[2-2- بخش دوم: دانش ضمنی 27](#_Toc411727856)

[2-2-1- پیشینه دانش ضمنی 27](#_Toc411727857)

[2-2-2- تعاریف دانش ضمنی 27](#_Toc411727858)

[2-2-3- اهمیت و ویژگی دانش ضمنی 29](#_Toc411727859)

[2-2-4- ابعاد دانش ضمنی 29](#_Toc411727860)

[2-2-5-کارکرد دانش ضمنی 30](#_Toc411727861)

[2-2-6- مصادیق دانش ضمنی 31](#_Toc411727862)

[2-2-7- انتقال دانش ضمنی 31](#_Toc411727863)

[2-2-8- مکانیسم تعاملی در دانش ضمنی 31](#_Toc411727864)

[2-2-9- تمهیدات همه جانبه 33](#_Toc411727865)

[2-2-10- التزام اولیه 34](#_Toc411727866)

[2-2-11- اهداف ضمنی 34](#_Toc411727867)

[2-2-12- مکانیسم تبدیلی 35](#_Toc411727868)

[2-2-13- ابهامات و زیادگی 35](#_Toc411727869)

[2-2-14- مدیریت دانش در سازمان 37](#_Toc411727870)

[2-2-15- مدیریت دانش ضمنی 39](#_Toc411727871)

[2-2-16- خلاقیت و مدیریت نوآوری 43](#_Toc411727872)

[2-2-17- نقش دانش ضمنی در مدیریت نوآوری 44](#_Toc411727873)

[2-2-18- چرخه ارزش – رضایت – سودآوری از نگاه بازاریابی 45](#_Toc411727874)

[2-2-19- درک مفهوم ارتباط میان رضایت مشتریان و سودآوری 47](#_Toc411727875)

[2-3- بخش سوم: پیشینه تحقیق 49](#_Toc411727876)

# 2-2- بخش دوم: دانش ضمنی

## 2-2-1- پیشینه دانش ضمنی

نخستین بار مایکل پولانی با تصریح به اینکه «ما بیش از آنچه بگوییم می‌دانیم» مفهوم دانش ضمنی را مطرح کرد. وی دانش ضمنی را مطرح کرد. وی دانش ضمنی را جزء لاینفک دانش و قدرت بنیادین ذهن معرفی نمود. ویژگی‌هایی که او برای دانش ضمنی بر می‌شمرد عبارتند از عملی بودن، وابستگی به زمینه خاص خود، متمرکز بر چگونگی و دشوار برای کد گذاری، کمی شدن و انتقال به دیگران.

نظریه پولانی درباره دانش ضمنی توضیح می‌دهد که چگونه افراد دانش را به گونه‌ای فرآیندی و عمل گرا توعه می‌دهند و به کار می‌گیرند. به اعتقاد وی دانش ضمنی در حوزه شخصی جا دارد و مضمن تلاقی میان فرد و فرهنگی است که بدان تعلق دارد. فهم پولانی از دانش ضمنی هم به جامعه‌ای که فرد در آن عمل می‌کند و هم به تعهدات و علایق شخصی وی مربوط است. بر این مبنا جامعه پذیری پیش زمینه درک افراد را شکل می‌دهد و تجربه در پیوند با نسبت و علایق شخصی تفسیر می‌شود. لذا فهمیدن به آشنایی با، هم مفاهیم و هم زمینه نیاز دارد. از دیدگاه پولانی دانش ضمنی را فقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. این امر ریشه در تلقی پولانی از دانش ضمنی به مثابه نیروی ضمنی ذهن و قدرت تلفیق و درک ارتباط آن دارد (احسانی، 1385).

## 2-2-2- تعاریف دانش ضمنی

از دانش ضمنی تعاریف متعددی ارائه شده که کم و بیش با هم مشابهند. در یک تعریف ابتدایی، گرنت، دانش ضمنی را دانشی می‌داند که فقط از طریق استعمال آشکار می‌شود و انتقال آن امکان پذیر نمی‌باشد.   
جوهره تعریف میلر و موریس نیز مشابه گرانت است، به نظر آنها «دانش ضمنی بخشی است از آنچه می‌گوئیم یا انجام می‌دهیم و از آنجا که این دانش جزء جدایی ناپذیر تفکر ماست عمیقاً در نحوه کار ما تجلی پیدا می‌کند». بنابراین دانش ضمنی در تلقی آنها بیشتر به معنای الگوهای ذهنی است که خود را در گفتار و عمل منعکس می‌کند.   
هر دو تعریف فوق با تصریح به کاربرد به مثابه تنها راه آشکاری دانش ضمنی و جداناپذیری آن از تفکر تلویحاًً به ناخودآگاه بودن دانش ضمنی اشاره دارند. این ویژگی را روزنبرگ به صراحت در تعریف خود لحاظ کرده است. وی دانش ضمنی را دانش تکنیک‌ها و روش‌ها و طرح‌هایی می‌داند که فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود آنها را به کار می‌گیرد بی آنکه قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان کند. برداشت روزنبرگ از دانش ضمنی به جنبه شهودی و اشراقی آن توجه دارد. دانش ضمنی همچون یک حس الهام می‌شود، بی آنکه بتوان آن را با ادله و قوانین اثبات و استدلال کرد (میرزابیگی، 1384).

نوناکا و تاکوچی به طور مبسوط‌تری به طرح دانش ضمنی می پردازند. طبق نظر آنان «دانش ضمنی مهمترین نوع دانش است که با زبان رسمی قابل بیان نیست. این نوع دانش جنبه فردی داشته و ریشه‌های آن در تجارب فرد نهفته است. دانش ضمنی شامل عوامل ناملموسی از قبیل عقیده شخصی، خصیصه‌های فردی و سیستم مبتنی بر ارزش می‌باشد. » بر این اساس مفهوم دانش ضمنی بیش از همه بر باورها دلالت دارد. هاولز، واه، فلک، کلیس و وینیپس و مک آدام و همکاران در تعاریف دانش ضمنی به انتقال پذیری آن توجه کرده‌اند. هاولز آن را فن غیر کدپذیر و غیر قابل تجسمی در نظر می‌گیردکه از طریق دریافت غیر رسمی از رفتارها و رویه‌های یادگرفته شده کسب می‌گردد. به نظر می‌رسد مراد از دریافت غیر رسمی، انتقال دانش ضمنی از طریق استعاره، تمثیل، نمایش و داستان باشد که واه به آن پرداخته است. به عقیده واه دانش ضمنی، فنی یا شناختی است و از مدل‌های ذهنی، ارزش‌ها، معتقدات، ادراکات، بینش‌ها و مفروضات ساخته می‌شود. تجلی دانش ضمنی هنگامی است که فرد به زمینه خاصی از دانش مسلط شده باشد یا مهارت‌هایی را که به تدریج توسط استادان زبده توسعه یافته‌اند به کار برد. دانش ضمنی از طریق استعاره، تمثیل، نمایش و داستان منتقل می‌شود (افرازه، 1384).

مک آدام و همکاران نیز اهمیت گفتگوهای متقابل و تجربه مشترک در فهم ناخودآگاه دانش ضمنی را به موارد فوق اضافه می‌کنند. از نظر آنها دانش ضمنی دانش عملی است که از تجربه و کنش مستقیم توسعه می‌یابد. قویاً عملگرا و مختص به موقعیت است. به طور ناخودآگاه فهمیده می‌شود و به کار می‌رود. مفصل بندی آن دشوارتر است و معمولاً از طریق گفتگوهای متقابل و تجربه مشترک به اشتراک گذاشته می‌شود.

کلیس و وینیپس با تغییر دانش ضمنی به مهارت، دانش چگونگی و دانش کاربردی از مصادیق انتزاعی دانش ضمنی فاصله گرفته و تعریف ملموس تری از آن ارائه می کنند. از دیدگاه آنان دانش ضمنی دانش نهفته در کارکنان است که آن را مفصل بندی نمی‌کنند. دانش ضمنی با اصطلاحاتی چون مهارت، دانش چگونگی، دانش کاربردی و خبرگی به کار می‌رود که دانش و توانایی انجام کار را شرح می‌دهند. دانش ضمنی با یادگیری غیر معمول و نیز یادگیری سازمانی ارتباط دارد. بنابراین دانش ضمنی قابل یادگیری است و می‌تواند منتقل شود. کلیس و وینیپس به ذکر رابطه دانش ضمنی با یادگیری اکتفا می‌کنند اما فلک به طریقه یادگیری نیز می پردازد. فلک ابزار یادگیری را تلمذ و کارآموزی می‌داند. به اعتقاد وی دانش ضمنی سطح نامحسوسی از درک است که ابزار آن با کلمات غالباً دشوار است (همتیان، 1383).

## 2-2-3- اهمیت و ویژگی دانش ضمنی

عمده ترین مضامینی که در متون موجود برای دانش ضمنی بر شمرده شده است: دانش ضمنی نوعاً فردی است؛ قویاً مبنای سازمانی دارد؛ ارتباط مستقیم با مهارت دارد و زمینه مدار است. علاوه بر این دانش ضمنی با تأکید بر یادگیری عملی، یادگیری کاربردی و هوش عملی گرایش به عملی بودن دارد تا اینکه ماهیت تئوری گرایی داشته باشد و با توجه به طبیعت رقابت بشری کسب آن منوط به پشتیبانی محیطی قانونی است که مزیت رقابتی را با خود به همراه می‌آورد. در تمرین و تجربه ریشه دارد. از طریق اجرای ماهرانه بیان می‌شود و به وسیله تلمذ و کارآموزی با مشاهده و انجام اشکال یادگیری منتقل می‌شود (سلطانی، 1382).

در تعاریف یاد شده می‌توان سیر تکاملی انتزاعی به عینی از غیر قابل شناخت، شهود و الگوهای ذهنی به مهارت و دانش کاربردی و انتقال ناپذیری به انتقال پذیری هدفمند از غیر قابل انتقال به انتقال از طریق یادگیری و کارآموزی را ملاحظه کرد. این امر گویای آن است که مفهوم دانش ضمنی در پیوستاری از انتزاع مطلق تا نسبتاً عینی شناور است. برای مدیریت و عملیاتی کردن آن باید کوشید دانش ضمنی از انتزاع کامل به عینیت نسبی هدایت شود. این به معنای چشم پوشی از ظرافت‌های ناملموس دانش ضمنی نیست. هدف آن است که بستر مناسبی برای شناخت آن فراهم شود تا تسهیم و دستیابی به آن را هموار نماید (خبازی، 1387).

## 2-2-4- ابعاد دانش ضمنی

نوناکا و تاکوچی دانش ضمنی را به دو بعد فنی و ذهنی تقسیم می‌کنند. بعد فنی دانش ضمنی شامل حرفه‌ها، مهارت‌های غیر متعارف و ناملموس و فنون عینی می شود؛ در حالی که بعد ذهنی که درونی نیز خوانده می‌شود مواردی چون الگوهای ذهنی، طرح‌ها، نمونه‌ها، زوایا، عقاید، باورها، نگرش‌ها و تصورات باطنی را در بر می‌گیرد که فرد درباره آنها هیچ تردیدی ندارد. بعد ذهنی دانش ضمنی تصورات فرد از واقعیت (چیستی) و نگرش او نسبت به آینده (بایستی) را منعکس می‌کند. نونکا و تاکوچی تأکید می‌کنند که هرچند این دانش به آسانی قابل بیان نیست ولی دیدگاه افراد نسبت به جهان پیرامون را شکل می‌دهد و عامل مهمی در خلق دانش نوین به شمار می‌رود. (نوناکا و تاکوچی: صص 33 و 116).

