

کسب شایستگی‌های محوری در شرکت ایران خودرو از طریق اجزای مدیریت دانش: بررسی نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش

عباس منوریان^۱، اسماعیل شعبانی^۲، حیدر احمدی^۳

چکیده: هدف این مقاله بررسی تأثیر استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش بر کسب شایستگی‌های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو است. پژوهش پیش رو از نظر هدف کاربردی است و از نحوه گردآوری اطلاعات و تجزیه و تحلیل داده‌ها، توصیفی از نوع همبستگی به‌شمار می‌رود. جامعه آماری پژوهش را ۴۰۰ نفر از مدیران شرکت ایران خودرو شکل داده است که ۱۹۸ نفر از آنان به روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌بندی شده برای نمونه انتخاب شدند و از نظرهای آنها بهره‌جویی شده است. پس از جمع‌آوری داده‌های اولیه به کمک ابزار پرسشنامه، مدل‌سازی معادلات ساختاری برای سنجش روابط میان متغیرهای پژوهش به کار برده شد. نتایج نشان‌دهنده این است که استراتژی‌های مدیریت دانش به‌طور مستقیم با شایستگی‌های محوری مرتبط است و همچنین هیچ‌گونه ارتباط مستقیمی میان زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری وجود ندارد. با وجود این، فرایندهای مدیریت دانش که نقش متغیر میانجی را داشته است، ارتباط میان استراتژی‌ها و زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری را به‌طور غیر مستقیم تحت تأثیر قرار می‌دهد.

واژه‌های کلیدی: استراتژی‌های مدیریت دانش، زیربناهای مدیریت دانش، شایستگی‌های محوری، فرایندهای مدیریت دانش.

۱. دانشیار گروه مدیریت دولتی، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۲. دانشجوی دکتری مدیریت توسعه، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

۳. دانشجوی دکتری مدیریت دولتی - تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری، دانشکده مدیریت، دانشگاه تهران، تهران، ایران

تاریخ دریافت مقاله: ۱۳۹۲/۰۸/۲۸

تاریخ پذیرش نهایی مقاله: ۱۳۹۳/۰۴/۰۸

نویسنده مسئول مقاله: اسماعیل شعبانی

E-mail: shaabany@ut.ac.ir

مقدمه

اسکات و دیویس (۲۰۰۷) در مدل لایه‌ای معروفشان، نظریه‌های دانش‌مبنا را در سطح بوم‌شناختی طبقه‌بندی می‌کنند. این نظریه‌ها تفاوت در عملکرد سازمان‌ها را براساس چگونگی دستیابی به منابع کلیدی یا دانش تخصصی توضیح می‌دهند (چانگ، چینگ و ژنگ، ۲۰۰۲). بر این اساس در سال‌های اخیر شاهد توجه روزافزون به تفاوت‌های سازمانی در کسب شایستگی‌های محوری (پاراهالند و همل، ۱۹۹۰)، قابلیت‌های پویا (تیس و پیسانو، ۱۹۹۴) و دانش (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵) هستیم. تمام این رویکردها، به مزیت رقابتی توجه دارند که خود وابسته به ترکیب منابع مالی، انسانی، نامحسوس، سازمانی، فیزیکی و فناورانه است (نوناکا و تاکیچی، ۱۹۹۵؛ پاراهالند و همل، ۱۹۹۰؛ تیس و پیسانو، ۱۹۹۴). بر طبق نظر پاراهالند و همل (۱۹۹۴)، نظریه شایستگی‌های محوری که زیر مجموعه‌ای از دیدگاه مبتنی بر منابع است، به سازمان‌ها امکان تجدید نظر، شناسایی و بهره‌گیری از آن چیزی می‌دهد که رشد آنها را در رقابت جهانی امکان‌پذیر می‌کند (کانگ، ۲۰۰۷). شایستگی‌های محوری ذخیره منحصربه‌فردی از یادگیری، متشکل از دانش عینی و ضمنی، مهارت و فناوری تعریف شده است که به سازمان‌ها مزیت رقابتی اعطا می‌کند (پیلیبیم و کربریج، ۲۰۰۶).

شرکت ایران خودرو با وجود دارا بودن منبع عظیمی از دانش که پاسخگوی نیازها، اهداف و استراتژی‌های شرکت است، هنوز نتوانسته از این سرمایه دانشی در خلق مزیت رقابتی به‌گونه‌ای بهینه استفاده کند. از این رو سؤالی که پیش روی مدیران این شرکت قرار دارد، این است که منابع سازمانی و به‌خصوص دانش و سرمایه دانشی سازمان را در چه مسیر و با چه هدفی سرمایه‌گذاری کنند؟ به نظر می‌رسد که شایستگی‌های محوری توان هدایت چنین مجموعه عظیمی از سرمایه‌گذاری منابع سازمانی را داشته باشد، اما کسب شایستگی‌های محوری در شرکت ایران خودرو، بدون شناسایی منابع درونی و اتکا به سرمایه دانشی میسر نمی‌شود. لذا با بهره‌گیری از دانش بومی (اعم از عینی و ضمنی) و مدیریت صحیح آن، می‌توان به شایستگی‌های سازمانی‌ای که تقلید آن از رقیب مشکل است، دست یافت و کسب مزیت رقابتی پایدار را در این عرصه امکان‌پذیر کرد. به بیان دیگر، کاربرد نظریه‌های دانش‌محور با هدف کسب شایستگی‌های محوری، نقشی حیاتی را در ارتقای کمیت و کیفیت تولید این شرکت ایفا می‌کند و به تبع آن، به شرکت توان رقابت‌پذیری را در برابر رقبای داخلی و خارجی اعطا می‌کند. از این رو، بررسی و واکاوی مدیریت دانش به‌منظور دستیابی به شایستگی‌های محوری در این شرکت لازم و ضروری است. از نظر کارکردی نیز، شایستگی‌های محوری و مدیریت دانش در جهت ارتقای مزیت رقابتی با یکدیگر ترکیب می‌شوند (گاپتا، وودساید، دابلار و بردمور، ۲۰۰۹).

براین اساس، هدف این نوشتار، بررسی تأثیر استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش بر شایستگی‌های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش با استفاده از دیدگاه مبتنی بر منابع است. بدین منظور، نویسندگان مدلی تجربی را برای بررسی ارتباط میان اجزای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری ایجاد می‌کنند و به بوتهٔ آزمون می‌گذارند.

پیشینه پژوهش

شایستگی‌های محوری

تمام سازمان‌ها دارای انواع مختلفی از منابع‌اند که به آنها توانایی ایجاد استراتژی‌های گوناگون می‌دهد، اما آنها زمانی به مزیت رقابتی ممتاز دست می‌یابند که موفق به ایجاد استراتژی‌هایی شوند که رقبا را دیگر امکان کپی‌برداری از آنها را نداشته باشند. تمام منابع سازمانی توانایی خلق مزیت رقابتی ممتاز را ندارند. برای این مهم، منابع سازمانی باید از چهار خصیصهٔ مهم بهره‌مند باشند (بارنی، ۱۹۹۱):

