

ارائه مدل مدیریت دانش سازمانی در جهت رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بازار با رویکرد فرآیند گرا در بانک صادرات استان گلستان

عباس کوهی

گروه کارآفرینی، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

محمد صادق صبوری^۱

گروه ترویج و آموزش کشاورزی، واحد گرمسار، دانشگاه آزاد اسلامی، گرمسار، ایران

روح الله سمیعی

گروه مدیریت، واحد علی آباد کتول، دانشگاه آزاد اسلامی، علی آباد کتول، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۷/۷/۸ تاریخ پذیرش: ۱۳۹۷/۱۰/۲

چکیده

استفاده از مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرآیند گرا و نه غایت گرا برای بهبود مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها فرصت‌هایی ایجاد می‌کند که پیامد آن افزایش سهم در بازار و افزایش مزیت رقابتی است. با استفاده از مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرآیند گرا بانک‌های مختلف بهتر می‌توانند به نقاط ضعف خود پی برده و در نتیجه نیازهای مشتریان را به نحو بهتری درک کنند و برای رفع آن بکوشند. با توجه به این مهم سؤال اصلی مقاله حاضر این است که مدل فرآیند گرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی چگونه می‌تواند باعث ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار شود؟ فرضیه‌ای را که برای پاسخ‌گویی به این سؤال اصلی در صدد پاسخ‌گویی به آن هستیم این است که برای مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرآیند گرا و نه غایت گرا رضایت مشتری مهم است چرا که در آن مجموعه وظایف در نظر گرفته می‌شود و این که طراحی سازمان فرایند محور منجر به ارتقا کیفیت محصول، ورود سریع به بازار، سرعت در تحویل، بهبود عملکرد مالی و... می‌گردد که برآیند این‌ها چیزی نیست جز رضایت مشتری. نتایج این مقاله نیز نشان می‌دهد که بانک صادرات استان گلستان نیازمند فرهنگ‌سازی، آموزش کارکنان، کار گروهی کارکنان، برنامه‌ریزی شفاف برای مدیران شعب، تعریف درست تمام فرآیندها، هماهنگی بین کارکنان برای حرکت به سمت مدیریت دانش سازمانی با رویکرد فرآیند گرا است. با توجه به این مقدمه در این مقاله تلاش می‌شود با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و نیز مقالات علمی و پژوهشی به تحلیل و تبیین تأثیر به کارگیری مدل فرایند گرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی بر ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار پرداخته می‌شود.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش سازمانی، رضایتمندی مشتریان، رویکرد فرآیند گرا، بانک صادرات استان گلستان.

مقدمه

عصر امروز، عصر سازمان‌های مبتنی بر دانش است. مدیریت دانش در راستای دستیابی به منابع نوین دانشی، تئوری-های نوینی همچون مدیریت دانش جامعه‌گرا که هدف آن دستیابی به منابع عظیم دانش مشتریان است را مورد توجه جدی قرار داده است. امروزه ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری نه فقط برای فروش محصولات و خدمات، بلکه برای دستیابی به اطلاعات و دانش آنان، مفهوم جدیدی است که در قالب سیستم‌های مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد (Salavati et al., 2011). امروزه دنیای کسب و کار به محیط پویا و رقابتی تر تبدیل شده است و سازمان‌های مختلف با چالش گسترش سهم بازار خود و پیدا کردن راه‌های جدید برای جذب، به دست آوردن، حمایت و حفظ مشتریان جهت افزایش درآمد مواجه هستند. علاوه بر این، سازمان‌ها به دنبال افزایش بهره‌وری، کاهش هزینه‌های سربار و افزایش ارزش سهام خود هستند. مدیریت ارتباط با مشتری، یک ابزار ارزشمند برای کمک به این تلاش‌ها است. هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده‌سازی می‌شود، برنامه مدیریت دانش می‌تواند جریان دانش در رابطه با مشتری را گسترش دهد. همچنین می‌تواند فرآیندهای مدیریت دانش و سیستم‌ها را برای به دست آوردن تمام دانش مربوط حفظ و در دسترس قرار دهد و این موضوع می‌تواند به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و همچنین مشتری منتج می‌شود (Retna & T.N.G, 2011). مدیریت ارتباط با مشتری، یک استراتژی کسب و کار برای مدیریت روابط متقابل با مشتریان به منظور بهینه‌کردن ارزش و رضایتمندی بلند مدت مشتریان است (Zahedi, 2011).

از سویی، امروزه کسب رضایت مشتری و افزایش سهم بازار جایگاهی مهم و حیاتی در اهداف سازمان‌ها به خود اختصاص داده و مدیران ارشد به خوبی می‌دانند که موفقیت آنها در راه رسیدن به اهداف سازمانها، در گرو جلب رضایت مشتریان و افزایش سهم بازار است (Mahmudi et al., 2015). افزایش تعداد بانک‌های خصوصی و به تبع آن افزایش رقابت در بازار بانکداری، اهمیت توانایی بانک‌ها برای بقا و کسب موقعیتی پایدار در بازار افزایش می‌یابد. پارامترهای مختلفی بر توانایی بانک‌ها برای حضور در بازار وجود دارد از این بین رضایت مشتری و سهم بازار به عنوان پارامترهای حیاتی هستند که مقدار آنها برای هر بانک نشان‌دهنده توان بقای بانک است. یکی از مهم‌ترین اهداف بانک‌ها در نظام بانکداری ایران کسب سهم بازار حداکثری است. سهم بازار به معنی بخشی از کل بازار است که سازمان آن را به خود اختصاص داده و برنامه‌های بازاریابی خود را در راستای رفع نیازهای آن تنظیم می‌نماید. به اعتقاد بسیاری، ایجاد و حفظ سهم بازار تنها فلسفه شکل‌گیری نام‌های تجاری بوده و نام تجاری قدرتمند مترادف با سود کلان است. اهمیت ارتقاء سهم بازار از آنجا ناشی می‌شود که نقش سهم بازار در سنجش موفقیت یا شکست بنگاه، فرصت‌های رشد و قدرت رقابتی، کسب شهرت و اعتبار و نهایتاً کسب سود و بقای سازمان به اثبات رسیده است. بانک‌ها را می‌توان یکی از ارکان اساسی اقتصاد جامعه دانست. رشد، بقا و توسعه کسب و کار بانک‌های امروزی، نیازمند تمرکز آنها بر رضایت مشتری و شناخت نیازها، خواسته‌ها و تقاضایشان و افزایش سهم بازار است. از این رو مولفه‌هایی مانند مدیریت دانش سازمانی و بالتبع آن مدیریت ارتباط با مشتری با توجه به مطالب فوق می‌توانند در ایجاد تعامل مناسب کارکنان با یکدیگر و ارتباط صحیح با مشتریان نقش موثری را ایفا نمایند. با توجه به این مهم سؤال اصلی مقاله حاضر این است که مدل فرایندگرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی چگونه می‌تواند

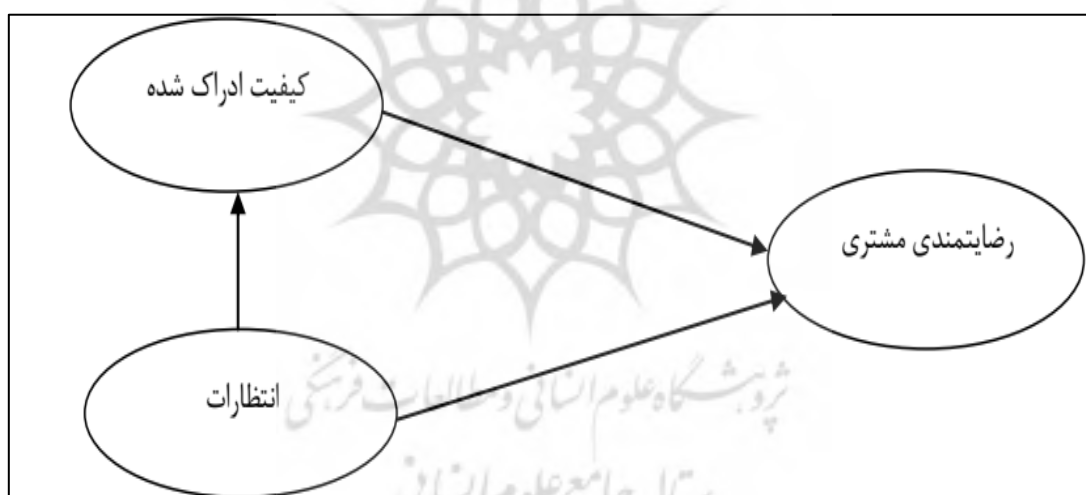
باعث ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار شود؟ با توجه به این مقدمه در این مقاله تلاش می‌شود با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و نیز مقالات علمی و پژوهشی به تحلیل و تبیین تأثیر به کارگیری مدل فرایند گرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی بر ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار پرداخته می‌شود.

رویکرد نظری

فرآیندهای مختلف شکل‌گیری رضایت مندی مشتری را می‌توان در پنج مدل طبقه‌بندی نمود که ای مدل‌ها ارتباط بین رضایتمندی مشتری و محرک‌های آن را ترسیم می‌کنند.

۱- مدل اول

این مدل براساس یکی از نظریه‌های مشهور رضایتمندی مشتری یعنی نظریه عدم تأیید انتظارات بنا شده است مفهوم عدم تأیید انتظارات به مدل به عنوان یک متغیر وارد نمی‌شود بلکه فقط یک بخش تشکیل دهنده متغیرهای سنجش رضایتمندی مشتری است. براساس نظریه عدم تأیید انتظارات اگر عملکرد ادراک شده، از انتظارات مشتری بیشتر باشد، مشتری احساس رضایتمندی می‌نماید. از طرف دیگر اگر عملکرد ادراک شده از انتظارات مشتری کمتر باشد، در نتیجه مشتریان احساس نارضایتی می‌کنند.



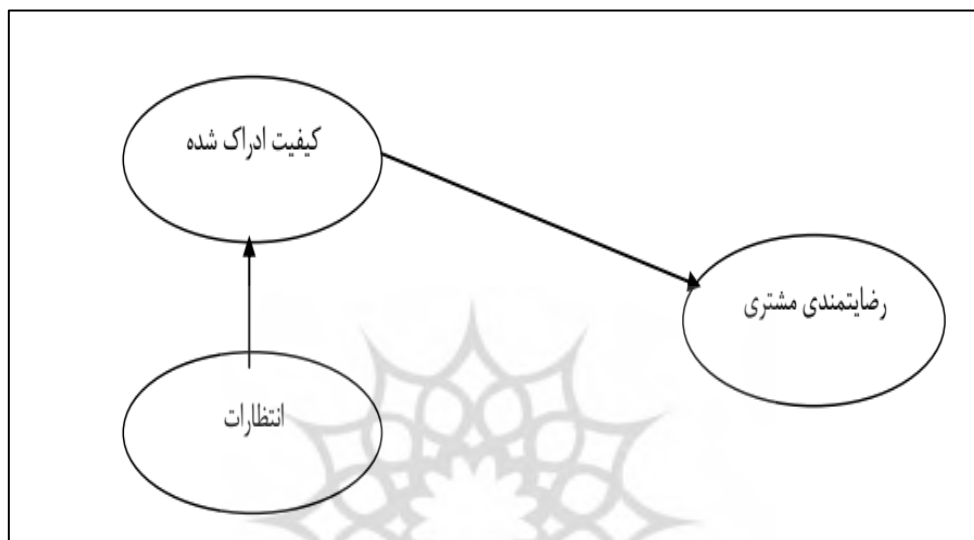
شکل ۱: مدل اول شکل‌گیری رضایتمندی مشتری. Source: Research findings

این مدل به وسیله افرادی چون اولیور (۱۹۸۱-۱۹۸۰-۱۹۷۷)، اندرسون (۱۹۷۲)، چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲)، بیردن و تیل (۱۹۸۳)، وودراف و همکاران (۱۹۹۱)، اولیور و دساربو (۱۹۸۸) و اسپرنگ اولشاوسکی (۱۹۹۳) تشریح و اصلاح شده است (Quoted from Akhavan et al., 2010)

۲-مدل دو

بعضی از مطالعات قادر به یافتن رابطه مستقیم بین انتظارات و رضایتمندی نبودند بلکه فقط یک رابطه مستقیم از طریق کیفیت ادراک شده و عدم تأیید انتظارات را مورد ملاحظه قرار دادند. اندرسون و سالیوان (۱۹۹۳) به طور تجربی دریافتند که: رضایتمندی مشتریان را می‌توان به عنوان تابعی از کیفیت ادراک شده و عدم تأیید انتظارات به بهترین وجه مدلسازی نمود. انتظارات تأثیر مستقیمی بر رضایتمندی مشتری ندارند بلکه فقط یک رابطه غیرمستقیم

بین آن‌ها از طریق کیفیت ادراک شده و عدم تأیید انتظارات وجود دارد. هرچقدر ارزیابی کیفیت ساده باشد، اغلب عدم تأیید انتظارات بیشتری اتفاق خواهد افتاد. براساس این تحقیقات، اندرسون و سالیوان نتیجه گرفتند که کیفیت ادراک شده تأثیر بیشتری نسبت به آن چه که در مدل سنتی عدم تأیید انتظارات ارائه شده بر رضایتمندی مشتری دارد. در نتیجه این محققان مدلی را که در آن انتظارات تأثیر مستقیم بر کیفیت ادراک شده داشته باشد و فقط تأثیر غیرمستقیمی بر رضایتمندی مشتری از طریق کیفیت عملکردی و عدم تأیید انتظارات داشته باشد ایجاد کردند (Quoted from Adalatian, 2003)

