

تدوین استراتژی های مدیریت دانش در راستای ارتقای عملکرد کسب و کار در موسسات خدماتی

رضا پیرایش^۱، شهناز فلاح نژاد^۲

^۱ استادیار گروه مدیریت و حسابداری، دانشگاه زنجان.

^۲ دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی _مدیریت استراتژیک، موسسه آموزش عالی غیرانتفاعی عبدالرحمن صوفی.

نام نویسنده مسئول:

شهناز فلاح نژاد

چکیده

دانش به عنوان یک منبع مهم برای مدیران در جهت توجه بیشتر به استراتژی های مدیریت دانش است تا از این طریق مدیران بتواند روی فرآیندهای مدیریت دانش در شرکت ها تاثیر مثبت بگذارند. استراتژی های مدیریت دانش عامل مهمی برای یک سازمان است که منابع و توانایی های خود را برای دست یابی به اهداف مدیریت دانش در جهت بهبود عملکرد کسب و کارسازماندهی کنند. هدف مدیریت دانش، ارتقای عملکرد کسب و کار می باشد که روابط را برای توسعه اقتصادی، تحصیل رشد اقتصادی مداوم و رقابت پذیری در شرکت ها به عمل می آورد. هدف از این مقاله تدوین استراتژی های مدیریت دانش در راستای ارتقای عملکرد کسب و کار در موسسات خدماتی می باشد. نتایج تحقیق نشان می دهد که، استراتژی های مدیریت دانش و برنامه های مدیریت دانش باعث بهبود فرآیندهای مدیریت دانش می شود و بهبود فرآیندهای مدیریت دانش با توجه به عوامل تاثیر گذار باعث ارتقای عملکرد کسب و کار موسسات خدماتی می گردد.

واژگان کلیدی: مدیریت دانش، استراتژی رمزگذاری خارجی، استراتژی رمزگذاری داخلی، عملکرد، استراتژی کسب و کار.

مقدمه

در سال های اخیر سازمان ها و شرکت های مختلف پیوستن به روند دانش را آغاز کرده اند. پیتز دراکر (۱۹۹۹)، با بکارگیری این واژگان خبر از ایجاد نوع جدیدی از سازمان ها می دهد که در آن به جای قدرت بازو، قدرت ذهن حاکمیت دارد. در چنین شرایطی سازمان هایی می توانند عملکرد موفقیت آمیزی داشته باشند که بتوانند از دانش به عنوان یک مزیت رقابتی پایدار بهره گیرند (جعفری و همکاران، ۱۳۹۰). دارا بودن یک استراتژی روشن و برنامه ریزی شده در یکپارچه سازی مدیریت دانش یکی از راه های رسیدن به موفقیت در عملکرد کسب و کار است. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش، سازمان دهی کند. برای محقق شدن بهبود عملکرد کسب و کار، بسیاری از سازمان ها شروع به سازماندهی مجدد استراتژی های کسب و کار خود و ساختار سازمانی از یک دیدگاه مبتنی بر دانش نموده اند (کیم و همکاران، ۲۰۱۴). همچنین دانش به عامل تعیین کننده ای در کسب موقعیت و قدرت رقابت پذیری سازمان ها تبدیل شده است. در این میان بسیاری از سازمان ها تلاش خود را بر این مسئله متمرکز نموده اند که چگونه می توانند استفاده از دانش را در سازمان نهادینه نموده و آن را مدیریت نمایند. به عبارتی دانش همواره به عنوان یک منبع مهم، مدیران را تشویق می کند به استراتژی های مدیریت دانش توجه بیشتری کنند تا از این طریق بتوانند تاثیر مثبتی بر عملکرد شرکت ها بگذارند (الحکیم، ۲۰۱۳).

بنابراین، دارا بودن یک استراتژی روشن و برنامه ریزی شده در مدیریت دانش یکی از راه های رسیدن به موفقیت در این زمینه می باشد. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند (سلوک پرسین، ۲۰۱۰). برای محقق شدن بهبود فرآیندهای مدیریت دانش، سازمان ها باید قادر باشند اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب و کار و در نهایت عملکرد سازمانی را بهبود بخشند. سازمان هایی که قادر هستند به طور طبیعی منابع دانش را اداره کنند، اغلب نسبت به سازمان های دیگر که در اداره مدیریت دانش حرفه ای نیستند دارای یک مزیت رقابتی می باشند. بصورتی که می توانند روی استراتژی مدیریت دانش تاثیر بگذارند. انتقال اطلاعات و دانش در سطح کلان و خرد بین افراد و سازمان ها بستگی به افرادی دارد که این انتقال را تسهیل و تسریع می کنند. در نتیجه تمام عواملی که مشوق ارتباط بین فردی یا مانع آن باشند بر استراتژی سیستم گرا تاثیر گذار خواهند گذاشت (اولیکپ، ۲۰۱۲). استراتژی های مدیریت دانش، به عنوان یک شایستگی ضروری برای سازمان ها تلقی می شود، زیرا تغییرات فراگیر، نیازهای رو به رشد برای سیستم اطلاعاتی و پیشرفت مداوم، تغییر به سوی طراحی سازمانی منعطف ایجاد می کند، البته اثربخشی سیستم مدیریت دانش و به کارگیری موفقیت آمیز آن در تمامی شرکت ها نیز بستگی به توانایی های شرکت ها در ایجاد شبکه های ارتباطی مؤثر برای تسهیم و کاربرد دانش خلق شده در این شرکت ها دارد، زیرا در صورت عدم وجود شبکه های ارتباطی هماهنگ و یکپارچه، اجرای فرآیندهای سیستم مدیریت دانش در سازمان دچار اختلال شده و باعث انحراف سازمان از اهدافش می شود. از این رو شرکت هایی که خواهان ایجاد یا حفظ مزیت رقابتی اند، ملزم به توسعه و گسترش منابع دانشی خود در تمام فعالیت های سازمان و همچنین عوامل تسهیل و تسریع این منابع دانشی هستند (ابیلی، ۱۳۹۲). همواره در بیشتر سازمان ها در سرتاسر دنیا، مدیران به دنبال ارتقاء و بهبود عملکرد کسب و کار خویش می باشند. به عبارت دیگر، امروزه اگر سازمان ها بخواهند جایگاه خود را حفظ کرده و به نحوی عمل کنند که باعث بقاء، توسعه و موفقیت شان شود، ضروری است که در عملکرد خود تجدید نظر کرده و تعهدات خود نسبت به ارباب رجوعان را به درستی ایفا کنند. در این زمینه، وقوع رویدادهایی مانند گسترش رقابت، پیشرفت فناوری اطلاعات و تلاش همه جانبه سازمان ها و واحدهای اقتصادی برای کسب جایگاه بهتر، ضرورت توجه بهبود مستمر عملکرد را دو چندان نموده است. در چنین شرایطی، سازمان ها ناگزیرند در جست و جوی روش های جدیدی برای بهبود عملکرد خود باشند. در این راستا یکی از مناسب ترین راهبردها، تمرکز بر روی دانش سازمانی و مدیریت صحیح آن است. امروزه، اهمیت مدیریت دانش به عنوان یک سلاح مهم برای حفظ مزیت رقابتی و بهبود عملکرد کسب و کار به رسمیت شناخته شده و چنانچه کیفیت دانش سازمانی خوب باشد، می توان انتظار داشت که عملکرد مدیریت و سازمان به میزان قابل توجهی بهبود یابد (زید و همکاران، ۲۰۱۲). اجرای مدیریت دانش خود می تواند چالش های بسیاری برای سازمان ایجاد کند. به صورتی که سازمان باید قادر باشد، اثربخشی و کارایی فرآیندهای کسب و کار و در نهایت عملکرد را بهبود بخشد. از جهتی نباید فراموش گردد که از یکپارچه سازی استراتژی های مدیریت دانش استفاده می شود تا عملکرد کسب و کار ارتقا یابد. بنابراین شرکت ها زمانی که، درگیر خرید و فروش محصولات خود می شوند، توانمندی های خود را در زمینه بهبود عملکرد توسعه می دهند و سعی می کنند که با مدیریت در فرآیندها و استراتژی های مدیریت دانش، ارتقا عملکرد شرکت را بهبود بخشند. در این پژوهش به مبانی نظری مرتبط با مدیریت دانش و استراتژی های آن و نقش مدیریت دانش در بهبود عملکرد کسب و کار پرداخته می شود و در نهایت پیشنهاداتی در این رابطه ارائه می گردد.

مبانی نظری و پیشینه پژوهش

سیر تکامل مدیریت دانش

تکامل مدیریت دانش به لحاظ اینکه از حوزه های مختلفی ظهور یافته است، روشن و دقیق نیست. درحقیقت، مدیریت دانش از نخستین سال های زندگی بشر وجود داشته است و بشر به انتقال اطلاعات و دانش مرتبط با بقاء و گسترش درک و شناخت خود از محیط جمع آوری پیرامونشان بوده است که انسان ها به طور مستمر به دنبال دستیابی به علم تکنولوژی به منظور حفظ بقاء بودند. زندگی بشر آرام آرام پیشرفت نمود و تجاربش افزون گشت و علی رغم اینکه هیچگونه روش نظاممند به منظور ذخیره سازی، اشتراک، مدیریت دانش در آن زمان وجود نداشت، اما دانش از نسلی به نسل دیگر انتقال می یافت. دانش به منظور تامین نیازهای جوامع در دوره های تاریخی پس از آن، از جمله عصر کشاورزی و صنعت بکارگیری و مدیریت گردید. مدیریت دانش مفهومی تازه در تاریخ رشد بشر محسوب نمی شد، این درحالی است که واژه مدیریت دانش در سال های اخیر عمومیت بیشتری یافته است (نوروزی، ۱۳۹۰).

