

## مدلی برای اولویت‌دهی عوامل مدیریت دانش در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری (مطالعه موردی: بانک سپه)

نرگس رضائی ملک<sup>۱</sup>، رضا رادفر<sup>۲</sup>

**چکیده:** در دهه اخیر با افزایش رقابت، جذب و حفظ مشتری که با ارزش‌ترین رکن رقابت شمرده می‌شود، از اهمیت بالایی برخوردار شده است و بسیاری از سازمان‌ها آن را کلید موفقیت در کسب‌وکار می‌دانند. برخی از سازمان‌ها با وجود بهره‌مندی از مدیریت ارتباط با مشتری، قادر به جذب رضایت مشتری نیستند. برای نمونه با شکل‌گیری بانک‌های خصوصی، بانک‌های دولتی دچار مشکلات عدیده‌ای در بازار رقابت شدند. این نوشتار تلاش دارد تا با ارائه مدلی برای اولویت‌دهی انواع دانش و مدیریت بهینه‌تر دانش در سازمان، مدیریت ارتباط با مشتری را بهبود بخشد. برای این امر، عوامل مدیریت دانش به سه عامل دانش مشتری، دانش کارکنان و دانش بازار دسته‌بندی و متغیرهای مستقل این پژوهش در نظر گرفته شدند. همچنین مدیریت ارتباط با مشتری (مدیریت خدمات، شکایات‌ها، پیشنهادات) نیز، متغیر وابسته شمرده شدند. به‌منظور تجزیه و تحلیل داده‌ها، از روش معادلات ساختاری و نرم‌افزار لیزرل استفاده شده است و تأثیر مدیریت دانش بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، در مطالعه موردی بانک سپه مورد ارزیابی قرار گرفته شد. در انتها نتایج گزارش شده است.

واژه‌های کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری، دانش مشتری، دانش بازار، دانش کارکنان.

۱. کارشناس ارشد مدیریت فناوری اطلاعات، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد الکترونیکی تهران، ایران

۲. دانشیار دانشگاه آزاد اسلامی، واحد علوم تحقیقات تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۱/۰۷/۱۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۲/۰۱/۲۸

نویسنده مسئول مقاله: نرگس رضایی ملک

E-mail: [n.rezaeimalek@yahoo.com](mailto:n.rezaeimalek@yahoo.com)

### مقدمه

در دنیای امروز، رقابت شکل تازه‌ای به خود گرفته و ارتباط مستمر و بلندمدت با مشتری، اساسی‌ترین کلید برای رسیدن به موفقیت سازمان‌ها شده است. این امر موجب شده تا بسیاری از سازمان‌ها تغییر شکل داده و با بهبود زیرساخت‌های اطلاعاتی و دانش خود، مشتری‌گرایی را بپذیرند و از آن در جهت رضایت هرچه بیشتر مشتریان و رسیدن به حداکثر سود بهره ببرند. این به‌معنای در اولویت قرار گرفتن مدیریت دانش<sup>۱</sup> است (حیدرعلی، ۱۳۸۴: ۵۰). مدیریت دانش، حوزه‌های مختلف فرآیند کسب‌وکار را به طرق گوناگون دربرمی‌گیرد. برای مثال، در فرآیند توسعه محصول جدید، بحث اشتراک دانش بین اعضای فرآیند، اهمیت خاصی به‌خود می‌گیرد. در حالی که در پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک مرکز تماس، ذخیره‌سازی دانش اولویت می‌یابد (رنجبر فرد، اقدسی، البدوی و حسن زاده، ۱۳۹۲).

این تفاوت‌ها در مدیریت ارتباط با مشتری نیز وجود خواهد داشت. در حالی که بهره‌گیری از روش‌های مدیریتی موجب شده است تا سازمان‌های دانش بنیان، از جایگاه مناسب‌تری در بازار رقابت برخوردار باشند، تمایل به پیاده‌سازی و اجرای مدیریت ارتباط با مشتری<sup>۲</sup> نیز افزایش چشمگیری داشته است (Campbell, 2003). مدیران، ایجاد بستر ارتباطی مؤثر و درازمدت با مشتریان را، در افزایش سهم بازار و توان رقابتی مؤثر دانسته و با ایجاد یک ساختار توانمند به‌نام مدیریت ارتباط با مشتری، تلاش در ارتقای توان تجاری سازمان‌های خود دارند (Dous, 2005). سرمایه‌گذاری‌های سنگین بنگاه‌های اقتصادی بر مدیریت ارتباط با مشتری، در حالی است که گزارش‌ها از ریسک بالای این طرح حکایت دارند. برای مثال، گزارش‌های گارتتر حاکی از نرخ پایین موفقیت پیاده‌سازی این طرح است. با این حال، کاربردهای مهم مدیریت ارتباط با مشتری در حوزه‌های مختلف، به‌ویژه بخش خدمات، انکارنکردنی است. با توجه به اهمیت بالای اجرای مدیریت ارتباط با مشتری در صنعت بانکداری، نیاز به ایجاد سازوکاری مناسب برای بهبود عملکرد آن احساس شده است (حسنقلی‌پور، سیدجوادین، روستا و خانلری، ۱۳۹۱).

در دهه اخیر با روی کار آمدن بانک‌های خصوصی در نظام بانکداری ایران، عرصه رقابت بر سر منابع پولی در بازارهای مالی کشور شدت بیشتری یافته است، اما در این بین، بانک‌های دولتی در جذب و حفظ مشتریان دچار مشکلات عدیده‌ای شده‌اند و جذابیت خدمات مالی و پولی آنها، برای کسب سهم بازار کاهش یافته است. پرسشی که بسیاری از بانک‌های دولتی با آن روبه‌رو هستند، این است که چگونه می‌توان رضایت بیشتر مشتری را جلب و خدمات بهتری را به آنان ارائه کرد؟ آیا راه حل مناسبی برای بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری وجود دارد؟

1. Knowledge Management (KM)

2. Customer Relationship Management (CRM)

یکی از دلایل کاهش تمایل مشتریان به سرمایه‌گذاری در این بانک‌ها را می‌توان ناشی از وضعیت نامطلوب ارتباط با مشتری آنها دانست (Radfar & Rezaei-malek, 2012). این شرایط نامناسب در بانک سپه، ناشی از داشتن تنها یک نگاه فناورانه به مدیریت ارتباط با مشتری است. در حالی که مدیریت ارتباط با مشتری فرآیندی است که باید با تمام فعالیت‌های درون و برون سازمان، درخواست‌های مشتری و توانایی نیروی انسانی هماهنگ باشد. ناهماهنگی میان عملکرد نیروی انسانی، نیازهای خواسته شده از سوی مشتریان و خدمات ارائه شده از سوی بانک نمونه، سبب کاهش توان رقابتی این بانک در مقایسه با سایر بانک‌های خصوصی شده است. از این رو، شناسایی راه حلی مناسب برای بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری و خدمات ارائه شده از سوی این بانک ضرورت می‌یابد. به‌درستی دستیابی به موقعیت برتر رقابتی، نیازمند بسترهای فنی اطلاعاتی متمرکز و سیستمی هوشمند با توانایی تلخیص، تجزیه و تحلیل اطلاعات دارد. با توجه به نیاز مطرح شده، این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌مندی از مدیریت دانش، به ارائه مدلی برای بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری پرداخته و با شناسایی مؤثرترین شاخص‌های بهبود عملکرد، مهم‌ترین اولویت دانشی را مشخص کند. اغلب مطالعات انجام گرفته در زمینه مدیریت ارتباط با مشتری، به ارائه مدل‌هایی در جهت شناسایی زیرساخت‌های لازم برای پیاده‌سازی این سیستم مدیریتی پرداخته‌اند. در برخی دیگر، تأثیر مدیریت دانش مشتری بر بهبود مدیریت ارتباط با مشتری ارزیابی شده است. با توجه به مرور ادبیات انجام شده، در هیچ‌یک از مطالعات پیشین، به‌صورت همزمان تأثیر سه عامل مدیریت دانش (دانش بازار، دانش کارکنان و دانش مشتری) بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری مورد بررسی قرار نگرفته شده است.

