

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

گروه مدیریت

بررسی میزان و چگونگی به کارگیری مدیریت دانش مشتری از دیدگاه
کارکنان در نمایندگی های شرکت خودرو سازی سایپا در سطح شهر
اصفهان

دانشجو: سید امیرحسین کاردانی اصفهانی

استاد راهنما:

جناب آقای دکتر بزرگمهر اشرفی

پایان نامه ارشد جهت اخذ درجه کارشناسی ارشد

شهریور ۱۳۹۰

فهرست مطالب

| | |
|----------------------------------|----|
| فصل اول: کلیات تحقیق | ۱ |
| ۱-۱- مقدمه | ۲ |
| ۲-۱- بیان مسئله | ۳ |
| ۳-۱- اهمیت و ضرورت موضوع | ۴ |
| ۴-۱- اهداف تحقیق | ۶ |
| ۵-۱- فرضیات تحقیق | ۶ |
| ۶-۱- تعاریف | ۶ |
| فصل دوم: ادبیات تحقیق | ۸ |
| ۱-۲- مشتریان و مدیریت دانش مشتری | ۹ |
| ۱-۱-۲- دورنمای دانش | ۹ |
| ۲-۱-۲- مشتریان | ۱۱ |
| ۳-۱-۲- دانش مشتری | ۱۳ |

- ۱۸ ۴-۱-۲- انواع دانش مشتری
- ۲۳ ۵-۱-۲- چالش های دانش مشتری
- ۲۴ ۲-۲- سیر تحول مدیریت دانش و علل پیدایش آن
- ۲۸ ۳-۲- تعریف دانش
- ۲۹ ۴-۲- مفاهیم داده، اطلاعات، دانش و خرد
- ۲۹ ۲-۴-۱- داده
- ۳۰ ۲-۴-۲- اطلاعات
- ۳۰ ۲-۴-۳- دانش
- ۳۱ ۲-۴-۴- خرد
- ۳۲ ۲-۴-۵- تبدیل داده به دانش
- ۳۲ ۲-۶- هرم دانش
- ۳۳ ۲-۷- تفاوت اطلاعات با دانش
- ۳۴ ۲-۸- انواع دانش سازمانی
- ۳۴ ۲-۸-۱- دانش آشکار (تصریحی)
- ۳۵ ۲-۸-۲- دانش ضمنی (تلویحی)

- ۳۷ ۹-۲- تعریف مدیریت دانش
- ۴۰ ۱۰-۲- مزایای مدیریت دانش
- ۴۱ ۱۱-۲- مبانی زیرساخت مدیریت دانش
- ۴۳ ۱-۱۱-۲- فرهنگ سازمانی
- ۴۵ ۱-۱-۱۱-۲- ویژگی های فرهنگ سازمانی
- ۴۶ ۲-۱-۱۱-۲- اهمیت فرهنگ سازمانی
- ۴۸ ۳-۱-۱۱-۲- مؤلفه های فرهنگ سازمانی
- ۴۸ ۱-۳-۱-۱۱-۲- حمایت مدیریت
- ۵۰ ۲-۳-۱-۱۱-۲- حس تعلق سازمان
- ۵۲ ۳-۳-۱-۱۱-۲- مشارکت در تصمیم گیری
- ۵۳ ۲-۱۱-۲- فرآیندهای دانش
- ۵۳ ۱-۲-۱۱-۲- پردازش دانش
- ۵۷ ۲-۲-۱۱-۲- انتقال دانش
- ۵۷ ۳-۲-۱۱-۲- تسهیم دانش
- ۶۰ ۱-۳-۲-۱۱-۲- کارشناس ارشد دانش (CKO)

- ۱۲-۲- معرفی بعضی از مدل های مدیریت دانش ۶۱
- ۱-۱۲-۲- مدل هیسک ۶۱
- ۲-۱۲-۲- مدل مارک - م. مک الروی ۶۲
- ۳-۱۲-۲- مدل بک من ۶۳
- ۴-۱۲-۲- مدل ادل و گریسون ۶۴
- ۵-۱۲-۲- مدل بویست ۶۶
- ۶-۱۲-۲- مدل نوناکا و تاکوچی ۶۷
- ۷-۱۲-۲- مدل پایه های ساختمان دانش ۶۹
- ۱۳-۲- چارچوبی برای اجرای سیستم مدیریت دانش در محیط مشارکتی ۷۱
- ۱۴-۲- سیستم های مدیریت دانش ۷۲
- ۱۵-۲- پیشینه تحقیق ۷۴
- ۱-۱۵-۲- تحقیقات انجام شده داخلی ۷۴
- ۲-۱۵-۲- تحقیقات انجام شده خارجی ۷۷
- ۱۶-۲- جمع بندی ۸۰
- فصل سوم: روش تحقیق ۸۳

- ۱-۳- روش تحقیق ۸۴
- ۲-۳- جامعه آماری ۸۴
- ۳-۳- محیط پژوهش ۸۵
- ۴-۳- حجم نمونه ۸۵
- ۵-۳- روش نمونه گیری ۸۵
- ۶-۳- شیوه اجرای تحقیق ۸۶
- ۷-۳- روش گردآوری اطلاعات و ابزار آن ۸۶
- ۸-۳- روایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها ۸۷
- ۹-۳- فرضیات تحقیق ۸۸
- ۱۰-۳- روش تجزیه و تحلیل داده ها ۸۹
- ۱-۱۰-۳- مطالعه توصیفی داده ها ۸۹
- ۲-۱۰-۳- آزمون فرض ۹۰
- ۱-۲-۱۰-۳- مراحل اصلی آزمون فرض ۹۰
- ۳-۱۰-۳- P-VALUE یا P – مقدار ۹۱
- ۴-۱۰-۳- آزمون کولموگروف – اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن توزیع جامعه ۹۲

- ۹۳ ۳-۱۰-۵-آزمون t
- ۹۳ ۳-۱۰-۵-۱-چگونگی ساخته شدن توزیع t
- ۹۴ ۳-۱۰-۶-ضریب همبستگی Correlation Coefficient
- ۹۴ ۳-۱۰-۷-روش رگرسیون
- ۹۵ ۳-۱۰-۷-۱-رگرسیون خطی ساده
- ۹۶ ۳-۱۰-۷-۲-بررسی شرایط مهم برای برقراری مدل رگرسیون:
- ۹۷ ۳-۱۰-۷-۳-تحلیل واریانس (ANOVA)
- ۹۸ ۳-۱۰-۷-۴-آزمون t (آزمون t برای ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده)
- ۹۹ ۳-۱۱-۱-نمودار هیستوگرام مربوط به باقی مانده ها
- ۹۹ ۳-۱۱-۲-نمودار پراکنش باقی مانده ها
- ۱۰۰ ۳-۱۱-۳-نمودار مربوط به ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد شده
- ۱۰۱ فصل چهارم: یافته های تحقیق
- ۱۰۲ ۴-۱-۱-بررسی روایی و پایایی پرسشنامه
- ۱۰۲ ۴-۱-۱-۱-روایی و پایایی پرسشنامه کلی
- ۱۰۲ ۴-۱-۲-روایی و پایایی پرسشنامه در سؤالات مربوط به هر یک از بخش ها

- ۲-۴- بررسی آماره های توصیفی مربوط به عوامل دموگرافیک افراد ۱۰۳
- ۳-۴- بررسی آماره های توصیفی مربوط به سابقه کار کارمندان شرکت سایپا ۱۰۵
- ۴-۴- بررسی جداول دو بعدی مربوط به جنسیت و سطح تحصیلات، جنسیت و سن افراد، سطح تحصیلات و سن افراد ۱۰۵
- ۴-۵- آماره های توصیفی مربوط به سؤالات ۱ تا ۹ مربوط به بخش اول پرسشنامه ۱۱۱
- ۴-۶- آماره های توصیفی سؤالات ۱۰ تا ۱۵ مربوط به بخش دوم پرسشنامه ۱۱۳
- ۴-۹- بررسی آزمون T برای معنی دار بودن میانگین سه بخش پرسشنامه و مؤثر بودن آن ها ۱۱۷
- ۴-۱۰- بررسی فرضیه چهارم و فرضیه پنجم ۱۱۸
- ۴-۱۰-۱- بررسی مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری ۱۱۹
- ۴-۱۰-۲- بررسی مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری ۱۲۴
- فصل پنجم: بحث و نتیجه گیری ۱۳۲
- ۵-۱- جمع بندی ۱۳۳
- ۵-۲- بیان فرضیات پژوهش ۱۳۳

- ۳-۵- بحث و تفسیر یافته های توصیفی مربوط به عوامل دموگرافیک افراد در پژوهش ۱۳۴
- ۴-۵- بحث و تفسیر سؤالات بخش ها و بررسی میانگین آن ها و فرضیه های اول تا سوم ۱۳۵
- ۱-۴-۵- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش اول و بررسی فرضیه اول ۱۳۵
- ۲-۴-۵- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش دوم و بررسی فرضیه دوم ۱۳۶
- ۳-۴-۵- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش سوم و بررسی فرضیه سوم ۱۳۶
- ۵-۵- بحث و بررسی در مورد فرضیه چهارم ۱۳۷
- ۶-۵- بحث و بررسی در مورد فرضیه پنجم ۱۳۸
- ۷-۵- بحث و بررسی در مورد فرضیه ششم ۱۳۹
- ۸-۵- پیشنهادات ۱۳۹
- ۱-۸-۵- پیشنهادات کاربردی ۱۳۹
- ۲-۸-۵- پیشنهاد برای پژوهش های بعدی ۱۳۹
- ۹-۵- محدودیت های تحقیق ۱۴۰
- منابع و مأخذ ۱۴۱
- پیوست ۱۴۸

فهرست جداول

- جدول (۱-۲): گاهشمار مدیریت دانش..... ۲۶
- جدول (۲-۲): تفاوت اطلاعات و دانش..... ۳۳
- جدول (۱-۴): پایایی پرسشنامه کلی..... ۱۰۲
- جدول (۲-۴): پایایی پرسشنامه سؤالات مربوط به عملکردها..... ۱۰۲
- جدول (۳-۴): فراوانی و درصد فراوانی جنسیت کارمندان شرکت سایپا..... ۱۰۳
- جدول (۴-۴): فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات..... ۱۰۳
- جدول (۵-۴): فراوانی و درصد فراوانی سن افراد..... ۱۰۴
- جدول (۶-۴): فراوانی و درصد فراوانی مربوط به سابقه کار کارمندان شرکت سایپا..... ۱۰۵
- جدول (۷-۴): جنسیت و سطح تحصیلات افراد..... ۱۰۶
- جدول (۸-۴): جنسیت و سن کارمندان شرکت سایپا..... ۱۰۸
- جدول (۹-۴): تحصیلات و سن کارمندان شرکت سایپا..... ۱۱۰
- جدول (۱۰-۴): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش اول..... ۱۱۲
- جدول (۱۱-۴): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش دوم..... ۱۱۳

- جدول (۴-۱۲): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش سوم..... ۱۱۵
- جدول (۴-۱۳): آزمون کولموگروف - اسمیرنوف..... ۱۱۷
- جدول (۴-۱۴): آزمون t برای بررسی معنی دار بودن سه بخش پرسشنامه..... ۱۱۸
- جدول (۴-۱۵): ضریب همبستگی بین ادراکات و باورهای کارمندان و نوع دانش مشتری..... ۱۱۹
- جدول (۴-۱۶): ضریب همبستگی و ضریب تعیین و آزمون دوربین-واتسون..... ۱۲۰
- جدول (۴-۱۷): تحلیل واریانس و آزمون F ۱۲۰
- جدول (۴-۱۸): آزمون t و ضرایب در مدل رگرسیون..... ۱۲۱
- جدول (۴-۱۹): ضریب همبستگی بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری..... ۱۲۵
- جدول (۴-۲۰): ضریب همبستگی و ضریب تعیین و آزمون دوربین-واتسون..... ۱۲۵
- جدول (۴-۲۱): تحلیل واریانس و آزمون F ۱۲۶
- جدول (۴-۲۲): آزمون t و ضرایب در مدل رگرسیون..... ۱۲۷
- جدول (۴-۲۳): ضریب همبستگی بین نوع دانش مشتری و استفاده از دانش مشتری..... ۱۳۰

فهرست نمودارها و اشکال

شکل (۱-۲): نمایش تصویری جریان دانش مشتری..... ۱۹

شکل (۲-۲): هرم دانش..... ۳۲

نمودار (۱-۴): جنسیت و سطح تحصیلات کارمندان شرکت سایپا..... ۱۰۷

نمودار (۲-۴): جنسیت و سن کارمندان شرکت سایپا..... ۱۰۹

نمودار (۳-۴): تحصیلات و سن کارمندان شرکت سایپا..... ۱۱۱

نمودار (۴-۴): میانگین سؤالات مربوط به بخش اول..... ۱۱۲

نمودار (۵-۴): میانگین سؤالات مربوط به بخش دوم..... ۱۱۴

نمودار (۶-۴): میانگین سؤالات مربوط به بخش سوم..... ۱۱۶

نمودار (۷-۴): نمودار هیستوگرام باقی مانده های استاندارد شده..... ۱۲۲

نمودار (۸-۴): پراکنش باقی مانده ها اطراف خط نرمال..... ۱۲۳

نمودار (۹-۴): ارتباط بین باقی مانده ها و تخمین های استاندارد شده..... ۱۲۳

نمودار (۱۰-۴): نمودار هیستوگرام باقیمانده های استاندارد شده..... ۱۲۸

نمودار(۴-۱۱): پراکنش باقیمانده ها اطراف خط نرمال.....۱۲۹

نمودار (۴-۱۲): ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد شده.....۱۲۹

چکیده

سازمان‌ها به طور سنتی برای شکل دادن استراتژی سازمانی خود بر دانش درونی متکی بوده‌اند. البته آن‌ها اخیراً به منابع جدیدی از دانش روی آورده‌اند که در خارج از سازمان است. یکی از منابع مهم دانش سازمانی، مشتریان شرکت هستند زیرا آن‌ها نماینده منبعی از دانش می‌باشند که می‌تواند دیدگاه‌ها، نوآوری‌ها و ایده‌های جدیدی را که لزوماً درون سازمان یافت نمی‌شود ارائه نماید.

هدف از این تحقیق درک نحوه و میزان به کارگیری دانش مشتری در نمایندگی‌های شرکت سایپا در سطح شهر اصفهان است. به همین منظور یک مطالعه موردی در این نمایندگی‌ها اصفهان انجام شد. جامعه آماری این تحقیق، کلیه کارمندان نمایندگی‌های شرکت سایپا در سطح شهر اصفهان هستند که جمعیتی حدود ۴۰۰ نفر را بالغ می‌گردند. از این میان جامعه نمونه‌ای برابر با ۸۳ نفر به روش نمونه‌گیری تصادفی ساده انتخاب گردیده و پرسشنامه‌ای که روایی و پایایی آن تأیید شده و مشتمل بر ۳۰ سؤال و شامل سه بخش بود در میان آنان توزیع گردید. پس از جمع‌آوری پرسشنامه‌ها و انجام تحلیل‌های آماری، شش فرضیه موجود مورد بررسی قرار گرفتند. نتایج نشان دادند که ادراکات و باورهای کارمندان، یا در واقع همان فرهنگ سازمانی، نسبت به دانش مشتری مثبت است، مشتریان اطلاعات مفیدی را در زمینه‌های مختلف به سازمان ارائه می‌کنند، ولی اگر چه میزان به کارگیری عملی این دانش از سوی کارکنان در سطح معنی‌داری می‌باشد ولی این بخش از میانگین نسبتاً پایین تری نسبت به دو بخش دیگر برخوردار بوده و به نوعی می‌توان این گونه نتیجه گرفت که استفاده از دانش مشتری در شرکت سایپا آن طور که باید و شاید انجام نمی‌شود.

لغات کلیدی: مدیریت دانش، مدیریت دانش مشتری، فرهنگ سازمانی، شرکت سایپا.

فصل اول

کلیات تحقیق

۱-۱- مقدمه

سازمان ها به طور سنتی برای اجرای عملیات روزمره و استراتژی سازمانی خود بر دانش درونی متکی هستند. با گسترش رقابت در مدیریت دانش درونی و به کار بستن آن در راستای تحقق اهداف سازمانی، سازمان ها به منابع جدیدی از دانش چشم دوخته اند که لزوماً در داخل مرزهایشان یافت نمی شود. یکی از منابع مهم دانش سازمانی، مشتریان سازمان هستند که بواسطه تعاملات خود با سازمان و محیط کاری، مجموعه منحصر به فردی از دانش را تشکیل می دهند. سازمان ها به منظور تشخیص مشتریانی با دانش ارزشمند و نیز کمک در کسب این نوع دانش، در حال به کار بستن تجارب خود در فناوری اطلاعات و ارتباطات^۱ (ICT) و ورود به فعالیت های مربوط به جستجوی دانش هستند. سیستم های مدیریت دانش^۲ (KMS) در زمره مثال هایی عالی برای فناوری اطلاعات و ارتباطات هستند که می توانند با هدف انتقال دانش، میان یک سازمان و مشتریانش پلی ایجاد نمایند.

البته تحقیقات کمی در رابطه با نقش احتمالی مشتریان در فعالیت های مربوط به جستجوی دانش انجام گرفته است. علاوه بر این، نقش یک سیستم مدیریت دانش در بهره گیری از دانش مشتری مورد بررسی قرار نگرفته است. این مسئله خلأ بزرگی در بهره گیری از دانش و سیستم های مدیریت دانش به حساب می آید. با افزایش تلاش سازمان ها در جستجوی راه ها و ابزارهای جدید برای یافتن اینگونه دانش گرانبها در محیط کاری خود، درک نقش دانش مشتری در درون سازمان اهمیت می یابد.

^۱ - Information Communication Technology

^۲ - Knowledge Management System

مشتریان ارائه کننده دانشی هستند که می تواند بینش ها، نوآوری ها و ایده هایی عرضه نماید که لزوماً در درون سازمان یافت نمی شوند. درک آن ها از بازار، محصولات سازمان و شاید محصولات رقبا می تواند برای یک سازمان در یک محیط کاری رقابتی ارزشمند باشد. یک سازمان می تواند از طریق کانال های ارتباطی موجود، به مشتریانش متصل شده و نوعی اشتراک دانشی ایجاد نماید که نسخه برداری از آن برای رقبایش بسیار دشوار باشد. دانش مشتری می تواند دارایی های دانشی و روابطی جدید برای یک سازمان فراهم نماید که به برقراری یک مزیت رقابتی در بازار کمک می کند.

۱-۲- بیان مسئله

سازمان ها به طور سنتی برای شکل دادن استراتژی سازمانی خود بر دانش درونی متکی بوده اند. البته آن ها اخیراً به منابع جدیدی از دانش روی آورده اند که در خارج از سازمان است. یکی از منابع مهم دانش سازمانی، مشتریان شرکت هستند زیرا آن ها نماینده منبعی از دانش می باشند که می تواند دیدگاه ها، نوآوری ها و ایده های جدیدی را که لزوماً درون سازمان یافت نمی شود ارائه نماید.

این مطالعه به بررسی ادراکات و باورهای کارمندان یک سازمان در مورد دانش مشتری، انواع دانش مشتری که در دسترس سازمان است، استفاده از یک سیستم مدیریت دانش و تأثیر آن بر استفاده سازمان از دانش می پردازد. ما این سؤال را مطرح می کنیم که چگونه این ادراکات و باورها بر انواع دانش مشتری موجود و طراحی و اجرای یک سیستم مدیریت دانش تأثیر می گذارد. علاوه بر این، به بررسی تأثیر انواع دانش مشتری و سیستم های مدیریت دانش بر نحوه استفاده یک سازمان از دانش مشتری در امور عملیاتی روزمره می پردازیم.

با اتخاذ این رویکرد که افراد یک سازمان در تسهیم دانش با مشتریان نقشی کلیدی دارند، این مطالعه قادر بود تا درکی عمیق از نحوه نگرش کارمندان به دانش مشتری، شامل نظرات مثبت و منفی در

مورد این منبع جدید دانش به دست آورد. انواع دانش مشتری که در دسترس سازمان بود تعیین گشته و نقش مثبت و منفی سیستم تازه اجرا شده مدیریت دانش در تسهیم دانش مشخص گردید. نتایج تحقیق نحوه طبقه بندی انواع دانش مشتری در دسترس یک سازمان توسط کیفیت درک شده و دسترسی درک شده از دانش را نشان می دهند. این یافته ها از طریق حرکت به سمت تئوری نحوه استفاده دانش مشتری توسط یک سازمان، و نحوه تأثیر عوامل داخلی و خارجی بر این استفاده، به مقوله مدیریت دانش کمک می کنند. علاوه بر این، این تحقیق به افزایش آگاهی از اهمیت یک سیستم مدیریت دانش در مدیریت دانش مشتری، من جمله در جنبه های کلیدی طراحی و اجرای آن، کمک خواهد کرد.

۱-۳- اهمیت و ضرورت موضوع

با گذر از انقلاب صنعتی و ورود به هزاره جدید، دیگر موتور رشد سازمان ها به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی گردد. مهم ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان ها در عصر حاضر، دانش است. امروزه دانش یک سرمایه تلقی می شود. سازمان توسعه و همکاری اقتصادی بر اقتصاد دانش محور و نقش دانش در پیشرفت های اقتصادی در هزاره سوم تأکید کرده است.

تجربه چندین دهه سازمان ها گواه است که مدیریت دانش در کشورهای پیشرفته در بخش خصوصی بیشتر از بخش دولتی مورد توجه قرار گرفته است، اما در کشور ایران هم در بخش دولتی و هم در بخش خصوصی از آن غفلت شده است.

اکنون در کشور فرصت مناسبی برای توجه جدی به مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری فراهم است. پیاده سازی مدیریت دانش در هر سازمان مستلزم وجود زمینه هایی است که این زمینه ها اعم از این که فنی، علمی یا فرهنگی باشند بایستی به وجود آیند.

با توجه به این مسئله که شرکت ها و سازمان های داخلی به تازگی به اهمیت موضوع مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری پی برده و سعی در استقرار نظام های مدیریت دانش نموده اند، باید متذکر شد که در این زمینه کاستی های فراوانی در مقایسه با سطح جهانی وجود داشته و می توان مدعی شد که مدیریت دانش مشتری که به نوعی در مرحله ای فراتر از مدیریت دانش قرار داشته و در گام بعدی قرار دارد تا کنون مورد غفلت و کم توجهی مسئولین، سازمان ها، شرکت ها و حتی محققین دانشگاهی قرار گرفته است. لذا شایسته است با بذل توجه بیشتر به این مقوله زمینه رشد و بالندگی و پیشرفت هر چه بیشتر و بهتر در این راستا فراهم آید.

امید است این تحقیق گامی باشد هر چند کوچک در راستای فراهم نمودن مسیری برای تحقق گسترش دانش و اهمیت دادن به دانش مشتریان سازمان ها که به راستی در محیط تجاری رقابتی امروز مهم ترین دارایی هر سازمانی به حساب می آیند.

۱-۴- اهداف تحقیق

موارد زیر را می توان به عنوان اهداف مد نظر این تحقیق بر شمرد:

بررسی و درک نوع نگرش کارمندان نمایندگی های سایپا، یا به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی آن ها، در رابطه با مسئله دانش مشتریان.

بررسی انواع دانش و اطلاعاتی که مشتریان شرکت سایپا با آن سازمان ارائه می نمایند.

بررسی میزان به کارگیری اطلاعات و دانش ارائه شده از سوی مشتریان سایپا در امور روزمره کاربردی، عملیاتی و سیاستگذاری های سازمان.

۱-۵- فرضیات تحقیق

ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری مثبت است. مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند. کارمندان شرکت سایپا دانش مشتری را عملاً استفاده می کنند. ادراکات و باورهای کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد. ادراکات و باورهای کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد. نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است.

۱-۶- تعاریف

با توجه به این نکته که برای انجام این تحقیق در ابتدا ادراکات و باورهای کارمندان نمایندگی های سایپا در خصوص مدیریت دانش و دانش مشتری مورد بررسی و کنکاش قرار می گیرد و با عنایت به این که نگرش تک تک اعضای سازمان به نوعی نشان دهنده و نماینده فرهنگ سازمانی آن سازمان می باشد، می توان ادعا کرد که یکی از متغیرهای موجود در تحقیق حاضر، فرهنگ سازمانی است.

فرهنگ سازمانی: سیستمی از درک مشترک اعضا نسبت به سازمان می باشد و همین ویژگی سازمان را از سایر سازمان های دیگر متمایز می کند. در این سیستم، اعضا درک یکسان و مشترکی از سازمان دارند (رابینز^۱، ۱۳۸۵، ص. ۳۷۰).

^۱ - Robbins

مدیریت دانش: شیوه شناسایی، در اختیار گرفتن، سازماندهی و پردازش اطلاعات در جهت خلق دانش می باشد که پس از آن توزیع شده و در دسترس دیگران قرار می گیرد تا برای خلق دانش بیشتر مورد استفاده قرار گیرد (رادینگ^۱، ۱۳۸۳، ص. ۲۱).

^۱ - Rading

فصل دوم
ادبیات تحقیق

۲-۱- مشتریان و مدیریت دانش مشتری

۲-۱-۱- دورنمای دانش

تعاریف بسیاری در مورد دانش وجود دارد اما هنوز یک تعریف جامع که مورد قبول عامه باشد ارائه نشده است (شولتز^۱، ۲۰۰۰). اگر چه عبارات "اطلاعات" و "دانش" غالباً به جای یکدیگر به کار برده می شوند، بین این دو عبارت و نحوه به کار بردن آن ها در سازمان ها تفاوت روشنی وجود دارد. ماچلپ^۲ (۱۹۸۳) اطلاعات را به عنوان جریانی از پیام ها یا معانی تعریف می کند که باعث افزایش، تغییر ساختار و یا تغییر دانش می گردد. این یعنی اگرچه ممکن است اطلاعات جریانی از پیام ها یا داده ها باشد، "... دانش توسط جریان اطلاعات خلق و سازماندهی شده و به تعهدات و باورهای دارنده آن متصل است" (نوناکا^۳، ۱۹۹۴، ص. ۱۵). نوناکا نیز دانش را به عنوان یک "باور تعدیل شده" شخصی و یک "فرآیند پویای انسانی برای تعدیل باورهای شخصی به عنوان بخشی از میل به حقیقت" می داند. این امر از این نظر که بر روی فرد تمرکز دارد و نه بر روی خود دانش، مشابه نظر دراکر است که دانش "... همواره درون یک فرد نهفته است؛ توسط وی حمل می شود؛ توسط وی آموخته و منتقل شده و توسط فرد مورد استفاده یا سوء استفاده قرار می گیرد" (دراکر^۴، ۱۹۹۳، ص. ۲۱۰). کوگات و زاندر^۵ (۱۹۹۲) این مفهوم را توسعه دادند تا رفتار فرد را به عنوان عاملی از دانش در آن بگنجانند. آن ها دانش را با عنوان فوت و فن، دستورالعمل، شیوه ها، تجارب اندوخته شده و مهارت هایی تعریف می کنند که همگی دانش رویه محور در سطح فرد هستند. دورنماهای بالا به دانش به عنوان چیزی می نگرند که از طریق رفتار ایجاد شده و در درون افراد وجود دارد.

^۱ - Schultze

^۲ - Machlup

^۳ - Nonaka

^۴ - Drucker

^۵ - Kogut & Zander

یک تفاوت بنیادین در دسته بندی دانش، تمایز سنتی بین دانش ضمنی و دانش آشکار است. دانش ضمنی در اذهان افراد وجود دارد و به آسانی قابل انتقال یا کدگذاری نیست. این نوع دانش، تجارب، مهارت ها و دانش فرهنگی را که یک فرد می تواند دارا باشد شامل می شود. دانش آشکار، که در محصولات و رویه ها وجود دارد، به دانشی اطلاق می گردد که به آسانی قابل کدگذاری و انتقال به سایر افراد است (دتلور^۱، ۲۰۰۴، پی. ام. هیلدرث و کیمبل^۲، ۲۰۰۲). باید متذکر شد که اگر چه این دو نوع دانش بسیار متفاوتند (و در حقیقت از این دو به عنوان نقطه مقابل یکدیگر نام برده می شود) دانش ضمنی و آشکار مکمل هم بوده و به یکدیگر وابستگی متقابل دارند. "برخی از مفیدترین منابع دانش در یک سازمان منابعی هستند که دانش ضمنی و آشکار را ترکیب کرده، حدس یا قضاوت را بیان نموده و موارد پنهان و غیر مشهود را آشکار سازند" (چو و بونتیس^۳، ۲۰۰۲).

انتقال دانش درون یک سازمان در موفقیت آن سازمان نقشی مهم دارد. بسیاری از آثار موجود در باب مدیریت دانش بر دانشی تمرکز دارد که در درون یک سازمان و افراد آن موجود است. این تحقیق به بررسی چگونگی امکان تعیین و ایجاد دانش ارزشمند (نوناکا، ۱۹۹۴)، انتقال آن درون حوزه های عملیاتی و بخش های یک سازمان (اینگرام و سیمونز^۴، ۲۰۰۲)، ذخیره آن برای استخراج و استفاده، و بهره گیری از آن از طریق ابزارهایی همچون سیستم های مدیریت دانش (علوی و لیدنر^۵، ۲۰۰۱) می پردازد.

گسترش طبیعی این اصل بدین معناست که انتقال دانش بین یک سازمان و اشخاص خارجی نیز برای موفقیت کسب و کار حائز اهمیت است. چه این انتقال بین ارکان وابسته باشد، چه بین مکان های جغرافیایی و یا واحدهای چندملیتی، هر دو طرف از تبادل دانش ارزشمند و مناسب سود می برند.

^۱ - Detlor

^۲ - P. M. Hildreth & Kimble

^۳ - Choo & Bontis

^۴ - Ingram & Simons

^۵ - Alavi & Leidner

برخی مطالعات به بررسی استفاده و انتقال دانش میان مؤسسات چندملیتی بزرگ و زیرمجموعه های مختلف آن ها پرداخته اند (الیس^۱، ۱۹۹۸؛ هانسن^۲، ۲۰۰۲؛ پی. هیلدریث و کیمبل^۳، ۱۹۹۹؛ پان و لیدبر^۴، ۲۰۰۳)، با این حال توجهی بسیار کم به دانشی که به صورت خارجی در سازمان وجود دارد، و یا دانشی که در تملک سازمان نیست معطوف شده است. زمینه های دیگری همچون بازاریابی (کوهلی و جاورسکی^۵، ۱۹۹۰؛ اسلاتر و نارور^۶، ۱۹۹۵) و مدیریت زنجیره عرضه (هالت، کچن و اسلاتر^۷، ۲۰۰۴؛ کالپ، لی و افک^۸، ۲۰۰۴؛ لین، هوانگ و لین^۹، ۲۰۰۲) به مطالعه جریان اطلاعات بین یک سازمان و مشتریان خارجی آن پرداخته اند، ولی این تحقیقات تنها به اطلاعات، و نه به تسهیم و استفاده از دانش، توجه کرده اند. این تحقیق به دقت به بررسی دانش خارجی که در مشتریان وجود دارد، و به نحوه داخلی کردن آن توسط سازمان می پردازد.

۲-۱-۲- مشتریان

از دیدگاه کلی، ادبیات سنتی بازاریابی، مشتری را اینگونه تعریف می کند: "هر فرد یا واحد سازمانی که در تحقق یک معامله با سازمان نقش داشته باشد" (سایمونز^{۱۰}، ۲۰۰۵، ص. ۳۲). اخیراً این تعریف بسیار گسترده تر شده و "امروزه، عبارت مشتری نه تنها به معنای مشتری سنتی است بلکه هر

¹ - Ellis

² - Hansen

³ - P. Hildreth & Kimble

⁴ - Pan & Leidber

⁵ - Kohli & Jaworski

⁶ - Slater & Narver

⁷ - Hult, Ketchen Jr., & Slater

⁸ - Kulp, Lee, & Ofek

⁹ - Lin, Huang, & Lin

¹⁰ - Simons

گونه موجودیتی را که به نحوی قابل توجه با سازمان در تعامل است" (شومان، تمامی و روتنبرگ^۱، ۲۰۰۲، ص. ۱)، و "گیرنده هر نوع محصول یا خدمت که توسط سازمان ارائه می شود، چه در داخل سازمان باشد چه خارج از آن، را در بر می گیرد" (ماسنیک^۲، ۱۹۹۷، ص. ۷). این نویسندگان معتقدند عبارت مشتری باید به منظور در بر گرفتن بسیاری از اشخاص داخلی و خارجی، به طور آزادانه مورد استفاده قرار گیرد. آن ها بر این باورند که می توان مشتری را به طور وسیع و به عنوان افراد یا سازمان هایی از قبیل مشتریان، عرضه کنندگان و سایر شرکای وابسته که هر گونه رابطه مبادلاتی با سازمان دارند، تعریف کرد. در برخی موارد، ممکن است یک مشتری در حال حاضر رابطه ای با سازمان نداشته ولی امکان برقراری رابطه در آینده وجود داشته باشد.

بر خلاف این دیدگاه، سایمونز (۲۰۰۵) معتقد است که با مشتری نامیدن هر فرد، سازمان در مورد هدف خود و این که به چه کسی باید خدمت ارائه کند دچار سردرگمی می شود. "اگر همه مشتری باشند، هیچکس مشتری نیست - و تمرکز بر روی مشتری واقعی از بین می رود" (سایمونز، ۲۰۰۵، ص. ۳۳). بنابراین در این تحقیق فرض بر این است که اگر چه شخصیت های بسیاری پتانسیل مشتری نامیده شدن را دارند، یک سازمان باید تعیین کند که مشتری اصلی کیست، یا سازمان برای خدمت رسانی به کدام مشتری طراحی شده است. در تحقیق حاضر، عبارت مشتری مطابق با نظر سایمونز محدود شده است تا تنها کسانی را که به صورت مستقیم اقدام به خرید محصولات و خدمات سازمان کرده، و نیز شرکایی که در امر بازاریابی و فروش یاری می رسانند شامل گردد. همه سازمان ها باید قادر باشند به این پرسش پاسخ دهند که "به اطلاعات کدام مشتریان، رقبا و سهامداران خارجی بیش

¹ - Shuman, Twmombly, & Rottenburg

² - Massnick

از همه نیازمندیم؟ دانش این اشخاص خارجی چگونه بر رفتار سازمانی ما تأثیر خواهد گذاشت؟"
(داونپورت^۱، ۱۹۹۷، ص. ۱۹۵).

۲-۱-۳- دانش مشتری

دانشی که در بطن مشتریان وجود دارد غالباً با اطلاعات موجود که مشتریان را توصیف می کند اشتباه گرفته می شود. بسیاری از منابع حرفه ای به ارزش دانش مشتری پی برده اند ولی مباحث آن ها اغلب با مفاهیم مدیریت ارتباط با مشتری^۲ (CRM) در هم تنیده است. این عبارت نخ نما و گیج کننده به عنوان برچسبی برای بسیاری از تلاش های در راستای کسب اطلاعات و دانش از مشتریان مبدل گشته است. شرکت های نرم افزاری و مشاورین غالباً از این عبارت برای تعریف یک سیستم نرم افزاری استفاده می کنند که هدف آن مدیریت داده های مشتریان و عرضه این اطلاعات به بخش فروش است. این نقش را می توان به گونه ای دقیق تر تحت عنوان مدیریت اطلاعات مشتری طبقه بندی کرد که صرفاً زیر مجموعه ای از کل فرآیند مدیریت ارتباط است (داونپورت و پروساگ^۳، ۱۳۷۹).

مدیریت اطلاعات مشتری شامل جمع آوری و ذخیره اطلاعات مربوط به مشتریان، از قبیل اطلاعات جمعیت شناسی، تاریخچه فروش های قبلی و ترجیحات خرید است. این اطلاعات را می توان به منظور تعیین ارزش یک مشتری به کار برد که به نوبه خود نشان می دهد که یک شرکت چگونه باید با این مشتری رفتار نماید. رایج ترین نوع تحلیل ارزش مشتری، تحلیل تازگی-تکرار-مالی^۴ (RFM)

¹ - Davenport

² - Customer Relationship Management

³ - Davenport & Prusak

⁴ - Recency-Frequency-Monetary

است، ولی مدل های دیگری نیز وجود دارند (بلا تبرگ، گتز و توماس^۱، ۲۰۰۱). این مسئله مستلزم هدفگیری گروه منتخبی از مشتریان و خدمت رسانی به آنان به گونه ای متفاوت از بازار می باشد. پیترز و راجرز^۲ (۱۹۹۹) به بررسی مفهوم بازاریابی یک به یک پرداختند که در آن تک تک مشتریان می توانند برنامه بازاریابی، مواد، قیمت، بسته بندی و در برخی موارد، محصول مربوط به خود را داشته باشند. این استراتژی های بازاریابی توسط سیستم های بزرگ اطلاعات مشتری پشتیبانی می شوند که داده های مربوطه را ذخیره کرده و گزارش ها و اطلاعات گوناگونی راجع به بخش های مختلف بازار و داده های جمعیت شناسی یا خرید مربوط به آن ها را تولید می نمایند.

