

# ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش تاثیرهم زمان بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)

سعید بخشی

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی (گرایش بازاریابی) دانشگاه آزاد اسلامی واحد کرمانشاه

saeedbakhshai@gmail.com

دفاع از پایان نامه

## TMBA چکیده

در پژوهش حاضر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش و اثرات هم زمان آن دو بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری مورد بررسی قرار گرفته است. روش پژوهش از نوع توصیفی می باشد. یافته های پژوهش نشان می دهد که بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش ارتباط معناداری وجود دارد و تغییر در هر یک از این ها می تواند تأثیر بسزایی در اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری بگذارد. بنابراین این تحقیق درک صحیح از مفهوم CRM و تدوین صحیح و مناسب آن با تغییر و تحولات محیطی سازمانی و استراتژی رقابتی سازمان و نیز استفاده از مدیریت دانش به عنوان یکی از شاخص های تکنولوژی روز آمد و اثر بخش و فرهنگ های انعطاف پذیر و کارآفرین و تأثیر هم - زمان آن دو باعث پیاده سازی موفق CRM در سازمان و ایجاد ارزش افزوده برای مشتری و سازمان می شود.

واژگان کلیدی: مدیریت ارتباط با مشتری، فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش، ارتباطات، تأثیر هم زمان،

## ۱. مقدمه

دنیا پس از انقلاب صنعتی دچار تغییر و تحول اساسی در تمام ابعاد گردید. تجارت و کسب و کار نیز در جوامع مختلف بشری از این قاعده عمومی مستثنی نبوده و در چرخه دگرگونی محسوسی قرار گرفت. مدیران سازمان های تجاری و تولیدی برای عقب نماندن از بازار رقابتی بر آن شدند تا برای موفقیت در رقابت به استراتژی ها و روش های گوناگونی روی آورند. کسب و کار و بازاریابی از حالت ساده و سنتی گذشته به فعالیتی کاملاً حرفه ای و نیازمند دانش وسیع در زمینه های مختلف اجتماعی، سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و فناوری اطلاعات تبدیل گردید. نگرش شرکت ها و مؤسسات به لحاظ گسترش فضای رقابتی به ناگزیر بر جلب هر چه بیشتر رضایت مشتری برای فروش و کسب سود بیشتر متمرکز شده است. با گذار از اقتصاد سنتی و شدت یافتن رقابت در ابعاد نوین، مشتری به صورت رکن اصلی و محور نظام فعالیت های سازمان ها درآمده است؛ به نحوی که ازدیده گاه رقابتی، بقا و تداوم حیات سازمان ها در گروه شناسایی و جذب مشتریان جدید و حفظ مشتریان موجود است [۸].

مدیریت ارتباط با مشتری CRM یک مفهوم و رویکرد در علم مدیریت سیستم است که در مباحثی از قبیل مدیریت فرآیندها و مدیریت ابزارهای تکنولوژی مربوط به مشتری و منابع اطلاعاتی مطرح است. بدین ترتیب سازمان ها با داشتن احاطه کامل به نیازهای مشتریان و دید ۳۶۰ درجه (کامل) نسبت به آن ها می توانند با کیفیت بهتری محصولات یا خدمات خود را عرضه نموده و رشته ارتباطی میان خود و مشتری را محکم تر نمایند [۵].

عصر امروز، عصر سازمان‌های مبتنی بر دانش است. مدیریت دانش در راستای دستیابی به منابع نوین دانشی، تئوری‌های نوینی همچون مدیریت دانش‌گرا که هدف آن دستیابی به منابع عظیم دانش مشتریان است را مورد توجه جدی قرار داده است [۴۰]. امروزه ایجاد و حفظ ارتباط با مشتری نه فقط برای فروش محصولات و خدمات، بلکه برای دستیابی به اطلاعات و دانش آنان، مفهومی جدیدی است که در قالب سیستم‌های مدیریت دانش مورد بحث و بررسی قرار می‌گیرد [۴۲]. همچنین مدیریت دانش، به تسهیل جریان دانش در سازمان کمک نموده، و می‌تواند منجر به یکپارچه‌سازی سریع‌تر و موثرتر دانش مرتبط با مشتری می‌شود [۴۰]. مدیریت دانش همچنین به شفافیت در فرایند یکپارچه‌سازی سایر گروه‌ها نظیر کارکنان کمک می‌کند [۱۶].

سازمان‌ها در یافته‌اند که مزیت‌های رقابتی تکنولوژی گذرا بوده و تنها مزیت‌های رقابتی که پایداری دارند، کارکنان هستند. این تحول باعث افزایش شیب منحنی‌های یادگیری گردیده زیرا سازمان‌ها برای تطبیق سریع و پاسخگویی سریع‌تر در حال تلاش مضاعف هستند. به منظور باقی ماندن در خط مقدم و حفظ مزیت رقابتی، سازمان‌ها باید دارای ظرفیت مناسبی برای حفظ توسعه، سازماندهی و بهره‌وری از شایستگی‌های کارکنان‌شان باشند. اکثر مدیران، دانش را به عنوان عامل اساسی بقای سازمان قلمداد می‌کنند. به هر حال دانش همواره به عنوان یک دارایی با ارزش و جزء مهم تولید بوده است [۹]. به اعتقاد رابرت کوبین برای شناخت سازمان و رفتارها و عملکرد کارکنان، شناخت فرهنگ نیز گامی اساسی و بنیادی است زیرا با اهرم فرهنگ به سادگی می‌توان انجام تغییرات را تسهیل و جهت‌گیری‌های جدید را در سازمان پایدار کرد. از این رو فرهنگ سازمانی به سادگی یک عامل اساسی در موفقیت سازمان و تحقق اهداف بلند مدت سازمان است. متأسفانه در بسیاری از سازمان‌ها، پرورش فرهنگ سازمانی به عنوان مهم‌ترین وظیفه مدیر مورد توجه نیست. در در حالی که فرهنگ سازمانی روی تمام جنبه‌های سازمان تأثیر می‌گذارد و در هر سازمانی پدیده‌ای به دوره از تأثیر فرهنگ نیست [۱].

