

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



دانشکده مهندسی صنایع و مدیریت

رشته مدیریت صنعتی گرایش تولید

پایان نامه کارشناسی ارشد

بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش

(مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات استان اصفهان)

مهدیه صالح

استاد راهنما:

دکتر بزرگمهر اشرفی

بهمن ۱۳۹۴

تقدیم به دو وجود مقدس ؛

پدر و مادر فداکارم

آنان که ناتوان شدند تا من به توانایی برسم

موهایشان سفید شد تا در اجتماع روسیاه نباشم

و عاشقانه می‌سورند تا روشنگر راهم باشند و گرمی بخش وجود

تقدیر و تشکر

حمد و سپاس ذات پروردگار است که هیچکس را توان سپاس دریای بی نهایت الطافش نیست. سپاس پروردگار را که به ما عقل ارزانی کرد و از طریق آن به ما علم آموخت، داناییکه فراموش نکند هر که را یادش کند و کم نکند نعمتش را از کسی که سپاس گذاری کند.

برخود لازم می دانم از زحمات استاد راهنمای ارجمند، آقای دکتر بزرگمهر اشرفی تشکر و قدردانی لازم را بجای آورم که با پشتیبانی خود مرا در طول تحقیق یاری نمودند.

از پدر و مادرم به پاس هرآنچه که از آنها دارم و اینکه مشوق اصلی من در ادامه تحصیل بودند سپاسگذارم.

از زحمات بی دریغ آقایان شمسایی، خلیلی، ابراهیمی و خانمها امانی، طالب زاده، خدابنده و کلیه عزیزانی که مرا در نوشتن این پایان نامه یاری دادند کمال تشکر را به جا می آورم.

چکیده

در این پژوهش به بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش پرداخته شده است؛ که بدین منظور ۴ فرضیه اصلی و ۳ فرضیه فرعی برای آن تدوین گردیده است. این تحقیق از نظر هدف در زمره پژوهش‌های کاربردی قرار می‌گیرد و از نظر گردآوری داده‌ها، توصیفی و از نوع پیمایشی می‌باشد. در این تحقیق برای برآورد اندازه نمونه از جدول مورگان استفاده شده است، از تعداد ۲۲۰۰ نفر جامعه آماری کارکنان بانک صادرات استان اصفهان، ۳۲۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب شده‌اند.

روش جمع‌آوری داده‌ها با استفاده از سه پرسش‌نامه استاندارد، سرمایه فکری بونتیس (۱۹۹۹)، چابکی سازمانی ورلی و لاولر (۲۰۱۰) و تسهیم دانش نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵) بود. با به کارگیری روش آلفای کرونباخ پایایی داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش مورد سنجش قرار گرفت؛ پایایی کل پرسش‌نامه ۰/۹۲۵ به دست آمده لذا ابزار سنجش از پایایی قابل قبولی برخوردار بوده است. برای آزمون فرضیه‌ها از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی استفاده شده است. همچنین از تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری برای آزمون تایید مدل پژوهش استفاده شده است. که برای انجام امور فوق نرم افزار SPSS و LISREL مورد استفاد قرار گرفته است. براساس نتایج بدست آمده، مشخص شد که برازش مدل در سطح مطلوبی بوده است و در نهایت نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش تایید شد.

کلیدواژه‌ها: چابکی سازمانی، سرمایه فکری، تسهیم دانش، استراتژی قوی، طرح‌های سازگار، هویت و رهبری مشترک، قابلیت ارزش‌آفرینی، سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری، سرمایه رابطه‌ای، ابعاد تسهیم دانش، کارکنان بانک صادرات استان اصفهان

فهرست مطالب

عنوان	شماره صفحه
فصل اول: کلیات پژوهش	۱
۱-۱ مقدمه	۲
۱-۲ بیان مسئله	۳
۳-۱ ضرورت و اهمیت تحقیق	۷
۴-۱ اهداف تحقیق	۸
۱-۴-۱ اهداف اصلی تحقیق	۸
۲-۴-۱ اهداف جزئی	۹
۵-۱ سوالات تحقیق:	۹
۱-۵-۱ سوالات اصلی	۹
۲-۵-۱ سوالات فرعی	۹
۶-۱ فرضیه‌های تحقیق:	۱۰
۱-۶-۱ فرضیه‌های اصلی پژوهش:	۱۰
۲-۶-۱ فرضیه‌های فرعی پژوهش:	۱۰
۷-۱ متغیرهای تحقیق:	۱۱
۸-۱ روش تحقیق:	۱۱
۹-۱ قلمرو تحقیق:	۱۲
۱۰-۱ تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح:	۱۲
۱-۱۰-۱ تعاریف نظری:	۱۲
۲-۱۰-۱ تعاریف عملیاتی:	۱۵
۱۱-۱ خلاصه فصل اول:	۱۸

فصل دوم: پیشینه و ادبیات تحقیق ۲۱

۱-۲ مقدمه: ۲۲

۲-۲ چابکی سازمانی ۲۵

۱-۲-۲ سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی ۲۵

۲-۲-۲ تغییرات محیطی، عامل اصلی نیاز به چابک ۲۷

۳-۲-۲ تعریف های مفهوم چابکی ۲۸

۴-۲-۲ مدل های چابکی سازمانی: ۳۲

۲.۲.۴.۱ مدل کروکتیو ویوسف ۳۲

۲.۲.۴.۲ مدل گروه مشاوران آتوز: ۳۴

۲.۲.۴.۳ اصول چابکی از دیدگاه گلدمن ، نایجل وپریس ۳۶

۲.۲.۴.۴ مدل شریفی و ژانگ ۳۷

۲.۲.۴.۵ مدل ورلی و لاولر ۳۹

۲.۲.۴.۵.۱ چابکی و طراحی سازمانی ۳۹

۲-۲-۴-۵ بسط چارچوبی برای چابکی: ۴۰

۲-۲-۴-۳ استراتژی های قوی: ۴۱

۲-۲-۴-۴ طرح های سازگار: ۴۴

۲-۲-۴-۵ هویت و رهبری مشترک: ۴۷

۲-۲-۴-۶ رهبری مشارکتی: ۴۸

۲-۲-۴-۷ قابلیت های ارزش آفرینی: ۴۹

۳-۲ سرمایه فکری ۵۰

۱-۳-۲ دسته بندی دارایی های سازمان ۵۰

۲-۳-۲ تاریخچه سرمایه فکری: ۵۲

۳-۳-۲ تعاریف سرمایه فکری: ۵۳

۴-۳-۲ اجزاء سرمایه فکری: ۵۵

۱-۴-۳-۲ سرمایه انسانی: ۵۶

۲-۴-۳-۲ سرمایه ساختاری ۵۸

۳-۴-۳-۲ سرمایه مشتری (سرمایه رابطه ای): ۵۹

۵-۳-۲ اندازه گیری و سنجش سرمایه فکری: ۶۱

۲۳.۵.۱	دلایل اندازه گیری سرمایه فکری:	۶۲
2.3.5.2	مدلهای متداول اندازه گیری سرمایه فکری:	۶۴
۲.۳.۵.۲.۱	مدل اسکاندیا نوگیگیتور:	۶۴
۲-۲-۵-۳-۲	مدل حسابرسی سرمایه فکری:	۶۶
۳-۲-۵-۳-۲	مدل هدایتگر داراییهای نامشهود اسویی:	۶۷
۳-۵-۳-۲	منافع و مزایای اندازه گیری سرمایه فکری:	۶۸
۴-۵-۳-۲	پیچیدگی ها و مشکلات سنجش سرمایه فکری:	۶۹
۶-۳-۲	مدیریت سرمایه فکری	۷۰
۷-۳-۲	تفاوت مدیریت دانش و مدیریت سرمایه فکری:	۷۰
۸-۳-۲	مدلهای سرمایه فکری:	۷۳
۱-۹-۲-۲	طبقه بندی چن و همکارانش	۷۳
۲-۹-۲-۲	طبقه بندی لیم و دالیمور	۷۶
۴-۲	تسهیم دانش:	۷۷
۱-۴-۲	دانش:	۷۷
۲-۴-۲	مدیریت دانش	۷۸
۳-۴-۲	تعاریف تسهیم دانش:	۷۹
۴-۴-۲	اهمیت تسهیم دانش	۸۰
۵-۴-۲	برنامه های انتقال دانش در سازمان	۸۱
۶-۴-۲	مدلهای تسهیم دانش:	۸۱
۲.۴.۶.۱	مدل عوامل موثر بر تسهیم دانش:	۸۱
۱-۶-۴-۲	مدل نوناکا و تاکوچی	۸۳
۵-۲	پیشینه تجربی پژوهش:	۸۸
۱-۵-۲	تحقیقات در داخل کشور	۸۸
۲-۵-۲	تحقیقات در خارج از کشور:	۹۱
۶-۲	الگوی مفهومی تحقیق:	۹۵
۱-۶-۲	معرفی جامعه مورد بررسی:	۹۹
۱۰۱	فصل سوم: روش تحقیق	

۱-۳ مقدمه	۱۰۲
۲-۳ نوع پژوهش	۱۰۳
۳-۳ روش تحقیق	۱۰۳
۴-۳ جامعه آماری	۱۰۵
۵-۳ نمونه آماری،	۱۰۵
۶-۳ ابزار جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات	۱۰۶
۷-۳ ویژگیهای فنی ابزارهای گردآوری داده‌ها	۱۰۷
۱-۷-۳ روایی	۱۰۷
۲-۷-۳ پایایی	۱۰۸
۸-۳ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها	۱۱۰
۱-۸-۳ آمار توصیفی	۱۱۰
۲-۸-۳ آمار استنباطی	۱۱۰
۳.۸.۲.۱ تحلیل عاملی تاییدی:	۱۱۱
۳.۸.۲.۲ مدل معادلات ساختاری:	۱۱۱
۹-۳ خلاصه فصل سوم:	۱۱۲
فصل چهارم: تجزیه و تحلیل یافته‌ها	۱۱۵
۱-۴ مقدمه:	۱۱۶
۲-۴ توصیف داده‌های جمعیت شناختی	۱۱۶
۱-۲-۴ آمار توصیفی کارکنان	۱۱۷
۲-۲-۴ داده‌های توصیفی آزمون	۱۲۱
۳-۴ تحلیل داده‌ها	۱۲۴
۱-۳-۴ آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش	۱۲۴
۲-۳-۴ ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش	۱۲۵
۳-۳-۴ تحلیل عاملی تاییدی	۱۲۵

۴.۳.۳.۱	تحلیل عاملی تاییدی و معادلات اندازه گیری مربوط به متغیر سرمایه فکری:.....	۱۲۶
۴.۳.۳.۲	تحلیل عاملی تاییدی و معادلات اندازه گیری مربوط به متغیر تسهیم دانش:.....	۱۲۹
۴.۳.۳.۳	تحلیل عامل تاییدی و معادلات اندازه گیری مربوط به متغیر چابکی سازمانی:.....	۱۳۲
۴-۴	بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه ها.....	۱۳۵
۵-۴	تفسیر نتایج ارزیابی تناسب مدل	۱۴۵
۶-۴	ارزیابی بخش اندازه گیری مدل:	۱۴۶
۷-۴	خلاصه فصل:	۱۵۰
	فصل پنجم: نتیجه گیری و تحلیل یافته ها	۱۵۱
۱-۵	مقدمه	۱۵۲
۲-۵	خلاصه و جمع بندی پژوهش:	۱۵۲
۳-۵	نتایج یافته های تحقیق:	۱۵۳
۱-۳-۵	نتایج فرضیه های اصلی:	۱۵۳
۲-۳-۵	نتایج فرضیه های فرعی:	۱۵۶
۴-۵	محدودیت های پژوهش:	۱۶۰
۵-۵	پیشنهادها:	۱۶۰
۱-۵-۵	پیشنهادها بر اساس نتایج فرضیه	۱۶۰
۲-۵-۵	پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی	۱۶۴
۶-۵	خلاصه فصل پنجم:	۱۶۵

فهرست نمودارها

عنوان	صفحه
نمودار ۱-۱. مدل فرایندی پژوهشی.....	۱۹
نمودار ۱-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت.....	۱۱۷
نمودار ۲-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن.....	۱۱۸
نمودار ۳-۴. توزیع فراوانی پاسخ گویان بر حسب میزان تحصیلات.....	۱۱۹
نمودار ۴-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کاری.....	۱۲۰
نمودار ۵-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه فکری(ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده).....	۱۲۶
نمودار ۶-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه فکری (ضرایب معناداری).....	۱۲۷
نمودار ۷-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی تسهیم دانش(ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده).....	۱۲۹
نمودار ۸-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی تسهیم دانش (ضرایب معناداری).....	۱۳۰
نمودار ۹-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی چابکی(ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده).....	۱۳۲
نمودار ۱۰-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی چابکی (ضرایب معناداری).....	۱۳۳
نمودار ۱۱-۴. مدل ضرایب استاندارد فرضیات اصلی.....	۱۳۶
نمودار ۱۲-۴. مدل ضرایب معناداری فرضیات اصلی.....	۱۳۷
نمودار ۱۳-۴. مدل ضرایب استاندارد فرضیه فرعی (۱-۱).....	۱۴۱
نمودار ۱۴-۴. ضرایب معناداری فرضیات فرعی (۱-۱).....	۱۴۲
نمودار ۱۵-۴: مدل ضرایب استاندارد فرضیات فرعی فرضیه (۲-۱).....	۱۴۳
نمودار ۱۶-۴. مدل ضرایب معناداری فرضیات فرعی فرضیه.....	۱۴۴

فهرست جداول

عنوان	صفحه
جدول ۱-۲. ابعاد سرمایه فکری	۵۵
جدول ۲-۲. عناصر تشکیل دهنده سرمایه انسانی	۵۷
جدول ۳-۲. عناصر تشکیل دهنده سرمایه ساختاری از دیدگاه چن و همکاران	۵۹
جدول ۴-۲. عناصر تشکیل دهنده سرمایه مشتری / رابطه ای از دیدگاه چن و همکارانش	۶۱
جدول ۵-۲. مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (الوانی، ۱۳۸۲).	۸۶
جدول ۶-۲. مروری بر پیشینه پژوهش در داخل و خارج از کشور	۹۳
جدول ۷-۲. مدل تحلیلی عملیاتی پژوهش	۹۶
جدول ۱-۳. بررسی پایایی متغیرهای تحقیق	۱۰۹
جدول ۱-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت	۱۱۷
جدول ۲-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سن	۱۱۸
جدول ۳-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب میزان تحصیلات	۱۱۹
جدول ۴-۴. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب سابقه کاری	۱۲۰
جدول ۵-۴. وضعیت سرمایه‌های فکری در بانک صادرات استان اصفهان	۱۲۱
جدول ۶-۴. وضعیت چابکی سازمانی در بانک صادرات استان اصفهان	۱۲۲
جدول ۷-۴. وضعیت تسهیم دانش در بانک صادرات استان اصفهان	۱۲۳
جدول ۸-۴. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها	۱۲۴
جدول ۹-۴. ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان	۱۲۵
جدول ۱۰-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد سرمایه فکری، آماره t و ضریب تعیین (R^2)	۱۲۸

- جدول ۱۱-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد تسهیم دانش، آماره t و ضریب تعیین (R^2) ۱۳۱
- جدول ۱۲-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد چابکی سازمانی، آماره t و ضریب تعیین (R^2) ۱۳۴
- جدول ۱۳-۴. نتایج فرضیات اصلی تحقیق ۱۳۹
- جدول ۱۴-۴. نتایج تحلیل مسیر اثر غیر مستقیم متغیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش ۱۴۰
- جدول ۱۵-۴. نتایج فرضیه فرعی ۱۴۳
- جدول ۱۶-۴. نتایج فرضیات فرعی ۱۴۴
- جدول ۱۸-۴. شاخص‌های نیکویی برآزش مدل مفهومی پژوهش ۱۴۵
- جدول ۱۹-۴. شاخصهای برآزش مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه فکری ۱۴۶
- جدول ۲۰-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد سرمایه فکری ۱۴۷
- جدول ۲۱-۴. شاخصهای برآزش مدل اندازه‌گیری متغیر تسهیم دانش ۱۴۸
- جدول ۲۲-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد تسهیم دانش ۱۴۸
- جدول ۲۳-۴. شاخصهای برآزش مدل اندازه‌گیری متغیر چابکی ۱۴۹
- جدول ۲۴-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد چابکی سازمانی ۱۴۹

فهرست اشکال

عنوان	صفحه
شکل ۱-۲، مدل چابکی سازمانی کروکیتیو و یوسف.....	۳۴
شکل ۲-۲. مدل چابکی سازمانی گروه مشاوران آتوز.....	۳۵
شکل ۳-۲. مبانی چابکی گلدمن و همکاران.....	۳۶
شکل ۴-۲. مدل مفهومی دستیابی به چابکی شریفی و ژانگ.....	۳۸
شکل: ۵-۲، مدل چابکی ورلی و لاولر.....	۴۱
شکل (۶-۲) مدل طبقه بندی داراییهای یک شرکت.....	۵۱
شکل ۷-۲. مدل دسته بندی اسکاندیا از سرمایه فکری ادوینسون و مالون.....	۶۵
شکل ۸-۲. مدل اسکاندیانویگیتور ادوینسون و مالون.....	۶۵
شکل ۹-۲. اجزای سرمایه فکری در مدل حسابرسی سرمایه فکری بروکینگ،.....	۶۶
شکل ۱۰-۲. ارزش بازار سازمان اسویی.....	۶۷
شکل ۱۱-۲. مدل چن و همکارانش از سرمایه فکری و روابط بین آنها.....	۷۴
شکل ۱۲-۲. طبقه بندی لیم و دالیمور.....	۷۶
شکل ۱۳-۲. چرخه مدیریت دانش ، کینگ.....	۷۸
شکل ۱۴-۲: مدل عوامل موثر بر تسهیم دانش.....	۸۲
شکل ۱۵-۲. مدل حلزونی نوناکا و تاکوچی.....	۸۴
شکل ۱۶-۲. چارچوب مفهومی فرایندهای دانش نوناکا و همکاران.....	۸۴
شکل ۱-۲، مدل پیشنهادی پژوهش.....	۹۶

فصل اول:

مقدمه و طرح پژوهش

۱-۱ مقدمه

با ظهور عصر جدید کسب و کار، که تغییر رابه عنوان یکی از خصوصیات اصلی با خود دارد، تضمین موفقیت و بقای سازمان ها سخت تر میشود (الفت و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۲۱). تحولات سریع تکنولوژیکی، افزایش خطرات جهانی شدن و انتظارات خصوصی سازی از ویژگی های محیطی هستند که سازمانهای کنونی با آن مواجه هستند (شهائی، ۱۳۸۵؛ ۲۱).

سازمان های امروزی با رقابت فزاینده پایدار و نامطمعنی مواجه هستند که به واسطه ی نوآوری های فناورانه، تغییر محیط های بازاری و نیازهای در حال تغییر مشتریان شدت یافته است و لذا چابکی به عنوان پارادایمی^۱ جدید یکی از راه های پاسخگویی به این عوامل تغییر تحول سازمانی می باشد و می تواند پیروزی از طریق، موفقیت در سود، سهم بازار و جذب مشتریان در بازار های رقابتی را به همراه داشته باشد. از سویی دیگر امروزه با وقوع انقلاب فناوری اطلاعات، جامعه ی اطلاعاتی و شبکه ای و نیز پیشرفت سریع فناوری برتر از دهه ۱۹۹۰، الگوی رشد اقتصادی جهانی تغییر اساسی پیدا کرده است در اقتصاد جهانی امروز دانش به عنوان مهم ترین سرمایه، جایگزین سرمایه های مالی و فیزیکی شده و و از عوامل مهم ارزش آفرین برای سازمان به شمار می رود، نظریه ی سرمایه فکری توجه روزافزونی را به خود جلب کرده است زیرا محیط کسب و کار مبتنی بر دانش نیازمند رویکردی است که دارایی های ناملموس جدید سازمانی مثل دانش، شایستگی های منابع انسانی، نوآوری، روابط با مشتری، ساختار سازمانی و... را در برگرد. با توجه به اینکه نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمان ها با میانجی گری تسهیم دانش

^۱ پارادایم، اصطلاحی است که در فلسفه علم به کار گرفته می شود و مقصود از آن، اصولی است که بر پینش ما نسبت به چیزها و جهان حاکم است. علاوه بر این معنای عام (منشاء اصول و مقررات)، معنای خاص آن «سرمشق» می باشد.

در کارکنان بانک صادرات استان اصفهان هنوز نتوانسته است جایگاه واقعی خود را پیدا میکند و این امر یکی از چالش‌هایی است که اکثر سازمان‌ها به خصوص بانک‌ها با آن مواجه هستند در آن فصل ابتدا به بیان مسأله، اهمیت و ضرورت انجام تحقیق در این زمینه، اهداف تحقیق و سوالات و بیان فرضیات پرداخته می‌شود، و در ادامه، متغیرهای تحقیق، روش انجام پژوهش، قلمرو مورد مطالعه و تعریف نظری و عملیاتی مفاهیم مورد استفاده در پژوهش به دنبال می‌آید.

۱-۲ بیان مسئله

با ثبات‌ترین مشخصه‌ای که برای دنیای کسب و کار کنونی میتوان تعریف کرد، تغییر است. در این شرایط، برتری رقابتی سازمان‌ها نه تنها در گرو سازگاری با شرایط است بلکه به توانمندی آنها در بهره‌مندی از فرصت‌های نهفته در این تغییرات نیز بستگی دارد. امروزه شرکت‌ها با رقابت فزاینده، پایدار و نامطمعنی مواجه هستند که به واسطه‌ی قابلیت دسترسی به فناوری، رقابت شدید در توسعه فناوری، جهانی شدن بازارها و رقابت تجاری و به طور کلی از تغییرات تکنولوژیکی و تغییر در تقاضای مشتریان ناشی شده است (الف و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۲۲). توانایی سازمان‌ها در واکنش به تغییرات سریع محیط و پاسخگویی به خواسته‌های مشتریان در این شرایط از مهم‌ترین امتیازات به شمار می‌آید. این در حالیکه عوامل بسیاری امکان پیش‌بینی تغییرات محیطی و سازگاری با آنها را محدود کرده و فرصت‌های پدید آمده برای سازمان را به تهدید تبدیل نموده است و ادامه رقابت و بقای سازمان در این شرایط رقابتی را مشکل و پرهزینه ساخته است (سلیمی و همکاران، ۱۳۹۲؛ ۱۵).

ازینرو شرکت‌ها و سازمان‌ها باید به طور موثر بر تغییرات مستمر و غیره منتظره و هم‌چنین چالش‌های جدید مشتریان با هزینه اندک فائق آیند. بنابراین توانایی واکنش سریع و اثر بخش رقابت مبتنی بر زمان تأمین نیازهای مشتریان، مشخصه قطعی رقابت جویی و بقا یاد شده است. در واقع می‌توان گفت توانایی

پاسخ گویی سریع به تغییرات بازار که امروزه عامل اصلی بقای بنگاه تلقی میشود، همان چابکی است (خورشید و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۳۸).

چابکی پارادایمی است که منجر به توانمندی سازمان در شناخت بازار (تغییرات در نیازهای مشتریان و رهگیری نیازهای جدید)، دستیابی به طرح راهبردی، کسب مهارت رقابتی ، فراهم ساختن تغییرات ساختاری و فرآیندی برای پاسخ دهی به نیازها، افزایش شفافیت اطلاعات در سازمان ها، تولید محصولاتی با بیش ترین کیفیت و کمترین هزینه، بهینه سازی استفاده از صنایع ، صرفه جویی در مقیاس و افزایش قابلیت سازمان در تهیه خدمات و محصولات نوین و متمایز همراه با ارزش افزوده برای مشتریان است. این پارادایم سازمان را برای مقابله موثر با تغییرات پیوسته و غیر قابل پیش بینی در محیط خود توانمند می سازد، تا بتواند علاوه بر اقدامات واکنشی به تغییرات محیطی به صورت پیش گویانه نیز به نیاز های مشتریان و کارکنان پاسخ داده و از فرصت های موجود در محیط های پر تلاطم و نامطمئن بهره مند شود (یعقوبی و همکاران، ۱۳۹۱؛ ۱۳۵). سازمان چابک، سازمانی است که قابلیت سازگاری و انعطاف پذیری در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره محیطی و نیازمندیهای ارباب رجوع را دارد و در آن ساختارهایی یافت می شود که سرعت انطباق و استحکام را تسهیل کرده است.

از سوی دیگر، تغییرات در محیط کسب و کار از عصر صنعتی به عصر جدید مبتنی بر دانش، باعث شده است که سازمان ها به فکر استفاده از دارایی های ناملموس باشند. چون امروز تنها سرمایه های معنوی و دارایی های ناملموس می توانند برای سازمان مزیت رقابتی پایدار ایجاد نمایند (بونتیس^۱، ۲۰۰۰؛ ۸۷). سرمایه فکری مجموعه ای از دارایی های دانش محور است که به یک سازمان اختصاص دارند و در زمره ی ویژگی های آن محسوب میشوند و از طریق افزودن ارزش به ذینفعان کلیدی سازمان، به طور قابل ملاحظه

¹.Bontis

ای به بهبود وضعیت رقابتی سازمان منجر میشود (مار^۱، ۲۰۰۴؛ ۴۴۵). رقابت در عرصه کنونی باعث شده است تا دانش به عنوان یک منبع ارزشمند برای سازمان به حساب بیاید، و باید در نظر داشت که مدیریت موفق مستلزم شکوفایی دانش نهفته در نیروی انسانی می باشد و تنها در این صورت است که سازمان می تواند با عدم اطمینان محیطی مقابله کند. تسهیم دانش یک امر حیاتی برای سازمان هاست (هسیو^۲ ۲۰۰۸؛ ۳۲۹). تسهیم دانش عبارتست از اشتراک اطلاعات مناسب و مفید، ایده ها، پیشنهاد ها و تخصص ها با دیگران در سازمان (مانیان و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۵۰). به عبارتی تسهیم دانش مجموعه ای از رفتارهاست که مستلزم مبادله اطلاعات با یکدیگر است. وقتی گفته می شود فرد دانش خود را تسهیم میکند به این معنی است که آن فرد شخص دیگری را با استفاده از دانش، بینش و افکار خود در جهت تقویت موقعیت شخص مزبور راهنمایی می کند. بعلاوه فردی که دانش خود را تسهیم میکند ایده آل این است که از دانش تسهیم شده و کاربرد آن و هم چنین از نیازها و شکاف های اطلاعاتی فرد گیرنده ی دانش آگاهی داشته باشد (سرلک و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۳).

به کارگیری مطلوب مدیریت دانش به نحوی که برای سازمان مزیت رقابتی ایجاد نماید بسیار دشوار است. اینک مدیران تلاش می نمایند تا از طریق تسهیم دانش، دانش انباشته در ذهن اعضای سازمان را استخراج نمایند و آن را میان تمامی افراد تسهیم نمایند، در این حالت دانش ذخیره شده در سیستم به یک منبع دائمی قابل استفاده تبدیل شده و مزیت رقابتی پایدار جهت سازمان فراهم می آورند. تسهیم دانش به عنوان یک فعالیت پیچیده اما ارزش آفرین پایه و اساس بسیاری از راهبردهای سازمانی است به طوری که به کارگیری موثر مدیریت دانش به عنوان یکی از عوامل موفقیت سازمان ها در عصر دانایی محسوب میشود. (هاف من^۳، ۲۰۰۵؛ ۹۴).

¹.Marr

².Hsu& Huang

³. Hoffman

یکی از فعالیت هایی که در جهت تحقق اقتصاد دانش محور و نیل به اهداف برنامه های چهارم و پنجم توسعه در کشور باید انجام بگیرد توجه به نظام بانکی کشور است. هرچند تاکنون گام هایی در حوزه های منابع انسانی، مدیریت دانش، آموزش و ساختار درون سازمانی در بانکداری کشور برداشته شده است، اما به نظر نمی رسد که این اقدامات از انسجام کافی برخوردار باشد. بانک صادرات با بیش از ۶ دهه تجربه در ارائه خدمات بانکی و با بهره مندی بیش از ۲۹۰۰۰ نفر پرسنل در سراسر ایران و در اختیار داشتن ۳۲۴۸ شعبه در سراسر کشور و ۲۸ شعبه بین المللی در ۱۲ کشور جهان، توانسته از طریق خدمات مطلوب بانکی گامی موثر در جهت اهداف اقتصادی کشور بردارد. در بررسی ارزیابی وضع موجود جایگاه رقابتی این بانک و با توجه به مصاحبه های مقدماتی که محقق با برخی از مسئولین و کارکنان بانک مورد نظر انجام داده و هم چنین بررسی مدارک به این نتیجه رسید که این بانک در رسیدن به اهداف مالی و دانشی خود دارای ضعف هایی بوده است.

هدف بانک برای رشد سهم بازار در ۶ ماهه دوم سال ۱۳۹۳، ۶٪ بوده است که در پایان اسفند ماه ۱۳۹۳، ۴٪ محقق شده است. همچنین بانک صادرات ۱۲۶۰۰ نفر ساعت آموزش برای دوره های عمومی مدیریتی و تخصصی در استان اصفهان در سال ۱۳۹۳، نظر گرفته شد که در طی آن سال ۴۵٪ آن محقق شد. این شواهد بیانگر نرسیدن سازمان به بخشی از اهداف مالی و دانشی خود بوده است. هم چنین متوجه شد که موضوع سرمایه های فکری، تسهیم دانش و ارتقای چابکی در بانک صادرات تا حد بسیار زیادی ناشناخته است و مدیران و کارکنان اطلاعات اندکی در این زمینه دارند.

باتوجه به اهمیت سرمایه های فکری و این واقعیت که سازمان هایی که در دارایی ها و سرمایه های فکری و دانشی خود قوی ترند سطوح بالاتری از رشد و توسعه را نشان می دهند و با توجه به تاکید مسئولین بر چابک نمودن سازمان های کشور، مطالعه ی سوالی که در این تحقیق مورد نظر است و محقق به دنبال

پاسخگویی بدان است، این است که ابعاد سرمایه فکری با میانجی گری تسهیم دانش چه نقشی در ارتقای چابکی سازمانی شعب کارکنان بانک صادرات استان اصفهان دارند؟

۱-۳ ضرورت و اهمیت تحقیق

باتوجه به اینکه محیط تجارت کنونی دارای رقابت جهانی است که غیر قابل پیش بینی و متغیر است. سازمان ها متوجه این حقیقت شده اند که برای موفقیت و رقابت پایدار باید مهارت و توانایی و دانش کارمندان خود را افزایش دهند و هم چنین باید ایجاد این مهارت ها، دانش و توانایی ها را سریعتر از فعالیتهای دیگر رقا برای کسب سود انجام دهند. ازینرو توانمندی چابکی و دارایی های دانش از جمله موارد مهم هستند که میتوانند به سازمان ها در کسب سود رقابتی کمک کنند (المهامید^۱، ۲۰۱۰؛ ۳۸۷). نسبت به دوره های گذشته که میزان قدرت و مزیت رقابتی یک سازمان بر مبنای دسترسی به منابع مادی بیشتر سنجیده میشد، عرصه های رقابت کنونی، شرایط به طور کلی متحول شده است (سولیوان^۲ و همکاران، ۲۰۰۰؛ ۳۲۹). میتوان گفت عمده ترین سرمایه سازمان ها دانشی است که به آن دسترسی دارند. سازمان هایی می توانند موفق باشند که قادرند مفیدترین، معتبر ترین و به روزترین دانش بشری را در حوزه کسب و کار خود در اختیار گیرند و از آن به نحو احسن استفاده نمایند (منصوری و همکاران، ۱۳۹۰؛ ۲۶۴). لذا میتوان گفت سازمان های امروزی بدون توسعه چابکی سازمانی و سرمایه فکری، نمی توانند به برنامه ریزی و توسعه ای برای آینده خود پردازند و بقای خود را در این شرایط رقابتی تضمین کنند. علاوه بر این تاکید برنامه های چهارم و پنجم توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور بر توسعه مبتنی بر دانایی، لزوم توجه به دانش و سرمایه های فکری سازمان ها به ویژه سازمان های بخش دولتی را افزایش داده و زمینه لازم را برای مراجعه و تحقیق در این زمینه فراهم آورد. به عبارت دیگر لازمه توسعه مبتنی بر دانایی، شناخت سرمایه های فکری و دارایی های دانشی موجود در سازمان های کشور است. دانشی شدن بانک

^۱ . Almahamid et al.2010:387

^۲ . Sullivan

صادرات و مشخص شدن ارزش سرمایه های فکری این بانک میتواند تاثیر زیادی برای افزایش کارایی این بانک و ارتقای چابکی سازمان داشته باشد. همچنین سرمایه های فکری کمک می کند تا بانک درک بهتری از دارایی های دانش خود داشته باشد و در نتیجه مدیریت دارایی های دانشی با کفایت بیشتری انجام بگیرد. انگیزه اصلی برای انجام این تحقیق این است که بقای موفقیت شعب بانک صادرات در این شرایط پر تلاطم و متغیر کنونی از طریق ارتقای چابکی سازمانی تضمین گردد و با توجه به بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری، مفهوم سازی و ارزیابی بهتری از دارایی های دانشی و سرمایه فکری کارکنان بانک صادرات استان اصفهان صورت گیرد. پس با توجه به اینکه اگر در بانک ها به عرصه رقابتی و راهکارهای منطقی و هوشیارانه توجه نشود، کم کم از صحنه رقابت حذف میشوند (پیرایش و علی پور، ۱۳۹۱؛ ۱۴۳). سازمان های موفق آینده همان سازمان های چابک خواهند بود، در این پژوهش نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی شعب بانک صادرات با میانجی گری تسهیم دانش بررسی می شود، و انتظار می رود بانک صادرات بتواند درک بهتری از دارایی های دانش خود بدست آورد و مدیریت دارایی دانشی با کفایت بیشتری انجام پذیرد و از میزان هزینه ها و اتلاف منابع کاسته شود و همینطور در بهبود انطباق با شرایط متحول محیطی، ارتقای چابکی سازمانی را به ارمغان بیاورد.

۴-۱ اهداف تحقیق

۱-۴-۱ اهداف اصلی تحقیق

- ۱- تعیین تاثیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان
- ۲- تعیین تاثیر سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان
- ۳- تعیین تاثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان
- ۴- تعیین تاثیر تسهیم دانش در ارتباط بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان

۱-۴-۲ اهداف جزئی

- ۱) تعیین تاثیر سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان
- ۲) تعیین تاثیر سرمایه ی ساختاری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان
- ۳) تعیین تاثیر سرمایه ی رابطه ای بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان
- ۴) تعیین تاثیر سرمایه فکری بر استراتژی قوی بانک صادرات استان اصفهان
- ۵) تعیین تاثیر سرمایه فکری بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان
- ۶) تعیین تاثیر سرمایه فکری بر هویت و رهبری مشترک بانک صادرات استان اصفهان
- ۷) تعیین تاثیر سرمایه فکری بر قابلیت ارزش آفرینی بانک صادرات استان اصفهان

۱-۵ سوالات تحقیق:

۱-۵-۱ سوالات اصلی:

- ۱) سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می گذارد؟
- ۲) سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می گذارد؟
- ۳) تسهیم دانش بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می گذارد؟
- ۴) تسهیم دانش در ارتباط بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری می گذارد؟

۱-۵-۲ سوالات فرعی

- ۱) سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟

- ۲) سرمایه ساختاری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟
- ۳) سرمایه رابطه‌ای بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟
- ۴) سرمایه فکری براستراتژی قوی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟
- ۵) سرمایه فکری بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟
- ۶) سرمایه فکری بر رهبری و هویت مشترک بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟
- ۷) سرمایه فکری بر قابلیت ارزش آفرینی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری دارد؟

۱-۶ فرضیه‌های تحقیق:

۱-۶-۱ فرضیه‌های اصلی پژوهش:

۱. سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می‌گذارد؟
۲. سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می‌گذارد؟
۳. تسهیم دانش بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان چه تاثیری می‌گذارد؟
۴. تسهیم دانش در ارتباط بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، چه تاثیری می‌گذارد؟

۱-۶-۲ فرضیه‌های فرعی پژوهش:

۱. سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۲. سرمایه ساختاری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۳. سرمایه رابطه‌ای بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۴. سرمایه فکری براستراتژی قوی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.
۵. سرمایه فکری بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۶. سرمایه فکری بر رهبری و هویت مشترک بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۷. سرمایه فکری بر قابلیت ارزش آفرینی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۷-۱ متغیر های تحقیق:

متغیر مستقل: یک ویژگی از محیط فیزیکی و یا اجتماعی است که بعد از انتخاب، دخالت و دستکاری شدن توسط محقق مقادیر می پذیرد تا تاثیرش بر روی متغیر دیگر مشاهده شود. در این پژوهش متغیر مستقل عبارتست از: سرمایه فکری.

متغیر وابسته: متغیری است که تغییرات آن تحت تاثیر متغیر مستقل گرفته ، در تحقیق حاضر چابکی سازمانی به عنوان متغیر وابسته در نظر گرفته میشود.

متغیر میانجی: این متغیر به عنوان رابط بین متغیر مستقل و متغیر وابسته قرار می گیرد. متغیر میانجی می تواند بر جهت یا شدت رابطه متغیر مستقل و وابسته اثر بگذارد. در این پژوهش تسهیم دانش با توجه به پیشینه و مرور پژوهش به عنوان متغیر میانجی در نظر گرفته شده است..

۸-۱ روش تحقیق:

از آنجا که هدف پژوهش بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری بر روی ارتقای چابکی سازمان با میانجی گری تسهیم دانش در کارکنان بانک صادرات استان اصفهان می باشد تحقیق حاضر از نظر هدف، کاربردی و از نظر نحوه گردآوری اطلاعات، توصیفی – همبستگی و مبتنی بر مدل معادلات ساختاری می باشد. مدل معادلات ساختاری یا Structural Equation Model یک ساختار علی خاص بین مجموعه ای از سازه های غیرقابل مشاهده است. یک مدل معادلات ساختاری از دو مولفه تشکیل

شده است: یک مدل ساختاری که ساختار علی بین متغیرهای پنهان را مشخص می‌کند و یک مدل اندازه‌گیری که روابطی بین متغیرهای پنهان و متغیرهای مشاهده شده را تعریف می‌کند.

۹-۱ قلمرو تحقیق:

قلمرو موضوعی: این تحقیق در زمره مدیریت دانش و مدیریت منابع انسانی قرار دارد.

قلمرو مکانی: تحقیق حاضر به مطالعه و بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش می‌پردازد.

قلمرو زمانی: بازه زمانی این پژوهش از فروردین ماه الی دی ماه سال ۱۳۹۴ می‌باشد.

۱۰-۱ تعاریف مفاهیم و واژگان اختصاصی طرح:

۱-۱۰-۱ تعاریف نظری :

-چابکی: چابکی در لغت به معنای توانایی حرکت و تفکر سریع با یک روش هوشمندانه به کار گرفته شده است (جعفر نژاد و همکاران، ۱۳۸۶) چابکی انطباق سریع و فعالانه عناصر سازمان با تغییرات پیش بینی نشده است (کاید^۱، ۱۹۹۴). چابکی قابلیت پویا از طراحی سازمان است که می‌تواند نیاز به تغییر در منابع درونی و بیرونی را حس کرده، به صورت روزمره این تغییرات را اعمال نماید و عملکرد خود را در حد بالای متوسط حفظ نماید (ورلی و لاولر^۲، ۲۰۱۰؛ ۱۹۴).

¹.Kidd

². worly&lawler

-**استراتژی قدرتمند:** نخستین امتیاز در طرح چابک، یک استراتژی قدرتمند است که ویژگی آن توانایی در تولید تحت نتایج متغیر است. این استراتژی‌ها دارای سه عنصر می باشند: منطق اقتصادی متناوب، تمرکز قدرتمند به آینده و هدف منعطف. (ورلی و لاولر^۱، ۲۰۱۰؛ ۱۹۴).

طرح های سازگار: سازمان‌های چابک طرح هایی را دارند که م ی‌تواند در واکنش به فشارهای درونی و بیرونی برای تغییر و یا تغییرات در هدف استراتژیک، خود را سازگار نمایند. طرح های سازگار دارای ساختار، فرآیندها، نیرو و پاداش های هستند که از هدفی منعطف ارزش می‌آفریند و ازین ایده که اجرا و باز اجرای استراتژی قوی، فرآیندی مستمر و نرمال است، حمایت می‌کند. (ورلی و لاولر^۲، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

-**رهبری و هویت مشترک:** رهبری مشترک خط فکری سازمان را از رهبری به عنوان یک گرایش فردی به رهبری به عنوان قابلیت سازمانی تغییر می دهد. چنین دیدگاهی با گسترش دانش و قدرت در کل سازمان برای پردازش و واکنش سریع نسبت به اطلاعات، بدون نیاز به جهت گیری از بالا به پایین، با ساختار پوشش سطح پیشینه، هماهنگ خواهد بود. (ورلی و لاولر^۳، ۲۰۱۰؛ ۱۹۶).

-**قابلیت های ارزش آفرینی:** توانایی‌ها و قابلیت‌های عملیاتی سازمان، مادامی که محرک های اساسی برای عملیات کوتاه مدت هستند، نمی توانند به همان نسبت محرکی برای عملیات بلند مدت باشند؛ آنچه که ارزش آفرین است و محرک عملیات بلند مدت در طول یک سری از مزایای آنی می‌باشد، توانایی تغییر از یک مزیت به مزیت دیگر است. (ورلی و لاولر^۴، ۲۰۱۰؛ ۱۹۷).

¹ . worly&lawler

² . worly&lawler

³ . worly&lawler

⁴ . worly&lawler

سرمایه فکری: سرمایه فکری یک دانش سازمانی وسیع ، گسترده و منحصر به فرد برای هر سازمان است که به سازمان اجازه میدهد خود را پیوسته با شرایط در حال تغییر انطباق دهد. (حسین زادگان، ۱۳۹۰؛ ۹۹).

سرمایه های انسانی: سرمایه های انسانی تحت عنوان دانش فردی، مهارت ها ، توانایی ها و تجرب موجود در کارکنان یک سازمان برای خلق ارزش وحل کردن مسائل سازمان تعریف شده است (نرما^۱، ۲۰۰۵).

سرمایه ساختاری : سرمایه ساختاری به ساختارها و فرایندهای موجود در درون یک سازمان کارکنان از آنها استفاده کرده و از این طریق دانش و مهارتهایشان را به کار می گیرند (وانگ^۲، ۲۰۰۵؛ ۲۲۶).

سرمایه رابطه ای (مشتري): سرمایه رابطه ای ، جزء اساسی از سرمایه فکری محسوب شده و عبارتست از ارزش جاسازی شده و موجود در کانالهای بازاریابی و ارتباطی که از آن طریق سازمانها کسب و کارشان را هدایت می کنند (بونفر^۳، ۲۰۰۳؛ ۳۹۷).

-تسهیم دانش: تسهیم دانش عبارتست از اشتراک اطلاعات مناسب ایده ها ، پیشنهاد ها و تخصص ها با دیگران در یک سازمان، تسهیم دانش مجموعه ای از رفتارهاست که مستلزم مبادله اطلاعات یا کمک به دیگران است.

-اجتماعی سازی: فرایند به اشتراک گذاشتن تجرب و بدین وسیله ایجاد دانش ضمنی، از قبیل مدل های ذهنی مشترک و مهارت های تکنیکی است.

¹ Norma

² .wang

³ . Bounfer

-**برونی سازی:** فرایند شرح دانش ضمنی به صورت مفاهیم صریح است به گونه ای که برای سایرین قابل فهم باشد.

-**ترکیب:** فرآیند سیستمی کردن و طبقه بندی مفاهیم به شکل دانش است. این سبک تبدیل دانش شامل ترکیب بدنه های مختلف دانش صریح است.

-**درونی سازی:** فرآیند تجسم کردن دانش صریح به شکل دانش ضمنی است و بیشتر به یادگیری با عمل مربوط می شود (نوناکا و تاکوچی^۱، ۱۹۹۵).

۱-۱۰-۲ تعاریف عملیاتی:

-**چابکی:** در این پژوهش شامل ۴ بعد: استراتژی قدرتمند، طرح های سازگار، رهبری و هویت مشترک و قابلیت ارزش آفرینی است و برای اندازه گیری آن از طیف 5 گزینه ای لیکرت استفاده میشود و از طریق سوالات ۴۰-۶۰ اندازه گیری می شود.

-**استراتژی قدرتمند:** که در این پژوهش برای سنجش توانایی در تولید نتیجه در شرایط متغیر محیطی از شاخص های: طراحی استراتژی منعطف و سازگار با محیط متغیر، زمینه پذیرش عمومی اهداف، تشویق به ریسک پذیری منطقی، نمود عینی اهداف در فعالیت روزانه، هماهنگی مدیریت تحول، مدیریت استعداد و برنامه ریزی استراتژیک استفاده شده است که از طریق سوالات ۴۱ الی ۴۵ سنجیده می شود.

-**طرح های سازگار:** در این پژوهش برای سنجش سازگاری با فشارهای درونی و بیرونی برای تغییر، از شاخص های نظام پاداش جهت مزیت آفرینی از فرصت ها، فرهنگ سازمانی پذیرنده تغییر، وظایف کاری انعطاف پذیر، تحقق اهداف تغییر و توسعه قابلیت تغییر استفاده شده است که از طریق سوالات ۴۶ تا ۵۰ سنجیده می شود.

¹ . Nonaka, Takuchi

-رهبری و هویت مشترک: در این پژوهش برای تشخیص گرایش به رهبری فردی از رهبری به عنوان یک قابلیت سازمانی از شاخص های سازوکار رسمی برای ارتباط مدیریت ارشد با کارکنان، امکانات کافی جهت ایجاد همکاری بین کارکنان، تشویق مدیران برای پرورش مهارت رهبری کارکنان، درگیر کردن کارکنان در فعالیت های رهبری ، و اینکه تا چه حد ارزش های فرهنگی سازمان، راهنمای کارکنان هستند استفاده شده است که از طریق سوالات ۵۱ تا ۵۵ سنجیده می شود.

-قابلیت ارزش آفرینی: در این پژوهش برای تشخیص تغییر از یک مزیت به مزیتی دیگر از شاخص های توانایی تغییر سریع ساختار و جابجایی افراد کلیدی در جهت استفاده از فرصت، در اختیار گذاشتن بهترین تجربیات کارکنان به یکدیگر، پاداش به عملکرد به هنگام افراد، بازنگری آموخته های خود از تلاش های تغییر، توسعه دانش افراد و عملی کردن دانش استفاده شده است. که از طریق سوالات ۵۶ تا ۶۰ اندازه گیری می شود.

سرمایه فکری : در این پژوهش شامل ۳ بعد؛ سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای است و برای اندازه گیری آن از طیف لیکرت استفاده میشود، و از طریق سوالات ۱ الی ۲۴ اندازه گیری میشود.

سرمایه انسانی: در این پژوهش سرمایه انسانی شامل شایستگی کارکنان، استخدام بهترین متقاضیان بر اساس برنامه جذب، ارتقا مستمر مهارت های کارکنان، طرح ایده های جدید به طور مستمر، رضایت کارکنان از سازمان و تلاش جمعی کارکنان برای متمایز شدن از سازمان از رقبا می باشد که از طریق سوالات ۱ تا ۸ اندازه گیری می شود.

سرمایه ساختاری: در این پژوهش سرمایه ساختاری شامل انجام امور با کمترین هزینه، ساختار سازمانی تسهیل کننده نوآوری، دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم های اطلاع رسانی، استفاده ی کارا از

منابع در دسترس، تسهیم ایده های عالی بین کارکنان و ... می شود. و از طریق سوالات ۹ تا ۱۶ اندازه گیری می شود.

سرمایه مشتری - رابطه ای: در این پژوهش سرمایه مشتری شامل کاهش زمان حل مساله مشتریان، سرمایه گذاری روی خواسته های مشتریان، رضایت مشتریان، شناخت کارکنان از بازار هدف و نوع مشتریان و و به عبارتی تمام دارایی هایی که روابط شرکت با محیط بیرون سازمان را مدیریت می کند، می شود و از طریق سوالات ۱۷-۲۴ سنجیده می شود.

تسهیم دانش: در این پژوهش تسهیم دانش بدان معناست که تا چه اندازه افراد داوطلبانه دانش خود را در اختیار دیگران قرار می دهند و مشتاقانه دانش مورد نیاز خود را از دیگران جمع آوری می کنند و بدین ترتیب نوعی چرخه تسهیم دانش در سازمان ایجاد میکنند. که از طریق سوالات ۴۰-۲۵ اندازه گیری می شود.

-اجتماعی سازی: در این تحقیق برای انجام موثر فرآیند اجتماعی سازی، این فرآیند با شاخص ها-ی (نشست ها و مباحثات گروهی)، (شرکت در کنفرانس ها و سمینارها)، (مشارکت در تجربیات و تقلید) و (کار آموزی) که از طریق سوالات ۲۵الی ۲۸ سنجیده می شود.

-برونی سازی: در این تحقیق برای تبدیل دانش نامشهود به دانش مشهود از شاخص های (کارگاه آموزشی)، (فیلم های آموزشی تخصصی)، (کتاب خاطرات)، (مستند سازی تجارب) و (تدوین قوانینی جهت ملزم کردن و تشویق افراد به آشکار سازی دانش خود) استفاده شده است. و از طریق سوالات ۲۹ الی ۳۲ سنجیده می شود.

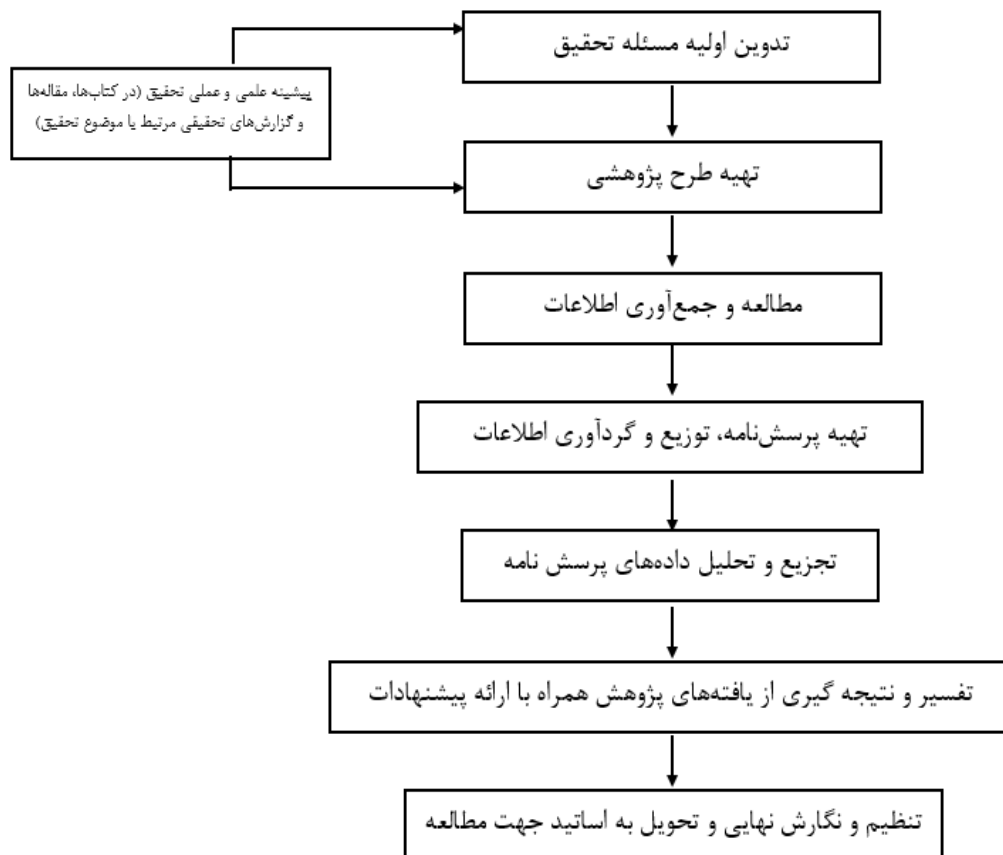
-ترکیب: در این تحقیق برای حرکت از دانش آشکار فردی به سمت دانش آشکار گروهی و ذخیره سازی آن از شاخص های (جابجایی پرسنل آوزش دیده)، (امکانات بستر گردش اطلاعات مانند ایمیل، چت

وبلاگ و انجمن و ..)، (وجود رویه ها و دستورالعمل های کاری جهت روان سازی و استاندارد سازی کار) و (در میان گذاشتن اخبار مهم سازمانی با یکدیگر) استفاده شده است. و از طریق سوالات ۳۳ الی ۳۶ سنجیده می شود.

-درونی سازی: در این تحقیق برای نهادینه شدن دانش آشکار به دست آمده و آفرینش ضمنی فرایند درونی سازی با شاخص های (ارائه موضوعات پژوهشی)، (ارائه دانش و فناوری جدید از سوی کارکنان) و (فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور) سنجیده و ارزیابی می شود. و از طریق سوالات ۳۷ تا ۴۰ سنجیده می شود.

