زیرساخت‌های IT	
			۰/۸۲۲	۰/۳۱۴	۰/۶۵۳	۰/۶۳۰	۰/۶۷۳	ارزیابی و انتقال دانش	
		۰/۸۱۵	۰/۴۹۴	۰/۶۵۶	۰/۶۰۹	۰/۵۸۲	۰/۶۷۲	ارتباط با سایر ارکان	
	۰/۸۳۷	۰/۶۷۵	۰/۵۶۰	۰/۶۶۱	۰/۶۲۶	۰/۶۰۹	۰/۶۹۳	مشارکت مشتریان	
۰/۷۴۹	۰/۵۶۱	۰/۶۶۴	۰/۵۹۷	۰/۶۵۹	۰/۶۴۶	۰/۵۷۵	۰/۶۶۰	عوامل درون سازمانی	

در حالت معنی‌داری در نمودار (۱) آمده است. اجرای مدل در حالت معنی‌داری مشخص می‌سازد که تأثیر کدام یک از ابعاد/سوالات معنی‌دار و تأثیر کدام یک بی‌معنی بوده است. این کار به وسیله اعداد t مشخص می‌گردد. به طوری که اگر مقدار t بیشتر از ۱/۹۶ باشد، می‌توان در سطح اطمینان ۹۵٪ معنی‌داری را تأیید نمود. همانگونه که از نمودار (۱) مشخص است، معنی‌داری تمامی ابعاد و سوالات (شاخص‌ها) مشهود است. بنابراین به حذف سوالات برای کسب برزش بهتر، نیازی نیست.

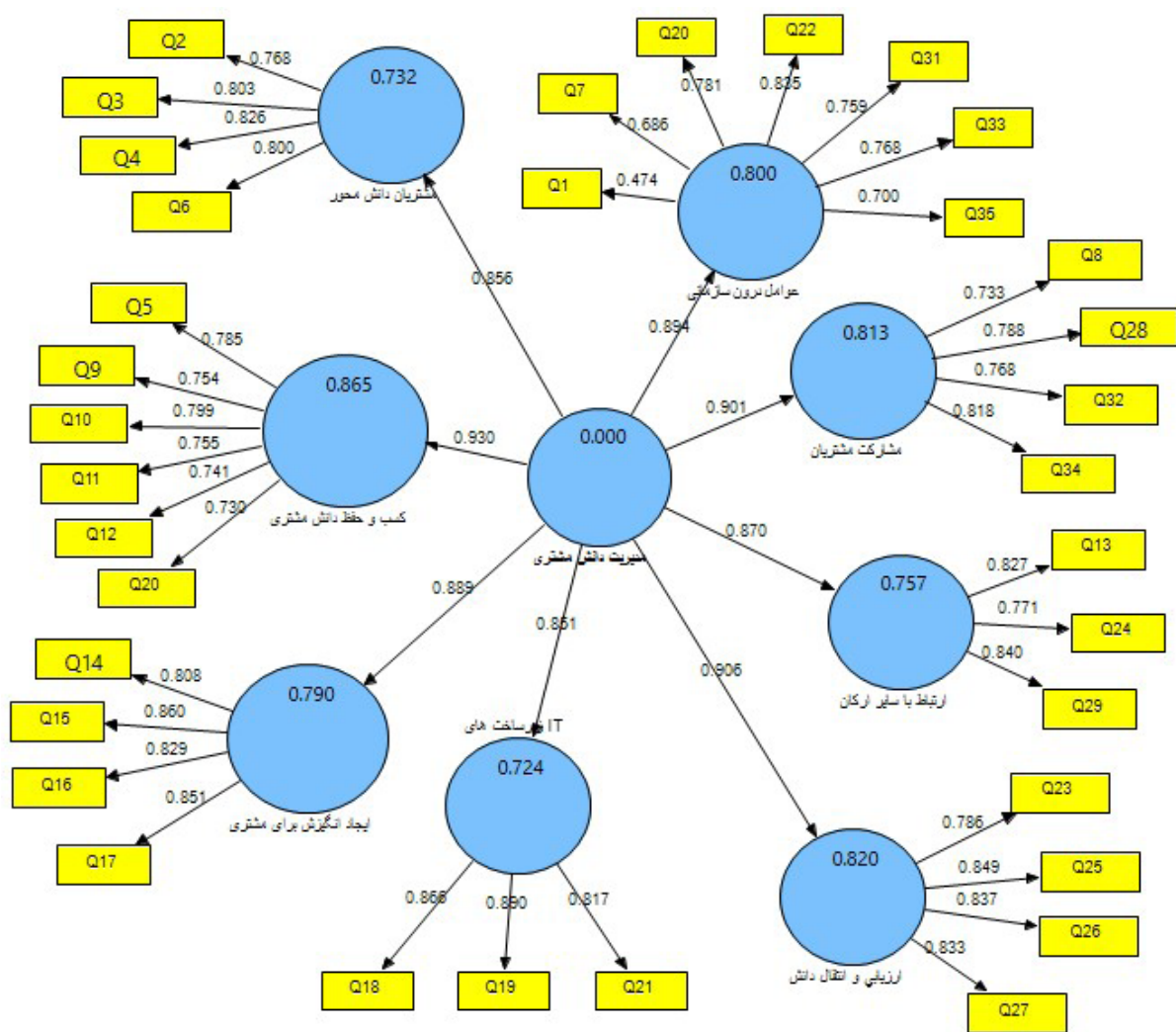
در تحقیقات برای تحلیل دقیق‌تر داده‌ها و رسیدن به نتایج علمی‌تر و عملیاتی‌تر پژوهشگران به دلیل کاهش حجم متغیر و یا تشکیل ساختاری جدید برای آن‌ها هستند که بدین منظور از روش تحلیل عاملی استفاده می‌کنند. برای بررسی برزش مدل از تحلیل عاملی تاییدی استفاده گردید. روند اجرای تحلیل عاملی تاییدی در تحقیق حاضر به این صورت بوده است که ابتدا مدل در حالت معنی‌داری اجرا شد تا اعداد t حاصل شده و بتوان با استفاده از آنها معنی‌دار بودن ۸ عامل و ۳۵ شاخص موثر بر مدیریت دانش مشتری را تأیید نمود. نتیجه اجرای مدل توسط نرم‌افزار Smart PLS



