

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



**دانشگاه آزاد اسلامی**  
**واحد تهران مرکزی**  
**دانشکده مدیریت - گروه مدیریت صنعتی**  
**پایان نامه برای دریافت درجه کارشناسی ارشد (MA)**  
**گرایش: "تولید"**

**عنوان:**

بررسی تاثیر مدیریت دانش (KM) بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)  
با در نظر گرفتن تاثیر وساطتی عوامل سازمانی  
(مطالعه موردی: شعب منطقه ۵ بانک ملت)

**استاد راهنما:**

سرکارخانم دکتر زهرا برومند

**استاد مشاور:**

سرکارخانم دکتر زهرا حسن قربان

**پژوهشگر:**

رضا مازوجی

زمستان ۱۳۹۰

## **تقدیم به :**

پدر و مادر فداکارم که همواره شمع وجودشان چراغ راه زندگی ام بوده؛ باشد تا گوشه‌ای کوچک از دریای بی‌کران ایثارشان را پاس بدارم.

## تشکر و قدردانی :

سپاس خداوند بزرگ را که توفیق انجام خدمتی دیگر برایم فراهم ساخت.  
و با تقدیر و تشکر از  
استاد محترم سرکار خانم دکتر زهرا برومند که با قبول زحمت، راهنمایی و  
مسئولیت پژوهش را پذیرفته‌اند.  
سرکار خانم دکتر زهرا حسن قربان استاد مشاور محترم که با هدایت‌های مؤثر  
کاستی‌های پژوهش را برطرف نموده‌اند.  
کلیه افرادی که من را در مراحل تدوین این پژوهش یاری نمودند؛ و به خصوص  
مدیریت پژوهشی دانشکده مدیریت که همکاری بی‌دریغی در تسهیل امور این  
پژوهش داشته‌اند.

## تعهد نامه اصالت پایان نامه کارشناسی ارشد

اینجانب رضا مازوجی دانش آموخته مقطع کارشناسی ارشد ناپیوسته به شماره دانشجویی ۸۷۰۸۵۰۵۹۰۰۰ در رشته مدیریت صنعتی که در تاریخ ۹۰/۱۱/۳۰

از پایان نامه خود تحت عنوان : بررسی تاثیرذرد مدیریت دانش (KM) بر موفقیت ارتباط با مشتری (CRM) با در نظر گرفتن تأثیر وساطتی عوامل سازمانی (مطالعه موردی: شعب منطقه ۵ بانک ملت) با کسب نمره ۱۸ و درجه بسیار خوب دفاع نموده ام بدینوسیله متعهد می شوم:

۱- این پایان نامه حاصل تحقیق و پژوهش انجام شده توسط اینجانب بوده و در مواردی که از دستاوردهای علمی و پژوهشی دیگران (اعم از پایان نامه ، کتاب ،مقاله و...) استفاده نموده ام ، مطابق ضوابط و رویه های موجود ، نام منبع مورد استفاده و سایر مشخصات آن را در فهرست ذکر و درج کرده ام.

۲- این پایان نامه قبلاً برای دریافت هیچ مدرک تحصیلی (هم سطح ،پایین تر یا بالاتر) در سایر دانشگاهها و موسسات آموزش عالی ارائه نشده است.

۳- چنانچه بعد از فراغت ازتحصیل ، قصد استفاده و هر گونه بهره برداری اعم از چاپ کتاب، ثبت اختراع و .... از این پایان نامه داشته باشم، از حوزه معاونت پژوهشی واحد مجوزهای مربوطه را اخذ نمایم.

۴- چنانچه در هر مقطع زمانی خلاف موارد فوق ثابت شود ، عواقب ناشی از آن را بپذیرم و واحد دانشگاهی مجاز است با اینجانب مطابق ضوابط و مقررات رفتار نموده و در صورت ابطال مدرک تحصیلی ام هیچگونه ادعایی نخواهم داشت.

نام و نام خانوادگی : رضا مازوجی

تاریخ و امضاء

بسمه تعالی

در تاریخ: ۹۰/۱۱/۳۰

دانشجوی کارشناسی ارشد آقای رضا مازوجی از پایان نامه خود دفاع نموده و با نمره ۱۸ بحروف هجده و با درجه بسیار خوب مورد تصویب قرار گرفت .

