



# سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## نقش مدیریت دانش بر مشتری مداری (مورد کاوی: شرکت بیمه نوین استان همدان)

### علیرضا پیرحیاتی

استادیار گروه مدیریت، دانشکده علوم انسانی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران

[Alirezapirhayati@gmail.com](mailto:Alirezapirhayati@gmail.com), 09183515668

### زانیار قربانی

دانشجوی دکتری تخصصی مدیریت بازرگانی، مدیریت بازاریابی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد همدان، ایران

[Zaniyar.inwurance@gmail.com](mailto:Zaniyar.inwurance@gmail.com), 09183798046

### چکیده

هدف این مقاله، ارائه رویکردی جهت درک مناسب از نقش مدیریت دانش بر مشتری مداری بوده تا از این طریق سازمانها بتوانند واکنش به موقع به فرصت ها و تهدیدها از خود نشان دهند. پژوهش با این سؤال اساسی شروع می شود که بین مدیریت دانش و مشتری مداری چه رابطه ای وجود دارد؟ مدل تحلیلی (مفهومی) پژوهش شامل مولفه های مدیریت دانش، و مولفه مشتری مداری می باشد. فرضیه های پژوهش به بررسی رابطه بین مولفه های مدیریت دانش و مشتری مداری می پردازد. جامعه آماری مورد بررسی نمایندگان، کارکنان و کارگزاران شرکت بیمه نوین استان همدان بوده است. با توجه به این مسئله که جامعه آماری کارکنان این تحقیق، جامعه ای محدود است، لذا در این پژوهش کل جامعه آماری برای نمونه گیری استفاده شده است. نرخ بازگشت پرسش نامه ها در حدود ۹۰ درصد می باشد که مؤید همکاری مناسب نمونه انتخاب شده می باشد. در این مقاله رابطه مولفه های مدیریت دانش و مشتری مداری، برای اکتشاف عوامل بسط گویه های پرسشنامه از روش تحلیل مولفه های اصلی و روابط ساختاری مورد بحث قرار می گیرند. یافته های این پژوهش حاکی از تاثیرگذاری مدیریت دانش بر مشتری مداری می باشد که با توجه به یافته ها می توان گفت که با توجه به شرایط سازمان، می توان سطح اهمیت هر عامل، مولفه و شاخص را تعیین کرد و الگوی مناسبی از مدیریت دانش ارائه داد. در نهایت، نتایج حاصل از این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش و مشتری مداری در جامعه مورد مطالعه رابطه معناداری وجود دارد.

واژه های کلیدی: مدیریت دانش، مشتری مداری، دانش مشتری

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## مقدمه:

عصر امروز، عصر سازمان‌های مبتنی بر دانش است. مدیریت دانش رَاس‌تای دستیابی به منابع نوین دانشی، تئوری‌های نوینی همچون مدیریت دانش جامعه‌گرا که هدف آن دستیابی به منابع عظیم دانش مشتریان است را مورد توجه امروزه ایجاد و حفظ ارتباط با جدی قرار داده است (رتنا و دوستان، ۲۰۱۱). سازمان‌های آینده، سازمان‌هایی دانش‌محور خواهند بود و به طور کلی شامل متخصصینی هستند که مسیر و قواعد کار خود را از مجرای بازخوردهای دریافت‌شده از همکاران، مشتریان و رؤسایشان تنظیم می‌کنند و بر این مبنای مرکز ثقل به کارگیری نیروی کار از کارکنان ساده و فیزیکی به کارکنان دانشی تغییر خواهد کرد که در برابر رویکردهای رفتاری که فضای کسب و کار، بیش از صد سال پیش از محیط‌های نظامی گرفته بود، مقاومت خواهند کرد و تحولی در عرصه‌های فعالیت سازمانی پدید خواهند آورد (دراکر، ۲۰۰۰). امروزه ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری نه فقط برای ارائه خدمات، بلکه برای دستیابی به اطلاعات و دانش آنان، مفهوم جدیدی است که در قالب سیستم‌های مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد (وینر، ۲۰۰۱). همانگونه که دراکر پیش‌بینی کرده بود، در سال‌های اخیر، سازمان‌ها و شرکت‌های مختلف، پیوستن به روند دانش را آغاز کرده‌اند و مفاهیم جدیدی چون کار دانشی، مدیریت دانش و سازمان‌های دانشی خبر از شدت یافتن این روند می‌دهند. سازمان‌های دانشی به توانمندی‌های دست‌یافتنی می‌یابند که قادر است از نیروی اندک، قدرتی عظیم بسازد. اسکای ریم معتقد است سرمایه دانشی، دارایی نهفته و پنهانی سازمان‌ها است که با مدیریت و اداره آن می‌توان به مزیت‌های رقابتی دست یافت. در واقع دانش به عنوان منبعی برای بقای سازمان‌ها ضروری است و شرط موفقیت سازمان‌ها، دستیابی به یک دانش و فهم عمیق در تمامی سطوح است. پیتر دراکر، راز موفقیت سازمان‌ها در قرن ۲۱ را مدیریت دانش می‌داند. اهمیت مدیریت دانش در قرن حاضر به حدی است که تیلور آن را حرکت و جنبشی می‌داند که عصر آینده را مسخر خواهد ساخت (اسکای رم، ۲۰۰۰). مدیریت دانش و فعالیت‌های مرتبط با آن، دارای کارکردهای متعددی در سازمان‌ها است که یکی از اصلی‌ترین و مهم‌ترین آنها افزایش توان رقابت سازمان در محیط رقابتی و خلق مزیت‌های رقابتی پایدار برای سازمان‌ها است و این موضوع خصوصاً در سازمان‌های دانش‌محور که دانش کارکنان آنها عامل اصلی ارائه محصول یا خدمت آنها محسوب می‌گردد، نمود بیشتری دارد. در شرکت‌ها بیمه نیز که به سبب نوع خدماتشان در همین گروه قرار می‌گیرند، سرمایه انسانی دارای جایگاه ویژه و منحصر به فردی است و دارایی اصلی هر یک از این سازمان‌ها، دانش، تخصص، توان فنی و نوآوری‌های کارشناسان آنهاست. لذا مدیریت و بهره‌گیری اثربخش از این سرمایه‌ها، می‌تواند ضامن موفقیت این سازمان‌ها در محیط متلاطم کاری ایشان باشد. از دیگر سو، فضای کاملاً رقابتی عرصه فعالیت این شرکت‌ها، که همواره با افزایش مشتری‌مداری در این فضا همراه است، لازم می‌نماید که این سازمان‌ها، جهت بقا و حضور اثربخش در عرصه رقابت، نسبت به افزایش توان رقابتی و خلق مزیت رقابتی برای خود اقدام نمایند. براساس توضیحات فوق و اهمیت سرمایه‌های انسانی در این سازمان‌ها، دانش و تخصص کارکنان و مدیریت بهینه آن، می‌تواند اصلی‌ترین نیروی پیش‌برنده در بقا و موفقیت این سازمان‌ها در محیط رقابتی و از مجرای خلق مزیت‌های رقابتی محسوب گردد. طبق اصل بهبود مستمر، افزایش کیفیت مستلزم پذیرش تغییرات و بهبود دائمی در فرایندها به منظور جلوگیری از بروز خطاها و نواقص است. در اصل مشتری‌مداری نیز کیفیت مترادف با رضایت مشتری تعریف می‌شود. بدین ترتیب هدف اصلی این مقاله «بررسی رابطه بین مدیریت دانش و مشتری‌مداری در صنعت بیمه» بوده و این مقاله به لحاظ هدف کاربردی و به لحاظ روش از نوع همبستگی است.