۱-۱۱ خلاصه فصل اول:

در این فصل پس از ذکر مقدمه ای کوتاه که به بحث چابکی سازمانی، سرمایه ی فکری و تسهیم دانش پرداختیم سپس به بیان مساله و ضرورت انجام تحقیق پرداخته شده است. در اقتصاد جهان امروز دانش و سرمایه های فکری به عنوان مهم ترین جایگزین سرمایه مالی و فیزیکی تبدیل شده است و از جمله عوامل مهم ارزش آفرین می باشد. از طرف دیگر چابکی به عنوان پارادایمی جدید برای پاسخ گویی به عوامل تغییر و تحول سازمانی به سازمان ها برای کسب مزیت رقابتی از فرصت های حاصل از تغییرات کمک می کنند. ازینرو سازمان های امروزی بدون توسعه سرمایه فکری و قابلیت های چابکی نمی توانند به برنامه ریزی و توسعه آینده ی خود بپردازند. پس از بیان اهداف تحقیق و سوالات و فرضیات، به معرفی متغیر های تحقیق روش انجام آن و قلمرو مورد مطالعه پرداختیم. و در انتها به تعریف نظری و عملیاتی مفاهیم مورد استفاده در این پژوهش پرداختیم.



نمودار (۱-۱)، مدل فرایندی پژوهشی

فصل دوم

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

۲-۱ مقدمه:

تغییرات در محیط خارجی، سازمان ها را به نشان دادن واکنش و تغییر وادار می کند. مهندسی فرآیندها، تشکیل تیم های توسعه محصول، اجرای برنامه های تقویت کارکنان، حرکت به سوی سازمان مجازی، افزایش توانایی پاسخگویی موثر به نیازهای مشتریان و تحلیل بازار به منظور پاسخ اثر گذار به تغییر از جمله فعالیت هایی هستند که در این راستا انجام می گیرند. به منظور رویارویی با تغییرات جدیدی که در دنیای رقابت امروزی رخ می دهند، سازمان ها باید به فراتر از سازگاری با تغییرات بیندیشند و در جهت بهره گیری از فرصت های بالقوه، تلاش کنند. یکی از پارادایم هایی که به منظور افزایش انعطاف پذیری، سرعت و کیفیت سازمان ها مطرح میگردد، چابکی سازمانی است. چابکی سازمانی به مفهوم قابلیت انطباق پذیری بسیار بالا بدون نیاز به انجام تغییرات است. در واقع سازمان می تواند ظرفیتی را در ساختار و روش های عملیاتی خود به وجود آورد که انعطاف پذیری، و توانایی تطبیق با شرایط متغیر را بدون نیاز به انجام یک سری تغییرات دایمی، اجباری و بنیانی ایجاد نماید.

بنابر نظر کاید^۱ (۱۹۹۴)، یک سازمان چابک فرآیندهای سازمانی و افراد را در فناوری پیشرفته ترکیب میکند تا نیازهای مشتری را برای ارائه محصولات و خدمات باکیفیت زیاد و در مدت نسبتاً کوتاه برآورده کند. گفتنی است با توجه به شرایط جهانی شدن و افزایش موسسات مالی و اعتباری، بانک ها یکی از پیچیده ترین محیط ها را در میان سایر سازمان ها دارند. و برای پاسخگویی به این محیط پیچیده و متغیر لازم است تا بانک ها با سرعت و دقت تصمیمات مناسبی را اتخاذ نمایند و از آن مهم تر انعطاف لازم را در این تصمیمات حفظ نمایند. بانک ها باید با رهبری مشارکتی و انعطاف پذیری بالای سازمانی، بر دشواری های این محیط پیچیده غلبه نمایند تا بتواند تاثیر مناسبی را در زمان مناسب بر مخاطبان هدف خود اعمال نمایند.

¹kidd

هم چنین با توجه به اینکه دنیای کنونی عصر دانایی است. امروزه دیگر مواهب و دارایی های طبیعی و مشهود کلید کامیابی جوامع و سازمان ها نیست، بلکه برخورداری از سرمایه های فکری و مدیریت این سرمایه هاست، که در عرصه محیط پرتلاطم و چالشی رمز موفقیت محسوب می شود. نیاز به مدیریت کردن دارایی های مشهود از مدتها قبل خود را نشان داده است و البته تا کنون نیز جهت رفع این نیاز اقدامات زیادی صورت گرفته است.

شرایط رقابتی حاکم بر صنایع و نیز تاثیرگذاری مولفه هایی نظیر کمیایی، تقلیدناپذیری و عدم قابلیت جایگزینی منابع، سبب ارزشمندی گونه های خاصی از منابع در میان مجموعه منابع سازمانی می گردد. سیرمون و همکارانش¹ (۲۰۰۷)، معتقدند: تبیین سبد منابع استراتژیک گام ابتدایی در خلق قابلیت های سازمانی و ایجاد ارزش برای تمامی منافع ذینفعان است. (سیرمون و همکاران، ۲۰۰۷؛ ۲۷۵).

این دسته از دارایی ها به دلیل ماهیتشان اغلب فراموش می شوند و همین امر نیز بر اهمیت آن ها می افزاید. این دارایی ها در تعیین جایگاه شرکت در عرصه بین المللی و در تعیین ارزش شرکت بسیار موثر است. دارایی های نامشهود هر شرکت به طور مجزا عبارتند از نام تجاری شرکت، مشتریان وفادار شرکت، کارکنان راضی و خلاق، فرهنگ سازمانی منعطف و پویا، مدیران کارآمد و لایق، جو ریسک پذیری سازمان و از آنجایی که این دارایی ها در ایجاد مزیت رقابتی بلند مدت برای سازمان ها نقش بسزایی دارند. شرکت هایی که بتوانند این دارایی ها را به خوبی تشخیص دهند و آن ها را مدیریت کنند، نسبت به رقبایشان از عملکرد بهتری برخوردار خواهند بود. به عبارت دیگر شناخت و مدیریت صحیح این دارایی ها در موفقیت سازمان ها در دنیای پرقابیت امروزه فعالیت می کنند، نقش انکار ناپذیری دارد. سرمایه فکری مبحثی است که به مدیریت و اداره این دارایی ها می پردازد.

¹ . Sirmon & others

هم چنین همانطور که می‌دانید در دهه‌های گذشته چندین عامل نظیر جهانی شدن کسب و کار و رقابت چند ملیتی، افزایش پیچیدگی مشتریان، تامین کنندگان، افزایش توانمندی‌های تکنولوژی و کم شدن دوره عمر محصولات و سایر عوامل دیگر به عنوان محرک‌های اساسی تغییر از سوی پژوهش گران معرفی شده‌اند (پاپولس^۱، ۲۰۰۳؛ ۶۳۰).

سازمان‌های فعلی، به منظور بقا حتی برای یک دهه باید پیوسته تغییر کند اما تغییر به تنهایی کافی نیست، تغییر باید مبتنی بر جمع آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش باشد. لویز^۲ ۲۰۰۵، بحث می‌کند که دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی ارتقا داده و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. دانش در عصر فناوری اطلاعات یکی از منابع اصلی دستیابی به مزیت رقابتی در محیط پویا و رقابتی محسوب می‌شود (برنت و ویتال^۳، ۲۰۰۷؛ ۴۲۲). دانش به واسطه نزدیکی به تصمیم‌ها و اقدامات سازمانی به مراتب بیش از داده‌ها و اطلاعات می‌تواند باعث بهبود عملکرد شده و در نتیجه کیفیت خدمات سازمان‌ها را به طور عام و سازمان‌های دولتی را به طور خاص بهبود ببخشد (هالس^۴، ۲۰۰۱).

در راستای کسب چابکی سازمانی، سازمان‌ها باید به جستجوی نیروهای خبره و با تجربه بپردازند یا مهارت مورد نیاز را به آنها آموزش دهند اما این اقدامات به تنهایی کافی نیست و باید اهمیت انتقال تجربه و دانش از متخصصان به تازه‌کاران و افراد نیازمند آن در نظر گرفته شود (هیندز و همکاران^۵، ۲۰۰۸؛ ۱۲۳۳). بر این اساس، مطلوب است که سازمان‌ها توجه و تاکید بیشتری بر منابع دانش محور موجود

^۱ .papols

^۲ lopez

^۳ Brent & vital

^۴ Hales

^۵ .hinds et all

کنند(یانگ چن^۱، ۲۰۰۹؛ ۹۶). تسهیم یا به اشتراک‌گذاری دانش، ابزاری بنیادی در راستای به کارگیری دانش، ایجاد نوآوری و کاربرد آن در سازمان و در نهایت دستیابی به مزیت رقابتی است(جکسون^۲، ۲۰۰۶؛ ۷۰-۲۷). بررسی پژوهش‌های پیشین نشان می‌دهد که تسهیم دانش منجر به کاهش هزینه‌ی تولید، اتمام سریعتر پروژه‌های مرتبط با توسعه محصول جدید، عملکرد بهتر گروه‌ها و ایجاد قابلیت نوآوری در عملکرد سازمان‌ها می‌شود(لین^۳ ۲۰۰۷؛ ۳۳۲-۳۱۵).

ازینرو با توجه به موضوع مورد بررسی(بررسی و تبیین نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش در میان کارکنان بانک صادرات استان اصفهان) در این بخش به طور مجزا پیرامون هر یک از متغیرهای مورد بررسی، مانند سیر ظهور و پیدایی، ادبیات نظری و ادبیات تجربی آنها پرداخته می‌شود و در آخر مدل مفهومی و ابعاد عملیاتی متغیرهای مورد بررسی پژوهش ارائه می‌شود.

۲-۲ چابکی سازمانی

۲-۲-۱ سیر ظهور و پیدایی مفهوم چابکی

در اواخر دهه ۱۹۸۰ تا اواسط دهه ۱۹۹۰ در پی تحولات گسترده اقتصادی و سیاسی در سرتاسر جهان تلاش‌ها و اقدامات زیادی برای شناخت ریشه‌ها و عوامل موثر بر نظام‌های جدید در کسب و کار جهانی به مرحله عمل در آمده است. ایالات متحده آمریکا برای نخستین بار وقتی که رکود چشم‌گیری را در سهم کسب و کار جهانی به ویژه در عرصه تولید (که با رقابت‌های جدیدی از سوی آسیا و اروپا روبه‌رو شده بود) به چشم دید، سکان رهبری این نهضت را در دست گرفت. در سال ۱۹۹۱ گروهی از متخصصان صنعتی مشاهده کردند که نرخ افزایش تغییرات در محیط تجاری از توانایی‌های سازمان‌های تولیدی سنتی در جهت تطبیق و سازگاری با آن سریع‌تر و شتابان‌تر است. این سازمان‌ها در استفاده از مزایای فرصت‌هایی

^۱.yang chen

^۲.Jackson

^۳.Lin

که برای آنها ارائه می شد ناتوان بودند و این ناتوانی در تطبیق با شرایط تغییر ممکن بود در بلند مدت باعث ورشکستگی و ناکامی شان شود (هزمزی^۱، ۲۰۰۱؛ ۱۴۳-۱۳۲). بنابراین برای نخستین بار پارادایمی جدید در گزارشی که عنوانش استراتژی بنگاه های تولیدی در قرن بیست و یکم، دیدگاه متخصصان صنعتی بود که به وسیله موسسه با کوکا منتشر و به همگان معرفی شد (نایجل وداو^۲، ۱۹۹۱).

عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار (استراتژی های شرکت های تولیدی قرن ۲۱) مورد استفاده قرار گرفت. بلافاصله عبارت تولید چابک به طور مشترک با انتشار این گزارش مورد استفاده عموم قرا گرفت (گوناسکاران و همکاران^۳، ۴۹، ۲۰۰۱-۲۵).

شاید پیتر دراکر^۴ اولین کسی است که مفهوم سازمان چابک را مطرح کرده است. در آن زمان وی ساختار شرکت های تولیدی فعلی را با ناوی سنگین خصوصا از بعد یکپارچگی در ماهیت مقایسه کرد. دراکر بیان کرد که یک ناو بزرگ تنها می تواند به وسیله مجموعه ای از ناوگان کوچکتر جایگزین شود و سازمان های مدولار باید به وسیله ماهیت ساختارشان به افزایش انعطاف پذیری و پاسخگویی مجهز شوند.

در تکمیل مطلب بالا باید گفت که در سال ۱۹۹۱ دانشگاه لی های با حمایت مالی نیروی دریایی ایالت متحده آمریکا به همراه موسسه یا کوکا مطالعاتی بر روی سیزده سازمان تولید کننده بزرگی مانند جنرال موتور، جنرال الکتریک، آی.بی.ام، نگزاس اینستریومنت و... انجام دادند هدف از این مطالعه پاسخ به این پرسش بود که سازمان های موفق در سال های قرن بیست و یکم دارای چه ویژگی هایی خواهند بود بعدها

¹ Hormozi

² Nagel&Dove

³ Gunasekaran

در سال ۱۹۹۵، حاصل این تحقیقات در کتاب استیون گولدمن نایجل وپریس با عنوان رقبای چابک و سازمان های مجازی انتشار یافت از جمله نتایج پژوهش های یاد شده می توان به این موارد اشاره داشت:

۱- محیط های رقابتی جدید تحولات بسیاری را در میان سیستم های تولیدی و سازمان ها به وجود آورده است.

۲- سازمان هایی که دارای مزیت های رقابتی در این محیط جدید باشند و به سرعت بتوانند محصولات را مطابق نیاز مشتریان تولید کنند چابک و پیشرو هستند.

۳- لازمه کسب چابکی وجود سیستم تولید انعطاف پذیر، دارا بودن نیروی کار دانش پذیر و ساختار مدیریتی مشوق نوآوری های تیمی (چه در داخل و چه در بین سازمان ها) است.

۴- اگر سازمان های آمریکایی نتوانند به سمت تولید چابک حرکت کنند استاندارد زندگی در این کشور با خطر جدی مواجه خواهد شد (گولدمن و همکاران^۱ ۱۹۹۵).

۲-۲-۲ تغییرات محیطی، عامل اصلی نیاز به چابک

به نظر می رسد تغییر یکی از ویژگیهای اصلی سازمان ها در عصر رقابتی جدید باشد. کمتر سازمانی را می توان یافت که در یک دوره مثلا سه تا شش ماهه یا حتی یکساله تغییری را در محیط خود شاهد نباشد با توجه با بافتی که در حال حاضر بردنیای کسب و کار سازمان ها حکم فرماست سازمان ها ناگزیر از انجام تغییراتی در نگرش دانش، رویکردها، رویه ها و نتایج مورد انتظار خود هستند. از این رو می طلبد که سازمان ها نگاه تازه ای به این عوامل تغییر داشته باشند و راهکارهایی را برای آن ها بیابد. شریفی وژانگ (۲۰۰۱)، با مطالعه فراوان، عرصه های دستخوش تغییر در محیط کسب و کار را بدین گونه طبقه بندی می کنند:

¹ Goldman&Others

-ناپایداری و بی ثباتی بازار که به علت رشد بخش کوچکی از بازار، کثرت ارائه محصولات جدید و نیز افول دوره عمر محصول ناشی می شود.

-رقابت شدیدی که به دلیل بازار در حال تغییر سریع، افزایش فشار هزینه‌ای، رقابت پذیری فزاینده و توسعه کوتاه مدت محصولات جدید به وجود می آید .

-تغییرات نیازهای مشتریان که به دلیل تقاضای سفارشی، افزایش انتظارات کیفی و زمان حمل سریع تر به وجود می آید.

-شتاب تغییرات تکنولوژیکی که با معرفی تسهیلات تولیدی جدید و کارآمد، یکپارچگی سخت افزاری و نرم افزاری سیستم ها حاصل می گردد.

-تغییرات عوامل اجتماعی که برای حفاظت محیط زیست، انتظارات نیروی کار و فشارهای حقوقی و قانونی پدیدار می شود.

بنابراین در بالا بیان شده است رقابت شدید در محیط کسب و کار افزایش انتظارات مشتریان، جهانی شدن مسائل فرهنگی و اجتماعی، محدودیت نیروی انسانی ماهر، تغییرات فناوری اطلاعات، نوآوری و ابتکار از جمله عوامل محرک تغییرات محیط سازمان ها هستند که ضرورت توجه به چابکی را متجلی می سازد. (شریفی و ژانگ^۱، ۲۰۰۱؛ ۷۷۶).

۳-۲-۲ تعریف های مفهوم چابکی

واژه چابک در فرهنگ لغت به معنی حرکت سریع، چالاک، فعال، و چابکی، توانایی حرکت به صورت سریع و آسان و قادر بودن به تفکر به صورت سریع و با یک روش هوشمندانه است. ریشه وزادگاه چابکی ناشی از تولید چابک است و تولید چابک مفهومی است که طی سال های اخیر عمومیت یافته و به عنوان استراتژی

¹ sharifi&zhang

موفق توسط تولید کنندگانی که خودشان را برای افزایش عملکرد قابل ملاحظه ای آماده می کنند پذیرفته شده است درچنین محیطی هر سازمانی باید توان تولید همزمان محصولات متفاوت وبا طول عمر کوتاه، طراحی مجدد محصولات، تغییرروش های تولید، وتوان واکنش کارآمد به تغییرات را داشته باشد. در صورت داشتن چنین توانمندی هایی به آن بنگاه تولیدی سازمان چابک اطلاق خواهد شد(خدیجه اکبری، ۱۳۹۱؛ ۶۸).

تعریف های زیادی برای چابکی ارائه شده است اما هیچ یک مخالف با یکدیگر نبوده ویکدیگر را نقض نمی کنند عموماً این تعریف ها ایده سرعت وتغییر در محیط کسب وکار را نشان می دهند با توجه به جدید بودن بحث چابکی تعریف جامعی که مورد تایید همگان باشد وجود ندارد به باور شریفی وژانگ(۲۰۰۱)، چابکی به معنای توانایی هر سازمانی برای حسگری، ادراک وپیش بینی تغییرات موجود درمحیط کاری است. چنین سازمانی باید بتواند تغییرات محیطی را تشخیص داده، به آنها به عنوان عوامل رشد وشکوفایی بنگرد. ورنادات^۱(۱۹۹۹)، معتقد است چابکی را می توان به صورت همراهستانی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر کاری در جهت کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. درچنین سازمانی هدفهای کارکنان با هدفهای سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توام با یکدیگر درصدد هستند تابه نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند.

اصولاً مفهوم چابکی در هر علم و فنی به این دلیل وارد گردیده است که محیط متلاطم و ناآرامی حاکم بوده و تغییرات پیش بینی نشده بسیاری بر مجموعه تاثیر گذار بوده اند و در نتیجه نیاز بوده که تطبیق پذیری بالایی وجود داشته باشد(صداقت پور ۱۳۹۰؛ ۷۵).چابکی به توانایی خلاقیت و پاسخگویی به تغییرات به منظور رسیدن به منافع مورد نظر در یک محیط متلاطم کسب و کار گفته می شود. چابکی به توانایی برقراری تعادل بین انعطاف پذیری و ثبات و پایداری گفته می شود. چابکی به توانایی برقراری تعادل

¹. Vernadat

بین انعطاف پذیری یک پاسخ به تغییرات برنامه ریزس شده است، درحالی که چابک بودن محدودیت های تغییر را در حالت حداقلی می بیند و هر تغییری (غیر قابل پیش بینی و برنامه ریزی نشده) را محتمل می داند(صداقت پور ۱۳۹۰؛ ۷۶).

به اعتقاد کاید(۱۹۹۴)، به منظور عملیاتی ساختن پارادایم چابکی می توان آن را تلفیقی از موسسات بی شمار دانست که هر یک مهارت یا شایستگی کلیدی خاصی را برای فعالیت های مشترک دارند و می توانند سازمان را به کمک یکدیگر برای واکنش سریع به نیازمندی های متغیر مشتریان آماده سازند. کاملاً مشهود است که منظور اصلی کاید در اینجا همان سازمان مجازی است. کاید یکی از جامع ترین تعریف های چابکی سازمانی را اینگونه ذکر میکند: سازمان چابک یک کسب و کار با سرعت سازگار و آگاهانه است که قابلیت سازگاری سریع در واکنش به تحولات و وقایع غیر منتظره پیش بینی نشده فرصت های بازار و نیازمندی های مشتری را دارد. درچنین کسب و کاری فرآیندها وساختارهایی یافت می شود که سرعت انطباق و استحکام را تسهیل کرده و دارای سازماندهی هماهنگ و منظمی است که توانایی نیل به عملکرد رقابتی در محیط کسب و کاری کاملاً پویا و غیر قابل پیش بینی را دارد و البته این محیط با کارکردهای کنونی سازمان بی تناسب نیست (کاید، ۱۹۹۵؛ ۲).

این تعریف ها از چابکی، سازمان را پویا، موقعیت گرا، تغییر پذیر و رشد محور تجسم می کنند. علت تمایل به پویایی در این است که شرایطی که امروزه از اثر آنها یک سازمان به چابکی می رسد، ممکن است فردا موثر نباشد. علت موقعیت گرایی نیز آن است که محیط بازار بر سطح چابکی مورد نیاز تاثیر می گذارد. دلیل تغییر پذیری نیز این است که چابکی در گرو حرکت سازمان به سمت سازگاری و تطابق است. در تعریف دیگر، چابکی به صورت رشد محور است که از راه توانایی سازمان برای ادراک و تصدیق مجدد چشم انداز، بازسازی استراتژی ها و نوآوری در فنون و تکنیک ها مصداق می یابد(شهائی ۱۳۸۷؛ ۱۵ و ۱۶). ورنادات (۱۹۹۹)؛ معتقد است چابکی را می توان به صورت همراهی نزدیک سازمان با نیازهای متغیر در جهت

کسب مزیت رقابتی تعریف کرد. در چنین سازمانی هدف‌های کارکنان با هدف‌های سازمان در یک راستا قرار داشته و این دو توأم با یکدیگر، درصدد هستند تا به نیازهای متغیر مشتریان پاسخ مناسبی بدهند. برحسب نتایج و پیامدها، چابکی به معنای تغییرات پویا، موقعیت‌گرا و جسورانه است، که متضمن موفقیت در زمینه سهم بازار و دستیابی به مشتریان انبوه است. به عبارت دیگر در اینجا منظور از چابکی، توانایی یک واحد کسب و کار برای رشد و بقا در یک محیط رقابتی است که تغییرات آن مستمر و غیر قابل پیش بینی بوده، نیازمند واکنش سریع به بازارهای متغیر است. بدون تردید این امر از راه ارزش آفرینی در محصولات و خدمات مورد نیاز مشتریان صورت می‌گیرد. (گلدمن و همکاران، ۱۹۹۵).

بنابراین چابکی ممکن است به صورت توانایی یک سازمان برای واکنش سریع به نیازمندی‌های بازار و نیازهای مشتریان تعریف شود. (صداقت پور، ۱۳۹۰؛ ۷۸). چابکی به مفهوم تندی، سرعت، سبکی و زیرکی است و به خلاقیت و نوآوری نیاز دارد. چابکی به معنای توانایی در خیال بافی در زمینه تولید محصولات و فرآورده‌های جدید و ارائه خدمات و راه‌های انجام کسب و کار مناسب است.

می‌توان چابکی سازمانی را به عنوان ترکیب فرایندها، ویژگی‌های سازمانی و کارکنان سازمان با فناوری پیشرفته در نظر گرفت. چابکی توانایی سازمان را در ارائه محصولات و خدمات با کیفیت بالا افزایش می‌دهد و بدین ترتیب برای افزایش توان رقابتی سازمان مهم است. چابکی ممکن است به عنوان یک شایستگی محوری و به صورت تجربیات و دانشی که سازمان را به تحقق نتایج اساسی و بنیادی قادر می‌سازد دیده شود (صداقت پور، ۱۳۹۰؛ ۷۸).. چابکی به توانایی تولید و فروش موفقیت آمیز دامنه گسترده‌ای از محصولات کم هزینه، باکیفیت، زمان‌های تاخیر کوتاه و تنوع اندازه محموله‌ها اشاره می‌کند که برای مشتریان متعدد و مشخصی از راه تولید مبتنی بر خواسته خلاصه کرد پیشبرد سریعتر سازمان به سمت هدف‌های از پیش تعیین شده، خدمت‌رسانی بهتر، کاهش قیمت‌ها و ثبات سازمان، کسب ارزش در قبال سرمایه‌گذاری در زمینه فناوری اطلاعات، کاهش حجم بودجه اختصاصی در زمینه فناوری اطلاعات

برقراری هماهنگی لازم بین سرویس دهندگان فناوری اطلاعات پاسخگویی سریع تر سازمان به نیاز های مشتری افزایش رضایت خاطر کارکنان توسعه چشم گیر مهارت های کارکنان و.....(شهائی ۱۳۸۷؛ ۱۶).

۴-۲-۲ مدل های چابکی سازمانی:

با توجه به تعاریفی که ارائه گردید، آشکار است که چابکی سازمان از درون به بیرون ساخته می شود. این بدان معناست که چابکی به وسیله ترکیبات خاصی از ویژگی های سازمانی به وجود می آید. در حالی که این ویژگی ها به شکل های گوناگونی توصیف شده اند ولی بیشتر آنها مشابه هستند: "گلدمن و همکارانش" بر ساختار مناسب، فناوری اطلاعات و منابع انسانی تمرکز دارند و کاتر بر مأموریت، ساختار، فرآیند محوری، کسب و کار و منابع انسانی تاکید دارد. این در حالی است که در مدل اورهلت بر ارزش های مشترک ساختار با فناوری اطلاعات، فرآیندهای کاری و رفتار تاکید شده است. در این جا به چند مدل به صورت خلاصه اشاره می شود و مدل استفاده شده در این پژوهش (مدل ورلی و لاولر) نیز به صورت کامل ارائه می گردد.

۲.۲.۴.۱ مدل کروکتیو^۱ و یوسف

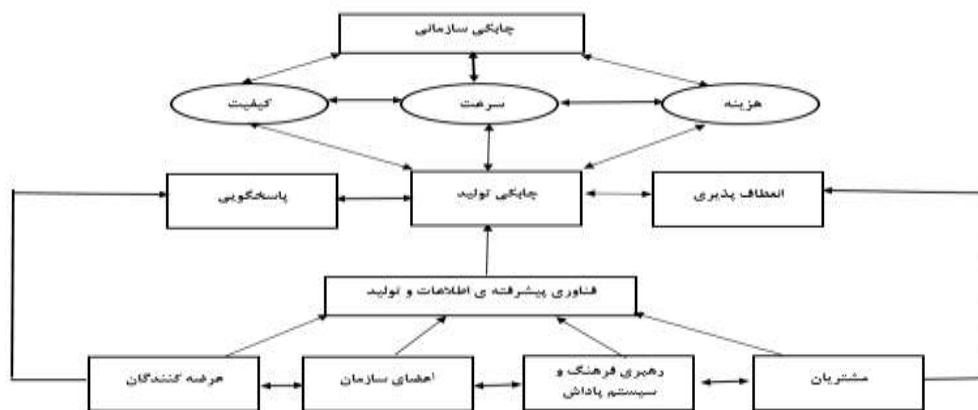
در یکی از مدل های چابکی سازمانی که توسط (کروکتیو و یوسف) ارائه شده است (شکل ۲-۹). فناوری های پیشرفته اطلاعات و تولید منجر به ایجاد چابکی تولید می گردد و چابکی تولید نیز از طریق کاهش هزینه ها و افزایش سرعت و کیفیت چابکی سازمانی را ایجاد می نماید. بر اساس این مدل پاسخگویی و انعطاف پذیری که حاصل وجود ارتباط موثر بین رهبری کارکنان، مشتریان و عرضه کنندگان است، رابطه تنگاتنگ با چابکی دارد. رهبری به عنوان بخشی که از کارکنان حمایت می کند تا با عرضه کنندگان و مشتریان رابطه برقرار نمایند، دارای اهمیت است. همچنین رهبری که نیاز به

¹ crocitto

دستیابی به فناوری های پیشرفته تولید و اطلاعات را احساس می نماید، باید از اثرات به کارگیری آن ها بر سازمان نیز آگاه باشد و تغییرات لازم به همراه آموزش کارکنان را بپذیرد.

رهبری استراتژیک می تواند از فرهنگ سازمان در جهت دستیابی به مزیت رقابتی استفاده کند. هم چنین مدیریت سازمان باید این توانایی را داشته باشد، که آمادگی کارکنان خود را در مواجهه با انواع گوناگون مشتریان حفظ کند. این امر به آموزش های فنی و شخصی نیاز دارد. سیستم های پاداش در سازمان باید به گونه ای باشند که از بهبود پیوسته کارکنان حمایت کنند. رهبری، فرهنگ سازمانی، و سیستم های پاداش می توانند به اعضای سازمان در تعامل با مشتریان و عرضه کنندگان کمک بسزایی نمایند. برخورداری از فناوری اطلاعات سازگار با شرایط سازمان نیز، یکی از مواردی است که می تواند در تعامل موثر اعضای سازمان با شبکه های مشتریان و عرضه کنندگان سهم بسزایی داشته باشد. همچنین این فناوری می تواند اطلاعات دقیق و بروز را در اختیار مشتریان قرار دهد. نتایج پژوهشی نشان می دهد که به کارگیری موفقیت آمیز فناوری اطلاعات می تواند منجر به خودگردانی در تصمیم های شغلی، ایجاد جو اعتماد و عدالت، کار گروهی و جریان آسان و انعطاف پذیر اطلاعات در سطح سازمان گردد (مادلین و یوسف^۱، ۲۰۰۳؛ ۳۸۸).

¹ madeline&Youssef



شکل ۱-۲، مدل چابکی سازمانی کروکیتیو^۱ و یوسف (کیایی ۱۳۸۹؛ ۹۹).

۲.۲.۴.۲ مدل گروه مشاوران آتوز^۲:

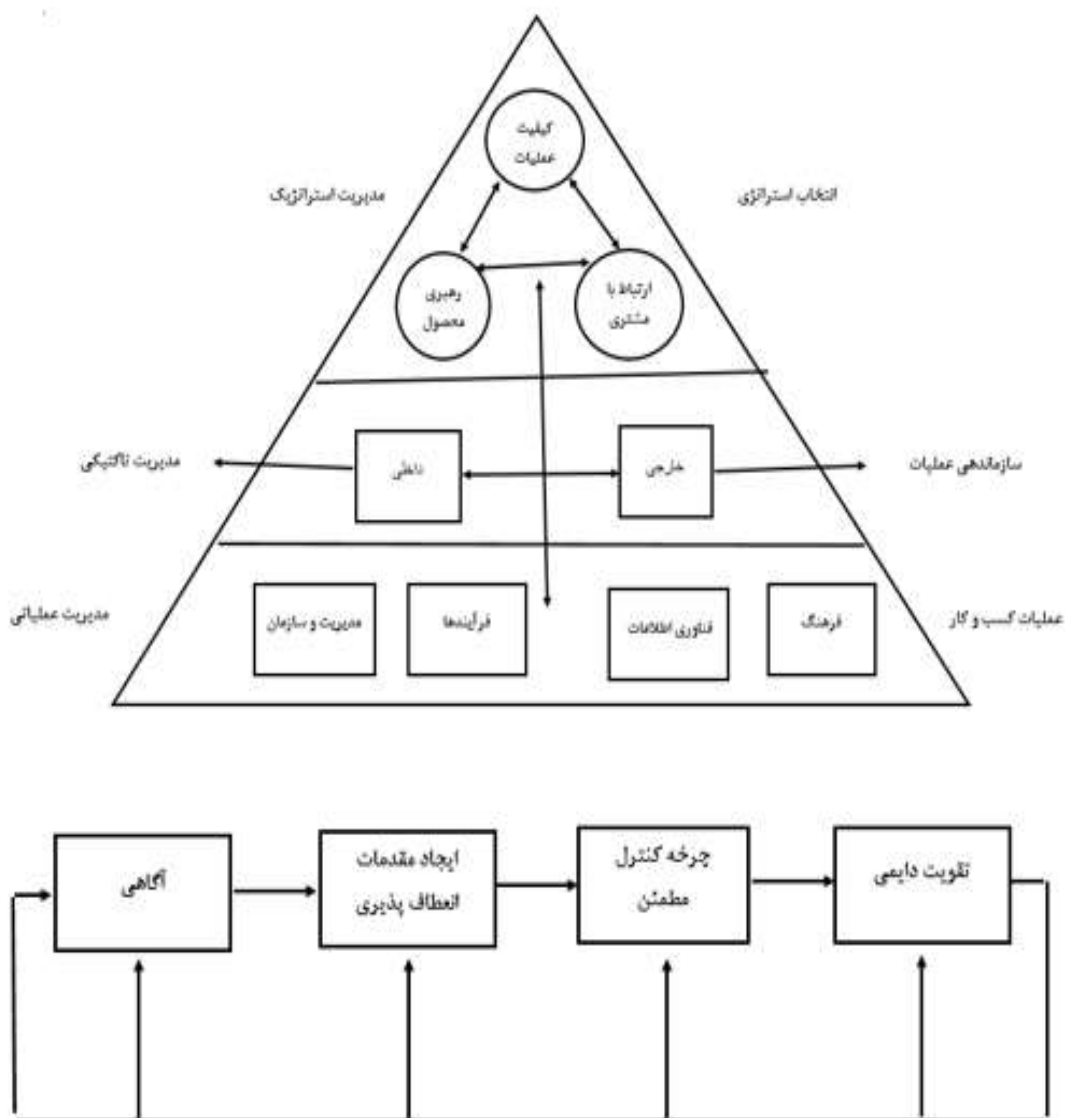
ابعاد چابکی به میزان بلوغ و انعطاف پذیری سازمان بستگی دارد. چهار مرحله بلوغ از دیدگاه گروه مشاوران آتوز عبارتند از: ۱. کسب آگاهی ۲. ایجاد مقدمات انعطاف پذیری در سازمان ۳. حصول اطمینان از وجود چرخه های کنترل ۴. آغاز تقویت دایمی در سازمان

به منظور تعیین مراحل که یک سازمان جهت دستیابی به چابکی باید پشت سر بگذارد، سطح فعلی چابکی سازمان باید مشخص گردد. این امر از طریق انجام مصاحبه های گوناگون جهت دستیابی به استراتژی های مدیریت و فرآیندهای موجود در سازمان صورت می پذیرد. در مدل گروه مشاوران آتوز (شکل ۲-۲)، فعالیت های مربوط به چابک سازمان در سه سطح مدیریت استراتژیک، مدیریت تاکتیکی و مدیریت عملیات مورد بررسی قرار میگیرد. انتخاب استراتژی در سطح مدیریت استراتژیک، سازماندهی عملیات در سطح مدیریت تاکتیکی و عملیات مربوط به کسب و کار در سطح مدیریت عملیاتی انجام می پذیرد (کیایی، ۱۳۸۹؛ ۱۰۰).

¹ crocetto

² Atos Consulting

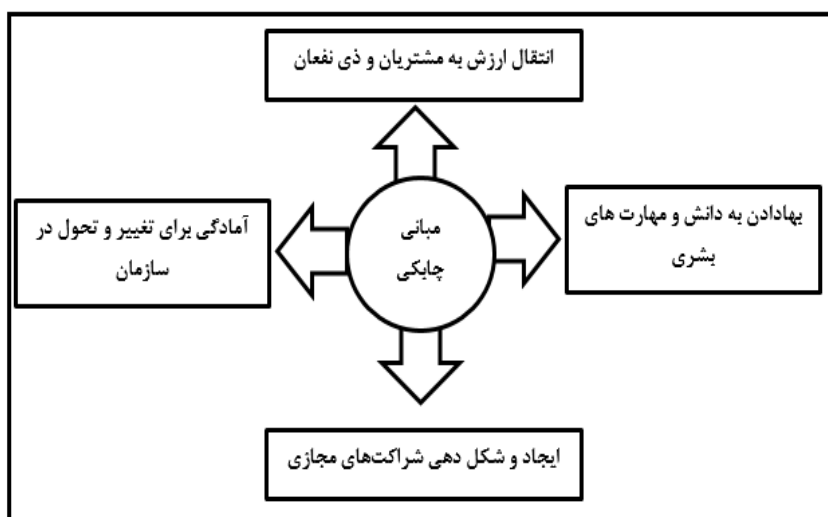
در این مدل چابکی سازمانی (به مفهوم انعطاف پذیری و توانایی واکنش نشان دادن در برابر تغییرات محیطی)، به وسیله تقویت دایمی امکان پذیر است. تقویت دایمی نیز به وسیله ی کسب آگاهی، وجود مقدمات انعطاف پذیری در سازمان و در نهایت برخورداری از سیستم کنترل دقیق ایجاد میگردد(کیایی، ۱۳۸۹؛ ۱۰۰).



شکل ۲-۲. مدل چابکی سازمانی گروه مشاوران آتوز (کیایی ۱۳۸۹؛ ۱۰۱).

۲.۲.۴.۳ اصول چابکی از دیدگاه گلدمن ، نایجل و پریس^۱

به زعم گلدمن و نایجل ۱۹۹۳، چابکی به معنای استفاده ترکیبی از فناوری ها و رویه های پیشرفته و شناخته شده تولیدی است به عبارتی چابکی با تولید ناب، مدیریت کیفیت جامع، برنامه ریزی نیازمندی های مواد، مهندسی مجدد فرآیندها و توانمند سازی کارکنان سازمان، سازگاری و انطباق دو سویه ای دارد. آن ها معتقدند تولید چابک دامنه ای کاملی از فناوری های تولید منعطف را با درس های آموخته شده از رویکردهای مدیریت کیفیت جامع، تولید بهنگام، و تولید ناب، همسو می کند. گلدمن ۱۹۹۴ چابکی را در سه واژه ی واکنش استراتژیک، تغییرات فراگیر، و سیستم برجسته و غالب خلاصه میکند. گلدمن و همکارانش ۱۹۹۵ در کتاب "رقبای چابک و سازمان مجازی" پیشنهاد می کنند که چابکی ۴ اصل مهم پیوسته را در بر میگیرد که با توجه به شکل (۲-۳) عبارتند از :



شکل ۲-۳. مبانی چابکی گلدمن و همکاران (۱۹۹۵)

¹.Preiss

۱- سازماندهی در جهت پیشرو بودن در تغییر: یک سازمان چابک در جهتی سازماندهی میشود که توانایی مقابله با تغییرات و تحولات غیر قابل پیش بینی را داشته باشد. بنابراین سازمان منابع انسانی و فیزیکی خود را طوری سازماندهی می کند که بتواند به سرعت با این شرایط سازگار شود.

۲- اهرمی نمودن تاثیر اطلاعات و افراد: سازمان چابک می کوشد تا از تاثیر اطلاعات و افراد به یکدیگر بهره گرفته و از طرفی مشوق نوآوری و ابتکار در سراسر باشد.

۳- تشریک مساعی در جهت افزایش رقابت پذیری: سازمان ها برای ارائه سریع محصولات به بازار ناچارند که با سازمان های رقیب هم کاری داشته باشند

۴- و در نهایت ارج نهادن به مشتریان و انتقال ارزش به مشتریان و ذی نفعان می باشد.

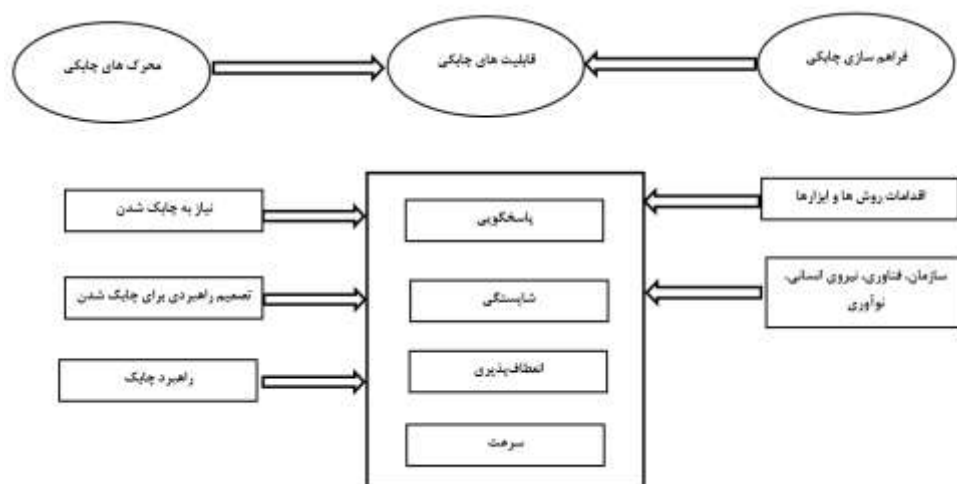
۲.۲.۴.۴ مدل شریفی و ژانگ

شریفی و ژانگ (۱۹۹۹)، چابکی را اینگونه تعریف می کنند: توانایی فائق آمدن بر چالش های غیر منتظره برای مقابله با تهدیدات بی سابقه محیط کاری، و کسب مزیت و سود از تغییرات به عنوان فرصت ها (هورمنش، ۱۳۹۰؛ ۵۰). شریفی و ژانگ بر مبنای مرور ادبیات، نظر سنجی آزمایشی و چندین مصاحبه با مدیران صنعتی، یک ساختار اولیه و مدل مفهومی از چابکی تهیه و تنظیم کردند. با توجه به مدل مربوطه :

اول محرک های چابکی که تغییرات موجود در محیط کسب و کار هستند. که شرکت را به یافتن جایگاه جدید در انجام کسب و کار و نیز یافتن مزیت رقابتی تحریک و ترغیب می کنند. بر اساس ادبیات، این محرک ها شرکت را به بازبینی مجدد راهبرد و اصلاح و یا تعدیل آن در صورت لزوم تحریک خواهند کرد تا در آن صورت چابک شدن به طور جدی مد نظر همگان قرار گیرد.

قابلیت های چابکی، دومین قسمت ازین مدل است که سر فصل های اساسی توانایی های لازم را برای واکنش به تغییرات می سازند. قابلیت های چون شایستگی، انعطاف پذیری، سرعت و پاسخگویی

در پایان مدل توانمند سازهای چابکی قرار دارند که به عنوان ابزار های دستیابی به قابلیت های چابکی عمل می کنند. البته می توان این توانمند سازها را در چهار عرصه مهم از محیط تولیدی و خدماتی یافت. سازمان، کارکنان، فناوری، و نوآوری. ایجادتوانمند سازهای فوق الذکر بدون تلاش برای ادغام و یکپارچه سازی کل مجموعه و نیز بدون حمایت قوی از سوی فناوری و یا سیستم اطلاعاتی میسر نخواهد بود.



شکل ۲-۴. مدل مفهومی دستیابی به چابکی شریفی و ژانگ (۲۰۰۱؛ ۷۷۴).

بر طبق مدل از آنجا که سازمان ها با تغییرات و فشارهای متفاوتی مواجه می شوند، سطح چابکی مورد نیاز آنها نیز ممکن است متفاوت باشد. سطح چابکی مورد نیاز تابعی از عوامل متنوعی چون آشفتگی محیط بازار، محیط رقابتی، خصوصیات شرکت و محرک های خارجی نظیر انتظارات مشتریان، فناوری و عوامل اجتماعی است. زمانی که سطح چابکی مورد نیاز سازمان مشخص گردد، ارزیابی و آنالیز سطح چابکی فعلی سازمان صورت می پذیرد. تفاوت میان سطح فعلی و سطح مورد نیاز را میتوان مبنایی

برای تصمیمات آتی تلقی نمود. برای بهبود وضعیت چابکی سازمان، باید اندازه گیری قابلیت‌ها به مفقوده را در دستور کار قرار داد. لازمه این تغییرات بر سازمان است. گام نهایی در این مدل مفهومی، یافتن عوامل تسهیل کننده چابکی، اجرای آن‌ها و تعیین سطح چابکی به دست آمده از طریق فرآیند ارزیابی عملکرد و انجام اقدامات اصلاحی است (شریفی و ژانگ، ۲۰۰۱؛ ۷۷۴).

۲.۲.۴.۵ مدل ورلی و لاولر^۱

۲.۲.۴.۵.۱ چابکی و طراحی سازمانی

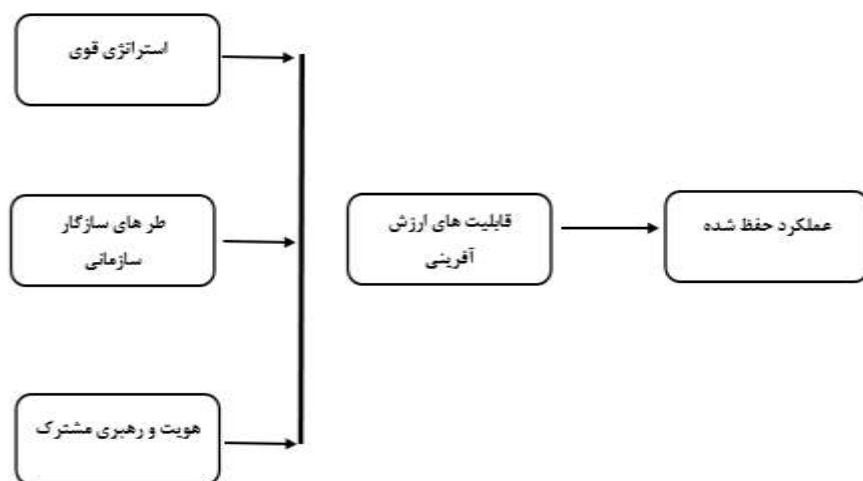
طراحی سازمان اساس مزیت رقابتی و عملکرد سازمان است. پژوهش‌ها نشان داده‌اند اگر ساختار، فرآیند و نظام سازمان از زیرک‌ترین استراتژی‌ها هم حمایت نکنند، استراتژی نمی‌تواند به توانایی بالقوه خود دست یابد. با این وجود به نظر می‌رسد که پیچیدگی، غیر قابل پیش بینی بودن و ناپایداری تغییرات محیطی از رویکردها و مفاهیم سنتی طراحی سازمانی پیشی گرفته است. مدیران برآنند تا سازمانی را طراحی نمایند که برای اجرای عملیات در کوتاه‌مدت کارا و برای حفظ عملکرد در بلندمدت به اندازه کافی منعطف باشند. "نرم جدید" مستلزم سازمان‌هایی است که درک چشمگیری از چابکی را دارا باشند تا بتوانند صرف نظر از موفقیت، تنها به حیات خود ادامه دهند. چابکی قابلیت پویا از طراحی سازمان است که می‌تواند نیاز به تغییر در منابع درونی و بیرونی را حس کرده، به صورت روزمره این تغییرات را اعمال نماید و عملکرد خود را در حد بالای متوسط حفظ نماید. ویژگی نهایی "عملکرد بالای متوسط ثابت" امر گریز ناپذیر چابکی است. بسیاری از سازمان‌ها قادرند تا در کوتاه مدت عملکرد خود را به بالای متوسط برسانند. مساله اصلی اینجاست که بتوانند به صورت پویا به همراه ساختارها، فرآیندها و نظام‌ها این حد را حفظ نمایند. این مدل چارچوبی جامع از

¹. Worley&Lowler

چابکی راتوصیف نموده و آنگاه برای شناسایی قابلیت های یک سازمان آن را به کار می بندد. در این مدل با مروری بر چابکی، چارچوب پیشنهادی ارائه شده است (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۴).

۲-۲-۴-۵-۲) بسط چارچوبی برای چابکی:

چابکی موضوع پژوهش های فراوانی بوده است و هم فراخوان های عملی و هم دانشگاهی برای درک بهتر توسعه و پیامدهای آن وجود داشته اند. برای نمونه مشاوران، مدیران و نظریه پردازان مدیریت در تلاش بوده اند تا عناصر و پیامد های استراتژی های چابک را دریابند. مادامی که دیگران به مطالعه ویژگی های بازتنظیمی و ساختارهای چند کار آن پرداخته اند. تعداد چارچوب هایی که به صورت جامع طراحی های سازمان چابک را مورد بررسی قرار دهد کمتر است. یک چارچوب چابک مدل ساخته شده برای تغییر، بیان می دارد که سازمان ها از پیش فرض های طراحی سنتی جدا شده و با درنظر گرفتن اینکه هر عنصر و یا ویژگی طرح چگونه باید ساخته شود، تا منعطف نیز باشد. آن ها را برای پشتیبانی از سازگاری و حفظ ثبات عملکردی به صورت پویا هماهنگ می سازد و این مدل با مفاهیمی از رهبری استراتژیک و سازگار، ادغام شده است تا چارچوب چابک نشان داده شده در شکل ۲-۵ خلق شود. ویژگی های اساسی این چارچوب ازین قرارند: یک استراتژی قوی، طرح های سازگار، هویت و رهبری مشترک و قابلیت های ارزش آفرینی (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۴).



شکل: ۲-۵، مدل چابکی ورلی و لاولر (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰)

۲-۲-۴-۵-۳) استراتژی های قوی:

نخستین امتیاز در طرح چابک، یک استراتژی قوی است که ویژگی آن توانایی در تولید نتایج تحت شرایط محیطی متغیر است. این استراتژی ها دارای سه عنصر می باشند: منطق اقتصادی متناوب، تمرکز قدرتمند بر آینده و هدف منعطف.

منطق اقتصادی:

استراتژی های قوی نسبت به استراتژی های سنتی اساساً بر منطق اقتصادی متفاوتی تکیه می کنند. استراتژی های سنتی بر ثبات در محیط های وظیفه و ساختارهای صنعت و مزیت های رقابتی ثابت تکیه می کنند تا عملیات کوتاه مدت و بلند مدت خود را به اجرا بگذارند. از سوی دیگر سازمان های چابک بر این باورند که عملیات کوتاه مدت از اجاره تعدیل شده در مزیت آنی سرچشمه می گیرد. اما عملیات بلند مدت از اجاره های انباشتی در یک سری از مزایا نشات می گیرد. منطق (بزن در رو) یا ورود و خروج برای اجرای عملیات به کار گرفته می شود. چرا که هیچ مزیت خاص مداومی برای اینکه سرمایه گذاری را تضمین نماید، مورد انتظار نیست. مادامی که ساختارهای صنعت می توانند صفات و پویایی نسبتاً پایداری را داشته باشند- مثلاً با توجه به قدرت خرید یا تهدید ورود- فراز و

نشیب فعالیت اقتصادی، چرخه های اقتصادی، تغییر سیاسی و فناوری های نوین فرصت هایی را در کوتاه مدت ایجاد می نمایند، که سازمان چابک می تواند از آن برای سود بخشی استفاده نمایند چرا که درآمد تولید شده از هزینه تغییر و عملیات پیشی خواهد گرفت.

بر خلاف سازمان های سنتی که ثبات از طریق کارایی به اثر بخشی، نظم و رشد منتهی می گردد. یک سازمان چابک انتظار دارد که تغییر از طریق مزایای آنی و سرعت و برتری ای که با آن تغییر را هماهنگ می سازد به این اثر بخشی منجر می گردد. این منطق اقتصادی اساسی، نمایانگر تحولی چشمگیر در اصول طراحی سازمان یک سازمان چابک می باشد (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

تمرکز بر قدرت آینده:

دومین عنصر از یک استراتژی قوی که مدتها مورد حمایت سازمان هایی چون رویال داچ شل و شرکت جنرال الکتریک بود است، تمرکزی قوی بر آینده است. سازمان های چابک این توانایی را دارند تا آینده هایی بالقوه را توسعه بخشند و سناریو های گوناگون کوتاه و بلند مدت بسازند. هیچ فرضی وجود ندارد که یک سازمان چابک بتواند آینده را پیش گویی کند. بلکه این سازمان قابلیت بازی با آینده و نگاه به احتمالات بالقوه را توسعه بخشیده است و کمتر از اتفاقات بیرونی شگفت زده می گردد. اینکه چه فرصت هایی را پیگیری کند (یا نکند) هنوز هم موضوعی قابل بحث است. ایجاد یک سناریو برای سازمان های چابک سهل تر خواهد بود؛ چرا که طرح های سازگار آنها، اعضا را در ارتباطی نزدیک با محیط بیرون قرار داده و بیشتر آنها را در معرض چنین گرایش هایی قرار می دهد. علاوه بر این، انعطاف ایجاد شده توسط قابلیت تغییر سازمان های چابک به آن ها این مزیت را می دهد که تصمیمات خود را به سرعت تعدیل کرده یا به اجرا درآورند و یا از انتخاب های خطا بازگردند (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

هدف منعطف:

عنصر نهایی استراتژی قوی، هدفی منعطف است. در سازمان های چابک، هدف استراتژیک توسعه منابع جاری برای پول ساختن از مزایای آنی را عملیاتی می سازد و با گستردگی، تهاجمی بودن و تمایز تعریف می گردد. این سه بعد انعطاف در تشریح، محتوای تغییرات در استراتژی سازمان را فراهم میسازد.

