



نقش مدیریت دانش در پیاده سازی موفقیت آمیز مدیریت منابع سازمانی و خلق ارزش برای مشتری و سازمان (ERP)

یزدان رحمت آبادی^۱

چکیده:

دنیای رقابتی امروز بر سازمان ها ایجاب می کند که از تکنیک های نو و کاربردی برای کسب موفقیت در تجارت و مزیت رقابتی پایدار در بازار استفاده کنند. در این راستا، استفاده از روش های نوین مانند برنامه ریزی منابع سازمانی (ERP) بسیار ضروری است. به منظور موفقیت در پیاده سازی ERP، نیاز است که عوامل مؤثر بر این تکنیک شناخته شده و در جهت تقویت آن اقدام شود. در این میان، یکی از عوامل تأثیرگذار بر پیاده سازی موفق ERP، مدیریت دانش است. دانش ضمنی بخش عظیمی از دانش ERP را تشکیل می دهد و در موفقیت پیاده سازی ERP بسیار با اهمیت است. مدیریت دانش ERP منجر به افزایش هماهنگی، همکاری و سرعت در ارتباطات می شود که این عوامل دست به دست هم داده و به افزایش کیفیت محصول و افزایش سرعت در خدمت به مشتری منجر می شود که با تأثیر مثبت بر رضایت مشتریان، باعث افزایش اعتماد آنها نسبت به برند و در نهایت، وفاداری به برند و ایجاد ارزش برای مشتریان و سازمان خواهد شد.

واژه های کلیدی: مدیریت منابع سازمانی، مدیریت دانش ERP، دانش ضمنی، خلق ارزش

^۱ کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی گرایش بازاریابی دانشگاه علامه طباطبائی، y.m.rahmatabadi@gmail.com



The Role of Knowledge Management in Successful ERP Implementation & Value Creation for the Customer and Organization

Abstract

Today's competitive world, make it necessary for all of organizations using new and applicable techniques for succession in business and obtaining sustainable competitive advantage in their market. In this regard, the use of modern methods such as enterprise resource planning (ERP) is essential. In order to successfully implementation of ERP in organization, identifying the factors in this technique and strengthening them is needed. In the meantime, one of the factors affecting the implementation of ERP, is knowledge management. A large part of ERP knowledge is tacit knowledge that is very important in successful ERP implementation in organization. ERP knowledge management leads to increase of organizing, cooperating and communication speed and these factors altogether lead to quality improvement in products and speed servicing to the customers that influence customer satisfaction and increase their trust towards the brand and finally increase brand loyalty and create value for the customers and the organization.

Keywords: Enterprise Resource Planning (ERP), Knowledge Management, Tacit Knowledge, Value Creation.

مقدمه:

سازمان‌ها به منظور پاسخ‌گویی به محیط بسیار متغیر کسب و کار امروزی نیاز ضروری به یکپارچه‌سازی و انسجام بخشی به فعالیت‌های کسب و کار در قالب یک سیستم دقیق و منسجم را احساس می‌کنند (عقیقه و اصنان، ۲۰۱۵). چنین راه‌حلی اغلب به برنامه‌ریزی منابع سازمان (ERP) اشاره دارد که در قالب آن فناوری اطلاعات به صورت کاربردی مورد استفاده قرار گرفته و جریان داده‌ها و اطلاعات همانند ارتباطات درون سازمانی، بین واحدی و روابط مشتریان و فروشندگان توسط این سیستم صورت می‌پذیرد (آقایی و همکاران، ۱۳۹۱). سیستم‌های ERP بر یکپارچه‌سازی و انسجام بخشی به وظایف کسب و کار در داخل کل سازمان تمرکز دارد (میتلسات و همکاران، ۲۰۱۵). این امر با تسهیل جریان اطلاعات در طول تمام فرآیندهای سازمانی و فراتر از مرزهای واحدهای سازمان، در سراسر سازمان صورت می‌گیرد (شفیعی، ۱۳۹۴). سیستم‌های ERP با به کارگیری یک پایگاه داده و دادن اختیار تسهیم اطلاعات و داده با هم چنین ارتباط با یکدیگر به همه‌ی واحدها وظایف خود را انجام می‌دهند (ناصیحی فر، ۱۳۹۳).

بنابر اطلاعات موجود از پیاده‌سازی ERP در سازمان‌ها، وجود احتمال بالای عدم موفقیت در پیاده‌سازی ERP باعث شده است که تمرکز اصلی پژوهشگران بر عوامل موثر بر پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز ERP در سازمان باشد. این عوامل موفقیت بین دانستن‌ها و تخصصی‌های کارکنان و مهارت‌های مدیریت سازمان که در خلال پروژه پیاده‌سازی ERP به صورت مرسوم مورد نیاز است دسته‌بندی می‌شوند. یک پیاده‌سازی بهینه در زمینه ERP نیازمند توجه به فناوری و کارکنان است. یک تکنولوژی برتر و حساب‌شده تنها زمانی کارآمد به حساب آمده و به موفقیت منجر می‌شود که در کنار کارکنانی توانمند و با دانش و توانمندی بالا قرار گیرد (راجنوحا، ۲۰۱۴). در این صورت است که می‌توان به دست آمدن نتایج مثبت را انتظار داشت. ERP نیز به مانند فناوری به منظور قادر ساختن شرکت‌ها برای مدیریت بهتر دانش سازمانی و انسجام بخشی به کسب و کار و فرآیندهای آن و هم‌چنین به منظور کنترل بهتر جریان داده‌ها و جریان داده‌ها و اطلاعات در سازمان طراحی شده است (لی و همکاران، ۲۰۱۵). عمدتاً به منظور پیاده‌سازی موفق هر فناوری طراحی شده در سازمان، نیاز به داشتن قابلیت تسهیم درست و دقیق اطلاعات و دانش در سازمان وجود دارد (آقایی و

همکاران، ۱۳۹۱). دانشی که باید قابلیت تسهیم آن وجود آنها هستند که باید سرنوشت موفقیت‌آتی سازمان را رقم بزنند. بنابراین، موفقیت در این زمینه بسیار به توانایی مدیریت دانش موجود در بین افراد مختلف که از واحدهای متفاوت گرد هم آمده‌اند بستگی دارد. مدیریت دانش در پیاده‌سازی موفقیت‌آمیز ERP در سازمان نقش بسیار پررنگی ایفا می‌کند. اعضای تیم پیاده‌سازی، کارکنان دانشی هستند که تجربیات و دانش خود را درون کار قرار داده و تحت تاثیر دانش موجود در کار که توسط تمام اعضای دیگر تیم قرار داده شده است قرار می‌گیرند به طوری که رفته‌رفته به مهره‌ای ارزشمندتر برای سازمان مبدل شده و در طول زمان اندک‌اندک رشد می‌یابند و به کارکنانی دانشی برای ERP و سازمان تبدیل خواهند شد. دانش ERP به صورت ملموس و واضح قابل عرضه نیست و به صورت مستقیم به سازمان‌های استفاده‌کننده قابل انتقال نیست بلکه این دانش تا حدی به تجربیات واحدهای مختلف، گروه‌های کاری و حتی سازمان‌ها و افراد خارج از سازمان بستگی دارد (حمیدی زاده و همکاران، ۱۳۸۷). بنابراین به منظور برخورداری به منظور پیاده‌سازی موفق ERP در سازمان، این دانش باید تلفیق شده و به صورت یکپارچه و منسجم درآمده و به صورت قابل کاربرد در اختیار پیاده‌کنندگان پروژه قرار گیرد. معمولاً این مهم با به کارگیری یک تیم به منظور ارزیابی راه‌حل‌های موجود و طراحی و پیاده‌سازی سیستم منتخب حاصل می‌گردد. هم‌چنین، دانش باید در میان اعضای تیم و حتی اعضای دیگر سازمان برای توانمندسازی کارکنان جریان داشته باشد. در مجموع همه فعالیت‌های مرتبط با ERP به این موضوع بستگی دارد که دانش مرتبط با ERP چگونه مدیریت شده و در هر زمان، هر مکان و توسط هر فردی به درستی به کار گرفته می‌شود.

