

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

دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱  
پذیرش: ۱۳۹۳/۴/۵

نسترن حاجی حیدری\*  
علی عمویی 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 شرکتها 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 بچ نتا 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 پهنه 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 - nhheidari@ut.ac.ir

\*\* دانشجوی دکتری بازاریابی پردیس فارابی دانشگاه تهران - aa.ojaki@gmail.com

## 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 تشریح 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 فرصت‌های 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 زیاده وجود دارد که به بیان اهمیت و مزایای آن پرداخته‌اند. تمامی این مطالعات سبب ایجاد انگیزه‌ای در کسب و کارهای مختلف شده‌اند تا این مفهوم را آگاهانه یا بدون آگاهی بکار گیرند. امروزه، کمتر شرکتی را می‌توان یافت که از ابزارهای الکترونیکی مانند اینترنت، وب‌سایت، پایگاه داده، ایمیل و یا سرویس پیام کوتاه برای برقراری ارتباط با مشتریان بی‌خبر باشند و اغلب شرکت‌ها این ابزارها را در فرآیند کسب و کار خود بکار می‌گیرند. اما نکته مهم اینجاست که "شرکت‌ها در بکارگیری این رویکرد تا چه حد توانستند پیش بروند؟" و "در چه سطحی از بکارگیری آن قرار دارند؟". پاسخ‌گویی 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 پرداخته‌اند اما در ادبیات مدیریت دانش مشتری، کمتر مطالعه‌ای به این موضوع پرداخته است. این کاستی در ادبیات مدیریت دانش مشتری، محققین حاضر را بر آن داشت تا با بررسی عمیق داده‌ها 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 شرکت‌ها یا صناعت‌ها 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 سیستم‌های اطلاعاتی دانش محور و مشتری محور است. اهدافی که این مطالعه به وضوح دنبال می‌کند "توسعه مدل بلوغی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری" و نیز "ارزیابی سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی" است. توسعه چنین مدلی علاوه بر سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری، می‌تواند راهنمایی‌هایی را برای بکارگیری این رویکرد و مفاهیم وابسته به آن ارائه کند. در ادامه با مطالعه ادبیات و بکارگیری رویکردهای فراتحلیل و روش دلفی به توسعه مدل بلوغ مدیریت دانش مشتری می‌پردازیم.

## 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; Bose, 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 شرکت‌ها 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 کرده‌اند:

انتقال دانش به مشتری که سبب بهبود تجربه مشتریان در استفاده از محصول و خدمات می‌شود (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). انتقال دانش به مشتری یعنی ارائه اطلاعات و دانشی به مشتری که فرآیند تصمیم‌گیری 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 سازمان‌ها کمک می‌کند تا مشتریان خود را بهتر بشناسند و آنها را بهتر هدفگیری کنند (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). مهمترین مزیتی که این دانش فراهم می‌آورد، تسهیل فرآیند بخش‌بندی بازار است. این دانش سبب می‌شود که روابط بین سازمان و مشتری بهبود یابد (Xu & Walton, ۲۰۰۵).

کسب دانش از مشتری: شامل ایده‌ها، فکرها و اطلاعاتی است که سازمان‌ها با توجه به تجربیات، تجزیه و پیشنهادات مشتریان دریافت می‌کنند (Desouza & Awazu, ۲۰۰۵). این دانش به سازمان‌ها در تصمیم‌گیری در مورد محصول و خدمت کمک می‌کند و روش‌های ارتباطی با مشتری را بهبود می‌دهد (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲).

