

مقاله پژوهشی:

تدوین و طراحی الگویی برای سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری در صنعت

حمل و نقل ریلی (شرکت راه آهن ج.ا.ا)

[20.1001.1.74672588.1401.6.22.7.6](https://doi.org/10.1001.1.74672588.1401.6.22.7.6)

محمود اسماعیلی^۱، نادر بهلولی^۲، مجتبی رضائی^۳، عباسقلی سنگی نورپور^۴

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۷

تاریخ دریافت: ۱۴۰۰/۰۶/۰۶

چکیده

یکی از ارزشمندترین قابلیت‌ها، توانایی‌ها و دارایی‌ها در رقابت برای به دست آوردن مزیت رقابتی و قابل ترجیح‌ترین نوع فعالیت مدیریت دانش که امروزه توجه زیادی را به خود جلب کرده است، دانش مشتری است. در این راستا، سازمان‌ها و شرکت‌های بسیاری، رویکرد مدیریت دانش مشتری را برای بهره‌گیری از مزایای دانش مشتری به کار می‌گیرند. بر این اساس هدف این مقاله، طراحی و تدوین الگویی برای سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی (شرکت راه آهن ج.ا.ا) است که با استفاده از روش کیفی بر اساس نظریه داده بنیاد، الگوی پیشنهادی نهایی اعتباریابی و تأیید شد. با استفاده از روش داده بنیاد، فایده‌های مصاحبه گردآوری شده و تجزیه و تحلیل گردید و پس از تکمیل فرایند کدگذاری در سه بخش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی بلوغ مدیریت دانایی مشتری استخراج شد. بر اساس نتایج پژوهش، شرکت راه آهن ج.ا.ا با ایجاد و توسعه‌ی مدیریت دانش مشتری و با پیاده‌سازی اقدامات دانش مطلوب و مناسب مطابق با نظرات مشتریان، می‌تواند ارتقاء شاخص‌های عملکردی را بهبود بخشد و با برگزاری دوره‌های آموزشی به نیروهای انسانی شاغل در واحدهای مختلف جهت آشنایی بیشتر با مباحث مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش مشتری، آنان را جهت کسب و به‌کارگیری منابع دانش تقویت کنند.

۱. دانشجوی دکتری، مدیریت دولتی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران.

۲. استادیار، رشته مدیریت دولتی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران، نویسنده

مسئول؛ رایانامه: nader.bahloli@bonabiau.ac.ir

۳. استادیار، رشته مدیریت دولتی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران

۴. استادیار، رشته مدیریت دولتی، دانشکده تحصیلات تکمیلی، دانشگاه آزاد اسلامی واحد بناب، ایران

کلید واژه‌ها: نظریه داده بنیاد، مدیریت دانایی مشتری، الگوی بلوغ مدیریت دانایی مشتری، صنعت حمل و نقل ریلی.

مدیریت دانش به جمع‌آوری دانایی‌های مفید، دسته‌بندی آنها برای کاربرد سریع و به‌موقع و اصلاح و بهبود آنها برای مراجعه به آنها در آینده برای کاربرد آن دانایی در موارد جدید و پیشرفته تکیه دارد (اسلامی و لاکموند، ۲۰۱۶: ۸۹۲). اجرای نظام مدیریت دانش در یک شرکت حمل و نقل، دانش را نه تنها در بخش خدمات بلکه در کل سازمان بین کارکنان پخش و منتشر می‌کند و این موجب ارتقاء عملکرد آنان می‌شود. اگر دانش به‌درستی به‌کار گرفته شود از چند جنبه سوددهی شرکت‌ها را بالا می‌برد. شک نباید کرد که امروزه یکی از استوانه‌های موفقیت شرکت‌ها، کاربرد دانش است. مدیریت دانش در هر سازمانی به اطلاعات در دسترس مدیران آن معنی پیدا می‌کند. بنابراین در رفتار سازمانی و هدف‌مند و راهبردی آنها در خلق ارزش در بلندمدت و کسب سود در کوتاه‌مدت نقش کلیدی بازی می‌کند (بیدگلی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶۹). کیفیت تصمیمات و اقدامات مدیران و کارکنان یک شرکت به‌طور مستقیم متناسب با میزان دانش آنهاست بنابراین بالابردن کفایت دانایی در یک شرکت برای مثال از بالا بردن حد کفایت سرمایه اگر بیشتر نباشد کمتر نیست. اگر صنعت حمل و نقل کشورهای در حال توسعه با مشکلات عدیده و ساختاری مواجه است و زیان‌دهی و ورشکستگی را در بیشتر موارد تجربه می‌کنند می‌توان گفت عدم بهره‌مندی از دانش روز و عدم توجه به نخبه‌گرایی نیروی انسانی در آنها از مهم‌ترین مشکلات آن است (تقی زاده و همکاران، ۲۰۱۸: ۱۷۱).

یکی از مهم‌ترین اهداف سیاست سازمان حمل و نقل ریلی به مانند دیگر سازمان‌ها؛ جذب مشتریان و تلاش برای حفظ و راضی نگه‌داشتن آنها بوده است. به‌منظور ایجاد رقابت با دیگر بخش‌های حمل و نقل، حمل و نقل ریلی نیز باید هم‌گام با دیگر بخش‌ها، خود را با پیشرفت‌های سریع فناوری، اقتصادی و اجتماعی سازگار کند؛ چرا که درآمد حاصل در هریک از وجوه، هم در بخش مسافری و هم در بخش باری بستگی به این سازگاری دارد. امروزه استفاده از حمل و نقل ریلی در زمینه انتقال مسافر به‌عنوان یک مشتری و کالا در دنیا به‌دلیل مزیت‌های آن بسیار محبوب و رو به توسعه است؛ تمامی این

مزیت‌ها و تحولات، توجه به مفهوم دانش را به خود جلب کرده است و می‌تواند دانش را ایجاد و زمینه استفاده بهینه از آن را به‌طور مؤثر و کارآمد فراهم سازد، و این ویژگی می‌تواند به‌عنوان یک مزیت رقابتی مورد استفاده قرار گیرد. حال در میان روش‌های مختلف برای اندازه‌گیری کیفیت خدمات حمل و نقل ریلی؛ اتخاذ یک روش مبتنی بر چشم‌انداز مشتری لازم است؛ چرا که مشتریان دارای عناصر مناسب برای قضاوت درست از خدمات مورد استفاده هستند.

هدفی که این پژوهش دنبال می‌کند تدوین الگویی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی است. انتظار می‌رود نتایج نهایی پژوهش، تأثیر مثبت مدیریت دانش مشتری بر کیفیت خدمات و رضایت مشتری را تأیید کند. استفاده از مدیریت دانش مشتری در شرکت راه‌آهن ج.ا.ا موجب بهبود کیفیت خدمات و رضایت مشتریان می‌شود. تدوین چنین الگویی علاوه بر سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری می‌تواند راهنمایی‌هایی را برای به‌کارگیری این رویکرد و مفاهیم وابسته به آن ارائه کند.

مبانی نظری و پیشینه‌شناسی پژوهش

مدیریت دانش

مدیریت دانش طیف وسیعی از فعالیت‌ها است که برای مدیریت، مبادله، خلق یا ارتقای سرمایه‌های فکری در سطح کلان به کار می‌رود. مدیریت دانش طراحی هوشمندانه فرایندها، ابزار، ساختار و غیره با قصد افزایش، نوسازی، اشتراک یا بهبود استفاده از دانش است که در هر کدام از سه عنصر سرمایه فکری، یعنی ساختاری، انسانی و اجتماعی نمایان می‌شود (دونلی، ۲۰۱۹: ۳۴۸). مدیریت دانش فرایندی است که به سازمان‌ها کمک می‌کند تا اطلاعات و مهارت‌های مهم را که به‌عنوان حافظه سازمانی به‌شمار می‌آید و به‌طور معمول به‌صورت سازماندهی نشده وجود دارند، شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر کنند. هدف مدیریت دانش، شناسایی، انتخاب، مدیریت، تسهیم و انتشار اطلاعات به‌منظور بهبود دانش حل مشکل، برنامه‌ریزی راهبردی و تقویت ارزش سرمایه معنوی سازمان است (رحیمی، ۱۳۹۹: ۲۰۳). مبحث مدیریت دانش به‌دست آوردن و به اشتراک گذاشتن دانش به‌طور یکسان

در سطح فردی و سازمانی است. پیاده‌سازی مدیریت دانش برای رسیدن به کمال مطلوب، نیازمند تغییرات فراوان و معنادار در فرایند، زیرساخت و فرهنگ سازمان است. هدف از مدیریت دانش عبارت است از حداکثرسازی نرخ بازگشت سرمایه به سازمان. در حیطه مدیریت دانش، استفاده از شاخص‌های سنجش جهت متقاعد کردن مدیران و ذی‌نفعان نسبت به مزایا و ارزش نوآوری‌های مدیریت دانش سازمانی ضروری است (تسینگ، ۲۰۱۶: ۵۶).

مدیریت دانش مشتری

امروزه سازمان‌ها در دوران اقتصاد مشتری‌مدار فعالیت می‌کنند که در این دوران، مشتری حاکم واقعی بازار است. بنابراین سازمان‌ها باید بیاموزند که چگونه از تمرکز بر محصول یا خدمات، به سمت تمرکز بر مشتریان حرکت کنند. آنها باید مشتریان را به‌عنوان یک دارایی در نظر بگیرند که نیاز به مدیریت و رساندن به بالاترین میزان بازدهی دارد. با تلفیق دو مفهوم مدیریت دانش و مدیریت ارتباط با مشتری، مفهوم جدیدی به‌نام مدیریت دانش مشتری شکل گرفته است (حاجی حیدری و عمویی، ۱۳۹۲: ۵۲).

مدیریت دانش مشتری، کاربرد ابزار و روش‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی از تبادل دانش میان سازمان و مشتریان و اتخاذ تصمیم‌های مناسب است. دانش مشتری شامل سه نوع دانش متفاوت است که عبارتند از: دانش برای مشتری، دانش از مشتری و دانش درباره مشتری (حیدر و کیانی، ۲۰۲۰).

تغییرات سریع نیازها و خواسته‌های مشتریان، کوتاه بودن چرخه عمر محصولات/خدمات، ناپایداری مزیت رقابتی و گونه‌های نوین رقابتی در سطح جهانی موجب اهمیت فزاینده پاسخ به پرسش برای سازمان‌های پیش‌رو شده که «چگونه نوآوری کنیم و چگونه به منابع پایدار مزیت رقابتی دست یابیم؟» (عسگری و همکاران، ۱۳۹۹).

مدیریت دانش مشتری، کاربرد ابزار و روش‌های مدیریت دانش برای پشتیبانی از تبادل دانش میان سازمان و مشتریان و اتخاذ تصمیم‌های مناسب است. دانش مشتری شامل سه نوع دانش متفاوت است که عبارتند از: دانش برای مشتری، دانش از مشتری و دانش درباره مشتری (نجاتیان و همکاران، ۲۰۱۱: ۱۸۵).

بلوغ مدیریت دانش مشتری

بلوغ سازمان در مدیریت دانش، میزان قابلیت‌ها و توانمندی‌های یک سازمان در ابعاد مختلف مؤثر بر مدیریت دانش است. هر سازمان، با توجه به فعالیت‌های صورت گرفته در زمینه مدیریت دانش، در سطحی از بلوغ قرار می‌گیرد که این سطح نشان دهنده وضعیت جاری سازمان در زمینه مدیریت دانش است (لک و رضایی نور، ۱۳۹۶: ۴۴).