با توجه به پیشینه موجود در زمینه مدیریت دانش در پیاده‌سازی ERP، این پژوهش دو موضوع قابل توجه را شناسایی کرده است. اولین موضوع اینکه، بیشتر حجم دانش ERP را دانش ضمنی تشکیل داده است و سهم دانش آشکار در آن بسیار اندک است. بنابراین چالش تسهیم دانش ضمنی همیشه در حال تهدید پیاده‌سازی ERP و تسهیم دانش ERP است. با توجه به ماهیت فرآیند محور بودن این دانش، دومین موضوع قابل توجه که می‌تواند در پیشروی و توسعه مدیریت دانش ضمنی ERP یاری بسیار ارزشمندی داشته باشد (عقیقه و اصنان، ۲۰۱۵).

انتقال است. در سوی دیگر، دانش ضمنی قرار دارد که شخصی، خاص و منحصر به فرد است که فرموله کردن و تجزیه و تحلیل آن به سادگی ممکن نیست. با فرض این که دانش توسط تعامل میان دانش صریح و ضمنی به وجود می آید، نوناکا و تاکوچی چهار روش خلق دانش را معرفی کرده اند که به آن مدل خلق دانش گفته می شود (بل و همکاران، ۲۰۱۵). سلسله مراتب خلق دانش عبارت است از داده، اطلاعات و در نهایت دانش؛ که تقریباً این سلسله مراتب توسط همه ی نظریه پردازان پذیرفته شده و قابل قبول است. داده ها، ورودی های خامی هستند که حقایق اولیه نیز نامیده می شوند و طی فرایندی به اطلاعات تبدیل می گردند. تحلیل اطلاعات توسط ادراک انسان ها به دانش مبدل می شود. بنابراین، رویدادی که در عمل در سازمان ها با نام مدیریت دانش رخ می دهد، در واقع مدیریت تلفیقی از داده ها، اطلاعات و دانش است که همان طور که مشاهده شد، ایجاد تمایز در بین این سه مقوله بسیار دشوار است.

سلسله مراتب ماهیت دانش در مدیریت دانش نیز خود را نمایان ساخته است. سازمان هایی که بر مدیریت داده ها و اطلاعات تمرکز دارند، تمایل دارند به رویکرد هایی که شامل تجزیه و تحلیل های آماری یا فعالیت های مشابه آن است را انتخاب کنند، حال آن که سازمان های اداره کننده ی دانش، اغلب بر مجموعه فعالیت ها متمرکز هستند (چن، ۲۰۱۵). درک این ویژگی دانش و همچنین درک آشکار و یا ضمنی بودن دانش در کنار خاصیت حافظه ی سازمانی، پایه و اساس تدوین استراتژی مناسب برای مدیریت دانش سازمانی را تشکیل می دهند. در کل، شناسایی معنی و مفهوم دانش برای سازمان اولین گام و دومین گام، فعالیت های مورد نیاز برای بهبود این دانش در سازمان هستند. در نهایت، شناسایی ویژگی های خاص و منحصر به فرد دانش سازمانی و دانش مرتبط با ERP نیز در مرحله ی بعدی از فعالیت های مدیریت دانش برای موفقیت آمیز بودن پیاده سازی ERP در سازمان است. به دلیل این که مفهوم و راه های انتقال دانش صریح بسیار واضح و مشخص هستند، لذا تلاش بر آن است که بر جنبه ی ضمنی دانش در سازمان که سهم زیادی از دانش را به خود اختصاص داده است و هم چنین درک و انتقال آن بسیار دشوار است تأکید گردد.

۲- مدیریت دانش و پیاده سازی ERP متناقضند و یا مکمل؟
با در نظر گرفتن پیاده سازی هم زمان ERP و سیستم مدیریت دانش در سازمان، تضادهایی به چشم خواهد آمد (ژو و همکاران، ۲۰۱۵).

مدیریت دانش و پیاده سازی ERP در مجموع باید به نتایجی منتهی شوند که برای سازمان ارزش آفرینی داشته باشد. بر اساس مدل های بسیار متنوعی که از ایجاد ارزش ارائه شده اس، خرید مجدد مصرف کننده یا به عبارت بهتر، وفاداری مصرف کننده، بهترین عامل ایجاد ارزش برای سازمان به شمار می رود. حال آنکه ایجاد چنین ارزشی در سازمان چگونه به وجود می آید، از ادبیات رفتار مصرف کننده، قابل بررسی است. انسجام و یکپارچگی سازمان در فرآیندها و فعالیت های خود که هدف غایی پیاده سازی ERP است به مصرف کنندگان و مشتریان این امکان را می دهد که از محصولات سازمان، بهتر، به موقع تر و با کیفیت تر برخوردار شوند. این مهم طی فرایندی که از کسب رضایت مشتری آغاز می شود، در نهایت به خلق ارزش برای مصرف کننده منجر می شود. خلق ارزش برای مشتری در صورتی که مداوم باشد و به موضوعی تقریباً پایدار مبدل گردد، ایجاد ارزش برای سازمان را به همراه خواهد داشت. مدل های فراوانی ارائه شده اند که در نهایت، رضایت مشتری به ایجاد ارزش برای مشتری و سازمان منجر می شود. بنابراین، می توان این گونه نتیجه گیری کرد که مدیریت موفق دانش ضمنی ERP به موفقیت در پیاده سازی آن منتهی شده که نتیجه نهایی پیاده سازی موفق ERP در سازمان، کسب وفاداری مشتریان و ایجاد ارزش برای سازمان است.

۱- دانش سازمانی و مدیریت دانش

با وجود اینکه سال هاست از معرفی و تعریف دانش می گذرد، در سال های اخیر، مدیریت کردن دانش در سازمان ها به یکی از دغدغه های اصلی مدیران و صاحب نظران تبدیل شده است. به همین دلیل است که در تحقیقات سیستم های اطلاعاتی، تلاش های بسیار زیادی در زمینه ی مدیریت دانش سازمانی صورت گرفته است و این تحقیقات تا به حال نیز ادامه داشته اند. تا زمانی که درک دقیقی از ماهیت انواع دانش در سازمان وجود نداشته باشد طراحی سیستم های اطلاعاتی برای پشتیبانی از مدیریت دانش سازمانی امکان پذیر نیست (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۴). چنین درکی از دانش عامل کلیدی تجزیه و تحلیل و فرموله کردن نقش سیستم های اطلاعاتی در تسهیل مدیریت دانش سازمانی است.

در مجموع، صاحب نظران در این زمینه به اجماع نظری نسبی رسیده اند که دانش به دو صورت ضمنی و صریح وجود دارد. دانش صریح، شکلی از دانش است که به صورت معمول و زبان های نظام مند قابل

حالی است که انتقال دانش تنها به انتقال بُعد صریح دانش و آن هم به صورت آشکار و صریح محدود نمی شود و بُعد دیگری از دانش که دانش ضمنی است نیز در تعیین سرنوشت انتقال دانش تأثیر به سزایی دارد، کما این که انتقال دانش توسط فرایندهای غیر رسمی باید مد نظر قرار داده شوند (رویوو و همکاران، ۲۰۱۴). در واقع، علاوه بر انتقال دانش صریح و آن هم به صورت رسمی، باید به انتقال دانش ضمنی در طی فرایندهای غیر رسمی نیز توجه کرد؛ چرا که این بخش از دانش، حجم از دانش سازمانی را در بر می گیرد و نادیده گرفتن آن می تواند به بر هم خوردن معادلات پیاده سازی ERP در سازمان منجر گردد. بنابراین، پیاده سازی ERP هم شامل انتقال دانش آشکار و هم انتقال دانش ضمنی می شود.