### مدیریت دانش مشتری

در نگاه اول بنظر می‌رسد 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 می‌کند، ارزش‌هایی که فراهم می‌آورد و نقشی که مشتری در آن ایفا می‌کند، متفاوت از مفاهیم مدیریت روابط با مشتری و مدیریت دانش می‌باشد "مدیریت دانش" بر فرآیندها و مکانیزم‌هایی برای تخصیص و اشتراک گذاری چیزی که بوسیله یک سازمان یا سهامداران خارجی آن شناخته شده‌است، متمرکز می‌شود. در این مفهوم قابلیت اشتراک‌گذاری 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 می‌کنند که مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری اهداف متفاوتی را دنبال می‌کنند در حالی که مدیریت ارتباط با مشتری سعی دارد تا مشتریان سودآور را شناسایی کند، مدیریت دانش مشتری سعی دارد ایده‌های مشتریان را جمع کند مدیریت دانش مشتری محدوددهی از مدیریت است که از ابزار و رویه‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی تبادل دانش مشتری در داخل سازمان و بین سازمان و مشتریان بهره می‌گیرد 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 می‌شود (Rollins and Halinen, ۲۰۰۵).

مدیریت دانش مشتری اشاره به مدیریت دانش سازمانی مستقر در ذهن مشتری دارد. از آنجایی که مدیریت ارتباط با مشتری نمی‌تواند بخوبی کسب دانش از مشتری گردآوری کند، مدیریت دانش مشتری با روش‌ها و سبک‌های خود فرآیند کسب، انتقال و بهره‌برداری از دانش مشتری را تسهیل می‌کند (Garcia-Murillo & Annabi, ۲۰۰۲). مدیریت دانش مشتری اصول و رویه‌های مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری را با هم یکپارچه می‌کند و ارزشی که ایجاد می‌کند فراتر از جمع ارزش‌های مدیریت دانش و مدیریت روابط با مشتری است (Gibbert et al., ۲۰۰۲). مدیریت دانش مشتری مرتبط با مدیریت و بهره‌برداری از دانش مشتری است. آن به دنبال فرصت‌هایی است تا نقش مشتریان را در سازمان‌ها از حالت انفعالی به حالت خیلی فعال برساند و آنها را به عنوان شرکایی برای سازمان‌ها معرفی کند که در فرآیند ایجاد ارزش همکاری می‌کنند (Gibbert et al., ۲۰۰۲). این نقش جدید مشتریان، خلاقیت و نوآوری را تسهیل می‌کند.

همانطور که قبلاً بیان شد، دانش مشتری بطور فزاینده به عنوان منبع مهمی در داخل سازمان شناخته می‌شود که می‌تواند برای پشتیبانی تحقیق و توسعه (Gibbert et al., ۲۰۰۲)، بهبود نوآوری، تسهیل حساسیت سازمان نسبت به فرصت‌های 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 مزیت‌های رقابتی و موقعیت هر سازمان در میان رقبا بازی می‌کند (Chung, ۲۰۱۱). آن به سازمان‌ها کمک می‌کند تا منعطف‌تر شوند، نسبت به تغییرات بازار محلی و جهانی بروز شوند و نیازهای مشتریان را برآورده سازند (Gronover, ۲۰۰۳). از طریق برنامه‌های کاربردی مدیریت دانش مشتری در

وب، سازمان‌ها به دانش حیاتی مورد نیاز خود دسترسی یافته و به فعالیت‌های تحقیقات بازاریابی خود بعدی دیگر افزوده‌اند و خدمات بهتری به مشتریان ارائه می‌دهند. راه‌حل‌های بسیاری برای مدیریت دانش مشتری چه ضمنی و چه صریح وجود دارد. در ادبیات بیان گردیده که معمول‌ترین ابزار شرکت‌ها در وب جهت فعالیت‌های 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 شده‌است، زنجانی و همکارانش<sup>۳</sup> (۲۰۰۸) در مطالعه خود از مدیریت دانش مشتری، شاخص‌ها و ابزارهای را برای هر یک از دانش‌ها 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، کوکی‌ها و فرم‌های عضویت

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

در ادبیات مدیریت دانش مشتری، چندین مطالعه به ارائه مدل در ارتباط با مدیریت دانش مشتری پرداخته‌اند. از جمله این مدل‌ها می‌توان 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 مدل‌ها گذر می‌کنیم 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 شاخص‌هایی 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. مهم‌ترین روش‌های گردآوری اطلاعات در این مطالعه عبارتند از مطالعه ادبیات (برای فهم و شناخت موضوع)، رویکرد فراتحلیل (برای شناسایی ابعاد و شاخص‌های کلیدی مدیریت دانش مشتری)، روش دلفی (برای صحت‌گذاری بر ابعاد و شاخص‌های بلوغ مدیریت دانش مشتری، وزن‌دهی 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.