با توجه به اینکه الگوهای بلوغ توسط ساختار مرحله‌ای و گام‌به‌گام خود به صورت تدریجی و مستمر، سازمان را به سمت بلوغ هدایت می‌کنند و مدیریت دانش نیز مقوله‌ای نیست که سازمان‌ها قادر به بهبود یک‌باره آن باشند، از این رو کاربرد الگوهای بلوغ در زمینه بهبود عملکرد مدیریت دانش، روشی مناسب و آزمون شده به‌شمار می‌آید. مراحل تکاملی مدیریت دانش که در طی زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود؛ به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ رسیده و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (کارستن و مانفرد، ۲۰۰۲: ۳).

سنجش بلوغ مدیریت دانش

برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمان، نیاز به یک الگوی بلوغ مدیریت دانش است که دربرگیرنده خصوصیات و ویژگی‌های کامل و جامع‌تری برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در سازمان باشد، به تناسب افزایش بلوغ سازمان‌ها، ابعاد پیچیده‌تری از دانش و شاخص‌های متنوع‌تر و تخصصی‌تری جهت ارزیابی و مدیریت دانش سازمانی مورد نیاز خواهند بود. مراحل تکاملی مدیریت دانش که در طی زمان شکل می‌گیرد، به بلوغ مدیریت دانش تعبیر می‌شود؛ به عبارتی، لازم است مدیریت دانش به بلوغ رسیده و از یک حالت جمود به یک کارکرد بین بخشی که به شکل مستحکمی در سازمان مستقر شده است، تبدیل شود (جبارزاده، سپهری، ۱۳۹۵: ۵).

الگوی سنجش ارزیابی بلوغ مدیریت دانش دارای پنج سطح است:

سطح اول؛ آغازین: در این مرحله مجموعه‌ای از برنامه‌های مدیریت دانش به‌طور نظام‌مند اجرا می‌شوند؛ ولی فاقد هرگونه هدف و هماهنگی هستند. این مرحله نتایج خاصی را در برنارد زیرا توسط یک برنامه‌ی مدیریت دانش منسجم حمایت نمی‌شود. سطح دوم؛ آگاهی: در این مرحله، واحد تصمیم‌گیری و سیاست‌گذاری سازمان آماده اجرای پروژه مدیریت دانش هستند.

سطح سوم؛ تعریف شده: مطالعات به‌منظور تعیین نیازهای فنی پروژه در این مرحله انجام می‌شود. در این مرحله تمام تمرکز شامل منابع انسانی و راهبرد است. سیاست‌ها، ابزارها و استانداردها به‌طور دقیق مستندسازی و ادغام می‌شوند.

سطح چهارم؛ مدیریت شده: در این مرحله، تمرکز سازمان بر روی تعیین شاخص‌هایی برای اندازه‌گیری داده‌های حاصل از بازخور است.

سطح پنجم؛ بهینه‌سازی: در این مرحله، سازمان دانش تکامل یافته خود را حفظ کرده و برای توسعه آن تلاش می‌کند و با بررسی‌های مداوم، برنامه‌های اصلاحات فرایندها را اتخاذ می‌کند. این مرحله بالاترین سطح بلوغ سازمانی است که بر روی فرهنگ تمرکز دارد (جیلینگ و همکاران، ۲۰۱۳: ۳۶۲).

فناوری اطلاعات

یکی از محرک‌های مدیریت دانش، فناوری اطلاعات است که می‌تواند مجموعه‌ای از نقش‌ها را برای پشتیبانی از فرایندهای مدیریت دانش ایفا کند. فناوری اطلاعات به شاخه‌ای از فناوری اطلاق می‌شود که توزیع، پردازش و ذخیره اطلاعات به‌خصوص توسط رایانه را شامل می‌شود (ربیعی و همکاران، ۱۳۹۹: ۲۷۶). فناوری اطلاعات در نقش یک زیرساخت، بستر مناسبی را برای بهبود همه فعالیت‌ها و فرایند مدیریت دانش فراهم می‌کند. فناوری اطلاعات انواع روش‌های تولید دانش شامل: جامعه‌پذیری، درونی‌سازی، بیرونی‌سازی و ترکیب را بهبود و توسعه می‌دهد و محدود به انتقال دانش آشکار نیست (چهاردولی و نجاتی، ۱۳۹۸: ۱۵). مهم‌ترین مواردی که در نظام‌های مدیریت دانش باید مدنظر قرار گیرد، عبارتند از: سادگی فناوری مورد استفاده، تناسب با نیاز کاربران، مرتبط

بودن محتویات دانشی، استانداردهای ساختار. هستی‌شناسی دانش فناوری می‌تواند مکانیزم کلیدی برای بهبود انتقال دانش باشد. هر عضو سازمان به کمک هر یک از رایانه‌های موجود در شبکه، می‌تواند در جمع‌آوری دانش مشارکت داشته باشد. بدون فناوری اطلاعات و رایانه‌ها، امکان ذخیره‌سازی دانش وجود نخواهد داشت (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶). از آنجایی که ذخیره‌سازی اطلاعات یکی از اصلی‌ترین فرایندهای مدیریت دانش است؛ ضعف در این فرایند منجر به ناکارآمدی کل نظام مدیریت دانش می‌شود. زیرساخت فناوری اطلاعات اولین عامل مؤثر در موفقیت مدیریت دانش است.

فرهنگ تسهیم دانش سازمانی

فرهنگ؛ عقاید اصلی، هنجارها و باورهای اجتماعی است که نحوه رفتار و کردار در سازمان‌ها را اداره می‌کند. هر سازمانی فرهنگ خاص و منحصر به فرد خود را دارد که در طول زمان توسعه‌ی سازمان شکل گرفته و منعکس کننده هویت سازمان است. فرهنگ حمایتی مدیریت دانش، فرهنگی است که به صورت فرآیندها بر دانش ارزش می‌گذارد و خلق، اشتراک‌گذاری و به‌کارگیری آن را تشویق می‌کند. بزرگ‌ترین چالش در بیشتر تلاش‌های مدیریت دانش، استقرار چنین فرهنگی است. یکی از مهم‌ترین عوامل در جهت موفقیت نظام‌های مدیریت دانش همکاری میان کارمندان به صورت گروهی است؛ بنابراین توسعه فرهنگ کار گروهی یکی از مهم‌ترین مواردی است که در بحث فرهنگ سازمانی باید بدان توجه شود. تجربه نشان داده که همکاری عامل عمده خلق دانش است. اعتماد جنبه اصولی دیگر فرهنگ دوستانه دانش است. ایجاد ارتباط صادقانه بین افراد و گروه‌ها برای ایجاد جو باز دانشی بسیار مهم است (الوندی و همکاران، ۱۳۹۲: ۱۱۲). علاوه بر این انسان با تسهیم صحیح دانش خود در سازمان؛ قادر به ایجاد قابلیت‌های پویا و نوآورانه، ارتقاء ارتباطات درون شخصی، انتقال تجربیات مبتنی بر دانش و تشخیص مشکلات جمعی و اجتماعی است (سهرابی و همکاران، ۱۳۹۹: ۶).

رهبری و حمایت مدیران ارشد

میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان به صورت کمی و پشتیبانی را حمایت مدیران می خوانند. حمایت مدیریت آنقدر مهم است که صاحب نظران، در طبقه بندی انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگ های سازمانی معرفی می کنند. رهبری مدیریت دانش، نقش کلیدی در اثرگذاری موفقیت نظام های مدیریت دانش دارد. رهبران در اجرای نقش به عنوان الگوی منعکس کننده رفتار مدیریت دانش هستند (رفیعی و قربان ملک، ۱۳۹۱: ۲۹).

مدیریت منابع انسانی

کارکنان سازمان، روح و کالبد سازمان دهنده ی دانش هستند. ضروری است سازمان ها افرادی را که تمایل و فطرت خلق و اشتراک گذاری دانش را دارند شناسایی و فهرست کنند. از افراد درون سازمان، به عنوان توانمندسازهای اجتماعی مدیریت دانش و عوامل اصلی ایجاد و پخش نام برده می شود. هر تغییر یا ورود فناوری جدید بر نیروی کار درون سازمان تاثیر می گذارد؛ پس ضروری است تا فرهنگ سازمانی و آمادگی افراد در پذیرش فناوری های نوآور و جدید سنجیده شود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۶).

آموزش کارکنان

مدیریت دانش نیازمند آموزش است. آموزش مدیران و کارکنان برای اجرای مناسب در هر مرحله از فرایند مدیریت دانش حیاتی است. آموزش، مجموعه تلاش های برنامه ریزی شده یک سازمان برای سهولت یادگیری کارکنان در مورد قابلیت های شغلی آنان است. آموزش از دید پایه ای اعضای سازمان نیازمند آگاهی از ضروریات مدیریت دانش و تشخیص آن به عنوان منبع کلیدی ادامه بقای سازمان است که این موضوع در صورت ارائه آموزش های مناسب به کارکنان امکان پذیر خواهد بود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۴: ۷).

پیشینه پژوهش

نیکوکار گله‌کلاهی، هانیه (۱۳۹۶) در پایان‌نامه خود با عنوان "تدوین الگوی ارزیابی بلوغ مدیریت دانایی مشتری در بانک‌های خصوصی مازندران" عوامل مؤثر بر موفقیت مدیریت دانایی مشتری را شناسایی کرده و برای بسط الگوی تدوینی به صنعت بانکداری خصوصی، ابتدا فرایندهای مشتری در صنعت بانک‌های خصوصی به صورت کلی بررسی و سپس الگوی بلوغ مدیریت دانایی مشتری در صنعت بانک‌های خصوصی تدوین گشته است. در این پژوهش، محقق استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی (AHP) را برای رتبه‌بندی بانک‌ها پیشنهاد داده و با استفاده از پرسشنامه طراحی شده، ۱۸ بانک خصوصی در استان مازندران مورد ارزیابی قرار داده و سطح بلوغ‌شان را مشخص کرده است که غالب بانک‌ها در سطح دو بلوغ قرار داشتند.

رنجبرد فرد، مینا (۱۳۸۷) در پایان‌نامه کارشناسی ارشد با عنوان «سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های بیمه ایران» بر اساس الگوی، فرایند توسعه مدیریت دانش مشتری را در شرکت‌های بیمه اندازه می‌گیرد و به مدیران بیمه در سنجش وضعیت بلوغ مدیریت دانش مشتری و اتخاذ اقدامات بهبودی کمک می‌کند. برای سنجش سطح بلوغ شرکت‌های بیمه در سطح گسترده، یک پرسشنامه ۲۴ سوالی بر اساس الگوی طراحی شد. با استفاده از این ابزار، سطح بلوغ ۱۱ شرکت بیمه خصوصی و ۱ شرکت بیمه دولتی از طریق نظرسنجی از ۵ الی ۱۵ نفر از مدیران و کارشناسان واحدهای صدور، فناوری اطلاعات، تحقیق و توسعه و بازاریابی در هر شرکت اندازه‌گیری شد. تحلیل نتایج با استفاده از آمار توصیفی نشان داد که بیشتر شرکت‌های بیمه از نظر مدیریت بر دانش مشتری در سطح ۱ بلوغ هستند؛ یعنی نسبت به مدیریت دانش مشتری آگاهی نداشته و بنابراین، قصدی برای استفاده از دانش مشتری در این شرکت‌ها وجود ندارد.