انتقال دانش آشکار در طی فرایندهای رسمی سازمانی صورت گرفته و در مجموع پیچیدگی زیادی را برای پیاده سازی ERP به وجود نمی آورد. این در حالی است که انتقال دانش ضمنی نیازمند وجود ارتباطات و روابط غیر رسمی بین منبع و پذیرنده ی دانش است. در اغلب پروژه های پیاده سازی ERP در سازمان، چنین روابطی تعریف نشده اند و حتی از وقوع آن ها جلوگیری می شود. به همین دلیل، توانایی انتقال دانش ضمنی از سازمان گرفته شده و این عدم قابلیت که ناتوانی سازمان در تسهیم خیل عظیمی از دانش سازمانی را شامل می شود، در نهایت می تواند به عدم موفقیت سازمان در پیاده سازی ERP منجر شود. به بیان بهتر، داشتن پیاده سازی دقیق، صحیح و موفق مستلزم انتقال درست و دقیق دانش ضمنی در سازمان و در طی فرایندهای سازمانی است که این مهم تنها با تغییر دیدگاه های سنتی نسبت به فرایندهای غیر رسمی در سازمان صورت می پذیرد. لذا داشتن یک پروژه ی موفق پیاده سازی ERP در سازمان نیازمند تغییرات ساختاری و نگرشی و همچنین ایجاد تعاملات رفتاری در قالب فرایندهای غیر رسمی است (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۴).

بنابر نکاتی که تا به حال به آن ها اشاره شد و با توجه به نحوه و ضرورت انتقال دانش ضمنی و صریح در خلال پیاده سازی ERP، این فرایند را می توان به دو فاز جداگانه تقسیم کرد: فاز پیاده سازی و فاز انسجام. فاز پیاده سازی به پیاده سازی فرایندهای رسمی و قسمت های مشخص که در بهترین عملکردهای ERP هم به وضوح قابل مشاهده هستند اشاره دارد. این فاز، با توجه به نقشه راه های ترسیم شده به راحتی قابل انجام است. مرحله ی بعدی، در هم آمیختن فرایندهای غیر رسمی با

ERP تلاش می کند که با افزایش قابلیت سازمان در پردازش اطلاعات، کارایی و بهره وری سازمان را افزایش دهد. این افزایش قابلیت توسط نظام مند سازی و متمرکز کردن مدیریت اطلاعات و به کارگیری رویکردهای استاندارد و پردازش اطلاعات میسر خواهد بود. از سوی دیگر، سیستم مدیریت دانش بر به حرکت درآمدن جریان دانشی در میان تمامی بخش های سازمان تأکید دارد تا به وسیله ی دانش صریح در بین واحدها و پیوند آن با دانش ضمنی در افراد، تولید دانش صورت پذیرفته و چرخه ی آن در سازمان به حرکت در آید تا در نهایت، نتیجه ی آن به افزایش توان نوآوری و قابلیت انعطاف سازمانی منجر شود. در اینجاست که بسیاری از نظریه پردازان معتقدند که ایجاد بهره وری و کارایی و همچنین افزایش انعطاف سازمانی به صورت هم زمان، امری تقریباً غیر ممکن است. نیول با تجزیه و تحلیل یک مطالعه ی موردی نشان داد که ERP و سیستم مدیریت دانش در عین مکمل بودن، تا حدودی متناقض نیز هستند. با وجود دیدگاه های متفاوت نسبت به این موضوع، تکنیک های مدیریت دانش در مراحل مختلف از پیاده سازی ERP و به منظور تسهیل تسهیم دانش و کمک به موفقیت پروژه پیاده سازی مورد استفاده قرار می گیرد.

۳- مدیریت دانش ضمنی ERP

در مجموع دو دسته از فرایندهای کسب و کار معرفی شده اند که فرایندهای استاندارد یا رسمی و فرایندهای غیراستاندارد یا غیر رسمی نام دارند. فرایندهای رسمی استاندارد، فرایندهایی هستند که چکیده ی فعالیت های سازمان می باشند و وظایف پیچیده ی سازمان توسط آن ها مشخص شده و به چندین مرحله ی رسمی و ساده تقسیم بندی شده اند. در عین حال، فرایندهای غیر رسمی یا غیر متعارف به اتفاقاتی که در درون سازمان و در واقعیت رخ می دهد اشاره دارد که چگونه افراد توسط ارتباطات و اتصالات خود از سایر افراد توصیه هایی را به منظور ارتقای سطح عملکردی دریافت می کنند (کوکاگلو و آکار، ۲۰۱۵). آشنایی با این دو نوع فرایند می تواند در شناسایی راه های انتقال دانش از این دو منظر متفاوت در سازمان به پژوهشگران کمک کند. مدل های منبع و بهترین عملکردهای پیاده سازی ERP بر این اساسند که دانش صریح در طی فرایندهای رسمی کدگذاری شده، انتقال می یابد و در نهایت به بهترین عملکردهای ERP منجر می شود. این بهترین عملکردها مدل هایی هستند برای زنجیره ای از فعالیت ها که توسط سازمان به خدمت گیرنده ی ERP اتخاذ شده اند. این در

بهره برد. نیاز است تا اعضای سازمان، علی‌الخصوص افرادی که در قلب فرایندهای پیاده سازی ERP قرار دارند، درک صریح، دقیق و واضحی از فرض‌های بنیادی و هم‌چنین محیط موجود برای سازمان داشته باشند. تنها در صورت ادغام شدن دانش ضمنی در اقدامات پیاده سازی ERP، سازمان قادر خواهد بود با پیاده سازی این پروژه، ارزش افزوده ایجاد کرده و این فاز بسیار دشوار را طی پشت سر بگذارد. بنابراین، تسهیم دانش ضمنی در پیاده سازی ERP در سازمان به مرحله بسیار با اهمیت و سرنوشت‌سازی مبدل شده است.

تسهیم دانش ضمنی را می‌توان به دو دسته متفاوت تقسیم نمود. اولین دسته به تسهیم دانشی اشاره دارد که در درون تیم پیاده کننده ERP و در بین اعضای آن صورت می‌پذیرد. این تیم به صورت مداوم باید با سایر اعضای سازمان در تعامل باشد تا اطلاعات مورد نیاز را از آنان کسب کرده و همچنین آن‌ها را در جریان پیشرفت‌های حاصل شده از پروژه‌ی پیاده سازی ERP و تأثیر آن بر مشاغل آن‌ها قرار دهد. از سوی دیگر، مشاوران خارج سازمانی جزء جدایی‌ناپذیر پیاده سازی ERP در سازمان هستند که به همین دلیل، تسهیم دانش، علی‌الخصوص نوع ضمنی آن در بین اعضای سازمان و مشاوران خارجی نیز بسیار با اهمیت است. این موضوع بسیار اهمیت دارد؛ چرا که پس از مدتی، مشاوران از سازمان خارج شده و این اعضای تیم پروژه پیاده سازی ERP در سازمان هستند که باید طبق یافته‌های خود، پروژه‌ی پیاده سازی را هدایت کرده و به نتایج مطلوب برسانند. البته این امکان وجود دارد که اعضای تیم پروژه نیز به هر دلیلی تیم یا سازمان را ترک کنند؛ بنابراین بازیابی این دانش و دستیابی مجدد به آن در صورت خروج هر یک از اعضای تیم، بسایر با اهمیت است. طبیعی است که اعضای جدید تنها با مطالعه‌ی اسناد موجود، به توانمندی و مهارت اعضای سابق دست پیدا نکنند، به همین دلیل، بازیابی دانش ضمنی پس از خروج کارکنان از تیم نیز از اهمیت بالایی برخوردار خواهد بود (شفیعی و همکاران، ۱۳۹۴).