در این بین تعدادی از نظریه پردازان مدیریت به تجلی مدیریت دانش کمک کرده اند. در بین آن ها پیتر دراگر، استراسمن و پیتر سنگه در آمریکا از معروف ترین پیشگامان هستند. دراگر و استراسمن به اهمیت رو به رشد اطلاعات و دانش صریح به عنوان منابع سازمانی تاکید کردند. در سال ۱۹۷۹ حسابدار سوئدی به نام کارل اریک سویی که بعدها به عنوان یکی از بنیان گذاران علم مدیریت دانش معرفی شد، پی به ارزش دارایی های فکری و ناملموس که حتی نامی از آن ها در دفاتر حسابداری برده نمی شد، برد. تا سال ۱۹۹۰ تعدادی از شرکت های مشاوره، برنامه های مدیریت دانش را شروع کردند و تعدادی از شرکت های مشهور اروپایی، آمریکایی و ژاپنی برنامه های مدیریت دانش در مطبوعات عمومی معرفی شد (ژانگ و همکاران، ۲۰۱۰).

وسیع ترین کار تحقیقاتی در زمینه مدیریت دانش تا به امروز در سال ۱۹۹۵ توسط نوناکا و تاکه اوچی مطرح گردیده است تا جایگاه خود را با ارائه راه حل هایی متنوع و متفاوت در مقابل مفاهیم مدیریت کیفیت جامع، مهندسی مجدد و فرآیند کسب و کار باز نمایند. نوناکا در سال ۱۹۹۵ کتاب شرکت دانش آفرین را نوشت برای اولین بار اصطلاح مدیریت دانش را به کار برد. با گذر از انقلاب صنعتی ورود به هزاره جدید، دیگر موتور محرک رشد سازمان ها، به سرمایه و نیروی انسانی محدود نمی شود. مهم ترین متغیر رشد همه جانبه سازمان ها و بنگاه های اقتصادی در عصر حاضر، دانش است. سازمان ها می توانند با مدیریت خلاقانه دانش، به کارگیری فناوری اطلاعات، این امکان را برای کارکنان به وجود می آورد تا در مسائل سازمانی که به راه حل های جدید نیاز دارد به تجربیات خود تکیه کنند و با رشد در مسیر یادگیری سازمان یاری می رساند (پیروسیانی، ۱۳۹۰).

در واقع مدیریت دانش در اوایل دهه ۱۹۹۰ به طور جدی وارد مباحث سازمانی شد، اگرچه مباحث مربوط به دانش خیلی پیش آغاز شده بود. مارشال در سال ۱۹۶۵ ادعا کرد که دانش، بخش اعظم سرمایه را تشکیل می دهد. وی همچنین معتقد بود که دانش، قدرتمندترین موتور تولید است و از این نظر سازمان ها باید به طور فزاینده ای بر مدیریت آن تاکید داشته باشند. کوهن در سال ۱۹۷۰ تایید کرد که دانش، به خودی خود سرمایه مشترک یک گروه است. در سال ۱۹۷۲ هابرمس به این نکته اشاره کرد که، دانش نباید به عنوان یک متغیر انتزاعی تلقی شود، بلکه محصولی مبتنی بر اراده است. تعدادی از صاحب نظران مدیریت در شکل گیری مبانی نظری مدیریت دانش نقش مهمی داشتند که در میان آن ها افراد مشهوری چون پیتر دراگر، پل استراسمن و پیتر سنگه در آمریکا دیده می شوند. دراگر و استراسمن بر اهمیت فزاینده اطلاعات و مدیریت دانش به عنوان منابع مهم سازمانی تاکید کردند و پیتر سنگه بر سازمان های یادگیرنده به عنوان بعد فرهنگی مدیریت دانش تمرکز کرده است (پیروسیانی، ۱۳۹۰).

در حقیقت دانشمند معروف، لئونارد بارتون توانست موردکاوی قابل توجهی را از شرکت ارائه دهد. در اواخر دهه ۱۹۷۰ ایورث راجرز در زمینه انتقال اطلاعات و فناوری در کمک به فهم ما درباره چگونگی تولید دانش، کاربرد و انتشار آن در درون سازمان نقش مهمی داشتند. اواسط دهه ۱۹۸۰ اهمیت دانش به عنوان یک سرمایه رقابتی مطرح شد که شناسایی اهمیت فزاینده مدیریت دانش سازمانی با موضوع چگونگی برخورد با افزایش تصاعدی میزان دانش، محصولات و فرآیند های پیچیده همراه بوده است. در سال ۱۹۸۹ گروهی از شرکت های آمریکایی به منظور تدوین مبانی فناورانه برای مدیریت دانش به ابتکاراتی برای مدیریت سرمایه های دانشی دست زدند. در همین سال، اصطلاح مدیریت دانش به طور رسمی در فرهنگ واژگان در آمریکا ثبت شد، در سال ۱۹۹۰ اولین مقالات مرتبط با مدیریت دانش در مجلات معتبر به چاپ رسید و اولین کتاب ها نیز درباره یادگیری سازمانی و مدیریت دانش منتشر شد. در اوایل دهه ۱۹۹۰ بسیاری از مراکز علمی و دانشگاهی از مدیریت دانش به عنوان یک فعالیت تجاری نام بردند و از آن زمان به بعد مدیریت دانش بیشتر در مجلات تخصصی و همایش ها مورد توجه قرار گرفت. در اواخر دهه ۱۹۹۰ برنامه های مدیریت دانش به واسطه گسترش اینترنت از رونق خاصی برخوردار شد. شبکه های بین المللی مدیریت دانش که در سال ۱۹۸۹ در اروپا شروع به کار کرده بودند، در سال ۱۹۹۴ به صورت آنلاین به ارائه خدمات پرداختند و در مدت زمان کوتاهی به شبکه های مدیریت دانش در آمریکا متصل شدند، که با تمرکز بر مدیریت و استفاده از منابع دانش

آشکار و ضمنی برای دست یابی به مزیت رقابتی پایدار می باشد، در سال ۱۹۹۸ در سوئد اصطلاحات سرمایه دانش و سرمایه پنهان توسط کارل اریک پیشنهاد شد (شفیع زاده، ۱۳۹۱)

جدول ۱- تاریخچه مدیریت دانش (پیروسیانی، ۱۳۹۰)

روند زمانی	روند پیشرفت مفهوم مدیریت دانش
دهه ۱۹۷۰	مدیریت دانش مطرح شد.
دهه ۱۹۸۰	براهمیت مدیریت دانش افزوده شد وانتشارات مربوط به مدیریت دانش سیر صعودی به خود گرفت.
دهه اوایل ۱۹۹۰	فعالیت های گسترده شرکت های آمریکایی، اروپایی و ژاپنی درحوزه مدیریت دانش شدت یافت.
دهه اواسط ۱۹۹۰	شبکه های بین المللی مدیریت دانش پدید آمد.
دهه اواخر ۱۹۹۰	مدیریت دانش در زمره فعالیت های تجاری شرکت های بزرگ درآمد.
هزاره سوم	شرکت های بزرگ اروپایی حدود ۵۵ درصد درآمد خود را به مدیریت دانش اختصاص می دادند.

سلسله مراتب دانش

سلسله مراتب دانش، گذر از داده به اطلاعات، سپس به دانش و نهایتاً خرد را نشان می دهد. بدین ترتیب که با کامل تر شدن هر سطح، انتقال به سطح بالاتر صورت گرفته و سطح بالاتر، سطح زیرین را در بر می گیرد.

داده و اطلاعات

داده ها اولین سطح مدیریت دانش را تشکیل می دهند که شامل توصیف مقدماتی از اشیاء و رویدادها، فعالیت ها و مبادلات است که ثبت، طبقه بندی و ذخیره شده اند، ولی طوری مرتب نشده اند که معنی خاصی را برسانند و می توانند به صورت عددی، حرفی، شکلی و صدایی باشند. به عبارت دیگر داده ها شامل واقعیت ها و اشکالی هستند که برای کاربر بی معنی می باشند. داده ها در واقع ماده، خاک و پایگاه های اطلاعات هستند که وارد کامپیوتر می گردند تا عملیات پردازش بر روی آن ها انجام شود. به طور خلاصه می توان گفت داده ها آمار، ارقام و واقعیت های خام و پردازش نشده هستند (سرلک و فراقی، ۱۳۸۷).

دومین سطح مدیریت دانش را اطلاعات تشکیل می دهد. اطلاعات مجموعه ای از داده ها هستند که در ذهن دریافت کننده آن ها ایجاد معنی می کنند. اطلاعات برخلاف داده ها، معنی دار هستند. به قول پیتر دراگر، داشتن ارتباط و هدف، ویژگی اطلاعات است. اطلاعات باید به دریافت کننده چیزی را ارائه نماید که او تا به حال نمی دانست و نمی توانست پیش بینی کند. اگر عددی یا واقعیتی برای فردی خاص و در ارتباط با موضوعی معین در زمان تصمیم گیری تعبیر و تفسیر شود، به اطلاعات تبدیل می شود. به طور خلاصه، اطلاعات به داده های معنی دار و پردازش و سازماندهی شده و مفید اطلاق می شود (مقدسی، ۱۳۸۷).