### پیشینه پژوهش

در حالی که مطالعات زیادی در مورد فناوری‌ها، چارچوب‌ها و راهبردهای مدیریت ارتباط با مشتری انجام شده است؛ ولی مطالعات دانشگاهی اندکی در مورد بهبود عملکرد آن دیده شده است. در ارزیابی‌های انجام گرفته، معیارهای سنتی مالی، همچون درآمد فروش، نرخ بازگشت سرمایه، سودآوری و حاشیه سود مورد انتظار استفاده شده است (حسنقلی‌پور، سید جوادین، روستا و خانلری، ۱۳۹۱). گاهی اوقات این معیارها به‌اشتباه عملکرد مناسبی را نشان می‌دهند، در حالی که ارتباط با مشتریان از وضعیت نامناسبی برخوردار است. رینارتز و همکارانش پیشنهاد کردند که برای سنجش عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری در کنار معیارهای سنتی، همچون مقدار فروش و بازده سود، از معیارهایی مثل نرخ حفظ مشتری، حداقل رساندن حجم بازگشت‌های عامل و رضایت مشتری نیز استفاده شود (Reinartz & Kraffi & Hoyer, 2004).

در پژوهش پیش رو با بهره‌گیری از سه زیر واحد<sup>۱</sup> مدیریت خدمات، پیشنهادها و شکایات‌ها و شناسایی شاخص‌های غیر مالی، بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری مورد بررسی قرار گرفته است. در ادامه به بررسی مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش می‌پردازیم.

### مدیریت ارتباط با مشتری

هدف مدیریت ارتباط با مشتری، جمع‌آوری اطلاعات، نیازها، ایده‌ها و درخواست‌های مشتریان و ایجاد یک سیستم یکپارچه برای ارائه خدمات بهتر و رضایت بیشتر مشتری است. سازمان‌های امروز نیاز به ارائه خدماتی فراتر از نیازهای پایه‌ای مشتریان خود دارند، تا بتوانند رضایت و اعتماد هرچه بیشتر آنها را جلب کنند؛ پس نیازمند سیستم‌های نوین ارتباطی و مدیریت ارتباط با مشتری هستند (Niu & Guo, 2007). این سامانه مدیریتی، سازمان را قادر به ایجاد یک زنجیره به‌هم‌پیوسته از مشتریان و بهره‌مندی از اطلاعات یکپارچه و هماهنگ می‌کند. این امر با توجه به مشتری‌محور بودن بانک‌ها، اکثر نظرات مدیران را برای برخورداری از اعتماد و وفاداری بلندمدت مشتریان تأمین می‌کند (Venkatesh & Rouholamini, 2011).

### واحدهای<sup>۲</sup> مدیریت ارتباط با مشتری در بانک سپه

مهم‌ترین واحد، واحد پشتیبانی است که امکان ارسال درخواست مشتری و پیگیری وضعیت را برای مشتریان فراهم می‌کند. در این واحد راهنمایی‌های لازم، هوشمندانه و بر اساس نیازهای مشتری ارائه می‌شود. بهره‌گیری صحیح از این واحد، می‌تواند روشی مناسب برای برتری یافتن نسبت به رقبای دیگر و ارائه خدمات تمام وقت باشد. این واحد از دو زیر واحد مدیریت خدمات و مدیریت شکایات تشکیل شده است (علی بیگ، هراتی و میران، ۱۳۸۴). از دیگر زیر واحدهای پیاده‌سازی شده در بانک سپه، مدیریت پیشنهادها است که با استفاده از نظرات ثبت‌شده مشتری، قادر به برآورد خودکار نیازها است. این زیر واحد با بررسی درخواست‌های مشتری، ارائه نمودار و گزارش‌های کاربردی، امکان پیش‌بینی نیازهای بعدی مشتریان را فراهم می‌کند (علی بیگ، هراتی و میران، ۱۳۸۴).

### مدیریت دانش

با توجه به توسعه خدمات و تنوع محصولات ارائه‌شده از سوی سازمان‌ها، رقابت میان اهالی بازار شدت بیشتری گرفته است. در نتیجه موفقیت و بقای سازمان‌ها دچار چالش‌های عدیده‌ای شده

1. Sub module  
2. Modules

است. در این میان، توانایی سازمان‌ها در جذب و به‌کارگیری دانش‌های درون و برون‌سازمانی، راه‌حلی ساده اما کاربردی، برای ایجاد برتری رقابتی است. سازمان‌ها با مدیریت مناسب دانش پنهان و آشکار خود، توانسته‌اند به‌گونه‌ای شایسته، مزیت رقابتی خلق کند (عارف‌نژاد، امیرخانی و سبحانی، ۱۳۹۱). در این مسیر، تلاش بی‌وقفه برای کسب، تولید، تسهیم، اشتراک و به‌کارگیری انواع دانش، مشابه یک منبع کلیدی برای موفقیت سازمان به‌شمار می‌رود (شفیعی نیک‌آبادی، فیضی، الفت و تقوی فرد، ۱۳۹۱). بنابراین آگاهی سازمان‌ها از عوامل اصلی مدیریت دانش، موجب هموار شدن مسیر پیشرفت آنها می‌شود (الهی و قدس‌الهی، ۱۳۹۰). مدیریت دانش را می‌توان استفاده خلاق، مؤثر و کارآمد از انواع دانش در راستای جذب و حفظ مشتری و ارتقا سازمان دانست (مک‌دانلد، ۲۰۰۲). به‌بیان دیگر، مدیریت دانش استفاده از دانش فردی و جمعی افراد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمان تعریف می‌شود (ایرانژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۴۲؛ بقایی نیا، ۱۳۸۶). به‌کارگیری سرمایه‌های فکری سازمان، برای توفیق در رقابت و ایجاد پاسخ‌های نوآورانه مؤثر است. در اکثر فرآیندها، مدیریت دانش نقش یک میانجی را در ارتقای توان رقابتی سازمان بازی می‌کند (علاقه‌بند، ۱۳۸۲: ۴۱). از آنجا که مدیریت دانش با ابزارهای فنی و ارزش‌های انسانی چندگانه سروکار دارد، هماهنگ‌سازی آن با سایر فرآیندهای سازمان نیازمند زمان و هزینه بالایی است (آلبرتو کارنیرو، ۱۳۸۳). به‌دلیل اهمیت مدیریت دانش، فرضیه اصلی پژوهش به این صورت بیان می‌شود که بین مدیریت دانش با بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری، رابطه مثبت و مستقیم وجود دارد.