تسهیل‌کنندگان تسهیم دانش ضمنی در سازمان در خلال پیاده سازی ERP به دو دسته عمده تقسیم می‌شوند که عبارتند از: ساختار تعاملات تیم پروژه و جو حاکم بر تیم پروژه (دالواران، ۲۰۱۴). الگوهای تعاملی تدوین شده برای اعضای تیم پروژه می‌تواند تسهیم دانش را سهل و یا دشوار کند. به همین علت باید توجه داشت که تحکیم و تثبیت الگوهایی که تعامل کارکنان را ساده کرده و در نهایت منجر به

فرهنگ موجود در سازمان به منظور تکمیل فرایند انتقال دانش علی‌الخصوص انتقال دانش ضمنی است. فاز انسجام در مقایسه با فاز پیاده سازی بسیار دشوارتر است اما در عین حال از ارزش بالایی برای موفقیت در پیاده سازی ERP برخوردار است. این تعارض ممکن است به مقاومت کارکنان در مقابل ایجاد تغییر و تحولات در سازمان منجر شود که در نهایت می‌تواند سازمان را از دستیابی به نتایج مطلوب باز دارد. درونی سازی فرآیندهای غیررسمی، تمایل کارکنان را برای خلق ارزش‌های جدید در سازمان افزایش داده و تأثیرات منفی ناشی از مقاومت کارکنان را کاهش می‌دهد.

تمایز قائل شدن میان دو فاز پیاده سازی و انسجام، توضیح کاملی را در پاسخ به سوال مقابل ارائه می‌دهد: «سازمان چگونه می‌تواند با پیاده سازی ERP به مزیت رقابتی نائل گردد در حالی که رقبای آن نیز به دقت و مطابق با بهترین عملکردها، سیستم‌های ERP را پیاده سازی نموده اند؟» پیاده سازی ERP در تمامی سازمان‌ها به صورت یکسان و دقیقاً مطابق با بهترین عملکردها فقط در صورتی می‌تواند متفاوت باشد و برای یکی از سازمان‌ها مزیت رقابتی ایجاد کند که سازمان به بهترین نحو فرآیندهای غیررسمی را درونی سازی کرده و از طریق این درونی سازی، جریان انتقال دانش ضمنی را راه اندازی نموده تا در نهایت، این انتقال دانش به افزایش کارآمدی پیاده سازی ERP در سازمان منجر گردد. بنابراین، به نظر می‌رسد که داشتن فرض وابسته بودن موفقیت در پیاده سازی ERP به انتقال دانش ضمنی در سازمان، می‌تواند صحیح باشد. قسمت وسیعی از این توانایی می‌تواند به ساختار بندی مجدد فرایندها و نقش‌های سازمانی و تسهیل انتقال دانش بین وظیفه‌ای با مرتبط کردن وظایف به یکدیگر مربوط باشد.

۴- تسهیم دانش ضمنی در پروژه‌های پیاده سازی ERP در قالب یک فناوری به منظور قادر ساختن بنگاه‌ها برای مدیریت بهتر دانش سازمانی از طریق تسهیم دانش کارآمد به عنوان نتایج حاصل شده از انسجام شدید فرایندها و کنترل بهتر داده‌ها و اطلاعات طراحی شده است (عقیقه و اصنان، ۲۰۱۵). طبیعتاً، برای پیاده سازی تکنیکی که به منظور بهبود سطح تسهیم دانش طراحی شده است، سازمان‌ها باید قادر باشند که تسهیم دانش را به صورت کارآمد انجام دهند تا برای شروع، در جایگاه قابل قبولی قرار داشته باشند. برای ایجاد شدن این توانایی در سازمان، علاوه بر امکان تسهیم و انتقال دانش صریح، باید امکانات دیگری وجود داشته باشد تا بتوان به نحو احسن از تسهیم دانش

دخیل بوده اند، در خود نگرانی ای از دانش و یادگیری داشته اند. این مدیران معتقدند که مهم ترین مانع در دستیابی به پیاده سازی موفق ERP در سازمان، دانش سازمانی از سیستم ها و فرایندهای کسب و کار موجود است. به عبارت بهتر، آن ها از دانش های موجود در فرایندهای سازمانی گذشته به عنوان مانعی برای دستیابی به پارادایم جدید دانش سیستم یاد می کنند. به همین دلیل است که چنین مدیرانی باید تقاضای موجود برای دانش جدید سیستم را نسبت به دانش و روش های گذشته افزایش دهند (راجان و بارال، ۲۰۱۵).

چالش هایی که پیاده سازی ERP از لحاظ دانشی با آن روبرو است به دو صورت نمایان می شوند. اول، اینکه ساختار و شکل مشخص ERP، اجازه ی کم ترین حد بومی سازی را به کاربران می دهد و دوم این که به محض این که ERP جایگزین سیستم به جا مانده از گذشته ی سازمان شود، باید جایگزین فرایندهای پشتیبانی شده توسط این سیستم نیز بشود. این در حالی است که فرایندهای قدیمی به صورت بسیار عمیق در حافظه ی سازمانی جای گرفته اند که خود این مسئله، باعث نوعی مقاومت در برابر تغییر خواهد شد (ژو و همکاران، ۲۰۱۵).

علاوه بر این، حافظه ی سازمانی توسط ساختار سازمانی پشتیبانی می شود که این موضوع نیز می تواند به افزایش شدت مقاومت کمک کند. ERP طراحی شده است تا فرایندهای سازمانی را بازطراحی کند و به عنوان پیامد پیاده سازی ERP، سازمان ها باید از حافظه ی سازمانی گذشته ی خود که در فرایندهای آن پنهان شده است صرف نظر کرده و با تمام سختی ها و دشواری های موجود، آن را با فصل جدیدی از دانش سازمانی و فرایندی جایگزین کنند. به عبارت بهتر، پیاده سازی ERP به معنی آن است که سازمان ها باید بیاموزند که با شدت تمام، در جهت مخالف، دانسته های خود را تغییر داده و تجربیات گذشته ی خود را تا حدود زیادی کنار بگذارند. در نظر گرفتن این ویژگی از ERP می تواند پیاده سازی آن در سازمان را دچار اختلال و مشکل نماید.

سازماندهی یک تیم مرکزی قدرتمند برای پیاده سازی ERP و کاربرد درست و کارآمد از مشاوران خارجی در نهایت به دست یابی روش ها و رویه های اثربخش برای رویارویی با موانع موجود در برقراری دانش جدید در فرایندهای سازمانی و کاهش مقاومت ناشی از حافظه ی گذشته ی سازمانی منجر می شود (موتاز و همکار، ۲۰۱۵). تیم مرکزی ای که کنار یکدیگر کار کنند، با همکاری و هماهنگی انجام وظیفه نمایند و به صورت هم زمان توسط محرک های درست و به موقع

انتقال دانش می شوند، احتمال موفقیت در پیاده سازی ERP و کسب مزیت رقابتی را تسهیل می کنند. در صورتی که جو حاکم بر تیم پروژه و رفتارهای آن ها مبتنی بر اعتماد متقابل بوده، همبستگی و اتحاد در بین اعضا وجود داشته باشد و اهداف تیم از اهداف فردی مهم تر باشد می توان انتظار داشت که تسهیم دانش، علی الخصوص نوع ضمنی آن بیشتر در تیم صورت گرفته و در نهایت موفقیت در پیاده سازی ERP در سازمان تسهیل یابد.