۱. برای سازمان ارزش‌آفرین باشند؛
 ۲. در میان رقبا منحصر به فرد یا نادر باشند؛
 ۳. تقلیدپذیر نباشند؛
 ۴. جایگزینی آنها با سایر منابع توسط شرکت‌های رقیب امکان‌پذیر نباشد.
- توانایی مدیران در شناسایی و بهره‌برداری از این منابع، شایستگی‌های محوری را برای سازمان در پی دارد که به برتری سازمانی می‌انجامد (باتلر و فلمینگ، ۲۰۰۲). پاراهالند و همل (۱۹۹۰)، شایستگی‌های محوری را یادگیری جمعی در سازمان به‌خصوص در نحوهٔ هماهنگی مهارت‌های متنوع تولید و ادغام جریان‌های چندگانهٔ فناوری تعریف کرده‌اند که به سازمان مزیت رقابتی اعطا می‌کند. آنها شایستگی‌های محوری را مانند ریسمانی مشترک می‌دانند که ریشه‌های شرکت را به هم پیوند می‌دهند و ممکن است از دید مشتریان یا مشاهده‌کنندگان خارجی سازمان پنهان باشد (پاراهالند و همل، ۱۹۹۰). سازمان‌ها از انواع متفاوتی از شایستگی‌های محوری برخوردارند. پاراهالند و همل (۱۹۹۴) میان سه نوع گستردهٔ آن تفاوت قائل شده‌اند: شایستگی‌های دسترسی به بازارها، شایستگی‌های مرتبط با انسجام و شایستگی‌های کارکردی. همچنین فاوولر، کینگ، مارش و ویکتور (۲۰۰۰) شایستگی‌های محوری سازمان را به سه دسته شایستگی‌های فناورانه، بازاریابی و یکپارچگی دسته‌بندی می‌کنند. تعاریف شایستگی‌های محوری و انواع آن در جدول ۱ آورده شده است.

جدول ۱. تعاریف شایستگی‌های محوری و انواع آن

منبع	تعاریف
پاراهاند و همل (۱۹۹۴)	شایستگی‌های محوری؛ مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فناوری‌هایی است که به سازمان امکان می‌دهد منافعی را در اختیار مشتریان قرار دهد.
وودساید، سالیوان و تراپی (۱۹۹۹)	شایستگی‌های بازاریابی؛ به قابلیت‌های منحصربه‌فرد سازمان در به‌دست‌آوردن دانش درباره مشتریان و عرضه منافعی که به‌وسیله آن جست‌وجو می‌شود، اشاره می‌کند.
وانگ، لو و یانگ (۲۰۰۴)	شایستگی‌های فناورانه؛ توانایی ایجاد و طراحی محصولات و فرایندهای جدید تعریف می‌شود. همچنین این نوع از شایستگی‌ها شامل به‌روز کردن دانش سازمانی در روشی منحصربه‌فرد و تبدیل این دانش به طرح‌ها و دستورالعمل‌هایی برای خلق نتایج مطلوب است.
ژانگ، بو و هنگ (۲۰۰۸)	شایستگی‌های یکپارچگی؛ شایستگی‌هایی تعریف می‌شود که به سازمان اجازه کسب، انتشار و ادغام اطلاعات از منابع مختلف درون و بیرون سازمان را می‌دهد و شامل اقداماتی است که هماهنگی و همکاری را در درون سازمان تسهیل می‌کند.

مدیریت دانش: زیربنایها، فرایندها و استراتژی‌ها

دانش را اطلاعات معناداری تعریف کرده‌اند که ترکیبی منعطف و تبدیل‌پذیر از تجارب، ارزش‌ها، اطلاعات ترکیب‌شده و بینش‌های متخصصان است و چارچوبی را برای ارزیابی و انسجام اطلاعات و تجارب جدید ارائه می‌دهد (داونپورت و پروساک، ۲۰۰۱). از میان دو نوع دانش ضمنی و عینی، دانشی ضمنی است که منجر به مزیت رقابتی شود (وبر و وبر، ۲۰۰۷). همچنین براساس طبقه‌بندی دیگری از دانش، دانش سازمانی از طریق مبادله مداوم میان دانش عینی و ضمنی ایجاد می‌شود (نوناکا، ۱۹۹۴). با وجود این، دانش جدید و موجود نیازمند سازماندهی به شیوه‌ای است که آن را قابل استفاده کند. مدیریت دانش، برنامه استراتژیک و نظام‌مندی است که دانسته‌های سازمانی را تبدیل به سرمایه دانشی می‌کند (فرچالد، ۲۰۰۲) و فرایندی است که سازمانی دانش را خلق، تصرف، ترکیب و استفاده می‌کند و با هدف پشتیبانی و توسعه عملکرد سازمانی انجام می‌گیرد (کینی، ۱۹۹۸). با وجود این مسئله مهم، در نظر گرفتن مدیریت دانش در زمینه قابلیت‌های آن است. اساس قابلیت‌های مدیریت دانش، شامل زیربنایها و فرایندهایی است که به سازمان مزیت رقابتی اعطا می‌کند. فناوری اطلاعات، ساختار سازمانی و فرهنگ، قابلیت‌های زیربنایی هستند و کسب، تبدیل، کاربرد و محافظت از دانش را قابلیت‌های فرایندی مدیریت دانش شناسایی کرده‌اند (گلد، موهاترا و سیگرز، ۲۰۰۱). همچنین منابع کلیدی مدیریت دانش را در دو دسته کلی طبقه‌بندی کرده‌اند: ۱. منابع فنی مدیریت دانش متشکل از اجزای زیرساخت فیزیکی فناوری اطلاعات؛ ۲. منابع اجتماعی مدیریت دانش مشتمل بر منابع ساختاری، فرهنگی و انسانی (چانگ، ۲۰۰۴). اما برای به‌کارگیری صحیح این زیربنایها، باید فرایندهای

مدیریت دانش برای ذخیره، تبدیل و انتقال دانش در سراسر سازمان وجود داشته باشند (گلد و همکاران، ۲۰۰۱). بر این اساس در مقاله حاضر چهار بعد قابلیت زیربنایی مدیریت دانش (فنی، ساختاری، فرهنگی و انسانی) و چهار بعد قابلیت فرایندی مدیریت دانش (کسب، تبدیل، کاربرد و محافظت از دانش) به‌مثابه قابلیت‌های مدیریت دانش در نظر گرفته شده است که باید در سطح شرکت به شایستگی‌های محوری تبدیل شوند. تعاریف این ابعاد در جدول ۲ آورده شده است.