دانش مشتری کاملاً با اطلاعات مشتری که در بالا شرح داده شد تفاوت دارد. دانش مشتری دانشی است که در بطن مشتریان یک سازمان وجود دارد، و با اطلاعاتی که درباره این مشتریان است متفاوت است (داونپورت، ۱۹۹۷). دانش مشتری به سازمان اجازه می دهد تا مشتریان را از دریافت کنندگان انفعالی محصولات و خدمات به شرکایی تبدیل کند که اقدام به ایجاد و خلق دانش می نمایند (گیببرت، لیبولد و پروست^۳، ۲۰۰۲). هدف، تسهیل اکتساب، به اشتراک گذاری و خلق بیشتر دانش موجود در بطن مشتریان است تا هم برای سازمان و هم برای مشتریان ارزش بیشتری ایجاد نماید. برای فراهم نمودن این جریان دانش، تعامل مستقیم یا وجود روابط قوی با شرکت مورد نیاز است. این امر می تواند چالش بزرگی باشد زیرا این مسئله شرکت ها را ملزم می کند تا برای تسهیل اشتراک دانش و انتقال آن میان کارمندان خود نیز بر موانع زیادی فائق آیند، دیگر چه رسد به این که مشتریان آن ها بخواهند ارائه کننده دانشی ارزشمند برای شرکت باشند (حسن زاده، ۱۳۸۶).

دانش به دست آمده از تعاملات یا روابط مستقیم، دانش مشتری نامیده می شود. به احتمال زیاد این دانش جزئی از یک جریان دو سویه دانش است که برای هر دو طرف ایجاد ارزش می کند. به عنوان

^۱ - Blattberg, Getz, & Thomas

^۲ - Peppers & Rogers

^۳ - Gibbert, Leibold, & Probst

مثال می توان از اولویت های مصرف کننده در مورد ویژگی های محصول جدید، مصارف جدید برای محصولات فعلی، دانش به دست آمده از تحقیق و توسعه مشترک، بهبود طراحی از سوی عرضه کنندگان با هدف کاهش هزینه تولید، و دانش مرتبط با رویه های موجود در محیط تجاری نام برد. یکی از جنبه های مهم دانش مشتری این است که این دانش در تملک سازمان نبوده بلکه در اختیار دیگرانی است که ممکن است مایل به اشتراک آن باشند یا نباشند. این دانش از نظر بالقوه مفیدتر و کاربرتر از اطلاعات مشتری است زیرا در وجود انسان ها بوده و تشخیص و به کار بستن آن در امور روزمره نیازمند وجود سایر انسان های هوشمند است (داونپورت، ۱۹۹۷).

همان طور که قبلاً بیان گردید، یکی از دو نوع دانش مشتری که این تحقیق بر روی آن تمرکز دارد از مصرف کنندگان حاصل می شود. دانش حاصل از مصرف کنندگان قبلاً در زمینه بازاریابی مورد مطالعه قرار گرفته است. ادبیات بازاریابی از عبارت "بازار محور" برای توصیف سازمانی با تعریف مناسب درک بازار و توانایی های ارتباط با مشتری استفاده می کند. کوهلی و جاورسکی^۱ (۱۹۹۰) جهت گیری بازار را اینگونه تعریف می کنند: "... خلق اطلاعات بازار وابسته به نیازهای فعلی و آتی مشتری به گستره سازمان، انتشار اطلاعات در بخش ها، و پاسخدهی کل سازمان به آن" (ص.۶). اگر چه این تعریف در مورد موضوع تعمیم یافته اطلاعات بازار بحث می کند، می تواند به موضوع خاص گردآوری دانش از محیط نیز مربوط باشد. برای بازار محور بودن، یک سازمان باید برای تعیین نیازهای مشتریان، ارزیابی محیط رقابتی، و گسترش یک پاسخ هماهنگ به این اطلاعات در سازمان، اقدام به خلق اطلاعات بازار نماید.

یک فرهنگ بازار محور با متمرکز کردن سازمان بر گوش دادن مستمر به مشتریان درباره نیازهای آن ها و توانایی های رقبایشان برای سازمان ارزشمند می شود. این فرهنگ، سازمان را در به کارگیری این اطلاعات برای خلق ارزش متعالی مشتری هدایت می کند (اسلاتر و نارور، ۱۹۹۵). این سازمان های

¹ - Kohli & Jaworski

بازار محور به احتمال زیاد دارای شبکه ارتباطی خوبی با مشتریان خود هستند که آنان را قادر می سازد ارزش درک شده بیشتری ارائه نمایند. آگاروال و همکارانش^۱ (۲۰۰۳) دریافته اند که جهت گیری بازار ارتباطی مستقیم و چشمگیر با نوآوری دارد که به عملکردی بهتر در بازار منجر می شود. شرکت ها با اتکا بر استراتژی بازارمحور می توانند از کانال های برقرار شده با محیط خارج برای آغاز فرآیندهای اشتراک دانش و ایجاد ارزش برای کلیه افراد درگیر بهره ببرند.

سازمان هایی که تاریخچه ای از راه اندازی موفق محصولات جدید دارند قادر به درک خواسته های مشتریان هستند، دانش عمیقی از نیازها و اولویت های کاربران دارند، تحلیل کاملی از بازار انجام می دهند و از تعاملات مستمر با مشتری به نفع خود استفاده می کنند. در ۸۰ درصد موارد موفق که مورد مطالعه اوتوم و مور^۲ (۱۹۹۷) قرار گرفتند، توسعه دهندگان محصول دارای سطح دانش بازار بالاتر از متوسط بوده و یا اطلاعاتی بیش از متوسط در مورد بازار گردآوری کرده بودند. این امر مستلزم مشارکت شدید مصرف کننده در فرآیند توسعه محصول جدید، از خلق ایده تا تجاری سازی آن است. علاوه بر این، سازمان ها باید مایل به ایجاد روابط رسمی با "کاربران پیشرو"^۳ (ون هپیل^۴، ۱۹۸۸) باشند که نه تنها شامل مشتریان است، بلکه عرضه کنندگان، شرکای هم پیمان و دانشگاه ها را نیز در بر می گیرد. این مسئله امکان جمع آوری اطلاعات موثقی را که در خارج از سازمان وجود دارد فراهم می سازد.

کاربران پیشرو را اینگونه تعریف می کنند: مشتریانی تحصیلکرده، معتبر، آگاه و منحصر به فرد با تجربه ای قابل ملاحظه در استفاده از محصولات یک شرکت. آنان از طریق شغل و سِمَت خود در صنعت، دانش را به فرآیند تصمیم گیری اضافه می کنند که باعث افزایش ارزش اطلاعات ارائه شده از

^۱ - Agarwal et al.

^۲ - Ottum & Moore

^۳ - 'leading users'

^۴ - von Hippel

جانب آنان می‌گردد. این کاربران با نیازهای کلی در یک صنعت خاص روبرو می‌شوند ولی پیشاپیش اکثریت بازار مصرف با این نیازها روبرو می‌گردند زیرا موقعیت آن‌ها به گونه‌ای است که با یافتن راه‌حلی برای این نیازها باعث تحقق یافتن ارزش می‌گردند (ون هیپل، ۱۹۸۸). ممکن است آنان بواسطه تجربه، میانبر محصولی ایجاد کرده باشند که عملکرد را بهبود بخشیده یا در زمان صرفه‌جویی می‌کند. همچنین ممکن است آن‌ها به گروهی از محصولات خو گرفته و درباره نقایص هر یک از آن‌ها دانشی داشته باشند. کاربران پیشرو حل‌کنندگان عالی مسائل بوده و بلافاصله مشکلات را تشخیص می‌دهند. این عیوب محصول، به طرز چشمگیری به عملکرد محصول و نهایتاً به رضایت مشتری و رابطه شکل گرفته با شرکت آسیب می‌زند (هوپس و پسترل^۱، ۱۹۹۹). این کاربران "عالی" در ممکن است در موقعیت خود در طول زمان محصولات را مورد آزمایش‌های افراطی قرار داده و یا آن‌ها را در حوزه‌هایی که قبلاً امتحان نشده‌اند مورد استفاده قرار دهند. آن‌ها بواسطه توانایشان هم در تشخیص خوب یا بد بودن محصول و هم در تشخیص علت آن، به یک منبع غنی از دانش آزمایش محصول تبدیل می‌شوند (که ماهیتی بسیار ضمنی دارد). ممکن است کاربران پیشرو از طریق آزمایش محصولات یک شرکت، مصارف بسیاری را برای محصولات امتحان کرده باشند و با به اشتراک‌گذاری دانش خود می‌توانند زمان و هزینه‌های آزمایش محصول را برای شرکت کاهش دهند. در نهایت، آن‌ها می‌توانند درک عمیقی از بازار مصرف ایجاد کرده و قادرند قبل از ایجاد رقابت، برای مشکلات مشتریان راه‌حل‌های محصول جدید ارائه نمایند. شرکت‌هایی که در تلاش برای افزایش استفاده خود از دانش مشتری هستند می‌توانند از طریق همکاری با کاربران پیشرو و با توسعه مشارکت‌ها و روابطی آموزنده با این مصرف‌کنندگان، اقدام به تحقق منافع چشمگیر بلندمدت نمایند (پیتا و فرانزاک^۲، ۱۹۹۶).

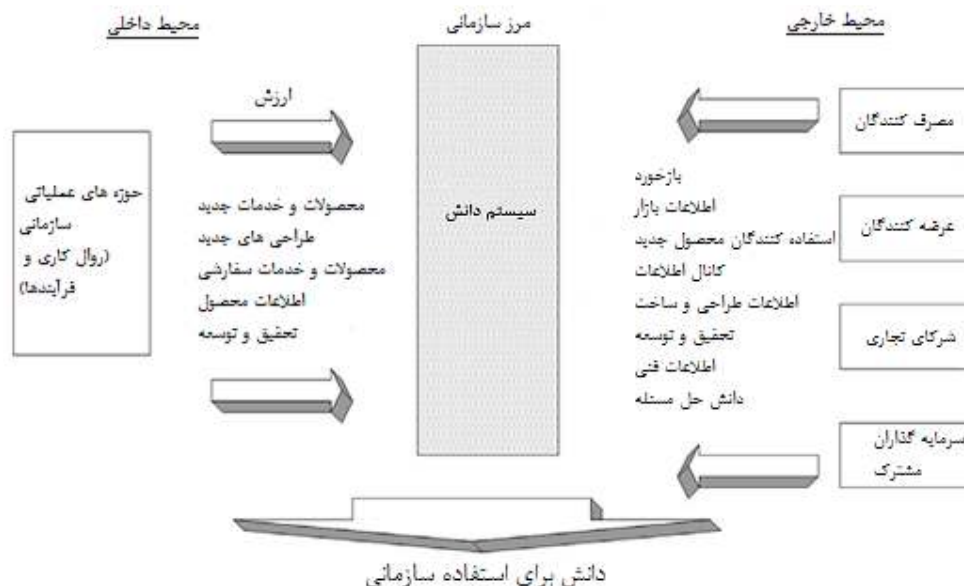
^۱ - Hoopes & Postrel

^۲ - Pitta & Franzak

۲-۱-۴- انواع دانش مشتری

از آن جا که موقعیت مکانی منابع و شایستگی ها می تواند در خارج از سازمان، یا ورای مرزهای سازمانی باشد، ایده مدیریت دانش مشتری (CKM) از مفاهیم یک دیدگاه منبع محور به سازمان فاصله می گیرد (کانر و پراهالاد^۱، ۱۹۹۶). مدیریت دانش مشتری درباره رشد و نوآوری از طریق اجرای استراتژی هایی است که شرکت و مشتریان را با رابطه ای همزیست گونه که ایجاد ارزش متقابل می کند به هم پیوند می دهد. مدیریت دانش مشتری به جای تمرکز بر این قاعده کلی که "ای کاش فقط ما آنچه را می دانیم می دانستیم"، یک بُعد دیگر پیشنهاد می کند، یعنی "ای کاش ما نیز آن چه را که مشتریانمان می دانند می دانستیم" (گیبرت و دیگران، ۲۰۰۲، ص. ۴۶۱). این مسئله بر خلاف مفهومی است که معتقد است یک سازمان برای فناوری و دانش خود تنها باید بر خود، و نه بر عرضه کنندگان خارجی متکی، باشد.

¹ -Conner & Prahalad



شکل (۲-۱): نمایش تصویری جریان دانش مشتری

فرآیندی که یک سازمان به منظور مدیریت شناسایی، کسب، خلق و بهره برداری از دانش مشتری انجام می دهد رو هم رفته مدیریت دانش مشتری نامیده می شود (پکت^۱ ۲۰۰۵ ب). شکل ۱ چارچوب ارائه شده توسط پکت (۲۰۰۵ ب) را گسترش داده و چگونگی جریان یافتن دانش مشتری بین سازمان و مشتریان (مصرف کنندگان و شرکا)، و انواع مختلف دانشی را که می توان به اشتراک گذارد نشان می دهد. جریان دانش مشتری و راهی مرزهای خارجی سازمان به یک جریان دوسویه دانش تبدیل می شود. یک سیستم مدیریت دانش می تواند بر روی این مرز پلی بزند تا جوانب داخلی سازمان را با انواع مختلف مشتریان (مثلاً افرادی که محصولات و خدمات شرکت را خریداری می کنند، عرضه کنندگان، شرکای تجاری و سرمایه گذاران مشترک) پیوند دهد.

یکی از کاربردهای اصلی سیستم های مدیریت دانش که یک سازمان را به محیط خارج متصل می کند، ایجاد شبکه ای بین سازمان و مشتریان است. این مشتریان می توانند ارائه کننده دانشی باشند

¹ -Paquette

که بر فعالیت های داخلی سازمان و فرآیندهای تصمیم گیری آن تأثیرگذار باشد. سازمان نیز به نوبه خود دانش مربوط به محصولات و خدمات خود را به مشتری ارائه می کند که سودمندی ادراک شده را بهبود می بخشد. این جریان دو سویه اطلاعات، بواسطه یک رابطه یا شراکت قوی، مبنای مزیت رقابتی پایه گذاری می کند. گیبرت و همکارانش (۲۰۰۲) در مورد پنج شکل اصلی دانش مشتری بحث می کنند که عبارتند از: مصرف کنندگی-تهیه کنندگی، هم آموزی تیم محور، نوآوری متقابل، انجمن های خلاقیت، و توسعه دارایی های فکری مشترک (عبدالکریمی، ۱۳۸۴).

اولین شکل دانش مشتری، مصرف کنندگی-تهیه کنندگی است. این عبارت توسط تافلر^۱ (۱۹۸۰) ابداع شد و توصیف کننده یک مشتری است که هم نقش مصرف کننده و هم نقش تولید کننده دارد. در این مورد، تولید مشترک دانش از طریق الگوها و تعامل ایجاد می شود. به عنوان مثالی در این زمینه می توان به نحوه توسعه سیستم های مدیریت موتور توسط شرکت بوش همراه با مرسدس بنز که محصول نهایی یعنی خودرو را تولید و مونتاژ می کند اشاره کرد. مشتری بوش، یعنی مرسدس بنز، اجازه دارد تا ایده های مولد ارزش را به اشتراک گذاشته و توسعه ابداعات و محصولات جدید را تسهیل نماید.

نوع دوم دانش مشتری، هم آموزی تیم محور است. این امر مستلزم تعاملات زیاد با مشتریان برای بدست آوردن دانش آن ها در مورد فرآیندها و سیستم ها برای تسهیل تغییرات سیستماتیک است. به عنوان مثالی برجسته در این زمینه می توان به Amazon.com اشاره کرد. این سازمان با ارتقا دادن خود از یک خرده فروش اینترنتی کتاب تا فروشنده طیف وسیعی از کالاها موفق به انجام تعاملات یادگیری مشترک با مشتریان خود (یعنی عرضه کنندگان) برای طراحی یک زنجیره ارزش جدید گردید. این تغییر در جهت گیری کسب و کار نیازمند کمک ودانش عرضه کنندگان بود زیرا بسیاری

^۱ - Toffler

از محصولات جدید الزامات تدارکاتی و بازاریابی متفاوتی نسبت به کتاب داشتند. ارزش افزوده این استراتژی در ایجاد سرمایه اجتماعی حقوقی با مشتریان شرکت است.

نوآوری متقابل برای اولین بار توسط ون هیپل (۱۹۸۸) تعریف شد. وی معتقد بود بسیاری از نوآوری ها در محصول مربوط به کاربران نهایی محصول است زیرا آن ها دارای دانشی ویژه از محصول هستند که از استفاده و نیازهای خودشان ناشی می گردد. نوآوری متقابل چیزی فراتر از جستجوی احتیاجات آینده بوده و شکل دهنده دانشی است که از نوآوری های جامع و یکپارچه مشتق می شود. شرکت رایدِر لجیستیکس مثالی در این زمینه است که از طریق بررسی دقیق عملیات ساخت و استراتژی های زنجیره عرضه خود، راه حل های تدارکاتی پیچیده و گسترده ای برای مشتریان ایجاد نموده و سپس خدماتی را طراحی کرد که مناسب این فرآیندها بوده و ارزش افزوده ایجاد می نمود. این مسئله ممکن است شرکت رایدِر را از یک شرکت حمل و نقل تجاری به یک ارائه کننده راه حل های تدارکاتی تبدیل نماید (گیبرت و دیگران، ۲۰۰۲).

انجمن های خلاقیت زمانی شکل می گیرد که شرکت ها مشتریانشان را در گروه هایی با دانش تخصصی مشابه سازماندهی کرده و به منظور خلق دانش جدید آن ها را تشویق به تعامل می کنند. از مشخصه های این گروه ها می توان به کار در کنار یکدیگر در یک بازه زمانی طولانی، علائق مشترک و تمایل به خلق و اشتراک دانش ارزشمند اشاره کرد (براون و دوگید^۱، ۱۹۹۱؛ ون هیپل، ۲۰۰۱). این گروه ها مرزهای سازمانی را پشت سر گذاشته و برای چندین سازمان ایجاد ارزش می نمایند. آزمایش نسخه های بتا از سوی مشتریان شرکت مایکروسافت مثالی است که در آن گروه هایی از مشتریان هدف، همراه با مهندسان توسعه محصول مایکروسافت به آزمایش محصولات پرداخته و به طور

^۱ -Brown & Duguid

مشترک محصولی خلق می نمایند که برای شرکت مایکروسافت و سازمان های مشتریان مشارکت کننده ایجاد ارزش می نماید.

آخرین نوع دانش مشتری، دارایی فکری مشترک است که شاید شدیدترین نوع همکاری بین یک شرکت و مشتریانش باشد. در این جا، دیدگاه شرکت این است که مالکیتش در اختیار مشتریان بوده و تملک توسعه محصول در اختیار مشتریان است. این مفهوم پا را فراتر از روابط معمول با مشتری گذاشته و بر اساس تعلیم مشتری و توسعه مشترک، کسب و کاری جدید خلق می نماید. بیمه اسکاندیا مثالی است که در آن این شرکت و مشتریان ارزشمندش کسب و کارهای جدیدی ایجاد کردند که در تملک هر دو طرف بود. آن ها در بازارهای در حال شکل گیری که شرکت در ابتدا فاقد دانش مشتری بوده ولی همچنان تا حد زیادی از مشتریان محلی خود سود می برد موفقیت ویژه این استراتژی را ثابت کرده اند.

دانش مشتری می تواند از طریق افزایش یادگیری، خلق دانش و نوآوری سازمانی، نوعی مزیت رقابتی را برای سازمان پایه گذاری کند. در برخی موارد، به این مسئله یادگیری مشتری گفته می شود (استوارت^۱، ۱۹۹۷)، که در آن تبادل دو طرفه دانش امکان کسب دانشی جدید را برای مشتری فراهم می کند. مزیت رقابتی بدست آمده از طریق اکتساب دانش می تواند موقتی بوده، زیرا سایر رقبا به پیروی از آن ها پرداخته و مهارت ها، فرآیندها و محصولات جدید را فرا خواهند گرفت، و یا اگر از کسب این دانش توسط رقبا جلوگیری شود، این مزیت رقابتی می تواند پایدارتر باشد. دانش مشتری می تواند از طریق ایجاد رابطه ای نزدیک با مشتری، که غیرقابل کپی برداری است، نوعی مزیت رقابتی ایجاد نماید. در این صورت، به اشتراک گذاشتن دانش هم به عنوان تسهیل کننده انتقال و اشتراک دانش عمل کرده و هم مانعی برای رقباست (برگرون، ۱۳۸۵).

^۱ - Stewart

۲-۱-۵- چالش های دانش مشتری

سؤالی کلیدی هر سازمان این است که چگونه می تواند اطمینان حاصل نماید که دانش ارائه شده توسط مشتری صحیح بوده یا نماینده بازار است؟ اگر چه ممکن است برخی از انواع به اشتراک گذاری دانش تنها قادر به در بر گرفتن دانش یک مشتری باشند، محققان بازار تکنیک هایی برای اطمینان از این امر دارند که تعداد مناسبی از مشتریان برای شناخت رویه ها یا یافته های قابل توجه مورد مشورت قرار گرفته اند. در کل، مدیریت دانش مشتری بر این فرض متکی است که یک محیط یا بازار فروش در جایی وجود دارد که دانشی مفید در دسترس بوده و قابل ارائه به شرکت است. این مسئله می تواند بیانگر این امر باشد که ارزش بالقوه ای که باید توسط مدیریت دانش مشتری محقق گردد برابر است با توانایی محیط خارجی در ارائه چنین دانشی، و ممکن است مدیریت دانش مشتری در برخی صنایع کارآمدتر از سایر صنایع باشد (پکت، ۲۰۰۵ ب).

هنگامی که یک سازمان اطمینان حاصل نمود که دانشی که دریافت کرده دقیق و مرتبط است هنوز هم مجبور خواهد بود بر بسیاری از موانعی که از جریان دانش بین سازمان و شخصیت های خارجی جلوگیری می کند فائق آید. در ابتدا، ممکن است سازمان ها در درک مشتریان به عنوان منبع دانش و نه فقط منبع درآمد، نوعی چالش فرهنگی را تجربه کنند. این امر در مفهوم "اینجا اختراع نشده" بازتاب یافته، که بی میلی یک سازمان را در قبول ایده هایی که در خارج از ساختمان شکل گرفته اند توصیف می کند. سایر سازمان ها از این می ترسند که نشان دادن فرآیندهای داخلی به مشتریانی همچون عرضه کنندگان یا شرکای تجاری ممکن است باعث ایجاد یک ادراک خارجی ضعیف گردد. شرکت هایی که شدیداً بر نام تجاری اتکا دارند مایلند تا آن چه را که در معرض دید مشتری قرار دارد کنترل کرده و نگران برملا شدن رازهای استراتژیک خود در بازار هستند (گیبرت و دیگران^۱، ۲۰۰۲). در این راستا، سؤالاتی در خصوص چگونگی کنترل جریان این دانش به رقبا مطرح شده و زمانی که

^۱ - Gibbert et al.

یک سازمان باید فناوری اختصاصی خود را که بخشی از مزیت رقابتی سازمان است آشکار کرده یا به اشتراک گذارد، اثربخشی موافقت نامه های رازداری مورد تردید قرار می گیرد (راگاتز، هندفیلد و اسکنل^۱، ۱۹۹۷).

در کنار تأثیرات فرهنگی، ممکن است یک سازمان صلاحیت مورد نیاز برای جذب و به کارگیری دانش خارجی را نداشته باشد. کوهن و لوینتال^۲ (۱۹۹۰) معتقدند که ظرفیت جذب کنندگی یک سازمان، یا توانایی اش در دریافت دانش جدید تابعی است از دانش قبلی سازمان که به آن اجازه می دهد تا دانش جدید را شناسایی و ترکیب نماید. ممکن است سیستم های اطلاعاتی نیز قادر به کنترل انتقال دانش از منابع خارجی نباشند زیرا بسیاری از سیستم های اشتراک اطلاعات فقط برای استفاده داخلی طراحی شده اند (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶). بدون وجود روشی برای یکپارچه سازی سیستم ها که وجه مشترک همواری بین سازمان ها باشد، سازمان ها تمایلی به گشودن سیستم های داخلی نخواهند داشت. ممکن است کنترل محتوا از بین برود زیرا انتقال دانش خارجی می تواند مکان کنترل را به ورای مرزهای سازمان سوق دهد که موجبات نگرانی برخی را فراهم خواهد کرد (گیبرت و دیگران، ۲۰۰۲).

۲-۲- سیر تحول مدیریت دانش و علل پیدایش آن

مدیریت دانش از اواخر دهه ۱۹۷۰ مطرح گردید. در اواسط دهه ۱۹۸۰ و آشکار شدن جایگاه دانش و تأثیر آن بر قدرت رقابت در بازارهای اقتصادی، اهمیت آن مضاعف شد. در این دهه نظام های مبتنی بر هوش مصنوعی و نظام های هوشمند برای مدیریت دانش به کار گرفته شد و مفاهیمی چون فراهم

^۱ - Ragatz, Handfield, & Scannell

^۲ - Cohen & Levinthal

آوری دانش^۱، مهندسی دانش^۲، نظام های دانش مدار^۳ و مانند آن رواج یافت (دراکر، ۱۹۹۳). در اواخر دهه ۸۰ سیر صعودی انتشار مقالات مربوط به مدیریت دانش را در مجلات حوزه های مدیریت، تجارت و علوم کتابداری و اطلاع رسانی می توان مشاهده کرد. در همین دوران اولین کتاب های مربوط به این حوزه منتشر شدند. در آغاز دهه ۱۹۹۰ فعالیت گسترده شرکت های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش به نحو چشمگیری افزایش یافت. ظهور اینترنت در اواسط دهه ۱۹۹۰ تحرک تازه ای به حوزه مدیریت دانش بخشید. شبکه بین المللی مدیریت دانش^۴ در اروپا و مجمع مدیریت دانش ایالات متحده^۵ فعالیت های خود را در اینترنت گسترش دادند. در سال ۱۹۹۵ اتحادیه اروپا طی برنامه ای به نام اسپریت^۶ بودجه قابل ملاحظه ای را برای اجرای طرح های مدیریت دانش اختصاص داد. به تدریج شرکت های بزرگی مانند ارنست و یانگ^۷، بوز آلن و همیلتون^۸ و ده ها شرکت دیگر به شکل تجاری وارد عرصه مدیریت دانش شدند. اکنون مدیریت دانش در سال های آغازین قرن ۲۱ برای بسیاری از کشورهای پیشرفته به عنوان نماد رقابت و عامل دستیابی به قدرت و توسعه است. شرکت های بزرگ اروپایی از سال ۲۰۰۰ به بعد حدود ۵۵٪ از درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص داده اند (داوری و شانه ساز زاده، ۱۳۸۰). جدول (۱-۲) گاهشمار مدیریت دانش را به طور خلاصه نشان می دهد.

¹ - Knowledge Acquisition

² - Knowledge Engineering

³ - Knowledge-based Systems

⁴ - International Knowledge Management Network

⁵ - United States Knowledge Management Forum

⁶ - ESPRIT

⁷ - Ernest & Young

⁸ - Booz Allen & Hamilton

جدول (۱-۲): گاهشمار مدیریت دانش

| زمان | روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش |
|----------------|--|
| دهه ۱۹۷۰ | مدیریت دانش مطرح شد. |
| دهه ۱۹۸۰ | بر اهمیت مدیریت دانش افزوده شد و انتشارات مربوط به مدیریت دانش سیر صعودی یافت. |
| اوایل دهه ۱۹۹۰ | فعالیت های شرکت های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی در حوزه مدیریت دانش شدت یافت. |
| اواسط دهه ۱۹۹۰ | شبکه های بین المللی مدیریت دانش پدید آمد. |
| اواخر دهه ۱۹۹۰ | مدیریت دانش در زمره فعالیت های تجاری شرکت های بزرگ درآمد. |
| هزاره سوم | شرکت های بزرگ اروپایی در حدود ۵۵٪ درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص دادند. |

واتسون^۱ (۲۰۰۲) در کتاب خود به مراحل مشخص در تمدن بشری و مرحله ای که اخیراً مطرح شده است اشاره می کند که عبارتند از عصر کشاورزی، عصر صنعت و عصر اطلاعات که در اواخر قرن بیستم آغاز شد. وی پیش بینی می نماید که قرن بیست و یکم می تواند شاهد توسعه جوامع بر مبنای ایده ها و خلاقیت باشد. به طور خلاصه چهار عامل عمده در به وجود آمدن این پدیده عبارتند از:

(۱) دگرگونی مدل کسب و کار صنعتی از سرمایه های یک سازمان که اساساً سرمایه های قابل لمس و ملی بودند (امکانات تولید، ماشین، زمین و حتی نیروی کار ارزان) به سمت سازمان هایی که دارایی اصلی آن ها غیر قابل لمس بوده و با دانش، خبرگی و توانایی برای خلاق سازی کارکنان آن ها گره

^۱ - Watson

خورده است. از زمانی که حرفه ها به این نتیجه رسیدند که باید به طریقی دارایی خود را ارزش گذاری و هزینه ها را کنترل نمایند، دوره ای آغاز شد که امتیاز رقابتی بر خلق دانش و استفاده مؤثر از آن استوار گشت.

۲) افزایش فوق العاده حجم اطلاعات، ذخیره الکترونیکی آن و افزایش دسترسی به اطلاعات به طور کلی ارزش دانش را افزوده است زیرا فقط از طریق دانش است که این اطلاعات ارزش پیدا می کند؛ اطلاعات به خودی خود تصمیم ایجاد نمی کند بلکه تبدیل اطلاعات به دانش مبتنی بر انسان هاست که به تصمیم و بنابراین به اقدام می انجامد.

۳) با تغییر هرم سنی جمعیت و ویژگی های جمعیت شناختی، بسیاری از سازمان ها دریافته اند که حجم زیادی از دانش مهم آن ها در آستانه بازنشستگی است. این آگاهی فزاینده وجود دارد که اگر اندازه گیری و اقدام مناسب انجام نشود، قسمت عمده این دانش و خبرگی حیاتی به سادگی از سازمان خارج می شود.

۴) تخصصی تر شدن فعالیت ها نیز ممکن است خطر از دست رفتن دانش سازمانی و خبرگی به واسطه انتقال با اخراج کارکنان را به همراه داشته باشد.

زمانی که سازمان ها به سرعت به فناوری روی آوردند تصور می کردند که قدرت فوق العاده رایانه، سیستم ها و بانک های اطلاعاتی پیشرفته می تواند بر کلیه مشکلات سازمانی فائق آید، بنابراین بخش های فناوری اطلاعات مرکز فعالیت های مدیریت دانش بودند. اما وقتی خبرگی و دانش نهفته سازمان ها مرکز توجه واقع شد، سایر رشته ها و بخش ها نیز به تدریج درگیر شدند. در بدو امر به مدیریت دانش فقط از بعد فناوری نگاه می شد و آن را یک فناوری می پنداشتند. اما به تدریج سازمان ها دریافتند که برای استفاده واقعی از مهارت کارکنان، چیزی ماورای مدیریت اطلاعات مورد نیاز است. در مقابل ابزارهای چاپی یا الکترونیکی، انسان ها در مرکز توسعه، اجرا و موفقیت مدیریت دانش قرار

می گیرند و همین عامل انسانی وجه تمایز مدیریت دانش از مفاهیم مشابهی همچون مدیریت اطلاعات است (بلیر دی سی^۱، ۲۰۰۲).

۲-۳- تعریف دانش

دانش، مخلوط سیالی از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که به عنوان چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می آید. دانش در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها نیز مجسم می شود. دانش در درون افراد وجود دارد و بخشی از پیچیدگی ندانسته های انسانی است؛ تبدیل داده به اطلاعات و سپس به دانش، محور اصلی مدیریت دانش است (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۲۹). دانش عبارت است از بهره گیری کامل از داده و اطلاعات درآمیخته با مهارت ها، شایستگی ها، عقاید، ادراکات، تعهدات و انگیزه های درونی انسان. سازمان دانش در قالب عقاید، قضاوت ها، روابط، دیدگاه ها و مفاهیم عرضه می شود و خود اساس پیش برنده اقتصاد فرا صنعتی است (خوانساری، ۱۳۸۴).

دانش موضوعی است که می توان آن را در قالب کلمات بیان کرد؛ وقتی دانش ضمنی از طریق زبان آشکار می شود می توان جهت تأمل و تفکر آن را مورد توجه کانونی خود قرار داد. با بیان دانش در قالب زبان و نشانه ها، دانش را می توان توزیع، نقد و تحلیل کرد و به طریق دیگر آن را افزایش داد. دانش ابزاری است که مردم با آن کنش نشان می دهند، یا دانش جدید را به دست می آورند (رادینگ، ۱۳۸۳).

^۱ - Blair D.C.

دانش مجموعه ای از شناخت ها و مهارت های لازم برای حل یک مسئله است لذا اگر اطلاعاتی که در دست است بتواند مشکلی را حل کند می توان گفت دانشی وجود دارد. ضمن آن که دانش باید امکان تبدیل شدن به دستورالعمل اجرایی و عملی را داشته باشد (داونپورت و پروساک، ۱۳۷۹، ص ۲۸).

۲-۴- مفاهیم داده^۱، اطلاعات^۲، دانش^۳ و خرد^۴

به منظور درک بهتر مفهوم مدیریت دانش باید ابتدا به بررسی مفاهیم داده، اطلاعات و دانش و تفاوت و ارتباط میان آن ها بپردازیم. عبارات اطلاعات و داده اغلب به جای عبارت دانش به کار برده می شوند اما در واقع آن ها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آن ها برای انجام یک کار دانش محور بسیار مهم و حیاتی است.

۲-۴-۱- داده

داده ها حقایق، اعداد خام و دستورالعمل هایی هستند که انسان می تواند آن ها را به صورت بالقوه درک، تفسیر و تفهیم نماید و نیز آن ها قابلیت پردازش به کمک رایانه را دارند (مختاری، ۱۳۸۳، ص ۸۴).

داده یک واقعیت از یک موقعیت و یا یک مورد از یک زمینه خاص بدون ارتباط با دیگر چیزهاست. در حقیقت داده ها حقایق و واقعیت های خام هستند. این اجزا در پایگاه های داده ذخیره و مدیریت می شوند (شهبازی، ۱۳۸۶). داده ها در شکل اعداد و ارقام، حروف، تصاویر و اصوات و مانند آن قابل

¹ - Data
² - Information
³ - Knowledge
⁴ - Wisdom

دسترسی است و به تنهایی معنا و مفهوم مورد نظر را به ذهن متبادر نمی کند (صادقی و صالحی
ایبانه، ۱۳۸۷).

۲-۴-۲- اطلاعات

داده هایی است که به سادگی قابل درک و تفسیر بوده و در زمینه مورد نظر معنادار هستند
(خوانساری، ۱۳۸۴، ص ۱۶).

اضافه کردن زمینه و تفسیر به داده ها و ارتباط آن ها به یکدیگر موجب شکل گیری اطلاعات می
شود. اطلاعات، داده های ترکیبی و مرتبط همراه با زمینه و تفسیر آن است.

اطلاعات در حقیقت داده های خلاصه شده را در بر می گیرد که گروه بندی، ذخیره، پالایش،
سازماندهی و تحلیل شده اند تا بتوانند زمینه را روشن سازند. می توان با بررسی اطلاعات به اتخاذ
تصمیمات پرداخت. اطلاعات معمولاً شکل اعداد و ارقام، کلمات و گزاره های انباشته شده را به خود
می گیرند و اعداد و گزاره ها را به صورت خلاصه شده ارائه می کنند. بنابراین چنانچه داده ها مورد
تفسیر و ارزیابی قرار گیرند به اطلاعات تبدیل می شوند (شهبازی، ۱۳۸۶).

۲-۴-۳- دانش

مجموعه ای هدفمند از اطلاعات که ماهیتاً سودمند است و عاملی تعیین کننده و مؤثر تلقی می شود
(مختاری، ۱۳۸۳، ص ۸۴).