در این میان، ضمنی بودن دانش ERP مهم ترین ویژگی این دانش که تأثیر آن در بسیاری از پژوهش های نمایش داده شده است. ماهیت فرایند محور بودن دانش نشان می دهد که دانش ضمنی را نمی توان در قالب اسناد و مدارک و یافته های مکتوب به نمایش گذارد، بلکه می توان آن را در فرایند ها ذخیره کرد که در این حالت، نظریه پردازان آن را حافظه ی سازمانی نام می نهند.

۵- انعکاس ماهیت فرایند محور بودن دانش ERP در حافظه سازمانی فرایندهای سازمانی، دانش های حقیقی حاصل از گذشته های سازمان را در درون خود نهفته دارند که در زمان لازم و در هنگام اتخاذ تصمیمات می توان آن ها را بازیابی کرده و در سازمان های بسیار با اهمیت، مورد استفاده قرار دارد. امروزه این ذخیره ی دانش در فرایندها که توانایی بازیابی آن وجود دارد را حافظه ی سازمانی می نامند. مدل سازی فرایندها برای برگرداندن دانش فرایندها به مدل های قابل استفاده در فرایندهای سازمانی و ERP مورد استفاده قرار می گیرد. برخی نظریه پردازان ادعا دارند که فرایندهای سازمانی به عنوان نمایی از دانش بین وظیفه ای، به صورت مداوم در حال تغییر و بهبود توسط اجزای پیاده سازی شده در سازمان است. همان طور که در گذشته هم بیان شد، این پدیده به حافظه ی سازمانی اشاره دارد که همواره در درون تغییرات بنیادی و درون فرایندی در حال تغییر و بهبود است (سیلوا و الیورا، ۲۰۱۵). به خدمت گیری سیستم سازمانی یا ERP به معنی تمایل به شکل دهی مجدد به حافظه ی سازمانی با روشی که در آن مرزهای اطلاعاتی حداقل شده باشد است.

۶- حافظه ی سازمانی؛ بازدارنده یا تسهیل گر؟
برخلاف این تصورات که حافظه ی سازمانی می تواند تسهیل کننده ی تسهیم دانش و در نهایت پیاده سازی ERP در سازمان باشد، بعضی از پژوهشگران به این موضوع دست پیدا کرده اند که بسیاری از مدیران مورد بررسی در مطالعه ی آن ها که در پروژه ی پیاده سازی ERP

بسیار واضح است که پیاده سازی ERP در سازمان شامل مزایایی از جمله افزایش هماهنگی و همکاری کارکنان، کاهش زمان تولید محصولات به دلیل تلف نشدن وقت در طول زنجیره ی تأمین و در نهایت افزایش کیفیت محصولات به دلیل انتشار اطلاعات صحیح و به موقع و همچنین تسهیم دانش ضمنی است. همه ی این عوامل در نهایت به رضایتمندی مشتری از برند منجر می شوند. در این میان نمی توان نقش تأثیر گذار رضایتمندی مشتری از برند بر اعتماد وی نسبت به آن را نادیده گرفت.

۸- اعتماد مشتری

اعتماد مفهوم پیچیده ای است که بطور گسترده مورد بررسی قرار گرفته است. طبق تعریف واژه نامه انگلیسی آکسفورد، اعتماد به معنی اطمینان به بعضی از صفات یا ویژگی یک شخص و یا حتی درستی و حقانیت یک نظریه تعریف شده است (ناصری فر و همکاران، ۱۳۹۳). مورگان^۲ و هانت^۳ معتقدند که اعتماد هنگامی رخ می دهد که شخصی از ایجاد ارتباط تجاری با دیگری احساس راحتی نماید. میر و همکارانش اعتماد را این گونه تعریف کرده اند که: تمایل فرد به آسیب پذیر بودن در مقابل عملکرد طرف مقابل، بر اساس این تصور که طرف مقابل، فعالیت مورد انتظار وی را بدون کنترل و نظارت مستقیم انجام خواهد داد. واضح است که اعتماد ساختار چند بُعدی دارد.

فوکویاما^۴ معتقد است که اعتماد، عملکرد همه سازمان ها و کسب و کار ها را متأثر می کند. تقریباً تمام نظریه پردازان به این توافق دست یافته اند که اعتماد، حالت روحی خاصی است که دارنده آن مشتاقانه به فرد دیگری اجازه می دهد تا در وی نفوذ کند. در زمینه بازاریابی، از اعتماد به عنوان کلیدی ترین عنصر برقراری رابطه با مشتری و یکی از ارکان بازاریابی رابطه مند یاد شده است. تقریباً در بین تمامی نظریه پردازان این اتفاق نظر وجود دارد که در بسیاری از موارد، ایجاد اعتماد در مشتری توسط بنگاه، به وفاداری وی نسبت به برند می شود. به بیان بهتر، نتیجه ی مطلوب حاصل شده از ایجاد اعتماد در مشتری برای یک بنگاه می تواند ایجاد وفاداری در مشتری، ایجاد انگیزه در وی برای انجام خرید مجدد و تبلیغ مثبت دهان به دهان توسط وی باشد.

۹- وفاداری مشتری

برانگیخته شوند، بر موانع موجود در نهادینه سازی دانش جدید غلبه کرده و تسهیم دانش آشکار و ضمنی را تسهیل می کنند. هم چنین، این افراد می توانند به توزیع دانش در سازمان، با برقراری ارتباط با سایر کارکنان کمک کرده و حفظ این تیم توسط سازمان می تواند به تبدیل و انتقال دانش به حافظه ی سازمانی به صورت تمام و کمال کمک شایان توجهی داشته باشد. اما به هر حال، نگهداری چنین تیمی که از تخصص، توانایی و انگیزه ی بالایی برخوردارند، برای سازمان کار چندان ساده ای نیست؛ این امر مخصوصاً در مورد شرکت های مشاوره ای صادق است. مشاوران خارجی نیز عوامل بسیار ضروری و با اهمیتی هستند که دانش و تخصص آن ها نقش قابل توجهی در پیاده سازی ERP در سازمان دارد. اغلب سازمان ها تجربه ی چندان در زمینه ی پیاده سازی ERP در سازمان ندارند و به همین دلیل، وجود افرادی در سازمان که از چند و چون کار آگاهند، برای جلوگیری از عواقب و پیامدهای منفی بسیار ضروری است (عقیقه و اصنان، ۲۰۱۵). این افراد، افرادی دانشی هستند که دانش ایشان در این زمینه بسیار با اهمیت است؛ لذا انتقال این دانش به کارکنان سازمان برای استفاده در زمان عدم حضور این مشاوران ضروری است. با این حال، بسیاری از سازمان ها، اتکالی خود به مشاوران خارجی را حداقل کرده و تلاش داشته اند تا راه ورود دانش خارجی به درون سازمان را هموار کرده تا دانش خارجی، جزیی از دانش سازمانی و حافظه ی سازمانی شود. با توجه به این موارد، در چنین سازمانی احتمال ادامه ی روند گذشته با توجه به وضعیت حافظه ی سازمانی، کاهش یافته و مقاومت در مقابل تغییرات به حداقل میزان خود خواهد رسید.

