

## توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه ای در بانک های ایرانی

نسترن حاجی حیدری\*  
علی عمومی اوجاکی\*\*

### چکیده

یکی از دارایی های دانشی که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده است، دانش مشتری می باشد. دانش مشتری به عنوان منبع اطلاعاتی مهم بازاریابی شناخته شده است. شرکت های زیادی رویکرد مدیریت دانش مشتری به منظور بهره گیری از مزایای دانش مشتری، به کار گرفته اند. این مطالعه به دنبال آن هستیم مدلی برای لوغ مدیریت دانش مشتری توسعه دهیم تا با استفاده از این مدل شرکت ها بتوانند سطح قابلیت ها و توانایی ها و کاستی های خود را در مدیریت دانش مشتری بشناسند برای تحقق این هدف، رویکرد فرا تحلیل و روش دلفی را برای توسعه مدل بلوغ مورد استفاده قرار دادیم و نیز به نتایج آنها ابزاری را برای سنجش بلوغ توسعه دادیم و در یک مطالعه موردی، سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری را در بانک های ایرانی سنجیدیم یافته های حاصل از روش دلفی و رویکرد فراتحلیل، مدل بلوغی بود که دارای سه بعد سازمان، ابزار و فرآیند بود که بلوغ مدیریت دانش مشتری در ۵ سطح عدم آگاهی کامل، تعریف شده، مدیریت شده، ارتقاء یافته و بهینه نشان می داتایچ داده های بانکی نیز نشان داد که سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک های ایرانی کمتر از سطح متوسط قرار دارد و اکثر بانک هایی که در این مطالعه مشارکت کردند به "کسب دانش از مشتری" که بیانگر نقش فعال مشتری در کسب و کار است، توجه بسیار اندکی دارند

مفاهیم کلیدی: مدیریت دانش مشتری، مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری، کسب دانش از مشتری، فرا تحلیل، روش دلفی

\* استادیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دکتری بازاریابی پردیس فارابی دانشگاه تهران

## مقدمه

یکی از دارایی‌های دانشی که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده‌است، دانش مشتری می‌باشد. دانش مشتری ترکیبی پویا از ارزش‌ها، بصیرت‌ها و تجربیات است. این دانش هنگام تعاملات شرکت با مشتریان خود بروز می‌کند (Gao & Li, ۲۰۰۶). دانش مشتری در بازاریابی به عنوان یک منبع مهم شناخته شده‌است که می‌تواند برای پشتیبانی تحقیق و توسعه (Gibbert, ۲۰۱۳; Delgosha, Ojaki & Farhadi, ۲۰۰۲; Leibold & Probst), بهبود نوآوری، تسهیل حساسیت نسبت به فرصت‌های در حال ظهور و حمایت از مدیریت روابط بلند مدت با مشتری (Darroch & Mcnaughton, ۲۰۰۳) مدیریت شود. امروزه بسیاری از شرکت‌ها در کنار ابزارهای سنتی کسب دانش مشتری، از ابزارهای نوین و الکترونیکی نیز بهره می‌گیرند و هدف تمامی آنها بهره‌گیری از مزایای دانش مشتری از طریق رویکرد مدیریت دانش مشتری می‌باشد. مطالعات زیادی ابزارهایی مانند پایگاه داده، مخزن اسناد، انجمن تخصصی، وب سایت، ویکی و بلاگ را به عنوان ابزارهای الکترونیکی مدیریت دانش مشتری معرفی کرده‌اند (Maswera, Dawson & Edwards, ۲۰۰۶; Samizadeh & Parsaie Mehr, ۲۰۱۲; Delgosha, Ojaki & Farhadi, ۲۰۱۳).

در ادبیات سیستم‌های اطلاعاتی مشتری محور و دانش محور، ما شاهد مطالعات زیادی در مورد مدیریت دانش مشتری هستیم که اهمیت آن را به عنوان رویکردی غالب برای موفقیت سازمان‌ها در محیط کسب و کار امروزی بیان کرده‌اند. پکت<sup>۱</sup> (۲۰۰۴) مدیریت دانش مشتری را به عنوان مجموعه فرآیندهایی تعریف می‌کند که یک سازمان برای مدیریت فرآیندهای مرتبط با دانش مشتری مانند شناسایی، کسب، ایجاد و به‌ره‌برداری به کار می‌گیرد. در مدیریت دانش مشتری، مشتریان به عنوان یک شریک در فرآیند ایجاد دانش معرفی می‌شوند. مشتریان با اشتراک گذاری دانش موجود در ذهن شان با شرکت‌ها به منظور تولید محصولات بهتر، در ایجاد دانش با سازمان‌ها همکاری و ارزش آفرینی می‌کنند. در اینجا، دو طرف با هدفی مشترک تشریک مساعی می‌کنند و مشتری یک مشارکت کننده فعال و کلیدی در فرآیند ایجاد دانش محسوب می‌شود (Paquette, ۲۰۰۵). از جمله مزایایی که برای مدیریت دانش مشتری ارائه شده است می‌توان به شناسایی مزیت رقابتی (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵)، منعطف کردن سازمان و تسهیل انطباق با تغییرات بازار، برآورده کردن نیازهای مشتری (Gibbert et al., ۲۰۰۲)، رساندن صدای مشتریان به راس سازمان، ایجاد روابط بهتر با مشتری (Chung, Chen & Nunamaker, ۲۰۰۵)، بهبود

نوآوری، حساس کردن سازمان نسبت به فرصت های ظاهر شده در بازار (Rowley, ۲۰۰۲)، پشتیبانی از تحقیق و توسعه (Darroch & Mcnaughton, ۲۰۰۳)، برآورده کردن رضایت مشتری و تسهیل الگوبرداری (Paquette, ۲۰۰۵; Norouzi, Rahmandoust, ) (Barkhordar, shah & Norouzi, ۲۰۱۱) اشاره کرد.

مفهوم مدیریت دانش مشتری مفهوم جدیدی است اما مطالعات زیادتی وجود دارد که به بیان اهمیت و مزایای آن پرداخته اند. تمامی این مطالعات سبب ایجاد انگیزه ای در کسب و کارهای مختلف شده اند تا این مفهوم را آگاهانه یا بدون آگاهی بکار گیرند. امروزه، کمتر شرکتی را می توان یافت که از ابزارهای الکترونیکی مانند اینترنت، وب سایت، پایگاه داده، ایمیل و یا سرویس پیام کوتاه برای برقراری ارتباط با مشتریان بی خبر باشند و اغلب شرکت ها این ابزارها را در فرآیند کسب و کار خود بکار می گیرند. اما نکته مهم اینجاست که "شرکت ها در بکارگیری این رویکرد تا چه حد توانستند پیش بروند؟" و "در چه سطحی از بکارگیری آن قرار دارند؟". پاسخ گویی به این سوالات نیازمند داشتن ابزاری برای سنجش مدیریت دانش مشتری است. در ادبیات مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش، شاهد مطالعات زیادی هستیم که به این امر پرداخته اند اما در ادبیات مدیریت دانش مشتری، کمتر مطالعه ای به این موضوع پرداخته است. این کاستی در ادبیات مدیریت دانش مشتری، محققین حاضر را بر آن داشت تا با بررسی عمیق داده ها و اطلاعات در تلاش برای توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری باشند. در قسمت دوم این مطالعه به دنبال آن بودیم تا با توجه به مدل بلوغ توسعه داده شده، وضعیت مدیریت دانش مشتری را در یکی از صنایع بسنجیم. در بین این شرکت ها یا صنعت ها شاید صنعت بانکداری را بتوان بهترین صنعت برای مطالعه مدیریت دانش مشتری در نظر گرفت. صنعت بانکداری به دلیل داشتن مشتریان زیاد، ابزارهای الکترونیک توسعه یافته و رقابت زیاد مورد مناسبی برای مطالعه سیستم های اطلاعاتی دانش محور و مشتری محور است. اهدافی که این مطالعه به وضوح دنبال می کند "توسعه مدل بلوغی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری" و نیز "ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک های ایرانی" است. توسعه چنین مدلی علاوه بر سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری، می تواند راهنمایی هایی را برای بکارگیری این رویکرد و مفاهیم وابسته به آن ارائه کند. در ادامه با مطالعه ادبیات و بکارگیری رویکردهای فرا تحلیل و روش دلفی به توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری می پردازیم.

## ادبیات موضوعی

تقاضای فزاینده مشتریان برای بهبود کیفیت و نوآوری در محصول و خدمات چالشی را برای سازمان‌ها ایجاد کرده است. این در حالی است که تنها منبع قابل اعتماد و پایدار برای رقابت، دانش است. محققان در تلاش هستند تا بفهمند که چگونه می‌توان منابع دانشی را جهت استفاده به عنوان یک مزیت رقابتی مدیریت کرد (Österle & Winter, ۲۰۰۰). در سازمان‌های مدرن، دانش به عنوان اصل اساسی رقابت محسوب می‌شود (Zack, ۱۹۹۹) و تکنولوژی اطلاعات یک ضرورت برای مدیریت دانش به حساب می‌آید (Bose, ۲۰۰۰; Ofek & Sarvary, ۲۰۰۱). تنها شرکت‌هایی دارای منابع نهایی برای مزیت رقابتی هستند که قادرند بطور مداوم دانش جدید ایجاد کنند و بطور اثربخش دارایی‌های دانشی خود را مدیریت کنند. یکی از دارایی‌های دانشی که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده است، دانش مشتری است. دانش مشتری ترکیبی پویا از ارزش‌ها، بصیرت‌ها و تجربیات است. این دانش در زمان تعاملات شرکت‌ها با مشتریان شان بروز می‌کند (Gao & Li, ۲۰۰۶). شناسایی ترجیحات، ارزش‌ها و ویژگی‌های عمومی مشتریان از اهمیت بالایی برای شرکت‌ها برخوردار است. شرکت‌ها با بهره‌گیری از این اطلاعات می‌توانند فرآیند توسعه محصولات/خدمات جدید و همچنین ارتباط با مشتری را تسهیل کنند (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲). طبق مطالعات، دانش مشتری به سه دسته انتقال دانش به مشتری، کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری و کسب دانش از مشتری تقسیم می‌شود. سیستم‌های دانش محور و مشتری محور مانند مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش، انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری را پشتیبانی می‌کنند اما توانایی پوشش کسب دانش از مشتری را ندارند. این چالش در زمینه کسب و تسخیر کسب دانش از مشتری سبب ظهور مفهوم مدیریت دانش مشتری شد. مدیریت دانش مشتری از قابلیت‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری بهره می‌گیرد، بدین منظور که برای مشتریان خلق ارزش کند.