اضافه کردن درک و حافظه به اطلاعات، موجب توسعه طبیعی اطلاعات می گردد. خلاصه سازی هر
چه بیشتر اطلاعات اولیه به دانش منجر می شود. دانش را در این حالت می توان بینش های حاصل از
اطلاعات و داده هایی تعریف کرد که می تواند به روش های مختلف و در شرایط گوناگون مؤثر و قابل
تسهیم باشد. دانش به حداقل رساندن جمع آوری و خواندن اطلاعات است نه افزایش دسترسی به

اطلاعات؛ دانش کارآمد کمک می کند تا اطلاعات و داده های ناخواسته حذف شوند (شهبازی، ۱۳۸۶). بنابراین اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می شود که توسط اشخاص مورد تفسیر قرار گرفته، با عقاید و دانش قبلی آن ها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود (صادقی و صالحی ابیانه، ۱۳۸۷). دانش یک ادراک و فهم است که از طریق تجربه، استدلال، درک مستقیم و یادگیری حاصل می شود. زمانی که افراد دانش خود را به اشتراک می گذارند دانش هر یک افزایش می یابد و از ترکیب دانش یک فرد با افراد دیگر دانش جدید حاصل می شود (شهبازی، ۱۳۸۶). در مفهوم دانش یک چارچوب و الگو نهفته است که چرایی پدیده ها را مد نظر قرار می دهد و از ترکیب اطلاعات مختلف، اطلاعات جدیدی را به وجود می آورد (حسن زاده، ۱۳۸۶، ص ۷).

۲-۴-۴- خرد

از درک دانش خرد حاصل می شود. خرد عبارت است از درک ماهیت اصول حاکم بر الگوهای دانش؛ افرادی که دارای خرد باشند با ایجاد تغییر در ساختار موجود می توانند تجربه، زمینه و دانش جدیدی را ایجاد کنند. این افراد تفکر انتقادی دارند و خلاقیت و نبوغ در این قشر در سطح بسیار بالایی قرار دارد. این افراد می توانند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف، چشم انداز جامع تری پیدا کنند و علاوه بر اقدامات عملی که در راستای دانش خود انجام می دهند، در سایه تفکرات خلاقانه راه های مختلفی را به همراه مزایا و معایب آن ها برای خود ترسیم می کنند. تفاوت بین قضاوت شخص دانشمند و خردمند در این است که شخص دانشمند ممکن است بر اساس تجربیات محدودتری قضاوت کند ولی خردمند با ایجاد رابطه بین تجربیات مختلف و استفاده از چاشنی خلاقیت در مورد پدیده ها قضاوت می کند. بر این اساس، خرد از مقبولیت جهانی برخوردار بوده و به حقیقت بسیار نزدیک است و تغییر خرد نسبت به تغییر دانش و اطلاعات نیاز به مدت زمان بسیار زیادی دارد و به تعبیر دیگر محدودیت

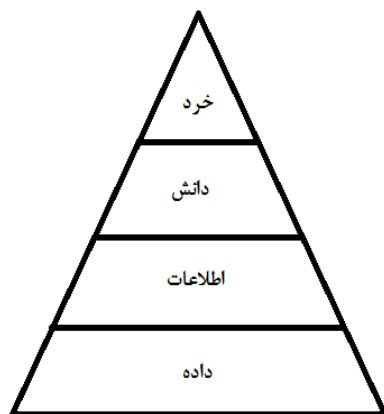
زمان و مکان در مورد خرد چندان مصداق ندارد و این تنها وجه مشترک خرد و داده است (حسن زاده، ۱۳۸۶، ص ۸).

۲-۴-۵- تبدیل داده به دانش

تبدیل داده های جمع آوری شده به دانش مورد نیاز سازمان همواره یکی از مقوله های با اهمیت است. به طور حتم تمام داده های جمع آوری شده قابل تبدیل به دانش نبوده و بایستی ابتدا از طریق پردازش، پالایش و سازماندهی آن ها به اطلاعات دست یابیم، سپس با تکمیل این فرآیند، دانش مورد نظر حاصل شود. میزان دانش حاصل شده از مجموعه داده های در دسترس، خود می تواند نقطه قوت این فرآیند باشد (کرمانی القریشی، ۱۳۸۴، ص ۱۲۴).

۲-۶- هرم دانش

با توجه به تعاریف و مفاهیم فوق می توان هرم دانش را ترسیم کرد. داده ها در پایین ترین سطح و خرد در رأس هرم قرار دارند. برخی اختلاف نظر ها درباره جزئیات وجود داشته ولی در کل، وفاق عمومی درباره حرکت و ترکیب کلی هرم وجود دارد.



خلاقیت، نبوغ

تصمیم گیری، روشمند سازی

تجزیه و تحلیل، جمع بندی، سازماندهی

جمع آوری

شکل (۲-۲): هرم دانش

۲-۷- تفاوت اطلاعات با دانش

در جدول زیر برخی از تفاوت های اطلاعات و دانش بیان شده است:

جدول (۲-۲): تفاوت اطلاعات و دانش (روسلی و سلامت ، ۲۰۰۵)

| اطلاعات | دانش |
|---|---|
| داده های پردازش شده | اطلاعات قابل به کار گیری |
| فقط حقایق را به ما می نمایاند. | امکان پیش بینی و تصمیم گیری را فراهم می سازد. |
| روشن، قطعی، ساختاریافته و ساده است. | به هم پیچیده، نامشخص و نیمه ساختاریافته است. |
| به سادگی به شکل مکتوب در می آید. | انتقال آن به دیگران دشوار بوده و به سختی قابل بیان است. |
| با روش گردآوری، تصحیح، زمینه سازی و محاسبه اطلاعات به دست می آید. | در ارتباط بین افراد قرار دارد. درک مستقیم بر اساس تجربه، توانایی افراد برای مقایسه وضعیت ها و مشکلات و پاسخ ها می باشد. |
| بستگی به مالک آن ندارد. | به مالک آن بستگی دارد. |

۲-۸- انواع دانش سازمانی

دانش پدیده ای پیچیده، بی ثبات و چندبعدی است و برای مدیریت مطلوب تر نیازمند درک ویژگی های پیرامون آن می باشد. مجزا ساختن انواع متفاوت و در عین حال مهم دانش در مدیریت و کاربرد آن به طور اثربخش در چارچوب سازمانی، ضروری و مهم به نظر می رسد.

مشهورترین دسته بندی که از دانش ارائه شده است آن را به دو بخش دانش آشکار^۱ (تصریحی) و دانش ضمنی^۲ (تلویحی) تقسیم می کند. همه منابع دانش را به کوه یخی تشبیه کرده اند که قسمت مشهود آن دانش آشکار است.

دانش آشکار نسبت به دانش ضمنی آسان تر قابل درک و کنترل است. دانش آشکار غیرمبهم و مدون است، در حالی که دانش ضمنی نامحسوس و شخصی تر به نظر می رسد.

۲-۸-۱- دانش آشکار (تصریحی)

مدیریت دانش به صورت دو نقش مجزا ولی مکمل انجام می گیرد. نقش اول به شناسایی و طبقه بندی دانش آشکار و نقش دیگر به بررسی این که افراد چگونه در سازمان ها تعامل دارند می پردازد. در نقش دوم، مدیریت دانش به منظور مطالعه فرهنگ سازمانی صورت می گیرد. دانش آشکار، دانشی است که می تواند به طور آسان تر محاسبه و انتقال داده شود. این نوع دانش در پاره ای از مواقع دانش مدون یا بیانی و اظهاری است و یا ممکن است برای توصیف دانش رسمی نیز به کار برده شود. این دانش ریشه در اسناد رسمی سازمان مانند خط مشی ها، معادلات ریاضی، اختراعات ثبت شده، نامه ها، سیاست های سازمانی و گزارش های مالی دارد. دانش تصریحی ممکن است به منظور ایجاد

^۱ - Explicit Knowledge

^۲ - Tacit Knowledge

دانش مفید و جدید، توزیع و به کار برده نشود ولی قادر است به شکل نسبتاً آسانی بین افراد داخل و خارج سازمان ارتباط یافته و منتقل شود (حسن زاده، ۱۳۸۶، ص ۲۴).

۲-۸-۲- دانش ضمنی (تلویحی)

دانش تصریحی و تلویحی مکمل یکدیگرند. دانش ضمنی در مرکز فرآیندهای مدیریت دانش قرار دارد. مفهوم دانش ضمنی از ابداعات فیلسوف سرشناس، میشل پولانی^۱ است. دانش تلویحی تفاوتی معنادار با دانش تصریحی و عینی دارد.

مستندسازی این نوع دانش بسیار مشکل است. به عنوان مثال، مستندسازی چگونگی راندن دوچرخه بسیار سخت است. انتقال یا اشتراک دانش تلویحی از طریق همکاری، کارآموزی، شاگردی، صحبت و معاشرت و دیگر تعاملات فردی و اجتماعی و حتی از طریق شبیه سازی امکان پذیر است (حیدری هویی، ۱۳۸۳).

دانش ضمنی به طور شخصی و اجتماعی نهادینه شده است. این دانش با گمان ها، بینش ها، شهودات، عواطف، احساسات و تصویر سازی ذهنی ارتباط دارد. دانش شخصی به طور عمیق ریشه در تجربه و آگاهی افراد و از طریق تجارب، ارزش ها و فرهنگ آنان متداول شده است. از سوی دیگر دانشی است که به افراد کمک می کند تا از دنیای خود آگاهی یابند و اغلب به طور عمیق به وسیله عقاید و ارزش های شخصی افراد تحت تأثیر قرار گرفته است. دانش تلویحی نقش مهمی در چارچوب سازمانی و درک مدیریت دانش ایفا می کند. کوچیرو نوناکا و هیروکا تاکوچی^۲ این مفهوم را به تئوری های مدیریت نسبت داده اند. آن ها ایده دانش تلویحی در چارچوب سازمانی را در کتاب های خود که به نوعی دیگر تفاوت کلاسیک بین دانش تلویحی و تصریحی را تبیین نموده اند به کار برده اند (دانش

^۱ - Michael Polany

^۲ - Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi

تصریحی عینی است و به آسانی منتقل می شود در حالی که دانش تلویحی بیشتر نامرئی بوده و توضیح آن به دیگران دشوارتر است).

آن ها استدلال می کنند که دانش ضمنی منبع قضاوت کارشناسان است و اهمیت قابل توجهی در سازمان ها دارد. دانش تلویحی به دشواری قابل تغییر و مدیریت است و شامل مجموعه ای کلی از رفتارها، تجارب، آرمان ها، ارزش ها و عواطف یک فرد است. یک فرد از طریق تجربه یاد می گیرد که چگونه امور را انجام دهد و تصمیمات استراتژیک بگیرد، اما ممکن است توضیح مهارت ها و قضاوت های خود به دیگران را دشوار یابد. دانش تلویحی می تواند از طریق کاربرد به دیگران منتقل شود. امکان جدایی دانش تلویحی از فعالیت ها به سادگی میسر نیست و این مسئله اداره آن را بسیار مشکل می سازد. حتی نوناکا و وان کروک^۱ در کتاب خلق دانش استدلال کرده اند که برخی دانش ها ممکن است به هیچ وجه قابل اداره نباشند.

هرچند که مدیریت دانش ضمنی به مراتب مشکل تر از دانش آشکار است، اما ارزش آن در کسب مزیت رقابتی در سازمان بیشتر است. برای یک مدیریت دانش کارآمد، تسخیر هر دو دانش تلویحی و تصریحی الزامی است (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶، ص ۲۶). چالش واقعی مدیریت دانش در توانایی تشخیص و تسخیر دانش تلویحی است به طوری که هنگام نیاز قابل شناسایی باشد. بیشتر سازمان ها تنها بر مدیریت دانش آشکار (دانش سهل الوصول که تنها ۲۰ درصد از کل دانش سازمان را شکل می دهد)، تمرکز می کنند و استفاده از دانش ضمنی را به وقوع تصادفی آن وا می گذارند. تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار مشکل است اما غیرممکن نیست (گاندی^۲، ۲۰۰۴، ص ۳۷۵). در مجموع چنین می توان گفت که به اشتراک گذاشتن دانش و تبدیل آن در سراسر سازمان به عنوان شبکه های

^۱ - Von Krough

^۲ - Gandhi

سازمانی، از ساز و کارهایی است که فرآیند انتقال دانش را تسهیل کرده و این امر به نوبه خود توانایی و ظرفیت سازمان را تقویت می نماید (سیکس و تری لون^۱، ۲۰۰۵، صص ۸-۱۰).

۲-۹- تعریف مدیریت دانش

برای شناخت هر مفهوم نیاز به این داریم که درباره آن در حد امکان تعریفی جامع داشته باشیم. مدیریت دانش نیز از این قاعده مستثنی نیست. از این رو برای تحقیق در مورد آن بایستی ابتدا آن را تعریف نماییم.

مدیریت دانش عبارت است از چالش کشف دانایی های فردی و تبدیل آن به یک موضوع اطلاعاتی به نحوی که بتوان آن را در پایگاه های اطلاعاتی ذخیره کرد، با دیگران مبادله نمود و در فرآیند کارهای روزمره به کار گرفت (اسکولتز^۲، به نقل از زاهدی، ۱۳۸۲، ص ۱۴).

مدیریت دانش، راهبردها و فرآیندهایی هستند که قادرند تولید و جریان دانش را به منظور ایجاد و برآورده ساختن انتظارات سازمان، مشتریان و کاربران در کل سازمان به وجود آورند.

به نظر ویگ^۳ (۱۹۹۳) مدیریت دانش عبارت است از: مدیریت دانش شرکت که می تواند ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت به "عملکرد هوشمندانه تر" بهبود بخشد (زارعی، ۱۳۸۲، ص ۴۷).

تعریف دیگری بیان می دارد: مدیریت دانش فرآیند گسترده ای است که امر شناسایی، سازماندهی، انتقال و استفاده صحیح از اطلاعات و تجربیات داخلی سازمان را مورد توجه قرار می دهد؛ راهی است

^۱ - Sykes & Treleaven

^۲ - Skoltes

^۳ - Wigg

که سازمان ها دانش را ایجاد، تسخیر، طبقه بندی، اصلاح، تسهیم و منتشر می کنند (فیضی، ۱۳۸۱، ص ۴).

امروزه شمار زیادی از صاحب نظران بر این باورند که سازمان ها باید به دنبال روش هایی باشند که دانش سازمانی را در میان افراد و در سراسر سازمان منتشر کنند، همچنین دو بعد رقابتی اصلی هر مؤسسه، ایجاد و انتقال دانش درون سازمان است؛ بدین ترتیب، دانش بیش از پیش آشکار گردیده است (پروبست، راب و رم هارت^۱، به نقل از جعفری مقدم، ۱۳۸۱، ص ۲۷).

مارک رسنیک^۲ (۲۰۰۲) معتقد است: مدیریت دانش به عنوان روشی برای تبدیل داده های خام به اطلاعات رمزگردانی شده و سپس تفسیر آن اطلاعات به دانش محسوب می شود. سیستم های مدیریت دانش را می توان با استفاده از فناوری های اطلاعاتی جاری و آتی توسعه داد. با این وجود، فناوری برای نیل به اهداف مدیریت دانش شرطی لازم است ولی کافی نیست. فرآیندهای مدیریت دانش را باید برای پرداختن به موضوعاتی نظیر مشارکت، تفسیر معنایی و دستیابی مورد استفاده قرار داد (خیراندیش، ۱۳۶، ص ۷۵).

گاندی دانش را چنین تعریف می کند: مدیریت دانش کوششی برای تبدیل دانش کارکنان (سرمایه انسانی) به دارایی مشترک سازمانی (سرمایه ساختاری فکری) است (گاندی، ۲۰۰۴، ص ۳۶۹). از نظر سینت^۳ (۲۰۰۴) راه حل معمای تعریف مدیریت دانش آن است که آن چه را مدیریت دانش در آن مقوله نمی گنجد حذف کنید.

مدیریت دانش فرآیندی است که به سازمان ها کمک می کند تا اطلاعات و مهارت های مهم را که به عنوان حافظه سازمانی محسوب می شوند و به طور معمول به صورت سازماندهی نشده وجود دارند شناسایی، انتخاب، سازماندهی و منتشر نمایند. این امر سازمان را برای حل مسائل یادگیری، برنامه

^۱ - Probst, Raub & Romhardt

^۲ - Mark Resnick

^۳ - Sinotte

ریزی راهبردی و تصمیم‌گیری‌های پویا به صورت کارا و مؤثر قادر می‌سازد. مدیریت دانش بر شناسایی دانش و ارائه آن و نیز به روشی که بتواند به صورت رسمی به اشتراک گذارده شود و در نتیجه دوباره مورد استفاده قرار گیرد تأکید می‌ورزد (فرید^۱، ۲۰۰۴).

مدیریت دانش از دیدگاه جی لیبویز^۲: مدیریت دانش فرآیندی از آفرینش ارزش‌ها از سرمایه‌های لمس‌ناپذیر سازمان شامل سرمایه‌های فکری و ذهنی، سرمایه‌های انسانی، سرمایه ساختار سازمانی و سرمایه مشتریان و ارتباط با آن‌ها است (مهدوی، ۱۳۸۰، ص ۱۲).

مدیریت دانش ناظر بر مجموعه‌ای از فرآیندهایی است که طی آن جریان دانایی در یک جامعه به صورت مستمر و فزاینده هدایت می‌شود (متقی‌طلب و بالایی، ۱۳۸۴).

داونپورت و پروساک: مدیریت دانش مجموعه‌ای از فرآیندها برای فهم و به‌کارگیری منبع استراتژیک دانش در سازمان است. مدیریت دانش رویکردی ساخت یافته است که رویه‌هایی را برای شناسایی، ارزیابی، سازماندهی، ذخیره و به‌کارگیری دانش به منظور تأمین نیازها و اهداف سازمان برقرار می‌سازد (جعفری و کلانتر، ۱۳۸۳).

مدیریت دانش، فناوری اطلاعات نیست. برخی متخصصان فناوری اطلاعات ادعان دارند که بین سرمایه گذاری در فناوری؛ عملکرد شرکت و مدیریت دانش ارتباطی در تحقیقات یافت نشده است. آن چه مهم است به کارگیری دانش و آفریدن آن است، نه صرف داشتن آن (دوستار و کریمی، ۱۳۸۴).

اخیراً تعریفی از سوی سازمان توسعه و همکاری‌های اقتصادی^۳ ارائه شده است که به نظر می‌رسد علاوه بر تازگی، مفاهیم اصلی تعاریف موجود را به صورت خلاصه در بر می‌گیرد. همچنین این تعریف به صورت علمی در پژوهشی از سوی سازمان مذکور استفاده شده است: مدیریت دانش مجموعه‌ای از

¹ - Fareed

² - Jay Leibwitz

³ - OECD

فعالیت های سازمانی برای خلق، کسب، توزیع دانسته ها و ارتقای به اشتراک گذاری دانش در داخل سازمان و محیط پیرامون آن است (حسن زاده، ۱۳۸۴، ص ۷).

با مرور تعاریف مختلف، مدیریت دانش را به این صورت می توان تعریف کرد: مدیریت دانش عبارت است از اعمال مدیریت و زمینه سازی برای تبدیل دانش (نهان به عیان و بالعکس) در داخل یک سازمان از طریق گردآوری، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش به عنوان یک سرمایه سازمانی در راستای دستیابی به اهداف سازمان (حسن زاده، ۱۳۸۳، ص ۱۰۳).

گونلاگسدوتیر^۱ (۲۰۰۳) به نقل از نوناکا و تاکه اوچی^۲ مدلی را برای تبدیل دانش ارائه داده است که بر اساس آن مدیریت دانش باید تبدیل دانش و کیفیت انجام آن را مورد توجه قرار دهد تا در نهایت آموزش سازمانی یا مفهوم سازمان یادگیرنده که از ویژگی های سازمان های موفق امروزی است رعایت شود (گونلاگسدوتیر، ۲۰۰۳، ص ۶۸).

۲-۱۰- مزایای مدیریت دانش

اندازه گیری مزایای سرمایه های مرتبط با دانش به یکی از مشکل ترین و چالشی ترین مباحث کسب و کارهای امروزی مبتنی بر دانش تبدیل شده است. کمی کردن دانش، غیر ممکن بوده و اندازه گیری نتایج مستقیم مدیریت دانش چندان ساده نیست. مزایای به کار گیری فعالیت های مدیریت دانش از سطح فنی تا سطح راهبردی بر فرهنگ و بهره وری کل سازمان مؤثر خواهد بود. برخی مزایای آن عبارتند از:

- بهبود پاسخ رقابتی: توانمند ساختن سازمان ها برای پاسخ گویی به تغییرات بازار و تسریع

زمان ارائه محصولات به بازار.

^۱ - Gunlaugsdottir

^۲ Nonaka & Takeuchi

- کاهش هزینه ها و اجتناب از هدر رفتن سرمایه های ذهنی: در اختیار گرفتن دانش ضمنی این اجازه را به سازمان می دهد که آن دانش را به کار ببرد تا فرآیندها را برای کاربردهای آتی حفظ کرده و هزینه های آموزش مجدد کارکنان و متخصصان را از میان بردارد.
- برطرف کردن نیاز برای جهانی عمل کردن: عملیات هایی که از نظر جغرافیایی پراکنده اند چالش های خاصی را در زمینه فرهنگی و مدیریت دانش می طلبند. سازمان هایی که دارای فرهنگ اثربخش در زمینه مدیریت دانش هستند می توانند به روحیه "آن ها و ما" خاتمه دهند، هر آن چه هست "ما" شود و استفاده کارآمد از منابع پراکنده را حداکثر سازند.
- اثربخشی شغل: به کارگیری زیرساخت مدیریت دانش محدودیت های سنتی را از میان بر می دارد، تسهیم دانش را در میان کارکنان افزایش می دهد و در نتیجه، اثربخشی را ارتقا می بخشد.
- اثربخشی سازمان: ابزارها، الگوها و بهترین کاربردهای مدیریت دانش که با فرهنگ تسهیم دانش همراه است، محیط همکاری را شکل می دهد و در نتیجه، اثربخشی را ارتقا می بخشد.
- تعیین جهت راهبردی: استفاده از فرهنگ دانش، خلاقیت و نوآوری را ارتقا می دهد و در نتیجه بر جهت راهبردی تأثیر می گذارد (سیوان^۱، ۲۰۰۰، ص ۳۵۴).

۲-۱۱- مبانی زیرساخت مدیریت دانش

زیرساخت دانش سازوکاری است که سازمان از طریق آن دانش را مدیریت می کند و افراد در بخش های متفاوت آن دانش خود را از طریق این زیرساخت تسهیم می نمایند به طوری که اعضا بتوانند از آن دانش به طور کاملاً اثربخش استفاده کنند. این زیرساخت باعث می شود فرآیندهای ضروری دانش

^۱ - Sivan

با حداکثر کارایی صورت گیرند، از فناوری ها اعم از سخت افزار و نرم افزار استفاده کارآمدتری شود و خلق، تسهیم و به کارگیری دانش انجام پذیرد. هدف اصلی این زیرساخت چیزی جز جریان دادن دانش در رگ های فرآیندهای کاری سازمان نیست.

در مدیریت دانش بر فرهنگ سازمانی تأکید می شود تا اشتراک گذاری و به کار گیری دانش برانگیخته و پرورش داده شود. به همین دلیل، آرایش و فرهنگ سازمانی مناسب شکل گرفته و تحرک و آموزش کارکنان مورد توجه قرار می گیرد؛ بر فرآیندها در مدیریت دانش تأکید می شود تا دانش سازمان مکان یابی، سازماندهی و به اشتراک گذاشته شود و بودجه مورد نیاز این فعالیت ها نیز تأمین گردد. در مدیریت دانش بر فناوری تأکید می گردد تا دانش ذخیره و دسترس پذیر شود و این امکان فراهم آید که افراد بدون این که در کنار هم باشند با یکدیگر همکاری کنند.

مبانی زیرساخت مدیریت دانش شامل: فرآیندهای دانش، فناوری اطلاعات و فرهنگ سازمانی است. یک زیرساخت قوی دانش بر اساس مبانی قوی ایجاد می شود و این مبانی به استفاده کامل از دانش می انجامد. در این میان، مدیریت دانش بر افراد و تعاملات آن ها تمرکز دارد. خلق و تسهیم دانش حاصل تعاملات انسان ها در حین کار است، لذا در مدیریت دانش ابتدا باید افراد را به اطلاعات مرتبط کرد. این ارتباط شامل فرآیندها و تشویق لازم است، نه صرفاً برای ایجاد اعتماد و استفاده از اطلاعات موجود، بلکه به دنبال آن، برای تسهیم شدن در منبع جهانی اطلاعات. سپس افراد باید با هم مرتبط شوند. آن ها باید قادر به یافتن یکدیگر بوده و در مورد دریافت و درخواست کمک و انتشار تجاربشان راحت باشند. این کار به آنان این حس را می دهد که خود را همواره در تحقق اهداف استراتژیک سازمان سهیم ببینند.

مدیریت دانش را نباید با مدیریت داده ها اشتباه کرد. مدیریت داده ها بر فرآیند و فناوری تمرکز دارد، در حالی که ارکان مدیریت دانش، افراد و توانایی جمعی آنان برای تشریک مساعی سریع و اثربخش است. بدون مدیریت داده ها، مدیریت دانش موفق نخواهد بود. پیوند دادن این دو، نیازمند

تعهد به فرهنگ تسهیم دانش است. سازمان برای رسیدن به این منظور چاره ای جز سرمایه گذاری و تعهد به ایجاد فرهنگ مطلوب سازمانی ندارد. بدون آنکه افراد نسبت به دانش تعهد داشته باشند و فعالیت های فعلی دانش را بپذیرند، زیر ساخت دانش موفق نخواهد بود. هم چنین، بدون داشتن یک زیر ساخت فناوری که به اندازه کافی برای پشتیبانی فعالیت های دانش قوی باشد، زیر ساخت دانش عمل نمی کند و تا زمانی که فرآیندهای مبتنی بر دانش نباشند نیز، مدیریت دانش دارای زیر ساخت مناسبی برای عمل نخواهد بود (سیوان، ۲۰۰۰، ص ۲۶۵). استعاره انتقال علم از بازو به مغز و تبدیل اطلاعات دانش و نهایتاً به کار یا خروجی مشخص دارای ارزش افزوده، حاکی از آن است که تنوع، خلاقیت، نوآوری و دانش محور شدن سازمان ها، انتخابی اجتناب ناپذیر برای سازمان های قرن بیست و یکم خواهد بود (میشل و رایس^۱، ۲۰۰۷). در ادامه به توضیح این زیر ساخت ها و مؤلفه های آن ها پردازیم.

۲-۱۱-۱- فرهنگ سازمانی

آغاز حیات فرهنگ سازمانی به پیدایش سازمان باز می گردد. تا کنون تعاریف زیادی از فرهنگ سازمانی عنوان شده است. رابینز، در کتاب رفتار سازمان خود، فرهنگ سازمانی را این گونه تعریف کرده است: فرهنگ سازمانی، شیوه انجام گرفتن امور را سازمان برای کارکنان مشخص می کند. ادراکی یکسان از سازمان است که در همه اعضای سازمان مشاهده می شود و بیانگر مشخصات مشترک و ثابتی است که سازمان را از سازمان های دیگر متمایز می سازد. به عبارت دیگر، فرهنگ سازمانی، هویت اجتماعی در هر سازمان را مشخص می کند (رابینز، ۱۳۸۵، ص ۳۷۰). مطالعات رابینز نشان می دهد که فرهنگ سازمانی بر تمام جنبه های سازمان تأثیر می گذارد و این تأثیر در جنبه

^۱ - Mitchell & Rice

های رفتار فردی و عملکرد های سازمانی، انگیزش و رضایت شغلی، خلاقیت و نوآوری به وضوح قابل شناسایی است.

فرهنگ سازمانی "به عنوان مفهومی در بردارنده باورها، ارزش ها و جهت گیری های رفتاری مسلط در سازمان است. اکنون همگان پذیرفته اند که عملکرد یک سازمان تنها متأثر از جنبه های فیزیکی و مادی آن نیست، بلکه عواطف، ارزش ها و هنجارهای رفتاری اعضای سازمان نیز به همان نحو و حتی به میزان بیشتری بر عملکرد سازمان تأثیر می گذارند.

به طور مشخص اهمیت پرداختن به فرهنگ سازمانی ناشی از آثاری است که در ارتباط با مجموعه سازمان بر جای می گذارد:

اولاً: فرهنگ سازمانی به کارکنان هویتی سازمانی می بخشد.

ثانیاً: فرهنگ سازمانی موجب تسهیل تعهد گروهی اعضای سازمان می شود.

ثالثاً: فرهنگ سازمانی به رفتار سازمانی اعضا شکل می دهد.

رابعاً: فرهنگ سازمانی بر عملکرد مدیریت تأثیر می گذارد.

خامساً: فرهنگ سازمانی موجب ثبات و استمرار در سازمان به عنوان یک نظام اجتماعی می شود.

از دیدگاه مدیریت، فرهنگ سازمانی را می توان در قالب باورها و توقعات مشترکی که از افراد سازمانی انتظار می رود، یک نظارت اجتماعی به شمار آورد. این باورها و انتظارات، هنجارها و ارزش هایی پدید می آورد که با نیرومندی رفتار افراد و گروهها را شکل می بخشد. این نظام نظارت اجتماعی را می توان همان نظام غیر رسمی دانست که دربرگیرنده کنش ها، میان کنش های غیر رسمی، احساس ها، هنجارهای گروهی و ارزش هایی است که افراد سازمان بر آن ها مهر تأیید می زنند. به دیگر سخن، نظام غیر رسمی، بخش یا قلمرو پوشیده و سرکوب شده زندگی سازمانی یا بخش پنهان کوه یخی سازمان محسوب می شود. این بخش پوشیده و نا آشکار به طور معمول یا هرگز بررسی نمی شود و یا به گونه ای نارسا مورد کاوش قرار می گیرد (طوسی، ۱۳۸۰).

با نگاهی دقیق به این تعریف پی می بریم که زمینه اصلی در فرهنگ سازمانی وجود سیستمی از معنی و مفاهیم مشترک در میان اعضای سازمان است. در هر سازمان الگویی از باورها، سمبل ها، شعائر، داستان ها، آداب و رسوم وجود دارد که به مرور زمان به وجود آمده اند. این الگوها باعث می شوند که در خصوص اینکه سازمان چیست و چگونه اعضا باید رفتار خود را ابراز کنند، درک مشترک و یکسانی به وجود آید. ویژگی های دهگانه ای وجود دارد که وقتی با هم ترکیب می شوند، فلسفه وجودی فرهنگ یک سازمان را شکل می دهد، گرچه فرهنگ سازمانی ممکن است تا اندازه ایی از جمع اجرای آن متفاوت باشد.

۲-۱-۱-۱- ویژگی های فرهنگ سازمانی

- ابتکار فردی: میزان مسئولیت، آزادی و استقلالی که افراد درون یک سازمان دارا هستند.
- خطر پذیری: حد و حدودی که کارکنان پیشرفت را پذیرفته و مخاطره پذیرند.
- رهبری: میزانی که سازمان اهداف و انتظارات عملکرد را به صورت واضح و روشن بیان می داد.
- یکپارچگی: واحدهای درون سازمانی چقدر تمایل دارند به شیوه های یکسان و هماهنگ عمل کنند.
- روابط مدیریت: مدیران تا چه حد با زیردستان ارتباط برقرار کرده و از آن ها حمایت می کنند.
- کنترل: سازمانی تا چه حد برای سرپرستی و کنترل کارکنان به قوانین و مقررات مستقیم متوسل می شود.
- هویت: تا چه حد اعضا، سازمان خود را با کل سازمان یکی دانسته و از آن کسب هویت می کنند.
- نظام پاداش: تا چه حد پرداخت بر اساس معیار عملکرد کارکنان صورت می گیرد.
- تحمل تعارض: میزان که کارکنان تشویق می شوند که عیناً تعارضات و انتقادات را بپذیرند.

- الگوی ارتباطی: تا چه حد ارتباطات سازمانی به سلسله مراتب رسمی فرماندهی سطح بالای سازمان مرتبط می شود (رابینز، ۱۳۷۶).

ترکیب این ویژگی ها با درجات متفاوت نمایانگر نوع فرهنگ سازمانی حاکم و تأثیر بر عملکرد سازمان می باشد. با وجود این، ممکن است فرهنگ سازمانی قوی یا ضعیف باشد که با نظر به چگونگی تأثیر بر عملکرد سازمان و رضایتمندی اعضای آن تعیین می شود.

نوناکا و همکارانش (۱۹۸۸) بر این باورند که دانش آفرینی باید تحت تاثیر فضایی قرار بگیرد که در آن دانش قابل دسترس و دستیابی باشد: "مدیریت دانش اصلی است که در هر سطحی از سازمان کاربرد دارد. برای حصول موفقیت سازمان الزاماً همه کارکنان باید در اجرای آن درگیر شوند."

۲-۱-۱-۱-۲- اهمیت فرهنگ سازمانی

به عقیده وه^۱ (۲۰۰۰) هیچ برنامه مدیریت دانش بدون تحول فرهنگ سازمانی نمی تواند موفق باشد. فرهنگ سازمانی ایده آل برای مدیریت دانش آن است که افراد درون سازمان، نخست؛ برای ارتقاء عملکرد شغلی خود به طور مداوم به دنبال مشارکت، یادگیری و دانستن باشند. دوم: آنچه را می دانند در سراسر سازمان اشاعه دهند. سوم: دانستنی های خود را در قالب خزانه های مدیریت دانش سازماندهی کنند (یانگ و ون^۲، ۲۰۰۳). به واقع، یکی از مهم ترین سازه های دانش سازمانی تعامل است. در سازمانی، که بین اعضاء حداقل تعامل برقرار باشد، بخش اعظم دانش بجای این که در سراسر سازمان اشاعه یابد، در انحصار و کنترل افراد باقی می ماند. با این حال، بخش عمده دانش در سازمان در قالب جلسات غیر رسمی و تعامل بین اعضاء درونی می شود. در این فرآیند تعاملی نه تنها افراد به تقویت دانش خود می پردازند. بلکه مبنای دانش سازمانی نیز در نتیجه این تعاملات توسعه می یابد. به تعبیر دیگر، دانشی که در سراسر سازمان درونی شده است به وسیله هر یک از اعضاء به تنهایی

^۱ - Weh

^۲ - Yang & Wan

خلق نشده، بلکه متأثر از تعامل بین آنهاست. لذا، چنانچه دانش فردی با دیگران تسهیم نشود، تأثیر کمی بر مبنای دانش سازمانی خواهد گذشت.

بنا به اظهار اودل و گریسون^۱ (۱۹۹۹) چنانچه، در جریان تبدیل دانش، اعتماد، صداقت و صمیمیت بین افراد از طریق ارتباطات شخصی، میان فردی و شبکه سازی وجود نداشته باشد، افراد قادر نخواهند بود که به آسانی دانش را کسب و یا از منافع اجتماعی بازبایی کنند. بنابراین، ایجاد اعتماد از طریق تسهیم تعاملات اجتماعی، راهبرد بلند مدتی است که نیازمند وجود مدیرانی است که رفتار انسانی را درک و فرهنگ سازمانی را متحول سازند. محیط کار باید مملو از اعتماد و صداقت باشد. محیطی که در آن افراد آزادانه احساس کنند که می توانند دانش را با دیگران در میان بگذارند و از شکست ها و اشتباهاتشان درس بیاموزند. تعهد مدیران عالی، جو یادگیری، فرهنگ حمایتی، جو رقابتی که بیانگر اعتماد و اطمینان افراد برای شرکت در گروه های بحث می باشد، از جمله ویژگیهای یک محیط مطلوب برای اجرای برنامه های مدیریت دانش به شمار می روند (یانگ و ون ، ۲۰۰۳).

آنچه که امروزه سازمان ها را نگران کرده، تغییرات سریع در محیط کار است. این امر به نوبه خود باعث می شود که رقابت بین سازمان ها افزایش یابد و بنا به اعتقاد صاحب نظران تنها چیزی که می تواند به سازمان ها کمک کند، استفاده از دانایی موجود سازمان و هدایت این دانایی در جهت پیشبرد امور است. مطالعات داونپورت و پروساک، هشت معیار را برای سنجش موفقیت سازمان ها در اجرای پروژه های مدیریت دانایی معرفی کرده است که از بررسی این معیارها مشخص می شود فرهنگ سازمانی به عنوان شاخص اساسی سنجش موفقیت مدیریت دانایی در سازمان ها مورد توجه است؛ به طوری که موفقیت مدیریت دانایی در سازمان، به میزان انطباق آن با فرهنگ سازمانی بستگی دارد (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۰). به طور کلی می توان گفت فرهنگ سازمانی با ایجاد هماهنگی و انسجام میان بخش های گوناگون سازمان، تشویق افراد به نوآوری و توسعه، و گسترش دیدگاه های

^۱ - Odell & Graison

افراد نسبت به محیط، فرآیند مدیریت دانایی را در سازمان مورد حمایت قرار می دهد. مدیریت دانایی که یکی از راه هایی بهبود بخشیدن به شرایط بقای سازمان است، زمانی به طور موفقیت آمیز در سازمان به اجرا در می آید که از قبل زمینه فرهنگی مناسب با این نظام بستر سازی شده باشد. چرا که هدایت دانایی موجود سازمان، امری مردمی است، به طور کامل به منابع انسانی مربوط می شود و تابعی از فرهنگ کارکنان سازمان است. لذا سازمان ها باید برای اجرای موفق مدیریت دانایی، فرهنگ متناسب با آن را ایجاد و بر اساس آن عمل کنند.