<sup>1</sup> . Knowledge-based organizations

<sup>2</sup> . knowledge management

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## پیشینه و ادبیات نظری پژوهش

از ۵۰ سال پیش به این سو، توجه به نقش دانش در اثربخشی سازمان‌ها، رشد قابل ملاحظه‌ای داشته است. مفهوم جامعه پسا صنعتی<sup>۱</sup>، رشد اقتصادهای خدمات محور را که به جایگاه دانش و کارکنان دانشی وابستگی دارد، دربر داشته است. در بسیاری از بخش‌های صنعتی، اهمیت دارایی‌های فیزیکی و به کاستی نهاده است. ناملموس بودن دانش در خدمات، با مفاهیم و عباراتی چون زندگی روی هوای سبک یا اقتصاد بدون وزن توصیف شده است (نیف، ۱۹۹۵). یکی از مهمترین تحولات در جهانی که ما هنوز آن را جهان صنعتی می‌نامیم، آن است که جهان دیگر صنعتی نیست. ما شاهد یک جابجایی سریع از جامعه صنعتی به جامعه دانشی هستیم. جامعه دانشی بر پایه اهمیت روزافزون دانش به عنوان چهارمین عامل تولید بنا شده است. بسیاری از محصولات و تمامی خدمات، دارای هزینه‌های گزاف تحقیق و توسعه هستند. حال آنکه هزینه‌های تولید به مراتب پایین تر است. استخدام تعداد زیادی از مشاوران که در قالب سرمایه‌گذاری روی شرکت‌های خدمات مشاوره صورت می‌گیرد، می‌تواند هزینه‌های زائد شرکت را به حداقل برساند. در واقع سرمایه‌گذاری بر دانش و پایگاه‌های آن، همانند در اختیار داشتن مشاوران به صورت همزمان و آماده است که طبعاً هزینه زیادی ایجاد می‌نماید، اما کار واقعی آنان و نتایج آن به مراتب برای کارفرما، ارزان تر تمام می‌شود (بیتز، ۲۰۰۵). اگر رویکرد ما با تمرکز بیشتری بر حوزه اقتصاد، انتخاب گردد، می‌توان پدیده‌هایی چون فردگرایی، آغاز به کار و کهنگی زود هنگام بازارهای مصرف کنندگان را ملاحظه کرد. بازارهایی که به نوبه خود به طرز فزاینده‌ای توسط مصرف کنندگان با علائق و گرایش‌های ناپایدار هدایت می‌شود. در کنار این می‌توان گرایش‌های نظیر انعطاف پذیری، بی‌قاعده سازی، حرفه‌ای سازی، تخصصی سازی و تحرک و پویایی در حال رشد بازارهای کار را مشاهده کرد. بدین ترتیب اقتصاد غرب وارد فضای اقتصاد دانشی شده است که در آن تحولات علمی و تکنولوژیکی با آهنگ سریعی یکدیگر را تعقیب می‌کنند و اطلاعات، تکنولوژی ارتباطات، شبکه‌ها، رقابت جهانی و محصولات دانش بر، نظیر خدمات نقش مهمی ایفا می‌کنند.

بر اساس موارد فوق و به طور خلاصه می‌توان سرعت تغییرات محیطی، تغییر در عوامل تولید، تغییر پارادایم‌های مدیریت، وجود و ظهور بحث مشتری مداری و مزیت رقابتی و تغییر انتظارات مشتریان را ضرورت‌های اساسی بروز مدیریت دانش برشمرد (دانش فرد، ۱۳۸۶).

## مفهوم دانش

مفهوم دانش تاکنون از جنبه‌های مختلف مورد تحلیل و بررسی قرار گرفته و تعاریف متعددی توسط صاحب‌نظران و نویسندگان مدیریت برای آن ارائه شده که به چند مورد اشاره می‌شود:

از دید داوونپورت و پروساک، دانش ترکیبی منعطف و قابل تبدیل از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات معنی دار و بینش‌های متخصصان است که چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (داوونپورت و پروساک، ۱۹۹۸). این پژوهشگران در ج‌ای دیگر دانش را مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش‌ها، اطلاعات موجود و نگرش‌های کارشناسی نظام یافته تلقی کرده‌اند که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره‌گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می‌دهد. دانش، در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می‌رود. دانش در سازمان‌ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه‌های کاری فرایندهای سازمان، اعمال و هنجارها مجسم می‌شود (داوونپورت و پروساک، ۱۳۷۹).