## دانش مشتری

در سال‌های اخیر، دانش مشتری به عنوان یک منبع قابل ملاحظه و مهم در بازاریابی شناسایی شده است. آن شامل اطلاعاتی در مورد مشتریان، نیازها، خواسته‌ها، ترجیحات و ارزش‌های آنها است. ارزشی که دانش مشتری ارائه می‌دهد دوطرفه است، یعنی هم ارزش

برای مشتری (شناسایی نیازها و خواسته های مشتری توسط شرکت به بهتر برآورده کردن آنها کمک می کند) و هم ارزش برای شرکت (شناسایی نیازها و خواسته ها مشتریان به شرکت ها در توسعه و بهبود محصولات و خدمات متناسب با نیازها و خواسته های مشتریان کمک می کند، که سبب افزایش سودآوری و مشتریان وفادار می شود) فراهم می آورد. بطور کلی، مطالعات سه نوع دانش مشتری را شناسایی کرده اند:

انتقال دانش به مشتری که سبب بهبود تجربه مشتریان در استفاده از محصول و خدمات می شود (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). انتقال دانش به مشتری یعنی ارائه اطلاعات و دانشی به مشتری که فرآیند تصمیم گیری خرید را تسهیل کند (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲) و یا آگاهی مشتری را در مورد محصول، خدمت یا سازمان افزایش دهد

کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری به سازمان ها کمک می کند تا مشتریان خود را بهتر بشناسند و آنها را بهتر هدفگیری کنند (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). مهمترین مزیتی که این دانش فراهم می آورد، تسهیل فرآیند بخش بندی بازار است. این دانش سبب می شود که روابط بین سازمان و مشتری بهبود یابد (Xu & Walton, ۲۰۰۵).

کسب دانش از مشتری: شامل ایده ها، فکرها و اطلاعاتی است که سازمان ها با توجه به ترجیحات، تجربیات و پیشنهادات مشتریان دریافت می کنند (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). این دانش به سازمان ها در تصمیم گیری در مورد محصول و خدمت کمک می کند و روش های ارتباطی با مشتری را بهبود می دهد (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲).

### مدیریت دانش مشتری

در نگاه اول بنظر می رسد که مدیریت دانش مشتری، مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری مفاهیم مشابهی باشند و دارای فرآیندهای یکسانی باشند اما مدیریت دانش مشتری از لحاظ هدفی که دنبال می کند، ارزش هایی که فراهم می آورد و نقشی که مشتری در آن ایفا می کند، متفاوت از مفاهیم مدیریت روابط با مشتری و مدیریت دانش می باشد "مدیریت دانش" بر فرآیندها و مکانیزم هایی برای تخصیص و اشتراک گذاری چیزی که بوسیله یک سازمان یا سهامداران خارجی آن شناخته شده است، متمرکز می شود. در این مفهوم قابلیت اشتراک گذاری بهترین راهکارهای درونی برای عملکرد کل سازمان مهم است (Szulanski, ۱۹۹۶) و بکارگیری دانش خارجی در تحریک نوآوری محصولات جدید و در کل عملکرد سازمانی حیاتی است (Hippel, ۱۹۹۴). "مدیریت ارتباط با مشتری" درباره شناخت بهتر مشتریان و بطور اثربخش

استفاده از تجربه کلی آنها برای کسب و کار و تحریک رشد بازده و سودآوری است (Stefanou, ۲۰۰۳). گارسیا موریلو و انبی<sup>۲</sup> (۲۰۰۲) بیان می کنند که مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری اهداف متفاوتی را دنبال می کنند در حالی که مدیریت ارتباط با مشتری سعی دارد تا مشتریان سودآور را شناسایی کند، مدیریت دانش مشتری سعی دارد ایده های مشتریان را جمع کند مدیریت دانش مشتری محدودی از مدیریت است که از ابزار و رویه های مدیریت دانش برای پشتیبانی تبادل دانش مشتری در داخل سازمان و بین سازمان و مشتریان بهره می گیرد و دانش مشتری برای مدیریت کردن روابط با مشتری، بهبود فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری مانند خدمات، حفظ و نگهداری مشتری و روابط سودآور استفاده می شود (Rollins and Halinen, ۲۰۰۵).

مدیریت دانش مشتری اشاره به مدیریت دانش سازمانی مستقر در ذهن مشتری دارد. از آنجایی که مدیریت ارتباط با مشتری نمی تواند بخوبی کسب دانش از مشتری گردآوری کند، مدیریت دانش مشتری با روش ها و سبک های خود فرآیند کسب، انتقال و بهره برداری از دانش مشتری را تسهیل می کند (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲). مدیریت دانش مشتری اصول و رویه های مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری را با هم یکپارچه می کند و ارزشی که ایجاد می کند فراتر از جمع ارزش های مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری است (Gibbert et al., ۲۰۰۲). مدیریت دانش مشتری مرتبط با مدیریت و بهره برداری از دانش مشتری است. آن به دنبال فرصت هایی است تا نقش مشتریان را در سازمان ها از حالت انفعالی به حالت خیلی فعال برساند و آنها را به عنوان شرکایی برای سازمان ها معرفی کند که در فرآیند ایجاد ارزش همکاری می کنند (Gibbert et al., ۲۰۰۲). این نقش جدید مشتریان، خلاقیت و نوآوری را تسهیل می کند.

همانطور که قبلا بیان شد، دانش مشتری بطور فزاینده به عنوان منبع مهمی در داخل سازمان شناخته می شود که می تواند برای پشتیبانی تحقیق و توسعه (Gibbert et al., ۲۰۰۲)، بهبود نوآوری، تسهیل حساسیت سازمان نسبت به فرصت های در حال ظهور بازار و پشتیبانی مدیریت روابط بلندمدت با مشتری (Darroch & Mcnaughton, ۲۰۰۳) مدیریت شود. مدیریت دانش مشتری نیز نقش مهمی را در شناسایی مزیت های رقابتی و موقعیت هر سازمان در میان رقبایش بازی می کند (Chung, ۲۰۱۱). آن به سازمان ها کمک می کند تا منعطف تر شوند، نسبت به تغییرات بازار محلی و جهانی بروز شوند و نیاز های مشتریان را برآورده سازند (Gronover, ۲۰۰۳). از طریق برنامه های کاربردی مدیریت دانش مشتری در

وب، سازمان ها به دانش حیاتی مورد نیاز خود دسترسی یافته و به فعالیت های تحقیقات بازاریابی خود بعدی دیگر افزوده اند و خدمات بهتری به مشتریان ارائه می دهند. راه حل های بسیاری برای مدیریت دانش مشتری چه ضمنی و چه صریح وجود دارد . در ادبیات بیان گردیده که معمول ترین ابزار شرکت ها در وب جهت فعالیت های مدیریت دانش مشتری عبارتند از پایگاه داده مشترک، مخزن اسناد، برنامه کاربردی جریان کار، انجمن بحث و گفتگو (Lopez-Nicolas & Molina-Casrillo, ۲۰۰۸) و ویکی (Standing & Kiniti, ۲۰۱۱; Xu & Quaddus, ۲۰۱۱) هستند. علاوه بر این ابزارها که در مطالعات گوناگون به آنها اشاره شده است، زنجانی و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود از مدیریت دانش مشتری، شاخص ها و ابزاری را برای هر یک از دانش ها معرفی کردند که عبارت از موارد زیر هستند:

- ابزارهای انتقال دانش به مشتری: سوالات متداول، اتاق رسانه، بلاگها و اخبار
- ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری: تماس با ما، کوکی ها و فرم های عضویت

• ابزارهای کسب دانش از مشتری: بازخورد، انجمن گفتگو و دادهای عضویت

در ادبیات مدیریت دانش مشتری، چندین مطالعه به ارائه مدل در ارتباط با مدیریت دانش مشتری پرداخته اند. از جمله این مدل ها می توان به مدل فرآیندی مدیریت دانش مشتری گبرت و همکارانش (۲۰۰۳)، مدل مدیریت دانش مشتری الکترونیکی سو و همکارانش<sup>۴</sup> (۲۰۰۶)، مدل مفهومی مدیریت دانش مشتری زنجانی و همکارانش (۲۰۰۸) و مدل مفهومی مدیریت دانش دلگشا و همکارانش<sup>۵</sup> (۲۰۱۳) اشاره کرد. به دلیل وجود محدودیت صفحات از توضیح این مدل ها گذر می کنیم اما بطور خلاصه در بخش فرا تحلیل به آنها اشاره خواهد شد.

## روش تحقیق

از آن جهت که هدف اولیه این مطالعه شناسایی ابعاد و شاخص هایی برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری و توسعه مدل بلوغ است و مخاطب اصلی آن دانشگاهیان و مراکز علمی کشور است، مطالعه حاضر از لحاظ هدف، بنیادی است . مهم ترین روش های گردآوری اطلاعات در این مطالعه عبارتند از مطالعه ادبیات (برای فهم و شناخت موضوع)، رویکرد فراتحلیل (برای شناسایی ابعاد و شاخص های کلیدی مدیریت دانش مشتری)، روش دلفی (برای صحت گذاری بر ابعاد و شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری، وزن دهی به آنها

و تعیین سطحی که شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری در آن مطرح می شوند) و مطالعه موردی (برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک های ایرانی) هستند. جهت تجمیع نظرات خبرگان برای تعیین میزان موافقت آنها با ابعاد و شاخص های مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری و تعیین سطح شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری از روش دلفی استفاده شد. جهت تعیین وزن مربوط به ابعاد بلوغ مدیریت دانش مشتری و ابعاد و شاخص های عملکرد بازاریابی از روش میانگین موزون استفاده شد. همچنین، تعیین سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک های ایرانی با استفاده از نرم افزار اکسل از مجموعه نرم افزار مایکرو سافت آفیس انجام گرفت.

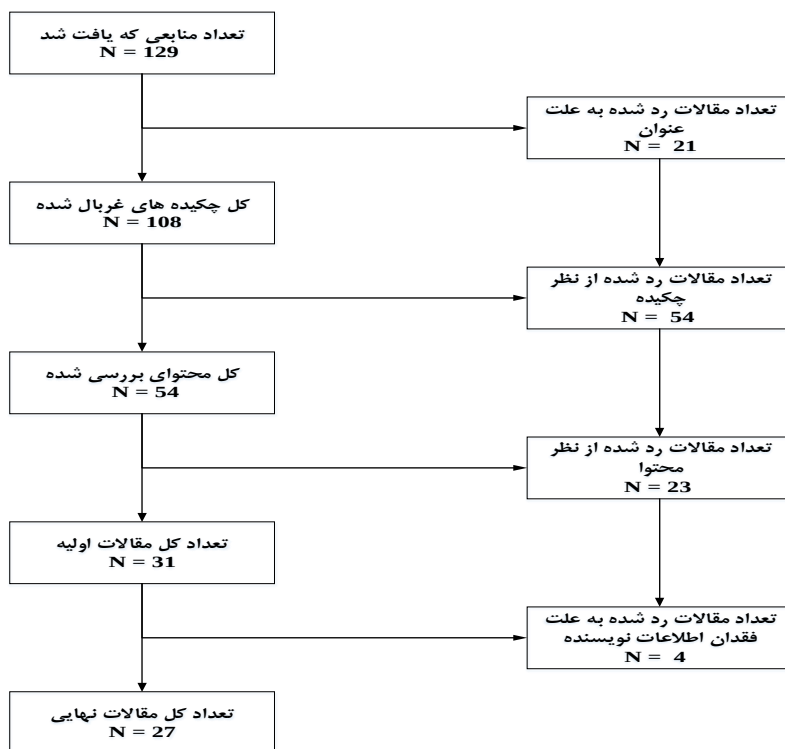
این مطالعه دارای سه جامعه می باشد. جامعه اول مرتبط با اسناد و مطالعات در ادبیات سیستم های اطلاعاتی دانش محور و مشتری محور می باشد که با استفاده از رویکرد فراتحلیل به آنها دست یافتیم و تحلیل کردیم. جامعه دوم، خبرگان دانشگاهی در زمینه سیستم های اطلاعاتی مشتری محور و دانش محور و بازاریابی می باشد که جهت تایید ابعاد و شاخص های مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری، وزن دهی به ابعاد و شاخص ها و تعیین سطح شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری از آنها نظرسنجی شد. برای این جامعه از روش نمونه گیری قضاوتی هدفدار استفاده شد. منظور از خبرگان دانشگاهی، اساتید دانشگاه های تهران، بهشتی و تربیت مدرس و همچنین دانشجویان مقطع دکتری هستند که مطالعات مشابه داشته اند. در مجموعه برای ۱۴ نفر، پرسشنامه خبرگان فرستاده شد. جامعه سوم، اداره فناوری اطلاعات و بانکداری الکترونیک بانک های فعال و تاسیس شده در ایران بودند که در مجموع ۲۷ اداره در ۲۷ بانک هستند که از بین آنها ۱۶ بانک در این مطالعه مشارکت داشتند. نمونه گیری در این جامعه نیز با روش قضاوتی هدفدار صورت گرفت و به دلیل اهمیت اطلاعات و برای کمینه کردن اطلاعات غلط و تاثیر ادراکات، از پرسشنامه ای براساس بررسی سطح موجود ابزارها، روش ها و سیاست ها استفاده شد و از آگاه ترین فرد در هر اداره برای پاسخگویی به پرسشنامه دعوت شد.