امضاء استاد راهنما :

استفاده شد. بر اساس نتایج به دست آمده، هر ۳ فرضیه پژوهش تایید گردید؛ و به غیر از آنکه تاثیر مستقیم مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری مورد تایید قرار گرفت؛ این نتیجه نیز حاصل شد که در تاثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل سازمانی نقش وساطتی دارند و این تاثیرگذاری را تقویت می کنند.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، عوامل سازمانی، نقش وساطتی

مناسب است

تاریخ و امضاء:

\_\_\_\_\_ نظر استاد راهنما برای چاپ در پژوهش نامه دانشگاه

مناسب نیست

## فهرست مطالب

### فصل اول: کلیات تحقیق

۲-۱- مقدمه.....	۲
۲-۱- بیان مسئله تحقیق.....	۳
۳-۱- اهمیت انجام تحقیق.....	۵
۴-۱- اهداف تحقیق.....	۹
۵-۱- ادبیات پژوهش، چهارچوب نظری.....	۹
۶-۱- مدل مفهومی تحقیق.....	۱۵
۷-۱- فرضیه های پژوهش.....	۱۶
۸-۱- متغیرهای وابسته و مستقل پژوهش.....	۱۶
۹-۱- جامعه آماری مورد مطالعه.....	۱۷
۱۰-۱- حجم نمونه و روش نمونه گیری.....	۱۷
۱۱-۱- روش تحقیق.....	۱۷
۱۲-۱- ابزار گردآوری داده‌ها.....	۱۷
۱۳-۱- محدودیت های پژوهشی.....	۱۸
۱۴-۱- تعریف واژه ها واصطلاحات تخصصی طرح.....	۱۸

### فصل دوم: ادبیات پژوهش

بخش اول: مدیریت دانش.....	۲۰
۱-۱-۲- مقدمه و کلیات.....	۲۰
۲-۱-۲- داده، اطلاعات، دانش.....	۲۲
۳-۱-۲- انواع دانش.....	۲۴
۴-۱-۲- مدیریت دانش.....	۲۹
۱-۴-۱-۲- تاریخچه و عوامل پیدایش مدیریت دانش.....	۳۰
۲-۴-۱-۲- تعاریف مدیریت دانش.....	۳۲
۳-۴-۱-۲- ضرورت مدیریت دانش.....	۳۵
۴-۴-۱-۲- مزایای مدیریت دانش.....	۳۷
۵-۴-۱-۲- چرخه مدیریت دانش.....	۳۸
۶-۴-۱-۲- فرآیندهای مدیریت دانش.....	۳۹
۱-۶-۴-۱-۲- خلق دانش.....	۳۹
۲-۶-۴-۱-۲- انتقال دانش.....	۴۴
۷-۴-۱-۲- دشواری ها و دلایل ناکامی پیاده سازی مدیریت دانش در سازمان ها.....	۴۸



۵۰	۵-۱-۲- نگاه‌های به آینده.....
۵۳	بخش دوم: مدیریت ارتباط با مشتری.....
۵۳	۱-۲-۲- مقدمه و کلیات.....
۵۵	۲-۲-۲- ظهور مدیریت ارتباط با مشتری.....
۵۷	۳-۲-۲- تعاریف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۶۰	۴-۲-۲- مزایای کلی مدیریت ارتباط با مشتری.....
۶۴	۵-۲-۲- اهداف مدیریت ارتباط با مشتری.....
۶۷	۶-۲-۲- اصول مدیریت ارتباط با مشتری.....
۶۹	۷-۲-۲- چرخه حیات مدیریت ارتباط با مشتری.....
۷۰	۸-۲-۲- CRM و بانک‌داری.....
۷۴	بخش سوم: عوامل سازمانی.....
۷۴	۱-۳-۲- ساختار سازمانی.....
۷۹	۲-۳-۲- رهبری.....
۸۴	۳-۳-۲- کارکنان.....
۹۰	بخش چهارم: جمع بندی.....
۹۰	۱-۴-۲- کلیات.....
۹۳	۲-۴-۲- مدیریت دانش ، مدیریت ارتباط با مشتری و ساختار سازمانی.....
۱۰۳	۳-۴-۲- مدیریت دانش ، مدیریت ارتباط با مشتری و رهبری.....
۱۰۴	۴-۴-۲- مدیریت دانش ، مدیریت ارتباط با مشتری و کارکنان.....
۱۰۸	بخش پنجم: معرفی سازمان مورد مطالعه.....
۱۱۴	بخش ششم: پیشینه پژوهش.....