جدول ۲. تعاریف زیربناها، استراتژی‌ها و فرایندهای مدیریت دانش

منبع	تعاریف
بیلیوو، برنشتاین و شیه (۲۰۱۱)	زیربناهای مدیریت دانش؛ شامل زیرساخت‌های سازمانی است که کارایی اقدامات مدیریت دانش را ارتقا می‌دهد.
هندزیک (۲۰۰۱)	زیربنای فنی؛ ابزاری توانمند در تسهیل تسهیم، ارائه و تبدیل دانش است که قابلیت‌های فردی کسب دانش را بهبود می‌دهد.
چانگ و چوانگ (۲۰۱۱)	زیربنای ساختاری؛ حدی است که آرایش ساختاری یک سازمان اقدامات مرتبط با دانش را تقویت می‌کند.
هانگ و لی (۲۰۰۷)	زیربنای فرهنگی؛ نظامی از معانی و اعتقادهای مشترک است که به‌وسیله افراد سازمانی شکل گرفته است و چگونگی عملکرد آنها را تعیین می‌دهد.
چانگ و چوانگ (۲۰۱۱)	زیربنای انسانی؛ حدی است که تخصص افراد را در حوزه مشخصی نشان می‌دهد و قابلیت به‌کارگیری دانش در تعاملات با دیگران را به‌اثبات می‌رساند.
چانگ و چوانگ (۲۰۱۱)	فرایندهای مدیریت دانش؛ درجه‌ای است که سازمان منابع دانشی را در سراسر مرزهای کارکردی خود خلق، تسهیم و به‌کار می‌گیرد.
نیلسون (۲۰۰۶)	اکتساب دانش؛ فرایندی است که دانش موجود و جدید تولیدشده افراد را به خوبی با سیستم دانش سازمان مرتبط می‌کند و آن را شکل می‌دهد.
تسنگ (۲۰۱۰)	تبدیل دانش؛ فرایندی اجتماعی است که افراد با دانش متفاوت، ارتباطات متقابل برقرار می‌کنند و از این رو دانش جدیدی را خلق می‌کنند که کمیت و کیفیت هر دو دانش عینی و ضمنی را ارتقا می‌دهد.
نیلسون (۲۰۰۶)	کاربرد دانش؛ شامل اقدامات مربوط به بهره‌گیری از قابلیت‌های سازمانی به‌وسیله دانش تعبیه‌شده در خدمات و محصولات قابل معامله، تولید دوباره آنها و عرضه آنها به بازار است.
گلد و همکاران (۲۰۰۱)	حفاظت از دانش؛ به توانایی حفظ دانش سازمانی از استفاده نامناسب، غیرقانونی یا سرقت اشاره می‌کند. این فرایند زمانی حیاتی است که دانش برای خلق و حفظ مزیت رقابتی به‌کار گرفته شود.
چوی، پون و ویویس (۲۰۰۸)	استراتژی درون‌محور؛ حدی است که وابستگی سازمانی را به دانش درونی در ایجاد دانش جدید مشخص می‌کند (مانند محصولات و خدمات). دانش درونی ممکن است در مغزهای افراد سازمانی، در رفتار افراد، در نرم‌افزار، تجهیزات و مانند آن باشد.
چوی و همکاران (۲۰۰۸)	استراتژی بیرونی‌محور؛ حدی است که سازمان دانش را در بیرون از سازمان برای ایجاد دانش جدید جست‌وجو می‌کند (مانند محصولات و خدمات). منابع مشترک دانش بیرونی شامل انتشارات، شرکت‌های مشاوره، اتحادیه‌های بین سازمانی، رقبای مشتریان و دلایان دانش است.

علاوه بر آنچه در بالا آورده شد، استراتژی‌های مدیریت دانش می‌توانند توسعه و پیشرفت شرکت‌ها را برای دستیابی به مزیت رقابتی در محیط اقتصاد جهانی، تسهیل کنند. این نوع از استراتژی، طرح بالادستی نامیده می‌شود و طرح‌ریزی فرایندها، ابزارها و زیربناهای (سازمانی و فناورانه) مورد نیاز برای مدیریت شکاف دانش و همچنین دانش اضافی را انجام می‌دهد (بیلیوو و همکاران، ۲۰۱۱). طرح استراتژیک مدیریت دانش، بر نیازهای دانشی سازمان و ارزیابی قابلیت‌های آن تمرکز دارد (لیبویتز و هاپکینز، ۲۰۰۴). طبقه‌بندی‌هایی برای استراتژی مدیریت دانش در نظر گرفته شده است. برای مثال، آن را شامل استراتژی کدگذاری و شخصی‌سازی می‌دانند (هانسن، نوری و تیرنی، ۱۹۹۹). طبقه‌بندی دیگر، شامل استراتژی درون‌محور و بیرون‌محور است. استراتژی درونی مدیریت دانش بر ایجاد و تسهیم دانش در درون مرزهای سازمانی متمرکز است؛ در حالی که استراتژی بیرونی مدیریت دانش تلاش دارد تا دانش را از منابع بیرونی کسب یا تقلید کند و سپس آن را در سراسر سازمان انتقال دهد (چوی و همکاران، ۲۰۰۸). به‌طور کلی پژوهش‌های انجام شده در حوزه مدیریت دانش و به‌کارگیری آن براساس نظریه مبتنی بر منابع را می‌توان در جدول ۳ نشان داد.

جدول ۳. سابقه مطالعات گذشته و روش‌شناسی به‌کاررفته در آنها

روش پژوهش	متغیرها	پژوهشگران
مدل‌سازی	شایستگی‌های محوری، مزیت رقابتی، عملکرد سازمانی.	پاراهلند و همل (۱۹۹۰)
تجربی	شایستگی‌های محوری، تغییرات بازار، تغییرات فناوری، عملکرد سازمانی.	وانگ و همکاران (۲۰۰۴)
مدل‌سازی	زیربناهای مدیریت دانش، فرایندهای مدیریت دانش، شایستگی محوری.	شعبانی (۱۳۹۰)
مدل‌سازی	زیربناهای مدیریت دانش، فرایندهای خلق دانش، خلاقیت، عملکرد سازمانی.	چوی (۲۰۰۰)
تجربی	قابلیت‌های زیربنایی و فرایندی مدیریت دانش، عملکرد سازمانی.	گلد و همکاران (۲۰۰۱)
تجربی	قابلیت مدیریت دانش، منابع مدیریت دانش، مزیت رقابتی.	چانگ (۲۰۰۴)
تجربی	زیربناهای مدیریت دانش، استراتژی سازمانی، فرایندهای مدیریت دانش، عملکرد شرکت.	چانگ و چوانگ (۲۰۱۱)
تجربی	قابلیت‌ها، فرایندها و عملکرد مدیریت دانش.	لی و لی (۲۰۰۷)

فرضیه‌ها و مدل پژوهش

فرضیه‌های پژوهش حاضر برپایه عبارات نظری برگرفته از مرور ادبیات استوار است. این فرضیه‌ها از طریق متغیرهای زیر بیان شده است.

زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری

هدف مدیریت دانش شکستن مرزها، ارتقای دانش و تسریع تبادل دانش است (وو، لی و وانگ، ۲۰۰۷). از این رو، چگونگی توسعه مدیریت دانش برای افزایش نوآوری و ایجاد محصولات جدید یکی از مهم‌ترین مباحث در رقابت تجاری قلمداد می‌شود (چانگ و همکاران، ۲۰۰۲). اساساً مدیریت دانش منشأ اولیه تمام شایستگی‌ها و قابلیت‌های محوری است (لی، هیت و بتیس، ۱۹۹۶). به بیان دیگر مزیت رقابتی ممتاز زمانی به دست می‌آید که سازمان شایستگی محوری متمیزی مانند مدیریت دانش را ایجاد کند (هافمن، هولشر و شریف، ۲۰۰۵). نقش زیربناهای مدیریت دانش حمایت از ابتکارات مدیریت دانش است (گاش و اسکات، ۲۰۰۸)؛ چنانکه فعالیت‌های مدیریت دانش منجر به مزیت رقابتی می‌شوند. این جزء از مدیریت دانش، استراتژی سازمانی را در جهت فلسفه مدیریت دانش تنظیم می‌کند (لاچراس و پولودی، ۲۰۰۳). برای مثال، شای (۲۰۰۳) معتقد است که پیشرفت شایستگی دانش بازاریابی، از طریق به‌کارگیری زیربناهای مدیریت دانش، به ارتقای ابداعات بازاریابی و محصول و همچنین کسب مزیت رقابتی ممتاز منجر می‌شود. از این رو فرض می‌شود که:

فرضیه ۱: زیربناهای مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر شایستگی‌های محوری دارند.