### **استخراج ابعاد، مولفه ها و شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری با استفاده از روش فرا تحلیل**

فراتحلیل نوعی مطالعه می باشد که اطلاعات و یافته های استخراج شده از مطالعات (با موضوع مرتبط و مشابه) را بررسی می کند. فراتحلیل یعنی استخراج اطلاعات از منابع اولیه و

سپس ترکیب و سرانجام، ساختن یک کل جدید (شوکتی احمد آباد و پرخیده حسنی، ۱۳۸۵). در نتیجه، نمونه مورد نظر برای فراتخلیل، از مطالعات کمی و کیفی منتخب و براساس ارتباط آنها با سوال پژوهش ساخته می‌شود (Jensen & Allen, ۱۹۹۶). علیرغم وجود مطالعات کم در زمینه توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری، مطالعات کیفی فراوانی در زمینه شناسایی شاخص‌ها و ابعاد دانش مشتری و مدیریت دانش مشتری و همچنین مدل های بلوغ زیادی در مفاهیم مشابه مانند مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری در ادبیات سیستم های اطلاعاتی دانش محور و مشتری محور وجود دارد. هدف این مطالعه شناسایی ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش مشتری و توسعه مدل جهت سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری است. به منظور تحقق این هدف، از روش هفت مرحله ای سندلوسکی و باروسو<sup>۶</sup> (۲۰۰۷) استفاده می‌شود.

برای این مطالعه کلمات کلیدی که مورد نظر بودند عبارتند از دانش مشتری، مدیریت دانش مشتری، مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری، مدل بلوغ مدیریت دانش، مدل بلوغ مدیریت ارتباط با مشتری و مدل بلوغ فناوری اطلاعات هستند. در نتیجه، با جستجو و بررسی پایگاه‌های داده، ژورنال‌ها و موتورهای جستجو مختلف با استفاده از این کلمات کلیدی، ۱۲۹ مطالعه یافت شد. پس از شناسایی مقالات، آنها را براساس پارامترهای عنوان، چکیده، محتوا، جزئیات مقاله (نام نویسنده، سال، ...) مورد بازبینی قرار دادیم و آنهایی که متناسب با هدف و سوال این مطالعه نبودند را حذف کردیم. در تحقیق حاضر تعداد کل مقالات نهایی ۲۷ عدد می‌باشد. رویه به کار گرفته شده در شکل ۱ نمایش داده شده‌است.



شکل ۱: خلاصه‌ای از فرآیند جستجو و انتخاب مقالات

پس از شناسایی مقالات نهایی از "برنامه مهارت‌های ارزیابی حیاتی"<sup>۶</sup> برای ارزیابی کیفیت استفاده شد. پس از ارزیابی کیفیت این مطالعات برگزیده، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده در این مطالعات، از نتایج آنها استخراج شد. این مولفه‌ها و شاخص‌ها ورودی ما برای توسعه مدل مفهومی در زمینه بلوغ مدیریت دانش مشتری هستند. با توجه به ماهیت و مفهوم شاخص‌ها، آنها را در مولفه‌ها مربوط دسته‌بندی کردیم. جدول ۱ نشان‌دهنده مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده می‌باشد.

جدول ۱: مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده

| مولفه‌ها     | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| استراتژی     | <p>استراتژی:<br/> Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Soltani et al. (۲۰۱۳); Hsieh et al. (۲۰۰۹); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲); Ehms &amp; largen (۲۰۰۲); اقدسی و رنجبر فرد (۱۳۸۸).</p> <p>چشم انداز:<br/> Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Khatibian et al. (۲۰۱۰).</p> <p>هدف:<br/> Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Ehms &amp; largen (۲۰۰۲).</p> <p>خطی مشی:<br/> Hsieh et al. (۲۰۰۹); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲).</p>                                                                                                                                                                                        |
| منابع انسانی | <p>کارمندان:<br/> Osarenkhoe &amp; Bennani (۲۰۰۷); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Soltani et al. (۲۰۱۳); اقدسی و رنجبر فرد (۱۳۸۸).</p> <p>منابع انسانی:<br/> Afrazeh (۲۰۱۰).</p> <p>افراد:<br/> Karami et al. (۲۰۱۰); Ehms &amp; largen (۲۰۰۲); Isaai &amp; Moghaddam (۲۰۰۶).</p> <p>سیستم پاداش:<br/> Campbell (۲۰۰۳); Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Kazemi &amp; Allahyari (۲۰۱۰); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲).</p> <p>آموزش:<br/> Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Kazemi &amp; Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰).</p> <p>استخدام:<br/> Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Kazemi &amp; Allahyari (۲۰۱۰).</p> <p>ارتقا و تقویت:<br/> Khatibian et al. (۲۰۱۰).</p> <p>انگیزش:<br/> Khatibian et al. (۲۰۱۰).</p> |
| فرهنگ        | Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Hsieh et al. (۲۰۰۹); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Hsieh et al. (۲۰۰۴); Jiuling et al. (۲۰۱۲); Ehms & largen (۲۰۰۲); Sajeva & Jucevicius (۲۰۱۰); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| تکنولوژی     | Karami et al. (۲۰۱۰); Afrazeh (۲۰۱۰); Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Soltani et al. (۲۰۱۳); Hsieh et al. (۲۰۰۹); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Hsieh et al. (۲۰۰۴); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲); اقدسی و رنجبر فرد (۱۳۸۸).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
| Su et al. (۲۰۰۶); Lopez-Nicolas & Molina-Castillo (۲۰۰۸); Zanjani et al. (۲۰۰۸); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | ابزار                            |
| Hsieh et al. (۲۰۰۹); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Grundstein (۲۰۰۸); Ehms & largen (۲۰۰۲); Sajeve & Jucevicius (۲۰۱۰); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | زیر ساختار                       |
| Campbell (۲۰۰۳); Karami et al. (۲۰۱۰); Afrazeh (۲۰۱۰); Gebert et al. (۲۰۰۲); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Hsieh et al. (۲۰۰۹); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Grundstein (۲۰۰۸); Jiuling et al. (۲۰۱۲); Ehms & largen (۲۰۰۲); Sajeve & Jucevicius (۲۰۱۰); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶); (۱۳۸۸) اقدسی و رنجبر فرد                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | فرآیند                           |
| Sohrabi et al. (۲۰۱۰):<br>مدیریت مستمر، مدیریت نارضایتی، هدف گیری، یکپارچگی فرآیند، خوشامدگویی و کسب آشنایی.<br>Soltani et al. (۲۰۱۳):<br>بازاریابی، فروش و خدمات.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری |
| Hsieh et al. (۲۰۰۴):<br>ایجاد، ذخیره، اشتراک و کاربرد<br>Afrazeh (۲۰۱۰):<br>شناسایی، تسخیر، ذخیره، اشتراک، ایجاد، کاربرد و ارزیابی.<br>Khatibian et al. (۲۰۱۰):<br>شناسایی، ایجاد و تولید، اشتراک، ذخیره، کسب، کاربرد، مستند سازی و یکپارچگی.<br>Fengju & Xiaojing (۲۰۱۱):<br>ایجاد دانش، جذب دانش، کاربرد دانش و حفظ دانش.<br>Chen & Fong (۲۰۱۲):<br>پاسخ به دانش بازار، پاسخ به نیازهای مشتریان، کسب دانش بازار، کسب دانش مالی، انتشار دانش پنهان، انتشار دانش ظاهری و بهره برداری دانش.                                                                                                                        | فرآیندهای مدیریت دانش            |
| Lin et al. (۲۰۰۶):<br>شناسایی دانش، تسخیر دانش، انتخاب دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش، ایجاد دانش و فروش دانش.<br>Su et al. (۲۰۰۶):<br>شناسایی، دسته بندی، اجرا و استخراج الگو.<br>Lin (۲۰۰۷):<br>ایجاد دانش، اشتراک دانش، یادگیری دانش و کاربرد دانش.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | فرآیندهای مدیریت دانش مشتری      |
| درگیری مدیریت:<br>Campbell (۲۰۰۳); Soltani et al. (۲۰۱۳); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Ehms & largen (۲۰۰۲).<br>ارزیابی:<br>Campbell (۲۰۰۳); Lin et al. (۲۰۰۶); Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶).<br>همکاری و مشارکت:<br>Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲); Ehms & largen (۲۰۰۲).<br>ساختار:<br>Osarenkhoe & Bennani (۲۰۰۷); Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Hsieh et al. (۲۰۰۴); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶). | سایر عوامل                       |

## یافته‌ها

این بخش شامل چهار قسمت می باشد. در قسمت اول نتیجه نهایی فراتحلیل بیان می‌شود و سپس در قسمت دوم نتیجه نهایی فراتحلیل در قالب پرسشنامه ای برای خبرگان فرستاده می‌شود و نتایج آن بیان می‌شود. در قسمت سوم مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری بیان می‌شود. در نهایت، در قسمت چهارم، داده‌های پرسشنامه‌ای تحلیل می‌شود.

## نتایج فراتحلیل

با توجه به آنچه که در قسمت روش تحقیق بیان شد و با توجه به مطالعاتی که در زمینه مدیریت دانش، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری صورت گرفته می‌توان مدل بلوغی را توسعه داد که دارای ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بیان شده در جدول ۲ (در پیوست) است. به عبارتی، جدول ۲ بیانگر مدل پیشنهادی ما است که از آن برای انجام روش دلفی استفاده می‌شود. بطور کلی ابعاد اصلی و کلی مدیریت دانش مشتری که پس از انجام فرایند فرا تحلیل تعریف شدند، عبارتند از موارد زیر هستند:

الف. بعد سازمانی: به تمامی عواملی اشاره دارد که در سازمان وجود دارد و یا به سازمان بر می‌گردد. این بعد فاکتورهای استراتژی، منابع انسانی، فرهنگ و سایر عوامل را در بر می‌گیرد.