دانش و خرد

دانش، از اطلاعات و اطلاعات از داده ها ریشه می گیرند. دانش شکل غنی شده و بارور شده اطلاعات می باشد که همراه با فهمیدن گونگی و چرایی است. فرهنگ لغت لانگمن کلمه دانش را این گونه معرفی کرده است: حقایق، اطلاعات، مهارت ها و دریافت هایی که یک شخص می تواند از طریق یادگیری یا تجربه کسب نماید. دانش، اطلاعاتی است که تفسیر شده و به اقدامی موثر منجر می شود و شامل آگاهی و درک مجموعه ای از اطلاعات است و این گونه اطلاعات می توانند به بهترین نحو بکار گرفته شوند. داوونپورت و پروساک معتقد هستند که دانش، مخلوطی سیال از تجربیات، ارزش ها، اطلاعات موجود و نگرش های کارشناسی نظام یافته است که چارچوبی برای ارزشیابی و بهره گیری از تجربیات و اطلاعات جدید به دست می دهد. دانش در ذهن دانشور به وجود آمده و به کار می رود. دانش در سازمان ها نه تنها در مدارک و ذخایر دانش بلکه در رویه های کاری، فرآیندهای سازمانی، اعمال و هنجارها، مجسم می شود (پیروسیانی، ۱۳۹۰).

آخرین مرحله، حرکت از دانش به خرد و کمال است. خرد همان کاربرد دانش است، در واقع از درک دانش، خرد حاصل می شود اگر شخصی اثر منفی عمل و یا حرکتی را بداند اما بدون توجه به آن، حرکت یا عمل را مرتکب شود، فرد خردمندی نیست، چراکه از دانشی آگاهی داشته که آن را به کار نگرفته است. خرد درک همراه با قضاوت و اساس جست و جو و پرسش گری فلسفی است. خرد وقتی در سازمان ها بدست می آید که دانش جدید را همراه با تحولات، تجربیات و تخصص های گروهی بکار گیرد و از دانش بوجود آمده برای رسیدن به هدف های برنامه ریزی شده با اشتراک مساعی همه بخش ها در سازمان استفاده کند (سرلک و فراقی، ۱۳۸۷).

ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش

دیدگاه های متفاوتی در مورد ارتباط بین داده، اطلاعات و دانش وجود دارد، دیدگاه اول عنوان می کند که داده ها، حقایق ساده ای هستند که به اطلاعات تبدیل می شوند، به عبارت دیگر، اطلاعات ترکیبی از داده ها در ساختارهای نامفهوم هستند. زمانی که این نوع ساختارها در زمینه ای خاص قرار می گیرند، به دانش تبدیل می شوند. این دیدگاه فرض می کند در یک نظم خطی، داده ها، اطلاعات را تولید می کنند و اطلاعات، دانش را به وجود می آورد. دیدگاه دوم که با دیدگاه اول کاملاً متفاوت است و در تقابل با آن قرار دارد ادعا می کند که داده، بعد از دانش و اطلاعات، در آخر کار شکل می گیرد. این دیدگاه عنوان می کند که قطعات جداگانه ای از حقایق ساده وجود ندارند، مگر این که هر فرد، خودش آنان را به وجود آورد. چنانچه یک ساختار با مفهوم جهت ارائه اطلاعات به وجود آید و به کار رود، داده ها می توانند شکل گیرند. صاحب نظران مدیریت دانش متفق القول هستند که سطح تکامل دانش از اطلاعات و داده ها بیشتر بوده و در برگیرنده هر دوی آن ها است و همچنین سطح تکامل اطلاعات از داده بیشتر بوده و دربرگیرنده آن نیز می باشد. وجود داده برای شکل گیری اطلاعات و وجود اطلاعات برای ایجاد دانش ضروری است (سرلک و فراتی، ۱۳۸۷).

استراتژی های مدیریت دانش

در ادبیات بحث از استراتژی مدیریت دانش به عنوان عوامل تشخیص دهنده و متمرکز کننده تصمیم های استراتژیک در مدیریت کردن فعالیت های دانش سازمانی یاد می کنند و در این بین استراتژی مدیریت دانش وسیله ای است که این فعالیت ها را تسهیل می بخشد. استراتژی مدیریت دانش به فرآیندها و زیر ساخت های سازمانی که درکسب، خلق و تسهیم دانش به کار گرفته می شود، اطلاق می شود. هلاوی، آرونسون و مک کارتی (۲۰۰۵) بیان می کنند که استراتژی مدیریت دانش، دانش، فرآیند ایجاد، کدگذاری و انتقال اطلاعات ضمنی و آشکار در سازمان است به طوری که اطلاعات مناسب در مکانی مناسب و به موقع در اختیار افراد مناسب قرار گیرد. تصمیم استراتژیک مناسب برای هر سازمانی تعادل مناسب بین مدیریت دانش داخلی و خارجی که بهترین نیازهای سازمان را برآورده می سازد و تناسب منابع انسانی را بسیار دقیق برقرار می کند. به هر حال مفهوم جامعی از استراتژی، به خصوص در ارتباط با دانش و مدیریت دانش وجود ندارد. استراتژی مدیریت دانش ایده اصلی است که تلاش های مدیریت دانش سازمان را معین و راهنمایی می کند. دارا بودن یک استراتژی روشن و برنامه ریزی شده، یکی از راه های رسیدن به موفقیت در مدیریت دانش است. این استراتژی عامل مهمی برای یک سازمان است تا بتواند منابع و توانایی های خود را برای دستیابی به اهداف مدیریت دانش سازماندهی کند. برای بذل توجه بیشتر به استراتژی مدیریت دانش می توان گفت این استراتژی باید بتواند به مسائل ضروری کسب و کار یک سازمان کمک کند. بنابراین استراتژی مدیریت دانش را به عنوان یک طرح منطقی باتوجه به تصمیمات شرکت ها درمورد انواع و منشا دانش برای ایجاد و حفظ مزیت رقابتی تعریف کرد. استراتژی مدیریت دانش نیازی به یک تصمیم آگاهانه ندارد و ممکن است تظاهری از تصمیم های متعدد باشد. اثرات استراتژی مدیریت دانش بر عملکرد مدیریت دانش از دیدگاه های مختلف نظری، مانند دیدگاه قابلیت یکپارچه و تئوری هزینه معادله می باشد. به طور خاص دیدگاه مبتنی بردانش فرض می کند که منابع دانش سازمانی مهم است که منجر به مزیت رقابتی بلندمدت پایدار می شود. تمرکز اصلی دیدگاه مبتنی بردانش بر ایجاد ارزش از طریق استفاده از دانش است بنابراین هدف اصلی آن این است که برای درک چگونگی مدیریت دانش باید به دنبال بهبود توانایی و عملکرد شرکت باشد (کیم و همکاران، ۲۰۱۴).

نقش مهم دیدگاه مبتنی بردانش به رسمیت شناختن دو بعد مدیریت دانش براساس نوع دانش است: سیستم گرای (تدوین) و شخصی گرای (شخصی). استراتژی تدوین و شخصی سازی، ارائه مکانیسم های زیربنایی برای ایجاد، دسترسی و کسب دانش، هردو دانش صریح و ضمنی را می دهد. استراتژی تدوین متکی بر دانش ساده و صریح و تلاش برای بهبود عملکرد شرکت از طریق استفاده از سیستم های مدیریت دانش می باشد. استراتژی شخصی با دانش پیچیده و ضمنی و اعمال مخاطب های شخصی و فرآیندهای اجتماعی برای افزایش اثربخشی مدیریت دانش است. نقش دیگری که از دیدگاه مبتنی بردانش می باشد شناسایی دوگزینه از استراتژی مدیریت دانش مجزا براساس منشا دانش، داخلی گرا و خارجی گرا است. روش درونی گرا تلاش برای افزایش عملکرد شرکت با ادغام دانش در مرزهای شرکت می باشند. دانش تولید شده در یک شرکت منحصر به فرد و خاص است. بنابراین رقبا ممکن است برای پیدا کردن آن مشکل به تقلید از آن دانش بازده ارزش قابل توجهی برای شرکت بپردازند. درمقابل، رویکرد خارجی گرا تلاش برای وارد کردن دانش از منابع خارج از طریق کسب و یا تقلید و سپس به انتقال دانش در درون سازمان می پردازد. بنابراین شرکت می تواند ایده های تازه برای تکمیل دانش خود را به دست آورد که در نتیجه منجر به عملکرد مدیریت دانش بالاتر شود. روش های فردی دانش می تواند عملکرد مدیریت دانش را بهبود بخشد. چهار بعد مدیریت دانش می تواند به شرکت های سودمندتر منجر شود. باتوجه به سودمندی موجود درمیان روش های براساس نوع ومنشا دانش،

دیدگاه مبتنی بر دانش تدوین خارجی، تدوین داخلی، شخصی سازی خارجی، شخصی سازی داخلی نشان می دهد، شرکت باید هر دو بعد را در راه اندازی استراتژی مدیریت دانش برای بهبود عملکرد مدیریت دانش را داشته باشد (بیرلی و همکاران، ۲۰۰۷).