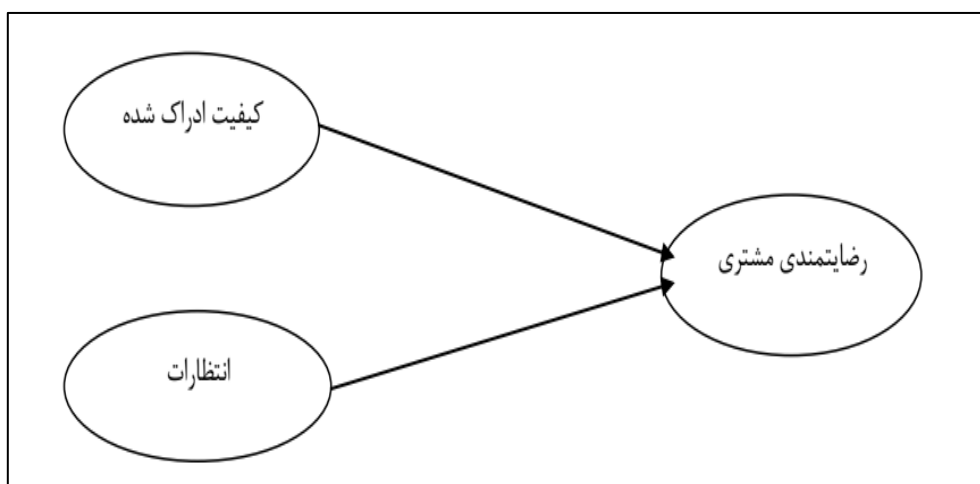


شکل ۲: مدل دوم شکل‌گیری رضایتمندی مشتری. Source: Research findings

۳- مدل ۳

چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲) از طریق مطالعات تجربی بر روی کالاهایی که مصرف‌کننده آن‌ها سریعاً تغییر می‌کند دریافتند که: انتظارات تأثیر منفی بر روی عدم تأیید انتظارات دارد، یعنی انتظارات بالاتر موجب عدم تأیید ادراک شده انتظارات پایین‌تری می‌شود. کیفیت ادراک شده تأثیر مثبتی بر تأیید/عدم تأیید ادراک شده روی دارد، یعنی کیفیت ادراک شده بالاتر موجب تأیید/عدم تأیید ادراک شده انتظارات بالاتری می‌شود. تأیید / عدم تأیید ادراک تأثیر مثبتی بر رضایتمندی مشتری دارد، یعنی کیفیت ادراک شده بالاتر موجب رضایتمندی بالاتری می‌شود. هم انتظارات و هم کیفیت ادراک شده تأثیر مستقیمی بر روی رضایتمندی مشتری دارند (Quoted from Allah Panah, 2015)

مطالعات متعددی از قبیل مطالعات چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲)، اولیور و ساربو (۱۹۸۸)، تس و ویلتون (۱۹۸۸) تأثیر مثبت کیفیت ادراک شده را بر روی رضایتمندی مشتری مطرح کردند. همچنین چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲) و تس و ویلتون (۱۹۸۸) دریافتند که تأثیر کیفیت ادراک شده بر روی رضایتمندی مشتری از تأثیر عدم تأیید انتظارات بر روی رضایتمندی مشتری بیشتر است. با در نظر گرفتن تأثیر انتظارات بر روی رضایتمندی مشتری، بعضی از مطالعات تجربی از قبیل بیردن و تیل (۱۹۸۳)، چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲)، اولیور و لیندا (۱۹۸۱)، سوان و تراویک (۱۹۸۰)، تس و ویلتون (۱۹۸۸) و وستبروک و ریلی (۱۹۸۳) عنوان نمودند که انتظارات بر رضایتمندی مشتری تأثیر مستقیم دارد (Quoted from Allah Panah, 2015).



شکل ۳: مدل سوم شکل گیری رضایتمندی مشتری. Source: Research findings

۴- مدل چهارم

مطالعاتی از قبیل مطالعات اندرسون و سالیوان (۱۹۹۳)، چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲)، جانسون و فورنل (۱۹۹۱) و تس و ویلتون (۱۹۸۸) شواهدی تجربی در رابطه با این که کیفیت ادراک شده به تنهایی تأثیری مستقیمی بر روی شکل گیری رضایتمندی مشتری دارد، به دست آوردند. چرچیل و سوپرنانت (۱۹۸۲) کالاهای با دوام را مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که: انتظارات و عدم تأیید انتظارات تأثیر مستقیمی بر روی رضایتمندی مشتری ندارند، فقط کیفیت ادراک شده است که تعیین می کند رضایتمندی مشتری چگونه است. اگر مشتریان تجربه کیفیت مثبتی داشته باشند، راضی و اگر تجربه منفی داشته باشند ناراضی خواهند بود و اهمیتی ندارد که چه نوع انتظاراتی قبلاً داشته باشند. اگر این مطالعه مبنایی برای نتایج کلی تر ارائه دهد، می توان چنین نتیجه گیری نمود که عدم تأیید انتظارات فقط یک تأثیر ضعیف بر روی رضایتمندی مشتری برای کالاهای با دوام خواهد داشت و یا هیچ تأثیری نخواهد داشت. اولیور (۱۹۹۷) معتقد است مشتریان که به طور مداوم خدمات را مورد استفاده قرار می دهند انتظاراتی دارند که منفعل باقی می ماند و بنابراین عدم تأیید انتظارات هرگز رشد نخواهد کرد. مشتریان برای ارزیابی کیفیت هر زمانی که محصول خریده و یا استفاده می شود، به سادگی برانگیخته نمی شوند.

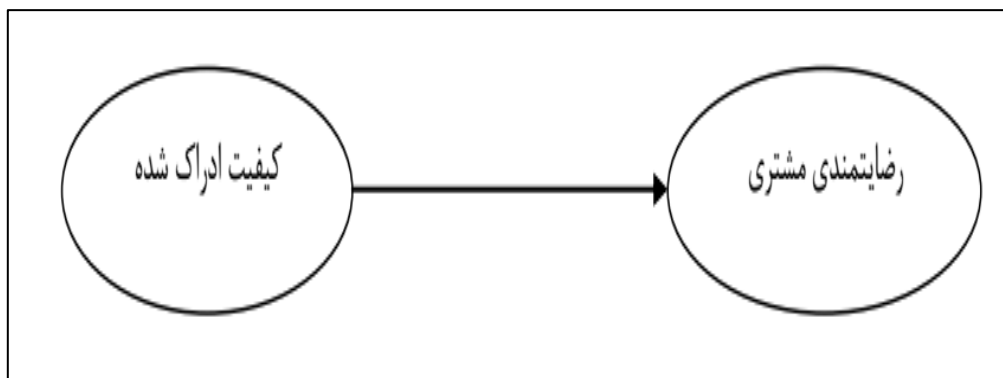
جانسون و فورنل (۱۹۹۱) تأثیر تجارب محصول را بر روی رابطه بین انتظارات و کیفیت ادراک شده و رضایتمندی مشتری مورد مطالعه قرار دادند و دریافتند که: رابطه بین تجارب و رضایتمندی مشتری مثبت است (تجارب بیشتری که مشتری در رابطه با محصول یا خدمت در ذهن خود دارد احتمالاً موجب رضایتمندی بیشتری در هنگام خریدهای بعدی یا استفاده های بعدی می گردد). اگر طبقه محصول کاملاً جدید باشد، پایه و اساس ایجاد انتظارات مبهم و غیرمستقیم خواهد بود. رضایتمندی مشتری به نیازها و تجارب واقعی اساسی تری در رابطه با محصول بستگی خواهد داشت. اطلاعات در دسترس بیشتر و تجارب بیشتر موجب انتظارات بیشتری می گردد.

الیور (۱۹۹۷) در مطالعه تجربی خود دریافت که وقتی عدم تأیید انتظارات تأثیر غالب دارد و انتظارات در همان زمان مبهم هستند، مشخصه آن موارد زیر است:

-در شرایطی که درجه درگیر شدن مشتری در ارائه خدمات بالا باشد (خدمات با تعامل زیاد با مشتریان)؛

-تجربه واقعی از انتظارات خیلی مهمتر باشد؛

-اینکه آیا سطحی از انتظارات برآورده شده است یا خیر؟ اهمیت نداشته باشد (Quoted from Anna Moradnezhad, 2005)

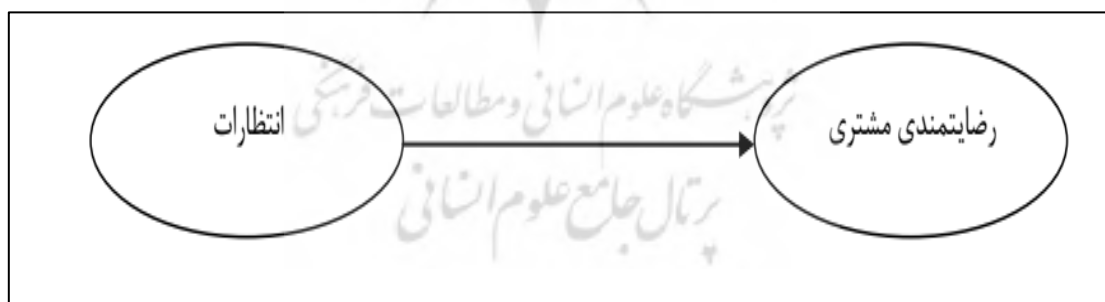


شکل ۴: مدل چهارم شکل‌گیری رضایتمندی مشتری. Source: Research findings

۵- مدل پنجم

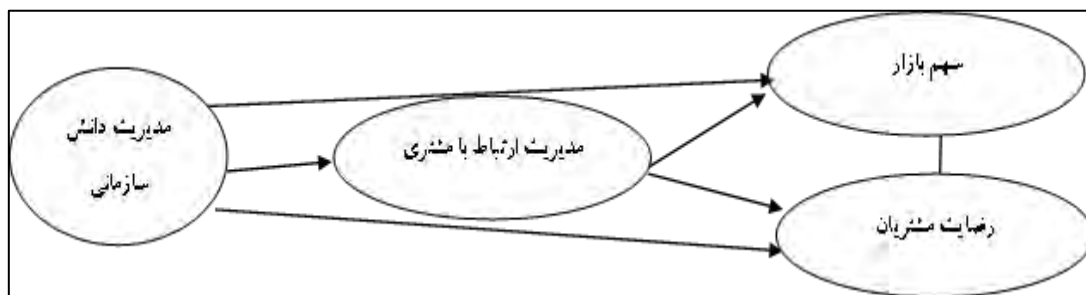
این مدل براساس این فرض بنا شده است که مشتریان تا حد زیادی به وسیله انتظارات به جای تجارب واقعی شان هدایت می‌شوند. این مدل در مواردی مصداق پیدا می‌کند که:

- ارزیابی تجارب واقعی از کیفیت مشکل باشد.
- یک دانش فنی خاص برای ارزیابی کیفیت لازم باشد.
- ثبت کیفیت خیلی مشکل یا غیرممکن باشد.
- اولیور (۱۹۸۰) و یی (۱۹۹۱) چنین شرایطی را مورد بحث قرار دادند (Quoted from Rezaeian et al., 2016).



شکل ۵: مدل پنجم شکل‌گیری رضایتمندی مشتری. Source: Research findings

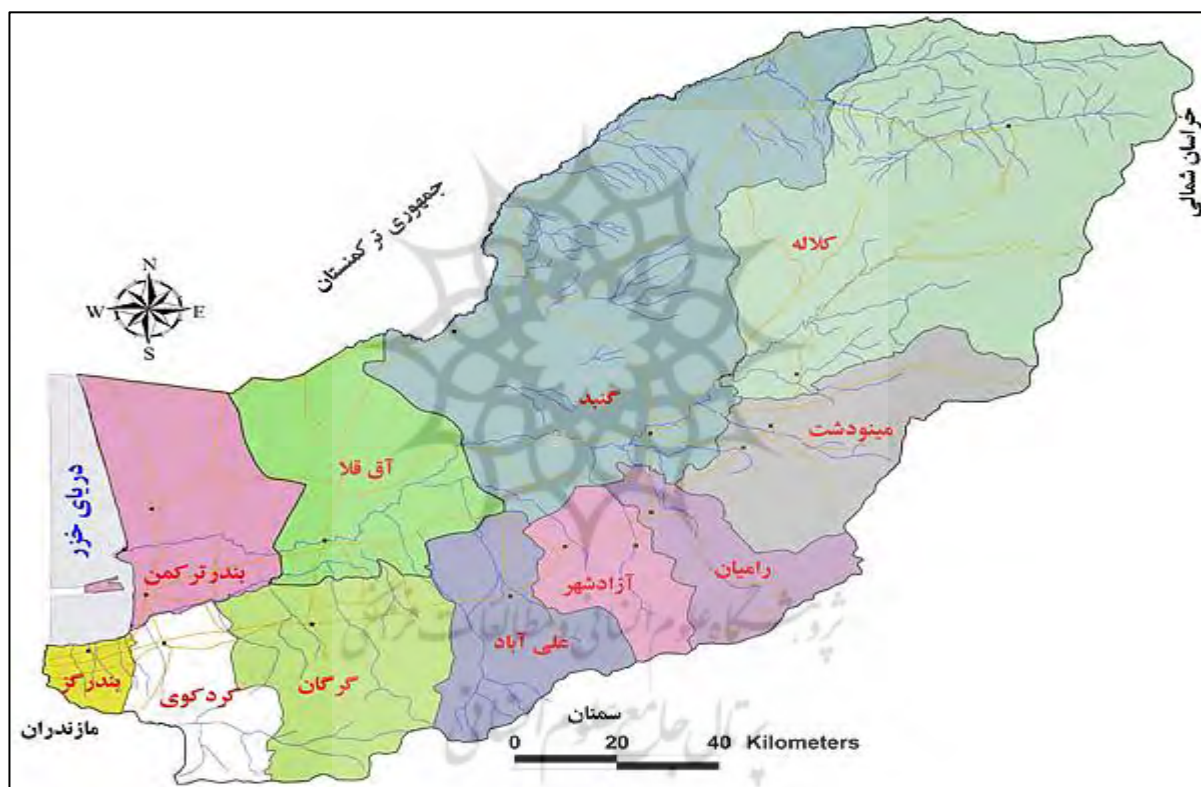
مدل مفهومی پژوهش



شکل ۶: مدل مفهومی اولیه. Source: Research findings

محیط‌شناسی پژوهش

گلستان نام جدید سرزمین تاریخی است که در طول تاریخ و تا سده هفتم هجری به نام ایالت گرگان و از آن‌پس تا آغاز سده دهم به نام استرآباد و در نوشته‌های دوران اولیه اسلامی به نام (جرجان) و از اسفند ۱۳۱۶ گرگان نامیده شده است. این استان تا سال ۱۳۷۶ بخشی از استان مازندران بود، اما در آن سال به صورت استانی مستقل درآمد و شهرستان گرگان به عنوان مرکز آن برگزیده شد (Houyan, 1998: 40). بیش‌تر شهرهای کنونی استان از دیرپنگی چندانی برخوردار نیستند و از بزرگ شدن روستاها به وجود آمده‌اند و به عبارتی روستا شهر به شمار می‌آیند. با این همه شهرهای گرگان و گنبدکاووس ریشه در تاریخی دارند. روستاهای استان گلستان به صورت متمرکز و نزدیک به هم هستند. این روستاها در راستای جاده‌ها و رودها به صورت طولی و در بخش‌های کوهستانی به صورت پله‌ای هستند (Fazeli & Khoshfar, 1999: 151).



