

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

عباس کوهی

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

محمد صادق صبوری^۱

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

روح الله سمیعی

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

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

چکیده

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

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

مقدمه

دنیای کسب و کار در اواخر قرن بیستم و یکم با رقابت روز افزون بنگاه‌های اقتصادی رو به رو بوده است. افزون بر این، مشتریان هر روزه آگاهی بیشتری نسبت به محصولات، رقبا و خدمات پیدا می‌کنند و گزینه‌های مختلفی پیش رو دارند. با این شرایط به جرئت می‌توان ادعا کرد که امروزه هیچ کسب و کاری به جزء سازمان‌های انحصاری نمی‌تواند بدون داشتن مشتریان راضی، دوام آورند. با توجه به این واقعیت که انتظارات مشتریان به طور دائم در حال افزایش است، سازمان‌ها ملزم هستند تا فراتر از نیازهای اولیه مشتریان رفته، انتظارات مشتریان را تأمین و کانون توجه خود را از ارضای صرف مشتری به ایجاد وفاداری و اعتماد از طریق ایجاد ارتباطی بلندمدت، دو جانبه و سودآور برای هر دو طرف معطوف نمایند. تلاش فراوانی که امروزه در جهت ارتقای ابزارهای مدیریت عملکرد و گسترش نگرش مشتری مداری توسط محققان، کارشناسان و مدیران سازمان‌های تجاری صورت می‌گیرد، نشان دهنده آن است که در حال حاضر رضایت‌مندی مشتری یکی از مهم‌ترین عوامل در تعیین موفقیت سازمان‌ها به شمار می‌آید؛ بنابراین ایجاد و پیاده‌سازی سیستم‌های سنجش و پایش رضایت‌مندی مشتری به عنوان مهم‌ترین شاخص در امر بهبود عملکرد، از نیازهای اساسی سازمان‌های امروزی به شمار می‌رود (Shahidi Banitaraf et al., 2017: 114).

در همین راستا به واسطه گسترش شدید رقابت و پویایی اقتصاد، آرمان‌ها و اهداف سازمان‌ها طی چند سال اخیر دچار تغییرات عمده‌ای شده است. در حالی که پیش از این، تمرکز بر جذب مشتریان جدید، سیاست عمده سازمان‌ها بود، در حال حاضر سیاست‌های استراتژیک و تجاری بر حفظ و بهبود وفاداری و افزایش اعتماد مشتریان نسبت به سازمان متمرکز شده‌اند. مهم‌ترین علل چنین تغییری افزایش آگاهی و اطلاع عمومی نسبت به پیامدهای مطلوب رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان است. شرکت‌هایی که سهم بیشتری از مشتریان وفادار را به خود اختصاص داده‌اند به واسطه علل متعددی از جمله نرخ خرید مجدد بالا، کاهش هزینه تبلیغات (به خاطر درگیر شدن مشتریان در تبلیغات دهان به دهان)، کاهش تمایل برای تعویض و تغییر منبع عرضه‌کننده کالا و خدمات، میزان سودآوری سازمان را به مراتب افزایش داده‌اند. به هر حال هرگز نمی‌توان از این نکته چشم پوشید که محرک اصلی برای سازمان‌های تجاری که به دنبال بهبودهای عمده در مسیر پیشرفت خویش هستند، همانا مشتریان آن سازمان می‌باشند. به بیان دیگر هیچ کسب و کاری بدون مشتری قادر به ادامه بقاء نیست؛ بنابراین بسیار حیاتی است تا هر مؤسسه تجاری، چارچوبی برای درک، تجزیه و تحلیل و ارزیابی وضعیت رضایت‌مندی مشتریان در اختیار داشته باشد (Zanjiri & Jalilian, 2013: 139).

در بازار امروز سودآوری و رشد سازمان‌ها، رابطه مستقیم و تنگاتنگی با میزان رضایت مشتریان دارد. یکی از مهم‌ترین اقدامات در چرخه جلب رضایت مشتری سنجش میزان رضایت او از کالا و خدمات دریافتی است. در این مرحله واحد بازاریابی سازمان عرضه‌کننده رأساً یا از طریق مؤسسات تحقیقاتی مستقل با اجرای برنامه‌های نظرسنجی مناسب میزان رضایت مشتریان از ابعاد مختلف عملکرد عرضه‌کننده، کالا و خدمات دریافتی را می‌سنجد. درجه رضایت مشتریان، علاوه بر این که میزان موفقیت سازمان عرضه‌کننده در دستیابی به بخشی از اهداف را نشان می‌دهد، امکان اصلاح و بهبود کیفیت و روش‌ها را برای سازمان عرضه‌کننده فراهم می‌کند. اندازه‌گیری رضایت مشتریان یکی از فعالیت‌های بسیار مهم برای هر سازمان است. سازمانی که بتواند رضایت مشتریان خودش را

اندازه‌گیری نماید، در حقیقت مانند این است که علائم حیاتی خودش را دائماً پیش رو دارد و می‌تواند آن‌ها را کنترل کند و با توجه به آن‌ها سازمان خودش را به پیش ببرد. امروزه، در دنیای مدرن و مدیریت مدرن اندازه‌گیری رضایت مشتریان تبدیل به یک ضرورت شده است. در این مسیر، اولین قدم شناسایی مفاهیم مرتبط با مشتریان، روش‌های تعیین نیازها و خواسته‌ها، روش‌های اندازه‌گیری رضایت آن‌ها و راهکارهای بهبود آن است و نیز بیان آنچه در این راه در جهان هموار شده و با درس گرفتن از آن در تعالی سازمان‌ها می‌توان به کار گرفت (Rostampour, 1999: 32).

خدمات رکن اصلی اقتصاد در جوامع امروز است و بانک‌ها به عنوان یکی از مهم‌ترین سازمان‌های خدماتی، هدایت و پشتیبانی بسیاری از فعالیت‌های اقتصادی جامعه را بر عهده دارند. در این میان آنچه بقاء و تداوم فعالیت مؤسسات مالی را تضمین می‌کند، ارائه خدمات در شکلی مطلوب و مطمئن و متناسب است تا بتوانند با برآوردن انتظارات و خواسته‌های مشتریان، رضایت و وفاداری آن‌ها را موجب شوند. این مهم حاصل نمی‌شود مگر این‌که بنگاه‌های اقتصادی ضمن توجه به کیفیت خدمات، به‌عنوان مفهومی در بر دارنده انتظارات مشتریان، در حفظ و ارتقای آن کوشش کنند. در سال‌های گذشته صنعت بانکداری کشورمان، به دلیل مشکلات مختلف اقتصادی، اجتماعی، دولتی بودن و مهم‌تر از همه فزونی میزان تقاضا بر عرضه، همواره مشتری مداری و ارکان آن را مورد بی‌توجهی قرار داده است اما با ورود بانک‌های بخش خصوصی، این صنعت رفته رفته به سوی رقابتی شدن قدم برمی‌دارد. تغییرات تدریجی که در صنعت بانکداری کشورمان به دلیل ورود بانک‌های بخش خصوصی به وجود آمده است باعث افزایش مکرر انتظارات مشتریان در تمام زمینه‌های مربوط به خدمات مشتری شده است؛ بنابراین بانک‌ها باید با شناسایی دقیق ابعاد رضایت مشتری، سیستم‌هایی را در جهت برقراری رضایت مشتریان و در نهایت ایجاد وفاداری هدایت و اجرا نمایند و افزایش سهم بازار در بانک‌ها را به مراتب اجرایی‌تر نمایند (Rostampour, 1999: 32).

امروزه دانش به عنوان یک سرمایه و دارایی ناملموس جایگاه مهمی در سازمان‌ها پیدا کرده است. به کارگیری هر چه بهتر و مؤثرتر دانش سازمانی به صورت سازمان‌دهی شده و تلفیق آن در فرهنگ سازمانی، پیشرفتی قابل توجه از لحاظ اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی در سازمان‌ها ایجاد می‌کند اما از سوی دیگر مدیریت دانش ناموفق هزینه هنگفتی را به سازمان تحمیل می‌کند. در واقع، مدیریت دانش به موضوع مهم و حیاتی برای موفقیت سازمان‌ها تبدیل شده است. سازمان‌ها برای حفظ و بقای خود و پیشرفت در دنیای رقابتی، به بهبود عملکرد خود نیاز دارند. در فضای پرشتاب و سرشار از تحول و رقابت دنیای امروز، آنچه که منجر به کسب مزیت رقابتی سازمان‌ها می‌گردد، نیروی انسانی با کیفیت، خلاق و پویاست. با توجه به اهمیت دانش و نقش محوری آن در عصر دانشی، ضرورت دارد سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دانش‌مدار که دانش در آن‌ها به عنوان منبع استراتژیک و عامل کلیدی در کسب، ارائه و حفظ شایستگی اصلی سازمانی محسوب می‌شود، لذا می‌بایست تمهیداتی جهت طراحی و اجرای مدیریت دانش با یک رویکرد سیستماتیک سنجیده شود تا قابلیت‌هایی را که منجر به تکامل دانش به عنوان یک منبع سازمانی کلیدی می‌گردد، توسعه دهد (Rahmani Norouzabad & Rostami Norouzabad, 2014: 461).

اما رضایت مشتری یکی از مهم‌ترین مسائل مورد توجه انواع سازمان‌ها است که فلسفه مشتری مداری و اصول اساسی بهبود مستمر سازمان‌های مدرن بر آن تأکید می‌کنند. پژوهش‌های متعدد نشان داده‌اند که رضایت مشتری یکی

از محرک‌های کلیدی عملکرد مالی سازمان‌ها بوده که منجر به وفاداری بیشتر، کاهش کسب قیمت و تبلیغات مثبت دهان به دهان می‌گردد. بنابراین، رضایت مشتری برای سازمان‌هایی که می‌خواهند در جهان بسیار رقابتی امروز یک مزیت رقابتی ایجاد و حفظ کنند یک مسئله مهم و کلیدی است. تمرکز بر مفهوم رضایت مشتری در صنعت بانکداری نیز به طور خاص یک هدف اساسی تبدیل شده و شناخت عوامل تعیین کننده آن هم برای محققین و هم برای مدیران صنعت یک مسئله حیاتی است. مطالعات در این زمینه نشان می‌دهند که رضایت مشتری در بانک تأثیر مثبتی بر نرخ نگهداری مشتری، میانگین مانده حساب و کاهش هزینه‌های ارائه خدمات دارد. این نتایج نظر پژوهشگران دیگر را در رابطه با وجود ارتباطی مثبت بین رضایت مشتری و سودآوری سازمان را تأیید می‌کنند. اهمیت این مسئله در این نکته است که سنجش رضایت مشتری یک بازخورد عینی، سریع و با معنی در مورد ترجیحات و انتظارات مشتریان فراهم می‌سازد و بدین ترتیب عملکرد سازمان‌ها را در رابطه با مجموعه‌ای از ابعاد رضایت مشتری که نشان دهنده نقاط قوت و ضعف سازمان‌ها می‌باشند مورد ارزیابی قرار می‌دهد (Ranjbarian et al., 2002: 127).