۲-۱۱-۱-۳- مؤلفه های فرهنگ سازمانی

مؤلفه های فرهنگ سازمانی از دید رابینز عبارت اند از: حمایت مدیریت، حس تعلق سازمانی و مشارکت در تصمیم گیری که در ادامه به توضیح هر یک می پردازیم.

۲-۱۱-۱-۳-۱- حمایت مدیریت

از جمله قابلیت های مدیریت دانش، مدیریت و رهبری است که مهم ترین استراتژی های KM را از بالا به پایین هدایت می کند (آرم و دانشگر^۱، ۲۰۰۹). میزان ارتباط سازنده مدیران سازمان با کارکنان را که به آنان کمک و از آنان پشتیبانی می کنند، حمایت مدیر می خوانند (رضاییان، ۱۳۸۴، ص ۴۴۳). حمایت مدیر آن قدر، حائز اهمیت است که برخی از صاحب نظران در طبقه بندی انواع فرهنگ سازمانی، فرهنگ حمایتی را یکی از انواع فرهنگ های سازمانی معرفی می کنند. در فرهنگ مبتنی بر حمایت، اعضای سازمان با مدیران رابطه نزدیکی دارند و سلسله مراتب محدود است (کارنریو^۲، ۲۰۰۰، ص ۹).

تمامی کارکنان سازمان در تمامی سطوح و در هر موقعیتی، بر این باورند که باید دانش و اطلاعات خود را، در جهت رشد و موفقیت سازمان تشویق و حمایت می شود. تلاش مدیر ارشد سازمان بر این

^۱ - Aurum & Danshgar

^۲ - Carneiro

است که به کارکنان اجازه سعی و خطا، تجربه و یادگیری داده شود. در چنین فرهنگ سازمانی، تفکر، اتلاف وقت تلقی نمی شود بلکه تشویق هم می گردد. مدیریت، فضای حاکم بر سازمان را به گونه ای سازمان می دهد که تمام افراد با شور و شوق تمام در پی یادگیری و انتقال آموخته هایش به دیگران باشد. ارتباطات به مرز های تیمی، بخشی و حتی سازمانی محدود نمی شود و جریان آزاد اطلاعات، دانش و ایده ها برقرار است. تمامی افراد در سازمان با سهمی که در رشد دانش سازمانی داشته اند مورد ارزیابی و تشویق قرار می گیرند. افراد به سادگی می توانند به خبرگان و متخصصان دسترسی داشته باشند و از دانش آن ها بهره مند می شوند. مدیر ارشد سازمان ساختار و فضای کاری را به گونه ای سازمان می دهد که افراد بتوانند بدون ایجاد مزاحمت برای دیگران و بدون محدودیت، در فضای غیر رسمی به بحث و گفت گو بپردازند لذا توجه بیشتر به آموزش های غیر رسمی و ایجاد فضای مناسب برای مباحث غیر رسمی دوستانه در سازمان و نیز ایجاد فرهنگی که از نوآوری، یادگیری و تسهیم دانش حمایت کند از وظایف مدیر ارشد که این کار معمولاً توسط مکانیزم های پاداش مناسب صورت می گیرد (اکبری و طهماسبی آشتیانی، ۱۳۸۶، ص ۶۳).

مدیر بطور هوشمندانه، موجبات نهادینه شدن مدیریت دانش را فراهم می سازد تا سازمان بتواند به کمک دانش، مزیت رقابتی و خود را حفظ نموده و دانش تولید شده را تبدیل به کالا و خدمات نماید. این امر مستلزم انجام یک سری اقدامات اساسی در سازمان می باشد که اهم آن بشرح ذیل است:

۱. ترسیم چشم انداز مدیریت دانش در سازمان
۲. تدوین استراتژی مدیریت دانش در سازمان
۳. خط مشی و برنامه ریزی در سازمان مبتنی بر دانش
۴. ایجاد ارتباط بین استراتژی مدیریت دانش و استراتژی سازمان
۵. نقشه های دانش

۶. ارزیابی دانشی سازمان تحقیق و توسعه

۷. مدیریت دانشگرا

۸. اندازه گیری دانش

۹. مدیریت ارتباط با مشتری

۱۰. مدیریت ارتباط با تولید کنندگان

مانند بیشتر برنامه ها، پروژه های مدیریت دانش باید از حمایت مدیریت ارشد سود ببرند. انجام مدیریت دانش در یک سازمان مستلزم وجود رهبر آگاه و تأثیر گذار در سازمان است. در چنین سازمان هایی به دانش به عنوان یک منبع با ارزش توجه می شود و فعالیت هایی که برای به حداکثر رساندن ارزش این منبع انجام می شود، شدیداً مورد توجه است. مهم ترین ویژگی یک رهبری نوین از دیدگاه مدیریت دانش آن است که ضعف ها و شکاف هایی را که به طور آشکار در یک سازمان وجود دارد و نمود می یابد بی درنگ حل می کند. معمولاً یکی از مهم ترین مشکلات سازمانی این است که دیدگاه ها بر علیه تغییر بر انگیخته می شوند و در اینجاست که لزوم وجود رهبری مدرن احساس می شود. یکی دیگر از وجوه این رهبری، داشتن تفکر حمایتی از حرکت های تعالی سازمان، از جمله مدیریت دانش است. لذا حمایت همه جانبه مدیران سطوح مختلف سازمان، به ویژه مدیران عالی از الزامات اساسی آن محسوب می شود (هاتفی، ۱۳۸۵).

۲-۱۱-۱-۳-۲- حس تعلق سازمان

حس تعلق سازمانی میزان یا درجه ای است که افراد، کل سازمان را معرف خود می دانند. هویت سازمانی توسط بعضی از صاحب نظران به عنوان احساس ادراک جمعی اعضای سازمان در مورد جنبه ها و ابعاد متفاوت سازمان تعریف شده است. این ادراکات جمعی عمیق و نسبتاً پایدارند و موجب تفکیک سازمان از دیگر سازمان ها می شوند. تعلق سازمان حدی است که اعضای سازمان خود را با کل سازمان، نه با گروه خاصی، یکی می دانند و دوست دارند که با آن مورد شناسایی قرار گیرند.

مواردی مانند میزان تعهد و وفاداری به سازمان، احساس غرور و افتخار، تمایل به ماندن در سازمان و... همه به علت حس تعلق سازمانی است. هم چنین، بررسی ها نشان می دهد که در سازمان های دانش محور، سازمان مبتنی بر تیم های دانشی است که از کارکنان منتخب برای به اشتراک گذاشتن دانش ضمنی و مهارت هایشان تشکیل می شوند (والزک^۱، ۲۰۰۵). فرهنگ سازمانی به کارکنان سازمانی هویتی سازمانی می بخشد، آنچه که سازمان های موفق را برجسته می سازد و آن ها را از دیگران متمایز می کند. توانایی آن ها در جذب، پرورش و نگهداری کارکنان با استعداد و خلاق است و کارکنان نیز به نوبه خود وابستگی عمیقی نسبت به سازمان پیدا خواهند کرد.

فرهنگ سازمانی تعهد گروهی را آسان می سازد. در سازمان هایی که دارای فرهنگ قوی و توانمند هستند، کارکنان نسبت به ارزش ها و اهداف سازمانی احساس تعهد و مسئولیت می کنند. منظور از تعهد سازمانی، پیوند و وابستگی روانی به سازمان است که در آن احساس درگیری بودن شغلی، وفاداری و باور به ارزش های سازمانی جای داد.

تعهد سازمانی در سه مرحله دیده می شود:

اول- مرحله پذیرش: در این مرحله فرد سازمانی نفوذ دیگران را بر خورد می پذیرد.

دوم- مرحله همانند شدن: در این مرحله فرد با پذیرش نفوذ دیگران بر خود به یک رابطه خشنودی بخش دست می یابد.

سوم- مرحله درونی کردن: فرد از تعلق به یک سازمان احساس سربلندی می کند و در می یابد ارزش های سازمان به گونه ای درونی او را خشنود و راضی می سازد و با ارزش های وی سازگار است. هنگامی که تعهد سازمانی به مرحله نهایی خود برسد، سپس عضو سازمانی متعهد در شمار افراد در می آید که به آن اعتماد فراوان می شود و وی در راه محافظت و نگهداری سازمان تعلل نخواهد کرد (یمین فیروز، ۱۳۸۲، ص ۱۰۷).

^۱ - Walczak

۲-۱۱-۱-۳-۳- مشارکت در تصمیم گیری

مشارکت در تصمیم گیری عبارت است از چگونگی فرآیند تصمیم گیری، و مشارکت کارکنان در این فرآیند. در سازمان های خلاق، مشارکت جمعی، بهره گیری از نظرات کارکنان، و هم فکری در چارچوب سیستم های ارتقا به طور گسترده ای رایج هستند و جزء فرهنگ سازمانی به شمار می روند. در یک تعریف کلی، "مشارکت" را "ساختار تصمیم گیری" و "فعالیت داوطلبانه افراد و نیروها" بر اساس اداره، انتخاب و تفسیر در اوضاع و شرایط عینی تعریف کرده اند (مارتنسون^۱، ۲۰۰۰).

مشارکت را شامل هر فرآیندی می دانند که از طریق آن کارکنان سهمی در رسیدن به تصمیم های مدیریتی در سازمان دارند. در این دیدگاه، مشارکت، سیستمی از مدیریت است که در آن افراد بر تصمیم های سازمان اثر می گذارند. مشارکت از دیدگاهی دیگر یعنی فهم و ادراک هر فرد از میزان نفوذی که بر تصمیم گیری دارد در مقایسه با میزان نفوذ واقعی وی در تصمیم گیری. آنچه در این تعاریف مد نظر است تصمیم گیری است که بعنوان یکی از مؤلفه های مشارکت می باشد بطوری که می توان مشارکت را فرا گرد تصمیم گیری مشترک تعریف کرد. اصل مشارکت کارکنان در مدیریت بر این پیش فرض استوار است: تأکید بیشتر بر شأن و مقام انسان در محیط کار و لزوم نفوذ فرد بر تصمیماتی که در تعیین سرنوشت کاری وی مؤثرند. منظور از مشارکت کارکنان کلیه اقداماتی است که میزان نفوذ و مسئولیت کارکنان را در فرآیند تصمیم گیری از طریق نمایندگی مناسب در سطوح مختلف سازمان افزایش می دهد و هدف از آن نیز این است که از طریق دخالت دادن کارکنان در فرآیند تصمیم گیری از میزان برخورد ها و تعارضات موجود بین مدیران و کارکنان کاسته شود و طرفین کار با داشتن حق و فرصت مساوی برای تبادل نظر و تصمیم گیری درباره مسائل سازمانی، خود را متعلق به گروه واحدی بدانند ک هدر جهت تحقق هدف های مشترک فعالیت می کنند (زاهدی، ۱۳۶۹). با مشارکت دادن کارکنان در امر سازمانی می توان نتایج و پیامدهای همه جانبه ای

^۱ - Martensson

را برای سازمان و کارکنان آن فراهم آورد. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران و کارکنان به تبادل نظر با یکدیگر می پردازند و همین امر منجر به ایجاد محیطی دوستانه و توأم با اعتماد و اطمینان متقابل در سازمان می شود. کارکنان با مشارکت در کارها، خود را در سود و زیان سازمان سهیم می سازند و همه تلاش خود را با کمک مدیران جهت افزایش کارآیی و اثر بخشی سازمان به کار می گیرند. در نظام مشارکت سازمانی، مدیران برای رسیدن به هدف هایشان با راه حل های پیشنهادی بسیاری از سوی کارکنان مواجه می شوند که پس از ارزیابی آن ها می توانند بهترین راه حل ممکن را انتخاب کنند. باید توجه داشت که در شیوه های مشارکتی باید راه حل های مناسب پیشنهادی کارکنان اجرا شود و تشویق مالی و معنوی مناسب از پیشنهاد دهندگان به عمل آید (والایی شریف، ۱۳۸۴).

۲-۱۱-۲- فرآیندهای دانش

دانش فرآیندی خطی و ایستا نیست. بر عکس، فرآیندی پویا و چرخه ای است و به کارکنانی نیاز دارد که دائماً با اطلاعات سر و کار داشته باشند، دانش جدید کسب کنند و آن را برای اصلاح تصمیمات به کار گیرند (گانندی، ۲۰۰۴).

منظور از فرآیندها در مدیریت دانش، جمع آوری و سازمان دهی دانش سازمانی و بهره برداری و حفاظت از این سرمایه های دانشی، است. فرآیندهای مدیریت دانش در سازمان باید دارای این توانایی باشند که به طور اثر بخش و کار آمد. دانش مورد نیاز برای تحقق فرآیندهای کسب و کار سازمانی را پردازش کنند. دست اندرکاران دانش، انواع متفاوتی از فرآیند دانش پایه را مطرح می کنند که متشکل از مراحل زیر است:

۲-۱۱-۱-۱- پردازش دانش

دانش خام در مرحله پردازش به صورت دانش با ارزش سازمانی در می آید. پردازش شامل ذخیره سازی، پالایش، سازماندهی، تحلیل، مقایسه، هم بسته سازی، کاوشگری و یا انواع فنون می شود. این

امر کمی فراتر از عنوان دهی به دانش را در بر می گیرد. باید به گونه ای باشد که دیگران بتوانند به سادگی هنگام نیاز آن را بازیابی کنند، یا این که از تحلیل پیچیده، پیشرفته و آماری برخوردار باشد تا بتوان روابط و بینش های پنهان در آن را کشف و آشکار ساخت.

به طور مشخص و دقیق به دو نوع پردازش نیاز است تا فرآیند ایجاد دانش را از داده های خام، سرعت بخشند:

- استخراج^۱: فرآیند تعریف داده های هدف و گرفتن آن ها از نظام های تولید و پایگاه هایی که داده ها در آن قرار دارند، استخراج نام دارد. هدف این است که فقط داده های مطلوب استخراج شوند نه تمام داده های دیگر.

- تغییر و تحول یا تبدیل^۲: فرآیند تبدیل داده های خام استخراج شده به صورت های قابل انطباق با سایر داده ها و اطلاعات در انبار ذخیره داده هاست. تبدیل داده ها، دسترسی به انبار ذخیره داده ها و پردازش هر چه بیشتر آن ها را سرعت می بخشد و به موازات آن، نهایتاً بخشی از آن داده ها نیز به دانش تبدیل می شود (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۲۹).

مرحله استخراج و جمع آوری دانش، نخستین گام در ایجاد و بهره گیری از مدیریت دانش است که طیف گسترده ای از فعالیت ها، شامل خرید دانش در بازارهای دانش، جذب افرادی که دارای دانش مورد نیاز سازمان هستند، توسعه دانش از طریق گفتگوهای علمی کارکنان با یکدیگر و بسیاری فعالیت های مربوط با جمع آوری دانش را شامل می شود. شیوه های جمع آوری دانش و ارتقای آن در سازمان عبارتند از:

الف) پاداش های سازمانی

ب) اندازه گیری و ارزشیابی موفقیت برنامه های به اشتراک گذاری دانش

^۱ -Extraction

^۲ - Transformation or Conversion

ج) ارزشیابی میزان به اشتراک گذاری دانش کارکنان به عنوان یک معیار استخدای

د) توسعه به اشتراک گذاری دانش از طریق اینترنت

ه) شکل دادن تیم ها و یا مجموعه های جدید در ارتباط با موضوعاتی که کارمندان به آن علاقه دارند.

و) حمایت از کارمندان با تجربه برای حفاظت و انتقال دانش آن ها به دیگران (واتسن^۱، ۲۰۰۱).
خلق و توسعه دانش از دیگر راهکارهای ایجاد دانش در سازمان است. خرید دانش، توسعه مراکز تحقیق و توسعه در سازمان، تجزیه و تحلیل مداوم فعالیت سازمان های رقیب و خرید سازمان های دانش مدار دیگر در جهت کسب دانش آن ها، فعالیت هایی است در جهت خلق و توسعه دانش. در مرحله تغییر و تحول یا تبدیل داده ها در صورت وجود اطلاعات زیاد که معمولاً صریح است و در انواع اسناد، متن ها، فرم ها و غیره در اختیار سازمان قرار می گیرد، ذخیره و سازماندهی آن ها اهمیت می یابد.

با توجه به نظام های رایانه ای شخصی و شبکه های حوزه محلی که این اطلاعات روی آن ها ذخیره می شود، حجم این اطلاعات می تواند بسیار زیاد باشد. نظام مدیریت اسناد به اداره این اطلاعات وسیع کمک می کند.

همچنین رمزگذاری دانش سازمان که عبارت است از قرار دادن سازمانی، در قالب هایی که به وسیله آن قالب ها دسترسی کلیه اشخاص نیازمند به دانش، تحصیل گردد، یکی از روش های سازماندهی اطلاعات است. رمز گذاری، دانش را در چارچوب هایی قرار می دهد که بهره گیری از دانش را عملی و امکان پذیر می سازد از آنجا که هدف رمزگذاری گنجاندن دانش در چارچوب هایی است که آن را قابل استفاده می سازد، سازمان باید موارد استفاده از دانش را بررسی و شناسایی کند. البته دانش و کاربرد آن را نباید محدود تعریف کرد. از سوی دیگر، تشخیص و تعیین کاربرد آن نیز نباید دشوار

^۱ - Watson

باشد. به عنوان مثال شرکت هوندا طرح های شکست خورده خود را ثبت و ضبط می کند، زیرا عقیده دارد که ممکن است همان فکرها در آینده موفقیت آمیز باشد. سازمان هایی که می خواهند در رمز گذاری دانش موفق باشد، بایستی اصول را رعایت کنند:

۱. مدیران طرح های دانش بایستی آنها را در جهت میل به اهداف تجاری رمزگذاری کنند.
۲. مدیران نبایستی در شناسایی دانشی که آنها را به سوی هدف های سازمان هدایت می کند دچار اشتباه شوند.
۳. مدیران بایستی فایده و ارتباط دانش با هدف ها را مبنای رمزگذاری قرار دهند.
۴. رمزگذاری باید وسیله ای مناسب را برای توزیع دانش عرضه کند (رادینگ، ۱۳۸۳، ص ۲۵).

پس از ذخیره سازی و سازماندهی دانش، استفاده و پالایش دائمی آن مطرح می شود.

پالایش دائمی اطلاعات دانش در سازمان، که شامل نگرش و بررسی دانش مورد استفاده و تلاش در جهت به روز کردن آن است، از ضروریات اساسی در فرآیند مدیریت دانش است. پالایش دائمی اطلاعات دانش در سازمان باعث فعال سازی هر چی بیشتر حافظه سازمان و پویایی در کسب، ذخیره و سازمان دهی دانش کسب شده می گردد.

هان و وانگ^۱ (۲۰۰۹) معتقدند: طراحی یک سیستم مدیریت دانش (KMS) که از اهداف خلق و تولید دانش حمایت کند برای مشکلات دانش از نوع و اگر مناسب تر است زیرا چنین سیستمی از عهده فرآیندهای ناگهانی و پیاپی بر می آید. بر عکس، برای چالش های پردازش دانش از نوع همگرا، طراحی یک سیستم مدیریت دانش با اهدافی از قبل تعیین شده که قابلیت ها و توانایی ها را به وضوح توضیح می دهد و تحلیل می کند مؤثرتر است.

^۱ - Hahn & Wang

۲-۱۱-۲- انتقال دانش

برای اینکه دانش با ارزش شود باید با دیگران تقسیم شود. انتقال می تواند فعال یا منفعل باشد. دانش را می توان از طریق نظام های اطلاعاتی یا از طریق تعامل شخصی انتقال داد. دانش را می توان در برنامه های آموزشی و کارآموزی ادغام کرد و یا در فرآیندها گنجانده. می توان آن را به سادگی در یک مخزن ذخیره کرد، به گونه ای که هر وقت مصرف کننده نیاز بدان داشته باشد در دسترس باشد (رادینگ، ۱۳۸۳، صص ۲۷-۲۸).

دانش، خواه فرآیند انتقال آن را به سازمان کنترل کنیم و خواه نقشی را در این زمینه نداشته باشیم، به سازمان منتقل می شود. منظور از انتقال دانش، افزایش توانایی سازمان در انجام کارها و در نهایت بالا بردن ارزش آن است. به طور کمی، هر چه دانشی غنی تر و نامشهودتر باشد، می باید برای انتقال آن از فناوری بیشتری استفاده شود تا اجازه تسهیم بی واسطه در آن را به خواستارانش بدهد. اما ارزش ها، هنجارها و رفتارهایی که فرهنگ یک شرکت را تشکیل می دهند، تعیین کننده های اصلی موفقیت انتقال دانش ارزشمند هستند. عامل اصلی در موفقیت هر نوع طرح انتقال دانش، پدید آوردن زبانی مشترک بین همکاران است. تأکید نوناکا و تاکه اوچی بر تکرار پذیری یا هم پوشانی حوزه های تخصصی، و بحث توماس آلن^۱ درباره ناسازگاری فرهنگی به عنوان موانع انتقال فناوری، ضرورت دست یابی به زبانی مشترک با هم زبانی را روشن می سازد. به گفته آلن، اگر کسانی علائم فرهنگی دو فرهنگ متفاوت یا علائم محیطی دو منطقه مختلف را به مرز های قابل درک تبدیل کنند، زبان مشترک و به تبع آن زمینه برقراری ارتباط و مبادله دانش فراهم خواهد آمد (آلن، ۲۰۰۲).

۲-۱۱-۳- تسهیم دانش

^۱ - Thomas Allen

فرهنگ "دانش قدرت است"، در سازمان باعث می شود که ذهن خبرگان سازمان به صورت جعبه های سیاه و ناشناخته باقی بماند و همچنین باعث حداقل تبادل بین خبرگان، که مهم ترین نقش را در افزایش دانش سازمان دارند می شود.

این فرهنگ باید به فرهنگ "تبادل دانش قدرت زاست" تبدیل شود. قاعدتاً انتقال به این فرهنگ در سازمان مستلزم تلاش برنامه ریزی شده است.

تغییر فرهنگ سازمانی در یک برنامه بلند مدت و با پیاده سازی روش های گوناگون در جهت شکل گیری یک باور سازمانی میسر می شود.

علاوه بر نقش مهمی که شبکه های فردی در دستیابی به دانش ضمنی ایفا می کنند، فرهنگ نیز به عنوان یک اصل کلیدی برای تشویق افراد به تسهیم دانش مطرح می باشد. اینک، یک اندیشه نو، به منظور حمایت های غیر رسمی در رابطه با اشتراک دانش ضرورت دارد (آرم و دانشگر، ۲۰۰۹). سازمان ها برای ایجاد مدیریت دانش، باید یک محیط مشارکت، همکاری و تسهیم دانش را به وجود بیاورند. تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت اجتماعی، بسیار حائز اهمیت است و لازم است جهت مطالعه شیوه های به اشتراک گذاشتن دانش بر عقاید و واکنش های کارکنان تمرکز نمود (کوا و یانگ بی^۱، ۲۰۰۸).

یکی از راه های انتشار دانش میان کارکنان فراهم آوردن امکاناتی برای گفتگوهای سازنده آن ها با یکدیگر در جهت تبادل و توزیع دانش بین ایشان است. از این نظر، طراحی و اجرای سیستمی که بتواند توزیع منظم و دائمی دانش را میان کارکنان پیگیری کند از ضروریات است. همچنین در بحث انتشار و توزیع دانش بایستی نسبت به فرهنگ حاکم بر سازمان توجه کامل نموده و شکل توزیع دانش را متناسب با فرهنگ سازمانی آن در نظر گرفت. از طرف دیگر، ارسال و جذب دانش در گرو یکدیگر

¹ - Kuoa & Youngb

می باشند. اگر دانش جذب نشود، انتقالی هم رخ نمی دهد. صرف در درست بودن دانش به معنی انتقال دانش نیست.

دسترسی به دانش امری بسیار مهم است ولی به هیچ وجه بهره گیری و استفاده از آن را تضمین نمی کند. مؤسسات به منظور به کارگیری مطلوب مدیریت دانش بایستی ضرورت ایجاد فرهنگ اشتراک دانش میان کارکنان را از طریق فرآیندی تحت عنوان "نهادینه سازی مدیریت دانش" درک نمایند. اهمیت نهادینه سازی مدیریت دانش در موسسه به این دلیل است که اولاً درک نادرست کارکنان را از مدیریت دانش دانش تصحیح نموده و ثانیاً آنها را درک مزایا اشتراک دانش در سازمان یاری می رساند. مدیریت دانش در ارتباط با قابل دسترس نمودن دانش جهت افراد که به آن نیاز دارند. بحث می نماید و به کارگیری بهینه دانش قابل دسترس، تنها زمانی امکان پذیر است که بدانیم در کجا باید به دنبال آن باشیم.

آنچه تا کنون بیان گردید حاکی از آن است که مهم ترین دغدغه اجرای اثر بخش مدیریت دانش شامل جنبه های انسانی می باشد. بسیاری از مؤسسات بدین دلیل در اجرای اثر بخش مدیریت دانش در سازمان ناکام بوده اند که مفاهیم آن را به شکلی مطلوب به کارکنان معرفی ننموده اند. باید بدانیم چنین دانشی، مفهومی انتزاعی دارد و فرهنگ اشتراک دانش در سازمانی به نگرش افراد که این فرهنگ را ایجاد نموده اند، وابسته است. در صورتی که کارکنان تمایلی به تقسیم دانش خویش با دیگر اعضای سازمان نداشته باشند، بسیار مشکل خواهد بود که از طریق سیستم پاداش دهی یا الزامات قانونی، فرهنگ اشتراک دانش را میان آنان گسترش داد.

یکی از مهم ترین چالش ها جهت ورود مفاهیم جدید به مؤسسات ایجاد تغییرات فرهنگی به منظور پذیرش این مفاهیم می باشد. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در سازمان نیازمند آموزش کارکنان و فرآیند مدیریت تغییر می باشد. سرپرستان دارای نقش کلیدی در تغییر نگرش های کارکنان و ایجاد موفقیت آمیز فرهنگ اشتراک دانش و نهادینه سازی مدیریت دانش در سازمان هستند.

به طور کلی سرپرستار افرادی هستند که باورها، عملکردها و رفتارهای آنان مورد توجه و پذیرش سایر اعضا گروه قرار می‌گیرد. در صورتی که ایده یا مفهوم جدیدی از سوی سرپرستان سازمان واجد ارزش تلقی شده و مورد پذیرش واقع گردد، در میان کارکنان نیز جایگاه خود را پیدا خواهد نمود و در نهایت افراد تغییرات آینده را بهتر خواهند پذیرفت.

فرآیند نهادینه سازی مدیریت دانش در مؤسسات نیازمند رهبری توانمند است تا از طریق معرفی مزایای مدیریت دانش و برانگیختن کارکنان، بتواند موانع فرهنگی موجود در این رابطه را از میان بردارد. در این ارتباط کارکنان بایستی اطمینان یابند که اولاً دانش مهم ترین سرمایه محسوب می‌گردد و ثانیاً مطلوب ترین راه دستیابی به این قدرت اشتراک دانش در سازمان است. ایجاد فرهنگ اشتراک دانش در مؤسسات مستلزم تشویق کارهای گروهی اثر بخش میان کارکنان و همکاری و بهره‌گیری مطلوب آنان از دانش سازمانی جهت بهبود خدمات یا تولیدات ارائه شده به مشتریان می‌باشد (ارل و اسکات^۱، ۲۰۰۰).

۲-۱۱-۲-۳-۱- کارشناس ارشد دانش (CKO^۲)

پیاده سازی پروژه های مدیریت دانش مستلزم پذیرش فرهنگی آن توسط کارکنان است. در همین راستا باید تلاش های در زمینه تغییر رفتار کارکنان به منظور پذیرفتن استفاده از مدیریت دانش انجام گیرد. اصولاً چنین پروژه هایی نیازمند حمایت گسترده و مشارکت مدیران ارشد سازمان به منظور تسهیل پیاده سازی پروژه است. با توجه به همین موضوع، بسیاری از سازمان ها یک نقش جدید را به نام مدیر ارشد دانش (CKO) در ساختار سازمانی خود ایجاد کرده اند. مدیر ارشد دانش می‌کوشد تا

^۱ - Ereal & Scott

^۲ - Chief Knowledge Officer

بر میزان دارایی های دانش سازمان بیافزاید و به طراحی و پیاده سازی استراتژی های مدیریت دانش بپردازد. یک مدیر ارشد دانش باید فعالیت های زیر را انجام دهد (توربان^۱، ۲۰۰۳):

- تنظیم اولویت های استراتژیک برای مدیریت دانش
- ایجاد یک مخزن دانش از بهترین تجارب
- متعهد کردن مدیران ارشد سازمان برای حمایت از محیط یادگیرنده در سازمان
- ایجاد یک فرآیند مناسب برای مدیریت سرمایه های فکری
- جمع آوری اطلاعات بلادرنگ در مورد رضایتمندی مشتری
- سراسری و یکپارچه کردن مدیریت

یکی از وظایف اصلی مدیر ارشد ایجاد یک زیر ساختار و محیط مناسب برای تسهیم دانش است. یکی از وظایف مهم در فرآیند کار گروهی مشارکتی، آماده کردن کارکنان برای مشارکت است. کارشناس دانش دانش باید آموزش عمومی را در سازمان اعمال نماید و تمامی کارکنان سازمان برای موفقیت آن تلاش نمایند و باید نقش ها و مسئولیت های مرتبط با مدیریت دانش را شناسایی نموده و به صورت مناسب به کارگیرد. "این کارها را از طریق ایجاد تارهای دانش یعنی شبکه هایی متشکل از متخصصانی از رشته ها و شاخه های مختلف که با تیم ها مشارکت می کنند، عملی می سازد" (رحیمی و نجفی، ۱۳۸۶، ص ۴۶).

۲-۱۲- معرفی بعضی از مدل های مدیریت دانش

۲-۱۲-۱- مدل هیسک^۲

^۱ - Turban

^۲ - Hisck

مدل "هیسک" (۲۰۰۰) از چهار فرآیند زیر تشکیل شده است:

خلق: این امر به توانایی یادگیری و ارتباط بر می گردد. توسعه این قابلیت، تجربه تسهیم دانش، ایجاد ارتباط بین ایده ها و ارتباط با دیگر موضوعات، از اهمیت کلیدی برخوردار است.

ذخیره: به عنوان دومین عنصر مورد نیاز مدیریت دانش است که از طریق آن، قابلیت ذخیره سازمان یافته امکان جستجوی سریع اطلاعات، دسترسی به اطلاعات برای کارمندان دیگر و تسهیم مؤثر دانش را فراهم می آورد. در این سامانه، باید دانش های لازم به آسانی برای استفاده همگان ذخیره شود.

نشر: این فرآیند به توسعه یک روح جمعی که در آن افراد به عنوان همکاران در جهت دنبال کردن مشترک احساس پیوستگی به هم داشته و در فعالیت هایشان به یکدیگر وابسته اند، کمک می کند.

به کارگیری: چهارمین فرآیند، از این ایده آغاز می شود که ایجاد دانش، بیشتر توسط کاربرد عینی دانش جدید میسر است، این عنصر، دایره فرآیند مرکزی مدیریت دانش متحد را تکمیل می کند (افرازه، ۱۳۸۴، ص ۶۳).

۲-۱۲-۲- مدل مارک - م. مک الروی^۱

وی با همکاری دیگر اعضای کنسرسیوم بین المللی مدیریت دانش برای این نوع از مدیریت، چهارچوب فکری با نام "دوره عمر دانش" تعریف کرده که در آن علاوه بر نظریه نوناکا و تاکوچی بر نکته مهم دیگری نیز تاکید شده است:

"دانش تنها پس از اینکه تولید شد، وجود دارد، و بعد از آن می توان آن را مهار، کدگذاری یا تسهیم نمود." بنابراین، مک الروی، فرآیند ایجاد دانش را به دو فرآیند بزرگ یعنی: تولید دانش و پیوسته کردن دانش تقسیم می کند:

^۱ - Marc & M. Mcelroye

- تولید دانش: فرآیند خلق دانش سازمانی جدیدی است که به وسیله یادگیری گروهی، کسب دانش و اطلاعات و ارزیابی دانش انجام می‌گیرد؛ این فرآیند مترادف یادگیری سازمانی است.
- پیوسته کردن دانش: از طریق برخی فعالیت‌ها که پخش و تسهیم را تجویز می‌کنند، انجام می‌گیرد. این عمل، کارهایی از قبیل پخش دانش (از طریق برنامه و غیره)، جستجو، تدریس، تسهیم و دیگر فعالیت‌های اجتماعی که موجب برقراری ارتباط می‌گردد را شامل می‌شود.

مک‌الروی همچنین به دو موضوع "عرضه" و "تقاضا" نیز توجه دارد:

- سمت عرضه: عمل مدیریت دانشی است که در هر صورت برای افزایش عرضه دانش موجود در همکاران یک شرکت، طراحی می‌شود.
- سمت تقاضا: بر روی عرضه دانش موجود بر عده‌ای از نیروی کار متمرکز شده و سعی در افزایش ظرفیت آنان جهت تولید دارد. به این ترتیب، مأموریت دانش، این است که ظرفیت یک سازمان را جهت تقاضا برای دانش جدید بالا ببرد (افرازه، ۱۳۸۴).

۲-۱۲-۳- مدل بک من^۱

بک من (۱۹۹۹) هشت مرحله زیر را برای فرآیند مدیریت پیشنهاد داده است:

۱. شناسایی کردن: تعیین صلاحیت‌های درونی، منبع استراتژی، قلمرو دانش؛
۲. تسخیر کردن: رسمی کردن دانش موجود؛
۳. انتخاب کردن: تعیین ارتباط دانش، ارزش و دقت، رفع دانش‌های ناسازگار؛
۴. ذخیره کردن: معرفی حافظه‌ی یکی شده در مخزن دانش با انواع الگوهای دانش؛

^۱ - Beekman

۵. پخش کردن: توزیع دانش برای استفاده کنندگان به طور خودکار بر پایه علاقه و کار و تشریح مساعی دانش در میان گروه‌ها؛
۶. به کار بردن: بازیافتن و استفاده دانش در تصمیم‌گیری‌ها، حل مسائل، خودکار کردن و پشتیبانی کار و مددکاری شغل و آموزش؛
۷. ایجاد کردن: تولید دانش جدید در حین تحقیقات، تجربه کردن کار و فکر خلاق؛
۸. تجارت کردن: فروش و معامله، توسعه و عرضه کردن دانش جدید به بازار در قالب محصولات و خدمات.

۲-۱۲-۴- مدل ادل و گریسون^۱

ادل و گریسون مدلی را برای مدیریت دانش ارائه داده‌اند. این مدل مبتنی بر دو رکن اساسی است:

۱. فرآیندهای مدیریت دانش:
 - ایجاد دانش: که به روش‌های مختلف می‌تواند ایجاد شود.
 - شناسایی دانش: شناسایی دانش‌های مفیدی که در فرآیندها، رویه‌های کاری و اقدامات سازمان وجود دارد.
 - جمع‌آوری: بعد از این که دانش‌های مفید مورد شناسایی قرار گرفتند، کار بعدی جمع‌آوری این دانش‌ها می‌باشد.
 - سازماندهی: سازماندهی دانش، بیشتر در برگیرنده فعالیت‌های پردازش دانش است. در این مرحله، دانش به شکل مناسبی تبدیل می‌شود.

^۱ - Odell & Grayson

- توزیع: بعد از سازماندهی، بایستی به روش های مختلف بین افراد توزیع شود. در این مرحله با استفاده از ابزار و ساز و کارهای مناسب باید دانش ذخیره شده در دسترس افرادی که به آن نیاز دارند قرار بگیرد.
- ارزیابی و تطبیق: این مدل قبل از به کارگیری دانش توصیه می کند که آن از لحاظ صحت و سقم مورد ارزیابی و تطبیق قرار گیرد و این کار باید توسط افرادی حرفه ای در یک سازمان صورت گیرد.
- به کار گیری دانش: تا زمانی که دانش مورد استفاده قرار نگیرد افزایش پیدا نمی کند. در این مرحله دانش را فرآیندی کاری و تصمیمات سازمان جاری می شود.

۲. فراهم کننده های مدیریت دانش:

دومین رکن این مدل را عنوان تشکیل می دهند که نقش اساسی در مدیریت دانش در یک سازمان ایفا می کنند. این عوامل به چهار دسته تقسیم می شوند:

- رهبری: حمایت مدیریت یا رهبری در سازمان از فعالیت های مدیریت دانش، از مهمترین و موثرترین عوامل در شکل گیری مدیریت دانش است. صاحب نظران مثل داونپورت (۱۹۹۸)، ص ۲۰۴، لی و چوی^۱ (۲۰۰۲، صص ۶-۸) از حمایت مدیریت عالی بعنوان عوامل حیاتی و مهم یاد کرده اند.
- فرهنگ: مدیریت دانش بدون وجود یک بستر فرهنگی مناسب و مبتنی بر اعتماد نمی تواند بطور موفق اجرا شود. مدیریت دانش برخلاف مدیریت اطلاعات با ارزش ها و باورها در ارتباط

^۱ - Lee & Choi

است و چون فرهنگ در بر گیرنده این عوامل است، می توان نقش مهمی در مدیریت دانش ایفا نماید.