جدول ۲- استراتژی های مدیریت دانش (کارلینا و انجل، ۲۰۱۱)

پدیدآورنده	انسانگرا	سیستم گرا
هانس نو دیگران ۱۹۹۹	شخصی	مدون
مارچ ۱۹۹۱	اکتشاف	انتفاع و بهره برداری
بیرلی و چاکر اباری ۱۹۹۹	نوآوران، جستجوگرها	بهره برداران
جردن و جونز ۱۹۹۹	ضمنی گرا	صریح گرا
زاک ۱۹۹۹	تهاجمی	محافظه کار
چویولی ۲۰۰۳	پویا، انسان گرا	سیستم گرا
گارا و لیو دیگران ۲۰۰۴	سمینار و انجمن	بازار
مارتینیو پلگرینی ۲۰۰۵	شبکه گرا، سنتی	مدون
موم، واندن بوسچو و ولبراد ۲۰۰۷	اکتشاف	انتفاع و بهره برداری
مویتر و کومر ۲۰۰۷	اجتماعی سازی	-
ووولین ۲۰۰۹	ماهر، مبتکر	کپی برداری، بهبود مستمر

استراتژی شخصی سازی

امروزه توجه به دانش و مدیریت دانش به عنوان یک دارائی استراتژیک بسیار مورد توجه قرار گرفته است. با روبرو شدن با اقتصاد دانش محور، چگونگی و دانستن مدیریت موثر و یکپارچگی انواع مختلف دانش (صریح-ضمنی) برای حفظ و ایجاد مزیت رقابتی امری بسیار حیاتی شده است. در بسیاری از سازمان ها، دانش موجود در سازمان با فردی که آن را ایجاد و توسعه داده، گره خورده است. نشر این نوع از دانش از طریق ارتباط مستقیم فرد با فرد صورت می گیرد. این سازمان ها بر گفت و گو بین افراد تمرکز می کنند و از کامپیوترها برای کمک به تبادل دانش بین افراد به شکل مستقیم استفاده می کنند، در این سازمان ها کامپیوترها نقش ذخیره دانش را بر عهده ندارند، این نوع از فعالیت های استراتژیک مدیریت دانش را استراتژی شخصی سازی گویند. تسهیم دانش از طریق استراتژی شخصی سازی موجب بهبود کیفیت کسب و کار در سازمان ها می شود و شایستگی سازمان، محصولات و خدمات آن را نمایان می سازد. با استفاده از استراتژی شخصی سازی، دانشی که نمی توان آن را کدگذاری نمود از طریق جلسات هم اندیشی و تعاملات فرد به فرد انتقال داده می شود و بدین طریق کارکنان دانشی با دیدگاه عمیق برای حل مسائل و مشکلات مورد بحث به یک نتیجه گیری جمعی می رسند. سازمان ها برای تدوین استراتژی شخصی سازی بر ایجاد شبکه های اجتماعی سرمایه گذاری می کنند (کیم و همکاران، ۲۰۱۴).

به گفته مرونو و لویز (۲۰۰۷)، ابزار مورد استفاده برای اجرای استراتژی شخصی سازی ویدئو کنفرانس ها می باشند. در راهبرد شخصی سازی بیشتر بر دانش ضمنی تمرکز می شود و در سازمان هایی که دانش در آن ها عمیق تر و ذهنی تر است از این استراتژی استفاده می شود، در صورتی که در استراتژی کدگذاری بیشتر بر دانش آشکار تاکید می گردد. سازمان ها زمانی استراتژی شخصی سازی را با توجه به محیط کسب و کار و نوع محصولات انتخاب می کنند که تقاضای مشتریان از محصولات و خدمات سازمان سفارشی و نوع محصولات بدیع باشد و نیز کارکنان برای حل مسائل از دانش ضمنی استفاده کنند. در این حالت استراتژی شخصی سازی نسبت به استراتژی کدگذاری موثر خواهد بود (احمدی و همکاران، ۱۳۹۳).

استراتژی شخصی سازی خارجی: اشاره به جهت گیری یک شرکت نسبت به استفاده از یادگیری شخصی سازی خارجی دارد. استراتژی شخصی سازی خارجی که باعث بازده بالاتر عملکرد مدیریت دانش می شود به دلیل تماس مردم در خارج از یک شرکت می باشد و به اشتراک گذاری دانش سازمانی از طریق شخصی سازی موثر از تدوین دانش می باشد. شبکه های انسان گرایی اعضای سازمان را قادر به شناسایی وجه اشتراک گذاری دانش از طریق تعاملات بین فردی با منابع خارجی و حرفه ای همراه با انتقال دانش از طریق ارتباط با کارشناسان خارجی می سازد (کیم و همکاران، ۲۰۱۴).

استراتژی شخصی سازی داخلی: اشاره به توانایی شرکت برای دسترسی، به دست آوردن و قدرت نفوذ دانش در کارکنان داخلی است. یک شرکت با یک مزیت رقابتی، دانش منحصر به فردی مثل مهارت ها و تجارب پرسنل داخلی را فراهم می کند. استراتژی شخصی سازی داخلی کمک می کند تا شرکت ها با افزایش کارایی خود با تمرکز بر یک رویکرد داخلی و شخصی گرایی موثر و کارآمد نائل شود.

استراتژی رمزگذاری

در این استراتژی که بر شیوه کامپیوتری تمرکز دارد، دانش در پایگاه اطلاعاتی ذخیره و به رمز تبدیل می گردد، تا افراد سازمان بتوانند در زمان نیاز به سرعت به این اطلاعات دسترسی یابند و آن را مورد استفاده قرار دهند، این روش به افراد مختلف امکان می دهد بدون ارتباط مستقیم با افرادی که به طور بنیادی در توسعه دانش مورد نظر نقش داشته اند، اطلاعات کدگذاری شده را جست و جو و بازیافت نمایند. این استراتژی قادر است از طریق استفاده مجدد از دانش کدگذاری شده، ابزاری برای سیستم های اطلاعاتی ارائه دهد که ضمن داشتن اعتبار، از کیفیت و سرعت بالایی نیز برخوردار باشد. در روش انتقال اطلاعات، یک سیستم مستند الکترونیکی که قادر به رمز گذاری، ذخیره سازی و انتشار اطلاعات بوده و امکان استفاده مجدد از دانش را فراهم آورد بوجود می آید. در این استراتژی سرمایه گذاری های کلان در تکنولوژی دانش که هدف از آن ایجاد ارتباط میان افراد یا دانش کدگذاری شده است صورت می پذیرد و پاداش آن ها نیز، براساس نقشی که در پایگاه اطلاعاتی داشته اند، به آن ها پرداخت می گردد. با به کارگیری استراتژی کدگذاری، دانش از شخصی که در آن نقش داشته استخراج و سپس به منظور استفاده مجدد این دانش به شکل صریح و آشکار تدوین شده و پس از اطمینان از ارزشمندی دانش و پالایش آن به شکلی که کاربرپسند باشد، در یک پایگاه حاوی رکوردهای دانشی که مخزن دانش نامیده می شود، ذخیره می گردد. فناوری اطلاعات و سیستم های اطلاعاتی می تواند به عنوان ابزارهای تسهیل دهنده مستند کردن دانش سازمانی و ایجاد شبکه ها در سازمان در نظر گرفته می شود (کیم و همکاران، ۲۰۱۴).

• استراتژی تدوین (رمزگذاری) خارجی: این استراتژی اشاره به تلاش شرکت برای دسترسی به منابع تخصصی و استانداردهای خارجی مدون آموزشی مانند: گزارش های فنی، مجلات تجاری، ثبت اختراعات و منابع دیگر را می باشد. این استراتژی این فرصت را فراهم می کند که برای اینکه شرکت به رقابت بپردازد می تواند از معیارهای دیگر شرکت ها موفق استفاده و انتقال این شیوه به کارکنان خود را فراهم نماید. بنابراین یک شرکت به راحتی می تواند دانش مدون خارجی را اتخاذ و جذب آن را به دیگر فعالیت ها و فرآیندها ایجاد دانش جدید انجام دهد. این استراتژی ایجاد و به اشتراک گذاری دانش، اطلاعات با ارزش سازمان و ساخت شرکت نوآورانه را تسهیل می نمایند بنابراین دسترسی به دانش خارجی ممکن است عملکردهای مهم را در افزایش خلق دانش و به اشتراک گذاری و دست یابی به نوآوری سازمانی را سرعت دهد. شرکت هایی که دارای سیستم اطلاعاتی بالا هستند برای تجمیع دانش خاص از کارشناسان و انتقال دانش مدون دیگر به دیگر اعضای شرکت از طریق فناوری های مانند ویدئو کنفرانس ها، اینترنت، سیستم های مجازی و جوامع آنلاین برای برقراری ارتباط موثر و به موقع از آن استفاده می کنند (کیم و همکاران، ۲۰۱۴).

• استراتژی تدوین (رمزگذاری) داخلی: اشاره به تلاش شرکت برای مدیریت دانش دارد این استراتژی توانایی یک شرکت را برای دسترسی، به روز رسانی و استفاده از استاندارد دانش مدون درونی بهبود می بخشد. این استراتژی اشتراک گذاری دانش را تسهیل می سازد و شرکت را برای رسیدن به اقتصادی که استفاده مجدد از آن شده است و کاهش هزینه های جست و جو شده را قادر می سازد که نتیجه آن بهبود عملکرد مدیریت دانش است. شرکت های در حال توسعه که دانش درونی یا داخلی آن ها بالا می باشد بر سیستم اطلاعاتی تمرکز می کنند بنابراین تدوین داخلی، استراتژی مناسب برای بهبود عملکرد مدیریت دانش است در شرایطی که سیستم اطلاعاتی آن ها بالا باشد.