دانش مفهومی چند وجهی است و در بسیاری از هویت‌های سازمانی شامل فرهنگ، سیاست‌ها، اسناد و اعضای سازمان جاسازی شده است [۲۵، ۱۵، ۳۰]. مدیریت دانش برای اینکه قابل استفاده باشد، نیازمند هماهنگی با فرهنگ و ساختار سازمانی موجود می‌باشد. زیرا در هر سازمانی فرهنگ و ساختار منحصر به فرد آن سازمان وجود دارد [۳۵]. در واقع فرهنگ سازمانی یک الزامی برای مدیریت موفق دانش است. فرهنگ معرف اعتقادات، ارزش‌ها، هنجارها و آداب اجتماعی بوده و به رفتار و کردار افراد در سازمان ناظر است. در کل یک فرهنگ حامی مدیریت دانش آن است که به دانش ارزش داده و تسهیم، خلق و کاربرد آن را تشویق کند. بزرگ‌ترین چالش در تلاش‌های مدیریت دانش در توسعه چنین فرهنگی واقع است [۴۳].

در عصر حاضر بازاریابی تنها توسعه، تامین و فروش نیست، بلکه توسعه مداوم و خدمت پس از فروش را به همراه رابطه‌ای بلند مدت با مشتری نیز اضافه شده است. ایجاد وفاداری در مشتریان مفهومی است که در کسب و کارهای امروزی به لحاظ این که مشتریان وفادار به عنوان مولفه اصلی موفقیت شرکت‌ها و سازمان‌ها درآمده‌اند مورد توجه بیشتری قرار گرفته است.

با توجه به پیشرفت تکنولوژی و افزایش رقابت، مهم‌ترین چالش پیش روی هر سازمان اقتصادی افزایش سود سازمان است. در شرایط دشوار رقابت، ارتباط به هنگام و سازمان یافته با مشتریان، مناسب‌ترین راه افزایش رضایت مشتری، افزایش فروش و در عین حال کاهش هزینه‌هاست. بنابراین، برای افزایش کارایی و اثربخشی سازمان اطمینان از ارائه مطلوب کالا و خدمات به مشتریان و کسب رضایت آنان، باید دانش خود را درباره مشتریان مدیریت کنیم. بنابراین مدیریت دانش جز لاینفک مدیریت ارتباط با مشتری است و سازمان‌های که قادر به کسب دانش کاری و استفاده درست از آنان نباشد در عرصه رقابت محکوم به شکست هستند و موفقیت سازمان‌ها در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد. تلاش سازمان‌ها برای تبدیل شدن به

سازمان‌های دانش محور در صورتی موفقیت آمیز خواهد بود که ویژگی های فرهنگی مورد نیاز برای اجرای مدیریت دانش در سازمان ها وجود داشته باشد. بطور کلی این مقاله در جستجوی بیان ارتباط بین مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی و تاثیر هم‌زمان آن بر مدیریت ارتباط با مشتری است.

## ۲. بیان مسئله

پیشرفت ارتباطات، تکامل عصر اطلاعات و ظهور ابزارهای جدید ارتباطی، سازمان‌ها را با انبوهی از مشتریان متفاوت و مشتریان را نیز با گزینه‌های انتخابی بسیاری مواجه ساخته است که نتیجه آن افزایش قدرت تصمیم‌گیری مشتریان و بی‌ثباتی بازار است. در این میان اندیشمندان مدیریت، نسخه حفظ مشتری و شیوه‌های صحیح ارتباط با آن‌ها را تحت عنوان مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) تجویز می‌کنند که از جمله مزایای آن می‌توان به افزایش رشد درآمد، کاهش هزینه‌های فروش و توزیع و حداقل سازی هزینه‌های پشتیبانی از آنان اشاره نمود [۲]. در حقیقت تکنولوژی مدیریت ارتباط با مشتری، کلّیه فرآیندها و فناوری‌هایی است که سازمان برای شناسایی، انتخاب، ترغیب، گسترش، حفظ و خدمت به مشتری به کار می‌گیرد. مدیریت ارتباط با مشتری مدیران را قادر خواهد ساخت تا از دانش مشتری برای بالا بردن فروش، ارائه خدمات و توسعه آن استفاده کنند و سودآوری روابط مستمر را افزایش دهند. از سوی دیگر کشورهای جهان سوم برای پر کردن خلأ تکنولوژیکی خود به تکنولوژی‌های جدید چشم امید دوخته‌اند. یک موضوع مهم که کمتر مورد توجه قرار می‌گیرد، نحوه پذیرش تکنولوژی و عواملی که بر این پذیرش اثر می‌گذرانند، می‌باشد [۱۰].