نمودار ۱ - اجرای مدل تحقیق در حالت معنی داری

مشخص است، تمامی شاخص‌ها دارای بار عاملی بیشتر از ۰/۴ هستند که یکبار دیگر معنی داری تأثیر آنها را تأیید می‌کند و نشان می‌دهد مدل از برازش لازم و کافی برخوردار بوده و نیاز به حذف هیچ یک از سوالات از مدل نیست. همچنین شاخص‌های برازش در جدول (۷) نشان می‌دهند که مدل از برازش مناسبی نیز برخوردار است.

علاوه بر حالت معنی داری، مدل تحقیق با استفاده از نرم‌افزار Smart PLS در حالت تخمین استاندارد نیز اجرا گشت. با این کار، بارهای عاملی مربوط به سوالات مشخص شدند. در اینجا نیز بارهای عاملی بیشتر از ۰/۴ [۲۴] نشانه تأثیر قوی‌تر شاخص‌های موثر بر مدیریت دانش مشتری هستند. نتیجه اجرای مدل در حالت تخمین استاندارد در نمودار (۲) نشان داده شده است. همان‌طور که از نمودار ۲



نمودار ۲- اجرای مدل تحقیق در حالت تخمین استاندارد

جدول ۷- شاخص های برازش تحلیل عاملی تاییدی پرسش نامه

RMSEA	CFI	AGFI	GFI	$\chi^2/d.f$	d.f	
کمتر از ۰/۰۸	بیشتر از ۰/۹۰	بیشتر از ۰/۸۰	بیشتر از ۰/۹۰	کمتر از ۳	-	حد قابل پذیرش
۰/۰۶	۰/۹۳	۰/۸۴	۰/۹۳	۲/۹۸	۲۲۷	مقادیر در پژوهش حاضر

آلفای کرونباخ، از ضریب پایایی ترکیبی (CR) [۲۶] که با روش معادلات ساختاری و نرم افزار PLS به دست می آید نیز استفاده شد که مقادیر آلفا و CR مربوط به هر بعد محاسبه و در جدول (۸) آورده شده است. مطابق با جدول زیر، پرسشنامه از پایایی لازم برخوردار است.