جدول ۳- استراتژی های مدیریت دانش (نیکلاس و مرونسردان، ۲۰۱۱)

معیار ها	استراتژی تدوین (کد گذاری)	استراتژی شخص سازی
انگیزه اقتصادی	مصرف دوباره دانش	ایجاد و توسعه را حل ها و دانش جدید
دانش مدیریت شده	آشکار	ضمنی
تمرکز بر دانش	فرد به اسناد	فرد به فرد
استفاده از فناوری اطلاعات	سرمایه گذاری های زیاد در فناوری اطلاعات: برقراری ارتباط بین افراد و دانش قابل باز یافت	سرمایه گذاری های متوسط در فناوری اطلاعات: تسهیل ارتباطات و تسهیل دانش ضمنی
ابزارهای اصلی	سیستم پشتیبانی از تصمیم-نقشه های دانش سازمان بهترین فعالیت های گردش کار-پایگاه های داده	ویدئو کنفرانس-گروه های نظارت کننده-اتاقهای فکر-پست الکترونیک-فرم گفت وگو

مدیریت منابع انسانی	یادگیری الکترونیک-ارائه پاداش به استفاده و مشارکت در پایگاه داده	مربی گری-ارائه پاداش به تسهیم دانش با دیگران
مزیت	صرفه به مقیاس-عدم نیاز به خلق مجدد دانش - دسترسی سریع وعمده به دانش و تسهیم دانش	طبقه بندی آسان-منعطف و سازگار با دانش- بهبود کیفیت کار-بهبود دیدگاه مشتری و ارباب رجوع-مدیریت دانش غیر قابل مستند
عدم مزیت	هزینه بالا-احتمال از دست دادن دانش مستند شده	عدم تمایل به تسهیم دانش-فرهنگ نامناسب

مدل ها و چارچوب های تاثیرگذار در استراتژی مدیریت دانش

تعداد ۱۳ عامل مؤثر بر استراتژی مدیریت دانش مستخرج از مدل ها، چارچوب ها، روش ها و متدولوژی هایی که به مفهوم سازی یا ارائه روش اجرایی برای استراتژی سازی مدیریت دانش پرداخته اند، به طور خلاصه در جدول آورده شده است.

جدول ۴- عوامل تأثیرگذار بر استراتژی مدیریت دانش (مقدم و همکاران، ۱۳۹۴)

عوامل مؤثر در استراتژی مدیریت دانش	زیرمعیارها	منبع
ارزیابی فرآیندهای مدیریت دانش	خلق، کسب، حفظ و به کارگیری دانش	مینسو (۲۰۰۴)، چویی و لی (۲۰۰۲)
تدوین اهداف مدیریت دانش	چشم انداز تغییر مدیریت دانش	بیک زاده و صوری (۱۳۸۵)
عوامل فرهنگی	فرهنگ تسهیم دانش	کامارا و همکاران (۲۰۰۲)
آنالیز نیازهای دانشی	تجربه محوری، استفاده مجدد از دانش	مینسو (۲۰۰۴)، کیم و همکاران (۲۰۰۲)
استفاده از روش های حل مساله	استفاده مجدد از دانش	لین و تی سنگ (۲۰۰۵)
توجه به انواع دانش سازمانی به تفکیک	تکنیک های خلاقیت، مستندسازی دانش های موجود	لین و تی سنگ (۲۰۰۵)، وانگ (۲۰۰۵)
ارزیابی منابع دانشی	فناوری های نوین و پایگاه های داده	بایگاتان و البیحی (۲۰۱۱)، لی و تی سنگ (۲۰۰۵)
ساختار سازمانی	مدیریت و رهبری، تمرکز سازمانی و بینش راهبردی	لی و تی سنگ (۲۰۰۵)، شریف الدین و رولند (۲۰۰۴)
استراتژی فناوری اطلاعات	فناوری اطلاعات	لین و تی سنگ (۲۰۰۵)
استراتژی منابع انسانی	آموزش، جانشین پروری، کارگروهي، یادگیری	چویی و لی (۲۰۰۲)
شناسایی دانش استراتژیک	کسب و به کارگیری دانش	لی و تی سنگ (۲۰۰۵)
توجه به استراتژی های پویای مدیریت دانش	رهبری تحول گرا، تجربه محوری	بیک زاده و صوری (۱۳۸۵)، زیم و همکاران (۲۰۰۷)
فرآیندهای مارپیچ دانش سازمان	اجتماعی کردن، بیرونی کردن، درونی کردن، ترکیب	نوناکا و تاکه اوچی (۱۹۹۹)

طبقه بندی استراتژی مدیریت دانش

در اقتصاد دانش بنیان، کسب مزیت رقابتی بستگی به روش خلق دانش، به اشتراک گذاری دانش و بهره برداری از دانش دارد. استراتژی مدیریت دانش به عنوان یکی از فاکتورهای اساسی موفقیت برنامه های مدیریت دانش می باشد. با این حال استراتژی مدیریت دانش با چالش هایی مواجه می باشد که این چالش ها مشابه چالش های استراتژی سازمان می باشند. سازمان ها باید به صورت راهبردی منابع و قابلیت های دانشی خود را ارزیابی کرده و برای برطرف کردن شکاف ها از استراتژی مناسبی بهره بگیرند. توجه به افزایش توجه به استراتژی های مدیریت دانش، سازمان ها را الزام می نماید که به طور مؤثر به شناسایی اهمیت چشم انداز احتمالی در فعالیت خود

بپردازند. سازمان ها برای بهره بردن کامل از مزایایی که از استراتژی مدیریت دانش فراهم می کنند، باید به فاکتورهای داخلی و خارجی در استراتژی های مدیریت دانش خود توجه لازم و کافی را داشته باشند. با توجه به ادبیات تحقیق موجود، تعدادی از طبقه بندی هایی که برای انواع استراتژی های مدیریت دانش موجودند، در جدول ۵- نشان داده شده اند.

جدول ۵- انواع استراتژی های مدیریت دانش (خدیور و همکاران، ۱۳۹۳)

نام نویسنده	طبقه بندی استراتژی
پائول آلیپ (۲۰۱۲)	در یک طبقه بندی از استراتژی های مدیریت دانش، به دو دسته شخصی سازی و کدگذاری اشاره شده است. استراتژی کدگذاری مدیریت دانش بر ضبط، کدگذاری و نگهداری دانش ضمنی و استفاده از آنها در شکل های قابل دسترس برای کل سازمان تمرکز می کند.
الکس و همکاران (۲۰۱۲)	طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش به شرح زیر می باشد: استراتژی کدگذاری که رویکرد انسان - اسناد است که شامل امنیت دانش ضمنی است در شکلی قابل ذخیره در پایگاه داده است که بقیه بتوانند به آن دسترسی داشته باشند. در مقابل استراتژی شخصی سازی یک رویکرد انسان - انسان است که راه حل های گوناگونی را برای مسائل موجود در سازمان فراهم می کنند. این استراتژی بر بحث بین افراد تمرکز می کند و نه دانش ذخیره شده در پایگاه های داده.
گرینر و همکاران (۲۰۰۷)	دو نوع استراتژی مدیریت دانش در این طبقه بندی برای به اشتراک گذاری دانش ضمنی و صریح اشاره شده است: استراتژی کدگذاری که به جمع آوری داده ها و نگه داری آنها در پایگاه داده و دسترس پذیرکردن این اطلاعات می پردازد. استراتژی شخصی سازی نیز به انتقال، ارتباط دهی و تبدیل دانش می پردازد.
کسکین (۲۰۰۵)	در این طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش به دو دسته اصلی توجه به دانش آشکار و توجه به دانش پنهان تقسیم شده است. که مبنای آن ویژگی ها و مشخصات دانش می باشد و رابطه بین استراتژی های مدیریت دانش و عملکرد سازمان را مورد دقت و توجه قرار می دهد. دانش پنهان دانش فردی است که در مغز و فکر یک فرد جای گرفته است و برای تقسیم، انتقال و مرتبط شدن از یک فرد به فرد دیگر با دشواری و سختی مواجه است. در حالی که دانش آشکار به عنوان دانش کدگذاری شده تعریف شده است که معمولاً در اشکال قابل انتشار دریافت و مستند می شود.
پی (۲۰۰۵)	در این طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش را به ۵ گروه کاشف، بصیرت گرا، یادگیرنده بیرونی، بهره بردار درونی و ایجادکننده های کلی و عمومی تقسیم بندی کرده اند.
چوی و لی (۲۰۰۲)	در این طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش را به ۴ دسته استراتژی ایستا، انسان محور، سیستم محور و پویا تقسیم کرده اند: ۱. استراتژی پویا، با تمرکز بر قابلیت کاربرد و استفاده دوباره از دانش با استفاده از فناوری اطلاعات و تقسیم و تسهیم دانش با استفاده از مباحث غیررسمی بین کارکنان باعث عملکرد بالاتری در سازمان ها می شود. ۲. شرکت هایی که از استراتژی ایستا استفاده می کنند، در هماهنگی جریان های متفاوت دانش و استفاده از دانش های جدید در داخل سازمان به صورت غیرفعال عمل می کنند. آنها از دانش موجود به خوبی بهره برداری نمی کنند. سازمان ها با این گونه استراتژی در مدیریت دانش در محیط به سرعت در حال تغییر امروز، رقابتی باقی نمی مانند. ۳. استراتژی سیستم محور تلاشی آشکار برای افزایش کارایی سازمانی به وسیله کدگذاری و استفاده مجدد از دانش از طریق ایجاد سیستم های فناوری اطلاعاتی پیشرفته است. این استراتژی تهدید ترک سرمایه های دانش سازمان را کاهش می دهد. ۴. استراتژی انسان محور با رویکرد شخصی سازی در جاهایی که دانش پنهان از طریق تعاملات فرد به فرد قابل دستیابی است، به کار می رود. تأکید این استراتژی بر کسب و تسهیم دانش پنهان و تجربه های درون فردی است. اعضای سازمان از یکدیگر و محیط سازمانی شان می آموزند و اعتماد و وابستگی بین افراد از

