

## تأثیر مدیریت دانش بر متغیرهای سازمانی و موفقیت اجرای مدیریت ارتباط با مشتری

عباسعلی حاجی کریمی\*، المیرا کریم‌نژاد\*\*

### چکیده

در محیط رقابتی امروز مدیریت دانش و یادگیری محوری از عوامل مهم در کسب مزیت رقابتی هستند؛ همچنین برای رسیدن به این مزیت رقابتی، شرکت‌ها باید به مشتری و حفظ آن توجه بسیاری داشته باشند. راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری برای بقای شرکت‌ها در بازار امری ضروری و اجتناب‌ناپذیر است. بنابراین مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش از جمله ابزارهای راهبردی برای همه شرکت‌ها می‌باشند. مطالعات گوناگونی وجود دارد که نرخ و میزان شکست به‌کارگیری راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی کرده‌اند. اما موضوعی که در این پژوهش‌های به آن پرداخته نشده است تأثیر این عوامل به‌همراه یادگیری محوری بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری است. جامعه آماری این پژوهش، مدیران، روسا و کارمندان در ارتباط با مشتری در مناطق هشت‌گانه شرکت مخابرات استان تهران است و از طریق نمونه‌گیری خوشه‌ای، ۳۸۱ نمونه مشخص شد. پس از گردآوری داده‌ها از طریق پرسشنامه‌ای با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای، داده‌های مورد نظر مرتب و در نرم‌افزار اس. پی. اس. اس. وارد شدند و به منظور رسیدن به الگوی نهایی، از روش الگوی‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد. نتایج نشان داد که یادگیری محوری بیشترین تأثیر را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری و انتشار دانش، کمترین اثر را بر متغیرهای سازمانی و در نهایت موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارند.

**کلیدواژه‌ها:** مدیریت ارتباط با مشتری؛ مدیریت دانش؛ یادگیری محوری؛ متغیرهای سازمانی؛ الگوی‌سازی معادلات ساختاری.

تاریخ دریافت مقاله: ۹۳/۶/۱۱، تاریخ پذیرش مقاله: ۹۳/۱۰/۱۵.

\* دانشیار، دانشگاه شهید بهشتی.

\*\* کارشناس ارشد، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم و تحقیقات تهران (نویسنده مسئول).

E-mail: e.karimnezhad@gmail.com

## ۱. مقدمه

با توجه به ساختار متحول اقتصاد جهانی امروز، تقاضا برای کالاها و خدماتی که دستاورد دانش و فعالیت‌های دانش محور افراد و سازمان‌ها است، روزبه‌روز در حال افزایش است (حاجی‌کریمی و بطحایی، ۱۳۸۸). از مشخصات جامعه یا اقتصاد دانش‌مدار، عواملی مثل افزایش رقابت، نوآوری تکنولوژیکی و ماهیت جهانی بازارها است (گاریدو و پادایلا، ۲۰۱۱). در این جوامع، شرکت‌ها باید به دانش در هنگام انجام کسب‌وکار خود به عنوان یک عامل کلیدی که منجر به ایجاد مزیت رقابتی می‌شود توجه نمایند (سالمدور و بوئنو، ۲۰۰۷). درحالی‌که بهره‌گیری از روش‌های مدیریتی موجب شده‌است تا سازمان‌های دانش‌بنیان، از جایگاه مناسب‌تری در بازار رقابت برخوردار باشند، تمایل به پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری نیز افزایش چشمگیری داشته است (کمپبل، ۲۰۰۳). تغییرات سریع محیطی و پیچیدگی‌های روزافزون، افزایش تقاضای مصرف‌کنندگان و افزایش میزان رقابت، مالکان کسب‌وکارها را بر آن داشته تا تمرکز بیشتری بر روی نیازها و خواسته‌های مشتریان داشته و با ارائه خدمات بهتر به دنبال حفظ مشتری و سپس جذب مشتریان جدید باشند (ابراهیمی و منصور، ۱۳۹۲). مدیریت دانش، به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک نموده و می‌تواند منجر به یکپارچه‌سازی سریع‌تر و موثرتر دانش مرتبط با مشتری شود (رتنا و تی‌ان‌جی، ۲۰۱۱). نقش پر اهمیت دانش در کسب و حفظ مزیت رقابتی، امروزه به عنوان مسئله اصلی مدیریت در کلیه بخش‌ها و سازمان‌ها مطرح است (حاجی‌کریمی و بطحایی، ۱۳۸۸). بنابراین رابطه بین رشته علمی مدیریت ارتباط با مشتری با مدیریت دانش به عنوان یک زمینه پژوهش‌هایی مهم در حال حاضر محسوب می‌شود که تضمینی برای پژوهش‌های بیشتر است (داوس، کلیه، سالومان، و برنر، ۲۰۰۵). پژوهش‌های مختلفی پیرامون نقش حیاتی مدیریت دانش بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده‌است (گاریدو و پادایلا، ۲۰۱۱). با این وجود گزارشات بسیاری مبنی بر شکست مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد که شرکت‌ها را برای سرمایه‌گذاری در این بخش به شک و اطمینان می‌دارد. نتایج پژوهش‌ها نشان می‌دهد که ۳۰ تا ۵۰ درصد فعالیت‌های مدیریت ارتباط با مشتری اهداف شرکت را برآورده نمی‌کنند (مندوزا، ماریوس، پرز، و گریمان، ۲۰۰۷). بنابراین هنوز یک الگو و چهارچوب ادراکی یکپارچه برای راهنمایی شرکت‌ها جهت پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری وجود ندارد (گاریدو و پادایلا، ۲۰۱۱).