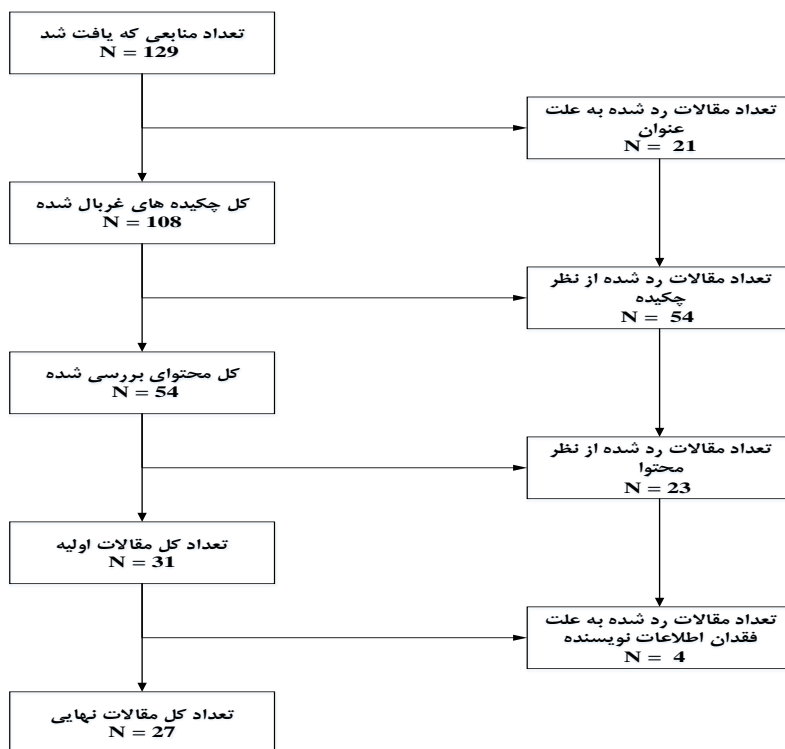
### استخراج ابعاد، مولفه ها و شاخص های بلوغ مدیریت دانش مشتری با استفاده از روش فرا تحلیل

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 پایگاه های داده، ژورنال ها و موتور های جستجو مختلف با استفاده از این کلمات کلیدی، ۱۲۹ مطالعه یافت شد. پس از شناسایی مقالات، آنها را براساس پارامتر های 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" 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