اهمیت خاصی برخوردار است. شرکت هایی که این نوع استراتژی را اجرا می کنند، از روش هایی چون گروه ها و انجمن های استراتژیک، مربیگری و داستان گوئی برای افزایش اثر مدیریت دانش سود می برند.	
در این طبقه بندی چهار دسته از استراتژی های مدیریت دانش را شامل کدگذاری، شخصی سازی، تمرکز یافته و نامتمرکز مطرح کرده اند. این دو محقق هم چنین به این نتیجه رسیدند که انواع متفاوت دانش سازمانی نیاز به هماهنگی شکل های کدگذاری برای افزایش عملکرد واحدهای فرعی دارد.	شولتز و جاب (۲۰۰۱)
در این طبقه بندی استراتژی های مدیریت دانش را به استراتژی های پیشرو و مهاجم، دانش درونی و انسان محور، دانش بیرونی و استفاده مجدد محور و منفعل تقسیم کرده اند که مبنای تقسیم آنها بر تمرکز مدیریت دانش و منابع دانش سازمان مبتنی بوده است.	لی (۱۹۹۹)
در این طبقه بندی استراتژی های دانش را به گروه های جستجوگران، بهره برداران، منفعل و نوآوران تقسیم کرده اند.	پیرلی و چاکراتی (۱۹۹۶)

مدیریت دانش راهی برای بهبود عملکرد سازمان، بهره وری و رقابت برای ترویج اکتساب، به اشتراک گذاری و استفاده از دانش است. مدیریت دانش می تواند دانش را به فرد مناسب در زمان مناسب ارائه نماید و این به منظور افزایش بهره وری و کاهش هزینه های زنجیره عرضه و رسیدن به هدف، جهت بهبود مزیت رقابتی یک بنگاه اقتصادی است. محققین برای بهبود مدیریت دانش تجربه های کسب و کار را مورد مطالعه قرار دادند و دو نوع استراتژی مدیریت دانش تحت عناوین سیستم محور (به دنبال سند و دانش ذخیره شده در پایگاه داده ها) و انسان محور (به دنبال توسعه شبکه ای از مردم برای برقراری ارتباط ایده ها) ارائه نمودند. چاو و لی، یک استراتژی مدیریت دانش جدید با عنوان استراتژی ترکیبی مدیریت دانش را در این طبقه بندی قرار دادند.

استراتژی سیستم محور بر توانایی ایجاد، ذخیره، به اشتراک گذاری و استفاده از مستندات دانشی یک سازمان تاکید دارد. در این استراتژی، دانش صریح و روشن با دقت در پایگاه داده ها طبقه بندی و ذخیره شده و برای استفاده هر فردی در سازمان آماده است. تلاش این استراتژی برای افزایش کارایی سازمانی، تدوین و استفاده مجدد از دانش، از طریق فناوری اطلاعات پیشرفته است. این استراتژی تحت عنوان استراتژی کد گذاری نیز مورد قرار می گیرد.

استراتژی انسان محور بر این باور است که با ارزش ترین دانش، دانش ضمنی موجود در سر مردم بوده و ارتباطات مستقیم فرد به فرد و روابط اجتماعی نقش مهمی در آن ایفا می کند. این استراتژی را می توان استراتژی شخصی سازی نیز نامید. در این استراتژی، فرآیند کسب دانش از طریق تجارب و باورهای مردم اتفاق افتاده و در نتیجه وقت گیر، گران و کند است. بنابراین، انتقال کارآمد دانش ضمنی، نیازمند تدوین آن به فرمت صریح می باشد. با توجه به تاکید این استراتژی بر ارتباط مستقیم افراد جهت به اشتراک گذاری دانش موجود، فناوری اطلاعات برای کمک به ذخیره سازی دانش مورد استفاده قرار می گیرد.

چو و لی، نشان دادند مجموعه ای مرکب از استراتژی های انسان گرا و سیستم گرا منجر به عملکرد بهتری می گردد، این استراتژی، ترکیبی از مفاهیم استراتژی های دانش محور و سیستم محور است که بر دانش صریح و ضمنی تمرکز دارد. ترکیب دانش ضمنی و صریح شامل به اشتراک گذاری دانش نیز می شود. به اشتراک گذاری دانش، دانش موجود را پربارتر ساخته و به ایجاد دانش جدید کمک می کند. این موضوع که سازمان ها بدانند در شرایط مختلف روی کدام استراتژی مدیریت دانش تمرکز کنند، بسیار حائز اهمیت است. برخی مطالعات، رابطه ای تکمیلی بین استراتژی های مدیریت دانش را پیشنهاد می کنند در حالی که برخی دیگر تاکید بر جداگانه دنبال کردن این استراتژی ها دارند. وی و ون و و یوتینگ لی (۲۰۰۷)، در پژوهشی انتخاب استراتژی های مدیریت دانش با استفاده از فرآیند شبکه تحلیلی برای ارزیابی و انتخاب استراتژی مناسب مدیریت دانش به منظور پیاده سازی موفق مدیریت دانش ارائه دادند و معتقدند که انتخاب استراتژی های مدیریت دانش یک مسئله استراتژیک است (نظافتی و همکاران، ۱۳۹۱).

مفهوم عملکرد کسب و کار و ارتباط آن با استراتژی ها

عملکرد در واقع عملکرد شرکت در زمینه های مالی و غیر مالی می باشد. شاخص عملکردی برای اندازه گیری عملکرد تجاری در اینجا مورد توجه قرار گرفته است که یک ساختار چند قسمتی است که برای مشتری گرای، سهم بازار، موفقیت محصول جدید، بازده سرمایه گذاری و رشد فروش به وجود آمده است. انتظارات عملکردی، انتظاری است که کارکنان با توجه به آنچه در سازمان لمس و مشاهده می کنند، می خواهند در عملکرد سازمان بروز نماید. در واقع هر عملی که در یک سازمان در راستای بهبود یا تضییع سازمان اتفاق می افتد، دیدگاه افراد را تحت تاثیر قرار می دهد. مطالعات بیشتر در رابطه با ارتباط مفهوم تعهد سازمانی و عملکرد سازمان بیان می کنند که

تعهد سازمانی بهتر موجب بهبود عملکرد سازمان در جنبه های مختلف می شود. بر اساس این نظریات، یک فرد متعهد صرفاً حضور فیزیکی در سازمان ندارد، بلکه در راستای منافع سازمان تلاش می کند. تحقیقات اخیر نشان دهنده تأثیر مثبت تعهد سازمانی بر روی عملکرد شغلی، خروج کارکنان، عدم غیبت از کار، نوع دوستی و کمک به همکاران و کاهش استرس شغلی است. همواره در اکثر سازمان های جهان مدیران و رهبران سازمانی در پی ارتقا و بهبود عملکرد سازمان های خویش می باشند. عملکرد کسب و کار ترکیب گسترده ای هم از دریافتی های غیر ملموس، هم چون افزایش دانش سازمانی و هم دریافتی های عینی و ملموس، هم چون نتایج اقتصادی و مالی است. مدل های گوناگونی تلاش کرده اند عملکرد سازمانی را معرفی و ارزیابی کنند. بررسی این الگوها نشان از آن دارد که اولاً تغییرات عملکرد سازمانی باید اندازه گیری و سنجش شود. ثانیاً، تغییرات عملکرد سازمان باید در تمامی سطوح سازمان مورد توجه باشد و اهداف فردی، گروهی در سازمان باید در راستای اهداف سازمانی قرار گیرد. ثالثاً در اندازه گیری سطح عملکرد سازمان باید از ابزارهایی که ابعاد گوناگون عملکرد سازمان را مورد توجه قرار می دهند، استفاده کرد. برای سنجش عملکرد سازمانی در عین توجه به نتایج مشهود اقتصادی چون نرخ بازگشت سرمایه و افزایش حاشیه سود و از این دست ابزارها باید سطح خلاقیت و نوآوری و نیز افزایش سطح دانش سازمانی را نیز سنجش کرد (عاطفت دوست و همکاران، ۱۳۹۱).

عملکرد در لغت یعنی حالت یا کیفیت کارکرد. بنابراین، عملکرد کسب و کار یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. معروف ترین تعریف عملکرد توسط نیلی و همکاران (۲۰۰۲) ارائه شده است "فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته" مطابق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: ۱) کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید برونداها (معین و ۲) اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. این اهداف معمولاً در قالب مناسبت (درجه انطباق برونداها با نیازهای مشتریان)، در دسترس بودن (جنبه هایی نظیر فراوانی، ارائه در میان گروه های اولویت دار، و فاصله فیزیکی)، و کیفیت (درجه تحقق استانداردهای مورد نیاز) تبیین می شوند. سنجش عملکرد بر چگونگی مدیریت و ارزش آفرینی به شرح زیر تأکید دارد "ارزشیابی چگونگی مدیریت سازمان ها و ارزش آفرینی آن ها برای مشتریان و دیگر ذینفعان" ارزش آفرینی برای ذینفعان در موفقیت سازمانی نقش کلیدی دارد. بی شک، مدیران نیاز دارند بدانند ذینفعان کلیدی سازمان آن ها را چگونه ادراک می کنند و تصریح این امر در تعریف عملکرد، سازمان ها را به سنجش ادارک ذینفعان ترغیب می کند (شفقت و همکاران، ۱۳۹۲).

سنجش عملکرد کسب و کار

سنجش عملکرد عنوانی است که بیشتر مورد بحث قرار می گیرد، اما کمتر تعریف می شود سنجش عملکرد به عنوان ابزاری برای پایش و اعمال نظارت طراحی شده اند. به زعم نانی و همکاران (۱۹۹۰)، سنجش عملکرد عبارت است از، فرآیند حصول اطمینان از این که یک سازمان راهبردهایی را دنبال کند که به تحقق اهداف منجر می شود. اگرچه اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی نسبتاً جدید است، اما تحقیقات قابل توجهی در خصوص عملکرد از اواخر دهه ۱۹۷۰ در قالب واژگانی چون اندازه گیری عملکرد، شاخص های عملکرد، ارزیابی عملکرد، و تأمین کیفیت تولید شده است. سازمان های بخش دولتی در مقایسه با همردیفانشان در بخش خصوصی متفاوت هستند. یعنی، بیشنه سازی سود مورد نظر نیست و قابلیت چنین سازمان هایی برای درآمدزایی پایین و در کل، شاخص غایی مورد توافقی برای سنجش عملکرد وجود ندارد. به همین دلیل، برخی از اندیشمندان اندازه گیری عملکرد در بخش دولتی را غیرممکن می دانند (چهاردولی و همکاران، ۱۳۹۳).