پروست و همکارانش، دانش را مجموع کل شناخت‌ها و مهارت‌هایی می‌دانند که افراد برای حل مسائل به کار می‌برند. دانش هم نظریه‌ها و هم قواعد و دستورات عملی روزمره جهت اقدام را شامل می‌شود. دانش بر داده و اطلاعات پایه‌گذاری می‌شود، اما برخلاف آنها دانش همیشه به اشخاص محدود می‌شود. دانش به وسیله افراد ساخته می‌شود و باورهای افراد درباره روابط علی را نشان می‌دهد (پروست و

<sup>1</sup> . Post-Industrial Society

<sup>2</sup> . Knowledge-Intensive

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

دیگران، ۱۳۸۵). نویسنده دیگری نیز دانش را چنین تعریف کرده است: اطلاعات پردازش شده توسط ذهن آدمی که شامل عکس العمل‌ها، استنتاج‌ها و مفاهیم و زمینه‌ها است و ویژگی‌هایی چون دشواری ساختاردهی، دشواری ادراک و اخذ توسط ماشین، دشواری انتقال و پنهان بودن را همراه خود دارد (واسکوئز و دیگران، ۲۰۰۰). اگرچه تعاریف فوق به لحاظ رویکرد، تأکیدات و چارچوب کلامی استفاده شده در مواردی با یکدیگر متفاوت هستند، اما چند ویژگی مشترک در ارتباط با دانش در کلیه این تعاریف قابل استنباط است:

۱. دانش، مجموعه‌ای از اطلاعات سازماندهی شده است؛

۲. سازماندهی اطلاعات باید به صورت هدفمند باشد؛

۳. اطلاعات سازماندهی شده برای تبدیل به دانش باید یک فرایند تفکر و اندیشه ذهنی را پشت سر بگذارد. بدون اندیشه و تفکر، اطلاعات تبدیل به دانش نمی‌شود و به بیان دیگر دانش چیزی فراتر از گردآوری و سازماندهی اطلاعات است.

بر اساس هدف این پژوهش و فضای سازمانی مدنظر آن، می‌توان دانش را چنین تعریف نمود: دانش مجموعه‌ای است از مبانی علمی و تئوریک و زمینه‌های کاربردی این مبانی که در نوع آشکار خود در منابع علمی، قوانین و استانداردها و جزوات سازمانی و در نوع پنهان در ذهن و عملکرد افراد مستتر است و محصول گذر اطلاعات سازماندهی شده و هدفمند از فرایند اندیشه و ادراک انسانی می‌باشد.

## انواع دانش

یکی از معروف‌ترین طبقه‌بندی‌ها از دانش توسط نوناکا انجام گرفته است. در این طبقه‌بندی، دو نوع دانش را معرفی می‌کند که عبارتند از:

دانش آشکار<sup>۱</sup>: دانشی است که عینی بوده و می‌تواند به صورت رسمی و زبان سیستماتیک بیان می‌شود. وی معتقد است که این نوع دانش مستقل از کارکنان بوده و در سیستم‌های اطلاعات کامپیوتری، کتاب‌ها، مستندات سازمانی و نظایر اینها وجود دارد.

دانش پنهان<sup>۲</sup>: دانشی است که آن تزاغی بوده و دستیابی به آن آسان نیست. این دانش از طریق تجربه و یادگیری عملی کسب می‌گردد و کدگذاری شده نیست (لی و چوی، ۲۰۰۰).

## مفهوم مدیریت دانش

صرف نظر از همه‌گرایش‌هایی که در تدوین تئوری‌های اقتصادی به دانش وجود دارد، نحوه مدیریت دانش در سازمان همواره محل سؤال است. انبوهی از تعاریف در خصوص مدیریت دانش مطرح شده‌اند که در این قسمت به بخشی از آن اشاره شده است. برای برخی مدیریت دانش عبارت است از یک استراتژی آگاهانه برای به دست آوردن دانش مناسب برای افراد مناسب در زمان مناسب، برای کمک به افراد در تسهیم و به کارگیری اطلاعات در عمل که به بهبود عملکرد سازمانی منجر شود، برای عد‌های دیگر عبارت است از: تدوین و دستیابی به تجربه و دانش و تخصص که توانایی‌های جدید ایجاد کرده، عملکرد بهتری را ممکن ساخته، نوآوری را تشویق کرده و ارزش مشتری را افزایش می‌دهد. بنابراین مدیریت دانش مبتنی بر روابط متقابل بوده، احترام و اعتماد عناصر کلیدی هستند که در الگوی گروه‌های تسهیمی تجربه اهمیت بیشتری دارند، این الگویی مبتنی بر تعامل است که در سطوح مختلف عملیاتی سازمان‌ها به کار می‌رود (دالکیر، ۲۰۰۵). انتقال دانش ضمنی بستگی به قابلیت اعتماد انتقال دهنده دارد؛ زیرا دانش ضمنی در آگاهی ژرف تر انتقال دهنده از جزئیات معانی ارتباط پذیر

<sup>1</sup> . Explicit Knowledge

<sup>2</sup> . Tacit Knowledge

<sup>3</sup> . Credibility



# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

گیرنده) قرار دارد. وینتر نیز مدعی است، مهارت‌ها از طریق یادگیری مقلدانه به وسیله آزمون و خطا و انتقاد از عملکرد با روش استاد-شاگردی تجربی آموخته می‌شود، به جای آنکه تنها از طریق دانشی باشد که با ارتباطات منتقل می‌شود. الگوی یادگیری مقلدانه نیازمند به دست آوردن درک مشترک از اجزای ضمنی دانش است که از طریق روابط نیرومند و چندبعدی تعامل چهره به چهره که همه عرصه تعامل بشری را دربر می‌گیرد، به مؤثرترین نحو حاصل می‌شود. مباحث دانش از تمرکز بر تولید از دانش صریح به سمت تأکید بر دانش ضمنی در حرکت است. این جابه‌جایی تأکید از دانش صریح به ضمنی، با توجه به چگونگی تعامل بین دانش ضمنی و صریح است (جیمس و دوستان، ۲۰۰۶). برخی از نویسندگان بین رویکرد مبتنی بر منابع انسانی<sup>۱</sup> و رویکرد مبتنی بر تکنولوژی تمایز قائل شده‌اند. با این حال، گرایش پیدا کرده‌اند. «یکپارچه» تحقیقات جدیدتر به طور برجسته تری، به رویکرد موسوم به این رویکرد بر این باور اساسی مبتنی است که اجزاء انسانی و تک‌نولوژیکی در جهت دستیابی به اهداف بهینه با یکدیگر ترکیب می‌شوند. از دیدگاه برخی صاحب‌نظران مدیریت دانش عبارتست از:

فرآیندی که سازمان‌ها به واسطه آن توانایی تبدیل داده به اطلاعات و اطلاعات به دانش را پیدا کرده و همچنین قادر خواهند بود دانش کسب شده را به گونه‌ای مؤثر در تصمیم‌های خود به کار گیرند (هالس، ۲۰۰۱). مدیریت دانش فرآیند کشف، کسب، توسعه و ایجاد، تسهیم، نگهداری، ارزیابی و بکارگیری دانش مناسب در زمان مناسب توسط فرد مناسب در سازمان است که از طریق ایجاد پیوند بین منابع انسانی، فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات و ایجاد ساختاری مناسب برای دست‌یابی به اهداف سازمانی صورت می‌پذیرد (افرازه، ۱۳۸۶). در بسیاری از تعاریف به اهداف مدیریت دانش نیز اشاره شده است که در این امر نیز تکرار در دیدگاه‌ها قابل ملاحظه است. برخی از تعاریف، اهداف درون‌سازمانی و برخی دیگر اهداف محیطی را مدنظر قرار داده‌اند. به طور کلی به نظر می‌رسد گرایش‌های تخصصی مدیریتی نویسنده، موضوع مطالعه وی و جامعه تحقیق (در مواردی که تعریف در یک تحقیق خاص ارائه شده است) همگی در رویکرد نظری نویسنده که در تعریف و نگاه او به موضوع متجلی شده است، تأثیرگذار است.