CRM رویکردی جهت مدیریت اطلاعات مشتری با آگاهی از افزایش مقاصد استراتژیک است. این دیدگاه بر همکاری مشترک بین طرفین مبادله در جهت ایجاد ارزش تاکید دارد و معلول پیشرفت های اخیر فناوری اطلاعات است. پیاده سازی CRM مستلزم برخورداری از زیرساخت های مناسب، فنی اقتصادی و نیروی انسانی می باشد [۴]. نظر به هزینه بالای استقرار این گونه سیستم‌ها لازم است که به کلیه عوامل مؤثر در فرایند پیاده سازی سیستم مذکور توجه ویژه گردد.

هنگامی که مدیریت ارتباط با مشتری پیاده سازی می‌شود، برنامه مدیریت دانش می‌تواند جریان دانش را در رابطه با مشتری را گسترش دهد [۴۰]. همچنین می‌تواند فرآیندهای مدیریت دانش و سیستم‌ها را برای به دست آوردن تمام دانش مربوط حفظ و در دسترس قرار دهد و این موضوع می‌تواند به ایجاد ارزش افزوده برای سازمان و همچنین مشتری منتج می‌شود. مدیریت دانش ابزار، فرآیندها و پایگاه‌ها را برای به اشتراک گذاشتن دانش به مشتریان و کارکنان فراهم می‌سازد. این امر، سازمان را برای تحقق ارزش ادغام دانش مشتری توانمند می‌سازد، و در نهایت، موجب ارائه خدمات برتر به مشتریان تحویل می‌گردد. لذا کارکنان تمایل بیشتری به تسهیم دانش مشتری پیدا می‌کنند بطوری که آن‌ها می‌توانند ارزشی که از آن منتج می‌شود را ببینند [۲۶]. در نهایت با توجه به رشد سریع تغییرات و افزایش رقابت، مدیریت صحیح دانش در سازمان‌ها از اهمیت بالایی برخوردار است [۱۹]. دانش، به طور فزاینده‌ای، به عنوان یک جزء حیاتی برای سازمان‌ها شناخته شده است. از طرفی، دانش تا حدود زیادی مبتنی بر افراد و ویژگی‌های گروهی افراد در شکل فرهنگ سازمانی است و ممکن است به عنوان یک عامل مهم نقش کلیدی را در رد یا پذیرش مدیریت دانش ایفا کند [۱۷].

به طور کلی، یکی از عوامل تأثیرگذار بر موفقیت مدیریت دانش در سازمان‌ها، فرهنگ سازمانی است [۱۶]. در واقع، فرهنگ سازمانی زیر بنای مدیریت دانش است و نقش مهمی در شکست یا موفقیت راه بردهای سازمانی بازی می‌کند. همچنین، نقش حمایت کننده فرهنگ سازمانی از تسهیم دانش نیز توسط متخصصان مدیریت دانش به خوبی بیان شده است به طوری که آن‌ها معتقدند که فرهنگ سازمانی محیط مناسبی برای ترویج مهارت‌ها و دانش مورد نیاز برای پیشبرد فرایند های مدیریت دانش ایجاد می‌نماید [۲۴]. با توجه به اهمیت فرهنگ سازمانی در فرآیندهای مدیریت دانش در واقع سؤال اصلی این پژوهش آن است تاچه اندازه ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش می‌تواند به بهبود فاکتورهایی نظیر رضایت مندی مشتریان، وفاداری و جذب مشتریان جدید یاری رساند؟ هدف اصلی این پژوهش آن است تا ضمن شناسایی اثرات روابط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری و تاثیرگذاری بر ابعاد رضایت مشتری، وفاداری مشتری، جذب مشتری و تعامل با مشتری را مورد تحلیل و بررسی قرار دهد و به کسب مزیت رقابتی در دنیای رقابتی دست یافت.

### ۳. پیشینه تحقیق

بعد از ۱۹۹۰، بسیاری از شرکت‌ها توجه خود را به زمینه‌های مانند چگونگی حفظ روابط مثبت با مشتریان، چگونگی افزایش وفاداری مشتریان و چگونگی توسعه ارزش عمر مشتری معطوف کردند. بنابراین راهبردهای اخیر شرکت‌ها به سمت راهبردهای مشتری گرا تغییر می‌یابد. بویژه درک نیازهای مشتریان و ارائه خدمات اضافی به عنوان عوامل تعیین کننده موفقیت یا شکست شرکت‌ها شناخته می‌شوند [۲۰].