مضافاً بر این، برای دانش ضمنی ویژگی‌های دیگری چون محلی، درونی، تجربه مداری، بافتاری، انتزاعی، پایداری و تجدید پذیری نیز برشمرده شده و به قابلیت آن به عنوان دانش چگونگی در تبدیل دانش چیستی به عمل، دشواری در مفصل بندی، انتقال از طریق روایت و گفت و شنود و اختصاص آن به استادکاران پرداخته شده است. دانش ضمنی ریشه و اساس دانش سازمانی و انسانی و منبع مهم استراتژیک سازمان ارزیابی و بر اهمیت آن به عنوان مزیت رقابتی سازمان تأکید شده است. از آنجا که دانش ضمنی معمولاً قسمتی از فرآیندهای یادگیری بلند مدت در یک بافت ویژه است که در ساختار تفکر جای دارد (میلتون، 1391: 49) ارتباط باید توجه داشت که نوآوری از ایده و آرمان برمی‌خیزد. در واقع عامل اصلی در تقویت نوآوری و خلق دانش نوین نیل به آرمان و تحقق ایده خاصی است که ریشه در دانش ضمنی دارد. (نونکا و تاکوچی، ص 36) از همین روی دانش ضمنی را حایز نقش اصلی در کارایی دانش در سازمان ها می‌دانند که کسب و مدیریت آن به موفقیت سازمان می‌انجامد.

## 2-2-5-کارکرد دانش ضمنی

در خصوص کارکرد دانش ضمنی اختلاف نظر وجود دارد. این اختلاف نظر را در دو سطح فردی و سازمانی می‌توان بیان نمود. در سطح فردی دو دیدگاه درباره کار ویژه دانش ضمنی وجود دارد. گروهی دانش ضمنی را برای اجرای بهینه امور ضروری می‌دانند. در این نگرش، دانش ضمنی شکاف‌های آموزشی رسمی را پر می‌کند. همچنین مجموعه فوت و فن و مهارت هایی است که انطباق افراد با موقعیت‌های جدید را تسهیل کرده و آنها را قادر می‌کند که سریع تر عمل کنند و نسبت به شرایط متغیر چالاک تر و پاسخگوتر باشند. در مقابل، برخی دیگر دانش ضمنی را مانعی برای تغییرات بنیادین ارزیابی می‌کنند. از این زاویه، دانش ضمنی از تجربه بر می‌خیزد. تجربه نوعی اطمینان و اعتماد به دانسته‌ها ایجاد می‌کند که می‌تواند به ایستایی و مقاومت در برابر رهیافت‌های جدید بینجامد. لذا دانش ضمنی دانشی نسبتاً ثابت است که نوعی روزمرگی را ایجاد و در برابر افکار نو موضعی تدافعی اتخاذ می‌نماید (خبازی، 1387).

در سطح سازمانی نیز کارکرد دو گانه مشابهی برای دانش ضمنی برمی شمرند. برخی دانش ضمنی را منبع اساسی دانش و ایده‌های نوآورانه تلقی می‌کنند. از این نظر دانش ضمنی کلید دستیابی به مزیت رقابتی پایدار است. این امر ریشه در کمیابی، زمینه مداری و منحصر به فردی دانش ضمنی دارد. دسته‌ای دیگر خاستگاه دانش ضمنی را سنت‌ها می‌دانند. پایبندی به سنت‌ها رویکردهای تازه و نوآورانه را بر نمی‌تابد. لذا دانش ضمنی به عنوان نیرویی محافظه کارانه در سازمان عمل می‌کند. در واقع میان کار ویژه‌های نوآورانه و محافظه کارانه دانش ضمنی رابطه وجود دارد. محافظه کاری و سنت مدار بودن دانش ضمنی کپی کردن آن را دشوار و آن را منحصر به فرد می‌کند. لذا دانش ضمنی را به منبع مزیت رقابتی پایدار تبدیل می‌کند.

## 2-2-6- مصادیق دانش ضمنی

دانش ضمنی گستره‌ای متنوع از مصادیق را در بر می‌گیرد که از آن ها می‌توان به نمونه های زیر اشاره کرد: شهود، مهارت، بصیرت، دانش چگونگی، بارورها، الگوهای ذهنی، هوش عملی، گمان، حس درونی، استعداد، درایت، قانون مبتنی بر تجربه، احساسات، بهترین عمل، بداهه گویی، واکنش غریزی، سلیقه، دید هنری، تجربه و ایستارها. عملی بودن دانش ضمنی در شمار متنوعی از نمونه‌های آن از جمله دانش چگونگی و بهترین عمل منعکس شده است. مصادیق فوق نشان می‌دهد که هرچند مشخصه اصلی دانش ضمنی ضمنی بودن به مثابه انتزاع است اما می تواند در گستره‌ای از مفاهیم انتزاعی مطلق تا نسبتاً غیر انتفاعی متفاوت باشد. برخی از آنها مانند شهود و الگوهای ذهنی به مثابه یک حس از چنان انتزاعی برخوردارند که قابل انتقال به دیگران نیستند اما بعضی دیگر مانند بصیرت، استعداد و هوش عملی هرچند به گونه‌ای ناملموس درک می‌شوند اما می‌توانند منجر به نتایج غیر انتزاعی تری شوند که در رفتار و برون داده‎ای کاری تجلی می‌یابد. در واقع علیرغم دشواری در مفصل بندی دانش ضمنی مشاهده پذیری بالایی در برخی نمونه‌های آن مانند مهارتها و بداهه گویی ملاحظه می‌شود. سطح تحلیل مصادیق دانش ضمنی نیز متفاوت است. برخی از نمونه‌ها مانند سلیقه و حس درونی صرفاً فرد را به عنوان بازیگر در نظر می‌گیرند ولی برخی دیگر مانند درایت و ایستاها علاوه بر افراد، تیم ها و گروه‌های بازیگر را نیز در بر می‌گیرند (رضازاده و همکاران، 1389).

## 2-2-7- انتقال دانش ضمنی

در رابطه با انتقال دانش ضمنی دو دیدگاه وجود دارد. دیدگاه اول برمبنای نظر پولانی معتقد است دانش ضمنی رافقط به صورت ضمنی می‌توان آموخت. بر این اساس هیچ روشی برای انتقال عینی و رسمی دانش ضمنی وجود ندارد، لذا این دیدگاه بر اهمیت تعامل، ارتباطات اجتماعی و روابط نزدیک برای انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند. دیدگاه دوم بر مبنای آرای نونکا و تاکوچی انتقال کارآمد دانش ضمنی را منوط به تبدیل آن به دانش آشکار می‌داند. بر این اساس دانش ضمنی قابلیت تبدیل به دانش آشکار را دارد که این امر از طریق فرآیند بیرونی سازی محقق می‌شود. دو رویکرد فوق را که می‌توان مکانیسم تبدیلی در انتقال دانش ضمنی نامید اساس بحث دانش ضمنی را تشکیل می دهند (رضازاده و همکاران، 1389).

## 2-2-8- مکانیسم تعاملی در دانش ضمنی

سنکر با ناکارآمد دانستن کد گذاری دانش ضمنی بر یادگیری آن از طریق تجارب عملی، تعاملات شخصی و شبکه‌های اجتماعی با خبرگانی که تجربه و دانش آن را دارند تأکید می‌کند. وی این فرآیند را فوت و فن یا یادگیری از طریق انجام یک عمل می نامد. رودیجر و وانینی نیز شناسایی دانش ضمنی را منوط به برقراری ارتباط افراد با سازمان‌های خارجی یا درون سازمان می‌داند. (فتحیان و همکاران: 1384)

مکانیسم تعاملی بر محور روابط نزدیک میان طرفین استوار است. بر مبنای آرائ گرناوتر، مورگان و هانت چهار مؤلفه روابط نزدیک میان شرکت‌ها عبارتند از : 1- تعامل و ارتباط مکرر و مطلوب. 2- اعتماد متقابل یا صمیمیت 3- تعهد 4- پیشینه طولانی روابط.

دانش ضمنی ماهیت پیچیده و نامشهودی دارد لذا انتقال آن به آسانی و یکباره انجام نمی‌شود. روابط نزدیک از خلال تعامل و ارتباط مستمر به طرفین کمک می کند تا به مبادله رسمی و غیر رسمی اطلاعات بپردازد. روابط نزدیک ترویج ارتباطات عمیق و تسهیل مبادله اطلاعات جزئی میان طرفین را به همراه دارد. علاوه بر آن به افراد فرصت بیشتری می‌دهد تا از طریق تماس‌های رودررو وفیزیکی در احساسات، انگیزه‌ها، تجارب جمعی و الگوهای ذهنی یکدیگر سهیم شوند. دانش از طریق گفت و شنودهای مکرر میان اعضای دو شرکت به مفاهیم و اصطلاحات مشترک برای آنها تبدیل می‌شود. بنابراین گیرنده امکان بیشتری برای کسب دانش ضمنی می‌یابد. روابط نزدیک به گیرنده فرصت دستیابی به عمق فرآیند عملیات عرضه کننده را می‌دهد لذا آنها می‌توانند از برنامه‌ها، شماها یا فرهنگ سازمانی عرضه کننده پیروی کنند. پیچیدگی انتقال آن به همکاری شرکت منبع در مرتبه‌های بعدی نیاز دارد. این امر ضرورت تعامل مستمر و طولانی را در انتقال دانش باز می‌نمایاند. تعامل مداوم امکان بازبینی را برای بهبود انتقال دانش ضمنی فراهم می‌آورد. شرکت منبع با دریافت بازخورد از شرکت گیرنده می‌تواند دستورالعمل های جزئی بیشتری درباره ماهیت دانش و تسهیل درک آن در اختیار گیرنده بگذارد. نکته مهم آن است که مبادله اطلاعات صریح و دقیق باشد تا شرکت منبع با آگاهی کامل از مشکلات، پیشنهاداتی متناسب با آن مطرح کند. اگر شرکت منبع بازخورد لازم را دریافت نکند راهکار پیشنهادی آن مناسب نخواهد بود و احتمال نمی‌رود که انتقال دانش ضمنی موفقیت آمیز باشد (سرلک، 1386).

روابط نزدیک به کیفیت اطلاعات مورد مبادله و مطلوبیت حفظ رابطه و ارزشی که طرفین برای یکدیگر قائلند بستگی دارد. زمانی که دانش به اشتراک گذاشته شده به هنگام، دقیق و مفید باشد طرفین تمایل بیشتری به حفظ رابطه نشان می‌دهند. پیشینه طولانی روابط گویای کیفیت بالای اطلاعات مبادله شده، رضایت طرفین از رابطه و اهمیتی است که آنها برای حفظ و تداوم آن قائل هستند. ضرورت حفظ ارتباط و جلوگیری از خدشه دار شدن حسن رابطه و اعتبار شکل گرفته طرفین را به یکدیگر متعهد می‌کند. تعهد مسئولیت پذیری بیشتر را به دنبال دارد و به حمایت و همکاری گسترده‌تر می‌انجامد. به این ترتیب احتمال بیشتری وجود دارد که بر دشواری های انتقال دانش ضمنی غلبه و حجم وسیع‌تری از آن به گیرنده منتقل شود. عنصر بنیادین روابط نزدیک اعتماد متقابل است. اعتماد اساس مبادله دانش ضمنی را تشکیل می‌دهد (فتحیان و همکاران: 1384).