شتاب رشد کسب‌وکارها، شرکت‌های مخابراتی را به سمت پیاده‌سازی سیستم‌های مدیریت دانش برای اداره‌ی نظام‌مند دانش ایجادشده در سازمان سوق داده‌است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا لبه رقابتی خودشان را در تغییرات سریع بخش ارتباطات حفظ نمایند (الرویلی

و السدهان، ۲۰۱۲). همچنین پژوهش‌های اخیر نشان می‌دهند که یادگیری محوری در تقویت ارتباطات با مشتریان نقش کلیدی ایفا می‌کند (بولدینگ، استالین، اهرت و جانسون، ۲۰۰۵). شرکت مخابرات استان تهران که در صنعت خود یک شرکت پیشرو محسوب می‌شود، ضرورت کاربرد مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش را در سازمان به خوبی درک کرده است و در این راستا تلاش می‌کند. در دهه اخیر با روی کار آمدن شرکت‌های ندا (PAP)<sup>۱</sup> در نظام فناوری اطلاعات ایران، عرصه‌ی رقابت در این زمینه شدت بیشتری یافته‌است. شرکت مخابرات استان تهران باید به دنبال جلب هرچه بیشتر رضایت مشتریان و ارائه خدمات مناسب به آنها و بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری باشد. بنابراین پژوهشگر این سازمان را برای انجام پژوهش‌های خود انتخاب نموده‌است. در این پژوهش، مطالعه و تشریح رابطه بین مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری و بررسی نقش متغیرهای سازمانی و یادگیری محوری بر روی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را بررسی می‌کنیم. نتایج حاصل از این پژوهش، مبنایی برای حرکت به سمت ایجاد مدیریت ارتباط با مشتری موفق و تعیین پیش‌نیازهای آن است.

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**مدیریت ارتباط با مشتری.** عبارتست از: جذب، حفظ و تقویت ارتباطات با مشتری. فرآیند کلی ایجاد و حفظ ارتباطات سودآور با مشتری به‌وسیله تحویل یا ارائه ارزش برتر به مشتری و کسب رضایت وی است (طاهرپور و طیبی، ۱۳۸۹). پائین تایید می‌کند که مدیریت ارتباط با مشتری با ایجاد، توسعه و حصول روابط فردی با مشتریان هدف و گروه‌های مشتریان مرتبط است و به حداکثرسازی ارزش چرخه عمر کل مشتریان منجر می‌شود. اخیراً، کاتلر و آرمسترانگ مدیریت ارتباط با مشتری را کل پروسه ساخت و حفظ روابط سودآور با مشتریان و ارائه بالاترین ارزش و رضایت به مشتری تعریف می‌کنند (سین، تیسسه، بییم، و فردریک، ۲۰۰۵). مدیریت ارتباط با مشتری برای شرکت‌ها از این جهت مفید است که به آنها اجازه می‌دهد، تغییرات در نیازهای مشتری را شناسایی، خدمات آنها را شخصی‌سازی نمایند، از رقیبان متمایز شوند و مزیت رقابتی خلق کنند (گاریدو، لوکت و گارسیا، ۲۰۱۴).

برخی از دلایل پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری عبارتند از:

- بهبود سطح رضایت مشتری؛
- حفظ مشتری حاضر؛
- بهبود ارزش چرخه عمر مشتری؛

- فراهم کردن اطلاعات راهبردی بهتر برای فروش، بازاریابی، مالی و ...؛  
- جذب مشتریان جدید؛

- صرفه‌جویی در هزینه (بکر و همکاران، ۲۰۰۹).

در بازار خدمات، جایی که رقابت شدید می‌شود، بسیاری از شرکت‌ها سیستم مدیریت ارتباط با مشتری را برای بهبود خدمات به مشتری و افزایش ارزش مشتری از طریق درک و برآوردن نیازهای مشتری مورد استفاده قرار می‌دهند (سوکاتس، ۲۰۰۸). روابط بهبودیافته با مشتریان به وفاداری بیشتر با مشتریان و بقای آنها و در نتیجه سودآوری منجر می‌شود (آکروش و همکاران، ۲۰۱۱).

**داده، اطلاعات، دانش.** امروزه دانش به عنوان منبعی ارزشمند و راهبردی و نیز یک "دارایی" مطرح است و ارائه محصولات و خدمات با کیفیت مناسب و اقتصادی، بدون مدیریت و استفاده صحیح از این منبع ارزشمند، امری سخت و بعضاً ناممکن است (احمدی و صالحی، ۱۳۹۰). به زعم صاحب‌نظران تفاوت‌های بین داده، اطلاعات و دانش به اختصار به شرح زیرند:

**داده.** داده‌ها که اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می‌دهند، عبارتند از ارقام، اعداد، نمودارها و نظایر این‌ها که به خودی خود تولید معنی نمی‌کنند. در واقع می‌توان گفت که داده‌ها، رشته واقعیت‌های عینی و مجرد در مورد رویدادها هستند.

**اطلاعات.** دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می‌دهد. این سطح داده‌های کمی خلاصه‌شده را در بر می‌گیرد که گروه‌بندی، ذخیره، پالایش و سازمان‌دهی شده‌اند تا بتوانند معنی‌دار شوند (احمدی و صالحی، ۱۳۹۰).

**دانش.** مجموعه‌ای فشرده از تجارب، اطلاعات و الهامات ایده‌های متخصصان است. به عبارت دیگر، دانش محصولی نهایی در زنجیره‌ای متشکل از حلقه‌های متعدد است. این حلقه همان داده‌های اندوخته‌شده و منتقل شده‌ای است که سرانجام به شکل اطلاعات خاص و طبقه‌بندی شده درباره یک موضوع ارائه می‌گردد. این اطلاعات با درآمیختن با تجربیات و دانش اکتسابی در گذشته، منجر به خلق دانش جدید می‌شوند و سرانجام به شکل اطلاعات خاص و طبقه‌بندی شده ارائه می‌گردند (حاجی‌کریمی و بطحایی، ۱۳۸۸).

**صورت‌های دانش.** دانش عموماً به دو نوع تقسیم می‌شود: دانش ضمنی<sup>۱</sup> و دانش صریح<sup>۲</sup>. دانش صریح، قابل مشاهده است و با کلمات، اشکال یا فرمول‌ها بیان می‌شود. دانش صریح، مستقل از متن و به راحتی قابل کدگذاری و ذخیره‌سازی است و به طور معمول بین کارکنان سازمان رد و بدل می‌شود. در مقابل، دانش ضمنی قرار دارد که شخصی است و به راحتی قابل تشخیص و قابل بیان با کلمات، اشکال یا فرمول‌ها نیست. این دانش با تجربه توسعه می‌یابد و معمولاً، به صورت متنی در طبیعت موجود است (کوریات و گلبارت، ۲۰۱۴).