#### پیشینه تحقیقات گذشته

محقق	عنوان تحقیق	نتیجه گیری
عادل صلواتی پرویز کفچه کیوان صالح پور ۱۳۹۰	بررسی اثرات مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در بانک رفاه	وجود ارتباط معنادار بین مدیریت ارتباط با مشتری، مدیریت دانش و منابع دانش و وجود همبستگی بین این عوامل حاکی از آن است که تغییر در هر یک از معیارها می‌تواند تاثیر بسزایی در بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری بگذارد.
نظر دهمرده، علیرضا شهرکی و محمود لکترانی ۱۳۸۹	شناسایی و رتبه بندی عوامل تاثیر گذار در فراینده پیاده سازی سیستم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM)	اجرای موفقیت آمیز CRM مستلزم طراحی و تدوین صحیح استراتژی‌های CRM و توازن آن‌ها با ساختار، فرهنگ و تکنولوژی سازمان است.
جواد محرابی مهدی بابای اهری مریم طاعتی ۱۳۸۸	ارائه الگوی یکپارچه پیاده سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت	برای اجرای موفق مدیریت ارتباط با مشتری، تغییرات فرهنگی در رتبه اول قراردادند و بعد تغییرات ساختاری و در نهایت تغییرات تکنولوژی اولویت آخر را دار می‌باشد
محمد رضا عباسی، محمد ترکمن ۱۳۸۹	مدل نظری اجرای مدیریت ارتباط با مشتری	باید از نگریستن به CRM به عنوان یک راه حل مقابله با فشار رقابتی اجتناب شود و به صورت یک استراتژی به آن نگریسته شود و اگر نحوه مدیریت ارتباط با مشتری بهبود یابد، نتیجه آن افزایش بهره وری، رضایت مشتری و عملکرد بهتر نسبت به رقیب است.
حمید رحیمیان هانیه شامی زنجانی ۱۳۹۰	تأثیر فرهنگ سازمانی بر استقرار فرآیندهای مدیریت دانش در معاونت فناوری و برنامه ریزی سازمان امور مالیاتی کشور	فرهنگ سازمانی، به عنوان مجموعه ارزش‌ها و باورها و اعتقادات مشترک اعضای سازمان، یک عامل کلیدی در موفقیت مدعی دانش است و می‌تواند بر فرایندهای مدیریت دانش تأثیر بگذارد
مهرداد گودرزوند سید صدرا نجایی سیده سعیده هاشمی ۱۳۸۹	رابطه بین مدیریت دانش و شاخص‌های فرهنگ سازمانی دنیسون	فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش‌های مختلف سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، گسترش دیدگاه‌های افراد نسبت به محیط، فرایند مدیریت دانش را در سازمان حمایت می‌کند
جلال حقیقت منفرد	بررسی رابطه بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش	بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش رابطه وجود دارد و ضعیف بودن وضعیت

آیلا هوشیار ۱۳۸۹	(مطالعه‌ی موردی: شرکت ملی نفت ایران)	شلاخص‌های ابعاد فرهنگی باعث ضعیف بودن شاخص‌های مدیریت دانش است
رضا نجف بیگی اصغر صراف‌ی زاده مسعود طاهری لاری ۱۳۹۰	طراح الگوی زیر ساختی مورد نیاز به منظور پیاده‌سازی مدیریت دانش در سازمان	بین فرهنگ سازمانی و پیاده‌سازی مدیریت دانش رابطه وجود دارد. فرهنگ یادگیری، همکاری، اعتماد، به عنوان زیرساخت تعیین شدند و فرهنگ یادگیری برای پیاده‌سازی مدیریت دانش یک ضرورت استراتژیک است

بررسی ادبیات نشان می‌دهد تاثیر این متغیرها به خصوص فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش و مدیریت دانش به مدیریت ارتباط با مشتری بارها توسط محققان مورد بررسی قرار گرفته است. با این حال در پژوهش حاضر تاثیر ارتباط بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری مطالعه خواهد شد بررسی ادبیات نشان می‌دهد در این زمینه به خصوص تاثیر هم‌زمان این دو متغیر بر مدیریت ارتباط با مشتری در یک الگوی واحد پژوهشی انجام نشده است.

#### ۴. ادبیات نظری پژوهش

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک ضرورت استراتژیک برای تمامی سازمان‌ها می‌باشد. چرا که اجرای مؤثر آن می‌تواند سبب افزایش رضایت مشتری، وفاداری و جذب آن‌ها و در نتیجه فروش بیشتر و تکرار خرید گردد [۳۸]. بعضی سازمان‌ها در اجرای CRM مشکل دارند چرا که نگرش آن‌ها به این مقوله صرفاً تکنولوژی است. یعنی استراتژی‌های مدیریت ارتباط با مشتری با تکنولوژی CRM در حالی که CRM یک مسئله تکنولوژی نیست بلکه مسئله‌ای کاری است که ابزار تکنولوژی اطلاعات باید به آن اختصاص داده شود، طراحی شود و با عملیات‌ها و استراتژی‌های کاری هماهنگ شود [۳۴]. نرخ شکست پروژه‌های CRM بیش از شصت و پنج درصد می‌باشد. پر واضح است که توقف یا شکست این پروژه‌ها اغلب در نتیجه عدم فهم این مطلب است که برای اجرای CRM چه فعالیت‌هایی لازم است [۱۴]. سیگالا در سال ۲۰۰۵، عدم وجود چارچوبی برای اجرای مؤثر مدیریت ارتباط با مشتری را باعث به وجود آمدن چنین مشکلاتی می‌داند [۳۴].