با توجه به تعاریف فوق و نیز چارچوب این تحقیق و رویکرد آن می‌توان این تعریف را برای مدیریت دانش ارائه نمود: مجموعه فرایندها، قواعد و روش‌های درون و بین‌سازمانی است که بر پایه زیرساخت‌های سازمانی، فرهنگی و تکنولوژیکی در پی بهره‌گیری بهینه از سرمایه دانشی سازمان در قالب تبدیل دانش فردی به سازمانی و هم‌افزایی دانشی در سازمان در راستای افزایش توان رقابتی می‌باشد.

## مشتری مداری:

در طول سالهای گذشته، مشتری مداری یکی از مهمترین متغیرها (از لحاظ نظری و عملی) در عرصه مدیریت بازاریابی بوده است. در پیشینه‌های تحقیقات انجام شده، مشتری مداری به مجموعه باورهای اطلاق شده که رفتار فرد را به سمت مشتریان و مراجعان هدایت میکند. در واقع زیربنای این باورها، این نظر است که آنچه مورد توجه و علاقه مراجع یا مشتری است نسبت به هر چیز دیگری اولویت دارد. در این اولویت دادن به علائق و خواسته‌های مشتریان، به علائق و اهداف سازمان یا مؤسسه نیز توجه کافی میشود. چرا که با توجه به مشتریان، منافع بلندمدت سازمان از طرف مشتریان نیز تأمین خواهد شد (برادی، ۲۰۰۱).

هافمن و اینگرام بر این عقیده‌اند که برای یک سازمان خدماتی، مشتری مداری برابر با مفهوم بازاریابی برای یک سازمان تولیدی است. از طرف دیگر شواهد قابل توجهی وجود دارد که از آن طریق نشان داده شده که ادراک مشتریان از کیفیت خدمات ارائه شده، رفتار آنها را با کارکنان نظام‌های خدماتی جهت دهی میکند و این رفتار به تبع اثرات معناداری بر کارکنان بر جای می‌گذارد (لین، ۲۰۰۸). بارزترین تأثیری که تحقیقات جدیدتر در حوزه کارکنان سازمان‌های خدماتی از آن یاد میکنند، احساس رضایت و تمایل به رفتارهای مطلوب و مؤثر با مشتریان

1. Human Resources\_Oriented

2. Technology\_Oriented

3. Integrative

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

و مراجعان است (دیمیترس، ۲۰۰۸). مروری بر تحقیقات صورت گرفته در حوزه مشتری مداری حاکی از آن است که از اوایل دهه ۹۰، محققان زیادی به سراغ عوامل سازمانی که رفتار مشتری مداری کارکنان را تحت تأثیر قرار می دهد رفته اند (کیم و دوستان، ۲۰۰۴). یکی از این عوامل سازمانی رعایت قواعد عدالت توزیعی و روی های در سازمان یا نهادی است که کارکنان در آن مشغول به کار هستند. البته لازم به ذکر است که علاوه بر ادراک کارکنان از رعایت قواعد عدالت روی های و توزیعی، متغیرهای زیاد دیگری از جمله توانمندسازی و آموزش و یادگیری در سازمان نیز از جمله عوامل بسیار مؤثر برای رفتارهای مشتری مداری کارکنان سازمان نهایی خدماتی معرفی شده اند (کونگر، ۱۹۹۸). حال اگر اکثر شرکتها در محیط کسب و کار رقابتی و جهانی شده ی امروز اهمیت مشتری مداری و مشتری گرایی را درک کرده اند. مشتری گرایی عمدتاً مرتبط با رفاه مشتریان است (آئو، ۲۰۰۷). مشتری مداری عمدتاً خود را از طریق اولویت گذاری تخصیص منابع بر مبنای فراهم کردن ارزش برتر و رضایت مشتری آشکار می سازد (نوبل و دوستان، ۲۰۰۲). محققان در حوزه بازاریابی، مشتری گرایی را از دو منظر می نگرند: عنصری از فرهنگ سازمانی و رفتار/رویکرد راهبردی سازمان. نوبل و همکارانش (۲۰۰۲) رویکرد فرهنگ رقابتی را پیشنهاد کردند که رویکرد راهبردی مشتری گرایی را به عنوان یک زیر بعد از فرهنگ سازمانی مورد بررسی قرار میدهد. حاصل پژوهش های مختلف، نشان می دهد که سازمانهایی با جهت گیری مشتری مدارانه نسبت به سازمانهایی که فاقد این نوع جهت گیری هستند، بیشتر احتمال می رود که باعث رضایت مشتریان خود شوند و بدین وسیله پیامدهای مادی و غیرمادی بلند مدت خود را تأمین کنند (هارتلین، ۲۰۰۰).