فرایندهای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری

دانش و به‌خصوص فرایندهای تولید، توسعه و کاربرد دانش، منبع کلیدی یا استراتژیک سازمان به‌شمار می‌رود و در نتیجه عنصر اساسی تجزیه و تحلیل برنامه استراتژیک در نظر گرفته می‌شود (لوپز، ۲۰۰۵)؛ به طوری که فرایندهای مدیریت دانش براساس دیدگاه مبتنی بر منابع می‌توانند، به ارزش و پیچیدگی منابع دانشی در سلسله‌مراتب شایستگی‌ها بیفزایند و آنها را به‌مثابه مبنایی برای کسب شایستگی‌های محوری در کل سازمان آماده کنند (شعبانی، ۱۳۹۰). همچنین شدت تعامل مداوم میان دانش، پیش‌زمینه و پس‌زمینه‌ای است که شایستگی‌های محوری و به تبع آن، مزیت رقابتی را برای سازمان‌ها در پی دارد. مدیریت دانش فرایند خلق، معتبرسازی، ارائه، توزیع و کاربردی است که به سازمان‌ها، امکان یادگیری، بازنگری، فراموشی و یادگیری مجدد را می‌دهد و معمولاً مبنایی برای ایجاد، حفظ و کسب دوباره شایستگی‌های محوری است (بات، ۲۰۰۱). از این رو فرض می‌شود که:

فرضیه ۲: فرایندهای مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر شایستگی‌های محوری دارند.

استراتژی‌های مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری

اغلب سازمان‌ها در حال حاضر استراتژی مدیریت دانش را به کار می‌برند؛ زیرا آن را پایه و اساسی برای ایجاد مزیت رقابتی می‌دانند (کالست و کونامی، ۲۰۰۱؛ پورامجا و سیکل، ۲۰۰۵). به علاوه، چگونگی استفاده از استراتژی‌های مدیریت دانش، تعیین‌کننده موفقیت و شکست مدیریت دانش است. آنها همراستایی مناسب فرایندها، فرهنگ، ساختار و فناوری اطلاعات را با فرایندهای ایجاد، تسهیم و کاربرد دانش آرایش می‌دهند که این کار به ارتقای عملکرد سازمانی منجر می‌شود (چوی و همکاران، ۲۰۰۸). از همین رو، استراتژی مدیریت دانش می‌تواند توسعه‌دهنده منابع و قابلیت‌های دانش‌مبنا برای ایجاد مزیت رقابتی در نظر گرفته شود (زاک، ۱۹۹۹). همچنین سازمان‌ها می‌توانند از مزایای مدیریت دانش با اتخاذ استراتژی درون‌محور و بیرون‌محور در ایجاد قابلیت‌های سازمانی بهره‌مند شوند (چوی و همکاران، ۲۰۰۸). از این رو فرض می‌شود که:

فرضیه ۳: استراتژی‌های مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر شایستگی‌های محوری دارند.

زیربناها و فرایندهای مدیریت دانش

به کارگیری چارچوب مطلوب دانش، مستلزم درک زیربناهای حمایت از فرایندهای کسب، انتقال و ذخیره دانش عینی و ضمنی است. این موضوع شامل هماهنگی و ادغام فرایندهای چندگانه، ابزارهای فناوری و افراد با نقش‌های متفاوت در سازمان است (سپدا و ورا، ۲۰۰۷). زیربناهای مدیریت دانش، پیکره مدیریت دانش‌اند که مبنایی برای چرخه حیات مدیریت دانش در نظر گرفته می‌شوند (داونپورت و ولپل، ۲۰۰۱). زیربنای مدیریت دانش، سازوکار سازمانی برای ایجاد دانش پیوسته و هدفمند تعریف شده است (کروگ، نوناکام و ابن، ۲۰۰۱). زیربناهای مدیریت دانش را برای نگه‌داشت عملی و مفید دانش عینی و ضمنی در شبکه ضروری می‌دانند (لاتمن، کاپک، استیگلیتز و فچرین، ۲۰۰۷)؛ به طوری که برای انتقال دانش، علاوه بر ارتباطات مستقیم چهره‌به‌چهره، وجود زیربنای مدیریت دانش نیز ضروری است (پرابست و راییش، ۲۰۰۵). از این رو فرض می‌شود که:

فرضیه ۴: زیربناهای مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر فرایندهای مدیریت دانش دارند.

استراتژی‌های مدیریت دانش و فرایندهای مدیریت دانش

یافته‌های پژوهشی بیانگر این است که چگونگی همراستایی استراتژی مدیریت دانش با چهار گام خلق دانش، شامل اجتماعی‌سازی، بیرونی‌سازی، ترکیب و درونی‌سازی اهمیت می‌یابد. فرایندهای مدیریت دانش باید با استفاده از استراتژی مناسب دانشی هدایت شود؛ به طوری که

تناسب بین این متغیرها منجر به بهبود عملکرد سازمانی شود (چوی و لی، ۲۰۰۲). به بیان دیگر، هدف استراتژی مدیریت دانش، معطوف به پشتیبانی از سازمانی با مشخصات سازمان یادگیرنده یا ماهر در ایجاد، کسب و تبادل دانش و سازمانی است که توانایی اصلاح رفتار خود برای انعکاس دانش و بصیرت جدید داشته باشد (کاتنر، اور، اسپاولدینگ و گودی، ۱۹۹۷). از این رو فرض می‌شود که:

فرضیه ۵: استراتژی‌های مدیریت دانش اثر مثبت و معناداری بر فرایندهای مدیریت دانش دارند.

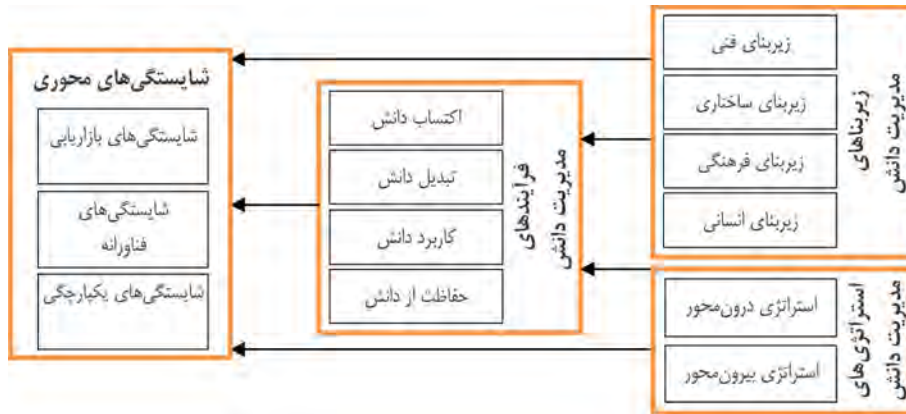
اثر میانجی فرایندهای مدیریت دانش

فرضیه‌های قبلی از ارتباط میان زیربناها، استراتژی و فرایندهای مدیریت دانش و همچنین شایستگی‌های محوری مشتق شدند. مطالعات گذشته نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش نقشی میانجی را در تبدیل منابع سازمانی به مزیت رقابتی یا عملکرد سازمانی و... بازی می‌کند. برای مثال در پژوهشی، قابلیت فرایندی مدیریت دانش، متغیر میانجی استراتژی مدیریت دانش، خصیصه‌های سازمانی و عملکرد مدیریت دانش در نظر گرفته شده است (بیلیوو، برنشتاین و شیه، ۲۰۱۱). همچنین تأثیر اقدامات استراتژیک منابع انسانی بر عملکرد نوآوری، از طریق تأثیر میانجی قابلیت مدیریت دانش بررسی شده است (چوی، ۲۰۰۰). ژنگ، یانگ و مک‌لین (۲۰۱۰) دریافتند که مدیریت دانش نقش معناداری در میانجی روابط میان فرهنگ، ساختار و استراتژی سازمانی با اثربخشی سازمانی دارد. بنابراین فرایندهای مدیریت دانش در پژوهش حاضر متغیر میانجی معرفی می‌شود که نقش واسطه‌ای را در ارتباط میان متغیرهای مستقل و وابسته ایفا می‌کند. از این رو، علاوه بر فرضیه‌های مطرح شده در بالا، دو فرضیه دیگری که با نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش می‌تواند اضافه شود، عبارت است از:

فرضیه ۶: زیربناهای مدیریت دانش به‌طور غیر مستقیم بر شایستگی‌های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارند.