نقشه ۱: استان گلستان

Source: (<http://www.ganrrc.org.ir>)

استان گلستان در بخش شمالی کشور واقع شده که از شمال به کشور ترکمنستان دارای ۴۳۸ کیلومتر مرز خشکی (نزدیک‌ترین شهر حسنقلی) و ۹۰ کیلومتر مرز آبی از جنوب به استان سمنان، از شرق به استان خراسان جنوبی و از غرب به استان مازندران و دریای خزر محدود می‌شود. استان گلستان دارای ۸ اقلیم معتدل مرطوب، معتدل مدیترانه‌ای، معتدل خشک، معتدل کوهستانی، سرد کوهستانی، خشک سرد، نیمه‌خشک و خشک است. متوسط بارندگی سالیانه ۴۷۰ میلی‌متر و پتانسیل آب سطحی و زیرزمینی میزان ۲۴۸۵ میلیون مترمکعب است، این استان از نظر ناهمواری به سه ناحیه کوهستانی، کوهپایه‌ای و جلگه‌ای تقسیم می‌شود. از نظر توپوگرافی: ۲۱- متر تا ۳۹۴۵ متر

ارتفاعات کوه شاهوار، دارای منظرهای زیبا همچون کوهستانی، جلگه‌ای، ساحلی، بیابانی، جنگلی، مرتعی و تالاب‌های متعدد با قابلیت‌های گسترده اکوتوریستی است (Anamadrinejad, 2005: 50).

جمعیت استان گلستان بر اساس نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، یک میلیون و ۸۶۸ هزار و ۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۹۹۵ هزار و ۶۱۵ نفر شهرنشین و ۸۷۱ هزار و ۵۴۶ نفر روستایی و یک هزار و ۶۵۸ نفر غیر ساکن می‌باشند. بیشترین تراکم جمعیت در گرگان با ۲۹۷۴ نفر و کمترین آن در مراوه تپه با ۱۹ نفر در هر کیلومتر است. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارسی زبانان، سیستانی‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، مازندرانی و قزاق‌ها می‌شوند. فارس‌ها به دو دسته بومی و مهاجر تقسیم می‌شوند. فارس‌های بومی بیشتر به گویش‌های گرگانی، کتولی و مازندرانی تکلم می‌کنند (Mehedushishi & Niyazi, 2010: 135).



نقشه ۲: تقسیمات سیاسی استان گلستان

Source: (<http://www.ganrrc.org.ir>)

مهاجرین به استان هم بیشتر سیستانی، بلوچ، سمنانی و خراسانی هستند. فارسی‌زبان‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و مازندرانی‌ها در روستاهای نیمه غربی استان سکونت دارند. آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و قزاق‌های استان گلستان نیز بیشتر در گرگان سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز

استان سکونت دارند، سنی مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند (Kadir Massoum & Habibi, 2003: 147). استان گلستان تا سال ۱۳۱۶ با عنوان ایالت یا ولایت گرگان (استرآباد) نامیده می‌شد که البته سرزمین پهناورتری را در بر می‌گرفت. سپس، از سال ۱۳۱۶ همراه با استان‌های کنونی تهران، مازندران، قم و سمنان بخشی از استان دوم ایران به شمار آمد. این استان تا سال ۱۳۷۶ بخشی از استان مازندران بود و در این سال به صورت استانی مستقل درآمد و شهر گرگان به عنوان مرکز آن برگزیده شد. این استان دارای ۱۱ شهرستان، ۲۱ بخش، ۵۰ دهستان، ۱۰۷۵ روستا و ۱۸ شهر کوچک و بزرگ است. بیش‌تر شهرهای کنونی استان از دیرینگی چندانی برخوردار نیستند و از بزرگ شدن روستاها به وجود آمده‌اند و به عبارتی روستا شهر به شمار می‌آیند. با این همه شهرهای گرگان و گنبدکاووس ریشه در تاریخ دارند (Changes in Divisions in Golestan Province, 2007: 14).

مدیریت دانش سازمانی فرایندگرا

با بررسی بیش از صد تعریف منتشر شده درباره مدیریت دانش در سه دیدگاه آن‌ها را خلاصه کرده است:

۱- دیدگاه کسب و کار

مدیریت دانش فعالیتی تجاری است که دو جنبه اصلی دارد. توجه به عنصر دانش فعالیت‌های کسب و کار به عنوان جزء آشکار کسب و کار که در استراتژی، خط مشی و رویه در همه سطوح سازمان منعکس می‌شود و همچنین ایجاد رابطه مستقیم بین سرمایه‌های فکری و نتایج مثبت کسب و کار. از همین دیدگاه، مدیریت دانش یک رویکرد تلفیقی و همکارانه برای خلق، کسب، سازمان‌دهی، دسترسی و استفاده از سرمایه‌های فکری سازمان است (Qurani, 2009: 48).

۲- دیدگاه علم شناختی یا علم دانش

دانش - بینش‌ها، ادراکات و دانش فنی کاربردی - منبعی اساسی است که به ما امکان می‌دهد به طور هوشمندانه عمل. کنیم در طول زمان، دانش مهم به اشکال دیگر مثل کتب، فناوری، رویه‌ها و سنن - در درون همه سازمان‌ها و به طور کلی در جامعه تبدیل می‌شود. این تغییر شکل‌ها به انباشت تجربه منجر و وقتی به‌طور مناسب استفاده شود، به افزایش اثربخشی منتج می‌شود. دانش یکی از عوامل اصلی است که رفتار هوشمندانه شخصی، سازمانی و اجتماعی را ممکن می‌سازد (Khoszima et al., 2005: 25).

۳- دیدگاه فرایند/فناوری

مدیریت دانش مفهومی است که بر اساس آن اطلاعات به دانش قابل کاربرد تبدیل و با تلاش اندک قابل استفاده برای افرادی می‌شود که می‌توانند آن را به کار برند. به طور کلی، مدیریت دانش ماهیت میان رشته‌ای دارد. از جمله این رشته‌ها عبارت‌اند از:

۱. علم سازمانی

۲. علم شناختی

۳. زبان‌شناسی و زبان محاسباتی

۴. فناوری‌های اطلاعاتی از قبیل سیستم‌های مبتنی بر دانش، مدیریت اطلاعات و اسناد، سیستم‌های حمایت عملکرد الکترونیکی و فناوری‌های پایگاه داده
۵. علم اطلاعات و کتابخانه
۶. نوشتار فنی
۷. مردم‌شناسی و جامعه‌شناسی
۸. آموزش و توسعه
۹. داستان‌سرایی و مطالعات ارتباطاتی
۱۰. فناوری‌های همکارانه/ جمعی از قبیل فعالیت همکارانه مبتنی بر رایانه و گروه افزار و همچنین اینترنت‌ها، اکسترانت‌ها، پورتال‌ها و سایر فناوری‌های شبکه (Allah Panah, 2008: 29).

۴- دلایل و اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها

امروزه جهانی شدن به مفهوم امکان برقراری ارتباط و تبادل در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، در این صورت لزوم نوعی هماهنگی در ضوابط و مقررات مربوط به تبادلات و ارتباطات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی داخل با خارج بیش‌ازپیش احساس می‌شود. مطالعه تطبیقی بین کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای جهان سوم مشخص می‌کند که وجود ناهماهنگی بین مراکز علمی، افراد خلاق و صاحبان اندیشه از یک طرف و نهادهای متکفل توسعه از طرف دیگر منجر به گسستگی بین این دو بخش شده و هیچ راهبرد مشخص و تعریف شده‌ای جهت ارتباط و هماهنگی بین آن‌ها وجود ندارد. نشانه‌های این گسستگی عبارت‌اند از (Fadaie et al., 2013: 553).

فقدان ارتباط علم با نظام‌های تصمیم‌گیری و تولید، فقدان توان نظریه‌پردازی و تحلیل مسائل. ارائه روش مناسب جهت رفع موانع فوق و آثار ناشی از ناهم‌زمانی علم و جامعه، هر تحلیلگر اندیشمندی را به سمت واژه مدیریت دانش هدایت می‌کند. اگر در نظر بگیریم که در عصر جهانی شدن مؤلفه اساسی در حفظ مزیت‌های رقابتی، ملت‌ها و سازمان‌ها قدرت دانش است، آنگاه اهمیت مقوله مدیریت دانش چشمگیرتر می‌شود. درک آفرینند مدیریت دانش مستلزم توجه به این نکته اساسی است که حرکت برمدار دانایی خود مشتمل بر چند گام است که از داده شروع شده و به دانایی می‌رسد (Fadaie et al., 2013: 553).

اطلاعات، دانش و دانایی را نباید به عنوان یک مجموعه جمع‌بندی شده ساده در نظر گرفت، بلکه لازم است مفهوم هر یک به صورت مجرد و نیز ارتباط آن‌ها با هم به صورت عمیق درک شود. در عین حال به جمع‌آوری ساده مجموعه‌ای از داده‌ها نمی‌توان واژه اطلاعات اطلاق نمود بلکه واژه اطلاعات ناظر به توصیف دقیق و تعریف مشخص از یک مقوله خاص است که پاسخ سؤالاتی مانند چه، چه کسی، چه وقت و کجا از آن به دست می‌آید. طی گذر از اطلاعات و پس از درک صحیح مسیر و روند حرکت، مقصد بعدی دانش است که متشکل از استراتژی، عمل و رویه یا روش است. در گام بعد چنانچه دانش با تجسم اصول و مبانی همراه شده و بینش و بصیرت به آن ضمیمه گردد، دانایی و معرفت

حاصل خواهد شد (Mousavi, 2005: 42). بنابراین مدیریت دانش به مجموعه فرآیندهایی اطلاق می‌شود که طی آن داده‌ها به معرفت تبدیل می‌شود؛ اما مشکلاتی که در سازمان‌های پروژه محور ممکن است با عدم وجود یک سیستم مدیریت دانش به وجود آید، عبارت‌اند از:

- هر یک از پروژه‌ها در یک سازمان پروژه محور دارای ساختار، نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می‌باشند که عملاً ارتباطی میان آن‌ها برقرار نیست.

- ماهیت موقتی بودن یک پروژه سبب می‌گردد همراه با پایان پروژه درصد بالایی از کارکنان از پروژه و سازمان خارج گردند.

- عدم اطلاع کارکنان یک پروژه از مسائل و مشکلاتی که در پروژه‌های دیگر اتفاق می‌افتد و اتفاق افتاده است.

- عدم وجود بسترهای لازم به منظور تبادل دانش‌ها و تجربیات میان پروژه‌های متفاوت.

- یادگیری اغلب فرآیند زمان‌گیر و کندی است که موجب تأخیر در ارائه خدمات بهتر و از دست رفتن فرصت‌ها شده و با گذشت زمان می‌توان موجبات عقب‌ماندگی و ورشکستگی و نابودی سازمان‌ها را فراهم نماید (Akhavan et al., 2010: 12).

فرایند گرایی و رضایتمندی مشتریان

مطالعات نشان داده که عوامل متعددی در عملکرد سازمانی مؤثر است ولی دانش تنها منبعی است که اکثر تئوریسین‌های پیشرو در امر سازمان و مدیریت معتقدند سرمایه‌گذاری یک سازمان بر روی دانش نسبت به سایر ابعاد سودآورتر خواهد بود. تحقیقات نشان داده یک سازمان برای رشد و توسعه در همه زمینه‌ها و کسب برتری نسبت به رقبا، نیاز به راه‌اندازی و اجرای هم‌زمان چهار سیستم مدیریت و برنامه‌ریزی منابع سازمان^۱، سیستم مدیریت ارتباط با مشتری^۲، سیستم مدیریت زنجیره تولید^۳ و سیستم مدیریت دانش^۴ است. از این رو، امروزه سازمان‌ها یکی از راه‌های تمایز خود از سازمان‌های دیگر را در افزایش میزان دانش‌بنیانی سازمانی خود جستجو می‌کنند تا بتوانند از طریق آن به سطوح بالاتری از کارایی و نوآوری دست یابند. توانایی سازمان‌ها در یکپارچه‌سازی و هماهنگ نمودن دانش به عنوان یکی از راه‌های دستیابی و حفظ مزیت‌های رقابتی تلقی می‌گردد و مقوله مدیریت دانش به عنوان یک مبحث مهم وارد سازمان‌های امروزی گردیده است (Akhavan et al., 2010: 12).