**مدیریت دانش.** مدیریت دانش عبارتست از تلاش برای کشف دارایی پنهان در ذهن افراد و تبدیل این دارایی پنهان به دارایی سازمانی به گونه‌ای که مجموعه وسیعی از افرادی که در تصمیم‌گیری‌های سازمان دخالت دارند به این ثروت دسترسی داشته و بتوانند از آن استفاده کنند (داونپورت، ۱۹۹۸).

الگوی SECI<sup>۳</sup> فرآیند مدیریت دانش را این گونه مطرح می‌کند:

۱. سهیم‌سازی دانش ضمنی یا جامعه‌پذیری: از ضمنی به ضمنی، افراد دانش ضمنی را به طور مستقیم از دیگران به وسیله تجربیات مشترک، بررسی، تقلید و موارد دیگر کسب می‌کنند؛
  ۲. خلق مفاهیم یا بیرونی‌سازی: از ضمنی به صریح، در این فرآیند دانش ضمنی به وسیله مفاهیم، تبدیل به ابزار می‌شود؛
  ۳. توجیه مفاهیم و ساخت الگوی اصلی یا ترکیب: از صریح به صریح، فرآیند ترکیب به وسیله طراحی نظام مند مفاهیم در مجموعه اشکال مختلف دانش صریح صورت می‌گیرد؛
  ۴. دانش چندسطحی و درونی‌سازی: از صریح به ضمنی، این فرآیند از طریق فرآیند یادگیری به وسیله انجام دادن، بیان کردن و مستندسازی تجربیات انجام می‌شود.
- بر طبق این الگو، ایجاد دانش، فرآیندی مستمر و فزونی شکل است که به سمت بالا حرکت می‌کند. بنابراین، ایجاد دانش سازمانی فرآیندی است که در آن، افراد دانش را ایجاد کرده و این دانش از طریق شبکه‌های دانشی در سازمان توزیع می‌شود (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲). همچنین در پژوهشی که توسط صلواتی و همکاران (۱۳۹۰)، در داخل کشور انجام شد، تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری تأیید شده است.

---

1. Tacit Knowledge  
 2. Explicit Knowledge  
 3. Socialization, Externalization, Combination, Internalization

### ۳. توسعه فرضیه‌ها و الگوی مفهومی

**مدیریت دانش و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.** هم‌زمان با ظهور دهه نود، مدیریت دانش یک نظم به‌خوبی تاسیس‌شده‌ای در زمینه علمی و دنیای کسب و کار است. بر اساس اصول مدیریت دانش، سازمان‌ها در سراسر جهان محرک‌های مدیریت دانش را برای بهبود کارایی فرآیندهای کسب‌وکار، افزایش بهره‌وری و کیفیت خدماتشان توسعه داده و پیاده‌سازی نموده و راه‌حل‌ها و محصولات جدیدی را برای مشتریانشان پیدا کرده‌اند (دونت و سانچز، ۲۰۱۵). نقش سیستم مدیریت دانش در محیط کسب‌وکار بسیار مهم است اما این اهمیت زمانی بیشتر جلوه‌گر می‌شود که در زمینه مشتری‌مداری صورت گیرد (بوز و سوگیوماران، ۲۰۰۳). فرآیندهای مدیریت دانش به شرکت‌ها کمک می‌کند که به‌طور نظام‌مند اطلاعات را از مشتریان به‌دست آورده، انتشار دهند و استفاده کنند، تا ترجیحات و نیازهای مشتریان را درک و به‌آنها بهتر خدمت‌رسانی نمایند (گاریدو و همکاران، ۲۰۱۴). اولین عنصر مدیریت دانش، کسب و خلق دانش است. کسب دانش به عنوان فرآیندی درک می‌شود که توسط یک سازمان برای به‌دست آوردن دانش استفاده می‌شود (گلوریا و همکاران، ۲۰۱۰).

بر مبنای این چهارچوب نظری ارائه‌شده در مورد مدیریت دانش فرضیه‌های ذیل ارائه می‌شود:  
**فرضیه اول:** کسب و کاربرد دانش به‌طور مثبت بر متغیرهای سازمانی تاثیر دارد.  
**فرضیه دوم:** انتشار دانش به‌طور مثبت بر متغیرهای سازمانی تاثیر دارد.

**مشتری‌مداری و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.** بر اساس پیشنهاد ادراکی نارور و اسلاتر، فرض می‌کنیم مشتری‌مداری بر داشتن درک کافی از مشتریان دلالت می‌کند تا بتوان ارزش افزوده بیشتری را به آنها ارائه کرد. به همین ترتیب، مشتری‌مداری به صراحت، بر قراردادن مشتری در مرکز همه فعالیت‌های شرکت در راستای ساختن روابط تدریجی بلندمدت دلالت می‌کند و دلیل اینکه چرا این متغیر، یک عنصر اساسی از جو سازمانی مورد نیاز برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری است، است. سازمانی که به‌طور قوی مشتری‌مدار باشد، می‌تواند فرآیندهایش را بهتر طراحی نماید، چرا که فرهنگ سازمانی برای بهبود درک کارکنان از مشتریان مساعد است. بنابراین مشتری‌مداری، یک پیش‌نیاز ضروری برای پیاده‌سازی موفق مدیریت ارتباط با مشتری است (گاریدو و پادایلا، ۲۰۱۱). در نتیجه فرضیه ذیل مطرح می‌شود:  
**فرضیه سوم:** مشتری‌مداری به‌طور مثبت بر متغیرهای سازمانی تاثیر دارد.