همان‌طور که قبلاً هم اشاره شد. مشتریان به‌ترین دارایی یک سازمان هستند و تعداد رو به افزایش سازمان‌ها، اهمیت مشتری محور شدن را در دنیای رقابتی امروز نشان می‌دهد. همچنین سازمان‌ها باید دانایی درباره مشتریان، محصولات و خدمات را به صورت درون سازمانی (وظایف مختلف سازمان) و به صورت بیرونی (نقاط تماس با مشتریان) ایجاد کنند. بنابراین، مدیران سازمان به سمت آگاهی یافتن نسبت به فاکتورهای مهم موفقیت مدیرت ارتباط مشتریان خود کشیده می‌شوند [۲۱]. گامسون در سال ۲۰۰۲، CRM را به عنوان یک قاعده ضروری برای سازمان‌هایی که نیازمند توسعه و پیشرفت بیشتری است، قلمداد می‌کند و در این زمینه، شناسایی ابعاد کلیدی CRM را بسیار مهم می‌داند [۳۹]. "آدام لیندین و همکارانش" (۲۰۰۶) نه عامل را برای موفقیت CRM لازم می‌دانند که دو مورد از آنها فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش است [۲۸].

#### ۴-۱ فرهنگ سازمانی

امروزه سازمان‌ها در محیط متلاطم و طوفانی تغییر برای تحقق بخشیدن به رسالت‌های خویش، ناچار به تحول و همگون سازی ساختار و فرایندهای خود با نیازهای محیطی می‌باشد. سازمان‌ها قبل از هر تحولی باید فرهنگ سازمانی خود را شناسایی و بررسی نمایند. شناخت و ارزیابی تاثیر بالقوه فرهنگ و مدیریت موجب درک بهتر آثار ملموس و ناملموس فرهنگ بر مدیریت می‌گردد. تدوین و اجرای استراتژی‌های برای استفاده مؤثر از این حوزه‌های فرهنگی امکان مدیریت کارا و اثربخش تر را در پهنه فرهنگ فراهم می‌آورد [۶].

#### تعاریف فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی به عنوان الگو هایی از مفاهیمی است که از به هم پیوسته شدن مظ اهر فرهنگی گوناگون مانند داستان ها، آداب و رسوم، تجربیات رسمی و غیر رسمی حاصل شده است [۳۲]. فرهنگ سازمانی مجموعه ای مصنوعات، ارزش ها و مفروضاتی است که از تعامل بین اعضای سازمان حاصل شده است [۲۷]. فرهنگ سازمانی عبارت است از : توافقات عمومی درباره نجاهاى اجتماعى، انتظارات، ارزش ها، مفاهیم و ادراکات کلیدی برای درک رفتار فردی و اثربخشی سازمانی [۲۲].

## رابطه فرهنگ سازمانی با CRM

بر اساس تحقیق لیندگرین فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از ده عامل کلیدی در پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری شناخته شده است . و همچنین مندوزا و همکارانش در سال ۲۰۰۶ مدلی مبنی بر عوامل کلیدی موفقیت پیاده سازی استراتژی CRM پیشنهاد نمودند که فرهنگ سازمانی به عنوان یکی از زیرشاخص های عامل انسانی مورد تصدیق قرار گرفت [۳۳].

## ۴-۳ مدیریت دانش

یکی از عوامل کلیدی که سازمان های هوشمند قرن بیست و یکم را از هم متمایز می سازد، تاکید بر دانش و اطلاعات است. برخلاف سازمان های گذشته، سازمان های امروزی دارای تکنولوژی پیشرفته بوده و نیازمند تسخیر، مدیریت و بهره برداری از دانش و اطلاعات به منظور بهبود کارایی، خدمت به تر به مشتری، مدیریت تغییر و پیگیری تغییرات پایان ناپذیر هستند . مدیریت دانش ابزاری مهمی است که سازمان ها از طریق آن بهتر می توانند اطلاعات و دانش را مدیریت کنند. بر خلاف دیگر تکنیک ها، تعریف مدیریت دانش اغلب آسان نیست زیرا حوزه وسیعی از مفاهیم، وظایف مدیریتی، تکنولوژی و اقدامات را با خود همراه دارد، از طرف دیگر تغییرات سریع در تکنولوژی کامپیوترهای شخصی و ارتباطات الکترونیکی در طی دهه گذشته این توانایی را به ما بخشیده است که بتوانیم اطلاعات را خلق، گردآوری، دست کاری، ذخیره و انتقال دهیم. امروزه یک واقعیت است که انتقال حجم عظیمی از اطلاعات روزانه از طریق اینترنت و دیگر ابزارهای ارتباطی ضرورت می گیرد [۴۱].

## تعاریف مدیریت دانش

مدیریت دانش کسب دانش درست، برای افراد مناسب، در زمان صحیح و مکان مناسب است، به گونه ای که آنان بتوانند برای دستیابی به اهداف، بهترین استفاده را ببرند [۳]. پلیسیس مدیریت دانش را یک رویکرد سازمان یافته و طرح ریزی شده برای مدیریت کردن تولید، تسهیم، برداشت، و نحوه به کارگیری اهرم دانش به عنوان دستاورد سازمانی، افزایش توانایی، سرعت، و اثربخشی سازمان در ارائه و تحویل کالا و خدمات به مشتریان می داند [۳۶]. مدیریت دانش، یک فرایند مداوم است و یک چرخه در حال توسعه که منجر به افزودن و مدیریت بیشتر و بیشتر دانش در طول زمان می گردد و این چرخه دارای شش فراخند ایجاد، جذب، سازماندهی، ذخیره، انتشار و کاربرد دانش است [۳۱].