مسئله‌ای که در این راستا با توجه به مطالب فوق‌الذکر می‌توان مطرح نمود این است که آیا مشتریان بانک صادرات از عملکرد بانک راضی هستند و آیا می‌توان سطح رضایتمندی آن‌ها را افزایش داد. بدین منظور سنجش رضایتمندی مشتری به عنوان شاخصی برای بررسی موفقیت بانک در توجه به نیازهای مشتری می‌تواند ارائه دهنده اطلاعات و راهکارهای مناسبی جهت بهبود عملکرد بانک و به مراتب رضایتمندی مشتریان آن باشد. در تحقیق حاضر، مدل مدیریت دانش سازمانی مؤثر بر عملکرد بانک و رضایتمندی مشتریان، معیارها و عوامل مؤثر بر میزان رضایتمندی مشتریان، عوامل مؤثر بر عملکرد در صنعت بانکداری تعیین می‌گردد. مدیریت دانش، حوزه‌های مختلف فرآیند کسب و کار را به طرق گوناگون دربرمی‌گیرد. برای مثال، در فرآیند توسعه محصول جدید، بحث اشتراک دانش بین اعضای فرآیند، اهمیت خاصی به خود می‌گیرد. درحالی‌که در پیاده‌سازی مدیریت دانش در یک مرکز تماس، ذخیره‌سازی دانش اولویت می‌یابد. دانش یک عامل رقابتی کلیدی در اقتصاد جهانی در نظر گرفته شده است. استفاده ترکیبی از مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری برای سازمان‌ها فرصتی ایجاد می‌کند که موجب شناسایی فرصت‌ها در بازار و افزایش مزیت رقابتی می‌شود. دانش تنها منبعی در سازمان است که در اثر استفاده، نه تنها از ارزش آن کاسته نشده؛ بلکه بر ارزش آن نیز افزوده می‌شود. این دانش در رویه‌ها، دستورالعمل‌ها، دیدگاه‌ها، اقدامات و تصمیم‌های سازمانی مستقر و مستتر است و زمانی اهمیت بیشتر می‌یابد که به محصولات و خدمات ارزشمندی تبدیل شود؛ بنابراین می‌توان این‌طور نتیجه‌گیری کرد که مزیت رقابتی پایدار سازمان‌ها عبارت است از: آنچه می‌دانند و سرعتی که دانسته‌های خود را به کار می‌گیرند (Taghizadeh & Zeynli Kermani, 2011: 32).

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

و حفظ و رضایت مشتریان، آشناسازی سازمان با دانش مخصوص مشتری از جمله این مزایا هستند (Hamzhepour et al., 2012: 97).

اما مزیت رقابتی صنعت بانکداری به عنوان یکی از ارکان اقتصاد کشور محسوب می‌گردد؛ بنابراین وجود مشکل در این صنعت می‌تواند موجب بروز مشکلات اقتصادی گردد. از جمله مشکلات این صنعت در ایران را می‌توان عدم توجه بانک‌ها به نیازها و خواسته‌های مشتریان ذکر کرد. استراتژی مشتری مداری و توجه به نیازهای مشتریان را می‌توان به عنوان راهکاری مناسب برای گریز از مشکلات فوق و همچنین تقویت نقاط قوت و از بین بردن نقاط ضعف و یافتن موقعیتی برتر در رقابت در نظر گرفت. بانک صادرات با اتخاذ این استراتژی و متمرکز کردن توجه خود بر نیازهای مشتریان می‌تواند موجب افزایش رضایت مشتریان و در نتیجه بهبود عملکرد و افزایش سودآوری در بانک گردد؛ بنابراین سنجش مداوم سطح رضایتمندی مشتریان برای نیل به این هدف بسیار ضروری است، زیرا هم از طرفی میزان موفقیت عملکرد بانک در این راستا را نشان داده و هم از طرفی دیگر با دادن بازخوردهایی، کمک می‌کند تا مسائل و مشکلاتی که موجب نارضایتی مشتریان گردیده است، رفع گردند تا بدین ترتیب رضایتمندی مشتریان نیز به صورت مستمر افزایش یابد. با توجه به این مهم سؤال اصلی مقاله حاضر این است که مدل فرایند گرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی چگونه می‌تواند باعث ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار شود؟ با توجه به این مقدمه در این مقاله تلاش می‌شود با استفاده از منابع کتابخانه‌ای و نیز مقالات علمی و پژوهشی به تحلیل و تبیین تأثیر به کارگیری مدل فرایند گرا نسبت به مدیریت دانش سازمانی بر ارتقای رضایتمندی مشتریان و افزایش سهم بانک صادرات استان گلستان در بازار پرداخته می‌شود.

رویکرد نظری

فرآیند مجموعه فعالیت‌های متوالی و مرتبط بوده که محصول خاصی را به وجود می‌آورد و برای ایجاد این محصول به درون داده‌های^۱ خاصی نیاز دارد که زمینه را برای درست عمل نمودن آن فراهم می‌سازد. فرآیندهای موجود در هر سازمان برای دستیابی به مأموریت سازمان طراحی شده‌اند؛ تا با عملکرد بهتر نیازهای اساسی مشتریان را تأمین نمایند. برای پاسخگویی به نیازها و خواسته‌های مشتری‌ها باید فرآیندهای موجود کارایی و اثر بخشی لازم را داشته باشند. یک فرآیند زمانی کارایی لازم را خواهد داشت که به صورت درست انجام گیرد و زمانی از اثربخشی برخوردار خواهد بود که به صورت درست انتخاب و طراحی شده باشد (Edrisi & Atarodi, 2004: 34).

فرآیند، معرف یک یا دسته‌ای از فعل و انفعالات است که به منظور تبدیل داده‌ها به باز داده‌ها انجام می‌گیرد. شرکت‌ها و سازمان‌ها معمولاً برای اداره خود از ساختار وظیفه‌ای استفاده می‌کنند. ساختاری به شدت سستی. این ساختار، همان‌گونه که از نامش پیدا است روی وظیفه‌ها تأکید دارد؛ مانند دریافت و خدمت مشتری، وارد کردن آن به رایانه، بررسی اعتبار مشتری، بررسی موجودی کالا، گزینش و بسته‌بندی سفارش، حمل و نقل، بارگیری و ارسال کالا به مشتری. سازمان وظیفه‌ای بر اساس وظیفه طراحی و ایجاد می‌شود. از این رو قسمت واحدهای جداگانه در نظر گرفته می‌شود از طراحی محصول تا تولید، انبار، بازاریابی و فروش. از آنجایی که این بخش‌های طراحی شده

^۱. Input

به هم وابسته هستند و وظایف مستقل نیستند، کارایی به این شیوه کاهش می‌یابد. از سوی دیگر ارزیابی‌ها مشکل شده و مشخص نمی‌شود که مسئولیت واحدهای مختلف با چه کسانی است. به دنبال انتشار ویرایش جدید استانداردهای ISO 9000 در سطح جهان بحث فرآیند و فرآیند گرایی جایگاه برجسته‌تری در ادبیات مدیریتی کشور ما پیدا کرده است، اما واقعیت این است که مقوله فرآیند چیزی نیست که نسخه سال ۲۰۰۰ استاندارد آن را وارد ادبیات مدیریتی کرده باشد بلکه فرآیندها همواره وجود داشته و صاحب‌نظران طراحی نظام‌های مدیریتی نیز همواره بر اهمیت نقش آن تأکید کرده‌اند (Mohammadi Pouya et al., 2016: 183).

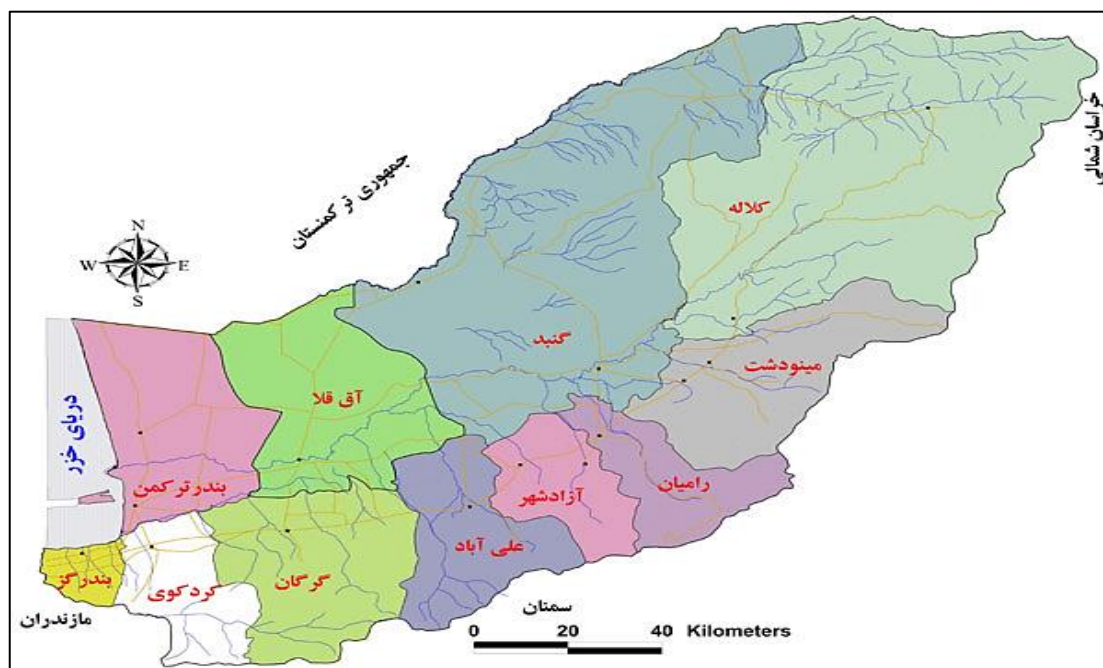
دیکشنری وبستر یکی از معانی Process را روش ویژه انجام دادن کار که معمولاً از مراحل و فعالیت‌های متعددی تشکیل می‌شود تعریف کرده است. در استاندارد ISO 9001-2000 هر فعالیتی که طی استفاده از منابع و با مدیریت کردن آن تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها را میسر می‌سازد می‌تواند به عنوان یک فرآیند در نظر گرفته شود. این فرآیندهای سازمان هستند که از طریق تبدیل ورودی‌ها به خروجی‌ها می‌توانند برای سازمان ارزش افزوده ایجاد کنند و واقعاً، میزان اثر بخشی هر سازمان، محدود به میزان اثر بخشی فرآیندهای آن سازمان است. فرآیند گرایی یعنی درک این حقیقت که هر فعالیت تنها زمانی ارزشمند است که به تکمیل یک فرآیند کمک کند و آن فرآیند نیز نیازی را در یک شبکه فرآیندی بزرگ‌تر برآورده و ارزش جدید ایجاد کند. استاندارد ISO 9001-2000 در تعریف فرآیند گرایی می‌گوید: به کارگیری سیستمی از فرآیندها در درون یک سازمان همراه با مشخص کردن و تعامل این فرآیندها و مدیریت کردن آن‌ها رویکرد فرآیندی نامیده می‌شود (Mohammadi Pouya et al., 2016: 183).