ب. بعد/بازاری: شامل سه بخش؛ ابزارهای انتقال دانش به مشتری، ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری و ابزارهای کسب دانش از مشتری می‌شود. ابزارهای انتقال دانش به مشتری شامل مکانیزمهایی مانند اینترنت، وب سایت، مخزن اسناد، سرویس پیام کوتاه، اتاق رسانه، بلاگ‌ها، ایمیل، اخبار تحت وب و موتور جستجو می‌شود. مکانیزمهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری عبارتند از برنامه‌های جریان کار، پایگاه داده، فرهای عضویت، کوکی‌ها و تماس با ما هستند. ابزارهای انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری مرتبط با "سیستم‌های مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری" هستند و در این سطوح قرار می‌گیرند ابزارهای کسب دانش از مشتری، مکانیزم‌های انجمن تخصصی و گفتگو، ویکی، داده‌های عضویت، مدیریت شکایت، مدیریت پیشنهاد، بازخورد و وبلاگ‌های مرتبط با مشتریان را در بر می‌گیرند

ج. بعد فرآیندی: همانند بعد ابزاری شامل سه بخش فرآیندهای انتقال دانش به مشتری، کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری و کسب دانش از مشتری می‌شود. فرآیندهای انتقال دانش به مشتری شامل فرآیندهای اشتراک‌گذاری و ایجاد و توسعه می‌شوند. فرآیندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری عبارتند از شناسایی، تسخیر، اشتراک - گذاری، ذخیره و یکپارچه‌سازی و هماهنگ کردن هستند. فرآیندهای انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری مرتبط با فرآیندهای "مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری" هستند. فرآیندهای کسب دانش از مشتری در برگیرنده فرآیندهای ایجاد و توسعه، تسخیر، اشتراک‌گذاری، یکپارچه‌سازی و هماهنگ کردن و بهره - برداری هستند.

### نتایج روش دلفی

ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده حاصل از فرآیندهای روش فراتحلیل در جدول ۱ و ۲ نمایش داده شده‌اند. جهت صحت‌گذاری و تایید نتایج رویکرد فراتحلیل، پرسشنامه‌ای تحت عنوان پرسشنامه خبرگان با توجه به جدول ۲ تهیه گردید. ابتدا پرسشنامه‌ای طراحی گردید که در آن پس از شفاف سازی موضوع تحقیق، از خبرگان دانشگاهی تقاضا شد که میزان موافقت خود را با ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش مشتری اعلام کنند و همچنین براساس اهمیت به ابعاد و مولفه‌ها بلوغ بین ۰ تا ۱۰۰ وزن دهند، به طوری که مجموع ۱۰۰ شود. سپس، بعد از تایید ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های شناسایی شده، پرسشنامه دیگری تهیه گردید. در این پرسشنامه، از خبرگانی دانشگاهی (که به پرسشنامه ابتدایی بلوغ مدیریت دانش مشتری پاسخ داده بودند) درخواست شد براساس پنج سطح بلوغ عدم آگاهی کامل، تعریف شده، مدیریت شده، ارتقا یافته و بهینه، شاخص - های بلوغ مدیریت دانش مشتری را سطح بندی کنند و تعیین کنند که هر شاخص در کدام سطح بیشترین اهمیت را دارد و در آن سطح مطرح می‌شود. این سطوح بلوغ براساس ادبیات و همچنین با توجه به مطالعات تحلیل شده در فرآیند فراتحلیل، تعریف شده بودند. نتایج آزمون خبرگان اول، در جدول ۳ (در پیوست) نمایش داده شده‌است. شاخص‌های تایید شده جدول ۳ در قالب پرسشنامه‌ای به پاسخ دهندگان (خبرگانی که در پرسشنامه اول مشارکت داشتند) ارائه شد. در این پرسشنامه پس از تعریف پنج سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری (شناسایی شده از طریق مطالعات بلوغ در رویکرد فراتحلیل) از

خبرگان تقاضا شد تا سطحی را که شاخص ها در آن قرار می گیرند را مشخص کنند. تحلیل نتایج به این صورت است؛ سطحی که بیشتر خبرگان برای یک شاخص شناسایی کرده بودند، به عنوان سطح مورد نظر آن شاخص در نظر گرفته می شد. اساس این روش، مدل بلوغ دولت الکترونیک گروه تحقیقاتی کوبیت بود. در آن مدل نیز، با توجه به وجود ابعاد، مولفه ها و شاخص های زیاد، هر شاخص برای سطحی مشخص تعریف شد تا نتایج درستی بدست آید. استدلال این روش این است که برخی شاخص ها در سطوح اولیه مورد توجه هستند و با پایه گذاری آنها دیگر نیازی به توجه آنها در سطوح بالاتر نیست. به عبارتی پیش زمینه هستند. نتایج این پرسشنامه در جدول ۴ (در پیوست) نمایش داده شده است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده می شود، هیچ کدام از شاخص ها در سطح یک بلوغ قرار نمی گیرند. این سطح نشان دهنده آگاهی کم یا عدم آگاهی سازمان از موضوع مدیریت دانش است و سازمان هایی در آن قرار می گیرند که قصد دارند در آینده در این زمینه پا بگذارند. سه بعد سازمانی، فرآیندی و ابزاری در تمامی سطوح بلوغ به جز سطح یک مطرح می شوند. اما مولفه ها و شاخص های آنها در سطوح متفاوت مطرح هستند. مبتنی بر این نتیجه، در جدول ۳ تنها وزن ابعاد نمایش داده شد ولی وزن مولفه ها و شاخص ها به دلیل اینکه در سطوح مختلف مطرح هستند، نمایش داده نشد و از نتایج حذف گردید.

### توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری و ابزار سنجش آن

با توجه به جدول های ۱، ۲، ۳ و ۴ و یا به عبارتی، با توجه به نتایج حاصل از رویکرد فرا تحلیل و روش دلفی، مدلی برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده شده است. این مدل دارای سه بعد سازمانی، فرآیندی و ابزاری است. بعد سازمانی آمادگی سازمان و عوامل سازمانی را برای پیاده سازی و بهره گیری از این رویکرد نشان می دهد. بعد فرآیندی بیانگر چگونگی بهره گیری از این رویکرد است و در نهایت، بعد ابزاری، نشان دهنده ابزاری است که برای بهره گیری از این رویکرد دارای اهمیت می باشند. شکل ۲ (در پیوست) این سه بعد را نمایش می دهد. براساس این سه بعد و اجزای آنها، مدل پنج سطحی برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده شده است. سطوح بالا علاوه بر ویژگی های خاص خود، ویژگی های سطوح پایین را نیز در برمی گیرند. به عبارتی، سطوح بالا حالت ارتقا یافته سطوح پایین هستند. هر سطح شامل ویژگی های خاص خود است. در واقع این ویژگی ها برگرفته از شاخص های شناسایی شده برای اجزای هر بعد است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده

می‌شود هریک از مولفه‌ها مرتبط با ابعاد بلوغ دارای شاخص‌هایی هستند. این شاخص‌ها براساس سطحی که به آن تعلق دارند سنجیده می‌شوند. به عبارتی، شاخص‌های متعلق به یک سطح، ویژگی‌های آن سطح را تشریح می‌کنند. نکته قابل توجه این مدل، قرار گرفتن هر سه بعد در تمام سطوح (به جز سطح اول) است. در واقع، این مدل بلوغ از سه مدل بلوغ فرعی سازمانی، فرآیندی و ابزاری تشکیل شده است. هر یک از مدل‌های بلوغ فرعی دارای پنج سطح هستند. در ادامه سطوح بلوغ پنجگانه تشریح می‌شود.

سطح یک: عدم آگاهی کامل از دانش مشتری؛ در سطح اول از بلوغ مدیریت دانش مشتری، در سازمان آگاهی کمی از دانش مشتری و منافع آن وجود دارد و سازمان هیچ برنامه‌ای مدون و رسمی در این زمینه طراحی نکرده است. اجرای مفهوم مدیریت دانش مشتری در یک شکل تعریف نشده قرار دارد و سازمان آگاهی کمی از این مفهوم و کاربردهای آن دارد. سازمان نسبت به مشتریان کنونی خود بی تفاوت و بی توجه است. مجموعه‌ای از فرآیندها و ابزار در سازمان به کار گرفته می‌شوند اما این ابزارها و فرآیندها برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات مشتریان و بکارگیری این دانش رسمی و مستند شده نیستند. در این سطح مشتری دارای نقش کاملاً منفعل است و هیچ تأثیری در فرآیند توسعه محصول و ارائه خدمات ندارد. همچنین سازمان هیچ استراتژی و برنامه‌ای برای پیاده‌سازی مفهوم دانش مشتری ندارد. اما سازمان قصد دارد استراتژی‌هایی را برای آینده در زمینه دانش مشتری تدوین نماید.

سطح دو: دانش مشتری تعریف شده؛ سازمان توجه خاصی به شناسایی ویژگی‌های مشتریان کنونی و بالقوه دارد. راهبردها و اهدافی را برای مدیریت دانش مشتری طراحی کرده‌است. از طریق ابزارهایی مانند اینترنت، وب سایت، پایگاه داده و مخزن اسناد، اطلاعاتی را درباره خود، محصولات و خدمات کنونی بروی وب سایت قرار می‌دهد و به کارکنان، شرکا و مشتریان اجازه دسترسی به این اطلاعات را می‌دهد. همچنین از طریق همین ابزار اطلاعاتی را درباره مشتریان اکتساب می‌کند. در این سطح مجموعه‌ای از تبادلات درون سازمانی و در زنجیره ارزش سازمان بطور الکترونیکی قابل انجام است. در این سطح مشتریان تا حدودی از سازمان آگاهی دارند و نیازها و ترجیحات‌شان مورد توجه قرار می‌گیرد. فرآیندهای مرتبط با منابع انسانی مانند آموزش و انگیزش و تشویق به کار گرفته می‌شود. در نهایت، در این سطح به شکل محدودی انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری مورد نظر است.

سطح سه: دانش مشتری مدیریت شده؛ سازمان تاکید بر شناسایی مشتریان فردی و سودآور دارد. استراتژی‌های مشتری و استراتژی‌های مدیریت دانش مشتری با استراتژی‌های کلی شرکت هماهنگ و یکپارچه می‌شوند. از مکانیزم‌های ساختاری و فرهنگی برای تشویق به همکاری و تشریک مساعی کارکنان استفاده می‌شود. در این سطح سازمان اطلاعاتی در مورد بازار، مقررات حاکم و همچنین محصولات و خدمات موجود در بازار را در اختیار مشتریان قرار می‌دهد. همچنین از طریق ابزارهایی مانند وب سایت، پیامک و ایمیل به آگاه‌سازی مشتریان از محصولات و خدمات جدید و مراحل ساخت آن می‌نماید. در این سطح مشتری نقش مقید را دارد و وابسته محصول و خدمات است. دانش بخش‌های داخلی سازمان یکپارچه و فرآیند‌های کاری کاملاً خودکار می‌شود. در این سطح انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری در هسته فرآیندهای مدیریت دانش مشتری قرار دارد.