فیضی خزائی و همکاران (۱۳۹۹) در پژوهش خود با موضوع «ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان کردستان)» هدف پژوهش خود را چنین بیان داشته‌اند؛ هدف پژوهش حاضر، ارزیابی سطح بلوغ شرکت گاز استان کردستان به منظور توسعه نظام مدیریت دانش مستقر در شرکت و

نیز بررسی فرایندهای دانشی موجود بر اساس الگوی بهره‌وری آسیایی است. روش پژوهش، پیمایشی و نوع آن کاربردی است. جهت گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استاندارد سازمان بهره‌وری آسیایی و نیز سؤالات تکمیلی استفاده شد و پایایی آن با توجه به مقدار متوسط ضریب آلفای کرونباخ (۰/۸۶) تایید گردید. جامعه آماری پژوهش ۲۱۰ نفر از مدیران و کارمندان فعال در این حوزه بودند که حجم نمونه با استفاده از فرمول کوکران ۱۳۲ نفر انتخاب شده است.

جوان امانی و همکاران (۱۴۰۰) مقاله‌ای با عنوان «بررسی تأثیر و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش بر اجرای موفق تجارت الکترونیک در صنعت ارتباطات (مطالعه موردی: هلدینگ فناپ)» انجام داده‌اند. جامعه آماری این تحقیق را کلیه کارکنان هلدینگ فناپ در حوزه‌های صف و ستادی تشکیل داده است که تعداد آنها در حدود ۳۰۰۰ نفر است. در این پژوهش برای تعیین اندازه‌ی نمونه آماری از جدول مورگان استفاده می‌شود که با توجه به حجم جامعه آماری تعداد نمونه آماری ۳۴۱ نفر برآورد شد. الگوی ارائه شده دارای پنج فرضیه است. فرضیات توسط الگوی معادلات ساختاری و نرم‌افزار (لیزرل) Lisrel و SPSS مورد بررسی قرار گرفتند. در این میان تمامی فرضیه‌ها تأیید شدند. نتایج، نشان دهنده تأثیر معنی‌دار کسب دانش، ایجاد دانش، ذخیره‌سازی دانش، توزیع دانش و نگهداری دانش بر اجرای موفق تجارت الکترونیک در هلدینگ فناپ بود.

یقینی، سخایی و شهبازنژاد (۱۳۸۸)، نیز منابعی را که در یک سازمان مشتری‌محور برای اجرای فرایندها و تحقق محصول مورد نظر مشتری به‌کار می‌رود، شامل مواردی برشمرده‌اند که دو مورد از مهم‌ترین آنها عبارتند از: منابع انسانی و منابع اطلاعاتی و سرمایه فکری سازمان.

زمردیان و رستمی (۱۳۸۹)، خاطر نشان ساخته‌اند که عامل فرهنگ هم می‌تواند نقش به‌سزایی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد، مدیریت دانش را با چالش‌های ناگوار روبه‌رو خواهد کرد. بنابراین، مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.

سلیمانی‌زاده، رضا (۱۳۹۵) در پایان‌نامه خود با عنوان تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بانک سینا به‌واسطه دانش مشتری، به نقش میانجی دانش مشتری در تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بانک سینا می‌پردازد. روش پژوهش مورد استفاده از نوع توصیفی، پیمایشی و همبستگی می‌باشد. همچنین جامعه آماری پژوهش حاضر شامل کلیه مدیران ارشد، معاونین و مدیران میانی و کارشناسان مربوطه در بانک سینا در استان تهران است.

فرمانی، فریال (۱۳۹۶) در رساله دکتری با عنوان طراحی الگوی مدیریت دانش مشتری مبتنی بر نگرش چند عامله در بانک‌های ایران، که از لحاظ هدف، توسعه‌ای و از نظر روش توصیفی است که از راهبرد آمیخته کمی و کیفی استفاده نموده است. در بخش کیفی متغیرها و ابعاد مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایران از ادبیات و مصاحبه با خیرگان شناسایی شده و در بخش کمی به شناخت روابط بین آنها با استفاده از دیمتل و تبیین و آزمون الگوی حاصل با استفاده از معادلات ساختاری پرداخته شده است. نتایج پژوهش نشان می‌دهد که الگوی مدیریت دانش مشتری در بانک‌های ایران دارای سه متغیر قابلیت‌های مدیریت دانش، انواع دانش مشتری و نتایج بوده است.

دانش‌مهر، حسین و همکاران (۱۳۹۸) در مقاله‌ای با عنوان ارائه الگوی مدیریت ارتباط با مشتری برای کسب و کارهای مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی، که روش پژوهش آمیخته (کیفی و کمی) از نوع اکتشافی است در ابتدا با استفاده از رویکرد کیفی و همچنین با استفاده از مصاحبه‌های نیمه ساختار یافته با خبرگان و نظریه داده بنیاد، الگوی مفهومی پژوهش تدوین شد. در روش تحلیل داده‌های کیفی از روش کدگذاری باز، تولید مفاهیم اولیه، تولید مقوله‌های عمده محوری استفاده شده است. پس از این مرحله محقق به منظور آزمون الگوی تدوین شده با استفاده از روش‌های پژوهش کمی یعنی معادلات ساختاری، اعتبار الگوی مفهومی پژوهش را مورد سنجش قرار داده است. جامعه آماری در بخش کمی مدیران و کارشناسان کسب و کارهای مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی که تعداد ۷۱۹ نفر از آنان به‌عنوان نمونه انتخاب شده و پرسشنامه‌هایی که جهت روایی و پایایی مورد آزمون

قرار گرفته بود بین آنها توزیع و داده‌های به دست آمده با استفاده از نرم‌افزار لیزرل مورد تحلیل قرار گرفت.

وایو و همکاران^(۱۲۰۲۱)، در مقاله‌ای با عنوان «نقش نوآوری دیجیتال در نظام‌های مدیریت دانش: یک بررسی ادبی نظام‌مند» به بررسی مجموعه مبانی نظری مربوط به نوآوری دیجیتال در نظام‌های مدیریت دانش (KMS) برای شناخت نقش آن در مدیریت کسب و کار می‌پردازد. این پژوهش یک بررسی گسترده از ادبیات علمی در مورد این موضوع، برای درک اینکه چگونه نوآوری دیجیتال از طریق بهینه‌سازی دانش جدید، الگوهای جدید کسب و کار را توسعه می‌دهد، ارائه می‌کند. این مطالعه به تجزیه و تحلیل ادبیات موجود در KMS، با هدف بررسی نقش KMS در عصر تحول دیجیتال، به ویژه از نظر حاکمیت شرکتی می‌پردازد. نتایج نشان داد که ابزارهایی مانند IOT و BD اقتصاد کنونی جهان را از طریق افزایش رقابت‌پذیری شرکت‌ها، تضمین دسترسی به داده‌های بزرگ و اطلاعات پردازش شده از طریق نرم‌افزارهای قدرت‌مند، توسعه ظرفیت‌های همبستگی بین دانش مفید در بخش‌های مختلف شرکت، به طور قابل توجهی توانمند می‌کنند.

آده و ایوو^(۲۰۲۰) در مقاله‌ای به بررسی رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و نوآوری شرکت‌های خدماتی در کشورهای در حال توسعه، به طور تجربی پرداختند. در این پژوهش همچنین نقش میانجی کاربرد دانش را در رابطه بین اقدامات مدیریت دانش و نوآوری شرکت بررسی نمودند. این پژوهش با بررسی ادبیات، یک الگوی مفهومی را ارائه کرده است که فرضیه آن وجود رابطه مثبت و معنادار بین تولید دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش، کاربرد دانش و نوآوری شرکت است. این تحقیق با استفاده از توزیع پرسشنامه بین نمونه‌ای از ۲۹۳ شرکت خدماتی در نیجریه پاسخ‌ها را جمع‌آوری کرده است. برای جمع‌آوری داده‌ها از تکنیک DOPU استفاده شده است. داده‌ها با استفاده از الگوی معادلات ساختاری (SEM) مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. یافته‌ها نشان می‌دهد که اقدامات مدیریت دانش به طور مستقیم و غیرمستقیم به نوآوری شرکت کمک می‌کنند.

چیتاناپت و راکتین (۲۰۲۰)، نشان دادند که دانش مشتری یکی از مهم‌ترین دارایی‌های شرکت‌هاست که باید به منظور بهبود محصولات خود و دستیابی به مزیت رقابتی در حالی که نیازهای مشتری را برآورده می‌کند، مدیریت کنند. مدیریت دانش مشتری (CKM) زمانی به وجود می‌آید که شرکت‌ها اهمیت مشتریان را منبع دانش شرکت می‌دانند. مهم‌تر از همه، مشتریان از گیرنده محصول منفعل به شرکای فعال دانش تبدیل شده و دانش مشتری را با شرکت‌ها ایجاد کرده‌اند.

کاستگنا و همکاران (۲۰۲۰)، در تحقیقی با عنوان «مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های کوچک و متوسط با تحول دیجیتال» نشان دادند که مشکلات شرکت‌های کوچک و متوسط که در صنایع خلاق فعالیت می‌کنند، در برابر تغییرات سریع فناوری که بر CKM تأثیر می‌گذارد، و همچنین عدم حمایت فروشندگان فناوری اطلاعات در فرایند تصمیم‌گیری برای انتخاب نظام‌های دیجیتالی مناسب، پاسخگو است.

گارسیا و همکاران^۱ (۲۰۱۹)، نشان دادند که آیا الگوی EFQM به ایجاد زمینه مناسب برای مدیریت دانش موفق (KM) کمک می‌کند یا خیر. همچنین تبیینی از هم‌افزایی بین دو رویکرد مدیریت، با هدف دستیابی به مزایای رقابتی پایدار در درون سازمان‌ها، ارائه شده است. طراحی / روش / رویکرد - یک مرور ادبی و یک آنالیز محتوا انجام شده است که نشان می‌دهد چگونه نسخه فعلی الگوی EFQM، جنبه‌های اصلی نظام‌های مدیریت دانش (KMS) و روند آن را در نظر می‌گیرد. همچنین مدیریت کیفیت و مدیریت دانش، روابط و هم‌افزایی بین هر دو رویکرد مدیریت در نظر گرفته شده است.

داکوستا و همکاران^۲ (۲۰۱۸)، در مقاله‌ای به بررسی و توصیف اینکه در چه شرایطی و چگونه الگوهای ارزش آفرینی، نشان دهنده‌ی انعکاس ادراک افراد در جهت‌گیری راهبردی مدیریت دانش در یک شرکت دولتی نفت و گاز برزیل هستند، می‌پردازد. این طرح، داده‌هایی را از طریق نظرسنجی بین کارکنان بخش اطلاعات - کارکنان بخش مشاوران

داخلی، جمع‌آوری می‌کند و داده‌های حاصل از آن را با استفاده از آزمون‌های پارامتریک و غیر پارامتریک و آنالیز چند متغیره مطالعه می‌کند.

محمدآگونگ ویوو، رودی والویو (۲۰۱۵) در پژوهش خود با عنوان: «بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های ساختمانی» به شناسایی بلوغ مدیریت دانش در شرکت‌های ساختمانی اندونزی پرداخته‌اند. در این مطالعه از روش پیمایشی استفاده شده و با توزیع پرسشنامه به شرکت‌های بزرگ ساختمانی که فعالیت‌های مدیریت دانش را انجام می‌دهند، انجام شده است. برای این منظور چهار سطح از بلوغ مدیریت دانش ارائه شده است.