دیدگاه فرآیندگرا، وظیفه‌ها را به صورت مستقل مورد توجه قرار نداده، بلکه مجموعه آن‌ها را که به خواسته مشتری جامه عمل می‌پوشانند، مد نظر دارد. در مفهوم فرآیند محوری، کوتاه بینی‌های فردی جایی ندارد. در فرآیند محوری نتیجه کار با اهمیت است نه اجزاء تشکیل دهنده آن. برای اینکه یک سازمان در راه فرآیندگرایی گام بردارد می‌بایست تمامی تلاش خود را جهت پیاده سازی موارد زیر به کار گیرد: الف - تشخیص فرایندها: ابتدا باید فرایندها را شناسایی کرده و برای آن‌ها نام و عنوان برگزید (Khaki, 1998: 48). شناسایی و نام‌گذاری فرایندها گامی بسیار حساس و بنیادین است. پاره‌ای از سازمان‌ها به اشتباه، فعالیت‌های وظیفه‌ای کنونی را فرایند به حساب می‌آورند. ب - شناساندن اهمیت فرایندها به همه دست اندرکاران: گام دوم شناساندن فرایندها و اهمیت آن‌ها به همه مدیران، کارکنان و نمایندگان دور و نزدیک است به نحوی که باید فرایندها، نام آن‌ها، ورودی‌ها و خروجی‌ها و ارتباطات آن‌ها برای همه افراد ملموس باشد. ج - انتخاب معیار ارزیابی: برای اطمینان از کارکرد درست فرایندها، باید بتوان پیشرفت آن‌ها را اندازه گرفت و در آن صورت به معیارهایی نیازمندیم. این معیارها می‌توانند برحسب ضرورت بر پایه خواسته مشتری یا بر پایه نیازهای خود سازمان مانند هزینه فرایند و به کارگیری درست منابع واقع شوند. د - به کارگیری مدیریت فرآیندگرا: سازمان فرایند محور بایستی همواره در بهسازی فرایندهای خود بکوشد زیرا این رویکرد کاری پیوسته و مداوم است (Adalatian, 2003: 55). بنابراین، عمده فعالیت مدیریتی این گونه سازمان‌ها اداره و پیشبرد درست فرایندها در بالاترین توان آن‌ها، بهره‌گیری از فرصت‌ها در بهسازی فرایندها و پیگیری در کاربرد فرصت‌ها است. فرایند محوری یک طرح موقتی نبوده، بلکه راه و روشی دائمی و فراگیر است. طور خلاصه

می‌توان گفت: هر فرآیند عبارت است از مجموعه‌ای از مراحل، فعالیت‌ها و وظایف هدفمند که با استفاده از زیرساخت‌های لازم و روش‌ها و مکانیسم‌های خاص، یک یا چند ورودی را به یک یا چند خروجی تبدیل می‌کند.

محیط‌شناسی پژوهش

گلستان نام جدید سرزمین تاریخی است که در طول تاریخ و تا سده هفتم هجری به نام ایالت گرگان و از آن‌پس تا آغاز سده دهم به نام استرآباد و در نوشته‌های دوران اولیه اسلامی به نام (جرجان) و از اسفند ۱۳۱۶ گرگان نامیده شده است. این استان تا سال ۱۳۷۶ بخشی از استان مازندران بود، اما در آن سال به صورت استانی مستقل درآمد و شهرستان گرگان به عنوان مرکز آن برگزیده شد (Houyan, 1999: 40). بیش‌تر شهرهای کنونی استان از دیرینگی چندانی برخوردار نیستند و از بزرگ شدن روستاها به وجود آمده‌اند و به عبارتی روستا شهر به شمار می‌آیند. با این همه شهرهای گرگان و گنبدکاووس ریشه در تاریخی دارند. روستاهای استان گلستان به صورت متمرکز و نزدیک به هم هستند. این روستاها در راستای جاده‌ها و رودها به صورت طولی و در بخش‌های کوهستانی به صورت پله‌ای هستند (Fazeli & Khoshfar, 2010: 151).



نقشه شماره ۱- استان گلستان (http://www.ganrrc.org.ir)

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

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

جمعیت استان گلستان بر اساس نتایج سرشماری عمومی نفوس و مسکن سال ۱۳۹۵، یک میلیون و ۸۶۸ هزار و ۸۱۹ نفر است که از این تعداد ۹۹۵ هزار و ۶۱۵ نفر شهرنشین و ۸۷۱ هزار و ۵۴۶ نفر روستایی و یک هزار و ۶۵۸ نفر غیر ساکن می‌باشند. بیشترین تراکم جمعیت در گرگان با ۲۹۷۴ نفر و کمترین آن در مراوه تپه با ۱۹ نفر در هر کیلومتر است. اقوام متعددی در این استان زندگی می‌کنند که شامل ترکمن‌ها، فارسی زبانان، سیستانی‌ها، بلوچ‌ها، ترک‌ها (آذربایجانی و قزلباش)، مازندرانی و قزاق‌ها می‌شوند. فارس‌ها به دو دسته بومی و مهاجر تقسیم می‌شوند. فارس‌های بومی بیشتر به گویش‌های گرگانی، کنولی و مازندرانی تکلم می‌کنند (Mehedushishi & Niyazi, 2010: 135). مهاجرین به استان هم بیشتر سیستانی، بلوچ، سمنانی و خراسانی هستند. فارسی‌زبان‌ها بیشتر در مرکز و جنوب استان و مازندرانی‌ها در روستاهای نیمه غربی استان سکونت دارند. آذری‌ها در شهرستان گنبد کاووس و قزاق‌های استان گلستان نیز بیشتر در گرگان سکونت دارند. ترکمن‌ها در بخش شرقی، مرکزی و شمالی استان و همچنین در مرکز استان سکونت دارند، سنی مذهب هستند و به زبان ترکمنی تکلم می‌کنند (Kadir Massoum & Habibi, 2004: 147). استان گلستان تا سال ۱۳۱۶ با عنوان ایالت یا ولایت گرگان (استرآباد) نامیده می‌شد که البته سرزمین پهناورتری را در بر می‌گرفت. سپس، از سال ۱۳۱۶ همراه با استان‌های کنونی تهران، مازندران، قم و سمنان بخشی از استان دوم ایران به شمار آمد. این استان تا سال ۱۳۷۶ بخشی از استان مازندران بود و در این سال به صورت استانی مستقل درآمد و شهر گرگان به عنوان مرکز آن برگزیده شد. این استان دارای ۱۱ شهرستان، ۲۱ بخش، ۵۰ دهستان، ۱۰۷۵ روستا و ۱۸ شهر کوچک و بزرگ است. بیش‌تر شهرهای کنونی استان از دیرینگی چندانی برخوردار نیستند و از بزرگ شدن روستاها به وجود آمده‌اند و به عبارتی روستا شهر به شمار می‌آیند. با این همه شهرهای گرگان و گنبدکاووس ریشه در تاریخ دارند (Changes in Divisions in Golestan Province, 2007: 14).



نقشه شماره ۲- تقسیمات سیاسی استان گلستان (http://www.ganrrc.org.ir)

مدیریت دانش سازمانی فرایندگرا

مدیریت دانش، مفهوم تازه‌ای نیست. در حقیقت، مدیریت دانش بیشتر حاصل کار تمدن‌های قدیمی بوده است تا نوآوری‌های اخیر. کسب و کارهای سازمان یافته قدیمی، به این دلیل دنبال مزیت رقابتی بوده‌اند که به آن‌ها اجازه می‌داد تا حد امکان، به شکل کارآمدتری به مشتریان خدمت کنند، سودها را به حداکثر برسانند، مجموعه‌ای از مشتریان وفادار داشته باشند و در صحنه رقابت باقی بمانند. نزدیک به ۱۵۰۰۰ سال پیش، این مزیت‌ها در دانش برگزیده بازرگانان، صنعتگران، پزشکان و مدیران دولتی برای مراجعات بعدی ثبت شده بود. تقریباً ۵۰۰۰ سال قبل، در بین‌النهرین مردم هزاران لوح رسی را که مربوط به ثبت قراردادهای حقوقی، برآورد مالیات‌ها، میزان فروش و قوانین بودند از دست دادند. راه حل این مسئله، شروع به کار نخستین مؤسسه اختصاصی برای مدیریت دانش یعنی کتابخانه بود (Maki, 2006: 56).

در کتابخانه‌هایی که در مرکز شهر قرار داشتند، مجموعه‌ای از لوح‌ها، توسط مدیران حرفه‌ای دانش، مراقبت و نگهداری می‌شد. ویگ (۱۹۹۷) و پروساک (۲۰۰۱) ادعا می‌کنند که ریشه مدیریت دانش، به ۳۰۰۰ سال قبل از میلاد مسیح باز می‌گردد، اگرچه به شکل تخصصی تحت این عنوان نبوده است. با اختراع حروف چاپی متحرک و ماشین چاپ در بیش از ۵۰۰ سال پیش، کارها برای عموم مردم در غرب بهبود پیدا کرد. با ورود به دوره رنسانس و عصر شکوفایی اقتصادی و فکری، نوع آموزش و چاپ نوشته‌ها از زبان لاتین به زبان رایج تغییر کرد. در دنیای تجارت، مهارت و تخصص بسیاری از حرفه‌های با دوام، از طریق کارآموزی منتقل می‌شد و گاهی اوقات به وسیله کتاب‌ها و شکل‌های دیگر حافظه جمعی تکمیل می‌شد. تجارت جدید در اقتصاد خدماتی و فرا صنعتی آمریکا، عمدتاً بازمانده‌ای از این شکل سنتی تولید محسوب می‌شود، به‌ویژه هنگامی که این امر به فعالیت‌های حسابداری و ارزشیابی شرکت مربوط می‌شود. گواهینامه‌ها و مدارک دانشگاهی از سازمان‌ها یا اتحادیه‌های مختلف، برچسب‌های خودساخته‌ای برای استفاده مدیران و افراد حرفه‌ای فراهم کرد تا برای رسیدن به یکی از پست‌های از قبل تعریف شده، در شبکه سازمانی واجد صلاحیت شوند. این کارکنان دانش‌مدار به نسبت کارکنان سطوح پایین‌تر و عملیاتی، تصویر کلی بهتری از کسب و کار در ذهن داشتند، اما زمانی که این کارکنان، فرایند درستی برای تقسیم دانش به شکلی مطلوب در اختیار نداشتند، احتمال تکرار اشتباهات در بخش‌های مختلف وجود داشت (Maki, 2006: 56).

مروری بر روند تکامل مدیریت دانش حاکی از آن است که مدیریت دانش، در سراسر دوره‌ها به شکل‌های مختلفی حضور داشته، از تصاویر حک شده در لوح‌های رسی گرفته تا انواع سیستم‌های فنی و تکنولوژیکی که امروزه انسان با استفاده از آن‌ها، ایجاد فرهنگ دانش‌مدار و تحقق یکپارچه چهار حلقه خلق، سازماندهی، تبادل و به کار بستن دانش آن را مدیریت می‌کند (Gazany, 2007: 93). در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و دارایی‌های غیر ملموس توسط سوییسی پیشنهاد شد. همچنین اسکانديا، ارنست و یونگ بر ویژگی‌های پایدار دانش تأکید کردند؛ به این معنا که اختراعات، عقاید، برنامه‌های کامپیوتری، حقوق انحصاری و ... جزئی از سرمایه هوشی هستند. در آمریکا نیز اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در سال ۱۹۸۹ ثبت شد. مجله اینفورمیشن و یک مدیریت دانش را این گونه تعریف می‌کند: مفهوم مدیریت دانش این است که اطلاعات به دانشی کاربردی تبدیل شوند؛ به طوری که این دانش به آسانی در اختیار دیگران قرار گیرد و برای آن‌ها قابل استفاده باشد. مقاله‌های

مرتبط با مدیریت دانش ابتدا در نشریاتی همچون ارگانیزیشنال، اسلوآن منیجمنت، هاروارد بیزینس، ساینس و دیگر نشریه‌های معتبر جهانی به چاپ رسیدند. اولین کتاب درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش در سال ۱۹۹۰ منتشر شدند. به عنوان مثال می‌توان از کتاب سنگه به نام پنج اصل و یا کتاب ساکایی با عنوان انقلاب ارزش دانش نام برد. نوناکو که در سال ۱۹۹۵ کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد (Azam Vaziri et al., 2010: 77).