### فصل سوم: روش پژوهش

۱۱۷	مقدمه.....
۱۱۸	۱-۳- روش تحقیق.....
۱۱۹	۲-۳- نمونه گیری.....
۱۱۹	۱-۲-۳- جامعه آماری.....
۱۱۹	۲-۲-۳- روش نمونه گیری.....
۱۲۰	۳-۲-۳- حجم نمونه.....
۱۲۰	۳-۳- تکنیک جمع‌آوری اطلاعات.....
۱۲۱	۴-۳- روش تحلیل داده‌ها.....
۱۲۱	۵-۳- پرسشنامه.....
۱۲۱	۱-۵-۳- تهیه و تدوین پرسشنامه.....

۱۲۶	.....	۲-۵-۳- آزمون پرسشنامه
۱۲۶	.....	۱-۲-۵-۳- آزمون روایی
۱۲۸	.....	۲-۲-۵-۳- آزمون پایایی
۱۳۰	.....	۶-۳- روابط حاکم بر متغیرهای تحقیق (مدل مفهومی طرح)
۱۳۱	.....	۷-۳- موانع و محدودیت های تحقیق

### فصل چهارم تجزیه و تحلیل داده‌ها

۱۳۴	.....	مقدمه
۱۳۵	.....	۱-۴- توصیف متغیر های اصلی تحقیق (آمار توصیفی)
۱۳۵	.....	۱-۱-۴- توصیف متغیر وابسته
۱۳۹	.....	۲-۱-۴- توصیف متغیر مستقل و ابعاد آن
۱۵۶	.....	۳-۱-۴- توصیف متغیر واسطه و ابعاد آن
۱۶۵	.....	۲-۴- آمار استنباطی ...
۱۶۶	.....	۱-۲-۴- بررسی نرمال بودن داده‌ها
۱۶۷	.....	۲-۲-۴- تبیین داده ها

### فصل پنجم: نتیجه گیری و پیشنهادات

۱۷۸	.....	۱-۵- مقدمه
۱۷۹	.....	۲-۵- بررسی شاخص های متغیرهای مدل و ارائه پیشنهادها
۱۸۵	.....	۳-۵- بررسی یافته‌های پژوهش بر اساس آزمون فرضیه‌ها
۱۸۸	.....	۴-۵- جمع بندی کلی یافته‌های کلی پژوهش
۱۸۸	.....	۵-۵- پیشنهادها برای تحقیق‌های آینده
۱۹۰	.....	فهرست منابع
۱۹۱	.....	منابع فارسی
۱۹۰	.....	فهرست انگلیسی
۱۹۱	.....	ضمائم
۱۹۹	.....	پرسشنامه