### دانش مشتری

دانش نوعی از دارایی‌های سازمان است که به‌صورت مستقل عمل کرده و بر یکپارچگی بخش‌ها تأکید دارد. دانش مشتری، به درک سازمان از مشتری، هدف، تمایلات و نیازهای آنها بازمی‌گردد (ایرانژاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۴۵). بسیاری از سازمان‌ها دانش کسب شده از مشتریان خود را به‌صورت ناپیوسته ذخیره می‌کنند و به‌دلیل پراکندگی دانش، تحلیل وقت‌گیر و تسهیم دشوار آن، قادر به استفاده از این دانش نیستند (جمالی فیروزآبادی، دارنده و ابراهیمی، ۱۳۸۶). دانش مشتری یک مفهوم اساسی برای بسیاری از سازمان‌ها است و درحقیقت، پُرکننده فاصله‌ایست میان آنچه ما فکر می‌کنیم و آنچه مشتری واقعاً می‌خواهد. مدیریت دانش مشتری را نیز می‌توان بهره‌گیری از دانش کسب شده از مشتری، جمع‌آوری شده برای مشتری و درباره مشتری خواند که برای بهبود خدمات انجام می‌شود. مدیریت دانش مشتری فرآیندی پویا است که به‌منظور اکتزیر و بهسازی اطلاعات ارزشمند مشتری انجام می‌پذیرد که طی این فرآیند، سازمان ترقی کرده و چگونگی ارتباط با مشتری خود را بهینه‌سازی می‌کند (Radfar & Rezaei-malek, 2012). درحقیقت،

دانش مشتری دارای دو مفهوم اساسی است، اول جمع‌آوری اطلاعات و نکاتی که سازمان باید در مورد مشتری بداند، دوم جمع‌آوری اطلاعات و بصیرتی که ما برای ایجاد ارتباطات قوی با مشتری به آن نیازمندیم (Radfar & Rezaei-malek, 2012). اهمیت به این دو مقوله، رسیدن به مدیریت صحیح دانش مشتری را محقق می‌نماید. فرضیه<sup>۱</sup> دوم پژوهش به بررسی مهم‌ترین نوع دانش، یعنی دانش مشتری می‌پردازد که آیا این نوع از دانش، نقش مؤثری در بهبود مدیریت ارتباط با مشتری دارد.

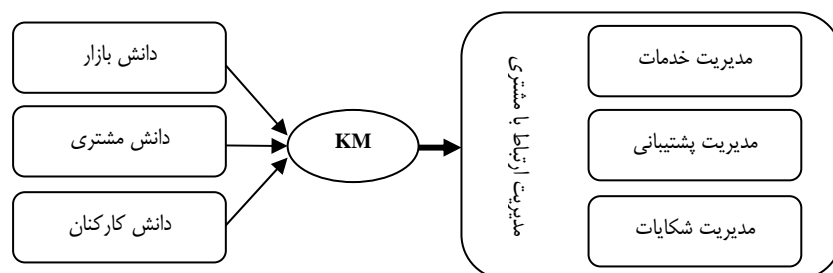
### دانش کارکنان

فضای رقابتی حاکم بر کسب‌وکار امروز، بیش از هر زمان دیگری مدیران را نیازمند به داده و اطلاعات مربوط به فعالیت‌های درون سازمانی و دانش نهفته در آن کرده است (فدایی‌نژاد، صادقی شریف و بناییان، ۱۳۹۰). دانش کارکنان به فعالیت‌های اشتراک، انتقال و تسهیم دانش بین اعضای سازمان گفته می‌شود که پتانسیل نوآوری سازمان را افزایش می‌دهد (Li, 2001). به بیان دیگر، دانش کارکنان متشکل از ایده‌های شخصی، باورها و تفکرات فنی فرد در زمینه مهارت و توانایی او می‌شود (فهودی و درودی، ۱۳۸۷) که از گفت‌وگوی مداوم میان کارکنان شکل می‌گیرد. برخی بر این باورند که بهره‌مندی از این نوع دانش، سبب ایجاد راه‌حل‌های نوآورانه در حل مسائل پیچیده می‌شود (Love et al., 2005; Cillo, 2005; Lp & Chan, 2011). فرضیه سوم به بررسی نقش دانش کارکنان بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد.

### دانش بازار

دانش بازار، شامل درک روند کلی محیط کسب‌وکار، محصولات شرکت و مشتریان می‌شود و به بررسی عناصر مختلف بازار و بررسی روند جذب مشتریان جدید و چگونگی برقراری ارتباط با رقبا و عوامل بالقوه‌ای می‌پردازد که برای سازمان سودآور است (Marquardt, 2002). دانش بازار برای ایجاد نوآوری بسیار مطلوب بوده و منابع این نوع دانش، معمولاً به تفکرات رهبری، جهت‌گیری راهبردی سازمان و تأثیر مشتریان بازمی‌گردد (Cillo, 2005). هنگامی که رقابت بسیار شدت می‌گیرد، سازمان‌ها تلاش می‌کنند تا دانش بازار را به‌طور دائم دنبال کنند تا بتوانند از روند بازار و چگونگی رقابت آگاه شوند. این دانش شامل آگاهی یافتن از روند رقابت، تقاضای بازار و محصولات جدید می‌شود (Liu & Li, 2010). دانش با ارزش باید دقیق و

به‌هنگام باشد (Moreno & Melendez, 2011). فرضیه چهارم پژوهش به بررسی نقش دانش بازار در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می‌پردازد.



نمودار ۱. مدل مفهومی پژوهش

این نوشتار تلاش دارد تا با پاسخ‌گویی به فرضیه‌های عنوان شده، دانش‌های مؤثر در بهبود مدیریت ارتباط با مشتری را شناسایی و با اولویت‌بندی انواع دانش، یک مسیر مطمئن‌تر در انتخاب مؤثرترین نوع دانش بر بهبود مدیریت ارتباط با مشتری ارائه کند. این امر با توجه به محدودیت‌هایی همچون بودجه، زمان و نیروی متخصص و... که در اکثر بانک‌های دولتی حاکم است، اهمیت خاصی می‌یابد. با اجرای مدیریت دانش در بانک‌های دولتی، تفاوت ارائه خدمات، بین بانک‌های دولتی و خصوصی به میزان قابل قبولی کاهش می‌یابد.

### روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، پژوهشی تحلیلی به‌روش همبستگی بوده و از نوع کاربردی به‌شمار می‌رود. از نظر زمان، مقطعی و از نظر مکانی، محدود به اداره مرکزی بانک سپه می‌شود؛ داده‌ها نیز از نوع کمی هستند. ابتدا با روش کتابخانه‌ای به مروری بر پژوهش‌های پیشین پرداخته و مبانی نظری پژوهش مورد بررسی قرار گرفت. سپس شاخص‌های تأثیرگذار مطابق با جدول شماره ۲، شناسایی و در قالب یک پرسش‌نامه تدوین شد و در اختیار نمونه آماری قرار گرفت. اندازه نمونه با توجه به جامعه آماری ۱۷۰ نفره کارشناسان اداره مرکزی بانک سپه، واقع در ساختمان نگین (کارشناسان اداره‌های پژوهش، آموزش و سامانه پاسخ‌گویی مشتریان)، از روش کوکران (نمونه‌گیری تصادفی) محاسبه و برابر با ۱۱۸ نفر برآورد شد.

$$n = \frac{NZ_{\alpha/2}^2 pq}{\varepsilon^2 N + Z_{\alpha/2}^2 pq} \quad \text{رابطه (۱)}$$