**متغیرهای سازمانی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.** فاکتورهای انسانی به‌طور چشمگیری مهم هستند، حتی با وجود فرآیندهای خوبی که تعیین شده‌است و تکنولوژی‌های بسیار پیشرفته، ارتباط بین افراد هنوز نقش تعیین‌کننده‌ای در پیاده‌سازی راهبرد هر

کسب و کاری دارند (مندوزا و همکاران، ۲۰۰۷). یکی دیگر از مولفه‌ها برای ارزیابی آمادگی سازمان‌ها به منظور اجرای مدیریت ارتباط با مشتری، ساختار است. اجرای کردن مدیریت ارتباط با مشتری، نیازمند تغییر در روش سازماندهی شرکت و فرآیندهای کسب و کار آن است (سین و همکاران، ۲۰۰۵). برای اجرایی کردن موفقیت‌آمیز مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت نیاز به طراحی دوباره سازمان و جهت‌دادن به زنجیره‌ی ارزش برای تقاضاهایش دارد (کوتورو، ۲۰۰۲). بنابراین، راهبرد، ساختار سازمانی و فرآیندهای کسب و کار، همه نیازمند این هستند که در جهت اجرایی کردن مدیریت ارتباط با مشتری تغییر شکل یابند، از این رو موفقیت در این عمل به ایجاد یک هم‌افزایی صحیح میان سیستم‌های تکنولوژیکی، فرآیندها و افراد می‌انجامد (چو و والتون، ۲۰۰۵).

با توجه به استدلال بالا فرضیه ذیر پیشنهاد می‌شود:

فرضیه چهارم: متغیرهای سازمانی به‌طور مثبت بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد.

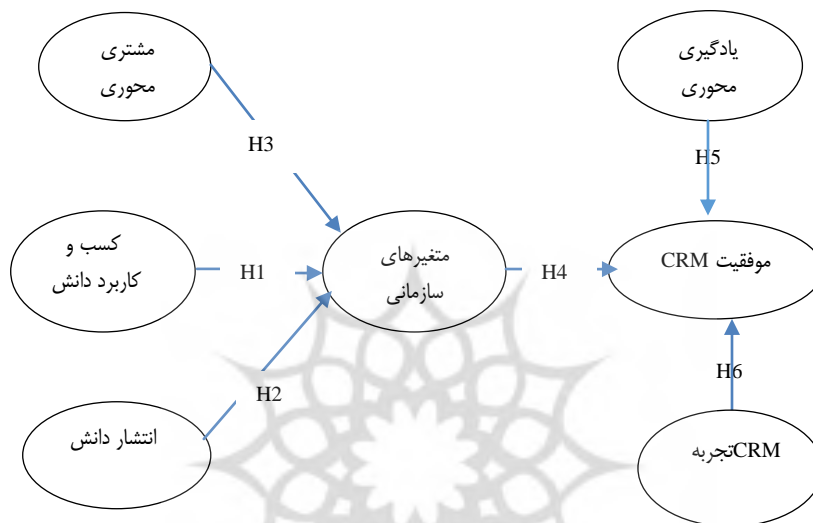
**یادگیری محوری و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.** یادگیری سازمانی ابزاری است که به وسیله آن از دانش محافظت می‌شود، به طوری که افراد دیگر نیز می‌توانند آن را به کار گیرند (سینکولا، ۱۹۹۴). درک فرآیند یادگیری<sup>۱</sup> عاملی مهم در مدیریت موفقیت‌آمیز تغییر و ایجاد انگیزه در افراد است. بحث‌های نظری پیشنهاد می‌کنند که یادگیری در روابط با مشتریان نقش کلیدی ایفا می‌کند (باتر و باتور، ۲۰۱۳). طبق پژوهش باتر و باتور، شرکت‌هایی که به دنبال ارتباط نزدیک‌تر با مشتری هستند، می‌بایست محیطی ایجاد نمایند تا یادگیری و خلق دانش بتواند در آن رشد کند. شرکت‌ها همراه با قابلیت یادگیری برتر، دانش برتر خود را درباره ترجیحات و نیازهای در حال تکامل مشتریان توسعه می‌دهند (سان و همکاران، ۲۰۰۶). بنابراین فرضیه ذیر مطرح می‌شود:

فرضیه پنجم: یادگیری محوری به‌طور مثبت بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد.

**تجربه مدیریت ارتباط با مشتری و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری.** هارت، هاگ و بانرجی (۲۰۰۴)، اثر تاثیر سطح تجربه‌ی مدیریت ارتباط با مشتری و اثربخشی آن را از جنبه‌های یادگیری سازمانی، به‌طور تجربی تحلیل کردند. آنها مشاهده نمودند که استفاده و مهارت و کارآزمودگی مدیریت ارتباط با مشتری، شرکت‌ها را قادر می‌سازد تا نتایج موثری را به‌دست آورند. به گونه‌ای که هر چه از زمان اجرایی شدن مدیریت ارتباط با مشتری بیشتر

می‌گذرد، میزان بهره‌وری و سود دهی بیشتری حاصل می‌شود (گاریدو و پادایلا، ۲۰۱۱). فرضیه آخر این پژوهش به صورت ذیل است:  
فرضیه ششم: تجربه مدیریت ارتباط با مشتری به طور مثبت بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد.

**الگوی مفهومی پژوهش.** اجزای الگوی مفهومی به صورت زیر با یکدیگر در ارتباط هستند. این الگو به وسیله ابزار پرسشنامه مورد آزمون واقع می‌شود.



شکل ۱. الگوی مفهومی پژوهش

#### ۴. روش شناسی

این پژوهش از نظر هدف کاربردی، از نظر مسیر، توصیفی، پیمایشی و همبستگی و از نظر زمان، مقطعی است. در این پژوهش از پرسشنامه کتبی با طیف لیکرت پنج‌گزینه‌ای به عنوان ابزار جمع‌آوری داده‌ها استفاده می‌شود که سوال‌های برگرفته شده از پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) و باتر و باتور (۲۰۱۳) و سه سوال پژوهشگر ساخته با نظرهای کارشناسان مربوطه است و از آنجایی که بدون انجام کنترل، از آزمودنی‌ها اطلاعات کسب می‌گردد، روش گردآوری داده‌ها میدانی است. جامعه آماری پژوهش حاضر شامل ۸۰۰۰ از مدیران، معاونین، روسا و کارمندان در تماس با مشتریان، در مناطق هشت‌گانه شرکت مخابرات استان تهران است.



روش نمونه‌گیری استفاده‌شده در این پژوهش، نمونه‌گیری خوشه‌ای و با توجه به جدول ایزراییل (۲۰۰۸) و تعداد جامعه‌ی آماری، حجم نمونه ۳۸۱ نفر است که با استفاده از آمار توصیفی به تحلیل ویژگی‌های جمعیت‌شناختی و به‌منظور رسیدن به الگوی نهایی، از روش الگویسازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار اسمارت پی ال اس استفاده شد.