## ۴-۴ فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش

فرهنگ سازمانی یکی از جنبه های مهم مدیریت دانش است . همواره یافتن نوع فرهنگی که مرتبط با مدیریت دانش باشد یکی از موضوعات مهم در ادبیات مدیریت دانش بوده است [۲۴]. در سازمانی که تیم های کاری و مشارکت در انجام کارها و اعتماد بین کارکنان، به عنوان عوامل فرهنگی آن شناخته می شود، این عوامل فرهنگی موجب خواهند شد تا جریان دانش آزادانه در کل سازمان گسترش یابد و همچنین این عوامل در خلق و کسب و انتشار دانش نقش مهمی را ایفا خواهند نمود. بنابراین، می توان چنین نتیجه گرفت که در سازمان ها هراندازه به افراد آزادی عمل بیشتر داده شود و افراد در انجام کارها با هم مشارکت بیشتری داشته باشند، به همان اندازه سازمان در کسب، خلق، توسعه و کاربرد دانش موفق تر عمل خواهد نمود [۱۷].

تحقیقات برجسته ای که شکست های اقدامات مدیریت دانش مختلف را بررسی نموده اند، آشکار ساخته اند که فرهنگ سازمانی یکی از موانع اصلی در موفقیت مدیریت دانش است [۱۳]. بنابراین فرهنگ سازمانی می تواند هم به عنوان عامل تسهیل کننده و هم به عنوان مانعی برای موفقیت مدیریت دانش تلقی شود [۱۷].

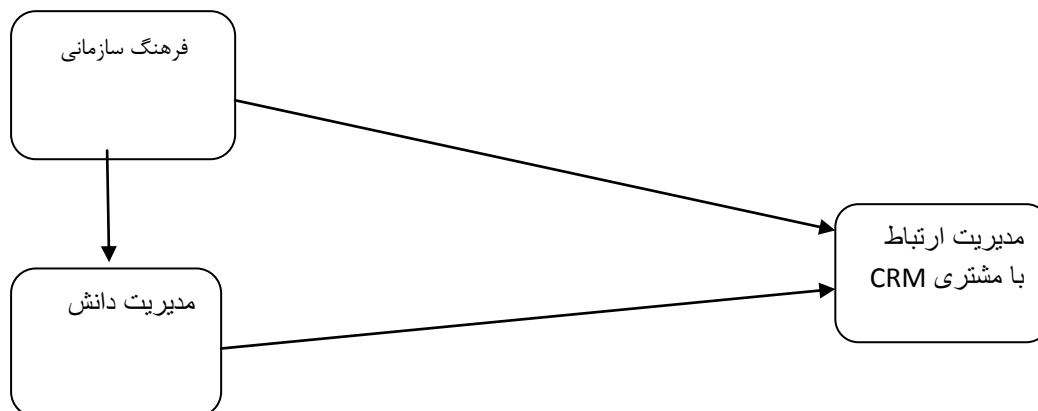
## ۴-۵ مدیریت ارتباط با مشتری

مدیریت ارتباط با مشتری به عنوان یک عبارت نوین در اواسط ۱۹۹۰ رواج یافت. اگر چه CRM به عنوان یکی از مباحث تجارت الکترونیک است، اما هیچ تعریف مشترکی و واضحی از آن وجود ندارد. بعضی از تعاریف CRM از زبان متخصان و تحلیل گران به شرح زیر می باشد. آرم استرانگ در سال ۲۰۰۴، CRM را به این صورت توصیف می کند: «فرایند کلی ایجاد و نگهداری رابطه با مشتریان سودآور از طریق ارائه ارزش بیشتر به مشتریان و جلب رضایت بیشتر آنان» [۸]. مدیریت ارتباط با مشتری مجموعه ای از روشهایی است که یک دیده گاه محکم، منسجم و یکپارچه از مشتریان در گستره کل کسب و کار فراهم می کند تا اطمینان حاصل کند که هر مشتری بالاترین سطح خدمات را دریافت می کند [۲۸].

#### ۴-۶ رابطه مدیریت دانش با CRM

پلیسیس و بون (۲۰۰۴) معتقدند که مدیریت دانش تکنولوژی، فرایندها و پایگاهها را برای ایجاد، تقسیم، برداشت و استفاده دانش راجع به مشتری در یک مکان مرکزی فراهم می کند، بنابراین یک دید از مشتری، صرف نظر از موقعیت جغرافیایی یا منطقه کا رکردی در کسب و کار را فراهم می کند. سیستم مدیریت دانش می تواند دانش و اطلاعات زمان واقعی مربوط به مشتری را در ارتباط با چرخه مشتری فراهم کند [۳۶].

#### ۵. مدل پژوهش



براساس مطالعات انجام شده نشان داده کث فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های های سازمان تأثیر گذار است که این تأثیر در جنبه های رفتار فردی و عم لکرد سازمانی، برنامه ریزی، تدوین خط مشی و دستور العمل ها، انگیزش و رضایت شغلی خلاقیت و نوآوری، رسالت، تعهد و اهداف به وضوح قابل شناسایی است با توجه به مدل پژوهش فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش تأثیر می گذارد و فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش به صورت هم زمان بر مدیریت ارتباط با مشتری تأثیر می گذارند اگر ایجاد تغییر در استراتژی و ساختار با حمایت فرهنگ سازمانی همراه نباشد معمولاً با شکست روبرو می شوند. موفقیت سازمان در اجرای هر استراتژی از جمله مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، تا حدود زیادی به حمایت و پشتیبانی فرهنگ سازمانی از آن استراتژی بستگی دارد.