## فهرست جدول ها

- جدول ۱-۱- مقایسه ۵ مدل با رویکردهای مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۱۲
- جدول ۱-۲- سطوح دانش در سازمان به نقل از (Skyrme(2001) ..... ۲۹
- جدول ۲-۲- چهارنوع تعامل بین دانش ضمنی و صریح؛ منبع: (Nonaka Tacheachi, ۱۹۹۵) ..... ۴۲
- جدول ۳-۲- تعاریف ارائه شده از مدیریت ارتباط با مشتری (جانگی بنگ، ۲۰۰۵) ..... ۵۹
- جدول ۴-۲- مزایای مستقیم مدیریت ارتباط با مشتری ..... ۶۳
- جدول ۵-۲- مراحل CRM و توجه و استراتژی های سازمانی متناظر با آنها ..... ۷۰
- جدول ۶-۲- چشم انداز و مأموریت، استراتژی ها و هدف های بانک ملت ..... ۱۱۳
- جدول ۱-۳- سوالات پرسشنامه بر اساس متغیرهای تحقیق ..... ۱۲۲
- جدول ۲-۳- توزیع گویه های متغیرهای تحقیق ..... ۱۲۶
- جدول ۳-۳- آلفای کرونباخ ..... ۱۲۷
- جدول ۴-۳- فراوانی نتایج پرسشنامه در دو نوبت (آزمون پایایی) ..... ۱۲۸
- جدول ۱-۴- آماره های پراکندگی CRM ..... ۱۳۵
- جدول ۲-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (CRM) ..... ۱۳۷
- جدول ۳-۴- آماره های پراکندگی متغیر خلق دانش ..... ۱۳۹
- جدول ۴-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (خلق دانش) ..... ۱۴۱
- جدول ۵-۴- آماره های پراکندگی متغیر به کار گیری دانش ..... ۱۴۳
- جدول ۶-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (به کار گیری دانش) ..... ۱۴۴
- جدول ۷-۴- آماره های پراکندگی متغیر انتقال دانش ..... ۱۴۶
- جدول ۸-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (انتقال دانش) ..... ۱۴۸
- جدول ۹-۴- آماره های پراکندگی متغیر کسب دانش مشتری ..... ۱۵۰
- جدول ۱۰-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (کسب دانش مشتری) ..... ۱۵۲
- جدول ۱۱-۴- آماره های پراکندگی جمع بندی مدیریت دانش ..... ۱۵۴
- جدول ۱۲-۴- آماره های پراکندگی متغیر ساختار سازمانی ..... ۱۵۶
- جدول ۱۳-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (ساختار سازمانی) ..... ۱۵۷
- جدول ۱۴-۴- آماره های پراکندگی متغیر رهبری ..... ۱۵۹
- جدول ۱۵-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (رهبری) ..... ۱۶۰
- جدول ۱۶-۴- آماره های پراکندگی متغیر کارکنان ..... ۱۶۲
- جدول ۱۷-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال های پرسشنامه (کارکنان) ..... ۱۶۳
- جدول ۱۸-۴- آماره های پراکندگی جمع بندی عوامل سازمانی ..... ۱۶۴
- جدول ۱۹-۴- نتایج آزمون کولموگراف و اسمینوف ..... ۱۶۶

## فهرست نمودارها

- نمودار ۱-۴- فراوانی داده ها برای متغیر CRM ..... ۱۳۶
- نمودار ۲-۴- ارزیابی پاسخ سوال‌های پرسشنامه CRM ..... ۱۳۸
- نمودار ۳-۴- فراوانی داده ها برای متغیر خلق دانش ..... ۱۴۰
- نمودار ۴-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال‌های پرسشنامه متغیر خلق دانش ..... ۱۴۲
- نمودار ۵-۴- فراوانی داده ها برای متغیر به‌کارگیری دانش ..... ۱۴۴
- نمودار ۶-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال‌های پرسشنامه متغیر به کار گیری دانش ..... ۱۴۵
- نمودار ۷-۴- فراوانی داده ها برای متغیر انتقال دانش ..... ۱۴۷
- نمودار ۸-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال‌های پرسشنامه متغیر انتقال دانش ..... ۱۴۹
- نمودار ۹-۴- فراوانی داده ها برای متغیر کسب دانش مشتری ..... ۱۵۱
- نمودار ۱۰-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال‌های پرسشنامه متغیر کسب دانش مشتری ..... ۱۵۳
- نمودار ۱۱-۴- فراوانی داده ها برای متغیر کلی مدیریت دانش ..... ۱۵۵
- نمودار ۱۲-۴- فراوانی داده ها برای متغیر ساختار سازمانی ..... ۱۵۷
- نمودار ۱۳-۴- ارزیابی نتایج پاسخ های پرسشنامه متغیر ساختار سازمانی ..... ۱۵۸
- نمودار ۱۴-۴- فراوانی داده ها برای متغیر رهبری ..... ۱۶۰
- نمودار ۱۵-۴- ارزیابی نتایج پاسخ سوال‌های پرسشنامه متغیر رهبری ..... ۱۶۱
- نمودار ۱۶-۴- فراوانی داده ها برای متغیر کارکنان ..... ۱۶۳
- نمودار ۱۷-۴- فراوانی داده ها برای متغیر کلی عوامل سازمانی ..... ۱۶۵