۷- رضایتمندی مشتری

پژوهش ها نشان می دهند که رضایتمندی مشتری از برند تأثیر چشم گیری بر ایجاد اعتماد در مشتریان دارد. رضایت از یک برند برای مشتری می تواند به عوامل متعددی بستگی داشته باشد. علاوه بر کیفیت خود محصولات برند، کیفیت نحوه ی رسیدن محصول به دست مشتریان نیز می تواند بر رضایتمندی از برند در نزد مشتری بیفزاید. افزایش هرچه بیشتر کیفیت ادراک شده در نزد مشتری، در گرو افزایش کیفیت محصولات و افزایش کیفیت خدمت رسانی در محصولات مانند رساندن به موقع محصول به دست مشتری و یا خدمات پس از فروش است.

^۲ Hunt

^۴ Fokoyama

^۳ Morgan

علاقه نسبت به یک نام تجاری یا فروشنده خواهد شد. اما مشکل اساسی این رویکرد آن است که آیا تنها تکرار خرید، می‌تواند شاخص مناسبی برای تعریف مفهوم وفاداری باشد؟ در پاسخ به این پرسش، رویکرد دیگری با عنوان رویکرد نگرشی برای تعریف وفاداری مطرح می‌شود. وفاداری با رویکرد نگرشی معتقد است که در تعریف وفاداری، نگرش باید به همراه رفتار در نظر گرفته شود. در این راستا، وفاداری بر مبنای نگرش مشتریان نسبت به عوامل سازمانی شکل می‌گیرد و شاخص‌های رویکرد نگرشی دارای مزایای بسیار زیادی نسبت به شاخص‌های رویکرد رفتاری بوده و می‌توانند درک بهتری را نسبت به عوامل مؤثر بر توسعه وفاداری ایجاد کنند. در همین راستا، راندل ثیل و بنیت رویکرد نگرشی را از مهم‌ترین و تأثیرگذارترین رویکردهای بازارهای خدماتی می‌دانند و معتقدند این نگرش مشتریان است که زمینه‌های مطلوب آنها را تعیین و دید جامعی را برای شرکت‌های تولیدی و خدماتی نسبت به آنچه مورد نظر مشتریان است، ارائه می‌کند (ناصحی فرو همکاران، ۱۳۹۴).

وفاداری مشتریان عامل کلیدی بقای بلندمدت سازمان‌ها محسوب می‌شود که به یک سازمان کمک می‌کند تا در بازار به شدت رقابتی امروزی بر مشکل عدم اطمینان نائل آید.

باو^{۱۴} و جانسون^{۱۵} بر این باورند که خدمات یکی از عناصر تأثیرگذار بر روابط مشتریان است و دو راهبرد برای درک وفاداری مشتریان وجود دارد: راهبرد اول به کارگیری کارکنان وفادار است که موجب شکل‌گیری وفاداری در مشتریان شده و راهبرد دوم، ایجاد تعهد و صداقت در کار نسبت به ارائه‌ی کالاها و خدمات با ارزش به مشتریان است (وندای، ۲۰۰۸).

بل^{۱۶} و ایسینگریچ^{۱۷} در مطالعات خود دریافته‌اند که وفاداری مشتریان، ارتباط زیادی با کیفیت خدماتی که سازمان‌ها به مشتریان ارائه می‌کنند. از این رو، با توجه به بررسی ادبیات حوزه‌ی وفاداری مشتریان، مشخص شد که بررسی کاملی در خصوص گردآوری مجموعه شاخص

با توجه به اهمیت بازاریابی رابطه‌مند در سال‌های اخیر، به ویژه در سازمان‌های خدماتی، وفاداری و مفاهیم مرتبط با آن بسیار مورد توجه واقع شده است. تعدادی از نویسندگان بر رابطه مثبت بین وفاداری مشتری و عملکرد سازمان تأکید می‌کنند. عقیفه^۵ و عسنان^۶ معتقدند مشتریان وفادار نه تنها ارزش آفرینی سازمان را بالا می‌برند بلکه به سازمان امکان می‌دهند تا بتواند نسبت هزینه‌های خود به جذب مشتریان جدید کاهش دهند.

تعاریف با اهمیتی که از وفاداری صورت گرفته‌اند به شرح زیر هستند: لارسون^۷ و سولانا^۸ معتقدند: وفاداری ایجاد تعهد در مشتری برای انجام معامله با سازمان خاص و خرید کالاها و خدمات به طور مکرر است (ناصحی فرو همکاران، ۱۳۹۴).

پان^۹ و نگوین^{۱۰}، وفاداری را به عنوان یک رفتار یا نگرش مطلوب در مورد یک برند خاص تعریف می‌کنند. بنابراین، این روند به خرید مداوم آن برند توسط مشتری منجر می‌شود.

چن^{۱۱}، وفاداری را به شرح زیر تعریف می‌کند: وفاداری، تعهد قوی برای خرید مجدد یک کالا یا یک خدمت در آینده است، در حالی که علی‌رغم تلاش‌های بازاریابی و فروش رقبا، این خدمات یا کالا خریداری شود.

ایجاد تعهد در مشتری برای خرید از سازمان و برند خاص و خرید کالاها و خدمات به طور مکرر توصیف می‌شود. وفاداری زمانی اتفاق می‌افتد که مشتریان احساس کنند سازمان مورد نظر به بهترین شکل ممکن می‌تواند نیازهای آن‌ها را برطرف کند؛ به طوری که تلاش‌های سایر رقبای سازمان، از مجموعه گزینه‌های مشتریان خارج شده و اقدام به خرید تنها از سازمان صورت گیرد (پن و همکاران، ۲۰۱۵).

دک^{۱۲} و باسو^{۱۳} بر این باورند که ایجاد وفاداری، هدف است. در این زمینه دو دیدگاه و رویکرد کلی عبارتند از: رویکرد رفتاری و رویکرد نگرشی. رویکرد اول وفاداری را همچون یک عامل رفتاری در نظر گرفته و معتقد است که تکرار خرید به عنوان یک رفتار، موجب وفاداری و

^{۱۲} Deck

^{۱۳} Basow

^{۱۴} Bove

^{۱۵} Johnson

^{۱۶} Bell

^{۱۷} Eisingerich

^۵ Afifah

^۶ Asnan

^۷ Larson

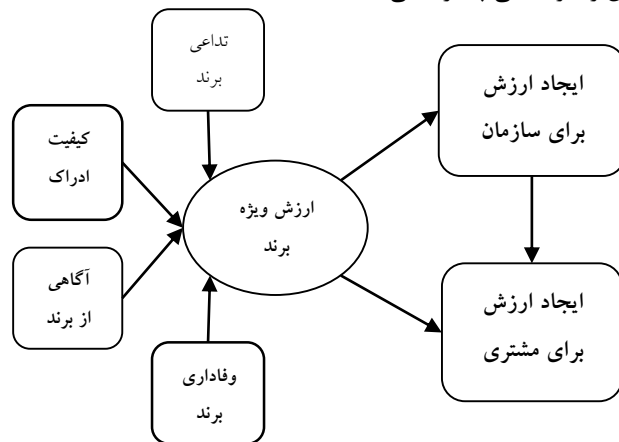
^۸ Solana

^۹ Pan

^{۱۰} Nguyen

^{۱۱} Chen

و ارزیابی های وی از عملکرد، ویژگی ها و نتایج و پیامدهای استفاده از محصول در مقایسه با خواست، انتظارات، اهداف و مقاصد مشتری، تعریف می کند. وجود تفاوت بین این دیدگاه ها غیرقابل انکار است، اما باید توجه داشت که این دیدگاه ها در مواردی دارای اشتراک و هم پوشانی هستند. این هم پوشانی عبارت است از: ارزش عامل و معیاری است که توسط مشتریان درک می شود. بعلاوه، این فرایندهای ادراکی شامل ارتباط میان آنچه مشتریان دریافت می کنند و ارزش آنچه که آن را هزینه می پندارند می باشد.