گستردگی اشاره به طیف محصولات و خدمات ارائه شده ، تعداد بازارهای گوناگون، یا فناوری های متفاوتی دارد که صلاحیت های هسته ای سازمان را نشان می دهد. تهاجمی بودن بیانگر میزان فوری بودن، انگیزه و سرمایه ای است که سازمان صرف ارتباطات، بازاریابی و اجرای استراتژی خود می کند و با آن به دنبال مزایاست. در آخر تمایز ویژگی های خدمات و محصولات را توصیف می کند که کالای سازمان را نسبت به رقبا متمایز می سازد، که این تمایز شامل قیمت، کیفیت، ضمانت، خدمات پس از فروش و دیگر خصوصیات می گردد. برای هر دسته از ویژگی های خدمات یا محصولات متمایز، هر سازمانی می تواند خط تولید وسیع یا محدودی داشته باشد و در رویکرد خود تهاجمی یا منفعل باشد. شرکت دابلو دی فورتی که در تولید روان کننده ها تواناست، بر محصولات محدود تمرکز دارد و تاکتیکی منفعل را در پیش گرفته است. کوکاکولا و کارخانه پپسی و میلر بروئینگ وسیع تر و تهاجمی تر هستند. این عناصر می توانند به سرعت تغییر یابند و زمانی که با مدل کسب و کار سازمان چابک و تمرکز بر آینده ی قوی ترکیب گشتند، به سازمان، عناصر یک استراتژی منعطف را می دهند که می تواند به سرعت در برابر تقاضای محیطی واکنش نشان دهد و فرصتها ی فعال را در گذر زمان ایجاد نماید (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

۲-۲-۴-۵-۴) طرح های سازگار:

سازمان های چابک طرح هایی را دارند که می تواند در واکنش به فشارهای درونی و بیرونی برای تغییر و یا تغییرات در هدف استراتژیک خود را سازگار نمایند. طرح های سازگار دارای ساختار، فرآیندها، نیرو و پاداش هایی هستند که از هدفی منعطف ارزش می آفریند و ازین ایده که اجرا و باز اجرای استراتژی قوی فرآیندی مستمر و نرمال است، حمایت میکند. طرح های سازمان چابک با ویژگی های آنان تعریف می گردد: ساختارهایی با سطح پوشش بیشینه، اطلاعات شفاف و فرآیندهای تصمیم گیری، استعداد منعطف و نظام پاداش.

سازمان های چابک ساختار هایی را اتخاذ می نماید که (سطح پوشش) سازمان را وسعت بخشد. تاحد ممکن کارمند در نزدیکی یا در تماس مستقیم با قانون گذاران، تامین کنندگان، انجمن های محلی، گروه های نگهبان و از همه مهم تر مشتریان بالفعل و بالقوه هستند. ساختارهایی با سطح پوشش بیشینه از ایجاد نگاه قوی به آینده حمایت می کنند و به اطلاعات حیاتی درباره گرایش ها، فرصت ها و دیگر مسائل اجازه می دهد تا به مراحل تصمیم گیری راه یابند، و از باقی ماندن مردم در نقش خود جلوگیری می نماید. وقتی زمان آن فرا می رسد که جهت فعالیت یک سازمان را تغییر دهیم، همه افراد بر اساس درکی مشترک و حس نیاز به تغییر باهم حرکت کنند (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

طیف گوناگونی از شرکت ها نظیر آی بی ام، امریکن اکسپرس و نایک سطح پوشش خود را با به کارگیری ساختار هایی چون فرانت بک^۱، فرآیند محور، یا ساختار شبکه افزایش داده اند و به این ترتیب تمرکز خواسته های مشتریان و تنوع خواسته های سهامداران را به طور چشمگیری بالا برده اند. دیگر شرکت ها باهم سطح پوشش خود را با گسترش واحدهای کسب و کار مستقل و چند منظوره و ارتباطات ماتریس وسعت داده اند. سازمان های چابک از سیستم های اطلاعاتی و فرآیندهای تصمیم

¹. front- back

گیری شفاف بهره می گیرند. این ویژگی طرح سازگار به خصوص در بهبود دید مشترک سازمان مفید است و سیستم های اطلاعاتی مبتنی بر عملکرد، روشی بسیار اثر بخش در ایجاد انگیزه و تقویت نیروی کارکنان در سازمان های چابک دارد. زیرا که آن ها انتقال تصمیم گیری، به ارزشمند ترین مکان را تسهیل می نمایند. مای سیبل^۱، سیستم اطلاعاتی شخصی سازی شده که پیش از اتخاذ آن توسط اوراکل^۲، توسط سیستم سیبل ساخته شد، یک نمونه قابل ذکر است. هر کارمند می تواند به مای سیبل وارد شده و به اطلاعات سازمان، بازار و رقبا، اطلاعات پروژه های در حال اجرا و اهداف فصلی برای هر فرد درون سازمان (حتی تام سیبل، مدیر کل سازمان) دسترسی داشته باشد. این اطلاعات که به طور گسترده در اختیار کارکنان قرار دارد، به هر کارمند اجازه می دهد تا تصمیماتی به لحظه و مرتبط با مشتری ایجاد نماید و به افراد کمک می کرد تا اعمال خود را با اهداف سازمان هماهنگ سازند. بنابراین این سیستم فرآیند هدف گذاری، مرور عملکرد و پاداش را تسهیل نموده است (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۵).

سازمان های چابک سیستم های پاداش و مدیریت استعداد را به کار می گیرند. برای نمونه، سازمان های چابک افرادی را استخدام می نمایند که از نظر یادگیری سریع و دوستدار هستند؛ آن ها افراد را تشویق می کنند تا آنچه را که نیاز است انجام شود را دریابند و از گفتن اینکه (وظیفه) آنها چیست امتناع می کنند؛ آن ها مدام به مرور هدف گذاری می پردازند تا به کارکنان در رسیدن به اهدافی که در آینده نزدیک باید به آن دست یابند، یاری رسانند. استراتژی مدیریت استعداد آن ها قرار داد استخدامی است که در آن تغییر و شرایط فعالیت بلندمدت قابل انتظار است. متناوباً سازمان های

¹ mySiebel

² .oracle

چابک می‌توانند با انعطاف حاصل از استخدام و اخراج کارکنان، باتوجه به عملکرد و کار و استعداد در دسترس امور استخدام را پی‌گیری نمایند.

سازمان‌های چابک از انواع روش‌های پاداش‌دهی، بهره‌گیری می‌نمایند که شامل امتیازدهی، سهم و (پرداخت فردی) می‌شود و مشوق هم عملکرد فعلی و هم تغییر می‌باشد. سیستم‌های امتیازدهی می‌تواند در طول دوره تغییر با برقراری خط دیدی شفاف بین تغییر و پاداش، انگیزش‌های اثربخشی باشند. برنامه‌های فردی که تقریباً امتیازهای نسبتاً بزرگی را ارائه می‌دهد می‌تواند برای کارکنان مشوقی باشند تا بهتر عمل کنند و رفتار فردی خود را زمانی که تحولی در اهداف استراتژیک مستلزم آن است تغییر دهند. امتیازهای گروهی و مبتنی بر واحدهای کسب و کار می‌تواند در تمرکز عملکرد تیمی و خلق نیاز مشترک به تغییر برای تیم مفید واقع گردند(ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۶).

در مقایسه با امتیاز، برنامه‌های امتیازدهی در انگیزش تغییر در میان کارکنان دارای اثر بخشی کمتر است، چرا که خط دید بین (رفتار مورد انتظار) و (پاداش) به نسبت شفافیت کمتری دارد. اما مالکیت سهام وسیع به مدیران این امکان را می‌دهد تا پایگاهی را فراهم آورند تا بر آن بایستند و از فواید تغییر سخن بگویند. در آخر در محیط‌های کاری که خواهان اعمال وظایف متغیر و نیازمند توسعه توانایی‌ها و ویژگی‌های تازه است، پرداخت به فرد برای کاری که می‌تواند، رویکردی به نسبت اثربخش‌تر خواهد بود. به ویژه زمانی که صحبت از حفظ نیروهای کارآمد در میان است. به جای اینکه سازمان در قبال توسعه وظایف افراد پاداشی به آن‌ها دهد یا در سلسله مراتب اداری ارتقا بخشد، به آن‌ها می‌فهماند تا توانایی‌ها و مهارت‌های خود را افزایش و توسعه بخشند. این امر فرهنگی را تقویت می‌کند که رشد و توسعه فردی را ارج می‌نهد و نتیجه آن نیروی کار واقعاً با استعداد است که پذیرنده تغییر است(ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۶)

۲-۴-۵-۵) هویت و رهبری مشترک:

سومین ویژگی طرح سازمان چابک (هویت و رهبری مشترک) است. رهبری مشترک، یا آنچه مارک هورد، مدیر کل هولت پاکارد^۱ (رهبری به سان یک تیم ورزشی) می نامد، خط فکری سازمان را، از رهبری به عنوان یک گرایش فردی، به رهبری به عنوان قابلیت سازمانی، تغییر می دهد. هم چنین دیدگاهی با گسترش دانش و قدرت در کل سازمان برای پردازش و واکنش سریع نسبت به اطلاعات، بدون نیاز به جهت گیری از بالا به پایین ، با ساختار پوشش سطح پیشینه هماهنگ خواهد بود. این کار هم چنین، کادر عمیقی از استعداد رهبری را می سازد. با درگیر ساختن افراد بیشتر در فرآیند تصمیم گیری، یک شرکت می تواند مهارت های مدیریت و رهبری بیشتر کارمندان را توسعه بخشد.

در پایان و مهم تر از همه، رهبری مشترک، پشتیبان قابلیت تغییر خواهد بود. در هر تلاشی برای تغییر، کارهای فراوانی برای انجام وجود دارد که از عهده یک یا چند رهبر ساده، بر نمی آید. در نتیجه، تلاش ها برای تغییر توسط یک رهبر قهرمان، هویتی شکننده خواهد داشت. اگر این فرد با مشکل روبرو گردد، یا نتواند از عهده همه مسئولیت ها برآید و یا سازمان را ترک نماید. تلاش برای تغییر نیز از حرکت باز می ماند. با رهبری مشترک، افراد ماهر زیادی نیز وجود دارند تا ازین تلاش حمایت کنند(ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۶ و ۱۹۷).

هویت نیز به همراه رهبری مشترک برای جلوگیری از انقطاع سازمان توسط تقاضاهای محیطی برای تغییر موثر است. هویت نمایانگر ارزش بلندمدتی است که فرهنگ داخلی سازمان را با نام تجاری، تصویر و سابقه بیرونی ادغام می نماید. برای نمونه، هویت (ایستادگی) سازمان میکروسافت ارزش های فرهنگی قوی خود (ساختار کارکنان صمیمی، نقد از خود و ...) و سابقه بازارتهاجمی(ظرفیت شما ،

¹. Hewlett-Packard

اشتیاق ماست^۱)، و مشکلات نرم افزاری را عاقلانه توجیه می‌کند و موفقیت بلندمدت سازمان را به عنوان یک پیرو قدرتمند توجیه می‌کند. هویت دارای مفهوم مرکزی در رویکرد چابک است؛ زیرا با ثبات ترین عنصر است. به سان شخصیت یک فرد، هویت یک سازمان خصوصیتی معرف است که حتی اگر قرار باشد تغییر نماید، این اتفاق بسیار کند رخ می‌دهد. سازمان هایی که برای تغییر ساخته شده اند درک روشنی از این مسئله دارند که چه کسی هستند و نماینده چه هستند، و این امر به آنها کمک میکند تا راهی بروند که به دنبال آن هستند. آن زمان که رهبران از هویت سازمان آگاه باشند، احتمال کمتری وجود دارد که به اهداف استراتژیکی تن دهند که توسط فرهنگ سازمان حمایت نشوند، و یا هماهنگ با نام تجاری سازمان نباشد. با این وجود، هر زمان که ایده های جدید سربزآورند که به هویت سازمان ارزش نهند، به راحتی مورد حمایت قرار می‌گیرند و به اجرا در می‌آیند، چرا که سازمان های ساخته شده برای تغییر دارای هویتی هستند که حامی تغییر است. همانطور که مدیر عامل جدید شرکا امریکن اکسپرس، هاروی گلوب، زمان زیادی را صرف تربیت رهبران آینده با طرح سوال (آیا این استراتژی به کار امریکن اکسپرس می‌آید؟) نمود. او با آموزش مدیران خود برای اهرم قرار دادن قدرت هویت و ارائه استراتژی هایی که توسط افرادی که قرار است آنها را به اجرا درآورند، صمیمانه قابل درک باشد، سعی در ساخت محیطی از رهبری مشترک داشت (ورلی و لاولر، ۱۹۷۲:۲۰۱۰).

۲-۲-۴-۵-۶) رهبری مشارکتی:

رهبری اغلب به صورت یک فعالیت منفرد فرض میشود لیکن در واقعیت به ندرت اینگونه است. در عمل علیرغم این که رهبر قدرت نهایی در شرکت را دارد. معمولاً رهبری میان چند نفر تقسیم می‌شود و به طور کلاسیک در ترکیب های سنتی مدیر عامل، مدیر اجرایی و مدیر عامل و رئیس هیئت

¹. your potential is our passion

مدیره حضور دارند. مساله رهبری مشارکتی در ادبیات اعمال اختیار و نظارت شرکت مطرح می شود؛ در نظریه رهبری جریان نوظهور تحقیقات درباره ساختار رهبری مشارکتی وجود دارد. این که نقش رهبری تنها به افراد مشخص شده رسمی محدود نمی شود و رهبران و پیروان قابل جانشینی هستند و این که نقش های مختلف رهبری ممکن است در یک گروه صورت گیرد، به صورتی که هر کدام کار خاصی انجام دهند، بارها مورد گفتگو بوده است. تغییر ابتکار عمل این است که چندی از رهبران در سطوح مختلف رهبری کار کنند تا شرکت فعالیت موثرتری را انجام دهد و در اغلب موارد، برای تغییر فرهنگ از دست رفته یک سازمان برای انطباق با محیط متغیر، چندین رهبر مورد نیاز است (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۷).

۲-۲-۴-۵-۷) قابلیت های ارزش آفرینی:

آخرین ویژگی چابکی، قابلیت های ارزش آفرینی است. این قابلیت های پویا نیازهای سازمان برای حفظ چابکی را تعریف می نماید. در حمایت از منطق اقتصاد متناوب، سازمان های چابک نیاز دارند تا در مدیریت اهداف استراتژیک جاری به همان اندازه اثربخش باشند که در مدیریت تغییرات مورد نیاز برای حرکت به سمت مزیت رقابتی بعدی اثربخش هستند.

توانایی ها و قابلیت های عملیاتی سازمان، مادامی که محرک های اساسی برای عملیات کوتاه مدت هستند، نمی توانند به همان نسبت محرکی برای عملیات بلند مدت باشند. آنچه که ارزش آفرین است و محرک عملیات بلند مدت در طول یک سری از مزایای آنی می باشد؛ "توانایی تغییر از یک مزیت به مزیتی دیگر" است. و بر این اساس قابلیت های ارزش آفرین اولیه، تغییر و یادگیری هستند. این قابلیت ها سازمان را قادر می سازد تا استراتژی های جاری را به سمت اهداف فعلی سوق دهد و به سازمان کمک کند تا تغییرات مورد نیاز را برای حرکت از مزیتی آنی (صور فلکی وسعت، تهاجمی بودن و تمایز) به مزیتی دیگر هماهنگ سازد. سازمان چابک می بایست بین تخصیص منابع برای

عملیات جاری و سرمایه گذاری برای تناسب با تعادل آینده، تعادل برقرار نماید. این تعادل‌ها همزمان با اینکه سازمان به یک سری از تصمیمات (ساخت و یا خرید) برای افزایش، تعدیل، و یا حذف عناصر در جایگاه قابلیت های خود فکر می کند، ایجاد می گردد. (ورلی و لاولر، ۲۰۱۰؛ ۱۹۷).

کلید تفکر چابک، ادغام توانایی ها و قابلیت ها با یادگیری است. یک سازمان چابک به جای اینکه بپرسد (چه کاری را خوب انجام می دهیم؟) می پرسد (نیاز به یادگیری چه چیزی داریم؟)، (چگونه قابلیت های خود را پرورش دهیم؟)، (چه قابلیت جدیدی را باید ایجاد نماییم؟) و اینکه (برای بهتر انجام دادن کارها به چه نیاز داریم تا بتوانیم در آینده ارزش افزایی نماییم؟)

۲-۳ سرمایه فکری

۲-۳-۱ دسته بندی دارایی های سازمان

دارایی های سازمان را میتوان به دو دسته عمده تقسیم کرد:

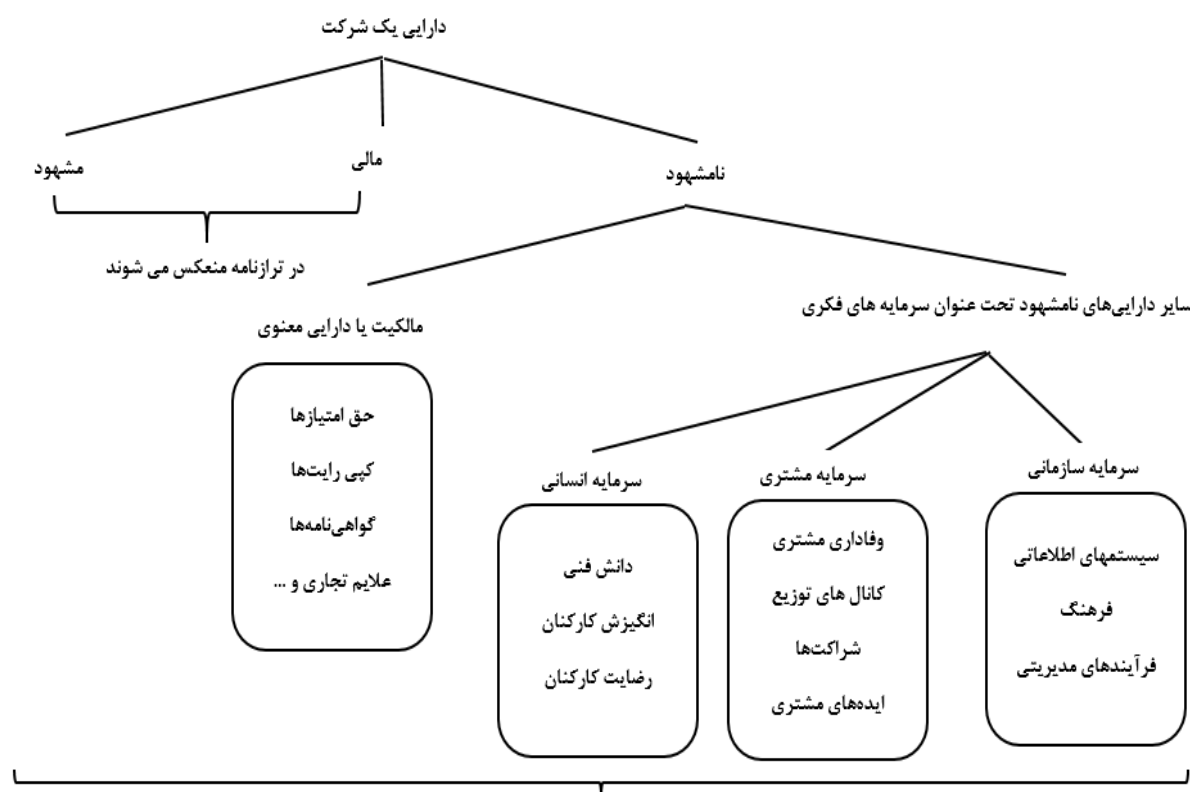
۱. دارایی های مشهود: دارایی های فیزیکی و مالی که غالباً در ترازنامه منعکس می شود.

۲. دارایی های نامشهود: که خود به دودسته کلی تقسیم می شوند:

الف) دارایی های نامشهودی که تحت حمایت قانون هستند و از آنها به عنوان مالکیت معنوی یاد میشود و معمولاً در تراز نامه ها منعکس می گردند (حق امتیازها، کپی رایت ها و ...)

ب) سایر دارایی هایی که در ترازنامه منعکس نمی شوند و بدان ها سرمایه فکری می گوئیم.

سرمایه فکری به منابع ارزشمند، نامشهود و بی نظیری برای ارزش آفرینی اشاره دارد، و از دهه ۱۹۹۰ توجه سازمان‌های خصوصی را به خود جلب کرده است و به مرور زمان مورد توجه سازمان‌های دولتی قرار گرفت (میرکمالی، ۱۳۸۷). شایان ذکر است که شرکت‌ها نه تنها نیاز دارند تا دارایی‌های نامشهود خود را شناسایی، اندازه‌گیری و مدیریت کنند بلکه باید همواره سعی کنند تا این دارایی‌های نامشهود را به طور مستمر ارتقا و بهبود بخشند. سازمان‌هایی که نتوانند دارای‌های دانشی خود را به طور مستمر ارتقا دهند بقاء خود را با خطر از دست دادن خود مبادله خواهند کرد (بونتیس، ۱۹۹۸). ازینرو تایلز^۱ در سال ۲۰۰۲، طبقه بندی جدید از داراییها را ارائه داد که در زیر آمده است:



شکل (۲-۶) مدل طبقه بندی دارایی‌های یک شرکت (تایلز، ۲۰۰۲).

^۱. Tayles

۲-۳-۲ تاریخچه سرمایه فکری:

به نظر می رسد آغاز پیدایش مفهوم سرمایه فکری به مباحثات مربوط به سرقتی و تفاوت میان ارزش دفتری و ارزش خرید بر می گردد. در عصر اطلاعات سیستم های حسابداری سنتی، کارایی لازم را در سنجش صحیح ارزش های ملموس و ناملموس سازمان ندارند. البته محققین در پی جایگزینی سیستم های قدیمی نیستند بلکه به سرمایه های فکری به عنوان یک مکمل نگاه می کنند. اصطلاح سرمایه فکری برای نخستین بار در سال ۱۹۹۱، توسط استوارت به عنوان کلمه ای مترادف با نامشهودها به کار گرفته شد. دلیل نامیدن این اصطلاح به عنوان سرمایه به خاطر ریشه های اقتصادی آن است، چرا که در سال ۱۹۶۹، اقتصاد دانی به نام جان کنت "گالبرایت" عبارت "سرمایه فکری" را به عنوان یک فرایند ارزش آفرین و نیز به عنوان دسته ای از دارایی ها معرفی کرد. بعد از ۱۹۷۵ برای مدتی به سرمایه فکری توجه کمتری شد. اما رویدادهای مشخصی باعث افزایش توجه به سرمایه های فکری شد. تاپ سل^۱ (۱۹۹۸) و برینکر^۲ (۱۹۹۹) دو رویداد را به علت پیدایش سرمایه فکری عنوان کردند. اولین رویداد انتقال از اقتصاد مبتنی بر تولید به اقتصاد مبتنی بر دانش و خدمات بود. این رویداد که از دهه ۱۹۷۰ آغاز شد، باعث ایده ها و دانشی شد که رشد اقتصادی و مزیت رقابتی را نتیجه داد. در دهه ۱۹۸۰ پیدایش رایانه و تلفن مردم دنیا را در سراسر شبانه روز به هم مرتبط ساخت. دومین رویداد این بود که مباحثاتی مبنی بر وجود ترازنامه نامشهود پدید آمد. تاپ سال (۱۹۹۸) از قول کپت پاروسی می گوید: گزارش دهی مالی که از ۵۰۰ سال پیش ابداع شد پاسخگوی نیازهای اطلاعاتی منابع ماشین محور بود. اما مدیریت اگر بخواهد تنها بر اساس گزارشات مالی سنتی تصمیم گیری کند، باعث بروز انحرافات در عملیات کارار و ارزش های سازمان های دانشی میشود. دیگر رویداد مهم در پیدایش سرمایه فکری آزاد سازی سرمایه های بین المللی بود این آزاد سازی منجر به افزایش دسترسی به کالاها، منابع مالی و فرایندها در سطح جهانی بود. این

¹ Topsel

² Brinker

رویدادها منجر به افزایش توجه به سرمایه‌های فکری شد و در سال ۱۹۹۰ این واژه دوباره بر سر زبان‌ها افتاد. توماس استوارت در دهه ۱۹۹۰ با انتشار مقاله مشهور خود "یک توپ تنیس جدید فازی" به همراه جوایز فراوان باعث ظهور سرمایه‌های فکری شد (صبوری مطلق، ۱۳۸۵: ۱۸). دهه نود میلادی را می‌توان سرآغاز توجه جدی به مفاهیم مرتبط با سرمایه‌های فکری که حاصل نتایج مطالعات نظریه پردازان و پژوهشگران مختلف در دهه هشتاد میلادی بوده، نامید.

۲-۳-۳ تعاریف سرمایه فکری:

در رابطه با سرمایه فکری تعاریف مختلفی ارائه شده است. ولی به طور کلی می‌توان گفت که یک تعریف واحد و جامع برای آن ارائه نشده است و رسیدن به یک تعریف واحد و جامع برای آن ارائه نشد است و رسیدن به یک تعریف مشترک و واحد برای آن بسیار دشوار است. زیرا زمینه جدیدی است. در ادامه به برخی از تعاریف ارائه شده در این زمینه اشاره خواهد شد:

از نظر استوارت، سرمایه فکری شامل مواد فکری، دانش اطلاعات، مالکیت فکری و تجربه است که سازمان می‌تواند از آن‌ها در جهت خلق ارزش استفاده کند در واقع سرمایه فکری قدرت تفکر جمعی یا یک بسته دانشی مفید است (سیتار من^۱، ۲۰۰۲: ۱۲۹). سرمایه فکری شامل همه فرایندها و دارایی‌هایی است که به طور معمولی در ترازنامه نشان داده نمی‌شود و هم چنین شامل آن دسته از دارایی‌های نامشهود؛ مانند علائم تجاری یا مارک‌های تجاری و یا حق امتیاز است که در روش حسابداری مدرن آن‌ها را در نظر می‌گیرند. سرمایه فکری از نظر روس (۱۹۹۷)، عبارتست از جمع دانش اعضای سازمان و کاربرد دانش آن‌ها است (روس، ۱۹۹۷: ۴۱۵). سرمایه فکری؛ جستجو و تلاش برای استفاده موثر از دانش (محصول نهایی) در مقایسه با اطلاعات (مواد خام)، تعریف میکند (بونتیس، ۱۹۹۸: ۶۵). از نظر مورینسن^۲ (۱۹۹۸)، سرمایه فکری دانش سازمانی و وسیع و گسترده‌ای می‌باشد که برای هر شرکت مخصوص و منحصر به فرد است و

^۱ . Seetharman

^۲ . Mourintsen

به شرکت اجازه می دهد تا به طور پیوسته خود را با شرایط د رحال تغییر و تحول انطباق دهد) مورینسن؛ ۱۹۹۸؛ ۴۶۲). برمن (۲۰۰۰)، سرمایه فکری را نامشهود هایی همچون حق ثبت، حق مالکیت فکری، کپی رایت و حقوق شهروندی را تعریف می کند (برمن، ۲۰۰۰؛ ۲۰۷). از نظر مر و همکاران (۲۰۰۴)، سرمایه فکری گروهی از دارایی های دانشی است که به یک سازمان وابسته هستند و با افزودن بر ارزش سازمان از طریق ذینفعان کلیدی به طور چشمگیری در بهبود موقعیت رقابتی سازمان مشارکت می کنند. سرمایه فکری به عنوان ترکیبی از منابع نامشهود و فعالیت هایی تعریف می شود که به سازمان اجازه می - دهد مقدار زیادی از منابع مادی، مالی و انسانی را در یک سیستم شایسته به ارزش سهامدار تبدیل کند (رمییرز^۱، ۲۰۰۷؛ ۷۳۴). بررسی تعاریف ارائه شده برای سرمایه فکری نشان می دهد که :

۱. هیچ گونه تعریف یکسانی از سرمایه های فکری وجود ندارد.
 ۲. مفهوم ارزش بسیار مورد استفاده قرار گرفته است. به عبارت دیگر سرائیه های فکری زمانی مفید خواهند بود که باعث افزایش ارزش برای سازمان شوند.
 ۳. بسیاری از تعاریف شامل لغات مشابهی مانند دانش، مهارت ها ، دانش فنی، تجارب، اطلاعات، دارایی های نامشهود، فرآیندها و ارزش آفرینی می شوند.
 ۴. سرمایه فکری منبع نامشهود سازمانی هستند.
- به طور کلی میتوان گفت که سرمایه فکری یک مزیت رقابتی غیر قابل انکار است که شامل دانش و تجربه می شود که برای پیشبرد اهداف رقابتی شرکت به کار گرفته شوند (بنی^۲، ۲۰۰۸؛ ۴۹۰). در پایان باید گفت که اقتصاد دانشی باعث افزایش معروفیت سرمایه فکری به عنوان یک موضوع تحقیقاتی و کسب و کار شده

¹ . Ramirez

² . Bannany

است. سرمایه فکری یک موضوع بین رشته ایست و در برگیرنده علوم متلفی مانند حسابداری، مدیریت دانش، خط مشی گذاری، اقتصاد مدیریت منابع انسانی و است.

۲-۳-۴ اجزاء سرمایه فکری:

در انتهای سال ۱۹۹۰، نویسندگان متعددی مانند بروکینگ (۱۹۹۶)، ادوینسون و مالوئه (۱۹۹۷)، استیوارت (۱۹۹۷) و اسویبی (۱۹۹۸) شروع به ارائه چارچوب هایی کردند که به ما در درک سرمایه فکری و به همان اندازه در اجرای آسانتر مباحث مربوط به IC (مانند اندازه گیری، افشا و گزارش دهی) کمک می کند.

جدول ۲-۱. ابعاد سرمایه فکری (چونگ، ۲۰۰۸: ۶۱۸).

صاحب نظران	طبقه بندی
ادوینسون (۱۹۹۷)	سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی، سرمایه مشتری
بروکینگ (۱۹۹۷)	دارایی های بازار، دارایی های انسانی، مالکیت فکری و دارایی های زیر ساختی
ادوینسون و مالوئه (۱۹۹۷)	سرمایه ساختاری، سرمایه انسانی،
روس و روس (۱۹۹۷)	سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی
اسکاندیا (۱۹۹۷)	سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی
اسویبی (۱۹۹۷)	ساختار داخلی، ساختار خارجی و شایستگی کارکنان
استوارت (۱۹۹۸)	سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری
سالیوان (۱۹۹۸)	سرمایه انسانی، دارایی های فکری
بونتیس و همکاران (۱۹۹۹)	سرمایه انسانی و سرمایه مشتری
گانیاپنو و همکاران (۱۹۹۹)	خلاقیت، دانش، هویت افراد، دارایی ها، مهارت ها و دانش پنهان، فرآیندهای مدیریت، دانش آشکار، هنجارها

سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه ای	سانچز و همکاران (۲۰۰۰)
سرمایه انسانی، سرمایه مشتری، سرمایه ساختاری و سرمایه نوآوری	چن و همکاران (۲۰۰۱)
منابع انسانی، منابع ساختاری و منابع رابطه ای	مریتوم (۲۰۰۲)
سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و رابطه ای	بونتیس (۲۰۰۲)
سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری	موریتسن و همکاران (۲۰۰۲)
سرمایه انسانی، سرمایه سازمانی و سرمایه رابطه ای	پابلوس (۲۰۰۳)

اگرچه تعاریف و طبقه بندی های ارائه شده در مورد سرمایه فکری تماما یکسان نیستند، با این وجود رشته سرمایه فکری به سمتی در حال حرکت است که شاهد یک همگرایی در مفهوم آن باشیم. به طور کلی محققان و دست اندر کاران سرمایه فکری بر روی سه سازه اصلی آن اتفاق نظر دارند:

۱- سرمایه انسانی ۲- سرمایه ساختاری سازمانی ۳- سرمایه مشتری رابطه ای

۲-۳-۴-۱) سرمایه انسانی:

بونتیس معتقد است که سرمایه انسانی نشان دهنده موجودی دانش سازمان است که در کارکنان آن تجلی می یابد. وی هم چنین بحث می کند که سرمایه انسانی به مثابه یک منبع نوآوری و نوسازی استراتژیک از اهمیت خاصی برخوردار است (بونتیس، ۲۰۰۰؛ ۸۷). روس و همکاران (۱۹۹۷)، معتقدند که کارکنان سرمایه فکری را از طریق شایستگی، نگرش و چالاکی فکریشان ایجاد می کنند، شایستگی شامل مهارت ها و تحصیلات فرد می شود درحالی که نگرش شامل جزء رفتاری کارکنان می شود. چالاکی فرد را به تغییر رویه ها و تفکر درمورد راه حل های نوآورانه مسائل قادر می سازد (روس و همکاران، ۱۹۹۷؛ ۴۱۸). سرمایه انسانی حاصل جمع دانش حرفه ای کارکنان، سبک های رهبری، ریسک پذیری و توانایی حل مساله است. این نوع سرمایه در یک شرکت خلاقیت عملیاتی دارایی های مشهود (تجهیزات و ابزارها) را ارتقا می دهد و

دارایی‌های نامشهود را فعال می‌کند. در شرکت‌های موفق به منظور افزایش و بهبود بینش، توانایی‌ها و تجربیات برای رقابت در محیط متغیر امروزی سرمایه‌گذاری‌های بیشتری بر روی کارکنان صورت می‌گیرد (بوزبورا^۱، ۲۰۰۴: ۳۵۸). هم‌چنین چن و همکاران (۲۰۰۴)، معتقدند سرمایه‌انسانی به مثابه بنای سرمایه‌فکری اشاره به عواملی نظیر دانش، مهارت، قابلیت و طرز تلقی کارکنان دارد. که منتج به بهبود عملکرد، جذب مشتریان و افزایش سود شرکت می‌شود. دانش و مهارت در ذهن کارکنان جای دارد، بدین معنی که ذهن آن‌ها حامل دانش و مهارت است. اگر کارکنان متفکر توسط سازمان به نحو مطلوب به کارگرفته نشوند دانش و مهارت موجود در مغز آن‌ها نمی‌تواند فعال شود و به صورت ارزش‌بازاری درآید. به طور کلی می‌توان گفت که مهم‌ترین جزء سرمایه‌فکری، سرمایه‌انسانی است و دو سرمایه‌دیگر تابعی از سرمایه‌انسانی هستند و درواقع بدون سرمایه‌انسانی امکان رشد و توسعه آن‌ها محدود است (چن و همکاران^۲، ۲۰۰۴: ۲۰۱). سرمایه‌انسانی سبب شده است تا سازمان‌ها تا حد زیادی به دانش و مهارت‌های کارکنان برای ایجاد درآمد، رشد و همچنین بهبود کارایی و بهره‌وری متکی شوند (علوی، ۱۳۸۶: ۱۳۳).

شاخص‌های ارزشیابی سرمایه‌انسانی در جدول زیر آمده است:

جدول ۲-۲. عناصر تشکیل‌دهنده سرمایه‌انسانی (از دیدگاه چن و همکاران، ۲۰۰۴)

شایستگی کارکنان	رهبری استراتژیک مدیریت - کیفیت کارکنان (از نظر شایستگی)، توانایی یادگیری کارکنان، کارایی آموزش کارکنان، توانایی کارکنان برای مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت، آموزش کارکنان فنی و مدیریتی
نگرش کارکنان	کسب هویت از ارزش‌های سازمانی، میزان رضایت، نرخ خدمت، متوسط زندگی مفید کارکنان (میانگین عمر خدمت به کارمند)
خلاقیت	توانایی خلاقیت کارکنان، درآمد حاصل از فکرهای خلاقانه

¹ . Bozbura

² . Chen,et,al

۲-۳-۴) سرمایه ساختاری

سرمایه ساختاری شامل همه ذخایر غیر انسانی دانش در سازمان می‌شود که شامل پایگاه داده، نمودارهای سازمانی، فرآیندها، راهبردها، برنامه‌های اجرایی و به طور کلی هرآنچه که ارزش آن برای سازمان بالاتر از ارزش مادی اش باشد (بونتیس، ۲۰۰۰: ۸۸). سرمایه ساختاری محیطی ایجاد می‌کند که دانش از طریق آن خلق و آماده ورود به بازار می‌شود (اسویبی^۱، ۱۹۹۷: ۴۱۷). هم چنین روس و همکاران (۱۹۹۷) سرمایه ساختاری را "آنچه که در سازمان باقی می‌ماند هنگامی که کارکنان شب به خانه می‌روند" توصیف می‌کند، آن‌ها معتقدند که سرمایه ساختاری در برگیرنده سرمایه سازمانی نظیر دارایی فکری، نوآوری، فرآیندها، دارایی فرهنگی و نیز سرمایه نوسازی و توسعه نظیر حق ثبت محصولات و تلاش‌های آموزشی می‌شود (روس و همکاران، ۱۹۹۷: ۴۱۵).

در تعریفی دیگر سرمایه ساختاری شامل دارایی‌های مشهود مانند حقوق انحصاری شرکت، حق کپی رایت، پایگاه داده‌ها، برنامه‌های کامپیوتری و دارایی‌های نامشهود مانند روش‌های مدیریت و کسب و کار، استراتژی‌های سازمان و فرهنگ سازمان می‌باشند. البته صرف عوامل فوق به معنی ایجاد ارزش در سازمان نخواهد بود (بوزبورا، ۲۰۰۴: ۳۵۹). به باور چن و همکاران (۲۰۰۴)، سرمایه ساختاری به طور واضح تری می‌تواند به صورت فرهنگ سازمانی، ساختار سازمانی یادگیری سازمانی، فرآیند عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی طبقه بندی شود. فرهنگ سازمانی عبارتست از ارزش‌ها، اعتقادات و معیارهای رفتاری مشترک و پذیرفته شده در میان اعضای سازمان است. ساختار سازمان در برگیرنده ساختار قدرت و مسئولیت در سازمان می‌باشد که می‌تواند در ساختار و سیاست گذاری و هدایت و کنترل و اطلاعات مدنظر قرار گیرد. از دیدگاه بونتیس (۲۰۰۰)، اگر یک سازمان دارای نظام‌ها و رویه ای کاری ضعیفی باشد، سرمایه فکری کلی به حداکثر توانایی بالقوه اش دست نخواهد یافت، درحالی که سازمان هایی با

¹ . Sveiby

سرمایه ساختاری قوی، دارای یک فرهنگ حمایتی خواهند شد، که به افراد امکان می دهد تا دست به کارهای جدیدی بزنند، با شکست روبرو شوند و یاد بگیرند (بونتیس، ۲۰۰۰؛ ۸۸).

هم چنین چن و همکارانش معتقدند سرمایه ساختاری می تواند به کارکنان برای تحقق سرمایه فکری و هم چنین عملکرد کسب و کار سازمان کمک کند. سرمایه ساختار تابعی از سرمایه انسانی نیز می باشد، چرا که سرمایه انسانی یک عامل تعیین کننده شکل سازمانی است. بنابراین سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی در تعامل با یکدیگر به سازمان ها کمک می کنند. که به طور هماهنگ مشتریان را شکل و توسعه داده و به کار گیرند (چن و همکاران، ۲۰۰۴؛ ۲۰۲). شاخص های ارزشیابی سرمایه ساختاری در جدول (۲-۳) آورده شده اند.

جدول ۲-۳. عناصر تشکیل دهنده سرمایه ساختاری از دیدگاه چن و همکاران (چن و همکاران، ۲۰۰۴؛ ۲۰۴)

ایجاد فرهنگ سازمانی، کسب هویت کارکنان از چشم انداز سازمان	فرهنگ موسسه
روشن سازی رابطه میان اختیار و منافع، اعتبار سیستم کنترلی سازمان	ساختار سازمان
ایجاد و کاربرد شبکه اطلاعاتی درون سازمان، ایجاد و کاربرد مخازن اطلاعاتی سازمان	یادگیری سازمانی
دوره زمانی فرآیند کسب و کار، سطح کیفیت محصول، کارایی عملیاتی سازمان	فرایند عملیات
حمایت و همکاری متقابل بین کارکنان، در دسترس بودن اطلاعات سازمانی، تسهیم دانش	کارایی عملیات موسسه

۲-۳-۴-۳) سرمایه مشتری (سرمایه رابطه ای):

موضوع اصلی سرمایه مشتری، دانش موجود در مسیرهای بازاریابی و روابط با مشتریان است. سرمایه مشتری نشان دهنده توانایی بالقوه یک سازمان به سبب عوامل نامشهود بیرونی است (بونتیس، ۲۰۰۰؛ ۸۸). هم چنین چن و همکاران (۲۰۰۴)، سرمایه مشتری را در قالب قابلیت بازاریابی، شدت بازار و وفاداری مشتری طبقه بندی می کنند. این نگرش بر نقش خدمات و تاثیر آن بر روابط علی بین رضایت کارکنان، رضایت مشتریان، وفاداری مشتریان و عملکرد مالی تاکید دارد. بر اساس قابلیت بازار یک شرکت می تواند

سرمایه انسانی اش را مدیریت کند، با افزایش شدت بازار و وفاداری مشتریان یک شرکت باید قابلیت اساسی بازاریابی اش مثل قابلیت خدمت رسانی و قابلیت جمع آوری و کاربرد داده های مشتریان را افزایش دهد. شدت بازار، بیانگر حد نهایی سرمایه مشتری است، اشاره به وضعیت موجود بازاریابی و استعدادش دارد. وفاداری مشتری نقش بسیار مهمی در رقابت فشرده امروزی دارد. شرکتی که مشتریان وفادار ندارد، باید دوباره سیاست های مختلف تبلیغاتی فروش را تنظیم کند تا مشتریان جدید که گاهی اوقات غیر سودده برای شرکت هستند را جذب کند، بر این اساس شرکت بایستی تلاش های بسیار زیادی برای بهبود کیفیت محصولات و خدمات مرتبط با نیازهای موجود و آینده مشتریان برای افزایش رضایت مشتریان و در نتیجه وفاداری مشتریان انجام دهد (چن، ۲۰۰۴؛ ۲۰۳). فورنل در نتیجه تحقیقات خود دریافت که رضایت مشتریان می تواند رابطه کسب و کار را حفظ کند، انعطاف پذیری قیمت محصول را کاهش دهد و اعتبار یک شرکت را افزایش دهد (قلیچ لی، ۱۳۸۷؛ ۸۳) گرچه اصطلاح سرمایه مشتری در ابتدا توسط هیو پرت سایننت انج، مطرح شد اما تعاریف جدید مفهوم آن را به سرمایه رابطه ای توسعه داده، که شامل دانش موجود در همه روابطی است که سازمان با مشتریان، رقبا، تامین کنندگان، انجمن های تجاری یا دولت برقرار میکند، می باشد (بونتیس، ۲۰۰۰؛ ۸۸).

سرمایه ارتباطات مجموع کل دارایی هایی است که روابط شرکت را با محیط اطرافش مدیریت کرده و نظم می دهد و شامل روابط با مشتریان، سهامداران، عرضه کنندگان، رقبا، دولت، موسسات دولتی و جامعه است. اگرچه مهم ترین معیار سرمایه ارتباطات، روابط مشتریان است، ولی ارتباط با مشتریان تنها مورد نظر نیست. سرمایه ارتباطی تصویری از شرکت است، اندازه گیری سرمایه ارتباطی به این که محیط چه تصویری از شرکت دارد، بستگی دارد و شامل علامت های تجاری، معیارهای وفاداری مشتری و تصویر شرکت در جامعه و سیستم های بازخورد اطلاعات از مشتری و عرضه کننده است (بونتیس، ۲۰۰۴؛ ۹۲).

به طور کلی سرمایه مشتری که نقش یک واسطه و کاتالیزور را در فرآیند سرمایه فکری ایفاء می کند، عامل تعیین کننده اصلی در تبدیل سرمایه فکری به ارزش بازاری می باشد. بدون سرمایه مشتری، ارزش بازار قابل حصول و دستیابی نیست. بنابراین رشد سرمایه مشتری به حمایت از سرمایه انسانی و ساختاری بستگی دارد (قلیچ لی، ۱۳۸۷؛ ۸۳). شاخص های ارزیابی سرمایه مشتری، رابطه ای در جدول (۲-۴)، برآورد شده است:

جدول ۲-۴. عناصر تشکیل دهنده سرمایه مشتری / رابطه ای از دیدگاه چن و همکارانش (۲۰۰۴) ص ۲۰۶

قابلیت اساسی بازاریابی	ایجاد و کاربرد پایگاه داده مشتری - قابلیت خدمات مشتری، توانایی شناسایی نیازهای مشتریان
شدت بازار	سهم بازار، توانایی بالقوه بازار، واحد های فروش به مشتریان، شهرت تجاری و نام تجاری، ایجاد کانال فروش
وفاداری مشتریان	رضایت مشتریان، شکایات مشتریان، سرمایه گذاری بر روی رابطه با مشتریان

۲-۳-۵ اندازه گیری و سنجش سرمایه فکری:

با توجه به اینکه آنچه در سازمان قابل سنجش نیست، قابل مدیریت هم نیست، سازمان ها به چارچوبی جهت اندازه گیری دارایی های خود نیاز دارند و این امر به مدیران در اداره کردن این منابع و دارایی کمک بسیاری خواهد کرد. اما نکته قابل توجه در این زمینه، دشواری سنجش و ارزیابی برخی از منابع و دارایی ها می باشد. به عبارت دیگر ارزش گذاری و کمی کردن برخی از عوامل به ویژه عوامل نامشهود بسیار دشوار بوده و در برخی موارد سنجش آنها غیر ممکن می باشد. رویکرد سنتی حسابداری در عصر صنعتی بسیار مورد توجه بوده است. اجازه وامکان تعریف دارایی های نامشهود جدید را نمی دهد، دارایی هایی مانند شایستگی های کارکنان، ارتباطات مشتریان، سیستم های اداری، سیستم های پشتیبان تصمیم گیری و پایگاه های داده و مانند این ها. این دارایی های نامشهود اهرم های جدید تولید ارزش در سازمان های دانش هستند. و این معتقد است مشکلی که در بیان دارایی های نامشهود وجود دارد این است که آن ها در

صورت‌های مالی قابل درک نیستند، چون نمی‌توان تعریفی حسابداری ازین دارایی‌ها بیان کرد(زاهدی، ۱۳۸۵: ۵۱).

دیدگاه اندازه‌گیری سرمایه فکری بر چگونگی ایجاد ساز و کارهای اندازه‌گیری جدید برای گزارش دهی متغیرهای غیر مالی یا کیفی سرمایه فکری در کنار داده‌های سنتی، کمی و یا مالی تمرکز دارد. درمقایسه با حسابداری مالی سنتی، اندازه‌گیری سرمایه فکری موضوعات مهم غیر مالی، مثل سرمایه انسانی، رضایت مشتری و نوآوری را در برمی‌گیرد. بنابراین رویکرد سرمایه فکری برای سازمان‌هایی که می‌خواهند از وضعیت خود به خوبی آگاهی داشته باشند از حسابداری مالی جامع‌تر است (قلیچ لی، ۱۳۸۷؛ ۱۳۵).

در مورد تفاوت‌های دو رویکرد حسابداری سنتی و اندازه‌گیری سرمایه فکری می‌توان گفت در حالی که حسابداری مالی به گذشته گرایش دارد، اندازه‌گیری سرمایه فکری آینده نگر است. اندازه‌گیری سرمایه فکری واقعیت‌های نرم (کیفیت‌ها) را در برمی‌گیرد در حالی که حسابداری سنتی واقعیت‌های سخت (کمیت‌ها) را اندازه‌گیری می‌کند. اندازه‌گیری سرمایه فکری بر ایجاد ارزش تمرکز دارد. در حالیکه حسابداری مالی بازدهی عملیات گذشته و جریان نقدینگی را منعکس می‌سازد. به تدریج مشخص شده است که اندازه‌گیری مالی و سنتی درهدایت تصمیم‌گیری راهبردی ناکافی است (بونتیس، ۱۹۹۹؛ ۲۱). و باید با اندازه‌گیری سرمایه فکری، تکمیل یا حتی جایگزین شوند. اندازه‌گیری سرمایه فکری از دهه ۱۹۹۰ یک حوزه تحقیقاتی برای محققان و دست‌اندرکاران سازمان‌ها شده است.

۲.۳.۵.۱ دلایل اندازه‌گیری سرمایه فکری:

یکی از دلایل اندازه‌گیری سرمایه فکری تشخیص دارایی‌های پنهان و آشکاری است که امکان توسعه و دستیابی استراتژیک به هدف‌های سازمانی را مهیا می‌سازد. دلیل دیگر برای اندازه‌گیری ارزش دارایی

های دانشی سازمان ، توجیه سرمایه‌گذاری در زمینه‌های سرمایه‌های فکری می باشد(عالم تبریز و همکاران، ۱۳۸۸؛ ۱۰۱).

مر^۱ و همکاران (۲۰۰۳)، در مقاله‌ای تحت عنوان "چرا شرکت‌ها سرمایه‌های فکری خود را اندازه‌گیری می‌کنند؟" ضرورت سنجش سرمایه فکری را مورد بررسی قرار داده و پنج دلیل اساسی برای اندازه‌گیری سرمایه فکری به شرح ذیل بیان می‌کنند:

۱- کمک به سازمان‌ها برای تنظیم استراتژی‌های آنها

۲- ارزیابی اجرای استراتژی‌ها

۳- کمک به تصمیمات گسترش و تنوع فعالیتهای سازمان

۴- استفاده از نتایج اندازه‌گیری سرمایه فکری به عنوان مبنایی برای جبران خدمات

۵- ابلاغ این دارایی‌ها به ذینفعان خارج از سازمان (مر و همکاران، ۲۰۰۳؛ ۴۶۴-۴۴۱).

از طرف دیگر عالم تبریز و همکاران (۱۳۸۸)؛ دلایل سنجش سرمایه فکری را به شرح زیر ارائه کرده است:

۱. این کار به مدیران اجازه می‌دهد تا اطلاعات ارزشمندی در زمینه کنترل‌های مدیریتی منابع استراتژیک نامشهود برای بقا و ادامه فعالیت فراهم آید. از این طریق شرکت‌ها قادر خواهند بود تا خط‌مشی‌های عقلانی‌تر و انتخاب‌های استراتژیک‌تری بر پایه اطلاعات به دست آمده ترسیم کنند.

۲- اطلاعات ارزشمندی درباره موقعیت و توسعه سرمایه فکری در شرکت فراهم می‌آورد تا بازار ازین طریق ارزیابی واقعی‌تری از منابع شرکت (مادی و غیر مادی) بدست بیاورد. که قبلاً از طریق گزارش‌های مالی - اقتصادی قابل دسترسی نبوده است.

¹. Marr et al

۳- یک سیستم نظارتی که قادر به ارائه اطلاعات مداوم در رابطه با منابع ایجاد شده توسط کارکنان شرکت باشد برای برنامه‌ریزی و تعیین اهمیت سرمایه‌گذاری‌های بیشتر بر روی منابع انسانی بسیار ارزشمند است. (عالم تبریز و همکاران، ۱۳۸۸؛ ۱۰۱). از نظر گویت^۱، (۲۰۰۰)؛ نیز اندازه‌گیری سرمایه فکری به طور کامل و دقیق می‌تواند ارزش شرکت و جایگاه شرکت در سهم بازار را اندازه‌گیری کند. در یک جامعه مبتنی بر دانش، دانش بخش مهمی از ارزش یک کالا است و نیز ثروت یک شرکت را تشکیل می‌دهد. مدل‌ها و روش‌های حسابداری سنتی عمدتاً مبتنی بر دارایی‌های مشهود و مبتنی بر معامله و تاریخ هستند. بنابراین نمی‌توانند این ارزش‌ها را اندازه‌گیری کنند. شرکت‌ها برای اینکه بتوانند درک بهتری از فرآیند ایجاد ارزش داشته باشند باید به سمت اندازه‌گیری و مدیریت سرمایه‌های فکری بروند. (گویت، ۲۰۰۰؛ ۳۲).

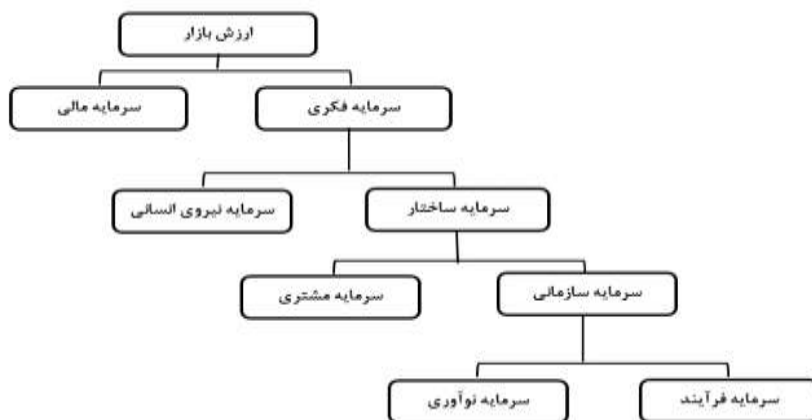
۲.۳.۵.۲ مدل‌های متداول اندازه‌گیری سرمایه فکری:

۲.۳.۵.۲.۱ مدل اسکاندیا نویگیتور:

این مدل در شرکت اسکاندیا (یک شرکت خدمات مالی در سوئد) توسط تیمی به سرپرستی لیف ادوینسون به وجود آمده است. مدل مفروضاتی را که درباره سرمایه فکری وجود دارد، یکپارچه می‌کند. آن‌ها مفروضاتی هستند که نشان‌دهنده تفاوت موجود بین ارزش دفتری و ارزش بازاری شرکت است (ادوینسون و مالون^۲، ۱۹۹۷). اجزا و ساختار مدل فرضی ارزش بازار اسکاندیا به شرح زیر است؛ کل ارزش بازار یک شرکت برابر با سرمایه مالی آن به علاوه سرمایه فکری آن می‌باشد. اجزا سرمایه فکری عبارتند از سرمایه انسانی و سرمایه ساختار. که سرمایه ساختار خود به سرمایه سازمانی و سرمایه مشتری و از طرفی سرمایه سازمانی نیز به سرمایه نوآوری و سرمایه فرایند تقسیم می‌شود.