روش شناسی پژوهش

پژوهش‌ها و تحقیقات علمی را بر اساس شاخص‌های مختلف دسته‌بندی می‌کنند. این پژوهش از حیث هدف توسعه‌ای- کاربردی به‌شمار می‌آید به این علت که نخست با تدوین الگوی بلوغ مدیریت دانش مشتری در صدد ارتقا و توسعه مجموعه دانسته‌ها و آگاهی‌های به‌روز در مورد اصول و قوانین علمی برآمده و سپس به ارائه یک روش کاربردی برای استفاده از آن الگوی در صنعت حمل و نقل ریلی می‌پردازد و با استفاده از نتایج به‌دست آمده از کاربرد الگوی در صنعت حمل و نقل ریلی، سعی در ارائه راه‌کارهایی جهت برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری آینده دارد.

طرح پژوهش، توصیفی از نوع پیمایشی است. یک مطالعه توصیفی چگونگی وضع موجود را تعیین و گزارش می‌کند؛ یعنی هدف آن در گام اول حل مشکلات اجرایی نیست، بلکه یافتن پاسخ برای پرسش علمی است. از این‌رو نخست جهت درک مفهوم مدیریت دانایی مشتری به بررسی نظریه پرداخته و سپس با ارائه الگوی بلوغ مدیریت دانش مشتری، به انتشار و گسترش نظریه می‌پردازد. متعاقباً برای کاربردی کردن نظریه، آن را در صنعت حمل و نقل ریلی اجرا می‌کند.

در این پژوهش پس از مطالعه و بررسی پیشینه با خبرگان صنعت حمل و نقل ریلی مصاحبه انجام شد. بدین منظور از جامعه و نمونه آماری، براساس نمونه موردی پژوهش انتخاب شده که این جامعه آماری شامل ۲۶ نفر از مدیران، کارشناسان، خبرگان و

متخصصان شرکت راه آهن ج.ا.ا است. در طراحی پرسشنامه از چندین نفر از خبرگان، اساتید دانشگاهی و دانشجویان مقطع دکتری که مطالعات مشابه با موضوع مقاله داشتند، نظرخواهی شد و در مجموع برای ۱۱ نفر، پرسشنامه فرستاده شد.

پژوهش در سه مرحله اجرا شد مرحله اول به صورت «کیفی» انجام گرفت؛ داده‌ها از طریق انجام مصاحبه‌های ساختاریافته با مدیران و کارشناسان و خبرگان شرکت راه آهن ج.ا.ا گردآوری شدند؛ در مرحله دوم «تم‌های کلیدی» استخراج شده و به الگوی مربوط تبدیل و در مرحله آخر نیز آزمون الگوی استخراج شده صورت گرفت که این مرحله به صورت کمی ارائه شده است. در مرحله نخست به گردآوری داده‌های کیفی از خلال مصاحبه‌های عمیق با مشارکت کنندگان پژوهش پرداختیم. در فرایند کدگذاری باز، مضمون‌های بسیاری حاصل شد که طی فرایند رفت و برگشتی تحلیل داده‌ها، این داده‌های کیفی اولیه به مقوله‌های کمتری تعلق یافت. در این بخش از دل تحلیل داده‌های کیفی، پارادایم کدگذاری محوری را تدوین کردیم که بر اساس آن، خط ارتباطی میان مقوله‌های پژوهش شامل منابع انسانی، فرهنگ، راهبرد، سازمان، ارزیابی، فرایند و فناوری مشخص شد.

جدول ۱- ابعاد و شاخص‌های مدیریت دانش و استقرار مدیریت دانش مشتری

شاخص	ابعاد مدیریت دانش	بعد
<ul style="list-style-type: none"> - نظام‌های پاداش و انگیزه - آموزش کارکنان - مشارکت کارکنان - حفظ کارکنان - ارتقاء شغلی کارکنان 	منابع انسانی	بعد سازمانی
<ul style="list-style-type: none"> - مشتری محوری - یادگیری - مشارکت و همکاری - نوآوری و خلاقیت - پذیرش تغییرات 	فرهنگ	
<ul style="list-style-type: none"> - راهبرد ارزیابی و اندازه‌گیری اثربخشی مدیریت دانش مشتری - اهداف مدیریت دانش مشتری - ارتباط بین راهبرد مشتری و راهبرد مدیریت دانش مشتری - ارتباط بین چشم‌اندازهای سازمان با راهبردهای مدیریت دانش مشتری 	راهبرد	
<ul style="list-style-type: none"> - تامین و تخصیص منابع - ساختار انعطاف‌پذیر - ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان - فعالیت یا کار تیمی - رهبری و حمایت مدیریت - سنجش عملکرد دارایی‌های دانش محور - ارزیابی و سنجش اثربخش مدیریت دانش - ارزیابی و انتقال دانش 	سایر عوامل	
<ul style="list-style-type: none"> - پایگاه داده - برنامه‌های جریان کار - فرم‌های عضویت - کوکی‌ها 	ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری	
<ul style="list-style-type: none"> - اینترنت - وبسایت‌ها - وبلاگ‌ها - موتورهای جست‌جو - خدمات‌های پیام کوتاه - رایانامه 	ابزارهای انتقال دانش به مشتری	

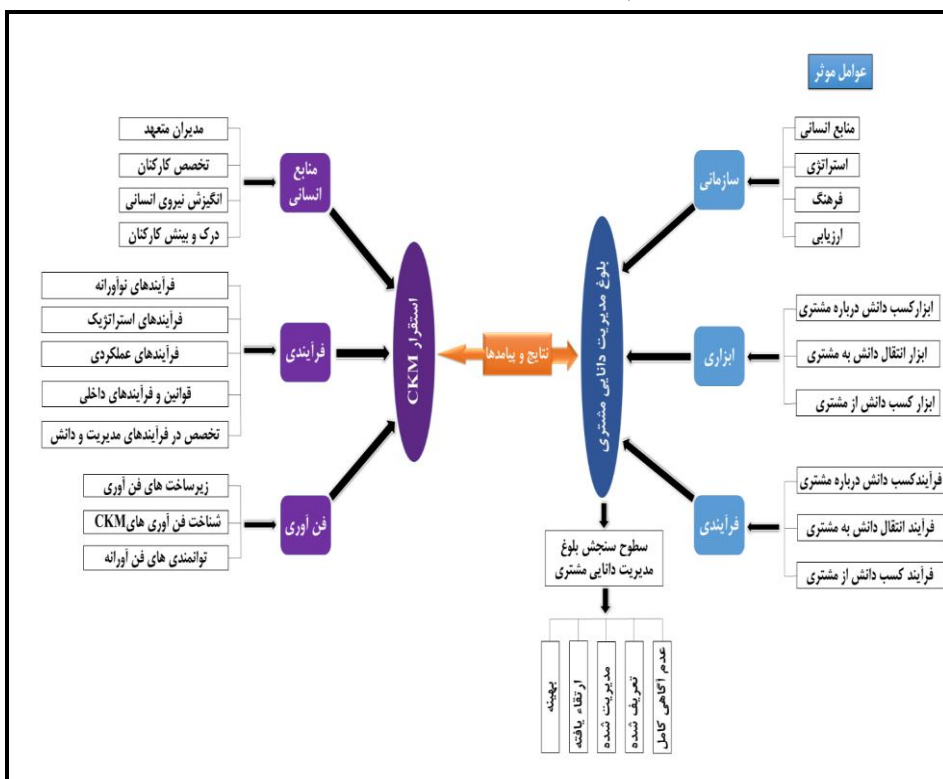
بعد	ابعاد مدیریت دانش	شاخص
	ابزارهای کسب دانش از مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - مدیریت پیشنهادات - مدیریت شکایات و انتقادات - انجمن‌های تخصصی گفتمان - وبلاگ‌های مرتبط با مشتریان - بازخوردها
	فرایندهای کسب دانش درباره مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - شناسایی دانش کلیدی و حیاتی سازمان - شناسایی مشتریان بالقوه و ویژگی‌هایشان - کسب و جمع‌آوری دانش مورد نیاز سازمان - شناسایی مشتریان کنونی و ویژگی‌هایشان - بایگانی سایقه و اطلاعات مشتریان کنونی - مستندسازی اطلاعات مشتریان سازمان - به اشتراک‌گذاری اطلاعات مشتریان در داخل سازمان
بعد فرایندی	فرایندهای انتقال دانش به مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - ایجاد روابط مبادلاتی با مشتریان و شریکان - حفظ و توسعه روابط مناسب و موفق با مشتریان سودآور - انتقال اطلاعات در مورد سازمان به مشتریان و شریکان - معرفی محصولات و خدمات آینده‌ی سازمان به مشتریان - اطلاع‌رسانی به مشتریان در خصوص صنعت، بازار، قوانین حاکم، محصولات و خدمات موجود در بازار
	فرایندهای کسب دانش از مشتری	<ul style="list-style-type: none"> - برقراری روابط همکاری با مشتریان - تحلیل و ارزیابی دانش مشتریان - ایجاد دانش جدید و توسعه آن - کسب دانش مشتریان در مورد سازمان و رقبا - مدیریت و یکپارچه‌سازی دانش در داخل سازمان - به‌کارگیری دانش جدید در مدیریت دانش بلندمدت با مشتری - اطلاع‌رسانی به مشتریان در خصوص نوآوری و توسعه محصولات و خدمات به اشتراک‌گذاری دانش جدید در سازمان
ابعاد	شاخص‌های استقرار مدیریت دانش مشتری	گویه‌ها

بعد	ابعاد مدیریت دانش	شاخص
منابع انسانی	مدیران متعهد	<ul style="list-style-type: none"> - تعهد مدیران ارشد به نظام (CKM) - شفافیت نقش و قدرت مدیران ارشد دانش - وجود (CKM) در راهبردهای کلی سازمان - وجود نظام‌های انگیزش و پاداش - جلسات منظم جهت برنامه‌ی تسهیم دانش - تخصیص بودجه برای اجرای نظام (CKM)
	تخصص کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - اهمیت دانش سازمانی در موفقیت بلند مدت - فعالیت افراد در اجرای نظام (CKM) - تمایل کارکنان به مشاوره و کمک در داخل سازمان - وجود فرهنگ خلاقیت و نوآوری کارکنان در سازمان
	انگیزش نیروی انسانی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود چشم‌انداز شفاف (CKM) - وجود راهبرد رسمی (CKM) - وجود شاخص‌های کلیدی عملکردی در ارزیابی (CKM) - وجود فرایندهای (CKM) در فعالیتهای روزانه کارکنان - وجود برنامه‌های آموزشی (CKM)
	درک و بینش کارکنان	<ul style="list-style-type: none"> - درک و کارکنان از اهمیت (CKM) در سازمان - وجود ابتکارات و نگرش مثبت کارکنان نسبت به تسهیم دانش - درک کارکنان از مفهوم حفظ و نگهداری دانش - جایگاه (CKM) به‌عنوان قابلیت کلیدی سازمان - درک کارکنان از اجرای (CKM)
	زیرساخت‌های فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام‌های مرتبط با انجمن‌های اجرایی - نظام یادگیری الکترونیکی و آموزشی مرتبط - پشتیبانی فردی و گروهی (CKM) - وجود انباره داده‌ها - نظام اطلاعاتی تکمیلی برای انتقال و نگهداری اطلاعات
	شناخت فناوری‌های (CKM)	<ul style="list-style-type: none"> - آماده سازی نظام‌های پایه ای دانش - پشتیبانی نظام (CKM) از بخش های سازمان - پشتیبانی نظام (CKM) از کل سازمان - به‌کارگیری نظام‌های مدیریتی عقلایی - بهبود مستمر نظام‌های موجود - یکپارچگی نظام (CKM) با فرایندهای سازمانی
	فناوری	