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

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).	زیرساختار
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 رنجبرفرد.	فرآیند
Sohrabi et al. (۲۰۱۰): مدیریت مستمر، مدیریت ناراضایتی، هدف گیری، یکپارچگی فرآیند، خوشامدگویی و کسب آشنایی. Soltani et al. (۲۰۱۳): بازاریابی، فروش و خدمات.	فرآیندهای مدیریت ارتباط با مشتری
Hsieh et al. (۲۰۰۴): ایجاد، ذخیره، اشتراک و کاربرد Afrazeh (۲۰۱۰): شناسایی، تسخیر، ذخیره، اشتراک، ایجاد، کاربرد و ارزیابی. Khatibian et al. (۲۰۱۰): شناسایی، ایجاد و تولید، اشتراک، ذخیره، کسب، کاربرد، مستند سازی و یکپارچگی. Fengju & Xiaojing (۲۰۱۱): ایجاد دانش، جذب دانش، کاربرد دانش و حفظ دانش. Chen & Fong (۲۰۱۲): 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): شناسایی دانش، تسخیر دانش، انتخاب دانش، ذخیره دانش، اشتراک دانش، کاربرد دانش، ایجاد دانش و فروش دانش. Su et al. (۲۰۰۶): شناسایی، دسته بندی، اجرا و استخراج الگو. Lin (۲۰۰۷): ایجاد دانش، اشتراک دانش، یادگیری دانش و کاربرد دانش.	فرآیندهای مدیریت دانش مشتری
درگیری مدیریت: Campbell (۲۰۰۳); Soltani et al. (۲۰۱۳); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Ehms & largen (۲۰۰۲). ارزیابی: Campbell (۲۰۰۳); Lin et al. (۲۰۰۶); Sohrabi et al. (۲۰۱۰); Urbanskienė et al. (۲۰۰۸); Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Khatibian et al. (۲۰۱۰); Isaai & Moghaddam (۲۰۰۶). همکاری و مشارکت: Kazemi & Allahyari (۲۰۱۰); Kuriakose et al. (۲۰۱۱); Jiuling et al. (۲۰۱۲); Ehms & largen (۲۰۰۲). ساختار: 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 می‌باشد. 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 ابزار: 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، اشتراک‌گذاری، 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 بهره‌برداری 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 شفاف‌سازی 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، شاخص‌های 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 فرآیندهای تحلیل، تعریف شده بودند. نتایج آزمون خبرگان اول، در جدول ۳ (در پیوست) نمایش داده شده‌است.

شاخص‌های تایید شده جدول ۳ در قالب پرسشنامه‌ای به پاسخ‌دهندگان (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 شاخص‌ها در آن قرار می‌گیرند 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 می‌شد. اساس این روش، مدل بلوغ دولت الکترونیک گروه تحقیقاتی کوبیت بود. در آن مدل نیز، با توجه به وجود ابعاد، مولفه‌ها و شاخص‌های زیاد، هر شاخص برای سطحی مشخص تعریف شد تا نتایج درستی بدست آید. استدلال این روش این است که برخی شاخص‌ها در سطوح اولیه مورد توجه هستند و با پایه‌گذاری آنها دیگر نیازی به توجه آنها در سطوح بالاتر نیست. به عبارتی پیش‌زمینه هستند. نتایج این پرسشنامه در جدول ۴ (در پیوست) نمایش داده شده است.

همانطور که در جدول ۴ مشاهده می‌شود، هیچ کدام از شاخص‌ها در سطح یک بلوغ قرار نمی‌گیرند. این سطح نشان‌دهنده آگاهی کم یا عدم آگاهی سازمان از موضوع مدیریت دانش است و سازمان‌هایی در آن قرار می‌گیرند 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 می‌شوند. اما مولفه‌ها و شاخص‌های آنها در سطوح متفاوت مطرح هستند. مبتنی بر این نتیجه، در جدول ۳ تنها وزن ابعاد نمایش داده شد ولی وزن مولفه‌ها و شاخص‌ها 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 جدول‌های 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 پیاده‌سازی و بهره‌گیری از این رویکرد نشان می‌دهد. بعد فرآیندی بیانگر چگونگی بهره‌گیری از این رویکرد است و در نهایت، بعد ابزاری، نشان‌دهنده ابزاری است که برای بهره‌گیری از این رویکرد دارای اهمیت می‌باشند. شکل ۲ (در پیوست) این سه بعد را نمایش می‌دهد. براساس این سه بعد و اجزای آنها، مدل پنج سطحی برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده شده است. سطوح بالا علاوه بر ویژگی‌های خاص خود، ویژگی‌های سطوح پایین را نیز در برمی‌گیرند. به عبارتی، سطوح بالا حالت ارتقا یافته سطوح پایین هستند. هر سطح شامل ویژگی‌های خاص خود است. در واقع این ویژگی‌ها برگرفته از شاخص‌های شناسایی شده برای اجزای هر بعد است. همانطور که در جدول ۴ مشاهده