که در آن، برآورد نسبت صفت متغیر ( $P=0/05$ )، تغییر نرمال واحد متناظر با سطح اطمینان ۹۵ درصد ( $Z_{\alpha/2}=1/96$ ) و مقدار اشتباه مجاز ( $\varepsilon=0/07$ ) است. بدین منظور پرسش‌نامه پژوهش به ۱۳۰ نفر از کارشناسان بانک سپه ارائه شد و از این تعداد ۱۱۳ پرسش‌نامه عودت داده شد. ۹/۶ درصد افراد نمونه مورد بررسی دارای تحصیلات دکترا، ۴۱ درصد کارشناس ارشد و ۴۹/۴ درصد دارای مدرک کارشناسی هستند. از این تعداد ۶۸ درصد افراد دارای زیرقه‌ای بیش از ده سال و ۳۲ درصد دارای زیرقه کمتر از ده سال هستند. برای ارزیابی پایایی ابزار سنجش از روش آلفای کرونباخ استفاده شد. میزان ضریب آلفای کرونباخ برای سؤال‌های مربوط به هر کدام از متغیرها، به صورت جداگانه محاسبه شد که نتایج حاصله در جدول شماره ۱ گزارش شده است. با توجه به دامنه بالاتر ۷۰ درصد متغیرها، پرسش‌نامه مورد استفاده از قابلیت اعتماد (پایایی) لازم برخوردار است.

جدول ۱. نتایج آزمون پایایی پرسش‌نامه به روش آلفای کرونباخ برای هر متغیر

حوزه آزمون	تعداد سؤال‌ها	ضریب آلفای کرونباخ
مدیریت خدمات	۴	۰/۷۹۸
مدیریت پیشنهادها	۴	۰/۸۳۴
مدیریت شکایات	۳	۰/۷۴۲
دانش مشتری	۵	۰/۸۲۷
دانش کارکنان	۶	۰/۷۲۳
دانش بازار	۴	۰/۸۰۳

اعتبار محتوایی این پرسش‌نامه را استادان مدیریت فناوری اطلاعات تأیید کرده‌اند. با توجه به اینکه برای محاسبه روایی پرسش‌نامه مورد استفاده، از تحلیل عاملی در نرم‌افزار اس.پی.اس.اس<sup>۱</sup> نیز استفاده شد، نتیجه آزمون بارتلت برابر با ۰/۸۸۶ به دست آمد و با توجه به بزرگتر بودن آن از رقم ۰/۶، پرسش‌نامه مذکور دارای روایی عاملی است. به دلیل اینکه تمام مقادیر بارهای عاملی در حالت استاندارد بزرگتر از ۰/۷ است، این پرسش‌نامه از روایی همگرا نیز

1. Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)



برخوردار است و در نهایت با برآورد سه شرط روایی افتراقی، بارهای عاملی بزرگتر از ۰/۷، میانگین بارهای عاملی (۰/۷۵) بزرگتر از ۰/۵ و پایایی سازه<sup>۱</sup> (۰/۹۶) بزرگتر از ۰/۷، تمامی شرایط این نوع روایی نیز برقرار است.

$$CR = \frac{\sum \left( \frac{\lambda^2}{n} \right)^2}{\left( \sum_1^n \lambda \right) + \varepsilon}$$

رابطه ۲)

جدول ۲. شاخص‌ها و متغیرهای تحقیق

عامل‌ها	شاخص‌ها (تعاریف عملیاتی)
دانش مشتری	ارزش‌گذاری نیازهای اساسی مشتری، شناسایی مشتریان کلیدی (Venkatesh, Rouholamini, 2011)؛ شناسایی نقاط تماس و شبکه‌های ارتباطی با مشتری (خبرگان)، منحنی طول عمر مشتری (Moreno & Melendez, 2011)؛ شناسایی روش حفظ و جلب اعتماد مشتری (Chan, Lp, 2011).
دانش کارکنان	استفاده از سیستم‌های مدیریت مستندات الکترونیکی؛ نگهداری کارکنان آگاه به عملکرد سیستم و آموزش دیده؛ دسترسی کارکنان به شبکه اینترنت و استفاده از پایگاه داده (Marquardt, Building, 2002)؛ فراهم آوردن فرصت خلق و اشتراک دانش در محیط کاری برای کارکنان و حمایت از تسهیم دانش؛ اختصاص دادن پاداش به کارکنان برای مشارکت و تسهیم دانش؛ یافتن راهی برای بهبود و ارتقای دانش کارکنان خود و جذب متخصصان کارآمد (Sin, Tes, Yim, 2005)
دانش بازار	دستیابی سریع به اطلاعات بازار برای بررسی فرآیندهای کسب‌وکار (Sin, Tes, Yim, 2005)؛ حمایت از استفاده فناوری‌های یکپارچه و نوین (ایرانزاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۴۳-۱۴۲)؛ شناسایی راهبردهایی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری (Lin & Chein & Su, 2006)؛ ارتباط تعاملی با مراکز پژوهشی و دانشگاه‌ها و مشاوران به‌منظور تحلیل اطلاعات بازار (Sin, Tes, Yim, 2005).
مدیریت شکایات	زمان پاسخ‌دهی مورد نیاز مشتری با استفاده از تحلیل شکایات؛ تهیه گزارش‌های هشدار؛ شناسایی عامل‌های مشکل‌ساز و نقاط ضعف سیستم (Stafyla, 2003).
مدیریت خدمات	به حداقل رساندن حجم بازگشت‌های عامل مرکز خدمات، برقراری تماس با مشتری و اطمینان از رضایت آنها، نظارت بر عملکرد کارشناسان سیستم (خبرگان)، تلاش در برآوردن نیازهای واقعی مشتری (ایرانزاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۴۳-۱۴۲).
مدیریت پیشنهادها	شناسایی پیشنهادها سازنده و تلاش برای ارتقای سازمان بر مبنای پیشنهادها (ایرانزاد پاریزی، ۱۳۸۷: ۱۴۳-۱۴۲)؛ ارزیابی و تجزیه و تحلیل پیشنهادها در کوتاه‌ترین زمان؛ غربال‌سازی پیشنهادها سازنده؛ نظارت و پیگیری بر رسیدگی به پیشنهادها سازنده (Croteau, li, 2003).

تحلیل داده‌ها در فرآیند تدوین مدل، به کمک روش تحلیل عاملی تأییدی و اکتشافی یا «مدلیابی معادلات ساختاری»<sup>۱</sup> انجام گرفته است. این روش، از اصلی‌ترین روش‌های تجزیه و

1. Construct Reliability (CR)

تحلیل ساختار داده‌های پیچیده بوده و به بررسی روابط علت و معلولی و تأثیرات همزمان متغیرها برهم می‌پردازد. از طریق این روش می‌توان قابل قبول بودن مدل‌های نظری را در جامعه‌های خاص با استفاده از داده‌های همبستگی، غیر آزمایشی و آزمایشی آزمود (آذر، ۱۳۸۱) و به بررسی موضوعات چندمتغیره‌ای پرداخت که نمی‌توان آنها را با شیوه دو متغیری که هر بار یک متغیر مستقل با یک متغیر وابسته در نظر گرفته می‌شود بررسی کرد (مک‌دانلد، ۱۳۸۴: ۲۵). این روش، رویکردی جامع بوده و برای آزمون روابط متغیرهای مشاهده شده و مکنون‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد (حیدرعلی، ۱۳۸۴: ۸۰). در این پژوهش از نرم‌افزار لیزرل<sup>۲</sup> استفاده شده است.