در پژوهش حاضر برای اندازه گیری پایایی از ضریب آلفای کرونباخ استفاده شد. این ضریب برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه گیری به کار می رود و در صورت بیشتر شدن مقدار آلفای کرونباخ ابعاد پرسشنامه از ۰/۷، می توان گفت که پایایی پرسشنامه در حد قابل قبول است [۲۵]. علاوه بر

جدول ۸- بررسی پایایی پرسشنامه

عوامل	مشتریان دانش محور	کسب و حفظ دانش مشتری	ایجاد انگیزش برای مشتری	زیرساخت های IT	ارزیابی و انتقال دانش	ارتباط با سایر ارکان	مشارکت مشتریان	عوامل درون سازمانی	تمام سوالات
آلفا	۰/۷۳۵	۰/۸۷۳	۰/۸۵۰	۰/۸۴۱	۰/۸۴۱	۰/۷۵۱	۰/۸۵۸	۰/۸۶۹	۰/۹۳۷
CR	۰/۸۳۱	۰/۸۹۸	۰/۸۹۷	۰/۹۰۱	۰/۸۹۲	۰/۸۵۵	۰/۹۰۳	۰/۸۹۹	

جدول ۱۰- نتایج آزمون فریدمن در مورد یکسان بودن اولویت عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری

مقدار کای اسکویر	درجه آزادی	سطح معنی داری	میزان خطا	نتیجه آزمون
۱۷۷/۹۷۸	۷	۰/۰۰۱	۰/۰۵	رد H0 و پذیرش H1

۵. بحث و بررسی

محیط پویای سازمان، توجه به یادگیری سازمانی و مدیریت دانش را ضروری کرده است [۲۷]. دراکر معتقد است که منابع اقتصادی و منابع طبیعی دیگر سرمایه نیستند بلکه دانش سرمایه است [۲۸]. بسیاری از محققان بیان کرده اند که دانش مشتری، یکی از مهمترین پایه های دانش سازمان و همچنین مقوله ای از دانش است که باید طلایه دار ابتکارات مدیریتی دانش باشد [۲۹] و [۷]. قابلیت جذب، تسهیم و به کارگیری دانش مشتری، چالشی برای سازمان ها است [۳۰]. نتایج این تحقیق حاکی از تأثیر مثبت و معنی دار عوامل درون سازمانی بر مدیریت دانش مشتری بود. بنابراین، فرهنگ سازمان ها باید مشوق توزیع دانش و اطلاعات باشد. علاوه بر این، در ادبیات نظری آمده است که از عناصر جلو برنده مدیریت دانش، فرهنگ سازمانی است که متکی بر خلاقیت و نوآوری باشد. در این راستا، برای توسعه مدیریت دانش در سازمان باید تغییراتی که منجر به تعامل و یا بازسازی دانایی می گردند، به طور نظام مند تشویق و حمایت شوند. پیاده سازی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش مستلزم این است که عوامل سازمانی مختلف موجود در یک سازمان از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، تکنولوژی

۳-۴. الویت بندی عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری

اولویت بندی عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک ایران با استفاده از آزمون فریدمن انجام شد. که نتایج در جدول های (۹) و (۱۰) ارائه شده است. جدول (۹) نمایانگر آمار توصیفی است که میانگین امتیاز نسبی عوامل را نشان می دهد. این مقدار از تناسب میانگین عوامل با میانگین کلی آنها حاصل شده است. بر اساس این جدول عامل زیرساخت های IT از امتیاز میانگین نسبی بیشتری نسبت به سایر عوامل برخوردار بوده و از این رو بیشترین تأثیر را بر مدیریت دانش مشتری در پست بانک دارد.

جدول ۹- اولویت عوامل موثر بر مدیریت دانش مشتری

اولویت	ابعاد	امتیاز میانگین نسبی
۱	زیرساخت های IT	۵/۷۱
۲	عوامل درون سازمانی	۵/۲۱
۳	مشتریان دانش محور	۵/۱۸
۴	کسب و حفظ دانش مشتری	۴/۷۵
۵	ایجاد انگیزش برای مشتری	۳/۸۲
۶	ارزیابی و انتقال دانش	۳/۸۱
۷	ارتباط با سایر ارکان	۳/۷۸
۸	مشارکت مشتریان	۳/۷۴

طبق جدول (۱۰)، سطح معنی داری حاصل شده کمتر از ۰/۰۵ می باشد، بنابراین فرض یکسان بودن رتبه (اولویت) عوامل رد می شود. در حقیقت در اینجا تأیید می شود که عوامل هشت گانه اولویت یکسان از نظر اهمیت از دید پاسخ دهندگان ندارند.