روبرتس اهمیت اعتماد را ناشی از قرارداد ناپذیری دانش ضمنی دانسته و بر نقش آن در کاهش ریسک و عدم قطعیت نهفته در انتقال دانش ضمنی تأکید می‌کند. به وجود آمدن اعتماد در بستری از صمیمیت و ارتباطات شخصی شکل می گیرد که تبادل غیر رسمی دانش را تسهیل کرده امکان اشتراک گذاری اطلاعات جزئی و راهبردی را افزایش می‌دهد. ایجاد چنین بستری مستلزم وجود دیدگاه‌ها و اهداف مشترک، سازگاری فرهنگی و همگونی اجتماعی است. این امر فضای مساعد برای تبادل آراء را فراهم کرده و به درک متقابل طرفین از یکدیگر می‌افزاید. چنین فضایی به شفافیت رابطه میان عرضه کننده و گیرنده دانش ضمنی کمک می‌کند. هنگامی که طرفین به روشنی بدانند که هر کدام چه هدفی دارند و چه می‌خواهند به دست آورند دانش ضمنی به گونه موثرتری منتقل می‌شود. در این راستا ولی با اشاره به لزوم انتقال دانش ضمنی از طریق کارآموزی، دانش ضمنی را مختص زمینه فرهنگی و سازمانی آن می داند. وی انتقال دانش ضمنی را هنگامی موفق ارزیابی می‌کند که میان شرکت‌هایی با بافت فرهنگی مشابه صورت گیرد. همگونی فرهنگی و اجتماعی بر میزان تعبیه سازی دانش ضمنی تأثیر می‌گذارد. تعبیه سازی تأثیر رفتار اقتصادی از اجزاء و کلیت روابط اجتماعی را منعکس می‌کند. این یک فرآیند جاری است که بوسیله روابط میان اجزاء مختلف شکل داده می شود. جوهره تعبیه سازی در تأکید بر نقش روابط اجتماعی و ساختار این روابط در ایجاد اعتماد می‌باشد. علاوه بر بافت فرهنگی و اجتماعی سایر عوامل موثر بر اعتماد سازی و متعاقب آن بهبود انتقال دانش ضمنی عبارتند از تمهیدات همه جانبه، التزام اولیه و اهداف ضمنی (سرلک، 1386).

## 2-2-9- تمهیدات همه جانبه

تمهیدات همه جانبه فرآیندی است که ضمن آن بنگاه گیرنده پیش از تعهد بلند مدت به ارزیابی موانع موجود می پردازد. در این مرحله شرکای بالقوه اطلاعات محرمانه را مبادله می‌کنند، به ارزیابی اتکاپذیری و کفایت یکدیگر می پردازند و درباره مدت شراکت مذاکره می‌کنند. کار ویژه تمهیدات همه جانبه می‌تواند به لحاظ رسمیت، مشارکت (یعنی چه کسی مشارکت می‌کند)، مدت، وسعت و روش ارائه اطلاعات آن به تیم پروژه نهایی میان شرکت‌ها متفاوت باشد. علاوه بر قابلیت فنی، جنبه مهم فرآیند تمهیدات همه جانبه توجه به سازگاری فرهنگی و استراتژیک است که در انتقال دانش ضمنی اساسی است. وجه فرهنگی تمهیدات همه جانبه خصوصاً در ارزیابی اتکاپذیری و تبادل اطلاعات محرمانه اهمیت می‌یابد. تمهیدات همه جانبه قوی و خوب تعریف شده به گسترش اعتماد میان طریفین کمک می‌کند. هرچه فرآیند تمهیدات همه جانبه کاملتر باشد انتقال دانش ضمنی افزایش خواهد یافت (خبازی، 1387).

## 2-2-10- التزام اولیه

التزام اولیه احتمال شکل گیری روابط طولانی مدت و ایجاد اعتماد میان طرفین را افزایش می‌دهد. التزام اولیه به معنای ایجاد رابطه از زودترین زمان ممکن در چرخه عمر دانش است. چرخه عمر دانش شامل چهار مرحله خلق، آماده سازی، انتشار و کالاسازی می‌شود. در این چرخه با صعود به مراحل بالاتر از میزان دانش ضمنی انتقالی کاسته می شود و ماهیت ضمنی دانش به شکل آشکارتر آن تغییر می‌یابد. انتقال دانش ضمنی در مراحل خلق و آماده سازی برجسته تر است. در مرحله انتشار، دانش کد گذاری و عمومی می‌شود. در مرحله کالاسازی، دانش ضمنی دیگر اهمیت خود را از دست می‌دهد چون محصول / دانش به آسانی مورد تقلید قرار می‌گیرد. التزام اولیه موجب تشویق دو سازمان به کار با هم به مثابه یک تیم طی مراحل اولیه چرخه توسعه محصول که مبادله دانش ضمنی بیشترین اهمیت را دارد می شود. التزام اولیه به گیرندگان امکان می دهد تا از ابتدا در جریان لایه‌های عمیق دانش قرار گرفته و آن را صورت ملموس و تجربی فرا گیرد. ان امر زمینه مساعدی برای مناسبات صمیمی و غیر رسمی فراهم و به گسترش روابط اعتماد آمیز و تداوم کمک می‌کند. کارآمدی التزام در اتنتقال دانش ضمنی به طور تجربی اثبات شده است (سوری، 1385).

## 2-2-11- اهداف ضمنی

منظور از اهداف ضمنی، نوع برداشت طرفین از دستیابی به اهداف انتقال دانش ضمنی است که بر اعتماد و انتقال دانش ضمنی تأثیر مثبتی دارد. بر این مبنا میان برداشت طرفین از میزان موفقیت پروژه و دستیابی به اهداف دانش ضمنی از یک سو و سطح اعتماد میان آنها از سوی دیگر رابطه قوی وجود دارد. اعتماد بنیان اصلی مکانیسم تعاملی را تشکیل می‌دهد. اعتماد باید در همه جا مشهود باشد؛ احساس شود و از بالا جریان یابد. مدیران ارشد ارزش‌ها و هنجارها را تعیین می‌کنند. اگر مدیران بالا قابل اعتماد باشند حس اعتماد نه تنها به سایر بخش‌ها نفوذ می‌کند بلکه از قوام بیشتری نیز برخوردار است. (دانپورت و پروساک: 1379، ص67) بنا براین اعتماد سازی یک وظیفه مدیریتی است و بایستی تمهیداتی از بالا برای آن اندیشیده شود. معیارهای اندازه‌گیری اعتماد می‌توانند به مثابه راهنمایی برای مدیران عمل کنند. این معیارها عبارتند از میزان اعتماد متقابل، صداقت در اشتراک اطلاعات، توانایی تیم پروژه در عمل به مثابه یک تیم به جای دو تم از بنگاه‌های مختلف(سطح یکپارچگی)، اهداف پروژه مشترک و اشتراک دیدگاه یکسان درباره چگونگی اجرای اهداف.

## 2-2-12- مکانیسم تبدیلی

از دیدگاه نوناکا و تاکوچی (نوناکا و تاکوچی پیشین) برای انتقال دانش ضمنی و تسهیل بهره‌وری از آن باید آن را به کلمات و اعداد تبدیل کرد تا همه افراد بتوانند به راحتی آن را درک کنند و به کار گیرند. از نظر آنان تا زمانی که دانش ضمنی به دانش آشکار تبدیل نشود بهره گیری از اطلاعات و نگرش‌های صرفاً شخصی ارزش چندانی نخواهد داشت. آنها سه ویژگی در ارتباط با نحوه تبدیل دانش ضمنی به دانش آشکار بر می‌شمرند: اول بیان مطالب ضمنی از طریق زبان مجازی و علائم نمادین، دوم ضرورت انتقال دانش شخصی فرد به افراد دیگر، سوم تجلی دانش ضمنی در خلال ابهامات و زیادگی استعاره و قیاس زبان مجازی که خصوصاً در توسعه محصولات به کار می رود در قالب استعاره یا قیاس شکل می‌گیرد. استعاره یا قیاس به کارگیری نمادها و تصورات برای یادگیری و درک شهودی موضوعات است. در استعاره نیازی به تحلیل نیست. افراد با بکارگیری استعاره مفاهیم آموخته شده را با شیوه کاملاً جدیدی در یک نقطه مشترک جمع کرده و سپس به بیان مفاهیم و موضوعاتی می‌پردازند که قبلاً به دلیل ماهیت ضمنی آنها علیرغم آگاهی قادر به بیان آن نبودند. قیاس نیز با تعیین تفاوت میان دو ایده یا دو موضوع نقش مهمی در هدایت ذهن ایفا می‌کند. از این طریق قیاس می‌تواند به ساختاربندی مفاهیم ضمنی در قالب کلمات و نمادها کمک قابل توجهی کند.

**انتقال دانش شخصی:** دانش شخصی فرد از خلال گفتگوها، تعاملات رودررو، مناظره و مباحثه، تسهیم تجارب و مشاهده جریان می یابد و به دیگران منتقل می‌شود. اشتراک دانش زمینه برخورد آراء، شکل بندی دوباره آنها و ظهور ایده‌های جدید با ترکیب بندی متفاوت را فراهم می‌کند و به توسعه و تکامل دانش ضمنی منجر می شود (شركت مشاوران توسعه آينده، 1389).

## 2-2-13- ابهامات و زیادگی

ابهامات مضامین ضمنی منبعی برای مفاهیم تازه به شمار می‌رود و روش نوین در استدلال منطقی می‌گشاید. تلاش‌هایی که به منظور رفع ابهام از مضامین ذهنی صورت می‌گیرد به کد گذاری تدریجی آن کمک می‌کند و آن را به صورت تازه و معنادار ساختار می‌دهد.

زیادگی زمینه مناسبی برای برخورد آراء و نظرات گوناگون و متعدد فراهم میکند. از آنجا که زیادگی موجب تقویت گفتگوها و ارتباطات مکرر می‌شود به خلق زمینه ذهنی مشترک میان افراد کمک می‌کند و با تبادل مداوم دیدگاه ها و نقطه نظرات به تسهیل انتقال دانش ضمنی می‌انجامد. به این ترتیب زیادگی به هر چه شفاف تر شدن دانش ضمنی کمک می‌کند و ان را به شکل بندی در قالب کلمات و کدها سوق می‌دهد. در مارپیچ دانش آفرینی نوناکا و تاکوچی دانش ضمنی از طریق اجتماعی سازی به دیگران منتقل می‌شود اما صرف چنین انتقالی کارآمد نخواهد بود. بر این اساس زمانی دانش ضمنی به صورت موثر منتقل می‌شود که از طریق بیرونی سازی به دانش آشکار تبدیل شود. اجتماعی سازی فرآیند تبدیل دانش ضمنی به دانش ضمنی است که به عنوان فرآیند اشتراک تجارب و در پی آن خلق ضمنی از قبیل الگوهای ذهنی و مهارت های فنی مشترک تعریف می‌شود. اجتماعی سازی فرآیندی است که انتقال دانش ضمنی در آن صرفاً از طریق مشاهده، تقلید، تمرین و کسب تجربه صورت می‌گیرد. این امر طی یک فرآیند تدریجی و از طریق کارآموزی و آموزش ضمن خدمت و همکاری با اساتید انجام می‌شود. در اجتماعی سازی داشن ضمنی نه با استفاده از زبان که به وسیله تجربه مستقیم و به گونه عملی کسب می‌شود. اساس نیل به دانش ضمنی بر تجربه استوار است اما صرف کسب دانش از تجارب شخصی و احساسات درونی کارایی لازم را ندارد (طاهری، 1378).