می‌شود هر یک 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 بی‌تفاوت و بی‌توجه 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، وب‌سایت، پایگاه داده و مخزن اسناد، اطلاعاتی را درباره خود، محصولات و خدمات کنونی بروی وب‌سایت 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 لُحسی 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 می‌کند، این پرسشنامه براساس پرسشنامه بلوغ دولت الکترونیک کوبیت تهیه شده است که شامل سه سوال بود که سه بعد اصلی مدل بلوغ را می‌سنجید. 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 می‌پردازیم. برای بررسی وضعیت بلوغ مدیریت دانش مشتری در هر بانک، ابتدا متوسط پاسخ‌ها 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 می‌کنیم. 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 بانک‌ها، به آنها اطمینان داده شد تا نامی از بانک‌شان در تحقیق ذکر نشود تا پاسخ‌ها مبتنی بر واقعیت باشند.

جدول ۵: وضعیت سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌ها

سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری	بعد ابزاری (%۳۰)	بعد فرآیندی (%۳۶.۶۷)	بعد سازمانی (%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 (%۳۰)	بعد فرآیندی (%۳۶.۶۷)	بعد سازمانی (%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 می‌باشد و نزدیک به سطح سه بلوغ مدیریت دانش مشتری می‌باشد. 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 بانک‌های دولتی و بانک‌های غیردولتی نشان داده شده است. بانک‌های دولتی مشارکت‌کننده، میانگین سطح بلوغ شان (۲/۸۸) بیشتر از میانگین سطح بلوغ بانک‌های غیردولتی (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 بانک‌های 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 بانک‌هایی با این سطح وجود دارد.

### بحث و نتیجه‌گیری

سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری، شناسایی وضعیت سازمان در این طیف و حتی قدم گذاشتن در این راه نیازمند چارچوبی است که شامل مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مهم در اجرا و موفقیت مدیریت دانش مشتری باشد. یک مدل بلوغ می‌تواند بیانگر وضعیتی باشد که سازمان‌ها در آن قرار گرفته‌اند. در عین حال می‌تواند هدایت‌گر سازمان‌ها در پیاده‌سازی 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 مولفه‌ها و شاخص‌ها است. در سال‌های اخیر، مطالعات زیادی به بررسی مفهوم مدیریت دانش مشتری پرداخته‌اند 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 شرکت‌های نفتی (افرازه، ۲۰۱۰) انجام شد. هر دو مطالعه بطور خلاصه بدون تشریح موضوع، با بررسی و مرور ادبیات، مدلی را توسعه دادند. این مدل‌ها 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 شاخص‌های مدل استفاده کردیم. با استفاده از نتایج روش فرا تحلیل، مدل مفومی را توسعه دادیم و توسط روش دلفی، ابعاد و شاخص‌های مدل را تایید کردیم و سطوحی را که شاخص‌ها در آن نمود پیدا می‌کنند، 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 سیستم‌های اطلاعاتی را همراه با شاخص‌های سازمانی همانند منابع انسانی، فرهنگ و استراتژی را شامل می‌شود که بیانگر جامع بودن آن است و تمامی ابعاد و شاخص‌ها 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 می‌آورد و منشائی برای انجام مطالعات بیشتر در صنایع مختلف می‌باشد.

هدف بعدی این مطالعه سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایرانی بود. تجزیه و تحلیل داده‌های بلوغ مدیریت دانش مشتری نشان می‌دهد که میانگین بلوغ مدیریت دانش مشتری در بین بانک‌ها ۲.۸۶ است و بین سطوح تعریف شده و مدیریت شده قرار می‌گیرد. به عبارتی این سطح بلوغ بیانگر این است که اکثریت بانک‌های 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 داده‌های جمع‌آوری 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 فاصله‌شان 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 می‌کنند. اگرچه، بانک‌های مطالعه شده در این تحقیق، فرآیندها و سازوکارهای شخصی‌سازی و رفتار فردی را با مشتریان در فرآیند کسب و کار خود به کار می‌گیرند و در پی شناسایی مشتریان وفادار و پرسود هستند اما با توجه به این آمار می‌توان گفت که مشتریان در اکثر این بانک‌ها همچنان نقش انفعالی و دریافت‌کننده خدمت را دارند. در واقع می‌توان گفت که اکثر بانک‌های مطالعه شده، بطور جداگانه بر مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش تمرکز داشتند. در نتیجه، این دو مفهوم در فعالیتهای فرآیندهایشان در بانک‌ها برخوردی با هم ندارند تا تکمیل‌کننده هم باشند.