#### ۶. نتیجه

همان طور که مطرح شد، دغدغه اصلی تحقیق بررسی ارتباط بین فرهنگ سازمانی، مدیریت دانش و تأثیر هم زمان آن دو بر پیاده سازی مدیریت ارتباط با مشتری بوده. پیاده سازی و اجرای اثربخش و موفقیت آمیز مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری در سازمان ها مستلزم درک روشن و تعریف مشخصی از این مفهوم، طراحی و تدوین استراتژی CRM و هماهنگی آن با ابعاد محیطی و سازمانی یا عناصر تغییر در سازمان (ساختار، تکنولوژی و فرهنگ سازمانی) است. مدیریت ارتباط با مشتری مفهومی فرابخشی است که می باست تمام واحدهای سازمان در آن درگیر باشند و از آن حمایت نمایند [۱۱]. در نهایت ارتباط معنادار بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش حاکی از آن است که تغییر در هر یک از معیارهای می تواند تأثیر بسزایی بر پیاده سازی و بهبود مدیریت ارتباط با مشتری بگذارد و با توجه به اثرات فرهنگ سازمانی بر مدیریت دانش می تواند با استفاده از آن در بهبود فرایند ای ارتباط با مشتری بهره گرفت. و همچنین با ایجاد فرهنگ سازمانی مرتبط با مشتری افراد را در جهت کسب و بکارگیری مدیریت دانش تقویت نماید و برای مشتری و سازمان ارزش افزوده ایجاد کرد.

#### مراجع

[۱] اسدی، حسن. "رابطه بین فرهنگ سازمانی با بهره وری مدیران تربیت بدنی آموزش و پرورش سراسر کشور" مجله حرکت. شماره ۲۰، ۱۳۸۳.

[۲] الهی، شعبان. جیدری، بهمن. "مدیریت ارتباط با مشتری"، شرکت چاپ و نشر بازرگانی، چاپ دوم، تهران، ۱۳۸۷.

[۳] افرازه، عباس، "مدیرین دانش (مفاهیم، مدل‌ها، اندازه‌گیری و پیاده‌سازی)" نشر افرازه، چاپ اول، ۱۳۸۴.

[۴] اخوان، مریم. صالحی، جمشید. "مدیریت ارتباط با مشتری" ماهنامه حسابدار، شماره ۱۷۶، تهران، ۱۳۸۶.

[۵] سجادیانی، سیما. کرامتی، عباس. علیون، آرزو. مشکئی، هانیه. "پذیرش و به کارگیری مدیریت ارتباط با مشتری در شرکتها تحقیق پیمایشی و

شرکتهای دولتی"، مقاله در کنفرانس ملی مدیریت ارتباط با مشتری، ۱۳۸۶.

[۶] رابینز، استیفن پی، "رفتار سازمانی"، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، ۱۳۸۹.

[۷] طوسی، محمد علی. "فرهنگ سازمانی" نشر مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲.

[۸] کاتلر، فلیپ. آرم استرانگ، گری. "اصول بازاریابی"، ترجمه فروزنده، بهمن، انتشارات آتروپات، چاپ چهارم، ۱۳۸۱.

[۹] ماتریسون، ماریا. "بررسی نقادانه مدیریت دانش به عنوان ابزاری مدیریتی"، ترجمه منصور مجدم. ماهنامه تدبیر، شماره ۱۱۰، ۱۳۷۹.

[۱۰] موحدی، مسعود. عابسی، مسعود. "معرفی و بررسی اصلاح مدل پذیرش تکنولوژی (TAM) با توجه به شرایط ایران"، کنفرانس بین‌المللی

مدیریت، ۱۳۸۲.

[۱۱] محرابی، جواد. بابایی اهری، مهدی. طاعتی، مریم. "ارائه الگوی یکپارچه پیاده‌سازی مفهوم مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) در بانک ملت". مجله

مدیریت توسعه و تحول، شماره ۴، ۱۳۸۹.

[۱۲] ممی زاده، جعفر. "مدیریت فرهنگ سازمانی". فصلنامه مدیریت دولتی، شماره ۲۵، ۱۳۷۵.

[13] Alavi \_ M., R. H. Smith, and D. E. Leidner. *Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits.*

*Journal \_ of \_ Management \_ nformation\_Systems* 7 (1): 1-25,2009.

[14] Abella \_ Garcés, S., et al. *Implications of the Internet an analysis of the Aragonese hospitality industry*, 2002. *Tourism Management* 25, 603–613,2004.

[15] Bozbura F. T. "Knowledge management practices in turkish SME " *Journal of interprise information management* Vol. 20, No.2, PP:209-221.,2007

[16] Christopian, F. D., *Organizational culture as a mediating factor on knowledge management systems in the aerospace and defense industry*. Doctoral dissertation, School of Global Leadership & Entrepreneurship. Proquest Information and Learning Company .2008.