نمونه عینی بهره‌گیری از اجتماعی سازی را در عملکرد شرکت NEC در عرضه اولین کامپیوتر شخصی به بازار می‌توان ملاحظه کرد: فرآیند تولید محصولات جدید زمانی آغاز شد که یک گروه وابسته به بخش فروش نیمه رسانا و IC درصدد برآمدند تا اولین کیت ریز رایانه ژاپن را با نام TR-80 به منظور ارتقای سطح فروش دستگاه‌های نیمه رسانا به فروش برساند. فروش کلی TR-80  یک حرکت ریشه‌ای در تامین سفارشات متناوب شرکت تلگراف و تلفن نیپون بود. طولی نکشید که طیف وسیعی از مشتریان، از دانش آموزان دبیرستان گرفته تا کاربران حرفه‌ای رایانه به مرکز خدمات نمایشی NEC موسوم به BIT-INN واقع در آکیهابارا از توابع توکیو مراجعه کردند. این مرکز به تمرکز بالای خرده فروشان محصولات الکترونیکی مشهور است. اشتراک تجارب و تداوم گفتگوها با این مشتریان در مرکز BIT-INN بعد از چند سال تولید پرفروش‌ترین رایانه شخصی شرکت NEC را به عنوان PC-8000  در پی داشت (سوری، 1385).

برون سازی فرآیندی است که طی آن دانش ضمنی از طریق مفهوم سازی قابل بیان شده و به دانش آشکار تبدیل می‌شود. این امر از خلال گفتگو، مناظره و تعامل مشترک تحقق می یابد. در برون سازی دانش ضمنی در قالب مفاهیم فرضیه، الگو، قیاس و استعاره کدگذاری می‌شود و به دانش آشکار تبدیل می کند. در واقع مفهوم پردازی شیوه‌ای است که ضمن آن تلاش می‌شود احساسات، باورها و سایر مضامین درونی به شکل کلمات بیان شوند و ماهیتی آشکار بیابند. هنگامی که دانش به صورت زبان قاعده مند و رسمی درآید می‌تواند به سادگی به دیگران منتقل شود. در مارپیچ دانش نونکا و تاکوچی هر چند بار گذر از اجتماعی سازی و برون سازی فرآیند انتقال دانش ضمنی خاتمه می یابد اما این امر برای خلق دانش نوین و کارآمد کافی نیست. دانش آشکاری که از تبدیل دانش ضمنی به آن شکل گرفته یکبار از طریق ترکیب مجدداً به دانش آشکار تبدیل می‌شود و سپس از طریق درونی سازی تبدیل به دانش ضمنی می‌شود. به این ترتیب کارکرد متقابل دانش آشکار و دانش ضمنی را محقق می‌سازد (متقی، 1383).

به نظر می‌رسد مکانیسم تعاملی و مکانیسم تبدیلی در اساس با یکدیگر تفاوتی نداشته باشند. اختلاف نظر در تأکید بر ضرورت کدگذاری دانش ضمنی است. در حالی که مکانیسم تبدیلی صریحاً به مفصل بندی دانش ضمنی می‌پردازد و شیوه برون سازی را برای نیل به آن به کار می‌گیرد، مکانیسم تعاملی اشاره‌ای به لزوم کد گذاری نمیکند اما با یاری جستن از ابزار گفت و گو عملاً آن را در خود مستتر دارد. همچنین از زوایای دیگر میتوان مکانیسم تعاملی را مجموع اجتماعی سازی و بیرونی سازی در مکانیسم تبدیلی تلقی کرد؛ با این تفاوت که مکانیسم تبدیلی اجتماعی سازی را که در مشاهده و تقلید و تمرین و بدون استفاده از زبان تجلی می‌یابد ناکارآمد می داند. اما مکانیسم تعاملی به همان میزان که برای گفتگو و تعامل اهمیت قائل است به مشاهده و تمرین غیر زبانی نیز بها می دهد (سوری، 1385).

گذشته از مکانیسم تعاملی و مکانیسم تبدیلی که محور بحث انتقال دانش ضمنی را تشکیل می‌دهند ظرفیت جذب گیرنده نیز نقش مهمی در انتقال موثر دانش ضمنی دارد. ظرفیت جذب به توانایی شرکت برای شناسایی ارزش منابع بیرونی دانش، جذب آن در سازمان و بهره برداری از آن برای کسب مزیت تجاری اشاره دارد. در این رابطه زولانسکی در کنار سخت بودن رابطه میان منبع و گیرنده بیشترین دشواری در انتقال دانش ضمنی را ناشی از کم تجربگی دریافت کننده در استفاده موثر از ایده‌های جدید عرضه کننده می‎داند. (Christina, 2009). استدلال لی هوا در تأکید بر توسعه فنی دریافت کننده و عدم وجود شکاف بزرگ در توعه اقتصادی میان دو کشور عرضه کننده و دریافت کننده به مثابه عامل اصلی در کارآمدی انتقال دانش ضمنی، گویای اهمیت ظرفیت جذب در کسب موثر دانش ضمنی است.

## 2-2-14- مدیریت دانش در سازمان

در دسته بندی ای كه از سوی صاحب نظران كسب و كار ارایه گردیده ؛ دهه ۱۹۸۰ را دهه جنبش كیفیت (تاكید بر اینكه برای دستیابی به كیفیت بهتر، همه كاركنان باید از قدرت فكری خود بهتر استفاده كنند)؛ دهه 1990 را دهه مهندسی مجدد (استفاده از فناوری برای بهبود فرآیندهای كسب و كار و كاهش هزینه ها)؛ و دهه ۲۰۰۰ را دهه مدیریت دانش لقب داده اند (جعفری و کلانتر، 1382). دانش‌ همان‌ صورت‌ ذهنی‌ایده‌ها، واقعیتها، مفاهیم‌، داده‌ها و تكنیك های ‌ثبت‌ شده‌ در حافظه‌ انسان‌ است‌ که از مغز انسان‌ سرچشمه‌ می‌گیرد و مبتنی‌ بر اطلاعاتی‌ است‌ كه‌ با تجربه‌، باورها و ارزشهای‌ شخصی‌، همراه‌ با تصمیم‌ و عمل‌وی‌، دگرگون‌ و بارور می‌شود. دانش‌ هر شخص‌ با دانش‌ فرد دیگری‌ كه‌ همان‌ اطلاعات‌ را دریافت‌ می‌كندیكسان‌ نیست‌. اهمیت فزاینده دانش در عصــر حاضر، سازمانها را ناگزیر می سازد تا نسبت به معانی ای چون خلاقیت تكنیك، خلاقیت در محصول یا فرآیند و خلاقیت سازمانی یا استراتژیك، با تعمقی بیشتر بیندیشند. این موضوع سازمانها را با چالشهایی در زمینه چگونگی پــــردازش دانش و ایجاد آن مواجه می سازد (طالب بیدختی، 1383).

«نوناكا» در مدل یكپارچه خود برای ایجاد دانش پویا، از دانش به عنوان عامل محرك درونی یاد می كند. دانشی كه مفهومی در بر نداشته باشد در واقع اطلاعات خواهد بود و اطلاعات زمانی به دانش تبدیل می‎گردد كه توسط اشخاص تفسیر گردیده، با عقاید و تعهدات آنها آمیخته شده و به آن مفهوم داده شود (Nonaka, I. , Toyama, R. 2000). به تبع تبدیل دانش به منبع استراتژیك برای رقابت و بقای سازمانها و جوامع، نیاز به توسعه و اشراف بر روشهای خلق، اشتراك و به كارگیری آن حیاتی می شود. تقاضا برای دانش به نوبه خود به تقاضا برای افزایش ذخیره دانش و توزیع آن منجر می گردد. مدیریت دانش، مجموعه‎ای از فرآیندها برای فهم و به كارگیری منبع استراتژیك دانش در سازمان است. مدیریت دانش، رویكردی ساخت یافته است كه رویه هایی را برای شناسایی، ارزیابی و سازماندهی، ذخیره و به كارگیری دانش به منظور تامین نیازها و اهداف سازمان برقرار می سازد. مدیریت دانش، علاوه بر مدیریت اطلاعات، تسهیل در ایجاد دانش جدید و مدیریت روشهای تسهیم و کاربری دانش را نیز بر عهده دارد. بسته به اینكه دانش از لحاظ فیزیكی در كجا قرارمی گیرد می توان آن را به دو نوع دانش تصریحی و ضمنی تقسیم‌بندی كرد (Nonaka, I. A,2000). «نوناكا» و نویسندگانی دیگر از جمله «هال» و «آندریانی» دانش تصریحی را دانشی می دانند كه قابل رمزگذاری و كدگذاری بوده و در نتیجه می توان آن را به سادگی مخابره، پردازش و منتقل و درپایگاه داده‌ها ذخیره كرد. این نوع از دانش را می توان فرم داد و یك فرمول علمی و یا كتابچه راهنما بین افراد سازمان منتشر كرد. دستورالعملها، مقررات، قوانین، رویه‌های انجام كار، آئین‌نامه‌ها، شرح جزئیات و… كه به صورت رسمی در بین افراد سازمان به آسانی قابل انتقال هستند همه دانش تصریحی به حساب می آیند. در مقابل، دانش ضمنی شخصی بوده و فرموله كردن آن بسیار مشكل است. این نوع از دانش كه از طریق تسهیم تجربیات با مشاهده و تقلید اكتساب می شود، ریشه در اعمال، ‌رویه ها، تعهدات، ارزشها و احساسات افراد داشته؛ قابل كد گذاری نبوده؛ از طریق یك زبان مخابره نمی شود. دانش ضمنی و تصریحی مكمل یكدیگرند و این بدین معناست كه برای ایجاد دانش هر دوی آنها ضروری هستند، از این رو آنچه ما دانش می خوانیم از طریق تعامل بین دانش ضمنی و تصریحی و نه هر كدام به تنهایی ایجاد می شود.

به طور كلی در رابطه با مدیریت دانش وخلاقیت منابع انسانی در سازمان دو راهبرد اساسی زیر مطرح است. نخست، استفاده بهینه از فناوریهای موجود در سازمان جهت به كارگیری وكاربرد بهتر دانایی در داخل شركت است. به عنوان مثال، ایجاد پایگاه داده ای از فهرست افراد با تجربه در فعالیتی خاص می تواند در صورت لزوم برای پردازش اطلاعات مورد استفاده قرار گیرد. این عمل باعث می گردد تا شركتها دانسته‎های موجود در سازمان را به همراه دانایی تك تك كاركنان برحسب مورد، شناسایی كنند. راهبرد دوم، كه گاهی نوآوری دانایی نامیده می شود، زمانی است كه كاركنان، از ارزشها و معیارهای سازمان شناخت كافی داشته و قادرند ایده های خلاقانه خود را در جهت تولید محصول و خدماتی نو و ارزشمند به كار بگیرند (Stover, 2004).