بعد	ابعاد مدیریت دانش	شاخص
	توانمندی‌های فن‌آورانه	<ul style="list-style-type: none"> - وجود پایگاه‌های اطلاعاتی به‌روز شده و دارای محتوای قابل اعتماد - توانایی کارکنان در استفاده از رایانامه، اینترنت و سایت‌های جستجو - وجود زیرساخت و فناوری برای پشتیبانی از (CKM) مانند پرتال و شبکه‌های مجازی - به‌کارگیری داده‌کاوی و فناوری‌های هوش مصنوعی برای کسب هوش سازمانی - ذخیره و ارسال فایل‌ها به‌صورت الکترونیکی
	زیرساخت‌های فناوری	<ul style="list-style-type: none"> - وجود نظام‌های مرتبط با انجمن‌های اجرایی - نظام یادگیری الکترونیکی و آموزشی مرتبط - پشتیبانی فردی و گروهی (CKM) - وجود انباره داده‌ها - نظام اطلاعاتی تکمیلی برای انتقال و نگهداری اطلاعات
	فرایندهای نوآورانه	<ul style="list-style-type: none"> - ارائه ایده‌های خلاقانه برای محصول، خدمت و جریان کاری - فرایند تصمیم‌گیری با در نظر نرخ بازگشت سرمایه (CKM) - سازگاری فرایندهای (CKM) موجود جهت ایجاد کسب و کار جدید - ایجاد منافع حاصل از (CKM) در بهبود خدمات مشتری، محصول و روابط شرکاء
فرایندی	فرایندهای عملکردی	<ul style="list-style-type: none"> - اندازه‌گیری کمی فرایندهای (CKM) - وجود روش‌های ارزیابی (CKM) مرتبط با عملکرد سازمانی - استفاده مؤثر و فعالانه نظام (CKM) موجود - تلاش برای ارزش‌گذاری دارایی‌های ناملموس - توجه به هزینه‌های اجرای (CKM) در بودجه سالیانه - وجود ارتباط بین ارزیابی عملکرد کارکنان و برنامه‌های آموزشی و یادگیری
	فرایندهای راهبردی	<ul style="list-style-type: none"> - وجود راهبرد (CKM) - وجود برنامه اجرای آزمایشی یا رسمی (CKM) - وجود ارتباط بین راهبرد (CKM) و چشم‌انداز و شرح وظایف - وجود واحد یا کمیته‌ای برای برنامه‌ریزی، ارتقاء و اجرای (CKM)
	تخصص در فرایندهای مدیریت دانش	<ul style="list-style-type: none"> - درک کارکنان از دانش مربوط به سازمان - طبقه‌بندی دانش سازمانی توسط کارکنان - وجود مأموریت، چشم‌انداز و شرح وظایف سازمانی - توانایی افراد در به‌کارگیری دانش بیرونی برای فعالیت‌های سازمانی

بعد	ابعاد مدیریت دانش	شاخص
	قوانین و فرایندهای داخلی	- پروژه‌های آموزش ضمن خدمت سازمان یافته - قوانین و فرایندهایی برای تشویق کارکنان به خلاقیت - بهبود کیفیت و کارایی به به‌کارگیری نظام (CKM) - توانایی افراد به‌جهت به‌کارگیری دانش درونی در فعالیت‌های سازمانی - وجود قوانین و فرایندهای ترویج نوآوری - وجود قوانین و فرایندهای کسب دانش از منابع داخلی و بیرونی - وجود قوانین و فرایندهای تشویق کارکنان در به‌کارگیری یادگیری و تسهیم دانش - وجود قوانین و فرایندهای بهبود راهبردهای (CKM)

شکل ۱- پارادایم کدگذاری محوری و به‌عبارت دیگر الگوی فرایند کیفی پژوهش را نشان می‌دهد. در ادامه، کدگذاری انتخابی را پی می‌ریزیم و به بررسی و شرح اجزای الگوی کیفی پژوهش می‌پردازیم.



شکل ۱- الگوی طراحی شده برای بلوغ مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی

(گردآوری و طراحی توسط نویسنده)

یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق

هدف از کدگذاری، استخراج مفاهیم از حجم زیادی از اطلاعات گردآوری‌شده از طریق ابزار مصاحبه است. استراوس و کوربین (۱۹۹۸) استدلال می‌کنند که کدگذاری به‌عنوان یک فرایندی است که در خلال آن داده‌ها به‌صورت کلمه به‌کلمه بررسی می‌شوند و در نهایت کدها از میان کلمات یا عبارات خارج می‌شوند. در پژوهش حاضر کدگذاری اولیه و ثانویه و یا مفاهیم و مقوله‌ها به‌کار گرفته‌شده است. آنگاه آنها را دسته‌بندی و مقوله‌های اصلی، فرعی و مفاهیم استخراج شد.

کدگذاری باز

داده‌ها باید کلمه به‌کلمه و خط به خط در بخش کدگذاری اولیه بازنگری شوند. نخستین متن مصاحبه شامل حجم وسیعی از داده‌ها بوده که باید به‌منظور استخراج دسته‌بندی‌های مرتبط با پژوهش مطالعه شوند. عنوان‌ها باید به عبارات کوتاه اشاره داشته باشند. تکرار کلمات و عبارات مشابه در خلال مصاحبه امری بدیهی بوده و همه آنها باید در نظر گرفته‌شده و آنگاه عبارات مشابه در یک گروه قرار گیرند. این فرایند به کدگذاری باز معروف بوده و عبارات کوتاه کدگذاری می‌شوند (آلن، ۲۰۰۳، ۱۰۷). گلاسر (۲۰۰۲) بیان می‌کند که تحلیل ممکن است از ابتدایی‌ترین قسمت مصاحبه حتی آغاز شود. اگر پژوهش‌گر مفاهیم مهم و تأثیرگذار را در خلال فرایند مصاحبه درک نماید، آنگاه امر تحلیل خودبه‌خود و به‌طور خودکار رخ می‌دهد. جدول کدگذاری باز دارای دو بخش است: کدهای اولیه در خلال مصاحبه‌ها استخراج‌شده و دسته‌بندی‌ها از مفاهیم از هر خط بیرون کشیده می‌شوند.

در پژوهش حاضر، ابتدا تمام عوامل استخراج‌شده از مطالعات، به‌عنوان کد در نظر گرفته می‌شود. سپس با در نظر گرفتن مفهوم هر یک از کدها، آنها در یک مفهوم مشابه دسته‌بندی می‌شوند. به این ترتیب مفاهیم (تم‌های) پژوهش شکل داده می‌شود.

با توجه به تجزیه و تحلیل محتوای ۲۶ فایل مصاحبه، برای بلوغ مدیریت دانش مشتری سه بعد اصلی سازمانی، ابزاری و فرایندی استخراج شد که در ادامه مقوله اصلی، مقوله فرعی و کدها و فراوانی آنها در قالب جداولی ارائه شده است.

شناسایی الگوی بلوغ مدیریت دانش مشتری

الف: بعد سازمانی

جدول ۲- طبقه بندی یافته ها و مطالعات مورد استفاده استخراج شده از مصاحبه ها (بعد سازمانی)

فراوانی	کدها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۲۵	راهبرد مدیریت دانش مشتری	راهبرد	بعد سازمانی
۳۱	اهداف مدیریت دانش مشتری		
۳۵	ارتباط بین چشم انداز مأموریت و وظایف سازمان با راهبرد م.دانش		
۲۸	راهبردهای مرتبط با مشتری		
۲۸	ارتباط بین راهبرد مشتری و راهبرد مدیریت دانش مشتری	منابع انسانی	
۱۹	نظام های توجه و انگیزشی		
۳۳	آموزش کارکنان		
۲۵	تشریک مساعی کارکنان		
۱۶	حفظ و نگهداری از کارکنان	فرهنگ	
۱۳	تقویت و ارتقاء کارکنان		
۵	فرهنگ یادگیری		
۱۱	فرهنگ دانش محور		
۱۶	فرهنگ مشتری محور	سایر عوامل	
۱۸	فرهنگ تعاون و مشارکت		
۱۲	فرهنگ خلاقیت و نوآوری		
۸	فرهنگ مبتنی بر تغییر		
۲۹	حمایت و تعهد مدیریت ارشد	سایر عوامل	
۱۸	تأمین و تخصیص منابع		
۱۴	ارزیابی دارایی های دانش محور		
۱۸	ارزیابی و اندازه گیری اثربخشی مدیریت دانش مشتری		
۱۳	کار تیمی		
۱۲	عدم تمرکز		
۲۲	ساختار منعطف		
۱۹	ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان		
۱۵	مرتبط کردن روش های ارزیابی مدیریت دانش مشتری با عملکرد سازمان		

جدول فوق ابعاد مقوله اصلی بعد سازمانی را نشان می‌دهد. بعد سازمانی شامل مؤلفه‌های راهبرد، منابع انسانی، فرهنگ و سایر عوامل است که هر یک از آنها، دارای کدهای فرعی دیگری نیز هستند. برای هر یک از کدهای فرعی، در ستون چپ، مقادیری در قالب فراوانی ارائه شده است که میزان تکرار آنها را از میان ۲۶ فایل مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۳- طبقه‌بندی یافته‌ها و مطالعات مورداستفاده استخراج شده از مصاحبه‌ها (بعد ابزاری)

فراوانی	کدها	مقوله فرعی	مقوله اصلی
۱۳	انجمن‌های تخصصی گفتگو	ابزارهای انتقال دانش به مشتری	بعد ابزاری
۸	ویکی‌ها		
۱۰	مدیریت شکایات		
۱۳	مدیریت پیشنهادات		
۸	وبلاگ‌های مرتبط با مشتریان		
۱۱	بازخور		
۵	داده‌های عضویت		
۹	برنامه‌های جریان کار	ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری	
۹	پایگاه داده		
۹	کوکی‌ها		
۱۱	فرم‌های عضویت		
۶	تماس با ما		
۶	اینترنت	ابزارهای کسب دانش از مشتری	
۹	وب‌سایت		
۹	مخزن اسناد		
۴	خدمات پیام کوتاه		
۵	رایانامه		
۱۲	اتاق رسانه		
۶	وبلاگ‌ها		
۹	اخبار تحت وب		
۸	موتور جستجو		

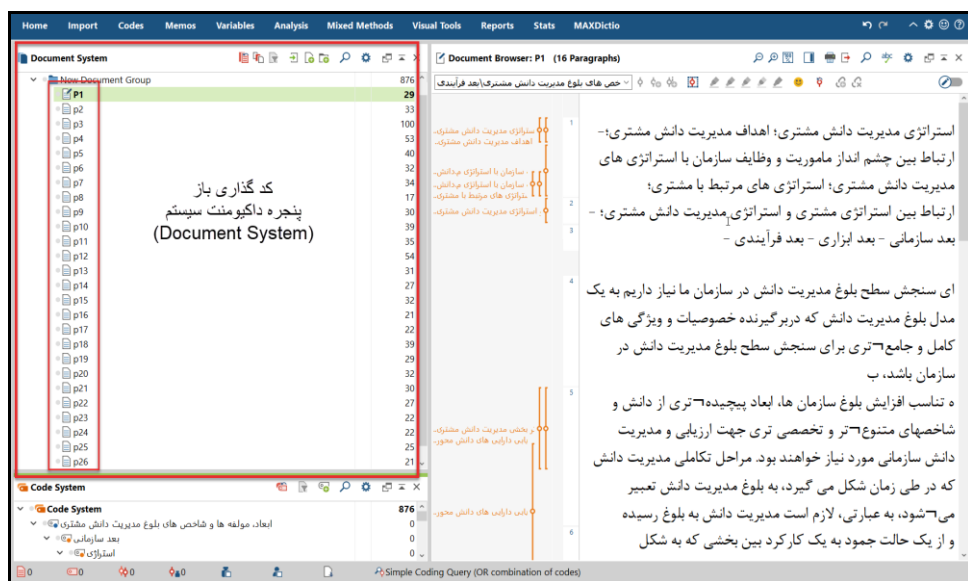
جدول فوق، ابعاد مقوله اصلی بعد ابزاری را نشان می‌دهد. بعد ابزاری شامل مؤلفه‌های ابزارهای کسب دانش از مشتری، ابزارهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری و ابزارهای انتقال دانش به مشتری است که هر یک از آنها، دارای کدهای فرعی دیگری نیز هستند. برای هر یک از کدهای فرعی، در ستون چپ، مقادیری در قالب فراوانی ارائه شده است که میزان تکرار آنها را از میان ۲۶ فایل مصاحبه را نشان می‌دهد.