تنها دو بانک (بانک ۹ و ۱۰) که سطح بلوغ‌شان بالاتر از سطح ۴ است، مفهوم کسب دانش از مشتری را در عملیات خود تعریف کرده‌اند و ابزارها و فرآیندهای مربوط به آن را در کسب و کار خود بکار می‌گیرند. در این دو بانک، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مکمل هم هستند و با هم همکاری دارند و هم‌افزایی همکاری بین آنها سبب افزایش نقش مشتریان و همکاری آنها در فرآیندهای کسب و کار بانک و ایجاد ارزش می‌شود. به عبارتی می‌توان بیان کرد که در این دو بانک مشتریان فعال هستند و دیگر نقش دریافت‌کننده 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 می‌گیرند. این آمار بیان‌کننده آن است که اکثریت بانک‌های مشارکت‌کننده بطور کامل فرآیندهای انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری را در کسب و کار خود بکار می‌گیرند، به عوامل استراتژی و منابع انسانی توجه دارند، به فرهنگ سازی متناسب با مدیریت دانش مشتری روی آورده‌اند و به شاخص‌هایی 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 مکانیزم‌های انتقال دانش به مشتری و کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری در کسب و کار خود بهره نمی‌گیرند.

با توجه به مدل جامعی که برای بلوغ مدیریت دانش مشتری توسعه داده ایم، نقشه راهی را برای سازمان‌هایی که در حال پیاده‌سازی سیستم‌های دانش‌محور و مشتری‌محور هستند و یا قصد دارند در این راه قدم بگذارند فراهم آورده ایم. سازمان‌ها به کمک این مدل می‌توانند برنامه و طرح پیاده‌سازی سیستم‌های مشتری‌محور و دانش‌محور را طراحی کنند و اثربخشی و کارایی پیاده‌سازی این سیستم‌ها را بالا ببرند. سازمان‌هایی که می‌خواهند 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 نوشتها

۱. Paquette
۲. Garcia-Morill, M. and Annabi, H
۳. Zanjani, Rouzbehani, & Dabbagh
۴. Su, Chen & Sha
۵. delgosha, ojadi & 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 (۴ و ۳)، 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: intergrating 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., Haghghi, 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 مدیریت دانش مشتری پیشنهادی

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

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

<p>                 _ شناسایی مشتریان کنونی و ویژگی‌هایشان؛                  _ شناسایی مشتریان بالقوه و ویژگی‌هایشان؛                  _ شناسایی مشتریان فردی و سودآور؛                  _ شناسایی دانش کلیدی و حیاتی سازمان؛                  _ اکتساب و جمع آوری دانش مورد نیاز سازمان (نیازها، ارزش‌ها، ترجیحات و متغیرهای جمعیت شناختی مشتریان)؛                  _ اشتراک گذاری داده‌های مشتریان در داخل سازمان؛                  _ بایگانی سابقه و اطلاعات مشتریان کنونی؛                  _ مستند سازی اطلاعات سازمان و مشتریان؛                  _ 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؛                  _ تحلیل و ارزیابی دانش مشتریان؛                  _ ایجاد و توسعه دانش جدید؛                  _ اکتساب دانش مشتریان در مورد سازمان؛                  _ اکتساب دانش مشتریان در مورد رقبایش؛                  _ اشتراک دانش جدید در سازمان؛                  _ آگاه سازی مشتریان از نوآوری‌ها و بهبودهایی که در محصولات و خدمات صورت گرفته؛                  _ یکپارچه سازی و مدیریت دانش در بخش‌های داخلی سازمان؛                  _ بهره برداری از دانش جدید در توسعه و بهبود محصولات و خدمات؛                  _ 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