## فهرست شکل ها

- شکل ۱-۱- چهارچوب نظری پژوهش ..... ۱۵
- شکل ۲-۱- مدل مفهومی تحقیق ..... ۱۶
- شکل ۲-۱: رابطه بین داده، اطلاعات و دانش ..... ۲۲
- شکل ۲-۲: جایگاه دانش در بین داده و اطلاعات ..... ۲۴
- شکل ۲-۳- چرخه مدیریت دانش ..... ۳۹
- شکل ۲-۴- متغیرهای اصلی ساختار سازمانی ..... ۷۶
- شکل ۲-۵- عناصر مدیریت روابط با مشتریان ..... ۹۱
- شکل ۲-۶- ساختار سازمانی بر اساس ابعاد آن ..... ۹۵
- شکل ۲-۷- مدل سوییفت برای ساختار سازمانی "مدیریت ارتباط با مشتری" ..... ۱۰۱

# فصل اول

## کلیات تحقیق

در اقتصاد مبتنی بر دانش امروز، مزیت رقابتی، به‌طور فزاینده‌ای در تسهیل روندهای اطلاعاتی انجام کار، یافت می‌شود، تا در دسترسی به منابع و بازارهای خاص. لذا دانش و سرمایه فکری به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر، مطرح می‌شوند. در راستای رسیدن به مزیت رقابتی پایدار نیز توجه به دانش موجود، چگونگی استفاده موثر از آن و ایجاد ساختاری برای استفاده از اطلاعات و دانش جدید امری مهم و حیاتی شمرده می‌شود که سازمان‌ها باید توجه ویژه‌ای به آن داشته باشند (Bhatt.G,1998,166)، و کمتر کسی در ضرورت تحول شیوه‌های مدیریت سازمانی برای تطبیق با ویژگی‌های عصر جدید تردید دارد، و هر سازمانی را بر آن می‌دارد تا برای بقا، تمام تلاش خود را در مدیریت دانش<sup>۱</sup> به کار گیرد. بسیاری از سازمان‌ها، مدیریت دانش را برای تصرف سرمایه‌های فکری کارکنانشان به‌کار می‌گیرند، اما نکته اساسی بحث مدیریت دانش اینست که مقادیر متعدد دانش درباره مشتریان، فرآیندها، محصولات و خدمات در همه سطوح یک سازمان موجود است و اگر این دانش بتواند یک‌جا تصرف شده و انتقال داده شود، به سازمان‌ها کمک خواهد نمود که موفق‌تر باشند (حاجی قلی خانی، بهشتی نژاد، ۱۳۸۶). مفهوم جدید مدیریت دانش، فرآیندی است که به سازمان کمک می‌کند تا دانش ضمنی اعضای سازمان یعنی اطلاعات و تخصص‌های مهمی که قسمتی از حافظه سازمان هستند و معمولاً به یک حالت بدون ساختار در سازمان وجود دارند را شناسایی، انتخاب، سازماندهی، توزیع و منتقل نمایند.

از سوی دیگر، مسائل مربوط به آینده بازاریابی، مخصوصاً این مسئله که آیا بازاریابی سنتی مناسب شرایط غالب قرن حاضر است یا خیر، توجه بسیاری از محققان را به خود جلب کرده‌است. هرچند در مورد به‌کارگیری اصل اولیه و اساسی بازاریابی یعنی برآوردن نیازهای مشتریان اجماع نظر وجود دارد، اما بحث بر سر این است که محیط کنونی بازار با تغییرات بنیادی نسبت به دهه ۶۰ میلادی، تغییر در اجرای اصول را ضروری می‌سازد (نایب‌زاده، ۲۰۰۶). در همین راستا، مدیریت ارتباط با

---

<sup>۱</sup> Knowledge Management(KM)

مشتری<sup>۲</sup> از موضوعات مهم سازمان های امروزی به شمار می رود و نیز از مباحثی است که در اقتصاد جهانی امروز، سازمان ها را به دوباره اندیشی در راهکارهای برقراری ارتباط با دامنه وسیع مشتریان و تسخیر این دانش گسترده برانگیخته است (Sparks.G,2005).