## رضایت مشتری<sup>۱</sup>

رضایت مشتری عموماً به عنوان یک احساس یا داوری به وسیله مشتریان که محصولات و خدمات را پس از اینکه آنها را استفاده کردند، تعریف می شود. رضایت مشتری به عنوان یک عامل کلیدی در شکل گیری تمایل خرید آتی مشتریان به شمار می رود (جمال و ناصر، ۲۰۱۲). رضایت از دو کلمه کافی و انجام دادن آیا ساختن مشتق شده است. در نتیجه رضایت به معنای خواستن آن چیزی است که به دنبال آن هستیم تا وقتی آن را بدون کم و کاست بدست آوریم. به عبارت دیگر، رضایت از تجربه خوب مشتری ناشی می شود. (وستبروک، ۱۹۸۴) بیان می کند که رضایت، احساس تجربه ای مناسب یا نامناسب در زمانی است که مصرف کننده به قدر کافی تلاش خود را در زمینه به دست آوردن محصول کرده باشد. یا اینکه رضایت یک پاسخ ذهنی است که نه فقط روی کل بازار تأثیر می گذارد بلکه روی خصیصه های محصول، خدمت و فروشنده هنگامی که خرید یا رفتاری شبیه آن انجام می گیرد تأثیر می گذارد. ابتدایی ترین انتظار مشتری از یک شرکت بیمه، برخورد مودبانه همراه با احترام و سپس بررسی بی طرفانه درخواست شرکت، به عنوان بیمه شونده؛ بررسی سریع و دقیق به درخواست شرکت برای اخذ بیمه و ... می باشد. نحوه برخورد با مشتری می تواند حتی مؤثر تر از جاذبه های تبلیغات باشد. زیرا تبلیغات صرفاً نظرات را به سوی شعب بیمه جلب می کند، ولی عملکرد کارکنان و ارائه خدمت مناسب، عاملی می شود تا مشتریان بار دیگر به شرکت بیمه ای بازگردند (اکبر علی گلی، ۱۳۹۵). پس در اینجا کارکنان به نحوی با اصولی به نام بازاریابی رابطه منده<sup>۲</sup> که در دهه ۱۹۸۰ مطرح شده است مواجه می شوند، در این روابط تلاش می شود که از طریق رابطه بلند مدت برای مشتریان ارزش ایجاد شود. از نظر این دیدگاه، بانک مکانی است که در آن خدمات متنوعی برای مشتریان ارائه می شود و به ارزش آفرینی برای مشتریان توجهی خاص می شود و تلاش می شود روابط با مشتریان تقویت و گسترش یابد و بانک علاوه بر جذب مشتریان در جهت حفظ، رشد و ماندگاری آنها اقدام نماید. در چارچوب بازاریابی رابطه مند، یک رابطه یاد گیرنده بین مشتری و بانک برقرار شده و از این اطلاعات در جهت بهبود و توسعه ارتباطات بهره گرفته می شود.

1. Customer satisfaction

2. satis

3. facer

4. Westbrook

5. Performance of Branch Staff

# سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

عمدتاً از طریق اولویت گذاری تخصیص منابع بر مبنای فراهم کردن ارزش برتر و رضایت مشتری، مشتری گرایی حاصل می شود. تعریف های مختلفی از مشتری گرایی ارائه شده است که اصل بنیادین همه آنها قرار دادن مشتری در کانون توجه راهبردی سازمان هاست. مفهوم مشتری گرایی اولین بار در کارهای لویت (۱۹۶۰) توسعه داده شده است. اولویت مشتری گرایی را به صورت اهداف از پایین به بالای سازمانهای رقابتی که هدف نهایی آن دستیابی به رضایت مشتری است، تعریف کرد. دشنپند و همکارانش مشتری گرایی را به صورت مجموعه ای از باورها که به علائق و نیازهای مشتری اولویت و ارجحیت میدهد و منافع مشتری را نسبت به سایر ذینفعان نظیر صاحبان سازمان، مدیران و کارکنان در صدر قرار می دهد، تعریف کردند (دشنپند و همکاران، ۱۹۹۳). گاتیگنون و ژورب، توانایی و خواسته ی سازمان جهت شناسایی، تحلیل، درک و پاسخگویی به نیازهای مشتریان را مشتری گرایی نامیدند (گانیکتون، ۱۹۹۷). تحقیقات زیادی در زمینه مشتری گرایی انجام شده است، اما بیشتر تحقیقات انجام شده متمرکز بر نتایج حاصل از مشتری گرایی هستند. تحقیقات نشان داده است که مشتریگرایی منجر به عملکرد مالی بهتر و اکتساب سهم بازار بالاتر میشود (آمبلر، ۱۹۹۹).

## تحلیلی بر مشتری مداری در صنعت بیمه

رفتار مشتری مدارانه درانجام وظایف، امروزه بسیار مورد توجه قرار گرفته است. برخی تصویری کنند که مشتری مداری یعنی احترام و حفظ حرمت بیمه گذاران از نظر اخلاقی و همچنین رفتاری مودبانه با آنهاست، درحالی که این اصول اخلاقی مقدمه مشتری مداری است. در صنعت بیمه مشتری مداری یعنی این که درکم ترین زمان به نیاز مشتری در عملیات صدور بیمه نامه و همچنین در موارد بروز خسارت پاسخ داده شود و رضایت وی با پوشش خطرات احتمالی و جبران واقعی خسارت جلب شود. وقتی واحدهای صدور بیمه نامه با مشتریان خود به صورت "مشتری یک بار مصرف" رفتار می کنند و پیوندی پایدار و نیرومند ایجاد نمی شود. در امر خسارت نیز که بهترین زمان برای بازاریابی و جلب و جذب مشتری است کارمند ممکن است با رفتار غیرحرفه ای موجب عدم رضایت و درمواقعی قطع دائم رابطه مشتری با بیمه گر شود. چنین رفتاری از عوارض ضعف اخلاق حرفه ای در یک شرکت بیمه شمرده می شود. رفتار حرفه ای با مشتریان فقط به بخش صدور خسارت خلاصه نمی شود، بلکه کارمندان حسابداری، تدارکات، روابط عمومی و بخش های دیگررا نیز شامل می گردد و هدف آن است که کل اجزا و مجموعه یک شرکت بیمه رفتاری مشتری مدارانه داشته باشند. گونگی رفتار با مشتری عصبانی، تشخیص و شناسایی فرد متقلبی که قصد کلاهبرداری از شرکت بیمه را دارد، برخورد با یک مدیر و سرمایه گذاری که از سرمایه بیمه قابل توجهی برخوردار است و... همه مستلزم آموزش های حرفه ای و انتقال تجربیات کارکنان شرکت بیمه می باشد. وقتی سلیقه یک کارشناس در رسیدگی به خسارت اعمال می گردد و در تدوین ضوابط و دستورالعمل ها کلی گویی می شود بسترو فضا برای عدم رضایت مشتری فراهم می شود و افزایش کاغذ بازی های اداری، ارجاع زبان دیده به مراجع مختلف، گواهی ها و استعلام های متعدد و زمان گیر و... بر این نوع نارضایتی ها می افزاید. برای رسیدن به اصل مشتری مداری باید توانایی همراهی کردن مشتری را در تمام مراحل داشته باشیم و نظامهای ذکر شده را تسهیل بخشیم. زیرا در واقع عدم توانایی در جذب و حفظ مشتری خود به تنهایی بزرگترین دشمن کار و تجارت است، نباید به گونه ای پنداشت که مشتریان و مراجع کنندگان با ما به معامله می پردازند و یک یا دو بار خرید می کنند، بلکه باید به گونه ای رفتار کرد که آنها برای مدت طولانی جذب گردند و شیفته کار ما شوند. مهمترین وظیفه ما در حفظ منافع خود و شرکت خود، حمایت از مشتری است. در بیان اهمیت و حمایت مشتری و ضرورت حفظ وی، لازم به ذکر است بدانیم که هزینه جذب یک مشتری جدید، بین پنج تا ۱۱ برابر نگهداری یک مشتری قدیم است، برای افزایش دو درصدی مشتری، باید ۱۰ درصد هزینه کرد، ضرر و زیان از دست دادن یک مشتری، در حکم فرار ۱۰۰ مشتری دیگر است، رضایت مشتری، پیش شرط تمام موفقیت های بعدی شرکت و مهمترین اولویت مدیریتی در مقابل اهداف دیگری چون سودآوری، سهم بیشتر بازار، توسعه خدمات و... می باشد، ارزشمندترین دارایی هر سازمان، اعتماد و اطمینان مشتریان بوده و انتخاب مشتری دایمی و وفادار، تنها شرط بقای دائمی و استمرار فعالیت های کارآمد هر شرکت و سازمانی است. عالان عرصه اقتصاد و کسانی که به ماندگاری جاودانه در این عرصه می اندیشند به خوبی می دانند که اکسیژن تنفس در دنیای تجارت اصل مشتری مداری است و درک این سخن که «همیشه حق با مشتری است» را سرلوحه