## 2-2-15- مدیریت دانش ضمنی

به مرور زمان و با ادامه جریان زندگی نوعی از دانش در درون اشخاص نهادینه می گردد؛ پولانی نخستین بار در سال ۱۹۶۹ با بیان این مطلب كه«ما بیشتر از آنچه می گوییم، ‌می دانیم» به نمونه هایی از تواناییهای انسان نظیر یادگیری دوچرخه سواری و شنا یا چگونگی تشخیص چهره ها اشاره می كندكه تشریح نحوه انجام آن به راحتی توسط فرد امكان پذیر نیست، او دانش اینگونه تواناییهای را «دانش ضمنی» نامید. به بیانی دیگر، دانش ضمنی را می‌توان مجموعه ای از تجارب، مهارتها، دیدگاه های كاری و نظام ارزشی و ذهنی در درون فرد دانست كه قابل گفتن نبوده و در هیچ پایگاه داده‌ای ذخیره نشده است بلكه جایگاه آن را ذهن آدمی و فعالیتهای اوتشكیل می دهد. چالش اصلی مدیریت دانش نیز تبدیل هر چه بیشتر و بهتر دانش ضمنی به دانش تصریحی است (۱۹96Polanyi,). از مدیریت دانش ضمنی تعاریف بسیاری توسط نویسندگان و اندیشمندان این رشته نقل گردیده است به عنوان نمونه «روزنبرگ» در سال ۱۹۸۲ دانش ضمنی را به عنوان دانش تكنیك ها، روشها و طرحهایی مطرح كرد كه فرد ضمن رسیدن به نتایج دلخواه خود، آنها را به كار گرفته بدون آنكه قادر باشد دلیل واضحی برایشان بیان كند. «نوناكا» بر این اعتقاد است كه دانش ضمنی كاملا شخصی بوده، رسمی كردن آن بسیار مشكل است، از این رو انتقال آن به دیگران به آسانی موثر نیست. «هاول» دانش ضمنی را غیر كد پذیر و فن غیر قابل تجسمی دانسته كه از طریق دریافت غیر رسمی از رفتار و رویه های یادگرفته شده كسب می گردد (۱۹۹۶, ۹۱-۱۰۶Howells,). «گرانت» این واژه را با توجه به قابلیت استعمال آن اینگونه تعریف می كند كه : «دانش ضمنی فقط از طریق استعمال آشكار می شود و انتقال آن امكان پذیر نیست. » در این تحقیق با استناد بر تعاریف «نوناكا»، «هال» و «اندریانی»، نقش و تأثیر دانش ضمنی در فرآیند خلاقیت و نیل به موفقیت آن در سازمانها در سه بعد كلیدی، تكامل دانش ضمنی در سازمانها، حیات بخشی و در نهایت انتقال آن در سازمانها مورد بررسی قرار می گیرد (2000, ۴۵۰-۴۵۴Grant,).

بعد اول- تكامل دانش ضمنی در سازمانها : ایجاد و تكامل دانش ضمنی شرایط خاصی را می طلبد، در این زمینه «نوناكا» در سال ۲۰۰۰ مدل حلزونی دانش را مطرح كرد و چنین بیان می دارد كه «دانش ضمنی همیشه با شخص همراه است. به عنوان مثال یك محقق باهوش دارای بینشی است كــــه به ثبت اختراع جدیدی منجر می شود، یا یك كفاش بعد از كسب سالها تجـربه فرآیند خلاقیت جدیدی را مطـرح می‎سازد.» به عقیده «نوناكا» دانش سازمانی از طریق تعامل اجتماعی میان دانش ضمنی و تصریحی، توسعه می‌یابد. وی با توجه به این فرض اساسی كه دانش به عنوان سرمایه اصلی سازمان، مستلزم هماهنگی و یكپارچه سازی است و با ایجاد تعاملی پویا بین این دو نوع از دانش به چهار راهبرد اساسی اجتماعی كردن (از دانش ضمنی به دانش ضمنی)، بیرونی‌سازی (از دانش ضمنی به دانش تصریحی)، تركیب (از دانش تصریحی به دانش تصریحی)، درونی سازی (از دانش تصریحی به دانش ضمنی) در فرآیند تبدیل دانش اشاره می كند. از این طریق سازمان قادر خواهد بود به خلق و توسعه دانش جدید اقدام كند. دانش ایجاد شده از طریق این فرآیند حلزونی در سطوح افقی و عمودی سازمان توسعه پیدا كرده و خود سبب ایجاد حلقه جدیدی از دانش می شود. این فرآیند تعاملی در سطح داخلی سازمانی اتفاق می افتد. رفتار مشتریان با پذیرش، خرید، استفاده یا عدم تمایل آنها به استعمال كالا و یا خدمات سازمان سبب ایجاد مفهوم در محصول شده؛ آنگاه مانند محركی جهت استخراج دانش ضمنی آن عمل می كند، سپس این دانش در فرآیند خلاقیت سازمان منعكس شده و حلقه جدید ایجاد دانش سازمانی مجددا آغاز می گردد (۲۰۰۰,۴-۳۴ Nonaka,). «سنكر» بر این اعتقاد است كه در قرن بیست و یكم كدگذاری دانش در تبدیل دانش ضمنی به خلاقیت كمكی نمی كند و اجزا ضمنی خلاقیت فقط از طریق تجارب عملی یا تعاملات شخصی در داخل یا خارج از سازمان و شبكه های اجتماعی با خبرگانی كه تجارب و دانش مرتبط را دارند، می تواند تكامل پیدا كند، كه آن را فوت و فن یا یادگیری از طریق انجام یك عمل می‌نامیم(۴۲۵-۴۴۷, ۱۹۹۵Senker,)

وجود فرهنگ سازمانی باز كه در آن از خلاقیت حمایت و پشتیبانی می گردد از جمله پیش نیازهای تكامل دانش ضمنی به حساب می آید. «رودیجر» و «وانینی» تنها راه شناسایی دانش ضمنی را برقراری ارتباط افراد با سازمانهای خارجی یا درون سازمان دانسته و حمایت و تلاش برای ایجاد چنین فضای ارتباطاتی را از وظایف مدیریت می دانند. بنابراین، ازجمله شرایط اساسی ایجاد، تسهیم و استفاده از دانش ضمنی در فرآیند خلاقیت، ‌اعتماد بین اعضای سازمان است. تسهیم دانش ضمنی در موقعیتهای غیررسمی بسیار موفقیت‎آمیزتر از موقعیتهای رسمی است از این رو فرهنگ سازی در زمینه تشویق افراد به ایجاد دانش ضمنی و ایجاد جوی كه در آن اعضای سازمان برای تسهیم دانش خود احساس امنیت كنند از وظایف حائز اهمیت مدیریت خواهد بود.

بعد دوم – حیات بخشی به دانش ضمنی : اطمینان یافتن از شناسایی دانش ضمنی مرتبط در سازمان یك پیش شرط اساسی جهت فعال ساختن دانش ضمنی در فرآیند نوآوری است. در سال ۱۹۹۸ جمعی از صاحب نظران اعلام كردند كه دانش ضمنی امکان ایجاد ایده های بسیاری را فراهم می سازد، بنابراین خلاقیت را برانگیخته و اثر مثبتی بر فعالیتهای كسب و كار دارد. شناسایی دانش ضمنی اغلب باموانع بسیاری روبروست؛ در این راه، ایجاد فضای ارتباطاتی مناسب بین كاركنان و فراهم ساختن شرایطی كه آنها قادر باشند ایده های خود را به راحتی بیان كرده، مورد ارزیابی و انتقاد قرار دهند، می تواند بسیار موثر و كارا باشد (۱۹۹۸, ۱۱۲-۱۲۵. Leonard, D. , Sensiper, S. ). برگزاری جلسات طوفان مغزی یك تكنیك معروف برای سرمایه گذاری بر بینشها و مشهودات مربوط به دانش ضمنی گروهی از افراد است (۶۸۵-۷۱۸,۱۹۹۶ Sutton, R. I, Hargadon, A,). از آنجا که از یك سو ابعاد ضمنی دانش اشخاص، درون هر فرد نهادینه شده و به صورت عمومی در دسترس نیست و از سوی دیگر ابعاد ضمنی دانش جمعی را نیز بافت آن سازمان تشكیل می دهد، ‌بنابراین دانش یک سازمان منحصر به فرد بوده و توسط سایر سازمانها به راحتی قابل تقلید و به كارگیری نیست. دانش ضمنی را می توان از طریق ایجاد دانش علمی جدید فعال كرد و سپس با یادگیری روشهای جدید تولید، آن را در طراحی محصولات جدید به كاربرد. همچنین از طریق فرآیند بهبود تدریجی یا یادگیری در عمل نیز می توان با استفاده از دانش ضمنی به دست آمده، فناوری موجود را ارتقا داد. دانش ضمنی در سرتاسر زنجیره تولید و خلاقیت یك سازمان قابل وصول است. «هاول» معتقد است مرحله ای كه در آن دانش ضمنی كسب شده و در فرآیند خلاقیت و تولید موردی استفاده قرار می گیرد، از نظر سیاست و استراتژی بسیار مهم است. بنابراین اینگونه می توان نتیجه گرفت که دانش ضمنی منبع مزیت رقابتی محسوب می شود. قدرت ابتكار لازم برای خلاقیت نه تنها از خبرگی قابل مشاهده، بلكه از ذخیره تجربیات نامشهود افراد سازمان كه قبل از استفاده در فرآیند نوآوری حیاتی سازی می شود، نیز قابل استخراج است. دانش ضمنی را می توان هم از منابع داخل سازمان از طریق تصمیم گیری در مورد دانش اعضا و فراهم آوردن فضای بهبود یادگیری جمعی و ارتقا شایستگی ضمنی آنها و هم از منابع خارج از سازمان با تلاش در جهت اكتساب دانش و مهارتهای ضمنی افراد سایر شركتها، از طریق استخدام افراد مجرب و تحصیل کرده و یا اخذ راهنمایی ازمشاوران خبره و با تجربه و یا ایجاد شبكه با شركتهای دیگركسب كرد. این موضوع كاملا واضح است كه دانش ضمنی در تمامی عملیات و مراحل فعالیتهای یك سازمان قابل كسب و حیاتی سازی است.

بعد سوم - انتقال دانش ضمنی: سومین بعد تأثیر گذار دانش ضمنی در فرآیند خلاقیت، انتقال آن است. «هاول» بیان می دارد كه شهود بر مبنای كیفیتهای ضمنی، نقش مهمی را در فرآیند خلاقیت ایفا می كند (۱۹۹۶, ۹۱-۱۰۶Howells,). این موضوع نشان می دهد كه میزان قابل توجهی از دانش كه برای انجام یا بهبود یك فرآیند معین یا فناوری تولید مهم است، دانش ضمنی است. اهمیت و نقطه قوت دانش ضمنی در دشواری تقلید و در نتیجه انتقال آن خلاصه شده. به عبارت دیگر دانش ضمنی معمولا یك عنصر مهم در همكاریهای صنعتی هم در آغاز و هم در خلال آن به حساب می آید. این نوع از دانش عاملی كلیدی در مزیت رقابتی همكاری به شمار آمده و همكاری تنها راهی است كه از طریق آن دانش ضمنی را می توان انتقال داده و تسهیم كرد. «هال» و «آندریانی» معتقدند كه مهم ترین چالش یك سازمان باید ایجاد توازن بین دانش ضمنی ایجاد شده توسط افراد و دانش تصریحی مورد نیاز برای برقراری ارتباط و اتحاد موثر باشد بدین معنی كه دانش سازمان را تصریحی كرده تا سازمان از طریق حفظ دانش افرادی كه آنجا راترك می‎كنند محفوظ نگه داشته شود. (۲۹-۴۸. ۲۰۰۲,Hall, R. , Andriani, P. ).