- تکنولوژی: تکنولوژی به شکل ابزار و سازو کار های مناسب می تواند مخصوصاً در دخیره دانش سازمان نقش مهمی ایفا نماید.
- اندازه گیری دانش: اندازه گیری و سنجش دانش به ما کمک می کند که دریابیم تا چه حد به سمت اهداف مدیریت دانش گام برداشته ایم. از طرفی با سنجش و ارزیابی دانش می توان، دانش های کهنه و قدیمی را نیز از سازمان دور کرد.

۲-۱۲-۵- مدل بویست^۱

مدل بویست از جمله مدل هایی است که روابط میان داده، اطلاعات و دانش را به خوبی ترسیم کرده است. این مدل توسط ماکس بویست ارائه شده و از سه قسمت تشکیل یافته است. داده ها نقش مواد خام و یا ورودی های این مدل را ایفا می کنند. در این مدل، اطلاعات الگوهایی هستند که ما آنها را از دل داده ها بیرون می کنیم و نهایتاً دانش، مدل ذهنی را در این مدل بر عهده دارد. بویست معتقد است که مدل های ذهنی ما تعیین می کنند که ما چگونه به داده ها و اطلاعات واکنش نشان دهیم و از طرفی چون هر کدام از ما دانش های متفاوتی داریم پس می توان نتیجه گرفت که مدل های ذهنی متفاوتی هم خواهیم داشت. مدل ذهنی ما تعیین می کند که ما بر اساس آن ها اطلاعات و داده های موجود را شناسایی خواهیم کرد.

^۱ - Bouiest

۲-۱۲-۶- مدل نوناکا و تاکوچی

محققان مدیریت ژاپنی نوناکا و تاکوچی تأثیر بسیاری بر مباحث مدیریت دانش داشته اند. مفهوم "دانش پنهان" توسط "نوناکا" برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این قسمت بندی، با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان، معرفی شده است.

این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آن ها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی توجه دارد. در این مدل، نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچ فرآیندی مستمر، فرض شده است. همچنین در تفکر مذکور، فرض بر این است که تنها افراد، به وجود آورنده دانش هستند، بنابراین فرآیند تولید دانش سازمانی، می بایست به عنوان فرآیند مستمری باشد که در آن، دانش ایجاد شده توسط افراد، به طور سازماندهی شده ای، تقویت و هدایت شود.

بر پایه مدل نوناکا و تاکوچی مراحل زیر را برای انتقال این دو نوع از دانش، در سطوح گوناگون سازمان انجام شوند:

- اجتماعی نمودن (ضمنی به ضمنی): انتقال دانش نامشهود یک فرد به فرد دیگر. برای انجام مؤثر این فرآیند، باید میان افراد، فرهنگ مشترک و توانایی کار گروهی ایجاد شود که با استفاده از نظریه های اجتماعی و همکاری میسر می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده و درباره آن بحث می کند فعالیتی است عادی که در آن اشتراک دانش پنهان، می تواند رخ دهد.
- خارجی کردن (بیرونی سازی) (ضمنی به آشکار): تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود. در این حالت، فرد می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم به دیگران ارائه دهد. گفتگوهای میان

اعضای یک گروه، در پاسخ به پرسش‌ها یا برداشت از رخ داده‌ها، از جمله فعالیت‌های معمولی هستند که این نوع از تبدیل در آن‌ها رخ می‌دهد.

- پیوند و اتصال برقرار کردن (آشکار به آشکار): در این مرحله، حرکت از دانش آشکار فردی، به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره‌سازی آن صورت می‌پذیرد و با توجه به استفاده از دانش موجود، امکان حل مسائل از طریق گروه فراهم شده به دنبال آن دانش توسعه می‌یابد.

- درونی‌سازی (آشکار به ضمنی): در این مرحله، دانش آشکار به دست آمده در سازمان نهادینه می‌شود. همچنین گذراندن این مرحله برای افراد، آفرینش دانش ضمنی جدید شخصی را نیز در پی دارد.

گذراندن مراحل چهارگانه بالا، باید به صورت پیاپی و حرکت حلزونی شکل ادامه یابد تا به این وسیله هر مرحله‌ای، کامل‌کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش‌های جدید نیز شود.

لازم به یادآوری است که باید هر یک از دو نوع دانش یاد شده در سازمان، مدیریت شود و نیز نحوه تعامل، استفاده و تبدیل هر یک به دیگری، مورد شناسایی و استفاده قرار گیرد. این دو دانش، هر کدام می‌تواند منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطوح فردی/گروهی، سازمانی تسری و گسترش یابد.

نکته مهم دیگر این است که هنگامی که افراد در این فرآیندها شرکت می‌کنند، آموزش سازمانی هم رخ می‌دهد، زیرا در این مشارکت، دانش افراد با دیگران به اشتراک گذاشته می‌شود، توضیح داده می‌شود و برای دیگران قابل دسترس می‌شود و همچنین خلق و تولید دانش جدید از طریق فرآیندها رخ می‌دهد.

البته باید توجه داشته داشت که این فرآیندها در انزوا رخ نمی‌دهند، بلکه در ترکیبات مختلف و در موقعیت‌های کاری ما بین افرادی که با یکدیگر مشغول به کارند، به وقوع می‌پیوندد. مثلاً خلق دانش، نتیجه تأثیر متقابل افراد و دانش آشکار و پنهان است و واسطه تعامل فرد با دیگران دانش

ضمنی، برون سازی شده به اشتراک گذارده می شود. همچنین افراد در این فرآیندها از راه مدیریت دانش، برون سازی شده به اشتراک گذارده می شود. همچنین افراد در این فرآیند از راه مدیریت دانش، یا به دست آوردن بینش و تجربه سازمانی خود یا توسط کارکنان دیگر، دانش را خلق، منتشر و درونی می کنند. از آن جا که همه این فرآیندها مهم اند، بنابر این لازم است آن ها را در مدیریت دانش به صورت یکپارچه مورد توجه قرار داده با اندیشیدن تدابیر و برنامه ریزی های لازم و نیز با عنایت به موقعیت سازمان مورد نظر، توازن بین این فرآیند ها را برقرار کرد.

۲-۱۲-۷- مدل پایه های ساختمان دانش^۱

این مدل توسط پروبست، روب و رمهاردت^۲ (۲۰۰۲) به نام مدل پایه های (سنگ بنای) ساختمان مدیریت دانش نام گذاری شده است.

طراحی مدل یاد شده مدیریت دانش را به صورت سیکل دینامیکی می بینند که در چرخش داریم است. مراحل این مدل، شامل هشت جزء، متشکل از دو سیکل درونی و بیرونی است.

- سیکل درونی: به وسیله بلوک های کشف، کسب، توسعه، تسهیم، کاربرد و نگهداری از دانش، ساخته می شود.

- سیکل بیرونی: شامل بلوک های اهداف دانش و ارزیابی آن است که سیکل مدیریت دانش را مشخص می نماید.

کامل کننده این دو سیکل "بازخور" است.

الف- تعیین هدف دانش: هدف های مدیریت دانش، باید از هدف های اصلی سازمان نشأت گرفته و در دو سطح استراتژیک و عملیاتی مشخص شوند.

^۱ - Building Stones of Knowledge Management

^۲ - Probst & Raub & Romhardt

- سطح استراتژیک: تبدیل و نگهداری سازمان بر مبنای مدیریت دانش و همچنین ایجاد فرهنگ و سیاست های لازم در این زمینه انجام می شود.
- سطح عملیاتی: که در این سطح، با توجه به هدف ها باید نحوه شناسایی، استفاده، توزیع، کاربرد و نگهداری دانش، مشخص و برنامه های لازم برای دستیابی به آنها در زمان معین، طراحی شود و به مرحله اجرا در آید.
- ب- شناسایی دانش: با طرح این پرسش که "آیا می دانیم که چه می دانیم؟" باید انجام این وظیفه مدیریت دانش؛ یعنی مرحله کشف دانش را آغاز کرد.
- بسیاری از سازمان ها به خاطر نا آشنا بودن با دانش خود، در تصمیم گیری ها و هدف گذاری هایشان دچار مشکل می شوند، البته نا گفته نماند که شناسایی منابع دانش درون و بیرون سازمان، به همراه هم انجام می شود.
- پ- کسب دانش: در این مرحله، دانش ها را باید از بازار داخلی و خارجی نظیر دانش های مربوط به مشتری، تولید، همکاری، رقبا و... از منابع شناسایی شده در مرحله کشف به دست آورد و نیز مشخص نمودن آن که چه قابلیت هایی را می توان از خارج خریداری و تهیه کرد و مورد استفاده قرار داد، در این مرحله مورد توجه قرار می گیرد.
- ت- توسعه دانش: با توجه به پایه های موجود، باید دانش سازمان را گسترش داد. البته این امر، شامل توسعه، قابلیت، محصول، ایده های جدید، فرآیندها و... مسائلی از این دست می شود.
- ث- تسهیم دانش: مسائلی همچون چگونگی به اشتراک گذاری دانش موجود و انتقال آن به محل مناسب و مورد نیاز و چگونگی انتقال دانش، به گونه ای که در سازمان قابل دسترسی و استفاده باشد و نیز چگونگی انتقال دانش از سطح فردی به سطح دانش گروهی و سرانجام سطح دانش سازمانی، از جمله مواردی است که در دستور کار این بخش از مدیریت دانش قرار می گیرد.

ج- نگهداری دانش : ذخیره و نگهداری و روزآمد کردن دانش به این بخش مربوط می شود. این روش، از نابودی دانش جلوگیری کرده به آن اجازه این که مورد استفاده قرار گیرد را می دهد که البته در این راستا باید ساز و کارهای مناسبی برای به روز کردن سیستم ایجاد شود.

چ- استفاده از دانش: اطمینان به استفاده مفید از دانش در سازمان، مربوط به این قسمت است. در این بخش، موانعی بر سر راه استفاده مفید از دانش جدید است که باید شناسایی و رفع شوند تا از آن بتوان به طور عملی در ارائه خدمات و محصولات استفاده کرد.

ح- ارزیابی دانش: نحوه رسیدن به هدف های معین و استفاده از نتایج آن به عنوان بازخور، برای تعیین یا اصلاح هدف، به این بخش مربوط است. با نگاه به نتایج بعضاً کیفی این فرآیند، ضروری است آن ها را با توجه به نتایج کمی و هزینه های انجام شده در این زمینه، مورد ارزیابی قرار داد.

۲-۱۳- چارچوبی برای اجرای سیستم مدیریت دانش در محیط

مشارکتی برای مؤسسات آموزش عالی

مدیریت دانش و محیط های مشارکتی

ابزار مدیریت دانش، نقش مهم خود را پشتیبانی از سیستم مدیریت دانش بخوبی ایفاء کرده اند. این نقش ها شامل بکارگیری دانش، یافتن دانش، تولید دانش و گردآوری دانش می باشد معمولاً این ابزارها، فن آوری های مدیریت دانش نیز نامیده می شود، مانند سیستم پست الکترونیکی، جستجو و ارزیابی که برای انجام مأموریت ها و اهداف مشخص در سازمان ها به کار می رود. در این حالت فن آوری مدیریت دانش می تواند شامل بیش از یک ویژگی باشد. اما هر چقدر تعداد ویژگی آن بیشتر باشد. عملکرد آن نیز بهتر خواهد بود. یک ضرب المثل انگلیسی می گوید "دو کله بهتر از یک کله کار می کند." این ضرب المثل بر اهمیت همکاری با شخص دیگر در انجام امور تأکید می کند. هنگامی که دو نفر با همکاری هم کاری را انجام می دهند، کار سریع تر انجام می شود. اگر یکی از آن ها در

زمینه ای متخصص، و شخص دیگری فاقد آن تخصص باشد، آنگاه ترکیب تخصص ها باعث می شود که آن کار بهتر و سریعتر اجرا گردد. بدین ترتیب بهترین نتیجه ممکن برای آن مأموریت بدست می آید. این مزیت در زمینه مؤسسات آموزش عالی ارتباط بیشتری دارد، زیرا در آن جا تقسیم و مشارکت دانش در بین افراد مانند دانشجویان، استادان، مدیران دارای اهمیت زیادی است. اکنون پرسش اصلی آن است که چگونه مغزها را کنار هم قرار دهیم.

کارکردن با هم چه میان دو نفر باشد و چه افراد بیشتری درگیر آن باشند به معنای آن است که کار به صورت گروهی انجام می شود. کار گروهی به همکاری در میان اعضای گروه اشاره می کند. همکاری و مشارکت می تواند چارچوبی برای کنار هم گذاشتن مغزهای متفاوت ایجاد کند. بدین ترتیب تلاش های آنها سازماندهی شده و روش کار مدیریت می شود و نتایج برجسته ای بوجود می آید. هنگامی که تمام اعضای گروه در یک مأموریت یا پروژه با یکدیگر همکاری می کنند، هر یک از آنها می تواند به اندازه توانایی، مهارت و دانش خود در اجرای این مأموریت کمک کند تا اطمینان حاصل شود که بهترین نتایج بدست می آید. به همین دلیل است که همکاری و مشارکت در مقایسه با انجام پروژه به تنهایی دارای اهمیت زیادی است. همکاری و کار گروهی برای بقای هر سازمان و موفقیت در هر تجارت امری ضروری به شمار می رود (خوانساری، ۱۳۸۴، صص ۷۳-۷۴).

۲-۱۴- سیستم های مدیریت دانش

در حوزه نسبتاً جدید مدیریت دانش، تعاریف مفاهیم و ابزارها بسیار زیاد و متنوع اند. چارچوب ها، مدل ها و تئوری ها همواره در حال به روز شدن بوده و تنها به تازگی مقبولیت عام یافته اند. این مسئله در حوزه سیستم های مدیریت دانش از همه بازتر است. در این زمینه تعاریف بسیاری وجود

داشته و منظور از یک سیستم مدیریت دانش در حوزه مدیریت دانش به صورت استاندارد در نیامده است (گالوپ، ۲۰۰۱).

علوی^۱ (۲۰۰۱) معتقد است که عبارت سیستم مدیریت دانش به "طبقه ای از سیستم های اطلاعاتی که در مدیریت دانش سازمانی به کار می رود" اشاره دارد. "یعنی سیستم های مدیریت دانش، سیستم هایی بر پایه فناوری اطلاعات هستند که برای پشتیبانی و بهبود فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره/بازیابی، انتقال و استفاده از دانش گسترش یافته اند" (ص. ۱۱۴). در این زمینه، سیستم های مدیریت دانش سه کاربرد مشترک دارند که عبارتند از:

کد گذاری و اشتراک بهترین شیوه ها

ایجاد فهرست دانش مشترک

ایجاد شبکه های دانش

تعریف فوق امکانات فنی سیستم های مدیریت دانش را مد نظر قرار می دهد. با نگاه بر نحوه پشتیبانی این سیستم ها از دانش در فرآیندهای تجاری در سطح فردی، می توان یک سیستم مدیریت دانش را اینگونه تعریف کرد: "طبقه ای از سیستم های اطلاعاتی به کار گرفته شده در مدیریت فرآیندها و جریانات دانش فردی و سازمانی. این سیستم ها بر مبنای فناوری ارتباطات و اطلاعات بوده و به منظور پشتیبانی و بهبود فرآیندهای سازمانی خلق، ذخیره/بازیابی، انتقال و استفاده از دانش گسترش یافته اند" (کارلسون^۲، ۲۰۰۳، ص. ۱۹۶).

این تعریف تطابق زیادی با تعریف پیشنهاد شده توسط فایراستون^۳ (۲۰۰۳) دارد که به یک سیستم مدیریت دانش به عنوان سیستمی اطلاعاتی می نگرد که ایجاد، توزیع و استفاده از دانش فردی را تسهیل می نماید. در این تعریف تأکید شده است که دانش در خارج از سیستم وجود (و در درون

^۱ - Alavi

^۲ - Carlsson

^۳ - Firestone

کاربر) داشته و از این رو نقش این سیستم کمک در تبدیل اطلاعات سازمانی به دانشی فردی است که در محیط کاری دارای کاربرد باشد. تحقیق حاضر بر این تعریف از سیستم مدیریت دانش اتکا دارد زیرا تعادل بین قابلیت های فنی سیستم و نقش کاربر باید حفظ شود. این امر امکان درک نحوه تسهیل انتقال و استفاده از دانش مشتری توسط سیستم مدیریت دانش را فراهم می آورد. علاوه بر این، مشخص کردن محدودیت های یک سیستم اطلاعاتی اهمیتی حیاتی دارد. یک سیستم اطلاعاتی قادر است تا دانش مفید برای یک فرد را یافته و منتقل نماید اما تنها یک فرد می تواند این دانش را دریافت کرده، دانشی جدید برای محیط کار ایجاد نموده و آن را در موقعیت های مختلف به کار بندد (پروست، روب، رومهدات، ۱۳۸۵).

۲-۱۵- پیشینه تحقیق

۲-۱۵-۱- تحقیقات انجام شده داخلی

با توجه به نوپا بودن موضوع مدیریت دانش مشتری در داخل کشور و عدم پیاده سازی کامل و جامع مدیریت دانش که زیربنا و لازمه اجرای مدیریت دانش مشتری می باشد، خلأ تحقیقات و پژوهش های کافی در این زمینه کاملاً مشهود است. با این حال در سال های اخیر تلاش ها و پژوهش هایی در این زمینه صورت پذیرفته است که در زمره آن ها موارد زیر را می توان برشمرد:

حبیبی (۱۳۸۸) در پایان نامه ای با عنوان "ارزیابی میزان تاثیر معیارهای مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت ایران خودرو" به این موضوع پرداخته است. هدف وی بررسی تأثیر ابزارها و فاکتورهای مدیریت دانش مبتنی بر دانش مشتریان، بر بهبود عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می باشد که منجر به افزایش رضایت مندی مشتریان، کاهش شکایات و افزایش تکرار خرید خواهد شد. برای تحقق این هدف، چارچوب نظری مسئله تحقیق در قالب این سؤال که "معیارهای مدیریت دانش به چه میزان بر مدیریت ارتباط با مشتری تاثیر گذار هستند؟" طراحی شده است. در این راستا

با استفاده از منابع و مدارک ثانویه متعدد و چندین مصاحبه با خبرگان شرکت ایران خودرو به عنوان مطالعه موردی، داده های بدست آمده مورد تحلیل قرار گرفت. نتایج تحقیق حاکی از تأثیر مثبت فاکتورهای مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت ارتباط با مشتری می باشد.

زارع (۱۳۸۷) پایان نامه کارشناسی ارشد خود را تحت عنوان "بررسی تأثیر توانمندسازها بر فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان" انجام داد. هدف اصلی این تحقیق بررسی رابطه بین توانمندسازها به عنوان متغیر مستقل و فرآیندهای مدیریت دانش به عنوان متغیر وابسته بود. فرضیه اصلی تحقیق به این صورت بود که بین توانمندسازها و فرآیندهای مدیریت دانش رابطه معناداری وجود داشته و بهبود وضعیت توانمندسازها در سازمان باعث افزایش کارایی فرآیندهای مدیریت دانش می شود. در این تحقیق بر اساس مدل لاوسون فرآیندهای مدیریت دانش شش مرحله را شامل می شود: خلق دانش، کسب دانش، سازماندهی دانش، ذخیره دانش، انتشار دانش و کاربرد دانش. توانمندسازهای مدیریت دانش بر اساس مدل لی و چویی شامل تکنولوژی، ساختار و فرهنگ می باشد. بر این اساس دو پرسشنامه لی و چویی، و لاوسون برای اندازه گیری متغیرهای مورد تحقیق مورد استفاده قرار گرفت. این تحقیق از نظر هدف، کاربردی و از نظر ماهیت، توصیفی-پیمایشی و همبستگی بوده است. جامعه آماری تحقیق شامل تمامی کارکنان و مدیران رسمی دارای مدرک دیپلم به بالا در شرکت پالایش نفت اصفهان بوده و دو گروه کارکنان و مدیران به صورت مجزا مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته اند.

یافته های تحقیق در جامعه کارکنان فرضیات اصلی و فرعی تحقیق را تأیید کرده و رابطه خطی بین دو متغیر توانمندساز و فرآیندهای مدیریت دانش را معنادار می داند.

سجادی سینی، حسینی و شفقت (۱۳۸۶) تحقیقی را تحت عنوان "بررسی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در بخش های دولتی" انجام دادند. این تحقیق با هدف شناسایی فرهنگ غالب شرکت، شناسایی نگرش راهبردی به جریان دانش و همچنین بررسی زیرساخت های لازم برای پیاده سازی

موفق مدیریت دانش در استانداری مازندران و واحدهای آن صورت گرفته است. نوع تحقیق توصیفی-پیمایشی و ابزار مورد استفاده پرسشنامه بوده است. نتایج بررسی نوع فرهنگ غالب در استانداری مازندران حکایت از آن داشت که در سطح واحدها، فرهنگ قبيله ای و در سطح سازمانی، فرهنگ سلسله مراتبی فرهنگ غالب بوده است. در رابطه با رویکرد غالب در انتقال و تسهیم دانش نیز مشاهده گردید که در سطح سازمانی امتیاز رویکرد کدبندی شده کمی بیشتر از رویکرد دیگر است؛ اما در سطح واحدها افراد بیشتر از روش شخصی شده برای کسب، انتقال و تسهیم دانش استفاده می کردند. اورمزدی (۱۳۸۶) پایان نامه دکترای خود را با عنوان "تبیین و سنجش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران منطقه تهران" انجام داد. یافته های پژوهش نشان داد که وجود نظام های انتقال دانش، پردازش اطلاعات، سیستم دانش، فرآیندهای کسب اطلاعات و حمایت مدیریت و مدیریت فناوری اطلاعات در شرکت مورد مطالعه در وضعیت مناسبی قرار دارد و همچنین زمینه های مشارکت در تصمیم گیری و حس تعلق سازمانی در شرکت مورد نظر از دیدگاه پاسخ دهندگان در شرایط مطلوبی قرار ندارد. لذا مدیریت سازمان باید برنامه ریزی و تلاش های لازم را به منظور ارتقای حس تعلق سازمانی در کارکنان و همچنین ارتقای سطح مشارکت کارکنان در تصمیم گیری ها فراهم آورد تا برنامه ها و اقدامات مربوط به استقرار مدیریت دانش از اثربخشی بیشتری برخوردار شوند.

ابطحی و صلواتی (۱۳۸۵) پژوهشی در زمینه مدیریت دانش در ایران انجام دادند. این پژوهش با یک پرسش اصلی شروع شده است که در حقیقت پایه و اساس پژوهش را تشکیل می دهد: چگونه می شود دانش را در سازمان های دولتی ایران به گونه ای اثربخش مدیریت کرد و مدل مناسب برای مدیریت دانش کدام است. نتایج این پژوهش نشان داد:

عوامل سازمانی بر مدیریت دانش در سازمان های دولتی ایران تأثیر مستقیم دارند.

شهروندان دانش از طریق تحت تأثیر قرار دادن عوامل سازمانی بر مدیریت دانش سازمان های دولتی ایران تأثیر مستقیم دارند.

عوامل محیطی از طریق تحت تأثیر قرار دادن عوامل درون سازمانی بر مدیریت دانش سازمان های دولتی ایران تأثیر مستقیم دارند.

۲-۱۵-۲- تحقیقات انجام شده خارجی

هانگ یا، هیلین و مک لین^۱ (۲۰۰۹)، در پژوهشی با عنوان "ابتکار مدیریت دانش تعادل فرآیندهای دانش، سرمایه اجتماعی و قابلیت های پویا" به این نتیجه رسیدند که ابتکارهای مدیریت دانش می تواند نقش مهمی را در کمک به یکپارچه ساختن منابع سازمانی، تنظیم فرآیندهای کسب و کار سازمانی، نوسازی فرهنگ، یادگیری سازمانی و تقویت سرمایه اجتماعی سازمانی ایفا نماید.

سازمان هایی که قادرند قابلیت های پویایی را برای خود خلق نمایند بهتر می توانند مزیت رقابتی خود را حفظ کنند. منظور از قابلیت های پویای سازمانی آن دسته از توانایی هایی است که ساخت و آرایش مجدد توانایی های درونی و بیرونی سازمان را به سرعت در محیط های متغیر، یکپارچه می سازد. نتایج این پژوهش به طور خلاصه به شرح زیر بوده است:

الف- مدیریت دانش و قابلیت های پویای سازمانی در هم تنیده شده اند.

ب- مدیریت دانش از طریق تنظیم فرآیندهای سازمانی می تواند به طور مؤثری قابلیت های پویا را افزایش دهد.

ج- مدیریت دانش و سرمایه های اجتماعی بر یکدیگر تأثیر می گذارند و قابلیت های پویای یکدیگر را تقویت می کنند.

^۱ - Hang Ya & Huilien & Mc Lean

کانلی و زنگ^۱ (۲۰۰۹)، در پژوهشی تحت عنوان "کارشناسی عوامل موفقیت مدیریت دانش"، عوامل سازمانی را که بر کارآمدی مدیریت دانش تأثیر می گذارد شامل: بهبود منابع انسانی، فناوری اطلاعات و مدیریت بررسی نموده اند. آن ها چارچوبی را که عوامل مختلف سازمانی و مسیرهای آن را دسته بندی نموده و بر کارایی مدیریت دانش تأثیر می گذارد تهیه نمودند. همچنین آن ها معتقدند دست اندرکاران مدیریت دانش یک درک کل نگر از چگونگی تأثیرات مفهوم سازمانی بر کارآمدی مدیریت دانش به دست آورده اند که به آن ها کمک می کند تا:

الف- قبل از اقدام به اجرای پروژه های مدیریت دانش به نوعی شناخت از محیط سازمانی خود دست یابند.

ب- منابع، استراتژی ها و فناوری لازم را برای برطرف کردن موانع سازمانی بهینه سازی نموده و سازمان را در جهت اجرای مدیریت دانش فعال نمایند.

هان و وانگ (۲۰۰۹) تحقیقی تحت عنوان چالش های سیستم های مدیریت دانش در رابطه با چالش های پردازش دانش سازمانی انجام دادند. در این پژوهش که از نظریه تناسب فناوری-وظیفه (TTF) استفاده شده بود، یک آزمایش تجربی میدانی در زمینه سرویس های اشتراک دانش بر مبنای اینترنت انجام شد که نتایج آن فرضیات آن ها را اثبات نمود.

نتایج آزمایش نشان داد که برای مشکلات دانش از نوع واگرا باید یک سیستم مدیریت دانش طراحی شود که از هدف خلق و تولید دانش حمایت کند زیرا چنین سیستمی می تواند از عهده فرآیندهای ناگهانی و پیاپی برآید؛ در مقابل برای پردازش دانش از نوع همگرا، یک سیستم مدیریت دانش با موضوعات و اهداف از قبل انتخاب شده و قابل قبول که قابلیت ها و توانایی ها را به وضوح تبیین و تحلیل می کند مؤثرتر است.

^۱ - Conley & Zheng

رودریگز^۱ (۲۰۰۷) در مقاله ای تحت عنوان "مدیریت دانش و سرمایه های انسانی" می نویسد:

مدیریت دانش و حیطه های مربوط به آن بر این واقعیت تأکید دارند که در فضای اقتصاد نوین جهانی، دستیابی به مزیت رقابتی پایدار در گرو ظرفیت و توانایی سازمان در توسعه و استفاده صحیح از منابع مبتنی بر دانش سازمان است. البته تمامی منابع سازمانی از اهمیت یکسانی برای دستیابی به این مزیت برخوردار نیستند. این مقاله می کوشد تا چارچوبی جامع جهت تجزیه و تحلیل سرمایه انسانی در سه حوزه مدیریت دانش، سرمایه فکری و مدیریت استراتژیک منابع انسانی در جهت دستیابی به مزیت رقابتی پایدار ارائه کند. در نهایت با ارائه ماتریسی با بعد ارزش استراتژیک و منحصر به فرد بودن سرمایه فکری، دانش را به چهار گروه ویژه، عادی، محوری و الزامی تقسیم و راهکارهای لازم را جهت بهره گیری از این سرمایه های انسانی ارائه نموده است.

مک کین و زک (۲۰۰۵) تحقیقی با عنوان "تأثیر مدیریت دانش بر عملکرد سازمان" انجام دادند. این پژوهش تأثیر مدیریت دانش را بر عملکرد سازمانی در ۱۹ سازمان بخش خصوصی در کانادا مورد بررسی قرار داده است. سؤال اصلی پژوهش درباره چگونگی اثرگذاری مدیریت دانش بر عملکرد سازمانی بوده و شامل سه فرضیه می باشد:

۱- مدیریت دانش باعث بهبود عملکرد سازمانی می شود.

۲- مدیریت دانش بر عملکرد مالی سازمان اثر مستقیم دارد.

۳- بهبود عملکرد سازمان باعث بهبود عملکرد مالی می شود.

یافته های این پژوهش نشان داد که بین مدیریت دانش، عملکرد سازمان و عملکرد مالی رابطه وجود دارد، به عبارت دیگر در این پژوهش تمامی فرضیه ها در سطح اطمینان ۹۵٪ مورد تأیید قرار گرفتند.

^۱ - Rodriguez

۲-۱۶- جمع بندی

سازمان ها در حال وفق دادن خود برای تحقق ارزش از دانش موجود در بیرون سازمان هستند. این دانش از مشتریان و شرکا مشتق شده و دربرگیرنده دانشی است که در درون مشتریان است، نه درباره آن ها. انواع مختلفی از دانش مشتری وجود دارد ولی همگی نیازمند یک جریان دوسویه دانش بین سازمان و مشتری هستند تا سازمان بتواند این دانش را که در حال حاضر در اختیار ندارد کسب نموده و استفاده نماید.

سیستم های مدیریت دانش نوعی از فناوری های اطلاعات و ارتباطات هستند که جریان دانش را بین افراد و سازمان ها تسهیل می نمایند. این سیستم ها بواسطه توانایی خود در پیوند دادن افرادی با علایق مشابه، قادر به افزایش دانش در دسترس سازمان، از جمله دانشی که در خارج از سازمان است، می باشند. روش های مورد استفاده برای طراحی و اجرای این سیستم ها بر توانایی آن ها در شرکت در استراتژی اشتراک دانش تأثیر داشته و در حال حاضر تئوری های طراحی ای وجود دارند که عوامل فنی و غیر فنی ای را که باید در هنگام تهیه چنین سیستم هایی مد نظر قرار داد با هم ترکیب می نمایند.

در این فصل به مرور ادبیات دانش مشتری و سیستم های مدیریت دانش پرداختیم. از این مرور برخی نکات حاصل می شوند. اول این که دستیابی به انتقال کارآمد دانش در یک سازمان ممکن است بسیار دشوار باشد، بنابراین گسترش شبکه دانش ورای مرزهای خارجی می تواند این تلاش را برای سازمان حتی دشوارتر نیز بنماید. هر گونه تلاش برای تسهیل انتقال مؤثر دانش بین طرفین خارجی در سازمان مستلزم صلاحیت در هر دو جنبه فنی (سیستم های مشتری محور) و غیر فنی (مردم و فرهنگ) می باشد.

دومین نکته این است که سیستم های اطلاعاتی پشتیبانی کننده از این انتقال دانش قادر به پیروی از روش ها و فنون مرسوم توسعه سیستم نیستند. کارکرد مورد نیاز در یک سیستم مدیریت دانش با

سیستم های معاملاتی و عملیاتی متفاوتی عمده دارد. سطوح مختلف تخصص کاربر، انعطاف پذیری مورد نیاز در استفاده و عدم قطعیت در انواع دانش، بیانگر این مطلب است که طراحی سیستم های مدیریت دانش نیازمند رویکردی متفاوت خواهد بود.

نهایتاً این که دانش مشتری می تواند نقش مهمی در روال کاری، فرآیندها و فعالیت های روزانه یک سازمان داشته باشد. ظرفیت سازمان در رقابت و بقا در محیط تجاری فعلی، نه تنها به درک سازمان از محیط تجاری فعلی و قابلیت های خودش، بلکه به توانایی اش در اجرای بهترین استراتژی ها برای اطمینان از رشد بلند مدت سازمان، و اجرای تاکتیک های عملیاتی بستگی دارد که به بهترین شکل با این استراتژی همخوانی داشته باشد. دانش مشتری می تواند بواسطه بهبود توانایی های عملیاتی، مبنایی برای ایجاد مزیت رقابتی باشد.

در حوزه ادبیات توسعه سیستم های مدیریت دانش نوعی کمبود وجود دارد زیرا برای آزمون نیازها و نیازهای خاص سیستم های مدیریت دانش بویژه آن هایی که سازمان را با مشتریان پیوند می دهد، تحقیقات اندکی صورت پذیرفته است. این مفهوم که مدیریت دانش مشتری یعنی توانایی سازمان در یادگیری از مشتریان خود برای بهبود فرآیندهای داخلی از قبیل برنامه ریزی بازاریابی، استراتژی فروش و تصمیم گیری استراتژیک، توسط برخی مؤلفین تعریف شده است (گیبرت و دیگران، ۲۰۰۲؛ ساونی و پراندلی^۱، ۲۰۰۰)، با این حال سیستم های فعلی مدیریت دانش مشتری مورد مطالعه قرار نگرفته اند. نیاز به تحقیق برای بررسی نقش دانش مشتری در سازمان و نیز بررسی سیستم ها و فرآیندهایی که به استفاده از دانش مشتری کمک می نماید وجود دارد. بعلاوه، بررسی ویژگی ها و قابلیت های منحصر بفرد اینگونه سیستم های مدیریت دانش مشتری مورد نیاز است. روی هم رفته، سؤالاتی حول محور ادراکات یک سازمان از دانش مشتری، انواع دانش مشتری در دسترس سازمان و نحوه استفاده یک سازمان از دانش مشتری در مرکز توجه قرار نگرفته اند. فصل ۳

¹ - Sawhney & Prandelli

به جزئیات روش مورد استفاده در این تحقیق پرداخته و به این سؤالات در مورد دانش مشتری می پردازد.

فصل سوم

روش تحقیق

۳-۱- روش تحقیق

این تحقیق از نظر ماهیت از نوع توصیفی و کاربردی بوده و از نظر روش از نوع توصیفی-پیمایشی می باشد.

همچنین روش پژوهش حاضر، پیمایشی است؛ مشخصه عمومی پیمایش ها مجموعه منظمی از داده هاست که آن را ماتریس متغیر برحسب داده های موردی می نامند.

در انتخاب روش برای مطالعه در مورد دانش مشتری و نحوه شناخت، انتقال و به کارگیری دانش مشتریان در سازمان ها به مثابه انتخاب محمل مناسب برای رسیدن به مقصد یا هدف است باید به سه نکته اساسی هدف مطالعه، قابلیت انجام مطالعه و اعتبار مطالعه توجه داشت.

این مطالعه سعی دارد روش های مختلف تسهیم دانش و اطلاعات با مشتری را مشخص کرده و نظرات و ادراکات افراد را در مورد این دانش دریابد؛ همچنین به بررسی ادراکات و باورهای کارمندان یک سازمان در مورد دانش مشتری، انواع دانش مشتری که در دسترس سازمان است، استفاده از یک سیستم مدیریت دانش و تأثیر آن بر استفاده سازمان از دانش می پردازد.

۳-۲- جامعه آماری

جامعه آماری عبارت است از مجموعه ی کامل اندازه های ممکن یا اطلاعات ثبت شده از یک صفت کیفی، درمورد گردآورده ی کامل واحدها، که می خواهیم استنباط هایی راجع به آن انجام دهیم. جامعه، آماج تحقیق است و منظور از عمل گردآوری داده ها استخراج نتایج درباره جامعه می باشد. جامعه آماری در این تحقیق عبارت است از کلیه کارمندان نمایندگی های شرکت سایپا در شهر اصفهان.

جمعاً در سطح شهر اصفهان ۱۷ نمایندگی شرکت سایپا وجود دارد با جمعیت حدود ۴۰۰ کارمند، لذا تعداد افراد جامعه آماری ۴۰۰ نفر می باشد.

۳-۳- محیط پژوهش

محیط پژوهش شامل کلیه نمایندگی های شرکت سایپا در شهر اصفهان می باشد.

۳-۴- حجم نمونه

برای مشخص شدن بهترین حجم نمونه با توجه به این که حجم جامعه آماری مشخص است و واریانس جامعه نامشخص، از فرمول کوکران استفاده شده است.