[17] Ciganek, A. P., E. Moa, and M. Srite . "Organizational culture for knowledge management systems: a study of corporate Users". *International \_ Journal \_ of \_Knowledge Management* 4 (1): 1-16,2010.

[18] Davenport, T. H. and Prusak , L. (2000), "working knowledge: How organizations manage what they know?" Harvard business school press, Boston, MA.

[19] Fong, P. S. W., and C. W. C. Kwok. *Organizational culture and knowledge management success at project and organizational levels in contracting firms*. *ASCE Journal of Construction Engineering and Management* 135 (12): 1348-1356. 2009.

[20] Geib, M. et al. *Architecture for Customer Relationship Management Approaches in Financial Services*, IEEE (Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences),2005.

[21] Greenberg, P. *CRM at the speed of light: capturing and keeping customer in Internet Real time*, McGraw – Hill Osborne



media, 2nd edition, 2002.

- [22] Glisson, Charles, *therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure*, Children's Mental Health Services Research Center, 2008.
- [23] Hicks, R.C., R. Dattero, and S. D. Galup. "A metaphor for knowledge management: islands in a tacit sea". *Journal of Knowledge Management* 11 (1): 5-16. 2007.
- [24] Jones, M. B., *Organizational culture & knowledge management: an empirical investigation of U.S. manufacturing firms*. Doctoral dissertation, Nova Southeastern University, 2009.
- [25] Jones, M. C. Cline, M., & Ryan, S., *Exploring knowledge sharing in ERP implementation". An Organizational culture framework. Decision Support Systems*, Vol. 41, No. 2. PP: 411-43, 2006.
- [26] Jennex, Murry, *"Knowledge management: Concepts, methodologies, tools, and Applications. New York: Information Science reference (6 vols), 2008.*
- [27] Keyton, Joann. *Communication and organizational culture*, London, Sage Publications, 2005.
- [28] Lindgreen, Adam. "the design, implementation and monitoring of a CRM program: a case study", *Journal of knowledge Management*, 2004.
- [29] Karakostas, B., D. Kardaras, and E. Papathanassiou (2005), "The state of CRM adoption by the financial services in the UK: an empirical investigation", *Information & Management*, 42 (4), 853-63.
- [30] Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J.. "Cross generational knowledge flows in edge organizations". *Industrial Management and Data Systems*, Vol. 107, No. 8, PP: 1123-1153, 2007.
- [31] Lawson, S. *Examining the relationship between organizational culture and knowledge management*. Doctoral dissertation. Nova Southeastern University. Proquest Information and Learning Company. <http://elib.lhu.edu.vn/bitstream/123456789/7086/1/17.pdf> (accessed 5 Jan. 2008), 2003.
- [32] Martin, *Organizational culture*, Thousand Oaks, CA: Sage, 2002.
- [33] Mendoza, Luis E., Alejandro, Marius, Mariaperez, Anna C. Griman. *Critical success factor for CRM strategy. Informal and Technology*. doi:10.1016/j.infsof, 2006.
- [34] Ngai, E.W.T, *Customer relationship management research (1992-2002) an academic literature review: a Classification*, *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605, (2005).
- [35] Perez PDS. *Work teams to favor knowledge management. Journal of European Business Review*; 18 (22):60-76, 2006.
- [36] Plessis, M. d., & Boon, J. A., "Knowledge management in e Business and customer relationship management: South African case study findings". *International Journal of Information Management*, pp.73-86, 2004.
- [37] Plessis, M. *The role of knowledge management in innovation. Journal of Knowledge Management* 11 (4): 20 – 29, 2007.
- [38] Papasolomou, I & Doukakis, "The role of employee development in customer relations: the case of UK retail banks", *An International Journal*, V.7, N.1, 62-76, (2002).
- [39] Payne, A., Frow, P., *The role of multi channel integration in customer relationship management, Industrial Marketing Management*, Vol. 33, 527–538, 2004.
- [40] Retna, S. Kala & Tee NG Pak. "Community of practice: dynamics and success factors" *Leadership & Organization Development Journal* of Vol.32 No.1, pp. 41-59, 2011.

- [41] Townley, charls T. "*Knowledge management and academiclibraries*". college and Research Libraries, 62 (1), 44-55. , (2001)
- [42] Wei- Tsong Wang , "*Knowledge management adoption in times of crisis*", project number: NSC95-2416- H-006-050,National Science Council , Taiwan, Vol. 109 No. 4 445-465, (2009).
- [43] Wong , K.Y. *Critical Success Factor for Implementing Knowledge Management in Small and Medium Enterprises*, *Industrial Management & Data System*, Vol. 105, No.3,(2005).

### **The relationship between organizational culture and knowledge management impact of time implementation of customer relationship management (CRM)**

The study of the relationship between organizational culture and knowledge management and customer relationship management impact of time the two have been studied. The research is descriptive .Our findings indicate that there is significant relationship between organizational culture and knowledge management in each of these changes can influence the successful implementation of customer relationship management can. Our research and develop appropriate understanding of CRM concepts with environmental changes and organizational competitive strategy of the organization And the use of knowledge management technology as one of the indicators were Effective and flexible, entrepreneurial culture and successful implementation of CRM at the same time both the organization and add value for the customer and the organization is.

**Keywords: Customer Relationship Management, Organizational Culture, Knowledge Management, Communications, The effect of time**