شاید بتوان گفت وسیع‌ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا امروز در سال ۱۹۹۵ توسط ایکوجیرو نوناکو، هیرو تاکاکیشی در سازمان خلق دانش به نام چگونه شرکت‌های ژاپنی نوآوری و پویایی را به وجود می‌آورند؟ صورت پذیرفته است. کوتاه سخن این که مدیریت دانش مقوله جدیدی نیست. در واقع از صدها سال پیش مالکان شرکت‌های فامیلی، تجارت حرفه‌ای خود را به طور کامل و دقیق به فرزندان و شاگردان خود انتقال می‌دادند. پس مدیریت دانش وجود داشته است اما تا سال ۱۹۹۰ که مدیران عالی سازمان‌ها بحث مدیریت دانش را شروع کردند، به این نام موسوم نبود. به همان اندازه که زیربنای اقتصادی صنعتی از حالت وابستگی به منابع طبیعی به سمت وابستگی به سرمایه‌های فکری تغییر حالت پیدا می‌کرد، مدیران نیز ناگزیر از بررسی دانش زیربنایی کسب و کارشان و چگونگی استفاده از آن بودند. درست در همین زمان افزایش شبکه‌های کامپیوتری امکان طبقه‌بندی، ذخیره‌سازی و استفاده از آن را به گونه‌ای آسان‌تر و ارزان‌تر از گذشته فراهم کرد (Azam Vaziri et al., 2010: 77). با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان‌ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی‌شود. مهم‌ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان‌ها و بنگاه‌های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. به عبارت دیگر به زمان حاضر یا آینده نزدیک عصر دانش اطلاق شده است. مهم‌ترین سرمایه‌های یک سازمان، کارکنان هوشمند و با دانش آن هستند که با خلق فرایندهای سازمانی نوین، فناوریهای جدید و توسعه محصولات جدید برای دستیابی به مزیت رقابتی پایدار فعالیت می‌کنند. سازمان می‌تواند با مدیریت خلاقانه دانش و به کارگیری نوآورانه فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود آورد تا در مسائل سازمانی که به راه‌حل‌های جدید نیاز دارند، به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری، سازمان را یاری رسانند (Hosseini & Akbari, 2014: 2014).

اهمیت توجه به دانش در سازمان‌ها در بیست سال اخیر چه در حوزه تئوریک و چه در عمل، به طور قائل ملاحظه‌ای افزایش یافته است. دانش همواره یک دارایی با ارزش در ساختمان قابلیت‌های افراد و شرکت‌ها مطرح بوده است؛ اما در عصر کنونی با گسترش جهانی‌سازی و ظهور فرصت‌ها و تهدیدات جدید، فشار تغییرات بر سازمان‌هایی وارد است که خواهان استفاده آگاهانه از دانش و به کارگیری آن هستند. در حال حاضر وضعیت به گونه‌ای است که نیاز به توسعه مستمر نوآوری‌ها و بهبود رقابتی باعث شده تا فشار تغییرات، جای خود را به کیفیت نیروی انسانی به عنوان منبع سرمایه دانشی در سازمان‌ها بدهد. رویارویی با تغییرات تحت عنوان توانمندی‌های پایه، اساساً به خلق، تبدیل و استفاده مؤثر از انواع دانش به عنوان دارایی اصلی سازمان‌ها که در روابط، وظایف و کارکردهای نیروی انسانی نهفته است بستگی دارد (Ibid., 2014: 374).

قرن بیست و یکم به قرن اقتصاد دانشی تبدیل گشته است و سرمایه دانشی به عنوان یک منبع مهم و دارایی اصلی در زندگی اجتماعی مطرح شده است. منابع غیر ملموس مانند دانش، مزایای رقابتی بادوام ایجاد می‌کنند. در محیط کنونی با ویژگی‌هایی مثل افزایش سطح پیچیدگی، جهانی‌سازی و پویایی، توسعه و حفظ مهارت‌ها توانمندی‌های داخلی، ایجاد تغییرات هم در پایه دانشی سازمان و هم روشی که سازمان از دانش فعلی خود استفاده می‌کند، برای رقابت بسیار مهم است. بدین جهت مدیریت دانش در بسیاری از سازمان‌ها در اولویت اصلی سرمایه‌گذاری قرار دارد و این موضوع که عملکرد مدیریت دانش قویاً به سرمایه‌های فکری سازمانی بستگی دارد مورد تأیید قرار گرفته است. با توجه به اهمیت دانش و نقش محوری آن در عصر دانشی، ضرورت دارد سازمان‌ها به ویژه سازمان‌های دانش‌مدار که دانش در آن‌ها به عنوان منبع استراتژیک و عامل کلیدی در کسب و ارائه و حفظ شایستگی اصلی سازمانی محسوب می‌شود، تمهیداتی جهت طراحی و اجرای مدیریت دانش با یک رویکرد سیستماتیک سنجیده شود تا قابلیت‌هایی را که منجر به تکامل دانش به عنوان یک منبع سازمانی کلیدی می‌گردد، توسعه دهد (Rezaei, Sharif Abadi & Pazoki, 2016: 252).

کسب و کار در هزاره سوم دارای شرایط ویژه‌ای است. رقابت بین بنگاه‌های اقتصادی هر روز فشرده‌تر می‌شود. در دنیای امروزی کسب و کار، بخش اعظمی از کارها و فعالیت‌های ما مبتنی بر اطلاعات هستند و زمان کمتری برای کسب تجربه و به دست آوردن دانش در دسترس است. در این شرایط سازمان‌ها بر اساس میزان دانش خود با یکدیگر به رقابت می‌پردازند. محصولات و خدمات سازمان‌ها هر روز پیچیده‌تر شده و سهم اطلاعات در آن‌ها بیشتر می‌شود. در این میان مدیریت دانش با در اختیار داشتن ابزارهای لازم، فرصت خوبی برای بهبود در عملکرد و همچنین ایجاد مزیت رقابتی، فراهم می‌کند. محققین معتقدند مدیریت دانش می‌تواند عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به عملکرد هوشمندانه‌تر بهبود بخشد (Cohan, 2005: 60).

شاید اساسی‌ترین مسیر تکامل کسب و کار در طی دهه گذشته، طلوع اقتصاد پرشتاب و پویای بازارهای جدید در میان بسیاری از شرکت‌ها، مشوقی جهت رقابت خلق کرده تا به وسیله یکپارچه‌سازی و رونق دادن منابع دانشی خود آن‌ها را به مثابه ابزاری برای خلق ارزش پایدار به کار گیرند. جهان پس از گذار از کشاورزی انقلاب که منبع در آن زمین بود و انقلاب صنعتی که منبع آن سرمایه و نیروی کار بود، شاهد انقلاب اطلاعاتی بود که در آن منبع ارزشمند و کلیدی خلق ثروت، دانش است. به عبارت دیگر، دانش به یکی از نیروهای محرک اساسی برای موفقیت کسب و کار بدل شده است و با مقوله دانش مانند دیگر منابع ملموس به طور نظام‌مند رفتار شده و از کاوش در حوزه مدیریت دانش به منظور پیشرفت و تقویت رقابت‌پذیری استفاده می‌شود (Rostami Gomeh, 2013: 22). در سال‌های آتی، تنها شرکت‌هایی که دانش جدید خلق می‌نمایند و آن را به طور مؤثر و کارا مورد استفاده قرار بدهند، در ایجاد مزیت رقابتی موفق خواهند بود. امروزه، جوامع روز به روز به سوی دانش محور بودن در حرکت‌اند، بنابراین، می‌توان گفت پیاده‌سازی و مدیریت پویا و فعال دانش برای افزایش عملکرد سازمانی و تصمیم‌گیری ضروری است. تعاریف و ادراکات متعددی از فرآیندهای مدیریت دانش موجود است. مطالعات متعدد صورت گرفته در مورد کسب و شناسایی، توسعه، توزیع، به کارگیری و ذخیره دانش به عنوان فرآیندهای مرکزی مدیریت دانش، تشخیص داده‌اند که اکتشاف و استخراج دانش اهداف اصلی مدیریت دانش‌اند (Ibid., 2013: 22). اخیراً مدیریت

دانش به عنوان پدیده‌ای با کاربردهای گسترده، در رقابت‌های سازمانی و همچنین در نوآوری سازمانی محسوب می‌شود. مدیریت دانش در جنبه‌های مختلفی نظیر استراتژی، مدیریت منابع انسانی، فناوری اطلاعات، مدیریت جامع کیفیت و بازاریابی کاربرد دارد. مدیریت دانش با رویکردها و شیوه‌های بسیار متفاوت و از سطوح و زوایای بسیار مختلفی تعریف شده است؛ برخی تعاریف بر فرآیند مدیریت دانش و برخی بر هدف آن تمرکز می‌نمایند. در عصر اطلاعات (عصر حاضر) نقش کلیدی دانش در رقابت بین سازمان‌ها، بیش از سرمایه‌ها و منابع فیزیکی دیگر است. آنچه امروز در روش‌های کسب دانش جدید است، تشخیص نیاز به کنترل، مدیریت و استفاده از دانش شبیه هر نوع سرمایه دیگر است (Zavaraghi, 2009: 198). با تغییرات سریع و مداوم فناوری اطلاعات و اینترنت، مدل‌های سنتی کسب و کار مجبورند برای بقا با محیط کسب و کار سازگاری یابند و به منظور کسب و حفظ مزیت رقابتی در اقتصاد جهانی، سازمان‌های امروزی نیاز دارند که به طور مؤثر به سوی منابع دانش حرکت کنند. با بررسی بیش از صد تعریف منتشر شده درباره مدیریت دانش در سه دیدگاه آن‌ها را خلاصه کرده است:

۱- دیدگاه کسب و کار

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

۲- دیدگاه علم شناختی یا علم دانش

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

۳- دیدگاه فرایند/فناوری

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

۱- علم سازمانی

۲- علم شناختی

۳- زبان‌شناسی و زبان محاسباتی

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

۴- دلایل و اهداف پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان‌ها

امروزه جهانی شدن به مفهوم امکان برقراری ارتباط و تبادل در زمینه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی است، در این صورت لزوم نوعی هماهنگی در ضوابط و مقررات مربوط به تبادلات و ارتباطات اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی داخل با خارج بیش‌ازپیش احساس می‌شود. مطالعه تطبیقی بین کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای جهان سوم مشخص می‌کند که وجود ناهماهنگی بین مراکز علمی، افراد خلاق و صاحبان اندیشه از یک طرف و نهادهای متکفل توسعه از طرف دیگر منجر به گسستگی بین این دو بخش شده و هیچ راهبرد مشخص و تعریف شده‌ای جهت ارتباط و هماهنگی بین آن‌ها وجود ندارد. نشانه‌های این گسستگی عبارت‌اند از (Fadaie et al., 2011: 553).