## سومین کنفرانس ملی پژوهش های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

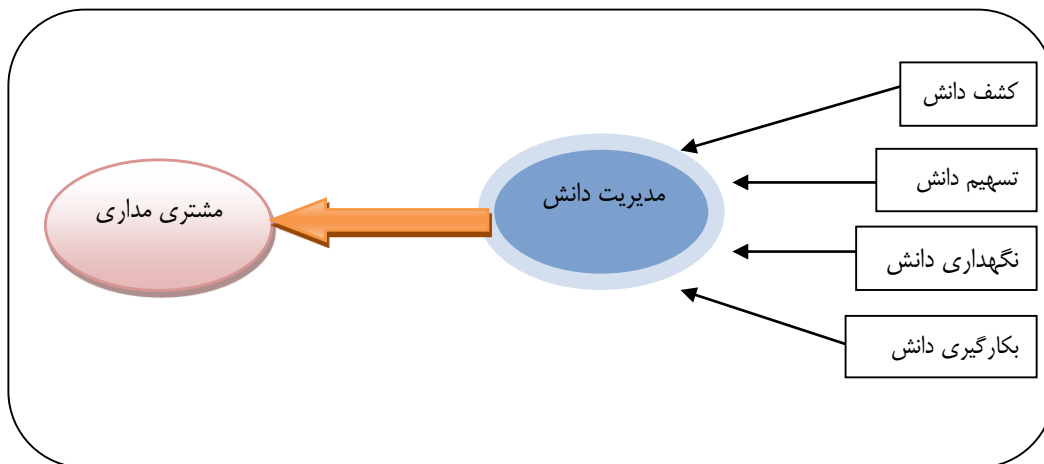
برنامه های خویش می داند حضور مشتری در یک واحد اقتصادی علاوه بر آنکه سود مالی به دنبال دارد، شیپور بیدار باش همیشگی است تا بتوانیم چون سربازانی آماده در عرصه رقابت به نبرد پردازیم.

### مدل مفهومی تحقیق و فرضیات:

تحقیق حاضر به دنبال آن است تا تاثیر فرآیند مدیریت دانش را بر مشتری مداری ارزیابی کند که با از بررسی فراوان در پیشینه تحقیق و با مروری بر ادبیات تحقیق و پس از طرح سوالات تحقیق، فرضیه های تحقیق عبارتند از:

- فرضیه اصلی: بین مدیریت دانش و مشتری مداری رابطه معنادار وجود دارد.
- بین کشف دانش و مشتری مداری رابطه معنادار وجود دارد.
- بین تسهیم دانش و مشتری مداری رابطه معنادار وجود دارد.
- بین نگهداری دانش و مشتری مداری رابطه معنادار وجود دارد.
- بین بکارگیری دانش و مشتری مداری رابطه معنادار وجود دارد.

بر اساس فرضیه های فوق، مدل مفهومی تحقیق به صورت زیر ارائه شد:



شکل ۱، مدل مفهومی پژوهش



# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## روش تحقیق:

پژوهش حاضر از نظر هدف و ماهیت یک تحقیق کاربردی است و در انجام این تحقیق که بر روی شبکه فروش بیمه نوین در استان همدان انجام خواهد گرفت، سعی بر آن است که بتوانیم برای این مطلب که فرآیند مدیریت دانش تا چه اندازه می‌تواند بر میزان مشتری‌مداری موثر باشد توضیح مناسبی ارائه کنیم. در این تحقیق که بر سازمان بیمه نوین انجام خواهد شد، از منابع اولیه شامل طراحی پرسشنامه و منابع ثانویه مانند کتاب‌ها و مقالات، اسناد و مدارک موجود در این زمینه، پایان‌نامه‌ها و منابع اینترنتی استفاده شده است. در این تحقیق اقدام به جمع‌آوری اطلاعات از طریق پرسشنامه و تکمیل آن توسط جامعه آماری گردید، بنابراین روش جمع‌آوری داده‌ها، توصیفی-پیمایشی می‌باشد. جامعه آماری این پژوهش کلیه نمایندگان، کارکنان و کارگزاران بیمه نوین استان همدان است که در استان همدان تقریباً ۸۳ نفر می‌باشد. چون جامعه این پژوهش مشتمل بر ۸۳ همکار بیمه‌ای بود محققان امکان بررسی کامل جامعه را بصورت سرشماری داشته‌اند لذا از نمونه‌گیری استفاده نشده است. این پرسش‌نامه بعد از نهایی شدن به تمامی دفاتر ارسال گردید. از این تعداد ۷۰ پرسشنامه جمع‌آوری شد و در نهایت مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت. به منظور تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیه‌ها از تحلیل همبستگی، تحلیل مسیر و مدل معادلات ساختاری، برای تایید بیشتر نتایج آزمون و امکان حذف خطا استفاده گردید. تحلیل همبستگی با استفاده از نرم افزار SPSS و تحلیل مسیر با LISREL صورت گرفته است.