شکل ۱: مدل ارزش ویژه برند دیوید آکر

در مدل معروف ارزش ویژه ی برند که توسط دیوید آکر معرفی شده است و در شکل ۱ نمایش داده شده است (ناصری فرو همکاران، ۱۳۹۴). ارزش ویژه ی یک برند می تواند از چهار عامل آگاهی از برند، وفاداری به برند، کیفیت برند و تداعی برند تأثیر بپذیرد. به نظر آکر، هسته ی اصلی عوامل مؤثر بر ارزش یک برند را وفاداری به برند تشکیل می دهد. این بدان معنی است که وفاداری به برند تأثیر مستقیم و بسیار چشم گیری بر ایجاد ارزش توسط برند هم برای مشتری و هم برای سازمان دارد. همانطور که آکر در یافته های خود بیان داشته است، ایجاد ارزش برای مشتری در نهایت به ایجاد ارزش برای سازمان ختم می شود.

۱۲- بحث و نتیجه گیری

ها در یک بخش و تعیین شاخص های اساسی در صنایع، به ویژه صنعت بهداشتی و سلولزی انجام نگرفته است.

۱۰- عوامل تأثیر گذار بر وفاداری

بررسی مبنای نظری پژوهش، برخی از پیش نیازهای وفاداری را که از سوی نظریه پردازان و پژوهشگران پیشنهاد شده است آشکار می سازد. هر چند اجماعی بر شدت تأثیر این عوامل بر وفاداری وجود ندارد، اما کم و بیش بر تأثیرگذاری آن ها بر وفاداری اتفاق نظر وجود دارد (کوکاگلو و آکار، ۲۰۱۵). در ادامه به بررسی عوامل اثرگذار بر وفاداری می پردازیم. رضایت مشتری و ارتباط آن با وفاداری یکی از پیش نیازهای وفاداری، بویژه در حوزه خدمات، رضایت مشتری است که اغلب پژوهشگران به آن اشاره داشته اند. ژو^{۱۸}، پیک^{۱۹} و پریبوتوک^{۲۰} نیز بیان داشته اند که وفاداری با رضایت مشتری رابطه قوی و مثبتی داشته و مشتری راضی به طور طبیعی به مشتری وفادار تبدیل می گردد. آن ها در نهایت رضایت را شرط لازم و کافی برای ایجاد و افزایش وفاداری توسط مشتری دانسته است.

بر اساس همین تفکرات، بسیاری از سازمان های خدماتی در سال های گذشته رضایت مشتری را هدف اصلی خود قرار داده اند. با مروری بر تحقیقات گذشته، می توان دریافت که تفسیری یکسان از رابطه بین رضایت و وفاداری ارائه نشده است. (بل و همکاران، ۲۰۱۵).

۱۱- ارزش مشتری

مطالعات بازاریابی و بازاریابی اخیر به وضوح نشان می دهند که کیفیت ادراک شده توسط مشتری تأثیر چشم گیری بر ارزش از دیدگاه مشتری دارد. در مجموع، می توان این گونه تعریف کرد که «ارزش، ادراک مشتری از میزان سازگاری و مطابقت یک محصول بر مبنای انتظارات مشتری از آنچه دریافت کرده با آنچه که پرداخت کرده است تعریف می شود». لی^{۲۱}، یانگ^{۲۲} و فو^{۲۳} ابراز می کنند که ادراک خریدار از ارزش، رابطه بین کیفیت یا ارزش هایی که از طریق محصول دریافت می کند و منافع از دست رفته ای که در پرداخت هزینه آن محصول درک می کند را نشان می دهد. نینگ سیج^{۲۴} و سگورو^{۲۵}، ارزش را کیفیت دریافت شده توسط مشتری که مطابق با قیمت محصول است در نظر می گیرد. چن، ارزش مشتری را مطلوبیت درک شده ی مشتری

^{۲۲} Yang

^{۲۳} Fu

^{۲۴} Ningsih

^{۲۵} Segoro

^{۱۸} Xu

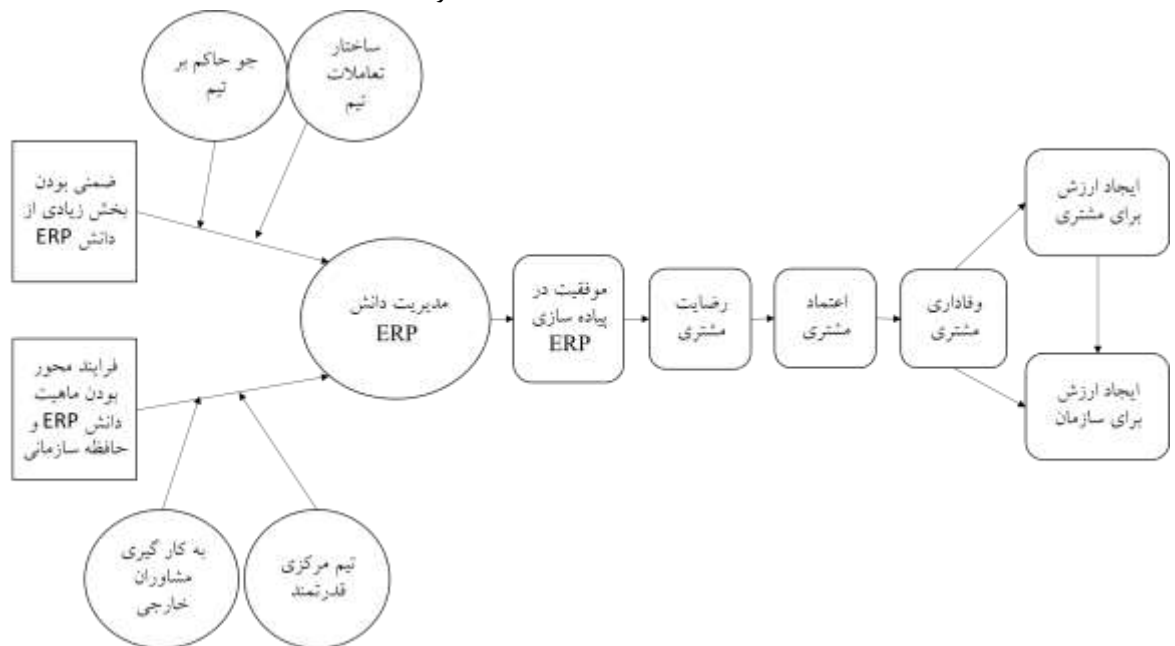
^{۱۹} Peak

^{۲۰} Prybutok

^{۲۱} Li

مدیریت دانش ERP در سازمان در نهایت به ایجاد هماهنگی، همکاری و سرعت در ارتباطات منجر می‌شود که همه‌ی این عوامل دست به دست هم داده و به افزایش کیفیت محصول و افزایش سرعت در خدمت رسانی به مشتری می‌شود. افزایش کیفیت در محصولات و افزایش سرعت پردازش سفارش‌ها، با تأثیر گذاری مثبت بر رضایتمندی مشتریان، باعث افزایش اعتماد ایشان نسبت به برند می‌شود. پیامد مطلوب افزایش اعتماد، ایجاد وفاداری مشتریان به برند خواهد بود که با توجه به مدل ارزش ویژه‌ی برند که توسط دیوید آکر ارائه شده است، عنصر اصلی ایجاد ارزش برای مشتری و سازمان، وفاداری است. بنابراین، وفاداری علاوه بر ایجاد ارزش برای مشتری، برای سازمان هم ایجاد ارزش کرده و پیامدهای مثبتی را برای سازمان به بار خواهد آورد. به طور خلاصه، همان‌طور که در شکل ۲ مشاهده می‌شود، مدیریت درست، مناسب و دقیق مدیریت دانش ERP به افزایش رضایتمندی، اعتماد و وفاداری و در نهایت ایجاد ارزش برای مشتری و سازمان می‌شود.