«لئورناردو» و «سنسیپر» معتقدند اگر چه تحریك، تركیب و مخابره در ابعاد تصریحی دانش نسبت به دانش ضمنی آسانتر است ولی موقعیتهای بسیاری هم پیش می آید كه در آنها امكان تبدیل دانش ضمنی به دانش تصریحی وجود ندارد(۱۹۹۸, ۱۱۲-۱۲۵. Leonard, D. , Sensiper, S. ). علاوه بر این، به منظور مخابره آسان دانش ضمنی سطح مشخصی از صمیمیت شخصی ضروری است و این موضوع مستلزم شناسایی شبكه های ارتباطی است، همان طور كه «اسكاربرو» سال ۲۰۰۳ آنها را به عنوان مهم ترین منبع تركیب و مبادله دانش لازم برای ارتقا خلاقیت و ایجاد سرمایه عقلایی معرفی می كند (۵۰۱-۵۱۶, 2011Scarbrough,). انتقال دانش ضمنی بستگی زیادی به تفاوت بین ارتباطات رو در رو و معاملات آزاد افراد دارد. صمیمیت دو طرف، عنصری كلیدی در میزان انتقال دانش ضمنی محسوب می شود. چراكه دانش ضمنی اغلب از طریق زبان بدن و نمایش فیزیكی مهارتها ایجاد شده و انتقال می یابد، بنابراین لازم است به فناوری اطلاعات و ارتباطات كه بخش قابل ملاحظه ای از این دانش رامنتقل می كند بهای بسیاری داده شود. موانع ایجاد، ‌تسهیم و انتقال دانش ضمنی زمانی اتفاق می افتد كه افراد خلاق، یا ‌فعالانه برای شركت در فرآیند خلاقیت، بی انگیزه گردند یا خود را درگیر این فرآیند نكنند. برنامه های تشویقی مانند اعطای پاداش به اشخاصی كه دانش مهم و با ارزشی را در درون خود اندوخته اند، در انتقال دانش ضمنی موثر است. از آنجا كه انتقال دانش ضمنی نیازمند اختصاص وقت بسیاری برای برقراری ارتباط شخصی است، این احتمال وجود دارد درسازمانهایی كه به خبرگی اهمیت فوق العاده ای می دهند، اما همكاری و كمك رساندن به سایرین در آنها، از اهمیت چندانی برخوردار نیست، افراد خبره و صاحبان دانش از این موضوع به عنوان عاملی جهت كسب قدرت استفاده كنند. بنابراین، انتقال دانش ضمنی تا حد قابل ملاحظه ای نیازمند تعاملات شخصی و غیررسمی بوده و این وظیفه مدیریت سازمان به حساب می آید تا با فرهنگ سازی و ایجاد فضای مناسب، زمینه را جهت استفاده آزادانه افراد از روشهای مختلف تفكر فراهم سازند. در این راستا لازم است سازمان سطوح مختلف تفكر خلاق را از طریق تشویق فرهنگ سازمانی باز و داشتن سلسله مراتب كمتر معین كند.

## 2-2-16- خلاقیت و مدیریت نوآوری

جهت تجزیه و تحلیل موثرتر اثرات دانش ضمنی بر خلاقیت و نوآوری، نیازمند درك یكسانی از این معانی هستیم. توجه روزافزون نسبت به خلاقیت و نو آوری و ارتباط تنگاتنگ آنها با رشد اقتصادی منجر به ایجاد مجموعه ای از مدل های مختلف فرآیند نوآوری از جمله مدل فناوری فشار و مدل كشش نیاز در سالهای ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ و مدل «كوپلینگ» در اواخر سال ۱۹۷۰ همچنین مدل منسجم «راسول» در سال ۱۹۸۰ منجر گردید. ماهیت پیچیده فرآیند خلاقیت و نوآوری توسط نویسندگان مختلفی مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفته است. «هنری پو آنكاره» ریاضیدان بزرگ فرانسوی سال ۱۹۴۸ خلاقیت را تشخیص، تمیز، بصیرت، دریافت، درك و انتخاب یك پدیده می داند (طالب بیدختی و همکاران، 1383). فرهنگ وبستر نوآوری را توانایی انجام امری ابتكاری تعریف كرده است كه به خلق محصول یا خدمتی جدید منجر شود به گونه ای كه این توانایی ممكن است از هوش و استعداد افراد سرچشمه گرفته یا به وسیله آموزش ایجاد شود (متقی، 1383). با استناد به تعاریف فوق می توان گفت خلاقیت پیدایی و تولید یك اندیشه و فكر جدید است در حالی كه نوآوری عملی ساختن اندیشه و فكر آن است. نوآوری به معنی به كارگیری تفكرات جدید ناشی از خلاقیت است كه در یك سازمان می تواند به صورت یك كالای جدید خدمت و یا راه حل جدید انجام كارها باشد (سلطانی، 1382). خلاقیت اشاره به قدرت ایجاد اندیشه های نو دارد و نوآوری به معنای كاربردی ساختن آن افكار تازه و نو است (جعفری، 1384). در واقع نوآوری فرآیندی است كه از طریق آن، سازمان مشكلات موجود را شناسایی و تعریف كرده، سپس فعالانه دانش جدید را برای حل آنها به كار می گیرد. درادامه جهت ارایه مدل جامع ارتباط و تأثیر مدیریت دانش ضمنی بر مدیریت نوآوری به بررسی سه محور موثر در راین راستا می پردازیم.

محور اول –انواع خلاقیت : در ادبیات این موضوع تعاریف مختلفی از خلاقیت و نوآوری با رویکردهای متفاوت به میان آمده است. «برنت» در سال ۱۹۳۵ به خلاقیت با رویکرد ایجاد بدعت و ارایه یك ایده جدید نگریسته و جدید بودن را به دلیل تفاوت در كیفیت ایده ارایه شده با فرم های موجود می داند. دیگر صاحب نظران از جمله «روجر» و «زالتمن» در سالهای ۳۸۹۱ و۱۹۸۴ بر ماهیت ذهنی جدید بودن تــاكید می كنند. سومین دیدگاه مبتنی بر معرفی اولیه بدعت است كه بزرگانی چون «اسموكلر» (۱۹۶۶)، «نایت» (۱۹۶۷ )، «كیسر» (۱۹۶۹) و «ودین» (۱۹۸۰) بر آن تاكید داشتند. با رویكردی دیگر تحقیقاتی در زمینه تركیب جدید نیازها و راه‌حلها صورت گرفته است.

## 2-2-17- نقش دانش ضمنی در مدیریت نوآوری

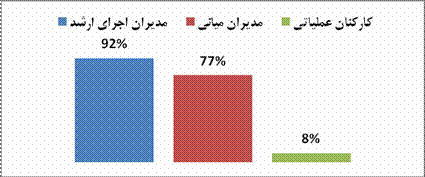
با تركیب تمامی ابعاد و محورهای یاد شده فوق به ارایه مدل ارتباطی بین دانش ضمنی و مدیریت نوآوری می‌پردازیم. این مدل، سازمانها را متقاعد می سازد تا با هدف ایجاد خلاقیت فزون تر و موفقیت در مدیریت نوآوری، برای مدیریت دانش ضمنی، بهای بسیاری قائل شوند. البته به علت وجود شرایط مختلف، به منظور پذیرش اهمیت و وزن عوامل مختلف، رویكردی اقتضایی پیشنهاد می شود. در ارتباط با مدیریت دانش ضمنی سه بعد كلیدی : تكامل دانش ضمنی، حیاتی سازی و انتقال آن را كه مرتبط ترین سطوح جهت منفعت رسانی به استفاده و كاربرد فرآیند خلاقیت هستند، تشریح گردید. این موضوع كاملا روشن است كه هر سازمانی با توجه به نوع صنعت، نوع خلاقیت و ساختار سازمانی ویژه ای كه داراست به منظور به كارگیری داراییهای دانش ضمنی موجود در راستای موفقیت خلاقیت، مكانیسم ها و ساختارهای مختلفی را به كار می گیرد. مشكلاتی كه در حوزه فرآیند خلاقیت رخ می دهند، اغلب آنقدر پیچیده هستند كه تنها بر پایه یك تجزیه و تحلیل ساده قابل حل نیستند. «بلوم» در مطالعات موردی خود نشان داده است كه در مراحل انتهایی فرآیند نوآوری، دانش ضمنی، به سرعت گرفتن این فرآیندكمك كرده، در نتیجه به موفقیت در نوآوری منجر می گردد.

«ریتر» موفقیت نوآوری را با دو بعد موفقیت درنوآوری محصول و موفقیت در نوآوری فرآیند تعریف می‎كند. او معتقد است : «خلاقیت موفقیت آمیز به افزایش سود و درآمد منجر می شود». وی در چهار سازمانی كه مورد آزمون قرار داد، از طریق به كارگیری دانش ضمنی صحیح، مراحل انتقال و اجرای ایده ها را در فرآیند نوآوری كوتاه كرد(۴۲۵-۴۴۷, ۱۹۹۵Senker, J. ,). در ادامه باید به این نكته اشاره كرد كه در نظر گرفتن محدودیت ذاتی گزینه های مختلف، قبل از اینكه مراحل واقعی آزمون آغاز شوند، به سرعت گرفتن این فرآیند منجر می گردد. موفقیت فرآیند نوآوری زمانی به وقوع می پیوندد كه در هر مرحله آن بر یك بحران، خواه از طریق سرعت گرفتن فرآیند یا ممانعت از توقف فرآیند، غلبه شود. این موضوع نشان می دهد كه با مدیریت صحیح دانش ضمنی مشكلات به وجود آمده به روشی انعطاف پذیر حل خواهند شد و در تمامی مراحل فرآیند خلاقیت (از كشف ایده گرفته تا ورود به بازار و استفاده)، دانش ضمنی اهمیت زیادی در جهت موفقیت خلاقیت خواهد داشت. تصمیم گیری در فرآیند خلاقیت شدیدا به فن دانش ضمنی بستگی دارد. در نتیجه دانش ضمنی نقش مهمی را در تمام مراحل فرآیندنوآوری ایفا می كند. این موضوع كاملا روشن است كه در تمام مراحل فرآیند نوآوری ( كشف و ایجاد ایده ) میزان نامشهودی و ملموس نبودن افزایش می یابد، بنابراین دانش ضمنی، نقش مهمی را در هر مرحله از فرآیند خلاقیت ایفا می‎كند.

بنابر تحقیقات انجام شده، این گونه استنتاج می شود كه مدیریت دانش ضمنی لازم است به منظور توانایی در بیشینه سازی موفقیت خلاقیت و نوآوری، همراستا با مدیریت نوآوری یك سازمان پذیرفته شده و بر سه بعد مختلف دانش ضمنی( تكامل، حیاتی سازی و انتقال دانش ضمنی ) تأکید شود. هر چه دانش ضمنی مرتبط تری در مراحل مختلف فرآیند خلاقیت وارد شود، مدیریت نوآوری به صورت كارا و موثرتر عمل خواهد كرد كه این امر منجر به افزایش موفقیت خلاقیت می گردد.

## 2-2-18- چرخه ارزش – رضایت – سودآوری از نگاه بازاریابی

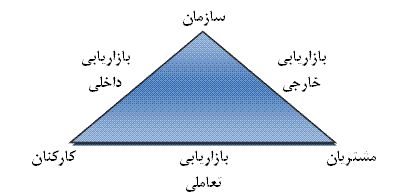
رستوران یک مجموعه تولید و همچنین ارائه خدمت است که دارای بخش‌های محسوس و غیر محسوس می‌باشد، بنابراین همچون بسیاری از سیاست‌های بازاریابی برای واحد‌های خدماتی، یک رویکرد متفاوتی از روش‌های سنتی باید در پیش گرفت. اگر رستوران تنها تولید کننده یک محصول بود، این محصولات تنها در ویترین جهت انتخاب شدن قرار می‌گرفتند. اما در یک رستوران کارکنان و حتی مدیر رستوران در تعامل دائمی و مستقیم با مصرف‌کننده نهایی می‌باشند، بنابراین روابط مثبت، کارا و اثر‌بخش با مشتریان می‌تواند معیاری از خلق ارزش‌های بالاتر برای مشتریان باشد. اما باید توجه کرد که این روابط وابسته به کارکنان کارآمد، حرفه‌ای، متعهد و وفا‌دار می‌باشد (Adrian Payne, 2006). اما به طور عمومی این واقعیت یا به طور کامل نادیده گرفته می‌شود و یا درجه اثربخشی و کارآمدی آن کمتر از میزان حداقل انتظار مشتری مطابق شکل ۲ می‌باشد (نيگل هيل، 1385).