	۴.۶۷	۲.۲) ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری
	۵	۲.۳) ابزارهای کسب دانش از مشتری
	۴.۶۷	بعد فرآیندی
	۴.۶۷	۳.۱) فرآیندهای انتقال دانش به مشتری
۳۶.۶۷	۵	۳.۲) فرآیندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری
	۴.۶۷	۳.۳) فرآیندهای کسب دانش از مشتری
۱۰۰		جمع کل وزن

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

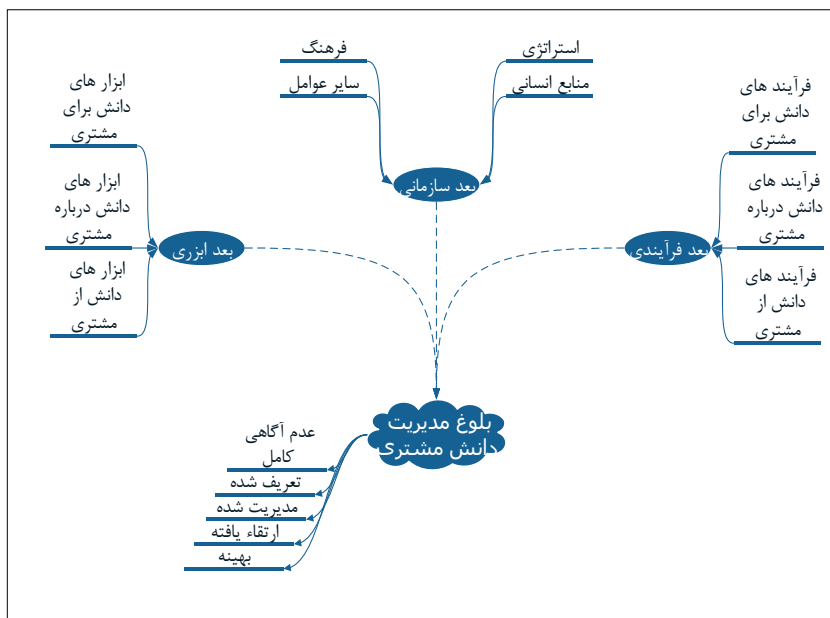
سطح بلوغ	شاخص‌ها	مولفه‌ها	ابعاد
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ استراتژی مدیریت دانش مشتری؛</li> <li>_ اهداف مدیریت دانش مشتری؛</li> </ul>	استراتژی	بعد سازمانی
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ ارتباط بین چشم انداز، مأموریت و وظایف</li> </ul>		
۳	<ul style="list-style-type: none"> <li>سازمان با استراتژی‌های مدیریت دانش مشتری؛</li> </ul>		
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ استراتژی‌های مرتبط با مشتری؛</li> </ul>		
۳	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ ارتباط بین استراتژی مشتری و استراتژی مدیریت دانش مشتری؛</li> </ul>		
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ سیستم‌های توجه و انگیزشی؛</li> </ul>	منابع انسانی	
۲	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ آموزش پرسنل؛</li> </ul>		

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 مدیریت‌های		
۳	کار تیمی؛		
۳	عدم تمرکز؛		
۳	ساختار منعطف؛		
۳	ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان؛		
۴	مرتبط کردن روش‌های ارزیابی مدیریت 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؛		
۲	آگاه سازی مشتریان از محصولات و خدمات آینده سازمان، مرحله ساخت و نحوه توزیع آن؛		
۳	ایجاد روابط مبادلاتی با شرکا و مشتریان؛ 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؛		
۳	مستند سازی اطلاعات سازمان و مشتریان؛ 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؛		
۵	یکپارچه سازی و مدیریت دانش در بخش‌های		

۵	داخلی سازمان؛ _ بهره برداری از دانش جدید در توسعه و بهبود محصولات و خدمات؛ _ استفاده از دانش جدید برای مدیریت روابط بلندمدت با مشتری؛		
---	---	--	--



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