سطح چهار: دانش مشتری ارتقا یافته؛ سازمان به اهمیت کسب دانش از مشتریان (بینش و نظرات مشتریان) پی می‌برد و همواره در پی اخذ کسب دانش از مشتری درباره خود و رقبا است. این هدف از طریق ایجاد انجمن‌های تخصصی و وبلاگ‌هایی برای مشتریان تحقق می‌یابد. ساز و کارهایی که در این سطح به کار گرفته می‌شود، به منظور تشویق مشتریان، کسب دانش و درخواست همکاری از مشتریان است. در این سطح ارزیابی‌هایی در زمینه دارایی‌های دانشی و همچنین اثربخشی مفهوم مدیریت دانش مشتری صورت می‌گیرد. در این سطح شاهد حمایت مدیریت، وجود جو مشارکتی و فرهنگ دانش محور در سازمان هستیم. در این سطح کسب و تسخیر دانش پنهان و قرار گرفته شده در ذهن مشتری مورد توجه سازمان است.

سطح پنج: دانش مشتری بهینه‌سازمان تاکید اصلی بر ایجاد دانش جدید و به‌گیری از آن در سرتاسر سازمان می‌نماید و از بخش‌های مختلف سازمان انتظار نوآوری و توسعه محصولات و خدمات جدید و همچنین توسعه روابط بلندمدت با مشتریان می‌رود این امر از طریق اشتراک‌گذاری دانش جدید در سرتاسر سازمان و درگیری کردن مشتریان در فرآیندهای توسعه و بهبود تحقق می‌یابد فرهنگ‌های نوآوری و یادگیری سبب می‌شود سازمان تعهد به بهبود مستمر داشته باشد و نقاط حساس را شناسایی کند و به ایجاد نوآوری در این نقاط تاکید کند در این سطح مشتریان نقش کاملاً فعالی را در فرآیندهای ایجاد ارزش دارند و به عنوان شریک سازمان در نظر گرفته می‌شوند

آشکارسازی دانش پنهان و بکارگیری آن در کسب و کار و روابط با مشتری حد نهایی است که مدیریت دانش مشتری به دنبال آن است

### سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی

با استفاده از نتایج فرا تحلیل و روش دلفی، پرسشنامه بلوغی توسعه داده شد. به دلیل اینکه هر شاخص مدل بلوغ در سطح خاصی معنا پیدا می کند، این پرسشنامه براساس پرسشنامه بلوغ دولت الکترونیک کوبیت تهیه شده است که شامل سه سوال بود که سه بعد اصلی مدل بلوغ را می سنجد. هر سوال شامل ۵ گزینه پاسخ بود و هر گزینه بیانگر ویژگی‌های سطوح پنجگانه مدل بلوغ در هر یک از ابعاد بود.

به بررسی وضعیت عملکرد بازاریابی می پردازیم. برای بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش مشتری در هر بانک، ابتدا متوسط پاسخ ها را برای هر بعد مدیریت دانش مشتری مشخص کردیم. سپس ابعاد را در وزن هایشان ضرب کردیم تا سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری بدست آید. سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری را با توجه به وزن تخصیص داده شده به ابعاد در سطوح پنجگانه بلوغ تعریف می کنیم. این نتایج در جدول زیر نمایش داده شده - است. در این مطالعه، با توجه به محرمانه بودن اطلاعات و همچنین درخواست مدیران اداره فناوری اطلاعات و بانکداری الکترونیک بانک ها، به آنها اطمینان داده شد تا نامی از بانک شان در تحقیق ذکر نشود تا پاسخ ها مبتنی بر واقعیت باشند.

جدول ۵: وضعیت سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها

| سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری | بعد ابزاری<br>(%۳۰) | بعد فرآیندی<br>(%۳۶.۶۷) | بعد سازمانی<br>(%۳۳.۳۳) | بانک               |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|
| ۲.۳۷                       | ۲                   | ۳                       | ۲                       | بانک ۱ (غیر دولتی) |
| ۲.۳۷                       | ۲                   | ۳                       | ۲                       | بانک ۲ (دولتی)     |
| ۲                          | ۲                   | ۲                       | ۲                       | بانک ۳ (غیر دولتی) |
| ۳.۰۳                       | ۲                   | ۳                       | ۴                       | بانک ۴ (دولتی)     |
| ۲.۷۰                       | ۲                   | ۳                       | ۳                       | بانک ۵ (غیر دولتی) |
| ۳.۱۰                       | ۲                   | ۵                       | ۲                       | بانک ۶ (غیر دولتی) |
| ۳                          | ۳                   | ۳                       | ۳                       | بانک ۷ (غیر دولتی) |
| ۳.۰۶                       | ۲                   | ۴                       | ۳                       | بانک ۸ (غیر دولتی) |
| ۴.۱۰                       | ۲                   | ۵                       | ۵                       | بانک ۹ (غیر دولتی) |

| سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری | بعد ابزاری<br>(%۳۰) | بعد فرآیندی<br>(%۳۶.۶۷) | بعد سازمانی<br>(%۳۳.۳۳) | بانک                |
|----------------------------|---------------------|-------------------------|-------------------------|---------------------|
| ۴.۳۰                       | ۵                   | ۴                       | ۴                       | بانک ۱۰ (دولتی)     |
| ۲                          | ۲                   | ۲                       | ۲                       | بانک ۱۱ (غیر دولتی) |
| ۲                          | ۲                   | ۲                       | ۲                       | بانک ۱۲ (دولتی)     |
| ۲.۶۳                       | ۳                   | ۲                       | ۳                       | بانک ۱۳ (غیر دولتی) |
| ۲.۷۰                       | ۲                   | ۳                       | ۳                       | بانک ۱۴ (دولتی)     |
| ۳.۰۳                       | ۲                   | ۳                       | ۴                       | بانک ۱۵ (غیر دولتی) |
| ۳.۳۳                       | ۳                   | ۳                       | ۴                       | بانک ۱۶ (غیر دولتی) |
| ۲.۸۶                       | ۲.۳۸                | ۳.۱۳                    | ۳                       | میانگین             |

میانگین سطح بلوغ همانطور که در جدول بالا نشان داده شده است، بین سطح ۲ و ۳ می باشد و نزدیک به سطح سه بلوغ مدیریت دانش مشتری می باشد. در بین ابعاد بلوغ هم، بعد فرآیندی بیشترین سطح را دارد و بعد ابزاری کمترین سطح را دارد. همچنین در این جدول، وضعیت بلوغ مدیریت دانش مشتری بانک های دولتی و بانک های غیر دولتی نشان داده شده است. بانک های دولتی مشارکت کننده، میانگین سطح بلوغ شان (۲/۸۸) بیشتر از میانگین سطح بلوغ بانک های غیر دولتی (۲/۸۵) است. البته اختلاف میانگین سطح بلوغ آنها بسیار کم است و میانگین سطوح بلوغ آنها کمتر از سطح ۳ بلوغ مدیریت دانش مشتری است. بیشترین سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در دسته بانک های دولتی (بانک ۱۰) قرار دارد که سطح بلوغ آن بین سطح ۴ و ۵ قرار دارد. کمترین سطح بلوغ هم، سطح ۲ بوده که در هر دو دسته بانک هایی با این سطح وجود دارد.

### بحث و نتیجه گیری

سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری، شناسایی وضعیت سازمان در این طیف و حتی قدم گذاشتن در این راه نیازمند چارچوبی است که شامل مولفه ها و شاخص های کلیدی مهم در اجرا و موفقیت مدیریت دانش مشتری باشد. یک مدل بلوغ می تواند بیانگر وضعیتی باشد که سازمان ها در آن قرار گرفته اند. در عین حال می تواند هدایت گر سازمان ها در پیاده سازی مفهوم و ارزیابی عملکردشان در این زمینه باشد. یکی از نتایج مهم این تحقیق که همان هدف اصلی این تحقیق بود، توسعه مدل جامعی برای بلوغ مدیریت دانش مشتری و

شناسایی مولفه ها و شاخص ها است. در سال های اخیر، مطالعات زیادی به بررسی مفهوم مدیریت دانش مشتری پرداخته اند که اکثر آنها کیفی هستند. در ادبیات این مفهوم دو مطالعه بلوغ وجود دارد که هر دو مطالعه ایرانی هستند. یکی از این مطالعات در صنعت بیمه (اقدسی و رنجبرفرد، ۱۳۸۸) و دیگری در بین شرکت های نفتی (افرازه، ۲۰۱۰) انجام شد. هر دو مطالعه بطور خلاصه بدون تشریح موضوع، با بررسی و مرور ادبیات، مدلی را توسعه دادند. این مدل ها بدون تایید از سوی خبرگان در مطالعات میدانی مورد استفاده قرار گرفت. ما در این مطالعه برای توسعه مدل بلوغ، ابتدا ادبیات را مرور کردیم و پس از آن که مطمئن شدیم اکثر مطالعات کیفی هستند، از روش کیفی فرا تحلیل برای شناسایی شاخص های مدل استفاده کردیم. با استفاده از نتایج روش فرا تحلیل، مدل مفومی را توسعه دادیم و توسط روش دلفی، ابعاد و شاخص های مدل را تایید کردیم و سطوحی را که شاخص ها در آن نمود پیدا می کنند، مشخص کردیم. با استفاده از نتایج روش دلفی، مدل نهایی را توسعه دادیم و سطوح بلوغ را با جزئیات بیشتر تشریح کردیم که پیش از این به آنها اشاره شده است. مدلی که در این مطالعه برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده شده است ابعاد فرآیندی و ابزاری سیستم های اطلاعاتی را همراه با شاخص های سازمانی همانند منابع انسانی، فرهنگ و استراتژی را شامل می شود که بیانگر جامع بودن آن است و تمامی ابعاد و شاخص ها مورد تایید خبرگان قرار گرفته است. این مطالعه درک مناسبی را برای اساتید و دانشجویان فناوری اطلاعات و بازاریابی از مفهوم مدیریت دانش مشتری فراهم می آورد و منشائی برای انجام مطالعات بیشتر در صنایع مختلف می باشد.

هدف بعدی این مطالعه سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک های ایرانی بود. تجزیه و تحلیل داده های بلوغ مدیریت دانش مشتری نشان می دهد که میانگین بلوغ مدیریت دانش مشتری در بین بانک ها ۲.۸۶ است و بین سطوح تعریف شده و مدیریت شده قرار می گیرد. به عبارتی این سطح بلوغ بیانگر این است که اکثریت بانک های مورد مطالعه به انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری توجه دارند و در حال به بلوغ رسیدن در این دو دانش هستند. براساس داده های جمع آوری شده، ۳ بانک در سطح بلوغ تعریف شده (۲)، ۵ بانک در بین سطوح بلوغ تعریف شده (۲) و مدیریت شده (۳)، ۱ بانک در سطح بلوغ مدیریت شده (۳)، ۵ بانک در بین سطوح بلوغ مدیریت شده (۳) و ارتقاء یافته (۴) قرار دارند که فاصله شان با سطح بلوغ ارتقاء یافته (۴) بسیار زیاد است و تنها دو بانک بالاتر از سطح بلوغ ارتقاء یافته (۴) قرار دارند و به سمت بلوغ کامل (سطح بهینه)

حرکت می کنند. اگرچه، بانک های مطالعه شده در این تحقیق، فرآیند ها و سازوکار های شخصی سازی و رفتار فردی را با مشتریان در فرآیند کسب و کار خود به کار می گیرند و در پی شناسایی مشتریان وفادار و پر سود هستند اما با توجه به این آمار می توان گفت که مشتریان در اکثر این بانک ها همچنان نقش انفعالی و دریافت کننده خدمت را دارند. در واقع می توان گفت که اکثر بانک های مطالعه شده، بطور جداگانه بر مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش تمرکز داشتند. در نتیجه، این دو مفهوم در فعالیتهای و فرآیندهایشان در بانک ها برخوردی با هم ندارند تا تکمیل کننده هم باشند.