سینک (۱۹۹۱) سنجش عملکرد را یک وظیفه پیچیده، مشکل، چالش برانگیز، و مهم می داند. سطح عملکرد یک سازمان تابعی است از کارایی و اثربخشی عملیات سازمانی، بنابراین، سنجش عملکرد عبارت است از، فرآیند تعیین کمیّت کارایی و اثربخشی یک سازمان. بی شک، سنجش عملکرد یک هدف نیست، اما ابزاری است برای مدیریت اثربخش. نتایج سنجش عملکرد نشان می دهد که چه اتفاقی افتاده است، اما چرایی آن را نشان نمی دهد. به منظور استفاده مؤثر از یافته های سنجش عملکرد، یک سازمان نیازمند انتقال از سنجش به مدیریت است. این مفهوم به عنوان مدیریت عملکرد در تحقیقات عملکرد سازمانی معروف است. هر حال، باید در نظر داشت که سنجش عملکرد عبارت است از عمل اندازه گیری عملکرد در صورتی که مدیریت عملکرد با استفاده از برونداد سنجش عملکرد در پی مدیریت کردن آن است.

عوامل موثر بر عملکرد کسب و کار

عملکرد (فرایند تبیین کیفیت اثربخشی و کارایی اقدامات گذشته)، گفته می شود. طبق این تعریف، عملکرد به دو جزء تقسیم می شود: ۱. کارایی که توصیف کننده چگونگی استفاده سازمان از منابع در تولید خدمات یا محصولات است، یعنی رابطه بین ترکیب واقعی و مطلوب درونداها برای تولید بروندهای معین؛ و ۲. اثربخشی که توصیف کننده درجه نیل به اهداف سازمانی است. عملکرد را می توان در سه سطح مورد ارزیابی قرارداد: در سطح فردی، در سطح گروه، در سطح سازمان. بنابراین، عملکرد سازمانی یک سازه کلی است که بر چگونگی انجام عملیات سازمانی اشاره دارد. عملکرد سازمانی به عنوان توانایی سازمان در استفاده موثر از منابع و تولید ستاده های پایدار در نظر گرفتن اهداف مربوط به ذی نفعان، تعبیر می شود. به طور کلی عملکرد سازمانی چگونگی انجام ماموریت و وظایف و فعالیت های سازمانی و نتایج حاصله از انجام آن اطلاق می گردد. مفهوم واژه عملکرد از آنجا حائز اهمیت است که با تعریف عملکرد می توان آن را ارزیابی یا مدیریت نمود. ارزیابی عملکرد اندازه گیری داده هایی است که نشان دهنده پیشرفت به سوی نتایج مورد نظر می باشد. این نتایج می بایست از انجام فعالیت های خاصی بدست آیند. همچنین اندازه گیری عملکرد روشی را برای ارزیابی این فعالیت ها فراهم می آورد. تاکنون مدل ها و الگوهای مختلفی درخصوص ارزیابی عملکرد ارائه شده اند. در میان روش های مختلف ارزیابی، مدل های سرآمدی کسب و کار از جایگاه ویژه ای برخوردارند. این مدل ها الگویی از یک سازمان را ارائه می کنند که در ایده و عمل سرآمد سازمان های دیگر بوده و در راستای رشد و سرآمدی تغییرات لازم را ایجاد می کنند (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۲، ۹۹).

جدول ۶--عوامل موثر بر عملکرد کسب و کار (محمود زاده و صداقت، ۱۳۹۲، ۹۹).

نویسنده	عوامل موثر بر عملکرد	
وکور و همکاران (۲۰۱۰)	رشد سریع تر سازمان نسبت به سازمان های دیگر. کسب سود بیشتر سازمان نسبت به سازمان های دیگر.	عملکرد مالی
مرون (۲۰۱۱)	جلب رضایت بیشتر مشتری نسبت به سازمان های دیگر. کیفیت بالای ارائه محصول نسبت به سازمان های دیگر. کارایی بالای سازمان در استفاده از منابع نسبت به سازمان های دیگر. تحويل سریع تر سفارش نسبت به سازمان های دیگر. وجود رضایت بالای کارکنان سازمان نسبت به سازمان های دیگر.	عملکرد فرایند
چو و همکاران (۲۰۰۸)	خلاقیت و نوآوری بالای کارکنان سازمان نسبت به سازمان های دیگر. وجود افراد خبره تر در سازمان نسبت به سازمان های دیگر. وجود فرآیندهای مبتنی بر کیفیت در سازمان نسبت به سازمان های دیگر.	عملکرد داخلی

مدیریت دانش و عملکرد سازمانی

مدیریت دانش به عنوان منبع مهم مزیت رقابتی پایدار می باشد. فرآیند مدیریت دانش شامل کسب، انتشار، استفاده از دانش جدید و موجود می باشد. عملکرد یک سازمان دقیقاً با توانایی آن سازمان در استفاده و به کار بردن منابع دانش خود مرتبط است. مدیریت دانش، دیدگاهی از نفوذ و اعمال مؤثرتر دانش و تخصص برای ایجاد ارزش و افزایش اثربخشی سازمانی می باشد. سازمان هایی که سطح بیشتری از ظرفیت مدیریت دانش را نشان می دهند، تأثیر یادگیری را تجربه می کنند که می تواند قابلیت های آن ها در کاهش دوباره کاری، واکنش و پاسخ سریع به تغییر، خلق ایده های جدید و نوآوری بهبود دهند. مدیریت مؤثر دانش، انتقال و مبادله دانش مورد نیاز در فرآیند دانش را تسهیل می کند و عملکرد مدیریت دانش را از طریق ایجاد و توسعه بینش و قابلیت ها یا ظرفیت های جدید افزایش می دهد، بنابراین، ظرفیت مدیریت دانش نقش مهمی را در حمایت و تسریع و بهبود عملکرد ایفاء می کند (برومند ورنجبر، ۱۳۸۸).

کسب دانش از بیرون و کارکنان داخل، فرصت هایی را به سازمان ها برای ترکیب مجدد دانش فعلی و ایجاد دانش جدید ارائه می دهد. تعامل دانش تازه کسب شده با دانش موجود می تواند موجودی یا ذخیره دانش سازمانی را اصلاح کند و تازگی و عمق دانش موجود برای سازمان را افزایش دهد. بنابراین پتانسیل نتایج و پیامدهای نوآورانه جدید را افزایش دهد. دیدگاه مبتنی بر دانش پیشنهاد می کند که فعالیت های کسب دانش، توانایی یک سازمان برای انجام نقش خود به طور مؤثر و کارا را افزایش دهد. سازمان ها با قابلیت خوب برای کسب دانش درونی و بیرونی باید عدم اطمینان را کاهش دهند و تمایزهای مدیریتی و تکنولوژیکی بیشتری کسب کنند. بنابراین می توان این گونه مطرح کرد که ارتباط مثبتی بین کسب دانش و عملکرد وجود دارد.

تسهیم دانش به باورهای جمعی و گروهی یا ریشه های رفتاری مرتبط با گسترش یادگیری میان افراد یا واحدهای متفاوت درون یک سازمان اشاره دارد. تا زمانی که دانش در افراد مختلف و در سطوح مختلف سازمان موجود است، اعضاء سازمان نیاز دارند که آن را به منظور ایجاد ریشه ها و الگوهای فکری و ذهنی جدید تسهیم کنند. هنگامی که افراد مایل به تسهیم و تبادل دانش باشند، آن ها می توانند یادگیری جمعی ایجاد کنند و از مزایای هم افزایی فرایندهای تبادل دانش و منابع بهره ببرند بهبود عملکرد هنگامی به وجود می آیند که اعضاء سازمانی تخصص خود را تسهیم می کنند و آن را به شکل آشکار به صورت محصولات یا خدمات تبدیل می کنند. بنابراین، سازمان هایی که قادر به تسهیم دانش به طور مؤثر میان اعضاء خود باشند عملکرد بهتری خواهند داشت.

کاربرد دانش عنصر اصلی و مرکزی در فرآیند مدیریت دانش می باشد. از دیدگاه مبتنی بر دانش، ارزش دانش فردی و سازمانی به دلیل ضمنی بودن دانش، به طور اساسی در کاربرد آن نهفته است. کاربرد عمیق تر دانش، سازمان ها را قادر می سازد تا به طور مداوم تخصص سازمانی خود را به محصولات یا خدمات تبدیل کنند. با کاربرد مؤثر دانش، افراد ممکن است اشتباهات کمتری کنند یا کارایی خود را بهبود دهند و دوباره کاری یا کار اضافی را کاهش دهند (برومند ورنجیر، ۱۳۸۸).

با بررسی و تحلیل دانش و اهمیت ویژگی های آن در حیطه عملکرد سازمان ها می توان دریافت که برخورداری از دانش و اطلاعات روزآمد برای ادامه حیات سازمان ها به یک ضرورت تبدیل شده است، بنابراین، مدیریت سازمان باید با تکیه بر مدیریت دانش امکان اتخاذ تصمیمات معقول تر در موضوعات مهم و بهبود عملکردهای مبتنی بر دانش را پیدا کنند. از این رو مدیریت دانش مقوله ای مهم تر از خود دانش محسوب می شود و ایجاد محیطی برای اشتراک، انتقال و تقابل دانش در میان اعضای سازمان از اهداف اولیه ای است که بدین منظور ضروری به نظر می رسد، چراکه مدیریت دانش می تواند گستره ای از ویژگی های عملکرد سازمانی را با قادر ساختن شرکت ها به عملکرد هوشمندانه تر بهبود بخشد.