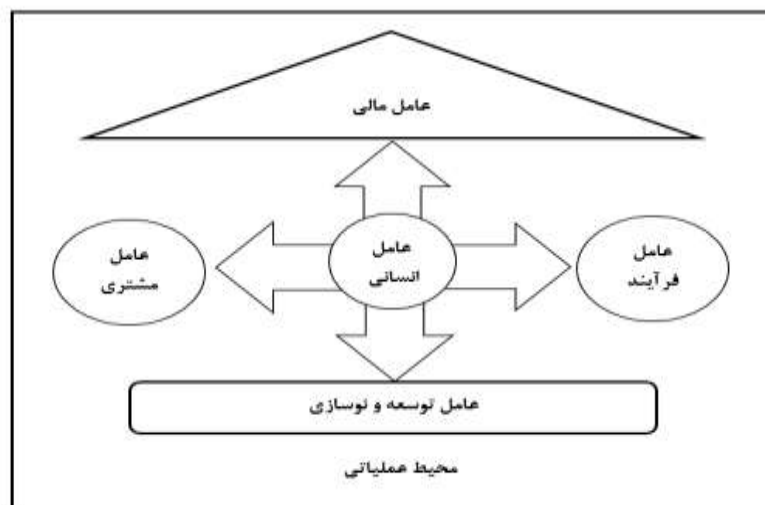
^۱ . Guthrie

^۲ . Edvinsson&Malon



شکل ۲-۷. مدل دسته بندی اسکاندیا از سرمایه فکری ادوینسون و مالون (مر و اسکویما، ۲۰۰۴: ۵۵۶)

به نظر ادوینسون ۱۹۹۷، به مدل اسکاندیا می‌توان به عنوان یک خانه نگاه کرد، که شامل ۵ عامل، مشتری، فرآیند، نیروی انسانی و توسعه و نوسازی است. عامل مالی در این مدل سقف خانه را تشکیل می‌دهد. عامل مشتری و عامل فرآیند، دیوارهای خانه هستند. عامل نیروی انسانی بخش اصلی و روح خانه است و عامل توسعه و نوسازی زمین خانه را تشکیل می‌دهد (ادوینسون و مالون، ۱۹۹۷). بزرگترین مزیت مدل اسکاندیا در این است که تصویر جامع و متعادلی از فعالیت های سازمان به وجود آورده است.

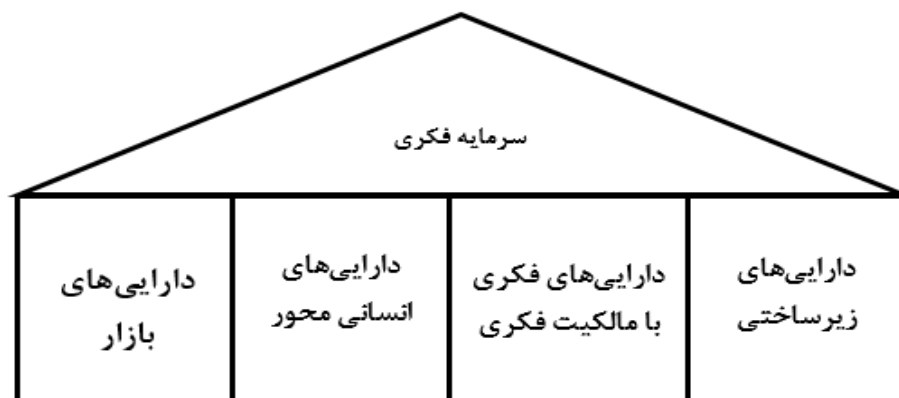


شکل ۲-۸. مدل اسکاندیانویگیتور ادوینسون و مالون (مر و اسکویما، ۲۰۰۴: ۵۵۶)

۲-۳-۵-۲) مدل حسابرسی سرمایه فکری:

این مدل توسط بروکینگ طراحی و پیشنهاد شده است و به تعیین جایگاه سرمایه فکری شرکت در ایجاد ارزش مالی برای آن می‌پردازد. بروکینگ در این مدل سرمایه فکری را به دارایی‌های بازار، دارایی‌های با مالکیت فکری، دارایی‌های زیر ساختی و دارایی‌های انسان محور تقسیم کرده است. تعریف هردسته به شرح زیر است:

دارایی‌های بازار، شامل عواملی مانند مارک‌های تجاری مشتریان، کانال‌های توزیع و همکاری‌های تجاری می‌شود. دارایی‌های با مالکیت فکری، شامل حقوق انحصاری، حقوق کپی رایت و راز و رمزهای تجارت می‌باشد. دارایی‌های انسان محور شامل تحصیلات، دانش مرتبط با کار و شایستگی می‌باشد. و دارایی‌های زیرساختی شامل فرآیندهای مدیریتی سیستم‌های تکنولوژی اطلاعات شبکه‌ها و سیستم‌های مالی می‌شود (واندیک برگ^۱، ۲۰۰۲).



شکل ۲-۹. اجزای سرمایه فکری در مدل حسابرسی سرمایه فکری بروکینگ، (واندیک برگ، ۲۰۰۲)؛

¹. Vandeg Berg

۳-۲-۵-۳) مدل هدایتگر دارایی‌های نامشهود اسویبی:

این مدل به خاطر تجربه اسویبی، به عنوان شریک و مدیر در بخش مالی یک شرکت به وجود آمده است. اسویبی در آن محیط فهمید که ادعاهای مالی سنتی شرکت‌ها، فقط یک جک هستند و بیشترین ارزش شرکت‌ها در دارایی‌های نامشهود دانش محور آن‌ها قرار دارد (مرو اسکویما^۱، ۲۰۰۴). اسویبی معتقد است که ارزش بازار کل یک شرکت شامل ارزش خالص مشهود شرکت همراه با سه نوع دارایی ناملموس میشود. ارزش خالص مشهود شرکت ارزش دفتری شرکت است. دارایی‌های نامشهود تقسیم می‌شوند به ساختار خارجی و سرمایه دانش.

ساختار خارجی شامل مارک‌های تجاری، مشتریان و روابط با عرضه کنندگان است. سرمایه دانش از ساختار داخلی و شایستگی افراد تشکیل شده است. ساختار درونی از مدیریت سازمان، ساختار قانونی، سیستم‌های دستی، گرایش‌ها، واحد تحقیق و توسعه و نرم‌افزار تشکیل شده است و شایستگی افراد شامل تحصیلات و تجربه می‌شود. و معیارهای اندازه‌گیری برای هر کدام از دارایی‌های نامشهود را می‌توان با سه گروه معیار که در زیر نشان داده شده‌اند، مرتبط کرد:

۱- معیار نوسازی و رشد ۲- معیار ثبات ۳- معیار کارایی (مرو اسکویما^۲، ۲۰۰۴؛ ۵۵۸)

ارزش بازار شرکت			
ارزش خالص شرکت برابر است با دارایی‌های مشهود منهای بدهی‌های قابل رویت		دارایی‌های نامشهود	
		ساختار خارجی	شایستگی افراد
			ساختار داخلی

شکل ۲-۱۰. ارزش بازار سازمان اسویبی (۲۰۰۴) (مرو اسکویما^۱، ۲۰۰۴)

^۱ Marr&Schiuma

^۲ . Marr&Schiuma

۲-۳-۵-۳ منافع و مزایای اندازه گیری سرمایه فکری:

- ✓ شناسایی و نقشه یابی دارایی های نامشهود
 - ✓ شناخت الگو ها و جریان های دانشی در درون سازمان
 - ✓ اولویت بندی مباحث دانشی حیاتی و سرنوشت ساز
 - ✓ تسریع و شتاب دادن به الگوها یادگیری سازمانی
 - ✓ شناسایی بهترین اقدامات و اشاعه آن در سرتاسر سازمان
 - ✓ تحت نظارت داشتن ارزش دارایی ها و پیدا کردن راه هایی برای افزایش ارزش آنها
 - ✓ درک شبکه های اجتماعی سازمان و شناسایی عاملان تغییر
 - ✓ افزایش همکاری ها و گسترش فرهنگ تسهیم دانش در نتیجه افزایش آگاهی از منافع و مزایا
- مدیریت دانش
- ✓ افزایش خود ادراکی کارکنان از سازمان و افزایش انگیزش آنها
 - ✓ افزایش نوآوری ها و شفافیت و قیمت سهام
 - ✓ ایجاد و خلق فرهنگ عملگرا
 - ✓ هزینه سرمایه کمتر
 - ✓ استفاده از آن به عنوان یک وسیله بازاریابی
 - ✓ بهبود خط مشی گذاری در سطح کلی و کاهش شکاف اطلاعاتی در بازار های مالی و موفقیت شرکت ها در زمینه اجرای استراتژی های خودو ... (کانن^۲، ۲۰۰۴؛ ۳۹۰)

¹. Marr&Schiuma

². kannan

۲-۳-۵-۴ پیچیدگی ها و مشکلات سنجش سرمایه فکری:

با توجه به اینکه سنجش و ارزیابی دارایی های نامشهود موضوعی جدید بوده و در دهه های اخیر مطرح گردیده است، تحقیقات انجام گرفته در این زمینه نیز بسیار کم و محدود بوده اند. یکی از دلایل اساسی محدودیت تحقیقات و پژوهش ها در خصوص سنجش دارایی های نامشهود، پیچیدگی سنجش آن ها می باشد. از آنجایی که سرمایه فکری ماهیتی نامشهود دارد، بنابراین اندازه گیری و سنجش آن نیز مشکل محسوب می شود.

ارزش گذاری سرمایه های فکری بر خلاف دارایی های مشهود خیلی ذهنی است. یک نمونه کوچک از این موضوع اندازه گیری مهارت های فنی سازمان های با تکنولوژی پیشرفته و بالا است (آشنا و همکاران، ۱۳۸۸؛ ۱۳۳). بیشتر تحقیقات انجام شده در زمینه سرمایه فکری پیمایشی و مطالعه موردی بوده است و برای درک بهتر روش های اندازه گیری سرمایه فکری باید از سایر روش های تحقیق نیز استفاده کرد (پتی و گویت^۱، ۲۰۰۰؛ ۱۶۷). استفاده از رویکرد اقدام پژوهی و چند روشی و متعدد در این زمینه بسیار مفید است. اما یکی از مهم ترین مشکلات در زمینه اندازه گیری سرمایه فکری به روش ها و سیستم های ناکارآمد حسابداری و پارادایم حسابداری سنتی مربوط می شود (کانن، ۲۰۰۴؛ ۳۹۱)

امروزه طراحی یک مدل اندازه گیری برای سرمایه فکری تبدیل به مشکل بزرگی برای شرکت ها شده است، به ویژه شرکت هایی که می خواهند الزامات اقتصادی مبتنی بر دانش و جهانی شده را برآورد سازند (چن و همکاران، ۲۰۰۴؛ ۱۹۸). تسلط به موضوع و بحث سرمایه فکری و اندازه گیری آن مستلزم وجود افرادی است که در زمینه استراتژی، مدیریت دانش، منابع انسانی، جامعه شناسی و سایر علوم

¹ . Petty&Guthrie

انسانی تخصص داشته باشند که این امر در جهانی که به تخصص گرایی در زمینه خاص توجه دارد تناقض دارد (آشنا و همکاران، ۱۳۸۸؛ ۱۴۲).

۲-۳-۶ مدیریت سرمایه فکری

امروزه سرمایه فکری به عنوان یک دارایی استراتژیک برای یک سازمان شناخته شده است و مدیریت سرمایه استراتژیک به منظور رقابت پذیری سازمان ها به امری حیاتی تبدیل شده است. از دیدگاه خلق ارزش، مدیریت سرمایه فکری عبارتست از فرایند کشف و توسعه ارزش در سازمان، مدیریت سرمایه فکری به سازمان اجازه خواهد داد که توانایی ها و شایستگی هایش را به منظور بهره برداری از آن ها طی زمان، شناسایی، حفظ و بازسازی کند (میرکمالی، ۱۳۸۷؛ ۸۹).

طبق نظر روس و همکاران (۱۹۹۷) و مر و همکارانش (۲۰۰۴) مدیریت سرمایه فکری شامل موارد زیر است:

- شناسایی سرمایه فکری کلیدی که باعث تحقق عملکرد استراتژیک یک شرکت می شود.
- تجسم کردن و به تصویر کشیدن مسیرها و تحولات مربوط به خلق ارزش سرمایه های

فکری

- اندازه گیری تحولات پویا
- پرورش و خلق سرمایه های فکری با استفاده از فرآیندهای مدیریت دانش
- گزارش خارجی و داخلی عملکرد (مر و همکارانش، ۲۰۰۴).

۲-۳-۷ تفاوت مدیریت دانش و مدیریت سرمایه فکری:

مدیریت دارایی های نامشهود یک مفهوم وسیع تر از مدیریت دانش است و هدف اصلی آن، ارتقا ارزش شرکت از طریق خلق مزیت رقابتی است. مدیریت دارایی های نامشهود شامل عوامل زیر است:

۱-شناسایی

۲-ارزیابی ارتباط آن‌ها با ارزش فعلی و آتی شرکت و استراتژی شرکت

۳-اندازه‌گیری ارزش آن‌ها

۴-کشف فعالیت‌ها و ارزش‌گذاری درخصوص دارایی‌های نامشهود

۵-مدیریت موثر این فعالیت‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها دردارایی‌های نامشهود

ایجاد و خلق دانش یک موضوع نامشهود است که شرکت باید آن را به همراه سایر دارایی‌های خود مدیریت کند. دانش یکی از مهم‌ترین اجزای نامشهودها است. که در مکانیزم‌ها و فرآیندهای سازمانی به کار گرفته می‌شود و نوآوری را ممکن می‌سازد.. اندازه‌گیری دانش و سایر دارایی‌های نامشهود دراین فرایند سازمانی از اهمیت بالایی برخوردار است ازین رو ما باید اطلاعاتی درباره تمایز بین دارایی‌های نامشهود و سرمایه فکری و ... داشته باشیم (سنجی^۱، ۲۰۰۰؛ ۳۱۵)

واژه سرمایه فکری اغلب مترادف با دارایی‌های نامشهود فرض می‌شود. اما بر طبق تعاریف ارائه شده توسط سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (OECD) بین این دو مفهوم تمایز وجود دارد. به این صورت که سرمایه فکری زیرمجموعه یا مجموعه‌ای فرعی از دارایی‌های نامشهود است نه یکسان با آن. به معنای دقیق کلمه، آیتم‌هایی از نامشهودها وجود دارند که به لحاظ منطقی قسمتی از سرمایه فکری شرکت نیستند. وجهه و اعتبار شرکت یکی از این آیتم‌هاست، از لحاظ تاریخی تمایز بین دارایی‌های نامشهود و

¹ Sanchez, 2000:312-327

سرمایه فکری در بهترین شرایط نیز مبهم است. از دارایی های نامشهود با عنوان سرقفلی یاد می شود و سرمایه فکری بخشی ازین سرقفلی به حساب می آید (پتی و گویترا^۱، ۲۰۰۰؛ ۱۵۸).

واژه دارایی های نامشهود بیشتر یک واژه حسابداری است در حالی که واژه سرمایه فکری بیشتر در قلمرو منابع انسانی مطرح می شود. در مورد دارایی های نامشهود هم چنین می توان گفت که برخی از آن ها در ترازنامه منعکس می شوند؛ مانند حق امتیاز، حق کپی رایت و ... ولی سرمایه های فکری به هیچ عنوان در ترازنامه انعکاس نمی یابند و فقط هزینه های مربوط به آن در قسمت هزینه منعکس می شود (میر کمالی، ۱۳۸۷؛ ۱۰۵-۸۱).

همانطور که می دانیم سرمایه فکری یک عامل (محرک) کلیدی برای نوآوری و مزیت رقابتی در اقتصاد مبتنی بر دانش امروزی است. در این زمان مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت بنیادی برای اکتساب، رشد و حفظ سرمایه فکری در سازمان ها در نظر گرفته می شود. این بدان معناست که مدیریت موفقیت آمیز سرمایه های فکری، به طور نزدیکی با متناسب بودن فرآیندهای مدیریت دانش یک سازمان بستگی دارد. این موضوع نیز خود به خود این نکته را القاء می کند که پیاده سازی موفق و استفاده درست از مدیریت دانش، اکتساب، رشد و حفظ سرمایه فکری را تضمین می کند. مدیریت دانش شامل فرآیندهایی است که کاربرد و توسعه سرمایه های فکری را تسهیل نموده تا از طریق ارزش خلق شده، مزیت رقابتی را حفظ و ارتقاء دهند. این فرایندها شامل ۷ مرحله زیر است (مر، ۲۰۰۴؛ ۵۷۰-۵۵۹).

۱- خلق دانش ۲- کدگذاری دانش ۳- کاربرد دانش ۴- ذخیره سازی دانش ۵- جایابی دانش ۶- تسهیم دانش ۷- انتقال دانش

¹ Petty&Cuthriepp158

هدف مدیریت سرمایه فکری، خلق و کاربرد داراییهای فکری و بهبود توانایی ارزش آفرینی سازمان است که در سطح مدیریت ارشد و استراتژیک مطرح می شود. اما مدیریت دانش بر اقدامات تاکتیکی و اجرای فعالیت های مرتبط با دانش مرتبط است. هدف غایی مدیریت دانش ایجاد سازمانی هوشمند تر از طریق خلق و به حداکثر رساندن سرمایه فکری است و در برگیرنده فعالیت های خاص مرتبط با دانش به منظور تسهیل در خلق، کسب، انتقال و استفاده از دانش است (ژئو فینک^۱، ۲۰۰۳؛ ۳۹).

۲-۳-۸ مدل های سرمایه فکری:

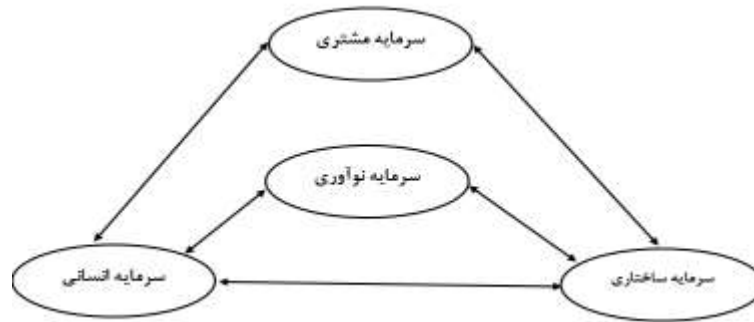
۲-۹-۱) طبقه بندی چن و همکارانش

طبقه بندی چن و همکارانش (۲۰۰۴)، معتقد هستند که سرمایه فکری از چهار طبقه و عنصر زیر تشکیل شده است:

۱- سرمایه انسانی ۲- سرمایه مشتری ۳- سرمایه نوآوری ۴- سرمایه ساختاری

ولی آنها معتقد هستند که این ساختار و اجزاء سرمایه فکری بسیار ضعیف و کشنده است مگر اینکه با یک سری روابط مستمری و به هم پیوسته ای حمایت شوند. در واقع آنها بر روابط بین اجزاء سرمایه فکری تاکید بیشتری دارند تا بر اجزاء آن (چن و همکاران، ۲۰۰۴).

^۱. Zhou, fink



شکل ۲-۱۱. مدل چن و همکارانش از سرمایه فکری و روابط بین آن‌ها (چن و همکاران، ۲۰۰۴: ۲۰۲)

در این طبقه بندی چن و همکارانش، منظور از سرمایه انسانی که در واقع مبنا و اساس سرمایه فکری است. دانش، مهارت ها و توانایی کارکنان و طرز فکر کارکنان دریاژه کسب و کار است. از نظر آن ها در واقع این سرمایه انسانی است که می تواند دانش را به وسیله تبدیل به شکل سه جزء دیگر سرمایه یعنی ساختاری، مشتری و نوآوری به ارزش بازاری تبدیل کند و از طرف دیگر این سرمایه انسانی است که اشکال عملیاتی سه سرمایه دیگر را تعیین می کند.

به طور دقیق تر اجزای سرمایه فکری از نظر آقای چن و همکارنش به شرح زیر است:

۱- سرمایه انسانی نمایانگر دانش ضمنی قرار گرفته شده در ذهن و افکار کارکنان است. سرمایه انسانی یک منبع مهم از نوآوری، بازآفرینی یک شرکت است و سرمایه انسانی به صورت ترکیبی از شایستگی ها، طرز فکر و خلاقیت کارکنان تعریف می شود. شایستگی کارکنان در واقع، بخش سخت افزاری سرمایه فکری است که شامل دانش، مهارت ها و استعداد های کارکنان است و منظور از دانش، دانش فنی و دانش دانشگاهی است و مهارت های کارکنان در واقع توانایی انجام وظایف و تکالیف عملی کارکنان است که از طریق تمرین حاصل می شود و برخی از آن ها از طریق تحصیلات به دست می آید. طرز فکرها در واقع بخش نرم افزاری سرمایه فکری است که شامل انگیزه برای کار، رضایت از کار است و درواقع به عنوان

پیش شرطی برای نمایش شایستگی‌های کارکنان هستند و در نظر گرفته می‌شوند. خلاقیت کارکنان آنها را قادر می‌سازد تا از دانش خود استفاده کنند و به طور مستمر نوآوری داشته باشند و بنابراین عامل مهمی در گسترش و ایجاد سرمایه فکری سازمان است.

۲- سرمایه ساختاری با سیستم و ساختارهای یک موسسه سرو کار دارد و درواقع روتین‌های یک کسب و کار است. یک سازمان با سرمایه ساختاری قوی می‌تواند یک شرایط مساعد و مناسبی را برای استفاده و بهره‌برداری از سرمایه انسانی ایجاد کند و به سرمایه انسانی اجازه دهد تا از توان بالقوه خود نهایت استفاده را ببرد و بنابراین باعث افزایش سرمایه نوآوری و مشتری‌مندی شود. سرمایه ساختاری را می‌توان به صورت فرهنگ، ساختار سازمانی، یادگیری سازمانی و فرآیندهای عملیاتی و سیستم‌های اطلاعاتی تقسیم کرد. هرکدام از اجزاء سرمایه ساختاری می‌توانند بر روی سه سرمایه دیگر و به خصوص سرمایه انسانی تاثیر بگذارند و متقابلاً از آنها تاثیر بپذیرند. برای مثال یک فرهنگ قوی می‌تواند عامل مهمی در انگیزش کارکنان باشد.

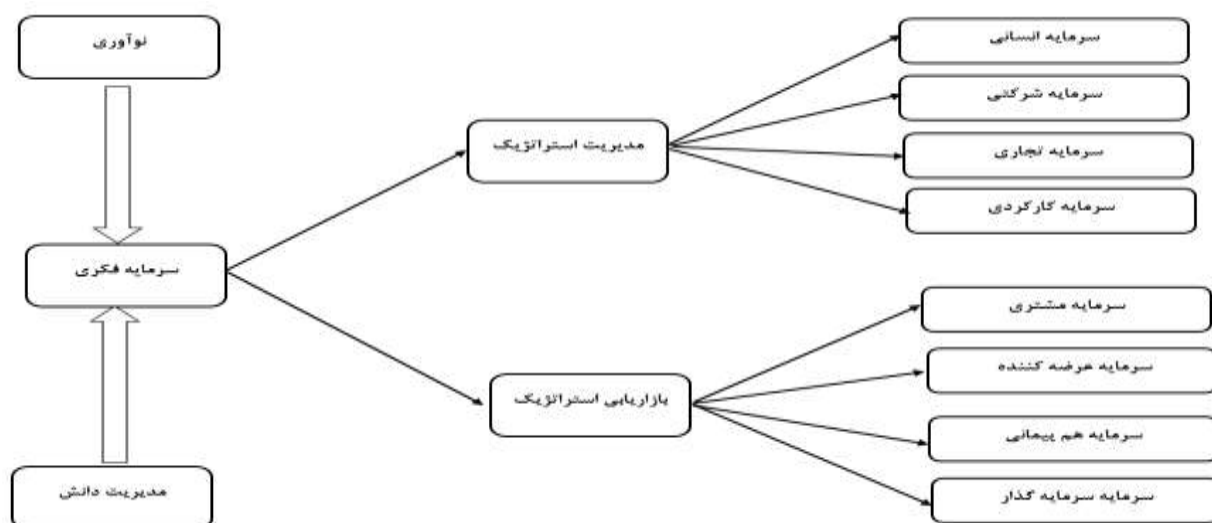
۳- سرمایه نوآوری به معرفی ترکیب جدیدی از عوامل حیاتی و ضروری تولید در درون یک سیستم تولیدی اطلاق می‌شود. این سرمایه می‌تواند شامل محصولات جدید، تکنولوژی‌های جدید بازار جدید و مواد جدید و ترکیب جدید باشد. با افزایش اهمیت دانش، سرمایه نوآوری به جزء مهمی از سرمایه فکری تبدیل می‌شود و این سرمایه می‌تواند به سه جزء موفقیت‌های نوآوری، مکانیسم‌های نوآوری و فرهنگ نوآوری تقسیم شود (چن و همکاران، ۲۰۰۴)

۴- سرمایه مشتری به ارزش دانش قرار گرفته شده در کانال‌های بازاریابی یک سازمان اطلاق می‌شود که یک موسسه از طریق انجام کسب و کارهای خود، آن را خلق و ایجاد می‌کند (بونتیس، ۱۹۹۸) در مقایسه

با سه سرمایه دیگر این سرمایه دارای اثرات مستقیم بیشتری بر روی تحقق ارزش یک شرکت است و به طور فزاینده ای به عامل مهمی در کسب و کارها تبدیل شده است (چن و همکاران، ۲۰۰۴)

۲-۹-۲-۲ طبقه بندی لیم و دالیمور^۱

طبقه بندی لیم و دالیمور (۲۰۰۴)، این دو مفهوم سرمایه فکری را از طریق ارتباط دادن آن به دو مفهوم دانش فنی مدیریت و دانش فنی بازاریابی تشریح و طبقه بندی می کنند. شایستگی یک شرکت برای یک رویکرد مدیریت استراتژیک شامل سرمایه انسانی، سرمایه شرکتی و سرمایه تجاری (کسب و کار) است و روابط یک شرکت برای رویکرد بازاریابی استراتژیک شامل سرمایه مشتری، سرمایه عرضه کننده و سرمایه هم پیمانی و سرمایه سرمایه گذار است. این طبقه بندی در زیر ارائه گردیده است:



شکل ۲-۱۲. طبقه بندی لیم و دالیمور (۲۰۰۴).

¹. Lim & Dalimore

۲-۴ تسهیم دانش:

۲-۴-۱ دانش:

جهت توسعه یک کسب و کار هوشمند و رقابتی شدن آن با استفاده از توسعه تکنولوژی و محصول به صورت مستمر، نیازمند حجم وسیعی از داده ها، اطلاعات و دانش از تمامی منابع و انتقال آن و توزیع آن در تمامی سطوح سازمان می باشد. با توجه به اهمیت دانش در دیدگاه دانش محور سازمان، ضروری است که به بررسی تعاریف و مفاهیم آن بپردازیم. اصطلاحات داده و اطلاعات اغلب به جای کلمه دانش به کار برده میشود. اما در واقع آنها مفاهیم متفاوتی دارند و درک تفاوت آنها بسیار مهم و حیاتی است لذا ابتدا به بررسی مفاهیم داده ها، اطلاعات و تفاوت و ارتباط آنها با دانش می پردازیم.

داده ها مجموعه ای از حقایق عینی و مشخص از یک حادثه هستند (روسو و همکاران^۱، ۲۰۰۹؛ ۱۰). داده ها، کمیت ها و یا ارقامی هستند که از مشاهدات، تجارب و یا محاسبات عددی به دست می آیند (هالوچ و سولتام^۲، ۲۰۰۸؛ ۲۴-۲۲). اطلاعات پیامی است که شامل فرستنده و دریافت کننده بوده، و دریافت کننده که معنا را کسب می کند دارای نوعی تعبیر و تفسیر جدیدی خواهد بود که مبتنی بر یک داده ی گروهی خواهد بود (روسو و همکاران، ۲۰۰۹؛ ۱۰). اطلاعات نوعی هوشمندی برخاسته از مجموعه ای از داده ها و تفاسیر و تحلیل های مرتبط با یک هدف، حادثه با فرآیندی مشخص است (هالوچ و سولتام، ۲۰۰۸؛ ۲۴-۲۲). اطلاعات را میتوان ترکیبی از داده و زمینه ی مناسب دانست که بایستی سه ویژگی؛ در زمان مناسب، در دسترس بودن و کامل بودن را داشته باشد. دانش نیز ترکیبی از تجارب، ارزش ها، اطلاعات زمینه ای و مشهود می باشد که چارچوبی در ذهن یک شخص ایجاد می کند و او را قادر می سازد که ارزشیابی کرده و تجارب و اطلاعات جدید به دست آورد (روسو و همکاران، ۲۰۰۹؛ ۱۰). به عبارت دیگر دانش مجموعه اطلاعاتی هست که با هدف افزایش آگاهی، درک خبرگی، مرتب و تلفیق می شوند (هالوچ و

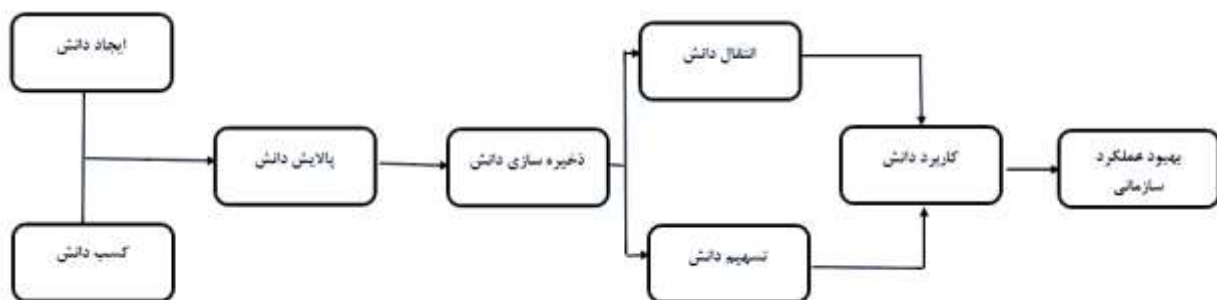
^۱. Rosu et all

^۲. Halloche et all

سولتام، ۲۰۰۸؛ ۱۰)، و از منابعی همچون اسناد، انبار داده ها، بهترین اقدامات و بحث و گفتگو حاصل می شود (ویلد و گریگس^۱، ۲۰۰۸؛ ۴۹۲).

۲-۴-۲ مدیریت دانش

در تعریفی جامع، مدیریت دانش به این صورت تعریف شده است: "ایجاد، به کارگیری و اهرم قراردادی دانش و دیگر سرمایه های فکری سازمان به صورت نظام مند برای حداکثر سازی میزان اثربخشی و بازدهی دانش محور افراد، تیم ها و سازمان (سهرابی و همکاران، ۱۳۸۹؛ ۹۷). مدیریت دانش فرآیند و چرخه ای مدون دارد که دانش را ایجاد یا کسب، پالایش، ذخیره سازی و انتقال داده و به کاربردی سازی دانش و افزایش کارایی سازمانی منجر می شود (کینگ^۲ و همکاران، ۲۰۰۸؛ ۱۶۹). درمورد چرخه مدیریت دانش، در سازمان ها فرآیندهای مختلفی بیان شده است که در همه ی آن ها تسهیم دانش گامی مهم و تاثیر گذار تبیین شده است. یکی از کامل ترین فرآیندها مربوط به چرخه ای است که توسط کینگ (شکل ۲-۱۳) بیان شده است:



شکل ۲-۱۳. چرخه مدیریت دانش ، کینگ (۲۰۰۸)

^۱ . Wild & Griggs

^۲ .king et all

این چرخه به ما کمک می‌کند تا فرآیند کسب، ایجاد، پالایش، ذخیره سازی و استفاده کاربردی از دانش به منظور دستیابی به عملکرد بهتر سازمانی را به نحو بهتری مد نظر قراردهیم (ساعدی و دیگران، ۱۳۸۸؛ ۷۰).

۲-۴-۳ تعاریف تسهیم دانش:

اینگرام و آرگونه (۲۰۰۰)، انتقال دانش را فرآیندی می‌دانند که از طریق آن یک واحد از تجربه دیگران تاثیر می‌پذیرد. آن‌ها معتقدند که تسهیم دانش از طریق تغییر در دانش و عملکردهای واحدهای گیرنده دانش آشکار می‌شود. و چنین تغییراتی را می‌توان به عنوان معیاری برای انتقال دانش سازمان‌ها مورد استفاده قرار داد. تسهیم دانش را می‌توان به عنوان فعالیتی نظام مند جهت انتقال و مبادله دانش و تجربه بین اعضای یک گروه و یا سازمان تعریف کرد (حدت، ۱۳۸۷). انتقال دانش و تسهیم آن، عامل حیاتی برای سازمان است تا با سرعت به تغییرات و نوآوری‌ها پاسخ داده و در رقابت به موفقیت دست یابد. تسهیم دانش عبارتست از تعاملات میان فردی گسترده ای که موجب می‌شود دانش و تجربه به طور موثر و شایسته ای توزیع و جذب گردد. فرآیند تسهیم دانش و تجربه، راهکارهای تجربه شده ای را به منظور بهبود محیط یادگیری و غنی سازی تجارب افراد مطرح می‌نماید (علی نعمتی و همکاران، ۱۳۸۶؛ ۵۰-۴۹).

اشتراک دانش فرآیندی است که از طریق آن افراد به تبادل دوجانبه خویش با یکدیگر پرداخته، دانش فردی به دانش سازمانی تبدیل شود و به طور بالقوه به وسیله این فرآیند فرصت برای یادگیری تجربه های جدید و فرصتی برای تمرین و به اجرا گذاشتن تجربه ها و مهارت ها فراهم می‌گردد (یو و دیگران، ۲۰۰۹؛ ۳۴۰).

۲-۴-۴ اهمیت تسهیم دانش

یکی از مهم ترین اولویت های اعلام شده توسط محققین مدیریت دانش، ایجاد انگیزه در افراد برای تسهیم دانش آنان است (کینگ، ۲۰۰۶). اگرچه برخی معتقدند که دانش قدرت است، ولی به نظر می رسد که دانش به خودی خود قدرت ندارد، بلکه چیزی که به افراد قدرت می دهد آن قسمت از دانش آنهاست که با دیگران تسهیم میکند. اگر دانشی را که در ذهن افراد قرار دارد، به طلای درون یک جعبه تشبیه کنیم، ارزش آن درست زمانی مشخص میشود که آن را تسهیم کنند؛ مانند زمانی که دارنده طلا جعبه آن را باز میکند و با نشان دادن طلای درونش ارزش آن را نمایان می سازد (کشاوری، ۱۳۸۶).

نقش تسهیم دانش در مدیریت دانش آنقدر مهم است که بعضی از نویسندگان اظهار می دارند که وجود مدیریت دانش برای تسهیم دانش است (داونپورت^۱، ۱۹۹۸). از دلایل اهمیت تسهیم دانش این است که تسهیم دانش موجب کاهش هزینه ها، بهبود عملکرد، بهبود ارائه خدمات به مشتریان، کاهش زمان توسعه محصولات جدید، کاهش زمان تاخیر در تحویل کالاها به مشتریان و در نهایت کاهش هزینه مربوط به یافتن و دسترسی به انواع ارزشمند دانش در داخل سازمان می شود (کشاوری، ۱۳۸۶).

برای مثال در شرکت فورد به دلیل تسهیم دانش، زمان توسعه محصولات شرکت (اتومبیل) از ۳۶ روز به ۲۴ روز کاهش یافت. در همین شرکت به دلیل تسهیم دانش با فروشندگان محصول، زمان تاخیر در تحویل محصول به مشتری از ۵۰ روز به ۱۵ روز کاهش یافت. شرکت تویوتا به عنوان شرکت پیشرو در صنعت اتومبیل، با استفاده از یک شبکه تسهیم دانش کارا توانسته است مشکلات بزرگی را در رابطه با تسهیم دانش حل کند؛ که در نتیجه آن افراد تشویق شده اند تا به راحتی دانش ارزشمند خود را تسهیم کنند و هزینه های مربوط به یافتن و دسترسی به انواع مختلف دانش ارزشمند در داخل شرکت را کاهش دهند (کشاوری، ۱۳۸۶).

^۱ . Davenport

۲-۴-۵ برنامه های انتقال دانش در سازمان

برنامه ریزی برای انتقال دانش در هر سازمانی، مهم و ضروری است، چرا که هیچ سازمانی قصد ندارد در موقعیتی قرار بگیرد که دانش و اطلاعات سازمانی نزد افراد بدون انتقال و ثبت آن از مجموعه سازمان خارج شود.

از جمله الگوها و برنامه هایی که سازمان ها برای انتقال دانش می توانند از آن ها استفاده کنند می توان به موارد زیر اشاره کرد:

۱. چرخش شغلی

۲. اجتماعات حرفه پیشه

۳. مدل توسعه کارکنان

۴. دوره کار آموزی

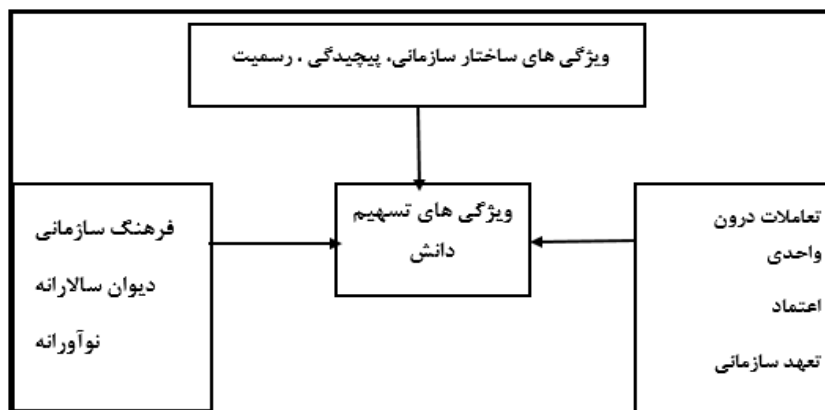
۵. فعالیت های عمومی مربوط به شغلی خاص و دوره استادی رسمی و غیر رسمی

۶. بازبینی و بررسی پس از اقدام (صفایی نژاد، ۱۳۹۱).

۲-۴-۶ مدل های تسهیم دانش:

۱.۶.۴.۲ مدل عوامل موثر بر تسهیم دانش:

لین در تحقیقی به بررسی عوامل موثر بر تسهیم دانش در سازمان ها پرداخته است. او در این تحقیق سه دسته عوامل شامل ویژگی ساختار سازمانی، ارتباطات درون واحدی، فرهنگ سازمانی را مورد بررسی قرار داد که در ادامه به تشریح این مدل می پردازیم.



شکل ۲-۱۴: مدل عوامل موثر بر تسهیم دانش (لین، ۲۰۰۷)

ویژگی ساختار سازمانی: این مطالعه سه ویژگی پیچیدگی، رسمیت و تمرکز را مورد بررسی قرار می دهد، رسمیت به معنای محدودیت در مقررات، رویه ها و دیگر هنجارهای رسمی سازمان است که در فعالیت های شغل اعمال نفوذ می کند. پیچیدگی به معنای تقسیم کار در فعالیت های سازمانی است و در نهایت تمرکز عبارتست از توزیع قدرت تصمیم گیری در سازمان.

تعاملات درون واحدی: اعتماد و تعهد هسته اصلی موفقیت در تعاملات درون واحدها می باشد. تعهد عبارتست از تعامل بر اساس صداقت، عدالت و شناخت بالای سازمان؛ در حالیکه اعتماد، تمایل یکی از اعضای سازمان به باور اعضای دیگر است و با صلاحیت اعضای دیگر در زمینه تعهدات اندازه گیری می شود.

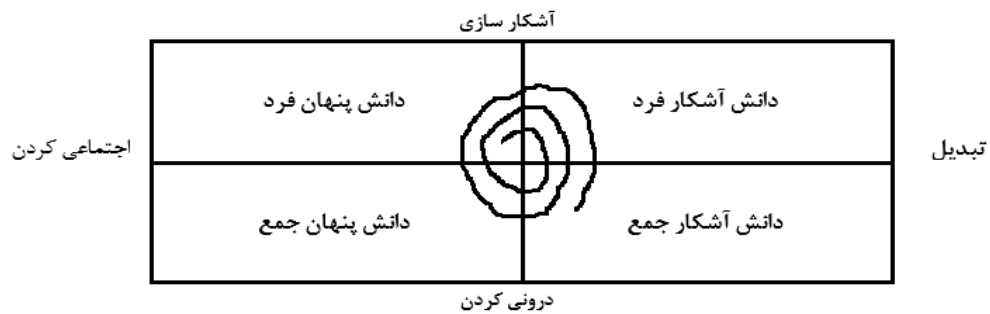
فرهنگ سازمانی: این تحقیق با نظری هیل و جونز (۱۹۹۸) منطبق است که فرهنگ سازمانی را عقیده رایج، قوانین ملموس و ارزش های تسهیم شده میان تمامی اعضای سازمان تعریف نموده است

۲-۴-۶-۱) مدل نوناکا^۱ و تاکوچی

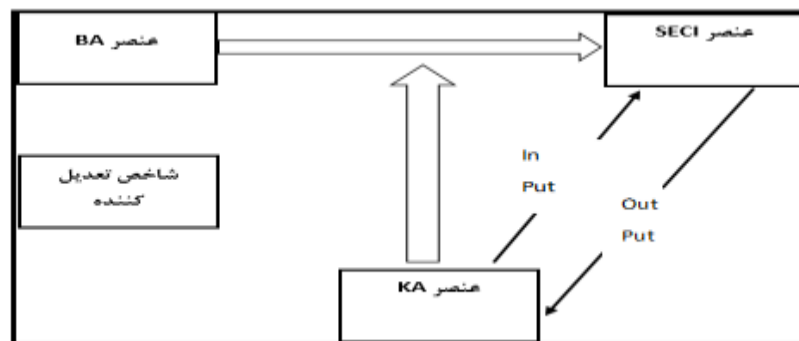
در این تحقیق به برای بررسی تاثیر تسهیم دانش بر رابطه بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی در کارکنان بانک صادرات استان اصفهان، از مدل نوناکا و تاکوچی استفاده شده است که به توضیح این مدل می پردازم.

محققان مدیریت ژاپنی، نوناکا و تاکوچی، تاثیر بسیاری بر مبانی مدیریت دانش داشته اند. مفهوم دانش پنهان و آشکار توسط نوناکا برای طرح ریزی نظریه یادگیری سازمانی طبقه بندی شده است. در این تقسیم بندی با توجه به همگرایی بین شکل های پنهان و آشکار دانش، آنان مدلی را پایه گذاری کرده اند که به نام خودشان معروف شده است. نوناکا مدلی پویا برای مدیریت دانش در خصوص فرآیندهای ایجاد و انتقال دانش ارائه داده است که در این مدل تمرکز خود را بر دو نوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته و به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و نیز چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمان توجه دارد. این مدل بر خلاف مدل های پیشین، تمرکز خود را بر دونوع دانش آشکار و پنهان مبذول داشته، به نحوه تبدیل آنها به یکدیگر و چگونگی ایجاد آن در تمامی سطوح سازمانی (سطح فردی، گروهی و سازمانی) توجه دارد. در این مدل پویا نحوه استفاده و تبدیل این دو دانش و چگونگی مدیریت دانش در این زمینه، به صورت حرکت مارپیچی (حلزونی) مطابق شکل ۲-۱۵ فرایندی مستمر فرض شده است.

^۱. Nonaka



شکل ۲-۱۵. مدل حلزونی نوناکا و تاکوچی (۱۹۹۵)



شکل ۲-۱۶. چارچوب مفهومی فرایندهای دانش نوناکا و همکاران (۱۹۹۵).

۱. عنصر^۱ SECI

این قسمت از مدل برای ایجاد دانش از طریق تعاملش بین دانش نهفته و دانش صریح تاکید می‌کند، همانگونه که در جدول ملاحظه می‌گردد چهار فرآیند را در بر می‌گیرد:

جامعه پذیری (ضمنی به ضمنی): عبارتست از فرآیند ایجاد دانش نهفته جدید، نظیر مهارت‌ها و مفاهیم ذهنی مشترک، به عبارتی در این فرآیند از طریق انتقال دانش نهفته به دانش نهفته جدید، نظیر مهارت

^۱.SECI: Socialization Externalization Combination Internalization

ها و مفاهیم ذهنی مشترک، به عبارتی در این فرآیند از طریق انتقال دانش نهفته به دانش نهفته، سعی در ایجاد دانش های جدید می شود. مشارکت در تجربیات و تقلید، تعلیم استاد شاگردی، شرکت در سمینارها و کنفرانس ها از جمله راهکارهای موثر در مورد این فرآیند می باشد. به این نوع دانش نهفته، دانش همدلی^۱ نیز گفته می شود. نشست گروهی که تجربیات را توضیح داده و درباره آن بحث می کنند فعالیتی است عادی که در آن اشتراک دانش پنهان می تواند رخ دهد (صفایی نژاد، ۱۳۹۱).

درونی سازی (صریح به ضمنی): در تبدیل دانش صریح به دانش نهفته، افراد یا خلاقیت های ذهنی خود از نظریات صریح آموخته شده، دانش های جدید ایجاد می کند که اگرچه قابل انتقال به دیگران نیست ولی در عملکرد های آنان منعکس می شود. در درونی سازی، فرد بر پایه فرضیات و روابط کلی به دانش دست می یابد همینطور که در جدول (۲-۵) نیز مشاهده می شود، دانش نهفته، مجددا دانش های نهفته جدید را ایجاد میکند (جامعه پذیری) و فرآیندهای دیگر به تبع آن اتفاق می افتند و شرط فراهم آوردن زمینه های لازم، این فرایند مستمر خواهد بود. نوناکا این را یادآوری می کند که فرایند تعامل دانش بین دانش نهفته و دانش صریح به صورت دایره ای نیست بلکه به شکل مارپیچ است. همچنان که این چرخش ها تکرار می شوند، مقیاس های مارپیچ بزرگتر می شوند و به لحاظ افقی و عمودی گسترش می یابند در درون فرد ایجاد می شود (نوناکا، ۲۰۰۰؛ ۳۴-۵).

بیرونی سازی (ضمنی به صریح): یک عبارت است از بیان دانش نهفته به صورت دانش صریح. توسعه یک محصول جدید می تواند مثالی از این فرآیند تبدیل دانش باشد. برای موفقیت آمیز بودن این فرآیند استفاده مداوم از مدل ها فرضیات و مفاهیم، استعاره ها و نظایر این ها مهم است. به این نوع دانش، دانش مفهومی هم نیز گفته می شود. در این حالت می تواند دانش خود را در قالب مطالب منظم به دیگران ارائه دهد.

¹. Symputize knowledge

گفتگوهای میان یک گروه در پاسخ به پرسش ها یا برداشت از رخ داده‌ها، از جمله فعالیت های معمولی هستند که این نوع تبدیل در آنها رخ دهد.

گذراندن مراحل چهار گانه بالا باید به صورت حرکت حلزونی شکل ادامه یابد تا به این وسیله هرمرحلهای کامل کننده مرحله پیش از خود باشد و ضمن نهادینه شدن دانش در سازمان، باعث تولید و خلق دانش های جدید می-شود. این نوع دانش، هرکدام میتواند منشاء ایجاد دیگری باشد و در سطح فردی و گروهی گسترش یابد.

نکته مهم دیگر آن است که هنگامی که افراد در این فرایندها شرکت می کنند، آموزش سازمانی نیز رخ می دهند. زیرا در این مشارکت دانش افراد با دیگران به اشتراک گذارده می شود، توضیح داده می شود و هم چنین خلق و تولید دانش جدید از طریق این فراینده ها رخ می دهد.

جدول ۲-۵، مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی (الوانی، ۱۳۸۲).

	به دانش ضمنی	به دانش صریح
از دانش ضمنی	جامعه پذیری (دانش همفکری شده)	برونی سازی (دانش مفهومی)
از دانش صریح	درونی سازی (دانش عملیاتی)	ترکیب سازی (دانش نظام مند)

۲-عنصر (BA)(زمینه و شرایط مناسب برای مدیریت دانش)

BA یک کلمه ژاپنی است که به معنای فضا، مکان و شرایط لازم برای ایجاد دانش است. نوناکا BA را اینگونه تعریف می کند: "زمینه ای مناسب که دانش در آن ایجاد و توزیع و به کار گرفته می شود". نوناکا چهار نوع BA را معرفی می کند:

(۱) BA ایجاد کننده : عبارتست از یک تعامل رو در رو و فردی. افراد تجارب و احساسات و عقاید خود را در این فضا تقسیم می کنند.

(۲) BA ی نظامند کننده : این BA ی با تعاملات مجازی و گروهی معرفی می شود و شامل ایجاد موقعیت های مناسب برای کد گذاری دانش می شود. این BA به زمینه ای برای (ترکیب دانش) اشاره می کند.

(۳) BA تبدیل کننده : که به تعامل رودر رو و گروهی اشاره می کند و جایی است که مدل های ذهنی افراد به واژه ها و مفاهیم مشترک تبدیل می شود. این BA ی به زمینه ای برای (برونی سازی) اشاره می کند.

(۴) BA ی اعمال کننده : که عبارتست از فراهم آوردن زمینه های لازم برای انتقال دانش به تصمیمات و اقدامات سازمان، و در نتیجه یادگیری های جدید توسط کارکنان. این BA به زمینه ای برای (درونی سازی دانش) اشاره می کند.

۳-عنصر KA(سرمایه و دارایی های دانش سازمان)

اشاره به دارایی های دانش^۱ دارد، این دارایی ها اساس و مبنای ایجاد دانش هستند. نوناکا اینگونه تعریف می کند: "منابع ویژه و خاص که برای ایجاد دانش در سازمان ضروری هستند". سازمان ها باید KA خود ترسیم و آن را پیگیری نمایند در غیر این صورت دانش های ارزشمند در سازمان ایجاد نخواهد شد.

با توجه به تعاریف و مدل ها؛ مدیریت دانشف ریشه در علوم شناختی و زبان شناختی، سیستم های اطلاعاتی، تکنولوژی های مربوط به پایگاه داده ایف علوم ارتباطات کتابخانه ای، جامعه شناختی، روانشناسی و علم ارتباطات دارد(هالوچ و سولتان^۱، ۲۰۰۸؛ ۲۴-۲۲).

^۱.knowledge assets

۲-۵ پیشینه تجربی پژوهش:

۲-۵-۱ تحقیقات در داخل کشور

ارتباط سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران در تحقیقی توسط عبدالناصر شجاعی و همکاران (۱۳۸۸) مورد بررسی قرار گرفت. روش تحقیق این مطالعه توصیفی و همبستگی و بالاخص از نوع معادلات ساختاری است. مدیران و معاونان ارشد کلیه بانک های استان کردستان، جامعه آماری این پژوهش بودند. برای بررسی روایی سازه ای و نیز ساختار عوامل متغیر های تحقیق، از شیوه آماری تحلیل عاملی اکتشاف استفاده شده است. یافته های مطالعه ثابت کرد که سرمایه فکری به طور معناداری با عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران رابطه دارد. و با توجه به نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده ها می توان دریافت اجزای سرمایه فکری بر عملکرد سازمانی تاثیر گذارند و بالاترین میزان اثر گذاری به ترتیب مربوط به سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه مشتری است. اگرچه اثرات مستقیم و غیر مستقیم سرمایه مشتری بر عملکرد سازمانی شعب بانک از نظر آماری غیر معنی دار است.

فاطمه هورمنش در سال (۱۳۹۰)، پژوهشی در زمینه تاثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمان در گروه بهمن خودرو انجام داده است که در این پژوهش نتایج محاسباتی د رخصوص شرکت تولیدی مورد مطالعه این پژوهش تاکید می کند که رابطه معناداری مابین متغیرهای اصلی تحقیق یعنی مدیریت دانش و فرهنگ سازمانی با چابکی سازمان وجود دارد. لیکن در ارتباط با مولفه های تشکیل دهنده این دو متغیر، مشاهده گردیده که ضریب مسیر هریک از مولفه ها بر چابکی سازمان متفاوت بوده به گونه ای که مولفه اجتماعی سازی مدیریت دانش بیشترین تاثیر و درونی سازی مدیریت دانش کمترین تاثیر را بر روی چابکی سازمان در شرکت مورد مطالعه داشته اند.