فرضیه ۷: استراتژی‌های مدیریت دانش به‌طور غیر مستقیم بر شایستگی‌های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش تأثیر مثبت و معناداری دارد.

مدل پژوهش در شکل ۱ آورده شده است. این مدل براساس فرضیه‌های پیش گفته شده است که ارتباط میان متغیرهای قابلیت‌های زیربنایی و فرایندی مدیریت دانش، استراتژی‌های مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری را نشان می‌دهد.



شکل ۱. مدل پیشنهادی پژوهش

روش‌شناسی پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است؛ زیرا مشخصه‌های یک پژوهش کاربردی را دارد و به‌دنبال استفاده از نتایج پژوهش برای تعیین چگونگی کسب شایستگی‌های محوری از طریق اجزای مدیریت دانش است. از نظر نحوه گردآوری داده‌ها نیز، در دسته پژوهش‌های توصیفی از نوع همبستگی به‌شمار می‌آید.

جامعه آماری پژوهش حاضر، متشکل از مدیران شرکت ایران‌خودرو در سه سطح سرپرستان، مدیران میانی و مدیران ارشد به تعداد ۴۰۰ نفر است که برای انتخاب آنها از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای بهره‌جویی شده است. بر اساس جدول مورگان برای جامعه آماری با تعداد ۴۰۰ نفر، ۱۸۶ نفر پیشنهاد می‌شود، اما برای اطمینان بیشتر ۲۳۰ پرسشنامه توزیع شد که از این تعداد امکان استفاده از ۱۹۸ نسخه وجود داشت.

ابزار گردآوری داده‌های این پژوهش، پرسشنامه است. پرسشنامه این پژوهش از چهار بخش اصلی تشکیل شده است. بخش اول شامل ۱۲ گویه برگرفته از چانگ (۲۰۰۴) است که با استفاده از آنها داده‌های مربوط به چهار بعد زیربنایی مدیریت دانش گردآوری می‌شود. بخش دوم پرسشنامه شامل ۷ سؤال برگرفته از چوی و همکاران (۲۰۰۸)، به استراتژی‌های درونی و بیرونی مدیریت دانش مربوط می‌شود. قسمت سوم از ۱۴ گویه برگرفته از گلد و همکاران (۲۰۰۱) در مورد فرایندهای مدیریت دانش است. در نهایت سؤال‌های مربوط به شایستگی‌های محوری از وانگ و همکاران (۲۰۰۴) اقتباس شده است که شامل ۱۴ گویه برای سنجش سه نوع شایستگی محوری است. به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، نمونه اولیه شامل ۳۰ پرسشنامه پیش‌آزمون

شد و سپس با استفاده از داده‌های به‌دست‌آمده از این پرسشنامه‌ها و به‌کمک نرم‌افزار آماري SPSS، میزان ضریب اعتماد با روش آلفای کرونباخ برای این ابزار محاسبه شد. با توجه به اینکه تمام مقادیر آلفای کرونباخ بزرگتر از ۰/۷۰ است، می‌توان گفت که ابزار به‌کاربرده‌شده از قابلیت اعتماد یا پایایی لازم برخوردار است. همچنین در این پژوهش برای سنجش روایی ابزار گردآوری داده‌ها از روایی محتوا و تحلیل عاملی تأییدی استفاده شده است. نتایج تحلیل عاملی تأییدی با استفاده از نرم‌افزار LISREL، تناسب مدل‌های چهارگانه اندازه‌گیری با داده‌های جمع‌آوری‌شده را نشان می‌دهد؛ به‌طوری‌که برای شاخص‌های تناسب مقادیر مناسبی به‌دست آمد. براین اساس پرسشنامه پژوهش از قابلیت اتکا و روایی مناسب برخوردار است.

یافته‌های پژوهش

ابتدا با اجرای آزمون همبستگی پیرسون، مشخص شد که رابطه معناداری میان اجزای مدیریت دانش و انواع شایستگی‌های محوری وجود دارد. جدول ۴ کیفیت این روابط را نشان می‌دهد.

جدول ۴. همبستگی بین اجزای مدیریت دانش و انواع شایستگی‌های محوری

۶	۵	۴	۳	۲	۱	
					۱	۱- زیربنای فنی
				۱	۰/۴۹۵**	۲- زیربنای ساختاری
			۱	۰/۶۶۸**	۰/۳۷۸**	۳- زیربنای فرهنگی
		۱	۰/۵۴۷**	۰/۵۳۸**	۰/۲۶۱**	۴- زیربنای انسانی
	۱	۰/۴۳۰**	۰/۵۹۶**	۰/۴۶۲**	۰/۲۵۸**	۵- استراتژی درون‌محور
۱	۰/۵۸۰**	۰/۲۸۵**	۰/۴۱۶**	۰/۳۳۹**	۰/۱۵۹**	۶- استراتژی بیرون‌محور
۰/۴۲۰**	۰/۴۲۲**	۰/۲۸۰**	۰/۴۰۲**	۰/۴۳۵**	۰/۳۶۲**	۷- اکتساب دانش
۰/۲۸۷**	۰/۳۳۸**	۰/۲۰۰**	۰/۳۱۶**	۰/۳۴۶**	۰/۲۷۳**	۸- تبدیل دانش
۰/۳۴۴**	۰/۲۹۲**	۰/۲۹۸**	۰/۳۲۷**	۰/۳۲۵**	۰/۲۷۷**	۹- کاربرد دانش
۰/۳۸۷**	۰/۴۳۹**	۰/۳۳۳**	۰/۴۱۷**	۰/۴۲۳**	۰/۳۶۴**	۱۰- حفاظت از دانش
۰/۲۹۰**	۰/۴۹۲**	۰/۴۰۰**	۰/۴۱۹**	۰/۴۰۱**	۰/۲۱۶**	۱۱- شایستگی بازاریابی
۰/۲۵۴**	۰/۲۷۸**	۰/۲۴۵**	۰/۳۱۱**	۰/۲۵۸**	۰/۱۷۵**	۱۲- شایستگی فناوریانه
۰/۲۶۷**	۰/۲۶۹**	۰/۰۷۱	۰/۱۴۱*	۰/۱۹۰**	۰/۲۸۴**	۱۳- شایستگی انسجام