مدیریت دانش تئوری‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌هایی را شامل می‌شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی حمایت می‌کنند. با مدیریت کردن سرمایه‌های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می‌توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب و کار خود استفاده کند (Poursadegh, 2007: 98). برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می‌کنند؛ زیرا از دیدگاه آنان، فرایند مدیریت دانش به صورت مستمر در سازمان وجود داشته و حضور مقطعی و کوتاه‌مدت نتیجه‌ای نخواهد داشت، بلکه نتیجه آن در حضور مستمر آن به عنوان رکن اساسی در سازمان‌ها

¹. Enterprise Resource Planning (ERP)

². Customer Relationship Management (CRM)

³. Supply Chain Management (SCM)

⁴. Knowledge Management System (KMS)

روشن می‌شود. بر این اساس فرایند مدیریت دانش مشتمل بر تولید یا شناسایی و اکتساب دانش، ذخیره و مستندسازی دانش، نشر و توزیع دانش و کاربرد دانش تشکیل می‌شود. با توجه به ابعاد مختلف مدیریت دانش که در کنار هم آمده‌اند، جاشاپارا (۲۰۰۴) مدیریت دانش را در قالب یک چرخه چهار حلقه‌ای این گونه تعریف می‌کند: فرایندهای یادگیری اثربخش که توأم با خلق، سازمان‌دهی، تبادل دانش (اعم از ضمنی و آشکار) که با استفاده مناسب از فناوری و محیط فرهنگی حق است که سبب ارتقای سرمایه عقلانی سازمانی و بهبود عملکرد آن می‌شود (Ebrahimian et al., 2012: 104). در ادامه به تشریح مراحل فرایند مدیریت دانش پرداخته می‌شود:

۱- خلق دانش

فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش^۱، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد. سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را باتجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (Ebrahimian et al., 2012: 104). نوناکا و تاکیوچی^۲ (۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرایندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا شده است که دانش بشری به وسیله تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به وجود می‌آید و توسعه می‌یابد. از این تعامل با عنوان تبدیل یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد رخ نمی‌دهد، بلکه بین آن‌ها و در زمینه سازمانی رخ می‌دهد. همان‌طور که در شکل زیر آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و آشکار، چهار مسیر را می‌تواند طی کند (Yarigar roush, 2003: 38). بخش خدمات، امروزه در اقتصاد جهانی پس از جنگ دوم رشد چشمگیری داشته است و با پیشرفت بشر، نیاز به خدمات بیش از پیش خواهد بود. بخش عمده‌ای از خدمات جهانی، خدمات بانکی است. این صنعت در جان، بخش مهمی از خدمات را تشکیل می‌دهد. در حالی که خدمات بانکی در جهان رشد سریعی دارد و تحولات جهانی شدن در خدمات بانکی رو به افزایش است، کشورهای در حال توسعه از جمله ایران باید خود را برای تحولات سریع در ارتباط با خدمات بانکی و بیمه آماده کنند. در این راستا یکی از تحولات جهانی، اهمیت روزافزون دانش و مدیریت مؤثر آن در عرصه سازمان‌ها است (Ghamkhar, 2007: 28).

اندیشمندان و صاحب‌نظران برای توصیف عصر کنونی، اصطلاحات گوناگونی مانند عصر فرا صنعتی، عصر اطلاعات، موج سوم با جامعه دانشی را به کار برده‌اند. اصطلاحات و واژگان به کار رفته، تماماً در یک چیز مشترک هستند و آن اهمیت دانش در عصر کنونی است: در حوزه سازمان نیز نیاز دانش و متعاقباً مدیریت اثربخش آن از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عنصری مهم تلقی می‌شود (Ghamkhar, 2007: 28). به عبارت دیگر به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ، توسعه و بهره‌وری از دانش و شایستگی‌های کارکنان باشند.

^۱. Blocks of Knowledge

^۲. Takeuchi

استادان، محققان، اندیشمندان از رشته‌های علمی مختلف، مانند اقتصاد، مدیریت و جامعه‌شناسی و... بر این توافق نظر دارند که در دنیای معاصر، دانش و مدیریت اثربخش آن در عرصه سازمان، نقش اساسی را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بازی می‌کند. بی‌تردید، ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک شو مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه مدیریت کسب و کار از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام‌ها در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است (Hasanzadeh, 2008: 83). لذا، با توجه به توضیحات فوق در این بخش از تحقیق به توانمندی‌های فرآیند مدیریت دانش و سپس شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت دانش می‌پردازیم.

۲- توانمندی‌ها

شرکت‌ها برای اینکه بتوانند رقابت مؤثری داشته باشند باید دانش موجود خود را ارتقاء بخشیده و دانش جدیدی را به وجود آورند که بتواند موقعیت آن‌ها را در بازارهای انتخابی به صورت مطلوبی تثبیت کند. برای دستیابی به این هدف شرکت‌ها باید توانایی خود را افزایش داده و با استفاده از دانش قبلی موجود، ارزش اطلاعات جدید، شبیه‌سازی و به کارگیری آن در ایجاد توانمندی‌ها و دانش جدید را دریابند. توانمندی‌های مختلف در مدیریت دانش مورد توجه قرار گرفته است که از میان آن، افراد، فرهنگ سازمانی، فرهنگ و فناوری اطلاعات^۱ دارای سهم زیادی در اجرای مدیریت دانش در سازمان بوده. افراد قلب و مرکز ایجاد دانش سازمانی محسوب می‌شوند (Hasanzadeh, 2008: 83). افراد دانش را خلق کرده و آن را به اشتراک می‌گذارند، بنابراین مدیریت چنین افرادی اهمیت بسیاری دارد. دانش و صلاحیت و شایستگی را می‌توان با استخدام افراد جدیدی که دارای مهارت‌های مورد نظر هستند، به دست آورد و به ویژه، مهارت‌های تی شکل که در کارکنان وجود دارد، معمولاً جزء توانمندی‌های درونی و ذاتی کارکنان محسوب می‌شود. این مهارت‌های تی شکل، هر یک از متخصصین را قادر می‌سازد تا بتوانند با یکدیگر در گفتگوهایشان هم‌افزایی داشته باشند (Hasanzadeh, 2008: 83).

ساختار سازمانی می‌تواند موجب تشویق مدیریت دانش یا مانعی برای آن تلقی شود. در این تحقیق، ساختارهای مهمی مانند ساختار متمرکز مورد بررسی قرار می‌گیرد. ساختار سازمانی یک متغیر کلیدی و مهم محسوب می‌شود که زمینه ساختاری سازمان را تشکیل می‌دهد. به علاوه، تأثیر بالقوه‌ای بر مدیریت دانش دارد (Anonymous, 2010: 65). فرهنگ سازمانی نیز یک از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش نقش داشته باشد. سازمان‌ها باید فرهنگ مناسبی داشته باشند، فرهنگی که بتواند افراد را تشویق کند تا به خلق دانش پرداخته و آن را در سازمان به اشتراک گذارند. فناوری اطلاعات و توانایی‌های آن در مدیریت دانش نقش دارد. فناوری اطلاعات برای ایجاد ارتباط میان افراد، دسترسی آن‌ها به دانش مدون و قابل استفاده به کاربرده می‌شود. فناوری اطلاعات، موجب می‌شود تا گفتگوهای که برای ایجاد دانش جدید لازم است، ب راحتی صورت گیرد و نیز سازمان اجازه می‌دهد تا به ایجاد اشتراک‌گذاری، ذخیره و استفاده از دانش بپردازد؛ بنابراین برای شروع مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن، به فناوری اطلاعات نیاز است. بسیاری از محققان، توانمندی‌های اثرگذار بر مدیریت دانش را یک

^۱. IT

پیش‌نیاز و پیش‌شرط می‌دانستند و یا آن را جزء منابع سازمانی تلقی می‌کردند که جهت مدیریت اثربخش دانش، لازم و ضروری است. به عنوان نمونه، کراق و همکارانش (۲۰۰۱) زیرساختارهای مدیریت دانش را مکانیسم‌های سازمانی برای ایجاد مداوم دانش بیان کردند که ۵ عامل در زیرساختارهای مدیریت دانش اهمیت دارد که عبارت‌اند از:

- تمایل به ایجاد دانش
 - گفتگو و مذاکره میان کارکنان
 - ساختار سازمانی رابطه میان کارکنان
 - منابع انسانی
- کوئین و همکارانش (۱۹۶۶) نیز بیان نمودند، فعالیت‌هایی مثل استخدام کارکنان مناسب، توسعه فناوری و توانایی کارکنان، توسعه ساختارهای نظام‌مند و سیستماتیک سازمان، ایجاد سیستم پاداش‌دهی مبتنی بر عملکرد کارکنان، باید بهبود یابد تا بتوان دارای‌های دانش را به طور اثربخشی مورد استفاده قرار داد (Bater, 2003: 250). گری (۲۰۰۱) به طور تجربی بررسی نمود که را به دوجانبه بین شیوه‌های عملیاتی مدیریت دانش باید به گونه‌ای باشد که از ایجاد، ذخیره و انتقال دانش حمایت کرده و باعث افزایش و ارتقاء عملکرد سازمانی شود. از این روی، وی پنج شیوه در این زمینه را مورد اشاره قرار می‌دهد:

- آموزش رسمی کارکنان
- ایجاد مخزن
- شناخت دانش غیررسمی کارکنان
- تشکیل انجمن‌های کاری و تجربی (COP)
- اتاق‌های گفتگو و بحث برای کارکنان بخش تحقیق و توسعه (R & P) تا آن‌ها بتوانند درباره پروژه‌های فعلی خود که مربوط به یافتن شیوه‌های مناسب در مدیریت دانش جهت ارتقاء عملکرد سازمانی است، بحث و تبادل نظر کنند (Maki, 2007: 56).

- گلد و همکارانش (۲۰۰۱) مدل‌های اثربخش دانش را با توجه به توانمندی‌های سازمانی، به طور تجربی مورد بررسی قرار دادند. دیدگاه توانمندی‌های سازمانی بیان می‌دارد که ساختار دانش، شامل فناوری، ساختار فرهنگ است که در کنار آن ساختارهای فرآیندی دانش مانند کسب، تبدیل، به کارگیری و حمایت از دانش قرار گرفته است. این چنین ساختارهایی، پیش‌شرط مدیریت دانش کارآمد محسوب می‌شوند.

- لی و چوئی (۲۰۰۳) تأکید کردند که مدیریت دانش شامل فرآیندها و توانمندی‌های است که باعث می‌شود تا دانش به طور کارآمدی مدیریت شود. آن‌ها همچنین بیان داشتند که فرهنگ سازمانی، ساختار، افراد و حمایت از فناوری اطلاعات می‌تواند موجب توانمندسازی مدیریت دانش شود (Daneshfard & Zakeri, 2009: 32).

۳- فرآیندها

نقشی که فرآیندهای مدیریت دانش دارند، ثابت نیست. برخی توانمندی‌ها و فرآیندهای سازمانی را جزء پیشینه عملکرد سازمانی محسوب می‌کنند. برخی دیگر از پژوهش‌ها، توانمندی‌های دانش را پیش‌نیاز فرآیندهای دانش محسوب می‌کنند؛ بنابراین چالش در اینجا مطرح می‌شود و آن تعیین و شناسایی نقشی است که فرآیندهای مدیریت

دانش ایفا می‌کند. به همین منظور، این پژوهش به هشت فرآیند دانش که توسط رالگز (۱۹۹۸) بیان شده است، تکیه می‌کند. این فرآیندها عبارت‌اند از: تولید دانش، دسترسی به دانش ارزشمند از منابع خارجی، تسهیل رشد دانش از طریق فرهنگ و ایجاد انگیزه، نمایش دانش به صورت مستند در پایگاه‌های داده، استفاده از دانش در فرآیند تصمیم‌گیری، به کارگیری دانش در فرآیندها، تولید خدمات و محصولات انتقال دانش موجود به دیگر بخش‌های سازمان و ارزیابی ارزش‌های دانش یا ارزیابی تأثیر مدیریت دانش تا حدود زیادی بر اساس نظریه مدیریت است. این نظریه دیدگاه مبتنی بر فرآیند دارد و در این پژوهش، این دیدگاه فرآیندی مورد توجه قرار گرفته و آن را در مدیریت دانش اعمال می‌کند. در اینجا هشت فرآیند رالگز به چهار فرآیند تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: اکتساب، تبدیل، به کارگیری و انتشار (Hashemi et al., 2011: 101).

برخی از پژوهش‌ها، فرآیندهای مدیریت دانش را مورد توجه قرار داده‌اند. آن‌ها مدیریت دانش را به فرآیندهای متعددی تقسیم‌بندی نموده‌اند؛ جنبه‌های اصلی فرآیند مدیریت دانش، مطابق با این پژوهش‌ها به صورت زیر است: دی لانگ (۱۹۹۷) جذب، انتقال و استفاده لئونارد بارتون (۱۹۹۵)، اکتساب، همکاری، یکپارچه‌سازی و آزمایش تیسسی (۱۹۹۵)، ایجاد، انتقال، جمع‌آوری، یکپارچه‌سازی و بهره‌برداری آمیندون و اسپاندر (۱۹۹۶)، ایجاد، انتقال و استفاده (آمیدون)، به عنوان مثال، علوی و لیندر (۲۰۰۱) بیان کردند که فرآیند دانش چهار جنبه را دربرمی‌گیرد یعنی ایجاد و تولید، ذخیره‌سازی، انتقال، به کارگیری دانش. گلد و همکاران (۲۰۰۱)، توانمندی‌های مختلف را به چهار بعدی فرآیندی تقسیم‌بندی کردند: اکتساب دانش، تبدیل آن به اشکال سودمند، به کارگیری یا استفاده از آن و حفاظت از دانش. لی و چوئی (۲۰۰۳) بر فرآیند ایجاد دانش تأکید دارند و مدل فرآیندی اجتماعی سازی^۱ برونی‌سازی، ترکیب و درونی سازی را که به وسیله نوناکاو تاکاشی (۱۹۹۵) ارائه شده است را پذیرفتند. از این مدل برای کشف چگونگی تولید دانش استفاده می‌شود. رالگز (۱۹۹۸) فرآیندهای مدیریت دانش شرکت را به چهار گروه طبقه‌بندی می‌نماید که عبارت‌اند از: ایجاد و تولید دانش و دسترسی به آن، تسهیل و نمایش دانش، کاربرد انتقال و ارزیابی دانش (Quoted from Nemati, 2004: 190).