¹.hallouche and aultan

نعمتی و همکاران (۱۳۹۲) در پژوهشی بررسی تأثیر سرمایه فکری بر تسهیم دانش با میانجی‌گری یادگیری سازمانی میان کارکنان و مدیران دانشگاه امیرکبیر پرداختند. نمونه آماری این پژوهش ۲۶۰ نفر از کارکنان و مدیران امیرکبیر در شهر تهران بود. برای جمع‌آوری داده‌های پژوهشی از سه پرسشنامه استاندارد سرمایه فکری، تسهیم دانش و یادگیری سازمانی استفاده شد. روایی پرسشنامه‌ها از طریق روایی محتوایی توسط چند تن از متخصصان این حوزه مورد تأیید قرار گرفت. پایایی پرسشنامه‌ها از طریق آلفای کرونباخ محاسبه شد که برای پرسشنامه سرمایه فکری ۰/۹۱۶، تسهیم دانش ۰/۸۹۳، یادگیری سازمانی ۰/۸۷۵ به دست آمد. در تجزیه و تحلیل داده‌ها از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. بر اساس نتایج بدست آمده سرمایه فکری، تأثیر مثبت و معناداری بر تسهیم دانش و یادگیری سازمانی دارد.

شکرچی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)، طی پژوهشی به بررسی تأثیر برنامه ریزی استراتژیک سرمایه‌های فکری بر چابک سازمانی در ۱۳۰ شعبه از بانک‌های دولتی شهر تهران پرداختند و بر اساس تحلیل یافته‌ها با استفاده از فنون آماری به این نتیجه دست یافتند که سرمایه‌گذاری در بخش برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه فکری بر چابکی سازمانی اثر مستقیم دارد و باعث بهبود سطح چابکی در سازمان می‌گردد. همین‌طور نتیجه پژوهش آنان حاکی ازین امر است که از بین ابعاد سرمایه فکری بعد رابطه بیشترین تأثیر را بر چابکی سازمانی دارد. لذا مدیران ارشد سازمان باید جهت نیل به چابکی، بیشترین سرمایه گذاری را بر برنامه‌ریزی استراتژیک رابطه سرمایه فکری و نیروی سازمانی داشته باشند.

آقای حسنی و همکاران (۱۳۹۳) به پژوهشی با هدف بررسی رابطه سرمایه فکری با چابکی سازمانی بانک رفاه کارگران در استان آذربایجان در بین ۱۹۶ نفر پرداختند و پس از تحلیل یافته‌ها به این نتیجه رسیدند که بین مدیریت سرمایه های فکری و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه معناداری وجود دارد.

آقای بهارلو (۱۳۹۰) طی پژوهشی به بررسی تاثیر داراییهای نامشهود (سرمایه فکری) بر چابکی سازمانی در میان دبیرستانهای شهر کرج پرداخت و به دلیل اهمیت قابلیت‌های مدیریت دانش که از دارایی‌های نامشهود می‌باشد داده‌های جمع آوری شده با استفاده از نرم افزارهای آماری SPSS و Lizrel به بررسی موضوع مورد نظر پرداخت. نتایج حاصل از پژوهش ایشان بیانگر این امر است که بین دارایی‌های نامشهود و چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد هم چنین از بین عناصر دارایی‌های نامشهود سرمایه ساختاری و سرمایه انسانی بیشترین ارتباط و سرمایه رابطه‌ای کمترین تاثیر را بر چابکی دارند.

شاهسنایی (۱۳۹۱) طی پژوهشی پس از بررسی رابطه تسهیم دانش و چابکی سازمانی در شرکت توزیع برق استان اصفهان درد میان جامعه ۶۷۵ نفری، با کمک معادلات ساختاری به این نتیجه رسیدند که بین تسهیم دانش با چابکی سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.

صفایی نژاد (۱۳۹۱)، طی پژوهشی به بررسی تاثیر فرآیند تسهیم دانش بر چابکی مجتمع های رسانه های نوین (پیمایشی در مجتمع رسانه‌ای اطلس)؛ پرداخت. هدف اصلی پژوهشگر در این تحقیق بررسی تاثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی در سازمان‌های رسانه ای بود. او در یک جامعه ۲۵۰ نفری به توزیع ۱۴۸ پرسش نامه اقدام نمود و در نهایت پس از تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده با استفاده از آزمون‌های آماری و مدل معادلات ساختاری با قاطعیت اثبات کرد که تسهیم دانش بر چابکی سازمانی در سازمان‌های رسانه‌ای تاثیر گذار است.

غلام حسین نیکوکار (۱۳۹۳) طی پژوهشی به بررسی، نقش سرمایه های فکری در تسهیل اقدامات مدیریت دانش در بین مدیران و کارکنان استانداری یکی از استانهای جنوبی کشور، با استفاده از آزمونهای ضریب همبستگی و معادلات ساختاری پرداخت و به این نتیجه دست یافت که مولفه های سرمایه های فکری بر ارتقای اثربخشی مدیریت دانش تاثیر گذار است.

سپهوند(۱۳۹۲) طی پژوهشی به بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان کارکنان دانشگاه لرستان پرداخت و نتایج تحقیق نشان داد که بین استراتژی های مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.

فرزانه(۱۳۹۰) طی پژوهشی به بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان های تولید کننده نرم افزاردریک شرکت نرم افزاری پرداخت، لذا با توجه به اینکه یکی از روش های مقابله با تغییرات هدایت سازمان ها به سمت چابک بودن است سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود سازمان ها در انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کنند.

۲-۵-۲ تحقیقات در خارج از کشور:

المحامید(۲۰۱۰) در مقاله ای به بررسی اثر چابکی سازمان و تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی در شرکت های تولیدی پرداخته است. داده های جمع آوری شده از ۱۱۲ نمونه مدیران ارشد شرکت های تولیدی بود که یافت های اصلی این پژوهش این بود که قابلیت های چابکی سازمان (پاسخگویی، سرعت، انعطاف پذیری، شایستگی) اثر قابل توجهی بر کسب مزیت رقابتی سازمان دارد.

(ساموکاداس و ساونی)مدل سلسله مراتبی و تئوریکی را پدید آورده و از نظر تجربی محک زدند، این مدل نشان میدهد که چگونگی اقدامات مدیریت نیروی انسانی(مثل درگیر نمودن کارکنان، آموزش و انگیزش کارکنان) به چابکی منابع انسانی کمک می کند(ساموکاداس و ساونی، ۲۰۰۴)

در سال ۲۰۰۶، تحقیقی توسط (Chang) و همکارانش با عنوان تاثیر سرمایه فکری بر عملکرد توسعه محصولات جدید انجام گرفت. جامعه آماری این تحقیق سازمان های تولیدی تایوان بوده است. نتایج این تحقیق حاکی از آن است که میان اجزای سرمایه فکری(انسانی، ساختاری، مشتری) و عملکرد توسعه

محصولات جدید رابطه مثبتی وجود دارد. و این رابطه در صنایعی که دارای نرخ رشد بالاتری هستند قویتر است. همچنین نتایج تحقیق نشان داد که سرمایه انسانی به طور مستقیم و از طریق سه عنصر دیگر (سرمایه نوآوری، سرمایه فرآیندی، سرمایه مشتری) عملکرد کسب و کار را تحت تاثیر قرار می دهد.

عواد و همکارانش (۲۰۱۰) تحقیقی با عنوان تاثیر چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی در سازمان در شرکت های تولیدی انجام دادند. جامعه آماری این تحقیق ۱۱۲ مدیر شرکت های تولید کننده در اردن بوده است. و برای تجزیه تحلیل داده ها از رگرسیون چند گانه استفاده شده است. و نتایج تحقیق نشان داد که قابلیت های چابکی تاثیر معنا داری بر کسب مزیت رقابتی سازمان دارند و هم چنین عملیات تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی سازمان تاثیر مثبت و معنی داری دارد و برای کسب مزیت رقابتی در محتوای تولیدی نیاز به ایجاد قابلیت های چابکی و تسهیم دانش وجود دارد. (اکبری، ۱۳۹۱).

استفان (۲۰۱۵) به بررسی تاثیر اقتصاد مبتنی بر دانش بر چابکی سازمان ها در بین ۱۵۰ عدد از شرکت های کوچک و متوسط پرداخت با توجه به اینکه توانایی استفاده از فرصت های ایجاد شده توسط تغییرات محیطی از ویژگی های سازمان های چالاک است. به این نتیجه دست یافت که اقتصاد مبتنی بر دانش بر روی چابکی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

کروکتیو و یوسف (۲۰۰۳) با بررسی جنبه انسانی چابکی، معتقد بودند که بعد انسانی چابکی مهم ترین بعد آن است و سازمان ها برای دستیابی به چابکی باید روی این بعد سرمایه گذاری بیشتری کنند (جعفرنیا و شاهی، ۲۰۱۰)

در رابطه با چابکی سازمانی، آرتتا و گپتاچی (۲۰۰۴) در اقدامی متفاوت پیچیدگی را به عنوان جانشینی برای چابکی مطرح نمودند. آنها معتقدند سازمان هایی که پیچیدگی کمتری در فرآیندهایشان دارند، تغییر

را راحت تر می‌پذیرند و بنابراین چابک ترند و برعکس، ایجاد تغییر در سازمان‌هایی که فرایندهای پیچیده ای دارند دشوارتر است و این سازمان‌ها کمتر چابک می‌باشند.

جدول ۲-۶. مروری بر پیشینه پژوهش در داخل و خارج از کشور

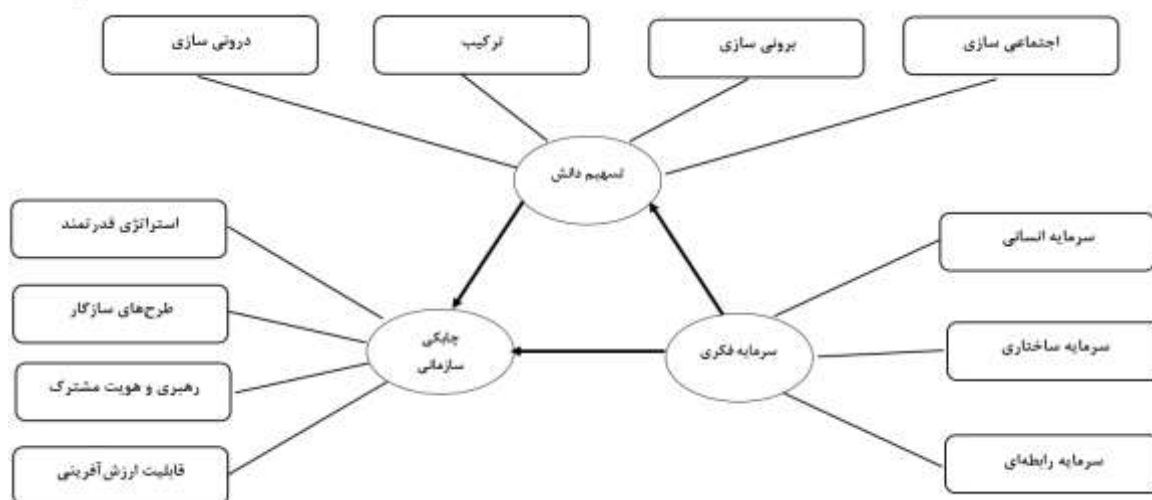
ردیف	محقق و سال	موضوع مورد بررسی	جامعه	نتیجه
۱	عبدالناصر شجاعی و همکاران (۱۳۸۸)	بررسی رابطه‌ی سرمایه فکری و عملکرد سازمانی در صنعت بانکداری	مدیران و معاونان کلیه بانک‌های استان کردستان	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد، بین سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران رابطه معنی‌داری وجود دارد و سرمایه انسانی دارای بیشترین تاثیر است.
۲	فاطمه هورمنش (۱۳۹۰)	بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش بر چابکی سازمانی	بهمن خودرو ایران	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد رابطه‌ی معنی داری بین فرهنگ سازمانی و مدیریت دانش با چابکی سازمانی وجود دارد. اجتماعی سازی و درونی سازی به ترتیب دارای بیش‌ترین و کم‌ترین تاثیر بر روی چابکی سازمان مورد مطالعه بوده است.
۳	علی نعمتی و همکاران (۱۳۹۲)	بررسی تاثیر سرمایه فکری بر تسهیم دانش با میانجی‌گری یادگیری سازمانی	کارکنان و مدیران دانشگاه امیرکبیر	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد سرمایه فکری تاثیر مثبت و معنی‌داری بر تسهیم دانش و یادگیری سازمانی دارد.
۴	شکرچی‌زاده و همکاران (۱۳۹۲)	تاثیر برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه‌های فکری بر چابکی سازمانی	۱۳۰ شعبه بانک دولتی شهر تهران	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد سرمایه‌گذاری در بخش برنامه‌ریزی استراتژیک سرمایه فکری بر چابکی سازمانی اثر مستقیم دارد و باعث بهبود چابکی در سازمان می‌گردد. بعد رابطه‌ای دارای بیش-ترین تاثیر بر چابکی سازمانی می‌باشد.
۵	حسنی و همکاران (۱۳۹۳)	بررسی رابطه سرمایه فکری با چابکی سازمانی	کارکنان بانک رفاه کارگران استان آذربایجان	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد بین مدیریت سرمایه فکری و ابعاد آن با چابکی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معناداری وجود دارد.
۶	بهارلو (۱۳۹۰)	تاثیر دارایی‌های نامشهود (سرمایه	دبیرستان‌های شهر کرج	با استفاده از روش معادلات ساختاری اثبات شد بین دارایی‌های نامشهود و چابکی

		فکری) بر چابکی سازمانی		سازمانی رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد. و سرمایه ساختاری و انسانی نسبت به سرمایه رابطه‌ای تاثیر بر روی چابکی دارند.
۷	شاهسنایی(۱۳۹۱)	بررسی رابطه تسهیم دانش و چابکی	شرکت توزیع برق استان اصفهان	با استفاد از روش معادلات ساختاری اثبات شد بین تسهیم دانش و چابکی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد.
۸	صفایی نژاد(۱۳۹۱)	بررسی تاثیر فرآیند تسهیم دانش بر چابکی مجتمع رسانه‌ای نوین	مجتمع رسانه‌ای اطلس	با استفاد از روش معادلات ساختاری اثبات شد بین تسهیم دانش و چابکی سازمانی رابطه‌ی مثبت و معنی داری وجود دارد.
۹	غلام حسین نیکوکار(۱۳۹۳)	نقش سرمایه های فکری در تسهیل اقدامات مدیریت دانش	مدیران و کارکنان استانداری یکی از استانهای جنوبی کشور	با استفاده از آزمونهای ضریب همبستگی و معادلات ساختاری به این نتیجه دست یافت که مولفه های سرمایه های فکری بر ارتقای اثربخشی مدیریت دانش تاثیر گذار است.
۱۰	فرزانه(۱۳۹۰)	بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی در تسهیل چابکی سازمان- های تولید کننده نرم افزار	یک شرکت نرم افزاری	با توجه به اینکه یکی از روش های مقابله با تغییرات هدایت سازمان ها به سمت چابک بودن است سازمانی که به شکل چابک طراحی شده باشد ساختار سازمانی منحصر به فردی دارد که سبب می شود سازمان ها در انجام فرآیندهای خود با اثربخشی بیشتری عمل کنند.
۱۱	سپهوند(۱۳۹۲)	بررسی تأثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان	کارکنان دانشگاه لرستان	نتایج تحقیق نشان داد که بین استراتژی های مدیریت دانش و توانمند سازی کارکنان و چابکی سازمان رابطه مثبت و معناداری وجود دارد.
۱۲	عواد و همکاران(۲۰۱۰)	بررسی تاثیر چابکی سازمانی و تسهیم دانش بر کسب مزیت رقابتی	مدیران ۱۱۲ شرکت تولیدی در اردن	با استفاد از روش معادلات ساختاری اثبات شد برای کسب مزیت رقابتی د رمحتوای تولیدی نیاز به ایجاد قابلیت‌های چابکی و تسهیم دانش وجود دارد.
۱۳	چانگ (۲۰۰۶)	بررسی تاثیر سرمایه	سازمان‌های	میان اجرای سرمایه فکری و عملکرد توسعه

		فکری بر عملکرد توسعه محصولات جدید	تولیدی تایوان	محصولات رابطه مثبت و معنی داری وجود دارد.
۱۴	استفان(۲۰۱۵)	تأثیر اقتصاد مبتنی بر دانش بر چابکی سازمان‌ها	در بین ۱۵۰ عدد از شرکت های کوچک و متوسط	با توجه به اینکه توانایی استفاده از فرصت های ایجاد شده توسط تغییرات محیطی از ویژگی های سازمان های چالاک است. به این نتیجه دست یافت که اقتصاد مبتنی بر دانش بر روی چابکی سازمانی تاثیر مثبت و معناداری دارد.

۲-۶ الگوی مفهومی تحقیق:

در این فصل آراء، نظرات و مدل های صاحب نظران و محققان در حوزه های چابکی سازمانی، سرمایه فکری و تسهیم دانش مورد بررسی و مطالعه قرار گرفت که در نهایت بر اساس آن مدل مفهومی تحقیق تدوین شد. برای طراحی مدل چابکی سازمانی از مدل چابک سازی سازمان که ورلی و لاولر در سال ۲۰۱۰ ، تدوین کرده اند استفاده شده است که مطابق با نظر این مدل، استراتژی قدرتمند، طرح های سازگار، رهبری و هویت مشترک و قابلیت ارزش آفرینی ابعاد چابکی را تشکیل می دهند هم چنین برای سنجش سرمایه فکری از مدل سرمایه فکری که توسط بونتیس در سال ۱۹۹۹ به سه بعد سرمایه انسانی، ساختاری و رابطه ای الگو برداری شده است. و سپس، با الگو گیری از مدل مدیریت دانش نوناکا و تاکوچی که ابعاد اجتماعی سازی، برونی سازی، ترکیب و درونی سازی را به عنوان ابعاد تسهیم دانش که در این پژوهش، به عنوان متغیر میانجی موثر بر نقش ابعاد سرمایه د رارتقای چابکی سازمانی کارکنان بانک صادرات استان اصفهان در نظر گرفته شده است را مورد سنجش و ارزیابی قرارداده ایم، و در نهایت به طراحی مدل مفهومی تحقیق پرداخته ایم.



شکل ۱-۲، مدل پیشنهادی پژوهش

جدول ۲-۷، مدل تحلیلی عملیاتی پژوهش

متغیر	ابعاد	شاخص	سوالات مرتبط با شاخص	جمع سوالات مرتبط
سرمایه فکری	سرمایه انسانی	۱. شایستگی کارکنان در سطح ایده آل	۱-۸	۸ سوال
		۲. استخدام بهترین کارکنان بر اساس برنامه جذب		
		۳. همکاری کارکنان به صورت تیمی و کسب بازدهی		
		۴. طرح ایده های جدید به طور مستمر		
		۵. ارتقای مهارت های کارکنان به طور مستمر		
		۶. دسترسی به کارکنان خلاق و هوشمند		
		۷. تلاش جمعی برای متمایز شدن از رقبا		
		۸. وجود رضایت کارکنان از سازمان		

سوال ۸	۹-۱۶	۱. فرهنگ و جو سازمانی حمایت کننده و تسهیل کننده نوآوری	سرمایه ساختاری	
		۲. ساختار سازمانی تسهیل کننده همکار و هماهنگی		
		۳. دسترسی آسان به اطلاعات از طریق سیستم های اطلاع رسانی		
		۴. انجام کارها به صرف کمترین هزینه		
		۵. وجود اطلاعات مفید و مناسب		
		۶. استفاده کارا از منابع و زمان در دسترس		
		۷. تسهیم ایده های عالی بین کارکنان		
		۸. برقراری ارتباط خانوادگی بین کارکنان		
سوال ۸	۱۶-۲۴	۱. کاهش زمان حل مساله مشتریان تا حد زیاد	سرمایه رابطه ای	
		۲. سرمایه گذاری روی خواسته های مشتریان		
		۳. وجود رضایت کلی مشتریان از سازمان		
		۴. اطمینان از تداوم رابطه با مشتری		
		۵. شناخت کارکنان از بازار های هدف و نوع مشتریان		
		۶. دسترسی به مشتریان وفادار در مقایسه با رقبا		
		۷. ارائه بهترین خدمات ارزشمند به مشتریان در بین رقبا		
		۸. نشر بازخور مشتریان در سراسر سازمان		
		۹. دسترسی آسان سرمایه گذار به اطلاعات مالی مورد نیاز		
سوال ۴	۲۵-۲۸	۱. نشست ها و مباحثات گروهی	اجتماعی سازی	تسهیم دانش
		۲. شرکت در کنفرانس ها و سمینارها		
		۳. مشارکت در تجربیات و تقلید		
		۴. کارآموزی		
سوال ۴	۲۹-۳۲	۱. کارگاه آموزشی	برونی سازی	

		۲.فیلم های آموزشی و تخصصی		
		۳.کتاب خاطرات مستند سازی تجارب		
		۴.تدوین قوانینی جهت ملزم کردن و تشویق افراد به آشکار سازی دانش خود		
ترکیب	۳۳-۳۶	۱.جایجایی پرسنل آموزش دیده	۴سوال	
		۲.امکانات بستر گردش اطلاعات(ایمیل،چت، وبلاگ و انجمن و ..)		
		۳.وجود رویه ها و دستورالعمل های کاری جهت روانسازی استاندارد سازی کار		
		۴.در میان گذاشتن اخبار سازمانی با یکدیگر		
درونی سازی	۳۷-۴۰	۱.ارائه ایده های جدید	۴سوال	
		۲.ارائه موضوعات پژوهشی		
		۳.ارائه دانش و فناوری جدید از سووی کارکنان		
		۴.فراهم کردن سرمایه برای حمایت از کارکنان خلاق و نوآور		
جاییکی سازمانی	۴۱-۴۵	۱. طراحی استراتژی منعطف و سازگار با محیط متغیر	۵سوال	
		۲. زمینه پذیرش عمومی اهداف		
		۳.تشویق به ریسک پذیری منطقی		
		۴.نمود عینی اهداف در فعالیت روزانه		
		۵.هماهنگی مدیریت تحول ، مدیریت استعداد و برنامه ریزی استراتژیک		
طرح های سازگار	۴۶-۵۰	۱. نظام پاداش جهت مزیت آفرینی از فرصت ها	۵سوال	
		۲. فرهنگ سازمانی پذیرنده تغییر		
		۳. وظایف کاری انعطاف پذیر		
		۴. توسعه قابلیت تغییر		
		۵. تحقق اهداف تغییر		
رهبری و هویت	۵۱-۵۵	۱.سازوکار رسمی برای ارتباط مدیریت ارشد با کارکنان	۵سوال	

		۲. امکانات کافی جهت ایجاد همکاری بین کارکنان	مشترب	
		۳. تشویق مدیران برای پرورش مهارت رهبری کارکنان		
		۴. درگیر کردن کارکنان در فعالیت های رهبری		
		۵. ارزش های فرهنگی، راهنمای کارکنان		
۵ سوال	۵۶-۶۰	۱. توانایی تغییر سریع ساختار و جابجایی افراد کلیدی در جهت استفاده از فرصت	ارزش قابلیت آفرینی	
		۲. در اختیار گذاشتن بهترین تجربیات کارکنان به یکدیگر		
		۳. پاداش به عملکرد به هنگام افراد		
		۴. بازنگری آموخته های خود از تلاش های تغییر		
		۵. توسعه دانش افراد و عملی کردن دانش		

۲-۶-۱ معرفی جامعه مورد بررسی:

بانک صادرات ایران، بانک تجاری ایرانی است، که در سال ۱۹۵۲ توسط خانواده بلورفروشان و خانواده مفرح، با ۲۰ کارمند و ۳ مدیر ارشد، فعالیت خود را آغاز نمود. این بانک نخستین شعبه بین المللی خود را، در شهر هامبورگ، آلمان راه اندازی کرد. بانک صادرات در حال حاضر مالک شبکه ای از ۳,۲۴۸ شعبه، با بیش از ۲۹,۰۰۰ کارمند در سراسر ایران است، همچنین دارای ۲۸ شعبه بین المللی در ۱۲ کشور جهان نیز می باشد.

برخی از خدمات بانک صادرات عبارتند از: شعبه تمام الکترونیکی به نام واحد خدمات ارزی، گواهی سپرده مدت دار بانک صادرات، حساب جاری، پس انداز و کوتاه مدت، صندوق اجاره ای هوشمند، صدور ضمانت نامه بانکی، سامانه اطلاع رسانی حساب همراه از طریق پیام کوتاه، سپهر کارت و

فصل سوم:

روش شناسی پژوهش

۳-۱ مقدمه

هدف تمامی علوم، شناخت و درک دنیای پیرامون ما است. به منظور آگاهی از مسائل و مشکلات دنیای اجتماعی، روش‌های علمی تغییرات قابل ملاحظه‌ای پیدا کردند. این روندها و حرکت‌ها سبب شده است که برای بررسی، رشته‌های مختلف بشری از روش علمی استفاده شود. از جمله ویژگی‌های مطالعه علمی که هدفش حقیقت‌یابی است استفاده از یک روش تحقیق مناسب می‌باشد و انتخاب روش تحقیق مناسب به هدف‌ها، ماهیت و موضوع مورد تحقیق و امکانات اجرایی بستگی دارد و هدف از تحقیق دسترسی دقیق و آسان به پاسخ پرسش‌های تحقیق است (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۱۴۲).

پژوهش، فرآیندی برای جستجوی منظم به منظور مشخص کردن و تبیین یک موقعیت نامعلوم است. تحقیق از نظر روش‌شناسی، عبارت است از کاربرد روش‌های علمی در حل یک مسأله یا پاسخ‌گویی به یک سؤال. از این رو، روش، لازمه‌ی دانش است و اعتبار هر تحقیق و دانش حاصل از آن نیز به روش‌هایی که برای انجام آن مورد استفاده قرار می‌گیرند بستگی دارد. روش در این جا کلیه‌ی وسائل، ابزارها و مجموعه‌ی مراحل است که برای جمع‌آوری اطلاعات و کیفیت بررسی آن‌ها جهت وصول به یک هدف، انتخاب می‌شود. انتخاب روش انجام تحقیق بستگی به هدف، ماهیت موضوع تحقیق و امکانات اجرایی آن دارد.

در واقع روش تحقیق مجموعه‌ای از قواعد، ابزارها و راه‌های معتبر و نظام یافته برای بررسی واقعیت‌ها، کشف مجهولات و دستیابی به راه حل مشکلات است. اتخاذ روش تحقیق علمی تنها راه دستیابی به دستاوردهای قابل قبول و علمی است با هر تحقیق، تلاشی سیستماتیک و روشمند به منظور دست‌یافتن به پاسخ یک پرسش یا راه حلی برای یک مسأله است، که بر این اساس تحقیقات صورت گرفته را بر اساس هدف از انجام تحقیق می‌توان طبقه‌بندی نمود (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۱۴۳). در فصل حاضر به ارائه اطلاعاتی درمورد روش تحقیق، مدل تحقیق، جامعه آماری و روش‌ها و ابزارهای گردآوری داده‌ها می‌پردازیم.

۲-۲ نوع پژوهش

اولین موضوع در تدوین روش‌شناسی تحقیق، تعیین نوع تحقیق است. وقتی نوع تحقیق مشخص شود محقق در می‌یابد مراحل مختلف تحقیق چگونه باشد، هدف اصلی تحقیق، نتایج مورد انتظار، نوع تحلیل داده و روش انجام کار چه چیزی است از این رو، این موضوع دارای اهمیت فراوان است. تحقیق حاضر از نوع تحقیق توصیفی است. تحقیق توصیفی را می‌توان به دسته‌های زیر تقسیم کرد: تحقیق پیمایشی، همبستگی، اقدام پژوهی، بررسی موردی و تحقیق پس‌رویدادی. این تحقیق از نوع مطالعه موردی و از نظر هدف، کاربردی است. نحوه گردآوری اطلاعات از طریق منابع کتابخانه‌ای و نیز از طریق پرسشنامه و مصاحبه می‌باشد.

۳-۳ روش تحقیق

روش‌های تحقیق در واقع ابزارهای دستیابی به واقعیت به شمار می‌روند. این روش‌ها متعددند و هر روش تا اندازه‌ای به کشف قوانین علمی کمک می‌کند. در هر پژوهش محقق تلاش می‌کند تا مناسب‌ترین روش را انتخاب کند تا او را هرچه دقیق‌تر و ارزانتر در دستیابی به پاسخ‌هایی برای پرسش‌های تحقیق مورد نظر کمک کند (حسن‌زاده، ۱۳۸۲؛ ۱۶۶). در مورد روش‌شناسی تحقیق در کتاب‌های مختلف شیوه‌ها، نظرات و دیدگاه‌های متفاوتی عنوان شده است. تشتت آرا به مانند سایر مباحث در علوم انسانی به حدی است که نمی‌توان در این زمینه نظری واحدی را ارائه داد. غالباً روشی که در تحقیقات علوم اجتماعی به کار می‌رود، روش تحقیق توصیفی است (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۱۵۵). هدف از انجام این روش تحقیق، توصیف عینی، واقعی و منظم خصوصیات یک موقعیت یا موضوع است. به عبارت دیگر محقق سعی می‌کند تا آنچه هست را بدون هیچ‌گونه دخالت یا استنتاج ذهنی گزارش دهد و نتایج عینی از موقعیت بگیرد.

در کلی‌ترین تقسیم بندی، روش تحقیق را کتابخانه‌ای و میدانی در نظر گرفته‌اند که در حال حاضر از هر دو این روش‌ها استفاده شد. بر این اساس ابتدا جوانب و موضوعات مطالعاتی مربوط ادبیات موضوعی

تحقیق، مورد بررسی و تشریح قرار گرفت و سپس با استفاده از مطالعات میدانی نسبت به جمع آوری داده‌ها و اطلاعات به منظور شناخت رابطه این متغیرها در کارکنان بانک صادرات استان اصفهان، اقدام شده است.

با توجه به روشهای چهارگانه دیدگاه تئوری پردازی، هر گونه نوآوری تئوریک را می‌توان در چهار گروه بدین شرح در نظر گرفت (فلدمن^۱، ۲۰۰۴: ۶-۱): بسط یا بهبود تئوریهای موجود، مقایسه دیدگاههای تئوریک مختلف، بررسی پدیده‌ای خاص با استفاده از دیدگاههای تئوریک مختلف و بالاخره این که بررسی پدیده‌ای مستند و تکراری (تحقیقی که قبلاً انجام شده است) در محیط و شرایطی جدید. مبتنی بر این دیدگاه، تحقیق حاضر در گروه چهارم یعنی بررسی تحقیقی که قبلاً انجام شده در محیط و شرایط جدید، قرار می‌گیرد.

در تحقیقات مدیریتی به دو روش فرضیات (سؤالات) تأیید و یا رد خواهند شد که عبارتند از: استفاده از فنون آماری، استفاده از فنون غیرآماري مانند تحقیق در عملیات. درگروه اول از فنون آمار استنباطی و آزمون فرضیات استفاده خواهد شد ولی در گروه دوم با استفاده از فنونی مانند تحقیق در عملیات از طریق بهینه سازی مسئله تصمیم، فرضیات (سؤالات) تأیید یا رد خواهند شد (هوشمندیار، ۱۳۸۸). تحقیق حاضر با توجه به این تقسیم‌بندی در گروه اول قرار می‌گیرد. در یک جمع بندی کلی می‌توان گفت که تحقیق حاضر، یک تحقیق از نوع تحقیقات توصیفی پیمایشی می‌باشد. همچنین از آنجایی که نتایج این تحقیق می‌تواند به طور عملی، مورد استفاده قرار گیرد، یک تحقیق مورد پژوهی کاربردی^۲ می‌باشد.

^۱. Feldman

^۲. هدف تحقیقات کاربردی، توسعه دانش کاربردی در یک زمینه خاص است.

۳-۴ جامعه آماری

جامعه آماری^۱ عبارت است از مجموعه‌ای از افراد، اشیاء و یا چیزهایی که دارای حداقل یک صفت مشترک باشند و محقق می‌خواهد به تحقیق درباره آنها بپردازد. معمولاً در هر پژوهشی، جامعه آماری مورد بررسی، جامعه‌ای است که پژوهشگر مایل است درباره صفت یا صفات متغیر واحدهای آن به مطالعه بپردازد (مقیمی، ۱۳۸۶؛ ۳۶). برای آزمون فرضیات تحقیق می‌بایست جامعه آماری را به گونه‌ای انتخاب کرد که بتوان اطلاعات مورد نظر را با اعتماد و اطمینان بیشتری جمع‌آوری کرد.

جامعه آماری این تحقیق شامل کلیه کارکنان بانک صادرات استان اصفهان می‌باشد که تعداد آنها ۲۲۰۰ نفر می‌باشد.

۳-۵ نمونه آماری،

یک مجموعه فرعی از جامعه آماری است که با مطالعه آن، محقق قادر است نتیجه را به کل جامعه آماری تعمیم دهد (سکاران، ۱۳۸۱). به عبارت دیگر تعداد محدودی از آحاد جامعه را که بیان کننده ویژگی‌های اصلی جامعه باشند، نمونه گویند. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه^۲ مطابق جدول مورگان از فرمول زیر استفاده شده است:

N : حجم نمونه / N : جامعه آماری / P : نسبت موفقیت در جامعه آماری / $1-P$: نسبت عدم موفقیت در جامعه آماری / ε : دقت برآورد

$$n = \frac{N Z^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}{\varepsilon^2 (N-1) + Z^2 \frac{\alpha}{2} p(1-p)}$$

$$n = \frac{2200(1.96)^2 \times 0.25}{(0.05)^2 \times (2200) + (1.96)^2 \times 0.25} = \frac{2112.88}{6.460} = 327.07$$

^۱. Population Universe

^۲. sample size

با استفاده از فرمول بالا میزان حجم نمونه ۳۲۷ نفر بدست آمده است. که د راین تحقیق با توجه به اینکه جامعه آماری کارکنان بانک صادرات استان اصفهان می باشد از روش نمونه گیری تصادفی^۱ استفاده می شود.

۳-۶ ابزار جمع آوری داده ها و اطلاعات

روش کتابخانه ای: در این پژوهش محقق جهت گردآوری اطلاعات در زمینه مبانی نظری و ادبیات تحقیق و همچنین پیشینه موضوع تحقیق از مطالعات کتابخانه ای مانند کتاب ها و مقالات فارسی و لاتین و منابع اینترنتی و تحقیقات در این زمینه استفاده نموده است.

روش میدانی: از آنجایی که تحقیق حاضر از نوع توصیفی است ابزار مورد استفاده در این تحقیق در روش میدانی، استفاده از پرسش نامه بوده است. پرسش نامه یکی از روش های بسیار متداول در گردآوری اطلاعات میدانی است که گردآوری اطلاعات را در سطح وسیع امکانپذیر می سازد. پرسش نامه حاوی تعدادی سوال درباره متغیرهای مورد سنجش از جامعه مورد مطالعه است. این سوال ها که درباره یکی از ابعاد با متغیرهای موضوع مورد مطالعه است، باید به گونه ای طراحی و ساخته شود که آن چه را به عنوان پاسخ ا زپاسخگو یا عضو جامعه و نمونه طلب می نماید، مشخص می سازد (حافظ نیا، ۱۳۸۶؛ ۱۸۰). در پرسش نامه تحقیق حاضر دو بخش وجود دارد. بخش اول شامل سوالات جمعیت شناختی است و بخش دوم پرسش نامه شامل ۶۰ سوال تخصصی است که در راستای فرضیه ها و سوالات تحقیق طراحی گردیده است و از نوع بسته و چند جوابی است به گونه ای که در قسمت اول ۲۴ سوال مربوط به سرمایه فکری و قسمت دوم ۱۶ سوال مربوط به تسهیم دانش و در قسمت سوم ۲۰ سوال مربوط به چابکی سازمانی است. در این پرسش نامه از طیف ۵ گزینه ای لیکرت؛ که یکی از رایج ترین مقیاس های اندازه گیری به شمار می رود برای سنجش گویه ها استفاده شده است.

¹ Random sampling

۳-۷ ویژگی‌های فنی ابزارهای گردآوری داده‌ها

هنگامی که کارپژوهش به پایان می‌رسد، اولین پرسشی که به عمل می‌آید درباره اعتبار و قابلیت اعتماد یافته‌ها است، لذا روایی و پایایی دو مفهوم اساسی هستند که اشنایی پژوهش‌گر با معانی آن از ضرورت-های پژوهش است (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۲۲۸).

۳-۷-۱ روایی:

روایی، از واژه روا به معنای جایز و درست گرفته شده و به معنای صحیح و درست بودن است. مقصود از روایی آن است که ابزار اندازه‌گیری، بتواند ویژگی مورد نظر را اندازه بگیرد. اهمیت روایی، از آن رو است که اندازه‌گیری‌های نامناسب و ناکافی می‌تواند هرپژوهش علمی را بی ارزش و ناروا سازد (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۲۳۰). روایی پرسشنامه در واقع نشان‌گر این امر است که تا چه میزان سوالات و متغیرها مورد بررسی، حوزه محتوایی متغیر و موضوع مورد بحث را پوشش می‌دهند. براین اساس در این تحقیق از روش اتکا و تمرکز بر ادبیات موضوع و استفاده از نظر متخصصان برای ارزیابی پرسشنامه‌ها استفاده شد. براین اساس می‌توان از روایی پرسشنامه اطمینان کامل داشت. سوالات مورد استفاده در این پرسشنامه سوالات استاندارد می‌باشند. برای سوالات مربوط به سرمایه فکری از پایان نامه خانم سمیه جانبی عنایت (۱۳۹۱)، سوالات مربوط به تسهیم دانش، خدیجه اکبری (۱۳۹۱) و سوالات مربوط به چابکی سازمانی از پایان نامه قاسم صفایی نژاد (۱۳۹۱) استخراج گردید. پس از تدوین پرسش نامه، از اساتید در مورد سوالات پرسش نامه و ترتیب قرار گرفتن سوالات د پرسش نامه نظر خواهی شد. از نظرات ارائه شده توسط استاد راهنما در طراحی پرسش نامه استفاده شد و در نهایت پرسش نامه جدید جهت اندازه‌گیری متغیرهای تحقیق مناسب تشخیص داده شد. در این پژوهش برای سنجش روایی پرسش نامه، از روش روایی سازه (تحلیل عاملی) و روایی محتوایی استفاده شده است. بدین طریق که پس از بررسی و تحقیق از طریق مطالعات کتابخانه‌ای، پرسش نامه تهیه شد و بعد با استفاده از روش تحلیل عاملی تاییدی، روایی سازه آن اندازه-

گیری شد و سپس روایی محتوایی پرسش نامه با نظر استاد راهنما و هم چنین تعدادی از کارشناسان و مسئولان بانک صادرات مورد بررسی قرار گرفته و با اعمال تغییرات لازم و جلب رضایت آنان در اختیار کارکنان قرار گرفت.

۳-۷-۲ پایایی

در اعتماد یا پایایی تحقیق ثبات نتایج حاصل از ابزار سنجش مطرح است. یعنی اگر ابزار سنجش را با همان وسیله یا وسیله مشابه و قابل مقایسه با آن تحت شرایط مشابه دوباره اندازه گیری کنیم، نتایج حاصل تا چه حد مشابه، دقیق و قابل اعتماد است (هومن، ۱۳۸۷؛ ۳۲۸).

قابلیت اعتماد در یک آزمون می‌تواند از موقعیتی به موقعیت دیگر یا از گروهی به گروه دیگر متفاوت باشد. برای تعیین و محاسبه ضریب پایایی تکنیک‌های متعددی وجود دارد که یکی از معروف‌ترین روش‌ها، روش آلفای کرونباخ از صفر (به معنای عدم پایداری)، تا مثبت یک (به معنای پایایی کامل) قرار می‌گیرد، و هرچه مقدار به دست آمده به عدد یک نزدیک‌تر باشد قابلیت اعتماد پرسش نامه بیشتر است (سرمدو دیگران، ۱۳۸۷؛ ۱۶۷). در این پژوهش برای بررسی میزان پایایی داده‌های پرسش نامه از روش آلفای کرونباخ^۱ استفاده شده است.

روش آلفای کرونباخ: برای محاسبه هماهنگی درونی ابزار اندازه‌گیری از جمله پرسش نامه‌ها با آزمون‌هایی که خصیصه‌های مختلف را اندازه‌گیری می‌کند به کار می‌رود. در این روش پاسخ هر سوال می‌تواند مقادیر عددی مختلفی را اختیار کند. برای محاسبه ضریب آلفای کرونباخ، ابتدا باید انحراف معیار نمرات هر زیرمجموعه از سوالات پرسشنامه و انحراف معیار کل سوالات (زیر مجموعه‌ها) را محاسبه کرده، سپس با استفاده از فرمول ذیل ضریب آلفای هر زیر مجموعه از سوالات را بدست آورد:

¹.Cronbach Alpha

$$r_{\alpha} = \frac{J}{J-1} \left(1 - \frac{\sum S_j^2}{s^2}\right)$$

که در آن:

J: تعداد زیرمجموعه های سوالهای پرسش نامه یا آزمون

S_j^2 : واریانس زیرآزمون J ام

S^2 : واریانس کل پرسشنامه یا آزمون است.

هر چه ضریب به دست آمده به یک نزدیکتر باشد، بیانگر پایداری بیشتر ابزار سنجش است

جدول ۳-۱. بررسی پایایی متغیرهای تحقیق

متغیرهای تحقیق	آلفای کرونباخ	ابعاد مورد بررسی	آلفای کرونباخ
چابکی سازمانی	۰/۸۷۵	استراتژی قوی	۰/۸۹۱
	۰/۸۹۳	طرح های سازگار	
	۰/۸۲۱	هویت و رهبری مشترک	
	۰/۹۰۱	قابلیت ارزش آفرینی	
سرمایه فکری	۰/۸۹۵	سرمایه انسانی	۰/۸۱۷
	۰/۸۸۱	سرمایه ساختاری	
	۰/۸۵۰	سرمایه رابطه ای	
تسهیم دانش	۰/۸۷۰	درونی سازی	۰/۸۸۲
	۰/۹۰۰	ترکیب	
	۰/۹۱۲	برونی سازی	
	۰/۹۰۱	اجتماعی سازی	
کل پرسشنامه	۰/۹۲۵		

با توجه به نتایج بدست آمده ، آلفای کرونباخ تمامی متغیرها و تمامی ابعاد بالاتر از ۰/۷۴ و آلفای کرونباخ کل پرسشنامه ۰.۹۲۵ که پرسشنامه از پایداری و اعتبار مناسب برخوردار بوده و پرسشنامه حاضر ابزار خوبی برای سنجش متغیرهای تحقیق می باشد.

۳-۸ روش تجزیه و تحلیل داده‌ها

تجزیه و تحلیل داده‌ها، فرآیندی چند مرحله ایست که در آن داده‌هایی که با به کارگیری شیوه‌ها و ابزارهای گردآوری در نمونه(جامعه) آماری فراهم آمده‌اند، خلاصه، کدبندی، دسته بندی و در نهایت پردازش می شوند تا امکان تحلیل و برقراری ارتباط بین این داده‌ها به منظور آزمون فرضیه فراهم آید. در این فرآیند داده‌ها پالایش و با تکنیک های گوناگون آماری، از آن‌ها اطلاعات استنتاج و تعمیم داده می-شوند(خاکی، ۱۳۹۱). روش‌های آماری مورد استفاده در این پژوهش عبارتند از:

۳-۸-۱ آمار توصیفی

در این تحقیق از آمار توصیفی برای برای نمایش اطلاعات جمعیت شناختی استفاده شده است. بدین منظور، اطلاعات جمعیت شناختی با استفاده از جدول نشان داده خواهد شد.و هم چنین برای تعیین وضعیت موجود متغیرهای مورد بررسی در سازمان از آزمون تی تک نمونه ای استفاده شد.

۳-۸-۲ آمار استنباطی

در این تحقیق از آمار استنباطی مربوط برای تجزیه و تحلیل داده‌ها و آزمون فرضیات بهره گرفته می-شود. مبنای نتایج تحلیل در این تحقیق استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری می باشد. در مرحله اول نرمال بودن داده ها با استفاده از آزمون کولموگروف – اسمیرنوف و ارتباط بین سه متغیر سرمایه فکری، تسهیم دانش و چابکی سازمانی، با استفاده از ضریب همبستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در مرحله بعد روایی سازه هریک از متغیرهای تحقیق و شاخص های منتج از آن‌ها با استفاده از ضریب هم بستگی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در این مرحله بعد از روایی سازه‌های متغیر های تحقیق و شاخص های منتج از آن‌ها

با استفاده از آزمون تحلیل عاملی تاییدی مورد بررسی قرار می‌گیرد. در نهایت با استفاده از مدل معادلات ساختاری که در حقیقت آمیزه‌ای از نمودار تحلیل مسیر و تحلیل عاملی تاییدی است. به آزمون فرضیه-های تحقیق پرداخته می‌شود. در این تحقیق با توجه به اینکه داده‌ها دارای توزیع نرمال می‌باشند و هم‌چنین مقیاس داده‌ها از نوع لیکرت می‌باشد از ضریب همبستگی پیرسون استفاده می‌شود.

۳.۸.۲.۱ تحلیل عاملی تاییدی:

تحلیل عاملی تاییدی یکی از فنونی است که چارلز اسپیر من مطرح کرد و در تحقیق چند متغیره به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود. تحلیل عاملی، مبنای تجربی برای کاهش همه این متغیرها به چند عامل، از طریق ترکیب متغیرهایی که در حد متوسط یا زیاد با یکدیگر همبستگی دارند عرضه می‌کند. هر مجموعه از متغیرها که ترکیب شده اند یک عامل را تشکیل می‌دهند عرضه می‌کند. هر مجموعه‌ای از متغیرها که ترکیب شده اند یک عامل را تشکیل می‌دهند که بیان ریاضی برای عنصر مشترک متغیرهایی است که ترکیب شده‌اند (خاکی، ۱۳۹۱؛ ۲۶۵). تحلیل عاملی تشکیل شده است از مجموعه روش‌های آماری که هدفش سساده کردن مجموعه پیچیده از داده است. تحلیل عاملی در مورد همبستگی بین متغیرها به کار می‌رود.

۳.۸.۲.۲ مدل معادلات ساختاری:

یک مدل ساختاری کامل از، دو مولفه تشکیل شده است: الف) یک مدل ساختاری که ساختاری علی خاصی را بین متغیرهای مکنون مفروض می‌دارد. ب) یک مدل اندازه‌گیری که رابطه‌هایی را بین متغیرهای مکنون و متغیرهای نشان‌گر (اندازه‌گیری شده) تعریف می‌کند. هنگامی که داده‌های بدست آمده از نمونه مورد بررسی به صورت ماتریس همبستگی درآمد، باید برازش آن را برای جامعه‌ای که نمونه از آن استخراج شده فراهم می‌آورد. متغیرهای مکنون در مدل معادله‌های ساختاری به دو صورت برون‌زا و درون‌زا تقسیم

می‌شود. متغیرهای برون‌زا متغیرهایی است که علت تغییرات آن‌ها در مدل منظور نشده و خارج از مدل است. متغیرهایی درون‌زا متغیرهایی است که تغییرات آن‌ها توسط متغیرهای موجود در مدل پیش‌بینی شده است (خاکی، ۱۳۹۱: ۲۶۵). شیوه‌های متفاوتی درباره برازش کل مدل وجود دارد. یک محقق باید از معیارهای مختلف برای قضاوت در مورد برازش مدل استفاده کند، زیرا شاخص واحدی وجود ندارد که به طور قطعی برای آزمون مدل مورد قضاوت و ارزیابی قرار گیرد (کلانتری، ۱۳۸۸).

۳-۹ خلاصه فصل سوم:

در این فصل به بررسی و بیان روش تحقیق این پژوهش پرداخته شد. در این پژوهش بیان گردید که این پژوهش از نظر هدف کاربردی است، زیرا در کلیه شعب بانک صادرات صورت گرفته است که از نتایج آن می‌توان به صورت عملی استفاده نمود، و از نظر روش، توصیفی تحلیلی و از نوع همبستگی می‌باشد. در ادامه به بیان جامعه و نمونه آماری مورد مطالعه پرداخته شد. ابزار گردآوری اطلاعات پرسش‌نامه بود که به تفکیک به هریک از متغیرها توضیح داده شده است. ادامه فصل به روایی و پایایی پرسش‌نامه اشاره دارد که در این پژوهش پایایی پرسش‌نامه از طریق آلفای کرونباخ محاسبه گردیده است. در پایان فصل نیز به معرفی تکنیک‌های آماری استفاده شده برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم که شامل تحلیل عامل تاییدی و معادلات ساختاری می‌باشد، پرداخته شده است.

در این تحقیق برای تجزیه و تحلیل داده‌های بدست آمده از نمونه‌ها، هم از روش آمار توصیفی و هم از روش آمارهای استنباطی استفاده شده است. در واقع با استفاده از روش‌های آماری توصیفی اعم از جداول توزیع فراوانی، درصد هاف رسم نمودارها به بررسی مشخصات جمعیت شناختی و پرسش‌نامه پرداخته شده است و متغیرهای تحقیق را با کمک روش‌های آمار توصیفی، مورد آزمون قرار داده ایم. هم‌چنین در این تحقیق از آزمون کولموگورف برای بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها و از آزمون همبستگی پیرسون و

تحلیل رگرسیون برای تحلیل هم بستگی بین متغیرهای پیش بین و ملاک بهره گرفته شده است. هم چنین از تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری برای تایید مدل پژوهش استفاده می گردد که برای انجام امور فوق از نرم افزار spss و Lisrel استفاده خواهد شد.

فصل چهارم:

یافته‌های پژوهش

۴-۱ مقدمه:

داده‌های جمع‌آوری شده، منابعی خام هستند که باید با وسایل مناسب تجزیه و تحلیل و تشریح شده تا بتوانند بار کاربردی اطلاعاتی خود را منتقل نمایند. تبدیل داده‌های خام جمع‌آوری شده به اطلاعاتی ارزشمند، در قالب آزمون‌های آماری، الگوریتم‌های ریاضی و با تکنیک‌های مدیریت علمی صورت می‌گیرد تا با تعبیر و تفسیر، و کاربردی کردن اطلاعات حاصل منجر به کسب نتایج مورد نظر شوند. این فصل به تجزیه و تحلیل داده‌های به دست آمده با استفاده از تکنیک‌های آماری در نرم‌افزارهای SPSS و LISREL، که از قابلیت‌های بالایی در تجزیه و تحلیل داده‌ها برخوردار می‌باشند، می‌پردازد.

برای آمار توصیفی، داده‌های آماری مربوط به نحوه توزیع پاسخ دهندگان به ویژگی‌های جمعیت شناختی و سایر ویژگی‌های مورد نظر در پرسشنامه، آورده می‌شود. در این بخش همچنین از جداول توزیع فراوانی و نمودارهای آماری برای توصیف استفاده می‌شود. در بخش آمار استنباطی، روش‌های مورد استفاده، تحلیل عاملی تأییدی که توسط نرم افزار لیزرل انجام گرفته و با استفاده از مدل یابی معادلات ساختاری به بررسی آزمون فرضیه‌های تحقیق پرداخته می‌شود. در ادامه ابتدا آمار توصیفی و سپس نتایج آزمون‌های آماری مورد بررسی قرار می‌گیرد.

۴-۲ توصیف داده‌های جمعیت شناختی

به منظور شناخت بهتر ماهیت جامعه‌ای که در پژوهش مورد مطالعه قرار گرفته است و آشنایی بیشتر با متغیرهای پژوهش، قبل از تجزیه و تحلیل داده‌های آماری، لازم است این داده‌ها توصیف شوند. هم چنین توصیف آماری داده‌ها گامی در جهت تشخیص الگوی حاکم بر آن‌ها و پایه ای برای تبیین روابط بین متغیرهایی است که در پژوهش به کار می‌رود (حافظ نیا، ۱۳۸۹؛ ۲۷۴).

۴-۲-۱ آمار توصیفی کارکنان:

قسمت اول پرسشنامه مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان شامل جنسیت، سن، میزان تحصیلات و سابقه کاری آنها می باشد آنها می باشد، که یافته‌های مربوط به مشخصات فردی پاسخگویان در قالب جداول تشریح می گردد.

جنسیت: همانطور که در جدول و نمودار ۴-۱ مشاهده می شود ۸۵٪ پاسخ دهندگان مرد و ۱۵٪ باقیمانده زن می باشند.