### یافته‌های پژوهش

در ابتدا نرمال بودن توزیع داده‌ها با استفاده از روش کولموگروف اسمیرنوف بررسی شد، نتایج در جدول شماره ۳، ارائه شده است.

جدول ۳. بررسی نرمال بودن متغیرهای پژوهش از طریق آزمون کولموگروف اسمیرنوف

متغیر	دانش مشتری	دانش کارکنان	دانش بازاری	مدیریت خدمات	مدیریت شکایات	مدیریت پیشنهادهای
Z	۱/۰۵۰	۰/۹۷۶	۰/۸۴۵	۱/۲۱۴	۱/۳۸۸	۱/۱۴۸
سطح معناداری	۰/۲۲۰	۰/۲۹۷	۰/۴۷۳	۰/۱۰۵	۰/۰۵۳	۰/۱۴۳

سطح معناداری آزمون کولموگروف اسمیرنوف بر اساس جدول شماره ۳، بیشتر از ۰/۰۵ است و این به معنای توزیع نرمال متغیرهاست. برای بررسی وضعیت موجود مدیریت ارتباط با مشتری در اداره مرکزی بانک سپه، از آزمون تی تک نمونه‌ای استفاده شد. همان‌طور که انتظار می‌رفت، وضعیت مدیریت ارتباط با مشتری در وضعیت نامطلوبی قرار داشت. سپس میزان ارتباط سؤال‌های پرسش‌نامه و شاخص‌ها و متغیرهای پژوهش با تحلیل عاملی اکتشافی برآورد شد. در تحلیل پانزده سؤال اول، سه عامل متمایز شد که بر اساس ادبیات پژوهش، دانش مشتری، دانش کارکنان و دانش بازاری نام‌گذاری شدند. سپس میانگین نمره‌های هریک از عوامل، محاسبه و برای مرتبه دوم مورد تحلیل عاملی قرار گرفتند، سه عامل شناسایی شده در قالب یک مکنون از نوع برون‌زا (مدیریت دانش) جای گرفتند.

1. Structure Equation Model
2. Lisrel

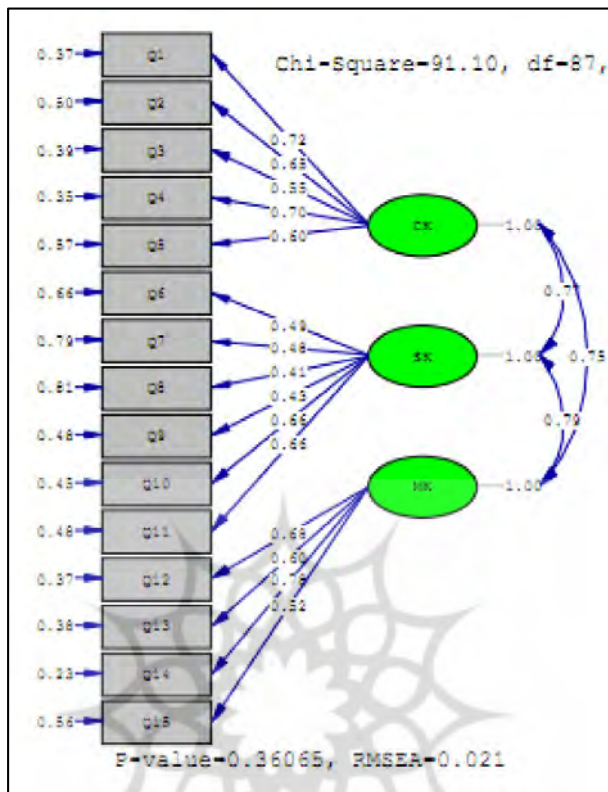
ماتریس همبستگی در جدول شماره ۴، ضمن بررسی میزان تأثیر متغیرهای مستقل بر هم، نشان می‌دهد که تمام متغیرهای مورد بررسی در جهت مثبت و برهم تأثیر دارند. در بررسی تحلیل عاملی اکتشافی مرحله اول، برای سؤال ۱۶ تا ۲۶ سه عامل شناسایی شدند که مدیریت خدمات، شکایت‌ها و پیشنهادهای نام‌گذاری شدند. در مرحله دوم تحلیل، سه عامل شناسایی شده در قالب یک مکنون درون‌زا (مدیریت ارتباط با مشتری) جای گرفتند.

جدول ۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای مستقل پژوهش

متغیر	دانش مشتری	دانش کارکنان	دانش بازار
دانش مشتری	۱		
دانش کارکنان	۰.۶۱۱	۱	
دانش بازار	۰.۶۱۳	۰.۶۰۳	۱

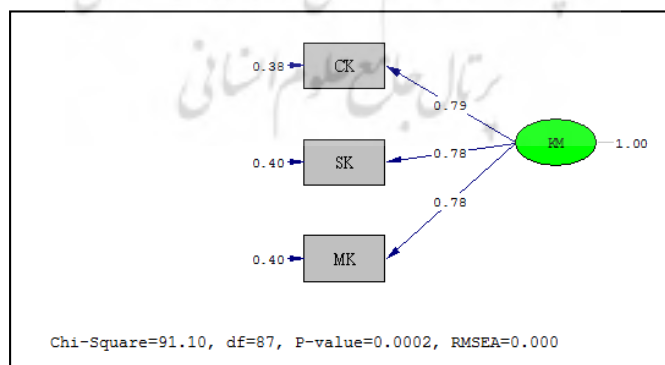
### مدل اندازه‌گیری متغیر برون‌زا

برای شناسایی ضرایب تأثیر بین مکنون‌های شناسایی شده در تحلیل عاملی اکتشافی و شاخص‌ها، از تحلیل عاملی تأییدی استفاده شد. در تحلیل عاملی تأییدی، مهم‌ترین عامل در تصمیم‌گیری رد یا قبول هر فرضیه، میزان شاخص RMSEM (ریشه میانگین توان دوم خطای تقریب) است. اگر این شاخص نامطلوب کمتر از ۰/۱ باشد، مدل از تناسب قابل قبولی برخوردار است و چنانچه کوچکتر از ۰/۰۵ باشد، میزان تناسب مدل ایده‌آل است. با توجه به اینکه میزان RMSEM در نمودار شماره ۲ برابر با ۰/۰۲۱ است، تناسب مدل از وضعیت بسیار مطلوبی برخوردار است، ضرایب معناداری در بازه قابل قبول بودن ( $-1/96 < X < +1/96$ ) قرار داشته و شاخص‌های خوب بودن بزرگتر از ۰/۹ هستند، بنابراین مدل از نظر استناد قابل قبول است. میزان ضرایب تأثیر شاخص‌های شناسایی شده و عوامل مدیریت دانش به صورت تقریبی ۶۰ درصد برآورد شده است. سپس در تحلیل مرتبه دوم (نمودار ۳)، سه عامل شناسایی شده در تحلیل مرحله قبل، در یک مکنون برون‌زا به نام مدیریت دانش جای داده شد تا ضرایب تأثیر عوامل دانشی مشخص شود، مدل دارای سه شرط استناد است و از برآزش مناسبی برخوردار است. ضرایب تأثیر برای عوامل مدیریت دانش به ترتیب، دانش مشتری: ۷۹ درصد، دانش کارکنان: ۷۸ درصد و دانش بازار: ۷۸ درصد است.