از بین ۴۰۰ نفر کارمندان کلیه نمایندگی های سایپا در شهر اصفهان با استفاده از فرمول کوکران، ۸۳ نفر به عنوان نمونه انتخاب شدند.

$$n = \frac{Nz^2pq}{Nd^2+z^2pq} \quad \text{فرمول (۱-۳)}$$

پیش فرض ها: ضریب اطمینان ۰/۹۵٪ و $p=q=0/5$ و $z=1/96$ و n حجم نمونه و N حجم جامعه برابر ۴۰۰ نفر می باشد.

مقدار خطا (d): از ۰/۰۱ تا ۰/۵ تغییر می کند؛ مقدار خطایی که در اندازه گیری متغیر مورد نظر برای ما قابل تحمل است.

که در این جا $d=0/096$ می باشد. با این تفاسیر بهترین حجمی که برای نمونه بدست می آید برابر با ۸۳ می باشد.

۳-۵- روش نمونه گیری

روش نمونه گیری نمونه گیری تصادفی ساده از بین کارمندان نمایندگی های سایپا در شهر اصفهان می باشد.

در این روش هر یک از واحدهای مورد پژوهش شانس مساوی و مستقل برای انتخاب شدن دارند و به روش تصادفی از بین فهرستی از اعضاء جامعه انتخاب می شوند.

۳-۶- شیوه اجرای تحقیق

جهت اجرای این تحقیق اقدامات زیر صورت گرفته است:

تدوین و تنظیم پرسشنامه

تعیین حجم نمونه و تکثیر پرسشنامه برای افراد نمونه یعنی به تعداد ۸۳ نفر

توزیع پرسشنامه ها در نمایندگی های سایپا در شهر اصفهان

استخراج داده ها

تنظیم و طبقه بندی داده ها

تنظیم جداول و نمودارها و محاسبه آمار توصیفی

تجزیه وتحلیل آماری داده ها

نتیجه گیری و ارائه پیشنهادات

۳-۷- روش گردآوری اطلاعات و ابزار آن

روش گردآوری داده ها در این پژوهش پرسشنامه است. پرسشنامه یک روش خودگزارشی است روش

های خودگزارشی از روش های بسیار قوی جهت گردآوری داده هاست.

از آن جایی که رایج ترین وسیله جمع آوری اطلاعات در تحقیقات پیمایشی پرسشنامه می باشد، لذا

در این تحقیق نیز برای جمع آوری اطلاعات از پرسشنامه استفاده شده است.

برای بررسی سیستم مدیریت دانش مشتری در نمایندگی های سایپا از یک پرسشنامه که شامل چهار بخش می باشد استفاده شده است.

بخش اول مربوط به خصوصیات فردی افراد از جمله عوامل دموگرافیک شامل سن، جنسیت و تحصیلات افراد و همچنین سابقه کار افراد است.

بخش دوم شامل پرسش های مربوط به ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری از شماره ۱ تا ۹ می باشد .

بخش سوم شامل پرسش های مربوط به انواع دانش مشتری از شماره ۱۰ تا ۱۵ می باشد.

بخش چهارم شامل پرسش های مربوط به استفاده از دانش مشتری از شماره ۱۶ تا ۳۰ می باشد.

گزینه ها برای همه پرسش ها ،کاملاً مخالفم، مخالفم، تاحدودی مخالفم، نظری ندارم، تاحدودی موافقم، موافقم و کاملاً موافقم می باشد که به ترتیب از ۱ تا ۷ امتیاز بندی شده اند.

۳-۸- رویایی و پایایی ابزار گردآوری داده ها

در تحقیق حاضر برای ارزیابی میزان رویایی و پایایی ابزارهای پژوهش از روش آلفای کرونباخ استفاده شده که این کار از طریق نرم افزار آماری SPSS استفاده شده است.

یکی از روش های محاسبه اعتبار و اعتماد علمی پرسشنامه ها و یک معیار سنجش پایایی محاسبه "آلفای کرونباخ" است. هرچه این شاخص به ۱ نزدیکتر شود به معنی همبستگی درونی بالاتر و همگن تر بودن پرسش ها خواهد بود. بدیهی است در صورت پایین بودن مقدار آلفا (برای مقادیر کمتر از ۰/۵) بایستی بررسی نمود که با حذف کدام پرسش ها مقدار آن افزایش خواهد یافت.

فرمول آلفای استاندارد شده به صورت ذیل می باشد:

N تعداد متغیرها (پرسش ها) و \bar{T} میانگین همبستگی درونی متغیرهاست. متغیرها نیز همان پرسش ها هستند.

$$\alpha = \frac{N\bar{r}}{1+(N-1)\bar{r}} \quad \text{فرمول (۲-۳)}$$

برای بررسی روایی و پایایی این پرسشنامه از آلفای کرونباخ استفاده کرده ایم:

همه پرسش ها اعم از خصوصیات فردی و کلیه پرسش های مربوط به ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش و استفاده از دانش مشتری. پرسش های مربوط به سه بخش ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش و استفاده از دانش مشتری هر بخش به طور جداگانه.

۳-۹- فرضیات تحقیق

ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری مثبت است. مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند. کارمندان شرکت سایپا دانش مشتری را عملاً استفاده می کنند. ادراکات و باورهای کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد. ادراکات و باورهای کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد. نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است.

۳-۱۰- روش تجزیه و تحلیل داده ها

در بخش تجزیه و تحلیل آماری از روش های زیر استفاده شده است:

ابتدا روایی و پایایی پرسشنامه را توسط آلفای کرونباخ بررسی می کنیم.

مطالعه توصیفی داده ها که شامل جداول توصیفی و نمودارهاست.

استفاده از آزمون t برای بررسی میانگین های بخش های مربوط به دانش مشتری (آزمون فرضیه ها از فرضیه اول تا فرضیه سوم).

ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده بین دو متغیر ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری، بررسی ضریب همبستگی و تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر (بررسی فرضیه چهارم).
ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده بین دو متغیر ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری، بررسی ضریب همبستگی و تأثیر این دو متغیر بر یکدیگر (فرضیه پنجم).

بحث و بررسی در مورد تأثیر نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن از طریق ضریب همبستگی پیرسون.

۳-۱۰-۱- مطالعه توصیفی داده ها

مطالعه توصیفی داده ها مشتمل بر تعریف آمار توصیفی است. آمار توصیفی یعنی خلاصه کردن و توضیح خصوصیات مهم مجموعه داده ها. این مبحث مشتمل است بر فشرده کردن داده ها در قالب جداول یک بعدی، دو بعدی، سه بعدی و نمایش آن ها به وسیله نمودار و محاسبه شاخص عددی گرایش به مرکز مانند میانگین و شاخص پراکندگی انحراف معیار. این روش ها انعطاف پذیرند و آن ها را هم می توان در مواردی بکار برد که مجموعه داده ها به وسیله نمونه گیری بخش کوچکی از جامعه

بدست می‌آید و هم در مواردی که مجموعه داده‌ها تقریباً تمام جامعه را شامل می‌گردد؛ مثلاً در سرشماری‌ها و رسم نمودارها که در این پژوهش به علت کیفی بودن داده‌ها از نمودار میله‌ای (ستونی) استفاده شده است.

۳-۱۰-۲-آزمون فرض

هدف از آزمون فرض‌های آماری تعیین این موضوع است که با توجه به اطلاعات به دست آمده از داده‌های نمونه، حدسی که درباره خصوصیتی از جامعه می‌زنیم تأیید می‌شود یا خیر. این حدس بنا به هدف تحقیق، نوعاً شامل ادعایی درباره مقدار یک پارامتر جامعه است. بنابراین یک فرض آماری ممکن است پذیرفته و یا رد شود. باید همواره به خاطر داشت که قبول یک فرض آماری ممکن است بر اثر شواهد ناکافی در نمونه باشد که موجب رد نشدن آن می‌گردد.

در این تحقیق پارامتر جامعه میانگین است. برای این کار ابتدا میانگین سؤالات فرعی هر بخش را گرفته و با توجه به سطح پاسخگویی افراد، برای هر بخشی که میانگین کمتر از ۴ باشد نامؤثر و برای بخش‌هایی که بیشتر از ۴ باشد مؤثر هستند.

۳-۱۰-۲-۱-مراحل اصلی آزمون فرض

مدل احتمال مناسب و پارامتری را که درمورد آزمون قرار می‌گیرد، مشخص کنیم.

فرض H_0 و فرض مقابل H_1 را فرمول بندی کنیم.

آماره آزمون را بر می‌گزینیم و ساختار رد را تعیین می‌کنیم.

توزیع نمونه‌ای آماره آزمون را تحت H_0 مشخص می‌کنیم و ناحیه رد را برای یک مقدار معین α تعیین می‌نماییم.

آزمون را انجام می دهیم و نتیجه را استخراج می کنیم.

در تحقیق مورد نظر ما فرض می کنیم که μ میانگین سوالات در هر یک از بخش ها را نشان می دهد و پارامتر مورد نظر ما در آزمون است. برای این کار ابتدا میانگین سوالات مربوط به هر بخش را جداگانه بدست آورده و بعد از طریق آزمون t به بررسی فرض H_0 پرداخته ایم. فرض H_0 در سطح α برابر 0.05 رد می شود و ناحیه رد به صورت $t > t_{\alpha, n-1}$ است که این ناحیه توسط جدول آزمون t تشخیص داده می شود.

در خروجی SPSS برای رد H_0 از مقدار P-VALUE یا P – مقدار استفاده می کنیم.

$$\begin{cases} H_0 : \mu \leq 4 \\ H_1 : \mu > 4 \end{cases}$$

۳-۱۰-۳ P-VALUE یا P – مقدار

p-value یا **p** – مقدار عبارتست از مقدار احتمال این که آماره آزمون مشاهده شده منتهی به رد فرض صفر گردد، در حالی که فرض صفر درست است.

p – مقدار یک آزمون آماری احتمالی است که میزان سازگاری داده های نمونه را با فرض صفر اندازه می گیرد. این مقدار خلاصه ای فشرده از یافته های نمونه ای در یک آزمون آماری را معرفی می کند و غالباً در گزارش های منتشر شده آزمون آماری و در خروجی برنامه های کامپیوتری قاعده تصمیم مبتنی بر **p-value** عبارتست از:

۱. اگر $p\text{-value} < \alpha$ فرض صفر را نتیجه بگیرید.

۲. اگر $p\text{-value} > \alpha$ فرض مقابل را نتیجه بگیرید، یعنی فرض H_0 رد می شود و فرض H_1 مورد قبول است.

۳-۱۰-۴- آزمون کولموگروف - اسمیرنوف برای آزمون نرمال بودن توزیع

جامعه

بسیاری از آزمون های آماری بر مبنای نرمال بودن توزیع داده ها بنا نهاده شده اند و با این پیش فرض بکار می روند که توزیع داده ها در یک جامعه یا در سطح نمونه های انتخاب شده از جامعه مذکور از توزیع نرمال پیروی نماید. از این رو می توان با آزمون کولموگروف- اسمیرنوف برای یک جامعه به این مهم دست یافت.

با این آزمون می توان توزیع نرمال را تعیین نمود.

در این آزمون فرضیه ها به صورت ذیل می باشند:

$$\left\{ \begin{array}{l} \text{داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند: } H_0 \\ \text{داده ها از توزیع نرمال پیروی نمی کنند: } H_1 \end{array} \right.$$

اگر مقدار P-VALUE از 0.05 بیشتر شود فرض H_0 رد نمی شود و داده ها از توزیع نرمال پیروی می کنند.

در نتیجه انجام آزمون t (استودنت) و آزمون F و ایجاد یک مدل رگرسیونی و بررسی ارتباط بین متغیر وابسته و متغیر مستقل بلا مانع می باشد.

۳-۱۰-۵-آزمون t

توزیع نسبت t در متون آماری به عنوان توزیع t استودنت معروف است. این توزیع برای اولین بار به وسیله یک شیمیدان انگلیسی با نام دبلیو.اس. گوست مورد مطالعه قرار گرفت. وی نتیجه کارش را در این مورد در سال ۱۹۰۸ میلادی با نام مستعار استودنت چاپ کرد.

۳-۱۰-۵-۱-چگونگی ساخته شدن توزیع t

فرض می کنیم که X_1, \dots, X_n متغیرهای تصادفی مستقل از جامعه نرمال با میانگین μ و واریانس δ^2 هستند.

اگر میانگین n نمونه فوق مقدار:

$$\bar{X}_n = (X_1 + \dots + X_n)/n \quad \text{فرمول (۳-۳)}$$

و واریانس آن:

$$S_n^2 = \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X}_n)^2 \quad \text{فرمول (۴-۳)}$$

باشند می توان به راحتی اثبات کرد که متغیر Z :

$$Z = \frac{\bar{X}_n - \mu}{\sigma/\sqrt{n}} \quad \text{فرمول (۵-۳)}$$

یک متغیر تصادفی نرمال با میانگین صفر و واریانس ۱ است.

حال به جای متغیر Z فوق، متغیر T را به صورت زیر تعریف می کنیم.

$$T = \frac{\bar{X}_n - \mu}{S_n/\sqrt{n}}, \quad \text{فرمول (۶-۳)}$$

\bar{X} میانگین نمونه μ میانگین مورد نظر جامعه S انحراف معیار نمونه n حجم نمونه

فرق این متغیر با Z در این است که به جای σ (مقدار واقعی واریانس) از مقدار تخمینی آن S_n استفاده شده است.

۳-۱۰-۶- ضریب همبستگی Correlation Coefficient

آماره ای است که جهت اندازه گیری یک رابطه خطی بین دو متغیر به کار می رود.

مشهورترین ضریب همبستگی، همبستگی پیرسون یا همان R می باشد.

این ضریب به گونه ای تعریف شده است که مقادیری بین -1 تا $+1$ را می گیرد. هر چه مقدار R بدون توجه به علامت آن بزرگ تر باشد رابطه قوی تر می شود؛ اگر دو متغیر رابطه ای نداشته باشند ضریب پیرسون صفر خواهد شد.

ضریب همبستگی پیرسون همراه با مقدار دقیق P-VALUE مربوط به آن که وجود ارتباط و تأثیر بین دو متغیر را بررسی می کند، در خروجی SPSS داده می شود.

۳-۱۰-۷- روش رگرسیون

در قسمت قبل دیدیم که ضریب همبستگی معیار خوبی برای سنجش همبستگی خطی میان دو متغیر تصادفی می باشد، اما مجموعه ای از روش ها وجود دارد که از وجود رابطه بین دو متغیر برای پیش بینی کردن مقدار یک متغیر از روی متغیر دیگر استفاده می کند.

هرگاه مقدار داده شده X را با X نشان دهیم و مقدار Y را به وسیله تابعی مانند $d(x)$ پیش بینی کنیم، تابع $d(x)$ را تابع پیش بینی کننده می نامیم که متغیر X را متغیر کنترل شده یا پیش بینی کننده (متغیر مستقل) و متغیر $d(x)$ را که به X بستگی دارد و مقدار آن تصادفی می باشد، متغیر پاسخ (متغیر وابسته) می نامند.

تابع پیش بینی کننده را به صورت خطی $E(Y/x) = a + bx$ نشان می دهند که در آن $E(Y/x)$ را مقدار برآورد شده Y ، a را مقدار ثابت رگرسیونی (عرض از مبدأ) و b را ضریب رگرسیونی (ضریب زاویه) می نامند.

۳-۱۰-۷-۱- رگرسیون خطی ساده

رگرسیون خطی ساده به بررسی متغیر وابسته می پردازد که به صورت خطی با متغیر کنترل شده ارتباط دارد.

فرض کنید X_1, X_2, \dots, X_i متغیرهای کنترل شده و متغیر تصادفی شرطی $Y | X_1, X_2, \dots, X_i$ متغیر وابسته باشد.

در یک مدل خطی ساده فرض می کنیم که خطاها دارای میانگین صفر و واریانس ثابت باشند؛ این فرض باید وجود داشته باشد تا بتوان یک مدل رگرسیونی خوب بدست آورد.

بنابراین داریم:

$$Y = E(Y | X_1, X_2, \dots, X_k) = \beta_0 + \beta_1 X_1 + e_i \quad i = 1, \dots, n$$

که در آن ضریب β_1 ضریب رگرسیون جزئی و مقدار β_0 مقدار ثابت رگرسیون است و این مقدار β_0 عرض از مبدأ خط، میانگین توزیع Y را وقتی $X_1 = 0$ نشان می دهد و همچنین پارامترهای β_0 و β_1 ، که با هم موقعیت خط مستقیم را مشخص می کنند، نامعلوم هستند.

X_1, X_2, \dots, X_n مجموعه مقادیر متغیر کنترل شده X هستند که آزمایشگر برای مطالعه برگزیده است.

e_1, e_2, \dots, e_n و مؤلفه های خطای نامعلومی هستند که بر رابطه خطی واقعی اعمال نفوذ فوق العاده ای می کنند. این ها متغیرهای تصادفی غیرقابل مشاهده اند، که فرض می کنیم مستقل بوده و به طور نرمال با میانگین صفر و واریانس δ^2 توزیع شده اند. در مراحل انجام رگرسیون ساده اولین جدول آماره های توصیفی را می دهد.

۳-۱۰-۷-۲- بررسی شرایط مهم برای برقراری مدل رگرسیون:

- ۱- بررسی مقدار R^2 که این مقدار باید بین ۰ و ۱ باشد.
- ۲- ممکن است با وجود بالا بودن ضریب تعیین باز هم مدل رگرسیونی مناسب نباشد لذا آزمون دوربین-واتسون نیز مناسب بودن مدل را نشان می دهد.
- یکی از مفروضه هایی که در رگرسیون مد نظر قرار می گیرد استقلال خطاها (تفاوت بین مقادیر واقعی و مقادیر پیش بینی شده توسط مدل رگرسیون) از یکدیگر است در صورتی که فرضیه استقلال خطاها رد شود و خطاها با یکدیگر همبستگی داشته باشند امکان استفاده از رگرسیون وجود ندارد.
- برای رسیدن به این مهم از آزمون دوربین - واتسون استفاده می کنیم. مقدار این آماره باید بین ۱.۵ تا ۲.۵ باشد.

حال میزان ضریب همبستگی و ضریب تعیین را بررسی می کنیم.
 R^2 باید بین صفر و یک باشد.

$$R^2 = \frac{SSR}{SSTO} \quad \text{فرمول (۷-۳)}$$

SSR مجموع توان های دوم رگرسیون

$$SSR = \sum ((\hat{Y}_i) - (\bar{Y}))^2 \quad \text{فرمول (۸-۳)}$$

\hat{Y}_i مقادیر برآزنده شده

\bar{Y} میانگین مقادیر مشاهده شده

$$SSTO = SSR + SSE$$

SSTO مجموع توان های دوم کل

مجموع توانهای دوم خطاها + مجموع توانهای دوم رگرسیون = مجموع توانهای دوم کل

$$SSE = \sum (Y_i - \hat{Y}_i)^2 \quad \text{فرمول (۳-۹)}$$

Y_i مقادیر مشاهده شده

\hat{Y}_i مقادیر برازنده شده

R^2 ضریب تعیین برابر است با ضریب تعیین ساده ای که از انجام رگرسیون مشاهدات Y_i بر حسب مقادیر برازنده شده مدل رگرسیونی ساده \hat{Y} ، به دست می آید.

۳-۱۰-۷-۳- تحلیل واریانس (ANOVA)

در تحلیل واریانس مجموع توان دوم مدل رگرسیونی و مجموع توان دوم خطاها بررسی می شود و همچنین آزمون F محاسبه می گردد.

آزمون F:

آزمون F برای این است که آیا رابطه ای بین متغیر وابسته Y و متغیرهای مستقل X وجود دارد یا خیر؟

که فرضیه این آزمون به صورت زیر می باشد:

$$\begin{cases} H_0: \beta_1 = 0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{cases}$$

$$F = \frac{MRS}{MSE} \quad \text{فرمول (۳-۱۰)}$$

$$MSR = SSR / 1$$

مجموع توان های دوم رگرسیون تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان های دوم رگرسیون

$$MSE = SSE / (n-2)$$

مجموع توان های دوم خطا تقسیم بر درجه آزادی = میانگین توان های دوم خطا

$$SSTO = SSR + SSE$$

$$\text{درجه آزادی} \rightarrow n-1 = 1 + (n-2)$$

۳-۱۰-۷-۴- آزمون t (آزمون t برای ایجاد مدل رگرسیون خطی ساده)

به محض این که ثابت شد رابطه ای رگرسیونی بین متغیر وابسته و مجموعه متغیرهای مستقل وجود دارد، غالباً برآورد و آزمون ضرایب رگرسیونی فردی مورد نظر است که برای این کار از آزمون t استفاده می کنیم یعنی برای هر متغیر مستقل به صورت جداگانه آزمون t را بررسی می نماییم و این آزمون به شرح ذیل می باشد:

$$\begin{cases} H_0: \beta_0=0 \\ H_1: \beta_0 \neq 0 \end{cases}$$

$$T = \frac{\beta_0}{s(\beta_0)} \quad \text{فرمول (۳-۱۱)}$$

β_0 ضریب ثابت و $s(\beta_0)$ برآورد انحراف معیار β_0 است.

اگر β_0 برابر صفر باشد یعنی فرض H_0 رد نشود رابطه ما یک رابطه غیر خطی است.

$$\left\{ \begin{array}{l} H_0: \beta_1=0 \\ H_1: \beta_1 \neq 0 \end{array} \right.$$

$$T = \frac{\beta_1}{s(\beta_1)} \quad \text{فرمول (۳-۱۲)}$$

آزمون F فقط ضریب β_1 را بررسی می کند که برابر صفر نباشد ولی آزمون t تک تک β ها، یعنی β_0 و β_1 را بررسی می کند که برابر صفر نباشند.

روند کار به این شکل است که متغیر مستقل به همراه متغیر وابسته وارد مدل رگرسیونی می شوند و بعد طبق جدول آزمون t اگر مقدار p-value کمتر از ۰/۰۵ باشد مدل مناسب است .

اگر در مدل مقدار β_1 منفی باشد یعنی متغیر مستقل اثر منفی بر متغیر وابسته دارد یعنی افزایش اثر متغیر مستقل باعث کاهش متغیر وابسته می شود.

و اگر مقدار β_1 مثبت باشد یعنی متغیر مستقل اثری مثبت بر متغیر وابسته دارد؛ یعنی افزایش اثر متغیر مستقل باعث افزایش متغیر وابسته می گردد.

۳-۱۱-۱- نمودار هیستوگرام مربوط به باقی مانده ها

نمودار ۱-۴ مربوط به باقیمانده های استاندارد شده است و نشان می دهد که این توزیع منطبق بر توزیع نرمال بوده و یکی از شرایط ایده آل خط رگرسیون را دارا می باشد.

۳-۱۱-۲- نمودار پراکنش باقی مانده ها

در این نمودار هرچه پراکنش باقی مانده ها اطراف خط نرمال بیشتر باشد از توزیع نرمال بیشتر پیروی می کنند و از دیگر شرایط ایده آل خط رگرسیون می باشد.

۳-۱۱-۳- نمودار مربوط به ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد

شده

هر چه باقی مانده ها با مقادیر تخمین زده استاندارد شده ارتباط نداشته باشد شرایط برای مدل رگرسیون ایده آل تر می شود.

فصل چهارم

یافته های تحقیق

۱-۴- بررسی روایی و پایایی پرسشنامه

۱-۱-۴- روایی و پایایی پرسشنامه کلی

جدول (۱-۴): پایایی پرسشنامه کلی

| تعداد پرسشها | آلفای کرونباخ |
|--------------|---------------|
| ۳۴ | ۰/۷۹۹ |

با توجه به جدول (۱-۴) پایایی و روایی پرسشنامه کلی قابل قبول است، چرا که مقدار آلفای کرونباخ برابر ۰/۷۹۹ شده است.

۲-۱-۴- روایی و پایایی پرسشنامه در سؤالات مربوط به هر یک از بخش ها

جدول (۲-۴): پایایی پرسشنامه سؤالات مربوط به عملکردها

| سؤالات متناظر | سؤالات | آلفای کرونباخ |
|------------------|----------|---------------|
| بخش اول | ۱ تا ۹ | ۰/۷۳۴ |
| بخش دوم | ۱۰ تا ۱۵ | ۰/۸۲۸ |
| بخش سوم | ۱۶ تا ۳۰ | ۰/۸۳۸ |
| سؤالات هر سه بخش | ۱ تا ۳۰ | ۰/۷۰۱ |

جدول (۲-۴) نشان می دهد که پایایی پرسش ها در هر بخش به تنهایی و همچنین برای کل پرسش ها از ۱ تا ۳۰ قابل قبول است.

۲-۴- بررسی آماره های توصیفی مربوط به عوامل دموگرافیک افراد

(کارمندان شرکت سایپا) شامل: جنسیت، سطح تحصیلات و سن افراد

جدول (۳-۴): فراوانی و درصد فراوانی جنسیت کارمندان شرکت سایپا

| جنسیت | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی تجمعی |
|--------|---------|--------------|---------------|
| زن | ۵۲ | ۶۲/۷ | ۶۲/۷ |
| مرد | ۳۱ | ۳۷/۳ | ۱۰۰ |
| جمع کل | ۸۳ | ۱۰۰ | |

طبق جدول (۳-۴) تعداد زنان ۵۲ (۶۲/۷٪) و مردان ۳۱ (۳۷/۳٪) است و لذا درصد زنان در بین کارمندان شرکت سایپا بیشتر از مردان است.

جدول (۴-۴): فراوانی و درصد فراوانی سطح تحصیلات

| تحصیلات | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی تجمعی |
|----------------------|---------|--------------|---------------|
| سطح دیپلم | ۳۱ | ۳۷/۳ | ۳۷/۳ |
| تحصیلات فوق دیپلم | ۱۹ | ۲۲/۹ | ۶۰/۲ |
| لیسانس | ۳۳ | ۳۹/۸ | ۱۰۰ |
| جمع کل | ۸۳ | ۱۰۰ | |

جدول (۴-۴) نشان می دهد که از بین ۸۳ نفر کارمند ۳۱ نفر (۳۷/۳٪) دارای مدرک دیپلم و ۱۹ نفر (۲۲/۹٪) فوق دیپلم و ۳۳ نفر (۳۹/۸٪) لیسانسه هستند؛ لذا تعداد افراد لیسانسه بیشتر از بقیه افراد است.

جدول (۴-۵): فراوانی و درصد فراوانی سن افراد

| سن کارمندان شرکت سایپا | فراوانی | درصد فراوانی | فراوانی تجمعی |
|------------------------|---------|--------------|---------------|
| ۲۰-۲۵ | ۱۷ | ۲۰/۵ | ۲۰/۵ |
| ۲۵-۳۰ | ۳۳ | ۳۹/۸ | ۶۰/۲ |
| ۳۰-۳۵ | ۲۱ | ۲۵/۳ | ۸۵/۵ |
| ۳۵-۴۰ | ۸ | ۹/۶ | ۹۵/۲ |
| ۴۰-۴۵ | ۴ | ۴/۸ | ۱۰۰ |
| جمع کل | ۸۳ | ۱۰۰ | |

در جدول (۴-۵) می بینیم که بیشترین تعداد افراد یعنی ۳۳ نفر (۳۹/۸٪) از افراد در گروه سنی ۲۵-۳۰ بوده و کمترین تعداد، ۸ نفر (۴/۸٪) در گروه سنی ۴۰-۴۵ هستند، پس بیشتر کارمندان در نمایندگی های سایپا را افراد جوان تشکیل می دهند.

۴-۳- بررسی آماره های توصیفی مربوط به سابقه کار کارمندان شرکت

سایپا

جدول (۴-۶): فراوانی و درصد فراوانی مربوط به سابقه کار کارمندان شرکت سایپا

| فراوانی تجمعی | درصد فراوانی | فراوانی | سابقه کار | |
|---------------|--------------|---------|---------------|-----------|
| ۹/۶ | ۹/۶ | ۸ | کمتر از ۱ سال | سابقه کار |
| ۵۵/۴ | ۴۵/۸ | ۳۸ | ۱ - ۵ | |
| ۷۷/۱ | ۲۱/۷ | ۱۸ | ۵ - ۱۰ | |
| ۹۰/۴ | ۱۳/۳ | ۱۱ | ۱۰ - ۱۵ | |
| ۱۰۰ | ۹/۶ | ۸ | ۱۵-۲۰ | |
| | ۱۰۰ | ۸۳ | جمع کل | |

طبق جدول (۴-۶) اکثر کارمندان با سابقه کاری ۱ تا ۵ سال هستند و کمترین تعداد آن ها در گروه سابقه کاری کمتر از یک سال و ۱۵-۲۰ سال می باشند.

۴-۴- بررسی جداول دو بعدی مربوط به جنسیت و سطح تحصیلات،

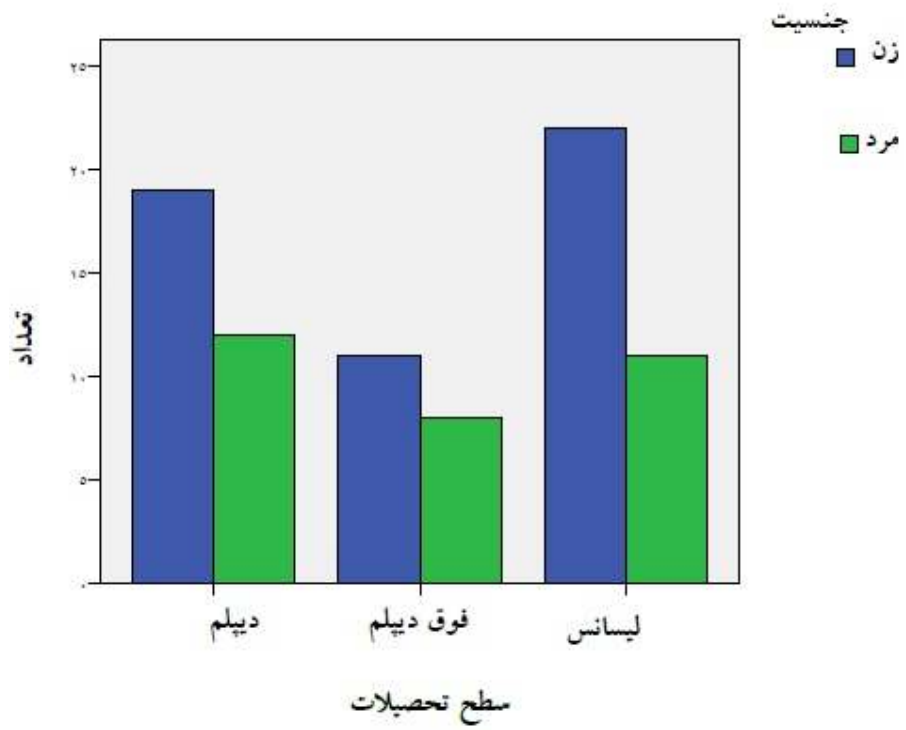
جنسیت و سن افراد، سطح تحصیلات و سن افراد

جدول (۷-۴): جنسیت و سطح تحصیلات افراد

| جمع کل | جنسیت | | جنسیت تحصیلات | | |
|--------|--------|--------|---------------|-----------|-------------|
| | مرد | زن | تعداد | درصد | سطح تحصیلات |
| ۳۱ | ۱۲ | ۱۹ | تعداد | دیپلم | سطح تحصیلات |
| | | | درصد | فوق دیپلم | |
| ٪ ۳۷/۳ | ٪ ۱۴/۵ | ٪ ۲۲/۹ | تعداد | لیسانس | |
| | | | درصد | جمع کل | |
| ۱۹ | ۸ | ۱۱ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |
| ٪ ۲۲/۹ | ٪ ۹/۶ | ٪ ۱۳/۳ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |
| ۳۳ | ۱۱ | ۲۲ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |
| ٪ ۳۹/۸ | ٪ ۱۳/۳ | ٪ ۲۶/۵ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |
| ۸۳ | ۳۱ | ۵۲ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |
| ٪ ۱۰۰ | ٪ ۳۷/۳ | ٪ ۶۲/۷ | تعداد | | |
| | | | درصد | | |

در جدول (۷-۴) مشاهده می‌کنیم که از بین ۵۲ نفر زن (٪ ۶۲/۷)، ۲۲ نفر (٪ ۲۶/۵) دارای مدرک لیسانس، ۱۱ نفر (٪ ۱۳/۳) دارای مدرک فوق دیپلم و ۱۹ نفر (٪ ۲۲/۹) دارای مدرک دیپلم هستند. و از بین ۳۱ نفر مرد (٪ ۳۷/۳)، ۱۱ نفر (٪ ۱۳/۳) دارای مدرک لیسانس، ۸ نفر (٪ ۹/۶) دارای مدرک فوق دیپلم و ۱۲ نفر (٪ ۱۴/۵) دارای مدرک دیپلم می‌باشند.

در نتیجه همانطور که نمودار (۱-۴) نیز نشان می‌دهد تعداد زنان با مدرک لیسانس بیشتر از بقیه افراد است.

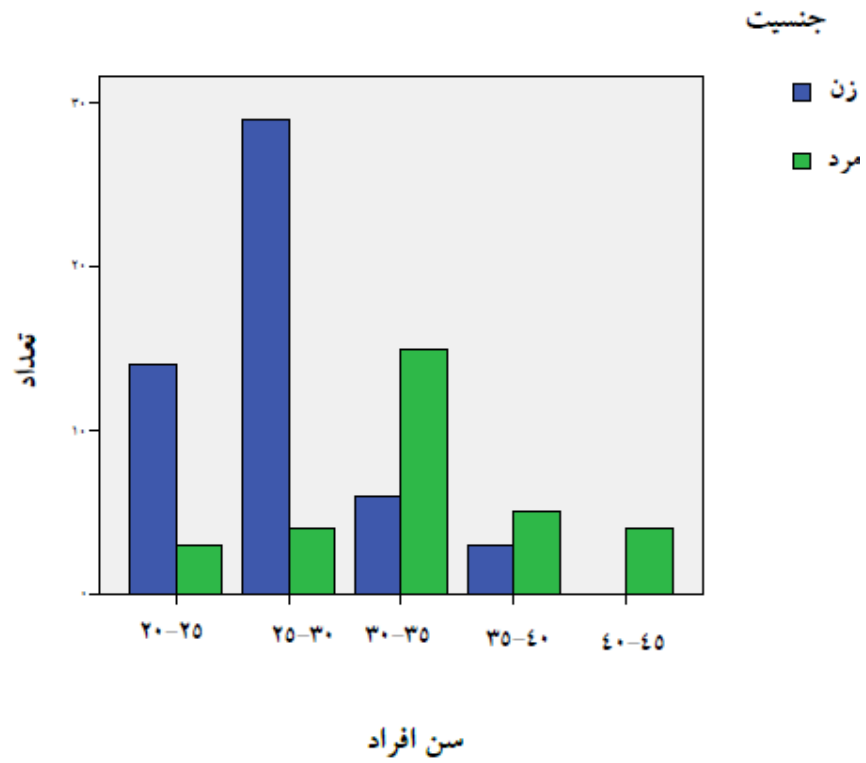


نمودار (۴-۱): جنسیت و سطح تحصیلات کارمندان شرکت سایپا

جدول (۴-۸): جنسیت و سن کارمندان شرکت سایپا

| جمع کل | جنسیت | | | | |
|--------|--------|--------|-------|--------|-------------|
| | مرد | زن | | | |
| ۱۷ | ۳ | ۱۴ | تعداد | ۲۰-۲۵ | سن افراد |
| % ۲۰/۵ | % ۳/۶ | % ۱۶/۹ | درصد | | |
| ۳۳ | ۴ | ۲۹ | تعداد | ۲۵-۳۰ | |
| % ۳۹/۸ | % ۴/۸ | % ۳۴/۹ | درصد | | |
| ۲۱ | ۱۵ | ۶ | تعداد | ۳۰-۳۵ | |
| % ۲۵/۳ | % ۱۸/۱ | % ۷/۲ | درصد | | |
| ۸ | ۵ | ۳ | تعداد | ۳۵-۴۰ | |
| % ۹/۶ | % ۶ | % ۳/۶ | درصد | | |
| ۴ | ۴ | ۰ | تعداد | ۴۰-۴۵ | |
| % ۴/۸ | % ۴/۸ | % ۰ | درصد | | |
| ۸۳ | ۳۱ | ۵۲ | تعداد | جمع کل | |
| % ۱۰۰ | % ۳۷/۳ | % ۶۲/۷ | درصد | | |

در جدول (۴-۸) مشاهده می کنیم که بیشترین درصد زنان یعنی ۳۴/۹٪ در سنین ۲۵-۳۰ سال بوده و بیشتر مردان یعنی ۱۸/۱٪ در سنین ۳۰-۳۵ سال هستند.