جدول ۴- طبقه‌بندی یافته‌ها و مطالعات مورداستفاده استخراج شده از مصاحبه‌ها (بعد فرایندی)

مقوله اصلی	مقوله فرعی	کدها	فراوانی	
بعد فرایندی	فرایندهای انتقال دانش به مشتری	انتقال اطلاعات در مورد سازمان به مشتریان و شرکا	۹	
		انتقال اطلاعات در مورد صنعت، بازار، مقررات حاکم بر بازار	۱۵	
		آگاه‌سازی مشتریان از محصولات و خدمات آینده سازمان، مرحله ساخت	۱۲	
		ایجاد روابط مبادلاتی با شرکا و مشتریان	۱۰	
		توسعه و نگهداری روابط موفق با مشتریان سودآور	۱۰	
	فرایند کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری	فرایند کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری	شناسایی مشتریان کنونی و ویژگی‌هایشان	۸
			شناسایی مشتریان بالقوه و ویژگی‌هایشان	۱۱
			شناسایی مشتریان فردی و سودآور	۸
			شناسایی دانش کلیدی و حیاتی سازمان	۹
			اکتساب و جمع‌آوری دانش موردنیاز سازمان	۹
			اشتراک‌گذاری داده‌های مشتریان در داخل سازمان	۶
			بایگانی سابقه و اطلاعات مشتریان کنونی	۱۰
	فرایندهای کسب دانش از مشتری	فرایندهای کسب دانش از مشتری	مستندسازی اطلاعات سازمان و مشتریان	۸
			هماهنگ کردن و مرتبط نمودن واحدها و نمایندگی‌های سازمان	۳
			برقراری روابط همکاری با مشتریان	۵
			تحلیل و ارزیابی دانش مشتریان	۸
			ایجاد و توسعه دانش جدید	۷
			اکتساب دانش مشتریان در مورد سازمان	۹
اکتساب دانش مشتریان در مورد رقبایش			۱۰	
اشتراک دانش جدید در سازمان			۱۱	
آگاه‌سازی مشتریان از نوآوری و بهبودهایی که در محصولات و خدمات			۷	
یک‌پارچه‌سازی و مدیریت دانش در بخش‌های داخلی سازمان			۹	
بهره‌برداری از دانش جدید در توسعه و بهبود محصولات و خدمات	۱۰			
استفاده از دانش جدید برای مدیریت دانش بلندمدت با مشتری	۴			

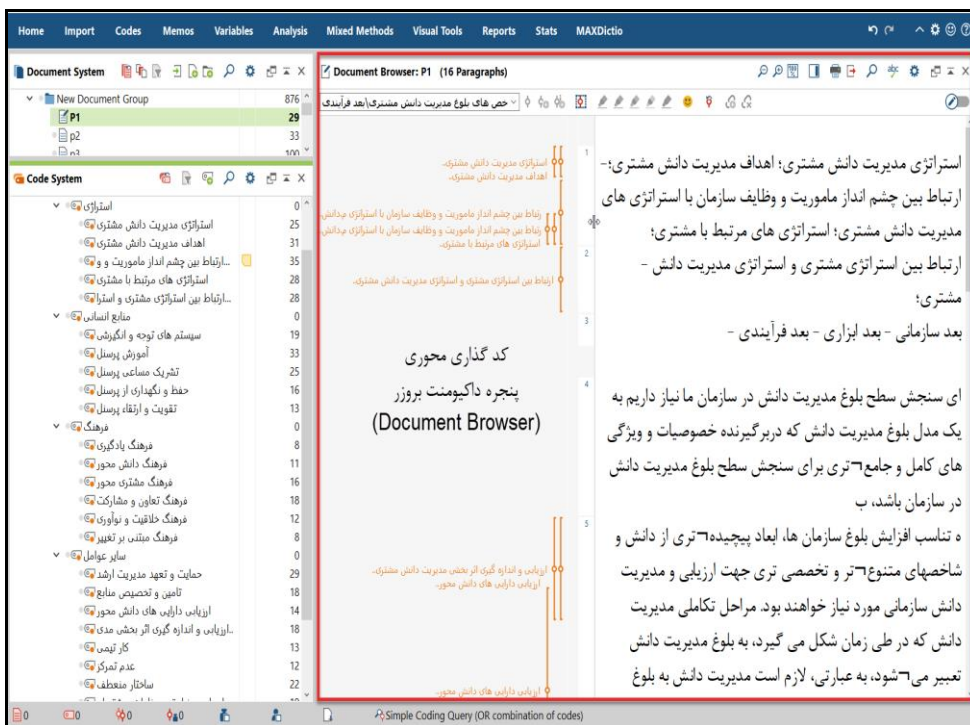
جدول فوق ابعاد مقوله اصلی بعد فرایندی را نشان می‌دهد. بعد فرایندی شامل مؤلفه‌های فرایندهای انتقال دانش به مشتری، فرایندهای کسب دانش (اطلاعات عمومی) درباره مشتری و فرایندهای کسب دانش از مشتری است که هر یک از آنها، دارای کدهای فرعی دیگری نیز هستند. برای هر یک از کدهای فرعی، در ستون چپ، مقادیری در قالب فراوانی ارائه شده است که میزان تکرار آنها را از میان ۲۶ فایل مصاحبه را نشان می‌دهد.

در شکل زیر کدگذاری باز که شامل ۲۶ فایل مصاحبه است نمایش داده شده است.



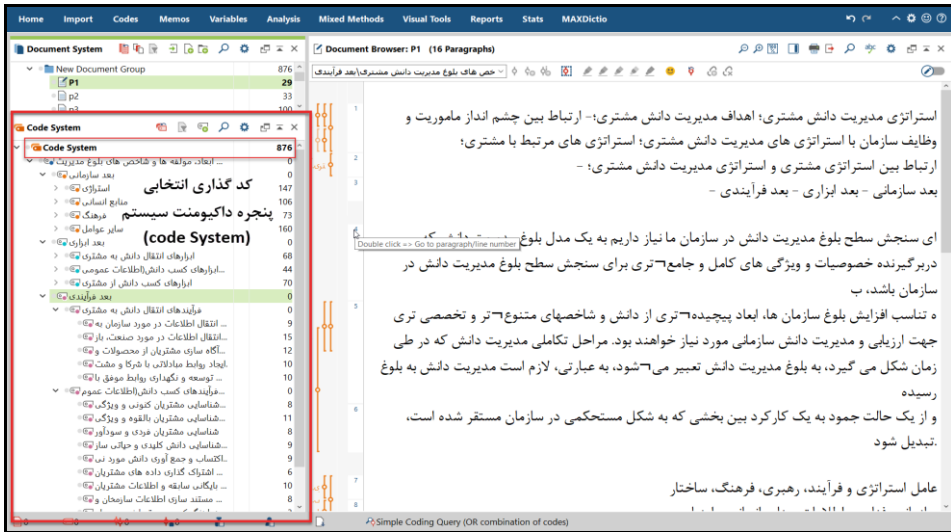
شکل ۲- کدگذاری باز

مطابق با یافته‌های تصویر فوق که کدگذاری باز را نشان می‌دهد، مشاهده می‌شود که ۲۶ فایل مصاحبه، کدگذاری شده است و در ستون سمت چپ، فراوانی کدهای استخراج شده از آن گزارش شده است. در مجموع، از میان این فایل‌ها، ۸۷۶ بخش کدگذاری شده که در تصویر فوق قابل مشاهده است صورت گرفت.



شکل ۳- کدگذاری محوری

در شکل بالا، کدگذاری محوری نمایش داده شده است. در این مرحله، هر یک از متون، مطالعه شده و پس از استخراج کدها، عمل کدگذاری صورت می‌گیرد. به این نوع کدگذاری، کدگذاری محوری اطلاق می‌گردد. مرحله بعدی در کدگذاری با نرم‌افزار مکس کیودا به روش تحلیل محتوا، کدگذاری انتخابی است. در شکل زیر کدگذاری انتخابی پژوهش حاضر را در فضای نرم‌افزار مکس کیودا نشان می‌دهد. مطابق با این شکل، ۸۷۶ بخش با این کدها، کدگذاری در قالب ۳ تم اصلی استخراج شد.



شکل ۴- کد گذاری انتخابی

در شکل فوق کدهای نهایی در قالب کدگذاری انتخابی در دسته‌بندی‌های اصلی و فرعی گزارش شده است. روبه‌روی هر یک از کدها، مقداری گزارش شده است که بیانگر فراوانی همان کل از ۲۶ فایل مصاحبه تجزیه و تحلیل است.

پایایی و اعتبار الگوی

در پژوهش کیفی منظور از اعتبار، مفاهیمی همچون دفاع‌پذیری، باورپذیری، تصدیق‌پذیری و حتی بازتاب‌پذیری نتایج تحقیق صورت گرفته است. یکی از شاخص‌های پایایی پژوهش کیفی، ارزیابی دو یا چند سند از حیث ارجاع به شاخصی خاص است. نرم‌افزار maxqda از چنین قابلیت‌هایی برخوردار است.