و منابع انسانی دارای ویژگی‌های خاصی بوده و از انسجام و هماهنگی لازم برخوردار باشند. وجود شکاف و ناهماهنگی در بین این عوامل مانع پیاده‌سازی موفقیت آمیز استراتژی مدیریت دانش خواهد شد. بنابراین شناخت وضعیت عوامل سازمانی از حیث ویژگی‌های لازم برای پیاده‌سازی استراتژی مدیریت دانش اقدام اولیه مهمی است که می‌تواند بنیان مستحکمی برای اقدامات بعدی در این راستا فراهم سازد.

لازمه استقرار مدیریت دانش در سازمان‌ها به‌کارگیری مجموعه‌ای از وظایف و مهارت‌ها در زمینه دریافت، توزیع و استفاده از دانش می‌باشد و موفق‌ترین سازمان‌ها آنهایی هستند که مدیریت دانش را به جزیی از وظایف کارکنان خود از طریق فرهنگ‌سازی و تدوین زیر ساخت‌های مدیریت دانش توسط مدیران ارشد و کارشناسان دانش، تبدیل نموده‌اند [۳۱]. زمردیان و رستمی (۱۳۸۹)، خاطر نشان ساخته‌اند که عامل فرهنگ هم می‌تواند نقش به‌سزایی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش‌های ناگوار روبرو خواهد کرد. لذا مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود. یقینی، سخایی و شهبازنژاد (۱۳۸۸)، نیز منابعی که در یک سازمان مشتری محور برای اجرای فرایندها و تحقق محصول مورد نظر مشتری به‌کار می‌رود را شامل مواردی برشمرده‌اند که دو مورد از مهم‌ترین آنها عبارتند از: منابع انسانی و منابع اطلاعاتی و سرمایه فکری سازمان.

نتایج نشان دادند که زیرساخت‌های IT از نظر مشارکت‌کنندگان تحقیق از یکی از عوامل تاثیرگذار بر مدیریت دانش مشتری می‌باشد. این نتیجه لزوم سرمایه‌گذاری در این زیرساخت‌ها و به‌کارگیری افراد خبره به منظور استفاده بهینه از آنها را نشان می‌دهد. و شناسایی و حمایت از مشتریان دانش محور یکی دیگر از عوامل تاثیرگذار بود، بنابراین، باید با استفاده از فنون و مهارت‌های مناسب اقداماتی در جهت

جذب و حفظ مشتریان بر مبنای صلاحیت‌های دانشی صورت گیرد. باید خاطر نشان شود که اطلاعاتی که مشتریان از طریق رسانه‌های اجتماعی تسهیم می‌نمایند برای سازمان‌ها اهمیت دارند و باید این دانش مشتری را ارج نهاد چون می‌توانند برای ارتقای استراتژی‌های آتی بازار به‌طور اثربخشی به‌کار گرفته شوند [۳۲].

نتایج این پژوهش به مدیریت پست بانک استان تهران ارائه گردید. مدیریت محترم نیز دستور دادند با توجه به اولویت‌بندی حاصل از نتایج پژوهش راهبردهای ضروری توسط روابط عمومی بانک تدوین گردند. با همکاری پژوهشگران و کارکنان دایره مربوطه، راهبردهای زیر طراحی و برای تایید و ارائه دستور اجرا به مدیریت ارسال گردید.

الف- عوامل مرتبط با زیرساخت‌های IT: مقرر گردید زیرساخت‌های لازم فناوری اطلاعات به منظور کسب دانش مشتری فراهم آید؛ از ظرفیت رسانه‌های اجتماعی برای تبادل نظر با مشتری استفاده موثر گردد. بنابراین از اینستاگرام و تلگرام برای کسب اطلاعات و تعامل با مشتریان استفاده گردید که نتایج بسیار مثبتی حاصل شد و از این طریق سیستم‌های الکترونیکی مشتری پسند که شبکه‌های اجتماعی، تلفن همراه و سایت ارتباط با مشتری بود مورد شناسایی قرار گرفت.

ب- عوامل درون سازمانی: با برگزاری دوره‌های آموزشی سعی گردید اهمیت مشتری و دانش مشتری به کارکنان خاطر نشان گردد و یادگیری سازمانی و تبدیل این بانک به سازمان یادگیرنده مورد توجه قرار گیرد. تا این که به تدریج به فرهنگ و شخصیت سازمان تبدیل گردد.