تنها دو بانک (بانک ۹ و ۱۰) که سطح بلوغ شان بالاتر از سطح ۴ است، مفهوم کسب دانش از مشتری را در عملیات خود تعریف کرده اند و ابزارها و فرآیندهای مربوط به آن را در کسب و کار خود بکار می گیرند. در این دو بانک، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مکمل هم هستند و با هم همکاری دارند و هم افزایی همکاری بین آنها سبب افزایش نقش مشتریان و همکاری آنها در فرآیندهای کسب و کار بانک و ایجاد ارزش می شود. به عبارتی می توان بیان کرد که در این دو بانک مشتریان فعال هستند و دیگر نقش دریافت کننده صرف خدمت را ندارند.

همانطور که بیان شد، بعد فرآیندی (۳.۱۳)، بالاترین سطح و میانگین را دارد و بعد سازمانی (۳) و بعد ابزاری (۲.۳۸) پس از آن قرار می گیرند. این آمار بیان کننده آن است که اکثریت بانک های مشارکت کننده بطور کامل فرآیند های انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری را در کسب و کار خود بکار می گیرند، به عوامل استراتژی و منابع انسانی توجه دارند، به فرهنگ سازی متناسب با مدیریت دانش مشتری روی آورده اند و به شاخص هایی مانند تخصیص منابع، عدم تمرکز، ساختار منعطف، کار تیمی و ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان تمرکز دارند. اما از لحاظ بعد ابزاری در سطح پایینی قرار دارند و بطور کامل از ابزارها و مکانیزم های انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری در کسب و کار خود بهره نمی گیرند.

با توجه به مدل جامعی که برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده ایم، نقشه راهی را برای سازمان هایی که در حال پیاده سازی سیستم های دانش محور و مشتری محور هستند و یا قصد دارند در این راه قدم بگذارند فراهم آورده ایم. سازمان ها به کمک این مدل می توانند برنامه و طرح پیاده سازی سیستم های مشتری محور و دانش محور را طراحی کنند و اثربخشی و کارایی پیاده سازی این سیستم ها را بالا ببرند. سازمان هایی که می خواهند به سوی کسب و

کار الکترونیک قدم بردارند بایستی با یک طرح جامع به دنبال پیاده سازی سیستم های اطلاعاتی مورد نظرشان باشند. به عبارتی بایستی با توجه به سه نوع دانش مشتری، هر سه مقوله سازمان، فرآیند و زیرساخت را در پیاده سازی و اجرا مورد توجه قرار دهند و آنها را هماهنگ پیش ببرند. سرمایه گذاری برای یک یا دو مقوله و پیشبرد آنها بدون توجه به مقوله دیگر سبب عدم اثربخشی و بی فایدهی این سرمایه گذاری و شکست پروژه می شود.

نکته ای مهم باید درباره نتایج این تحقیق بیان شود و آن این است که سطح مشارکت بانکها در این مطالعه تقریباً ۶۰٪ بوده است. در نتیجه در تعمیم نتایج این تحقیق باید دقت و احتیاط کرد. برای مطالعات آینده پیشنهاد می شود که محققین به دنبال توسعه ابزاری برای سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در صنایع مختلف باشند، صنایع مشابه را براساس بلوغ مدیریت دانش مشتری و ابعاد و شاخص های بلوغ مقایسه کنند و برنامه و طرحی برای طراحی سیستم مدیریت دانش مشتری و پیاپی سازی آن در سازمانها ایجاد کنند و توسعه دهند

### پی نوشت ها

۱. Paquette
۲. Garcia-Morill, M. and Annabi, H
۳. Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh
۴. Su, Chen & Sha
۵. delgosha, ojaqi & farhadi
۶. Sandelowski & Barroso

### منابع

- اقدسی، م. و رنجبر فرد، م.، (۱۳۸۸)، "سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در شرکت های بیمه ایران"، فصلنامه صنعت بیمه، ش ۱ و ۲: ۳-۲۴.
- شوکتی احمد آباد، مصطفی. و حسنی، پر خیده. (۱۳۸۵)، فراتحلیل چیست؟. فصلنامه علمی دانشکده پرستاری و مامایی دانشگاه علوم پزشکی بیرجند، ۳ (۴۳)، ۱۵-۲۱.
- Afrazeh, A., (۲۰۱۰), A problem solving method for customer knowledge management maturity (CKMM): Case study in some Iranian oil companies, *Afr. J. Bus. Manag.*, ۴(۱۱): ۲۲۰۵-۲۲۱۵.
- Bose, R. (۲۰۰۰), Knowledge management capabilities and infrastructure for e-commerce, *Journal of Computer Information Systems*, ۴۲(۵), ۴۰-۴۹.

- Campbell, A. J. (۲۰۰۳), Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically, *Industrial Marketing Management*, ۳۲, ۳۷۵-۳۸۳.
- Chen, L. & Fong, P. S. W. (۲۰۱۲), Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach, *Expert Systems with Applications*, ۳۹, ۱۳۵۲۳-۱۳۵۳۹.
- Chung, W., Chen, H., & Nunamaker, J. F. (۲۰۰۵). A visual framework for knowledge discovery on the web: An empirical study of business intelligence exploration. *Journal of Management Information Systems*, ۲۱(۴), ۵۷-۸۴.
- Chang, W. (۲۰۱۱), A knowledge-based system estimating customer prospect value, *Journal of Knowledge-Based Systems*, ۲۴(۸): ۱۱۸۱-۱۱۸۶.
- Darroch, J. & McNaughton, R. (۲۰۰۳), Beyond market orientation – Knowledge management and the innovativeness of New Zealand firms, *European Journal of Marketing*, Vol. ۳۷ No. ۳/۴, ۲۰۰۳, pp. ۵۷۲-۵۹۳.
- Delgosha, M. S., Ojaki, A. A. & Farhadi, H. (۲۰۱۳), The Business Values of Patient Knowledge Management (PKM) in the Healthcare Industry", *International Journal of Healthcare Information Systems and Informatics (IJHISI)*, Volume ۸, Issue ۲, ۷۰-۷۹.
- Desouza, K. C. & Awazu, Y. (۲۰۰۵), Maintaining knowledge management systems: a strategic imperative, *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, Vol. ۵۶ No. ۷, pp. ۷۶۵-۸.
- Ehms, K. & Langen, M. (۲۰۰۲), Holistic Development of Knowledge Management with KMMM, *Siemens AG*, pp. ۱-۸.
- Fengju, X. & Xiaojing, D. (۲۰۱۱), Research on the Innovative Enterprise Knowledge Management based on Maturity Model, *IEEE*, ۷۴۱-۷۴۴.
- Gao, Y. & Li, L. (۲۰۰۶), *Discussion on customer knowledge management of modern manufacturing enterprises*, Paper presented at the ۷th International Conference on Computer-Aided Industrial Design and Conceptual Design (CAIDCD ۰۶), Hangzhou, China.

- Garcia-Murillo, M. & Annabi, H. (۲۰۰۲), Customer knowledge management, *J. Oper. Res. Soc.*, ۵۳(۸): ۸۷۵-۸۸۴.
- Gebert, H., Geib, M., Kolbe, L., & Brenner, W. (۲۰۰۳), Knowledge – enabled customer relationship management: integrating customer relationship and knowledge management concepts (۱), *Journal of Knowledge Management*, Vol. ۷ No. ۵, pp. ۱۰۷-۱۲۳.
- Gibbert M., Leibold, M. & Probst, G. (۲۰۰۲), Five styles of customer knowledge management, and how smart companies use them to create value. *Eur. Manag. J.*, ۲۰(۵): ۴۵۹-۴۶۹.
- Gronover, S. (۲۰۰۳), *Multi-Channel-Management-Konzepte*, Techniken und Fallbeispiele aus dem Retailbereich der Finanzdienstleistungsbranche, Dissertation, University of St. Gallen, St. Gallen.
- Grundstein, M. (۲۰۰۸), Assessing Enterprise's Knowledge Management Maturity Level, *WSKS, CCIS* ۱۹, pp. ۳۸۰-۳۸۷.
- Hippel, V. (۱۹۹۴), Sticky Information and the Locus of Problem Solving: Implications for Innovation, *Management Science*, ۴۰, pp. ۴۲۹-۴۳۹.
- Hsieh, y. c., Hun, y. h. & Chou, s. c. t., (۲۰۰۴), on constructing a knowledge management maturity model, available at: <https://www.google.com/url?>
- Hsieh, P. J., Lin, B. & Lin, C. (۲۰۰۹), The construction and application of knowledge navigator model (KNM TM): An evaluation of knowledge management maturity, *Expert Systems with Applications*, ۳۶, ۴۰۸۷-۴۱۰۰.
- Isaai, M. T. & Moghaddam, A. A. (۲۰۰۶), *A Framework to the Assessment and Promotion of Knowledge Management Maturity Level in Enterprise: Modeling and Case Study*, International Conference on Management of Innovation and Technology, IEEE, ۱۶۳-۱۶۵.
- Jensen, L. & Allen, M. (۱۹۹۶), Meta-synthesis of qualitative findings, *Qualitative Health Research* ۶(۴), ۵۵۳-۵۶۰.
- Jiuling, X. & Jiankang, W. (۲۰۱۲), Study on Maturity Level Transition Mechanism of Knowledge Management, International Conference

on Information Management, *Innovation Management and Industrial Engineering*, ۳۲۵-۳۲۸.

Karami, A., Gharleghi, E., Nikbakht F. & Mirasadi, S. (۲۰۱۰), Customer Knowledge Management in the Iranian Banks: An Empirical Research, *EuroJournals*, Issue ۹, ۷۴-۹۱.

Kazemi, M. & Allahyari, M. Z. (۲۰۱۰), Defining a knowledge management conceptual model by using MADM, *Journal of Knowledge Management*, VOL. ۱۴, NO. ۶, pp. ۸۷۲-۸۹۰.

Khatibian, N., Gholoi pour, T. H. & Jafari, H. A. (۲۰۱۰), Measurement of knowledge management maturity level within organizations, *Business Strategy Series*, ۱۱ (۱): pp. ۵۴ - ۷۰.

Kuriakose, K.K., Raj, B., Satya Murty, S.A.V. & Swaminathan, P. (۲۰۱۱), Knowledge Management Maturity Model: An Engineering Approach, *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. ۱۲, No. ۲, ۱-۳۳.

Lin, Y., Su, H. Y. & Chien, S. (۲۰۰۶), A knowledge-enabled procedure for customer relationship management, *Industrial Marketing Management*, ۳۵, ۴۴۶ - ۴۵۶.