نمودار (۲-۴): جنسیت و سن کارمندان شرکت سایپا

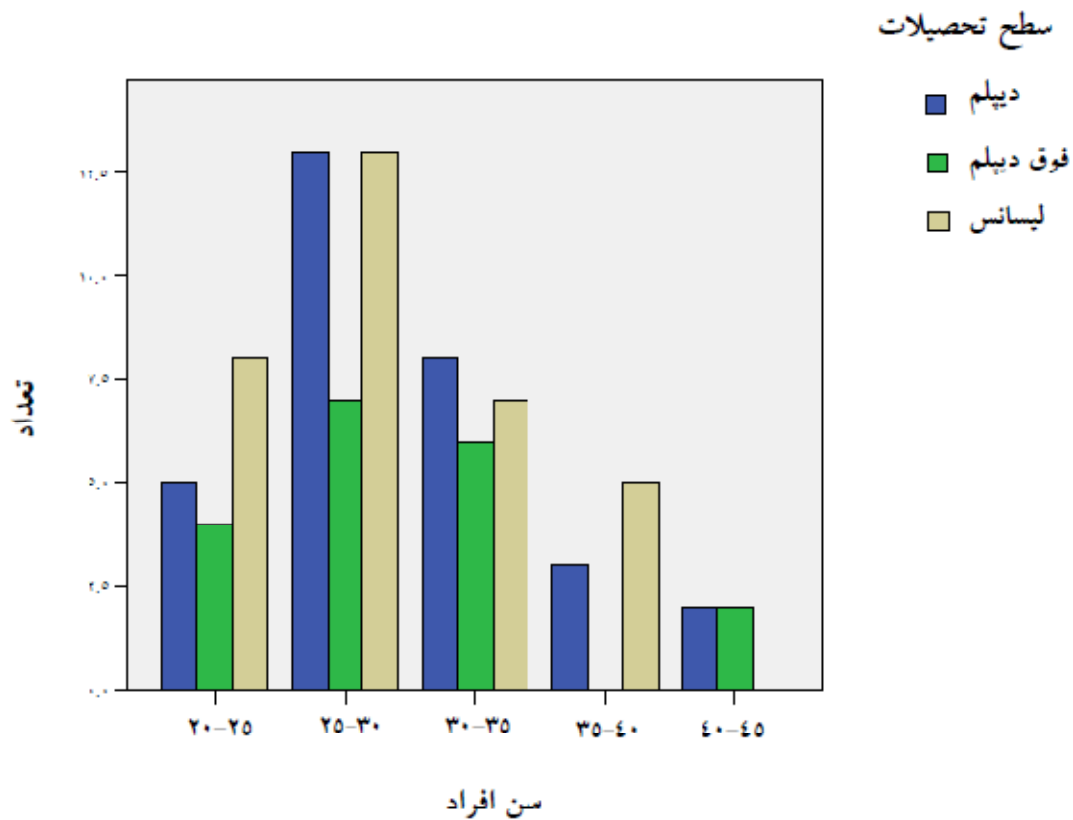
در نمودار (۲-۴) همان نتایج جدول (۴-۸) به وضوح قابل مشاهده است.

جدول (۹-۴): تحصیلات و سن کارمندان شرکت سایپا

| جمع کل | تحصیلات | | | | | |
|--------|---------|-----------|--------|-------|--------|----------|
| | لیسانس | فوق دیپلم | دیپلم | | | |
| ۱۷ | ۸ | ۴ | ۵ | تعداد | ۲۰-۲۵ | سن افراد |
| % ۲۰/۵ | % ۹/۶ | % ۴/۸ | % ۶ | درصد | | |
| ۳۳ | ۱۳ | ۷ | ۱۳ | تعداد | ۲۵-۳۰ | |
| % ۳۹/۸ | % ۱۵/۷ | % ۸/۴ | % ۱۵/۷ | درصد | | |
| ۲۱ | ۷ | ۶ | ۸ | تعداد | ۳۰-۳۵ | |
| % ۲۵/۳ | % ۸/۴ | % ۷/۲ | % ۹/۶ | درصد | | |
| ۸ | ۵ | ۰ | ۳ | تعداد | ۳۵-۴۰ | |
| % ۹/۶ | % ۶ | % ۰ | % ۳/۶ | درصد | | |
| ۴ | ۰ | ۲ | ۲ | تعداد | ۴۰-۴۵ | |
| % ۴/۸ | % ۰ | % ۲/۴ | % ۲/۴ | درصد | | |
| ۸۳ | ۳۳ | ۱۹ | ۳۱ | تعداد | جمع کل | |
| % ۱۰۰ | % ۳۹/۸ | % ۲۲/۹ | % ۳۷/۳ | درصد | | |

جدول (۹-۴) نشان می دهد که بیشترین درصد افراد از نظر سطح تحصیلات در گروه سنی ۲۵-۳۰ سال قرار دارند.

۱۵/۷٪ از افراد با مدرک دیپلم، ۸/۴٪ با مدرک فوق دیپلم و ۱۵/۷٪ با مدرک لیسانس هستند که همگی در گروه سنی ۲۵-۳۰ سال می باشند.



نمودار (۳-۴): تحصیلات و سن کارمندان شرکت سایپا

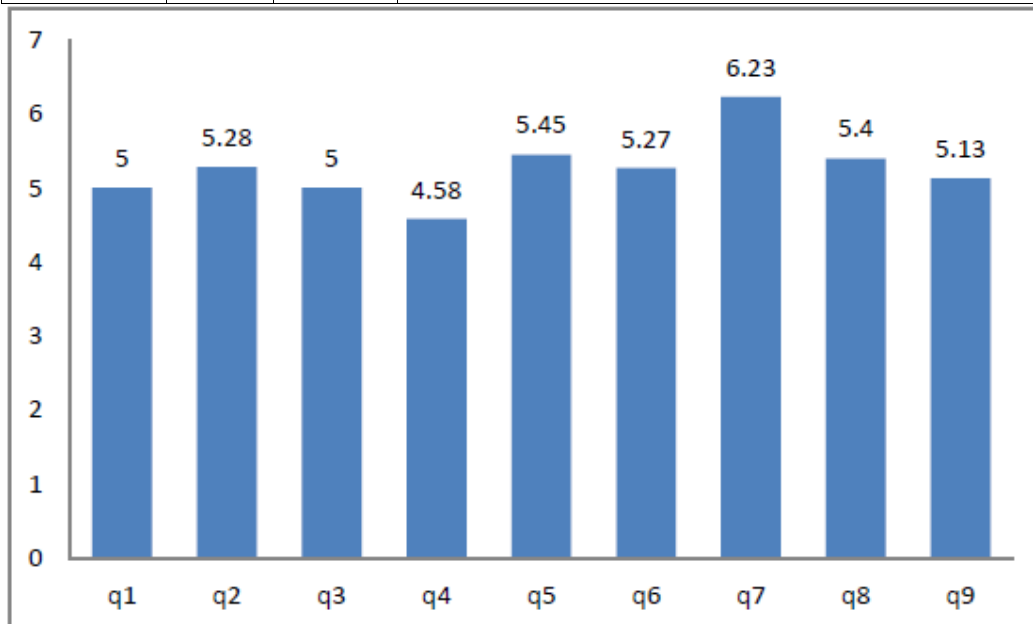
نمودار (۳-۴) همان نتایج جدول (۴-۹) را نشان می دهد و همچنین مشاهده می کنیم که در بین افراد با گروه سنی ۳۵-۴۰ سال فوق دیپلم وجود ندارد و نیز در بین افراد با گروه سنی ۴۰-۴۵ سال فردی دارای مدرک لیسانس وجود ندارد.

۴-۵- آماره های توصیفی مربوط به سؤالات ۱ تا ۹ مربوط به بخش اول

پرسشنامه (ادارات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری)

جدول (۴-۱۰): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش اول

| سؤالات | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
|--|-------|---------|--------------|
| ۱. شرکت من دارای یک استراتژی مدیریت دانش است. | ۸۳ | ۵/۰۰۰۰ | ۱/۸۰۷۸۴ |
| ۲. من تشویق می شوم تا دانش خود را با همکارانم به اشتراک بگذارم. | ۸۳ | ۵/۲۷۷۱ | ۱/۹۹۵۸۱ |
| ۳. مشتریان می توانند اطلاعات مفیدی برای شغل من به من ارائه نمایند. | ۸۳ | ۵/۰۰۰۰ | ۱/۷۰۳۶۵ |
| ۴. سازمان من علاقمند به یادگیری از مشتریان است. | ۸۳ | ۴/۵۷۸۳ | ۱/۸۸۷۸۳ |
| ۵. ممکن است آنچه مشتریان می دانند غلط باشد. | ۸۳ | ۵/۴۴۵۸ | ۲/۰۴۹۷۱ |
| ۶. مشتریان مایلند تا دانش خود را با من به اشتراک بگذارند. | ۸۳ | ۵/۲۶۵۱ | ۱/۳۲۵۹۵ |
| ۷. من می توانم مشتریانی با دانش ارزشمند را تشخیص دهم. | ۸۳ | ۶/۲۲۸۹ | ۰/۸۷۴۰۹ |
| ۸. یادگیری در مورد مشتریان سازمان بخشی از شغل من است. | ۸۳ | ۵/۳۹۷۶ | ۱/۳۲۴۶۲ |
| ۹. مشتریان می توانند دانش ارزشمندی به سازمان ارائه کنند. | ۸۳ | ۵/۱۳۲۵ | ۱/۴۰۳۵۸ |



نمودار (۴-۴): میانگین سؤالات مربوط به بخش اول

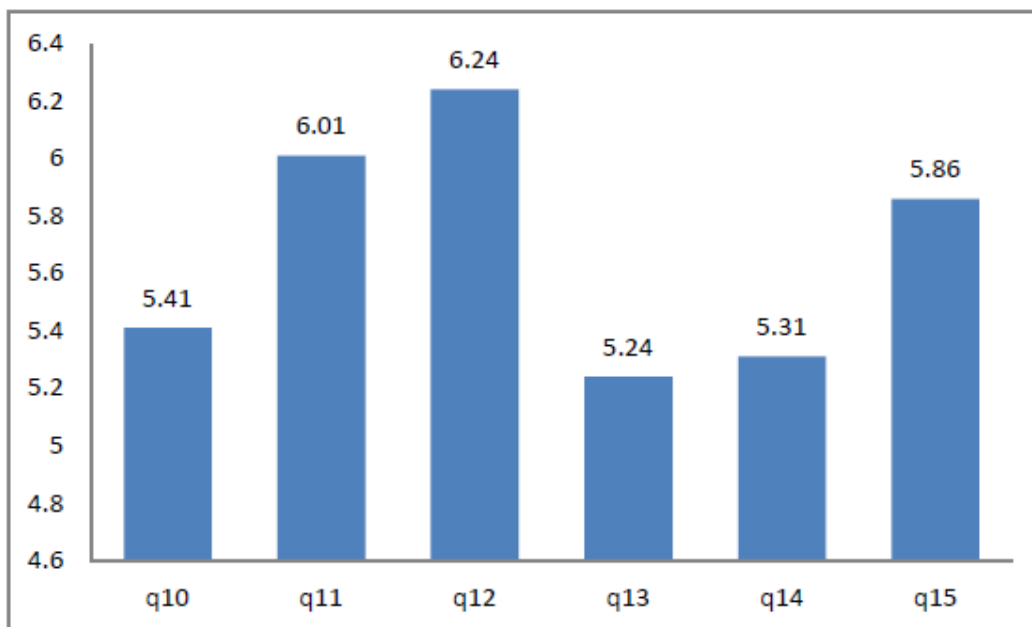
طبق جدول (۴-۱۰) و نمودار (۴-۴)، در بخش ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری میانگین سؤال ۷ برابر با ۶/۲۳ بوده و از همه بیشتر است؛ پس از آن سؤال ۵ با میانگین ۵/۴۵ و سؤال ۸ با میانگین ۵/۴۰ به ترتیب دارای بیشترین میانگین ها می باشند.

لذا ادراکات و باورهای کارمندان در مور دتشخیص مشتریانی که دانش ارزشمند دارند بیشتر است اما با این وجود می بینیم که سازمان (نماینده گی های سایپا) به آن شکلی که باید علاقه مند به یادگیری دانش از مشتریان باشد، نیست چرا که میانگین سؤال ۴ از همه کمتر است.

۴-۶- آماره های توصیفی سؤالات ۱۰ تا ۱۵ مربوط به بخش دوم پرسشنامه (انواع دانش مشتری)

جدول (۴-۱۱): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش دوم

| سؤالات | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
|--|-------|---------|--------------|
| ۱۰. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد رویه های موجود در صنعت به من ارائه می کنند. | ۸۳ | ۵/۴۰۹۶ | ۱/۳۶۱۸۲ |
| ۱۱. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد رقبا به من ارائه می کنند. | ۸۳ | ۶/۰۱۲۰ | ۰/۸۹۰۲۴ |
| ۱۲. مشتریان راجع به محصولات و خدمات سازمانم به من اطلاعات مفیدی ارائه می کنند. | ۸۳ | ۶/۲۴۱۰ | ۰/۹۹۴۹۹ |
| ۱۳. مشتریان به من ایده هایی جدید یا نوآوری ارائه می کنند. | ۸۳ | ۵/۲۴۱۰ | ۱/۰۱۹۲۱ |
| ۱۴. بخش اعظم دانش مشتریان در سیستم دانش شرکت وجود ندارد. | ۸۳ | ۵/۳۱۳۳ | ۱/۳۶۰۸۴ |
| ۱۵. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد تغییرات در حال انجام در بیرون از سازمان دارند. | ۸۳ | ۵/۸۵۵۴ | ۱/۰۰۱۶۱ |



نمودار (۴-۵): میانگین سؤالات مربوط به بخش دوم

طبق جدول (۴-۱۱) و نمودار (۴-۵) در بخش دوم پرسشنامه (انواع دانش مشتری) سؤال ۱۲ با میانگین ۶/۲۴ بیشتری از بقیه بوده و پس از آن به ترتیب سؤال ۱۱ با میانگین ۶/۰۱، سؤال ۱۵ با میانگین ۵/۸۶، سؤال ۱۰ با میانگین ۵/۴۱، سؤال ۱۴ با میانگین ۵/۳۱ و سؤال ۱۳ با میانگین ۵/۲۴ قرار دارند.

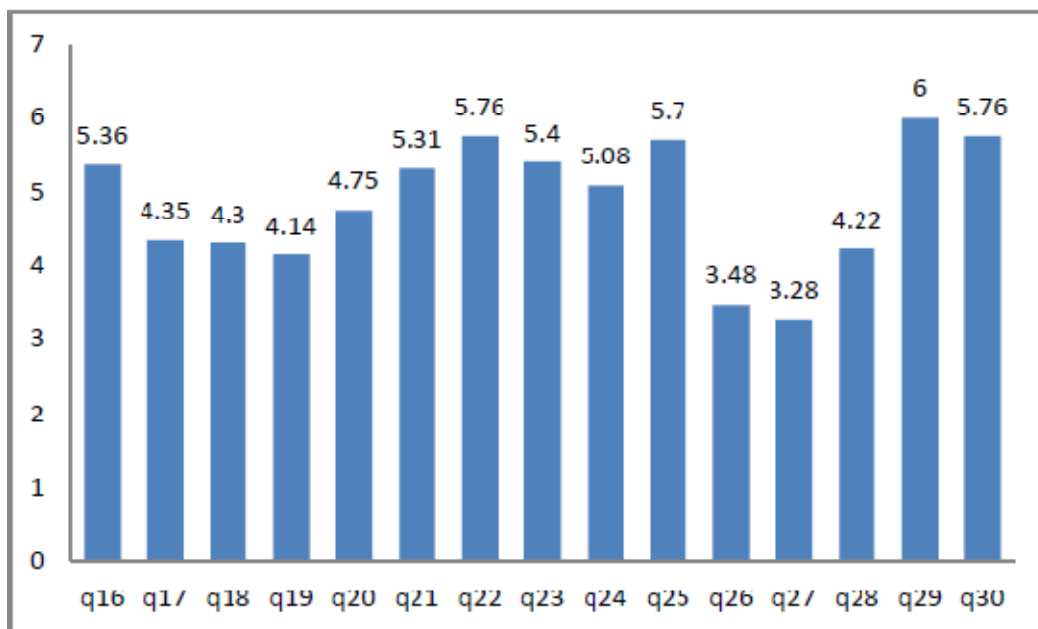
بنا بر اطلاعات بدست آمده می توان گفت بیشترین اطلاعاتی که مشتریان به شرکت سایپا ارائه می کنند در مورد دانش آن ها نسبت به محصولات و خدمات نمایندگی های سایپا می باشد. در درجه دوم دانش ارائه شده از سوی مشتریان مربوط به مورد رقبای شرکت سایپا قرار دارد. کمترین نوع دانشی که مشتریان به شرکت سایپا ارائه می کنند در مورد ایده های جدید و نوآوری می باشد.

۴-۷- آماره های توصیفی سؤالات ۱۶ تا ۳۰ مربوط به بخش سوم

پرسشنامه (استفاده از دانش مشتری)

جدول (۴-۱۲): میانگین و انحراف معیار سؤالات مربوط به بخش سوم

| سؤالات | تعداد | میانگین | انحراف معیار |
|---|-------|---------|--------------|
| ۱۶. دانش مشتریان به من در اخذ تصمیمات بهتر کمک می کند. | ۸۳ | ۵/۳۶۱۴ | ۱/۵۸۱۷۴ |
| ۱۷. غالباً بر اساس آن چه از مشتریان آموخته ام تصمیم گیری می کنم. | ۸۳ | ۴/۳۴۹۴ | ۱/۹۹۶۵۴ |
| ۱۸. مجاب کردن مشتریان در به اشتراک گذاشتن دانششان با من کار آسانی است. | ۸۳ | ۴/۳۰۱۲ | ۱/۸۵۹۲۹ |
| ۱۹. دانش مشتریان در کار من مانعی ایجاد نکرده است. | ۸۳ | ۴/۱۴۴۶ | ۱/۹۳۸۹۰ |
| ۲۰. دانشی را که از مشتریان کسب کرده ام با همکارانم به اشتراک می گذارم. | ۸۳ | ۴/۷۴۷۰ | ۲/۰۵۳۲۲ |
| ۲۱. با استفاده از سیستم دانش شرکت می توانم در مورد دانش مشتریان مطالبی بیاموزم. | ۸۳ | ۵/۳۱۳۳ | ۱/۴۳۹۲۴ |
| ۲۲. با استفاده از سیستم دانش شرکت قادرم محصولات شرکت را بهتر به فروش برسانم. | ۸۳ | ۵/۷۵۹۰ | ۱/۳۵۷۸۲ |
| ۲۳. استفاده از سیستم دانش شرکت یک وظیفه مدیریتی نیست. | ۸۳ | ۵/۳۹۷۶ | ۱/۶۸۸۸۴ |
| ۲۴. با استفاده از سیستم دانش شرکت می توانم دانش را با همکارانم به اشتراک بگذارم. | ۸۳ | ۵/۰۸۴۳ | ۱/۷۳۳۴۹ |
| ۲۵. می توانم دانش کسب شده از طریق تعاملات با مشتریان را وارد سیستم دانش شرکت نمایم. | ۸۳ | ۵/۶۸۶۷ | ۱/۰۳۵۰۹ |
| ۲۶. در هنگام ایجاد سیستم در مورد طراحی آن از من نظرخواهی شد. | ۸۳ | ۳/۴۸۱۹ | ۱/۷۴۱۶۱ |
| ۲۷. در هنگام راه اندازی سیستم دانش از من خواسته شد تا در آزمایش آن و ارائه بازخورد کمک نمایم. | ۸۳ | ۳/۲۷۷۱ | ۱/۸۲۳۳۸ |
| ۲۸. برای استفاده از سیستم دانش به من آموزش کافی داده شد. | ۸۳ | ۴/۲۲۸۹ | ۱/۳۰۹۶۸ |
| ۲۹. دانشی که با استفاده از سیستم به دست می آورم در تصمیم گیری به من کمک می کند. | ۸۳ | ۶/۰۰۰۰ | ۱/۳۷۹۲۹ |
| ۳۰. برای افزودن اطلاعات مشتریان به درون سیستم دانش شرکت تلاش می کنم. | ۸۳ | ۵/۷۵۹۰ | ۱/۵۰۲۷۶ |



نمودار (۴-۶): میانگین سؤالات مربوط به بخش سوم

با توجه به جدول (۴-۱۲) و نمودار (۴-۶) در بخش سوم (استفاده از دانش مشتری) می توان دید که سؤال ۲۹ با میانگین ۶ بیشترین میانگین را دارد و بعد به ترتیب سؤالات ۳۰ با میانگین ۵/۷۶، سؤال ۲۲ با میانگین ۵/۷۶، سؤال ۲۵ با میانگین ۵/۷۰ و ... قرار دارند.

کارمندان بیشتر از دانشی که با استفاده از سیستم به دست می آورند در تصمیم گیری استفاده می کنند.

سؤال ۲۷ با میانگین ۳/۲۸ از همه کمتر است.

یعنی در هنگام راه اندازی سیستم دانش کمتر از کارمندان خواسته شده تا در آزمایش آن و ارائه بازخورد کمک نمایند.

۴-۸- بررسی نرمال بودن داده ها در هر سه بخش پرسشنامه

برای بررسی نرمال بودن هر سه بخش از آزمون کولموگروف-اسمیرنوف استفاده می کنیم.

جدول (۴-۱۳): آزمون کولموگروف-اسمیرنوف

| بخش سوم | بخش دوم | بخش اول | |
|---------|---------|---------|--------------------------|
| ۸۳ | ۸۳ | ۸۳ | تعداد |
| ۴/۸۵۹۴ | ۵/۶۷۸۷ | ۵/۲۵۸۴ | میانگین |
| ۰/۵۹۸۸۳ | ۰/۶۱۸۵۸ | ۰/۶۶۴۶۶ | انحراف معیار |
| ۰/۶۷۰ | ۰/۸۸۶ | ۰/۶۵۳ | آزمون کولموگروف-اسمیرنوف |
| ۰/۷۶۱ | ۰/۴۱۳ | ۰/۷۸۸ | مقدار P-VALUE |

طبق جدول (۴-۱۳) داده ها در هر سه بخش تحقیق از توزیع نرمال پیروی می کنند.

لذا هم از آزمون t و هم از مدل رگرسیون خطی می توان در مراحل بعدی استفاده نمود.

۴-۹- بررسی آزمون t برای معنی دار بودن میانگین سه بخش

پرسشنامه و مؤثر بودن آن ها (بررسی و آزمون فرضیه ها از فرضیه اول

تا فرضیه سوم)

فرضیه اول: ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری مثبت است.

فرضیه دوم: مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند.

فرضیه سوم: کارمندان شرکت سایپا، دانش مشتری را عملاً مورد استفاده قرار می دهند.

جدول (۴-۱۴): آزمون t برای بررسی معنی دار بودن سه بخش پرسشنامه

| میانگین مورد نظر: $\mu = 3$ | | | | | | | |
|--|----------|-------------------------------|---------|------------|------------|---------|------------|
| فاصله اطمینان ۹۵٪ برای اختلاف میانگین ها از ۴ | | اختلاف میانگین ها از عدد ۴ | p-value | درجه آزادی | میانگین ها | آزمون t | |
| حد بالا | حد پایین | | | | | | |
| ۱/۴۰۳۵ | ۱/۱۱۳۲ | ۱/۲۵۸۳۷ | ۰/۰۰۰ | ۸۲ | ۵/۲۵۸۴ | ۱۷/۲۴۸ | بخش اول |
| ۱/۸۱۳۸ | ۱/۵۴۳۶ | ۱/۶۷۸۷۱ | ۰/۰۰۰ | ۸۲ | ۵/۶۷۸۷ | ۲۴/۷۲۴ | بخش دوم |
| ۰/۹۹۰۲ | ۰/۷۲۸۷ | ۰/۸۵۹۴۴ | ۰/۰۰۰ | ۸۲ | ۴/۸۵۹۴ | ۱۳/۰۷۵ | بخش سوم |

جدول (۴-۱۴) نشان می دهد که آزمون t برای هر سه بخش معنی دار بوده و مقدار میانگین آن ها از

عدد ۴ بیشتر شده است لذا هر سه فرضیه اول قابل قبول هستند چرا که مقدار p-value از ۰/۰۵

کمتر شده و فرض $H_0: \mu \leq 4$ رد می شود و فرض مقابل $H_1: \mu > 4$ قابل قبول است.

ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری مثبت است.

مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند.

کارمندان شرکت سایپا، دانش مشتری را عملاً استفاده می کنند.

۴-۱۰- بررسی فرضیه چهارم و فرضیه پنجم

فرضیه چهارم: ادراکات و باورهای کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.

فرضیه پنجم: ادراکات و باورهای کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.

۴-۱۰-۱- بررسی مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان

در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری

فرضیه چهارم: ادراکات و باورهای کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.

برای این مرحله از تحلیل آماری از مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری به عنوان متغیر وابسته و نوع دانش مشتری به عنوان متغیر مستقل استفاده می‌کنیم.

جدول (۴-۱۵): ضریب همبستگی بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش

مشتری

| متغیرها | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | نوع دانش مشتری |
|---------------------|---|----------------|
| ضریب همبستگی پیرسون | ۱/۰۰۰ | ۰/۶۵۴ |
| | نوع دانش مشتری | ۱/۰۰۰ |
| p-value | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | ۰/۰۰۱ |
| | نوع دانش مشتری | ۰/۰۰۱ |
| تعداد | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | ۸۳ |
| | نوع دانش مشتری | ۸۳ |

در جدول (۴-۱۵) ضریب همبستگی پیرسون بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری برابر با ۰/۶۵۴ شده است که این مقدار برای ایجاد یک رابطه خطی مورد قبول است؛ همچنین فرض H_0 رد می شود و دو متغیر بر روی هم تأثیرگذارند و باهم رابطه دارند.

جدول (۴-۱۶): ضریب همبستگی و ضریب تعیین و آزمون دوربین-واتسون

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|---------------------|
| ۰/۶۵۴ | ۰/۴۲۸ | ۱/۶۳۱ |

در جدول (۴-۱۶) مقدار ضریب تعیین بیشتر از صفر شده و مقدار آماره دوربین-واتسون برابر ۱/۶۳۱ شده است که از مقدار ۱/۵ بیشتر بوده و برای ایجاد یک مدل رگرسیون خطی مورد قبول است.

جدول (۴-۱۷): تحلیل واریانس و آزمون F

| | مجموع توان دوم | درجه آزادی | میانگین توان دوم | F آزمون | P-VALUE |
|---------------|----------------|------------|------------------|---------|---------|
| رگرسیون | ۳/۷۷۹ | ۱ | ۳/۷۷۹ | ۹/۴۳۵ | ۰/۰۰۳ |
| باقی مانده ها | ۳۲/۴۴۵ | ۸۱ | ۰/۴۰۱ | | |
| جمع کل | ۳۶/۲۲۵ | ۸۲ | | | |

طبق جدول (۴-۱۷) مقدار آماره آزمون F برابر با ۹/۴۳۵ شده و مقدار P-VALUE کمتر از ۰/۰۵ می باشد؛ لذا فرض H_0 رد می گردد، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و شرایط ایجاد یک مدل

رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری برقرار است.

جدول (۴-۱۸): آزمون t و ضرایب در مدل رگرسیون

| P-VALUE | آزمون t | ضرایب قبل از استاندارد شدن | | ضرایب رگرسیونی β | مدل رگرسیونی |
|---------|---------|----------------------------|------------------|---------------------------|---------------------------------|
| | | ضرایب بعد از استاندارد شدن | انحراف معیار خطا | | |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۰۹۴ | | ۰/۶۴۵ | ۳/۲۸۷ | مقدار عرض از مبدأ (β_0) |
| ۰/۰۰۳ | ۳/۰۷۲ | ۰/۳۲۳ | ۰/۱۱۳ | ۰/۳۴۷ | نوع دانش مشتری |

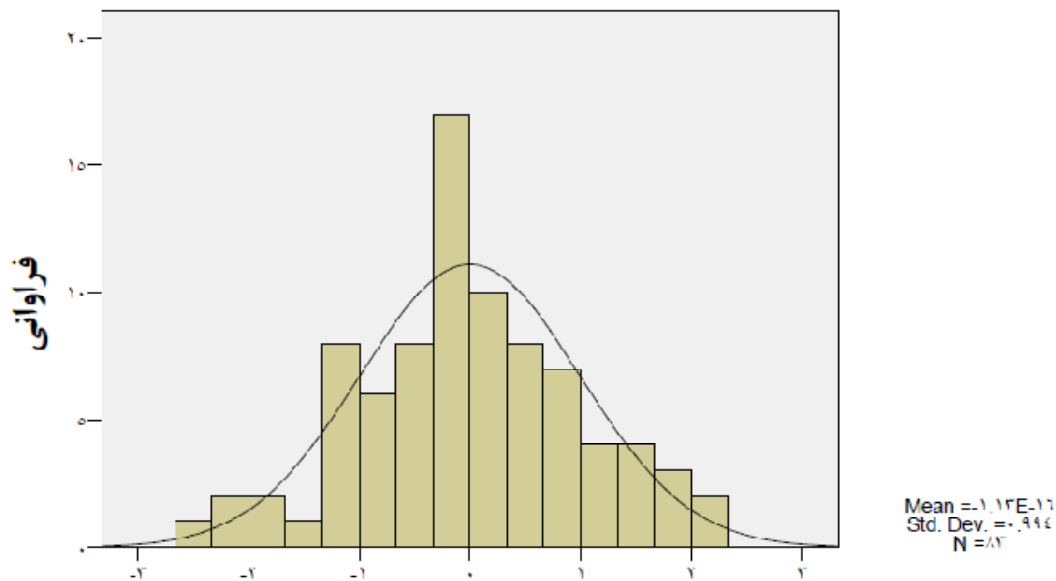
در جدول (۴-۱۸) مشاهده می کنیم که مقدار P-VALUE کمتر از ۰/۰۵ شده لذا فرض H_0 رد می شود یعنی مقدار β_0 و β_1 مخالف صفر هستند.

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نوع دانش مشتری $\times 0/347 + 3/287 =$ ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری

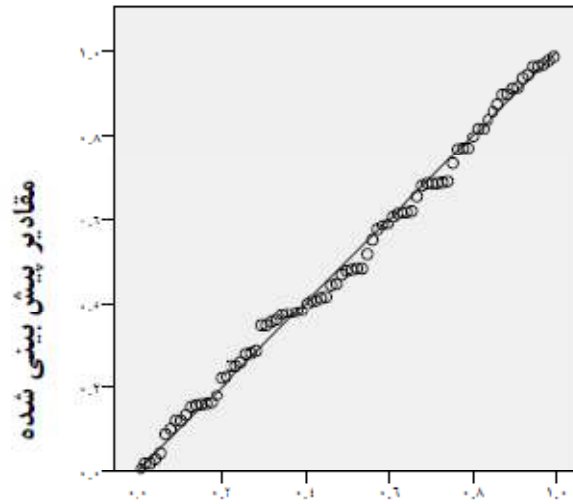
با توجه به فرمول رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نوع دانش مشتری، می بینیم که این دو رابطه مستقیم با یکدیگر دارند و هر چه میزان نوع دانش مشتری بالاتر می رود، ادراکات و باورهای کارمندان نیز در مورد دانش مشتریان افزایش می یابد.



باقی مانده های استاندارد شده

نمودار (۷-۴): نمودار هیستوگرام باقی مانده های استاندارد شده

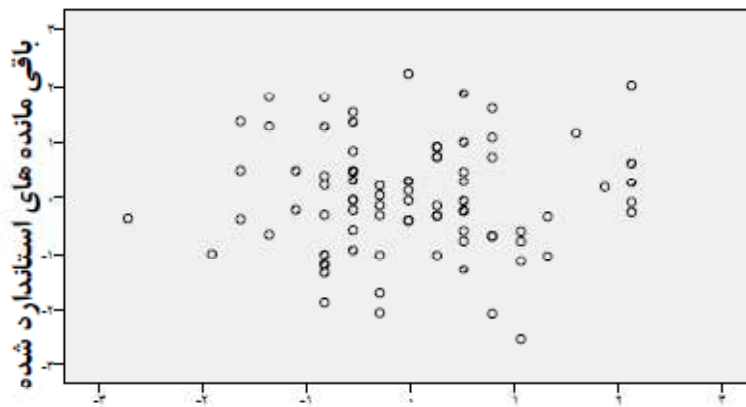
در نمودار (۷-۴) می بینیم که باقیمانده های استاندارد شده از یک توزیع نرمال نسبتاً عالی پیروی می کنند لذا مدل رگرسیونی ایجاد شده بسیار خوب می باشد.



مقادیر مشاهده شده

نمودار (۴-۸): پراکنش باقی مانده ها اطراف خط نرمال

نمودار (۴-۸) نشان می دهد که پراکنش باقی مانده ها اطراف خط نرمال بوده و مدل رگرسیونی ایجاد شده بسیار خوب و قابل قبول است.



مقادیر پیش بینی استاندارد شده

نمودار (۴-۹): ارتباط بین باقی مانده ها و تخمین های استاندارد شده

نمودار (۹-۴) یکی دیگر از شرایط خط رگرسیون که عدم ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد شده می باشد را نشان می دهد.

چون نمودار (۹-۴) الگوی مشخصی را نشان نمی دهد، فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است و مدل رگرسیونی یک مدل ایده آل است.

۴-۱۰-۲- بررسی مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان

در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری

(فرضیه پنجم: ادراکات و باورهای کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.)
برای این مرحله از تحلیل آماری از مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری به عنوان متغیر وابسته و نحوه استفاده از دانش مشتری به عنوان متغیر مستقل استفاده می کنیم.

جدول (۴-۱۹): ضریب همبستگی بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده

از دانش مشتری

| متغیرها | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | نوع دانش مشتری |
|---------------------|---|----------------|
| ضریب همبستگی پیرسون | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | ۰/۳۹۴ |
| | نحوه استفاده از دانش مشتری | ۱/۰۰۰ |
| p-value | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | ۰/۰۰۰ |
| | نحوه استفاده از دانش مشتری | ۰ |
| تعداد | ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری | ۸۳ |
| | نحوه استفاده از دانش مشتری | ۸۳ |

در جدول (۴-۱۹) ضریب همبستگی پیرسون بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری برابر با ۰/۳۹۴ شده است که این مقدار برای ایجاد یک رابطه خطی مورد قبول می باشد، اما مقدار همبستگی بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش کم است؛ با این وجود چون فرض H_0 رد می شود، دو متغیر بر روی هم تأثیر گذارند و باهم رابطه دارند، اما این تأثیر بسیار کم است.

جدول (۴-۲۰): ضریب همبستگی و ضریب تعیین و آزمون دوربین-واتسون

| ضریب همبستگی | ضریب تعیین | آماره دوربین واتسون |
|--------------|------------|---------------------|
| ۰/۳۹۴ | ۰/۱۵۵ | ۱/۶۱۰ |

در جدول (۴-۲۰) مقدار ضریب تعیین بیشتر از صفر شده و مقدار آماره دوربین-واتسون برابر ۱/۶۱۰ شده است که از مقدار ۱/۵ بیشتر بوده و برای ایجاد یک مدل رگرسیون خطی مورد قبول است، اما مقدار ضریب تعیین بسیار پایین است و این نشان می دهد که با وجود این که طبق فرضیه اول ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا از دانش مشتری مثبت است اما بر نحوه استفاده از دانش مشتری آنطور که باید تأثیر گذار نیست یعنی شرکت سایپا به طور مطلوب از دانش مشتری استفاده نمی کند.

جدول (۴-۲۱): تحلیل واریانس و آزمون F

| P-VALUE | آزمون F | میانگین توان دوم | درجه آزادی | مجموع توان دوم | |
|---------|---------|------------------|------------|----------------|---------------|
| ۰/۰۰۰ | ۱۴/۹۰۴ | ۵/۶۳۰ | ۱ | ۵/۶۳۰ | رگرسیون |
| | | ۰/۳۷۸ | ۸۱ | ۳۰/۵۹۵ | باقی مانده ها |
| | | | ۸۲ | ۳۶/۲۲۵ | جمع کل |

طبق جدول (۴-۲۱) مقدار آماره آزمون F برابر با ۱۴/۹۰۴ شده و مقدار P-VALUE کمتر از ۰/۰۵ است لذا فرض H_0 رد می شود، یعنی ضریب β_1 مخالف صفر است و شرایط ایجاد یک مدل رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری برقرار است.