جدول ۴-۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

جنسیت	فراوانی	درصد فراوانی
مرد	۲۷۸	۸۵
زن	۴۹	۱۵
جمع:	۳۲۷ نفر	۱۰۰

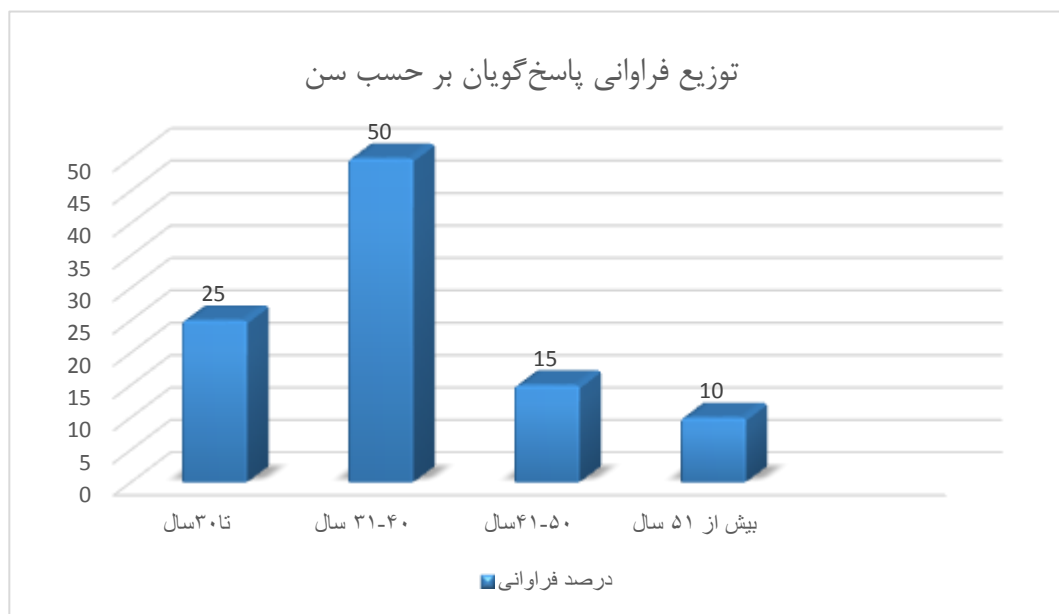


نمودار ۴-۱. توزیع فراوانی پاسخگویان بر حسب جنسیت

سن: همانطور که در جدول و نمودار ۲-۴ مشاهده می‌شود، ۲۵٪ پاسخ دهندگان تا ۳۰ سال سن دارند، ۵۰٪ آنها در بازه‌ی سنی ۳۱-۴۰ قرار دارند، ۱۵٪ آنها در بازه‌ی سنی ۴۱-۵۰ قرار دارند و ۱۰٪ آنها بیش از ۵۱ سال سن دارند.

جدول ۲-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سن

سن	فراوانی	درصد فراوانی
تا ۳۰ سال	۸۲	۲۵
۳۱-۴۰ سال	۱۶۴	۵۰
۴۱-۵۰ سال	۴۹	۱۵
بیش از ۵۱ سال	۳۲	۱۰
جمع:	۳۲۷ نفر	۱۰۰

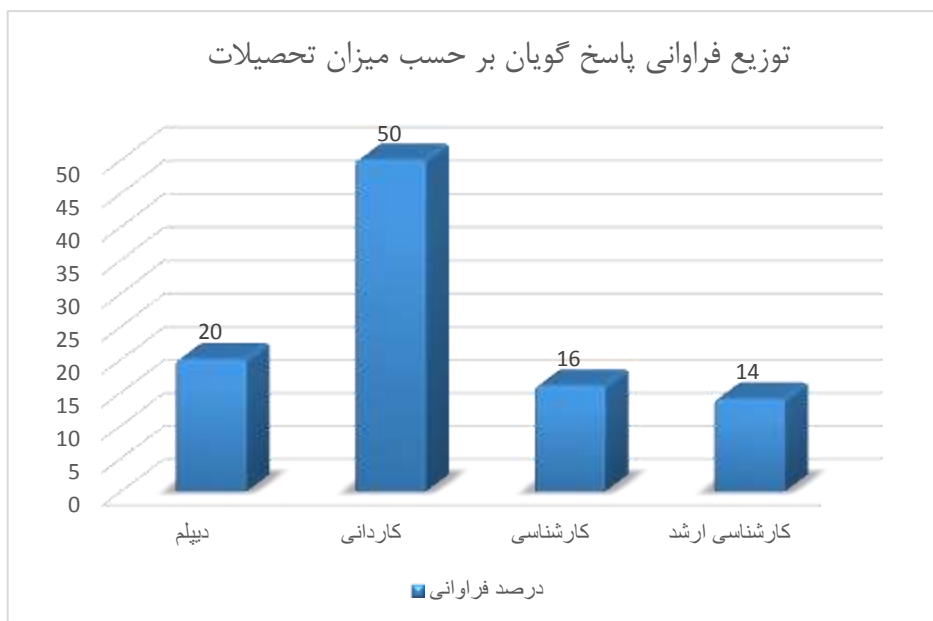


نمودار ۲-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سن

تحصیلات: همانطور که در جدول و نمودار ۳-۴، مشاهده می‌شود ۲۰٪ پاسخ دهندگان دارای مدرک تحصیلی دیپلم، ۵۰٪ از آنها دارای مدرک تحصیلی کاردانی و ۱۶٪ آنها دارای مدرک کارشناسی و ۱۴٪ آنها دارای مدرک کارشناسی ارشد می‌باشد.

جدول ۳-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب میزان تحصیلات

تحصیلات	فراوانی	درصد فراوانی
دیپلم	۶۵	۲۰
کاردانی	۱۶۴	۵۰
کارشناسی	۵۲	۱۶
کارشناسی ارشد	۴۶	۱۴
جمع	۳۲۷	۱۰۰



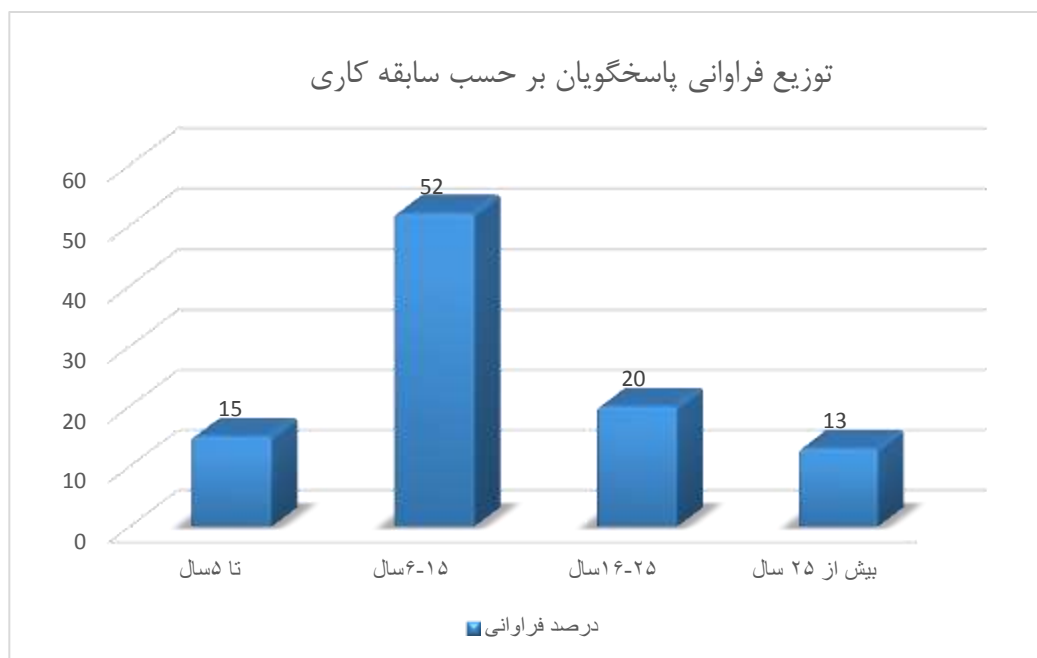
نمودار ۳-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب میزان تحصیلات

سابقه کاری: همانطور که در جدول ونمودار ۴-۴، مشاهده می شود، ۱۵٪ پاسخ دهندگان تا ۵ سال سابقه کاری دارند، ۵۲٪ آن‌ها دارای سابقه کاری از ۶ سال تا ۱۵ سال می باشند، ۲۰٪ آن‌ها دارای سابقه کاری از ۱۶ تا ۲۵ سال می باشند و ۱۳٪ آن‌ها بیش از ۲۵ سال سابقه کاری دارند.

جدول ۴-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سابقه کاری

سابقه کاری	فراوانی	درصد فراوانی
تا ۵ سال	۴۹	۱۵
۶-۱۵ سال	۱۷۰	۵۲
۱۶-۲۵ سال	۶۵	۲۰
بیش از ۲۵ سال	۴۳	۱۳
جمع	۳۲۷ نفر	۱۰۰

ن



نمودار ۴-۴. توزیع فراوانی پاسخ‌گویان بر حسب سابقه کاری

۴-۲-۲ داده‌های توصیفی آزمون

یه منظور سنجش وضعیت شعب بانک صادرات از لحاظ متغیرهای موجود از آزمون تی تک نمونه ای استفاده می‌شود. در این آزمون میانگین یک متغیر را با یک مقدار شناخته شده یا فرض شده مقایسه می‌کنیم. یافته‌های این آزمون در جدول ۴-۵، ۴-۶ و ۴-۷ آمده است.

جدول ۴-۵. وضعیت سرمایه‌های فکری در بانک صادرات استان اصفهان

Test Value = 3.5		نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای						اولویت بندی
سطح خطای بعد طرح ۰/۹۹		اختلافات	میانگین	Sig	Df	T	متغیر	
پایین ترین	بالا ترین	میانگین						
۰/۴۹۵۷	۰/۲۸۰۸	۰/۳۸۸۲	۳.۸۸۸۳	۰/۰۰۰	۳۲۶	۷.۱۱۰	سرمایه انسانی	۳
۰/۵۵۷۱	۰/۳۷۵۱	۰/۴۶۶۱۳	۳.۹۶۶۱	۰/۰۰۰	۳۲۶	۱۰.۰۷۸	سرمایه ساختاری	۲
۰/۹۱۴۰	۰/۷۰۴۶	۰/۸۰۹۳۱	۴.۳۰۹۳	۰/۰۰۰	۳۲۶	۱۵.۲۱۱	سرمایه رابطه‌ای	۱
۰/۵۶۳۴	۰/۳۴۱۳	۰/۴۵۲۳۲	۴.۰۵۲۷	۰/۰۰۰	۳۲۶	۱۲.۰۹۳	سرمایه فکری	-

بر اساس نتایج بدست آمده آزمون تی تک نمونه ای ، مطابق جدول (۴-۵) شعب بانک صادرات از لحاظ سرمایه فکری و ابعاد آن در وضعیتی بالاتر از میانگین فرض شده قرار دارد. لذا با توجه به میزان معنی داری ۰/۰۰۰ می توان دریافت که در سطح اطمینان ۰/۹۹ بین میانگین نمونه مورد بررسی و جامعه، تفاوت معنی داری وجود دارد و مثبت بودن بازه، نشان دهنده این است که پاسخ دهندگان عمدتاً گزینه-های زیاد و خیلی زیاد را برای پاسخگویی به سوالات پرسش‌نامه انتخاب کرده‌اند که مبین توصیف مثبت بودن نگرش آزمودنی‌ها نسبت به شاخص‌های تحقیق می باشد. در میان ابعاد سرمایه فکری، سرمایه رابطه ای در وضعیت بهتری قرار دارد و پس از آن، سرمایه ساختاری و انسانی به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۶. وضعیت چابکی سازمانی در بانک صادرات استان اصفهان

اولویت بندی	نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای						Test Value = 3.5	
	متغیر	T	Df	Sig	میانگین	اختلافات	سطح خطای بعد طرح ۰/۹۹	
					میانگین	پایین ترین	بالاترین	
۱	استراتژی قوی	۹.۱۲۳	۳۲۶	۰/۰۰۰	۴.۰۶۵۲	۰/۵۶۲۵۲	۰/۴۴۱۲	۰/۶۸۳۸
۲	طرح های سازگار	۹.۰۳۸	۳۲۶	۰/۰۰۰	۴.۰۲۶۹	۰/۵۲۶۹۱	۰/۴۱۲۲	۰/۶۴۱۶
۴	هویت و رهبری مشترک	۵.۱۷۳	۳۲۶	۰/۰۰۰	۳.۸۴۵۶	۰/۳۴۵۵۷	۰/۲۱۴۲	۰/۴۷۷۰
۳	قابلیت ارزش آفرینی	۵.۹۲۴	۳۲۶	۰/۰۰۰	۳.۸۷۸۷	۰/۳۷۸۷	۰/۲۵۲۹	۰/۵۰۴۵
-	چابکی سازمانی	۸.۰۱۳	۳۲۶	۰/۰۰۰	۳.۹۵۲۳	۰/۴۵۲۳۲	۰/۳۴۱۳	۰/۵۶۳۴

بر اساس نتایج بدست آمده آزمون تی تک نمونه ای ، مطابق جدول (۴-۶) شعب بانک صادرات از لحاظ چابکی سازمانی و ابعاد آن در وضعیتی بالاتر از میانگین فرض شده قرار دارد. لذا با توجه به میزان معنی داری ۰/۰۰۰ می توان دریافت که در سطح اطمینان ۰/۹۹ بین میانگین نمونه مورد بررسی و جامعه، تفاوت معنی داری وجود دارد و مثبت بودن بازه، نشان دهنده این است که پاسخ دهندگان عمدتاً گزینه- های زیاد و خیلی زیاد را برای پاسخگویی به سوالات پرسشنامه انتخاب کرده‌اند که مبین توصیف مثبت بودن نگرش آزمودنی‌ها نسبت به شاخص‌های تحقیق می باشد. در میان ابعاد چابکی سازمانی ، استراتژی قوی در وضعیت بهتری قرار دارد و پس از آن، طرح‌های سازگار، قابلیت ارزش آفرینی، هویت و رهبری مشترک به ترتیب در اولویت‌های بعدی قرار می‌گیرند.

جدول ۴-۷. وضعیت تسهیم دانش در بانک صادرات استان اصفهان

اولویت بندی	نتایج آزمون تی تک نمونه‌ای						Test Value = 3.5	
	متغیر	T	Df	Sig	میانگین	اختلافات	سطح خطای بعد طرح ۰/۹۹	
						میانگین	پایین ترین	بالا ترین
۴	اجتماعی سازی	۴.۷۱۲	۳۲۶	۰/۰۰۰	۳.۸۴۵۶	۰/۳۴۵۵۷	۰/۲۰۱۳	۰/۴۸۸۹
۱	برونی سازی	۱۳.۵۹۱	۳۲۶	۰/۰۰۰	۴.۵۳۷۲	۱.۰۳۷۲۱	۰/۸۸۷۱	۱.۱۸۷۳
۲	ترکیب	۸.۹۲۳	۳۲۶	۰/۰۰۰	۴.۰۶۲۷	۰/۵۶۲۶۹	۰/۴۳۸۶	۰/۶۸۶۸
۳	درونی سازی	۶.۲۶۵	۳۲۶	۰/۰۰۰	۳.۹۵۴۹	۰/۴۵۴۸۹	۰/۳۱۲۱	۰/۵۹۷۷
-	تسهیم دانش	۱۸.۱۱۰	۳۲۶	۰/۰۰۰	۴.۳۱۲۱	۰/۸۱۲۱۳	۰/۷۲۳۹	۰/۹۰۰۴

بر اساس نتایج بدست آمده آزمون تی تک نمونه ای ، مطابق جدول (۴-۷) شعب بانک صادرات از لحاظ تسهیم دانش و ابعاد آن در وضعیتی بالاتر از میانگین فرض شده قرار دارد. لذا با توجه به میزان معنی داری ۰/۰۰۰ می توان دریافت که در سطح اطمینان ۰/۹۹ بین میانگین نمونه مورد بررسی و جامعه، تفاوت معنی داری وجود دارد و مثبت بودن بازه، نشان دهنده این است که پاسخ دهندگان عمدتاً گزینه-های زیاد و خیلی زیاد را برای پاسخگویی به سوالات پرسش نامه انتخاب کرده اند که مبین توصیف مثبت بودن نگرش آزمودنی ها نسبت به شاخص های تحقیق می باشد. در میان ابعاد تسهیم دانش ، برون سازی در وضعیت بهتری قرار دارد و پس از آن، ترکیب، درونی سازی و اجتماعی سازی به ترتیب در اولویت های بعدی قرار می گیرند.

هم چنین مقایسه میانگین متغیرهای اصلی (سرمایه فکری ، تسهیم دانش و چابکی سازمانی)؛ بیانگر این امر است که وضعیت شعب بانک صادرات از نظر تسهیم دانش بهتر از سرمایه فکری و از نظر سرمایه فکری بهتر از چابکی سازمانی است.

۴-۳ تحلیل داده‌ها:

۴-۳-۱ آزمون نرمال بودن داده‌های پژوهش:

آزمون آماری کولموگروف، اسمیرنوف به شکل زیر مطرح می‌شود:

H_0 : داده‌ها نرمال هستند (داده‌ها از جامعه نرمال آمده‌اند).

H_1 : داده‌ها نرمال نیستند (داده‌ها از جامعه نرمال نیامده‌اند).

اگر مقدار سطح معنی داری کوچک باشد (کمتر از مقدار خطا ۰/۰۵) فرض صفر، یعنی نرمالیتی رد می‌شود

و در غیر اینصورت فرض صفر رد نمی‌شود (حبیب‌پورو صفری، ۱۳۸۸).

جدول ۴-۸. بررسی نرمال بودن توزیع متغیرها

متغیرهای پژوهش		سرمایه فکری	تسهیم دانش	چابکی
تعداد نمونه		۳۲۷	۳۲۷	۳۲۷
شاخص‌های نرمال	میانگین	۴۰۵۲۷	۴۰۳۱۲۱	۳۰۹۵۲۳
	انحراف معیار	۰/۸۲۶۴۹	۰/۸۱۰۹۴	۱۰۲۰۸۰
آماره Z کولموگروف - اسمیرنوف		۱۰۸۴	۱۰۵۷۵	۱۰۱۱۸
معنی داری		۰/۰۵۷	۰/۱۱۶	۰/۰۷۰

نتایج آزمون نشان می‌دهد سطح معنی داری کلیه متغیرهای تحقیق بیشتر از ۰/۰۵ است، لذا فرضیه صفر یعنی نرمال بودن توزیع متغیرهای تحقیق تأیید می‌شود و هر سه متغیر پژوهش دارای توزیع نرمال می‌باشند. لذا با نگرش به توزیع نرمال داده‌ها، می‌توان از آزمون‌های پارامتریک در این تحقیق استفاده کرد.

۲-۳-۴ ضرایب همبستگی پیرسون بین متغیرهای پژوهش

جدول ۴-۹) ماتریس همبستگی بین متغیرهای پنهان (اندازه نمونه، ۳۲۷)

متغیرهای پژوهش		چابکی	سرمایه فکری	تسهیم دانش
چابکی	ضریب همبستگی	۱		
	سطح معناداری	.		
سرمایه فکری	ضریب همبستگی	۷۵۹. (**)	۱	
	سطح معناداری	۰۰۰.	.	
تسهیم دانش	ضریب همبستگی	۷۶۵. (**)	۸۵۹. (**)	۱
	سطح معناداری	۰۰۰.	۰۰۰.	۰

سطح معناداری ضرایب همبستگی متغیرهای پژوهش ($**p < 0.01$)

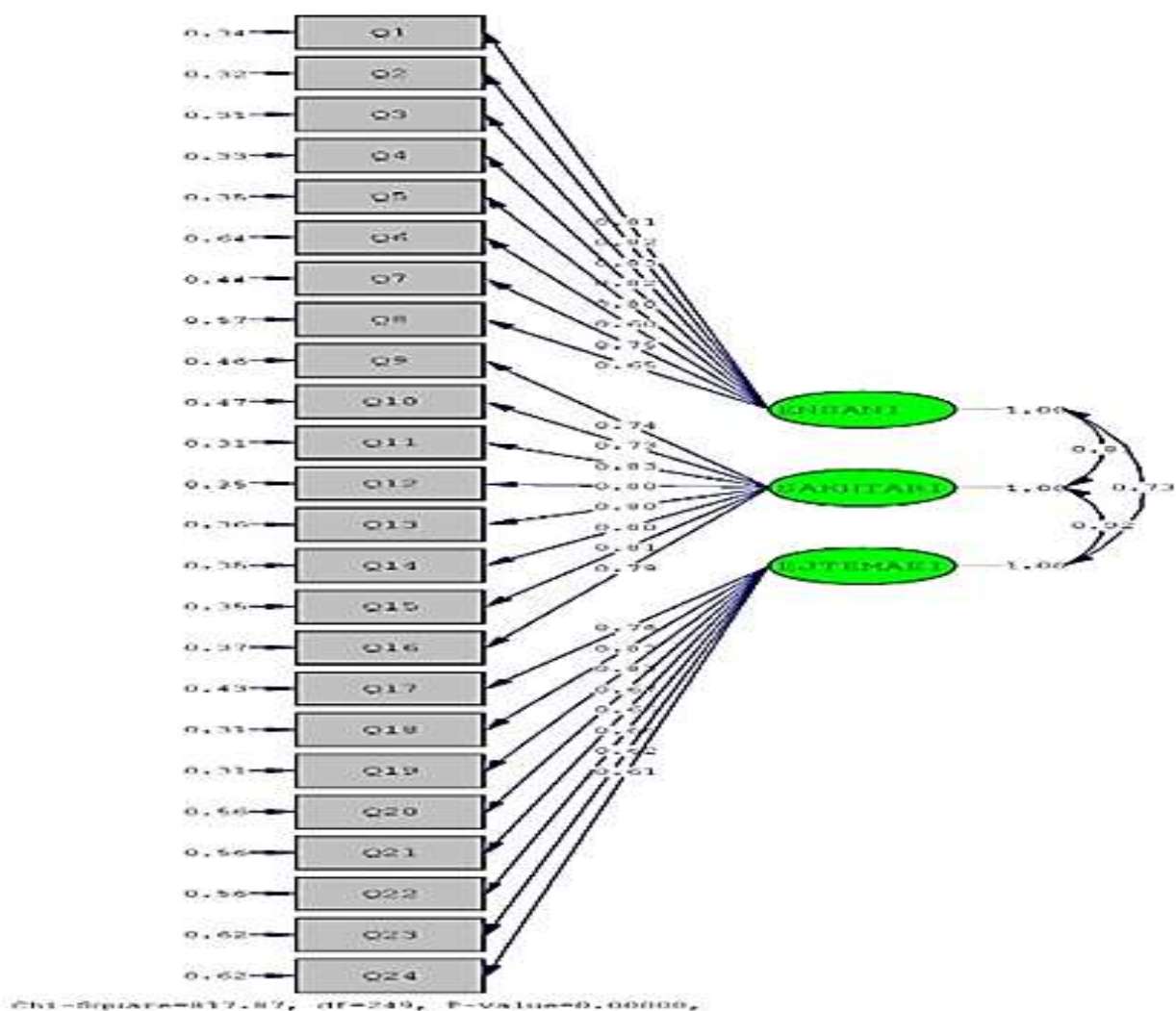
جدول ۴-۹، ماتریس ضرایب همبستگی بین متغیرهای پنهان را نشان می‌دهد. ضرایب همبستگی بین متغیرهای پژوهش می‌باشند. تمامی این ضرایب در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار هستند و با علامت (***) مشخص شده‌اند. بیش‌ترین میزان ضریب همبستگی بین دو متغیر تسهیم دانش و سرمایه فکری (۰/۸۵۹)، می‌باشد که نشان دهنده ارتباط مثبت و معنا دار قوی بین این دو متغیر است. یعنی افزایش تسهیم دانش با افزایش سرمایه فکری به همراه است و برعکس.

۳-۳-۴ تحلیل عاملی تاییدی:

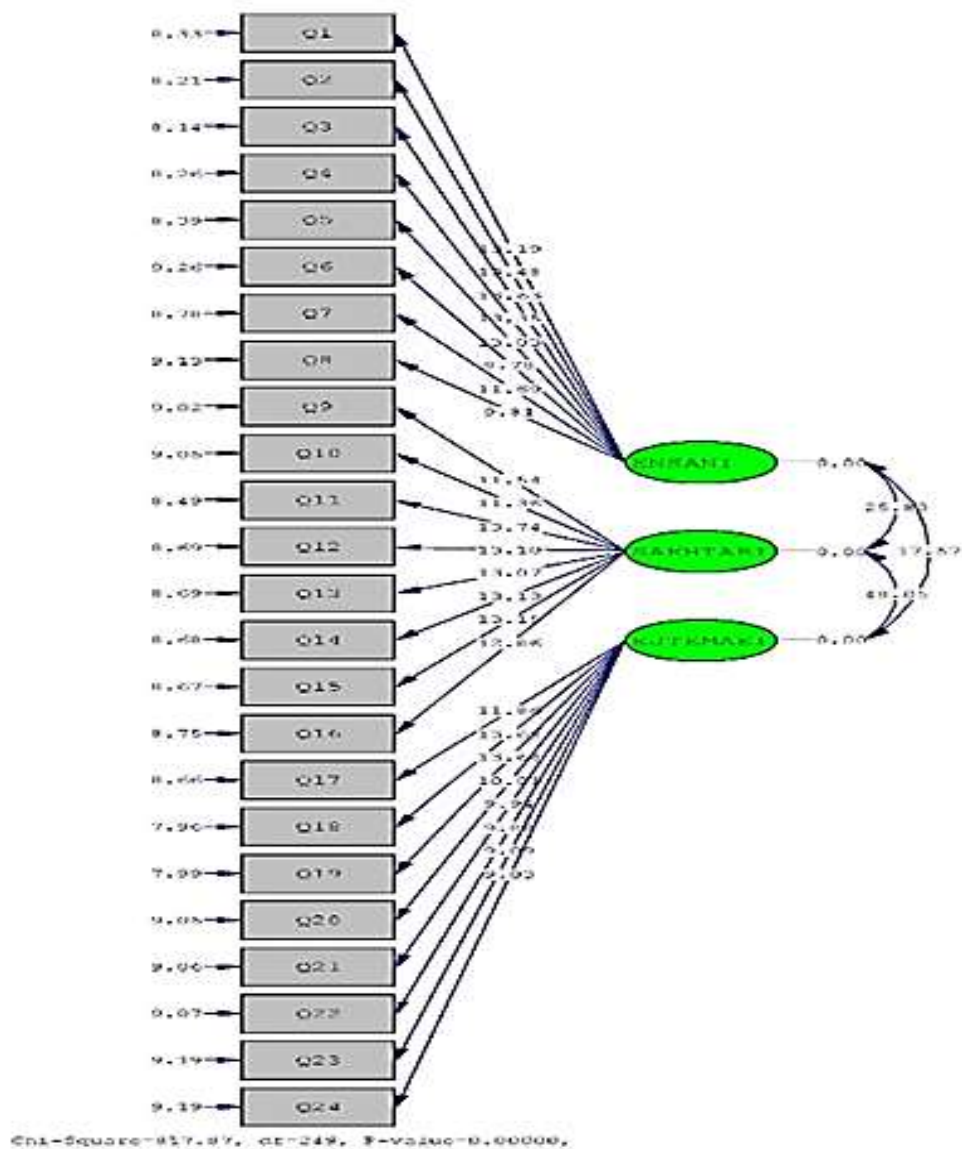
به منظور تحلیل ساختار درونی پرسشنامه و کشف عوامل تشکیل دهنده هر سازه یا متغیر مکنون، از ابزار تحلیل عاملی تاییدی استفاده می‌شود. همچنین در این بخش با استفاده از تحلیل عاملی تاییدی معادلات اندازه گیری شده مربوط به هر سازه (متغیر مکنون) استخراج و تفسیر می‌شود (هومن، ۱۳۸۸). تحلیل عاملی تاییدی سازه‌های تحقیق به صورت زیر ارائه می‌شوند:

۴.۳.۳.۱ تحلیل عاملی تاییدی و معادلات اندازه گیری مربوط به متغیر سرمایه فکری:

نمودار ۴-۵، خروجی نرم افزار لیزرل برای مدل تحلیل عاملی تاییدی سرمایه فکری، که دارای ضرایب استاندارد یا بار عاملی و واریانس تبیین شده می‌باشد. ضرایب بین سوالات و متغیرها ضرایب استاندارد یا بار عاملی می‌باشند.



نمودار ۴-۵. مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه فکری (ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده)



نمودار ۴-۶. مدل تحلیل عاملی تأییدی سرمایه فکری (ضرایب معناداری)

در نمودار ۴-۶، نیز اعداد معناداری ضرایب استاندارد و اعداد معناداری واریانس‌های تبیین شده مشاهده می‌شود. برای اینکه یک ضریب یا بار عاملی معنادار باشد، باید بیشتر از ۱.۹۶ یا کمتر از -۱.۹۶ باشد. همانطور که در نمودار ۴-۶، مشاهده می‌شود، کلیه اعداد معناداری بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشند، بنابراین می‌توان بیان نمود کلیه سؤالات در تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. $p < 0.01$

جدول ۴-۱۰. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد سرمایه فکری، آماره t و ضریب تعیین (R^2)

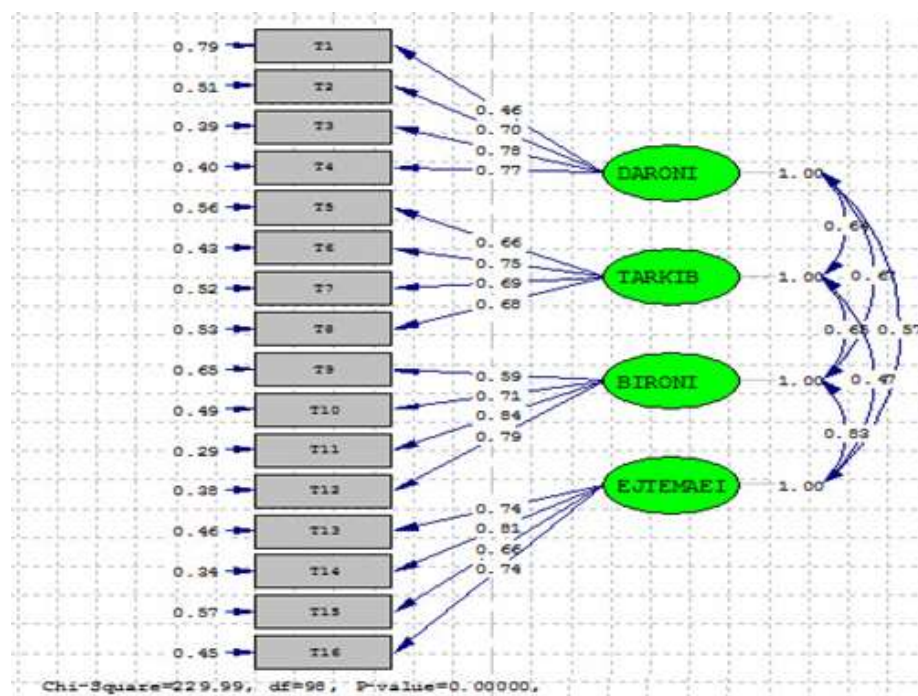
متغیر پنهان (سازه)	متغیرهای آشکار	وزن استاندارد شده	t-value	R^2
سرمایه انسانی	سوال ۱	۰.۸۱	۱۳.۱۹	۰.۶۵۶۱
	سوال ۲	۰.۸۲	۱۳.۴۸	۰.۶۷۲۴
	سوال ۳	۰.۸۳	۱۳.۶۳	۰.۶۸۸۹
	سوال ۴	۰.۸۲	۱۳.۳۵	۰.۶۷۲۴
	سوال ۵	۰.۸۰	۱۳.۰۰	۰.۶۴
	سوال ۶	۰.۶۰	۸.۷۶	۰.۳۶
	سوال ۷	۰.۷۵	۱۱.۶۷	۰.۵۶۲۵
	سوال ۸	۰.۶۵	۹.۷۸	۰.۴۲۲۵
سرمایه ساختاری	سوال ۹	۰.۷۴	۱۱.۵۴	۰.۵۴۷۶
	سوال ۱۰	۰.۷۳	۱۱.۳۱	۰.۵۳۲۹
	سوال ۱۱	۰.۸۳	۱۳.۷۰	۰.۶۸۸۹
	سوال ۱۲	۰.۸۰	۱۳.۰۹	۰.۶۴
	سوال ۱۳	۰.۸۰	۱۳.۰۸	۰.۶۴
	سوال ۱۴	۰.۸۰	۱۳.۱۳	۰.۶۴
	سوال ۱۵	۰.۸۰	۱۳.۱۲	۰.۶۴
	سوال ۱۶	۰.۸۰	۱۲.۹۴	۰.۶۴
سرمایه رابطه‌ای	سوال ۱۷	۰.۷۶	۱۱.۹۴	۰.۵۷۷۶
	سوال ۱۸	۰.۸۳	۱۳.۶۸	۰.۶۸۸۹
	سوال ۱۹	۰.۸۳	۱۳.۷۱	۰.۶۸۸۹
	سوال ۲۰	۰.۶۹	۱۰.۴۸	۰.۴۷۶۱
	سوال ۲۱	۰.۶۹	۱۰.۴۱	۰.۴۷۶۱
	سوال ۲۲	۰.۶۵	۹.۷۰	۰.۴۲۲۵
	سوال ۲۳	۰.۵۹	۸.۵۴	۰.۳۴۸۱
	سوال ۲۴	۰.۵۸	۸.۴۲	۰.۳۳۴۶

با توجه به یافته‌های جدول (۴-۱۰)، تمامی بارهای عاملی مرتبط با ۳ بعد سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه‌ای مشری، مربوط به متغیر سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشند. با توجه به ضریب تعیین (R^2) و هم چنین ضریب استاندارد شده می‌توان دریافت که بیشترین متغیر در

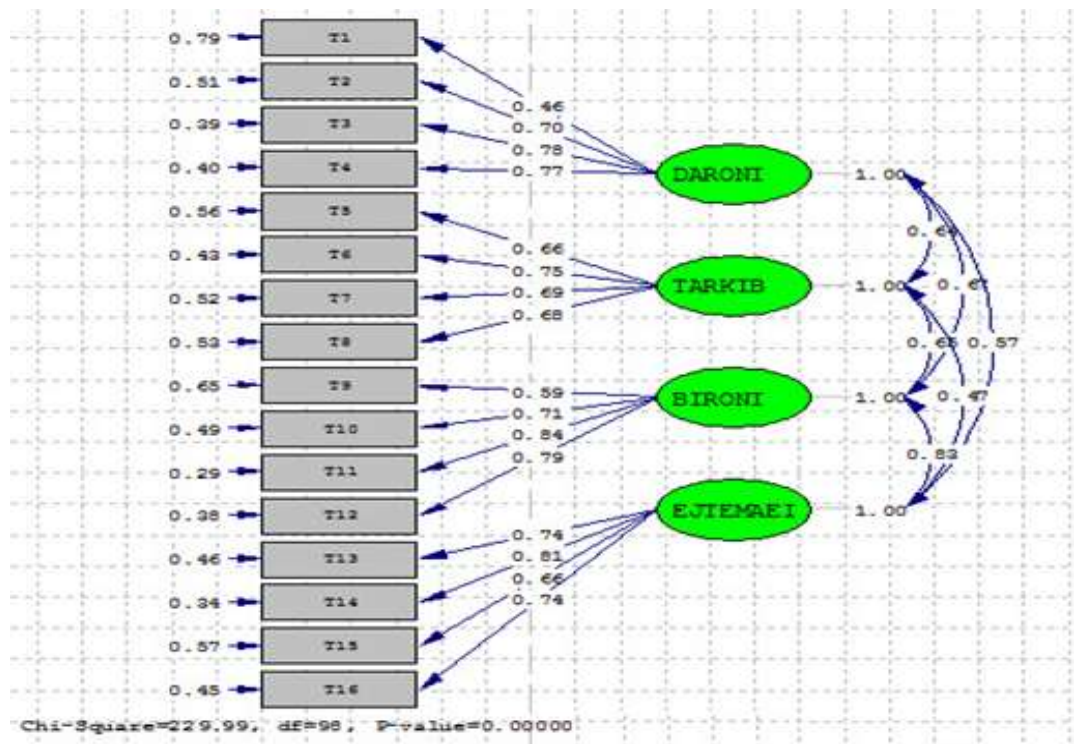
اندازه‌گیری بعد سوم سرمایه انسانی می باشد که ۰/۶۸ درصد توانایی اندازه‌گیری این بعد را دارد. هم چنین کمترین مقدار اندازه‌گیری را بعد ششم سرمایه انسانی دارد که ۰/۳۶ درصد توانایی اندازه‌گیری این بعد را دارد.

۴.۳.۳.۲ تحلیل عاملی تأییدی و معادلات اندازه‌گیری مربوط به متغیر تسهیم دانش:

در نمودار (۷-۴) و (۸-۴) خروجی نرم افزار لیزرل برای مدل تحلیل عاملی تأییدی مشاهده می‌شود. نمودار اول (۷-۴) دارای ضرایب استاندارد یا بار عاملی و اریانس تبیین شده می‌باشد. ضرایب بین سوالات و متغیرها ضرایب استاندارد یا بار عاملی می‌باشند.



نمودار ۷-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی تسهیم دانش (ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده)



نمودار ۸-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی تسهیم دانش (ضرایب معناداری)

در نمودار (۸-۴)، نیز اعداد معناداری ضرایب استاندارد و اعداد معناداری واریانس‌های تبیین شده مشاهده می‌شود. برای اینکه یک ضریب یا بار عاملی معنادار باشد، باید بیشتر از ۱.۹۶ یا کمتر از -۱.۹۶ باشد. همانطور که در نمودار (۸-۴) می‌شود، کلیه اعداد معناداری بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشند، بنابراین می‌توان بیان نمود کلیه سؤالات در تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد. $p < 0.01$

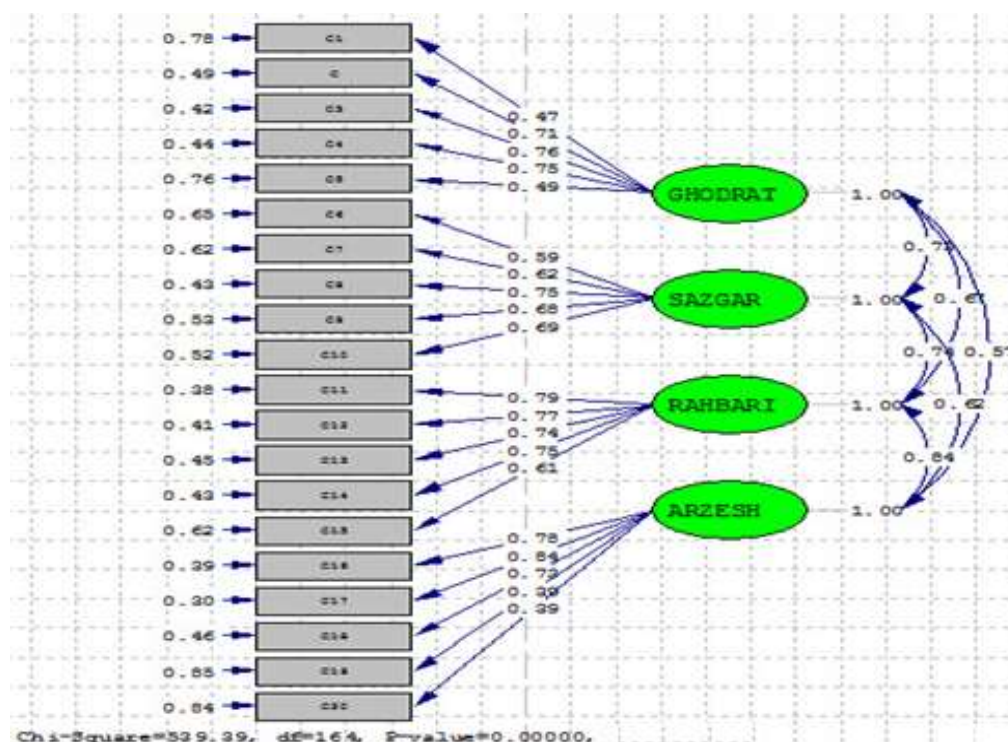
جدول ۴-۱۱. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد تسهیم دانش، آماره t و ضریب تعیین (R^2)

متغیر پنهان (سازه)	متغیرهای آشکار	وزن استاندارد شده	t-value	R^2
درونی سازی	سوال ۲۵	۰.۴۶	۶.۰۵	۰.۲۱۱۶
	سوال ۲۶	۰.۷۰	۱۰.۰۵	۰.۴۹
	سوال ۲۷	۰.۷۸	۱۱.۶۹	۰.۶۰۸۷
	سوال ۲۸	۰.۷۷	۱۱.۵۱	۰.۵۹۲۹
ترکیب	سوال ۲۹	۰.۶۶	۹.۳۲	۰.۴۳۵۶
	سوال ۳۰	۰.۷۵	۱۰.۹۶	۰.۵۶۲۵
	سوال ۳۱	۰.۶۹	۹.۸۷	۰.۴۷۶۱
	سوال ۳۲	۰.۶۸	۹.۶۶	۰.۴۶۲۴
برونی سازی	سوال ۳۳	۰.۵۹	۸.۴۱	۰.۳۴۸۱
	سوال ۳۴	۰.۷۱	۱۰.۶۷	۰.۵۰۴۱
	سوال ۳۵	۰.۸۴	۱۳.۶۱	۰.۷۰۵۶
	سوال ۳۶	۰.۷۹	۱۲.۳۵	۰.۶۲۴۱
اجتماعی سازی	سوال ۳۷	۰.۷۴	۱۱.۰۷	۰.۵۴۷۶
	سوال ۳۸	۰.۸۱	۱۲.۶۷	۰.۶۵۶۱
	سوال ۳۹	۰.۶۶	۹.۵۱	۰.۴۳۵۶
	سوال ۴۰	۰.۷۴	۱۱.۱۷	۰.۵۴۷۶

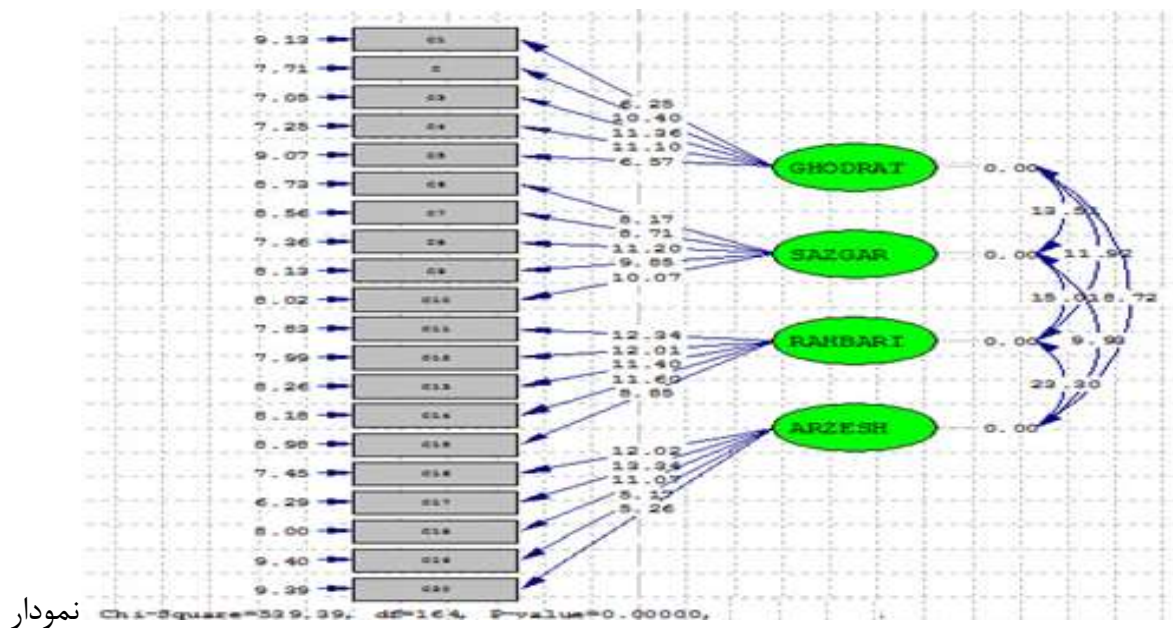
با توجه به یافته‌های جدول (۴-۱۱)، تمامی بارهای عاملی مرتبط با ۴ بعد درونی سازی، ترکیب، برونی سازی و اجتماعی سازی مربوط به متغیر تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۹٪ معنادار می‌باشند. با توجه به ضریب تعیین (R^2) و همچنین ضرایب استاندارد می‌توان دریافت که بیشترین متغیر در اندازه‌گیری هر بعد کدام متغیر آشکار می‌باشد. برای مثال بیشترین متغیر در اندازه‌گیری بعد درونی سازی، شاخص (سوال) ۱۲۷، می‌باشد که (۰/۶۰) توانایی اندازه‌گیری این بعد را دارد. کمترین مقدار اندازه‌گیری بعد درونی سازی را شاخص (سوال) ۱۲۵ دارد که (۰/۲۱) توانایی اندازه‌گیری بعد درونی سازی را دارد.

۴.۳.۳.۳ تحلیل عامل تاییدی و معادلات اندازه‌گیری مربوط به متغیر چابکی سازمانی:

در نمودار ۹-۴ و ۱۰-۴ خروجی نرم افزار لیزرل برای مدل تحلیل عاملی تاییدی مشاهده می‌شود. نمودار اول (۹-۴) دارای ضرایب استاندارد یا بار عاملی و واریانس تبیین شده می‌باشد. ضرایب بین سوالات و متغیرها ضرایب استاندارد یا بار عاملی می‌باشند.



نمودار ۹-۴. مدل تحلیل عاملی تاییدی چابکی (ضرایب استاندارد و واریانس تبیین شده)



نمودار

۱۰-۴. مدل تحلیل عاملی تأییدی چابکی (ضرایب معناداری)

در نمودار (۱۰-۴) نیز اعداد معناداری ضرایب معناداری واریانس‌های تبیین شده مشاهده می‌شود. برای اینکه یک ضریب یا بار عاملی معنادار باشد، باید بیشتر از ۱.۹۶ یا کمتر از -۱.۹۶ باشد. همانطور که در نمودار (۱۰-۴) مشاهده می‌شود، کلیه اعداد معناداری بیشتر از ۱.۹۶ می‌باشند، بنابراین می‌توان بیان نمود کلیه سؤالات در تجزیه و تحلیل داده‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد.

جدول ۴-۱۲. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد ابعاد چابکی سازمانی، آماره t و ضریب تعیین (R^2)

متغیر پنهان(سازه)	متغیرهای آشکار	وزن استاندارد شده	t-value	R^2
استراتژی قدرتمند	سوال ۴۱	۰/۴۷	۶.۲۵	۰.۲۵
	سوال ۴۲	۰/۷۱	۱۰.۴۰	۰.۵۶۲۵
	سوال ۴۳	۰/۷۶	۱۱.۳۶	۰.۵۳۲۹
	سوال ۴۴	۰/۷۵	۱۱.۱۰	۰.۵۱۸۴۰
	سوال ۴۵	۰/۴۹	۶.۵۷	۰.۲۵
طرح‌های سازگار	سوال ۴۶	۰/۵۹	۸.۱۷	۰.۳۶
	سوال ۴۷	۰/۶۲	۸.۷۱	۰.۴۲۲۵
	سوال ۴۸	۰/۷۵	۱۱.۲۰	۰.۶۲۴۱
	سوال ۴۹	۰/۶۸	۹.۸۵	۰.۴۳۵۶
	سوال ۵۰	۰/۶۹	۱۰.۰۷	۰.۴۰۹۶
رهبری و هویت مشترک	سوال ۵۱	۰/۷۹	۱۲.۳۴	۰.۶۰۸۴
	سوال ۵۲	۰/۷۷	۱۲.۰۱	۰.۶۰۸۴
	سوال ۵۳	۰/۷۴	۱۱.۴۰	۰.۵۶۲۵
	سوال ۵۴	۰/۷۵	۱۱.۶۰	۰.۵۷۷۶
	سوال ۵۵	۰/۶۱	۸.۸۵	۰.۳۳۶۴
قابلیت ارزش آفرینی	سوال ۵۶	۰/۷۸	۱۲.۰۲	۰.۳۰۲۵
	سوال ۵۷	۰/۸۴	۱۳.۳۴	۰.۲۶۰۱
	سوال ۵۸	۰/۷۳	۱۱.۰۷	۰.۲۲۰۹
	سوال ۵۹	۰/۳۹	۵.۱۷	۰.۵۹۲۹
	سوال ۶۰	۰/۳۹	۵.۲۶	۰.۶۰۸۴

$p < ۰/۱$

با توجه به یافته‌های جدول (۴-۱۲)، تمامی بارهای عاملی مرتبط با ۴ بعد استراتژی قدرتمند، طرح‌های

سازگار، رهبری و هویت مشترک و قابلیت ارزش آفرینی مربوط به متغیر چابکی سازمانی در سطح

اطمینان ۹۹ درصد معنادار می‌باشد. با توجه به ضریب تعیین (R^2) و همچنین ضرایب استاندارد شده

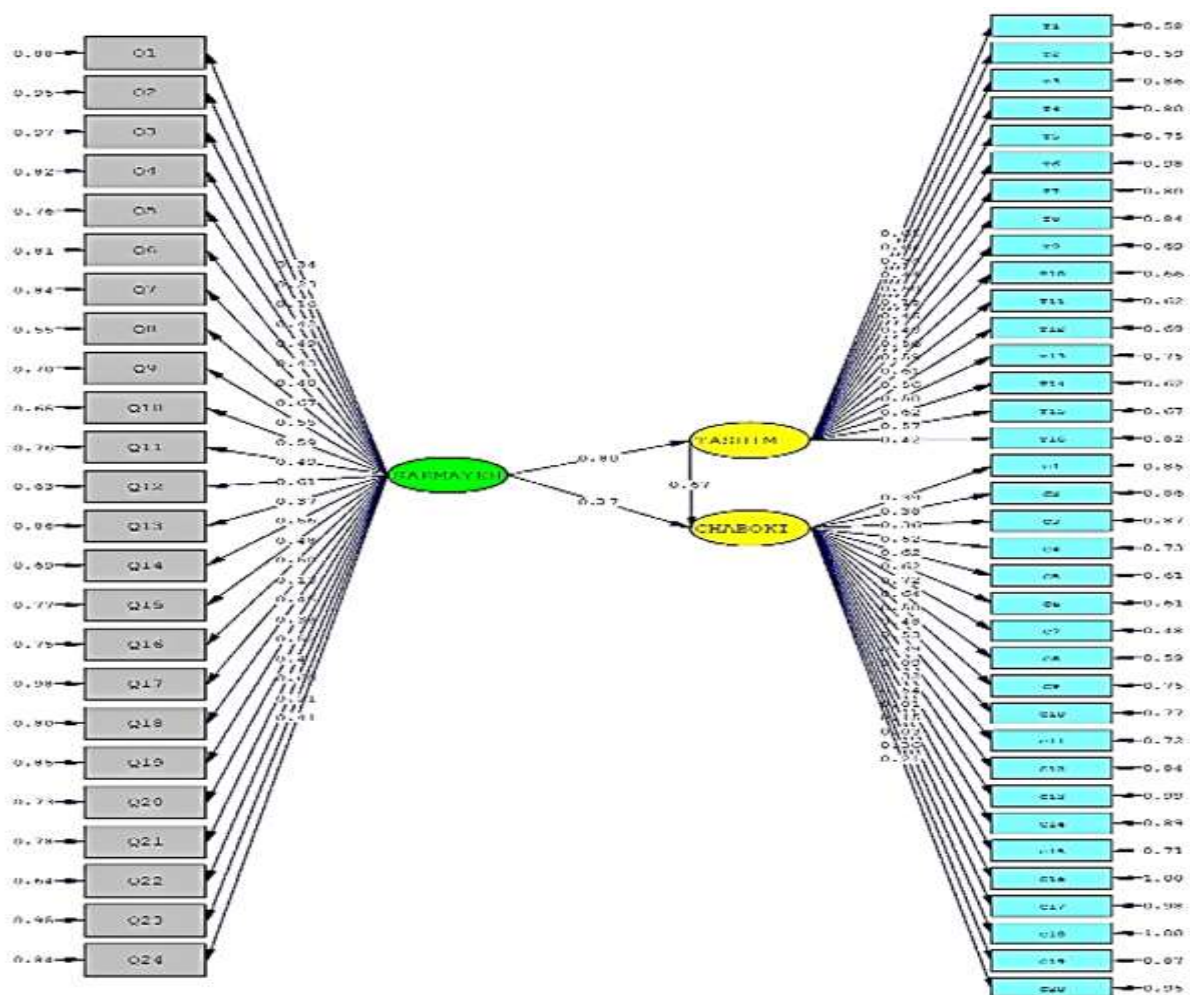
می‌توان دریافت که بیشترین متغیر در اندازه‌گیری هر بعد، کدام متغیر آشکار می‌باشد. برای مثال بیشترین متغیر در اندازه‌گیری بعد استراتژی قوی، شاخص (سوال) ۴۳م، می‌باشد که ۵۶٪ درصد توانایی اندازه‌گیری این بعد را دارد. کمترین مقدار اندازه‌گیری را شاخص (سوال) ۴۱م دارد که ۲۵٪ درصد توانایی اندازه‌گیری این بعد را دارد.