فرآیندهای مدیریت دانشی که وی ارائه داد، شامل موارد زیر است:

- تولید دانش جدید، ارزیابی دانش ارزشمند که برگرفته از منابع خارجی است (فرآیند تولید و ارزیابی)
- تسهیل رشد دانش از ریق فرهنگ و تشویق و ارائه دانش به صورت مستند، ارائه آن در پایگاه‌های داده و نرم‌افزارها (فرآیند تسهیل و نمایش دانش)
- به کارگیری دانش در فرآیندها، محصولات و خدمات و استفاده از دانش قابل دسترسی در فرآیند تصمیم‌گیری (فرآیند به کارگیری و استفاده)
- انتقال دانش موجود به دیگر بخش‌های سازمانی و ارزیابی دانش یا بررسی تأثیر مدیریت دانش (فرآیند انتقال و ارزیابی) (Khalifa Soltani, 2010: 166).

^۱. SECI

ویژگی‌های سازمان‌ها و کارکنان مشتری مدار

- به طور کلی ویژگی‌هایی که یک سازمان مشتری مدار باید داشته باشد عبارت‌اند از:
- هر عضوی از آن مفهوم مشتری مداری و رضایت مشتری را به خوبی درک کرده باشد.
 - به طور صحیح عمل نماید (Khalifa Soltani, 2010: 166).
 - مفهوم خدمات را به طور جامع درک کرده باشد.
 - شکایت و اشکالات وارده را به‌طور دقیق و در اسرع وقت رفع کند (Abdolahyan & Foruzandeh, 2011).
- مدیران مشتری مدار بدون کارکنان مشتری مدار موفق نخواهند بود، این در حالی است که کارکنانی با ویژگی‌های ذیل، در زمره کارکنان مشتری مدار قرار خواهند گرفت:
- مردم‌دارند و مردم را دوست دارند.
 - همیشه جانب مشتری را می‌گیرند.
 - به سؤالات مشتری پاسخ مناسب می‌دهند.
 - به حرفه‌ای مشتری خوب گوش می‌دهند.
 - شیک‌پوش و خوش صحبت هستند.
 - ظاهر و باطنی آراسته و وارسته دارند.
 - خود را به جای مشتری قرار می‌دهند.
 - بیشتر به فکر ارائه خدمات هستند تا سود شخصی.
 - همیشه بیشتر از حد انتظار مشتری برایشان کار می‌کنند.
 - با مشتری همانند میهمان خود رفتار می‌نمایند (Khalifa Soltani, 2010: 166).
- رفتار آن‌ها نشانگر این است که مردم و مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند. با چنین دیدگاهی کارکنان مشتری مدار، مدیران مشتری مدار و سازمان مشتری مداری پیوستاری از خدمت به مشتری هستند به طوری که اگر هر کدام وظیفه و مسئولیت خود را نسبت به مشتری به درستی انجام ندهند فرآیند خدمت لطمه می‌خورد و به کاهش رضایت مشتریان می‌انجامد (Khalifa Soltani, 2010: 166).

برنامه کاربردی مشتری مداری

با توجه به روند جهانی شدن، اگر سازمانی تمایل به موفقیت داشته باشد و بخواهد سهم عمده‌ای از بازارها و سود سرشاری را نصیب خود نماید، حتماً مشتری مداری را سرلوحه همه امور خود قرار خواهد داد. در همین راستا به ذکر ۱۰ برنامه کاربردی درباره مشتری مداری و نحوه کسب رضایت مشتریان می‌پردازیم: ۱- تدوین آرمان نامه، رسالت نامه و ارزش‌های سازمان در راستای رضایت مشتریان: رسالت نامه، در واقع، علت وجودی سازمان را روشن می‌کند و به این سؤال جواب می‌دهد که در کسب و کارمان چه هدفی را دنبال می‌کنیم؟ آرمان نامه و رسالت نامه سازمان، بایستی در راستای مشتری مداری تدوین شود و کلیه برنامه‌ها نیز بر اساس آن طراحی و اجرا شوند، مثلاً آرمان نامه بانک رفاه چنین است: پیشرو در ارائه خدمات بانکی و کسب رضایت مشتریان، کارکنان و صاحبان منافع

در خاورمیانه و رسالت نامه بانک رفاه برای مشتریان هم عبارت است از: تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان در حال و آینده و برای جامعه: کمک به رشد اقتصادی و حفظ ثبات پولی و برای سهامداران: کسب سود مالی (Zahiri, 40: 2009). پس بهتر است که آرمان و رسالت خدمت:

۱. نیات شرکت را به طور دقیق بیان کند.
۲. شرکت را از رقابیش متمایز سازد.
۳. با زبانی قابل فهم برای مشتریان نوشته شود و برای آن‌ها ارزشمند باشد.
۴. قابل دستیابی باشد، چون شرکتی که ادعایش بیش از عملکردش باشد، باعث نارضایتی مشتریان می‌شود و کارمندان را با مشکل روبرو می‌سازد (Zahiri, 2009: 40).

۲- کیفیت به عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل رشد و توسعه سازمان‌ها و رضایت مشتریان: سازمان‌ها و شرکت‌هایی که بر نیازهای مصرف‌کنندگان یا مشتریان متمرکزند، یعنی به کیفیت محصول و ارائه خدمت به مشتری توجه دارند، در عرصه رقابت موفق ترند. خدمت یا محصولی که نتواند نیازها، خواسته‌ها و انتظارات مشتریان را برآورده کند، ایدئال محسوب نمی‌شود. هر سازمان یا شرکت باید ترکیب مناسب، عملکرد مناسب، دوام مناسب و قیمت مناسب را در مورد هر محصول یا خدمت در نظر بگیرد. مشتریان به ما کمک می‌کنند تا متناسب بودن را شناسایی کنیم و تنها کاری هم که ما باید انجام دهیم، این است که از آن‌ها نظرخواهی کنیم. به علاوه، مسئولان برخی از شرکت‌ها متوجه شده‌اند که کل سازمان باید نسبت به کیفیت محصول متعهد باشد. کار هرکدام از کارکنان بر کیفیت تأثیر دارد، چون هر سازمان بسان یک سیستم اجزای به هم پیوسته دارد و عمل هرکدام از اجزا بر دیگری کاملاً مؤثر است (Alizadeh, 2008: 44).

کیفیت بهینه عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان، بدون اضافه شدن ارزش محصولات، از افزایش هزینه‌ها جلوگیری کند، کیفیت، جوهر هر سازمان است. تمام وظایفی که در سازمان انجام می‌گیرد، از قبیل نوشتن نامه‌ها، پاسخگویی به مراجعه‌کنندگان، حتی وظایف نظافتچی‌ها نگرهبانان نیز عناصری مؤثر در کیفیت محسوب می‌شوند. امروزه دیگر بخش کوچکی از یک شرکت به ارائه خدمات اختصاص ندارد، بلکه کل سازمان - از مدیران عالی تا کارکنان عادی - همگی در برآورده ساختن نیازهای مشتریان موجود و بالقوه نقشی را بر عهده دارند. حتی اگر فردی در موقعیتی نباشد که به طور مستقیم از مشتری حمایت کند، می‌تواند از کارمندانی که به مشتریان خدمات می‌کنند، پشتیبانی کند (Alizadeh, 2010: 44).

مشتریان راضی منبع سود شرکت‌ها هستند. شرکت‌هایی که نمی‌توانند مشتریان را راضی نگهدارند، در درازمدت از بازار حذف خواهند شد. ارائه خدمات به مشتریان با کیفیت عالی و به طور مستمر، موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی برای شرکت می‌شود. در زیر به نکاتی درباره کیفیت اشاره می‌شود که در همه سازمان‌های دولتی باید مورد توجه قرار گیرد: ۱- اطلاع‌رسانی: در بخش دولتی، اطلاعات باید سریع و دقیق باشد و در دسترس همگان قرار داشته باشد. سرعت در ارائه خدمات: مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار موردنظر خود هستند. ۲- صحت خدمات: مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالب‌اند (Yamini, 2006: 27). ۳- زیبایی: ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد. ۴- رفتار مناسب: مشتریان بخش

دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند. ۵- قانونمندی: مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابطاند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می‌دانند. ۶- سادگی و سهولت: مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی - و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پریچ و خم اداری - خواهان‌اند. ۷- انعطاف‌پذیری: مراجعان بخش دولتی، خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند. ۸- دانش و توانایی کارکنان: کارکنان باید مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را در ارائه خدمت داشته باشند. ۹- درک انتظارات مشتریان: اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارات او برآورده می‌شود یا خیر؟ بنابراین، ابتدا باید مشخص شود که آن انتظارات چه هستند. سپس باید اهدافی را تعیین کرد و نیروی انسانی سازمان را بر زمینه‌هایی که برای مشتریان مهم‌ترین است، متمرکز نمود. اهداف خدمت در هر شرکت به انتظارات مشتریان، رقابت و اهداف خدماتی آن شرکت بستگی دارد. در مورد انتظارات مشتریان باید معیارهای خاصی از رضایت در هر قسمت از بازار شناسایی شود، ولی می‌توان از استانداردهای عمومی شروع کرد (Yamini, 2006: 27).

مشتریان گوناگون اولویت‌های مختلفی برای ویژگی‌های زیر قایلند و اگرچه ممکن است که به برخی از آن‌ها اصلاً اهمیت ندهند، اما سازمان باید برای حصول اطمینان همه آن‌ها را بررسی کند: الف- نسبت ارزش به قیمت: این نکته روشن است که مشتریان علاقه‌مندند تا در مقابل قیمتی که می‌پردازند تا آنجا که ممکن است، ارزش‌هایی را دریافت کنند. این نسبت، ارزشی را که مشتریان دریافت می‌کنند، به عنوان تابع قیمتی که پرداخت می‌نمایند، اندازه‌گیری می‌کند. این نسبت را با بالا بردن ارزش یا پایین آوردن قیمت می‌توان بهبود بخشید. تقسیم بازار، گام مهمی در ایجاد نسبت مناسب بین ارزش و قیمت است. دو شرکت ممکن است خدمات مشابهی را ارائه دهند، ولی مشتریان به علت ویژگی‌های خاص، یکی از آن دو شرکت را انتخاب می‌کنند و حاضرند که برای همان خدمت پول بیشتری بپردازند. ب- کیفیت خدمت یا محصول: خریداران هر نوع محصول یا خدمت مایل‌اند که محصولات و خدمات با انتظارات آن‌ها مطابقت داشته باشد. این نکته را هیچ‌گاه نباید فراموش کرد که تنها با تبلیغات وسیع، تخفیفات و تبسم به مشتری، نمی‌توان محصولات بی‌کیفیت را با موفقیت به فروش رساند. سهل‌انگاری در خدمت هم باعث عدم رضایت مشتریان خواهد شد. باید به خاطر داشت که کیفیت باید بر اساس نظر مشتری تعریف و ابلاغ شود. برای مشتری مهم نیست که ۹۷ درصد از خدمت ارائه شده بدون نقض است. او می‌خواهد بابت پولی که می‌پردازد یا زمانی که صرف می‌کند، خدمتی صد درصد و بدون نقض دریافت دارد (Danace, 2000: 7).

پ- ضمانت‌نامه: هیچ‌کس مایل نیست بدون اطمینان از این که فروشنده بر قول و تعهد خود راجع به عملکرد و کیفیت محصول پایبند خواهد ماند، محصول یا خدمتی را بخرد. روش متداول برای به وجود آوردن این اطمینان، ارائه خدمت مؤثر، بازپرداخت پول یا عوض کردن محصول معیوب پس از خریدن آن است. ت- تجربه خرید: یک راه برای ارتقای سازمان به موقعیتی بهتر و سود بیشتر که منوط به رضایت مشتری نیز است، آن است که فرآیند خرید به صورتی سریع، ساده، راحت، بدون اشکال و تا حد امکان لذت‌بخش درآید. هیچ‌کس مایل نیست که با فروشندگان و کارکنان بد اخلاق سر و کار داشته باشد، یا برای خرید محصول یا خدمات در صف منتظر بماند. در

یک مطالعه تحقیقی ۶۰ درصد از پاسخ دهندگان بیان کردند که به علت رفتارهای ناخوشایند فروشندگان، دیگر از آن فروشگاه‌ها خرید نمی‌کنند (Danaee, 2000: 7).

۲- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان:

میزان رضایت مشتری را می‌توان به طور نسبی بدین صورت بیان کرد: اگر ادراکات مشتری از خدمات دریافت شده از انتظاراتش کمتر باشد، نتیجه‌اش ناراضی است؛ اگر خدمات مطابق با انتظاراتش باشد، احساس آرامش می‌کند، ولی خیلی راضی نیست؛ اما اگر خدمات بیش از انتظارات مشتری باشد، او راضی و خشنود خواهد بود و معمولاً این گروه اخیر جزء مشتریان وفادار خواهند بود. به دو طریق می‌توان خدماتی بیش از انتظارات مشتریان را ارائه داد: راه اول، سخت کارکردن، بیشتر پول خرج کردن و انجام دادن کارهای اضافی است؛ راه دوم هم این است که انتظارات مشتریان به دقت کنترل شود، چون نباید انتظاراتی را در مشتریان ایجاد کنید و سپس خدماتی را ارائه دهید که تا حد نامطلوب است، بلکه باید قول‌ها و ضمانت‌هایتان به موقعیت شما کمک کند. یکی از علل ناراضی مردم کشورمان از سازمان‌های خدماتی این است که این‌گونه سازمان‌ها توقعاتی را ایجاد می‌کنند که قادر به ارائه مطلوب و به موقع آن‌ها نیستند (Ashoorzadeh & Hashemian, 2011: 49).