جدول (۴-۲۲): آزمون t و ضرایب در مدل رگرسیون

| P-VALUE | آزمون t | ضرایب قبل از استاندارد شدن | | مدل رگرسیونی | |
|---------|---------|----------------------------|--------------|---------------------------|------------------------------------|
| | | ضرایب بعد از استاندارد شدن | انحراف معیار | | |
| | | ضرایب رگرسیونی β | خطا | ضرایب رگرسیونی β | |
| ۰/۰۰۰ | ۵/۶۴۵ | | ۰/۵۵۵ | ۳/۱۳۲ | مقدار عرض از مبدأ (β_0) |
| ۰/۰۰۰ | ۳/۸۶۱ | ۰/۳۹۴ | ۰/۱۱۳ | ۰/۴۳۸ | نوع دانش مشتری |

در جدول (۴-۲۰) مشاهده می کنیم که مقدار P-VALUE کمتر از ۰/۰۵ شده لذا فرض H_0 رد می شود یعنی مقدار β_0 و β_1 مخالف صفر هستند.

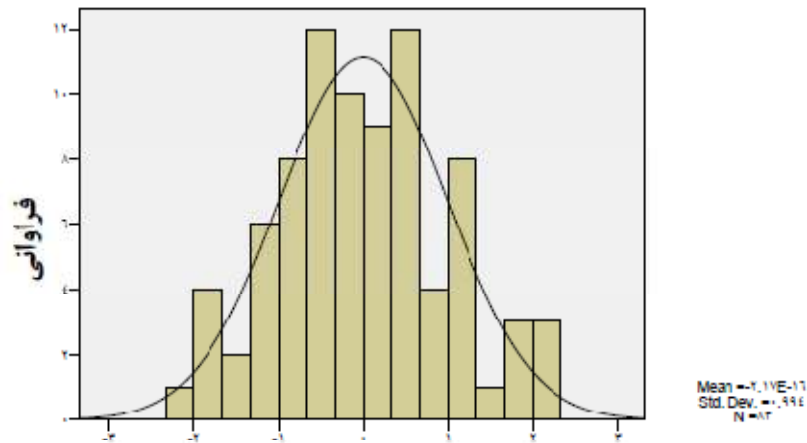
$$Y = \beta_0 + \beta_1 X + \varepsilon$$



نحوه استفاده از دانش مشتری $\times 0/438 + 3/132 =$ ادراکات و باورهای کارمندان درمورد دانش مشتری

با توجه به فرمول رگرسیون خطی ساده بین ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری و نحوه استفاده از دانش مشتری، دو متغیر رابطه مستقیم با یکدیگر دارند و هر چه میزان نحوه استفاده از دانش مشتری بالاتر می رود، ادراکات و باورهای کارمندان نیز در مورد دانش مشتریان افزایش

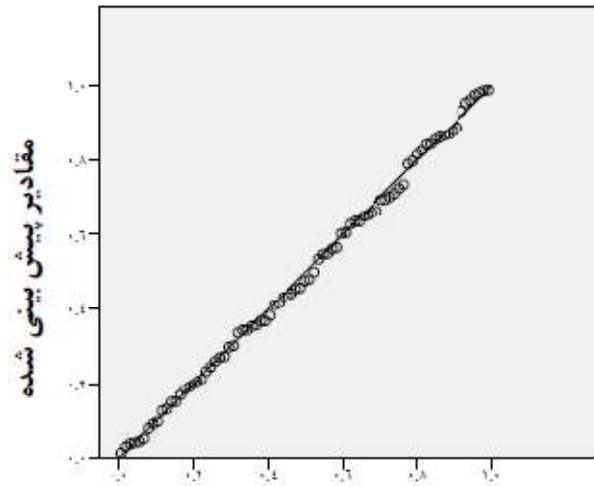
می یابد؛ اما چون مقدار ضریب همبستگی بین این دو متغیر کم است با وجود مثبت بودن ادراکات و باورهای کارمندان نسبت به دانش مشتری آن طور که باید از دانش مشتری استفاده نمی شود.



باقی مانده های استاندارد شده

نمودار (۴-۱۰): نمودار هیستوگرام باقیمانده های استاندارد شده

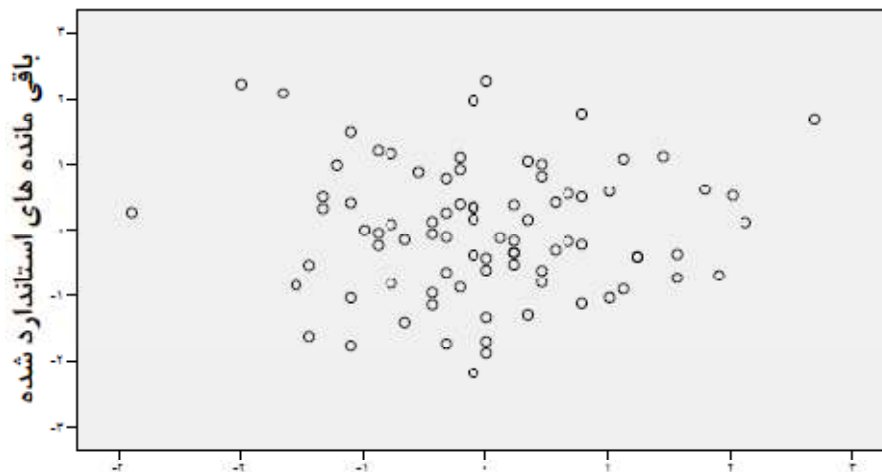
در نمودار (۴-۱۰) می بینیم که باقیمانده های استاندارد شده از یک توزیع نرمال نسبتاً عالی پیروی می کنند لذا مدل رگرسیونی ایجاد شده بسیار خوب می باشد.



مقادیر مشاهده شده

نمودار (۴-۱۱): پراکنش باقیمانده ها اطراف خط نرمال

نمودار (۴-۱۱) نشان می دهد که پراکنش باقیمانده ها، اطراف خط نرمال است و مدل رگرسیونی ایجاد شده بسیار خوب و قابل قبول می باشد.



مقادیر پیش بینی استاندارد شده

نمودار (۴-۱۲): ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد شده

نمودار (۴-۱۲) یکی دیگر از شرایط خط رگرسیون که عدم ارتباط بین باقیمانده ها و تخمین های استاندارد شده می باشد را نشان می دهد.

چون نمودار (۴-۱۲) الگوی مشخصی را نشان نمی دهد، فرض های خطی بودن مدل و ثابت بودن واریانس خطاها برقرار است و مدل رگرسیونی یک مدل ایده آل می باشد.

۴-۱۱- بررسی فرضیه ششم: نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است.

برای بررسی این که آیا نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است باید از ضریب همبستگی پیرسون استفاده کنیم.

جدول (۴-۲۳): ضریب همبستگی بین نوع دانش مشتری و استفاده از دانش مشتری

| استفاده از دانش مشتری | نوع دانش مشتری | | |
|-----------------------|----------------|---------------------|-----------------------|
| ۰/۲۳۵ (*) | ۱ | ضریب همبستگی پیرسون | نوع دانش مشتری |
| ۰/۰۳۲ | | p-value | |
| ۸۳ | ۸۳ | تعداد | |
| ۱ | ۰/۲۳۵ (*) | ضریب همبستگی پیرسون | استفاده از دانش مشتری |
| | ۰/۰۳۲ | p-value | |
| ۸۳ | ۸۳ | تعداد | |

با توجه به جدول (۴-۲۳) نوع دانش مشتری بر استفاده از دانش مشتری تأثیر گذار است چون مقدار p-value کمتر از ۰/۰۵ شده اما چون مقدار ضریب همبستگی پیرسون کم می باشد، لذا این تأثیر بسیار کم است.

فصل پنجم

بحث و نتیجه گیری

۵-۱- جمع بندی

هدف کلی این پژوهش بررسی میزان بکارگیری مدیریت دانش مشتری در نمایندگی های شرکت سایپا در سطح شهر اصفهان می باشد.

در این پژوهش با استفاده از نظریات مختلف متغیرهایی که به نوعی با موضوع پژوهش مرتبط بوده اند در قالب ۳ بخش مورد بررسی قرار گرفتند.

روش پژوهش، کاربردی از نوع پیمایشی می باشد و جامعه آماری کارمندان نمایندگی های شرکت سایپا در شهر اصفهان هستند؛ نمونه ای به تعداد ۸۳ نفر به روش نمونه گیری تصادفی ساده از این جامعه آماری انتخاب شدند.

برای جمع آوری داده های پژوهش از پرسشنامه ای که روایی و پایایی آن به اثبات رسیده استفاده شد.

در مرحله بعد به بررسی میانگین سؤالات هر بخش با توجه به فرضیات و مشخص نمودن سؤالات با بیشترین میانگین و همچنین ایجاد یک ارتباط رگرسیون خطی بین بخش اول و دوم، اول و سوم و بررسی ضریب همبستگی بخش دوم و سوم پرداخته شد.

۵-۲- بیان فرضیات پژوهش

فرضیات تحقیق:

ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری مثبت است.

مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند.

کارمندان شرکت سایپا، دانش مشتری را عملاً مورد استفاده قرار می دهند.

ادراکات و باورهای کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.
ادراکات و باورهای کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد.
نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است.

۵-۳- بحث و تفسیر یافته های توصیفی مربوط به عوامل دموگرافیک

افراد در پژوهش

با توجه به جدول (۴-۳) بیشترین افراد پاسخگو به پرسشنامه ها زنان هستند و از نظر مدرک تحصیلی نیز با توجه به جداول (۴-۴) و (۴-۷) بیشتر کارمندان دارای مدرک تحصیلی لیسانس می باشند که بیشترین تعدادشان را زنان تشکیل می دهند.

همچنین در جدول (۴-۵) نیز مشاهده کردیم که بیشتر کارمندان شرکت سایپا را افراد جوان تشکیل می دهند که در گروه سنی ۲۵-۳۰ سال قرار دارند و همچنین با توجه به جدول (۴-۸) تعداد زنان در این گروه سنی بیشتر از مردان می باشد.

طبق جدول (۴-۶) اکثر کارمندان دارای سابقه کار ۵-۱ سال هستند و کمترین تعداد آن ها در دسته افراد با سابقه کار کمتر از یک سال و ۲۰-۱۵ سال قرار دارند.

به طور کلی نتیجه می گیریم که بیشتر کارمندان را زنان با مدرک لیسانس در سنین ۲۵-۳۰ سال تشکیل می دهند.

۵-۴- بحث و تفسیر سؤالات مربوط به بخش ها و بررسی میانگین آن

ها و بررسی فرضیه های اول تا سوم

۵-۴-۱- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش اول (ادراکات و باورهای

کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش مشتری) و بررسی فرضیه اول

در این بخش که شامل سؤالات ۱ تا ۹ می باشد، طبق جدول (۴-۱۰)، همه سؤالات از میانگین بالاتر

از ۴ برخوردارند و به نوعی نظر کارمندان برای همه سؤالات مثبت بوده است.

از بین همه سؤالات، به ترتیب میانگین سؤال ۷، ۵ و ۸ از بقیه سؤالات بیستراست، در نتیجه ادراکات و

باورهای کارمندان در مورد دانش مشتریان بیشتر در زمینه تشخیص دانش های ارزشمند و صحیح

می باشد و کارمندان سعی در یادگیری آن ها دارند.

طبق جدول (۴-۱۳)، نرمال بودن داده ها پذیرفته شد و سپس با توجه به جدول (۴-۱۴)، میانگین

سؤالات بخش اول تقریباً برابر با ۵/۲۶ شده است و آزمون t برای معنی دار بودن میانگین بخش اول

مورد قبول بوده و فرض H_0 رد می شود.

در نتیجه فرضیه اول قابل قبول است، یعنی ادراکات و باورهای کارمندان شرکت سایپا در مورد دانش

مشتری مثبت می باشد.

۵-۴-۲- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش دوم (نوع دانش مشتری) و

بررسی فرضیه دوم

در این بخش که شامل سؤالات ۱۰ تا ۱۵ می باشد، طبق جدول (۴-۱۱)، همه سؤالات از میانگین بالاتر از ۴ برخوردارند و به نوعی مشتریان در زمینه های مختلف اطلاعات مفیدی را به شرکت سایپا ارائه می کنند.

از بین همه سؤالات، به ترتیب میانگین سؤال ۱۲، ۱۱ و ۱۵ از بقیه سؤالات بیشتر است، در نتیجه بیشترین نوع دانش مشتریان در خصوص محصولات و خدمات شرکت سایپا، در مورد رقبای شرکت و همچنین در مورد تغییرات در حال انجام در بیرون از سازمان می باشد.

اما مشتریان در مورد ایده های جدید و نوآوری، دانش کمتری را به شرکت سایپا ارائه می دهند.

طبق جدول (۴-۱۳)، نرمال بودن داده ها پذیرفته شد و سپس با توجه به جدول (۴-۱۴)، میانگین سؤالات بخش دوم تقریباً برابر با ۵/۶۷۸۷ شده است و آزمون t برای معنی دار بودن میانگین بخش دوم مورد قبول بوده و فرض H_0 رد می شود .

در نتیجه فرضیه دوم قابل قبول است، یعنی مشتریان اطلاعات مفیدی در زمینه های مختلف به سازمان ارائه می کنند.

۵-۴-۳- بحث و تفسیر در مورد پرسش های بخش سوم (استفاده از دانش

مشتری) و بررسی فرضیه سوم

در این بخش که شامل سؤالات ۱۶ تا ۳۰ می باشد، طبق جدول (۴-۱۲)، همه سؤالات از میانگین بالاتر از ۴ برخوردارند و به نوعی کارمندان شرکت سایپا دانش مشتری را عملاً مورد استفاده قرار می دهند.

از بین همه سؤالات، به ترتیب میانگین سؤال ۲۹، ۳۰ و ۲۲ از بقیه سؤالات بیشتر است، در نتیجه کارمندان از دانشی که بدست می آورند برای تصمیم گیری کمک گرفته و برای افزودن اطلاعات مشتریان به درون سیستم دانش شرکت تلاش می کنند و همچنین با استفاده از سیستم دانش شرکت قادرند محصولات شرکت را بهتر به فروش برسانند.

طبق جدول (۴-۱۳) نرمال بودن داده ها پذیرفته شد و سپس با توجه به جدول (۴-۱۴)، میانگین سؤالات بخش سوم تقریباً برابر با ۴/۸۶ شده است و آزمون t برای معنی دار بودن میانگین بخش سوم مورد قبول بوده و فرض H_0 رد می شود.

در نتیجه فرضیه سوم قابل قبول است، یعنی کارمندان شرکت سایپا دانش مشتری را عملاً مورد استفاده قرار می دهند. اما میانگین این بخش کمتر از دو بخش دیگر شده و به نوعی می توان این گونه نتیجه گرفت که استفاده از دانش مشتری در شرکت سایپا به درستی انجام نمی شود.

۵-۵- بحث و بررسی در مورد فرضیه چهارم (ادراکات و باورهای

کارمندان با نوع دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد).

با توجه به جدول (۴-۱۵)، ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری با نوع دانش مشتری دارای ضریب همبستگی خوبی در حد ۰/۶۵۴ هستند و همچنین یک ارتباط خطی مثبت دارند، هر چه میزان نوع دانش مشتری بیشتر باشد ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری افزایش می یابد و این رابطه خطی (رگرسیون خطی ساده) با توجه به آزمون دوربین-واتسون در جدول (۴-۱۶)، آزمون F در جدول (۴-۱۷) و آزمون t در جدول (۴-۱۸) و نمودارهای (۴-۷) مربوط به هیستوگرام باقی مانده های استاندارد شده، نمودار (۴-۸) مربوط به پراکنش باقی مانده ها اطراف خط

نرمال و نمودار (۹-۴) مربوط به مقادیر پیش بینی استاندارد شده و باقیمانده های استاندارد شده، قابل مشاهده است و مدل رگرسیونی ایجاد شده بسیار مناسب می باشد.

۵-۶- بحث و بررسی در مورد فرضیه پنجم (ادراکات و باورهای

کارمندان با نحوه استفاده از دانش مشتری ارتباط معنی داری دارد).

طبق جدول (۴-۱۹)، ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری با نحوه استفاده از دانش مشتری دارای ضریب همبستگی کمی در حد $0/394$ هستند. این مقدار برای ایجاد یک ارتباط خطی مورد قبول است اما تأثیر آن ها بر یکدیگر بسیار کم است؛ با این وجود می توان گفت هر چه میزان استفاده از دانش مشتری بیشتر شود، ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری افزایش می یابد و این رابطه خطی (رگرسیون خطی ساده) با توجه به آزمون دوربین-واتسون در جدول (۴-۲۰)، آزمون F در جدول (۴-۲۱) و آزمون t در جدول (۴-۲۲) و نمودارهای (۴-۱۰) مربوط به هیستوگرام باقیمانده های استاندارد شده، نمودار (۴-۱۱) مربوط به پراکنش باقی مانده ها اطراف خط نرمال و نمودار (۴-۱۲) مربوط به مقادیر پیش بینی استاندارد شده و باقیمانده های استاندارد شده، قابل مشاهده است و مدل رگرسیونی ایجاد شده مناسب می باشد.

با توجه به نتایج بدست آمده می توان گفت با وجود این که ادراکات و باورهای کارمندان نسبت به دانش مشتری مثبت است اما به درستی از دانش مشتری در شرکت سایپا استفاده نمی شود، چرا که ضریب همبستگی این دو متغیر بسیار کم است.

۵-۷- بحث و بررسی در مورد فرضیه نششم (نوع دانش مشتری بر نحوه استفاده از آن تأثیر گذار است).

در جدول (۴-۲۳)، ضریب همبستگی بین نوع دانش مشتری و نحوه استفاده از آن بسیار کم و در حد ۰/۲۳۵ است و با توجه به این که فرض H_0 رد می شود، می توان گفت با وجود کم بودن ضریب همبستگی، بر یکدیگر تأثیر گذارند، اما این تأثیر بسیار کم است.

۵-۸- پیشنهادات

۵-۸-۱- پیشنهادات کاربردی

با توجه به نتایج بدست آمده از تحقیق، باید به کلیه نمایندگی های سایپا پیشنهاد شود که سعی و تلاش بیشتری برای استفاده از دانش مشتریان در زمینه های مختلف داشته باشند و به گسترده شدن سیستم دانش در سازمان اهمیت بیشتری بدهند، همچنین به دنبال راهکارهای جدید و ایجاد شرایطی باشند که در این شرکت ها با توجه به این که ادراکات و باورهای کارمندان نسبت به دانش مشتری مثبت است، به همان نسبت هم بتوانند شرایط مناسبی را برای استفاده از این دانش برای کارمندان خود ایجاد نمایند.

۵-۸-۲- پیشنهاد برای پژوهش های بعدی

بررسی این موضوع در یک جامعه آماری گسترده تر و حتی الامکان در کلیه نمایندگی های سایپا در سراسر کشور.

بررسی مدیریت دانش و مدیریت دانش مشتری در سایر سازمان هایی که به تازگی اقدام به پیاده سازی سیستم مدیریت دانش نموده اند.

مقایسه نتایج بدست آمده از تحقیقات انجام شده در این زمینه با موضوع مشابه در مقاله های خارج از کشور و سعی در ایجاد راهکارهای جدید در زمینه استفاده از دانش مشتری در سازمان. تلاش برای نشان دادن اهمیت موضوع مدیریت دانش با انجام پژوهش هایی با این موضوع و بالاخص مدیریت دانش مشتری، با توجه به نو پا بودن این مقوله در داخل کشور و پرداخته نشدن به آن آنگونه که حق مطلب ادا شود.

۵-۹- محدودیت های تحقیق

دلایلی از قبیل کمبود امکان دسترسی مطلوب و کامل به اطلاعات و منابع مورد نیاز در زمینه های مدیریت دانش، خلاقیت سازمانی و یادگیری سازمانی و نیز فقدان وجود آشنایی در زمینه تحقیقات دانشگاهی، در سطح سازمان ها و دستگاه هایی اجرائی کشور، استاندارد نبودن کارکردها و فرآیندهای اداری در سازمان های مورد تحقیق باعث بروز مشکلاتی در مدت زمان انجام این تحقیق بوده است. همچنین کمبود تحقیقات انجام شده در این زمینه و کم اهمیت دانستن توجه به امر پژوهش در رابطه با مدیریت دانش از جمله محدودیت های تحقیق بوده است. همچنین عدم همکاری برخی از کارمندان نمایندگی های سایپا در تخصیص بخشی از ادراکات کاری خود به منظور تکمیل پرسشنامه و یا مصاحبه حضوری در این خصوص موضوع تحقیق را با مشکل مواجه می سازد.

منابع و مأخذ

منابع فارسی

- ابطحی، حسین و صلواتی، عادل، (۱۳۸۵). "مدیریت دانش در سازمان"، چاپ اول، تهران: انتشارات پیوند نو.
- اسدی، سحر، (۱۳۸۵). "بررسی و تبیین اهم دلایل تأخیر پروژه ها با استفاده از رویکرد مدیریت دانش در سازمان پتروشیمی شهید تندگویان"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه شهید بهشتی.
- افرازه، عباس، (۱۳۸۴). "مدیریت دانش (مفاهیم، مدل ها، اندازه گیری و پیاده سازی)"، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتی امیرکبیر.
- اورمزدی، نوشین، (۱۳۸۶). "تبیین و سنجش عوامل زمینه ای برای استقرار مدیریت دانش: مطالعه موردی در شرکت ملی پخش فرآورده های نفتی ایران-منطقه تهران"، پایان نامه دکتری دانشگاه شهید بهشتی.
- برگرون، برایان، (۱۳۸۵). "اصول و مبانی مدیریت دانش"، ترجمه محمد قهرمانی، تهران: انتشارات مؤسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- برور، محمد، (۱۳۸۶). "بررسی چگونگی اعمال مدیریت دانش در شرکت برق منطقه ای غرب"، پایان نامه کارشناسی ارشد مؤسسه تحقیقات آموزش مدیریت.
- بهیان، مینا، (۱۳۸۴). "تحلیلی بر میزان استفاده و تأثیر انواع آموزش ها در ارتقای دانش و مهارت کارکنان"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.
- پروست، گیلبرت، روب، استفان، رومهدات، کای، (۱۳۸۵). "مدیریت دانش"، ترجمه علی حسینی خواه، تهران: نشر یسپرون.
- پیروی، فرزاد، (۱۳۸۶)، "طراحی سیستم مدیریت دانش با استفاده از تکنولوژی سیستم های چندعاملی"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تهران.

حبیبی، شادی، (۱۳۸۸). "ارزیابی میزان تاثیر معیارهای مدیریت دانش بر مدیریت ارتباط با مشتری در شرکت ایران خودرو". پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه تربیت مدرس.

حسن زاده، محمد، (۱۳۸۶). "مدیریت دانش: مفاهیم و زیرساخت ها"، تهران: نشر کتابدار.

حسن زاده، محمد، (۱۳۸۵). "بررسی زیرساخت مدیریت دانش در دولت جمهوری اسلامی ایران"، پایان نامه دکترای علوم کتابداری و اطلاع رسانی دانشگاه فردوسی مشهد.

حیدری هویی، جلیل، (۱۳۸۳). "به کار گیری مدیریت دانش جهت به روز آوری دانش استراتژیک سازمان"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه مشهد.

داونپورت، تامس و پروساگ، لارنس، (۱۳۷۹). "مدیریت دانش"، ترجمه حسین رحمان سرشت، تهران: شرکت طراحی و مهندسی و تأمیت قطعات ایران خودرو (سایکو).

رابینز، استیون پی، (۱۳۸۵). "مبانی رفتار سازمانی"، ترجمه فرزاد امیدواران و همکاران، چاپ اول، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

رادینگ، آلن، (۱۳۸۳). "مدیریت دانش"، ترجمه محمد حسین لطیفی، چاپ اول، تهران: انتشارات سمت.

رحیمی، حمید و نجفی، محمد، (۱۳۸۶). "مدیریت دانش در سازمان های آموزشی"، تهران: انتشارات جاودانه جنگل.

زارع، محسن، (۱۳۸۷). "بررسی تأثیر توانمندسازها بر فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت پالایش نفت اصفهان"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.

سجادی سینی، محمد و حسینی، سید علی و شفقت، کمیل، (۱۳۸۶). "بررسی عوامل مؤثر بر پیاده سازی مدیریت دانش در بخش های دولتی"، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش، تهران.

سلسله، مینو، (۱۳۸۵). "چرخه مدیریت دانش (مطالعه موردی)"، پایان نامه کارشناسی ارشد واحد علوم و تحقیقات دانشگاه آزاد اسلامی.

عبدالکریمی، مهوش، (۱۳۸۴). "مدیریت دانش، فناوری و خلاقیت و نقش آن ها در بهبود کارایی و اثربخشی فرآیندها"، تهران: انتشارات مرکز اطلاع رسانی صنایع و معادن ایران.

عسگری، ناصر، (۱۳۸۴). "رابطه عوامل سازمانی (ساختار، فرهنگ، تکنولوژی) وزارت کار و امور اجتماعی با استراتژی مدیریت دانش"، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه تهران. فایراستون، ژوزف و مک الروی، مارک، (۱۳۸۷). "مباحث کلیدی در مدیریت دانش جدید"، ترجمه احمد جعفرنژاد و خدیجه سفیری، تهران: مؤسسه کتاب مهربان نشر.

کرمانی القریشی، محمدرضا، (۱۳۸۳). "امکان سنجی استقرار مدیریت دانش در صنعت فولاد کشور (مورد مطالعه: شرکت ذوب آهن اصفهان)"، پایان نامه کارشناسی ارشد دانشگاه اصفهان.

گاندی، اسمیتی، (۱۳۸۴). ترجمه مریم صراف زاده و افسانه حاضری بغداد آبادی، مجله الکترونیکی نما، شماره ۴، دوره ۴.

منابع انگلیسی

- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market Orientation and Performance in Service Firms: Role of Innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Alavi, M., & Leidner, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational Learning and Communities of Practice: Toward a Unified View of Working, Learning and Innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Carlsson, S. A. (2003). Knowledge Managing and Knowledge Management Systems in Inter-Organizational Networks. *Knowledge and Process Management*, 10(3), 194-206.
- Choo, C. W., & Bontis, N. (2002). Knowledge, Intellectual Capital, and Strategy: Themes and Tensions. In C. W. Choo & N. Bontis (Eds.), *The Strategic Management of Intellectual Capital and Knowledge Management* (pp. 3-22). New York, NY: Oxford Press.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Davenport, T. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York, NY: Oxford University Press.
- Detlor, B. (2004). *Towards Knowledge Portals: From Human Issues to Intelligent*

Agents. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.

Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. Oxford: Butterworth Heinemann.

Ellis, S. (1998). Buckman Laboratories Learning Centre. *Journal of Knowledge Management*, 1(3), 189-196.

Firestone, J. M. (2003). *Enterprise Information Portals and Knowledge Management*. Burlington, MA: Butterworth-Heinemann Publishing.

Gallupe, B. (2001). Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape. *International Journal of Management Reviews*, 3(1), 61-77.

Gibbert, M., Leibold, M., & Probst, G. (2002). Five Styles of Customer Knowledge Management, and How Smart Companies Use them to Create Value. *European Management Journal*, 20(5), 459-469.

Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1991). Knowledge Flows and the Structure of Control within Multinational Corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768- 792.

Hansen, M. T. (2002). Knowledge Networks: Explaining Effective Knowledge Sharing in Multiunit Companies. *Organization Science*, 13(3), 232-248.

Hildreth, P., & Kimble, C. (1999). *Communities of Practice in the International Environment*. Paper presented at the Second Workshop on Understanding Work and Designing Artefacts: Design for Collaboration, King's Manor, University of York.

Hildreth, P. M., & Kimble, C. (2002). *The Duality of Knowledge*. Retrieved January 6, 2006, from <http://informationr.net/ir/8-1/paper142.htm>

Hoopes, D. G., & Postrel, S. (1999). Shared Knowledge, "Glitches", and Product Development Performance. *Strategic Management Journal*, 20, 837-865.

Hult, G. T. M., Ketchen Jr., D. J., & Slater, S. F. (2004). Information Processing, Knowledge Development, and Strategic Supply Chain Performance. *Academy of Management Journal*, 47(2), 241-253.

Ingram, P., & Simons, T. (2002). The Transfer of Experience in Groups of Organizations: Implications for Performance and Competition. *Management Science*, 48(12), 1517-1515-1533.

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm: Combinative Capabilities and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(5), 383-397.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

Kulp, S. C., Lee, H., & Ofek, E. (2004). Manufacturer Benefits from Information Integration with Retail Customers. *Management Science*, 50(4), 431-444.

- Lin, F.-R., Huang, S.-H., & Lin, S.-C. (2002). Effects of Information Sharing on Supply Chain Performance in Electronic Commerce. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(3), 258-268.
- Machlup, F. (1983). Semantic Quirks in the Study of Information. In F. Machlup & U. Mansfield (Eds.), *The Study of Information*. New York, NY: John Wiley.
- Massnick, F. (1997). *The Customer is CEO*. New York: American Management Association.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Ottum, B. D., & Moore, W. F. (1997). The Role of Market Information in New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*, 14, 258-273.
- Pan, S. L., & Leidber, D. E. (2003). Bridging Communities of Practice with Information Technology in Pursuit of Global Knowledge Sharing. *Journal of Strategic Information Systems*, 12(1), 71-88.
- Paquette, S. (2005b). Customer Knowledge Management. In D. Schwartz (Ed.), *The Encyclopedia of Knowledge Management* (pp. 90-96): Idea Group.
- Pitta, D., & Franzak, F. (1996). Boundary Spanning Product Development in Consumer Markets: Learning Organization Insights. *Journal of Consumer Marketing*, 13(5), 66-81.
- Ragatz, G. L., Handfield, R. B., & Scannell, T. V. (1997). Success Factors for Integrating Suppliers into New Product Development. *Journal of Product Innovation Management*(14), 190-202.
- Saracevic, T. (2006). Relevance: A Review of the Literature and a Framework for Thinking on the Notion in Information Science. Part II. *Advances in Librarianship*, 30(1), 3-71.
- Schultze, U. (2000). A Confessional Account of an Ethnography about Knowledge Work. *MIS Quarterly*, 24(1), 3-41.
- Shuman, J., Twmombly, J., & Rottenburg, D. (2002). *Everyone is a Customer*. Chicago: Dearborn Trade Publishing.
- Simons, R. (2005). *Levers of Organization Design*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59(3), 63-74.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations* (2 ed. Vol. 1). New York: Doubleday Publishing.

Urban, G. L. (2004). The Emerging Era of Customer Advocacy. *Sloan Management Review, Winter 2004*, 77-82.

von Hippel, E. (1988). *The Sources of Innovation*. New York, NY: Oxford University Press.

von Hippel, E. (2001). Innovation by User Communities: Learning from Open-Source Software. *Sloan Management Review, Summer*, 82-86.

Wilson, D., & Sperber, D. (2004). Relevance Theory. In G. Ward & L. Horn (Eds.), *Handbook of Pragmatics* (pp. 607-632). Oxford: Blackwell Publishing.

پیوست

بسمه تعالی

با سلام؛

هدف از این مطالعه درک نحوه شناخت، انتقال و به کارگیری دانش مشتریان در سازمان هاست. تسهیم دانش و اطلاعات با مشتری می تواند شامل تماس مستقیم با مشتری و یا استفاده از یک سیستم مدیریت دانش مشتری می باشد. این مطالعه سعی دارد روش های مختلف تسهیم دانش و اطلاعات با مشتری را مشخص کرده و نظرات و ادراکات افراد را در مورد این دانش دریابد.

از جنابعالی استدعا می شود پرسشنامه زیر را که به دانش و اطلاعات در سازمان شما مربوط است تکمیل نمایید. پاسخ های شما کاملاً محرمانه و بدون نام خواهد بود. پاسخ هر سؤال می تواند عددی بین ۱ و ۷ باشد که عدد ۱ به معنای مخالفت کامل و عدد ۷ به معنای موافقت کامل با سؤال بوده و عدد میانی این بازه، یعنی عدد ۴ به معنای "نظری ندارم" می باشد. پیشاپیش از همکاری صمیمانه و صادقانه شما سپاسگزارم.

سید امیرحسین کاردانی اصفهانی

دانشجوی کارشناسی ارشد رشته مدیریت MBA

دانشگاه صنعتی شاهرود

تحصیلات:

سابقه کار: سال

جنس: مرد زن

سن: سال

| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ |
|---------------|--------|-----------------|------------|-----------------|--------|---------------|
| کاملاً موافقم | موافقم | تا حدودی موافقم | نظری ندارم | تا حدودی مخالفم | مخالفم | کاملاً مخالفم |

راهنمای پاسخگویی:

بخش اول: ادراکات و باورهای کارمندان در مورد دانش مشتری

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱. شرکت من دارای یک استراتژی مدیریت دانش است. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲. من تشویق می شوم تا دانش خود را با همکارانم به اشتراک بگذارم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۳. مشتریان می توانند اطلاعات مفیدی برای شغل من به من ارائه نمایند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۴. سازمان من علاقمند به یادگیری از مشتریانش است. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۵. ممکن است آنچه مشتریان می دانند غلط باشد. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۶. مشتریان مایلند تا دانش خود را با من به اشتراک بگذارند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۷. من می توانم مشتریانی با دانش ارزشمند را تشخیص دهم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۸. یادگیری در مورد مشتریان سازمان بخشی از شغل من است. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۹. مشتریان می توانند دانش ارزشمندی به سازمان ارائه کنند. |

بخش دوم: انواع دانش مشتری

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۰. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد رویه های موجود در صنعت به من ارائه می کنند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۱. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد رقبا به من ارائه می کنند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۲. مشتریان راجع به محصولات و خدمات سازمانم به من اطلاعات مفیدی ارائه می کنند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۳. مشتریان به من ایده هایی جدید یا نوآوری ارائه می کنند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۴. بخش اعظم دانش مشتریان در سیستم دانش شرکت وجود ندارد. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۵. مشتریان اطلاعات مفیدی در مورد تغییرات در حال انجام در بیرون از سازمان دارند. |

بخش سوم: استفاده از دانش مشتری

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|--|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۶. دانش مشتریان به من در اخذ تصمیمات بهتر کمک می کند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۷. غالباً بر اساس آن چه از مشتریان آموخته ام تصمیم گیری می کنم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۸. مجاب کردن مشتریان در به اشتراک گذاشتن دانششان با من کار آسانی است. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۱۹. دانش مشتریان در کار من مانعی ایجاد نکرده است. |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۰. دانشی را که از مشتریان کسب کرده ام با همکارانم به اشتراک می گذارم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۱. با استفاده از سیستم دانش شرکت می توانم در مورد دانش مشتریان مطالبی بیاموزم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۲. با استفاده از سیستم دانش شرکت قادرم محصولات شرکت را بهتر به فروش برسانم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۳. استفاده از سیستم دانش شرکت یک وظیفه مدیریتی نیست. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۴. با استفاده از سیستم دانش شرکت می توانم دانش را با همکارانم به اشتراک بگذارم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۵. می توانم دانش کسب شده از طریق تعاملات با مشتریان را وارد سیستم دانش شرکت نمایم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۶. در هنگام ایجاد سیستم در مورد طراحی آن از من نظرخواهی شد. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۷. در هنگام راه اندازی سیستم دانش از من خواسته شد تا در آزمایش آن و ارائه بازخورد کمک نمایم. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۸. برای استفاده از سیستم دانش به من آموزش کافی داده شد. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۲۹. دانشی که با استفاده از سیستم به دست می آورم در تصمیم گیری به من کمک می کند. |
| ۷ | ۶ | ۵ | ۴ | ۳ | ۲ | ۱ | ۳۰. برای افزودن اطلاعات مشتریان به درون سیستم دانش شرکت تلاش می کنم. |

Abstract

Organizations are traditionally relying on their internal knowledge to form their organizational strategy. However, they have recently turned to new sources of knowledge which exists outside the organization. One of the main sources of organizational knowledge are customers because they represent a source of knowledge that can offer new views, innovations and ideas which are not necessarily found within the organization.

The goal of this survey is to understand how and to what extent customer knowledge is applied in the branches of Saipa Co. in Esfahan. To do so, a case study was conducted in these branches. The target population is all the employees of the branches of Saipa Co. in Esfahan, being a total of 400. Using simple sampling method, a sample of 83 were chosen and a questionnaire containing 30 questions in 3 parts, the validity and reliability of which was approved, was handed to them. After collecting the questionnaires and performing statistical analyses, the six hypotheses were tested. The results show that employee perceptions and believes – or the organizational culture – is positive towards customer knowledge, customers present useful data to the organization in various contexts, but although the application of this knowledge is in a meaningful level, this part has a relatively low average compared to the other two parts, and it can be concluded that the application of customer knowledge in Saipa Co. is not in an acceptable level.

Key Words: Knowledge Management, Customer Knowledge Management, Organizational Culture, Saipa Co.



Shahrood University of Technology
Faculty of Industrial Engineering and Management

**A Survey of the Application of Customer Knowledge
Management from Employees' Point of View
in the Branches of Saipa Co. in Esfahan**

Amir Hossein Kardani

Supervisor:
Bozorgmehr Ashrafi, Ph.D.

Date: October, 2011