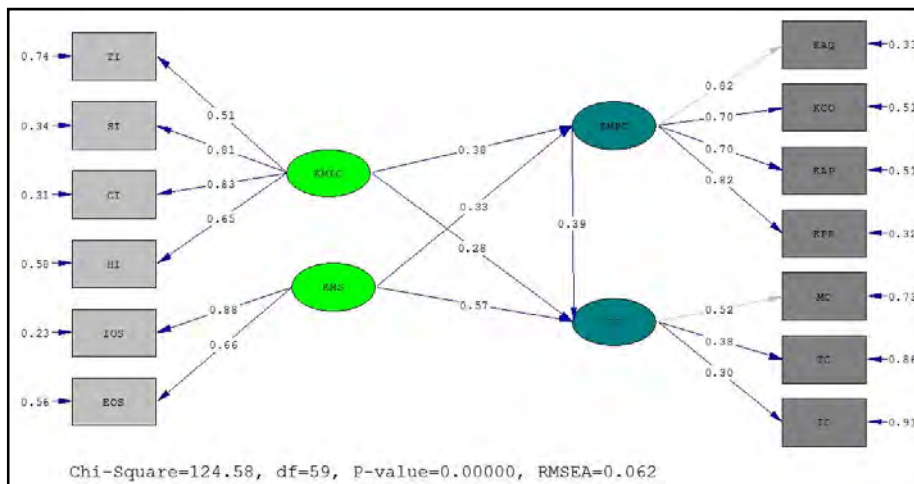
ادامه جدول ۴

	۱۲	۱۱	۱۰	۹	۸	۷
۱. زیربنای فنی						
۲. زیربنای ساختاری						
۳. زیربنای فرهنگی						
۴. زیربنای انسانی						
۵. استراتژی درون محور						
۶. استراتژی بیرون محور						
۷. اکتساب دانش					۱	
۸. تبدیل دانش					۱	۰/۵۹۷**
۹. کاربرد دانش				۱	۰/۵۲۷**	۰/۵۶۲**
۱۰. حفاظت از دانش			۱	۰/۵۸۲**	۰/۵۵۹**	۰/۶۶۲**
۱۱. شایستگی بازاریابی		۱	۰/۴۱۳**	۰/۲۸۹**	۰/۲۳۵**	۰/۳۹۹**
۱۲. شایستگی فناورانه	۱	۰/۱۸۸**	۰/۳۵۷**	۰/۲۰۸**	۰/۲۲۳**	۰/۳۵۸**
۱۳. شایستگی انسجام	۰/۱۱۱	۰/۱۶۷**	۰/۲۵۱**	۰/۱۹۸	۰/۱۶۵**	۰/۲۸۱**

* معنادار در سطح ۰/۰۵

** معنادار در سطح ۰/۰۱

با توجه به نتایج آزمون همبستگی نشان داده شده در جدول ۴، سطح معناداری مشاهده شده در بیشتر رابطه‌های میان اجزای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری، کمتر از ۱ درصد است، پس با اطمینان ۹۹ درصد می‌توان گفت؛ از یک سو بین زیربنایها، فرایندها و استراتژی‌های مدیریت دانش رابطه مثبت و معناداری وجود دارد و از سوی دیگر، بین انواع شایستگی‌های محوری نیز رابطه مثبت و معنادار تأیید می‌شود. در نهایت برخی از روابط میان زیربنایها، فرایندها و استراتژی‌های مدیریت دانش با انواع شایستگی‌های محوری در سطح ۰/۰۱ و ۰/۰۵ معنادارند و برخی از روابط نیز معنادار نیستند. برای مثال، زیربنای انسانی و شایستگی‌های انسجام رابطه معناداری با یکدیگر ندارند. پس از استخراج روابط در سطح خرد، تأثیر مستقیم و غیر مستقیم اجزای مدیریت دانش بر شایستگی‌های محوری با استفاده از مدل سازی معادلات ساختاری سنجیده شد که نتایج آن در شکل ۲ نشان داده شده است. جدول ۵ نیز نتایج آزمون فرضیه‌ها را بر حسب ضریب مسیر (استاندارد شده)، ارزش t در سطح معناداری ۰/۰۱ و همچنین شاخص‌های برازش مدل ساختاری، نشان می‌دهد.



شکل ۲. مدل ساختاری کسب شایستگی‌های محوری

جدول ۵. نتایج آزمون فرضیه‌های پژوهش

نتیجه	t-value	ضریب مسیر	فرضیه‌ها
رد	۸۸/۱	۲۸/۰	زیربناهای مدیریت دانش ← شایستگی‌های محوری (مستقیم)
تأیید	۲۶/۳*	۳۹/۰	فرایندهای مدیریت دانش ← شایستگی‌های محوری (مستقیم)
تأیید	۶۰/۳*	۵۷/۰	استراتژی‌های مدیریت دانش ← شایستگی‌های محوری (مستقیم)
تأیید	۶۹/۳*	۳۸/۰	زیربناهای مدیریت دانش ← فرایندهای مدیریت دانش (مستقیم)
تأیید	۱۷/۳*	۳۳/۰	استراتژی‌های مدیریت دانش ← فرایندهای مدیریت دانش (مستقیم)
تأیید	۳۸/۲*	۱۵/۰	زیربناهای مدیریت دانش ← شایستگی‌های محوری با نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش (غیرمستقیم)
تأیید	۴۴/۲*	۱۳/۰	استراتژی‌های مدیریت دانش ← شایستگی‌های محوری با نقش میانجی فرایندهای مدیریت دانش (غیرمستقیم)

$\chi^2/df= 2/111$ P-value= ۰/۰۰۰ RMSEA= ۰/۰۶۲ GFI= ۰/۹۴ AGFI= ۰/۹۰

* P < ۰/۰۰۵

همان‌طور که در جدول ۵ نشان داده شده است، اولاً هیچ ارتباط مستقیمی میان زیربنای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری وجود ندارد، اما رابطه غیر مستقیم میان این دو متغیر از طریق فرایندهای مدیریت دانش (متغیر میانجی پژوهش) برقرار می‌شود. از این رو می‌توان گفت که تأثیر زیربناهای مدیریت دانش بر کسب شایستگی‌های محوری، به‌وسیله فرایندهای مدیریت

دانش تحت تأثیر قرار می‌گیرد. ثانیاً تأثیر مستقیم استراتژی‌های مدیریت دانش بر شایستگی‌های محوری به میزان ۰/۵۷ است. این موضوع نشان‌دهنده این است که ۰/۳۳ درصد از تغییرات کسب شایستگی‌های محوری را می‌توان با استراتژی‌های مدیریت دانش تبیین کرد. این ضریب مسیر با نقش فرایندهای مدیریت دانش، به عنوان متغیر میانجی به ۰/۱۳ کاهش پیدا می‌کند. از این رو می‌توان گفت فرایندهای مدیریت دانش می‌توانند رابطه میان استراتژی‌های مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری را تحت تأثیر قرار دهند.

یافته‌های پژوهش حاضر الگوی ارائه‌شده ساعدی و یزدانی (۱۳۸۸) را تأیید می‌کنند. آنها الگویی فرایندی برای پیاده‌سازی مدیریت دانش ارائه دادند تا شرکت ایران‌خودرو را در سرمایه‌گذاری صحیح برای استقرار مدیریت دانش کمک کند. این الگو نشان می‌دهد که توسعه مدیریت دانش از طریق فرایند یادگیری محقق می‌شود؛ به گونه‌ای که منابع سازمانی طی این فرایند، ارتقایافته و به قابلیت‌ها و شایستگی‌های محوری سازمان تبدیل می‌شوند. همچنین براساس مدل پیشنهادی جاویدان (۱۹۹۸) که در شکل ۳ نشان داده شده است، مدل ساختاری پژوهش حاضر تأیید می‌شود.