۳- کلید راضی کردن مشتریان در دست مدیریت صحیح منابع انسانی است: کارکنان مناسب که از طرف سیستم مدیریت حمایت شوند، کلید راضی کردن مشتریان هستند. شرکت‌ها با توجه به چهار اصل اساسی مهم گزینش و آموزش و حمایت و پرداخت می‌توانند نسبت به مطلوبیت کارکنان خود اطمینان حاصل کنند: الف- گزینش: در شغل‌هایی که مستلزم تماس زیاد با مشتریان است، از هر کارمندی نمی‌توان استفاده کرد. یک کارمند نامناسب ممکن است ساختار بنیادی پرهزینه‌ای را مختل سازد. هزینه‌های گزاف آموزشی، کم‌کاری، پایین بودن کیفیت کار و بالاخره پایین بودن سطح کارایی هر موسسه یا سازمان تا حدی ناشی از انتخاب ناصحیح و بی‌رویه است. به علاوه، ورود هر کارمند جدید به سازمان با ویژگی‌های خلقی و تربیتی خاص، در رفتار سایر کارکنان و به طور کلی، در رفتار سازمان اثر مستقیم خواهد داشت؛ بنابراین، استخدام افراد با طرز فکر درست تنها راه موفقیت است (Ashoorzadeh & Hashemian, 2011: 49).

ب- آموزش: انسان موجودی است تغییرپذیر با توانایی‌های بالقوه نامحدود که این توانایی‌ها می‌توانند تحت نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآیند و جوامع انسانی و ارگان‌های مربوط به آن را از مواهب فراوان برخوردار سازند. اهداف آموزش در سازمان‌ها متعددند که تحت عنوان هدف‌های اجتماعی، هدف‌های سازمانی و اهداف فردی قابل دسته‌بندی می‌باشند، اما آنچه در نظام آموزشی سازمان‌ها باید مورد تأکید قرار گیرد، همانا نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعت آموزشی. به عبارتی، هدف آموزش‌ها باید ایجاد سازمان‌های یادگیرنده^۱ و تولیدکننده فکر باشد، نه صرفاً بازخوانی فکر دیگران. پس از استخدام هم باید مهارت‌های فنی و تخصصی شغل و نوع رفتار موردنظر به کارکنان آموزش داده شود. آموزش باید تمام دوران زندگی کاری را در برگیرد تا کارکنان را قادر سازد که در برابر تغییرات تکنولوژی و مشتریان و الزامات شغلی

^۱. Learning Organizations

پاسخگو باشند. کارمندانی که آموزش ندیده‌اند، نباید با مشتریان سر و کار داشته باشند و نباید در خط اول قرار گیرند، چون این کار برای شرکت سودآور و برای مشتری هم راضی کننده نیست. کارکنانی که خدمت ارائه می‌دهند، حتی اگر با مشتریان عصبانی مواجه می‌شوند، باید همیشه رفتاری خوشایند داشته باشند و کارا، حساس و خلاق باشند، در واقع، آموزش، نوعی سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی است (Divandary, 2004: 150).

پ- حمایت: شرکت‌هایی که می‌خواهند به مشتریان خدمات ارائه دهند، باید از بعضی کنترل‌های سنتی مدیریتی صرف‌نظر کنند و برای تصمیم‌گیری و ارائه راه‌حل به کارمندان خط اول اختیاراتی بدهند؛ به عبارت دیگر، باید برای حل مشکلات به طریقی که کارمندان فکر می‌کنند برای مشتریان مناسب‌تر است، به آن‌ها قدرت و اختیار بدهند. مدیریت باید به این کارمندان اعتماد داشته باشد. ت- سیستم پرداخت: پول مهم‌ترین شکل پرداخت به کارکنان است، ولی برای ایجاد انگیزه در آن‌ها تنها وسیله نیست. بهترین راه برای کسب بالاترین سطح عملکرد، پاداش است، به ویژه در شغل‌هایی که مستلزم تماس مستقیم با عموم مردم هستند، زیرا این‌گونه شغل‌ها با کار زیاد و مشکلات بسیار همراه‌اند. برای ایجاد انگیزه در کارمندانی که فشار زیادی را تحمل می‌کنند، باید از سیستم پرداخت خاصی استفاده کرد، از جمله پول و پاداش‌های ارزشمند، مثلاً یک مسافرت و بازدید از جاهای دیدنی، پاداش‌های سمبولیک مثل معرفی کارمند نمونه و برشمردن خدمات و ارزش‌های او (Divandary, 2004: 150).

۴- ایجاد تعهد به ارائه خدمت در تمام سطوح سازمان:

نباید فقط مدیرعامل شرکت متعهد به ارائه خدمات خوب به مشتریان باشد، یا فقط کارمندان متعهد به این امر شوند، بلکه باید همه افراد سازمان در این کار مشارکت داشته باشند. بدون حمایت مالی و مدیریتی، افرادی که خدمت ارائه می‌دهند، علیرغم کوشش بسیار، نمی‌توانند مشتریان را راضی نگهدارند. رفتار نامناسب یک مهماندار هواپیما، یک کارمند بانک، یا یک کارگر تحویل دهنده کالا ممکن است اثر تلاش‌های افراد دیگر را خنثی کند. تعهد ارائه خدمات به مشتریان باید واقعی باشد، نه در حد یک شعار یا وسیله‌ای برای تبلیغات (Divandary, 2004: 154).

۵- کاستن از وظایف اجرای بخش‌های ستادی و هدایت آن‌ها به سوی امور کارشناسی، نظارت و برنامه‌ریزی: وقتی که سازمان گسترده می‌شود و تخصص‌های مختلف در آن شکل می‌گیرند، یک مدیر نمی‌تواند قدرت هماهنگی و فرماندهی در همه زمینه‌ها و بدون کمک‌های جنبی و تخصصی افراد دیگر را داشته باشد، زیرا اولاً، عمر انسان برای فراگیری همه تخصص‌ها و مهارت‌ها کفایت نمی‌کند؛ ثانیاً، قدرت و حیطة کنترل و مدیریت یک فرد محدود است. بدین ترتیب، قسمت‌هایی به نام ستاد، مسئولیت کمک به مدیریت را بر عهده می‌گیرند و عموماً وظایف آنان نیز نظارت و برنامه‌ریزی و مشورت و هماهنگی درباره امور صنف است که وظایف اجرایی را به عهده دارند. از همین رو، باید حدود وظایف و اختیارات واحدها و مدیران صنف و ستاد به صورت دقیق و روشن تعیین و مشخص شود. همچنین باید وظایف تکراری که زمینه تداخل اختیارات و وظایف را فراهم می‌آورند و مدیریت را مختل می‌کنند یا باعث موازی کاری می‌شوند، حذف شوند (Divandary, 2004: 155).

۶- مهندسی مجدد (مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها):

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌نگرد. بر اساس این رویکرد جدید، مردم یا مشتریان هستند که در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان‌ها و نیز سود سرمایه‌سازان آن‌ها

را پرداخت می‌کنند. پس به همین علت، مردم یا مشتریان، اصلی‌ترین ذینفع سازمان‌ها هستند. از این دیدگاه، همه سازمان‌های سنتی امروزی که ریشه در نگرش مکانیکی کسانی چون آدام اسمیت، تیلور و ماکس وبر دارند، باید ساختار و پردازش‌های درونی خود را به‌گونه‌ای دگرگون و نوسازی کنند که تمام توان و انرژی سازمان‌ها صرف پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه (مردم یا مشتریان) شود (Rajabi, 2013: 57).

مهندسی مجدد، یعنی دگرگون‌سازی و طرح نو در انداختن، دگرگونی در ذهن (طرز فکر و نگرش مدیران و کارکنان)، در فرهنگ و نظام ارزشی، در فرایندها و پردازش‌ها، در ساختار و سازمان‌دهی و در روش استفاده از منابع و امکانات و دگرگونی در روش استفاده از فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان‌ها. در سازمان‌های فعلی، سلسله‌مراتب به جای مشتری حکومت می‌کند و یک نگاه کلی به کیفیت محصولات و خدمات سازمان‌ها و نمونه توزیع آن توسط شبکه‌های سنتی و کاغذبازی‌های زائد، رفت و آمدهای مکرر و تلف شدن وقت، برای درک ضرورت انجام مهندسی مجدد کافی است. ۷- طرح ارزشیابی کارکنان توسط مشتریان: در برخی از سازمان‌های مشتری‌گرا^۱ که در طراحی خط‌مشی‌های خود، بیشترین توجه را به مشتری دارند و در اندیشه کسب رضایت و وفاداری مشتریان هستند، فرم‌های خاصی تهیه شده و در دسترس مشتری قرار داده می‌شود و طی آن، از مشتری می‌خواهند تا کارمند نمونه را معرفی کند. این کارکنان پس از شناسایی، در سیستم انگیزشی مورد ارزیابی قرار می‌گیرند (Mohammad Esmaeili, 2018: 249).

۸- مدیریت شکایات مشتریان: یکی دیگر از راهکارهای مشتری‌مداری را می‌توان اهمیت دادن به شکایات مشتریان ذکر کرد. بیشتر مشتریان زحمت شکایت کردن را به خود نمی‌دهند و گاه حتی برخورد نامناسب و تهدید کارمند این اجازه را نمی‌دهد که اعتراض کنند و به همان شکل به راه خود ادامه می‌دهند. پس باید برای یافتن علت نارضایتی و نیز برطرف کردن مشکلات شناسایی شده، اقداماتی صورت گیرد. نارضایتی مشتریان باعث می‌شود که آن‌ها به رقبا روی آورند؛ و درک علت نارضایتی آنان و پاسخگویی به نارضایتی‌ها به طور قابل توجهی سهم بازار و سودآوری شرکت را افزایش می‌دهد. ماتسوشیتا، یکی از موفق‌ترین تجار و صنعتگران ژاپنی، در مدیریت رسیدگی به شکایت نکات ارزنده‌ای را مورد توجه قرار می‌دهد که در اینجا به ذکر آن نکات می‌پردازیم:

- شکایات باید با دید مثبت و نگاه حرفه‌ای بررسی شوند.
- شکایت، روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است.
- شکایات، ابزاری برای جلوگیری از غرور بیجا و به کارگیری استعدادهای داخلی جهت تولید خدمات بهینه هستند.
- شکایات، روشی سودمند برای اندازه‌گیری عملکرد و تخصیص منابع می‌باشند.
- شکایات آینه‌ای سودمند برای به کارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان‌های متعالی می‌باشند (Mohammad Esmaeili, 2018: 249).
- رسیدگی به شکایات، بهترین فعالیت برای جلب رضایت مشتریان و درک بهتر آن‌ها است.

¹. Consumer Oriented Companies

- در برخورد با مشتری، به شرح مشکلاتی که به او ربطی ندارد و خلق او را تنگ می‌کند، نپردازید، زیرا مسائل پشت صحنه شما به مشتری ربطی ندارد، بلکه با این کار او را به سوی رقیب سوق می‌دهید (Mohammad, Esmaeili, 2018: 249).

- نتیجه‌گیری و دستاورد علمی پژوهشی

امروزه پیشرفت اقتصادی و بازرگانی کشور ایران در گرو پیشرفت صنعت بانکداری، همگام با سایر صنایع کشور و همچنین صنایع بانکداری سایر کشورهای پیشرفته است. در حال حاضر درصد بالایی از مالکیت این صنعت در اختیار دولت است؛ ولی با ظهور برخی بانک‌های خصوصی رقابت در این صنعت نیز آغاز شده است؛ با وجود این فاصله بسیار زیادی با سطح بانکداری جهانی دارد. کسب برتری رقابتی مستلزم بهبود خدمات است. از سوی دیگر با افزایش رقابت در بازارها، اهمیت ایجاد و حفظ روابط بلندمدت با مشتریان برای تداوم حیات ضروری است. برای بسیاری از سازمان‌های خدماتی، توجه به مبحث کیفیت خدمات و رضایتمندی، پیش‌نیاز ضروری برای جلب اعتماد مشتریان و ارتباط بلندمدت است. در نتیجه کیفیت خدمات به عنوان عامل حیاتی موفقیت سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته شده است. همچنین دانش یک عامل رقابتی کلیدی در اقتصاد جهانی در نظر گرفته شده است. استفاده ترکیبی از مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها فرصتی ایجاد می‌کند که موجب شناسایی فرصت‌ها در بازار و افزایش مزیت رقابتی می‌شود. دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده؛ بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌شود. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیم‌های سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود؛ بنابراین می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها عبارت است از: آنچه می‌دانند و سرعتی که دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند.

با استفاده از مدیریت دانش مشتری، بانک‌های مختلف بهتر می‌توانند به نقاط ضعف خود پی برده و در نتیجه نیازهای مشتریان را به نحو بهتری درک کنند و برای رفع آن بکوشند. با تلفیق دو مفهوم مدیریت دانش و «مدیریت ارتباط با مشتری»، مفهوم جدیدی به نام مدیریت دانش مشتری شکل گرفته است. تلفیق و یکپارچگی این دو مفهوم موجب افزایش کارایی و اثربخشی می‌شود. در این پژوهش تأثیر مدیریت دانش مشتری بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری بررسی می‌شود. استفاده از مدیریت دانش مشتری هم برای مشتری و هم برای سازمان سودمند است. بهبود محصولات، بهبود خدمات به مشتریان، رضایت مشتری، افزایش فروش، بهبود نگهداری و حفظ و رضایت مشتریان، آشناسازی سازمان با دانش مخصوص مشتری از جمله این مزایا هستند.