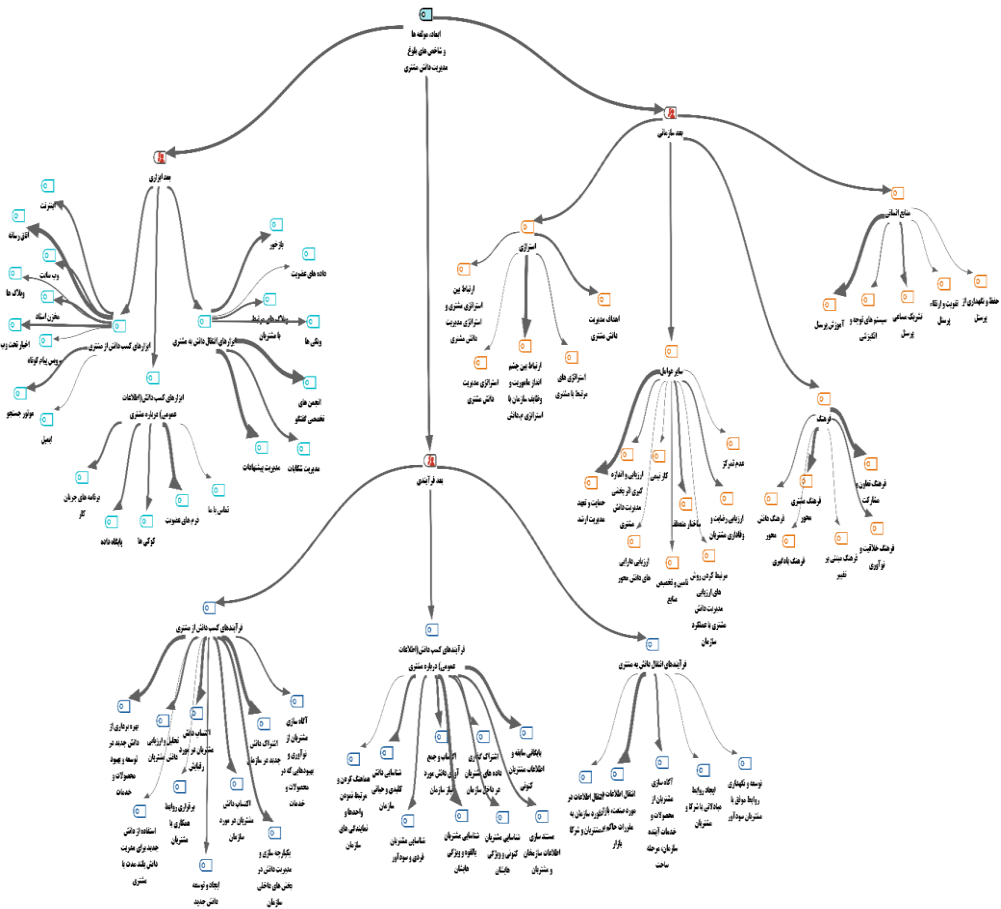
برای ارزیابی پایایی مرحله فراترکیب، سندی انتخابی در اختیار خبرگان و کارشناسان قرار گرفته شد؛ پس از ارزیابی ضریب کاپا (۰,۷۴۳) بیش از مقدار قابل قبول به دست آمد. این مقدار به معنای پایایی پژوهش است. همچنین ضریب معناداری کمتر از ۰,۰۵ گویای وجود رابطه کدگذاری میان دو سند بررسی شده است.

جدول ۵- آزمون توافق کدگذاری میان پژوهش‌گر و یکی از خبرگان بر روی یکی از متون

مقدار	انحراف معیار برآوردی ^a	برآورد T ^b	معناداری (Sig)	Measure of agreement	
0.743	0.246	6.758	0.002	Kappa	
N of Valid Cases					

a. Not assuming the null hypothesis
b. Using the asymptotic standard error assuming the null hypothesis

در نهایت، کدهای استخراج شده فوق را می‌توان به صورت نمودار درختی ارائه کرد.



شکل ۷- الگوی درختی پژوهش حاضر با نرم‌افزار Maxqda

نتیجه‌گیری و پیشنهادات

سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری، مستلزم شناسایی وضعیت سازمان و قدم گذاشتن در راهی که احتیاج به چارچوبی دارد که شامل مولفه‌ها و شاخص‌های کلیدی مهم در دستیابی و اجرا و موفقیت مدیریت دانایی مشتری است. یک الگوی بلوغ می‌تواند بیانگر موقعیتی باشد که سازمان‌ها در آن قرار دارند. همچنین می‌تواند راهنما و هدایت‌کننده سازمان‌ها در پیاده‌سازی مفهوم و ارزیابی عملکردشان در این زمینه باشد. یکی از نتایج مهم این پژوهش که هدف اصلی پژوهش نیز بود، توسعه و ارتقاء الگوی جامعی برای بلوغ مدیریت دانایی مشتری و شناسایی مولفه‌ها و شاخص‌ها در صنعت حمل و نقل ریلی است. هدف پژوهش حاضر ارائه الگویی برای بلوغ مدیریت دانایی مشتری است که با استفاده از یک روش ترکیبی کیفی و کمی معروف به روش آمیخته بر اساس نظریه گراند تئوری، الگوی پیشنهادی نهایی اعتباریابی و تأیید شد. با استفاده از روش گراند تئوری یا نظریه داده بنیاد، فایل‌های مصاحبه گردآوری شده، تجزیه و تحلیل شد و پس از تکمیل فرایند کدگذاری در سه بخش کدگذاری باز، محوری و انتخابی، مؤلفه‌ها و ابعاد الگوی بلوغ مدیریت دانایی مشتری استخراج شد. سپس در یک مطالعه میدانی، پس از توزیع ۳۵۰ پرسشنامه به صورت آنلاین، الگوی بر اساس کمترین مربعات جزئی در قالب الگوی‌سازی معادلات ساختاری در سه مرحله برازش الگوهای اندازه‌گیری، الگوی ساختاری و برازش الگوی کلی تحلیل عاملی تأییدی گردید. الگوی پیشنهادی شامل ۳ مرتبه اصلی است. در رأس هرم ابعاد، مؤلفه‌ها و شاخص‌های بلوغ مدیریت دانایی مشتری قرار دارد، سازه مرتبه سوم اصلی ماست. این سازه دارای سه زیر مؤلفه اصلی مرتبه دوم از جمله بعد سازمانی، فرایندی و ابزاری است. هر یک از این مؤلفه‌های مرتبه دوم، شامل مؤلفه‌های مرتبه اول هستند به طوری که بعد سازمانی از سازه‌های منابع انسانی، فرهنگ، راهبردها و سایر عوامل تشکیل شده است. بعد فرایندی از متغیرهای مرتبه اول فرایندهای انتقال دانش به مشتری، فرایندهای کسب دانش درباره مشتری و فرایندهای کسب دانش از مشتری تشکیل شده است. بعد ابزاری شامل متغیرهای مرتبه اول ابزارهای انتقال دانش به مشتری، ابزارهای کسب دانش درباره مشتری و ابزارهای کسب دانش از مشتری تشکیل شده است.

نتایج این تحقیق، با نتایج به دست آمده از تحقیقات نیکوکار گله‌کلای (۱۳۹۶)، فیضی خزائی و همکاران (۱۳۹۹)، جوان امانی و همکاران (۱۴۰۰)، کاستگنا و همکاران (۲۰۲۰)، حاجی حیدری و همکاران (۱۳۹۲) در یک راستا است.

چیتاناپت و راکتین (۲۰۲۰)، نشان دادند که دانش مشتری یکی از مهم‌ترین دارایی‌های شرکت‌هاست که باید به منظور بهبود محصولات خود و دستیابی به مزیت رقابتی در حالی که نیازهای مشتری را برآورده می‌کند، مدیریت کنند. مدیریت دانش مشتری (CKM) زمانی به وجود می‌آید که شرکت‌ها اهمیت مشتریان را منبع دانش شرکت می‌دانند. مهم‌تر از همه، مشتریان از گیرنده محصول منفعل به شرکای فعال دانش تبدیل شده و دانش مشتری را با شرکت‌ها ایجاد کرده‌اند.

زمردیان و رستمی (۱۳۸۹)، خاطر نشان ساخته‌اند که عامل فرهنگ هم می‌تواند نقش به‌سزایی در استقرار مدیریت دانش داشته باشد و در صورتی که فرهنگ مشارکت و اعتماد متقابل در فرهنگ سازمانی نباشد مدیریت دانش را با چالش‌های ناگوار روبه‌رو خواهد کرد. بنابراین، مسئولین و مدیریت سازمان باید تلاش کنند تا فرهنگ توزیع و تسهیم دانش در سازمان تقویت شود.

یقینی، سخایی و شهبازنژاد (۱۳۸۸) نیز منابعی را که در یک سازمان مشتری‌محور برای اجرای فرایندها و تحقق محصول مورد نظر مشتری به کار می‌رود، برشمرده‌اند که دو مورد از مهم‌ترین آنها عبارتند از: منابع انسانی و منابع اطلاعاتی و سرمایه فکری سازمان.

هدف بعدی این پژوهش، سنجش بلوغ مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی است. بر اساس داده‌های جمع‌آوری شده، شرکت راه‌آهن ج.ا.ا. بالاتر از سطح بلوغ ارتقاء یافته (۴) قرار دارد و به سمت سطح بلوغ کامل (سطح بهینه) حرکت می‌کند. مفهوم کسب دانش از مشتری را در عملیات خود تعریف کرده و ابزارها و فرایندهای مربوط به آن را در کسب و کار خود به کار می‌گیرد. در شرکت راه‌آهن ج.ا.ا.، مدیریت ارتباط با مشتری و مدیریت دانش با همدیگر همکاری کرده و مکمل هم هستند و این هم‌افزایی و

همکاری بین آنها باعث افزایش نقش مشتریان در فرایندهای کسب و کار شده و ایجاد ارزش می‌کند.

بر اساس نتایج حاصل شده از داده‌های آماری، بعد فرایندی (۴,۹۸) بالاترین سطح و میانگین را داشته و بعد ابزاری (۴,۱۳) و بعد سازمانی (۴,۱۱) در سطوح بعدی قرار می‌گیرند. این نتایج آماری بیان‌کننده آن است که شرکت راه‌آهن ج.ا.ا به‌طور کامل فرایندهای انتقال دانش به مشتری و کسب دانش درباره مشتری را در کسب و کار خود به‌کار می‌گیرد و به عوامل منابع انسانی و راهبرد توجه داشته، به فرهنگ‌سازی متناسب با مدیریت دانش مشتری روی آورده و به شاخص‌هایی مانند ساختار غیرمتمرکز، کار تیمی، ساختار انعطاف‌پذیر، فرهنگ مشارکتی، فناوری اطلاعات، ارزیابی رضایت و وفاداری مشتریان تمرکز دارد. همچنین از ابزارها و مکانیزم‌های انتقال دانش به مشتری و کسب دانش از مشتری در کسب و کار خود بهره می‌گیرد.

پیشنهادات کاربردی

از خلال نتایج پژوهش، شاخص‌های استقرار مدیریت دانش مشتری (CKM) برای تدوین الگوی سنجش بلوغ مدیریت دانایی مشتری، استخراج می‌شوند:

در این بخش پیشنهادهای کاربردی برای تحقیقات آتی ارائه شده است.

الف. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که یکی از ابعاد شاخص‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی زیرساخت منابع انسانی بوده که شامل مؤلفه‌های مدیران متعهد، تخصص کارکنان، انگیزش نیروی انسانی و درک و بینش کارکنان است، بنابراین، به مدیران صنعت حمل و نقل ریلی، پیشنهاد می‌شود تا با برگزاری سمینارها، دوره‌های آموزشی و همچنین در نظر گرفتن نظام پاداش برای کارکنان، زمینه‌ساز ایجاد فرهنگی در سازمان شوند که آنها به‌سرعت نظرات و پیشنهادات خود را در اختیار راه‌آهن ج.ا.ا قرار دهند.

ب. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که یکی از ابعاد شاخص‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی زیرساخت فرایندی بوده که شامل

مؤلفه‌های فرایندهای نوآورانه، فرایندهای عملکردی، فرایندهای راهبردی، تخصص در فرایندهای مدیریت دانش و قوانین و فرایندهای داخلی است، بنابراین، به مدیران صنعت حمل و نقل ریلی پیشنهاد می‌شود؛ با توجه به این مؤلفه‌ها، زیربنای ایجاد ساختارهای فرایندی در راه آهن ج.ا.ا را ایجاد کرده و به‌صورت پیوسته از طریق کارکنان و مشتریان اجرای صحیح آنها را پیگیری کنند.