شکل ۳. سلسله‌مراتب شایستگی‌ها (جاویدان، ۱۹۹۸)

در این سلسله‌مراتب هر سطح براساس سطح پایین‌تر شکل می‌گیرد و هر سطح شامل سطح بالاتری از ارزش افزوده برای شرکت است. منابع به خودی خود ارزش افزوده کمی دارند. قابلیت‌ها از طریق توسعه منابع، تولید ارزش می‌کنند. شایستگی‌ها ارزش افزوده بیشتری دارند؛ زیرا آنها نتیجه هم‌افزایی میان قابلیت‌ها هستند و مرزهای قابلیت‌ها را گسترش می‌دهند. شایستگی‌های محوری بیشترین ارزش را از طریق بهره‌برداری از منابع و قابلیت‌ها در سطح گسترده، در سراسر سازمان به‌عنوان یک کل دارند. بهره‌برداری از شایستگی‌های محوری به

توانایی سازمان در دستیابی به ادغام، ارتباط و هماهنگی بین واحدهای کسب‌وکار متفاوت و بخش‌های دیگر سازمان بستگی دارد (جاویدان، ۱۹۹۸). بنابراین پژوهش حاضر منطبق بر سلسله‌مراتب شایستگی‌های جاویدان (۱۹۹۸) است؛ به طوری که باید در این سلسله‌مراتب بر پیچیدگی و ارزش دانش که یکی از منابع سازمانی است، افزوده شود تا به شایستگی محوری و به‌دنبال آن به مزیت رقابتی منجر شود.

نتیجه‌گیری و پیشنهادها

هدف پژوهش حاضر، بررسی ارتباط میان اجزای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری با استفاده از مدل‌سازی معادلات ساختاری است. مطالعات پیشین اجزای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری سازمانی را جداگانه بررسی کرده‌اند. این مقاله برای اولین بار به بررسی چگونگی تأثیر استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش بر کسب شایستگی‌های محوری از طریق فرایندهای مدیریت دانش می‌پردازد. نتایج نشان می‌دهد که مدل پژوهش ارائه‌شده با داده‌های نمونه، تناسب نزدیکی دارد. نتایج تحلیل‌ها نشان می‌دهد که فرایندهای مدیریت دانش، ارتباط میان استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش و شایستگی‌های محوری را تحت تأثیر قرار می‌دهند. به بیان دیگر، فرایندهای مدیریت دانش از اجزای کلیدی‌ای است که می‌تواند تأثیر استراتژی و زیربناهای مدیریت دانش را افزایش، کاهش، یا حتی خنثی کند. از این رو مدیران شرکت ایران خودرو باید به نقش این فرایندها در راستای کسب شایستگی‌های محوری و به‌دنبال آن ایجاد مزیت رقابتی توجه کنند. از سوی دیگر، نتایج نشان‌دهنده این است که زیربنای ساختاری مهم‌ترین بعد قابلیت زیربنایی مدیریت دانش است و به‌دنبال آن، زیربنای فرهنگی و زیربنای انسانی قرار دارند. از این رو پیشنهاد می‌شود که مدیران شرکت ایران خودرو به نرم‌افزارهای سازمانی (ساختار، فرهنگ و منابع انسانی) موجود در شرکت، بیشتر از سخت‌افزارهای سازمانی (فناوری اطلاعات) برای ارتقای سطح زیربنایی مدیریت دانش بپردازند. از استراتژی‌های مدیریت دانش نیز، استراتژی بیرون‌محور، استراتژی اصلی پروژه‌های مدیریت دانش در شرکت ایران خودرو است. این موضوع نشان می‌دهد که دانش اصلی شرکت بیشتر به دانشی متکی است که از مشتریان، رقبا، دانشگاه‌ها و مؤسسه‌های دولتی به‌دست می‌آید. در فرایندهای مدیریت دانش نیز، حفاظت از دانش و کسب دانش، از فرایندهای مهم در چرخه مدیریت دانش این شرکت است. از این رو پیشنهاد می‌شود کسب دانش از منابع خارج از شرکت، ترکیب و درونی‌سازی آن و همچنین حفاظت از این دانش، در دستور کار مدیران پروژه‌های مدیریت دانش قرار گیرد. از انواع شایستگی‌های محوری، شایستگی بازاریابی، شایستگی عمده شرکت

ایران خودرو محسوب می‌شود. به بیان دیگر تحلیل نیاز مشتریان، توسعه کانال‌های بازاریابی و به‌گزینی عملکرد رقبای بیرونی از راهکارهایی است که عمل به آن می‌تواند کسب شایستگی‌های محوری را برای شرکت ایران خودرو به‌دنبال داشته باشد. در کل با توجه به این نتایج، می‌توان گفت که بهره‌گیری از استراتژی بیرون‌محور مدیریت دانش همراه با بهبود زیربناهای ساختاری، نشان‌دهنده تکمیل روابط میان زیربناها و استراتژی‌های مدیریت دانش است و در صورت استفاده از فرایندهای مدیریت دانش، به تأثیر فوق‌العاده مدیریت دانش بر کسب شایستگی‌های محوری منجر می‌شود.

نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری همچنین نشان‌دهنده این است که استراتژی غالب شرکت ایران خودرو، استراتژی بیرون‌محور است که این نوع از استراتژی با چرخه مدیریت دانش این شرکت سازگاری و تناسب کامل ندارد. از سوی دیگر، شایستگی‌های محوری شرکت ایران خودرو در حال حاضر مبتنی بر زیربناهای مدیریت دانش نیست. این زیربناها هنگامی که همراستا با چرخه مدیریت دانش باشند، می‌توانند به کسب انواع شایستگی‌ها برای شرکت منجر شوند. از این رو پیشنهاد می‌شود که برای کسب شایستگی‌های محوری، مدیران این شرکت ابتدا فرایندهای مدیریت دانش را در سازمان خود شناسایی کنند. سپس استراتژی و زیربنای مناسب مدیریت دانش را به‌منظور بهره‌برداری بهتر از فرایندهای مدیریت دانش به‌کار گیرند که در این صورت این مهم منجر به دستیابی شرکت به جایگاه رقابتی مد نظر خواهد شد.

References

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1): 99-120.
- Beliveau, B. & Bernstein, E. H. & Hsieh, H. J. (2011). Knowledge Management Strategy, Enablers, and Process Capability in U.S. Software Companies. *Journal of Multidisciplinary Research*, 3 (1): 25-46.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5 (1): 68-75.
- Butler M. & Fleming S. (2002). The Effective Use of Competencies in the Irish Civil Service. *CPMR Research Report*, (19). Dublin: Institute of Public Administration.
- Cepeda, G. & Vera, D. (2007). Dynamic capabilities and operational capabilities: A knowledge management perspective. *Journal of Business Research*, 60 (5): 426-437.

- Chang, T. C. & Chuang, S. H. (2011). Performance implications of knowledge management processes: Examining the roles of infrastructure capability and business strategy. *Expert Systems with Applications*, 36 (2): 4087-4100.
- Chang-yong, L. & Qing-fu, F. & Fu-zheng, L. (2002). The Impact of Knowledge Management Capability on the Performance of New Product Development. *Journal of Sun Yatsen University*, 5 (16): 119-127.
- Chen, J. C. & Huang, J. W. (2009). Strategic human resource practices and innovation performance: The mediating role of knowledge management capacity. *Journal of Business Research*, 62 (1): 104-114.
- Choi, B. & Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23 (3): 173-187.
- Choi, B. & Poon, S. K. & Davis, J. G. (2008). Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A complementarity theory-based approach. *Omega*, 36 (2): 235-251.
- Choi, B. (2000). *Knowledge Management Enablers, Processes, and Organizational Performance: An Integration and Empirical Examination*. Doctoral Dissertation, Korea: Advanced Institute of Science and Technology.
- Chuang, S. H. (2004). A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. *Expert Systems with Applications*, 27 (3): 459-465.
- Davenport, T. & Volpel, S. (2001). The rise of knowledge towards attention of management. *Journal of Knowledge Management*, 5 (3): 212-22.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Fairchild, A. M. (2002). Knowledge management metrics via a balanced scorecard methodology. In R. Sprague (ed.) *Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, 2002*, IEEE Press.
- Fowler, S. W. & King, A. W. & Marsh, S. J. & Victor, B. (2000). Beyond products: New strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering Technology Management*, 17 (3-4): 357-377.
- Ghosh, B. & Scott, J. E. (2008). Knowledge Management for Healthcare Organizations: Comparing Strategies with Technical Support. in *Hawaii International Conference on System Sciences Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences 2008*.
- Gold, A. H. & Malhotra A. & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18 (1): 185-214.
- Gupta, S. & Woodside, A. & Dubelaar, C. & Bradmore, D. (2009). Diffusing knowledge-based core competencies for leveraging innovation strategies:

- modeling outsourcing to knowledge process organizations (KPOs) in pharmaceutical networks. *Industrial Marketing Management*, 38 (2): 219-27.
- Hamel, G. & Heene, A. (1994). *Competence-Based Competition*. New York, NY: Wiley & Sons.
- Hamel, G. (1991). Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal*, 12 (1): 83-103.
- Handzic, M. (2001). Knowledge management: a research framework, In *Proceedings of 2nd European conference on knowledge management (ECKM 2001)*, Bled, 2001.
- Hansen, M. T. & Nohria, N. & Tierney, T. (1999). What's Your Strategy for Managing Knowledge?. *Harvard Business Review*, March-April: 106-116.
- Hoffman, J. J. & Hoelscher, M. L. & Sherif, K. (2005). Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. *Journal of Knowledge Management*, 9 (3): 93-100.
- Hong-bing, L. I. & Lei, L. I. (2007). DEA-Based Project Knowledge Management Performance Evaluation. In *14th International Conference on Management Science & Engineering Proceedings of 2007 International Conference on Management Science & Engineering (14th) Vols 1-3, 2007, Harbin, 2007*, August.
- Javidan, M. (1998). Core competence: what does it mean in practice? *Long Range Planning*, 31 (1): 60-71.
- Kalseth, K. & Cummings, S. (2001). Knowledge Management: Development Strategy or Business Strategy. *Information Development*, 17 (3): 163-171.
- Kinney, T. (1998). Knowledge management, intellectual capital and adult learning. *Adult Learning*, 10 (2): 2-5.
- Kong, E. (2007). The strategic importance of intellectual capital in the non-profit sector. *Journal of Intellectual Capital*, 8 (4): 721-731.
- Kotnour, T. & Orr, C. & Spaulding, J. & Guidi, J. (1997). Determining the benefits of Knowledge Management activities. In *International Conference on Systems Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Piscataway, 1997*.
- Krogh, G. V. & Nonakam, I. & Aben, M. (2001). Making the most of your companies' knowledge: A strategic framework. *Long Range Planning*, 34 (4): 421-439.
- Lattemann, C. & Kupke, S. & Stieglitz, S. & Fetscherin, M. (2007). The Governance of Virtual Corporations. *Journal of E-Business*, 7 (1): 53-64.
- Lee, H. & Chang, Y. & Choi, B. (1999). Analysis of effects of knowledge management strategies on corporate performance. *Korea Intelligent Information Journal*, 5 (2): 99-120.

- Lee, Y. C. & Lee, S. K. (2007). Capabilities, Processes, and Performance of Knowledge Management: A Structural Approach. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 17 (1): 21-41.
- Lei, D. & Hitt, M. & Bettis, R. (1996). Dynamic core competencies through meta-learning and strategic context. *Journal of Management*, 22 (4): 549-70.
- Liebowitz, J. & Hopkins, J. (2004). Linking knowledge management with human capital strategy development., *Issues in Information Systems*, 5 (1): 194-200.
- Lopez, S. V. (2005). Competitive advantage and strategy formulation: The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43 (5): 661-669.
- Lytras, M. D. & Pouloudi, A. (2003). Project management as a knowledge management primer: the learning infrastructure in knowledge-intensive organizations: projects as knowledge transformations and beyond. *The Learning Organization*, 10 (4): 237-250.
- Nielsen, A. P. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 10 (4): 59-71.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company*. New York, NY: Oxford University Press.
- Nonaka, I. & von Krogh, G. & Voelpel, S. (2006). Organizational Knowledge Creation Theory: Evolutionary paths and future advances. *Organization Studies*, 27 (8): 1179-1208.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5 (10): 14-37.
- Pan, S. & Scarbrough, H. (1998). A socio-technical view of knowledge-sharing at Buckman laboratories. *Journal of Knowledge Management*, 2 (1): 55-66.
- Pilbeam, S. & Corbridge, M. (2006). *People Resourcing, Contemporary HRM in Practice*, 3th ed. England: Financial Times Press.
- Prahalad, C. K. & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68 (May.-June): 79-91.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1994). *Competing for the Future*, Boston: Harvard Business School Press.
- Probst, G. & Raisch, S. (2005). Can Knowledge be Merged? Université de Genève, Faculte des Sciences Economiques et Sociales, Hautes Etudes Commerciales.
- Pumareja, D. T. & Sikkil, K. (2005). The Role of Dissonance in Knowledge Exchange: A Case Study of a Knowledge Management System Implementation. In *38th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3-6 Jan 2005, Big Island, Hawaii, USA.
- Saedi, M. & Yazdani, H. R. (2009). Providing Process Model for Knowledge Management Implementation Based on Organizational Learning in Iran Khodro Company: Grounded Theory. *Journal of Information Technology Management*, 1 (2): 67-84 (in Persian).

- Scott, W. R. and Davis, G. F. (2007). *Organizations and Organizing: Rational, Natural and Open Systems Perspectives*, New Jersey, NJ: Pearson Prentice-Hall, Upper Saddle River.
- Shaabani, E. (2011). *Disigning a Pattern for Core Competencies of Police University with Emphasis on Knowledge Management*. Research Project, Tehran: Police University (in Persian).
- Shih, C. M. (2003). A Study on the Relationships among Marketing Knowledge Competence, Product Innovation, Marketing Innovation and Market Performance, (Doctoral Dissertation). Available at: http://etdncu.lib.ncu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd-0713104-085328.
- Teece, D. J. & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3 (3): 537-556.
- Tseng, S. (2010). The correlation between organizational culture and knowledge conversion on corporate performance. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2): 269-284.
- Wang, Y. & Lo, H. P. & Yang, Y. (2004). The constituents of core competencies and firm performance: evidence from high-technology firms in China. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21 (4): 249-80.
- Weber, B. & Weber, C. (2007). Corporate venture capital as a means of radical innovation: relational fit, social capital, and knowledge transfer. *Journal of Engineering & Technology Management*, 24 (1/2): 11-35.
- Woodside, A. G & Sullivan, D. P. & TrappeyIII, R. J. (1999). Assessing Relationships among Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies, and Organizational Performance. *Journal of Business Research*, Volume, 45 (2): 135-146.
- Wu, F. & Li, P. P. & Wang, Q. (2007). Building on Management Knowledge Platform of Outsourcing. In *6th International Conference on Management Proceedings of ICM' 2007, Wuhan, China, 2007, August 3-5, 2007*.
- Zack, M. H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California management review*, 41 (3): 125-145.
- Zheng, W. & Yang, B. & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63 (7): 763-771.
- Zhong-hai, X. & Bo, N. & Hong, Y. (2008). On Company Core Competence and its Sustainable Competitive Advantage during Industrial Transformation. In *International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 2008*.