ج- کسب و حفظ دانش مشتری و ایجاد انگیزش برای مشتری: مقرر گردید که چشم‌انداز و دورنمای پست بانک با رویکرد مشتری محور تدوین گردد؛ ساز و کارهای مدیریت دانش مشتری در پست بانک طراحی و اجرا گردد؛ برای یادگیری بیشتر از مشتریان جهت ارتقای کیفیت خدمات پست بانک، نظرسنجی مداوم از مشتری

11. Blosch, 2000.
۱۲. جمالی فر، ۱۳۹۰.
13. Customer Relationship Management (CRM).
14. Wiklund & Shepherd, 2003.
15. Zaidi, 2017.
16. Rollins & Halinen.
۱۷. اخوان و حیدری، ۱۳۸۶.
18. Customer Knowledge Management.
۱۹. افرازه، ۱۳۸۴.
۲۰. نومرزیان، ۱۳۸۵.
21. Customer Knowledge Management I (CKM).
22. Structural Equation Modeling.
23. Average Variance Extracted.
24. Hulland, 1999.
۲۵. مومنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹.
26. Composite Reliability.
27. Prusak, 1997.
28. Drucker, 1993.
29. Bennet and Gabriel, 1999.
۳۰. خسروی و حسین، ۲۰۱۸.
31. Jimenez, Martínez-Costa & Sanz-Valle, 2014.
32. Valacherry & Pakkeerappa.

منابع

- اخوان، پیمان و صفاناژ حیدری (۱۳۸۶)، «مدیریت دانش مشتری، رویکردی برای کسب مزیت رقابتی»، فصلنامه مدیریت فردا، دوره ۱۸، شماره ۴۶.
- اخوان، پیمان و روح‌الله باقری (۱۳۸۹)، «مدیریت دانش: از ایده تا عمل»، چاپ دوم، تهران: انتشارات آتی‌گر.
- افرازه، علی (۱۳۸۴)، «مدیریت دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)»، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- امانی، کوروش (۱۳۹۰)، «بررسی رابطه بین سود تقسیمی و قیمت سهام شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، دانشگاه تهران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته حسابداری، ۱۳۹۰.
- بارینگر، بوریس آر و آردوانه ایرلند (۱۳۸۸)، «کارآفرینی (راه‌اندازی موفقیت‌آمیز کسب و کارهای جدید)»، ترجمه سعید جعفری مقدم، نگار مومنی و نونا مومنی، چاپ اول، تهران: انتشارات صفار- اشراقی، ۱۳۸۸.
- جمالی فر، فاطمه (۱۳۹۰)، «شناسایی و رتبه‌بندی فاکتورهای کلیدی موفقیت مدیریت دانش مشتری (مطالعه موردی: سازمان صنایع

به عمل آمده، نتایج نظرسنجی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته و راهکارهای لازم با توجه به نتایج تجزیه و تحلیل تدوین و اجرایی گردد. فضای مطلوب جهت مشارکت و مشورت مشتریان در پست بانک فراهم گردد. و مقرر گردید از طریق برگزاری مسابقات و اهدای جوایز نفیس به برندگان مسابقه، مشتریان به ارزیابی و کیفیت سنجی مداوم خدمات بانک تشویق گردند. تا از این طریق، مشتریان دانش محور مورد شناسایی قرار گرفته، حفظ و مورد حمایت قرار گیرند. و همچنین مقرر گردید دایره بازاریابی به طور مستمر و مستقیم با مشتریان خاص و دانش محور ارتباط داشته باشد و نظرات آنان را جهت بررسی و اجرا به روابط عمومی منتقل کند. و در نتیجه این کار، باجه‌های ترویج‌گر در هر شعبه، شروع به کار نموده و به صورت تخصصی خدمات جدید را به مشتریان تشریح نمودند و بروشورهایی نیز چاپ شدند.

د- ارتباط با سایر ارکان: مقرر گردید جلسات هم‌افزایی برگزار گردد تا کارکنان بتوانند از تجربیات یکدیگر در کسب دانش مشتری بهره‌مند گردند و همچنین مقرر گردید که دایره آموزش و روابط عمومی، تجربیات موفق بانک‌ها و موسسات مالی دیگر را مورد مطالعه و بررسی قرار داده و در صورت تایید در این بانک اجرا نمایند.