۴-۴ بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق و آزمون فرضیه‌ها

به منظور آزمون فرضیه‌ها از تحلیل مسیر استفاده می‌نماییم. تحلیل مسیر یک روش آماری پیشرفته است که به کمک آن می‌توانیم علاوه بر تاثیرات مستقیم، تاثیرات غیر مستقیم هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته را شناسایی کنیم. بنابراین مهم‌ترین مزیتی که استفاده از روش تحلیل مسیر نسبت به روش تحلیل رگرسیون دارد، این است که در روش تحلیل رگرسیون، تنها قادر به شناسایی تاثیر مستقیم هر متغیر مستقل بر متغیر وابسته بودیم، اما در روش تحلیل مسیر، علاوه بر تاثیر مستقیم امکان شناسایی تاثیرات غیر مستقیم هریک از متغیرهای مستقل بر متغیر وابسته نیز وجود دارد (حبیب‌پو و صفری، ۱۳۸۸).

در این بخش به بررسی و آزمون فرضیه‌های مطرح شده از طریق مدل تحلیل مسیر می‌پردازیم. بعد از بیان مدل و جمع‌آوری داده‌ها، تخمین مدل با مجموعه‌ای از روابط شناخته‌شده بین متغیرهای اندازه‌گیری شده شروع می‌شود. مدل‌های مسیر به عنوان توسعه منطقی مدل‌های رگرسیونی چندگانه می‌باشد. هر چند تحلیل مسیر نیز مدل‌هایی با متغیرهای مشاهده شده چندگانه را شامل می‌شود، اما در آن امکان وجود هر تعداد متغیر مستقل و وابسته و هر تعداد معادله وجود دارد. در خروجی نمودار معناداری کلیه ضرایب و پارامترهای مدل مورد آزمون قرار می‌گیرد. برای معنادار بودن یک ضریب، اعداد معناداری باید از

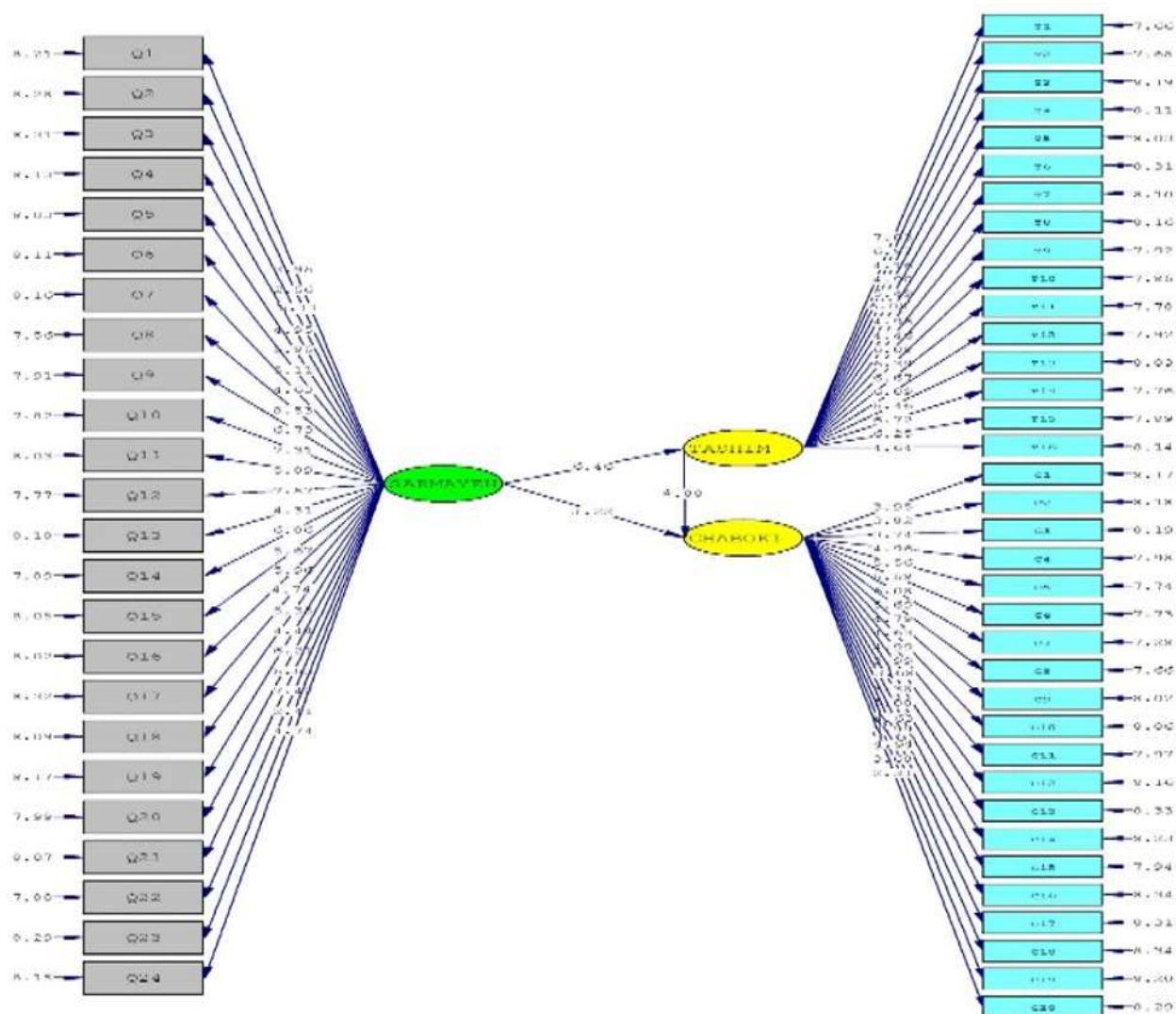
۱.۹۶ بزرگ‌تر یا از ۱.۹۶- کوچک‌تر باشد. نتایج مدل تحلیل مسیر و معناداری ضرایب مسیر در شکل (۴-۱) و (۷) آمده است.



نمودار ۴-۱۱. مدل ضرایب استاندارد فرضیات اصلی

همانطور که در نمودار (۴-۱۱)، پیداست ضریب استاندارد برای سرمایه فکری کارکنان و چابکی سازمان

۰.۳۷، سرمایه فکری با تسهیم دانش کارکنان ۰.۸۰، تسهیم دانش به چابکی ۰.۶۷ می باشد



نمودار ۴-۱۲. مدل ضرایب معناداری فرضیات اصلی

همانطور که در نمودار ۴-۱۲ یاداست ضریب معناداری برای سرمایه فکری کارکنان و چابکی سازمان ۳.۲۲، سرمایه فکری با تسهیم دانش کارکنان ۶.۶۴، تسهیم دانش به چابکی ۴.۸۸ می باشد.

بر اساس نتایج بدست آمده از مدل یابی معادلات ساختاری به بررسی فرضیات فرعی تحقیق می

پردازیم.

فرضیه ۱: سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

H_0 : سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری ندارد.

H_1 : سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نمودار ۴-۱۱ ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰.۳۷ می باشد و هم چنین با توجه به نمودار ۴-۱۲ ضریب معناداری بین این دو متغیر ۳.۲۲ (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) نشان می دهد که این تاثیر مثبت و معنادار می باشد؛ بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت بین سرمایه فکری بر چابکی سازمان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۲: سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

H_0 : سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری ندارد.

H_1 : سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

با توجه به نمودار ۴-۱۱ ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰.۸۰ می باشد و هم چنین با توجه به نمودار ۴-۱۲ ضریب معناداری بین این دو متغیر ۶.۴۶ (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) نشان می دهد که این رابطه معنادار می باشد؛ بنابراین فرض صفر رد می شود و می توان نتیجه گرفت که سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد.

فرضیه ۳: تسهیم دانش بر چابکی سازمان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

H_0 : تسهیم دانش بر چابکی سازمان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری وجود ندارد.

H_1 : تسهیم دانش بر چابکی سازمان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

با توجه به شکل ۴-۱۱ ضریب استاندارد شده بین دو متغیر ۰.۶۷ می‌باشد، و هم چنین با توجه به نمودار ۴-۱۲ ضریب معناداری بین این دو متغیر ۴.۸۸ (بیشتر از قدرمطلق ۱.۹۶) نشان می‌دهد که این رابطه معنادار می‌باشد؛ بنابراین فرض صفر رد می‌شود و می‌توان نتیجه گرفت تسهیم دانش بر چابکی سازمان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری وجود دارد.

جدول ۴-۱۳. نتایج فرضیات اصلی تحقیق

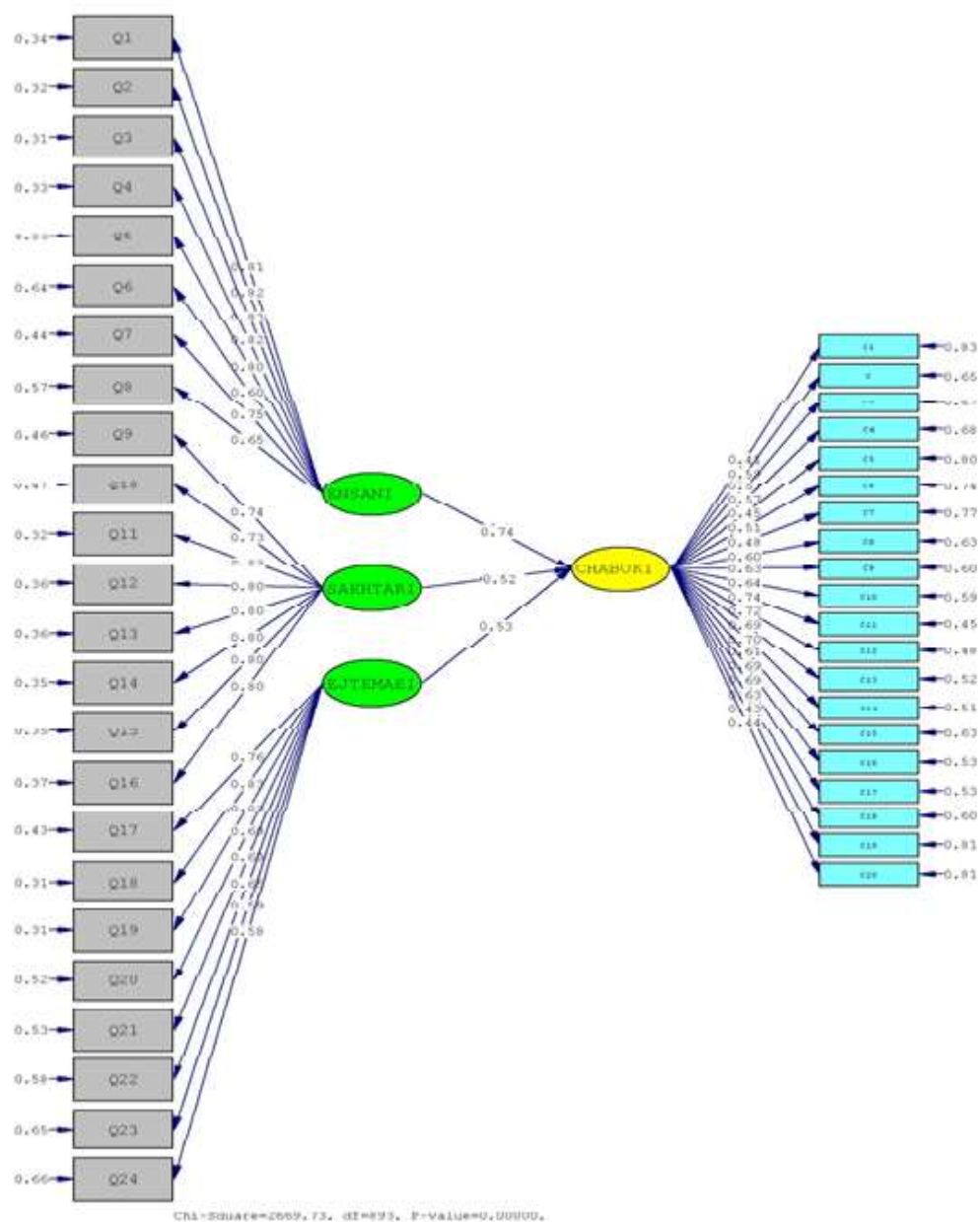
ردیف	فرضیات تحقیق	متغیر مستقل	متغیر وابسته	ضریب مسیر (β)	آماره t	نتیجه
۱	فرضیه اصلی ۱	سرمایه فکری	چابکی سازمانی	۰/۳۷	۳.۲۲	تایید
۲	فرضیه اصلی ۲	سرمایه فکری	تسهیم دانش	۰/۸۰	۶.۴۶	تایید
۳	فرضیه اصلی ۳	تسهیم دانش	چابکی سازمانی	۰/۶۷	۴.۸۰	تایید

ضریب مسیر $0/536$ در جدول بالا، اثر غیر مستقیم متغیر سرمایه فکری (متغیر مستقل)، بر متغیر چابکی سازمانی (متغیر وابسته)، با میانجی گری تسهیم دانش (متغیر میانجی) را نشان می دهد. مقدار مثبت و معنی داری این ضریب بدین معنی است که با افزایش سرمایه فکری منجر به ارتقای چابکی سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش می شود و بر عکس. با توجه به اینکه وابستگی متغیر مستقل و وابسته کم است از تسهیم دانش به عنوان متغیر میانجی جزئی نام می بریم.

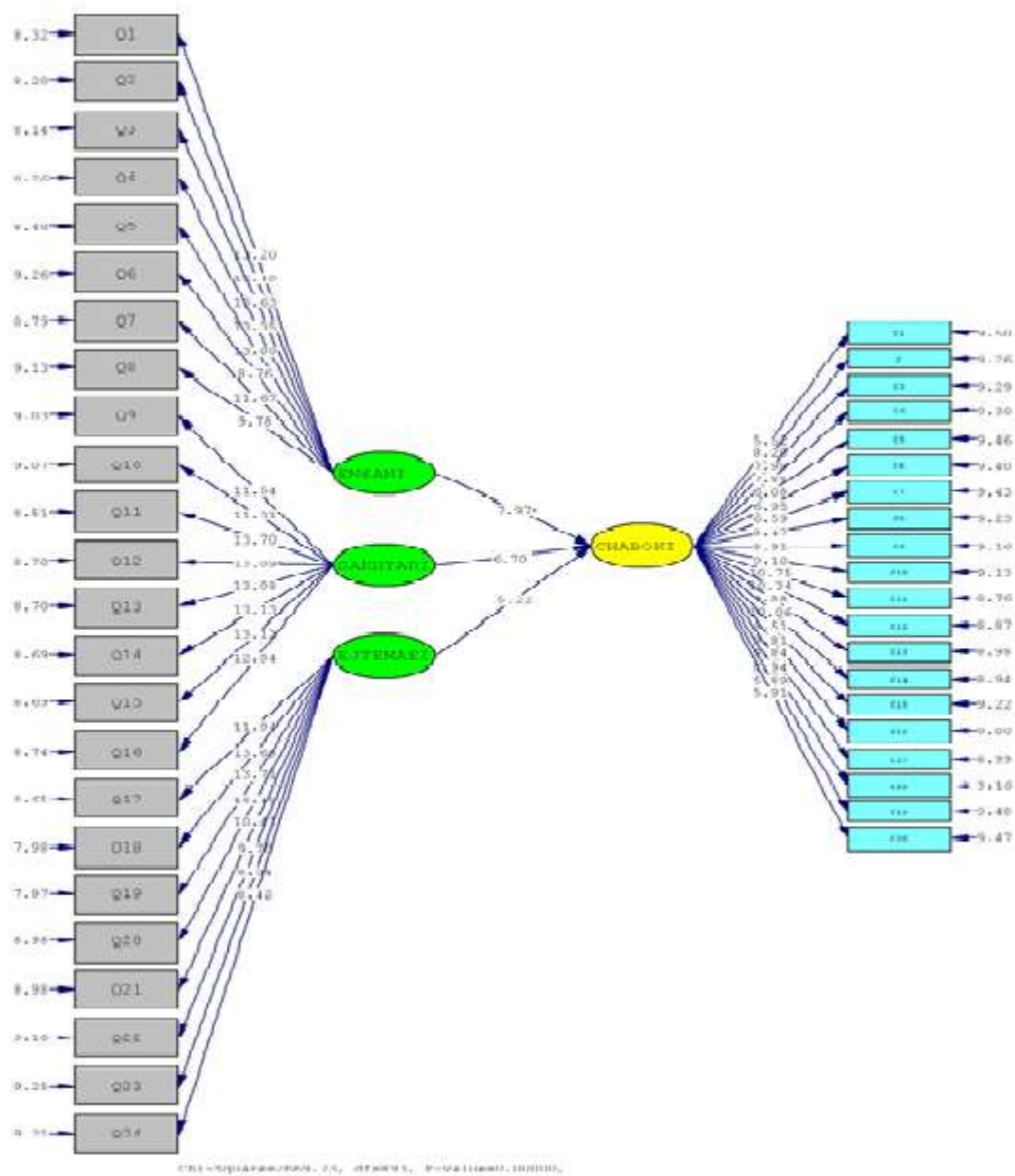
جدول ۴-۱۴. نتایج تحلیل مسیر اثر غیر مستقیم متغیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی با میانجی گری تسهیم دانش

ردیف	سرمایه فکری - تسهیم دانش	تسهیم دانش - چابکی سازمانی	سرمایه فکری - تسهیم دانش سازمانی
ضریب مسیر	$0/80$	$0/67$	$0/536 = 0/67 * 0/80$
آماره t	6.46	4.80	

آزمون فرضیات فرعی پژوهش:



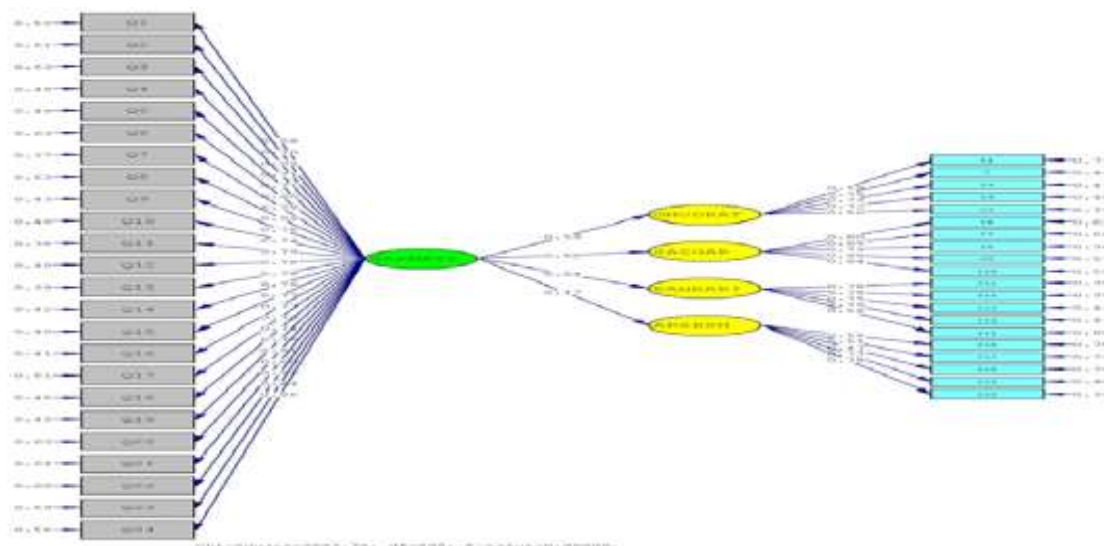
نمودار ۴-۱۳. مدل ضرایب استاندارد فرضیه فرعی (۱-۱)



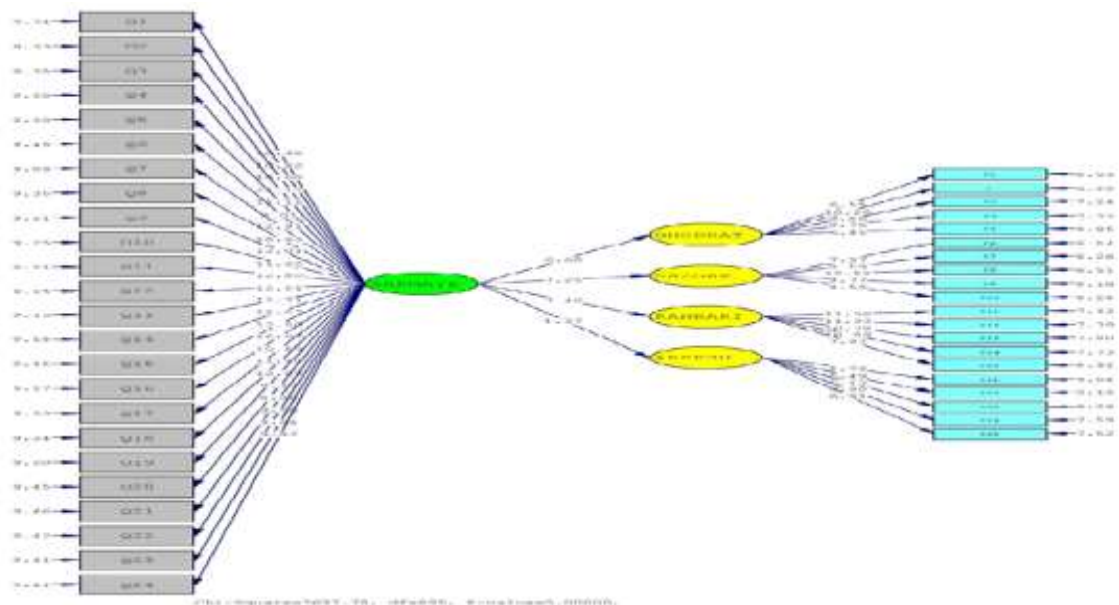
نمودار ۴-۱۴. ضرایب معناداری فرضیات فرعی (۱-۱)

جدول ۴-۱۵. نتایج فرضیه فرعی

ردیف	فرضیات	ضریب استاندارد	T-VALUE	تایید یا رد فرضیه
۱	سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معنا داری دارد.	۰.۷۴	۷.۹۷	تایید
۲	سرمایه ساختاری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معنا داری دارد.	۰.۵۲	۶.۷۰	تایید
۳	سرمایه رابطه ای بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معنا داری دارد.	۰.۵۳	۵.۲۲	تایید



نمودار ۴-۱۵: مدل ضرایب استاندارد فرضیات فرعی فرضیه (۱-۲)



نمودار ۴-۱۶. مدل ضرایب معناداری فرضیات فرعی فرضیه

جدول ۴-۱۶. نتایج فرضیات فرعی

ردیف	فرضیات	ضریب استاندارد	T-VALUE	تایید یا رد فرضیه
۴	سرمایه فکری بر استراتژی قدرتمند بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰.۵۹	۶.۶۰	تایید
۵	سرمایه فکری بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰.۶۶	۷.۲۵	تایید
۶	سرمایه فکری بر هویت و رهبری مشترک بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰.۶۴	۷.۴۶	تایید
۷	سرمایه فکری بر قابلیت های ارزش آفرینی بانک صادرات استان اصفهان، تاثیر مثبت و معناداری دارد.	۰.۴۷	۴.۳۷	تایید

۴-۵ تفسیر نتایج ارزیابی تناسب مدل

بعد از مدل سازی و تخمین پارامترهای آن، اولین سوال اساسی که مطرح می‌شود این است که آیا مدل اندازه‌گیری، مدل اندازه‌گیری مناسبی می‌باشد یا خیر. پاسخ به این سوال تنها از طریق بررسی برازش امکان پذیر است. منظور از برازش مدل این است که تا چه حد یک مدل با داده‌های مربوطه سازگاری و توافق دارد (کلانتری، ۱۳۸۸؛ ۱۲۷).

وقتی یک مدل دقیقاً مشخص می‌شود و دارای ویژگی‌های همانندی باشد، و برآورد و آزمون آن امکان پذیر گردد، در این صورت برای ارزشیابی برازندگی آن شاخص‌های زیادی وجود دارد که مهمترین آنها در جدول (۴-۱۸) آمده است. متداول‌ترین شاخص‌هایی که در اکثر تحقیقات گزارش می‌شوند در جدول زیر آمده است. اگر یکی از این شاخص‌ها قابل قبول نباشد دلیلی بر رد مدل نیست بلکه نشان دهنده ضعف نسبی مدل می‌باشد که این ضعف ممکن است ناشی از نمونه گیری، جمعیت نمونه یا عوامل دیگر باشد.

جدول ۴-۱۸. شاخص‌های نیکویی برازش مدل مفهومی پژوهش

معادل فارسی	نتیجه	دامنه مورد قبول	مقدار	عنوان شاخص
مجذور کای	قابل قبول	$\frac{\chi^2}{df} < 2.5$	۲.۶۵	$\frac{\chi^2}{df}$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	بسیار خوب	$RMSEA < 0.08$	۰/۰۴۷	RMSEA
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	بسیار خوب	$RMR \geq 0$	۰/۰۲۲	RMR
نیکویی برازش	بسیار خوب	$GFI > 0.9$	۰/۹۹	GFI
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	بسیار خوب	$AGFI > 0.85$	۰/۹۵	AGFI
شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)	بسیار خوب	$NNFI > 0.90$	۰/۹۹	NFI
شاخص برازش تطبیقی	بسیار خوب	$CFI > 0.90$	۰/۹۹	CFI
شاخص برازش افزایشی	بسیار خوب	$IFI > 0.90$	۰/۹۹	IFI

همانطور که در جدول (۴-۱۸) می‌بینیم، شاخص‌های ارائه شده و مقایسه آن با مقدار مطلوب برای یک مدل برازش یافته، نشان از برازش مناسب مدل تحقیق دارد. نکته قابل توجه در برازش مدل این است که،

در حالی که برازش مدل ساختاری آن مدل را تایید می‌کند، هرگز ثابت نمی‌کند که آن مدل، یگانه مدل معتبر است.

۴-۶ ارزیابی بخش اندازه گیری مدل:

در ارزیابی بخش اندازه گیری مدل، محقق باید به بررسی روابط بین متغیرهای نهفته و متغیرهای آشکار مدل بپردازد. در اینجا هدف تعیین اعتبار یا روایی و اعتماد یا پایایی اندازه گیری های مورد استفاده است. در بحث اعتبار یا روایی این مسئله مطرح است که آیا شاخص ها یا متغیرهای آشکار همان چیزی را اندازه گیری می کنند که مد نظر محقق است یا چیز دیگری را درمقابل، مساله اعتماد یا پایایی با این موضوع سروکار دارد که شاخص های مورد استفاده با چه دقتی موضوع مورد نظر را اندازه گیری می کنند (کلاتری، ۱۳۸۸؛ ۱۳۶). سرمایه فکری: همان گونه مقادیر آماره t برای هریک از مسیرها، نشان می‌دهد، مدل سرمایه فکری مدل نهایی است. جدول ۴-۱۹، شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا برازندگی مدل نهایی سرمایه فکری مورد تایید می‌باشد.

جدول ۴-۱۹. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر سرمایه فکری

معادل فارسی شاخص	نتیجه	دامنه مورد قبول	مقدار	عنوان شاخص
مجذور کای	قابل قبول	$\frac{\chi^2}{df} < 2.5$	۲.۸۳۵	$\frac{\chi^2}{df}$
ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب	قابل قبول	$RMSEA < 0.08$	۰/۰۷۵	RMSEA
ریشه میانگین مربعات باقیمانده	بسیار خوب	$RMR \geq 0$	۰/۰۳۵	RMR
نیکویی برازش	بسیار خوب	$GFI > 0.9$	۰/۹۸	GFI
شاخص نیکویی برازش اصلاح شده	بسیار خوب	$AGFI > 0.85$	۰/۹۴	AGFI
شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)	بسیار خوب	$NFI > 0.90$	۰/۹۸	NFI
شاخص برازش تطبیقی	بسیار خوب	$CFI > 0.90$	۰/۹۸	CFI
شاخص برازش افزایشی	بسیار خوب	$IFI > 0.90$	۰/۹۸	IFI

جدول ۴-۲۰. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد سرمایه فکری

اولویت	t value	وزن استاندارد شده	متغیرهای آشکار	متغیر پنهان سازه
۱	۷.۹۷	۰.۷۴	سرمایه انسانی	سرمایه فکری
۳	۶.۷۰	۰.۵۲	سرمایه ساختاری	
۲	۵.۲۲	۰.۵۳	سرمایه رابطه ای	

باتوجه به ضرایب استاندارد شده در جدول ۴-۲۰، در می یابیم که متغیر آشکار سرمایه انسانی بیشترین نقش را در اندازه گیری سرمایه فکری دارد و بیشترین بار عاملی را (۰/۷۴) به خود اختصاص داده است. بنابر این با توجه به بار عاملی، میزان تاثیر ابعاد متغیر سرمایه فکری مطابق جدول بالا (۴-۲۰) اولویت بندی شده است.

تسهیم دانش: همان گونه مقادیر آماره t برای هریک از مسیرها نشان می دهد، مدل تسهیم دانش، مدل نهایی است. جدول ۴-۲۱، شاخص های برازش مدل را نشان می دهد. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می توان اذعان کرد تمامی شاخص های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا؛ برازندگی مدل نهایی تسهیم دانش مورد تایید می باشد.

جدول ۴-۲۱. شاخص‌های برازش مدل اندازه‌گیری متغیر تسهیم دانش

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
$\frac{\chi^2}{df}$	۲.۴۵۶	$\frac{\chi^2}{df} < 2.5$	بسیار خوب	مجذور کای
RMSEA	۰/۰۵۶	RMSEA < 0.08	قابل قبول	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
RMR	۰/۰۲۵	RMR ≥ 0	بسیار خوب	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
GFI	۰/۹۷	GFI > 0.9	بسیار خوب	نیکویی برازش
AGFI	۰/۹۳	AGFI > 0.85	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
NFI	۰/۹۸	NFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
CFI	۰/۹۹	CFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
IFI	۰/۹۹	IFI > 0.90	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

جدول ۴-۲۲. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد تسهیم دانش

اولویت	t value	وزن استاندارد شده	متغیرهای آشکار	متغیر پنهان سازه
۴	۶.۲۰	۰.۵۵	درونی سازی	تسهیم دانش
۲	۷.۰۰	۰.۶۴	ترکیب	
۳	۶.۹۵	۰.۵۹	برونی سازی	
۱	۷.۵۰	۰.۶۷	اجتماعی سازی	

باتوجه به ضرایب استاندارد شده در جدول ۴-۲۱، در می یابیم که متغیر آشکار اجتماعی سازی بیشترین نقش را در اندازه‌گیری تسهیم دانش دارد و بیشترین بار عاملی را (۰/۶۷) به خود اختصاص داده است. بنابر این با توجه به بار عاملی، ابعاد متغیر تسهیم دانش مطابق جدول بالا (۴-۲۲) اولویت بندی شده است.

چابکی سازمانی: همان گونه مقادیر آماره t برای هریک از مسیرها نشان می‌دهد مدل نهایی است. جدول ۲۳-۴، شاخص‌های برازش مدل را نشان می‌دهد. با توجه به نتایج به دست آمده و مقایسه آن با دامنه قابل قبول می‌توان اذعان کرد تمامی شاخص‌های برازندگی مدل فوق در دامنه قابل قبول قرار گرفته و بنابراین تناسب داده‌های گردآوری شده با مدل مطلوب است. لذا؛ برازندگی مدل نهایی چابکی مورد تایید می‌باشد.

جدول ۲۳-۴. شاخص‌های برازش مدل اندازه گیری متغیر چابکی

عنوان شاخص	مقدار	دامنه مورد قبول	نتیجه	
$\frac{\chi^2}{df}$	۲.۳۹۵	$\frac{\chi^2}{df} < 2.5$	بسیار خوب	مجذور کای
RMSEA	۰/۰۷۳	$RMSEA < 0.08$	قابل قبول	ریشه خطای میانگین مجذورات تقریب
RMR	۰/۰۱۱	$RMR \geq 0$	بسیار خوب	ریشه میانگین مربعات باقیمانده
GFI	۱	$GFI > 0.9$	بسیار خوب	نیکویی برازش
AGFI	۰/۹۶	$AGFI > 0.85$	بسیار خوب	شاخص نیکویی برازش اصلاح شده
NFI	۰/۹۹	$NFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش هنجار شده (بنتلر - بونت)
CFI	۱	$CFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش تطبیقی
IFI	۱	$IFI > 0.90$	بسیار خوب	شاخص برازش افزایشی

جدول ۲۴-۴. بارهای عاملی استاندارد شده و غیر استاندارد آماره t و اولویت بندی ابعاد چابکی سازمانی

اولویت	t value	وزن استاندارد شده	متغیرهای آشکار	متغیر پنهان سازه
۳	۶.۶۰	۰.۵۹	استراتژی قدرتمند	چابکی سازمانی
۱	۷.۲۶	۰.۶۶	طرحهای سازگار	
۲	۷.۴۶	۰.۶۴	رهبری و هویت مشترک	
۴	۴.۳۷	۰.۴۷	قابلیت ارزش آفرینی	

باتوجه به ضرایب استاندارد شده در جدول ۴-۲۴، در می یابیم که متغیر آشکار، طرح‌های سازگار بیشترین نقش را در اندازه گیری چابکی سازمانی دارد و بیشترین بار عاملی را (۰/۶۶) به خود اختصاص داده است. بنابر این با توجه به بار عاملی، ابعاد متغیر چابکی سازمانی مطابق جدول بالا (۴-۲۴) اولویت بندی شده است.

۴-۷ خلاصه فصل:

در این فصل با استفاده از اطلاعات بدست آمده از پرسش‌نامه و با بهره‌گیری از نرم افزارهای SPSS و LISREL به تجزیه و تحلیل اطلاعات پرداخته شده است. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پرداخته شده است. در ابتدا با استفاده از آمار توصیفی به بررسی ویژگی‌های جمعیت شناختی پرداخته شده است. سپس وضعیت متغیرهای سرمایه فکری، چابکی سازمانی و تسهیم دانش در کارکنان بانک صادرات استان اصفهان مورد بررسی قرار گرفته است. قبل از ورود به آزمون فرضیات و به منظور اطمینان از صحت سوالات پرسش نامه از تحلیل عاملی تاییدی و به منظور اطمینان از مدل‌های اندازه گیری از معادلات ساختاری استفاده شده است که این امر موید مطابقت مدل اکتشافی پژوهش با مدل مفهومی پژوهش شده است.

فصل پنجم

نتیجه گیری

۵-۱ مقدمه

نتایج حاصل از تحقیق پایه‌هایی هستند که پیشنهادات بر اساس آن شکل می‌گیرند. بنابراین یکی از قسمت‌های مهم تحقیق که در واقع می‌تواند راهی برای تبدیل نظریات و مطالب مطرح شده به عمل برای موفقیت در آینده باشد، نتیجه‌گیری صحیح و پیشنهادهای مربوط و مناسب است.

در فصل پیشین یافته‌های آماری حاصل از تحلیل داده‌های پژوهش مورد بررسی قرار گرفتند. در این فصل به ارائه خلاصه و جمع‌بندی تحقیق و بررسی نتایج حاصل از تجزیه و تحلیل داده‌ها در فصل چهارم پرداخته می‌شود.

در بخش اول این فصل نتایج حاصل از اجرای طرح تحقیق و پاسخ هریک از سوالات و فرضیه‌ها به طور جداگانه بیان می‌شود. سپس با استفاده از اطلاعات بدست آمده از آزمون فرضیه‌ها، بحث می‌شود که آیا این نتایج در راستای تحقق هدف این تحقیق و گسترش مرزهای سایر پژوهش‌ها بوده است یا نه؟ و در بخش بعدی نیز با استفاده از نتایج تحقیق، پیشنهادهایی برای سازمان مورد مطالعه مطرح می‌گردد و در نهایت توصیه‌هایی برای انجام تحقیقات آینده عنوان می‌شود.

۵-۲ خلاصه و جمع‌بندی پژوهش:

در این پژوهش مساله اصلی بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش در شعب کارکنان بانک صادرات استان اصفهان می‌باشد. به عبارت دیگر هدف پژوهش شناسایی و تبیین تاثیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش با استفاده از چارچوب نظری مطرح شده در فصل دوم این پژوهش است. همانطور که پیش ازین بیان شد مطابق با گفته داو (۱۹۹۹) چابکی همان توانایی سازمان جهت بقا و پیشرفت در یک محیط کسب و کار غیر قابل پیش بینی و دائما در حال تغییر بوده است. داو معتقد است که چابکی نمایانگر توانایی مدیریت و به کارگیری اثر بخش مدیریت دانش است. در این تحقیق ابعاد چابکی سازمانی مطابق با مدل پژوهشی ورلی

و لاولر در سال ۲۰۱۰ (استراتژی قدرتمند، طرح‌های سازگار، رهبری و هویت مشترک و قابلیت ارزش آفرینی) در نظر گرفته شده است. با توجه به اهمیت دارایی‌های نامشهود در عرصه رقابت کنونی، سرمایه فکری را به عنوان متغیر مستقل و اثر گذار بر روی جابکی در نظر گرفتیم بنا به تعریف بونتیس سرمایه فکری عبارتست از از جستجو و تلاش برای استفاده موثر از دانش (محصول نهایی) در برابر اطلاعات (مواد خام) است و شامل سه بعد انسانی، ساختاری و رابطه‌ای می‌باشد. از سوی دیگر با توجه به اهمیت دارایی‌های دانشی و از همه مهم تر تسهیم دانش، تاثیر تسهیم دانش را به عنوان متغیر میانجی تعدیلگر در رابطه بین سرمایه فکری با چابکی سازمانی در نظر گرفتیم. برای سنجش تسهیم دانش از مدلی که نوناکا و تاکوچی در سال ۱۹۹۵ ارائه کرده بود و شامل ۴ بعد درونی سازی، ترکیب، برونی سازی و اجتماعی سازی بوده استفاده شده است.

پس از مرور مبانی نظری پژوهش، به منظور جمع آوری داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌ها از پرسش نامه استفاده شد. بعد از دریافت پاسخ‌های پرسش نامه برای تجزیه و تحلیل داده‌ها از روش‌های آمار توصیفی و روش‌های آمار استنباطی نظیر تحلیل عاملی تاییدی و مدل معادلات ساختاری و تحلیل مسیر برای آزمون تایید مدل اولیه پژوهش استفاده گردید. برای انجام امور فوق از نرم افزارهای SPSS و LISREL استفاده شده است.

۵-۳ نتایج یافته‌های تحقیق:

در این بخش نتایج حاصل از بخش کمی و کیفی پژوهش به همراه هم و مقایسه آنها با پیشینه بیان می‌شود.

۵-۳-۱ نتایج فرضیه‌های اصلی:

فرضیه‌های اصلی اول این پژوهش تاثیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان را آزمون می‌کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که تاثیر سرمایه فکری بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان در سطح اطمینان ۹۹٪، معنی دارد و نوع تاثیر مثبت است. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۳۷ و هم چنین آماره t به مقدار ۳/۲۲ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه اصلی اول پژوهش تایید می شود. که نتایج این پژوهش با پژوهشی که در سال ۱۳۹۳ توسط حسنی و همکاران، بهارلو (۱۳۹۰) انجام داده اند مطابقت دارد. بنابراین با توجه به تاثیر مثبت سرمایه فکری بر چابکی سازمانی، و در نظر داشتن این نکته که در شرایط پرتلاطم و چالشی دیگر دارایی های طبیعی و مشهود کلید کامیابی جوامع و سازمان ها نیست بلکه برخورداری از سرمایه های فکری و مدیریت این سرمایه هاست که رمز موفقیت سازمان ها محسوب می شود و اینکه سرمایه های فکری به دلیل نامشهود بودنشان و ارزش آفرینی که دارند حائز اهمیت بسیاری می باشد. لذا شایسته است در جهت ارتقای چابکی سازمانی با استفاده از داشتن برنامه جذب مناسب و استخدام نیروی شایسته و فراهم نمودن شرایطی که در آن کارکنان سازمان و همینطور مشتریان سازمان از رضایت کافی برخوردار باشند و ... چابکی سازمانی را ارتقا دهیم.

فرضیه اصلی دوم این پژوهش تاثیر سرمایه فکری بر تسهیم دانش کارکنان بانک صادرات استان اصفهان را آزمون می کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه فکری بر چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر معنا دار و مثبتی دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۸۰ و هم چنین آماره t به مقدار ۶/۴۶ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه اصلی دوم پژوهش تایید می شود. بنابراین توسعه سرمایه فکری موجب بهبود تسهیم دانش می شود. بنابر نظر هسیو (۲۰۰۸) سرمایه های

فکری از دارایی‌های دانش سازمان می‌باشد و مدیریت موفق مستلزم شکوفایی دانش نهفته در نیروی انسانی است و تنها در این صورت است که سازمان می‌تواند با عدم اطمینان محیطی مقابله کند. لذا با توجه به اینکه تسهیم دانش یک امر حیاتی برای سازمان‌هاست باید از طریق بهبود وضعیت سرمایه فکری، تسهیم دانش سازمان را در شرایط مطلوب تری قرار دهیم. که نتایج این پژوهش مطابق با آنچه در پیشینه بیان شد، با پژوهش انجام شده توسط نعمتی (۱۳۹۲)، مطابقت دارد.

فرضیه اصلی سوم تاثیر تسهیم دانش بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان را مورد آزمون قرار می‌دهد.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که تسهیم دانش بر چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر مثبت و معنی داری دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۷ و هم چنین آماره t به مقدار ۴/۸۰ می‌توان گفت که تسهیم دانش در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه اصلی سوم پژوهش تایید می‌شود. همانطور بیان شد؛ سازمان‌های فعلی به منظور بقا حتی برای یک دهه باید پیوسته تغییر کند اما تغییر به تنهایی کافی نیست، تغییر باید مبتنی بر جمع‌آوری داده‌های مناسبی از محیط خارجی و داخلی و تبدیل آن‌ها به دانش باشد. بنابر عقیده لویز (۲۰۰۵)، دانش و قابلیت‌های سازمانی اشکالی از دارایی‌های استراتژیک هستند که اهداف بلند مدت سازمان را از حیث رقابتی و اقتضائات محیطی تغییر داده و در محیط‌های پویا کاربرد استراتژیک دارند. لذا به منظور ارتقای چابکی سازمانی می‌بایست سازمان‌ها به جستجوی نیروهای خبره و باتجربه بپردازند و یا مهارت مورد نیاز را به آن‌ها آموزش دهند، اما این اقدامات به تنهایی کافی نیست و باید اهمیت انتقال تجربه و دانش از متخصصان به افراد تازه کار رونمایند آن اطلاعات در نظر گرفته شود. در این پژوهش تاثیر تسهیم دانش بر روی چابکی سازمانی با قاطعیت تایید شد که با یافته‌های پژوهش‌های انجام شده توسط شاهسنایی (۱۳۹۱) و صفایی نژاد (۱۳۹۱) مطابقت دارد.

فرضیه اصلی چهارم: تسهیم دانش در رابطه بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی کارکنان بانک صادرات استان اصفهان ، تاثیر گذار است.

به منظور آزمون این فرضیه تحلیلی عامل با استفاده از تحلیل مسیر به کار گرفته شده است. (جدول ۴-۱۳). نتایج بدست آمده حاکی از آن است که ارتباط مثبت و معناداری بین سرمایه فکری و چابکی سازمانی تحت تاثیر میانجی گری تسهیم دانش وجود دارد ($p < 0/01$ ، $B=0/536$). مقدار مثبت و معنی داری این ضریب بدین معنی است که افزایش سرمایه فکری با میانجی گری تسهیم دانش منجر به افزایش چابکی سازمانی می شود و برعکس. بر اساس نظر هایس و گیلبرت تسهیم دانش به مثابه ابزاری است که از طریق آن سازمان ها می توانند فناوری های جدید را اجرا و وارد کنند. لذا میتوان دانش را به عنوان قابلیت و توانمندی شناسایی ارزش اطلاعات داخلی و بیرونی و به کار گیری آن برای اهداف سازمان استفاده کرد. همانطور که میبینید تسهیم دانش درارتباط بین سرمایه فکری و تسهیم دانش اثر افزایش یافته داشت لذا برای ارتقای چابکی سازمانی از طریق سرمایه فکری و حفظ بقای سازمان باید فرهنگ تسهیم دانش را در سازمان ها ارتقاء دهیم و همینطور زمینه لازم از قبیل دوره های آموزشی و کارگاه های آموزشی و مستند سازی تجربیات و در اختیار قراردادن تجربیات افراد موفق برای سایر افراد و ... را فراهم کنیم.

۵-۳-۲ نتایج فرضیه های فرعی:

فرضیه فرعی اول: تاثیر سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که تاثیر سرمایه انسانی بر چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، معنا دار و مثبت است. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۷۴ و هم

چنین آماره t به مقدار ۷.۹۷ می‌توان گفت که سرمایه انسانی در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی اول پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه فرعی دوم: تاثیر سرمایه ساختاری بر چابکی سازمانی کارکنان بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می‌کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه ساختاری بر چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر معنادار و مثبتی دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۲ و هم چنین آماره t به مقدار ۶.۷۰ می‌توان گفت که سرمایه ساختاری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی دوم پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه فرعی سوم: تاثیر سرمایه رابطه‌ای بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می‌کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه رابطه‌ای بر چابکی سازمانی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر معنادار و مثبتی دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۳ و هم چنین آماره t به مقدار ۵.۲۲ می‌توان گفت که سرمایه رابطه‌ای در سطح اطمینان ۹۹٪ بر چابکی سازمانی کارکنان بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه اصلی سوم پژوهش تایید می‌شود.

فرضیه فرعی چهارم: تاثیر سرمایه فکری بر استراتژی قدرتمند بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می‌کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه فکری بر استراتژی قوی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر مثبت و معنا داری دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۹ و هم چنین آماره t به مقدار ۶.۶۰ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر استراتژی قدرتمند بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش تایید می-شود.

فرضیه فرعی پنجم : تاثیر سرمایه فکری بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می-کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه فکری بر طرح های سازگار در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر مثبت و معناداری دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۶۶ و هم چنین آماره t به مقدار ۷.۲۵ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر طرح های سازگار بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش تایید می شود. سرمایه فکری بر روی طرح های سازگار بیشترین تاثیر را دارد.

فرضیه فرعی ششم تاثیر سرمایه فکری بر هویت و رهبری مشترک بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه فکری بر استراتژی قوی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر معنادار و مثبتی دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۵۹ و هم چنین آماره t به مقدار ۶.۶۰ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر استراتژی قدرتمند بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش تایید می-شود.

فرضیه فرعی هفتم تاثیر سرمایه فکری بر قابلیت ارزش آفرینی بانک صادرات استان اصفهان، را آزمون می کند.

آزمون فرضیه به روش مدل سازی معادلات ساختاری بیانگر این است که سرمایه فکری بر قابلیت ارزش-آفرینی در سطح اطمینان ۹۹٪، تاثیر معنادار و مثبتی دارد. به عبارت دیگر با توجه به ضریب مسیر ۰/۴۷ و هم چنین آماره t به مقدار ۴.۳۷ می توان گفت که سرمایه فکری در سطح اطمینان ۹۹٪ بر قابلیت ارزش-آفرینی بانک صادرات استان اصفهان تاثیر معنادار و مثبتی دارد. بنابراین فرضیه فرعی چهارم پژوهش تایید می شود. با توجه به ضریب مسیر بدیت آمده می توان گفت که سرمایه فکری بر روی قابلیت ارزش آفرینی نسبت به بقیه ابعاد چابکی سازمانی تاثیر کمتری می گذارد.

تجزیه و تحلیل نتایج فرضیات فرعی:

با توجه به نتایج آزمون فرضیه های فرعی بر اساس ضریب مسیر و آماره t بدست آمده از معادلات ساختاری اثبات می شود که هریک از ابعاد سرمایه فکری (سرمایه انسانی، سرمایه ساختاری و سرمایه رابطه ای) بر چابکی سازمانی بانک صادرات استان اصفهان و هم چنین سرمایه فکری بر روی هریک از ابعاد چابکی سازمانی (استراتژی قدرتمند، طرح های سازگار، هویت و رهبری مشترک و چابکی سازمانی) بانک صادرات استان اصفهان تاثیر مثبت و معناداری دارد. سرمایه انسانی، مطابق با نتیجه ی پژوهش بهارلو (۱۳۹۰) بر روی دبیرستان های شهرستان کرج با موضوع بررسی تاثیر سرمایه فکری بر روی چابکی سازمانی داشت، بعد انسانی دارای بیشترین تاثیر بر روی چابکی سازمانی است. وبا توجه به تاثیری که سرمایه فکری بر روی ابعاد چابکی سازمانی داشت، هم چنین سرمایه فکری طرح های سازگار بیشترین تاثیر را می گذارد. بنابراین در جهت ارتقای چابکی سازمانی می بایست از انواع روش های پاداش دهی استفاده نمایند چرا که هم مشوق عملکرد فعلی و هم مشوق تغییر می شود.

۵-۴ محدودیت های پژوهش:

حرکت به سوی هر هدفی، توسط محدودیت‌ها به عنوان یک واقعیت دچار کندی می‌شود. محدودیت‌های احتمالی که بر سر راه پژوهش حاضر می‌توانند به وجود آیند عبارتند از:

الف) عدم آشنایی کافی کارکنان با موضوع پژوهش در مرحله پیمایشی برای محقق مساله ایجاد کرد.

ب) برگردانده نشدن همه پرسش نامه ها

ج) محدودیت‌های زمانی و مکانی تحقیق ازین نظر که این تحقیق فقط در میان کارکنان بانک صادرات استان اصفهان انجام شده است و سایر شعبه های بانک صادرات در بقیه استان‌های کشور پرداخته نشده است. و این امر منجر به تعمیم پذیری کمتر نتیجه تحقیق در دیگر شعبه ها و دیگر سازمان‌های بانکی کشور می‌شود.

د) از آنجایی که در این پژوهش برای سنجش ارتباط بین متغیرها از روش معادلات ساختاری با کمک نرم افزار لیزرل استفاده شده است لذا نتایج به دست آمده محدود به روش معادلات ساختاری و شاخص هایی است که توسط نرم افزار لیزرل اندازه گیری میشود.

۵-۵ پیشنهادها:

پیشنهادهای حاصل از نتایج این پژوهش را می‌توان در قالب دو سری پیشنهاد ارائه داد:

۵-۵-۱ پیشنهادها بر اساس نتایج فرضیه

با توجه به نتایج آزمون فرضیه‌های اصلی و فرعی، تایید شد که ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی با میانجی‌گری تسهیم دانش نقش مهمی دارد. به عبارتی مدیران ارشد باید بدانند که برای جهت‌گیری بهتر بازار، بایستی از سرمایه‌های فکری خود به بهترین نحو استفاده کنند. چرا که هرچه کارکنان سازمان از شایستگی بیشتری برخوردار باشند و سازمان به لحاظ ساختاری در وضعیت مطلوبی قرار گرفته باشد بهتر می‌تواند نیازهای مشتریان را شناسایی کند و وفاداری آن‌ها را نسبت به سازمان ارتقا بخشد.

هم‌چنین از آنجایی که با توجه به مطالعات داو(۱۹۹۹) به نقل از هورمنش(۱۳۹۰)، به مدیریت دانش به عنوان یک ضرورت برای مقوله چابکی نگریسته می‌شود. به عبارتی از مدیریت دانش و مهارت در تعبیر به عنوان توانمندسازهای چابکی یاد می‌شود. ما به چابکی به عنوان یک هدف استراتژیک نگاه نمی‌کنیم، بلکه به آن به عنوان یک ضرورت اساسی و اولیه نگاه می‌کنیم. تازمانی که دانش به کارگرفته نشود ارزش خلق نمی‌کند. زمانی که در محیط تغییری ایجاد شود و ارزش خلق شد، چابکی سازمانی حاصل می‌شود. در زمینه مهارت تغییر به اجرای تغییرات سریع، اجرای تغییرات با هزینه پایین، اجرای تغییرات قابل پیش-بینی و اجرای تغییرات انعطاف‌پذیر تاکید می‌شود. در زمینه مدیریت دانش، سازمان‌های چابک در قبال دسترسی به دانش مناسب در مکان و زمان پاسخگو هستند لذا برای نیل به چابکی می‌بایست بین مدیریت دانش و مهارت در تغییر تعادل و توازن ایجاد کنند(هورمنش، ۱۳۹۰) لذا با توجه به یافته‌های این پژوهش، به مدیریت ارشد کارکنان بانک صادرات استان اصفهان توصیه می‌شود که در جهت ارتقای چابکی سازمانی با بهبود وضعیت سرمایه‌فکری و افزایش انگیزش برای تسهیم دانش بین کارکنان سازمان بیش از پیش سرمایه گذاری و تمرکز کند.