## ۱-۲- بیان مسئله تحقیق

در بازار رقابتی امروز که مشخصه اصلی آن، عدم قطعیت است، شرکت هایی توانایی رقابت را دارا هستند که دانش جدید را در سازمان خود ایجاد نموده، توزیع کرده و آنرا تبدیل به کالاها و خدمات می نمایند. بدین ترتیب، دانش برای سازمان، مزیت رقابتی ایجاد می کند و به سازمان، امکان حل مسائل و تصرف فرصت های جدید را می دهد. بنابراین دانش نه فقط یک منبع مزیت رقابتی خواهد شد بلکه در واقع تنها منبع آن می گردد. هنگامی که منابع دانش یک سازمان مورد بهره برداری قرار می گیرد، سازمان شاهد ارتقاء و افزایش پویایی و ارزش موجود در کسب و کار می شود. مهم ترین پرسش در دنیای رقابتی امروز این است که دانش موجود در هر سازمان را چگونه می توان شناسایی کرد و از آن به بهترین نحوه بهره جست. ایجاد سیستم های مدیریت دانش یکی از مهم ترین راهکارهای بهبود سطح دانش در هر سازمانی شمرده می شوند (Turban.E, Mclean.E, 2002). به طور کلی مدیریت دانش به گونه ای به اخذ و نگهداری دانش می پردازد تا به سازمان کمک کند کارآتر و موثرتر فعالیت کند و از این طریق به رقابت پذیری دست یابد (Dous et al. 2005). یکی از ملزومات رقابت پذیری، توانایی سازمان برای تطبیق سریع با نیازهای مشتریان می باشد. رقابت رو به افزایش در بازار جهانی، سازمان ها را به تمرکز بیشتر بر رابطه با مشتریان هدایت می کند و سازمان ها از طریق مدیریت ارتباط بامشتریان، به مزیت رقابتی و سوددهی بیشتر دست می یابند. در سال های اخیر شرکت ها تلاشهای CRM و KM خود را با هم پیوند داده اند، زیرا به این درک رسیده اند که KM نقش مهمی را در موفقیت CRM بازی می کند (همان منبع). شناسایی مشتری با ارزش، یک کار دانشی بسیار مشکل و پیچیده است. در اینجا فن آوری می تواند به کمک

---

<sup>2</sup> . Customer Relationship Management(CRM)



بیاید اما KM، قدرت فن آوری را برای پردازش اطلاعات به طرز موثری به کار می گیرد. مشارکت با مشتری نیازمند چنگ انداختن قوی به تبادل دانش ضمنی است و پیش بینی یا پیش گویی کردن نیاز های جدید مشتریان می تواند به طور آگاهانه با استفاده از روش های آماری با کمک فن آوری به دست آید؛ اما تنها زمانی که بعد تبادل دانش ضمنی و مشارکت نیز به کار گرفته شود، این کار به شکل بی نقص انجام می شود (Lambe, 2008). بنابر این پروسه های CRM مبتنی بر میزان زیادی دانش هستند (Bueren et al. 2005).

CRM عبارت است از مدیریت دانش مشتری جهت درک بهتر آنها و سرویس دهی بهتر به آنها. (Beijerse, 1999). قطعا CRM به رشته ی علمی KM ربط دارد، بنابر این وجود کافی و به روز شدن مداوم دانش درباره مشتری، برای داشتن یک سیستم کارآمد CRM بسیار ضروری است (Stefanou et al, 2003) حال با دانستن نقش مهم سیستم های KM در فضای مشتری محور کنونی، عدم وجود یک چهارچوب ساده و کلی برای پیوند دادن کارکردهای سنتی CRM با مدیریت و استفاده از دانش مرتبط با مشتری، بسیار احساس می شود (Beijerse, 1999).

علاوه بر این، چنانچه (Zablah et al. 2004) هم اشاره می کنند، KM یکی از زیر مجموعه های اصلی CRM می باشد، زیرا شرکت ها برای مدیریت موثر CRM، باید قابلیت هایی مرتبط با پروسه های KM مشتری ایجاد کنند. از آنجا که تقلید این قابلیت ها بسیار مشکل است، می توانند تبدیل به یک منبع امتیاز رقابتی شوند. از منظر مبتنی بر منبع، دانش مشتری، می تواند یک دارایی با ارزش و نادر برای بازرگانی شود، که این امکان را به آنها می دهد که به سرعت به نیاز های مشتریان پاسخ دهند و خود را با بازار در حال تغییر، وفق دهند (Shi & Yip, 2007).