  
شکل ۲ –1  باور سطوح مختلف سازمانی نسبت به اهمیت خدمت به مشتری

امروزه شرکت‌های موفق ارائه دهنده محصول-خدمت توجه خود را به دو مقوله کارکنان و مشتریان به طور همگن معطوف نموده‌اند، آنها در واقع زنجیر خدمت – سودآوری را به رضایت‌مندی مشتریان داخلی و خارجی (مصرف کننده و کارکنان) مرتبط ساخته‌اند. این زنجیر دارای پنج گام اساسی می‌باشد (Philip Kotler, 2005):

* کیفیت خدمات داخلی: کیفیت محیط کاری کارکنان، آموزش‎های حین کار، پشتیبانی‌های جانبی و...
* کارمندان راضی و کارآمد: روحیه سخت‌کوشی، تعهد، وفا‌داری و. . .
* خدمات با ارزش والاتر: کارایی و اثر بخشی بیشتر خدمت به مشتری
* مشتریان راضی و وفا‌دار: رضایت مشتریان وفا‌دار، خرید مجدد و. . .
* سلامت و افزایش سودآوری: افزایش کارایی سازمان

بنابراین، رسیدن به افزایش سودآوری و کارایی سازمان هدف اولیه اهمیت خدمت به مشتری می‌باشد. بر این اساس سیاست‌های بازاریابی نیازمند راه‌کار‌های بیشتر از تکنیک‌های سنتی، که به عنوان بازاریابی خارجی به چهار 9P توجه می‌کند، می‌باشد. شکل ۳ نشان‌دهنده الگوی بازاریابی جدید می‌باشد که به وضوح جایگاه بازاریابی داخلی در آن دیده می‌شود (Philip Kotler, 2005).



شکل 2-2 سیاست‌های بازاریابی برای سازمان‌های محصول-خدمت

بازاریابی داخلی یعنی اینکه سازمان ارائه کننده محصول-خدمت باید به طور کاملاً اثر‌بخش باید تمامی عوامل موجب رضایت‌مندی کارکنان خود را، که با مصرف‌کنندگان نهایی در ارتباط هستند، پشتیبانی کنند. در واقع بازاریابی داخلی همسو کننده تمامی سطوح سازمانی با اهمیت بهبود خدمت به مشتریان می‌باشد. در حقیقت بازاریابی داخلی مقدم و تا حدی ارجح‌تر نسبت به بازاریابی خارجی است و اگرچه این مقوله در بسیاری از سازمان‌های کاملاً تعریف نشده و یا خارج از حدود اختیارات واحد بازاریابی می‌باشد، اما بازاریابی امروزی توجه به همسویی کارکنان را در دستور کار اولیه خود قرار داده است. پس از اجرای همگن و بدون نقص مراحل بازاریابی داخلی و خارجی، بازاریابی تعاملی تکمیل کننده مدل بازاریابی نوین بخش محصول-خدمات است. بازاریابی تعاملی یعنی اینکه، کیفیت خدمت درک شده وابسته به کیفیت ارتباطات مستقیم میان کارکنان و مشتریان می‌باشد.

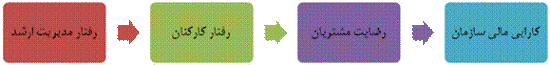
## 2-2-19- درک مفهوم ارتباط میان رضایت مشتریان و سودآوری

هدف نهایی بازاریابی نوین و حتی در معنای واژه‌ای «مدیریت ارتباط با مشتری»، دستیابی به افزایش ارزش سهام‌داران می‌باشد و این مسئله از طریق افزایش سودآوری، کاهش هزینه‌های پنهان، رشد سازمان در متن سیاست‌های بازار و مشتریان ممکن می‌شود. بنابراین چهار عامل اساسی مورد توجه قرار می‌گیرند (Adrian Payne, 2006):

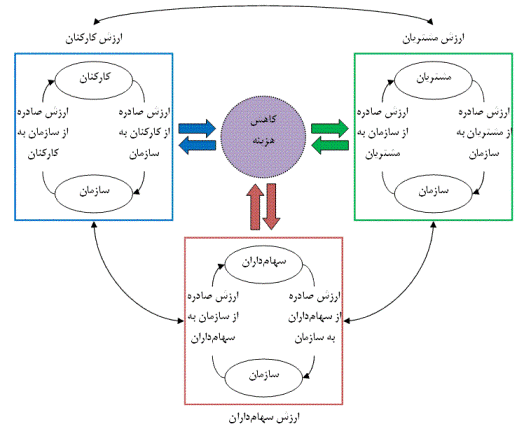
* ایجاد ارزش‌های مشتریان داخلی (کارکنان)[[1]](#footnote-1)
* ایجاد ارزش‌های مشتریان خارجی (مصرف‌کنندگان)[[2]](#footnote-2)
* ایجاد ارزش‌های سهام‌داران[[3]](#footnote-3)
* کاهش هزینه‌ها[[4]](#footnote-4)

اولین عامل تأثیر بسزایی بر روی ارزش گروه‌های ذینفع[[5]](#footnote-5) -که بعداً درباره آنها بیشتر توضیح داده می‌شود- دارد، همچنان که معیار اولیه سودآوری نیز محسوب می‌شود. برای بررسی بهتر چرخه ارزش – رضایت – سودآوری، یک مدل اصلاح شده «کارایی مالی سازمان[[6]](#footnote-6)» در شکل ۴ ارائه شده است. این مدل رابطه دو طرفه میان ارزش‌های کارکنان، ارزش‌های مشتریان و ارزش‌های سهام‌داران را توضیح می‌دهد. در واقع این مدل پیشنهاد می‌دهد که بهبود رفتار مدیریت ارشد تأثیر مثبتی بر روی رفتار کارکنان و همچنین بر میزان رضایت مشتریان دارد (Adrian Payne, 2006).

هرچه کارکنان راضی‌تر و با انگیزه‌تر باشند، آنها همکاری بلند‌مدت‌تر با سازمان دارند و همچنین کارایی بهتری را بروز می‌دهند. این نکته تأثیر مثبتی بر روی میزان رضایت‌مندی مشتریان دارد، در نتیجه مشتریان روابط بلند‌مدتی برقرار می‌کنند که نتیجه آن افزایش میزان سودآوری سازمان است. این سودآوری تأثیر مثبت بر افزایش ارزش سهام‌دارن می گذارد. این الگو در واقع یکی از ساده‌ترین الگو‌های توجیه اهمیت توجه به مقوله رضایت‌مندی و وفاداری مشتریان است.

  
شکل 2-3 الگوی کارایی مالی سازمان

برخی سازمان‌ها امروزه به شناسایی اهمیت بهبود کارایی خود از طریق مدیریت ارزش‌های ورودی سازمان و تأثیر آن بر گروه‌های اساسی ذینفع سازمان خود، می‌پردازند. کاملاً روشن است که ذینفعان یک سازمان مهم‌تر از گروه‌های دیگر سازمان هستند، در حالی که اهمیت آنها از یک سازمان به سازمان دیگر متغیر است. اما به طور کلی آنها به سه گروه سهام‌داران، مشتریان  و کارکنان تقسیم می‌شوند که تلفیق ارزش‌های این سه گروه، سازنده ارزش‌های ریشه‌ای یک سازمان و معیار کارایی مدیریت آن سازمان را تعیین می‌کند. طبق نظریه‌ آقای فردریک ریچهلد[[7]](#footnote-7) این سه گروه در واقع نیرو‌هایی هستند که وفا‌داری آنها به سازمان موجب موفقیت تجاری آن سازمان خواهد گشت. بر همین اساس الگوی «نتایج کسب شده ذینفعان[[8]](#footnote-8)» در شکل شماره ۵ به روشن‌تر ساختن این مطلب کمک می‌نماید. این الگو بر روی نیاز توجه به هر گروه از منظر ارزش‌های هر کدام به تنهایی و همچنین توجه به ارزش‌های کلی (تلفیق ارزش‌های سه گروه) سازمان تأکید می‌کند (Adrian Payne, 2006).



شکل 2-4 الگوی نتایج کسب شده ذینفعان (Payne, 2006).

 بسیار سودمند است اگر تمایزی میان ایجاد ارزش‌های سهام‌دارن و نتایج کسب شده آنها قائل شد. به عبارتی ارزش سهام‌داران یک دید دقیق‌تری نسبت به شناسایی ارزش‌ها بر اساس برگشت سرمایه، از طریق نظام بهبود دهنده رضایت مشتریان و دوام آنها، ایجاد می‌نماید. اما خارج مباحث ارزش بورس سهام هر سازمان، نتایج کسب شده سهام‌داران شامل چگونگی رفتار سهام‌داران با بهبود ارزش آنها می‌باشد. تحقیقات متعددی ثابت کرده‌اند که سهام‌داران عموماً از مقیاس‌های غیر پولی برای بررسی ارزش سهام خود استفاده می‌کنند، به عنوان مثال سودآوری کم‌تر سهام رستوران‌های سوپر‌استار طی سال‌های اخیر در مقایسه با سرمایه‌گزاری برای احداث شعب جدید و توسعه سازمان از اهمیت کمتری برای سهام‌داران آن برخوردار می‌باشد.

اما نباید نادیده گرفت که روش‌های از جمله سیاست‌های کاهش هزینه‌های آشکار و پنهان که موجب افزایش سودآوری برای تمامی سهام‌داران ارزش بسیار زیادی دارد. از این نقطه از دست دادن مشتری‌های فعلی و سرمایه‌گزاری‌های بی‌هدف برای مشتریانی که هیچ سیاستی جهت حفظ آنها وجود ندارد، بزرگ‌ترین مجرای ایجاد هزینه پنهان برای یک سازمان است، علاوه‌بر‌این هزینه‌هیا جبران حاصل از عدم ارائه خدمات مناسب نیز به هیچ عنوان قابل چشم‌پوشی نیست. بنابراین سیاست‌های کسب رضایت مشتریان و حفظ آنها تا دستیابی به مرحله وفاداری همراه با تعهد رابطه مستقیمی با رفتار سهام‌داران نسبت به بررسی ارزش سهام خود دارد.

# 2-3- بخش سوم: پیشینه تحقیق

با جستجوهای اولیه که انجام شد در مورد عوامل موثر بر بهبود موفقیت بازاریابی تحقیق خاصی انجام نشده است بدین ترتیب به تحقیقاتی که در این زمینه به هم موضوع می توانند موثر باشند در این مرحله به آنها پرداخته می شود.