جدول ۱. تعداد و منبع سوالات پرسشنامه پژوهش

منبع سوالات	تعداد گویه‌ها	متغیرهای پژوهش
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۶	مشتری‌محوری
پژوهشگر ساخته	۳	تجربه مدیریت ارتباط با مشتری
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۷	کسب و کاربرد دانش
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۳	انتشار دانش
باتر و باتور (۲۰۱۳)	۵	یادگیری‌محوری
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۴	کارکنان
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۳	رهبری
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۳	ساختار سازمانی
گاریدو و پادیا (۲۰۱۱)	۳	نتایج بازاریابی مدیریت ارتباط با مشتری

**اعتبار و پایایی ابزار سنجش.** در پژوهش حاضر برای تعیین روایی از روایی محتوا و روایی صوری استفاده شده‌است. در روایی محتوا، گویه‌ها با توجه به ادبیات موضوع طراحی و تدوین و به ۱۰ نفر از افراد خبره داده شد و مقدار CVR آن بالاتر از  $0/62$  بدست آمد. همچنین از نظر روایی صوری، این پرسشنامه پس از طراحی به ۳۰ نفر از آزمودنی‌ها، همچون: مدیران و کارشناسان در ارتباط با مشتری، ارائه و پس از کسب نظرهای آنها سوالات بومی‌سازی و پرسشنامه نهایی تدوین شد. به‌منظور سنجش پایایی پرسشنامه از آزمون آلفای کرونباخ استفاده شده است. چرچیل (۱۹۷۹) آلفا کرونباخ بالاتر از  $0/6$  را قابل قبول می‌داند. با اندازه‌گیری ضریب آلفای کرونباخ گویه‌های مربوط به هر متغیر، قابلیت اطمینان برای هر مؤلفه محاسبه شده‌است؛ طبق نتایج جدول ۲ به‌دست آمده از آزمون سنجش قابلیت اطمینان، میزان آلفای کرونباخ تمامی متغیرها بیشتر از  $0/7$  به‌دست آمده‌است.

## ۵. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

**تحلیل جمعیت شناختی نمونه.** براساس نتایج به‌دست آمده، از ۳۸۱ پاسخ‌دهنده تعداد ۳۳۲ نفر را کارمندان مرد و ۴۴ نفر را زنان تشکیل داده‌اند. همچنین بیشترین میانگین سنی افراد میان ۴۰ الی ۵۰ سال است. میزان تحصیلات اکثر افراد در سطح کارشناسی و در سطح دکتری یک نفر مدرک دریافت کرده‌است. سابقه کاری اکثر افراد بالا (بیشتر از ۲۰ سال) است و بیشترین میانگین سمت شغلی افراد کارشناس مسئول است.

جدول ۱. ویژگی‌های جمعیت شناختی نمونه

متغیر	شاخص	درصد	تعداد
جنسیت	زن	۰/۱۵	۴۴
	مرد	۰/۸۵	۳۳۲
سن	زیر ۳۵ سال	۰/۰۶	۲۶
	۳۵ - ۴۰	۰/۱۷	۶۳
	۴۱ - ۵۰	۰/۶۳	۲۳۸
تحصیلات	۵۱ سال به بالا	۰/۱۴	۵۰
	دیپلم و فوق دیپلم	۰/۳۳	۱۲۶
	کارشناسی	۰/۵۴	۲۰۷
	کارشناسی ارشد	۰/۱۲	۴۷
	دکتری	۰/۰۰۹	۱
	کارشناس	۰/۱	۳۴
سمت شغلی	کارشناس مسئول	۰/۳۹	۱۴۷
	رئیس منطقه	۰/۳۷	۱۴۱
	معاون	۰/۰۸	۲۲
	مدیرکل	۰/۰۵	۱۲

**نتایج الگوی سازی معادلات ساختاری.** قبل از آزمون فرضیه باید کیفیت الگوی اندازه‌گیری پژوهش آزمون شود. کیفیت الگوی اندازه‌گیری را با استفاده از شاخص اشتراک با روایی متقاطع که در نرم‌افزار به صورت سی‌وی\_سی<sup>۱</sup> نمایش داده می‌شود، می‌سنجند. همچنین از شاخص‌های اشتراک، پایایی ترکیبی، متوسط واریانس استخراجی، ضریب آلفای کرونباخ به منظور سنجش کیفیت هر بلوک یا هر متغیر مکنون با گویه‌هایش استفاده می‌شود. برای سنجش کیفیت پیش‌بینی متغیرهای مستقل برای متغیر وابسته از ضریب تعیین نیز استفاده می‌شود که نتایج این شاخص‌ها در جدول ۲ قابل مشاهده است.

1. CV\_C

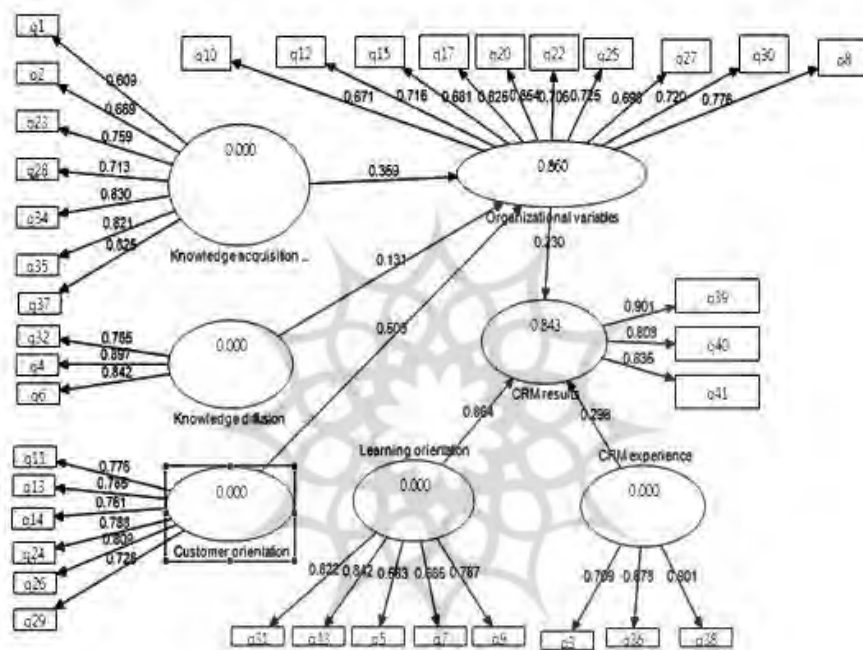
جدول ۲. شاخص‌های کیفیت الگوی اندازه‌گیری