نمودار ۲. مدل استاندارد مکنون برون‌زا، مرتبه اول

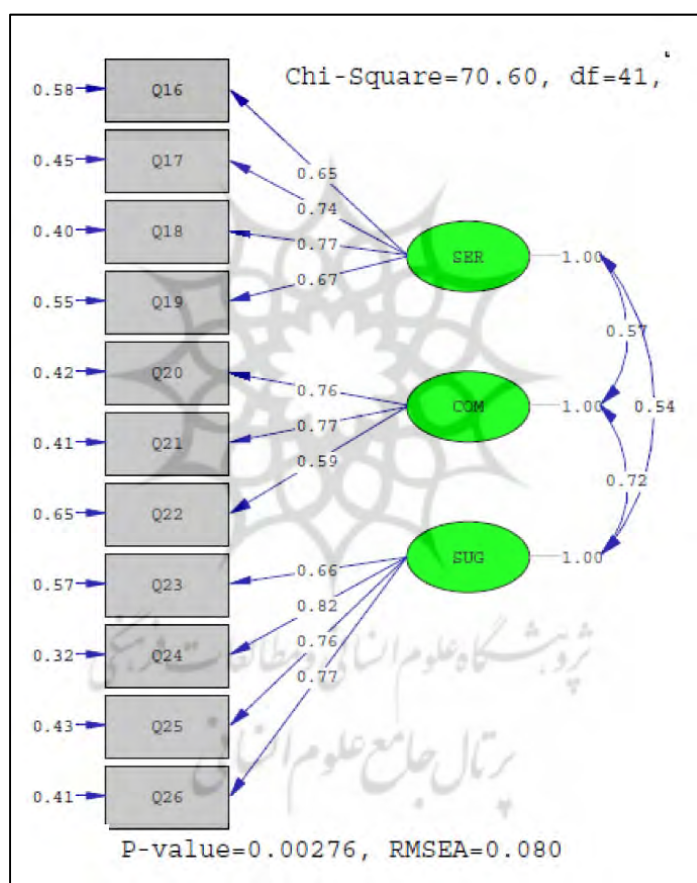
به این ترتیب تمامی ضرایب تأثیر عوامل مکنون برون‌زای مدیریت دانش، بزرگتر از ۷۵ درصد به‌دست آمد و این امر از تأثیر قابل ملاحظه این عوامل دانشی بر مکنون نام برده حکایت دارد.



نمودار ۳. مدل استاندارد مکنون برون‌زا، مرتبه دوم

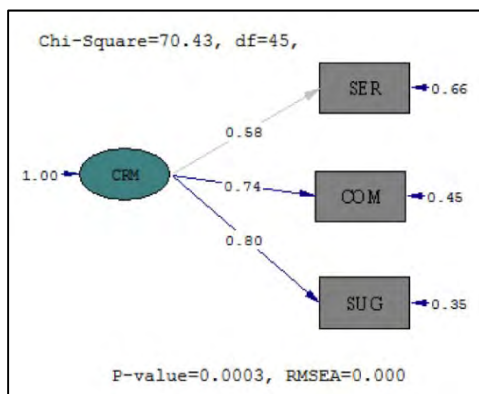
### مدل اندازه‌گیری متغیر درون‌زا

مدل‌های ایجاد شده در تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول و دوم متغیر درون‌زا (نمودارهای ۴ و ۵) با داشتن سه شرط لازم برای پذیرش مدل، قابل استناد هستند. میزان ضرایب تأثیر شاخص‌های شناسایی شده در نمودار شماره ۴ بزرگتر از ۵۵ درصد برآورد شد و در نمودار شماره ۵، ضرایب تأثیر ابعاد مکنون درون‌زای مدیریت ارتباط با مشتری به صورت تقریبی ۷۰ درصد برآورد شد که حاکی از تأثیر زیاد عوامل مدیریت ارتباط با مشتری است.



نمودار ۴. مدل تخمین استاندارد مرتبه اول متغیرهای درون‌زا

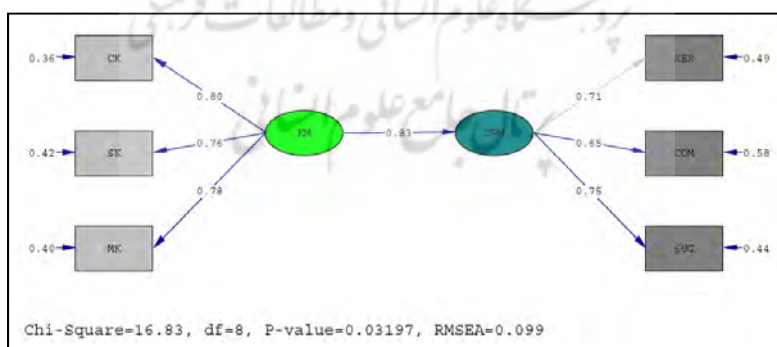
ضرایب تأثیر ابعاد مکنون درون‌زای مدیریت ارتباط با مشتری به ترتیب، مدیریت خدمات با ۵۸ درصد، مدیریت شکایات با ۷۴ درصد و مدیریت پیشنهادهای با ۸۰ درصد برآورد شد.



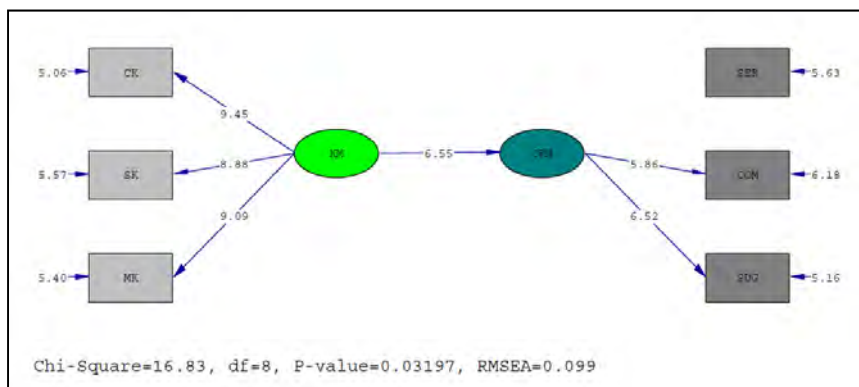
نمودار ۵. مدل تخمین استاندارد مرتبه دوم متغیرهای درون زا

### آزمون فرضیه‌ها

برای آزمون فرضیه‌های پژوهش از روش تحلیل مسیر استفاده شد. نمودار مسیر را می‌توان وسیله‌ای برای نمایش نسبت تغییرات هر یک از متغیرها به سایر متغیرها بیان کرد. اگر مدلی به شکل مسیر ترسیم شود و با شاخص‌های برازندگی مدل تأیید شود، از آن نمودار می‌توان برای آزمون فرضیه‌ها استفاده کرد (موسی‌خانی و ترک‌زاده، ۱۳۹۱). نمودار شماره ۶، نمودار مسیر برای آزمون فرضیه‌های پژوهش و نشان‌دهنده مدل مفهومی پیشنهادی پژوهش است. این مدل، سه شرط لازم برای قابل استناد بودن را دارد و می‌توان از آن برای آزمون فرضیه‌های پژوهش استفاده کرد. در جدول شماره ۵ شرایط فهرست شده برای تمامی فرضیه‌ها نشان داده شده است. ضرایب معناداری با استناد به نمودار شماره ۷ مورد بررسی قرار گرفته است.