Lin, J. (۲۰۰۷), An object-oriented development method for Customer Knowledge Management Information Systems, *Knowledge-Based Systems*, ۲۰, ۱۷-۳۶.

Lopez-Nicolas, C. & Molina-Casrillo, F. J. (۲۰۰۸), Customer Knowledge Management and E-commerce: The role of customer perceived risk, *International Journal of Information Management*, ۲۸: ۱۰۲-۱۱۳.

Maswera, T., Dawson, R., & Edwards, J. (۲۰۰۶). Assessing the levels of knowledge transfer within e-commerce websites of tourist organisations in Africa. *Electronic Journal of Knowledge Management*, ۴(۱), ۵۹-۶۶.

Norouzi, M., Rahmandoust, M., Barkhordar, E., Ishak Mad shah, I. M. & Norouzi, N. (۲۰۱۱), Customer Knowledge Management-Oriented Benchmarking based on AHP Technique: Case Study in Two Shopping Centers in Iran, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, ۵(۱۰): ۱۰۷۴-۱۰۸۰.

- Ofek, E., & Sarvary, M. (۲۰۰۱), Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management, *Management Science*, ۴۷(۱۱), ۴۴۱-۱۴۵۶.
- Osarenkhoe, A. & Bennani, A. E. (۲۰۰۷), An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy, *Business Process Management Journal*, ۱۳ (۱), pp. ۱۳۹-۱۶۴.
- Österle, H. and Winter, R. (۲۰۰۰), *Business Engineering*, in: Österle, H. and Winter, R. (Eds.), *Business Engineering: Auf dem Weg zum Unternehmen des Informationszeitalters*, Springer. Berlin, pp: ۳-۲۰.
- Paquette, S. (۲۰۰۴), *Customer Knowledge Management Systems Supporting Innovation*, Proceedings of the ۹th Annual Great Lakes Information Sciences Conference, May ۲۰۰۴, Toronto, ON.
- Paquette, S. (۲۰۰۵), Customer Knowledge Management, In D. Schwartz (Ed.), *The Encyclopedia of Knowledge Management* (pp. ۹۰-۹۶): Idea Group.
- Rollins, M., & Halinen, A. (۲۰۰۵), *Customer knowledge management competence: Towards a theoretical framework*, In Proceedings of the ۳۸<sup>th</sup> Hawaii international conference on system sciences (HICSS) (pp. ۱-۱۰).
- Rowley, J. & Slack, F. (۲۰۰۱), *Leveraging customer knowledge: profiling and personalization in e-business*, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. ۲۹ Nos ۸/۹, pp. ۴۰۷-۱۵.
- Rowley, J. (۲۰۰۲). Eight questions for customer knowledge management in e-business. *Journal of Knowledge Management*, ۶(۵), ۵۰۰-۵۱۱.
- Sajeva, S. & Jucevicius, R. (۲۰۱۰), The Model of Knowledge Management System Maturity and its Approbation in Business Companies, *Socialiniai Mokslai*, ۳ (۶۹), ۵۷-۶۸.
- Samizadeh, R. & Parsaie Mehr, S. (۲۰۱۲), Wiki as a Customer Knowledge Management Tool in Websites. *Internattiionall*

*Journall off Industtriiall Engineeriing & Producttiion Research*, ۲۳

(۳): pp. ۲۱۷-۲۲۲.

Sandelowski, M., & Barroso, J. (۲۰۰۷), Handbook for synthesizing qualitative research, New York: Springer.

Shah, J. R., & Murtaza, M. B. (۲۰۰۵). Effective customer relationship management through web services. *Journal of Computer Information Systems*, ۴۶(۱), ۹۸-۱۰۹.

Sohrabi, B., Haghighi, M. & Khanlari, A. (۲۰۱۰), Customer relationship management maturity model (CRM۳): A model for stepwise implementation, *International Journal of Human Sciences*, [Online]. ۷:۱. Available: <http://www.insanbilimleri.com/en>.

Soltani, H., Nourbakhsh, S. K. & Madani, Y. (۲۰۱۳), Design a Model to Assess CRM Maturity in the Organization Using AHP, *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, ۵(۱۵): ۳۸۵۱-۳۸۶۴.

Su, C. T., Chen, Y. H. & Sha, D. Y. (۲۰۰۶), Linking innovative productdevelopment with customer knowledge: A data-mining approach, *Technovation*, ۲۶(۷), ۷۸۴-۷۹۵.

Standing, C. & Kiniti, S. (۲۰۱۱), *How Can Organization Use Wikis for Innovation?*, technovision, school of management, Edith Cowan University, Australia.

Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C. & Stafyla, A. (۲۰۰۳), CRM and customer-centric knowledge management: an empirical research, *Business Process Management Journal*, ۹ Iss: ۵, pp.۶۱۷ - ۶۳۴.

Szulanski, G., (۱۹۹۶), Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within The Firm, *Journal of Strategic Management*, ۱۷, pp. ۲۷-۴۴.

Urbanskienė, R., Žostautienė, D. & Chreptavičienė, V. (۲۰۰۸), The Model of Creation of Customer Relationship Management (CRM) System, *Engineering Economics*, No ۳ (۵۸), ۵۱-۵۹.

- Xu, J. & Quaddus, M. (۲۰۱۱), Examining a Model of Knowledge Management Systems Adoption and Diffusion: A Partial Least Square Approach, *Knowledge-Based Systems*, Elsevier B.V.
- Xu, M. & Walton, J. (۲۰۰۵), Gaining customer knowledge through analytical CRM, *Ind. Manage. Data Syst.*, ۱۰۵(۷): ۹۵۵-۹۷۱.
- Wagner, C., & Bolloju, N. (۲۰۰۵). Supporting knowledge management in organizations with conversational technologies: Discussion forums, weblogs and wikis. *Journal of Database Management*, ۱۶(۲), i-viii.
- Zack, M. H. (۱۹۹۹), Developing a knowledge strategy, *California Management Review*, ۴۱(۳), ۱۲۵-۱۴۵.
- Zanjani, M.S., Rouzbehani, R. & Dabbagh, H. (۲۰۰۸), *Proposing a conceptual model of customer knowledge management: a study of CKM tools in British dotcoms*, Proceedings of World Academy of Science, Engineering, and Technology, ۲۸, April, Rome.

## پیوست

جدول ۲: ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های مدل بلوغ مدی‌ت دانش مشتری پیشنهادی

| ابعاد       | مولفه‌ها     | شاخص‌ها                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| بعد سازمانی | استراتژی     | _ استراتژی مدیریت دانش مشتری؛<br>_ اهداف مدیریت دانش مشتری؛<br>_ ارتباط بین چشم انداز، مأموریت و وظایف سازمان با استراتژی‌های مدیریت دانش مشتری؛<br>_ استراتژی‌های مرتبط با مشتری؛<br>_ ارتباط بین استراتژی مشتری و استراتژی مدیریت دانش مشتری؛ |
|             | منابع انسانی | _ سیستم‌های توجه و انگیزشی؛<br>_ آموزش پرسنل؛<br>_ تقویت و ارتقا پرسنل؛<br>_ تشریک مساعی پرسنل؛                                                                                                                                                 |
|             | فرهنگ        | _ فرهنگ یادگیری؛<br>_ فرهنگ دانش محور<br>_ فرهنگ مشتری محور؛<br>_ فرهنگ تعاون و مشارکت؛<br>_ فرهنگ خلاقیت و نوآوری؛<br>_ فرهنگ مبتنی بر تغییر؛                                                                                                  |

|            |                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                           |
|------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|            | سایر عوامل                                     | _ حمایت و تعهد مدیریت ارشد؛<br>_ تامین و تخصیص منابع؛<br>_ ارزیابی دارایی‌های دانش محو؛<br>_ ارزیابی و اندازه گیری اثربخشی مدیریت دانش مشتری؛<br>_ کار تیمی؛                                                                                                                                                                                      | _ عدم تمرکز؛<br>_ ساختار منعطف؛<br>_ ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان؛<br>_ مرتبط کردن روش های ارزیابی مدیریت دانش مشتری با عملکرد سازمان؛ |
| بعد ابزاری | ابزارهای انتقال دانش به مشتری                  | _ اینترنت<br>_ وب سایت<br>_ مخزن اسناد<br>_ سرویس پیام کوتاه<br>_ ایمیل                                                                                                                                                                                                                                                                           | _ اتاق رسانه<br>_ بلاگ‌ها<br>_ اخبار تحت وب<br>_ موتور جست و جو                                                                           |
|            | ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری | _ برنامه‌های جریان کار<br>_ پایگاه داده<br>_ فرم‌های عضویت                                                                                                                                                                                                                                                                                        | _ کوکی‌ها<br>_ تماس با ما                                                                                                                 |
|            | ابزارهای کسب دانش از مشتری                     | _ انجمن‌های تخصصی و گفت و گو<br>_ ویکی‌ها<br>_ مدیریت شکایات<br>_ مدیریت پیشنهادات                                                                                                                                                                                                                                                                | _ وبلاگ‌های مرتبط با مشتریان<br>_ بازخور<br>_ داده‌های عضویت                                                                              |
|            | فرآیندهای انتقال دانش به مشتری                 | _ انتقال اطلاعات در مورد سازمان به مشتریان و شرکا؛<br>_ انتقال اطلاعات در مورد صنعت، بازار، مقررات حاکم بر بازار و محصولات و خدمات موجود در بازار به مشتریان؛<br>_ آگاه سازی مشتریان از محصولات و خدمات آینده سازمان، مرحله ساخت و نحوه توزیع آن؛<br>_ ایجاد روابط مبادلاتی با شرکا و مشتریان؛<br>_ توسعه و نگهداری روابط موفق با مشتریان سودآور؛ |                                                                                                                                           |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                               |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|--|
| <p>— شناسایی مشتریان کنونی و ویژگی‌هایشان؛</p> <p>— شناسایی مشتریان بالقوه و ویژگی‌هایشان؛</p> <p>— شناسایی مشتریان فردی و سودآور؛</p> <p>— شناسایی دانش کلیدی و حیاتی سازمان؛</p> <p>— اکتساب و جمع آوری دانش مورد نیاز سازمان (نیازها، ارزش‌ها، ترجیحات و متغیرهای جمعیت شناختی مشتریان)؛</p> <p>— اشتراک گذاری داده‌های مشتریان در داخل سازمان؛</p> <p>— بایگانی سابقه و اطلاعات مشتریان کنونی؛</p> <p>— مستند سازی اطلاعات سازمان و مشتریان؛</p> <p>— هماهنگ کردن و مرتبط واحدها و نمایندگی‌های سازمان؛</p>                          | <p><b>فرآیندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری</b></p> |  |
| <p>— برقراری روابط همکاری با مشتریان؛</p> <p>— تحلیل و ارزیابی دانش مشتریان؛</p> <p>— ایجاد و توسعه دانش جدید؛</p> <p>— اکتساب دانش مشتریان در مورد سازمان؛</p> <p>— اکتساب دانش مشتریان در مورد رقبا؛</p> <p>— اشتراک دانش جدید در سازمان؛</p> <p>— آگاه سازی مشتریان از نوآوری‌ها و بهبودهایی که در محصولات و خدمات صورت گرفته؛</p> <p>— یکپارچه سازی و مدیریت دانش در بخش‌های داخلی سازمان؛</p> <p>— بهره برداری از دانش جدید در توسعه و بهبود محصولات و خدمات؛</p> <p>— استفاده از دانش جدید برای مدیریت روابط بلندمدت با مشتری؛</p> | <p><b>فرآیندهای کسب دانش از مشتری</b></p>                     |  |