فقدان ارتباط علم با نظام‌های تصمیم‌گیری و تولید، فقدان توان نظریه‌پردازی و تحلیل مسائل. ارائه روش مناسب جهت رفع موانع فوق و آثار ناشی از ناهم‌زمانی علم و جامعه، هر تحلیلگر اندیشمندی را به سمت واژه مدیریت دانش هدایت می‌کند. اگر در نظر بگیریم که در عصر جهانی شدن مؤلفه اساسی در حفظ مزیت‌های رقابتی، ملت‌ها و سازمان‌ها قدرت دانش است، آنگاه اهمیت مقوله مدیریت دانش چشمگیرتر می‌شود (بات گانت، ۱۳۸۲). درک آفرینند مدیریت دانش مستلزم توجه به این نکته اساسی است که حرکت برمدار دانایی خود مشتمل بر چند گام است که از داده شروع شده و به دانایی می‌رسد (Fadaie et al., 2011: 553).

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

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

- هر یک از پروژه‌ها در یک سازمان پروژه محور دارای ساختار، نیروهای مدیریتی و اجرایی مستقل می‌باشند که عملاً ارتباطی میان آن‌ها برقرار نیست.
- ماهیت موقتی بودن یک پروژه سبب می‌گردد همراه با پایان پروژه درصد بالایی از کارکنان از پروژه و سازمان خارج گردند.
- عدم اطلاع کارکنان یک پروژه از مسائل و مشکلاتی که در پروژه‌های دیگر اتفاق می‌افتد و اتفاق افتاده است.
- عدم وجود بسترهای لازم به منظور تبادل دانش‌ها و تجربیات میان پروژه‌های متفاوت.
- یادگیری اغلب فرآیند زمان‌گیر و کندی است که موجب تأخیر در ارائه خدمات بهتر و از دست رفتن فرصت‌ها شده و با گذشت زمان می‌توان موجبات عقب‌ماندگی و ورشکستگی و نابودی سازمان‌ها را فراهم نماید (Akhavan et al., 2010: 12).

فرایندگرایی و رضایتمندی مشتریان

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

مدیریت دانش تئوری‌ها، فرایندها، فناوری‌ها و مدل‌هایی را شامل می‌شود که از پشتیبانی، توسعه و بهره‌برداری از دارایی‌های دانشی حمایت می‌کنند. با مدیریت کردن سرمایه‌های فکری که در دانش ضمنی و آشکار وجود دارد، می‌توان به سازمان کمک کرد تا از محیطش یاد بگیرد و از این دانش در فرایندهای کسب و کار خود استفاده کند (Poursadegh, 2007: 98).

برخی از صاحب‌نظران برای عملیاتی کردن مدیریت دانش از مفهوم فرایند استفاده می‌کنند؛ زیرا از دیدگاه آنان، فرایند مدیریت دانش به صورت مستمر در سازمان وجود داشته و حضور مقطعی و کوتاه‌مدت نتیجه‌ای نخواهد

^۱. Enterprise Resource Planning (ERP)

^۲. Customer Relationship Management (CRM)

^۳. Supply Chain Management (SCM)

^۴. Knowledge Management System (KMS)

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

۱- خلق دانش

فعالیت‌هایی را دربرمی‌گیرد که به تغییر شکل و ترکیب مجدد تکه‌های موجود دانش^۱، کاهش کاستی‌ها، تقویت تحقیقات و توسعه قابلیت‌ها، پایش و کنترل محیط‌های بیرونی و کاربرد فناوری‌های بیرونی از سازمان می‌پردازد. سازمان‌های پویا، دانش را خلق و از آن استفاده می‌کنند. سازمان‌ها بر اثر تعامل با محیط پیرامون خود اطلاعاتی را جذب و آن‌ها را به دانش تبدیل می‌کنند، سپس این دانش را با تجربه‌ها، ارزش‌ها و مقررات داخلی خود درهم می‌آمیزند تا به این ترتیب مبنایی برای اقدامات خود به دست آورند (Ebrahimian et al., 2012: 104). نوناکا و تاکایوچی^۲ (۱۹۹۵) معتقدند دانش ضمنی و صریح، مکمل یکدیگرند و در فعالیت‌های خلاقانه افراد، بر یکدیگر تأثیر می‌گذارند. مدل فرایندی خلق دانش، بر مبنای این فرضیه حیاتی بنا شده است که دانش بشری به وسیله تعامل اجتماعی بین دانش ضمنی و آشکار به وجود می‌آید و توسعه می‌یابد. از این تعامل با عنوان تبدیل یاد می‌شود. این تبدیل در درون افراد رخ نمی‌دهد، بلکه بین آن‌ها و در زمینه سازمانی رخ می‌دهد. همان‌طور که در شکل زیر آمده است، تعامل بین دانش ضمنی و آشکار، چهار مسیر را می‌تواند طی کند (Yarigar roush, 2003: 38).

بخش خدمات، امروزه در اقتصاد جهانی پس از جنگ دوم رشد چشمگیری داشته است و با پیشرفت بشر، نیاز به خدمات بیش از پیش خواهد بود. بخش عمده‌ای از خدمات جهانی، خدمات بانکی است. این صنعت در جان، بخش مهمی از خدمات را تشکیل می‌دهد. در حالی که خدمات بانکی در جهان رشد سریعی دارد و تحولات جهانی شدن در خدمات بانکی رو به افزایش است، کشورهای در حال توسعه از جمله ایران باید خود را برای تحولات سریع در ارتباط با خدمات بانکی و بیمه آماده کنند. در این راستا یکی از تحولات جهانی، اهمیت روزافزون دانش و مدیریت مؤثر آن در عرصه سازمان‌ها است (Ghamkhar, 2007: 28).

اندیشمندان و صاحب‌نظران برای توصیف عصر کنونی، اصطلاحات گوناگونی مانند عصر فرا صنعتی، عصر اطلاعات، موج سوم با جامعه دانشی را به کار برده‌اند. اصطلاحات و واژگان به کار رفته، تماماً در یک چیز مشترک هستند و آن اهمیت دانش در عصر کنونی است: در حوزه سازمان نیز نیاز دانش و متعاقباً مدیریت اثربخش آن از این واقعیت سرچشمه می‌گیرد که دانش در عملکرد سازمانی و دسترسی به مزیت رقابتی پایدار عنصری مهم تلقی

^۱. Blocks of Knowledge

^۲. Takeuchi

می‌شود (Ghamkhar, 2007: 28). به عبارت دیگر به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ، توسعه و بهره‌وری از دانش و شایستگی‌های کارکنان باشند. استادان، محققان، اندیشمندان از رشته‌های علمی مختلف، مانند اقتصاد، مدیریت و جامعه‌شناسی و... بر این توافق نظر دارند که در دنیای معاصر، دانش و مدیریت اثربخش آن در عرصه سازمان، نقش اساسی را در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار بازی می‌کند. بی‌تردید، ظهور و گسترش مدیریت اطلاعات و مدیریت دانش از یک شو‌مدیون مطالعات و پژوهش‌های انجام شده در عرصه مدیریت کسب و کار از سوی دیگر، حاصل گرایش سازمان‌های پیشرو به استقرار نظام‌ها در عرصه عمل، با شرایط و مقتضیات محیط داخلی و خارجی سازمان است (Hasanzadeh, 2008: 83). لذا، با توجه به توضیحات فوق در این بخش از تحقیق به توانمندی‌های فرآیند مدیریت دانش و سپس شناسایی عوامل مؤثر بر فرآیند مدیریت دانش می‌پردازیم.

۲- توانمندی‌ها

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

ساختار سازمانی می‌تواند موجب تشویق مدیریت دانش یا مانعی برای آن تلقی شود. در این تحقیق، ساختارهای مهمی مانند ساختار متمرکز مورد بررسی قرار می‌گیرد. ساختار سازمانی یک متغیر کلیدی و مهم محسوب می‌شود که زمینه ساختاری سازمان را تشکیل می‌دهد. به علاوه، تأثیر بالقوه‌ای بر مدیریت دانش دارد (Anonymous, 2010: 65).

فرهنگ سازمانی نیز یک از مهم‌ترین عواملی است که می‌تواند در موفقیت مدیریت دانش نقش داشته باشد. سازمان‌ها باید فرهنگ مناسبی داشته باشند، فرهنگی که بتواند افراد را تشویق کند تا به خلق دانش پرداخته و آن را در سازمان به اشتراک گذارند. فناوری اطلاعات و توانایی‌های آن در مدیریت دانش نقش دارد. فناوری اطلاعات برای ایجاد ارتباط میان افراد، دسترسی آن‌ها به دانش بدون و قابل استفاده به کاربرده می‌شود. فناوری اطلاعات،

^۱. IT

موجب می‌شود تا گفتگوهای که برای ایجاد دانش جدید لازم است، ب راحتی صورت گیرد و نیز سازمان اجازه می‌دهد تا به ایجاد اشتراک‌گذاری، ذخیره و استفاده از دانش بپردازد؛ بنابراین برای شروع مدیریت دانش و پیاده‌سازی آن، به فناوری اطلاعات نیاز است. بسیاری از محققان، توانمندی‌های اثرگذار بر مدیریت دانش را یک پیش‌نیاز و پیش شرط می‌دانستند و یا آن را جزء منابع سازمانی تلقی می‌کردند که جهت مدیریت اثربخش دانش، لازم و ضروری است. به عنوان نمونه، کراق و همکارانش (۲۰۰۱) زیرساختارهای مدیریت دانش را مکانیسم‌های سازمانی برای ایجاد مداوم دانش بیان کردند که ۵ عامل در زیرساختارهای مدیریت دانش اهمیت دارد که عبارت‌اند از:

- تمایل به ایجاد دانش
- گفتگو و مذاکره میان کارکنان
- ساختار سازمانی رابطه میان کارکنان
- منابع انسانی

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

- آموزش رسمی کارکنان
- ایجاد مخزن
- شناخت دانش غیررسمی کارکنان
- تشکیل انجمن‌های کاری و تجربی (COP)

- اتاق‌های گفتگو و بحث برای کارکنان بخش تحقیق و توسعه (R & P) تا آن‌ها بتوانند درباره پروژه‌های فعلی خود که مربوط به یافتن شیوه‌های مناسب در مدیریت دانش جهت ارتقاء عملکرد سازمانی است، بحث و تبادل نظر کنند (Maki, 2006: 56).

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

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

۳- فرآیندها

نقشی که فرآیندهای مدیریت دانش دارند، ثابت نیست. برخی توانمندی‌ها و فرآیندهای سازمانی را جزء پیشینه عملکرد سازمانی محسوب می‌کنند. برخی دیگر از پژوهش‌ها، توانمندی‌های دانش را پیش نیاز فرآیندهای دانش محسوب می‌کنند؛ بنابراین چالش در اینجا مطرح می‌شود و آن تعیین و شناسایی نقشی است که فرآیندهای مدیریت دانش ایفا می‌کنند. به همین منظور، این پژوهش به هشت فرآیند دانش که توسط رالگز (۱۹۹۸) بیان شده است، تکیه می‌کند. این فرآیندها عبارت‌اند از: تولید دانش، دسترسی به دانش ارزشمند از منابع خارجی، تسهیل رشد دانش از طریق فرهنگ و ایجاد انگیزه، نمایش دانش به صورت مستند در پایگاه‌های داده، استفاده از دانش در فرآیند تصمیم‌گیری، به کارگیری دانش در فرآیندها، تولید خدمات و محصولات انتقال دانش موجود به دیگر بخش‌های سازمان و ارزیابی ارزش‌داری‌های دانش یا ارزیابی تأثیر مدیریت دانش تا حدود زیادی بر اساس نظریه مدیریت است. این نظریه دیدگاه مبتنی بر فرآیند دارد و در این پژوهش، این دیدگاه فرآیندی مورد توجه قرار گرفته و آن را در مدیریت دانش اعمال می‌کند. در اینجا هشت فرآیند رالگز به چهار فرآیند تقسیم‌بندی می‌شوند که عبارت‌اند از: اکتساب، تبدیل، به کارگیری و انتشار (Hashemi et al., 2011: 101).