به طور خلاصه، رابطه ی بین رشته ی علمی CRM با KM به عنوان یک زمینه ی تحقیقاتی مهم در حال حاضر محسوب می شود که تضمینی برای تحقیقات بیشتر است (Dous et al., 2005). (Romano & Fjermestad, 2003) علاوه بر این، چندین نویسنده اعتقاد دارند که در حالی که قبلا اکثریت تحقیقات CRM روی جنبه های فنی تمرکز می کرد، نقش مهم را KM دارد که در تحقیقات شناخته می شود و به حساب می آید. (Lambe, 2008; Shi & Yip, 2007). در نتیجه،

می توان گفت که رابطه‌ی بین KM و CRM یک مسئله‌ی مهم در تحقیق مدیریت است (Campbell, 2003; Shi & Yip, 2007; Stefanou et al, 2003) پتانسیل توأمان این دو مفهوم به قدری زیاد است که باعث ایجاد مدل های نظری حاصل از پیوند این دو مفهوم شده است: مدل های KM مشتری<sup>۳</sup> (CKM) (Gebert et al., 2003; Morgan, 2007; Tiwana, 2001).

در این پژوهش برآنیم که به تشریح تاثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری پردازیم. این بررسی، توأم با در نظر گرفتن نقش عوامل سازمانی مثل ساختار سازمانی، رهبری و کارکنان می باشد. به نظر می رسد که در نظر گرفتن نقش این عوامل به عنوان عوامل واسطه ای در تاثیر سیستم مدیریت دانش بر سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، امری ضروری می باشد که در این پژوهش به این موضوع نیز پرداخته می شود.

### ۱-۳- اهمیت انجام تحقیق

در محیط های کسب و کار امروزی، دانش به ویژه داشتن شبکه ای از دانش (با مشتریان، شرکای تجاری، تامین کنندگان و حتی رقبا) از مهم ترین منابع استراتژیک یک سازمان به شمار می آید. بنابراین در کنار مدیریت هر منبع و دارایی دیگر، مدیریت دانش یکی از فرآیندهای حیاتی سازمان قلمداد می شود. "پیتر دراگر" صاحب نظر صاحب نام مدیریت می گوید: «مهم ترین منبع اقتصادی یعنی ابزارهای تولید، دیگر سرمایه یا منابع طبیعی یا نیروی کار نیستند؛ این منبع اقتصادی بنیادی، دانش است و خواهد بود». هزینه های بسیار هنگفت آموزش و کسب تجربه مجدد در سازمان ها و از طرفی عواملی مثل جهانی شدن و شهروند محوری، مدیریت دانش و مستندسازی دانش را به عنوان ضرورتی انکار ناپذیر مطرح نموده است و شواهد حاکی از تمایل فزاینده ای برای استفاده از آن در سازمان ها می باشد. به همین دلایل و عوامل ذکر شده، در سال های اخیر، دانش به عنوان یک منبع سازمانی بسیار حیاتی و مهم، در نظر گرفته شده و علاقه ی روز افزونی نسبت به این مفهوم مشاهده شده است

---

<sup>3</sup>. CKM

(Alavi & Leidner, 2001) و (Drucker, 1993). به همین علت است که KM توسط بسیاری از جامعه‌های آکادمیک به یک اولویت تحقیقاتی تبدیل شده است (Salmador & Bueno, 2007) و یکی از حوزه‌هایی است که شرکت‌ها پول بیشتری برای اجرای آن هزینه می‌کنند (Beijerse, 1999; Call, 2005).

در این فضا، رابطه‌ی شرکت با بازار بسیار مهم است و به طور کامل استراتژی‌های بازاریابی شرکتها را به سمت رویکرد ارتباطی تر، یعنی ظهور مدیریت ارتباط با مشتری<sup>4</sup> به عنوان یک حوزه برای تحقیق و اجرا، سوق داده است (Grönroos, 1994). مقاله‌های مدیریت ارتباط با مشتری تاکید دارد که اگر شرکت‌ها به جای جذب مشتریان جدید، مشتری‌های فعلی را از طریق توسعه‌ی روابط طولانی‌تر، که نیازهای آنان را برآورده می‌کند، حفظ کنند، به سود بیشتری خواهند رسید. این رابطه‌ی طولانی مدت، عمدتاً مبتنی بر دانش مشتری و سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری می‌باشد، که نه تنها توانایی سازمان را در تعامل، جذب و ساختن روابط سازمان یافته با مشتریان بهبود می‌بخشد، بلکه توانایی آنها برای افزایش دانسته‌هایشان در باره‌ی مشتریان را نیز ارتقا می‌دهد (Xu & Walton, 2005). از طرف دیگر، صاحب نظرانی مثل "کارل ویگ" معتقدند که دانش شهروندان (مشتریان) بخش مهمی از سرمایه‌ی ملی هر کشوری محسوب می‌شود و عدم استفاده از این دانش‌ها به منزله‌ی دور ریختن بخش مهمی از این سرمایه است. (صلواتی، ۱۳۸۵). این شهروندان یا مشتریان سازمان عبارتند از سهامداران، کارکنان سازمانها و مشتریان که در مجموع، ذینفعان سازمان را تشکیل می‌دهند.