جدول ۳: نتایج پرسشنامه خبرگان در تایید ابعاد و مولفه‌ها بلوغ مدیریتی دانش مشتری و وزن دهی به ابعاد

| وزن ابعاد | میانگین موافقت | ابعاد و مولفه‌ها بلوغ مدیریت دانش مشتری |
|-----------|----------------|-----------------------------------------|
| ۳۳.۳۳     | ۴.۶۷           | بعد سازمانی                             |
|           | ۵              | استراتژی (چشم انداز، هدف و استراتژی)    |
|           | ۵              | منابع انسانی                            |
|           | ۴.۶۷           | فرهنگ                                   |
|           | ۴.۳۴           | سایر عوامل                              |
| ۳۰        | ۵              | بعد ابزاری                              |
|           | ۴.۶۷           | (۲.۱) ابزارهای انتقال دانش به مشتری     |

|      |     |                                                         |
|------|-----|---------------------------------------------------------|
|      | ۴۶۷ | ۲.۲) ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی)<br>درباره مشتری  |
|      | ۵   | ۲.۳) ابزارهای کسب دانش از مشتری                         |
| ۳۶۶۷ | ۴۶۷ | بعد فرآیندی                                             |
|      | ۴۶۷ | ۳.۱) فرآیندهای انتقال دانش به مشتری                     |
|      | ۵   | ۳.۲) فرآیندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی)<br>درباره مشتری |
|      | ۴۶۷ | ۳.۳) فرآیندهای کسب دانش از مشتری                        |
| ۱۰۰  |     | جمع کل وزن                                              |

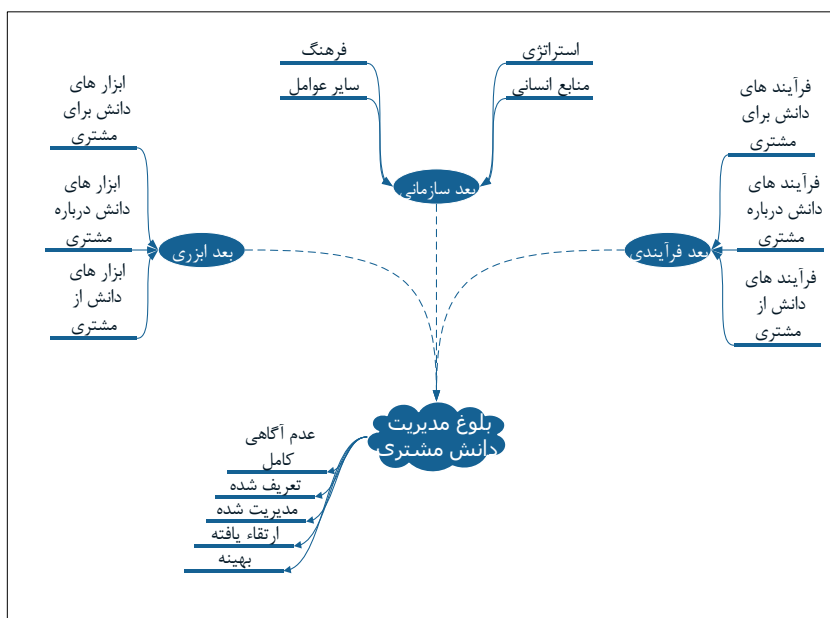
جدول ۴: شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش مشتری و سطح مورد نظر آنها

| سطح بلوغ | شاخص‌ها                                                   | مؤلفه‌ها     | ابعاد       |
|----------|-----------------------------------------------------------|--------------|-------------|
| ۲        | — استراتژی مدیریت دانش مشتری؛                             | استراتژی     | بعد سازمانی |
| ۲        | — اهداف مدیریت دانش مشتری؛                                |              |             |
| ۲        | — ارتباط بین چشم انداز، مأموریت و وظایف                   |              |             |
| ۳        | — سازمان با استراتژی‌های مدیریت دانش مشتری؛               |              |             |
| ۲        | — استراتژی‌های مرتبط با مشتری؛                            |              |             |
| ۳        | — ارتباط بین استراتژی مشتری و استراتژی مدیریت دانش مشتری؛ | منابع انسانی |             |
| ۲        | — سیستم‌های توجه و انگیزشی؛                               |              |             |
| ۲        | — آموزش پرسنل؛                                            |              |             |

|   |                                        |                                                |            |
|---|----------------------------------------|------------------------------------------------|------------|
| ۳ | تشریک مساعی پرسنل؛                     |                                                |            |
| ۲ | حفظ و نگهداری از پرسنل؛                |                                                |            |
| ۲ | تقویت و ارتقا پرسنل؛                   |                                                |            |
| ۵ | فرهنگ یادگیری؛                         | فرهنگ                                          |            |
| ۳ | فرهنگ دانش محور                        |                                                |            |
| ۳ | فرهنگ مشتری محور؛                      |                                                |            |
| ۴ | فرهنگ تعاون و مشارکت؛                  |                                                |            |
| ۵ | فرهنگ خلاقیت و نوآوری؛                 |                                                |            |
| ۳ | فرهنگ مبتنی بر تغییر؛                  |                                                |            |
| ۴ | حمایت و تعهد مدیریت ارشد؛              | سایر عوامل                                     |            |
| ۳ | تامین و تخصیص منابع؛                   |                                                |            |
| ۴ | ارزیابی دارایی‌های دانش محور؛          |                                                |            |
| ۴ | ارزیابی و اندازه گیری اثربخشی مدیریتی؛ |                                                |            |
| ۳ | کار تیمی؛                              |                                                |            |
| ۳ | عدم تمرکز؛                             |                                                |            |
| ۳ | ساختار منعطف؛                          |                                                |            |
| ۳ | ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان؛       |                                                |            |
| ۳ | مرتبط کردن روش‌های ارزیابی مدیریت      |                                                |            |
| ۴ | دانش مشتری با عملکرد سازمان؛           |                                                |            |
| ۲ | اینترنت                                | ابزارهای انتقال دانش به مشتری                  | بعد ابزاری |
| ۲ | وب سایت                                |                                                |            |
| ۳ | مخزن اسناد                             |                                                |            |
| ۲ | سرویس پیام کوتاه                       |                                                |            |
| ۲ | ایمیل                                  |                                                |            |
| ۳ | اتاق رسانه                             |                                                |            |
| ۳ | بلاگ‌ها                                |                                                |            |
| ۳ | اخبار تحت وب                           |                                                |            |
| ۲ | موتور جست و جو                         |                                                |            |
| ۳ | برنامه‌های جریان کار                   | ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری |            |
| ۲ | پایگاه داده                            |                                                |            |
| ۳ | فرم‌های عضویت                          |                                                |            |
| ۳ | کوکی‌ها                                |                                                |            |
| ۲ | تماس با ما                             |                                                |            |
| ۴ | انجمن‌های تخصصی و گفت و گو             | ابزارهای کسب دانش از                           |            |
| ۴ | ویکی‌ها                                |                                                |            |
| ۴ |                                        |                                                |            |

|   |                                                                                                       |                                                 |             |
|---|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------|
| ۴ | مدیریت شکایات                                                                                         | مشتری                                           |             |
| ۴ | مدیریت پیشنهادات                                                                                      |                                                 |             |
| ۵ | وبلاگ‌های مرتبط با مشتریان                                                                            |                                                 |             |
| ۵ | بازخور                                                                                                |                                                 |             |
|   | داده‌های عضویت                                                                                        |                                                 |             |
| ۲ | انتقال اطلاعات در مورد سازمان به مشتریان و شرکا؛                                                      | فرآیندهای انتقال دانش به مشتری                  |             |
| ۳ | انتقال اطلاعات در مورد صنعت، بازار، مقررات حاکم بر بازار و محصولات و خدمات موجود در بازار به مشتریان؛ |                                                 |             |
| ۳ | آگاه سازی مشتریان از محصولات و خدمات آینده سازمان، مرحله ساخت و نحوه توزیع آن؛                        |                                                 |             |
| ۲ | ایجاد روابط مبادلاتی با شرکا و مشتریان؛                                                               |                                                 |             |
| ۳ | توسعه و نگهداری روابط موفق با مشتریان سودآور؛                                                         |                                                 |             |
| ۲ | شناسایی مشتریان کنونی و ویژگی‌هایشان؛                                                                 | فرآیندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری | بعد فرآیندی |
| ۲ | شناسایی مشتریان بالقوه و ویژگی‌هایشان؛                                                                |                                                 |             |
| ۲ | شناسایی مشتریان فردی و سودآور؛                                                                        |                                                 |             |
| ۳ | شناسایی دانش کلیدی و حیاتی سازمان؛                                                                    |                                                 |             |
| ۲ | اکتساب و جمع آوری دانش مورد نیاز سازمان (نیازها، ارزش‌ها، ترجیحات و متغیرهای جمعیت شناختی مشتریان)؛   |                                                 |             |
| ۲ | اشتراک گذاری داده‌های مشتریان در داخل سازمان؛                                                         |                                                 |             |
| ۲ | بایگانی سابقه و اطلاعات مشتریان کنونی؛                                                                |                                                 |             |
| ۲ | مستند سازی اطلاعات سازمان و مشتریان؛                                                                  |                                                 |             |
| ۳ | هماهنگ کردن و مرتبط واحدها و نمایندگی‌های سازمان؛                                                     |                                                 |             |
| ۴ | برقراری روابط همکاری با مشتریان؛                                                                      | فرآیندهای کسب دانش از مشتری                     |             |
| ۵ | تحلیل و ارزیابی دانش مشتریان؛                                                                         |                                                 |             |
| ۵ | ایجاد و توسعه دانش جدید؛                                                                              |                                                 |             |
| ۴ | اکتساب دانش مشتریان در مورد سازمان؛                                                                   |                                                 |             |
| ۴ | اکتساب دانش مشتریان در مورد رقبا؛                                                                     |                                                 |             |
| ۴ | اشتراک دانش جدید در سازمان؛                                                                           |                                                 |             |
| ۵ | آگاه سازی مشتریان از نوآوری‌ها و بهبودهایی که در محصولات و خدمات صورت گرفته؛                          |                                                 |             |
| ۴ | یکپارچه سازی و مدیریت دانش در بخش‌های                                                                 |                                                 |             |
| ۵ |                                                                                                       |                                                 |             |

|   |                                                                                                                                                              |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| ۵ | <p>داخلی سازمان؛</p> <p>__ بهره برداری از دانش جدید در توسعه و بهبود محصولات و خدمات؛</p> <p>__ استفاده از دانش جدید برای مدیریت روابط بلندمدت با مشتری؛</p> |  |  |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|



شکل ۲: ابعاد بلوغ مدیریت دانش مشتری

<sup>۱</sup> Paquette

<sup>۲</sup> Garcia-Morill, M. and Annabi, H

<sup>۳</sup> Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh

<sup>۴</sup> Su, Chen & Sha

<sup>۵</sup> delgosha, ojadi & farhadi

<sup>۶</sup> Sandelowski & Barroso