۹

## بررسی روایی و پایایی:

در این پژوهش، به منظور تعیین پایایی آزمون از روش آلفای کرونباخ استفاده شده است. این روش برای محاسبه همسانی درونی ابزار اندازه‌گیری که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. برای بررسی روایی سازه‌ای و نیز ساختار عوامل متغیرهای پژوهش، شیوه آماری تحلیل عاملی از نوع اکتشافی از روش مولفه‌های توأم با چرخش واریماکس استفاده شده است. بارهای عاملی بیشتر از ۰/۵ به عنوان بارهای عاملی بالا و قابل قبول در نظر گرفته شده‌اند. تحلیل عاملی این پرسشنامه، استقلال چهار عامل برای مدیریت دانش را نشان می‌دهد. آنچه گفته شد ضامن اعتبار و پایایی شاخص‌ها قبل از نتیجه‌گیری درباره روابط بین عوامل یا سازه‌ها خواهد بود. پس از ارزیابی پرسشنامه، در مرحله بعد ابتدا توسط تحلیل عاملی تاییدی برازش مدل تخمین زده خواهد شد سپس به بررسی فرضیه‌ها پرداخته می‌شود:

جدول (۱) خلاصه آزمون پایایی و تحلیل عاملی اکتشافی

نتایج متغیر پنهان	آلفای کرونباخ	Kmo	عوامل استخراج شده در تحلیل عامل اکتشافی به روش مولفه های اصلی	مقدار ویژه عامل	درصد واریانس تیبینی توسط عامل R2%	درصد کل واریانس تبین شده
مدیریت دانش	/۸۵	/۷۴	عامل ۱	۵۲۱ .۱	۱۶/۸۵	۵۵/۵۹
			عامل ۲	۷۶۶ .۲	۱۵/۲۷	
			عامل ۳	۵۴۷ .۱	۱۲/۵۴	
			عامل ۴	۴۰۲ .۲	۷/۱۷	
مشتری‌مداری	/۸۹	/۷۷	عامل ۱	۷۵۲ .۲	۸/۱۷	۶۸/۵۵

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## ارائه و برآورد مدل

در این پژوهش با توجه به کاربرد معادلات ساختاری ابتدا ارتباط بین متغیرهای مکنون با ضرایب گاما و بتا برآورد می‌شود. در حقیقت با این کار به طور همزمان کلیه ضرایب رگرسیون چندگانه محاسبه می‌شود سپس با استفاده از تست  $t$  معناداری ضرایب بتا بدست آمده و معادلات ساختاری بین متغیرها به دست خواهد آمد چنانچه آماره  $T$  بین دو متغیر بزرگتر از  $1/96$  باشد. فرضیه صفر مبنی بر عدم رابطه بین دو متغیر مکنون رد و فرضیه جایگزین مبنی بر معنی داری رابطه در متغیر مکنون پذیرفته می‌شود. قبل از انجام تجزیه و تحلیل‌های نهایی و مدل‌یابی معادلات ساختاری ابتدا شاخص‌های برازندگی مدل توسط نرم افزار لیزرل محاسبه می‌شود که در ادامه توضیح داده شده است. ارزیابی برازش مدل با مقایسه ماتریس کوواریانس برآورد شده برای جامعه (براساس مدل) و ماتریس کوواریانس نمونه (براساس داده‌های مشاهده شده) به دست می‌آید. در مدل معادلات ساختاری از یک طرف میزان انطباق داده‌های پژوهش و مدل مفهومی پژوهش بررسی خواهد شد که آیا از برازش مناسب برخوردار است و از طرف دیگر معناداری روابط در این مدل برازش یافته آزمون می‌شود. شاخص‌های مناسب مدل شامل  $\chi^2$ , GFI (شاخص نیکویی برازش) و AGFI (شاخص تعدیل شده نیکویی برازش) می‌باشند. بدین صورت که مدلی از برازش مناسب برخوردار است که میزان کوچکتر از ۳ باشد و نیز GFI و AGFI هرچه به یک نزدیکتر باشد مدل داده‌ها برازش بهتری دارد. جدول زیر محدوده دامنه شاخص و خوبی برازش را نشان می‌دهد.

جدول (۲) محدوده دامنه شاخص و خوبی برازش

شاخص برازندگی	برازش خوب	برازش قابل قبول
P-value	$P < 0.05$	$0.05 \leq P \leq 0.1$
$\chi^2 / df$	$0 \leq \chi^2 / df \leq 2$	$2 \leq \chi^2 / df \leq 3$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.9 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.9 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.9$

نتایج برازش مدل اندازه‌گیری مدیریت و مشتری مداری در تایید تحلیل عاملی اکتشافی انجام شده در جدول (۳) نشان داده شده است.

جدول شماره (۳): خلاصه تحلیل عاملی تاییدی و شاخص‌های خوبی برازش

RMSEA	AGFI	GFI	X2	
۰/۰۴۴	۰/۷۷	۰/۸۸	۱۰۵۶/۱۱	مدیریت دانش
			Df=450	
۰/۰۵۲	۰/۵۶	۰/۶۵	۱۵۶/۰۸	مشتری مداری
			Df=64	

مقادیر به دست آمده برای شاخص‌های فوق با توجه به محدوده پیشنهادی برای مقایسه، نشانگر برازش متوسط تا خوب برای مدل می‌باشند. به منظور شناخت هرچه بهتر روابط علی و نحوه تاثیر گذاری مدیریت دانش بر مشتری مداری، تحلیل مسیر با استفاده از مدل معادلات ساختاری صورت گرفته است.