براین مبنا مدیریت دانش، دارای توانایی‌هایی برای رساندن ونگه داشتن سازمان‌ها در لبه رقابتی و رسیدن به مزیت رقابتی می‌باشد. مزیت رقابتی نیز امروزه درگرو داشتن مشتریان بیشتر، پرسودتر، وفادارتر و آگاه‌تر می‌باشد؛ بنابراین مدیریت دانش بر محور مدیریت ارتباط با مشتری، مفهوم بسیار کلیدی محسوب می‌شود که بر با ارزش‌ترین دانش سازمانی، یعنی دانش مشتریان تاکید دارد و مدیریت ارتباط با مشتری با محوریت مدیریت دانش، چهارچوبی برای مدیریت آن دانشی در اختیار دارد که موجب ارتباط با کیفیت و مقرون به صرفه با مشتریان می‌گردد.

---

<sup>4</sup> Customer Relationship Management

از این رو استقرار سیستم مدیریت دانش در کلیه سازمان‌های کشور با توجه به تغییرات عصر حاضر امری ضروری به نظر می‌رسد. در دهه‌های اخیر، سازمان‌های خدماتی نیز مانند سازمان‌های تولیدی با افزایش رقابت مواجه شده‌اند.

مدیریت دانش و تاثیر آن بر مدیریت ارتباط با مشتری، از موضوع‌های جدیدی است که علی‌رغم نقش و اهمیت به‌سزایی که در تعالی و پیشرفت سازمان‌ها، علی‌الخصوص موسسه‌های خدماتی و مالی مانند بانک‌ها دارد، متأسفانه در نظام بانکی کشور تحقیق کاربردی خاصی در این زمینه انجام نگرفته است.

موفقیت‌های بانک‌های مطرح جهانی و در رأس آن بانک جهانی، که در راستای به‌کارگیری مدیریت دانش بدست آمده است، اهمیت به‌کارگیری موضوع پژوهش را بیشتر مشخص می‌کند. بانک جهانی<sup>۵</sup> یکی از پیش‌گامان در زمینه‌ی استفاده از مدیریت دانش است و در عمل، یکی از گسترده‌ترین رویکردهای مدیریت دانش را اتخاذ کرده است (حافظی و نورحیاتی، ۲۰۰۶).

بانک مرکزی "نیوزلند"<sup>۶</sup> نیز در سال ۱۹۹۹، متوجه شد بسیاری از دانش سازمان، به‌هنگام خروج کارمندان از شرکت از دست می‌رود؛ در پاسخ به این‌گونه چالش‌ها بانک شروع به پیاده‌سازی یک برنامه مدیریت دانش پیوسته نمود. بانک منبع‌های قابل توجهی به این برنامه اختصاص داد و با یک دیدگاه اولیه حرفه‌ای، چارچوب مدیریت دانشی پدید آورد که منجر به شناسایی محدوده‌های سازمانی با پتانسیل مناسب برای پیشرفت شد. استراتژی دانشی تولید شده دارای فرصت‌های کلیدی متعددی است که از جمله بارزترین آن‌ها، پدید آوردن زمینه مناسب برای تغییر فرهنگ سازمانی می‌باشد. از موارد دیگر می‌توان به یکپارچه‌سازی مدیریت مؤثر بانک در سیستمی واحد اشاره کرد (Murray E. Jennex, 2005: 211-229).

بانک‌های معتبر دیگری نیز در دنیا، مدیریت دانش را به‌کار گرفته‌اند و به موفقیت‌ها و نتیجه‌های مثبت آن دست‌یافته‌اند، که ذیلاً به مواردی اشاره شده است: (حفیظی و نورحیاتی، ۲۰۰۶)

---

<sup>5</sup>. World Bank

<sup>6</sup>. Reserve Bank of New Zealand, (RBNZ)