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

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

- تولید دانش جدید، ارزیابی دانش ارزشمند که برگرفته از منابع خارجی است (فرآیند تولید و ارزیابی)
- تسهیل رشد دانش از رقیب فرهنگ و تشویق و ارائه دانش به صورت مستند، ارائه آن در پایگاه‌های داده و نرم‌افزارها (فرآیند تسهیل و نمایش دانش)

^۱. SECI

- به کارگیری دانش در فرآیندها، محصولات و خدمات و استفاده از دانش قابل دسترسی در فرآیند تصمیم‌گیری (فرآیند به کارگیری و استفاده)

- انتقال دانش موجود به دیگر بخش‌های سازمانی و ارزیابی دانش یا بررسی تأثیر مدیریت دانش (فرآیند انتقال و ارزیابی (Khalifa Soltani, 2010: 166).

ویژگی‌های سازمان‌ها و کارکنان مشتری مدار

به طور کلی ویژگی‌هایی که یک سازمان مشتری مدار باید داشته باشد عبارت‌اند از:

- هر عضوی از آن مفهوم مشتری مداری و رضایت مشتری را به خوبی درک کرده باشد.

- به طور صحیح عمل نماید (Khalifa Soltani, 2010: 166).

- مفهوم خدمات را به طور جامع درک کرده باشد.

- شکایت و اشکالات وارده را به‌طور دقیق و در اسرع وقت رفع کند (Abdolahyan & Foruzandeh, 2011).

مدیران مشتری مدار بدون کارکنان مشتری مدار موفق نخواهند بود، این در حالی است که کارکنانی با ویژگی‌های ذیل، در زمره کارکنان مشتری مدار قرار خواهند گرفت:

- مردم‌دارند و مردم را دوست دارند.

- همیشه جانب مشتری را می‌گیرند.

- به سؤالات مشتری پاسخ مناسب می‌دهند.

- به حرفه‌ای مشتری خوب گوش می‌دهند.

- شیک‌پوش و خوش صحبت هستند.

- ظاهر و باطنی آراسته و وارسته دارند.

- خود را به جای مشتری قرار می‌دهند.

- بیشتر به فکر ارائه خدمات هستند تا سود شخصی.

- همیشه بیشتر از حد انتظار مشتری برایشان کار می‌کنند.

- با مشتری همانند میهمان خود رفتار می‌نمایند (Khalifa Soltani, 2010: 166).

- رفتار آن‌ها نشانگر این است که مردم و مشتریان را در اولویت قرار می‌دهند. با چنین دیدگاهی کارکنان مشتری

مدار، مدیران مشتری مدار و سازمان مشتری مداری پیوستاری از خدمت به مشتری هستند به طوری که اگر هر کدام

وظیفه و مسئولیت خود را نسبت به مشتری به درستی انجام ندهند فرآیند خدمت لطمه می‌خورد و به کاهش

رضایت مشتریان می‌انجامد (Khalifa Soltani, 2010: 166).

برنامه کاربردی مشتری مداری

با توجه به روند جهانی شدن، اگر سازمانی تمایل به موفقیت داشته باشد و بخواهد سهم عمده‌ای از بازارها و سود

سرمشاری را نصیب خود نماید، حتماً مشتری مداری را سرلوحه همه امور خود قرار خواهد داد. در همین راستا به

ذکر ۱۰ برنامه کاربردی درباره مشتری مداری و نحوه کسب رضایت مشتریان می‌پردازیم: ۱- تدوین آرمان‌نامه،

رسالت نامه و ارزش‌های سازمان در راستای رضایت مشتریان: رسالت نامه، در واقع، علت وجودی سازمان را روشن می‌کند و به این سؤال جواب می‌دهد که در کسب و کارمان چه هدفی را دنبال می‌کنیم؟ آرمان نامه و رسالت نامه سازمان، بایستی در راستای مشتری مداری تدوین شود و کلیه برنامه‌ها نیز بر اساس آن طراحی و اجرا شوند، مثلاً آرمان نامه بانک رفاه چنین است: پیشرو در ارائه خدمات بانکی و کسب رضایت مشتریان، کارکنان و صاحبان منافع در خاورمیانه و رسالت نامه بانک رفاه برای مشتریان هم عبارت است از: تأمین نیازها و خواسته‌های مشتریان در حال و آینده و برای جامعه: کمک به رشد اقتصادی و حفظ ثبات پولی و برای سهامداران: کسب سود مالی (Zahiri, 2009: 40). پس بهتر است که آرمان و رسالت خدمت:

۱- نیات شرکت را به طور دقیق بیان کند.

۲- شرکت را از رقابیش متمایز سازد.

۳- با زبانی قابل فهم برای مشتریان نوشته شود و برای آن‌ها ارزشمند باشد.

۴- قابل دستیابی باشد، چون شرکتی که ادعایش بیش از عملکردش باشد، باعث نارضایتی مشتریان می‌شود و کارمندان را با مشکل روبرو می‌سازد (Zahiri, 2009: 40).

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

کیفیت بهینه عبارت است از آن سطح از کیفیت که علاوه بر برآورده ساختن انتظارات مشتریان، بدون اضافه شدن ارزش محصولات، از افزایش هزینه‌ها جلوگیری کند، کیفیت، جوهر هر سازمان است. تمام وظایفی که در سازمان انجام می‌گیرد، از قبیل نوشتن نامه‌ها، پاسخگویی به مراجعه‌کنندگان، حتی وظایف نظافتچی‌ها نگرهبانان نیز عناصری مؤثر در کیفیت محسوب می‌شوند. امروزه دیگر بخش کوچکی از یک شرکت به ارائه خدمات اختصاص ندارد، بلکه کل سازمان - از مدیران عالی تا کارکنان عادی - همگی در برآورده ساختن نیازهای مشتریان موجود و بالقوه نقشی را بر عهده دارند. حتی اگر فردی در موقعیتی نباشد که به طور مستقیم از مشتری حمایت کند، می‌تواند از کارمندانی که به مشتریان خدمات می‌کنند، پشتیبانی کند (Alizadeh, 2008: 44).

مشتریان راضی منبع سود شرکت‌ها هستند. شرکت‌هایی که نمی‌توانند مشتریان را راضی نگهدارند، در درازمدت از بازار حذف خواهند شد. ارائه خدمات به مشتریان با کیفیت عالی و به طور مستمر، موجب ایجاد مزیت‌های رقابتی برای شرکت می‌شود. در زیر به نکاتی درباره کیفیت اشاره می‌شود که در همه سازمان‌های دولتی باید مورد توجه

قرار گیرد: ۱- اطلاع رسانی: در بخش دولتی، اطلاعات باید سریع و دقیق باشد و در دسترس همگان قرار داشته باشد. سرعت در ارائه خدمات: مشتریان بخش دولتی، خواهان تسریع در کار مورد نظر خود هستند. ۲- صحت خدمات: مشتریان بخش دولتی، درستی نتایج کارهای انجام شده را طالباند (Yamini, 2006: 27). ۳- زیبایی: ظاهر اقدامات، مکاتبات، انتشارات، امکانات و فضای محل مراجعه باید تمیز، زیبا و پاکیزه باشد. ۴- رفتار مناسب: مشتریان بخش دولتی، خواهان دریافت خدمات با رفتاری مشفقانه هستند. ۵- قانونمندی: مشتریان بخش دولتی، خواهان پایبندی کارکنان به قوانین و ضوابطاند و هرگونه تبعیض و نابرابری را ناخوشایند می دانند. ۶- سادگی و سهولت: مشتریان بخش دولتی، انجام کارها و همچنین انجام خواسته را به سادگی - و نه در چارچوب گردش کارهای پیچیده و پرپیچ و خم اداری - خواهاناند. ۷- انعطاف پذیری: مراجعان بخش دولتی، خواهان نرمش در نحوه اجرای قوانین و مقررات هستند. ۸- دانش و توانایی کارکنان: کارکنان باید مهارت کافی و دانش و تخصص لازم را در ارائه خدمت داشته باشند. ۹- درک انتظارات مشتریان: اولین و آخرین معیار رضایت مشتری این است که آیا انتظارات او برآورده می شود یا خیر؟ بنابراین، ابتدا باید مشخص شود که آن انتظارات چه هستند. سپس باید اهدافی را تعیین کرد و نیروی انسانی سازمان را بر زمینه هایی که برای مشتریان مهم ترین است، متمرکز نمود. اهداف خدمت در هر شرکت به انتظارات مشتریان، رقابت و اهداف خدماتی آن شرکت بستگی دارد. در مورد انتظارات مشتریان باید معیارهای خاصی از رضایت در هر قسمت از بازار شناسایی شود، ولی می توان از استانداردهای عمومی شروع کرد (Yamini, 2006: 27).

مشتریان گوناگون اولویت های مختلفی برای ویژگی های زیر قایلند و اگرچه ممکن است که به برخی از آنها اصلاً اهمیت ندهند، اما سازمان باید برای حصول اطمینان همه آنها را بررسی کند: الف- نسبت ارزش به قیمت: این نکته روشن است که مشتریان علاقه مندند تا در مقابل قیمتی که می پردازند تا آنجا که ممکن است، ارزش هایی را دریافت کنند. این نسبت، ارزشی را که مشتریان دریافت می کنند، به عنوان تابع قیمتی که پرداخت می نمایند، اندازه گیری می کند. این نسبت را با بالا بردن ارزش یا پایین آوردن قیمت می توان بهبود بخشید. تقسیم بازار، گام مهمی در ایجاد نسبت مناسب بین ارزش و قیمت است. دو شرکت ممکن است خدمات مشابهی را ارائه دهند، ولی مشتریان به علت ویژگی های خاص، یکی از آن دو شرکت را انتخاب می کنند و حاضرند که برای همان خدمت پول بیشتری بپردازند. ب- کیفیت خدمت یا محصول: خریداران هر نوع محصول یا خدمت مایل اند که محصولات و خدمات با انتظارات آنها مطابقت داشته باشد. این نکته را هیچ گاه نباید فراموش کرد که تنها با تبلیغات وسیع، تخفیفات و تبسم به مشتری، نمی توان محصولات بی کیفیت را با موفقیت به فروش رساند. سهل انگاری در خدمت هم باعث عدم رضایت مشتریان خواهد شد. باید به خاطر داشت که کیفیت باید بر اساس نظر مشتری تعریف و ابلاغ شود. برای مشتری مهم نیست که ۹۷ درصد از خدمت ارائه شده بدون نقض است. او می خواهد بابت پولی که می پردازد یا زمانی که صرف می کند، خدمتی صد درصد و بدون نقص دریافت دارد (Danaee, 2000: 7).