در ادامه سایر پیشنهادهای اجرایی به مدیران برای هر متغیر بیان می‌شود:

الف) پیشنهادهایی در جهت توسعه و بهبود سرمایه انسانی:

۱. اندازه گیری مستمر سطح شایستگی کارکنان با استفاده از برنامه‌های بهبود به منظور توسعه آن
۲. طراحی سیستم حمایت و تشویق از فکری‌های برتر کارکنان به منظور به کارگیری به هنگام در فرایندهای عملیاتی سازمان
۳. سعی شود تا هنگام به کارگیری نیروی انسانی از فرایند استخدام قوی و مبتنی بر اهداف سازمان استفاده شود تا بهترین متقاضیان شغل در برنامه جذب نیرو جذب شوند

ب) پیشنهادهایی در جهت توسعه و بهبود سرمایه ساختاری:

- ۱-شناسایی و مستند سازی فرآیندهای کلیدی که دارای بیشترین ارزش برای مشتریان می باشند.
- ۲.کاهش و درو صورت امکان حذف قوانین و مقررات دست و پاگیر و پیاده سازی سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیکی
- ۳.تلاش به منظور ایجاد یک فرهنگ حمایتی از طریق طراحی سیستم های تشویقی و انگیزشی برای به یادگیری و توسعه منابع انسانی سازمان و تقویت خلاقیت و نوآوری در بانک
۴. مدیریت تلاش کند تا جوی حمایت کننده و تسهیل کننده در شرکت حاکم شود و شرکت از کارکنان خود حمایت های لازم را به عمل آورد تا آنها بتوانند به آسانی عقاید خود را مطرح کنند
۵. سعی شود تا جایی که ممکن است از کاغذ بازی اداری کاسته شود به عنوان مثال کارها بیشتر جنبه الکترونیک پیدا کنند و سیستم مدیریت منابع انسانی الکترونیک پیاده سازی شود.
۶. بحث مالکیت معنوی در شرکت پیگیری شود و برای کارکنانی که به ارائه نوآوری پرداخته و یا طرح جدید ارائه می دهند حقی برای آنها محفوظ باشد و از مزایایی برخوردار شوند

ج) پیشنهادهایی در جهت توسعه و بهبود سرمایه مشتری

- ۱.آموزش رفتار مشتری مداری مناسب با برگزاری های مدیریت ارتباط با مشتری (CRM) برای کارکنانی که ارتباط مستقیم با مشتریان دارند.
- ۲.اطلاع رسانی به کارکنان در زمینه بازارهای هدف و نوع مشتریان
- ۳.تماس و برقراری ارتباط با مشتریان و اطلاع از میزان رضایت آنها به طور مستمر از طریق ایجاد یک سیستم اندازه گیری رضایت مشتریان

۴. به خواسته‌ها و نیازهای مشتری هرچه بیشتر توجه شود و به طور مداوم شرکت از سطح رضایت مشتریان خود آگاهی کسب کند.

۵. قرار دادن کارکنان در جریان میزان رضایت مشتریان از شرکت و کاهش دادن زمانی که صرف می‌شود تا مسائل مشتریان حل شود.

۶. شرکت تلاش کند تا کارکنان بازارهای هدف و نوع مشتریان خود را بهتر بشناسند.

ج) پیشنهادهایی در جهت بهبود چابکی سازمانی:

۱. به شناسایی و تشخیص تغییرات موجود در نیازها و خواسته‌های مشتریان و همچنین پاسخگویی به نیازهای جدید مشتریان توجه کند.

۲. توجه مدیران به تغییرات و توسعه تکنولوژی و استفاده از فناوری‌های جدید

۳. استفاده از برنامه‌های آموزشی مناسب به منظور افزایش توانمندی‌های کارکنان و سنجش دانش سازمانی شعب کارکنان بانک صادرات استان اصفهان

۴. کارکنان و مدیران شعب به تعامل با مشتریان و تامین کنندگان توجه کنند.

۵. استفاده از سیستم‌های خدمات انعطاف‌پذیر در ساختار سازمان (سامانه‌های الکترونیکی)

۶. مدیران به نظریات مشتریان برای انعطاف‌پذیری خدمات و قابلیت سازگاری با تقاضای مشتریان، توجه کنند.

۷. مدیران به سرعت انجام فرآیندهای عملیاتی توجه کنند (تسهیل سازی فرایندهای عملیاتی)

۹. مدیران و کارکنان نسبت به ارائه سریع و به موقع خدمات به مشتریان توجه نمایند.

د) پیشنهادهایی در زمینه بهبود تسهیم دانش:

۱. آموزش‌های ضمن خدمت و پیاده کردن گردش شغلی برای کارکنانی که نیاز هست اطلاعات کاملی پیرامون شغل خود و دیگر مشاغل داشته باشند، صورت بگیرد.

۲. برگزاری کمپ طوفان مغزی و جاری کردن نتایج مفید آن در سازمان

۳. تدوین کتاب راهنما و فیلم‌های آموزشی و تخصصی برای آگاهی دادن بیشتر به کارکنان

۴. سیستم مستند سازی تجربیات به طور کامل پیاده سازی و پیگیری شود.

۵. فراهم نمودن سرمایه برای کارکنان خلاق و نوآور ، تا بتوانند ایده‌های خود را به طور عملی پیاده کنند و نتایج آن برای سازمان مفید واقع شود.

۶. مدیریت ارشد توجه خود را نسبت به کارکنان را افزایش دهد.

۷. برای افزایش سطح دانش کارکنان نسبت به چిستی و چرایی و چگونگی انجام کار تلاش شود. زیرا اگر کارکنان بدانند کاری که می‌خواهند انجام دهند ماهیتا چیست و چگونه باید آنرا انجام دهند و چرا، به نحو بهتری می‌توانند از عهده کار و مسئولیت خود دربیابند. شاید بدین منظور لازم است آموزش‌هایی که قبل از مشغول شدن به کار به فرد داده شود و یک سری جزوات راهنما در ارتباط با چيستی (ماهیت کار) و چگونگی انجام آن و دلیل اینکه آن کار باید انجام شود د ر اختیار متصدی آن شغل قرار گیرد تا در نهایت بتواند عملکرد بهتری را از خود نشان دهد.

۵-۲-۵ پیشنهادهایی برای تحقیقات آتی

دوم پیشنهادهایی که با توجه به نتایج پژوهش حاضر می‌توان د ر همین راستا برای گسترش شناخت از مقوله‌های مورد مطالعه در این پژوهش به محققان آینده جهت پژوهش ارائه کرد:

۱. مقایسه تطبیقی وضعیت چابکی سازمانی در سازمان‌های دولتی و غیر دولتی

۲. بررسی نقش مدیریت منابع انسانی در توسعه قابلیت‌های چابکی در سازمان

۳. ارائه مدل بهینه برای سنجش چابکی سازمانی در شعب بانکی صادرات

۴. بررسی اثر چابکی منابع انسانی و تسهیم دانش بر کیفیت خدمات بانکی

۵-۶ خلاصه فصل پنجم:

در این فصل نتایج حاصل از یافته‌های پژوهش اعم از یافته‌های حاصل از آمار توصیفی و استنباطی مرور گردید و در ادامه محدودیت‌هایی که پژوهشگر با آن مواجه بود و به دنبال آن، با توجه به نتایجی که محقق از کار تحقیقاتی خود به دست آورد، پیشنهادهایی برای مدیران سازمان مربوطه و سایر سازمان‌های مشابه و همچنین پیشنهادهایی برای محققان جهت انجام تحقیقات آتی در زمینه‌های مرتبط با موضوع این پژوهش ارائه گردید.

منابع پژوهش:

آشنا مصطفی، یوسفی حمیدرضا، صادقی فرزانه، (۱۳۸۸)، سرمایه فکری، سرمایه ای ارزشمند و موثر در سازمان امور مالیاتی کشور، پژوهشنامه مالیات، پاییز ۱۳۸۸، شماره ۶، مسلسل ۵۴، از صفحه ۱۳۹ تا صفحه ۱۵۵

اکبری، خدیجه (۱۳۹۱) _ پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول- اثرات چابکی منابع انسانی و تسهیم دانش بر کیفیت خدمات، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبائی تهران

الفت لعیا، زنجیرچی سید محمود (۱۳۸۹)، تحلیل پوششی داده‌ها، رویکردی نوین در ارزیابی چابکی سازمان‌ها، **مدرس علوم انسانی**، شماره ۶۶، دوره تابستان ۱۳۸۹، صفحات: ۴۴-۲۱.

الوانی، سید مهدی (۱۳۸۹)، طراحی و تبیین مدل تولید و تسهیم دانش در دانشگاه، مدیریت در دانشگاه اسلامی، سال سیزدهم، ۴

ایران نژادپاریزی، مهدی، (۱۳۷۸)، نکات برجسته درباره اتوماسیون و بهسازی روش‌های کار، مجله توسعه مدیریت، مرداد ۷۸، شماره ۴، صص ۶۹-۵۹

بهارلو، محسن، (۱۳۹۰)، بررسی تاثیر دارایی‌های نامشهود (سرمایه فکری) بر چابکی سازمانی، مطالعه موردی: دبیرستان‌های شهر کرج، دانشگاه پیام نور- دانشگاه پیام نور استان تهران، دانشکده مدیریت، استاد راهنما: سید علی اکبر احمدی استاد مشاور: میرزا حسن حسینی

پیرایش، رضا، علی‌پور، وحیده (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین هوش رقابتی و اثربخشی استراتژی‌های بازاریابی در بین بانک‌های دولتی و خصوصی استان زنجان، نشریه مدیریت بازرگانی دانشگاه تهران، دوره ۴، شماره ۱۲، تابستان ۹۱، صفحه ۱۸-۱

جمشیدیان، مهدی و جوزی و نجف آبادی (۱۳۸۷)، بررسی نقش سیستم های اطلاعات در فرآیند تدوین استراتژی، مجموعه مقالات کنفرانسی مدیریت بازاریابی

جعفر نژاد، احمد؛ درویش، مریم (۱۳۸۸). ارزیابی و سنجش چابکی در زنجیره تامین (یک مطالعه موردی)، پژوهش نامه‌ی مدیریت و اجرایی، سال نهم، شماره ۲، (پیاپی ۳۶)

جعفر نژاد، احمد؛ شهائی، بهنام (۱۳۸۶)، مقدمه‌ای بر چابکی سازمانی و تولید چابک، نشر کتاب مهربان نشر؛

حبیب پور، کرم و صفری، رضا (۱۳۸۸). راهنمای جامع کاربرد SPSS در تحقیقات پیمایشی (تحلیل داده های کمی). تهران، نشر متفکران.

حافظ نیا، محمد رضا؛ مقدمه ای بر روش تحقیق در علوم انسانی، چاپ اول تهران: سمت، تابستان، ۱۳۸۹، ۲۲۴

حدت، علیرضا (۱۳۸۷)، تاثیر عوش هیجانی بر نگرش کارکنان نسبت به تسهیم دانش در شرکت نیروکدر (پایان نامه کارشناسی ارشد). دانشکده علوم اداری و اقتصاد، دانشگاه اصفهان، ایران.

حسن زادگان، زهره (۱۳۹۰)، ارزیابی سطح سرمایه فکری واحدهای دانشگاهی آزاد اسلامی، پژوهشنامه علوم اجتماعی؛ شماره ۷۱، صفحات: ۹۷-۱۲۶

حسن زاده، رمضان، (۱۳۸۲)، روش های تحقیق در علوم رفتاری، انتشارات سالوان، تهران، صفحات ۱۶۶

حسنی. محمود، استادی. سجاد، کاظمی قلعه، روح... (۱۳۹۳)، بررسی رابطه بین مدیریت های فکری و چابکی سازمانی بانک رفاه کارگران، اولین کنفرانس بین المللی اقتصاد، مدیریت، حسابداری و علوم اجتماعی، شرکت کارآفرینان دانشگاهی منطقه آزاد انزلی

خاکی، غلام رضا (۱۳۹۱)، روش تحقیق با رویکرد پایان نامه نویسی، نشر فوزان، تهران، صفحه ۲۶۶-۲۴۲

خورشید. صدیقه، محفوظی موسوی، سید حسن (۱۳۸۹)، مدل سنجش و تحلیل نیاز سازمان های تولیدی به چابک شدن با استفاده از تکنیک های تصمیم گیری چند شاخصه و رویکرد فازی، مدیریت صنعتی، دوره ۲، شماره ۴، صفحات: ۳۷-۵۶

خوش سیما، غلام رضا، ۱۳۸۲، مقدمه ای بر چابکی سازمانی، مجله تدبیر، شماره ۱۳۴

رهنورد، فرج الله (۱۳۸۸)، رابطه ادراک فرهنگ تسهیم دانش کارکنان با عوامل سازمانی در دستگاه های دولتی، فصلنامه فراسوی مدیریت، سال دوم، ۸: ۷۴-۵۱

زاهدی. سید محمد، لطفی زاده. فرشته (۱۳۸۵): ابعاد و مدل های اندازه گیری سرمایه فکری، نشریه اطلاعات مدیریت شماره ۵۵ - صفحه ۵۱

ساعدی. حمید رضا، یزدانی. مهدی (۱۳۸۸)، ارایه مدل فرایندی برای پیاده سازی مدیریت دانش مبتنی بر یادگیری سازمانی در ایران خودرو: نظریه برخاسته از داده ها، فصلنامه علمی پژوهشی مدیریت فناوری اطلاعات؛ دوره دوم، شماره ۶۷-۸۴، صفحات: ۶۷-۸۴

سپهوند. رضا (۱۳۹۲)، بررسی تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر توانمندسازی کارکنان و چابکی سازمان - سال دوازدهم، شماره ۳۶، صفحه ۶۷

سرلک، محمدعلی. اسلامی، طاهره (۱۳۹۰) "تسهیم دانش در دانشگاه صنعتی شریف: رویکرد سرمایه اجتماعی، نشریه مدیریت دولتی دانشگاه تهران، دوره ۳، شماره ۸، صفحه ۱۸-۱.

سرمد، زهره؛ بازرگان، عباس؛ حجازی، الهه. ۱۳۸۷. روش های تحقیق در علوم رفتاری. تهران: آگه. چاپ پانزدهم.

سکاران، اوما، ۱۳۸۱، روش های تحقیق در مدیریت، ترجمه محمود صائی و محمود شیرازی، انتشارات موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی، چاپ پنجم.

سلیمی، مائده؛ زارعی متین، حسن؛ وزین، محمد؛ جندقی، غلامرضا (۱۳۹۲)، مدیریت فرهنگ سازمانی، شماره ۲، تابستان ۱۳۹۲، صفحات ۱۳۲-۱۱۵.

سهرابی بابک، رئیسی وانانی ایمان، علیدوستی سیروس. (1389) ارایه مدلی کاربردی برای سنجش بلوغ مدیریت دانش در صنعت نرم افزار، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و : 79 63. فناوری؛ 1

شاه سنایی؛ الهه (۱۳۹۱)، بررسی رابطه بین تسهیم دانش و چابکی سازمانی در شرکت توزیع برق استان اصفهان، موسسه آموزش عالی مهر البرز، دانشکده مدیریت، استاد راهنما: سید محسن علامه استاد مشاور: رضا انصاری دانشجو: الهه سنایی

شجاعی. عبدالناصر، باغبانیان. مصطفی، (۱۳۸۸)، بررسی ارتباط سرمایه فکری و عملکرد سازمانی صنعت بانکداری ایران (مطالعه موردی در استان کردستان)، فصلنامه مدیریت صنعتی دانشگاه آزاد سنندج، سال چهارم، شماره ۹، پاییز ۸۸، صفحات ۱۱۵-۱۰۷

شکرچی زاده. احمد رضا، بختیاری نصرآبادی. حسنعلی، علیزاده، پردیس، (۱۳۹۲) دهمین کنفرانس بین المللی مدیریت استراتژیک، انجمن مدیریت راهبردی ایران

شهایی. بهنام (۱۳۸۵)، بعد انسانی چابکی سازمانی، تدبیر، شماره ۱۷۵، دوره آذرماه، صفحات ۲۴-۲۱

شهائی، بهنام (۱۳۸۷)، پارادایم چابکی: تعریف ها، ویژگی ها و مضامین، مجله تدبیر، شماره ۱۹۴، تیر ۱۳۸۷

صبوری مطلق، محمد (۱۳۸۵)، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی، شناسایی و بومی سازی شاخص های سرمایه فکری، دانشکده مدیریت و اقتصاد دانشگاه علامه طباطبائی تهران

صداقت پور، فرزانه (۱۳۹۰) رابطه دولت الکترونیک با چابکی سازمان، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی گرایش تحول سازمانی، دانشکده مدیریت دانشگاه علامه طباطبائی، ۱۳۹۰

صفایی نژاد، قاسم (۱۳۹۱)، تاثیر فرآیند تسهیم دانش بر چابکی مجتمع های رسانه های نوین (پیمایشی در مجتمع رسانه ای اطلس)، دانشگاه علامه طباطبائی، دانشکده حسابداری و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد، استاد راهنما: وجه الله قربانی زاده، استاد مشاور: سهیلا فراهانی بورقانی.

ظهوری، قاسم (۱۳۷۸)، کاربرد روش های تحقیق علوم اجتماعی در مدیریت، تهران، انتشارات میر

عالم تبریز اکبر، رجبی فرد. ایمان، حاجی بابا علی. علی (۱۳۸۸)، سرمایه فکری اندازه گیری، افشاء، مدیریت، انتشارات مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایرانف چاپ اولف صفحه ۱۰۱

علوی. سید علی، فرشی. سید روح الله (۱۳۸۶)، الگوی اندازه گیری سرمایه فکری د ر سازمان های ایرانی، اندیشه مدیریت، شماره ۲

فتحیان، محمد؛ شیخ، عاطفه (۱۳۸۸)، ارائه مدلی برای توسعه چابکی در سازمان ها، مهندسی صنایع و مدیریت شریف، دوره ۱-۲۶، شماره ۲، صفحه ۱۳۸-۱۲۷

فرزانه. ماندانا، سهرابیف بابک، رئیسی . بابک؛ بررسی نقش ابعاد ساختار سازمانی د ر تسهیل چابکی سازمان - های تولید کننده نرم افزار: یک شرکت نرم افزاری؛ پژوهش های مدیریت منابع انسانی، دوره ۱، شماره ۳، صفحه ۱۳۵

قلیچ لی، بهروز و همکاران، (۱۳۸۷)، نقش سرمایه فکری در ایجاد مزیت رقابتی، نشریه دانشور رفتار

قنبری. سیروس، اردلان. محمد رضا، بهشتی راد. رقیه؛ (۱۳۹۳)، ارزیابی اثر فرایندی و زیرساختی مدیریت دانش بر چابک سازی سازمان؛ پژوهش های مدیریت عمومی، سال هفتم شماره ۲۳، صفحه ۵۲-۲۷

کشاورزی، علی حسین (۱۳۸۶)، موانع و تسهیل کننده تسهیم دانش در سازمان ها، اولین کنفرانس ملی مدیریت دانش

کلانتری، خلیل (۱۳۸۸)، مدل سازی معادلات ساختاری در تحقیقات اجتماعی- اقتصادی (با برنامه lisrel Semplis)، تهران، فرهنگ صبا، ۲۲۳-۱۸۵

کیایی، مجتبی، (۱۳۸۹)، چابکی سازمانی و کارکنان چابک، فصلنامه مدیریت دولتی، سال اول، پیش شماره اول، تابستان، ۹۳-۱۰۰

مانیان، امیر. میرا، سید ابوالقاسم. کریمی، احسان (۱۳۹۰). "بررسی شاخص های موثر بر تسهیم دانش در میان دانشجویان دوره های آموزش الکترونیک (مطالعه موردی، مراکز آموزشی الکترونیکی دانشگاه تهران)". پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال بیست و هفتم، شماره ۱ (پیاپی ۶۷) پاییز ۱۳۹۰، صفحات ۴۷-۶۷

مقیمی، سید محمد. ۱۳۸۶. "روش شناسی مورد کاوی و کاربردهای آن در علوم انسانی". روش شناسی علوم انسانی. سال ۱۳. شماره ۵۰. بهار ۱۳۸۶.

منصوری، حسین؛ طاهری ذمنه، محسن؛ کنجکاو منفرد، امیررضا؛ (۱۳۹۰)، ارزیابی تاثیر راهبرد مدیریت دانش بر کارکردهای مدیریت منابع انسانی در کتابخانه های دانشگاهی و موسسات آموزش عالی با استفاده از رویکرد BSC، پژوهش نامه پردازش و مدیریت اطلاعات، سال بیست و هفتم، شماره ۱ (پیاپی ۶۷)، صفحات ۲۶۳-۲۷۸

میرکمالی، سید محمد، ظهور پرونده، وجیهه (۱۳۸۷)، مدیریت سرمایه فکری ضرورتی برای سازمان های عصر دانایی محور، پیام مدیریت، شماره ۲۸-صفحه ۸۳

نعمتی، محمدعلی؛ محمودی، سودابه؛ (۱۳۹۲)؛ تاثیر سرمایه فکری بر تسهیم دانش با بررسی نقش میانجی یادگیری سازمانی در دانشگاه امیرکبیر، نشریه صنعت و دانشگاه، دوره ۱۶م، (شماره پیاپی، ۱۹)؛ صفحات ۴۷-۵۸ {۱۳۹۲، ۱، جلد ۶؛ صفحات ۴۷-۵۸، (۱۹) }.

هورمنش. فاطمه، غلام حسینی. حسین، قربانزاده. فرج الله، (۱۳۹۰)، نقش فرهنگ یادگیری و مدیریت دانش در چابکی سازمانی، مطالعات مدیریت بهبود و تحول، سال ۲۱، شماره ۶۵، پاییز ۹۰-۷۲-۴۷

هوشمند یار، نادر. ۱۳۸۸. روش تحقیق در مدیریت، مدیریت سیاسی و روابط بین الملل. تهران : هزاره سوم اندیشه .

هومن، حیدرعلی. ۱۳۸۷. راهنمای عملی فراتحلیل در پژوهش علمی. تهران : سازمان سمت،. صفحه ۳۲۸
یعقوبی، نورمحمد؛ شکری، علی؛ راحت رهمرده، محبوبه؛ (۱۳۹۱)، مطالعه توانمند سازهای ساختارهای چابکی در نظام بانکی، اندیشه مدیریت راهبردی، سال ششم، شماره ۱، صفحات: ۱۵۸-۱۳۳.

Algama, K. (2011). *Creating a culture for organization learning and agility*. www.Google.com/url?sa=t&rct=j&q=Algama,+k, date of accesse: Jauary 20.

Almahamid,Soud,et. Al (2010): Effect of organizational Agility and knowledge sharing on competitive Advantage: An Empirical study in Jordan International of management,Vol.27,No.3 Part1 Dec2010

Arteta B.M & Giachetti, R.E.(2004). A measure of agility as the complexity of enterprise system. Robotics and computer integrate manufacturing, No. 200. PP 495-503.

Banany,Magdi(2008):” A study of determinants of Intellectual capital performance in Banks(The UK case).Journal of Intellectual capital,Vol.9.No.3,pp.487-489

Berman,N,Connell,B(2000): “Intellectual capital:Current issues and policy implication” Journal of Intellectual capital,Vol, 1.No.3,pp.206-240

Bottani, Eleonora.(2009).A fuzzy QFD approach to achieve agility. International journal of production economics.

Bozbura,F.Tunc(2004): Measurement and application of Intellectual capital in Turkey,The Learning organization,Vol,11.No4/5,pp.357-367

Bontis,N.2001.”Assessing Knowledge Assets: A Review of The Models Used to Measure Intellectual Capital”, International Journal of Management ,Reviews,Vol.3,No.1,pp.41-60

Bontis,N.(1998):” Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models”, Management Decision,Vol.1,No.3,pp.206-240

Bontis,N.,Keow,W,C,C, and Richardson,S.(2000). “Intellectual capital and Business performance in Malaysian Industries” , Journal of Intellectual capital,Vol,1 No.1, pp.85-100

Bontis,N,(1998), “Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and Models”, Management Decision, Vol. 36 No .2,PP.63-76

Bontis,N & Girardi,J(2000), teaching knowledge management and intellectual capital lessons: *an empirical examination of the Tango simulation*,Int,J,Technology Management, Vol.20,Nos ,pp. 545-554

Bounfour, A. (2003). The IC-dVAL approach. Journal of Intellectual Capital, 4(3), 396-413

Brent. M,H.and S.A Vital.(2007). Knowledge sharing in large IT organizations, a case study. The journal of information and Knowledge management system(37)4,421-439.++

Chen,J.,Zhu,Z.and Xie.H(2004)”Measuring Intellectual capital:a new model and empirical study” Journal of Intellectual capital, Vol.5,No.1,pp.195-212

Choong,k,k(2008):” Intellectual capital: definitions,categorization and reporting models”
Journal of Intellectual capital, Vol.9.No,4,pp.606-638

Davenport, T., De Long, D. and Beers, M. (1998). "Successful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review, Vol. 39 No. 2, pp. 43-57.

DeMeyer,A;Nakane,J;Miller,JG;Ferdows,k(1989),Flexibility the next competitive battle :
the manufacturing Futures survey. Strategic Manage J,10,135-144

Davenport, T.H.and L.Prusak,Working Knowledge; How Organizaions Manage What They
Know.Boston: Harvard Business School Press,(1998).

Edvinsson.L.and M.S.Malone.1997.”Developing A Model of Managing Intellectual
Capital”.Eurpean Management Journal.Vol.4,No.3,pp.356-364.

Edvinsson,L.and Malone,M.(1997),Intellectual Capital: Realizing your company’s True
value by finding its Hidden Brain Prower,Harpercollins Publisher Inc,New York,NY.

Feldman, D. C (2004), "The devil is in the detail: converting good research into publishable
articles", Journal of management, 30(1), p. 1–6.

Goldman,S.L;Nagel,R.N;Preiss.K.(1995).Agile Competitors and Virtual Organizations
;Sstrategies for Enriching the customer.Van No Strand Reinhold, New York,NK.

Gunasekaran,A;Mc Gaughey,R.and Wolstencraft, V.(2001). Agile manufacturing : the 21st
century competitive Strategy. Elsevier Science,pp.25-49

Guthrie,J.,(2000),”The management, measurement and the reporting of Intellectual
capital”Journal of Intellectual capital.Vol.2,No.1,pp.24-4

Gupta,O.and Roos,G.(2001), “Mergers and acquisitions through an Intellectual
capital,Vol.2, No.3, pp.297-309

Hoffman, James; Hoelscher, Mark L.; Shrif, Korma (2005). “Social Capital, Knowledge
Management, and Sustained Superior Performance”. Journal of Knowledge Management,
Vol 9, No 3, 2005, p. 93-100

Hales,steve.(2001). Dimensions knowledge and its management. Available at:
www.insighting.co.uk.

Halloche,f.,and Sultan,A.(2008). Knowledge Management,Assessment of Strategies and
Innovative Technologies, Proceedings of the World Congress on Engineering and
Computer Science 2008 WCECS 2008,October 22-24,2008,San Francisco,USA.

Hamel,G; Prahalad,C.K.(1994).Competing for the Future. Harvad Business Review July-August,pp.122-8

Hargodon A.B(1998).Firms as knowledge brokers:lessons in pursuing continuous innovation.California Management Review:40:209-227

Hinds. P.J., M. Patterson, J. Pfeffer (2008). “Bothered by abstraction: the effect of expertise on knowledge transfer and subsequent novice performance”. Journal of Applied Psychology, 86(4). PP: 1232-1243.

Hislop,D.(2005).Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction Oxford University Press,USA,MA.

Hormozi,A.M.(2001).Agile manufacturing:The next logical step,Benchmarking an international journal,8(2),132-143

Hsu,C.I.(2006).Enhancing employee tendencies to share knowledge Case Studies of nine companies in Taiwan. International Journal Of Informations Management. V,26,pp.326-338

Jackson, S.E., C.H. Chuang, E.F. Harden, Y. Jiang, J.M. Joseph (2006). “Toward developing human resource management systems for knowledge – intensive teamwork”. *Research in Personnel and Human resouces management*, (25). PP: 27-70.

Jafarnejad, A., & Shahay, b. (2010). *Introduction to organizational agility and agile manufacturing*. Tehran: mehraban publication (in Persian).

Jung-Chi P (2006). An empirical study of the relationship between knowledge sharing and IS/IT strategic planning (ISSP). *Management Decision*; 44: 105-122

Kannan,G.and Aulbur,W,G,(2004),” Intellectual capital:measurement effectiveness:. *Journal of Intellectual capital*.Vol.5,No.3,pp.389-413

Kidd p.t,1994,.*Agile Manufacturing: New Frontiers*.London:Addison Wesley

Kidd,P.T(1994).Agile Manufacturing.Forging New Frontiers,Addisonwesley,Reading;MA

Kidd,PT(1995).21st Century Manufacturing Enterprise Strategy(Iaccoca Institute,1991).An Industry-led View,Agile manufacturing, IEE Colloquium on,20 Oct 1995,1/1-1/6

King, W. R. (2006). Maybe a “knowledge culture” isn’t always so important after all. *Information Systems Management*, 23, 88-89.

King W.R,Chung T.R,Chung T.R,Haney M.H(2008).Knowledge Management and organizational Learning.The International Journal of Management Science,Omega;36:167-172

Levary R.(1992).Enriching competitive advantage in fast-changing manufacturing environment. Industrial Engineering, Inder Science Publishers,1992.

Lim,I,I,K.and Dallimore,p.(2004).” Intellectual capital:management attitudes in Service Industries”, Journal of Intellectual Capital,Vol.5,No.1,pp.181-194

Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. International Journal of Manpower 28 (3/4): 315-332.

Lopez, S.V. (2005). "Competitive Advantage and Strategy Formulation", Management decision, Vol. 43, No. 5, pp. 662-663.

Madeline,C;Youssef M.(2003).The human side of Organizational Agility.Industrial Management & Data Systems10,387-397

Marr,Bernard.:Gianni.Schiuma and Andy Neely.2004.” Intellectual capital- Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets”, Business Process Management Journal,Vol.10,No.5,pp.551-569.

Marr,B.,Gray,D.and Neely,A.(2003), “Why Do firms measure their IC?”,Journal of Intellectual capital,Vol.4,No.4,pp.441-464

Mar,B.(2004):”Measuring and benchmarking Intellectual capital” Benchmarking:An International Journal,VOL.11 No.6,pp.559-570

McDermott,R,and O’Dell,C.(2001),”Overcoming culture barriers to sharing knowledge”, Journal of knowledge management,vol,5 No.1,pp.76-85

Michailova.S.and Husted, k.(2003),”Knowledge-sharing hostility in Russian Firms”,California Management Review,Vol.45 No.3,pp.59-77.

Mourintzen,J.,Bukh,P.N,Larsen.H and Johansen.M.R(2002):”Developing and managing knowledge through intellectual capital statements” Journal of Intellectual capital,Vol.3 No.1,pp.10-29

Nagel,R;Dove.R(1991).21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, Iccoca Institute, Leigh University.

Norma A .Joma (2005) “the relationship between intellectual capital and new venture performance :an empirical investigation of the moderating role of the environment “ unpublished doctoral dissertation, texas state university.

Nonaka,I,and H. Takeuchi(1995).The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create The Dynamics Of Innovation.New York:Oxford University press.

Nonaka I., Toyama R., Kanno ,2000,”SECI,Ba and Leadership: a Unified Model of Daynamic Knowledge Creation”,Long Range Planning,33(1),5-34

Petty,R,Guthrie,J(2000):” Intellectual capital Literature review Measurement ,reporting ,Mnagement” Journal of Intellectual capital,Vol.1,No.2,pp.155-176

Petty,R.and Guthrie,J.(2000).”Intellectual capital reporting in spain: a comparative view”,Journal of Intellectual capital,Vol.4 No.1,pp,61-81

Pablos,Patricia Ordonez de.2003.” Intellectual capital Repoting in Spain : A Comparative View”, Journal of Intellectual capital,Vol.4,No.1,pp.61-81

Poplos,P.O (2003), Measuring and Reprting Structural Capital.Journal of Intellectual Capital, Vol.5,No.4.Pp: 629-647

Prahalad,C.K;Hamel,G.(1990).The core competence of the corporation.Harward Business Review, May-June (1990),79-91.

Ramirez,Y.,Lorduy,C.and Rojas,A.(2007):” Intellectual capital Management in Spanish universities” Journal of Intellectual capital,Vol.8 No.4.pp734

Rosu, M.S.,Dragoi, G., and Guran, M. (2009). A Knowledge Management Sccnario to Support Knowledge Applications Development in Small and Medium Enterprises, Advaces in Electrical and Computer Enterprises, Advaces in in Electrical and Computer Engineering,9(1),pp.8-15

Roos,G,Roos,J(1997): “ Measuring your companies Intellectual perfofmance” Long Rang Planing,Vol,30.No,3.pp.413-426

Sanchez.,P.,Chaminade,C,and Olea, M.(2000), “management of Intangibles: an Attempt to Build a theory”,Journal of intellectuall capital,Vol,1 No,4,pp.,312-327

Seetharman.,Sooria,H,H,B,Z and Sarvanan,A.S.(2002):” Intellectual capital accounting and reporting in the knowledge economy”Journal of Intellectual capital,Vol,3.No.2.pp.128-148

Sharifi,H and Zhang,Z(2001):” Agile manufacturing in practice: Application of a methodology” International Journal of operations & production Management, Vol.21 No5/6, pp772-794

Sirmon, D.G., Hitt, M.A., & Ireland, R.D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292

Stefan Trzcielinski(2015); The influence of Knowledge Based Economy on agility of enterprise; Procedia Manufacturing, 6615 – 6623

Sullivan J.P.H,Sullivan S,P,H(2000).Valuing intangible companies: an intellectual capital approach,Journal of Intellectual capital;1:328-340

Sumukadas, N.,Sawhey,R.(2004).workforce agility through employee involvement HE transaction,36(10),1011-1021

Sveiby.K.E(1997):”The intangible assets monitor”.,Journal of Human Resource Costing and Accounting,Vol.2,No.1,pp.417

Tayles,M.,Bramley,A.,Adshead,N,and Farr,J.(2002).”Dealing with the management of intellectuall capital: The potential role of strategic management accounting”.Accounting, Auditing & Accountability Journal,Vol,15 No.2,pp.251-267

Upton,D,M.(1995).What really makes factories flexible?Harward business review 73(4),74-84

Van, D. H. and Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8(6): 117-130.

Van den Berg Herman.A.2002.”Models of Intellectual capital Valuation: A Comparative Evaluation”, <http://business.queensu.ca/knowledge/consortium2002>

Vernadat,F(1999).Research agenda for agil manufacturing, LGIPM,ENIM/University International.Journal Of Agile Manaagement Systems,1/1,37-40

Wild,R.,and Griggs,K,(2008).Amodel of information technology opportunities for facilitating the Practice Systems.38(4),pp.490-506

Worley, C.G., Lawler, E.E. (2010). Agility and Organization Design:A Diagnostic Framework, *Organizational Dynamics*, Vol.39, No.2, PP. 194-204.

Youndt , M,A., Snell, S,A., Dean, J,w.,Iepak, D,P,(1996).human resource management , manufacturing strategy and firm performance. *Academy of management review*(4),835-866

Young,C., & Chen,L.(2007).Can organizational Knowledge capabilitie affect Knowledge sharing behavior?.,*Journal of information Science*,Vo.33,pp,95-109

Yussuf.Y.Srhadi,M,Gunasckaran,A(1999), “Agile manufacturing: The drives, concepts and attributes” *International Journal of Production Economics*,62,pp33-43

Yu T.,Lu L., Liu T.”Exploring factors that influence knowledge sharing behavior via Weblogs”;*Journal of Computers in Human Behavior*,,Vol.8,No.1,2009,pp.340-6

Wang, W. Y., & Chang, C. (2005). Intellectual capital and performance in causal models: Evidence from the information technology industry in Taiwan. *Journal of Intellectual Capital*, 6(2), 222-236.

Wild,R.,and Griggs,K,(2008).Amodel of information technology opportunities for facilitating the Practice Systems.38(4),pp.490-506

Zhou,A.Z,Fink,D(2003):” The Intellectual capital web a systematic Linking of Intellectual capital and knowledge management” *Journal of Intellectual capital*,Vol.4,No.1,pp.34-48

Zawawi, et al. (2011).The Study of Barrier Factors in Knowledge Sharing: A Case Study in Public University. *Management Science and Engineering*, 5, (1), 59-70.

پیوست ها

پرسش نامه

پاسخگوی گرامی

با سلام و احترام

پرسش نامه ای که در اختیار شماست مربوط به انجام تحقیقی تحت عنوان (بررسی نقش ابعاد سرمایه فکری در ارتقای چابکی سازمانی تحت تاثیر میانجی تسهیم دانش (مطالعه موردی: کارکنان بانک صادرات استان اصفهان) می باشد. از جنابعالی تقاضا می گردد، نظرات خود را به گونه ای منصفانه و دقیق مرقوم فرموده و پژوهشگر را در انجام این کار یاری فرمایید. مطمئنا پاسخ های شما محرمانه تلقی گردیده و از آن ها استفاده علمی به عمل خواهد آمد. در صورت تمایل رایانامه خود را بنویسید تا نتایج تحقیق برای شما ارسال گردد. پیشاپیش از حسن همکاری حضرتعالی کمال تشکر را دارم

E-mail:.....

با تشکر

مهدیه صالح

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی

دانشگاه صنعتی شاهرود

الف) اطلاعات شخصی:

۱-جنسیت: مرد ☐ زن ☐

۲-سن : تا ۳۰ سال ☐ ۳۱ تا ۴۰ سال ☐ ۴۱ تا ۵۰ سال ☐ ۵۱ سال و بیش تر ☐

۳-میزان تحصیلات: دیپلم ☐ کاردانی ☐ کارشناسی ☐ کارشناسی ارشد ☐

۴- سابقه خدمت: تا ۵ سال ☐ ۶ تا ۱۵ سال ☐ ۱۶ تا ۲۵ سال ☐ بیش از ۲۵ سال ☐

ب) لطفا با در نظر گرفتن وضع موجود سازمان، میزان موفقیت خود را با هریک از سوالات زیر بیان فرمایید. عدد ۱ به معنی (خیلی کم) در نظر گرفته شده است و به ترتیب تا عدد ۷ به سمت (خیلی زیاد) پیش می رود.

ردیف	سوالات	خیلی کم							خیلی زیاد						
		۱	۲	۳	۴	۵	۶	۷							
۱	در این سازمان شایستگی کارکنان تا چه حد است؟														
۲	این سازمان تا چه اندازه بهترین متقاضیان شغل را براساس برنامه جذب استخدام می‌کند؟														
۳	تا چه اندازه در این سازمان همکاری کارکنان به صورت تیمی است؟														
۴	تا چه اندازه در این سازمان طرح ایده‌های جدید به طور مستمر وجود دارد؟														
۵	تا چه اندازه در این سازمان مهارت‌های کارکنان به طور مستمر ارتقا می‌یابد؟														
۶	تا چه اندازه کارکنان بانک افرادی خلاق و هوشمند هستند؟														
۷	در این سازمان تا چه اندازه کارکنان برای متمایز شدن بانک از سایر بانک‌های موجود تلاش می‌کنند؟														
۸	در این سازمان تا چه اندازه کارکنان از منزلت شخصی خود و شیوه جبران خدمات توسط سازمان رضایت دارند؟														
۹	تا چه اندازه جو این سازمان حمایت‌کننده و تسهیل‌کننده نوآوری است؟														
۱۰	در این سازمان تا چه اندازه ساختار سازمانی بانک تسهیل‌کننده همکاری و هماهنگی است؟														
۱۱	تا چه اندازه در این سازمان سیستم‌های اطلاع‌رسانی امکان دسترسی آسان به اطلاعات مناسب را فراهم می‌کنند؟														
۱۲	در این سازمان تا چه اندازه فعالیت‌ها و امور بانکی با صرف کمترین هزینه انجام می‌شود؟														
۱۳	در این سازمان اطلاعات سازمانی تا چه اندازه مفید و به اندازه هستند؟														
۱۴	تا چه اندازه در این سازمان کارکنان به مطرح کردن ایده‌هایشان در جلسات گروهی تشویق می‌شوند و این ایده‌ها عملی می‌شوند؟														
۱۵	این سازمان تا چه اندازه از کارایی بالا برخوردار است؟ (این سازمان تا چه اندازه از منابع مختلف مثل نیروی انسانی، مواد اولیه و تجهیزات استفاده بهینه می‌کند؟)														

۱۶	ساختار سازمانی تا چه میزان امکان برقراری روابط خانوادگی بین کارکنان را فراهم می‌آورد؟						
۱۷	در این سازمان تا چه اندازه زمان حل مساله مشتریان کاهش یافته است؟						
۱۸	تا چه اندازه بانک روی خواسته‌های مشتریان خود سرمایه‌گذاری می‌کند؟						
۱۹	مشتریان این سازمان تا چه اندازه از این سازمان رضایت دارند؟						
۲۰	تا چه اندازه این اطمینان وجود دارد که مشتریان روابط بلند مدت خود را با بانک ادامه خواهند داد؟						
۲۱	تا چه اندازه کارکنان سازمان از بازار هدف و نوع مشتریان آگاه دارند؟						
۲۲	مشتریان این سازمان تا چه اندازه به سازمان وفادار هستند؟						
۲۳	تا چه اندازه این سازمان خدمات ارزشمندی را نسبت به سایر بانک‌ها ارائه می‌کند؟						
۲۴	در این سازمان تا چه میزان اطلاعات مربوط به بازخورد (نظرات) مشتریان در سراسر بانک منتشر می‌شوند؟						
۲۵	در این سازمان پس از انجام دوره های آموزشی تا چه اندازه به بحث و تبادل در رابطه با آموخته ها و دستاورد های دوره و انتقال آن به دیگران می پردازید؟						
۲۶	در این سازمان تا چه اندازه کارکنان د رکنفرانس ها و سمینارهای تخصصی شرکت می کنند؟						
۲۷	کارکنان در این سازمان تا چه اندازه در تصمیماتی که به شغلشان مربوط می شود، به طور واقعی مشارکت داده می شوند؟						
۲۸	در این سازمان تا چه اندازه کارکنان در کلاس های کارآموزی شرکت می کنند و خود را متعهد به آموزش و اجرای آنچه در دوره آموزشی آموخته اند، می دانند؟						
۲۹	کارگاه آموزش؟						
۳۰	تا چه میزان سازمان به مستند سازی تجارب کار کنان می پردازد؟						
۳۱	تا چه اندازه سازمان موفقیت ها و شکست های قبلی افراد با تجربه را به صورت کتاب خاطرات به طور نظام مند ارزیابی و ضبط کرده و در اختیار کارکنان قرار می دهد؟						

						تا چه میزان سازمان به تدوین قوانینی جهت ملزم کردن و تشویق افراد به اشکار سازی دانش اهتمام دارد؟	۳۲
						به چه میزان پرسنلی که دانش مورد نیاز سازمان را به شیوه های مختلف فرا گرفته اند، د ر واحد های مختلف سازمان جابه جا شده و در تیم های کاری مختلف نقش دارد؟	۳۳
						به چه میزان در این سازمان از سیستم پیام کوتاه، دورنگار ف ایمیل، چت ، پایگاه داده و و بلاگ جهت توانمندسازی کارکنان استفاده می کتد؟	۳۴
						به چه میزان در این سازمان رویه ها و دستورالعمل های کاری جهت روان سازی و استاندارد سازی کار وجود دارد؟	۳۵
						تا چه اندازه کارکنان با کمال میل آخرین اخبار سازمانی را اگر مهم باشد، با همکاریانشان در میان می گذارند؟	۳۶
						تا چه اندازه سازمان از ارائه دهنده های ایده های جدید کارکنان استقبال می کند؟	۳۷
						تا چه اندازه در این سازمان از ارائه موضوعات و طرح های پژوهشی برای کشف فرصت ها و چالش های آینده سازمان و حوزه های جدید دانش استقبال شده و برای آن برنامه ریزی صورت می گیرد؟	۳۸
						تا چه اندازه کارکنان برای ارائه دانش و فناوری جدید تلاش می کنند؟	۳۹
						تا چه اندازه سازمان برای حمایت از کارکنان خلاق نوآوری و سرمایه فراهم می کند؟	۴۰
						تا چه اندازه این سازمان استراتژی های منعطف و سازگار با محیط تغییر را طراحی می کند؟	۴۱
						تا چه اندازه این سازمان زمینه پذیرش عمومی اهداف و ماموریت شرکت را به طور گسترده فراهم می نماید؟	۴۲
						این سازمان تا چه اندازه ریسک پذیری منطقی و سنجیده را تشویق می کند؟	۴۳
						این سازمان تا چه اندازه دارای هدف یا ماموریتی است که د ر فعالیت های روزانه شرکت نمود عینی پیدا کرده است؟	۴۴
						این سازمان تا چه اندازه دارای فرایندهای مدیریت تحول، مدیریت استعداد و برنامه ریزی استراتژیکی است که د ر هماهنگی کامل با یکدیگر می باشند؟	۴۵
						این سازمان تا چه اندازه دارای نظام های پاداشی است که به منظور مزیت آفرینی از فرصت ها از انعطاف پذیری برخوردار است؟	۴۶

						این سازمان تا چه اندازه دارای فرهنگی است که تغییر را به عنوان موضوعی طبیعی تلقی می نماید؟	۴۷
						این سازمان تا چه اندازه دارای وظایف کاری انعطاف پذیری است که به راحتی قابل تغییر است؟	۴۸
						این سازمان تا چه اندازه قابلیت تغییر را به خوبی توسعه داده است؟	۴۹
						این سازمان تا چه اندازه در تحقق اهداف تغییر سابقه خوبی را از خود نشان داده است؟	۵۰
						این سازمان تا چه اندازه دارای سازو کارهای رسمی برای ایجاد ارتباط بین مدیریت ارشد و کارکنان کلیه سطوح شرکت است؟	۵۱
						این سازمان تا چه اندازه از امکانات کافی برخوردار بوده، به طوری که افراد می توانند راه هایی برای همکاری بهتر با یکدیگر بیابند؟	۵۲
						این سازمان تا چه اندازه مدیران را به پرورش مهارت های رهبری کارکنان تشویق می کند؟	۵۳
						این سازمان تا چه اندازه یکایک کارکنان را در فعالیت های رهبری درگیر می نماید؟	۵۴
						تا چه اندازه ارزش های فرهنگی اعلام شده، راهنمای رفتارهای روزانه کارکنان می باشد؟	۵۵
						این سازمان تا چه اندازه توانایی تغییر سریع ساختار و جابجایی افراد کلیدی در جهت بهره برداری از فرصت های جدید دارد؟	۵۶
						این سازمان تا چه اندازه به طور گسترده ای اطلاعات مربوط به بهترین تجربیات را در اختیار همه کارکنان قرار می دهد؟	۵۷
						این سازمان تا چه اندازه به افراد برای عملکرد به هنگام آنان پاداش می دهد؟	۵۸
						این سازمان تا چه اندازه به طور منظم آموخته های خود را از تلاش های تغییر مورد بازنگری قرار می دهد؟	۵۹
						این سازمان تا چه اندازه از توسعه دانش و مهارت های جدید افراد و عملی کردن آنها حمایت می کند؟	۶۰

خروجی نرم افزار:

Scale: ALL

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	327	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	327	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics



Cronbach's Alpha	N of Items
.925	14

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ensani	58.3242	14.81249	327
sakhtari	51.5596	10.87302	327
rabetei	60.3303	13.46961	327
ejtemaei	15.3823	5.30517	327
booronisazi	13.6116	4.14006	327
tarkib	16.2508	4.56159	327
daroonisazi	15.8196	5.25204	327
esterategy	36.5627	10.03498	327
tarhesazegar	40.2691	10.54239	327
rahbarimoshtarak	30.7645	9.66349	327
arzeshafarinii	46.5443	13.87157	327
sarmayefekri	1.7021E2	34.71262	327
tashimdanesh	64.6820	12.16413	327
chaboki	1.5414E2	39.81104	327

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ensani	716.1315	23967.875	.834	.895
sakhtari	722.8960	25326.965	.742	.881
rabetei	714.1254	24362.036	.825	.850
ejtemaei	759.0734	26643.577	.775	.901
booronisazi	760.8440	26991.531	.739	.912
tarkib	758.2049	26782.832	.811	.900
daroonisazi	758.6361	26695.490	.752	.870
esterategy	737.8930	25209.507	.849	.875
tarhesazegar	734.1865	25056.858	.853	.893
rahbarimoshtarak	743.6911	25330.920	.842	.821
arzeshafarinii	727.9113	24187.566	.842	.901
sarmayefekri	604.2416	18313.926	.904	.817
tashimdanesh	709.7737	24523.433	.877	.882
chaboki	620.3150	16828.842	.929	.891

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
7.7446E2	2.801E4	167.37511	14

Correlations

[DataSet1] C:\Users\se\Desktop\333.sav

Correlations

		sarmayefekri	tashimdanesh	chaboki
sarmayefekri	Pearson Correlation	1	.859**	.759**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	327	327	327
tashimdanesh	Pearson Correlation	.859**	1	.765**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	327	327	327
chaboki	Pearson Correlation	.759**	.765**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	327	327	327

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
var1	7.110	326	.000	.38828	.2808	.4957
var2	10.078	326	.000	.46613	.3751	.5571
var3	15.211	326	.000	.80931	.7046	.9140
var4	4.712	326	.000	.34557	.2013	.4899
var5	13.591	326	.000	1.03721	.8871	1.1873
var6	8.923	326	.000	.56269	.4386	.6868
var7	6.265	326	.000	.45489	.3121	.5977
var8	9.123	326	.000	.56252	.4412	.6838
var9	9.038	326	.000	.52691	.4122	.6416
var10	5.173	326	.000	.34557	.2142	.4770
var11	5.924	326	.000	.37870	.2529	.5045

chaboki

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
sarmyefekri	327	4.0527	.82649	.04571
tashimedanesh	327	4.3121	.81094	.04485
chaboki	327	3.9523	1.02080	.05645

One-Sample Test

	Test Value = 3.5					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
sarmyefekri	12.093	326	.000	.55272	.4628	.6426
tashimedanesh	18.110	326	.000	.81213	.7239	.9004
chaboki	8.013	326	.000	.45232	.3413	.5634

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
var1	327	3.8883	.98750	.05461
var2	327	3.9661	.83639	.04625
var3	327	4.3093	.96212	.05321
var4	327	3.8456	1.32629	.07334
var5	327	4.5372	1.38002	.07632
var6	327	4.0627	1.14040	.06306
var7	327	3.9549	1.31301	.07261
var8	327	4.0625	1.11500	.06166
var9	327	4.0269	1.05424	.05830
var10	327	3.8456	1.20794	.06680
var11	327	3.8787	1.15596	.06392

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 998

Minimum Fit Function Chi-Square = 12162.37 (P = 0.0)

Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 11379.29 (P = 0.0)

Chi-Square Difference with 55 Degrees of Freedom = 12710.65 (P = 0.0)

Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 10381.29

90 Percent Confidence Interval for NCP = (10041.44 ; 10728.15)

Minimum Fit Function Value = 10.87

Population Discrepancy Function Value (F0) = 9.28

90 Percent Confidence Interval for F0 = (8.97 ; 9.59)

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.076

90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.071 ; 0.088)

P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 10.40

90 Percent Confidence Interval for ECVI = (10.10 ; 10.71)

ECVI for Saturated Model = 2.02

ECVI for Independence Model = 60.73

Chi-Square for Independence Model with 1081 Degrees of Freedom = 67861.88

Independence AIC = 67955.88

Model AIC = 11639.29

Saturated AIC = 2256.00

Independence CAIC = 68238.87

Model CAIC = 12422.03

Saturated CAIC = 9047.78

Normed Fit Index (NFI) = 0.94

Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.95

Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.93

Comparative Fit Index (CFI) = 0.90

Incremental Fit Index (IFI) = 0.91

Relative Fit Index (RFI) = 0.92

Critical N (CN) = 102.65

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.059

Standardized RMR = 0.075

Goodness of Fit Index (GFI) = 0.89

Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.91

Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.92

Abstract

In this study the role of intellectual property in promoting organizational agility through the mediation of knowledge sharing among Employees of the Saderat bank of Isfahan province.

is investigate. The main hypothesis for this purpose 4 and 3 secondary hypothesis has been developed for it. The objective of the research is among the applied research and data collection methodology, as research is descriptive survey. In this study, Morgan, was used to estimate the sample size. Of the 2,200 population of the province's exports of Isfahan Saderat bank employees, 327 subjects were selected. The method of collecting data using three standard questionnaire, IC Bontis (1999), organizational agility Worley and Lawler (2010) and knowledge sharing Nonaka and Takeuchi (1995). Using Cronbach's alpha reliability of the data collected in this study was measured. The reliability of the questionnaire obtained 925/0, so it can be said that the measurement instrument reliability was acceptable. To test the hypothesis of this study, descriptive and inferential statistical methods were used. Also confirmatory factor analysis and structural equation model for approved test model was used. To do these things, LISREL & SPSS software is used.

According to the results, it was found that the model is at a desirable level. It can be concluded that aspects of intellectual property in promoting organizational agility through the mediation of knowledge sharing among of Employees of the Saderat bank of Isfahan contribute.

Key words:

Organizational agility, Intellectual capital, knowledge sharing, Employees of the Saderat bank of Of Isfahan province , Strong strategy, plans compatible, identity and shared leadership, ability to create value, human capital, structural capital, relational capital, Dimensions of Sharing knowledge.



Shahrood University of Technology
Faculty Of Industrial and Management

**Examination & Clarifeiing role of intellectual property in
promoting organizational agility of the mediation of
knowledge sharing**

Mahdieh Saleh

Supervisor:

DR:Bozorgmehr Ashrafi

February 2016