# سومین کنفرانس ملی پژوهش‌های سازمان و مدیریت

تهران - ۲۹ اردیبهشت ۱۴۰۱

## نتایج و بحث

در این پژوهش سعی بر آن شده است که مسیر را برای سنجش و بهره‌گیری از انواع مختلف مشتری مداری فراهم کرده، این امکان را به سازمانها بدهد تا دانش مشتری را به بهترین نحو شناسایی و مدیریت کرده از آن در جهت کسب مزیت رقابتی استفاده نمایند. نتایج این تحقیق نشان داد که شرکت بیمه نوین به لحاظ سطح فعالیت‌های مدیریت دانش در وضعیت نسبتاً قابل قبولی قرار دارند و این موضوع با توجه به ماهیت کار اینگونه شرکت‌ها چندان دور از ذهن نیز نبود. تحلیل داده‌های پرسشنامه اول نشان می‌دهد که شرکت‌های مشاور در فعالیت‌های پایانی چرخه مدیریت دانش مانند ذخیره، اشتراک و کاربرد دانش دارای وضعیت بهتری نسبت به فعالیت‌های ابتدایی آن یعنی تشخیص و کسب و توسعه دانش هستند. اکثر شرکت‌های نمونه در فعالیت تشخیص دانش در سطح متوسط و ضعیف بوده‌اند و به نظر می‌رسد این امر حیاتی در این شرکت‌ها مغفول مانده است. تقریباً تمامی این شرکت‌ها فاقد برنامه ریزی استراتژیک دانش و نقشه دانش هستند و به همین علت در کسب و توسعه دانش نیز توفیق چندانی نداشته‌اند، چرا که عموماً از داشته‌ها، نیازها و شکاف‌های دانشی خود بی‌خبرند و برنامه‌ای برای انطباق دانش سازمانی با نیازهای محیطی وجود ندارد. مدیریت دانش از طریق ایجاد مکانیزم‌هایی برای سنجش عملکرد بر مبنای دانش می‌تواند مبنای سیستم‌های پاداش و نیز ارتقا و تأمین رضایت شغلی کارکنان قرار گیرد. خلق دانش و تقویت و بهبود دانش فنی در امر نوآوری و فعالیت‌های مرتبط با مدیریت فناوری مفید خواهد بود. توانمندسازی شرکت‌ها در تحلیل استراتژیک بازار و فرصت‌ها و تهدیدهای بروز یافته در آن در کنار افزایش دانش مشتری در شرکت‌های مشاور می‌تواند موجب شناخت بیشتر از مشتریان و ایجاد ارزش برای آنان باشد. ضمن آنکه کاهش اتلافات کاری، جلوگیری از تکرار اشتباهات پیشین و دوباره کاری‌ها، راهکارهایی است که مدیریت دانش می‌تواند از مجرای آنها موجب کاهش هزینه و زمان، افزایش ظرفیت‌های کاری و سودآوری بیشتر شرکت‌های مهندسی مشاور شود. ترغیب مشتری مداری در کارکنان به طور مستقیم بسیار دشوار است، بنابراین، برای تشویق این گونه رفتارها در محیط‌های سازمانی باید پیش زمینه‌های آن‌ها را شناخت و آن‌ها را تقویت و مدیریت کرد. همان‌طور که در این پژوهش بررسی شد، مدیریت دانش و ابعاد آن می‌توانند تاثیر بسزایی داشته باشند. در نتیجه با تقویت هر یک از این ابعاد می‌توان مشتری‌گرایی را در سازمان تقویت کرد. توجه به ارتباط عوامل مدیریت دانش و مشتری مداری، بیمه نوین می‌تواند با بهره‌گیری از امکانات و ابزارآلات مناسب، همچنین استفاده از تکنولوژی روز وضعیت مطلوبی را در تبادل اطلاعات با مشتریان ایجاد نماید پیشنهاد می‌شود با برگزاری مصاحبه‌های گروهی به طور خاص و نظرسنجی‌های مقطعی در جهت رفع نواقص خدمات و در جهت ارتقای شاخص رضایت مشتریان و شاخص وفاداری اقدام نماید. همچنین با توجه به بیشترین اثر گذاری ذخیره و توزیع دانش بر مشتری به مدیران جهت ایجاد فرهنگ مناسب سازمانی و فراهم نمودن امکانات لازم برای به اشتراک گذاری دانش بین کارکنان و واحدهای سازمانی و در عین حال ایجاد بستری مناسب جهت بهره‌برداری از دانش پیشنهاد می‌شود تا بتوان سهم ایجاد و رشد مدیریت ارتباط با مشتری را تا حد بالایی افزایش داد. بنابراین سازمان‌ها می‌توانند در جهت افزایش سطح مشتری‌گرایی، از طریق آموزش رفتار شهروندی در این زمینه اقدام لازم را به عمل آورند.

## پیشنهادات برای تحقیقات آتی

- بررسی رابطه مشتری مداری و مدیریت دانش در سایر شرکتها؛
- استفاده از روش‌هایی نظیر پیمایش که قابلیت تعمیم پذیری بیشتری دارند؛
- بررسی و شناسایی مؤلفه‌های تأثیرگذار بر مشتری‌گرایی در صنعت بیمه؛

### محدودیت‌های تحقیق

- محدود بودن جامعه آماری به یک بیمه، زیرا اگرچه در مطالعه موردی داده‌های ژرفی پیدا می‌شود، اما در تعمیم‌پذیری دچار مشکل است.

### منابع:

-اونپورت. توماس اچ و پروساک، لارنس ۱۳۷۹، مدیریت دانش: موفقیت در اقتصاد جهانی مبتنی بر اطلاعات، حسن رحمان سرشت، نشر ساپکو، تهران.

-دانش فرد، کرم الله، ظرفیت‌سازی برای مدیریت دانایی، رویکردی پراگماتیک، < [www.lssi.ir/pages/pj/PDF/21.Pdf](http://www.lssi.ir/pages/pj/PDF/21.Pdf) >

- ۱۲
- Ambler, T 1999, *Where does the cash flow from? Journal of Marketing Management*, 15, 705-710.
  - Auh, s. & Menguc, b 2007, Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation, *Industrial Marketing Management*, 1022-1034.
  - Bates, Walter 2005, *Knowledge Management and Management Learning, Extending the horizons of Knowledge-Based Management*, Springer's Integrated series in information systems; 9.
  - Brady MK, Cornin J 2001, Customer orientation: effect son customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3:241-51.
  - Choi. B Lee, B 2003, *Knowledge Management as a catalyst for innovation within organizations*, *Organisation Study*, 18 (7):403- 417.
  - Deshpande, R., Farley, J. U., & Webster, F. E 1993, *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrant analysis*. *Journal of Marketing*, 57, 23-37.
  - Dimitriadis, ZS 2007, *The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey*. *Employee Relations*; 29 (5): 469-91.
  - Drucker, Peter 2000, *Managing Knowledge Means Managin oneself*, *Leader to Leader*, No. 16.
  - Hales. Steve 2001, *Dimensions Knowledge and its Management*, Available at :[www.insigting.co.uk](http://www.insigting.co.uk)
  - Kim JY, Moon JR, Han D, Tiko S 2004, *Perception of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior*. *Journal of Services Marketing*, 18 (4): 267-75.
  - Neef. D 1999, *Making the Case for Knowledge Management: The Bigger Picture*. *Management Decision* 37 (1), 72-79.
  - Noble, C. H., Sinha, R. K., & Kumar, A 2002, *Market orientation and alternative strategic orientations: A longitudinal assessment of performance implications*. *Journal of Marketing*. 25-39.