پ- ضمانت نامه: هیچ کس مایل نیست بدون اطمینان از این که فروشنده بر قول و تعهد خود راجع به عملکرد و کیفیت محصول پایبند خواهد ماند، محصول یا خدمتی را بخرد. روش متداول برای به وجود آوردن این اطمینان، ارائه خدمت مؤثر، بازپرداخت پول یا عوض کردن محصول معیوب پس از خریدن آن است. ت- تجربه خرید: یک

راه برای ارتقای سازمان به موقعیتی بهتر و سود بیشتر که منوط به رضایت مشتری نیز است، آن است که فرآیند خرید به صورتی سریع، ساده، راحت، بدون اشکال و تا حد امکان لذت‌بخش درآید. هیچ‌کس مایل نیست که با فروشندگان و کارکنان بد اخلاق سر و کار داشته باشد، یا برای خرید محصول یا خدمات در صف منتظر بماند. در یک مطالعه تحقیقی ۶۰ درصد از پاسخ‌دهندگان بیان کردند که به علت رفتارهای ناخوشایند فروشندگان، دیگر از آن فروشگاه‌ها خرید نمی‌کنند (Danaee, 2000: 7).

۲- ایجاد انتظارات مطلوب در مشتریان:

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

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

ب- آموزش: انسان موجودی است تغییرپذیر با توانایی‌های بالقوه نامحدود که این توانایی‌ها می‌توانند تحت نظام و برنامه‌ریزی‌های آموزشی و پرورشی صحیح به تدریج به فعل درآیند و جوامع انسانی و ارگان‌های مربوط به آن را از مواهب فراوان برخوردار سازند. اهداف آموزش در سازمان‌ها متعددند که تحت عنوان هدف‌های اجتماعی، هدف‌های سازمانی و اهداف فردی قابل دسته‌بندی می‌باشند، اما آنچه در نظام آموزشی سازمان‌ها باید مورد تأکید قرار گیرد، همانا نتایج حاصل از آموزش است و نه صرفاً انجام آموزش و یا آمار ساعت آموزشی. به عبارتی، هدف

آموزش‌ها باید ایجاد سازمان‌های یادگیرنده^۱ و تولید کننده فکر باشد، نه صرفاً بازخوانی فکر دیگران. پس از استخدام هم باید مهارت‌های فنی و تخصصی شغل و نوع رفتار موردنظر به کارکنان آموزش داده شود. آموزش باید تمام دوران زندگی کاری را در برگیرد تا کارکنان را قادر سازد که در برابر تغییرات تکنولوژی و مشتریان و الزامات شغلی پاسخگو باشند. کارمندانی که آموزش ندیده‌اند، نباید با مشتریان سر و کار داشته باشند و نباید در خط اول قرار گیرند، چون این کار برای شرکت سودآور و برای مشتری هم راضی کننده نیست. کارکنانی که خدمت ارائه می‌دهند، حتی اگر با مشتریان عصبانی مواجه می‌شوند، باید همیشه رفتاری خوشایند داشته باشند و کارا، حساس و خلاق باشند، در واقع، آموزش، نوعی سرمایه‌گذاری بر روی منابع انسانی است (Divandary, 2004: 150).

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

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

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

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

^۱. Learning Organizations

همچنین باید وظایف تکراری که زمینه تداخل اختیارات و وظایف را فراهم می‌آورند و مدیریت را مختل می‌کنند یا باعث موازی کاری می‌شوند، حذف شوند (Divandary, 2004: 155).

۶- مهندسی مجدد (مدیریت دگرگون‌سازی سازمان‌ها):

مهندسی مجدد از دریچه کاملاً جدیدی به سازمان‌های دولتی و خصوصی می‌نگرد. بر اساس این رویکرد جدید، مردم یا مشتریان هستند که در نهایت، بهای خدمات و محصولات تولیدی سازمان‌ها و نیز سود سرمایه‌سازان آن‌ها را پرداخت می‌کنند. پس به همین علت، مردم یا مشتریان، اصلی‌ترین ذینفع سازمان‌ها هستند. از این دیدگاه، همه سازمان‌های سنتی امروزی که ریشه در نگرش مکانیکی کسانی چون آدام اسمیت، تیلور و ماکس وبر دارند، باید ساختار و پردازش‌های درونی خود را به گونه‌ای دگرگون و نوسازی کنند که تمام توان و انرژی سازمان‌ها صرف پاسخگویی به نیازها و انتظارات جامعه (مردم یا مشتریان) شود (Rajabi, 2013: 57).

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

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

- شکایات باید با دید مثبت و نگاه حرفه‌ای بررسی شوند.

- شکایت، روشی مناسب برای دریافت بازخورد از مشتری است.

- شکایات، ابزاری برای جلوگیری از غرور بیجا و به کارگیری استعدادهای داخلی جهت تولید خدمات بهینه هستند.

¹. Consumer Oriented Companies

-شکایات، روشی سودمند برای اندازه‌گیری عملکرد و تخصیص منابع می‌باشند.
-شکایات آینه‌ای سودمند برای به کارگیری عملکرد داخلی جهت رقابت و قرار گرفتن در ردیف سازمان‌های متعالی می‌باشند (Mohammad Esmaeili, 2018: 249).

-رسیدگی به شکایات، بهترین فعالیت برای جلب رضایت مشتریان و درک بهتر آن‌ها است.
-در برخورد با مشتری، به شرح مشکلاتی که به او ربطی ندارد و خلق او را تنگ می‌کند، نپردازید، زیرا مسائل پشت صحنه شما به مشتری ربطی ندارد، بلکه با این کار او را به سوی رقیب سوق می‌دهید (Mohammad Esmaeili, 2018: 249).

نتیجه‌گیری

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

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

کیفیت خدمات، عامل حیاتی موفقیت سازمان برای ایجاد مزیت رقابتی شناخته شده است (راد و همکاران، ۲۰۰۹). کیفیت خدمات اندازه‌گیری چگونگی سطح ارائه خدمات مطابق انتظارات مشتری است. کسب و کارها برای بقا در

بازارهای امروز، باید محصولات و خدماتی تهیه کنند که نیازمندی‌های مشتریان را برآورده کنند و این عوامل به سطح انتظارات مشتریان از محصولات و خدمات بستگی دارد. پاراسورمن و همکاران در سال ۱۹۸۵، ده شاخص برای کیفیت خدمات ارائه کردند. آن‌ها در سال ۱۹۸۸ میلادی این ده شاخص را از طریق استفاده از یک عامل تحلیل به صورت ۵ شاخص زیر خلاصه کردند:

- ملموس بودن: امکانات فیزیکی، تجهیزات، کارکنان و وسایل ارتباطی؛

- قابلیت اطمینان: توانایی اجرای دقیق و صحیح خدمات وعده داده شده؛

- پاسخگویی: تمایل ارائه دهندگان خدمات برای کمک به مشتریان و ارائه خدمات سریع به آن‌ها؛

- اطمینان: احترام و ادب کارکنان و توانایی آن‌ها برای جلب اعتماد و اطمینان مشتریان؛ همدلی: ارائه توجه فردی به مشتریان.

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

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

مشتری عنصر اصلی بقای سازمان‌ها است. برای نگهداری این عنصر باید از نیازهای او آگاه شد. سازمان‌ها نمی‌توانند با مشتریان ارتباط برقرار کنند؛ مگر اینکه بدانند چه خدماتی، چگونه و چه زمانی برای مشتریان ارزشمند است و

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

سه نوع جریان دانش که نقش حیاتی در فعل و انفعال بین شرکت و مشتریان بازی می‌کنند، عبارت‌اند از: دانش «برای»، «از» و «درباره» مشتری. با توجه به این سه نوع دانش سه فرضیه فرعی به شرح زیر تدوین می‌شود.

برای پشتیبانی از مشتریان در چرخه خرید، جریان دانش پیوسته که از شرکت به سوی مشتریان هدایت می‌شود (دانش برای مشتری)، مورد نیاز است. در همین زمان، «دانش از مشتری» باید در خلق نوآوری، تولید ایده و بهبود مستمر خدمات و محصولات، جذب و استفاده شود. جمع‌آوری و تحلیل «دانش درباره مشتری» نیز قطعاً یکی از قدیمی‌ترین اشکال فعالیت مدیریت دانش در حوزه مدیریت ارتباط با مشتری است. هدف و کاربرد «دانش برای مشتری» تطابق خدمات و مواد اطلاعاتی با نیازهای کاربران، تغییر ترجیحات کاربران و رضایت نیازهای دانشی کاربران است. به گفته بوس و سوگوماران (۲۰۰۳) دانش برای مشتری، دانشی برای ارتقای تجربه‌های مشتریان در مورد محصولات و خدماتی است که سازمان فراهم می‌کند.

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

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

به علت ماهیت رقابتی بانک‌ها و محصولات و خدمات متنوع و جدید ارائه شده، دانش مشتری و مدیریت آن دارای اهمیت خاصی است؛ در نتیجه انطباق دقیق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان مهم‌ترین عامل بهبود خدمات و رضایت مشتری است (راد همکاران، ۲۰۰۹). دانش درباره مشتریان نوعی دانش است که به سازمان کمک می‌کند، مشتریان خود را بشناسد و به طور مؤثری بر آن‌ها هدف‌گذاری کند. به گفته شامی زنجانی و همکاران (۲۰۰۸) دانش درباره مشتری نوعی دانش است که سازمان برای شناخت بهتر مشتریان هدفش به دست می‌آورد.

به نظر کومار و همکاران (۲۰۰۸) در دنیای رقابتی امروز به ویژه در بخش خدمات، رضایت مشتریان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است؛ بیشتر سازمان‌ها بر مسائل بهبود کیفیت خدمات تمرکز می‌کنند تا به سطح بالایی از رضایت مشتری دست یابند. خنگ و همکاران (۲۰۱۰) اذعان داشتند، بانک‌ها باید با استفاده از برنامه خاص و هدفمند، خود را از سایر بانک‌ها متمایز کنند که این هدف از طریق کیفیت برتر خدمات به دست می‌آید. در صنعت بانکداری به علت ماهیت رقابتی و محصولات و خدمات متنوع و جدید ارائه شده توسط بانک‌های مختلف، دانش مشتری و مدیریت آن دارای اهمیت ویژه‌ای است. این اهمیت از آنجا ناشی می‌شود که انطباق دقیق با خواسته‌ها و نیازهای مشتریان در صنعت بانکداری مهم‌ترین عامل رضایت مشتری است؛ از این رو اطلاعات و دانشی که از مشتری در این صنعت وجود دارد، کمک بسزایی به ارتقای کیفیت خدمات و افزایش رضایت مشتریان می‌کند (راد و همکاران، ۲۰۰۹). سازمان با دسترسی به اطلاعات درست و بهنگام در مورد مشتری می‌تواند نیازهای مشتریان را به خوبی تشخیص دهد و محصولات را مطابق با نیاز و خواسته‌های مشتری فراهم کند. دریافت محصولات و خدمات مطابق با میل و سلیقه مشتری موجب رضایتمندی و افزایش وفاداری آن‌ها می‌شود.