شاخص اشتراک با روایی متقاطع	ضریب آلفا کرونباخ	ضریب تعیین	پایایی ترکیبی	متوسط واریانس استخراجی	
۰/۶۹	۰/۷۸	---	۰/۸۷	۰/۷۰	تجربه مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۷۱	۰/۸۰	۰/۸۲	۰/۸۸	۰/۷۲	نتایج بازاریابی مدیریت ارتباط با مشتری
۰/۶۰	۰/۸۶	---	۰/۹۰	۰/۶۰	مشتری محوری
۰/۵۶	۰/۸۶	---	۰/۸۹	۰/۵۶	کسب و کاربرد دانش
۰/۶۹	۰/۷۸	---	۰/۸۷	۰/۶۹	انتشار دانش
۰/۵۶	۰/۸۰	---	۰/۸۶	۰/۵۶	یادگیری محوری
۰/۵۱	۰/۸۹	۰/۸۶	۰/۹۱	۰/۵۱	متغیرهای سازمانی

بر اساس نتایج جدول ۲، متوسط واریانس استخراجی همه سازه‌های پژوهش از ۰/۵ بالاتر است و این نشان می‌دهد که همه گویه‌های هر سازه یا متغیر مکنون، توانسته‌اند حداقل ۵۰ درصد واریانس آن سازه را تبیین کنند. پایایی ترکیبی متغیرها نیز بالاتر از ۰/۷ است که نشان می‌دهد که همه گویه‌های یک متغیر با یکدیگر سازگاری درونی دارند. همچنین ضریب آلفای کرونباخ همه متغیرهای پژوهش نیز بالاتر از ۰/۷ است که نشان از همبستگی میان گویه‌ها با یکدیگر در درون هر سازه دارد. شاخص اشتراک با روایی متقاطع به دلیل اینکه برای همه متغیرها منفی ناست و بالاتر از صفر است، نشان از کیفیت مطلوب الگوی اندازه‌گیری دارد. متغیرهای سازمانی ضریب تعیین ۰/۸۶ را اختیار کرده‌است و این نشان دهنده تأثیر بالای متغیرهای کسب و کاربرد دانش، انتشار دانش و مشتری‌محوری است که تنها ۱۴ درصد واریانس متغیرهای سازمانی به عواملی غیر از این سه عامل بستگی داشته‌است. نتایج بازاریابی موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری، دارای ضریب تعیین ۰/۸۴ است که نشان دهنده تأثیر بالای متغیرهای سازمانی، تجربه مدیریت ارتباط با مشتری و یادگیری محوری است که تنها ۱۶ درصد به عوامل دیگر وابسته است. به منظور تعیین روابط میان متغیرها از ماتریس همبستگی استفاده شده‌است. همان‌طور که نتایج جدول ۳ نشان می‌دهد، متغیرها همگی دارای رابطه قوی با یکدیگر می‌باشند و همچنین رابطه خطی میان متغیرهای مستقل با وابسته با توجه به همبستگی معنی‌داری میان متغیرها تأیید می‌شود.

جدول ۳. همبستگی میان متغیرها

۷	۶	۵	۴	۳	۲	۱	
---	---	---	---	---	---	۱/۰۰	تجربه مدیریت ارتباط با مشتری
---	---	---	---	---	۱/۰۰	-۰/۷۷	نتایج بازاریابی مدیریت ارتباط با مشتری
---	---	---	---	۱/۰۰	-۰/۶۸	-۰/۸۱	مشتری محوری
---	---	---	۱/۰۰	-۰/۸۲	-۰/۷۹	-۰/۸۲	کسب و کاربرد دانش
---	---	۱/۰۰	-۰/۷۷	-۰/۶۹	-۰/۷۷	-۰/۷۰	انتشار دانش
---	۱/۰۰	-۰/۷۵	-۰/۸۲	-۰/۷۷	-۰/۹۰	-۰/۷۸	یادگیری محوری
۱/۰۰	-۰/۸۳	-۰/۷۵	-۰/۸۷	-۰/۸۸	-۰/۷۴	-۰/۸۳	متغیرهای سازمانی



شکل ۲. الگوی ساختاری و ضرایب تاثیر به همراه بارهای عاملی گویه‌ها

**نتایج فرضیه‌ها.** نتایج آزمون فرضیه‌ها نشان می‌دهد، کسب و کاربرد دانش با ضریب تاثیر ۰/۳۵ بر متغیرهای سازمانی تاثیر مثبت و معنی‌داری دارد. یافته‌های پژوهش رابطه مثبت و معنی‌داری بین انتشار دانش و متغیرهای سازمانی نشان نداد و فرضیه دوم با ضریب تاثیر ۰/۱۳ تأیید نشد. مشتری محوری با ضریب تاثیر ۰/۵۰ تاثیر مثبت و معنی‌داری بر متغیرهای سازمانی دارد. همچنین، متغیرهای سازمانی با ضریب تاثیر ۰/۲۳ به‌طور مثبت و معنی‌داری بر موفقیت

مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد. نتایج نشان داد که یادگیری محوری با ضریب تاثیر ۰/۸۶ تاثیر مثبت و معنی داری بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد و تجربه مدیریت ارتباط با مشتری با ضریب تاثیر ۰/۲۹ به طور مثبت بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد.