نمودار ۶. مدل مفهومی پژوهش در حالت استاندارد



نمودار ۷. مدل مفهومی پژوهش در حالت معناداری

با توجه به جدول شماره ۵، شاخص‌های تناسب مدل که با نام شاخص‌های خوب بودن<sup>۱</sup> (شاخص نکویی برازش تعدیل شده (AGFI)<sup>۲</sup>، شاخص نکویی برازش (GFI)<sup>۳</sup>، شاخص برازش تطبیقی (CFI)<sup>۴</sup> و شاخص برازش نرم (NFI)<sup>۵</sup> خوانده می‌شوند، در بازه قابل قبول قرار دارند. با توجه به جدول شماره ۵، نتیجه تقسیم مقدار کای دو ( $\chi^2$ ) بر درجه آزادی (df) که شرط لازم، نه کافی برای قبول یا عدم پذیرش فرضیه‌ها است، در بازه قابل قبول قرار دارد.

جدول ۵. نتایج تحلیل عاملی و معادلات ساختاری فرضیه‌ها

فرضیه	فرضیه اصلی	فرضیه ۲	فرضیه ۳	فرضیه ۴	ارزش پیش‌بینی شده	نوع تحلیل
AGFI	۰/۹۸	۱/۰۰	۰/۹۷	۰/۹۷	$\geq ۰/۹$	معادلات ساختاری
CFI	۰/۹۸	۰/۹۶	۰/۹۴	۰/۹۷	$\geq ۰/۹$	
NFI	۰/۹۶	۰/۹۷	۰/۹۱	۰/۹۴	$\geq ۰/۹$	
GFI	۰/۹۶	۱/۰۰	۰/۹۵	۰/۹۴	$\geq ۰/۹$	
RMSEA	۰/۰۹۹	۰/۰۱	۰/۰۵	۰/۰۹	$\leq ۰/۱$	
$X^2/df^6$	۲/۱۰	۱/۰۱	۱/۳۸	۲/۰۳	$\leq ۳$	
T-Value	✓	✓	✓	✓	$>+۱/۹۶$ & $<-۱/۹۶$	
پذیرش/عدم پذیرش	قبول	قبول	قبول	قبول	-	-

1. Goodness of Fit Statistics
2. Adjusted Goodness of Fit Index
3. Goodness of Fit Index
4. Comparative Fit Index
5. Normed Fit Index
6. Chi-Square

### نتیجه‌گیری و پیشنهادها

نتایج این پژوهش نشان می‌دهد که سازمان‌هایی که مدیریت دانش را از سه دیدگاه دانش مشتری، کارکنان و بازار، به‌درستی پیاده‌سازی و اجرا کنند، بهبود قابل قبولی را در مدیریت ارتباط با مشتری سازمان خود شاهد خواهند بود. در رابطه با هر یک از ابعاد مدیریت دانش در بهبود ارتباط با مشتری، می‌توان بیان داشت که دانش مشتری بیشترین تأثیر را در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری داشته و با ضریب تأثیر ۸۰ درصد، مهم‌ترین عامل مدیریت دانش شناخته می‌شود. همچنین دانش بازار با ۷۸ درصد تأثیر و دانش کارکنان با ۷۶ درصد تأثیر، در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند. تفاوت اندکی که در ضرایب تأثیر عوامل دانش یاد شده وجود دارد، سبب می‌شود اجرای همزمان سه بُعد مدیریت دانش اهمیت یابد. اما به‌دلیل محدودیت‌های بودجه که در بسیاری از بانک‌های دولتی وجود دارد، اولویت‌های یاد شده می‌توانند صرفه اقتصادی به‌همراه داشته باشند. یافته‌های این پژوهش، مدل جامعی را در خصوص عوامل دانشی مؤثر بر بهبود مدیریت ارتباط با مشتری نشان می‌دهد که در مطالعات پیشین، تنها برخی از آنها مورد توجه قرار گرفته بود. برای مثال، این پژوهش با یافته‌های الکس ارزابلا و همکاران (۲۰۰۴) در خصوص مدیریت دانش مشتری و ارتباط به‌هنگام به‌منزله زیر فرآیندهای اصلی از فرآیندهای کلان مدیریت ارتباط با مشتری همخوانی دارد (Zablah, 2004 & Bellenger & Johnston). در پژوهش لین و همکاران (۲۰۰۶) عواملی همچون شناسایی راهبردهایی برای ایجاد خلاقیت و نوآوری، دستیابی سریع به اطلاعات بازار، بهره‌مندی از فرآیندهای یکپارچه و نوین اطلاعاتی، از عوامل کلیدی بهبود شناخته شده است (Lin & su & chein, 2006) که با یافته‌های پژوهش سازگاری دارد. عوامل مؤثر شناسایی شده در پژوهش لیو و همکاران (۲۰۱۰)، مورنو و ملندز (۲۰۱۱) و مارکوات و بیلدینگ (۲۰۰۲)، مبین این واقعیت است که شناسایی مؤثرترین شبکه ارتباطی، شناسایی مشتریان کلیدی، بررسی منحنی طول سودآوری هر مشتری، بهره‌مندی از خلاقیت کارکنان و برخورداری از سیستم‌های مدیریت اطلاعات، از عوامل مؤثری هستند که تنها ۶ عامل از ۲۶ عامل در نظر گرفته شده در این پژوهش را پوشش می‌دهند (Liu & Li & Xue, 2010; Moreno & Melendez, 2011). در این بین، ارزش‌گذاری نیازهای اساسی مشتریان و تحلیل اطلاعات بازار از سوی مشاوران، مؤثرترین شاخص‌های دانش مشتری و بازار عنوان شده است که این امر با نتایج پژوهش‌های چان و ال. پی (۲۰۱۱) و سین، تس و بیم (۲۰۰۵) همخوانی دارد (Sin, Tes, Yim, 2005; Chan, Lp, 2011).

با توجه به نتایج پژوهش، می‌توان پیشنهادهای زیر را برای گسترش شناخت مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری پیشنهاد داد.



۱. بررسی تأثیر مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در یک بانک خصوصی و مقایسه نتایج و سنجش اثر خصوصی‌سازی بر بهبود سیستم ارتباط با مشتری؛
۲. الگوگیری از بانک‌های پیشرفته دنیا که در زمینه استقرار مدیریت ارتباط با مشتری، دارای بهترین عملکرد هستند؛
۳. درگیر کردن افراد سازمان در فرآیندهای خلق، تسهیم، کاربرد و ارزیابی دانش از طریق طراحی و استقرار سازوکارهای مناسب؛
۴. توسعه منابع انسانی دانشگر به‌منزله عنصر کلیدی در مدیریت ارتباط با مشتری؛
۵. ارتقای فرهنگ مشارکتی برای تسهیم دانش مورد نیاز بانک‌ها؛
۶. بررسی بودجه، زمان لازم و تعداد کارکنان مورد نیاز برای پیاده‌سازی عامل‌های مدیریت دانش با استفاده از اولویت‌بندی عوامل دانشی حاصل از این پژوهش.