هم‌زمان با حرکت از اقتصاد مبتنی بر صنعت به سوی اقتصاد مبتنی بر دانش، منابع سازمان‌ها شکل تازه‌ای به خود گرفتند و توجه سازمان‌ها از دارایی‌های مشهود به سمت دارایی‌های نامشهود معطوف شد (راماسوامی و ریواستاوا و بارگاوا، ۲۰۰۹). در این بین، دانش به عنوان مبنای اولیه دستیابی به شایستگی‌های اصلی و راهبردی برای عملکرد برتر و رسیدن به مزیت رقابتی، جایگاه ویژه‌ای یافت و مدیریت دانش برای شناسایی، ارزیابی، سازمان‌دهی، ذخیره و به کارگیری دانش، تجربه‌ها، تخصص‌ها و داده‌های کارکنان برای هر سازمانی ضروری شد. امروزه، با ارتقای جایگاه مشتریان و اهمیت یافتن آن‌ها در مرزهای سازمان، مدیریت دانش مشتریان نیز اهمیتی مانند مدیریت دانش کارکنان پیدا کرده است. در مدیریت دانش مشتری، منابعی از دانش در خارج از سازمان وجود دارند که سازمان‌ها با بهره‌گیری آن‌ها می‌توانند قابلیت‌های رقابتی خود را توسعه دهند یا قابلیت‌های نوینی را خلق کنند (رولینز و هالینن، ۲۰۰۵). به عبارت دیگر، مدیریت دانش مشتری با به کارگیری مدیریت دانشی که در ارتباط با مشتریان است، موجب دستیابی به فرصت‌های جدید بازاریابی می‌شود که در نهایت سطح بالاتری از عملکرد و ارزش زایی متقابل را به دنبال دارد.

مدیریت دانش مشتری موجب ظهور رویکردهای جدیدی در زمینه نوآوری و خلق ارزش شده است؛ برای مثال، نوآوری باز و نوآوری‌های مشتری محور که به اهمیت اطلاعات، دانش و شایستگی‌های خارج از مرزهای سازمان در نوآوری اشاره دارند. همچنین تولید و خلق ارزش مشترک، که در آن سازمان با همکاری بازیگران و شرکای بیرونی، ارزش و مزیت رقابتی ایجاد می‌کند (ماتینگ، ساندن و ادواردسون، ۲۰۰۴) بیانگر اهمیت مدیریت دانش

بیرونی است. در واقع، تغییرهای سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان، کوتاه بودن چرخه عمر محصولات / خدمات، مزیت رقابتی موقت و شکل‌های جدید رقابت بین رقبای جهانی، موجب تغییر دیدگاه سازمان‌ها در پاسخ به پرسش «چگونه نوآوری کنیم و چگونه به منابع پایدار مزیت رقابتی برسیم» شده است.

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

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

References

- (2003), Knowledge Management History, Translated by Hassan yarigarroushan, Management Development Quarterly, No. 49(in Persian).
- Adalatian, Jamshid(2003), Process of Business Process Management, Proceedings of the Fourth Conference of Quality Managers (in Persian).

- Akhavan, Peyman and Elnoush Oliyayi and Nasrin Dastranz Mamaghani and Fatemeh Taghafi (2010), Development of Knowledge Management Cycle Processes Based on Effective Factors on Knowledge Management Success, Quarterly Journal of Science and Technology Policy, No. 10
- Alizadeh, Jila (2008), Customer Orientation or Counteraction? Bank Quarterly and Economy, No. 92(in Persian).
- Allah Panah, Shabnam (2008), Knowledge Management, Quarterly Journal of Reform, No. 82(in Persian).
- Anna Moradnezhad, Rahim Berdi(2005), Spatial Distribution Model of Golestan Province Cities, Journal of Growth of Geography Education, No. 73(in Persian).
- Anonymous (2007), Changes in Divisions in Golestan Province, No. 249(in Persian).
- Anonymous (2010), Semantic Knowledge Management, Quarterly Book of the Month of General, No. 158. (in Persian).
- Ashourzadeh, Amir Ahmad and Reza Hashemian (2011), Customer Orientation Requirements for Bankruptcy, Quarterly Report, No. 230(in Persian).
- Azam Vaziri, Sarvand Hossein Mansouri and Nahid Amrollahi (2010), Promotion of Organizational Knowledge Management: The Study of the Influence of Social Capital, Journal of Informatics, No. 28(in Persian).
- Batter, Bob (2003), Knowledge Management: Proposed Model, Translated by Mehdi Alipour Hafezi, Quarterly Journal of National Library Studies and Information Organization, No. 56(in Persian).
- Chashmberah, Mohsen and Mohammad Ghasemi and Mehdi Karbassian, Ali Reza Yavari and Bijan Khaymbashi (2014), Knowledge management strategy in crisis management, Journal of Police and Security Police, No. 28(in Persian).
- Danaee, Mohammad Hosein (2000), Editorial: Governmental Democracy, and Customer-Oriented Banks, Quarterly Banking and Economics, No. 14(in Persian).
- Dyvandri Ali (2004), Investigating the Organizational Cultural Status among Commercial Banks of the Country in Consistent with Customer-Oriented Strategy, Journal of Management of Organizational Culture, No. 6(in Persian).
- Ebrahimiyan Jaldar, Seyyed Yaser and Seyedorohallah Ebrahimiyan Jalodar and Seyyed Mohammad Ebrahimian Jelodar (2012), The Effectiveness of Knowledge Management (Reviewing the Capabilities and Process of Knowledge Management), Human Resource Development Quarterly, No. 41(in Persian).
- Edrisi, Nematollah and Mohammad Reza Otardi (2004), From Task to Processism, Management Development Quarterly, No. 60
- Fadaie, Gholamreza and Mohammad Hasanzadeh and Masha Allah Zarati (2011), Reviewing the Concept of Knowledge Management System, Journal of Information Research and Public Libraries, No. 67(in Persian).
- Fazeli, Mohammad and Gholamreza Khoshfar (2010), Political Participation in Golestan Province, Iranian Journal of Social Studies, No. 11(in Persian).
- Gamgar, Bijan (2007), the Role of KM in Sustainable Development, Management Quarterly, No. 119, 120(in Persian).
- Ghazani, Ali (2007), Organizational Knowledge Management Strategies: Knowledge Generation or Individual Exchange of Knowledge, Quarterly Journal of National Studies on Library and Information Organization, No. 69(in Persian).
- Hashemi, Sedigheh Sadat and Yousef Mohammadi Moghadam and Elham Mohammadi Moghadam- (2011), Knowledge Management, Requirements and Challenges, Quarterly Journal of Human Resources Development and Support, Issue 19(in Persian).
- Hashemi, Sedigheh Sadat and Yousef Mohammadi Moghadam and Elham Mohammadi Moghadam- (2011), Knowledge Management, Requirements and Challenges, Quarterly Journal of Human Resources Development and Support, Issue 19(in Persian).
- Hassanzadeh, Mohammad(2008), Knowledge Management in Organization, Quarterly Journal of the Monthly General, No. 130(in Persian).

- Hosseini, Mirza Hassan and Mehdi Akbari(2014), Designing an Excellence Pattern for Organizational Knowledge Management with Interpretative-Structural Modeling Approach, Information Technology Management Quarterly, No. 20(in Persian).
- Hovian, Andranik(1999), Golestan Province, Quarterly Journal of the Chamber of Commerce, No. 380(in Persian).
- Kadir Masoom, Mojtaba and Kiumars Habibi(2004), Measurement and Analysis of Developmental Levels in Cities and Towns of Golestan Province, Journal of Sociological Studies, No. 23
- Khaki, Gholam Reza(1998), New Approaches to Management, Tehran: The Publishing of Thousands-(in Persian).
- Khalifeh Soltani, Heshmat and Seyyed Mojtaba Hosseini and Naser Asgari(2010), Knowledge Management Empowerment Leadership Styles, Quarterly Journal of Human Resources Management Researches, Nos. 7 & 8(in Persian).
- khosh Sima, Gholamreza and Mehdi Ebrahimi Nejad and Hamid Reza Fallah Lajimi(2005), The Relationship between Knowledge Management Processes and the Effectiveness of Knowledge Management, Journal of Industrial Management Studies, Number 10(in Persian).
- kohan, Farahnaz(2005), Managing the Knowledge of Human Resource Organizations Why and How, Informatics Quarterly, Nos 9 and 10(in Persian).
- Maki, Manouchehr(2006), Traps of Organizational Knowledge Management, Management Quarterly, Nos. 107 and 108(in Persian).
- Mehedushi, Mehrdad and Isa Niyazi(2010), Exploring and Explaining the Development of Tourism Industry in Golestan Province, Quarterly Journal of Monetary Economics, Fiscal Year, Seventh - No. 30(in Persian).
- Mohammad Esmaeili, Neda(2018), Identification of Development Mechanisms for Customer-Oriented Culture Development in Organizations (Case study: Three Companies from the Mapna Group), Public Relations Research Quarterly, No. 39(in Persian).
- Mohammadi Pooya, Faramarz and Saeed Zarghami along with Seyyed Mehdi Sajjadi and Yahya Ghaedi and Alireza Mahmudnia (2016), explaining the position of critical thinking in the epistemic task of ethics of belief, Quarterly Journal of Ethics, No. 24(in Persian).
- Mousavi, Seyyed Abbas (2005), Knowledge Management, Quarterly Journal of Reform, No 46(in Persian).
- Nemati, Mohammad Ali(2004), Knowledge Management, Challenges and Opportunities, Islamic Revolution Islamic thought Quarterly, No. 9(in Persian).
- qourbani, Saber(2009), What is Knowledge Management, Quarterly Journal of Work and Society, Nos. 116 and 117(in Persian).
- Rahmani Norouzabad, Saman and Mojtaba Rostami, Norouzabad(2014), The Study of the Relationship between Total Quality Management and Customer Satisfaction in Sanandaj City Companies, Journal of Management of Organizational Culture, 12th Period - Vol. 3(in Persian).
- Rajabi, Shirin(2013), Customer Orientation Knowledge and Key to Success in Organizations, Bank Quarterly and Economics, No. 123(in Persian).
- Ranjbarian, Bahram and Asghar Hastashai, Zahra Yavari and Majid Rashid Kaboli(2002), Customer Satisfaction Survey of After Sales Services Quality, Case Study, Xerox Co., Isfahan Province, Quarterly Journal of Business Research, No. 25(in Persian).
- Rezaei Sharif Abadi, Saeed and Fatemeh Pazouki(2016), Exploring the Concept, Functionality, and Position of Information Organization in Organizational Knowledge Management Models, Journal of Information Communication and Communication, No. 10(in Persian).
- Rostami Gomeh, Alireza(2013), Organizational Knowledge Management Strategies Knowledge-Driven Organizational Processes and Structures, Quarterly Journal of General Matter, No. 190(in Persian).
- Rostampour, Fariba(1999), A Look at McDonald's Experience in Customer Satisfaction: Comprehensive Quality Management for Customer Satisfaction in Service Industries, Bank Quarterly and Economics, No. 5(in Persian).

- Shahidi Bonitaraf, Tofigh and Leila Androebagh and Ibrahim Al-Banemimi(2017), Investigating customer satisfaction measurement methods (models), Quarterly Journal of New Research in Management and Accounting, No. 18(in Persian).
- Taqizadeh, Hooshang and Mohammad Sadegh Zeynli Kermani(2011), Application of Artificial Neural Networks in Investigating the Relationship between Social Capital and Customer Satisfaction, Journal of Productivity Management, Issue 19(in Persian).
- Yamini, Azam(2006), Customer Orientation and Customer Satisfaction Strategies, Bank Quarterly and Economics, No. 76.
- Zahiri, Javid(2009), Customer Orientation and Marketing, Bank Quarterly and Economics, No. 105(in Persian).
- Zanjirchi, Seyyed Mahmood and Negar Jalilian(2013), Presentation of Congo Combined Framework and Design to Improve Customer Satisfaction in Service Organizations, New Journal of Marketing Research, Third Year - Issue 4(in Persian).
- Zavaraqi, Rasool(2009), A Perspective on Strategies, Tools and Skills for Personal Knowledge Management(PC), National Library Information and Information Organization, National Journal of Information Science, No. 78(in Persian).