جدول ۴. نتایج فرضیه‌های پژوهش

نتایج فرضیه	سطح معنی داری	ضریب تاثیر	آماره تی استودنت	
تایید فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۳۵۹	۴/۴۰۷	کسب و کاربرد دانش
رد فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۱۳۱	۱/۹۴۸	انتشار دانش
تایید فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۵۰۳	۷/۸۱۷	مشتری محوری
تایید فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۲۳۰	۲/۴۰۰	متغیرهای سازمانی
تایید فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۸۶۴	۱۳/۴۴۹	یادگیری محوری
تایید فرضیه	۰/۰۵۵	۰/۲۹۸	۳/۳۳۳	تجربه مدیریت ارتباط با مشتری

## ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به منظور بررسی تاثیر مدیریت دانش بر متغیرهای سازمانی و موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت مخابرات استان تهران صورت گرفت. در این پژوهش با توجه به ادبیات نظری، شش فرضیه مورد آزمون واقع شد؛ نتایج نشان داد که یادگیری محوری بیشترین تاثیر را بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد که با یافته‌های پژوهش باتر و باتور (۲۰۱۳) منطبق است. آنها بیان کردند که شرکت‌هایی که به دنبال ارتباط نزدیک‌تر با مشتری هستند، باید محیطی را ایجاد کنند تا در آن یادگیری و خلق دانش بتواند رشد کند. همچنین یافته‌های پژوهش نشان داد که مشتری محوری بعد از یادگیری محوری بیشترین اثر را بر روی متغیرهای سازمانی و در نهایت موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری دارد که با یافته‌های پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) مطابقت می‌کند؛ این بدان معنی است که سازمان مورد مطالعه، مشتری محور است. با توجه به نتایج، کسب و کاربرد دانش بر متغیرهای سازمانی تاثیر مثبت دارد، این دستاورد با نتیجه‌ی پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) و گاریدو و همکاران (۲۰۱۴)، همسو است. کسب و کاربرد دانش از طریق تاثیر بر کارکنان، ساختار سازمانی و رهبری موجب موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری می‌گردد. طبق نتایج، تجربه مدیریت ارتباط با مشتری به طور مثبت بر موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد و نشان‌دهنده این است که سازمان مورد مطالعه، از تجارب قبلی مدیریت ارتباط با مشتری استفاده می‌کند که با نتایج پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) همسو است. متغیرهای سازمانی به طور مثبت بر موفقیت

مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر دارد که با نتایج پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) سازگار است. متغیرهای سازمانی از پیش نیازهای مهم موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری است. این کارکنان هستند که در نهایت راهبرد مدیریت ارتباط با مشتری را پیاده می‌کنند و تلاش‌های رهبری را به ثمر می‌رسانند. بنابراین نباید از نقش کارکنان سازمان در این زمینه غافل شد. تایید این فرضیه نشان دهنده این موضوع است که نقش رهبر و سبک آن یک عامل کلیدی مهم برای موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری است. همچنین، سازمان برای موفقیت در این زمینه نیاز به ساختار سازمانی مناسب دارد. در نهایت، نتایج تاثیر مثبت و معنی‌داری از انتشار دانش بر متغیرهای سازمانی را نشان نداد و این نتیجه با یافته‌های پژوهش گاریدو و پادایلا (۲۰۱۱) و گاریدو و همکاران (۲۰۱۴)، مغایرت دارد. زیرا در پژوهش آنها، انتشار دانش بر متغیرهای سازمانی تاثیر مثبت دارد و این نشان‌دهندی این است که سازمان مورد مطالعه، در زمینه انتشار دانش باید تقویت شود.

در محیط رقابتی امروز، شرکت‌ها با چالش‌هایی در زمینه جذب و حفظ مشتریان مواجه شده‌اند. مخابرات و مدیران ارشد سازمان، می‌بایست بر روی ابعاد مدیریت دانش و سایر پیش نیازهای ضروری مدیریت ارتباط با مشتری موفق کارهای پژوهش‌هایی بیشتری انجام دهند و براساس نیازهای خود فرآیندهای مناسب را راه‌اندازی نمایند؛ نتایج حاصل از این پژوهش نشان‌دهنده این است که شرکت‌هایی که به دنبال ایجاد ارتباط نزدیک‌تر با مشتریان هستند، می‌بایست محیطی ایجاد نمایند که در آن یادگیری و خلق دانش نهادینه شود و نتایج این سرمایه‌گذاری بر روی قابلیت یادگیری سازمانی زمانی برگشت داده می‌شود که مدیران این یادگیری را به عمل تبدیل نمایند؛ ایجاد انگیزه و علاقه به کسب و کاربرد دانش در کارکنان مشغول به کار در پست‌های سازمانی حساس و نیازمند به دانش جدید از طریق استفاده از مشوق‌های مناسب، استفاده از تجربه کارکنان با سابقه و تبدیل دانش نهفته آنها به دانش آشکار، استقبال مدیریت ارشد سازمان از کسب دانش جدید و دادن اختیار کافی به کارکنان در راستای کاربرد دانش جدید در حل مسائل می‌تواند به این امر کمک نماید. انتشار دانش از جمله دانش فنی کارکنان به یکدیگر و به سایر قسمت‌ها باید تقویت و فرهنگ انتشار آن ترویج شود. همچنین، مشتری‌محوری می‌بایست اولویت همه‌ی واحدهای سازمان باشد. دقت کافی در جذب و انتخاب نیروی انسانی مناسب، به خصوص افرادی که در تماس مستقیم با مشتریان هستند، آگاهی و استفاده از نظرهای و پیشنهادهای افرادی که در قسمت امور مشترکین مشغول به کار هستند و از مشکلات و کاستی‌های خدمات ارائه‌شده از سوی سازمان آگاهی بیشتری دارند و استفاده از نظام پیشنهادات از سوی مشتریان در راه ایجاد وفاداری، افزایش اعتماد و رضایتمندی مشتریان می‌تواند موثر واقع شود. مدیریت ارتباط با مشتری یک راهبرد

بلندمدت است و شرکت از طریق این راهبرد، باتجربه می‌شود، یادگیری سازمانی اتفاق می‌افتد، تغییرات لازم در سازمان رخ می‌دهد و پیشرفت حاصل می‌شود. برای ارتقاء در این زمینه می‌توان به الگوبرداری از تجربه مدیریت ارتباط با مشتری شرکت‌های رقیب اشاره کرد و به بررسی نواقصی که در تجربه مدیریت ارتباط با مشتری پیشین رخ داده‌است و برطرف کردن آنها پرداخت. از جمله محدودیت‌های این پژوهش، عدم درک کافی افراد از واژه‌ها و اصطلاحات تخصصی است. پیشنهاد می‌شود این پژوهش در سایر شرکت‌های ارائه دهنده خدمات فناوری اطلاعات صورت گیرد و برای دستیابی به نتایج جامع‌تر به صورت مقایسه‌ای انجام شود. در این پژوهش، کارکنان، رهبری و ساختار سازمانی به عنوان متغیرهای سازمانی انتخاب شدند، پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آتی متغیرهای دیگری نیز به این متغیرها افزوده شود. همچنین، پژوهشگران آتی می‌توانند به موانع پیاده‌سازی مدیریت ارتباط با مشتری بپردازند و هر یک از اجزای الگو و تعیین رابطه‌ی آنها با موفقیت مدیریت ارتباط با مشتری را به‌طور جداگانه و مفصل بررسی نمایند.