کیفیت خدمات، عامل حیاتی موفقیت سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته شده است (راد و همکاران، ۲۰۰۹). کیفیت خدمات اندازه‌گیری چگونگی سطح ارائه خدمات مطابق انتظارات مشتری است. کسب‌وکارها برای بقا در بازارهای امروز، باید محصولات و خدماتی تهیه کنند که نیازمندی‌های مشتریان را برآورده کنند و این عوامل به سطح انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات بستگی دارد. پارسورمن و همکاران در سال ۱۹۸۵، ده شاخص برای کیفیت خدمات ارائه کردند. آن‌ها در سال ۱۹۸۸ میلادی این ده شاخص را از طریق استفاده از یک عامل تحلیل به صورت ۵ شاخص زیر خلاصه کردند:

- ملموس بودن: امکانات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان و وسایل ارتباطی
- قابلیت اطمینان: توانایی اجرای دقیق و صحیح خدمات وعده داده شده
- پاسخگویی: تمایل ارائه دهندگان خدمات برای کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع به آنها
- اطمینان: احترام و ادب کارکنان و توانایی آنها برای جلب اعتماد و اطمینان مشتریان؛ همدلی: ارائه توجه فردی به مشتریان.

رضایت مشتری موضوع مهمی برای پژوهشگران و مدیران است؛ زیرا این احتمال وجود دارد که سطح بالای رضایت مشتری منجر به تکرار ارائه خدمات به مشتریان فعلی و کمک به جذب مشتریان جدید شود. سازمان‌ها در کسب و کارهای گوناگون، زمان و منابع زیادی را صرف کسب رضایت مشتری می‌کنند. ارائه خدمات برتر و حصول اطمینان از رضایت مشتری به نیاز راهبردی برای بقای سازمان‌ها در محیط تجاری رقابتی، تبدیل شده است. درک پیامدهای منفی ناشی از مشتریان ناراضی، مدیریت پاسخگو برای کسب اطمینان از درجه بالای رضایت مشتری را می‌طلبد. پژوهش‌های زیادی در حوزه مدیریت دانش مشتری و کیفیت خدمات وجود دارد و پژوهشگران زیادی به طور غیرمستقیم ارتباط مثبت مدیریت دانش مشتری و کیفیت خدمات را در پژوهش‌های خود ذکر کرده‌اند. سان (۲۰۱۰) بیان می‌کند، مشتریان دارای اهمیت زیادی برای سازمان‌ها هستند. بیشتر سازمان‌ها تلاش می‌کنند مشتریان را جذب کنند و آنها را با محصولات یا خدمات سازمان راضی نگه دارند. در نتیجه تمایل شدید مشتریان به استفاده از محصولات و خدمات باکیفیت، تحویل کوتاه مدت خدمات و تأکید بر ارتباط با مشتریان، سازمان‌ها موظف هستند فرآیندهای خود را باز مهندسی کرده و از رویکرد مدیریت دانش در مدیریت ارتباط با مشتری استفاده کنند (Quoted from Humadi et al., 2015)

مدهوشی و همکاران (۲۰۱۰) دریافتند، برای افزایش اثربخشی و کارایی در سازمان و اطمینان از تحویل بهینه کالا و خدمات به مشتریان و رضایت آنان، سازمان باید دانش «درباره مشتریان» را مدیریت کند. مدیریت دانش مشتری، به کار بردن ابزارهای مدیریت دانش برای پشتیبانی از تبادل دانش بین سازمان و مشتریان و توانمند کردن سازمان برای اخذ تصمیم‌های مناسب تجاری است. راولی (۲۰۰۲) مدیریت دانش مشتری را بهره‌گیری از دانش برای، از و درباره مشتریان به منظور افزایش قابلیت‌هایی برای مشتریان و افزایش سطح خدمات به مشتری توسط سازمان تعریف می‌کند. بالواجو (۲۰۱۰) بیان می‌کند، سازمان‌هایی که مزایای خدمات را افزایش می‌دهند به احتمال زیاد برندگان بازار خواهند بود. سازمان‌های مشتری محور درک بهتری از نیازها و خواسته‌های مشتریان دارند و نیازهای مشتریان را به قابلیت‌ها و محصولات و خدمات که مشتریان نیاز دارند یا می‌خواهند، به مراتب در میدان رقابت موفق‌تر هستند (Quoted from Ashourzadeh & Hashemian, 2015).

مشتری عنصر اصلی بقای سازمان‌ها است. برای نگهداری این عنصر باید از نیازهای او آگاه شد. سازمان‌ها نمی‌توانند با مشتریان ارتباط برقرار کنند؛ مگر اینکه بدانند چه خدماتی، چگونه و چه زمانی برای مشتریان ارزشمند است و برای مشتریان مختلف چه ارزشی دارد. سپس این آگاهی را در تولید محصولات و خدمات به کار گیرند و سطح

کیفیت خدمات را در ابعاد مورد نظر مشتری ارتقا دهند. این امر مهم، جز با مفاهیم و نظام‌های مدیریت دانش مشتری تحقق نمی‌یابد. مدیریت دانش به عنوان یک راهبرد اولیه به صورت امتیاز برجسته کسب می‌شود و یک توانمند ساز کلیدی است که به کسب‌وکارها اجازه می‌دهد تا از دارایی‌های دانشی برای ارائه بهتر کیفیت خدمات به مشتری استفاده کنند. هنگام استفاده از مدیریت دانش مشتری، سازمان‌ها به دلیل اثربخشی هزینه‌ها، بهبود کیفیت و صمیمیت مشتریان در خدمات خود رقابتی‌تر عمل می‌کنند. به نظر فنگ و تیان (۲۰۰۵) از جمله مزایای استفاده از مدیریت دانش مشتری، بهبود محصولات، بهبود خدمات به مشتریان، رضایت مشتری، افزایش فروش، بهبود حفظ مشتریان و آشناسازی سازمان با دانش مشتریان است.

سه نوع جریان دانش که نقش حیاتی در فعل وانفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند، عبارت‌اند از: دانش «برای»، «از» و «درباره» مشتری. با توجه به این سه نوع دانش سه فرضیه فرعی به شرح زیر تدوین می‌شود. برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خرید، جریان دانش پیوسته که از شرکت به سوی مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری)، مورد نیاز است. در همین زمان، «دانش از مشتری» باید در خلق نوآوری، تولید ایده و بهبود مستمر خدمات و محصولات، جذب و استفاده شود. جمع‌آوری و تحلیل «دانش درباره مشتری» نیز قطعاً یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت مدیریت دانش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است. هدف و کاربرد دانش برای مشتری تطابق خدمات و مواد اطلاعاتی با نیازهای کاربران، تغییر ترجیحات کاربران و رضایت نیازهای دانشی کاربران است. به گفته بوس و سوگوماران (۲۰۰۳) دانش برای مشتری، دانشی برای ارتقای تجربه‌های مشتریان در مورد محصولات و خدماتی است که سازمان فراهم می‌کند (Quoted from Batter, 2003).

در تعریفی دیگر، «دانش برای مشتری» نوعی دانش (همچنین داده یا اطلاعاتی که می‌تواند تحلیل، تفسیر و سرانجام تبدیل به دانش شوند) است که جهت شناخت بهتر مشتریان هدف از سازمان است. داده‌ها، اطلاعات یا دانش برای مشتری می‌تواند از منابع مختلفی مانند سایر مشتریان، رقبای، مؤسسه‌های مشاوره و یا خود سازمان برای ارائه اطلاعات مورد نیاز مشتری کسب شود. دانش درباره مشتری و دانش از مشتری با هم ترکیب می‌شوند و دانش برای مشتریان را تولید می‌کنند.

هدف و کاربرد «دانش از مشتریان» ارتقای خدمات و محصولات، شناسایی نیازهای آینده برای نوآوری، حفظ بهبود مستمر خدمات، رضایت نیازهای دانشی مشتریان است. به گفته شامی زنجانی و همکاران (۲۰۰۸) دانش از مشتری نوعی دانش است که سازمان در ارتباط با ارتقای محصولات و خدمات به دست می‌آورد. به گفته نایک و همکاران (۲۰۱۰) شناخت انگیزه‌ها، انتظارات و خواسته‌ها، عامل اساسی در چگونگی ارائه بهترین خدمات به مشتریان است. کسب‌وکارها باید نیازها و خواسته‌های مشتریان را بدانند. دانش از مشتری را می‌توان ایده‌ها، تفکرات و اطلاعاتی که سازمان از مشتریان خود دریافت می‌کند، تعریف کرد. دانش از مشتری شامل اطلاعات مرتبط با سازمان و رقبای است. اطلاعات مرتبط با سازمان نتیجه دیدگاه مشتری درباره سازمان است و اطلاعات مرتبط با رقبای، ناشی از دیدگاه مشتری درباره رقبای است (Quoted from Ebrahimiyan, 2012).

به علت ماهیت رقابتی بانک‌ها و محصولات و خدمات متنوع و جدید ارائه شده، دانش مشتری و مدیریت آن دارای اهمیت خاصی است؛ در نتیجه انطباق دقیق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان مهم‌ترین عامل بهبود خدمات و رضایت

مشتری است. دانش درباره مشتریان نوعی دانش است که به سازمان کمک می‌کند، مشتریان خود را بشناسد و به طور مؤثری بر آن‌ها هدف‌گذاری کند. به گفته شامی زنجانی و همکاران (۲۰۰۸) دانش درباره مشتری نوعی دانش است که سازمان برای شناخت بهتر مشتریان هدفش به دست می‌آورد (Quoted from Alizadeh, 2008).

به نظر کومار و همکاران (۲۰۰۸) در دنیای رقابتی امروز به ویژه در بخش خدمات، رضایت مشتریان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بیشتر سازمان‌ها بر مسائل بهبود کیفیت خدمات تمرکز می‌کنند تا به سطح بالایی از رضایت مشتری دست یابند. خنگ و همکاران (۲۰۱۰) اذعان داشتند، بانک‌ها باید با استفاده از برنامه خاص و هدفمند، خود را از سایر بانک‌ها متمایز کنند که این هدف از طریق کیفیت برتر خدمات به دست می‌آید. در صنعت بانکداری به علت ماهیت رقابتی و محصولات و خدمات متنوع و جدید ارائه شده توسط بانک‌های مختلف، دانش مشتری و مدیریت آن دارای اهمیت ویژه‌ای است. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که انطباق دقیق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان در صنعت بانکداری مهم‌ترین عامل رضایت مشتری است؛ از این رو اطلاعات و دانشی که از مشتری در این صنعت وجود دارد، کمک بسزایی به ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان می‌کند. سازمان با دسترسی به اطلاعات درست و بهنگام در مورد مشتری می‌تواند نیازهای مشتریان را به خوبی تشخیص دهد و محصولات را مطابق با نیاز و خواسته‌های مشتری فراهم کند. دریافت محصولات و خدمات مطابق با میل و سلیقه مشتری موجب رضایتمندی و افزایش وفاداری آن‌ها می‌شود (Quoted from Chashmberah et al., 2014).

هم‌زمان با حرکت از اقتصاد مبتنی بر صنعت به سوی اقتصاد مبتنی بر دانش، منابع سازمان‌ها شکل تازه‌ای به خود گرفتند و توجه سازمان‌ها از دارایی‌های مشهود به سمت دارایی‌های نامشهود معطوف شد. در این بین، دانش به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر و رسیدن به مزیت رقابتی، جایگاه ویژه‌ای یافت و مدیریت دانش برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره و به کارگیری دانش، تجربه‌ها، تخصص‌ها و داده‌های کارکنان برای هر سازمانی ضروری شد. امروزه، با ارتقای جایگاه مشتریان و اهمیت یافتن آن‌ها در مرزهای سازمان، مدیریت دانش مشتریان نیز اهمیتی مانند مدیریت دانش کارکنان پیدا کرده است. در مدیریت دانش مشتری، منابعی از دانش در خارج از سازمان وجود دارند که سازمان‌ها با بهره‌گیری از آن‌ها می‌توانند قابلیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند یا قابلیت‌های نوینی را خلق کنند. به عبارت دیگر، مدیریت دانش مشتری با به کارگیری مدیریت دانشی که در ارتباط با مشتریان است، موجب دستیابی به فرصت‌های جدید بازاریابی می‌شود که در نهایت سطح بالاتری از عملکرد و ارزش زایی متقابل را به دنبال دارد.

مدیریت دانش مشتری موجب ظهور رویکردهای جدیدی در زمینه نوآوری و خلق ارزش شده است؛ برای مثال، نوآوری باز و نوآوری‌های مشتری محور که به اهمیت اطلاعات، دانش و شایستگی‌های خارج از مرزهای سازمان در نوآوری اشاره دارند. همچنین تولید و خلق ارزش مشترک، که در آن سازمان با همکاری بازیگران و شرکای بیرونی، ارزش و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (Quoted from Chashmberah et al., 2014). بیانگر اهمیت مدیریت دانش بیرونی است. در واقع، تغییرهای سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان، کوتاه بودن چرخه عمر محصولات/خدمات، مزیت رقابتی موقت و شکل‌های جدید رقابت بین رقبای جهانی، موجب تغییر دیدگاه سازمان‌ها در پاسخ به پرسش «چگونه نوآوری کنیم و چگونه به منابع پایدار مزیت رقابتی برسیم» شده است.