با بررسی اجمالی یافته‌های این پژوهش، این موضوع غیر قابل انکار خواهد بود که مدیریت دانش ERP در طی پیاده‌سازی این تکنیک در سازمان بسیار با اهمیت بوده و تأثیر قابل توجهی بر موفقیت سازمان در این پروژه دارد. همچنین می‌توان دریافت که دو عامل اصلی تأثیر گذار بر مدیریت دانش ERP در پیاده‌سازی آن در سازمان، ضمنی بودن بخش عظیمی از دانش ERP و ماهیت فرایند محور بودن دانش ERP و حافظه‌ی سازمانی هستند. تأثیر این دو عامل بر مدیریت دانش تحت تأثیر متغیرهایی است که به صورت منفی این رابطه را تعدیل می‌کنند. به عبارت بهتر، تأثیر گذاری ضمنی بودن بخش عظیمی از دانش ERP بر مدیریت دانش ERP توسط دو متغیر ساختار تعاملات تیم پیاده‌کننده ERP و جو حاکم بر تیم به صورت منفی تعدیل می‌شود و تأثیر گذاری ماهیت فرایند محور بودن دانش ERP و حافظه‌ی سازمانی بر مدیریت دانش ERP نیز توسط دو متغیر به خدمت‌گیری مشاوران خارجی و تیم مرکزی قدرتمند نیز به صورت منفی تعدیل می‌شود.



شکل ۲: مدیریت دانش ERP و پیامدهای آن



منابع:

- Chen, S.-C., (۲۰۱۵), "Customer value and customer loyalty: Is competition a missing link?", *Journal of Retailing and Consumer Services*, pp. ۱۰۷-۱۱۶.
- Dalveren, Y., (۲۰۱۴), "Using E-Learning in Enterprise Resource Planning (ERP) Training: A Case Study to Assist Curriculum Designers in Turkey", *Social and Behavioral Sciences*, pp. ۱۳۵۳ - ۱۳۵۷.
- Kocaoglu, B. Acar, Z., (۲۰۱۵), "Developing an ERP Triggered Business Process Improvement Cycle from a Case Company", *Social and Behavioral Sciences*, pp ۱۰۷ - ۱۱۴.
- Li, W., Yang, C., & Fu, X., (۲۰۱۵), "Combining HowNet and Extension Strategy Generation Method to Improve Customer Values", *Computer Science*, pp ۴۵۱ - ۴۶۰.
- Mittelstädt, V. Brauner, P. Blum, M. Ziefle, M., (۲۰۱۵), "On the visual design of ERP systems – The role of information complexity, presentation and human factors", *Manufacturing*, pp ۴۴۸ - ۴۵۵.
- Moutaz Haddaraab, M. Elragal, A., (۲۰۱۵), "The Readiness of ERP Systems for the Factory of the Future", *Computer Science*, pp. ۷۲۱ - ۷۲۸.
- Ningsih, S., & Segoro, W., (۲۰۱۴), "The influence of customer satisfaction, switching cost and trusts in a brand on customer loyalty - the survey on student as im۳ users in Depok, Indonesia", *Social and Behavioral Sciences*, pp. ۱۰۱۵ - ۱۰۱۹.
- Pan, J.-N., & Nguyen, H., (۲۰۱۵), "Achieving customer satisfaction through product-service systems", *European Journal of Operational Research*, pp. ۱۷۹-۱۹۰.
- Rajan, C., Baral, R., (۲۰۱۵), "Adoption of ERP system: An empirical study of factors influencing the usage of ERP and its impact on end user", *IIMB Management Review*, pp. ۱۰۵-۱۱۷.
- Rajnoha, R. Kádárová, J. Sujová A. Kádár G., (۲۰۱۴), "Business information systems: research study and methodological proposals for ERP implementation
- آقای، میلاد. آقای، اصغر و آقای، رضا، ۱۳۹۱، "شاخص های اساسی مؤثر بر وفاداری مشتریان در صنعت بهداشتی و سلولزی ایران با استفاده از رویکرد دلفی فازی و دیمتل فازی"، مدیریت بازرگانی، ۳ (۴)، صص ۱-۲۰.
- حمیدی زاده، محمدرضا، حاجی کریمی، عباس علی. بابایی زنگلیکی، محمدعلی و طباطبایی نسب، سید محمد، ۱۳۸۷، "طراحی و تبیین مدل فرآیندی وفاداری مشتریان؛ مورد پژوهی: بانک های خصوصی"، کاوش های مدیریت بازرگانی، سال اول، دوره ۲، صص ۱۳۳-۱۷.
- محمد شفیعی، مجید و رحمت آبادی، یزدان، ۱۳۹۴، "مدیریت منابع سازمانی؛ با رویکرد ERP و تمرکز بر مشتری مداری و مزیت رقابتی پایدار"، (چاپ اول)، اصفهان: انتشارات جهاد دانشگاهی.
- ناصری فر، وحید. عسگری ده آبادی، حمیدرضا و ثبات، زینب، ۱۳۹۳، "۳۹۹ فرمان در بازاریابی"، (چاپ اول)، تهران: ماهان.
- Afifah, N., & Asnan, A., (۲۰۱۵), "The Impact of Corporate Social Responsibility, Service Experience and Intercultural Competence on Customer Company Identification, Customer Satisfaction and Customer Loyalty (Case Study: PDAM Tirta Khatulistiwa Pontianak West Kalimantan)", *Social and Behavioral Sciences*, pp. ۲۷۷ - ۲۸۴.
- Althonayan, Mona, (۲۰۱۵), "Evaluating Stakeholders Performance of ERP Systems in Saudi Arabia Higher Education", DEPARTMENT OF INFORMATION SYSTEMS AND COMPUTING BRUNEL UNIVERSITY.
- Bell, S.J., Eisingerich, A.B., (۲۰۱۵), "The paradox of customer education: customer expertise and loyalty in the financial services industry", *European Journal of Marketing*, pp. ۴۶۶-۴۸۶.
- Bove, L., L.W., (۲۰۰۶), "Customer loyalty to one service worker: Should it be discouraged?", *International Journal of Research in Marketing*, pp. ۷۹ - ۹۱.



process improvement", *Social and Behavioral Sciences*, pp. ۱۶۵ - ۱۷۰.

Ruivo, P. Mestre, A. Johansson, B. Oliveira, T., (۲۰۱۴), "Defining the ERP and CRM integrative value", *Technology*, pp. ۷۰۴ - ۷۰۹.

Shin, D.-H., (۲۰۱۵), "Effect of the customer experience on satisfaction with smart phones: Assessing smart satisfaction index with partial least squares", *Telecommunications Policy*, pp. ۶۲۷-۶۴۱.

Silva, S. Oliveira, S., (۲۰۱۵), "Planning and scope definition to implement ERP: The case study of Federal Rural University of Rio de Janeiro (UFRRJ)", *Computer Science*, pp. ۱۹۶ - ۲۰۳.

Vandaie, Ramin, (۲۰۰۸), "The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects", *Knowledge-Based Systems*, pp. ۹۲۰-۹۲۶.

Xu, C., Peak, D., & Prybutok, V., (۲۰۱۵), "A customer value, satisfaction, and loyalty perspective of mobile application recommendations", *Decision Support Systems*, pp. ۱۷۱-۱۸۳.