## منابع

۱. ابراهمی، ابوالقاسم، منصوری، سیدحسین (۱۳۹۲). بررسی تأثیر تصویر ذهنی برند و کیفیت خدمات بر روی بازاریابی رابطه ای و تمایلات رفتاری مشتریان. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱۴، ۱۷۰-۱۵۳.
۲. احمدی، علی‌اکبر، صالحی، علی (۱۳۹۰). مدیریت دانش. تهران: انتشارات دانشگاه پیام نور.
۳. حاج کریمی، عباسعلی، بطحایی، عطیه. مدیریت (۱۳۸۸). (مزیت راهبردی-ارزش‌آفرینی سازمانی) مفاهیم و کاربردها. تهران: انتشارات چاپ و نشر بازرگانی.
۴. طاهرپورکلانتری، حبیب‌الله، طیبی‌طلوع، احمد (۱۳۸۹). رابطه مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) با عملکرد. چشم‌انداز مدیریت بازرگانی، شماره ۱، ۱۲۲-۱۰۹.
۵. مقیمی، سیدمحمد، رمضان، مجید (۱۳۹۲). پژوهشنامه مدیریت (۱۰)- مدیریت دانش و فناوری اطلاعات. تهران: سازمان مدیریت صنعتی.
6. Akroush, N., Samar, E., Hesham, S., & Bayan N. (2011). Customer Relationship Management Implementation: A Investigation of a Scales Generalizability and Its Relationship with Business Performance in A Developing Country Context. *International Journal of Commerce and Management*, 21(2), 158-190.
7. Alrowaily, K., & Alsadhan, A. (2012). Integration of knowledge Management System in Telecommunication: A Case Study of Saudi Telecom, *Global Journal of Computer Science and Technology (E)*, 12, 31-42.
8. Battor, M., & Battour, M. (2013). Can Organizational Learning Foster Customer Relationships? Implications for Performance. *The Learning Organization*, 20(4/5), 279-290.
9. Becker, J., Greve, G., & Albers, S. (2009). The Impact of Technological and Organizational Implementation of CRM on Customer Acquisition, Maintenance, and Retention, *International Journal of Research in Marketing*, 26, 207-215.
10. Bose, R., & Sugumaran, V. (2003). Application of Knowledge Management Technology in Customer Relationship Management, *Knowledge and Process Management*, 10(1), 3-17.
11. Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., & Johnson, W. (2005). A Customer Relationship Management Roadmap: What is known, Potential Pitfalls, and Where to Go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
12. Campbell, A., (2003). Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383.
13. Davenport, T., (1998). Putting The Enterprise into The Enterprise System, *Harvard Business Review*, 16 (4), 121-131.
14. Donate, M., Sánchez, J. (2015). The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation. *Journal of Business Research*, 68, 360-370.
15. Dous, M., Kolbe, L., Salomann, H., & Brenner., W. (2005). KM Capabilities in CRM: Making Knowledge for, from and about Customers Work. *In Proceedings of The Eleventh Americas Conference on Information Systems Omaha, NE, USA*, 167° 178.



16. Garrido, A., & Padilla, A., (2011). Analyzing The Impact of Knowledge Management on CRM Success: The Mediating Effects of Organizational Factors, *International Journal of Information Management*, 31(5), 437° 444.
17. Garrido, M., Lockett, N., Garc  M. (2014). Paving the Way for CRM Success: The Mediating Role of Knowledge Management and Organizational Commitment. *Information & Management*, 51, 1031-42.
18. Gloria, P., Francesc, M., & Pedro, G., (2010). The Mediating Effect of Cognitive Social Capital on Knowledge Acquisition in Cluster Firms. *Growth and Change*, 41(1), 59-84.
19. Koriat, N., Gelbard, R. (2014). Knowledge Sharing Motivation among IT Personnel: Integrated Modeland Implications of Employment Contracts. *International Journal of Information Managemen*, 34, 577-591.
20. Kotorov, R., (2002). Ubiquituous Organization: Organizational Design for e-CRM. *Business Process Management Journal*, 8(3), 218° 232.
21. Mendoza, L., Marius, A., Pérez, M., & Griman, A. (2007). Critical Success Factors for A Customer Relationship Management Strategy. *Information and Software Technology*, 49(8), 913° 945.
22. Retna, S., & Tee NG., (2011). Communities of Practice: Dynamics and Success Factors. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(1), 41-59.
23. Salmador, M., & Bueno, E., (2007). Knowledge Creation in Strategy-Making: Implications for Theory and Practice. *European Journal of Innovation Management*, 10(3), 367-390.
24. Sin Leo Y., Tse, Alan C., & Yim, Frederick H. (2005). CRM: Conceptualization and Scale Development, *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264-90.
25. Sinkula, J., (1994). Market Information Processing and Organizational Learning. *journal of marketing*, 58(1), 35-45.
26. Sun, B., Li, S., & Zhou, C. (2006). Adaptive Learning and Proactive Customer Relationship Management, *Journal of Interactive Marketing*, 20(3/4), 82-96.
27. Tsoukatos, E., (2008). Applying Importance-Performance Analysis to Assess Service Delivery Performance: Evidence from Greek Insurance, *EuroMed Journal of Business*, 3(2), 144-162.
28. Xu, M., & Walton, J. (2005). Gaining Customer Knowledge through Analytical CRM. *Industrial Management + Data Systems*, 105(6), 955° 972.