مدیریت دانش مشتری و به کارگیری جریان‌های دانش مشتریان، از مباحثی است که در اقتصاد دانشی امروز، سازمان‌ها را به دوباره اندیشی در راهکارهای مدیریت و تسخیر دانش بیرونی برانگیخته است. در مدیریت دانش مشتری، جایگاه مشتریان مانند کارکنان اهمیت دارد و اطلاعات، دانش و شایستگی‌های آن‌ها، منابع اصلی نوآوری و خلق ارزش به حساب می‌آیند. در واقع، سازمان‌ها با سرمایه‌گذاری بر جریان‌های دانش از مشتری، دانش درباره مشتری و دانش برای مشتری موجب تبادل اطلاعات و ایده‌ها بین فضای بیرونی و درونی می‌شوند، که بر نوآوری و عملکرد سازمان تأثیرگذار خواهد بود. این مسئله در بین بانک‌های خصوصی ملموس‌تر است، زیرا جزء صنایع مشتری محور هستند و با رقابت شدیدی مواجه‌اند. ظهور هرروزه رقبا در این صنعت، لزوم استفاده از دانش مشتریان و مدیریت آن برای رسیدن به منبع جدیدی از مزیت رقابتی را پررنگ‌تر می‌کند.

در عصر دانش که چرخه عمر محصولات کوتاه، بازارها پیچیده و فرایندها پویا شده‌اند، توجه به نوآوری و ارائه محصولاتی منطبق با نیازهای مشتریان از مهم‌ترین اهداف سازمان‌هاست (هولفستن، ۲۰۰۵). به طور کلی نوآوری، کاربرد موفق محصول/ خدمات جدید، خلق ایده جدید، شکل جدیدی از دانش و راهی جدید برای کیفیت شناخته می‌شود. واژه نوآوری به تحقیق شومپتر (۱۹۳۴) برمی‌گردد که نوآوری را موتور محرکه توسعه اقتصادی در نظر گرفت. شومپتر بر ابعاد مختلف نوآوری تأکید داشت. در واقع، او دامنه‌ای از راه‌حل‌های نوآورانه را ارائه کرد که شامل ایجاد محصولات و خدمات جدید، ایجاد روش‌های جدید تولید، شناسایی بازارهای جدید، کشف منابع جدید عرضه و ایجاد شکل‌های سازمانی جدید می‌شود. نوآوری عبارت است از هر نوع تفکر، رفتار یا چیزی که به طور کیفی نسبت به اشکال موجود، جدید است و تازگی دارد. هامل (۲۰۰۶) نوآوری را این گونه تعریف می‌کند: تغییر حرکت پایه‌ای و مشخص از اصول مدیریت سنتی، فرایندها و فعالیت‌های معمول یا حرکت از شکل‌های عادی و مرسوم که تغییرات مشخصی در روش کار مدیریت ایجاد می‌کند. بعضی از محققان آکادمیک، نوآوری را به عنوان ترکیبی از اختراعات و اکتشافات، تجزیه و تحلیل می‌کنند. در نهایت، نوآوری به عنوان سلسله الگوهای رفتاری فردی و سازمانی تعریف شده است. در دوره پست‌مدرن که مدیران احساس از دست دادن کنترل را تجربه می‌کنند، اهمیت نوآوری به طور شگفت‌انگیزی افزایش می‌یابد. کازمارسکی (۲۰۰۳) نوآوری را گرایش نافذ یا شیوه‌ای برای تفکر تعریف می‌کند که فراتر از حال بر آینده متمرکز است، اما این پرسش مطرح می‌شود که نوآوری یک فرایند است یا راهبرد، تکنیکی مدیریتی است یا مسئولیت رهبری. در واقع، اگر نوآوری در سازمانی به خوبی صورت پذیرد، ممکن است همه پاسخ‌های بالا یا حتی بیش از آن‌ها درست باشد (Quoted from Chashmberah et al., 2014).

References

- Adalatian, Jamshid (2003), Process of Business Process Management, Proceedings of the Fourth Conference of Quality Managers (in Persian).
- Akhavan, Peyman and Elnoush Oliyayi and Nasrin Dastranz Mamaghani and Fatemeh Taghafi (2010), Development of Knowledge Management Cycle Processes Based on Effective Factors on Knowledge Management Success, Quarterly Journal of Science and Technology Policy, No. 10
- Alizadeh, Jila (2008), Customer Orientation or Counteraction? Bank Quarterly and Economy, No. 92 (in Persian).
- Allah Panah, Shabnam (2008), Knowledge Management, Quarterly Journal of Reform, No. 82 (in Persian).

- Anna Moradnezhad, Rahim Berdi(2005), Spatial Distribution Model of Golestan Province Cities, Journal of Growth of Geography Education, No. 73(in Persian).
- Anonymous (2007), Changes in Divisions in Golestan Province, No. 249(in Persian).
- Anonymous (2010), Semantic Knowledge Management, Quarterly Book of the Month of General, No. 158. (in Persian).
- Ashourzadeh, Amir Ahmad and Reza Hashemian (2011), Customer Orientation Requirements for Bankruptcy, Quarterly Report, No. 230(in Persian).
- Azam Vaziri, Sarvand Hossein Mansouri and Nahid Amrollahi (2010), Promotion of Organizational Knowledge Management: The Study of the Influence of Social Capital, Journal of Informatics, No. 28(in Persian).
- Batter, Bob (2003), Knowledge Management: Proposed Model, Translated by Mehdi Alipour Hafezi, Quarterly Journal of National Library Studies and Information Organization, No. 56(in Persian).
- Chashmberah, Mohsen and Mohammad Ghasemi and Mehdi Karbassian, Ali Reza Yavari and Bijan Khaymbashi (2014), Knowledge management strategy in crisis management, Journal of Police and Security Police, No. 28(in Persian).
- Danaee, Mohammad Hosein (2000), Editorial: Governmental Democracy, and Customer-Oriented Banks, Quarterly Banking and Economics, No. 14(in Persian).
- Dyvandri Ali (2004), Investigating the Organizational Cultural Status among Commercial Banks of the Country in Consistent with Customer-Oriented Strategy, Journal of Management of Organizational Culture, No. 6(in Persian).
- Ebrahimiyan Jaldar, Seyyed Yaser and Seyedorohallah Ebrahimiyan Jalodar and Seyyed Mohammad Ebrahimiyan Jelodar (2012), The Effectiveness of Knowledge Management (Reviewing the Capabilities and Process of Knowledge Management), Human Resource Development Quarterly, No. 41(in Persian).
- Edrisi, Nematollah and Mohammad Reza Otardi (2004), From Task to Processism, Management Development Quarterly, No. 60
- Fadaie, Gholamreza and Mohammad Hasanzadeh and Masha Allah Zarati (2011), Reviewing the Concept of Knowledge Management System, Journal of Information Research and Public Libraries, No. 67(in Persian).
- Fazeli, Mohammad and Gholamreza Khoshfar (2010), Political Participation in Golestan Province, Iranian Journal of Social Studies, No. 11(in Persian).
- Ghamkhar, Bijan (2007), the Role of KM in Sustainable Development, Management Quarterly, No. 119, 120(in Persian).
- Ghazani, Ali (2007), Organizational Knowledge Management Strategies: Knowledge Generation or Individual Exchange of Knowledge, Quarterly Journal of National Studies on Library and Information Organization, No. 69(in Persian).
- Hashemi, Sedigheh Sadat and Yousef Mohammadi Moghadam and Elham Mohammadi Moghadam- (2011), Knowledge Management, Requirements and Challenges, Quarterly Journal of Human Resources Development and Support, Issue 19(in Persian).
- Hashemi, Sedigheh Sadat and Yousef Mohammadi Moghadam and Elham Mohammadi Moghadam- (2011), Knowledge Management, Requirements and Challenges, Quarterly Journal of Human Resources Development and Support, Issue 19(in Persian).
- Hassanzadeh, Mohammad(2008), Knowledge Management in Organization, Quarterly Journal of the Monthly General, No. 130(in Persian).
- Hosseini, Mirza Hassan and Mehdi Akbari(2014), Designing an Excellence Pattern for Organizational Knowledge Management with Interpretative-Structural Modeling Approach, Information Technology Management Quarterly, No. 20(in Persian).
- Houyan, Andranik(1998), Golestan Province, Quarterly Journal of the Chamber of Commerce, No. 380(in Persian).
- Kadir Masoom, Mojtaba and Kiumars Habibi(2004), Measurement and Analysis of Developmental Levels in Cities and Towns of Golestan Province, Journal of Sociological Studies, No. 23
- Khaki, Gholam Reza(1998), New Approaches to Management, Tehran: The Publishing of Thousands- (in Persian).

- Khalifeh Soltani, Heshmat and Seyyed Mojtaba Hosseini and Naser Asgari(2010), Knowledge Management Empowerment Leadership Styles, Quarterly Journal of Human Resources Management Researches, Nos. 7 & 8(in Persian).
- khosh Sima, Gholamreza and Mehdi Ebrahimi Nejad and Hamid Reza Fallah Lajimi(2005), The Relationship between Knowledge Management Processes and the Effectiveness of Knowledge Management, Journal of Industrial Management Studies, Number 10(in Persian).
- kohan, Farahnaz(2005), Managing the Knowledge of Human Resource Organizations Why and How, Informatics Quarterly, Nos 9 and 10(in Persian).
- Maki, Manouchehr(2006), Traps of Organizational Knowledge Management, Management Quarterly, Nos. 107 and 108(in Persian).
- Mehedushi, Mehrdad and Isa Niyazi(2010), Exploring and Explaining the Development of Tourism Industry in Golestan Province, Quarterly Journal of Monetary Economics, Fiscal Year, Seventh - No. 30(in Persian).
- Mohammad Esmaeili, Neda(2018), Identification of Development Mechanisms for Customer-Oriented Culture Development in Organizations (Case study: Three Companies from the Mapna Group), Public Relations Research Quarterly, No. 39(in Persian).
- Mohammadi Pooya, Faramarz and Saeed Zarghami along with Seyyed Mehdi Sajjadi and Yahya Ghaedi and Alireza Mahmudnia (2016), explaining the position of critical thinking in the epistemic task of ethics of belief, Quarterly Journal of Ethics, No. 24(in Persian).
- Mousavi, Seyyed Abbas (2005), Knowledge Management, Quarterly Journal of Reform, No 46(in Persian).
- Nemati, Mohammad Ali(2004), Knowledge Management, Challenges and Opportunities, Islamic Revolution Islamic thought Quarterly, No. 9(in Persian).
- qourbani, Saber(2009), What is Knowledge Management, Quarterly Journal of Work and Society, Nos. 116 and 117(in Persian).
- Rahmani Norouzabad, Saman and Mojtaba Rostami, Norouzabad(2014), The Study of the Relationship between Total Quality Management and Customer Satisfaction in Sanandaj City Companies, Journal of Management of Organizational Culture, 12th Period - Vol. 3(in Persian).
- Rajabi, Shirin(2013), Customer Orientation Knowledge and Key to Success in Organizations, Bank Quarterly and Economics, No. 123(in Persian).
- Ranjbarian, Bahram and Asghar Hastashai, Zahra Yavari and Majid Rashid Kaboli(2002), Customer Satisfaction Survey of After Sales Services Quality, Case Study, Xerox Co., Isfahan Province, Quarterly Journal of Business Research, No. 25(in Persian).
- Rezaei Sharif Abadi, Saeed and Fatemeh Pazouki(2016), Exploring the Concept, Functionality, and Position of Information Organization in Organizational Knowledge Management Models, Journal of Information Communication and Communication, No. 10(in Persian).
- Rostami Gomeh, Alireza(2013), Organizational Knowledge Management Strategies Knowledge-Driven Organizational Processes and Structures, Quarterly Journal of General Matter, No. 190(in Persian).
- Rezaeean, Ali, Sajjad Shokohiar and Fariba Dehghan (2016), Customer Satisfaction Survey of Internet Shops Using Combination of Data Mining Techniques and the Cognitive Fuzzy Model (Case Study: Neyazko Web Site), Journal of Information Processing and Management, No. 91.
- Zahedi, Mehdi (2012), Investigating the Effects of Customer Relationship Management on Customer Satisfaction in National Bank Branches of Sistan and Baluchestan Province, Zahedan, 4th International Conference on Banking Services Marketing.
- Salavati, Adel, Parviz Afshchek and Keyvan Salehpour (2011), The Effects of Knowledge Management on Customer Relationship Management in the Bank of Rafah (Case Study: Kurdistan Province), Beyond Management, Year 4, No. 16.
- Mahmoudi, Ahmad and Habib Henry and Ayub Islami (2015), The role of Customer Relationship Management in Customer Loyalty to Sports Recreation Centers, Sport Management Studies, No. 36.

- Moshtaghie Mohammadzadeh, Alireza (2013), Determining the Factors Affecting Customer Relationship Management Performance in Market Attraction (Case Study: ISPs in Gorgan), Master's thesis, Shiraz University.
- Retna, S Kala & Tee NG Pak, (2011), " Communities of practice:dynamics and success factors". Leadership & Organization Development Journal Vol. 32 No. 1, pp. 41-59.
- Rostampour, Fariba(1999), A Look at McDonald's Experience in Customer Satisfaction: Comprehensive Quality Management for Customer Satisfaction in Service Industries, Bank Quarterly and Economics, No. 5(in Persian).
- Shahidi Bonitaraf, Tofigh and Leila Androebagh and Ibrahim Al-Banemimi(2017), Investigating customer satisfaction measurement methods (models), Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting, No. 18(in Persian).
- Taqizadeh, Hooshang and Mohammad Sadegh Zeynli Kermani(2011), Application of Artificial Neural Networks in Investigating the Relationship between Social Capital and Customer Satisfaction, Journal of Productivity Management, Issue 19(in Persian).
- Yamini, Azam(2006), Customer Orientation and Customer Satisfaction Strategies, Bank Quarterly and Economics, No. 76.
- Zahiri, Javid(2009), Customer Orientation and Marketing, Bank Quarterly and Economics, No. 105(in Persian).
- Zanjirchi, Seyyed Mahmood and Negar Jalilian(2013), Presentation of Congo Combined Framework and Design to Improve Customer Satisfaction in Service Organizations, New Journal of Marketing Research, Third Year - Issue 4(in Persian).
- Zavaraqi, Rasool(2009), A Perspective on Strategies, Tools and Skills for Personal Knowledge Management(PC), National Library Information and Information Organization, National Journal of Information Science, No. 78(in Persian).