از جمله محدودیت‌های این پژوهش، می‌توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. زمان ناکافی برای آزمون نتایج حاصل از این پژوهش در سایر بانک‌ها. در این پژوهش ابعاد مدیریت دانش و سیستم مدیریت ارتباط با مشتری، تنها در یک بانک دولتی (سپه) مورد سنجش قرار گرفته است. می‌توان این پژوهش را در سایر بانک‌های دولتی مورد بررسی و آزمون قرار داد. مقایسه نتایج چنین پژوهش‌هایی در برخی از بانک‌های دولتی، ما را به شناخت جامع‌تری می‌رساند؛
۲. عدم اجرای کامل مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری در بانک سپه ممکن است بر نتایج پژوهش تأثیرگذار بوده باشد.

## منابع

- آلبرتو، ک. (۱۳۸۳). نقش منابع هوشمند در مدیریت دانش. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۱۹ (۳): ۷۷-۸۸.
- الهی، ش. و قدس الهی، الف. (۱۳۹۰). ارزیابی آمادگی فرهنگی سازمان جهت پیاده‌سازی موفقیت آمیز مدیریت دانش با رویکرد FMCDM (مطالعه موردی در بانک مرکزی ایران). *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۷ (۱): ۲۶۱-۲۳۳.
- ایرانزاد پاریزی، م. (۱۳۷۸). *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی: مدیریت، اقتصاد، خریداری و سایر رشته‌های ذیربط*، تهران: نشر مدیران تهران.
- بقایی نیا، م. (۱۳۸۶). مدیریت دانش، پرتو ملت، نشریه بانک ملت. سال دوم، شماره ۱۶.

- جمالی فیروزآبادی، ک.؛ دارنده، ا.؛ ابراهیمی، ب. (۱۳۸۶). ارائه چارچوب مدیریت دانش مشتری بر مبنای استقرار مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری. *بتسا مقالات مهندسی صنایع و نرم افزار*.
- حسنقلی پور، ط.؛ سیدجوادین، ر.؛ روستا، ا.؛ خانلری، الف. (۱۳۹۱). مدل ارزیابی فراین مدیریت ارتباط با مشتری در بانک‌های تجاری خصوصی کشور. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۰): ۶۲-۴۱.
- رنجبر فرد، م.؛ اقدسی، م.؛ البدوی، الف و حسن‌زاده، م. (۱۳۹۲). شناسایی موانع مدیریت دانش برای چهارنوع فرآیند کسب‌وکار. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۵(۱): ۸۸-۶۱.
- شفیعی نیک‌آبادی، م.؛ فیضی، ن.؛ الفت، د. و تقوی فرد، الف. (۱۳۹۱). ساختار چند بعدی جهت تبیین اثر فرهنگ سازمانی بر انتقال، اشتراک و توزیع دانش در زنجیره تامین صنعت خودروسازی: با تأکید بر بهبود عملکرد زنجیره تامین. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۸(۱): ۱۲۷-۱۰۳.
- عارف نژاد، م.؛ امیرخانی ط. و سبحانی م. (۱۳۹۱). تبیین عوامل موفقیت سیستم‌های اطلاعاتی با تأکید بر نقش سازمانی و یادگیری سازمانی (مطالعه موردی سازمان صنایع و معادن استان اصفهان). *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۲): ۱۱۴-۸۹.
- علی بیگ، ر.؛ هراتی، ا. و امیر میران، م. (۱۳۸۴). *مدیریت ارتباط با مشتری*، بخش هفدهم تحقیق و توسعه، تهران: چاپ شهر.
- فدایی نژاد، م.؛ صادقی شریف؛ ج.؛ بناییان، ح. (۱۳۹۰). طراحی سیستم پشتیبان تصمیم‌گیری جهت مدیریت بانکی از منظر تجهیز منابع (مورد پژوهشی بانک کشاورزی). *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۳(۶): ۱۰۸-۸۹.
- فرهودی، ف. و درودی، ف. (۱۳۸۷). لزوم به‌کارگیری مدیریت دانش در افزایش سطح کیفی فعالیت‌های سازمان‌های نوین. *پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات*، ۲۴(۲): ۱۰۴-۸۹.
- مک، د. (۲۰۰۲). *مدیریت دانش*. ترجمه بدری نیک فطرت. تهران: کیفیت و مدیریت.
- موسی‌خانی، م. و ترک‌زاده، س. (۱۳۹۱). ارائه مدلی از عوامل مؤثر بر تبلیغات مثبت توسط مشتری در بانکداری الکترونیکی. *مدیریت فناوری اطلاعات*، ۴(۱۳): ۱۷۰-۱۵۷.
- هومن، ح. (۱۳۸۴). *مدل یابی معادلات ساختاری با کاربرد نرم افزار لیزرل*، انتشارات سمت، چاپ اول.

Campbell, A.J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5): 375-383.

Chan, S.L. and Lp, W.H. (2011). A dynamic decision support system to predict the value of customer for new product development. *Decision Support Systems*. 52(1): 178-188.

- Cillo, P. (2005). Fostering Market Knowledge Use in Innovation:: The Role of Internal Brokers. *European Management Journal*, 23(4): 404-428.
- Croteau, A.M. and Li, P. (2003). Critical Success Factors of CRM Technological Initiatives. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 20(1): 21-32.
- Dielewicz, J. (2007). Sample Solutions as First Step to Knowledge Management, A Case Study. *School of Engineering, Blinking Institute of Technology*, 25 (520): 156-172.
- Dous, M., et al. (2005). *Knowledge Management capabilities in CRM Knowledge Management capabilities: Making knowledge for, from and about customers work*, in In Proceedings of the eleventh Americas conference on information systems Omaha, NE, USA: 167-178.
- Garrido, M. A. and Padilla, M. A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 5 (31): 437-444.
- Guo, Y. C. and Niu, D.X. (2007). *A Knowledge-Based Intelligent System For Power Customer Service Management*, in Machine Learning and Cybernetics, International Conference on 2007, IEEE: Hong Kong. PP. 2030-2925.
- Li, E. H. (2001). Mapping for Electronic Communication System Design. *Management & Information Journal*, 37(2): 161-185.
- Lin, Y., Su, H.Y. & Chein, S. (2006). A knowledge-enabled procedure for CRM. *Industrial Marketing Management*, 35(11): 446-456.
- Liu, Y., Li, Y. and J. Xue.(2010). Transfer of market knowledge in a channel relationship: Impacts of attitudinal commitment and satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 39(2): 229-239.
- Love, P., et al. (2009). Beyond the Red Queen syndrome: CRM technology and building material suppliers. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 16(5): 459-474.
- Marquardt, M. (2002). *Building the Learning Organization Mastering the Five Elements for Corporate Learning*. Palo Alto: Davies-Blakm Press.
- Radfar, R., Rezaei-malek, N. (2012). Improving performance of customer relationship management through applying knowledge management,

*Internatiol Journal of Management and Business Research*, 2(2): 136-150.

Reinartz, W., Krafft, M., Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship Management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3): 293 - 305.

Rouholamini, M. and Venkatesh, S. (2011). A Study of Customer Relationship Management Iranian Banking Industry. *International Journal of Information Technology and Knowledge Management*, 4(2): 723-729.

Sin , L.Y. M., Tse, A.C.B. and Yim, F.H.K. (2005). CRM conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12): 1264-1290.

Stafyla, A. (2003). CRM and customer-centric KM: an empirical research. *Business Process Management Journal of Business Research*, 9(2): 26-35.

Zablah, A.R., Bellenger, D.N. and Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon. *Industrial Marketing Management*, 33(6): 475-489.