امروزه به دانش به عنوان اهرم استراتژیک عملکرد سازمانی، توجه روزافزونی می شود. در عصر حاضر بیشتر شرکت های خصوصی به اهمیت دانش و مدیریت آن برای کسب مزیت رقابتی و بقاء در صحنه رقابتی پی برده اند. مدیریت دانش تضمین کننده برتری های بلندمدت برای سازمان ها و جوامع و میزان بهره گیری آن ها از سرمایه های انسانی، فکری و اطلاعاتی است. صاحب نظران مدیریت معتقدند که فواید بکارگیری مدیریت دانش شامل: افزایش یادگیری سازمانی، مدیریت پیشرفته سرمایه های ذهنی، افزایش کارآمدی و اثربخشی عملکردها و پیشرفت مداوم و مستمر سازمان است (بیدختی و کیانی فر، ۱۳۹۴).

پیشنهادهای

با توجه به یافته های این تحقیق می توان با تاکید بر لزوم به کارگیری یافته ها و بهبود نقاط قوت و کاهش نقاط ضعف شرایطی را فراهم آورد که موسسات خدماتی در زمینه توجه به استراتژی های مدیریت دانش در جهت بهبود عملکرد شرکت اقدام نمایند. بدین معنی که هر چقدر موسسات در کار خود استراتژی های مدیریت دانش انسجام یافته را داشته باشند، به همان میزان عملکردشان افزایش می یابد. بدین معنی که با بکارگیری استراتژی های مدیریت دانش و دانش ضمنی و صریح و بهینه سازی مدیریت دانش برای دستیابی به عملکرد بهتر از طریق روش ها و تکنیک های مختلف مانند سیستم اطلاع رسانی، ایجاد سیستم های دانش و برنامه های مدیریت دانش باعث بهبود فرآیندهای مدیریت دانش می شود. در نهایت بهبود فرآیندهای مدیریت دانش با توجه به عوامل تاثیر گذار باعث ارتقای عملکرد کسب و کار موسسات خدماتی می شود. در این راستا پیشنهادهای به شرح ذیل ارائه می گردد:

- مدیران با شخصی کردن دانش سازمانی از طریق شبکه های انسانی و دستیابی به منابع خارج (بین شرکت) می توانند به مدیریت دانش دست یابند.
- ایجاد و تقویت شبکه ها و پیوندهای دوستی و ارتباطات جمعی از طریق برگزاری کارگاه هایی که افراد با این شبکه ها آشنایی یابند.
- تهیه و تدوین برنامه ها، چارچوب ها و ضوابط کاری متناسب با شرایط موجود در سازمان و محیط کاری کارکنان.
- مدیران از تدوین دانش سازمانی از طریق سیستم گرای و توسعه دانش از طریق منابع داخلی (داخل شرکت) برای بهبود عملکرد استفاده کنند.
- ایجاد و تشکیل شبکه های کاری و مشارکت دادن کارکنان در برنامه ها و اهداف سازمانی برای دستیابی به اهداف فرآیندهای مدیریت دانش.
- حل مسائل سازمانی از طریق فرآیندهای مدیریت دانش در راستای بهبود عملکرد.
- ارتقا ارزش محصولات و خدمات از طریق بهبود فرآیندهای مدیریت دانش در راستای ارتقای عملکرد.

منابع و مراجع

- [۱] ابیلی، خدایار، خلیلی، مجتبی و زارع، (۱۳۹۲)، " رابطه بین سرمایه اجتماعی سازمانی با مدیریت دانش در یک شرکت بیمه دولتی " پژوهشنامه بیمه، سال ۲۸، شماره ۲، پیاپی ۱۱۰، صص ۱۵۲-۱۲۹.
- [۲] احمدی، ابراهیم، کراهی مقدم، سیروس، رحیمی، فرج الله، (۱۳۹۱)، تاثیر استراتژی های مدیریت دانش بر نوآوری و عملکرد جهاد کشاورزی استان هارمحال بختیاری، دانشگاه علوم و تحقیقات واحد خوزستان.
- [۳] برومند، مجتبی، رنجبری، مریم، (۱۳۸۸)، " اقدامات راهبردی مدیریت منابع انسانی و عملکرد نوآوری، تاکید بر نقش مدیریت دانش " دو ماهنامه توسعه انسانی پلیس، سال ۶، شماره ۲۴، صص ۵۴-۴۲.
- [۴] بیدختی، علی اکبر، کیانی فر، فرنوش، (۱۳۹۴)، بررسی رابطه مدیریت دانش با عملکرد سازمانی در شرکت های بین المللی شده ایرانی، فصلنامه تحقیقات بازاریابی نوین علمی پژوهشی، ویژه نامه چهارمین همایش ملی مدیریت و کارآفرینی، دانشگاه پیام نور مرکز خوانسار.
- [۵] پیروسیانی، گلاویژ، (۱۳۹۰)، " بررسی عوامل موثر بر استقرار مدیریت دانش در سازمان مسکن و شهر سازی " پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
- [۶] چهاردولی، سمیه، معتمد زاده، مجید، حمیدی، یدالله، گل محمدی، رستم، سلطانیان، علیرضا، (۱۳۹۳)، بررسی ارتباط طراحی شغل، عملکرد و رضایت شغلی در کارکنان بانک، فصلنامه بهداشت و ایمنی کار، سال سوم، شماره ۴.
- [۷] خدیور، آمنه، نصری نصرآبادی، شهره، فلاح، الهام، (۱۳۹۳)، طراحی سیستم خبره فازی جهت انتخاب استراتژی مدیریت دانش، پژوهشنامه پردازش و مدیریت اطلاعات، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران.
- [۸] سرلک، محمدعلی و فراتی، حسن (۱۳۸۷)، سیستم های اطلاعات مدیریت پیشرفته، تهران، انتشارات دانشگاه پیام نور، چاپ اول.
- [۹] شفیقت، ابوطالب، زاهدی، محمد جواد، نازک تبار، حسین، نازک تبار، حسین، (۱۳۹۲)، تاثیر تعهد سازمانی بر عملکرد شرکتهای صنعتی براساس الگوی می بر و همکاران، بهبود مدیریت، سال هفتم، شماره ۱.
- [۱۰] شفیع زاده، محمد، (۱۳۸۶)، " مدیریت دانش، نظریه ها، فناوری ها و رویکردها " فصلنامه رشد فناوری، سال ۴، دوره ۱۳، صص ۴۴-۳۸.
- [۱۱] عاطفت دوست، علیرضا، خائف الهی، احمدعلی، فانی، علی اصغر، دانایی فرد، حسن، (۱۳۹۱)، بررسی تاثیر بازاریابی داخلی بر عملکرد سازمان با در نظر گرفتن متغیرهای میانجی تعهد سازمانی و کارآفرینی سازمانی، مدیریت بازرگانی، دوره ۵، شماره ۴.
- [۱۲] محمودزاده، سید مجتبی، صداقت، مریم (۱۳۹۲)، رابطه مدیریت دانش و عملکرد سازمانی در صنعت هتل داری، فصلنامه علمی پژوهشی مطالعات مدیریت گردشگری، سال ۸، شماره ۲۴.
- [۱۳] مقدسی، علیرضا، (۱۳۸۷)، مبانی فناوری اطلاعات، ترجمه دکتر علی احمدی، مشهد، انتشارات دانشگاه امام رضا(ع)، چاپ اول.
- [۱۴] مقدم، یوسف، بهبودی، امیر، حمزه، رویا، خدایی، غزاله، (۱۳۹۴)، ارائه مدل نوآوری استراتژی مدیریت دانش براساس ماریچ دانش سازمان، فصلنامه مطالعات مدیریت فناوری اطلاعات، سال چهارم، شماره ۱۴.
- [۱۵] نظافتی، نوید، رادفر، رضا، ورعی، فاطمه، (۱۳۹۱)، استراتژی مدیریت دانش کسب و کار، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱۰.
- [۱۶] نوروزی، رسول، (۱۳۹۰)، " تاثیر سرمایه اجتماعی بر توسعه مدیریت دانش سازمانی (مطالعه موردی شهرداری مرکزی کرج) " پایاننامه کارشناسی ارشد، دانشگاه سمنان.
- [17] Publication of Management Book: Duties, Responsibilities, Methods 1990.
- [18] Al-Hakim Shahizan Hassan, (2013), "Knowledge management strategies, innovation, and organisational performance", Journal of Advances in Management Research, Vol. 10 Iss 1 pp. 58 – 71.
- [19] Carolina López-Nicolás, Ángel L. Meroño- Cerdán, Strategic knowledge management, innovation and performance, International Journal of Information Management 31 (2011) 502–509.

- [20] kim at et(2014)" Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance" Information & Management 51, 398-416.
- [21] Nicolas, C; Merono-Cerdan, A(2011). . Strategic knowledge management, innovation and performance. International Journal of Information Management, : 5-5.
- [22] Oluikpe, (2012),"Developing a corporate knowledge management strategy", Journal of Knowledge Management, Vol. 16 Iss 6 pp. 862 – 878.
- [23] Selcuk, P. (2010). "Use of analytic network process in selecting knowledge management strategies." Management Research Review 33(5): 452-471.
- [24] Zaied, A., Soliman Hussein, G., & Hassan, M. (2012). The role of knowledge management in enhancing organizational performance. International Journal of Information Engineering and Electronic Business, 4 (5), 27-35.
- [25] Zheng, W., Yang, B., Mclean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Strategy and Organizational Effectiveness; Mediating Role of Knowledge Management. Journal of Business Research, Vol. 63, 763