پی‌نوشت

۱. اخوان و باقری، ۱۳۸۹.
۲. مدهوشی و ساداتی، ۱۳۹۰.
3. Barringer & Ireland, 1988.
4. Teece, 1998.
5. Knowledge Management (KM).
6. Gilbert, Leibold, Probst, 2002.
7. Chase, 1997.
8. Paquette, 2006.
۹. امانی، ۱۳۹۰.
10. Feng, Chen & Liou, 2005.

- Hulland, J., "Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent studies", *Strategic Management Journal*, Vol.20, No.2, 1999.
- Jimenez, D., Martínez-Costa, M., and Sanz-Valle, R., (2014), "Knowledge management practices for innovation: A multinational corporation's perspective", *Journal of Knowledge Management*, Vol.18, No.5.
- Khosravi, A. and Hussin, A., (2018), "Customer knowledge management antecedent factors: A systematic literature review", *Knowledge and Process Management*, Vol.25, Issue1.
- Paquette, S., (2006), *Customer Knowledge Management*, Encyclopedia of Knowledge Management, Idea Group Inc.
- Plessis, M. D., and Boon, J. A., (2004), "Knowledge management in e- Business and customer relationship management: South African case study findings", *International Journal of Information Management*, Vol.24, No.1.
- Prusak, L., (1997), *Knowledge in organizations*, Butterworth-Heinemann.
- Rollins, M. and Halinen, A., (2005), "A customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework", *Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Teece, DJ. (1998), "Capturing value from knowledge assets", *California Management Review*, Vol.40, No.55.
- Valacherry, A.K. and Pakkeerappa, P., (2018), "Customer Knowledge Management via Social Media: A Case Study of an Indian Retailer", *Journal of Human Values*, Vol. 24, Issue 1.
- Wiklund, J. and Shepherd, D., (2003), "Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses", *Strategic Management Journal*, Vol.24.
- Zaidi, A.N., (2017), "Customer Knowledge Management (CKM) as a Predictor of Innovation Capability with the Moderating Role of Organizational Structure: A Study of the Banking Sector of Pakistan", *Arabian J Bus Manag Review*, Vol.7.
- الکترونیک شیراز»، دانشگاه سیستان و بلوچستان، پایان نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت.
- زمردیان، غلامرضا و علی رستمی (۱۳۸۹)، «استقرار نظام مدیریت دانش مبتنی بر سرمایه اجتماعی (مطالعه موردی: واحدهای دانشگاه آزاد اسلامی منطقه ۸)»، حسابداری مدیریت، دوره ۳، شماره ۵.
- شهبازنژاد، یلدا (۱۳۸۸)، «بررسی شیوه‌ها و راهکارهای بهبود و اصلاح روش‌های ارائه خدمات به ارباب رجوع در راستای سیاست مشتری‌مداری در شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ایران»، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران.
- مدهوشی، مهرداد و عبدالرحیم ساداتی (۱۳۹۰)، «بررسی اثرگذاری فرایند مدیریت دانش بر کارآفرینی سازمانی (مطالعه موردی: کسب و کارهای کوچک و متوسط شرق مازندران)»، فصلنامه توسعه کارآفرینی، سال سوم، شماره دوازدهم.
- مومنی، منصور و علی فعال قیومی (۱۳۸۹)، تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، چاپ اول، تهران: انتشارات کتاب نو.
- نوروزیان، محمد (۱۳۸۴)، «کاربرد مدیریت دانش در بخش دولتی»، مجله تدبیر، شماره ۱۵۶.
- Azma, F. and Mostafapour, M. A. , (2011), "Identify knowledge management and organizational learning indicators and its relation with creativity", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 30.
- Bennett, R. and Gabriel, H. I., (1999), "Organizational factors and knowledge management within large marketing departments: an empirical study", *Journal of Knowledge Management*, Vol. 3, No. 3.
- Blosch, M., (2000), "Customer knowledge", *Knowledge and Process Management*, Vol.7, No. 4.
- Chase, R. L., (1997), "The knowledge-based organization: an international survey", *Journal of Knowledge Management*, Vol.1, No.1.
- Drucker, P. F., (1993), *Post-Capitalist Society*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Feng, K., Chen, E.T., (2005), and Liou, W., "Implementation of knowledge management systems and firm performance: An empirical investigation", *Journal of Computer Information Systems*, Vol.46, No.2.
- Gibbert, M., Leibold, M., and Probst, G., (2002), "Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value", *European Management Journal*, Vol.20, No.5, 2002.