* تحقیقی تحت عنوان «بهبود موفقیت بازاریابی: قانون تبادل دانش ضمنی بین فروش و بازاریابی» در سال ۲۰۱۴ توسط آرنت و ویتمن انجام شده است. بر اساس این تحقیق سازمانهای موفق استراتژی های بازاریابی خود را با تغییرات بازار تطبیق می دهند. برخی از نیروها مثل فروشندگان، نقش کلیدی را در توسعه دانش بازاریابی ایفا می کنند زیرا قادرند خودشان را در شبکه های اجتماعی بیرون سازمان جاسازی کنند. هرچند، اگر این دانش منحصراٌ با مهره های مرزی باقی می ماند، نمی تواند برای بهبود نقش کارخانه به صورت کارآمد مورد استفاده قرار گیرد. این پژوهش تبادل دانش ضمنی بین فروش و بازاریابی و توانایی اش در افزایش موفقیت بازاریابی را مورد بررسی قرار می دهد. برای مثال: نوآوری برنامه ی بازاریابی، راندمان نسبی، و اثربخشی نسبی به علاوه، با بررسی پنج فرضیه پیشین به تأثیر تبادل دانش ضمنی، هدایت مدیران فروش و بازاریابی، کسانی که تمایل دارند تا تبادل دانش ضمنی و به نوبه خود موفقیت بازاریابی را بهبود ببخشند فراهم می کند.
* تحقیقی تحت عنوان «بررسی عوامل مؤثر بر موفقیت در بازاریابی اینترنتی بین الملل شرکت های صادراتی در ایران» در سال ۱۳۸۹ توسط خدایاری انجام شده است. بر اساس این مطالعه کسب و کار الکترونیک می تواند باعث افزایش اثر بخشی بر سیستم بازار و ساخت شرکت های موفق شود و شرکت‎هایی که با کندی با آن منطبق می شود از بین می برد.
* فتحیان و همکاران در سال 1384 تحقیقی تحت عنوان نقش مدیریت دانش ضمنی در خلاقیت و نوآوری به انجام رساندند. عصر حاضر، عصر تحولات و تغییرات شگرف درفناوریهاست. عصری که ساختار فکری آن آکنده از عمق بخشیدن به اطلاعات و توجه به مشارکت نیروی انسـانی خلاق و دانش‎گرا به جای نیروی انسانی عملکردی است. از این رو، مدیریت هوشیار بر آن است تا هرچه بیشتر و بهتر درجهت استفاده از ابزاری به نام دانش برای رویارویی و مقابله با عوامل عدم اطمینان، حفظ موقعیت و ایجاد خلاقیت و نوآوری جهت گسترش عرصه رقابتی خود برآید، این امر مستلزم این است که سازمان با ارج نهادن به مدیریت دانش و متقابلا مدیریت خلاقیت و نوآوری، آن را به عنوان یک نیاز استراتژیک و ضروری جهت پیشگامی در عرصه رقابت پذیری، در زمره برنامه های اولویت دارخود قرار دهد. مدیریت نوآوری در واقع فرآیندی است که از طریق ترکیب و یکپارچگی اجزای مختلف دانش به پدیدآوردن بدیهیات می پردازد. در این راستا به کارگیری دانش ضمنی به عنوان محرکی اساسی در موفقیت فرآیند نوآوری، تأثیر قابل ملاحظه ای در کارایی شرکتها خواهد داشت. مقاله حاضر در آغاز دلایل اهمیت دانش ضمنی در فرآیند خلاقیت، نقش دانش ضمنی را در مدیریت نوآوری شناسایی کرده و مواردی از موانع و مشکلات ایجاد و تسهیم آن را ذکر می کند. سپس بر اساس آخرین پژوهشهای انجام گرفته در این حوزه، مدل یکپارچه ای برای تشریح تأثیر دانش ضمنی بر مدیریت موفقیت آمیز نوآوری تشریح و ارائه می گردد، در پایان اهرمهای کلیدی مدیریت دانش ضمنی شناسایی شده و تأثیر مثبت آن بر موفقیت نوآوری مورد تجزیه و تحلیل قرار می گیرد.

### منابع و مأخذ

1. ابطحی، سید حسین و مهروژان، آرمن (1389)؛ مهندسی روشها، تهران، قومس، چاپ سوم، ص23.
2. ابطحی، سیدحسین و كاظمی، بابك (1378)؛ بهره‌وری، تهران، موسسه مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، چاپ دوم، ص9.
3. احساني، محمد (1385). ارائه بكارگيري چارچوبي براي بكارگيري مديريت دانش در سازمانهاي تحقيق و توسعه، پايان نامه كارشناسي ارشد، دانشكده مهندسي صنايع، دانشگاه علم و صنعت.
4. اسماعیل پور، حسن؛ بگلری، سروش (1387). بررسی و ارزیابی اثر چهار سی بر رضایتمندی مشتریان بانک کشاورزی، مجله پژوهش های مدیریت، 87-95.
5. افرازه، عباس (1384). مديريت دانش(مفاهيم، مدلها، اندازه گيري و پياده سازي)، چاپ اول، تهران: انتشارات دانشگاه صنعتي اميركبير(پلي تكنيك تهران).
6. ان، آر. ميلتون. ( 1391). راهنماي گام به گام كسب دانش در عمل، ترجمة: احمدوند، ع وجاپلقيان، غ. چاپ اول، انتشارت موسسة آموزش عالي ايوانكي.
7. پیمان، سید حسین (1384)؛ بهره‌وری و مصداق‌ها، تهران، سازمان اقتصادی كوثر، چاپ اول، ص31.
8. جعفری، عبدالرضا (1384)، كیفیت و نظامهای كنترل، تدبیر، شماره ۵۵.
9. خاکی، غلام رضا (1390). آشنایی با مدیریت بهره‌وری، تهران، سایه نما.
10. خبازي، طهورا. موسوي، فاطمه و اماني، عطیه (1387). مميزي دانش، ابزاري براي پياده سازي مديريت دانش در سازمانهاي تحقيق و توسعه.
11. دواس، دی. ای، (۱۳۷۶).  پیمایش در تحقیقات اجتماعی ترجمه هوشنگ نایبی، نشرنی، تهران.
12. رابینز، استیفن (1384)؛ تئوری سازمان، سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، صفار، چاپ دهم، ص49.
13. رضازاده مهريزي، محمدحسین، باقرزاده نيري، مهدی، محمدعلي خلج، محمدرضا و پيردال، محمد (1389). ابزارهاي مديريت دانش. تهران: مؤسسه فرهنگي هنري پردازش هوشمند علائم.
14. سرلك، محمدعلی (1386). مديريت دانش، چاپ اول: انتشارات دانشگاه پيام نور.
15. سلطانی، ایرج (۱۳۸۲)، راهکارهای تقویت خلاقیت در سازمان، تدبیر، سال چهاردهم، شماره ۱۴۱.
16. سوري، حسن (1385). ارائه روشي براي بهبود فرآيندهاي كسب و كار با استفاده ازمديريت دانش، پايان نامه كارشناسي ارشد، رشته صنايع - صنايع، دانشگاه علوم و فنون مازندران.
17. شركت مشاوران توسعه آينده (1389). مقدمه اي بر مديريت دانش و پياده سازي آن در سازمان هاي ايراني.
18. صفاری نژاد، میثم؛ رحیمی، داود ؛حسینی سیدجابر و یزدانی، حمیدرضا (1387). نگرشی برمدل های سنجش رضایت از مشتری، تهران، موسسه کتاب مهربان نشر. چاپ اول.
19. طالب بیدختی، عباس. انوری، علیرضا (۱۳۸۳)، خلاقیت و نو آوری در افراد و سازمانها، تدبیر، شماره ۱۵۲، سال پانزدهم.
20. طاهری، شهنام (1378)؛ بهره‌وری و تجزیه و تحلیل آن در سازمانها(مدیریت بهره‌وری فراگیر)، تهران، هستان، چاپ اول، ص9.
21. فتحیان، محمد و لیلا بیگ و عاطفه قوامی فر (1384). نقش مديريت دانش ضمني در ايجاد خلاقيت و مديريت نوآوري. سومين كنفرانس بين المللي مديريت.
22. کیوی- کامپنهود، ریمون- لوک وان (۱۳۷۵). روش تحقیق در علوم اجتماعی ترجمه عبدالحسین نیک گهر، نشرتوتیا، تهران.
23. متقی حامد، (۱۳۸۳) مهندسی مجدد ضرورتی اجتناب ناپذیر، تدبیر، شماره ۱۴۴، سال پانزدهم.
24. میر سپاسی، ناصر (1376). مدیریت منابع انسانی و روابط کار، نگرشی راهبردی، تهران، شروین.
25. میرزابیگی، جهانشاه (۱۳۸۴) انتقال دانش و حفظ مهارت: نیاز پیوسته فرآیند جهانی شدن، مجله مدیر ساز.
26. نيگل هيل (1385). اندازه‌گيري رضايت مشتريان، آقاي محمد رضا اسكندري، چاپ اول، ايران، موسسه خدماتي فرهنگي رسا.
27. همتیان، حمید رضا (۱۳۸۳). پذیرش گزارش نوآوری در موسسات خدماتی، تدبیر، سال پانزدهم، شماره ۱۴۸.
28. Adrian Payne (2006), Handbook of CRM, First Edition, England, Butterworth-Heinemann.
29. Bob E. Hayes (1998), Measuring Customer Satisfaction (Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods), Second Edition, United State of America, American Society for Quality.
30. Bohinc, T. , Erichson, J (2002). Innovations Management, Telekommunikation, 56(7+8) , 59-1.
31. Christina G. Chi, Dogan Gursoy(2009). Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination28. 245–253.
32. Davenport, T. H. , De Long, D. W. , Beers, M. C. ( 1998). Successful knowledge management projects, Sloan Management Review ,39(2) 56-41.
33. Dennis B. Arnett a,b, C. (2014). Michael Wittmann, Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing, Journal of Business Research 324–331.
34. Dennis B. Arnett a,b, C. Michael Wittmann C,(2014). Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing, Journal of Business Research 67. 324–331.
35. Grant, R. M. (2000). The knowledge-based view of the firm: Implications for Management Practice, Long Range Planning, 30(3) , 450-454.
36. Hall, R. , Andriani, P. (2002). Managing knowledge for innovation, in: Long Range Planning, 29-48.
37. Howells, J. (1996) , Tacit Knowledge, Innovation and Technology Transfer, in: Technology Analysis & Strategic Management, 8(2) , 96-101.
38. http://bazaryabi-892. blogfa. com
39. Leonard, D. , Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation, California Management Review, 40(3) , 125-112.
40. Nigel Hill, Gim Alexander (2000), Hand Book of Satisfaction and Loyalty Measurement, Second Edition, England, Gower Publishing.
41. Nonaka, I. , Toyama, R. (2000), Konno: SECI, Ba and Leadership: a unified model of dynamic knowledge creation, Long Range Planning, 33(4), 34-4.
42. Philip Kotler, Gray Armstrong, Peggy H (2005). Cunningham, Principle of Marketing, Sixth Canadian Edition, Canada, Pearson Education Canada Inc.
43. Polanyi, M. (1996) ,The Logic of Tacit Inference. Knowing and Being, Routledge & Keagan Paul, London.
44. Pudney,R. (1994). creating customer satisfaction through partnership,Managing service Quality, vo1. 4,NO. 3PP. 53-56.
45. Rosenberg, N, (2005), Technology and Economics, University Press, Cambridge, 143.
46. Scarbrough, H. (2011), Knowledge Management, HRM and the Innovation process, International Journal of Manpower, 24(5) ,516-501.
47. Senker, J. (1995). Tacit knowledge and models of Innovation, Industrial and Corporate Change, 4(2)447-425. .
48. Stover, M. (2004), Making Tacit Knowledge Explicit, Reference Services Review, 32(2), 164-173.
49. Sutton, R. I. , Hargadon, A,( 1996). Brainstorming groups in context, Administrative Science Quarterly, 41(4),718-685. .
50. [www. zibaweb. com](http://www.zibaweb.com)

1. Staff Values [↑](#footnote-ref-1)
2. Consumer Values [↑](#footnote-ref-2)
3. Shareholder Vales [↑](#footnote-ref-3)
4. Cost Reduction [↑](#footnote-ref-4)
5. Stakeholders [↑](#footnote-ref-5)
6. Organization Financial Performance [↑](#footnote-ref-6)
7. Fredrik Richheld [↑](#footnote-ref-7)
8. Stakeholders Results [↑](#footnote-ref-8)