ج. با توجه به اینکه نتایج پژوهش نشان داد که یکی از ابعاد شاخص‌های استقرار مدیریت دانش مشتری در صنعت حمل و نقل ریلی زیرساخت ساختاری و فناوری بوده که شامل مؤلفه‌های زیرساخت‌های فناوری، شناخت فناوری‌های (CKM)، توانمندی‌های فناوری است؛ از طرفی ساختارهای سازمانی و فناوری در راه آهن ج.ا.ا قدیمی بوده؛ به‌گونه‌ای که این ساختارها مکانیکی بوده و بدون کمترین توجه به جایگاه و اهمیت دانش مشتریان است؛ بنابراین، به مدیران راه آهن ج.ا.ا پیشنهاد می‌شود تا ساختار سازمانی و فناوری راه آهن ج.ا.ا را با دیدگاه سازمان دانشی مورد بررسی و بازنگری مجدد قرار داده و ساختارها و فناوری‌هایی که تعامل بین بخش‌های مختلف درون و برون راه آهن ج.ا.ا را تسهیل می‌کند، مورد بررسی و اصلاح مجدد قرار دهند؛ به عبارتی ساختارها و فناوری‌هایی ایجاد کنند که در آن توجه به دانش مشتری در اولویت قرار داشته باشند و این ساختارها و فناوری‌ها، مشوق ترجیح رفتار جمعی به رفتار فردی و تسهیل کشف دانش جدید باشند؛ به عبارتی در طرح ساختار جدید، این مؤلفه‌ها و جایگاه آنها دقیق مشخص شوند.

د. براساس نتایج حاصل شده از تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر دانش مشتری موارد زیر به مدیران پیشنهاد می‌شود:

- اگر راه آهن ج.ا.ا بتواند دانشی درست درباره خدمات کیفی و کمی قابل ارائه به مشتریان را به آنها انتقال دهد، انتظارات مشتریان هم از دریافت خدمات کیفی و کمی از راه آهن در سطح معقول خود نگه داشته می‌شود و از بروز شکاف بین خدمات کیفی و کمی مورد انتظار و خدمات ارائه شده، جلوگیری می‌کند و این دو را به هم نزدیک‌تر کرده و در نهایت باعث وفادار شدن مشتریان به راه آهن خواهد شد. بنابراین پیشنهاد می‌شود نیازهای

اطلاعاتی بخش‌های مختلف خدمات در زمینه مدیریت دانش مشتریان و ارتباطات با آنها به‌صورت علمی و مناسب شناسایی شوند. بنابراین، مدیران باید با ارائه بروشورهای کامل از خدمات خود در ادارات و مراکز بزرگ و مهم به مشتری اطلاع‌رسانی کنند؛ حتی می‌توانند با استفاده از فایل اطلاعاتی مشتری و دسترسی به پست الکترونیک آنها، اطلاعات به‌روز را از خدمات خود به مشتریان ارائه دهند.

فهرست منابع و مآخذ

الف. منابع فارسی

- احمدی، علی اکبر، صالحی، علی (۱۳۹۰)، مدیریت دانش، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور.
- احمدی، ناصر؛ پورشافعی، هادی؛ عسگری، علی؛ امینی، علی (۱۳۹۴)، عوامل مؤثر بر توسعه و موفقیت مدیریت دانش در سازمان، *کنفرانس بین‌المللی پژوهش‌های نوین در مدیریت و مهندسی صنایع*، سال ۱۳۹۴.
- الوندی، نغمه؛ میرزایی، رحمت؛ تاریخ، محمدجعفر (۱۳۹۲)، بررسی عوامل تاثیرگذار بر موفقیت پیاده‌سازی نظام‌های مدیریت دانش، *فصلنامه مطالعات مدیریت صنعتی*، شماره ۳۰، صص ۹۹-۱۲۷.
- بیدگلی، دانیال؛ صالح اولیا، محمد؛ عیسانی، محمد تقی (۱۳۹۹)، طراحی الگوی اثرگذاری دانش مشتری بر عملکرد شرکت با استفاده از نظریه داده بنیاد، *فصلنامه علمی تحقیقات بازاریابی نوین*، سال دهم، شماره دوم، شماره پیاپی (۳۷): صص ۶۳-۸۶.
- جبارزاده، یونس و سپهری، فرشته (۱۳۹۵)، توسعه الگوی علی عوامل انسانی و فرهنگ سازمانی تأثیرگذار بر بلوغ مدیریت دانش سازمانی بر اساس رویکرد فراترکیب، *مدیریت فناوری اطلاعات*، دوره ۸، شماره ۱، صص ۴۷-۷۶.
- جوان امانی، ودود؛ بابازاده، محسن؛ طاهری ثانی، زهرا (۱۴۰۰)، بررسی تأثیر و اولویت‌بندی ابعاد مدیریت دانش بر اجرای موفق تجارت الکترونیک در صنعت ارتباطات (مطالعه موردی: هلدینگ فناپ)، *فصلنامه رویکردهای پژوهشی نوین در مدیریت و حسابداری*، شماره ۵۴، صص ۴۸-۷۱.
- حاجی‌حیدری، نسترن و عمویی اوجاکی، علی (۱۳۹۲)، توسعه الگوی بلوغ مدیریت دانش مشتری: مطالعه‌ای در بانک‌های ایرانی، *فصلنامه علوم مدیریت ایران*، شماره ۳۲، صص ۴۷-۷۸.
- چهاردولی، عباس، نجاتی، مصطفی (۱۳۹۸)، ارائه طرح راهبردی مدیریت دانش در بستر فناوری اطلاعات در وزارت صنعت، معدن و تجارت: مطالعه موردی سازمان صنعت، معدن و تجارت استان یزد، *فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات بین رشته‌ای دانش راهبردی*، دوره ۳، شماره ۱۲، صص ۲۷۳-۳۰۶.
- دانش‌مهر، حسین؛ رادفر، رضا؛ حیدرزاده هنزائی، کامبیز (۱۳۹۸)، ارائه الگوی مدیریت ارتباط با مشتری برای کسب و کارهای مبتنی بر رسانه‌های اجتماعی، *آینده پژوهی مدیریت*، شماره ۱۱۷، صص ۱۰۱-۱۲۰.

- ربیعی، علی؛ کبیر، محمدجواد؛ رجبیون، مهدی؛ رحیمی، نورالدین (۱۳۹۹)، ارائه الگوی مدیریت دانش سازمان بیمه سلامت با تاکید برنظام جامع مدیریت اطلاعات، *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، سال چهارم، شماره ۱۳، صص ۲۷۳-۲۹۶.
- رحیمی، نورالدین (۱۳۹۹)، نقش فرهنگ سازمانی در استقرار مدیریت دانش سازمان بیمه سلامت ایران، *مطالعات مدیریت راهبردی دفاع ملی*، سال چهارم، شماره ۱۵، صص ۱۹۹-۲۱۸.
- رفیعی، مجتبی و قربان ملک، محمد (۱۳۹۱)، بررسی تاثیر حمایت مدیریت ارشد برکارآفرینی سازمانی، *اولین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی*، سال ۱۳۹۱، خوانسار.
- رنجبرفرد، مینا (۱۳۸۷)، سنجش سطح بلوغ مدیریت دانش مشتری در شرکت‌های بیمه ایران، پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع، دانشگاه تربیت مدرس.
- سهرابی، عاطفه؛ یزدخواستی، علی؛ صادقی آرانی، زهرا (۱۳۹۹)، بررسی تأثیر عوامل فردی بر به اشتراک‌گذاری دانش در سازمان: فراتحلیل مطالعات ایران، *مدیریت راهبردی دانش سازمانی*، دوره ۳، شماره ۱۱، صص ۱-۴۴.
- سلیمانی زاده، رضا (۱۳۹۵)، تاثیر اقدامات مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بانک سینا به واسطه دانش مشتری، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازرگانی بین‌المللی*، دانشگاه آزاد اسلامی واحد الکترونیکی.
- عسگری، ناصر؛ انصاری، منوچهر؛ رشیدی، مجید؛ سورانی، علی (۱۳۹۹)، ارتقای عملکرد نوآورانه و فروش از طریق مدیریت دانش مشتری، *مدیریت نوآوری در سازمان‌های دفاعی دانشکده مدیریت شهید ستاری*، شماره ۹، صص ۷۵-۹۶.
- فرمانی، فریال (۱۳۹۶)، طراحی مدل مدیریت دانش مشتری بر نگرش چند عامله در بانک‌های ایران، *رساله دکتری رشته مدیریت گرایش تحقیق در عملیات*، دانشگاه فردوسی مشهد - پردیس بین‌الملل.
- فیضی خزائی، شبنم؛ اله یاری، پیمان؛ کنعانیان، مبین (۱۳۹۹)، ارزیابی بلوغ مدیریت دانش با استفاده از الگوی سازمان بهره‌وری آسیایی (مطالعه موردی: شرکت گاز استان کردستان)، *تشریه رهیافتی در مدیریت بازرگانی*، شماره ۲، صص ۱۰۷۳-۱۰۸۷.
- لک، بهزاد (۱۳۹۶)، طراحی مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانش مشتری اجتماعی و پیاده‌سازی با استفاده از سیستم خبره (مورد مطالعه: خدمات الکترونیک ناجا)، *رساله دکتری مهندسی فن‌آوری اطلاعات*، دانشکده فنی مهندسی دانشگاه قم.
- نیکوکار گله‌کلای، هانیه (۱۳۹۶)، تدوین مدل ارزیابی بلوغ مدیریت دانایی مشتری در بانک‌های خصوصی استان مازندران، *پایان‌نامه کارشناسی ارشد مهندسی صنایع*، دانشگاه پیام نور تهران شمال.

ب. منابع انگلیسی

- Castagna ,p.Centobelli ,p. Cerchione ,r. Esposito ,e. Oropallo ,e. Passaro.r.(2020). Customer Knowledge Management in SMEs Facing Digital Transformation, *Sustainability*, 2020, 12, 3899.
- Chaithanapat ,p. Rakthin ,s.(2020). Customer knowledge management in SMEs' , College of Management, Mahidol University, Bangkok, Thailand .*Knowledge Process Management*. 2021;28:71–89.
- Di Vaio. Assunta. Palladino. Rosa. Pezzi. Alberto. E.Kalisz. David.(2021). The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. *Journal of Business Research*, 123, 2021:220-231.
- Donnelly. Rory.(2019). Aligning knowledge sharing interventions with the promotion of firm success: The need for SHRM to balance tensions and challenges. V. 94, 2019:344-352.
- Eslami, M. H. & Lakemond, N.(2016). Knowledge integration with customers in collaborative product development projects. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(7), 2016:889-900.
- García. Fernando Criado. Mora. Arturo Calvo. Landroguéz. Silvia Martelo. (2019). QUALITY PAPER Knowledge management issues in the EFQM excellence model framework. *International Journal of Quality & Reliability Management*. V. 37. 2019.
- Haider ,a.,Kayani ,d.(2020). **The impact of customer knowledge management capability on project performance-mediating role of strategic agility**, Department of Management Sciences, Faculty of Management and Social Sciences, Capital University of Science and Technology, Islamabad, Pakistan.
- Jiebing, W., Guo B., & Shi Yongjiang, (2013). Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China. *European Management Journal*, 31(4), 2013:359– 372.
- Karsten E., & Manfred L.(2002). Holistic Development of Knowledge Management with KMMM Siemens AG/Corporate Technology. Knowledge Management & Business Transformation.
- Nejatian, H, Sentosa, I, & Piaralal, K.(2011). The Influence of Customer Knowledge on CRM Performance of Malaysian ICT Companies: A Structural Equation Modeling Approach. *International Journal of Business and Management*, 6(7), 2011:181-187.
- Ode. Egena. Ayavoo. Rajenthyan.(2020). The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*. Vol. 5. 2020:210-218.
- Taghizadeh, S. K., Rahman, S. A., & Mosharref, H.(2018). Knowledge from customer, for customer, or about customer: Which triggers innovation capability the most. *Journal of Knowledge Management*, Accepted articles. 2018.
- Tseng, S. M.(2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 2016:51-71.